

NÝSKÖPUN OG FRUMKVÖÐLASTARFSEMI Á NORDURSLÓÐUM

Kennslubók fyrir framhaldsskóla

Christian Wennecke - Eyjólfur Brynjar Eyjólfsson - Sigrún Jónsveinsdóttir - Thomas Stien

07

VANDAMÁL?
LAUSN?
MARKHÓPUK?
HVAÐ SVO?



NÝSKÖPUN OG FRUMKVÖÐLASTARFSEMI Á NORÐURSLÓÐUM - KENNSLUBÓK FYRIR FRAMHALDSSKÓLA

1. útgáfa, nóvember 2020

Danskur titill: Innovation og iværksætteri i Nordatlanten -
En undervisningsbog for ungdomsuddannelserne

Ritstjórn dönsku útgáfunnar:

- Aðalritstjóri: Christian Wennecke, Innovation Greenland (áður Greenland Business), Grænlandi
- Eyjólfur Brynjar Eyjólfsson, Nýsköpunarmiðstöð Íslands, Íslandi
- Sigrun Jónsveinsdóttir, Íverksetarahúsið, Færeyjum
- Thomas Stien, Innovasjon Norge, Noregi

Íslensk ritstjórn

- Eyjólfur Brynjar Eyjólfsson, Nýsköpunarmiðstöð Íslands, Íslandi

Þessi bók er gefin út með stuðningi NORA – Norræna Atlantssamstarfsins. Hún er afrakstur árlegrar svæðisráðstefnu NORA sem haldin var í Nuuk 1. og 2. júní 2018. Þema ráðstefnunnar var *nýsköpun og frumkvöðlastarfsemi á norðurslóðum*.

ISBN: 978-9935-463-49-4



Bókin er gefin út skv. Creative Commons License „BY-NC-SA (Attribution (tilvísun)) – NonCommercial (ekki í hagnaðarskyni) – ShareAlike (Sami aðgangur)“. Heimilt er að nýta sér efni bókarinnar og afrita, með takmörkunum þó:

Tilvísun – Ef efni bókarinnar er notað á einhvern hátt skal heimildar/tilvísunar getið og taka skal fram hvort efninu hafi verið breytt að einhverju leiti.

Ekki í hagnaðarskyni – Heimilt er að nýta efnið í fræðsluskyni osfrv. en ekki í viðskiptalegum tilgangi þar sem hagnaðarsjónarmið ráða för.

Sami aðgangur – Ef þú notar efni bókarinnar eða byggir á því, verður þú að halda upprunalegum aðgangi, þ.e. Creative Commons License „BY-NC-SA“.

Engar viðbótar takmarkanir eru leyfðar. Ekki má beita lagalegum skilmálum eða öðrum ráðstöfunum sem takmarka réttindi annarra við að nýta sér efni bókarinnar, skv. þeim.

EFNISYFIRLIT

FORMÁLI

1. KAFLI: INNGANGUR

Hvað er nýsköpun og frumkvöðlastarfsemi?
Að skapa verðmæti fyrir aðra
Frumkvöðlar eru ofurhetjur!
Munurinn á uppfinningu, nýsköpun
og útbreiðslu
Hvers vegna er nýsköpun svona mikilvæg?
Í hvers konar heimi eiga börnin að alast upp?

Markmið Sameinuðu þjóðanna um
sjálfbæra þróun

FRUMBJÖRG - BRANDUR KARLSSON

Er öll nýsköpun góð nýsköpun?
Róttæk eða stigvaxandi nýsköpun

2. KAFLI: VERTU ÞINN EIGIN YFIRMAÐUR

Hvers vegna verða sumir sjálfstæðir
atvinnurekendur?

Að takast á við óvenjuleg verkefni

RIDING GREENLAND - NAASU LUND

Hvað einkennir frumkvöðul?

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Upprunatengd frumkvöðlastarfsemi

TROMSØ LAPLAND - KEN EVEN BERG

QASIGIANNGUIT TOURISM AND CHARTER - V. AANNGUAG JERIMIASSEN

Óttinn við að mistakast

Hvað felst í því að mistakast?

Að mistakast er byrjun - ekki heimsendir

Að læra af mistökum

Lærdómsmenning

Sjálfsvirðing og sjálfstraust

Sjálfstraust

Sjálfsvirðing

Þinn einstaki persónuleiki

Persónuleikagerðir

Skipulegðu þig

Skipulagning verkefnis

Flæðirit

Gantt-rit

5 3. KAFLI: SKÖPUNARGÁFA

28

6 Er sköpunargáfa það sama og að fá

6 hugmyndir?

28

7 Á að deila hugmyndum sínum?

28

7 Lokuð nýsköpun

29

Opin nýsköpun

29

8 Leyndarsamningur

30

9 PAJU.GL OG JAJJA.GL

32

9 Hvaðan kemur hugmyndin?

33

PRIMAFISK - JAN E. PETERSEN

34

10 Umbreytingar

35

11 Hugarflæðisaðferðir

36

12 Opna-loka aðferðin

37

13 Hugmyndatengsl og undirbúningur

38

Þankahríð og þankaskrift (e. brainwriting)

39

14 Val á hugmyndum

40

mat á hugmyndum

41

14 NEYSTING - ELIN M. N. JOENSEN

42

15 4. KAFLI: FRAMKVÆMD

43

16 Framkvæmdaraðferðin (e. effectuation)

43

17 Meginreglur framkvæmdaraðferðarinnar

44

17 Fugl í hendi

45

18 Viðráðanlegt tap

46

19 Hámarks-lágmarks-aðferðin

46

Brjálaða bútasaumsteppið

47

19 Hlutverkakenning Belbin

47

20 Límonaðilög málið

48

21 NUUK COUTURE APS - LOUISE

LYNGE BERTHELTSEN

49

22 5. KAFLI: SALA OG MARKAÐSSETNING

50

23 Viðskiptavinir

50

23 Hversu marga viðskiptavinir er hægt að ná í?

51

23 Hvaða viðskiptavinir ættu að koma fyrst?

52

24 Þarfir viðskiptavina

53

24 Þarfir sem fólk veit ekki af

54

25 Blue Ocean Strategy

54

26 ALDREI FÓR ÉG SUÐUR - ÍSLENSKI

TÓNLISTARMAÐURINN MUGISON

55

27 Viðskiptavinir og tekjur

56

Viðskiptavinagreining	57	BARA SPORTSWEAR - REGINE A. FINJORD	82
Söluleiðir	58	Verðmat á fyrirtækinu	83
Dæmi: Sala á hönnunarlampanna	59	Reikningshugtök	84
Markaðssetning	60	Stofnkostnaðaráætlun	85
Markaðsstaðsetning	61	Fjárhagsáætlun	85
Samval söluráða	62	Rekstraráætlun	85
Markaðssetning á netinu	63	Greiðsluáætlun	85
Sögur	64	Stofnkostnaðaráætlun - sýnidæmi	86
Persónuleg sala	65	Rekstraráætlun - sýnidæmi	87
Spurningin	66	Greiðsluáætlun - sýnidæmi	88
Að spyrja viðskiptavini	67	Verðlagning	89
Söluræðan og kynningar	68	7. KAFLI: VIÐSKIPTAÁÆTLUN OG STEFNUMÓTUN	90
Einnar setningar kynning	69	Viðskiptaáætlun og viðskiptalíkan	90
Myndbandskynningar	70	Lýsing á viðskiptalíkani	91
Samningaviðræður	71	A4 TÍN STÁLVEITARI - DÁVID ISAKSEN	92
Eftirfylgni	72	Canvas rammi viðskiptaáætlunar -	
Vörumerki og ímynd	73	Business Model Canvas	93
LULLA DOLL - EYRÚN EGGERTSDÓTTIR	74	Porter's Five Forces	94
Vörumerki og lógó	75	PEST(EL)-greining	95
6. KAFLI: FJÁRMÁL	76	SVÓT-greining (SWOT-analysis)	96
Fjármögnunarmöguleikar	76	Að fylla út í SVÓT-rammann	97
Styrkir	76	Notaðu SVÓT-greininguna í viðskiptaáætluninni	98
Englafjárfestar	77	Viðskiptaáætlun	99
Fjárfestingasjóðir	77	Stefnumótun: Stefna, framtíðarsýn, hlutverk og gildi	100
Bankar	78	Ýmsir gagnlegir tenglar	101
Hvernig metur bankinn lánaumsókn?	78	Norrænt samstarf	102
Hópfjármögnun	79	Heimildir	102
Fjárfesting viðskiptavina	80	YFIRLIT MYNDA	103
Á að fá inn fjárfesta?	80		
Fjármagnsleiðin	81		
Bakarísleiðin			

FORMÁLI

Norræna Atlantssamstarfið (NORA) eru samtök fjögurra landa þ.e. Grænlands, Íslands, Færeyja og strandhéraða Noregs en sagan, menningarleg bönd, landfræðileg lega og önnur sameiginleg einkenni tengja þessi lönd saman.

2018 var árleg ráðstefna NORA haldin í Nuuk á Grænlandi og var eitt viðfangsefna hennar, frumkvöðla-menntun á norðurslóðum. Þar kom fram að mikil þörf er á að efla nýsköpunar- og frumkvöðlamenntun á norðurslóðum. Þar kom fram að ekki var til samnorræn kennslubók um þetta efni og hvað þá með áherslu á NORA svæðið. Þessari bók er ætlað að bæta úr því. Til viðbótar við kennsluefnið sjálft, eru dæmisögur ungra frumkvöðla frá löndunum fjórum sem lýsa nokkuð vel þeim fjölbreyttu áskorunum sem þessir frumkvöðlar glímdu við – og ekki síst, hvernig þau náðu að leysa þær.

Í bókinni er farið grunnt yfir marga þá þætti sem tengjast frumkvöðlastarfsemi, allt frá því hvernig hugmyndir geta orðið til, til viðskiptaáætlunar. Mælt er með því að kennarar sem nota þessa bók, leyfi nemendum að spreyta sig á raun verkefnum, þ.e. að leyfa þeim að koma fram með eigin viðskiptahugmynd og hrinda henni í framkvæmd, að einhverju eða öllu leiti – þannig næst besti árangurinn við að kenna frumkvöðlafræði.

Efni þessara bókar er að miklu leiti byggt upp af kennsluefni sem þróað var í verkefninu „RYE Connect (Rural Youth Entrepreneurship)“ en það var 3 ára verkefni, undir stjórn Christians Wennecke, sem hlaut styrk úr Norðurslóðaáætluninni (NPA). Uppbygging bókarinnar styðst við flokkunarkerfi „The Danish Foundation for Entrepreneurship“, sem aðal þekkingarmiðstöð og þungamiðjan í þróun frumkvöðlakennsluefnis, á öllum skólastigum í Danmörku. Grunnur bókarinnar hefur til hliðsjónar hið svokallaða KIE módel en það stendur fyrir og tengir saman Kreativitet (sköpun), Innovation (nýsköpun) og Entreprenørskab (frumkvöðlastarf). Einnig er stór þáttur bókarinnar hin svokallaða Framkvæmdaraðferð (e. effectuation) sem gengur út á það að prófa sig áfram með þeim auðlindum sem eru til staðar, að vinna með öðrum, en jafnframt að geta haft áhrif á framtíðina og skapað eigin tækifæri. Bókin er töluvert aðlöguð að íslenskum aðstæðum og þeim skilgreiningum og náms- og stuðningsefni sem notað er hér á landi.

Er það von okkar að þessi bók verði kærkomin viðbót fyrir þá kennara, nemendur og aðra sem vilja kynnast frumkvöðlafræðum og starfsemi.

Sérstakar og góðar þakkir fær aðalritstjóri bókarinnar og samstarfsmaður á Grænlandi, snillingurinn hann Christian Wennecke hjá Innovation Greenland, fyrir alla þá miklu vinnu sem hann lagði í bókina - án hans hefði þessi bók einfaldlega aldrei orðið að veruleika.

Reykjavík, nóvember 2020
Eyjólfur Brynjar Eyjólfsson
Nýsköpunarmiðstöð Íslands

1. KAFLI: INNGANGUR

HVAÐ ER NÝSKÖPUN OG FRUMKVÖÐLASTARFSEMI?

Nýsköpun og frumkvöðlastarfsemi hafa með tímanum orðið þekkt hugtök og margt ungt fólk hefur tekið fög sem heita til dæmis „nýsköpun“ og „frumkvöðlafræði“. Mörg hafa líka haft kennara sem nota nýsköpunar og/eða frumkvöðlafræðslu í kennslu sinni.

Í daglegu tali er orðið „frumkvöðull“ notað um þann sem hrindir nýsköpunarhugmynd sinni í framkvæmd. Ef frumkvöðullinn stofnar fyrirtæki utan um hugmyndina er talað um sprotafyrirtæki.

Fræðimenn eru þó ekki á einu máli um hvernig eigi að skilgreina frumkvöðlastarfsemi. Sumir vilja leggja áherslu á þau persónueinkenni sem frumkvöðlar hafa en aðrir vilja undirstrika nýsköpunina sem frumkvöðlar stuðla að.

Sumir vilja einnig greina á milli frumkvöðla sem reka sín eigin fyrirtæki og þeirra sem vinna að nýsköpun og breytingum hjá fyrirtækjum og stofnunum sem þegar eru til.

JOSEPH SCHUMPETER (1883 - 1950)

Joseph Schumpeter var austurrískur hagfræðingur sem var sá fyrsti til að benda á mikilvægi frumkvöðla í þróun efnahagslífsins.

Samkvæmt Schumpeter verður enginn frumkvöðull af því einu að opna búð. Frumkvæðið verður líka að fela í sér einhverja nýsköpun.

Hann er þekktur fyrir hugtakið „skapandi eyðilegging“ sem lýsir því endalausar ferli þar sem ný fyrirtæki verða til og gömul fyrirtæki loka og þá breytingu á samfélögum sem þetta hefur í för með sér.

AÐ SKAPA VERÐMÆTI FYRIR AÐRA

Frumkvöðlastarfsemi er nokkurs konar samheiti fyrir nýsköpun og frumkvöðlastarf og í þessari bók er hugtakið skilgreint þannig:

Að hefja, leiða eða taka þátt í starfsemi sem skapar verðmæti fyrir aðra, jafnt efnahagslega, menningarlega og félagslega.

Í þessari bók eru allir sem falla undir þessa flokkun kallaðir frumkvöðlar. Hér eru nokkur dæmi:

Sjálfstæð frumkvöðlastarfsemi sem með sínum sjálfstæða rekstri býr til alveg nýja vöru og þjónustu.

Skapandi samstarfsmenn, einnig kallaðir frumkvöðlar, sem þróa starfsemi fyrir-tækisins, framleiðsluaðferðir ofl.

Félagslegir frumkvöðlar sem einbeita sér að því að yfirvinna samfélagsleg eða umhverfisleg vandamál.

FRUMKVÖÐLAR ERU OFURHETJUR!

Frumkvöðlar leysa vandamál og skapa verðmæti fyrir aðra. Þeir eru afsprengi menningarinnar, alveg eins og frumkvæði þeirra og afurðir skapa þá menningu sem ríkir. Að baki alls frumkvæðis, nýrra afurða, þjónustu, breytingar á samfélagslegum hugsunarhætti, réttindabaráttu ofl. stendur einhverskonar frumkvöðull.

Hvort sem eigið fyrirtæki er stofnað eða verðmæti eru búin til á aðra vegu, snýst frumkvöðlastarf um að betrubæta, að taka ábyrgð og hagnast á einhvern hátt, bæði fjárhagslega og/eða á annan huglægan eða hlutlægan hátt. Ekki bara sjálfan sjálfan sig heldur einnig fyrir samfélagið og/eða náttúruna.

Hægt er að þjálf sig í því að verða frumkvöðull og betrubæta, alla ævina.



Mynd 1.1: Þeir Anorānguak, sem er 7 ára, og Inuik, 3 ára, voru ofurhetjur í einn dag á nýsköpunardegi fyrir börn í Nuuk.

MUNURINN Á UPPFINNINGU, NÝSKÖPUN OG ÚTBREIÐSLU

Þegar skoðað er hvaða þýðingu frumkvöðlastarf og nýsköpun hefur fyrir samfélagið er hægt að greina á milli eftirfarandi atriða:

UPPFINNING

Að finna upp eða úthugsa nýtt tæki, aðferð, ferli og/eða samsetningu á hlutum sem þegar eru til, t.d.:

- Nýja vöru eða þjónustu
- Nýjar framleiðslu-aðferðir
- Endurbætta tækni

Hægt er að fá einkaleyfi á mörgum uppfinningum en oft verða uppfinningar þó aldrei að veruleika, þ.e. ekki hrint í framkvæmd. Uppfinning getur bæði falið í sér bein jákvæð eða neikvæð áhrif.

NÝSKÖPUN

Ný hugmynd, lausn eða endurbætur, sem hrint er í framkvæmd. Nýsköpun getur verið vara, ferli eða þjónusta sem skapar verðmæti, leiðir til framleiðsluaukningar og hagræðingar. Nýsköpun er undirstaða bættra lífskjara

Nýsköpun getur átt sér stað á hinum ýmsu sviðum svo sem innan fyrirtækja og stofnana í atvinnulífinu, framleiðslu-aðferðum, skólastarfi, umhverfi, samfélagi, listum, menningu, vísindum og tæknistarfi.

ÚTBREIÐSLA NÝSKÖPUNAR (e. diffusion)

Eftirspurn notenda, samfélagsgerð og innviðir þess ráða því hvernig, hvers vegna og á hvaða hraða nýjar hugmyndir og tækni breiðast út um samfélagið.

Ef nýsköpunin nær mikilli útbreiðslu, getur hún haft töluverð áhrif á efnahags- og hversdagslífið og jafnvel umbylt því ef dreifingin verður mikil.

Í Óslóarhandbókinni (OECD, 2005) er nýsköpun ítarlega skilgreind en þar er bent á að nýsköpun geti verið:

- Nýjung fyrir fyrirtækið
- Nýjung fyrir markaðinn/svæðið/landið
- Nýjung fyrir heiminn

Þegar fyrirtæki innleiðir á nýjan markað, vöru sem er þegar til í öðrum löndum, er um útbreiðslu nýsköpunar að ræða en ekki nýsköpun í sjálfa sér.



**Getur nýsköpun haft bein eða óbein neikvæð áhrif?
Hvernig er hægt að vita hvort nýsköpun er góð eða slæm?**

Í Óslóarhandbókinni eru skilgreindar aðstæður þar sem ekki er um nýsköpun að ræða, til dæmis:

- Að hætta að nota ákveðna aðferð eða verklag
- Aðlögun verðs og vörumagns og innleiðing nýrra gerða af þekktum vörum
- Aðlögun og árstíðabundnar breytingar
- Dreifing innan fyrirtækis, frá einni deild til annarrar

HVERS VEGNA ER NÝSKÖPUN SVONA MIKILVÆG?

Í tímans rás hefur nýsköpun aftur og aftur breytt veröldinni. Nýtt hefur orðið til og það gamla fallið í gleysku. Oftast verða breytingar í kjölfar nýsköpunar með litlum, lítið áberandi skrefum – en þær geta ekki síður umbylt samfélaginu á skömmum tíma. Þegar á heildina er lítið hefur nýsköpun leitt til þróunar frá veiðimanna- og safnarsamfélaginu til landbúnaðar- iðnaðar- og tækniþýltingar og í raun verið umbreytingaraflíð að baki allri þróun, allt frá steinöxinni til ofurtölvunnar – og það hættir ekki þar. Í framtíðinni verður áfram þörf fyrir nýsköpun, af ýmsum ástæðum:

Leysa þarf ýmsar samfélags- og umhverfislegar áskoranir og vandamál

Koma þarf til móts við örar tæknibreytingar sem eru að umbylta öllu

Skapa þarf ný störf og viðhalda hagvexti

Pólitískum og samfélagslegum markmiðum þarf að ná fram

Í HVERS KONAR HEIMI EIGA BÖRNIN AÐ ALAST UPP?

Góður upphafspunktur fyrir breytingar er að velta því fyrir sér hvernig heimurinn ætti að vera. Langflest fólk vill skilja eftir sig betri heim en þann sem það fæddist í.

Sumt fólk helgar líf sitt því að leysa vandamál heimsins á meðan annað, vinnur að sínu nánasta umhverfi eða samfélagi. Í báðum tilvikum snýst það um að vilja eins góðan heim og mögulegt er, fyrir samfélagið sitt og komandi kynslóðir.

Án tillits til þess hvort auðvelt eða erfitt sé að láta drauma rætast, leika draumarnir mikilvægt hlutverk í því að skilgreina fólk sem persónur, gildi þess og markmið. Hvort sem það óskar sér veraldar þar sem allir standa jafnfætis og lifa í sátt og samlyndi eða heims þar sem öllum er frjálst að fylgja sínum metnaði, eru það þessir draumar sem breyta heiminum, þ.e. ef dramunum er hrint í framkvæmd.



**Í hvernig heimi vilt þú að börnin þín alist upp?
Hvað er það sem vantar eða er of mikið af í heiminum núna?
Hvað þyrfti að breytast til að komast nær „fullkomnum heimi“?**

MARKMIÐ SAMEINUÐU ÞJÓÐANNA UM SJÁLFBÆRA ÞRÓUN

Sjálfbær þróun hefur verið mikið í pólitískri umræðu síðan um miðjan níunda áratuginn. Hugmyndin að baki sjálfbærri þróun er að þróunin skuli skapa bæði félagslega- og umhverfislega sjálfbærni - ekki síður en efnahagslega.

Í atvinnulífinu er oft rætt um 3 víddir „triple bottom line“ frammistöðu fyrirtækja, þ.e. 1) félagslega, 2) umhverfislega og 3) fjárhagslega afkomu þess. Oftar en ekki er þetta kjarni félagslegrar frumkvöðlavinnu.

Árið 2015 samþykktu heimsleiðtogar 17 markmið fyrir sjálfbæra þróun sem eiga að nást fyrir 2030. Markmiðin eru alþjóðleg og oft er horft á hlutina bæði út frá sjónarhorni fátæktar og allsnægta. Til dæmis er í markmiðum um útrýmingu hungurs komið inn á það að ná þarf tókum á átröskun í hinum vestræna heimi sem kostar mörg ótímabær dauðsföll.

Ef finna þarf vandamál sem þarfnast lausnar er alltaf hægt að fletta upp í markmiðunum um sjálfbæra þróun til að fá hugmyndir:



Mynd 1.1: Markmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun. (<https://www.stjornarradid.is/library/01--Frettatengt---myndir-og-skrar/heimsmarkmid.jpg>)

FRUMBJÖRG - BRANDUR KARLSSON

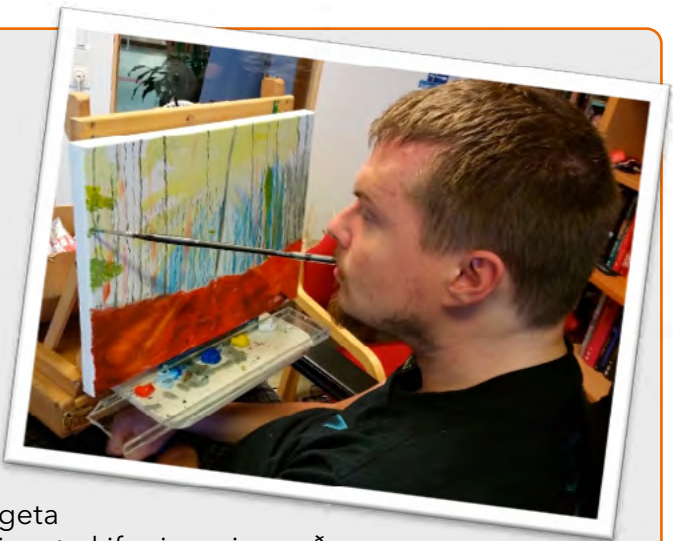
Frumbjörg er samtök fyrir samfélagslega nýsköpun sem mætir þörfum sem áður hefur ekki verið mætt á Íslandi. Meginmarkmið frumkvöðla-miðstöðvarinnar er að búa til stað sem bætir líf fólks með fötlun.

Stofnandi samtakanna, Brandur Karlsson, sér óþrjótandi möguleika í þessum einstaka hópi fólks sem er sérlega fært í að leysa vandamál og hann vonast til að geta nýtt þessa möguleika. Með því að skapa atvinnutækifæri og vinna að tækniframförum í heilbrigðisgeiranum býður Frumbjörg upp á rými fyrir þessa einstaklinga til að koma saman og finna sér samastað. Það mikilvægasta er þó að Frumbjörg hefur lagt grunn að framtíð sem allir geta unnið að í sameiningu.

Brandur keppti í júdó til tuttugu og þriggja ára aldurs en þegar hann fór að finna fyrir krömpum og skertri tilfinningu í útlimum vissi hann að hann var ekki bara að komast í verra form. Eitthvað var að. Hann var ranglega greindur með heilaæxli og síðar með MS-sjúkdóminn. Brandur var farinn að sætta sig við örlög sín: hann myndi ekki lifa lengur en til þrítugs. Hann lýsti viðbrögðum sínum við greiningunni sem frelsun; það var visst frelsi fólgið í því að samþykkja dauðann. En þegar hann fékk álit sérfræðings í þriðja sinn var honum sagt að það væri ekki dauðinn sem biði hans heldur þyrfti hann að venjast lífi þar sem hann væri nánast algjörlega lamaður. Hann fór að mála listaverk með því að halda á pensli í munni og safnaði loks nægu fjármagni til að leigja sér skrifstofu, sem síðar varð að höfuðstöðvum Frumbjargar.

Greining Brands gerði hann að „ómáluðum striga“ og með þessum striga hóf hann að vinna að því að breyta lífi fatlaðs fólks á Íslandi, til hins betra.

Fatlað fólk getur verið eitt af úrræðabestu og verðmætustu meðlimum samfélagsins, enda notast það við einstakar aðferðir til að leysa vandamál. Frumbjörg leitast við að virkja þennan kraft til að skapa tækifæri fyrir fatlaða og sýna heiminum að einstaklingsbundin viðhorf geta haft áhrif á nýsköpun.



Efri röð f.h.: Guðbjörg Kristín Eiríksdóttir, Tryggvi Friðjónsson
Neðri röð f.h.: Bergur Þorri Benjamínsson, Haraldur Sigþórsson og Brandur Karlsson

ER ÖLL NÝSKÖPUN GÓÐ NÝSKÖPUN?

Yfirleitt er talað um að til þess að um nýsköpun geti verið um að ræða, verði hún eingöngu að fela í sér jákvæð bein áhrif. Þrátt fyrir að „skapandi eyðilegging“ og „upplausn“ feli oft í sér að ákveðinn iðnaður leggist af og störf tapist, hefur það löngum verið með þeim fyrirvara að það sem tapist verði bætt upp með einhverju betra; eins konar innbyggður „síðasti söludagur“ sem sé ein leið til að sigrast á neikvæðum hliðum ákveðinnar tækni eða aðferðar.

En hvað með óbein neikvæð áhrif nýsköpunar? Sagan hefur margoft sýnt að þrátt fyrir að uppfinningin og nýsköpunin sjálf, hafi bein jákvæð áhrif geti óbein neikvæð áhrif oft komið síðar í ljós. Notkun á jarðefnaeldsneyti og kolum sem knýr stóran hluta farartækja okkar og verksmiðja um allan heim eiga nú, bæði beint og óbeint, töluverða sök á hnattrænni hlýnun og komandi loftslagsbreytingum. Eftir því sem olía verður óaðgengilegri er gripið til harkalegri aðferða við að framleiða hana, oft með slæmum umhverfis- og heilsufarslegum áhrifum. Einnig er hægt að velta fyrir sér áhrifum samfélagsmiðla á einkalífið og sjálfsmynd fólks, hvaða áhrif gervigreind og tækni hafa fyrir atvinnulífið og atvinnu fólks o.s.frv.



**Hvaða straumar og stefnur í tækni eiga eftir að verða ráðandi í framtíðinni?
Hvaða jákvæðar og neikvæðar afleiðingar á það eftir að hafa fyrir heiminn?**

RÓTTÆK EÐA STIGVAXANDI NÝSKÖPUN

Schumpeter gerði greinarmun á tveimur tegundum af nýsköpun, þ.e. nýsköpun sem umbyltir markaðnum á eftirminnilegan hátt, kölluð „róttæk nýsköpun“ og nýsköpun sem verður til í skrefum við aðlögun á einhverju sem þegar er til, þ.e. „stigvaxandi nýsköpun“.

RÖSKUN (E. DISRUPTION)

Röskun er vel þekkt hugtak sem er orðið að samheiti við róttæka nýsköpun.

Harvard-prófessorinn Clayton Christensen bjó hugtakið til árið 1995. Tveimur árum seinna gaf hann út bókina „The Innovator’s Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail“, þar sem fjallað er um hugtakið.

Samkvæmt Christensen verður röskun þegar litlar, einfaldar afurðir koma inn á markaðinn í smáum stíl, verða stærri með tímanum og rótgróin fyrirtæki verða að lokum undir í samkeppninni.

Netflix er gott dæmi um röskun. Netflix byrjaði sem póstverslun fyrir kvikmyndaáhugamenn en breyttist í streymisveitu fyrir kvikmyndir og þáttaraðir og varð að raskandi afli, sem átti sinn þátt í endalokum myndbanda-leiga eins og Blockbuster.

RÓTTÆK NÝSKÖPUN

Róttæk nýsköpun er oft tengd við innleiðslu á nýrri tækni sem hefur umtalsverð áhrif á hvernig samfélagið virkar.

Vel þekkt söguleg dæmi um þetta eru rafmagnið og þróun á einkatölvum og snjallsímum. Öll þessi tækni hefur augljóslega breytt því hvernig fólk hagar daglegu lífi og atvinnu en einnig hvernig samskiptum er háttað.

Róttæk nýsköpun er þó oftast afrakstur flókins ferlis og þróunar, fremur en einstakur atburður sem sprettur upp úr engu.

STIGVAXANDI NÝSKÖPUN

Stigvaxandi er annað orð fyrir „hægt og sígandi“ og þetta form nýsköpunar er oftast í svo litlum skrefum að það er nánast ekki merkjanlegt.

Dæmi um þetta eru nýjar uppfærslur á appi eða stýrikerfi eða ný útgáfa af snjallsíma.

Nýsköpun er langoftast stigvaxandi nýsköpun - sem er svo yfirleitt alltaf, grunnurinn að róttækri nýsköpun.

2. KAFLI: VERTU ÞINN EIGIN YFIRMAÐUR

HVERS VEGNA VERÐA SUMIR SJÁLFSTÆÐIR ATVINNUREKENDUR?

„Það er ekki til nein ein ákveðin blanda af hæfileikum, getu og persónuleika sem er nauðsynleg eða nægileg, til að takast vel upp sem frumkvöðull.“

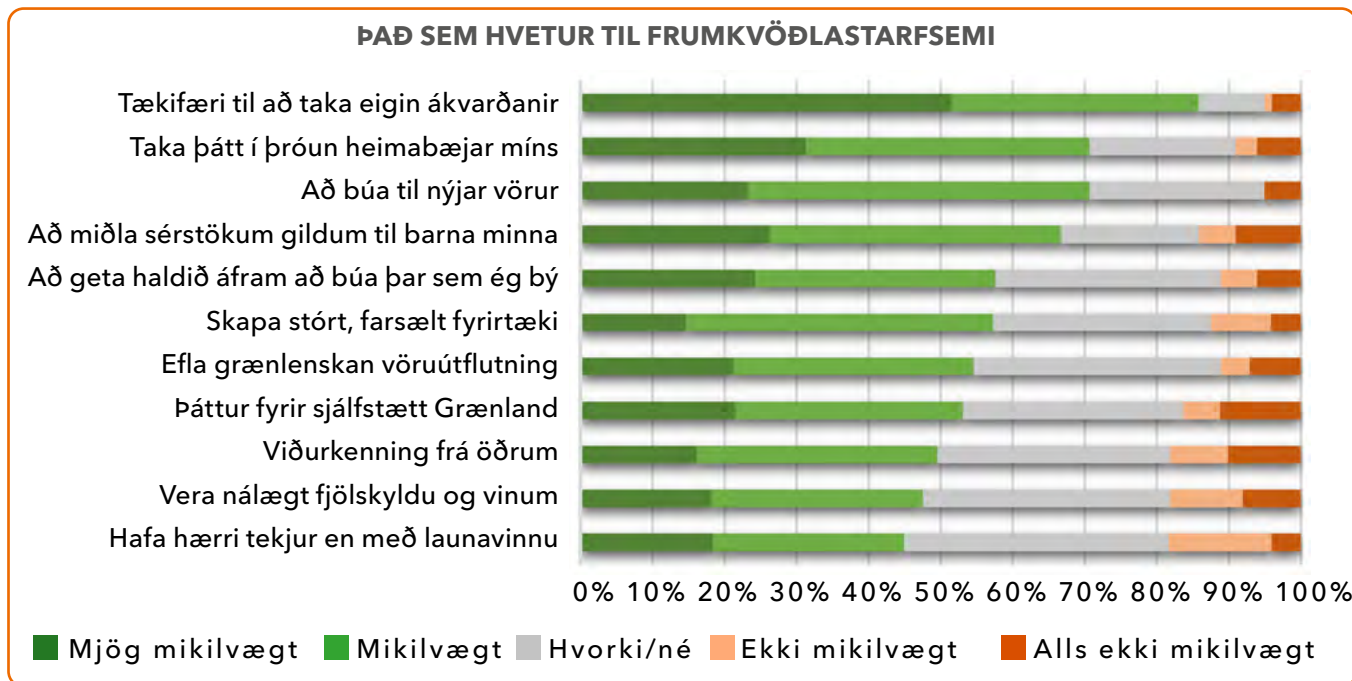
Sara Sarasvathy, prófessor við Darden-viðskiptaháskólann

Að stofna eigið fyrirtæki getur verið mjög erfitt. Það krefst mikillar vinnu og fyrstu árin getur verið erfitt að afla sér inn eins mikilla tekna og hægt væri með því að vera almennur starfsmaður. Tölfræðin er heldur ekki hliðholl frumkvöðlafyrirtækjum. Skv. Global Startup Ecosystem Report 2020, er um 90% sprotafyrirtækja sem „fara á hausinn“ (10% á fyrsta árinu) og 20% annarra nýrra fyrirtækja, leggja upp laupana á fyrsta árinu. Af hverju kjósa þá margir að verða frumkvöðlar og stofna sprotafyrirtæki? Athuga að með góðum undirbúningi er hægt að auka töluvert líkurnar á að fyrirtækið heppnist og nái að vaxa og dafna – það er jú meginmarkmið þessarar bókar að aðstoða við undirbúninginn!

Hér eru nokkrir þættir sem knýja frumkvöðla áfram:

SJÁLFSTÆÐI	Að ráða eigin vinnu og bera ábyrgð á eigin framtíð getur verið mjög gefandi. Margir kjósa að vinna sjálfstætt í stað þess þess „að hafa yfirmann“ og hafa þannig meiri stjórn á vinnutíma sínum o.s.frv.
VINNUGLEÐI	Að sjá sína eigin framleiðsluvöru verða að veruleika eða að veita viðskiptavini góða þjónustu er ánægjulegt. Fólk vinnur við áhugamál sitt og það hittir aðra sem hafa áhuga á því sama.
FJÁRHAGSLEGUR ÁVINNINGUR	Ef hugmyndin verður að veruleika, fyrirtækið heppnast vel og varan/þjónustan selst vel, getur fjárhagslegur ávinningur orðið verulegur. Einnig geta verið um góðar aukatekjur að ræða ef frumkvöðullinn er í skóla, heimavinnandi eða annarri vinnu.
SAMFÉLAGSLEGUR ÁVINNINGUR	Margir vilja nýta krafta sína og hugmynd til að reyna að bæta umhverfið og/eða samfélagið.
PERSÓNULEGUR ÞROSKI	Möguleikarnir á að vaxa og þroskast sem persóna eru gríðarlegir. Ungum frumkvöðlum bjóðast oft vel launuð störf sem leiðtogar - störf sem þeir hafna oft þar sem þeir kjósa að vinna áfram í með frumkvöðlafyrirtæki sitt!

Rannsókn frá 2018 um hvað hvetur grænlenka frumkvöðla áfram sýndi eftirfarandi niðurstöður:



Mynd 2.1: Það sem hvetur til frumkvöðlastarfsemi (Greenland Business, 2018).

AD TAKAST Á VIÐ ÓVENJULEG VERKEFNI

Að stofna frumkvöðlafyrirtæki er ekki eins og hvert annað starf. Frumkvöðlar lenda í óteljandi nýstárlegum og oft erfiðum aðstæðum, vinnudagar geta verið langir og tekjustreymi getur verið mjög lítið eða ekkert til skemmri eða lengri tíma tíma. Því getur það bæði verið erfitt - en þó oft spennandi, gefandi og skemmtilegt að stofna eigið fyrirtæki.

Sumir eru betri en aðrir í að takast á við þá óvissu, sem fylgir því að byrja með eigið fyrirtæki. Kannski hentar það einfaldlega ekki öðrum en er akkúrat það eina rétta fyrir annað fólk.

Hvort sem er í námi eða starfi kemur fyrir að fólk standi frammi fyrir margs konar óvæntum verkefnum og vandamálum sem þarf að leysa. Ekki eru endilega neinar augljósar lausnir á þeim og engin handbók sem hægt er að styðjast við, heldur þarf einstaklingurinn sjálfur að átta sig á hvers eðlis vandamálið er, hvernig hægt er að leysa það og hvaða leið sé best til þess. Þetta er einmitt veruleikinn sem frumkvöðlar búa stöðugt við - endalausar óvæntar upppákomur og áskoranir sem þarf einfaldlega að leysa til að hægt sé að halda áfram.



RIDING GREENLAND - NAASU LUND

Naasu rekur, ásamt Peter eiginmanni sínum, Naasunnguaq Lund fjárbýlið Inneruulalik í Qassiarsuk á Suður-Grænlandi.

Fyrir utan 500 sauðkindur og 31 hektara lands eiga þau líka 7 hesta sem þau nota m.a. til að bjóða upp á hestaferðir fyrir ferðamenn.

Naasunnguaq ólst upp í litla sveitarfélaginu Narsarsuaq sem er við alþjóðaflugvöllinn á Suður-Grænlandi. Hún er hálf-norsk og hálf-grænlensk en gekk í skóla í Danmörku.

„Við byrjuðum með sauðfjárbúið þegar ég var 22 ára. Við giftum okkur sama ár. Sem fjárbændur erum við með sjálfstæðan atvinnurekstur en til að byrja með þurfti ég að vinna á flugvellinum til að fá allt til að ganga upp“, segir Naasunnguaq og heldur áfram: „Við vildum alls ekki þurfa að hætta með búskapinn og þess vegna fórum við að hugsa um hvernig við gætum skapað meiri tekjur. Við fengum þá hugmynd að bjóða upp á átta daga hestaferðir fyrir ferðamenn af því við höfum farfuglaheimili á landareigninni.“

Hugmyndin sló í gegn. Fyrsta árið seldu þau helminginn af ferðunum en síðan hefur verið uppselt í ferðirnar á hverju sumri. Hestaferðir sem standa í nokkra daga eru nýjung á Grænlandi og náttúran dregur að sér marga náttúruunnendur. Aðgengi Naasunnguaq að markaðssetningu í bland við flotta og vel uppsetta heimasíðu og tengsl við umboðsmenn í útlöndum hefur reynst vera leiðin til árangurs. Þetta hefur einnig gefið henni meiri tíma til að sinna hestunum.



HVAÐ EINKENNIR FRUMKVÖÐUL?

Að stofna eigið fyrirtæki krefst ekki einungis hagnýtra þátta, fjármagns o.s.frv. heldur þarf frumkvöðullinn líka að búa yfir ákveðnum persónulegum þáttum eða eiginleikum sem nýtast við stofnun fyrirtækisins. Sumt fólk telur mikilvægasta eiginleikann vera mikla bjartsýni vegna þess að flestir frumkvöðlar vita sem er, að mörgum mistekst með fyrirtæki sitt - en þeir trúa því engu að síður að það eigi ekki við um þá sjálfa - „þetta reddast“.

Fyrir utan bjartsýni eru nokkrir aðrir persónueiginleikar sem geta komið sér vel fyrir frumkvöðla:

AUÐMÝKT	Að þekkja takmörk sín og vita þar af leiðandi hvenær á að kalla aðra til.
SAMKENND	Að geta sett sig í spor annarra, bæði viðskiptavina og samstarfsfólks.
METNAÐUR	Að vinna sleitulaust og markvisst að því að láta hugmynd sína og fyrirtækið, verða að veruleika.
ÞRAUTSEIGJA	Að halda áfram að vinna hörðum höndum þrátt fyrir erfið tímabil eða mótstöðu.

Þessir eiginleikar eru til dæmis mikilvægir þegar kemur að því að laða fjárfesta að fyrirtækinu en þeir líta oft meira til persónulegra þátta frumkvöðulsins heldur en hugmyndarinnar sjálfrar. Fjárfestar vita að það geta ekki allir klárað verkefnið, sama hversu hugmyndin er góð - og að góður frumkvöðull getur farið alla leið með „vonlausa, vitlausa hugmynd“ sem enginn nema frumkvöðullinn sjálfur, hefur trú á. Frumkvöðlar sjá hlutina oft í öðru ljósi og geta oft séð fyrir breytingar og nýja þörf fyrir eitthvað, sem enginn annar sér.

SAMFÉLAGSLEG FRUMKVÖÐLASTARFSEMI

Stjórnvöld víða um heim átta sig nú í auknum mæli á því að þau ná ekki öllum markmiðum sínum án virkrar þátttöku fólks í samfélaginu og þeirrar orku sem það býr yfir en einnig búa stjórnvöld ekki yfir því fjárhagslega bolmagni til að takast á við öll þau samfélagslegu úrlausnarefni sem fyrir liggja. Hér kemur samfélagslegt frumkvöðlastarf til skjalanna, sem afl til jákvæðra og skipulagðra breytinga. Samfélagslegir frumkvöðlar eru mikilvægir þar sem líklegt er að þeir beri kennsl á samfélagsleg tækifæri og finni samfélagsleg vandamál sem leysa þarf en stjórnvöld og rótgróið atvinnulíf takast ekki á við.

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi byggir ekki eingöngu á hagnaðarvon heldur fyrst og fremst á löngun til að efla eða laga félagslegt eða samfélagslegt málefni, þar sem fjárhagslegur ágóði skiptir oft litlu máli fyrir frumkvöðulinn.

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi gerist yfirleitt þegar einhver stofnar fyrirtæki með það fyrir augum að skapa úrræði til þess að geta uppfyllt ákveðin samfélagsleg markmið eða leyst vandamál þeim tengd. Þó fjárhagslegur ágóði sé ekki markmiðið í sjálfu sér, þurfa þó einhverjar tekjur og eða styrkir að renna inn í fyrirtækið, til að fyrirtækið/hugmyndin sé að minnsta kosti sjálfbær, til lengri tíma litið.

Hagnaðardrifin samfélags fyrirtæki reka atvinnustarfsemi sína á sama fjárhagslegan hátt eins og önnur fyrirtæki en hagnaðarhugsuninni er skipt út fyrir annað markmið. Til dæmis að ráða fólk með mismunandi hamlanir, í minnihlutahópum eða öðrum jaðarhópum til starfa (og láta hagnaðinn þannig niðurgreiða aukinn launakostnað) eða að hugsanlegur ágóði renni til ákveðins samfélagslegs málefnis.

UPPRUNATENGÐ FRUMKVÖÐLASTARFSEMI

Í flestum löndum heimsins er að finna upprunabjóð. Upprunatengd frumkvöðlastarfsemi er ákveðin gerð af frumkvöðlastarfsemi sem líkt og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, fylgir ekki ríkjandi stefnu fyrir almennan fyrirtækjarekstur.

Sem afleiðing af nýlendu- og heimsveldastefnu hafa margar upprunabjóðir orðið fyrir því að verða innlimaðar af utanaðkomandi þjóðflokkum. Þær lenda undir nýrri valdstjórn og verða oft skilgreindar sem minnihlutahópur í því ríki sem þær tilheyra en ekki skilgreindar sem „upprunalegar“ þrátt fyrir að hafa verið í landinu í árþúsundir. Gott dæmi um þetta eru Samarnir í norðanverðri Skandinavíu og Inúítarnir á Grænlandi - en þó er mikill munur á þessum tveimur upprunabjóðum hvað varðar hefðir, tungumál, menningu o.s.frv.

Upprunatengd frumkvöðlastarfsemi getur að sumu leyti líkst félagslegri frumkvöðlastarfsemi en er yfirleitt byggð á nokkrum af eftirfarandi atriðum:

Sérstökum menningarlegum gildum

Staðbundnum auðlindum

Hefðbundinni þekkingu

Grundvallarreglum um sjálfbærni

Skyldleika og nærsamfélagi

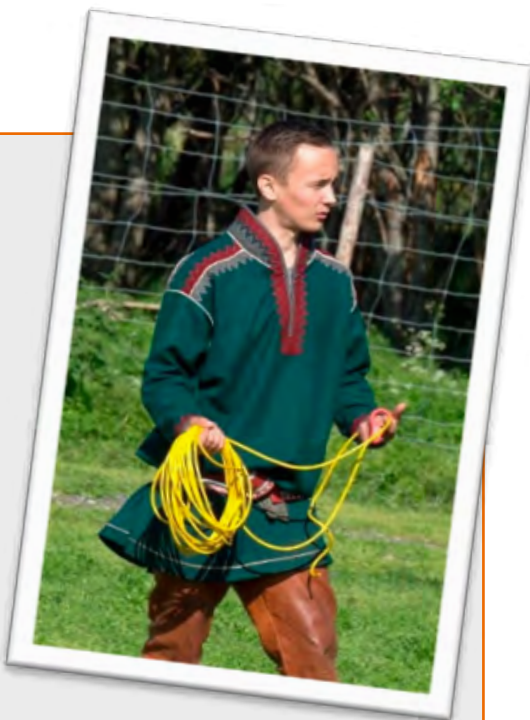
Þörf fyrir eflingu samfélagsins

TROMSØ LAPLAND - KEN EVEN BERG

Saminn Ken Even Berg ólst upp í norska hluta Sapmí (Lapplandi) í litlum bæ sem heitir Karasjok.

Þegar hann var rúmlega tvítugur fór hann til Tromsø til að læra viðskiptafræði og markaðssetningu. Eftir nám varð hann meðeigandi í fyrirtæki frænda síns, „Tromsø Lapland“ sem skipuleggur viðburði með hefðbundnu samísku ívafi fyrir ferðamenn, þ.e.a.s. ferðir með hreindýrum og sleða, erindum og máltíðum í hefðbundnum Lavvu-tjöldum.

Fyrir Ken er það, að segja frá sinni menningu, ein leið til að halda henni á lífi og koma henni áfram til næstu kynslóða.



QASIGIANNGUIT TOURISM AND CHARTER - V. AANGUQAQ JERIMIASSEN

Aannguaq Jerimiassen frá Grænlandi er alinn upp við veiðar, siglingar og hundasleðaferðir í norðurgrenlenska bænum Qasigiannguít.

Síðan 2017 hefur hann rekið sitt eigið ferðaþjónustufyrirtæki þar sem hann býður ferðamönnum að upplifa slíkt líf.

Á Grænlandi nútímans eru mótorbátar og vélsleðar helstu samgöngutækin en hinir hefðbundnu hundasleðar eru orðnir að skemmtilegri reynslu fyrir ferðamenn.

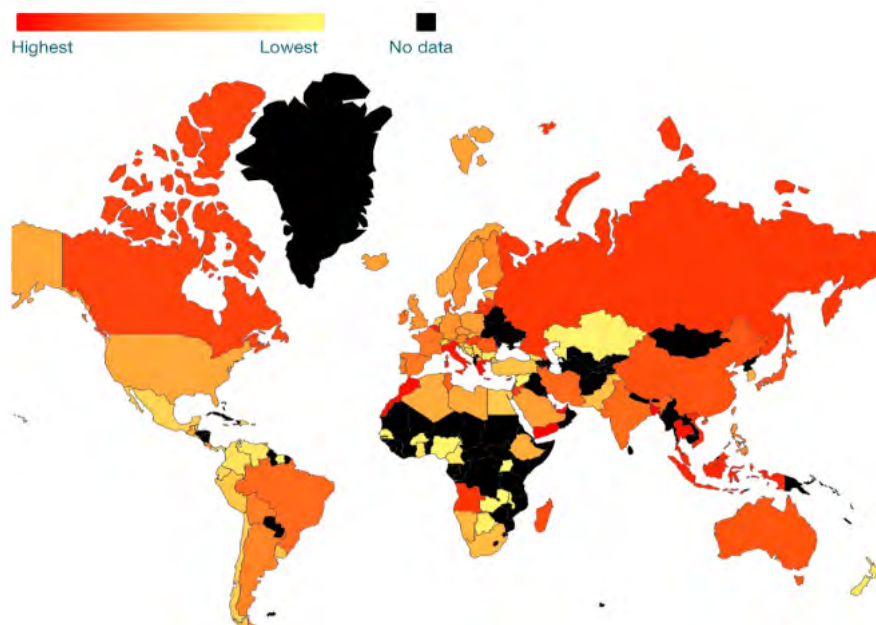
Aannguaq er meðal þess fjölmarga unga fólks sem getur lifað lífinu á nútímalegan hátt og um leið haldið gamlar hefðir í heiðri.

ÓTTINN VIÐ AÐ MISTAKAST

Óttinn við að mistakast er sá þáttur sem fær flest fólk til að halda sig frá því að kasta sér út í sjálfstæðan atvinnurekstur þrátt fyrir að marga langi til þess.

Rannsóknir benda til þess að töluverður munur sé á milli landa á því hversu útbreiddur óttinn við að mistakast er. Á Íslandi og í Noregi hindrar óttinn við að mistakast þriðju hverja manneskju í því að stofna fyrirtæki. Í sumum löndum heldur allt að helmingur fólks sig frá því að stofna fyrirtæki en í öðrum löndum á það einungis við um fimmtu hverja manneskju.

Eins mótsagnakennt og það virðist vera er reyndin sú að þar sem fólk verður frumkvöðlar, vegna þess að það á ekki annara kosta vöð, er óttinn við að mistakast ekki eins útbreiddur og þar sem fólk verður frumkvöðlar, vegna þess að það langar til þess.



Mynd 2.2: Sá hluti 18 - 64 ára fólks sem á góða möguleika á að stofna eigið fyrirtæki en viðurkennir að hræðslan við að mistakast komi í veg fyrir það (Global Entrepreneurship Monitor).



Óttinn við að mistakast hefur ekki verið mældur á Grænlandi og í Færeyjum. Haldið þið að óttinn þar við að mistakast sé sambærilegur við Ísland - er hann meiri eða minni?

HVAÐ FELST Í ÞVÍ AÐ MISTAKAST?

„Velgengni er hæfileikinn til að fara úr einum mistökum í önnur án þess að glata eldmóðnum.“

Winston Churchill

Rannsóknir benda til þess að flestar tilraunir til að stofna fyrirtæki mistakist. Hvað þýðir það eiginlega að mistakast? Hvenær er fyrirtæki misheppnað?

Allt fer þetta eftir því hvaða augum fólk lítur mistök og valgengni.

Eru það dæmi um mistök ef fyrirtækinu er lokað eftir tíu spennandi og góð ár?

Í Kísildalnum, sem er stærsta hátækniöðnaðarsvæði í heimi, er gengið út frá því vísu að frumkvöðlum hafi mistekist með allavega eitt eða fleiri sprotafyrirtæki áður en þeir ná árangri og talið eðlilegt að hafa farið í gegnum nokkur gjaldþrot. Í Japan er þessu algerlega öfugt farið. Einnig sýnir tölfræðin að frumkvöðlar, sem hafa gengið í gengum það að mistakast með hugmynd, eigi meiri möguleika með þá næstu – fólk lærir einfaldlega mikið af mistökum sínum.

AÐ MISTAKAST ER BYRJUN - EKKI HEIMSENDIR

Ef fólk bugast ekki þegar því mistekst er í raun auðveldara að læra af mistökum en valgengni og er það oft besti skólinn. Neikvæð tilfinningaleg viðbrögð geta þó komið í veg fyrir að fólk læri af mistökum sínum og gefast einfaldlega upp vegna þeirra. Hér eiga persónulegir þættir frumkvöðuls, stóran þátt að máli.

Fólk sem lærir af mistökum sínum er reynslunni ríkara næst þegar á reynir. Þar að auki geta mistökin sýnt frumkvöðlinum hvaða fólk megi treysta og hverju ekki þegar harðnar á dalnum. Þessa vitneskju getur hreinlega verið erfitt að öðlast með öðrum leiðum en að mistakast og lenda í miklum vandræðum, t.d. fjárhagslegum.

VIÐMIÐANIR FYRIR VELGENGI

Mismunandi skoðanir eru á því hvenær fyrirtæki hefur mistekist eða náð góðum árangri. Hér eru nokkur dæmi:

Það er góður árangur að skulda ekki þegar fyrirtæki er lokað.

Það er algerlega mislukkað ef fyrirtækið gengur ekki í a.m.k. tíu ár.

Fyrirtæki sem skilar ekki hagnaði er misheppnað.

Árangurinn getur eingöngu talist góður ef hægt er að selja fyrirtækið og hagnast verulega á því.



Hvaða viðmið myndir þú nota til að meta hvort tilraun þín til að stofna fyrirtæki hafi verið vel heppnuð eða mistök? Á hvaða hátt getur það verið jákvætt að hafa mistekist?

AÐ LÆRA AF MISTÖKUM

„The greatest teacher failure is!” – Yoda, Jedi Master

Amy Edmondson prófessor við Harvard Business School er ein þeirra sem hefur fengist fræðilega við jákvæða þætti þess að mistakast.

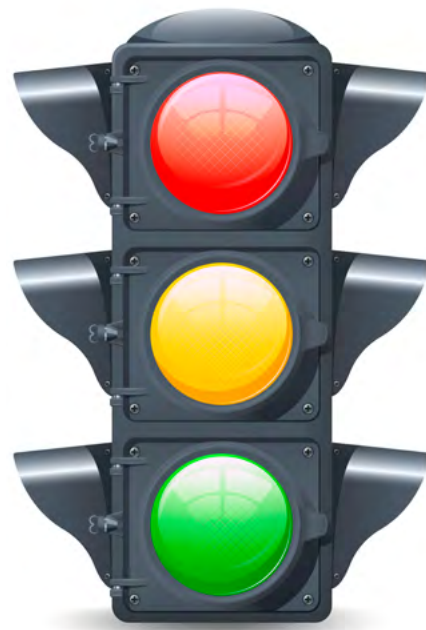
Samkvæmt henni er hægt að skipta mistökum í þrennt:

- Fyrirsjáanleg mistök sem hægt er að koma í veg fyrir.
- Óhjákvæmileg mistök í flóknum kerfum.
- Gáfuleg mistök.

Fyrirsjáanleg mistök verða vegna þess að fólk víkur frá gefnum fyrirmælum, meðvitað eða ómeðvitað, eða er ekki fært um að vinna verkið. Koma má í veg fyrir þessi mistök með því að nota t.d. gátlista, þjálfar starfsfólkið vel osfrv.

Óhjákvæmileg mistök verða vegna þess að verkefnið eða ferlið er svo flókið að það er hreinlega ekki hægt að komast hjá því að gera mistök. Með góðum undirbúningi eða sífelldum greiningum á ferlinu er þó hægt að minnka skaðann þegar mistökin eiga sér stað

Gáfuleg mistök eru „góð”. Þau verða til þegar eitthvað erfitt er reynt – og það mistekst óhjákvæmilega. Þá er reynt aftur- og aftur þar til það heppnast allt í einu. Þetta er einfaldlega grunnurinn að nýsköpunarþjóðfélagi, þ.e. að prófa nýja hluti, mistakast, læra af mistökunum, endurtaka ferlið – og ná svo loks árangri.



LÆRDÓMSMENNING

Í fullkomunarmenningu þar sem mistök eru ekki leyfð, án tillits til hvers eðlis þau eru, er mjög erfitt að vera skapandi. Í slíkri menningu heldur fólk sig af skyldurækni við hið þekkta og afneitar mistökum og viðurkenna þau ekki, eins og það mögulega getur.

Sköpunar- og lærdómsmenning, til dæmis innan hóps, bekkjar, fyrirtækis, stofnunar eða heils samfélags, verður að meðtaka og sætta sig við að mistök eigi sér stað – án þess að ásaka neinn og reyna í staðinn að læra eitthvað af mistökunum – og halda svo áfram.

SJÁLFSVIRÐING OG SJÁLFSTRAUST

„Sjálfsstraust er fyrsta skrefið í hverju stórvirki.“ – Samuel Johnson

Ákveðin áhætta felst í því að verða frumkvöðull, áhætta á að gera mistök. Þess vegna er mikilvægt að búa sig undir þau og láta þau ekki stoppa sig. Frumkvöðullinn þarf að búa yfir og byggja upp sjálfsvirðingu og sjálfsstraust til að takast á við hugsanleg mistök og halda áfram þó á móti blási.

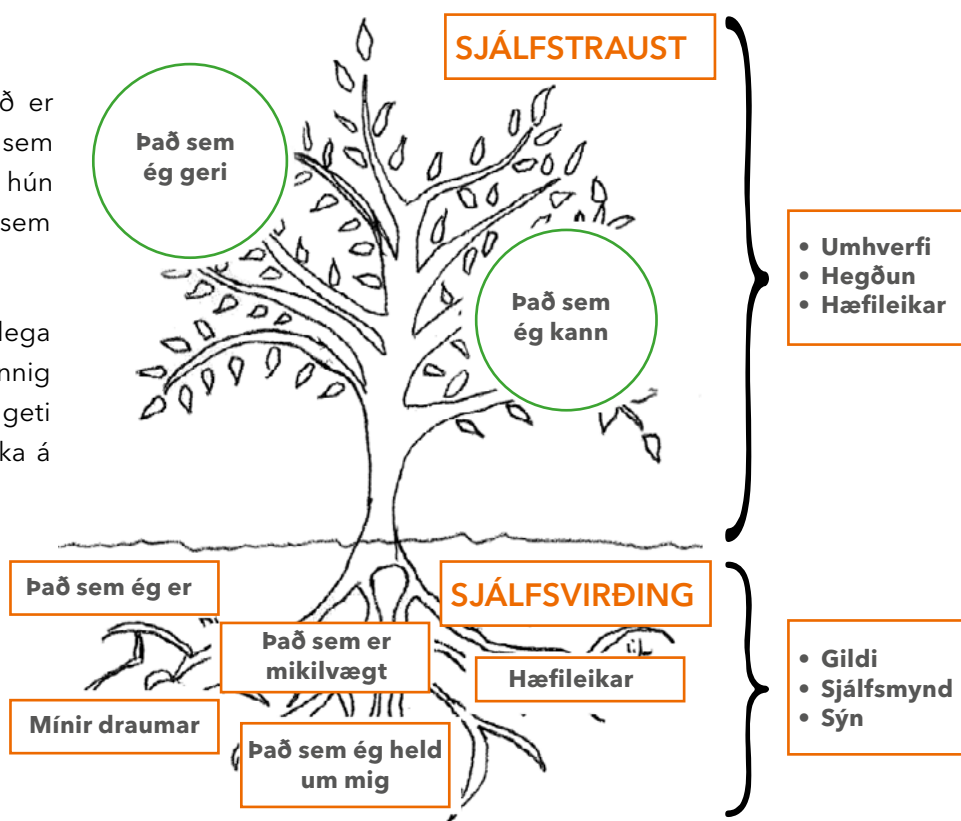
SJÁLFSVIRÐING

Sjálfsvirðing er eins og trjárótin - hún er grundvöllur lífsfyllingarinnar. Ef rótin er ekki sérlega stór eða hún hefur skemmst er mikil hættu á að tréð velti um koll þegar blæs og óveður geisa. Ef tréð hefur aftur á móti stóra og heilbrigða rót sem er í góðu jafnvægi við tréð sjálft stendur það stöðugt þrátt fyrir að það hvesi hraustlega. Sjálfsvirðing snýst um grundvallarskilning, upplifun og tilfinningu fyrir manneskjinni í sjálfa sér. Hún er það sem einstaklingnum finnst um sjálfan sig og hversu vel honum líkar við sjálfan sig.

SJÁLFSTRAUST

Sjálfsstraust er dálítið annað. Það er trjákrónan. Sjálfsstraust er það sem manneskjan heldur og trúir að hún geti og þeir hæfileikar og færni sem hún býr yfir - og notar.

Að hafa gott sjálfsstraust er virkilega mikilvægt og dýrmætt en einnig að fólk finni og trúi að það geti áorkað einhverju og hafi hæfileika á einhverjum sviðum.



Mynd 2.3: Sjálfsvirðing og sjálfsstraust (óþekktur uppruni).



Veltu því fyrir þér hvort þú þurfir alltaf að vera að sanna eitthvað til að fá viðurkenningu annarra eða hvort þú tekur þér eins og þú ert.

ÞINN EINSTAKI PERSÓNULEIKI

Upphaf allrar frumkvöðlastarfsemi einstaklingsins er að finna í einstakri samsetningu hæfileika hans, áhugamála, drauma og hvatningar. Frumkvöðlastarf getur snúist um að stofna fyrirtæki um hugmynd sína en ekki síður að skapa nýjan vettvang eða leiðir fyrir hitt og þetta, eins og til dæmis að virkja, með nýstárlegum hætti, ungmenni til að hreinsa til í náttúrunni og nánasta umhverfi sínu.

Fólk er mismunandi og bregst þess vegna mismunandi við einstökum vinnuaðferðum og verkefnum. Sum eru meira fyrir opin og skapandi verkefni, sem geta þróast í allar áttir á meðan önnur sækja í verkefni þar sem einungis er um eina „réttu“ útkomu um að ræða.

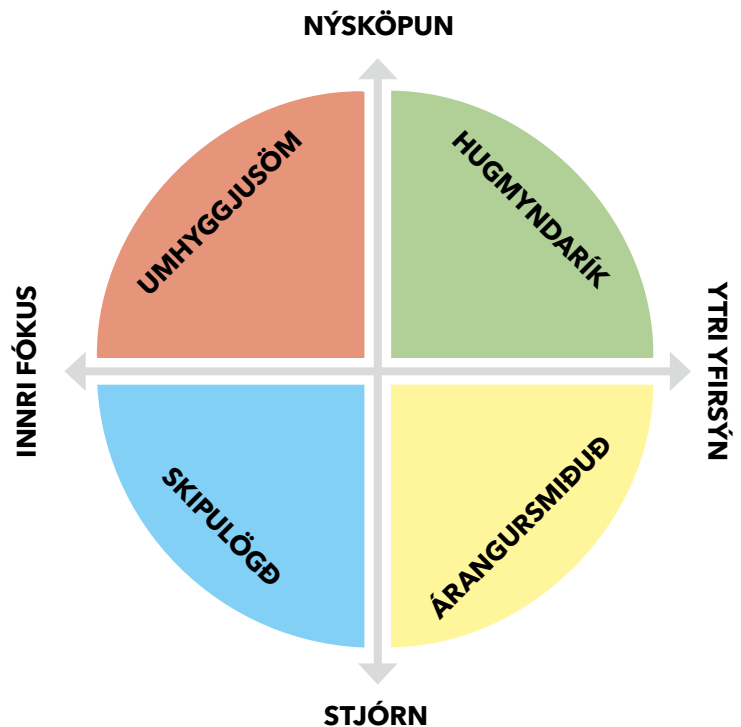
PERSÓNULEIKAGERÐIR

Hægt er að skilgreina fólk á marga vegu með tilliti til persónuleika þess. Ein leiðin er að reyna að meta hvort persóna sé nýsköpunarmiðuð, vilji hafa fullkomna stjórn á hlutunum og/eða hvort hún hafi innri eða ytri fókus. Allir einstaklingar geta svo haft eitthvert sambland þessara einkenna.

Um erræðafjórartegundir persónueinkenna sem að hluta til virka sem andstæður hver við aðra.

Skipulagða persónan er andstæðan við þá hugmyndaríku og á sama hátt er sú umhyggjusama andstæðan við þá árangursmiðuðu.

Þrátt fyrir að erfitt geti verið að vinna með ólíku fólki er það oft nauðsynlegt, því annars vantar í hópinn ákveðna grunnþætti. Gott er að æfa sig í að vinna með ólíkum persónuleikagerðum en bestu frumkvöðlafyrirtækin eru oft samansafn ólíkra einstaklinga með ólíka hæfni og skapgerð, sem ná þó að vinna vel saman.



Mynd 2.4: Persónuleikagerðir (Íverksetarahúsið, 2018).



Veltu því fyrir þér hvernig persónuleiki þú ert eða taktu eitt af þeim fjölmörgu persónuleikaprófum sem eru á netinu. Hvaða persónuleikagerð myndir þú hafa mest gagn af að vinna með til að fá sem besta yfirsýn yfir verkefnin?

SKIPULEGGÐU ÞIG

„Gefðu mér sex tíma til að fella tré og ég nota fyrstu fjóra til að brýna öxina.“

Abraham Lincoln

Allir frumkvöðlar hafa nákvæmlega 24 klukkustundir til umráða á hverjum degi - hvorki meira né minna. Hversu vel ætla þeir að nýta þann tíma? Þegar fólk stofnar sitt eigið fyrirtæki á það næstum örugglega eftir að vinna fleiri tíma en það hefur nokkurn tíma gert. Mörg eyða þó tíma sínum og orku að óþörfu því þau hafa ekki sett sér og fyrirtækinu skýr markmið, áætlun, forgangsörðun eða náð yfirsýn. Skipulagning og tímastjórnun koma þá í góðar þarfir.

Tímastjórnun

Hindranir sem standa í veginum fyrir góðri nýtingu á tíma eru meðal annars:

- Slæm skipulagning
- Léleg fyrirmæli
- Gagnslitlir fundir
- Slæm samskipti
- Skortur á sjálfsaga
- Of mikil pappírsvinna
- Ofmat á eigin getu
- Slæmar áætlanir
- Aðrar truflanir (samfélagsmiðlar, heimilisaðstæður o.s.frv.)
- Þreyta og óákveðni

Næstum öll þessi vandamál er hægt að leysa með skipulagningu og einhvers konar tímastjórnunartækni. Best er að setja sér markmið og skilgreina hvað þarf að gera til að ná því markmiði.

Tímastjórnun er 99% sjálfsagi. Nauðsynlegt er að læra að segja nei við aðra en einnig að treysta öðrum fyrir verkefnum - frumkvöðullinn þarf að viðurkenna að hann geti ekki gert allt sjálfur. Stundum er leiðinlegt að þurfa að biðja um aðstoð en það getur verið betra en að vinna verkið illa vegna þess að ekki var nægur tími til þess að ljúka því með sóma.

Góð skipulagning eykur einnig líkurnar á að vel takist til með það sem ákveðið var að gera. Hægt er að yfirfæra meginregluna um góða skipulagningu á næstum öll verkefni og hún gildir án tillits til þess hvert verkefnið er. Ávinningur af skipulagningu getur þó verið misjafn, allt eftir stærð, gerð og markmiði verkefnisins.

SKIPULAGNING VERKEFNIS

Í öllum fyrirtækjum er nauðsynlegt að skipuleggja, innleiða, stýra og meta starfsemi og ferli. Í sumum fyrirtækjum, til að mynda í ráðgjafar-, hönnunar- og byggingarfyrirtækjum, byggist starfsemin á einstökum verkefnum en í öðrum eru verkefnin óljósari, þau geta skarast á og/eða dreifst yfir langt tímabil..

Framleiðslufyrirtæki verða að stýra framleiðsluferli sínu. Í öllum tilvikum er manneskja ábyrg fyrir skipulagningu, öryggi aðfanga, að sjá um að vinnan klárast á réttum tíma - og svo þarf að meta árangurinn. Allt of oft er verkefnum með ónákvæm markmið, slæma skipulagningu og ónóg aðföng, hrundið í framkvæmd en að stýra verkefnum krefst einfaldlega alltaf góðs undirbúnings, vandlegrar skipulagningar og eftirfylgni.

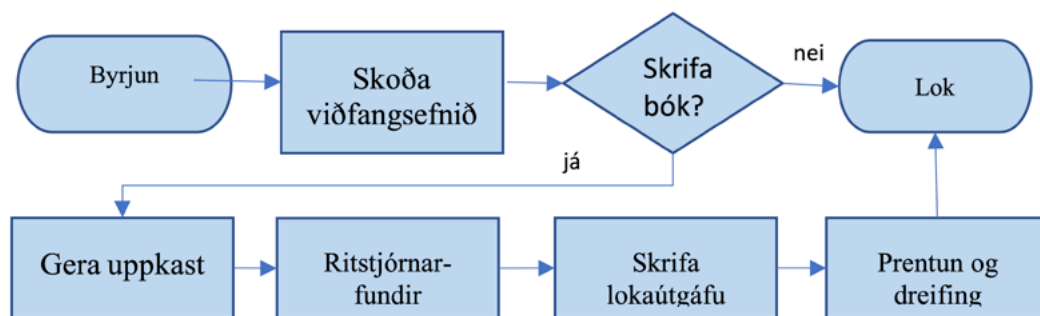
Í grófum dráttum líta markmið fyrir verkefnaskipulagningu svona út:

1. Skilgreina þarf þá verkþætti sem nauðsynlegir eru til að verkið heppnist vel.
2. Áætla þarf tíma og fjármagn sem fer í hvern þátt fyrir sig.
3. Hver á að sjá um og taka ábyrgð á einstökum þáttum.

Ákveðnir verkþættir hafa óljósan enda en aðrir marka þáttaskil og ljúka einfaldlega á ákveðnum tímapunkti. Hægt er að lýsa einstökum verkþáttum með áætluðum verktíma með skýringarmynd eins og t.d. flæðiriti og Gantt. Slíkar skýringarmyndir hjálpa einnig til við að sjá áhættusama verkþætti, þ.e. þá sem geta seinkað öllu ferlinu, ef þeir mistakast.

FLÆÐIRIT

Flæðirit lýsir á myndrænan hátt ákveðnu ferli og þrepunum í því ferli. Með því er hægt að bera kennsl á þá þætti sem gætu valdið erfiðleikum og/eða sett strik í reikninginn. Vandlega útfært flæðirit er hægt að nota sem grundvöll að Gantt-ritum sem hjálpa til við að skipuleggja flóknar og tímafrekar aðgerðir.

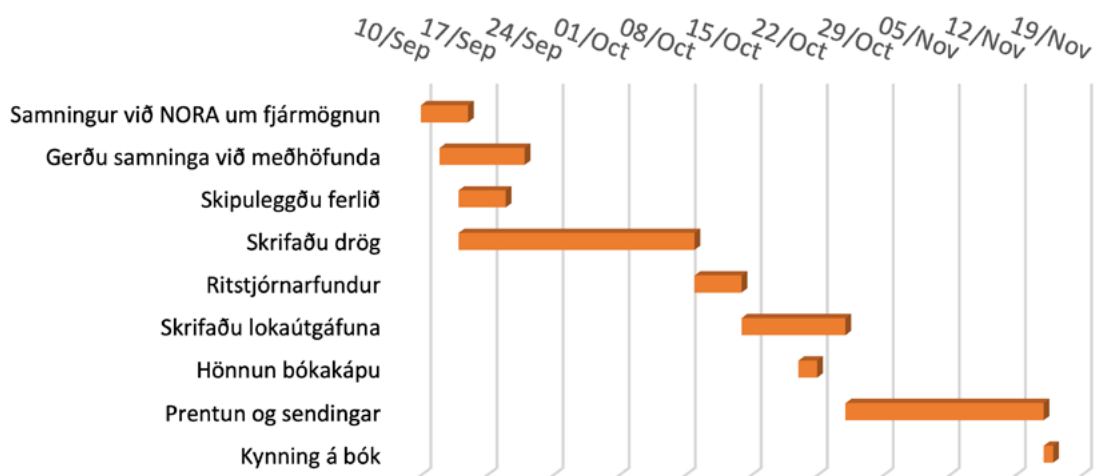


Mynd 2.5: Dæmi um einfalt flæðirit, búið til í Word (Microsoft Office 365).

GANTT-RIT

Gantt-rit er gott og vel þekkt verkfæri sem gefur góða yfirsýn yfir hvernig og hvenær einhverju þarf að vera lokið. Auðvelt er að finna margskonar aðferðir við að búa til Gantt-rit sem er eitt af algengustu skipulagsverkfærunum.

Fyrir utan lengd strikanna er einnig hægt að gefa til kynna mikilvægi verkpátta, til dæmis með því að nota ólíka liti, allt eftir því hversu mikið þarf að vinna með þá þætti á ákveðnum tíma.



Mynd 2.6: Dæmi um Gantt-rit, búið til í Excel (Microsoft Office 365).

3. KAFLI: SKÖPUNARGÁFA

ER SKÖPUNARGÁFA ÞAÐ SAMA OG AÐ FÁ HUGMYNDIR?

Að fá hugmyndir er óhjákvæmilegur hluti þess að vera skapandi. Sönn sköpunargáfa er þó miklu meira en það eitt að fá hugmynd. Að vera skapandi er persónulegt ferli sem krefst oft mikillar innri vinnu einstaklingins og baráttu við ytri þrýsting, bæði beinan og óbeinan, sem kemur frá vinum, fjölskyldu og/eða samfélaginu.

„Sköpunargáfa er ekki nein dúlluleg „feel good“ keppni. Hún er mikilvægasta auðlindin sem fyrirfinnst í hinu alþjóðlega hagkerfi.“ Rane Willerslev, „Tænk vildt!“, 2017.

Allir fá endalausar hugmyndir og hafa gert það alveg frá barnæsku. Heilarannsóknir hafa þar að auki sýnt fram á að fólk fær stöðugt hugmyndir en aðeins nokkrar þeirra fá aðgang að meðvitundinni, öðrum er ýtt til hliðar og þær gleymast. Ef þú færð góða hugmynd, „skrifaðu“ hana því niður strax.

Þess vegna er í sjálfu sér ekkert merkilegt við það að fá hugmynd en til að fá góða, raunhæfa nýsköpunarhugmynd og fylgja henni eftir, þarf að leggja dálítið á sig. Hugmynd sem ekki er framkvæmd er í raun einskis virði, sama hversu góð hún er. Aftur á móti getur góð hugmynd, sem hrint er í framkvæmd haft gríðarmikil samfélags- og/eða umhverfisleg áhrif og ef hugmyndin er viðskiptalegs eðlis getur hún orðið milljónavirði ef rétt er staðið að mótun hennar.

Á AÐ DEILA HUGMYNDUM SÍNUM?

Hugmyndir dafna ekkert sérlega vel í einangrun - þær dafna best þegar þeim er deilt. Þegar fólk segir frá hugmyndum sínum fær það oft nýja sýn á þær og þegar annað fólk fær að velta þeim fyrir sér og koma með tillögur að útfærslu á þeim, spretta oft fram aðrar hugmyndir eða lausnir sem eru einfaldlega betri en þær upphaflegu.

Um leið er þó mikilvægt að passa upp á eigið forskot. Sum fyrirtæki gera þetta með því að halda hugmynd sinni algerlega leyndri en önnur nýta sér hugverkaréttindi eins og einkaleyfi, hönnunarvernd eða skráð vörumerki.

Það gerist ótrúlega oft að margir fá nokkurn veginn sömu viðskiptahugmyndina á sama tíma.

Stundum kemur upp einkaleyfakapphlaup á milli fyrirtækja sem eiga í samkeppni um að verða fyrri til að komast á einkaleyfa-skrifstofuna.

Árið 1876 kom Alexander Graham Bell á einkaleyfaskrifstofuna tveimur tímum fyrr en keppinauturinn Elisha Gray (sem var reyndar með betri vöru) þannig að það endaði með því að Bell varð þekktur sem maðurinn sem fann upp símann.

LOKUÐ NÝSKÖPUN

Lokuð nýsköpun á sér stað í fyrirtækjum sem hafa miklu að tapa ef uppfinning þeirra lekur út. Þetta er dæmigert fyrir iðnað með mikinn þróunarkostnað en lítinn framleiðslukostnað, til dæmis innan lyfja- og vopnaðnaðarins, upplýsingatæknigeirans og í öðrum tæknifyrirtækjum.

Einkaleyfi og skrásett vörumerki eru líka leiðir til að tryggja sig gegn eftirhermum. Það er erfitt og dýrt að fá einkaleyfi þannig að viðkomandi verður að vera viss um að fá fjárfestinguna til baka. Einkaleyfi er þó eignarréttur og getur átt stóran þátt í því að auka verðmæti fyrirtækis.

OPIN NÝSKÖPUN

Fyrir flesta „litla“ frumkvöðla er opin nýsköpun mjög vænlegur kostur. Engin manneskja getur verið sérfræðingur í öllu og því er nauðsynlegt að fá aðstoð frá öðrum sem vita betur og segja frá hugmyndinni. Ekki er nauðsynlegt að segja frá öllum smáatriðum í sambandi við hugmyndina og hægt er að vera hreinskilinn og segja bara að sumum atriðum viljir þú halda út affyrir þig. Einnig er hægt að láta viðkomandi skrifa undir svokallaðan leyndarsamning þar sem viðkomandi er bannað að segja frá hugmyndinni, nýta hana á einhvern hátt o.s.frv. (sjá næstu síðu)

LEYNDARSAMNINGUR

Undirritaðir aðilar

Kennit.

í samningi þessum nefndur uppfinnandi og

Kennit.

í samningi þessum nefndur viðtakandi

gera með sér eftirfarandi leyndarsamning varðandi trúnaðarupplýsingar, í samningi þessum kallaðar Upplýsingar, sem uppfinnandi hefur látið eða mun láta viðtakanda í té:

1. Upplýsingar hafa verið gefnar í formi eftirfarandi skjala, frummynda eða þess háttar: (Skrá yfir afhent efni)

2. Viðtakandi skuldbindur sig til þess að fara þannig með Upplýsingar, að óviðkomandi fái ekki aðgang að þeim, og að öðru leyti þannig, að ekki sé hætt á að óviðkomandi fái vitneskju um þær.

3. Viðtakandi hefur ekki rétt til þess að nota Upplýsingar á annan hátt en gert er ráð fyrir.

4. Æski uppfinnandi þess, getur hann farið fram á það við viðtakanda, að hann geri honum grein fyrir því, hvernig Upplýsingum er haldið leyndum fyrir óviðkomandi.

5. Viðtakandi skuldbindur sig til þess að fá ekki Upplýsingar í hendur neinum þeim sem hann á samvinnu við, hefur í vinnu hjá sér o.þ.h., í ríkara mæli en þörf krefur og verjanlegt þykir miðað við forsendur. Áður en viðtakandi fær þannig Upplýsingar öðrum í hendur, skulu þeir hafa fengið leiðbeiningar þess eðlis að um trúnaðarmál sé að ræða og skulu þeir undirrita leyndaryfirlýsingu.

6. Viðtakanda ber að hafa skriflegt samþykki uppfinnanda, áður en hægt er að láta Upplýsingar í heild eða að hluta í té öðrum en þeim sem að framan greinir.

7. Viðtakanda ber að halda skrá yfir starfsmenn eða aðra, sem hafa einhverja eða fulla innsýn í þá vitneskju, sem í Upplýsingum er að finna. Skráin skal liggja frammi fyrir uppfinnanda.

8. Sé ekki um annað samið skriflega, ber viðtakanda, að kröfu uppfinnanda, að skila strax efni því er afhent hefur verið skv. 1. grein hér að framan og veitir lýsingu á Upplýsingum.

9) Samningur þessi nær ekki til:

a) Tæknilegra eða annara upplýsinga, sem ætla mátti að væru alþekktar, þegar uppfinnandi lét viðtakanda Upplýsingar í té, eða sem eiga eftir að verða alþekktar, án þess að viðtakandi beri ábyrgð á því.

b) Vitneskju um Upplýsingar, sem viðtakanda hefur borist beint eða óbeint frá öðrum en uppfinnanda á löglegan hátt. Hafi viðtakandi slíka vitneskju, skal gerð stutt grein fyrir henni hér:

10) Viðbótarákvæði

11. Viðtakandi er skaðabótaskyldur gagnvart uppfinnanda vegna hugsanlegs tjóns við brot á samningi þessum. Skaðabótaskylda viðtakanda á einnig við, megi rekja samningsbrot til þriðja aðila, sem viðtakandi hefur afhent Upplýsingar í heild eða að hluta.

12. Rísi ágreiningur út af samningi þessum, skal vísa honum til almennra dómstóla í heimalandi uppfinnanda og farið með hann samkvæmt lögum þess lands.

Samning þennan um leynd við uppfinningar hefur NOIS, Nordisk Opfindelsesstøttende Institutioners Samarbejdsorganisation (Samvinnusamband norrænna stofnana til styrktar uppfinningum) unnið og mælt með.

Yfirleitt er þó ekki ástæða til að óttast að aðrir steli hugmyndinni, - það þarf bara að vinna meira og hraðar en þeir og nýta sér þá hæfni, þekkingu, reynslu og annað sem varð þess valdandi að hugmyndin fæddist í kollinum. Þegar upp er staðið er það þessi aðdragandi og persónulegu eiginleikar sem gefa hugmyndinni gildi sitt og geta gert hana að veruleika.

PAJU.GL OG JAJJA.GL

Teymin á bak við Paju.gl og Jajja.gl þekkja það þegar fleiri en einn fá sömu hugmyndina, nokkurn veginn á sama tíma. Þessir tveir samkeppnisaðilar eru fyrirtæki í Nuuk sem bæði hófu starfsemi í janúar 2018, án samvinnu hvort við annað.

Sumarið 2017 tóku Jens-Christian Jacobsen og Nicolai Kreutzmann þátt í námskeiði til að læra meira um viðskipti. Þar kynntu þeir hugmynd sem þeir höfðu unnið að í nokkurn tíma. Hugmyndin var að búa til fyrstu vefkjörbúðina á Grænlandi, paju.gl, sem afhenti vörur frá stórmarkaði á svæðinu alveg heim að dyrum.

Þá vissu þeir ekki að einn af þátttakendunum á námskeiðinu, Taitsiannguaq Tróndheim, væri þangað kominn því hann var með hugmynd um að stofna vefverslun sem kæmi með nauðsynjavörur beint heim til fólks.

„Við höfum aldrei óttast samkeppni frá öðrum með sömu hugmynd en við fylgjumst mjög vel með samkeppnisaðilum okkar,“ segir Nikolai Kreutzmann og heldur áfram: „Þegar allt kemur til alls ræður mikil vinna og góð þjónusta úrslitum þannig að við beinum athygli okkar að því.“

„Ólíkt samkeppnisaðilum mínum, sem keyra út vörur fyrir aðra, er ég með mína eigin verslun og lager. Á þann hátt get ég betur aðlagð vöruúrvalið að eftirspurninni. Þetta er allt annað viðskiptamódel,“ segir Taitsiannguaq Tróndheim.

Samkvæmt fyrirtækjunum tveimur verða til verslunarhættir sem höfða til tveggja ólíkra hópa af viðskiptavinum.



Hinn grænlandsk-færeyski Taitsiannguaq Tróndheim hafði unnið að hugmynd sem hann fékk þegar hann var í námi 2013.



HVAÐAN KEMUR HUGMYNDIN?

Það er útbreiddur misskilningur að hugmyndir verði að vera „góðar og raunhæfar“ í byrjun, til að þær geti orðið að veruleika.

„Ef hugmynd virðist ekki vera fáránleg í byrjun á hún ekki neina von!“

Albert Einstein

Skilin á milli þess geggjaða og snilldarlega geta verið hárfín. Ef ætlunin er að gera eitthvað alveg nýtt, verður það annars vegar að vera nógu geggjað til að enginn hafi gert það áður en hins vegar má það ekki vera geggjaðra en svo að það geti gengið upp.

Hugmyndauppsprettur

Hugmyndir spretta upp við mismunandi tilefni:

Nokkuð veitir einhverjum ánægju og viðkomandi vill gjarna gera meira af því.

Óánægja er með eitthvað og einhver vilt bæta það.

Einhver hefur orðið sér úti um sérfræðipækkingu í gegnum áhugamál, nám eða vinnu.

Einhver talar við annað fólk og fær hugmyndir út frá sjónarmiðum þess.

Einhver tekur við einhverju frá öðrum og vinnur áfram með það.

Einhver rekst á eitthvað fyrir tilviljun sem gefur honum hugmynd.

Einhver talar við viðskiptavini um þarfir þeirra.

Einhverjum er vísað á bug með eitthvað sem hann langaði í eða vildi gera.



Er eitthvað sem vantar eða er gert á kolrangan hátt á því sviði sem þú ert að mennta þig eða starfa við? Hvað væri hægt að gera betur?

PRIMAFISK - JAN E. PETERSEN

Primafisk, sem er í smábænum Leirvík í Færeyjum, er dæmi um það sem kallað er „spin off“-fyrirtæki.

Þegar Jan E. Petersen kom heim til Færeyja 22 ára gamall eftir að hafa menntað sig í rekstrarhagfræði í Danmörku var hann strax ráðinn sem fjármálastjóri í fyrirtæki í heimabæ sínum, Klakksvík.

Eftir einungis eitt og hálft ár sagði hann upp starfinu til að fylgja eftir hugmynd sem hann hafði fengið.

Frystihúsið Tavan í nágrennabænum Leirvík framleiddi fiskiblokkir úr fiski sem kallast stóri gulllax og sem er með svo mikið af beinum að ekki er hægt að nota hann sem matfisk. Einnig hafði frystihúsið til umráða stórt rými sem var bara notað sem geymsla. Jan hafði reynt að fá Tavan til að prófa að framleiða einhvers konar matvöru úr gulllaxinum en þar á bæ var ekki áhugi á öðru en að selja hann.

Að lokum var samið við Jan um að hann gæti leigt umrætt rými og keypt fiskiblokkirnar og þá gat hann stofnað fyrirtæki sem framleiddi tilbúna matvöru. Þannig varð Primafisk til.

Jan þróaði fiskiáleggspylsur sem fást með mismunandi bragðtegundum. Primafisk hefur verið í Færeyjum síðan 2004. Áleggspylsurnar þeirra eru hollari en innfluttar kjötpylsur og eru vinsælar í nestið hjá skólakrökkum í Færeyjum.

Í verksmiðjunni starfa nú 2-3 starfsmenn fyrir utan Jan sjálfan og hefur hún verið rekin með hagnaði frá upphafi. Vegna menntunar sinnar hefur Jan getað haft stjórn á fjármálunum. Það liðu þó 4-5 ár áður en hagnaðurinn var nógu mikill til að Jan gæti greitt sjálfum sér laun.



UMBREYTINGAR

Nýjar hugmyndir verða einnig til á ólíka vegu, til dæmis þegar nokkrar þekktar hugmyndir eru sameinaðar, eitthvað er aðlagð að einhverju allt öðru eða fólk dettur niður á nýja notkunarmöguleika. Stundum verða þær til við tilviljanakenndar athugasemdir frá öðrum o.s.frv.

Hæfir frumkvöðlar sem vinna markvisst með sköpunargáfu sína, nýta einkum þessar aðferðir til að vinna sig áfram og þróa nýjar vörur eða þjónustu. Dæmi:

Fjarlægja/bæta við

Apple hefur fjarlægt svo til alla takka á farsínum sínum og fjarstýringum.

Nota eitthvað á nýja vegu

Primafisk í Færeyjum notar ostaskera til að skera sneiðar af fiskipylsunum sínum.

Bregðast við umhverfinu

„Slow Food“-hreyfingin var stofnuð 1986 sem andsvar við útbreiðslu skyndibitakeðja.

Finna nýtt form

Nú eru til margar gerðir af Mars-súkkulaði. Hægt er að borða það, drekka eða fá það sem íspinna.

Aðlaga að landshluta eða alþjóðavæða.

Kebab er ólíkt eftir löndum. Í Þýskalandi er það með súrkáli en í Frakklandi með frönskum kartöflum.



Reyndu að finna fleiri dæmi um þessar ólíku umbreytingarleiðir og prófaðu að nota þær í hugmyndavinnu þinni.

HUGARFLÆÐISAÐFERÐIR

Margir þekkja hugarflæðisaðferð sem kölluð er þankahríð eða hugarflug (e. brain storming) en þessi aðferð getur hentað vel til að leita að hugmyndum við lausn ýmissa mála. Þankahríð er ein vinsælasta hugarflæðisaðferðin og reyndar er þetta oft eina aðferðin sem margir þekkja.

Margar aðrar aðferðir eru þó til sem nota má kerfisbundið til að koma fram með nýjar hugmyndir, ef þankahríð hentar ekki.

Hugarflæðisaðferðir eiga það sameiginlegt að þær eiga að mynda góðar, skapandi aðstæður. Þær geta:

Skapað sameiginlegt sjónarhorn á vandamálið.

Dregið að vitneskju frá öðrum áttum.

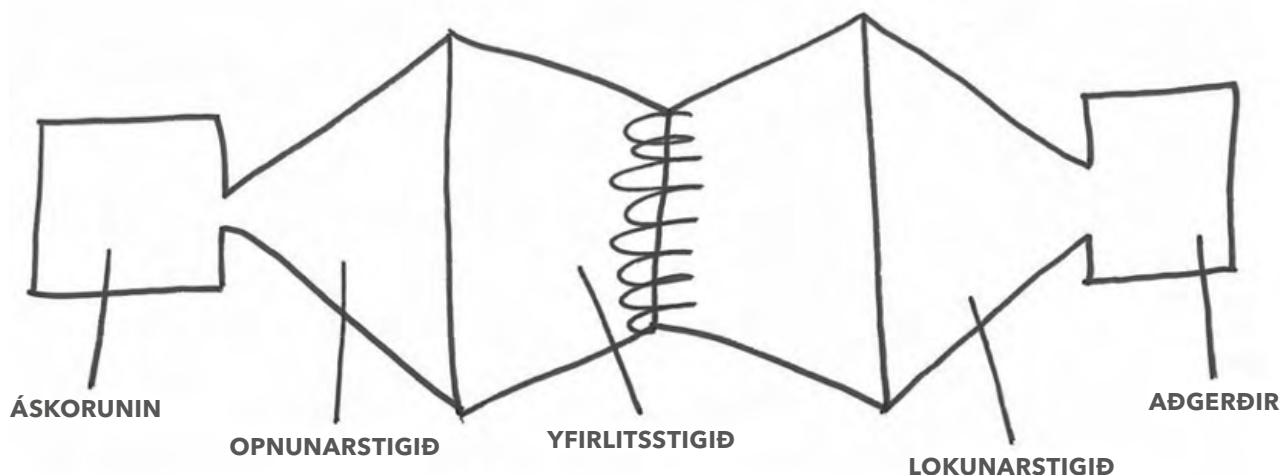
Látið fólki líða þannig að ekki sé verið að dæma hugmyndir þeirra.



Mynd 3.1: Hugarflæði í smiðju um sjálfbæra þróun fyrir unga frumkvöðla.

OPNA-LOKA AÐFERÐIN

Opna-loka-aðferð Karin Dam er einfalt líkan sem hægt er að nota við smærri eða stærri áskoranir. Líkanið samanstendur af opnunarstigi þar sem áskorunin er kynnt og (margar) hugmyndir eru þróaðar til að leysa áskorunina. Þá fylgir yfirlit þar sem flokkun hugmynda á sér stað en næst er ferlið þrengt að lokunarstiginu með því að velja og móta viðeigandi og raunhæfar lausnir við áskoruninni.



Mynd 3.2: Opna-loka-aðferðin (Karin Dam Nordlund).

ÁSKORUNIN: Stutt lýsing á áskoruninni eða vandamálinu sem á að leysa.

OPNUNARSTIGIÐ: Hér koma fram margar hugmyndir sem geta kannski leyst vandamálið. Hugmyndavinnan á að vera opin, ímyndunaraflíð fær að leika lausum hala og engin hugmynd er of fáránleg eða of vitlaus á þessu stigi. Hugrenningatengsl við aðrar hugmyndir verða til og gagnrýni á hugmyndir er bönnuð.

YFIRLITSSTIGIÐ: Hér er rennt yfir allar hugmyndir, þær eru greindar og flokkaðar saman. Engri hugmynd er hent á þessu stigi og enn er gagnrýni bönnuð – ekki skal leggja mat á hugmyndir hér. Með þessu myndast yfirlit yfir áskorunina og lausnamöguleikana eftir flokkum.

LOKUNARSTIGIÐ: Hér er besta hugmyndin til að takast á við áskorunina valin og unnið áfram með hana. Gera þarf ýmsar prófanir og rannsóknir, t.d. frumgerðarsmíði og notendapróf (e. user testing) til að sjá hvort hugmyndin henti til að leysa áskorunina.

Ef allt lítur vel út getur hugmyndin farið yfir á aðgerðastigið. Oft skjóta nýjar lausnir eða jafnvel nýjar áskoranir upp kollinum í gegnum allt ferlið og er farið á opnunarstigið á ný. Þetta ferli getur endurtekið sig oft.

AÐGERÐIR: Hafinn er nauðsynlegur undirbúningur þess að hugmyndin getið orðið að veruleika og aðgerðaráætlun er útbúin. Hluti af þeim undirbúningi er að greina væntanlegan markað og markhóp, hugsanlega samkeppni og dreifileiðir, útbúa fjárhagsáætlun og leita hugsanlegra samstarfsaðila. Þessari vinnu lýkur með viðskipaáætlun og nánari kynningu á hugmyndinni og þetta tvennt er góður grunnur að fyrstu styrkumsóknunum.

Nú verður sagt frá nokkrum aðferðum sem hægt er að nota á opna stiginu. Í næstu köflum eru svo kynntar nokkrar aðferðir sem hægt er að nota á yfirlitsstiginu og lokunarstiginu.

HUGMYNDATENGLS OG UNDIRBÚNINGUR

Hvað er það fyrsta sem fólki dettur í hug þegar það heyrir orðið „dagur“?

Að öllum líkindum dettur flestum í hug sólin, bjart osfrv. vegna þess að það er hreinlega innbyggt í fólk vegna reynslu sinnar, upplifunar, þekkingar osfrv. Þetta geta t.d. „töframenn“ nýtt sér þegar þeir finna út hvað einstaklingurinn var að hugsa. Þeir undirbúa hann í rauninni til að hugsa um eitthvað ákveðið atriði og búa til hugmyndatengsl.

Hugmyndatengsl eru ósjálfráð hugsanatengsl sem eru viðbrögð við áreiti eins og spurningum en **undirbúningur** er hinsvegar ómeðvitaður aðdragandi þess að búa til þessi ákveðnu hugmyndatengsl. Hægt er að nota þessa aðferð í hugmyndavinnu nýsköpunarinnar.

Margir hafa farið í „hugmyndatengslaleik“ þar sem skipst er á að segja eitthvað sem byggist á því sem sagt var rétt á undan. Á þennan hátt verða til nýjar hugsanir í kollinum á fólki sem hefðu ekki orðið til annars. Hægt að nota orða- eða myndaspjöld til að „undirbúa“ sig. Þannig verður í raun mögulegt að hafa einhverja stjórn á undirbúningnum sem leiðir svo til nýrra hugmynda á einhverjum sviðum. Rannsakendur við háskólann í Álaborg hafa t.d. þróað myndaspjöld fyrir þannig hugmyndatengslaleik:



Mynd 3.3: Mynda- og orðaspil eru hluti af verkfærakassanum „Hinn skapandi vettvangur“ (Aalborg Universitet).

ÞANKAHRÍÐ OG ÞANKASKRIFT (E. BRAINWRITING)

Grunnhugmyndin að þankahríð er að nýjar hugmyndir geti kviknað hjá fólki með því að hlusta á aðra en eitt grundvallarmarkmiða þannig hugarflugsfundar, er að ná fram keðjuverkandi samspili og hugmyndasköpun allra þátttakenda. Í mörgum tilfellum hentar þessi aðferð vel en þó á hún alls ekki alltaf við. Fólk er misjafnlega reiðubúið til að tala og segja frá hugmyndum sínum á svona fundum, þankahríðinni þarf að stýra markvisst til að hún gangi vel fyrir sig og það er bara einn sem getur talað í einu - ef einhver einn einstaklingur yfirgnæfir fundinn komast aðrir aðrir hreinlega ekki að. Því geta svona fundir endað með fáum hugmyndum og/eða litlum árangri.

Þankaskriftin gengur hins vegar út á það að allir geti skrifað niður hugmyndir sínar í einu. Hver þátttakandi eða hópur skrifar hugmyndir sínar niður á blað sem gengur svo til annarra sem bæta sínum hugmyndum við. Þannig hafa allir þátttakendur jafna möguleika á að koma hugmyndum sínum á framfæri og þær verða því oft fleiri en í þankahríðinni.

Ein útgáfa af þankaskrift er „6-3-5-þankaskrift“. Hún gengur út á að þrjár hugmyndir eru skrifaðar niður á fimm mínútum, síðan er blaðið sent áfram og þetta gert aftur. Þetta er endurtekið sex sinnum. Í tuttugu manna hópi verða á þennan hátt til 360 hugmyndir á hálf tíma og mikilvægast af öllu er að síðustu hugmyndirnar sem verða til hafa ákveðna dýpt því sex manneskjur hafa átt sinn þátt í að búa þær til.

Síðan þarf bara að velja á milli þeirra.

	KOSTIR	GALLAR
ÞANKAHRÍÐ	Virkar vel fyrir litla hópa, eins og sérfræðinga sem vinna að lausnum á flóknum vandamálum.	Sumir fá miklu meiri tíma en aðrir. Aðeins einn talar í einu. Álit og dómar geta kæft hugmyndir.
ÞANKASKRIFT	Allir vinna í einu. „Eignarhald“ hugmynda dreifist á þátttakendur. Margar hugmyndir verða til á stuttum tíma.	Fáir þekkja þessa aðferð. Nauðsynlegt er að láta einhvern einn leiða ferlið. Sumt getur verið erfitt að setja niður á blað.

VAL Á HUGMYNDUM

Þegar margar hugmyndir hafa komið fram verður að lokum að velja eina og einbeita sér að henni. Hægt er að nýta einhverja þætti úr öðrum hugmyndum en hér er aðferð til að aðstoða við valið.

1. Byrjað er á að forgangsraða hugmyndunum þannig að sú sem talin er vænlegust sé fremst. Síðan sú næstbesta, þriðja besta og svo framvegis ...
2. Fyrir hverja einstaka hugmynd skal hugsa um þær auðlindir og þætti sem þurfa að vera til staðar til að þróa hugmyndina, framleiða eða koma henni í framkvæmd. Síðan þarf að fylla út blað eins og það sem er hér fyrir neðan, skipt upp eftir litum og skrifa þættina í kassana: Grænt (Auðvelt í framkvæmd), blátt (Sérfræðiaðstoð þarf til) og rautt (Mjög erfitt að framkvæma).
3. Að lokum er valin sú hugmynd sem græni liturinn kemur oftast fyrir, blái einstaka sinnum en aldrei sá rauði.

	GRÆNT (auðvelt í framkvæmd)	BLÁTT (miðlungs erfitt og/ eða sérfræðiaðstoð þarf til)	RAUTT (Mjög erfitt að framkvæma)
HUGMYND NR.1			
HUGMYND NR.2			
HUGMYND NÚMER ...			

Einnig er hægt að nota töfluna úr „Leiðarvísi fyrir frumkvöðla“, sem Nýsköpunarmiðstöð Íslands gaf út, til að leggja mat á hugmyndir. Því fleiri stig – því vænlegri getur hugmyndin verið:

	1	2	3	4	5	
Lítill þörf fyrir vöruna/þjónustuna						Mikil þörf fyrir vöruna/þjónustuna
Litlir möguleikar á útflutningi						Miklir möguleikar á útflutningi
Óljós markhópur						Skýr, afmarkaður markhópur
Lítill nýjung í hugmynd						Mikil nýjung í hugmynd
Erfitt í framkvæmd						Auðvelt í framkvæmd
Erfitt að fjármagna						Auðvelt að fjármagna
Mikill stofnkostnaður						Lítill stofnkostnaður
Veik fjárhagsstaða						Sterk fjárhagsstaða
Lítill markaður						Stór markaður

MAT Á HUGMYNDUM

Þegar búið er að velja hugmynd og þróa dálítið betur, getur verið gott að láta aðra meta hana áður en haldið er áfram. Gott er að fá einhvern algerlega utanaðkomandi - sem er helst ekki jafn hrifinn af hugmyndinni og sá sem fékk hana - og biðja hann um endurgjöf á hana. Hún getur verið hvort sem er munnleg eða skrifleg.

Endurgjöfin getur litið svona út:

Jákvæðar hliðar

Neikvæðar hliðar

Tillögur um endurbætur

Nauðsynlegt er að sá sem metur hugmyndina fái að spyrja margra gagnrýnna spurninga. Ekki til að skjóta hana í kaf heldur til að gefa kost á því að skoða annmarka hennar.

Endurgjöf í formi uppbyggilegrar gagnrýni getur gert gæfumuninn. Muna þarf að gagnrýna á sama hátt og viðkomandi myndi vilja fá gagnrýni. Þar má beita „jákvæðni-samlökunni“, þar sem byrjað og endað er á að segja eitthvað jákvætt - en það neikvæða kemur þar á milli.

Héru nokkur dæmi um gagnrýnar spurningar:

- Í hverju felst nýsköpunin og hversu mikil er hún?
- Er þörf fyrir þessa vöru eða þjónustu?
- Hverjir eiga eftir að nota þetta?
- Hverjir eru samkeppnisaðilar?
- Hvernig er hugmyndin vernduð?
- Ertu búin að athuga hvort annar sé með einkaleyfi eða hönnunarvernd á þessu
- Hvað þarf til að hrinda hugmyndinni í framkvæmd?



NEYSTING - ELIN M. N. JOENSEN

Neysting er gott dæmi um frásagnalist en Neysting varðveitir færeyskan menningararf og segir sögur um færeysku bátana og naustin.

Elin Maria Nolsøe Joensen vildi endilega gera eitthvað sem gæfi færeyskum menningararfi nýtt hlutverk og því stofnaði hún Neysting.

Neysting er upplifun bæði fyrir Færeyinga og aðra ferðamenn sem vilja prófa öðruvísi gistingu í færeyskum bátaskúrum sem eru innréttaðir með eins konar hylkjum sem Elin Maria kallar „Bátaból“.

Bátabólin, sem fá lögun sína eftir árabátum, hanga uppi í bátaskúrunum og virka sem eins konar svefnpokar. Hægt er að loka svefnhylkjunum í báða enda með því að draga opin saman eins og á svefnpokum.

Neysting svarar óskum um ósvikna upplifun og varðveitir um leið naustin sem hluta af færeyskum menningararfi. Neysting er mikilvægur hluti færeyskrar sögu og vitnar um mikilvæga tíma þegar Færeyingar lifðu á fiskveiðum með litlum bátum.

„Neysting byrjaði sem útskriftarverkefni og þannig hef ég gefið naustunum nýtt samfélagshlutverk sem gististaðir fyrir ferðamenn,“ segir Elin Maria.



4. KAFLI: FRAMKVÆMD

FRAMKVÆMDARAÐFERÐIN (E. EFFECTUATION)

Saras Sarasvathy, prófessor við Babson College, hefur rannsakað hvernig frumkvöðlar sem notið hafa velgengni árum saman mæta áskorunum. Hún þróaði aðferð til þess að takast á við fyrsta tímabilið sem frumkvöðull, tímabil sem einkennist af óvissu og ófyrirséðum atburðum. Samkvæmt þessari aðferð er gengið út frá því að hægt sé að hafa áhrif á framtíðina og skapa eigin tækifæri. Frumkvöðullinn leyfir markmiðum sínum að þróast áfram eftir framgangi verkefnisins. Þetta er ekki í samræmi við hefðbundinn rekstur fyrirtækja þar sem markmið eru sett í upphafi og reksturinn vandlega skipulagður til að uppfylla þau.

Hér er farið nánar betur yfir framkvæmdaraðferð Sarasvathy's:



MEGINREGLUR FRAMKVÆMDARAÐFERÐARINNAR

Meginreglur framkvæmdaraðferðarinnar eru fjórar:

Fugl í hendi (Bird-in-hand)

Byrja á þeim úrræðum og auðlindum sem þegar eru tiltækar.

Viðráðanlegt tap (Affordable loss)

Leggja aðeins undir það sem fyrirtækið má við að tapa, - hafa áhættuna í lágmarki en sköpunargáfuna í hámarki.

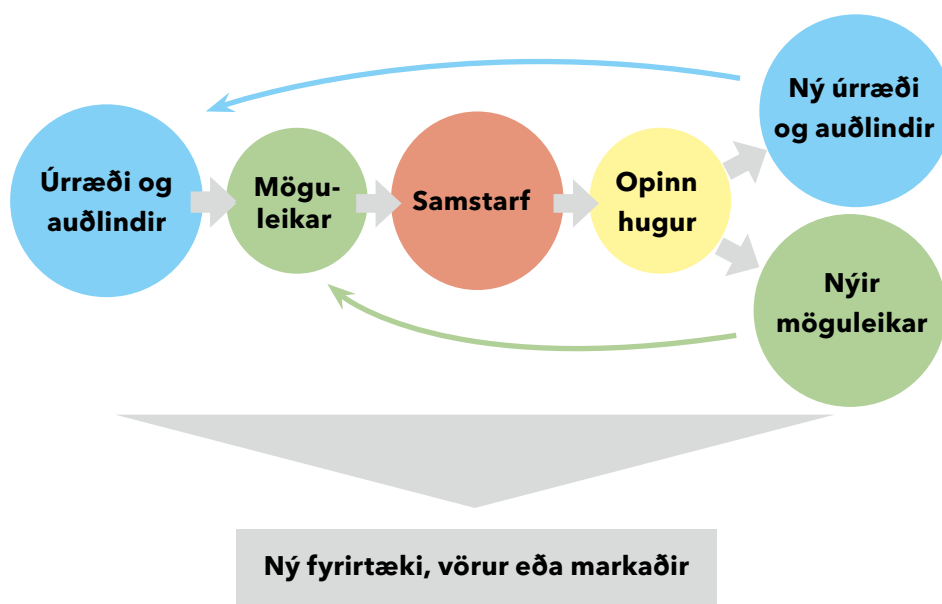
Brjálaða bútasaumsteppið (Crazy Quilt)

Vera í samstarfi og samvinnu við fólk sem getur komið með nýjar auðlindir inn í verkefnið og hjálpað til við þróun þess.

Límonaðilögmálið (Lemonade principle)

Mistök og ófyrirséðir atburðir eru óhjákvæmilegir. Læra þarf að nýta slíkt til að skapa ný tækifæri.

Að vera „flugmaður í eigin flugvél“ er það sem aðferðin á að leiða af sér. Það þýðir að frumkvöðullinn sjálfur getur haft áhrif á framvindu mála og skapað eigin tækifæri. Þannig er hægt að hafa áhrif á og vera með í að móta framtíð hugmyndarinnar/fyrirtækisins, frekar en að reiða sig eingöngu á spár og ágiskanir um framtíðina.



Mynd 4.1: Framkvæmdaferlið (www.effectuation.org).

FUGL Í HENDI

Góðir frumkvöðlar finna lausnir með þeim úrræðum sem fyrir hendi eru hér og nú. Önnur úrræði geta skotið upp kollinum síðar en frumkvöðlar hefjast þegar handa og vinna með það sem þeir þegar hafa, í stað þess að bíða eftir eftir því sem gæti birst síðar.

KUNNINGJAR?	Enginn ræður við að gera allt alveg sjálfur. Gott er að þekkja einhverja sem geta hjálpað, til dæmis fólk sem hefur reynslu af fyrirtækjarekstri, forritun, heimasíðugerð, styrkumsóknum, vöruþróun o.s.frv.
EIGIN ÞEKKING OG KUNNÁTTA?	Er frumkvöðullinn virkilega góður í einhverju sem tengist áhugamáli hans, menntun eða starfsreynslu? Býr hann yfir öðrum persónulegum styrkleikum?
HVER ERT ÞÚ?	Hvað vekur eigin áhuga? Eru einhverjar hliðar tilverunnar meira spennandi en aðrar? Einhverjir draumar um að öðlast eitthvað í lífinu?
ÖNNUR ÚRRÆÐI OG AUÐLINDIR?	Aðgangur að úrræðum eða auðlindum sem erfitt er fyrir aðra að nálgast. Þekking á einhverri ódýrri eða ókeypis auðlind sem aðrir hafa ekki komið auga á, til dæmis eitthvað sem er rusl í annarra augum?



Skrifaðu niður 3-5 atriði um drauma þína og óskir í lífinu. Skrifðu svo hver þín úrræði eða auðlindir eru einmitt núna. Skrifðu þar á eftir hvað þú getur gert til að reyna að láta draumana rætast, með því sem þú hefur.

VIÐRÁÐANLEGT TAP

Í hefðbundnum viðskiptaáætlunum er byrjað á að reikna út hversu mikið sé hægt að búast við að hagnast á fyrirbyggjandi hugmynd og ef hún krefst fjárfestingar sem er minni en væntanlegar tekjur er talið réttlætanlegt að hefjast handa.

Vandinn er sá að oft eru óvissupættirnir svo margir að varla er hægt að gera sér almennilega grein fyrir raunverulegum framtíðartekjum og gera langtíma fjárhagsáætlanir.

Í staðinn er hægt að byrja á að reikna út hve miklu viðkomandi þolir að tapa ef hugmyndin/fyrirtækið misheppnast. Ef þess hefur verið gætt að halda fjárfestingu innan marka viðráðanlegs taps liggur í hlutarins eðli að viðráðanlegt er að mistakast og tapa því sem lagt var undir.

HÁMARKS-LÁGMARKS-AÐFERÐIN

Mikilvægustu fjárhagsútreikningarnir samkvæmt framkvæmdaaðferðinni eru:

HÁMARKSPOLMÖRK TAPS	Hversu mikið getur frumkvöðullinn lagt í verkefnið? Hér er verið að tala um peninga, tíma, orðspor og svo framvegis.
VIÐUNANDI LÁG- MARKSHAGNAÐUR	Hversu lágar tekjur eru ásættanlegar til að vinna að hugmyndinni? Er þolanlegt að hafa lægri laun í ákveðinn tíma en í fastri vinnu? Eru fleiri kostir í boði?

Þegar þessi há- og lágmörk eru fundin er kominn rammi fyrir þá áhættu sem vilji er til að taka. Áhættan er ekki of mikil en verkefni þess virði að skynsamlegt getur verið að byrja á því.



Hver eru þín há- og lágmörk? Eru peningar það mikilvægasta í þínum há- og lágmörkum eða er eitthvað annað sem skiptir þig meira máli?

BRJÁLAÐA BÚTASAUMSTEPPIÐ

Þegar hæfir frumkvöðlar byrja á nýju verkefni reyna þeir að fá áhugasama og oft ólíka samstarfsfélaga í lið með sér. Mikilvægt er að fá fólk með sér, sem er til í að gefa eitthvað af sér í verkefnið og leggja sitt af mörkum.

Þegar annað fólk kemur inn í verkefnið er mikilvægt að vera opinn fyrir þeim nýju hugmyndum og breytingum sem geta fylgt í kjölfarið. Þannig getur verkefnið mótast í takt við hugmyndir og auðlindir fólksins sem kemur að því. Þar af leiðandi geta verkefni endað allt öðru vísi en lagt var upp með í byrjun.

Stundum getur þó verið óhjákvæmilegt að fá einstaklinga aftur út úr fyrirtækinu ef samvinnan gengur illa. Því er nauðsynlegt að hafa gert skriflegt samkomulag um hlutdeild í hugmyndinni eða fyrirtækinu, forkaupsrétt o.s.frv. Bæði McDonalds og Apple eru alræmd dæmi um það hvernig stofnendur voru á sínum tíma annaðhvort reknir eða keyptir út úr fyrirtækjunum.

HLUTVERKAKENNING BELBIN

Góð aðferð til að sjá fyrir hvernig hópur vinnur best saman er að bera kennsl á þær manngerðir sem eru í hópnum. Ein vinsælasta flokkunin kemur frá Meredith Belbin sem kom auga á þá persónueiginleika sem einkenna góða hópa.

HUGMYNDASMIÐUR

GREINANDI

SÉRFRÆÐINGUR

SÁ SEM BYRJAR

SKIPULEGGJANDI

SÁ SEM LÝKUR VIÐ HLUTINA

SAMRÆMANDI

SÁ SEM KEMUR Á TENGLUM

MILLIGÖNGUMAÐUR

Góður hópur nær yfir alla þessa níu þætti. Hvaða 2-3 þáttum býrð þú yfir?



Íhugaðu hverjum þú vilt bjóða með í brjálaða bútasauðsteppið þitt og hvers vegna þig vantar einmitt það fólk til að mynda góðan hóp.

LÍMONAÐILÖGMÁLIÐ

Límonaðilögmálið gengur út á að vera opinn fyrir nýjum möguleikum.



Mynd 4.2: Límonaðilögmálið (Teikning höfunda).

Einn af mikilvægustu hæfileikum frumkvöðla er einnig að geta kveikt áhuga hjá fólki og fengið það í lið með sér.

Nánast án tillits til eðlis fyrirtækisins þarf oftast að fá fleiri í lið með sér eða leita aðstoðar annarra. Þetta á líka við um fyrirtæki sem þurfa einungis örfáa viðskiptavini.

Þau sem ákveða að taka þá áhættu, að vera með í nýju verkefni eða sprotafyrirtæki, eiga leggja sitt af mörkum til útfærslu á möguleikum hugmyndarinnar. Þau leggja til ný úrræði eða auðlindir, ný viðmið geta orðið til fyrir viðráðanlegt tap og þau geta aðstoðað þegar óvæntir þættir koma til sögunnar. Þau sem taka þessa áhættu eiga að sjálfsögðu rétt á því að hlustað sé á þau og þau fái að vera með í ráðum. Frumkvöðlar þurfa að geta hlustað á aðra og skipt um skoðun svo þau geti tekið þátt í þeirri stefnubreytingu sem gerir hugmyndina eða fyrirtækið ennþá betra.

NUUK COUTURE APS - LOUISE LYNGE BERTHELSEN

Louise Lynge Berthelsen er eigandi Nuuk Couture ApS, tískufyrirtækis í Nuuk. Louise hefur upplifað ýmsar óvæntar sviptingar í fyrirtækinu síðan hún stofnaði það 2010.

Þær hafa eftir Louise sem frumkvöðul.

Fyrirtækið hefur alla tíð grundvallast á hennar eigin úrræðum sem að miklu leyti snúast um sjálfsvitund hennar sem hönnuður.

Þegar Louise byrjaði með Nuuk Couture árið 2010 var fyrirtækið saumastofa sem saumaði úr efnum sem keypt voru af heimamönnum þrátt fyrir að það væri oft erfitt og dýrt. Árið 2013 var svo komið að Louise var hætt að sauma eftir pöntun, hún hafði fundið sérstöðu sína í eigin hönnun og varð sjálfstæður atvinnurekandi í fullu starfi.

Hún varð að finna út sitt eigið „hámark“ og „lágmark“ því hún hafði ekki lengur fastar tekjur af rekstri saumastofunnar. Hún þurfti að vinna sér inn 30.000 danskar krónur að lágmarki til að vega upp á móti öllum föstum útgjöldum í fyrirtækinu, eins og húsaleigu og launum. Hún tók mikilvæga ákvörðun byggða á þessum forsendum um að breyta viðskiptaáætluninni og nýta erlenda söluaðila.

Þetta var ekki síður nauðsynlegt vegna aukinnar eftirspurnar eftir vörum, eftirspurnar sem hún annaði ekki lengur með eigin framleiðslu.

Á tímabilinu frá 2015 til 2017 kom annar hluthafi inn í Nuuk Couture og saman opnuðu þau verslun við aðalgötuna í Nuuk. Núna skiptir Nuuk Couture aðeins við þá söluaðila (með B2B-markaðsetningu) sem hafa bætt arðsemina.

Í kjölfarið hefur Louise aukið afköstin það mikið að búast má við að söluaðilar verði brátt rúmlega tuttugu og það hefur leitt af sér að fleiri störf hafa skapast.

Hjá Nuuk Couture eru nú tveir fastráðnir starfsmenn fyrir utan Louise.



5. KAFLI: SALA OG MARKAÐSSETNING

VIÐSKIPTAVINIR

Það allra mikilvægasta fyrir fyrirtæki eru að sjálfsögðu viðskiptavinirnir. Án viðskiptavina verður einfaldlega ekkert fyrirtæki til sem hægt er að reka til lengri tíma!

Nauðsynlegt er að hafa skýra mynd af því hverjir og hvar viðskiptavinirnir eru, hversu margir þeir eru og hvernig má ná til þeirra, - þetta getur oft verið ansi erfitt.

Í grunninn er skilið á milli B2B-sölu (Business to Business) þar sem önnur fyrirtæki eru viðskiptavinirnir, B2C-sölu (Business to Customer) þar sem neytendur eru viðskiptavinir og að síðustu B2G-sölu (Business to Government) þar sem hið opinbera er viðskiptavinur.

Það sem hér fer á eftir er aðallega miðað við B2C-sölu en í báðum hinum tilvikunum á líka að hugsa um hvernig tekjur nást inn í fyrirtækið og hvernig hægt er að koma til móts við þarfir viðskiptavina.

MIKILVÆGUR MUNUR Á B2C, B2B OG B2G MARKAÐSSETNINGU

- Hvern talað er við:
 - o Í B2C er talað við neytandann
 - o Í B2B er talað við ábyrgðarmann innan fyrirtækis
 - o Í B2G er talað við embættismann, verkefnastjóra eða álíka
- Söluákvörðun í B2C er ekki eins flókin og tímafrek og hjá hinum tveimur, sem yfirleitt krefjast meiri greiningarvinnu og að vel skilgreindum kröfum sé mætt.
- Í B2G eru kaupin yfirleitt gerð þannig að tekið er þátt í útboði þar sem kröfur og verklýsingar eru gefnar upp fyrir fram.

HVERSU MARGA VIÐSKIPTAVINI ER HÆGT AÐ NÁ Í?

„Það er vandi að spá, sérstaklega um framtíðina!“

Óþekktur höfundur

Oft reynist erfitt að spá fyrir um hvaða viðskiptavinir muni sækjast eftir vörunni. Fyrirtæki með margra ára starfsreynslu byggja annaðhvort á gagnagrunnum með tölfraðilegum upplýsingum eða reynslu sem gefið hefur góða raun. Þegar fólk er á byrjunarreit og hefur ef til vill þróað vöru sem er alveg ný er næstum ómögulegt að spá fyrir um viðskiptavinahópinn.

Margir frumkvöðlar nota „frá toppi og niður-aðferðina“ til að segja fyrir um hversu marga viðskiptavini þeir geti náð í eða hversu mikla peninga þeir geti unnið sér inn. Þetta gefur oft „mjög flottar niðurstöður“ en því miður eru þær ekki alltaf sérlega raunhæfar. Erfitt er til dæmis að ætla að ná 5% af markaði ef ekki er einu sinni til áætlun um fyrstu söluna.

FRÁ TOPPI OG NIÐUR

Búist er við að fyrirtækið geti yfirtekið vissan prósentuhluta af ákveðnum markaði.

Samtals eru 900.000 hunda- og kattaeigendur í Danmörku og á Grænlandi. Ef hægt er að selja 1% þeirra vöruna, skilar það ágóða upp á 3,8 milljónir króna á fyrsta ári.

FRÁ BOTNI OG UPP

Væntanlegir viðskiptavinir og aðrir milliliðir (smásalar, heildsalar o.s.frv.) eru skilgreindir.

Talað hefur verið við 20 aðila sem vilja kaupa vöruna og síðan hafa báðir samstarfsaðilarnir metið það svo að þeir geti útvegað annars vegar 50 og hins vegar 80 viðskiptavini í viðbót. Væntanlegur hópur viðskiptavina er um 150 manns og ef hver þeirra borgar 15.000 kr. verður veltan í kringum 2.250.000 kr.

Frá botni og upp-áætlun krefst meiri vinnu og útkoman er ekki „eins glæsileg“ og hin þar sem hún er oft raunsærri og áreiðanlegri. Þetta getur þó verið góð leið leið til að gera áætlanir um fyrstu sölur.



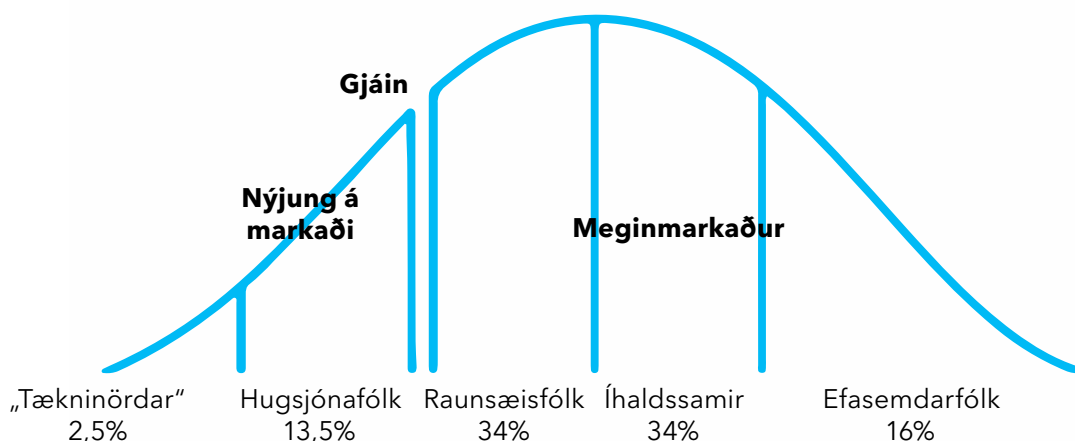
Íhugaðu hverjum þú vilt bjóða með í brjáláða bútasaumsteppið þitt og hvers vegna þig vantar einmitt það fólk til að mynda góðan hóp.

HVAÐA VIÐSKIPTAVINIR ÆTTU AÐ KOMA FYRST?

Líkanið um útbreiðslu tækninýjunga getur hjálpað fyrirtæki að skilja hvernig mismunandi hópar kaupenda tileinka sér og nota nýjar vörur eða tækni með tímanum. Fyrirtækin geta stuðst við líkanið þegar koma á fram með nýja nýja vöru eða þjónustu, aðlagð hana eða til að koma núverandi vöru á nýjan markað. Hæfustu nýsköpunarfyrirtækin aðlaga vörur sínar að þörfum viðskiptavinarins þegar þær eru á toppi dreifingarkúrfunnar hér að neðan.

Líkanið skiptir viðskiptavinum í 5 flokka:

- Tækninörðar: tilbúnir til að prófa nýjasta nýtt.
- Hugsjónafólk: tileinka sér nýjungar og hafa áhrif á hvort nýjungin fari á flug
- Raunsæisfólk: vilja að nýjungin sé hagkvæm og notadrjúg
- Íhaldssamir: tileinka sér nýjungar eftir að aðrir hafa prófað/samþykkt hana
- Efasemdarfólk- tregir til að prófa eitthvað nýtt – nema hún sé t.d. á góðu tilboði eða aðrir hafi mælt með henni



Mynd 5.1: Útbreiðsla tækninýsköpunar (Geoffrey Moore, 1991).

Einn af mikilvægustu hæfileikum frumkvöðla er einnig að geta kveikt áhuga hjá fólki og fengið það í lið með sér.

Nánast án tillits til eðlis fyrirtækisins þarf oftast að fá fleiri í lið með sér eða leita aðstoðar annarra. Þetta á líka við um fyrirtæki sem þurfa einungis örfáa viðskiptavini.

Þau sem ákveða að taka þá áhættu, að vera með í nýju verkefni eða sprotafyrirtæki, eiga leggja sitt af mörkum til útfærslu á möguleikum hugmyndarinnar. Þau leggja til ný úrræði eða auðlindir, ný viðmið geta orðið til fyrir viðráðanlegt tap og þau geta aðstoðað þegar óvæntir þættir koma til sögunnar. Þau sem taka þessa áhættu eiga að sjálfsögðu rétt á því að hlustað sé á þau og þau fái að vera með í ráðum. Frumkvöðlar þurfa að geta hlustað á aðra og skipt um skoðun svo þau geti tekið þátt í þeirri stefnubreytingu sem gerir hugmyndina eða fyrirtækið ennþá betra.

ÞARFIR VIÐSKIPTAVINA

„Viðskiptavinina vantar ekki 10 mm. bor, þá vantar 10 mm. gat.“

Theodore Levitt, hagfræðingur

Eitt af því mikilvægasta við að vera frumkvöðull og/eða að reka sprotafyrirtæki, er að einbeita sér að því að uppfylla þarfir viðskiptavinanna. Eitt megin starf frumkvöðuls og sprotafyrirtækis, á að vera að greina þarfir markaðarins (**vandamál/áskoranir**) og finna leiðir til að koma til móts við þær (**lausnir**), með þannig hætti að að fyrirtækið hagnist á því til langframa eða sé að minnsta kosti „rekið á núlli“.

Ef uppfinning eða önnur nýsköpun leysir ekki eitthvert vandamál eða uppfyllir einhverja þörf hjá einhverjum er ólíklegt að nokkur muni borga fyrir hana.

Að vera nýskapandi frumkvöðull þýðir því að einbeita sér að þörfum viðskiptavinanna og aðlaga vörur/þjónustuna að þeim. Hann notar, í upphafi minni tíma, til að úthugsa snjallar leiðir til að framleiða vöruna en meiri tíma í að „tala við“ viðskiptavinum, finna út hverjar þarfir þeirra eru og hvernig hægt er að koma til móts við þær.

ALGENGUSTU ÞARFIRNAR	
ÞÖRF FYRIR VÖRU/ÞJÓNUSTU	ÞARFIR Í VIÐSKIPTASAMBÖNDUM
Lausn á vandamáli Viðráðanlegt verð Auðvelt, þægilegt og virkar vel Falleg hönnun Traust vara/þjónusta Aðgreinandi við aðrar vörur	Hluttekning og skilningur Sanngirni Gegnsæi Stjórn á viðskiptunum Möguleikar (aðlögun) Upplýsingar

ÞARFIR SEM FÓLK VEIT EKKI AF

„Í verksmiðjunni framleiðum við snyrtivörur. Í búðunum seljum við von.“

Charles Revlon, stofnandi Revlon, Inc.

Einn mikilvægur hluti af frumkvöðlastarfsemi getur verið að skapa nýjar þarfir. Á tíunda áratugnum voru ekki margir sem höfðu trú á að internetið yrði fréttamiðill sem fólk tæki fram yfir prentaða miðla. Tækniþróun og gríðarleg frumkvöðlavinna hefur breytt stöðunni og nú skilja margir að fólk er rétt byrjað að nota netið og að eftir áratug eða kannski minna verður meiri netumferð á milli forrita sem eiga í samskiptum sín á milli en á milli fólks.

Þegar frumkvöðull getur skapað nýja þörf hjá hópi viðskiptavina hefur hann náttúrulegt forskot á keppinautana.

BLUE OCEAN STRATEGY

Í bók sinni frá 2005, *Blue Ocean Strategy* - nýjar aðferðir fyrir sigurvegara, settu W. Chan Kim og Renée Mauborgne fram tvær mismunandi viðskiptaaðferðir.

Gamla aðferðin, **Red Ocean Strategy**, snýst um að fara inn á þann markað sem til er og keppa um verð og gæði við þau fyrirtæki sem fyrir eru. Rauða hafið er tákn um mjög harða og erfiða samkeppni. Kenningin gengur út á að með sköpunarhæfni og frumlegri nálgun á markaðinn geti fyrirtæki siglt fram hjá þessari hörðu samkeppni og inn á lygnan og bláan sjó.

Blue Ocean Strategy snýst um að koma fram með byltingarkenndar nýjar vörur sem ekki var eftirspurn eftir og beita markaðssetningu til að skapa og ráða yfir þessari nýju eftirspurn.

ALDREI FÓR ÉG SUÐUR - ÍSLENSKI TÓNLISTARMAÐURINN MUGISON

Aldrei fór ég suður er tónlistarhátíð sem hefur verið haldin árlega um páska frá árinu 2004. Hátíðin hófst sem ein kvöldstund en hefur færst í aukana og er nú haldin frá fimmtudegi til sunnudags. Árið 2018 voru rúmlega fimm þúsund gestir á hátíðinni.

Landsþekkti, íslenski söngvarinn Mugison (Örn Elías Guðmundsson) og faðir hans, Guðmundur Kristjánsson, fengu hugmyndina að hátíðinni eftir að þeir höfðu spilað á tónlistarhátíð í London.

„Við feðgar vorum að í London sumarið 2003 á tónlistarhátíðinni ICA. Við fórum að ímynda okkur stórhátíð á Ísafirði þar sem heimamenn væru stjórnurnar og frægir tónlistarmenn úr íslensku tónlistarsenunni styddu við þá. Þegar við vöknuðum var hugmyndin enn til staðar og okkur til óvæntrar ánægju voru allir tilbúnir að framkvæma hana.“

Frá stofnun hátíðarinnar hefur aðgangur á hana verið ókeypis og hljómsveitir fá ekki greitt fyrir að spila á henni. Hátíðin hefur skapað stóran sess í menningar- og tónlistarlífi landsins og er send út í beinni útsendingu á RÚV.



Mynd: Hörður Sveinsson

VIÐSKIPTAVINIR OG TEKJUR

Hvaðan vænst er að fá tekjur, er eitt undirstöðu atriðanna í viðskiptamódelinu - án tekna/innkomu er einfaldlega ekkert viðskiptamódel. Eftirfarandi listi er dæmi um mismunandi aðferðir til að afla tekna en hann er alls ekki tæmandi. Einnig er það oft þannig að sá sem notar vöruna er ekki sá sem borgar fyrir hana, eins og t.d. með leikföng barna, sem foreldrar borga fyrir.

	Hver er viðskiptavinurinn?	Hvenær koma peningarnir?
Sala	Neytandi	Kr. á sölu
Notkunargreiðsla	Neytandi	Kr. á notkun
Umboðssala	Neytandi	% af sölu
Áskrift	Neytandi	Stöðugar greiðslur
Leiga	Neytandi	Stöðugar greiðslur
Afnotagjald	Neytandi	Stöðugar greiðslur
Félagsgjald	Neytandi	Stöðugar greiðslur
Auglýsingatekjur	Auglýsendur	Kr á auglýsingu
Styrkir	Styrktaraðilar	Fyrir hvert ákveðið skipti/ stöðugar greiðslur
Opinber útboð	Hið opinbera	Fyrir hvert ákveðið skipti/ stöðugar greiðslur

Svo er t.d. hópur fólks sem vinnur fyrir sér sem bloggarar eða YouTube-stjörnur. Þrátt fyrir að þau hafi ekki fundið upp YouTube, búa þau til efnið sem milljónir manna vilja sjá. YouTube-stjarna sem nýtur velgengni fær tekjur í formi auglýsinga og/eða frá styrktaraðilum og aðrir í formi sölutekna frá aðdáendum sínum.

VIÐSKIPTAVINAGREINING

Ekki er raunhæft að ganga út frá því að allir geti verið mögulegir viðskiptavinir þínir.

Í staðinn fyrir að reyna það, er skynsamlegra að skipta viðskiptavinum/markhópum í flokka og einblína á þann markhóp sem talin er vænlegastur - þetta ætti að vera algerlega órjúfanlegur þáttur frumkvöðla- og sprotastarfsins. Ef þetta er ekki gert í upphafi er flest það sem gert er í starfinu, raunverulega ekkert annað en sóun á tíma og peningum. Fyrirtækið verður að vita hverjir viðskiptavinir þess eru eða eiga að vera, svo hægt sé að greina þarfir þeirra og koma til móts við þær. Þessi greining leiðir líka til þess að hægt er að fara í greiningu á samkeppninni og staðkvæmdarvörum. Það þýðir þó ekki að aðrir geti eða muni ekki kaupa vöruna, heldur þýðir þetta einfaldlega að þú reynir að finna þann markhóp, sem mun kaupa mest af vörunni og miðar markaðstarf þitt og kynningu, að þessum hópi. Ágæt þumalputtaregla er að 20% viðskiptavina þinna (þ.e. mikilvægustu viðskiptavinirnir/markhóparnir) munu færa þér 80% af tekjum.

Hægt er að nota „venjulega markaðsskiptingu“ við flestar viðskiptahugmyndir en ef um algerlega nýja vöru á nýjum markaði er um að ræða þarf hugsanlega aðra þætti til að skipta markaðnum niður.

Hér eru nokkrar breytur sem hægt er að nota til að flokka viðskiptavini:

LÝÐFRÆÐI

- Aldur
- Þjóðaruppruni
- Atvinna
- Kyn
- Tekjur
- Fjölskyldustærð
- Kynþáttur
- Menntun
- Fjölskyldulíf
- Trú
- Félagsleg staða

LANDAFRÆÐI

- Svæði
- Sveitarfélag
- Bær/borg
- Úthverfi
- Land
- Stærð bæjar
- Stærð svæðis
- Stærð lands
- Loftslag
- Landslag
- Nálægð markaða

PERSÓNAN

- Persónulegir eiginleikar
- Áhugamál
- Lífsstíll

ATFERLI

- Neysluhegðun
- Neyslumagn
- Væntingar um ávinning
- Tryggð við vörumerki
- Þolmörk verðs

Með samvinnuþróun (e. co-creation) má ennfremur þróa vöruna með viðskiptavinunum sjálfum, til að uppfylla betur þarfir þeirra.

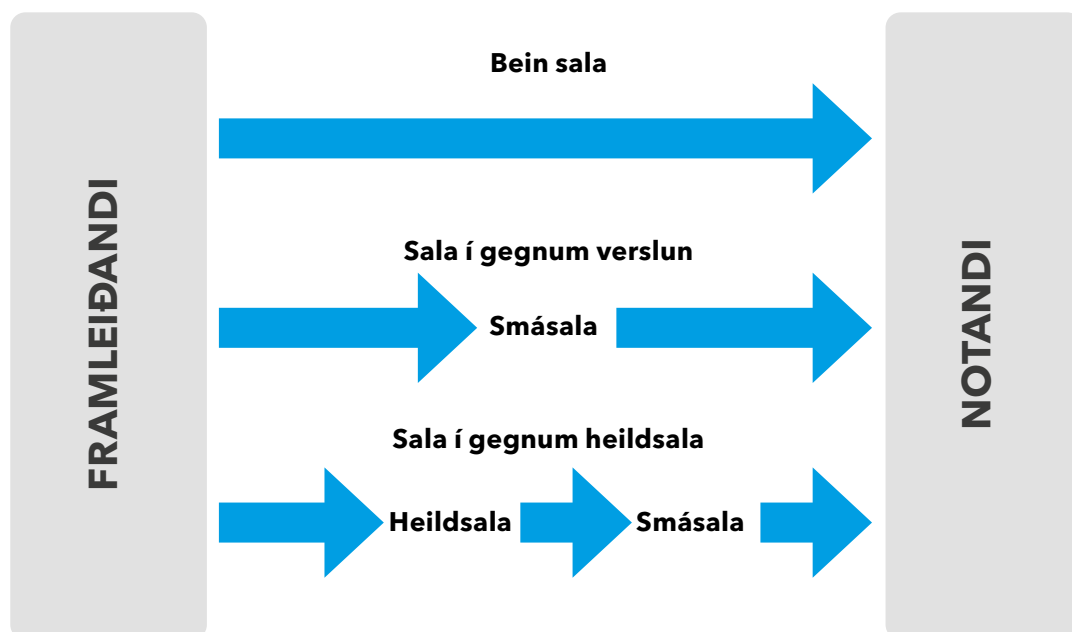
SÖLULEIÐIR

Mjög mikilvægt er að íhuga eftir hvaða leiðum varan á að fara til endanlegs neytanda, þ.e. hvar geta viðskiptavinir keypt og nálgast vöruna. Í grunninn snýst dæmið um að selja vöruna sjálf eða í gegnum aðra.

Við rekstur sölufyrirtækis er einnig mikilvægt að hugsa um hvort eigi að fá vörunar beint frá framleiðanda eða hjá heildsala eða dreifingaraðila.

Sum fyrirtæki nota bæði beina sölu til neytenda og sölu í gegnum milliliði. Í þeim tilvikum fær milliliðurinn venjulega afslátt af vörunni eftir því hvað hann selur mikið og ef hann selur vöru á sama verði og framleiðandinn er hagnaður hans svipaður og afslátturinn sem hann fékk. Þetta getur verið góð leið til að markaðssetja nýja vöru.

Allir milliliðir, frá framleiðanda til endanlegs neytenda, þurfa að fá eitthvað fyrir sinn snúð og því fleiri sem milliliðirnir eru, því minni verður hagnaður frumkvöðulsins, af hverri framleiddri/seldri vöru. Milliliðirnir geta þó haft aðgang að viðskiptavinum sem frumkvöðullinn hefur ekki og einnig geta þeir líklega selt miklu fleiri einingar í gegnum verslun sína eða heildsölu heldur en frumkvöðullinn einn og sér. Frumkvöðullinn þarf þó alltaf að vega og meta hvaða leið skapar honum mestan hagnað (sjá Dæmi: Sala á hönnunarlampa)



Mynd 5.2: Söluleiðir (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2018).

DÆMI: SALA Á HÖNNUNARLAMPNA

Hér er dæmi um útreikning á verði þar sem framleiðandi hönnunarlampa veltir fyrir sér þremur söluleiðum. Annaðhvort getur hann 1. selt beint til viðskiptavina, sem skilar sér í meiri hagnaði en er meiri fyrirhöfn, 2. selt í gegnum verslanir eða 3. í gegnum heildsölu. Þetta á að vera lampi sem á að standa fyrir íslenska gæðahönnun og með töluverðri rannsóknarvinnu hefur framleiðandinn komist að því að „rétt verð“ fyrir lampann sé 20.000 kr. Við gerum ráð fyrir að framleiðslukostnaður á einingu fari lækkandi eftir því sem fleiri einingar eru framleiddar:

Íhlutir í lampna:	2.000 kr
Laun fyrir samsetningu	5.000 kr
Umbúðir fyrir lampna:	500 kr
Breytilegir kostnaðarliðir samtals	7.500 kr

Framleiðandinn velur að **selja beint til viðskiptavina**. Mesta framlegðin á stk. en mikill tími fer í markaðsstarf, sölumennsku ofrv. Selur "fáar" einingar.

Kostnaðarverð framleiðanda:	7.500 kr
Söluverð	20.000 kr
Framlegð/álagning framleiðanda:	12.500 kr

Framleiðandi selur 10 lampna. Framlegðin er því 125.000 kr

Ef framleiðandinn velur í staðinn að **selja í gegnum verslun** þarf hún sína álagningu.

Breytilegir kostnaðarliðir samtals	6.500 kr
Framlegð/álagning framleiðanda:	8.652 kr
Álagning verslunar(32%)	4.848 kr
Söluverð	20.000 kr

Framleiðandi selur 30 lampna. Framlegðin er því 259.545 kr

Ef framleiðandinn vill selja í mörgum verslunum selur hann í gegnum **heildsala**

Breytilegir kostnaðarliðir samtals	5.500 kr
Framlegð/álagning framleiðanda:	6.919 kr
Álagning heildsala(22%)	2.732 kr
Álagning verslunar(32%)	4.848 kr
Söluverð	20.000 kr

Framleiðandi selur 60 lampna. Framlegðin er því 415.156 kr

Ath. að í raun er álagning söluaðila, ákaflega misjöfn eftir vörum og verslunum og það er ekkert öruggt að fleiri einingar seljist í gegnum milliliði heldur en að selja sjálf. Meðalálagning ísl. heildsala er um 22% og smásala um 32%. Frumkvöðullinn þarf að vega og meta hvaða leið hentar best fyrir vöruna sína.

MARKAÐSSETNING

Ef viðskiptavinirnir eru helstu verðmæti fyrirtækis er markaðssetning kannski mikilvægasta starfsemi fyrirtækisins.

Markaðssetning lýsir öllum þeim þáttum í fyrirtæki sem eiga sér stað eftir að framleiðslu lýkur og snúa að því að koma vörunni á markað. Þetta felur í sér áætlanir og markaðspróun, hönnun á umbúðum og varningi, verðlagningu, söluhvetjandi aðgerðir, sölu, auglýsingar, almannatengsl, dreifingu ofl.

Þrjú þrep eru á markaðssetningu:

1. Viðskiptavinastefna og markaðsstaða	Ákveða verður hvernig á að setja fram og staðsetja vöruna með tilliti til annarra vara á markaðnum. Þannig verður auðveldara að skilgreina viðskiptavinahópinn.
2. Samval söluráða	Samval söluráða snýst um hluti eins og vörulýsingar, verðstefnu, sölustaði og söluhvetjandi aðgerðir.
3. Framkvæmdaáætlun	Síðasta þrepíð er að fara yfir hvað gera þarf og hvenær og helst að tilgreina hver það er sem ber ábyrgð á hverju verkefni fyrir sig.

MARKAÐSSTAÐSETNING

„Staðsetning á markaði“ er hugtak sem vísar til þess hvernig frumkvöðullinn vill sjá vöruna sína eða þjónustu á markaðnum, með tilliti til keppinauta. Til dæmis eru millistórir bílar Ford og BMW í grunninn eins, þ.e. þeir gegna sama hlutverki, - báðir eru hannaðir til einkaflutninga, - en mikill verðmunur er þó á þeim þar sem margir þættir, bæði hlut- og huglægir, eru alls ekki eins.

Þegar setja skal vöru á markaðinn þarf að ákveða hvort einblínt er á dýrari enda markaðarins með miklum gæðum eða ódýrari hlutann. Athugið að sama vara dregur yfirleitt ekki að sér viðskiptavinina frá báðum endum.



Staða í dýrari hlutanum

Býður upp á hæstu gæði, þægindi eða þjónustu en er tiltölulega dýr, bæði fyrir fyrirtækið og viðskiptavinina.

Arctic Boat Charters „Sterna“.

Staða í miðjuhlutanum

Sumir markaðir leyfa einn eða fleiri „gullinn meðalveg“.

Nuuk Water taxis „Ice Force One“.



Staða í ódýrari hlutanum

Hér fæst „mikið fyrir peningana“, þægindi eða gæði eru ekki eins mikil en kostnaðurinn er líka lægri fyrir fyrirtækin.

Kang Tourisms „Indaleeraq“.

SAMVAL SÖLURÁÐA

Samval söluráða er vel þekkt líkan fyrir markaðssetningu. Söluráðarnir eru sjö en algengt er að notast við söluráðana fjóra, eins og við gerum hér (á ensku gengur þetta undir nafninu „4P“; product, price, place and promotion).

VARA

Að móta og forma rétta vöru eða þjónustu snýst um að vera viss um að hún uppfylli þarfir eða óskir viðskiptavinnanna og að hægt sé að framleiða hana og afhenda með ágóða. (Sjá hlutann um „þarfir viðskiptavina“ hér á undan.)

VERÐ

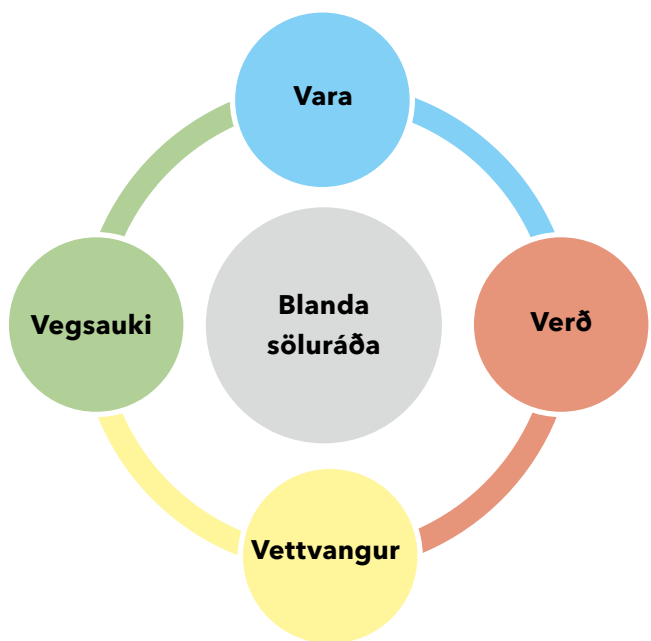
Verð skal vera í samhengi við niðurstöður markaðsrannsóknanna. Verð ætti að vera sú upphæð(hámarksupphæð) sem viðskiptavinir eru tilbúnir að borga fyrir vöruna eða þjónustuna. Fyrirtæki ættu að leggja sig fram um að minnka framleiðslukostnað og bæta framleiðni. Að halda söluverðinu háu og kostnaðinum lágu, eykur einfaldlega framlegðina/hagnaðinn.

VETTANGUR

Mikilvægt er að hafa í huga að viðskiptavinir eru líklegir til að vilja nýta ákveðna staði eða leiðir þar sem þeir vilja kaupa ákveðnar vörur eða þjónustu. Þannig er salan háð því að varan eða þjónustan sé aðgengileg á réttum stöðum á réttum tíma og sé seld í gegnum réttar dreifingarleiðir þ.e. „þeim rétta“ í huga viðskiptavinarins.

VEGSAUKI

Nauðsynlegt er að láta viðskiptavininn vita að varan sé til (**Vitund um vöruna**). Hugtakið „vegsauki“ merkir í þessu samhengi allar tegundir af upplýsingasamskiptum við viðskiptavini, þ.á m. auglýsingar, virkni á samfélagsmiðlum, sýningar, símasölu, persónulega sölumennsku, orðspor, fréttamfjöllum o.s.frv.



Mynd 5.3: Samval söluráða (E. Jerome McCarthy).

MARKAÐSSETNING Á NETINU

Auglýsingar geta verið dýrar og öll fyrirtæki sem auglýsa þurfa að vega og meta hagstæðustu auglýsingaleiðirnar en fyrst og fremst þurfa þau að auglýsa á þeim stöðum/samfélagsmiðlum, sem viðskiptavinirnir eru á, svo hægt sé að ná til þeirra með kynningarefninu.

Markaðsáætlun ætti að vera innbyggð í viðskiptaáætlunina og fylgjast ætti vel með útgjöldum í takt við árangur. Tilurð internetsins hefur skapað möguleika á að auglýsa vörur og þjónustu, á tiltölulega ódýran hátt en einnig til að ná til viðskiptavina á alþjóðlegum vettvangi.

Skapandi auglýsingar sem ná athygli fólks, til dæmis á samfélagsmiðlum, geta verið góð leið til að auglýsa, bæði með tilliti til útbreiðslu sem og kostnaðar.

Hér eru nokkur atriði sem hafa þarf í huga við markaðssetningu á netinu:

Setja sér markmið og gera fjárhagsáætlun.

Finna út hvaða samfélagsmiðla viðskiptavinirnir nota og auglýsa þar.

Nýta sér áhrifavalda.

Senda kynningar í tölvupósti með forritum eins og „Mailchimp“.

Íhuga að halda úti bloggi tengdu fyrirtækinu.

Fá sér „leitarvélabestun“.

Hafa auglýsingar þannig að þær nái athygli fólks og veki áhuga, strax á fyrstu sekúndum

Gera viðskiptavinakannanir (til dæmis með SurveyMonkey), skoða þær og læra af þeim.

Passa upp á að heimasíða fyrirtækisins sé stöðugt uppfærð.

Skera sig úr. Hafa ímynd sem tekið er eftir.

Markaðssetning á netinu getur oft ekki staðið ein og sér. Gott er t.d. að komast í viðtöl, sem ná til margra (útvarp, blogg o.s.frv.) og ennþá betra ef hægt er „fá aðra til þess auglýsa vöruna“ t.d. með frétt í sjónvarpinu um hugmyndina/fyrirtækið osfrv.

SÖGUR

Að segja sögur er orðinn mikilvægur þáttur í að reka fyrirtæki. Sögur eru í sumum tilvikum ekki bara markaðssetning, heldur hreinlega hluti af vörunni.

Með sögum skapast möguleiki til að aðgreina vöru frá öðrum vörum. Það getur til dæmis verið einhver drykkur sem notast við hreint vatn úr 100.000 ára gömlum grænenskum jökulís, úr hreinni náttúru. Viðskiptavinir upplifa því eitthvað „ævintýrlegt“ þegar þeir njóta drykkjarins.

Fólk á erfitt með að muna dagsetningar og ártöl en góða sögu man það lengi. Góð saga hefur yfirleitt bæði hetju og skúr, átök og lausn. Og lausnin er að sjálfsögðu varan.

Einnig er hægt að segja sögu sína með myndum eða eins og máltækið segir: „Myndir segja meira en þúsund orð.“



Mynd 5.4: Egg kynnt sem ofurfæða og tengd við víkingana (www.danskeæg.dk).

PERSÓNULEG SALA

„Allir lifa á því að selja eitthvað.“

Robert Louis Stevenson, skoskur rithöfundur

Eitt það mikilvægasta við rekstur fyrirtækis er sala þess á vörunni eða þjónustunni sem það býður upp á. Án sölu koma einfaldlega engar tekjur inn, sama hversu góð varan er. Oft getur verið erfitt að að koma nýrri hugmynd strax í smásölu þar sem varan er kannski ekki enn komin í fjöldaframleiðslu og einungis nokkur eintök til. Svo geta smásalar líka verið tregir til að taka inn nýja vöru sem þeir þekkja ekki neitt og hafa ekki hugmynd um eftirspurn. Því þarf oft í byrjun að reyna að selja vöruna sjálf/ur. Þá þarf að hafa í huga:

Að tjá sig skýrt og greinilega.

Vita nákvæmlega hvaða skilaboðum á að miðla, sýna að þarfir viðskiptavinarins séu ljósar í huga þínum og varan þín leysi „vandamálið“.

Vera heiðarlegur, traustvekjandi og hafa í huga gullnu regluna: „Seldu öðrum eins og þú vilt að aðrir selji þér“.

Það eru einkum ný fyrirtæki með nýja vöru sem þurfa á mikilli persónulegri sölumennsku að halda. Þeim sem ekki hafa fyrri reynslu af sölumennsku getur fundist ansi erfitt að byrja en eins og með allt flest innan viðskiptalífsins er það hér, að æfingin skapar meistarann. Líkja má sölumennsku við veiðar því hún krefst sama undirbúnings og vandvirkni:

	HREINDÝRAVEIÐAR	FYRIRTÆKI
MÖGULEIKAR	Það verða að vera einhver dýr	Það verða að vera mögulegir viðskiptavinir
BÚNAÐUR	Ríffill og skothylki af réttri stærð	Góð vara, sýnishorn og bæklingar
HUGARFAR	Þolinmæði	Þolinmæði
NÆMNI	Vita hvenær á að skjóta	Vita hvenær á að ljúka sölunni

Fjórir stórir áfangar eru í söluferlinu og þeir eru teknir fyrir á næstu síðum:

1. Spurningin
2. Söluræðan og kynningar
3. Samningaviðræður
4. Eftirfylgni

SPURNINGIN

Að spyrja spurninga eða biðja fólk um að prófa eitthvað er einföld leið til að fá viðbrögð og gagnrýni við hugmyndinni, öðlast nýja vitneskju en einnig til að sjá nýja möguleika.

Mörgum finnst þó erfitt að spyrja ókunnugt fólk um einhverja vöru, sem það þekkir ekki eða biðja það um að taka þátt í prófunum. Fólk nú á dögum telur sig oft ekki hafa tíma til að taka þátt í svona eða hreinlega nennir því ekki. Því er mikilvægt að undirbúa sig vel og gera þátttakendum auðveldara að svara eða prófa vöruna á sem fljótlegasta hátt:

Reynið að komast hjá því að setja beiðnina fram með lokuðum (já/nei) spurningum, a.m.k. í upphafi. Ef spurt er opinna spurninga hefur þátttakandinn betri möguleika á að útskýra sjónarmið sitt, svarið verður ekki alltaf eins fastmótað en samt alveg jafn skýrt.

Spáið í hvort það séu einhverjar aðstæður sem geri það auðveldara eða erfiðara að gera kannanir. Reynið að undirbúa þær þannig að allt verði auðveldara og fljótlegra.

Gerið ráð fyrir að fá líka neikvæð viðbrögð. Þau getið þið notað til að endurmóta hugmyndina, til að koma betur til móts við þarfir væntanlegra viðskiptavina en einnig getur hreinlega verið best fyrir frumkvöðulinn að „fá nei“ frá þátttakendum, sumar hugmyndir eru einfaldlega ekki það góðar að gáfulegt sé að halda áfram með þær.



**Hvenær fékkst þú síðast neitun þegar þú spurðir lokaðrar spurningar?
Hvernig hefðir þú getað umorðað spurninguna sem opna fyrirspurn?**

AÐ SPYRJA VIÐSKIPTAVINI

Hægt er að spyrja viðskiptavini sína á marga vegu. Gott er að undirbúa kannanir vandlega og gera þær þannig að fólki finnist þær ekki of tímafrekar.

Hér eru nokkrar aðferðir:

Óumbeðnar símhringingar

Að hringja er ef til vill einfaldasta aðferðin til að komast í beint samband við mögulegan viðskiptavin.

Prufuhópar

Sé verið að framleiða vöru fyrir fjöldaframleiðslu er hægt að bjóða litlum prufuhópi að reyna vöruna.

Könnun með spurningalista

Þetta er oft auðveld leið til að fá endurgjöf frá fjölda manns en hafa þer í huga að ekki allir „svara heiðarlega“, sérstaklega ef um viðkvæm eða persónuleg málefni er um að ræða.

Fyrirframsala

Fyrirframsala er tilraun þar sem reynt er að sýna og selja vöru áður en hún er framleidd. Þetta getur gerst þannig að lögð er fram áætlun og reynt að selja vöruna fyrirfram. Ennþá „útsmognari útgáfa“ af þessu gengur út á að vara, sem ekki er ennþá til, er samt auglýst eða kynnt til að athuga með viðbrögð og hvort einhver vilji kaupa hana.

Tengslamyndun

Mjög algeng aðferð við að finna mögulega viðskiptavini er með ábendingum frá öðrum. Hægt er að nota þau tengsl sem fyrir hendi eru til að finna nauðsynlegar upplýsingar og fleira sem vantar.

SÖLURÆÐAN OG KYNNINGAR

Söluræða er munnleg kynning á hugmynd. Góð söluræða er lykillinn að því að fá mögulega samstarfsaðila, fjárfesta, bankamenn, viðskiptavini o.fl. til að taka hugmyndina til athugunar.

„Söluræðan“ er önnur aðferð en „spurningin“ til að biðja um hluti. Hún er ekki opin og leitandi á sama hátt, heldur undirbúin kynning sem á að sýna að allt sé undir góðri stjórn og það sé þess virði að fjárfesta tíma og peningum í hugmyndina.

Þegar söluræða er flutt eru nokkur atriði sem þarf að muna:

1. Kynna sig og segja frá sér og hugmyndinni.
2. Sýna eða útskýra eigin getu og sérstöðu vörunnar.
3. Útskýra hvernig hugmyndin eða varan leysir vandamálið.
4. Geta svarað spurningum, frá þeim sem þú ert að kynna fyrir, um vöruna, markaðinn ofl. Vertu vel undirbúin og sýndu að þú sért búin að leggja töluverða vinnu við að athuga þörf viðskiptavina, markaðsmöguleika hugmyndarinnar, stærð markaðar, samkeppnina ofl. mikilvæga þætti.

Mikilvægt er því að undirbúa sig vel, - og vera vel til fara og snyrtileg. Í sumum tilvikum er hægt að nýta sér verkfæri eins og frístandandi auglýsingaskilti (roll-up), veggspjöld, PowerPoint-kynningar, bæklinga, nafnspjöld og fleira.

Ýmiss konar kynningar eru til t.d.:

Einnar setningar kynning

Hugmyndinni er lýst með einni setningu.

Lyfturæðan

Yfirleitt 30-60 sekúndur, án hjálpargagna.

Kynningarkeppni

Yfirleitt 2-3 mínútur, með hjálpartækjum.

Fjárfestakynning

Allt að 30 mínútna ýtarleg kynning.



Mynd 5.5: Kynningarkeppni á RYE-verkefninu í Nuuk.

EINNAR SETNINGAR KYNNING

Frumkvöðlar þurfa að þekkja viðskiptahugmynd sína og fyrirtækið vel – og geta útskýrt það fyrir öðrum, til dæmis fjárfestum, í stuttu og skýru máli. Gott er að geta lýst þessu í einni eða tveimur setningum. Dæmi:

Sólarfatnaður ehf. er að þróa fatnað með innbyggðri sólarsellu sem útivistarfolk getur notað til að hlaða farsíma og önnur smærri raftæki með því að tengja raftækin við innstungu í fatnaðinum.

Lýstu fyrirtækinu þínu hér:

_____ er að þróa/selja _____
(Fyrirtækið mitt) (Lýsing á vörunni/þjónustunni)

sem _____ geta notað til að _____
(Markhópurinn) (Nýting/lausn á vandamáli)

með því að/þar sem _____
(Virgni vörunnar/þjónustunnar)

MYNDBANDSKYNNINGAR

Að gera myndbandskynningu á vörunni og/eða fyrirtækinu er að verða æ algengara og hægt er að nota myndbandið á mörgum stöðum, fyrir kynningarstarfið. Hópfjármögnunarsíður nota t.d. allar myndbandskynningar og ýmsar tegundir slíkra kynninga eru oft hluti af markaðssetningu á samfélagsmiðlum, heimasíðum, fréttum osfrv.

Kosturinn við að búa til myndbandskynningu er að hægt er undirbúa hana mjög vel, leggja töluverða vinnu í hana og gera mjög skemmtilega og grípandi. Það getur líka oft verið einfalt að fá aðstoð annarra sem eru góð í myndbandagerð. Fyrir marga getur það þó verið erfitt að búa til góða myndbandskynningu og ef hún er illa unnin, getur slæmt myndband hreinlega eyðilagt markaðskynninguna og/eða dregið úr áhuga á vörunni.

Í myndbandinu þarf eftirfarandi að koma fram:

- Nafn fyrirtækis og hugmyndar
- Lýsing á viðskiptahugmyndinni. Hér þarf að draga fram:
 - Hver er þörfin/vandamálið sem ætlað er að leysa
 - Hver er vara/þjónustan? Hver er lausnin?
 - Nýnæmi hugmyndarinnar(ef eitthvað er)
 - Hverjir eru aðgreinandi þættir vörunnar/þjónustunnar, miðað við svipaðar vörur/þjónustu á markaðnum
 - Hvar geta viðskiptavinir nálgast vöruna/þjónustuna

Aðrar þumalfingursreglur fyrir myndbandskynningar:

GÆÐI	Forðast ljós sem kemur á móti og/eða slæma lýsingu. Hafa sjónarhorn og ramma í huga. Oftast er fólk sýnt frá brjósti og upp úr þegar verið er að taka viðtöl.
TÍMASÓUN	Halda sig við tímatakmörk, forgangsraða og búa til handrit. Þegar myndavélin gengur er ekki tími til að hugsa um hvað á að segja.
INNIHALDSLÁUST SPJALL	Tala ekki um það sem skiptir engu máli, til dæmis að kynna alla í fyrirtækinu, ef þið hafið bara 1 mínútu í kynninguna.
STATTU KYRR!	Standa kyrr nema að hreyfing styðji við boðskapinn. Annars getur hreyfing virkað truflandi.
EKKI OFLEIKA	Vera eðlilegur! Leikur getur stundum átt við en ekki ofleika.

SAMNINGAVIÐRÆÐUR

Sala verður miklu auðveldari ef frumkvöðli tekst að þróa með sér góða viðræðutækni, til dæmis í sambandi við innkaup, að ræða laun samstarfsmanna og fleira. Viðræður verða að byggjast á samvinnu, vera uppbyggilegar og mæta þörfum beggja aðila. Ef annar aðilinn „vinnur“ á kostnað hins getur það sett framtíðarviðskiptamöguleika í hættu.

Fimm mikilvæg stig eru í viðræðuferlinu:

1. UNDIRBÚNINGUR

Hafa þarf góða hugmynd um hvað á að fá út úr viðræðunum, sýna raunsæi og leggja mat á það sem í boði er. Safna eins miklum upplýsingum og mögulegt er um efnið sem á að ræða áður en byrjað er.

2. SAMRÆÐUR

Þetta er stigið þar sem aðilar kanna þarfir hvor annars með því að byrja á „opnunartilboði“. Ef báðir aðilar eru nokkuð sammála er hægt að halda áfram. Ef svo er ekki eða annar aðilinn reynir „að kaffæra hinn“, til dæmis í ljósi sterkrar samningsstöðu, geta viðræður runnið út í sandinn. Fylgstu með viðbrögðum hins aðilans við því sem sagt er.

3. TILLAGA

Hér eru tilboð sett fram og tekið á móti gagntilboðum og/eða tillögum. Mikilvægt er að skiptast á skoðunum/skilyrðum en ekki bara að samþykkja allt strax. Mikilvægt er báðir aðilar „græði á“ viðskiptum : „Ef þið (gerið eitthvað fyrir okkur), ætlum við að (gera eitthvað fyrir ykkur).“

4. VIÐRÆÐUR

Eftir að hafa rætt kröfur hvor annars og skipst á upplýsingum geta viðræður hafist. Oftast fæst meira með því að biðja um meira. Forðast að nota orð eins og „sirka“ eða „hér um bil“ og nota frekar nákvæmt orðalag. Annars getur reyndur samningamaður snúið og gjörbreytt tilboðinu.

5. SAMNINGUR

Þegar samningaviðræðum er lokið og báðir aðilar nokkuð sáttir, á einfaldlega að ljúka sölunni. Mörgum finnst þessi hluti ferlisins þó erfiðastur. Sumir hafa ekki nóga trú á sjálfum sér eða vörunni eða eru kannski í vafa um hvort þetta sé rétta augnablik til að ljúka sölunni og ganga frá samningi. **Ekki slíta viðræðunum til þess eins að hefja þær aftur síðar** nema augljóst sé að þið hafið ekkert upp úr þeim.

EFTIRFYLGNI

Það telst til góðra viðskiptahátta að fylgja sölutilraun eftir, hvort sem hún heppnaðist eða ekki. Ef hún heppnaðist ekki skal samt þakka fyrir ómakið en ef salan heppnaðist skal fylgja því skriflega eftir þar sem mikilvægustu atriðin eru tíunduð og mögulegt samkomulag eða loforð er staðfest. Skriflegt samkomulag er betra en handsalaður samningur. Í skrifunum ber til dæmis að nefna eftirfarandi:

Skilyrði fyrir samkomulaginu

Nöfn þeirra sem málið varðar

Uppgefið verð, afsláttur og fleira

Ábyrgðarhlutverk hvers og eins

Tímamörk og þjónustuáætlun

Einnig ber að fylgja eftir fyrstu pöntunum til að tryggja að allt sé í góðu lagi en einnig til að kaupendur finni fyrir áhuga og þjónustu seljandans.

Vonandi kemst þú fljótt á það stig að þú getir farið að „skemmta þér við að taka á móti pöntunum“ og fá inn tekjur svo viðskiptahugmyndin þín og sprotafyrirtæki, geti vaxið og dafnað.

VÖRUMERKI OG ÍMYND

„Vörumerkið á eftir að verða öflugasta vopnið í vopnabúrinu til að breyta heiminum.“

James Watt, stofnandi Brewdog

Þegar fyrirtæki er byggt upp skal vinna að því samhliða að byggja upp ímynd þess, einkum ef það er í félagi við aðra eða ef fyrirtækið er með fleiri starfsmenn. Að hafa skýra ímynd hjálpar öllum til að skilja fyrir hvað fyrirtækið stendur og hverjar áherslur þess eru. Er t.d. sjálfbærni gildi sem fyrirtækið byggir á?

Ákveðin ímynd hjálpar fyrirtækjastjórnandanum einnig við að taka ákvarðanir ef afleiðingar eru ófyrirséðar. Margir gera einfaldlega bara það sem þeim „finnst siðferðislega rétt“ eða það sem hann telur að fyrirtækið eigi að standa fyrir.

Með skýrri jákvæðri ímynd er hægt að laða að rétt samstarfsfólk, starfsmenn og ekki síst viðskiptavinum. Fólk er almennt orðið meðvitaðara um umhverfið og samfélagið og æ fleiri kjósa að versla vörur og þjónustu, við fyrirtæki sem huga að þessu, við t.d. framleiðsluna. Margir eru tilbúnir að greiða meira fyrir slíka vöru en annarra sambærilegra frá öðrum fyrirtækjum, sem t.d. menga mikið við framleiðsluna og/eða nýta börn við hana.

Góð umhverfis- og/eða samfélagsleg ímynd fyrirtækis, er gulls ígildi!



Mynd 5.6: Þrír kátir vinningshafar í keppni um að hanna besta lógóið, fengu merkið sitt prentað á boli.



Hugsaðu um þína persónulegu ímynd/sjálfsmynd. (Hugmyndafræði, gildi, viðmið, persónuleika.) Ef þú stofnaðir fyrirtæki hvernig ætti ímynd þess að vera?

LULLA DOLL - EYRÚN EGGERTSDÓTTIR

Eyrún Eggertsdóttir er stofnandi og hugmyndasmiður Lúllu-dúkkunnar. Hún fékk hugmyndina að henni eftir að hún heimsótti vinkonu sína og nýfætt barn hennar, kornungt stúlkubarn sem hafði fæðst fyrir tímann. Eins og oft er raunin með fyrirbura varð stúlkan að vera á spítalanum í einangrun í nokkurn tíma. Hún var því aðskilin frá foreldrum sínum og var í afar takmarkaðri snertingu við annað fólk.



Eyrún ráðfærði sig við lækna, hjúkrunarfræðinga og sálfræðinga og lagðist í vinnu til að rannsaka áhrif nærveru, hljóðs hjartsláttar og andardráttar, lyktar, beinnar snertingar sem og svokallaðar kengúrumedferðar, og brjóstagjafir. Því næst fór Eyrún að huga að hönnun dúkkunnar. Hún fékk grafíska hönnuðinn Birnu Bryndísi Þorkelsdóttur til liðs við sig til að hjálpa sér við að hanna dúkkuna og sjá um útlit vörunnar, þar á meðal umbúðir, vefsíðu og ljósmyndun. „Við vorum með alls konar hugmyndir um hönnunina en við enduðum á að hanna dúkku sem myndi láta börn upplifa að lítil manneskja svæfi við hlið þeirra.“

Árið 2016 fékk Lúlla heimsathygli og nú hefur dúkkan meðal annars verið kynnt í Vogue og Huffington Post. „Við fórum að taka eftir að foreldrar voru áfjáðir í að eignast dúkkurnar. Fólk fór að gera tilboð á Ebay og bjóða allt upp í tífalt verð dúkkunnar (8.900 ISK).“ Eyrún hafði alltaf hugsað sér að selja dúkkurnar um heim allan. „Um fimm þúsund börn fæðast á Íslandi á ári hverju. Við gætum aldrei staðið straum af vaxandi viðskiptum með svo litlum markhóp,“ segir hún. „Stundum öfundum við fólk sem stendur í viðskiptum á stöðum eins og Þýskalandi þar sem það hefur aðgang að mun stærri markaði. Þar er hægt að pakka vörunum í bíla og keyra með þær til nágrenna-landa! En þegar maður býr á eyju þar sem þetta er ekki mögulegt neyðist maður til að hugsa út fyrir kassann.“

Þessar takmarkanir hafa aldrei haldið aftur af Eyrúnu og nú hafa yfir 160.000 dúkkur selst á netinu og á roro.is, sem og í verslunum um heim allan (2020). Fyrirtækið hefur líka stækkað og nú starfa 8 einstaklingar hjá RÓRÓ, bæði á Íslandi og í Bandaríkjunum.



VÖRUMERKI OG LÓGÓ

Vörumerki og lógó fyrirtækis er aðeins hluti af ímyndinni en það er oft sá hluti ímyndarinnar sem fólk sér - andlit fyrirtækisins út á við, ef svo má segja.

Þegar lógó er hannað er mikilvægt að það sé táknrænt fyrir ímyndina, af því að lógóið getur orðið að tákni sem fólk vill halda tryggð við, samsama sig við vörumerkið og er jafnvel reiðubúið til að borga miklu herra verð fyrir vöruna en annarra sambærilegra

Að hafa sterkt vörumerki er einnig svolítið eins og að gefa loforð. Loforðið er að vörurnar standist þær kröfur sem kaupendur búast við, með tilliti til verðs, gæða o.s.frv. - og loforðið má aldrei svíkja.

Þegar vörumerki er byggt upp skal huga að því á hvaða þáttum það á að byggja:

Stofnandanum? (Til dæmis, The Walt Disney Company stofnað af Walter Elias Disney.)

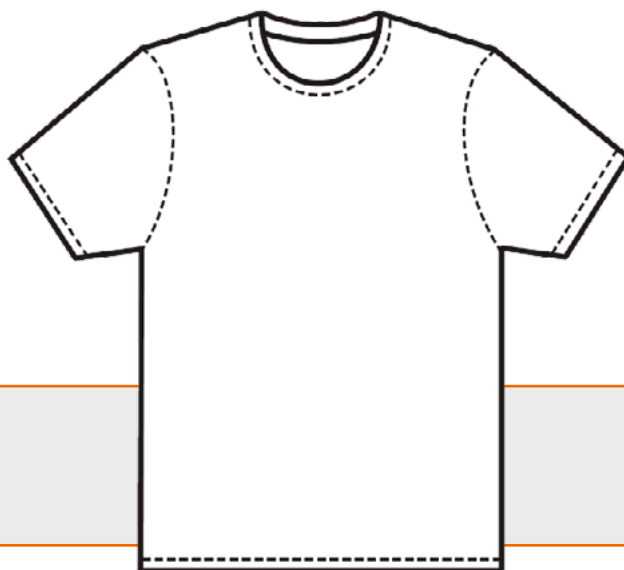
Staðurinn? (Til dæmis þau fjölmörgu fyrirtæki sem heita eitthvað með „Grænland...” eða „Norður... o.s.frv.”)

Merkingarþrungið orð? (Til dæmis verslunarkeðjan Bónus)

Velþekkt táknmynd? (Mörg vörumerki á norðurslóðum nota heimskautadýr, til dæmis ísbjörn, hund eða kríu.)

Klippa-líma? (Til dæmis Lego, sem er samsett úr orðunum „leg godt”.)

Skrýtið/klikkað? (Til dæmis Bon Bon, sem framleiðir sælgæti með grófum og dónalegum nöfnum.)



Hannaðu bol sem er táknmynd fyrir fyrirtækið þitt.

6. KAFLI: FJÁRMÁL

FJÁRMÖGNUNARMÖGULEIKAR

Þegar til lengri tíma er litið borgar það sig oft að láta „eigin peninga“ nægja til að koma fyrirtækinu á laggirnar. Með því að „herða sultarólina“ er hægt að láta peningana endast töluvert lengur og því er mikilvægt að passa fjármálin vel.

Með einungis „eigið fjármagn“ getur vöxtur fyrirtækisins þó verið hægur og á ákveðnu stigi getur verið nauðsynlegt að fleiri komi inn í fyrirtækið. Að hluta til í þeim tilgangi að fá aukið fjármagn en líka til að dreifa áhættunni. Sé fjármögnun nauðsynleg eru til mismunandi fjármögnunarleiðir og verður farið yfir nokkra hér á eftir.

Að baki fjármögnunar liggur yfirleitt heilmikil vinna án tillits til hvers konar fjármögnun um er að ræða. Allir fjárfestar vilja sjá einhverskonar viðskiptaáætlun, oftast með einhverri fjárhagsáætlun sem endurskoðandi hefur jafnvel farið yfir. Margir fjárfestar vilja þar að auki fá persónulegan fund þar sem hugmyndin er kynnt en fjárfestar nota líka þessa fundi til að leggja persónulegt mat á frumkvöðulinn sjálfan. Þeir vita sem er að góður frumkvöðull sem býr yfir ákveðnum persónulegum eiginleikum sem gagnast viðskiptahugmyndinni getur framkvæmd og klárað hugmyndir, sama hversu vonlausar þær virðast í augum flestra annarra. Einnig vita fjárfestar að margir frumkvöðlar sem ekki búa yfir sterkum persónulegum þáttum geta aldrei klárað verkefni, sama hversu góð viðskiptahugmyndin er.

STYRKIR

Að fá fjárhagsstyrk getur svo sannarlega hjálpað fyrirtæki að þróast og vaxa. Frumkvöðlar ættu að kanna hvort ekki séu einhverjir styrkir í boði sem hægt væri að sækja um fyrir viðskiptahugmynd þeirra. Eftirfarandi þarf að hafa í huga:

- Form og umfang styrkumsókna er misjafnt og er því æskilegt hafa góðan tíma í styrkumsóknir og sækja ekki um á síðustu stundu.
 - Töluverð vinna getur farið í að sækja um styrki en góður undirbúningur er lykilatriði þess að hljóta styrk.
- Gott er að biðja einhvern sem „er með reynslu“ að lesa umsóknina yfir og rýna hana fyrir þig.
- Oftast er um samkeppnissjóði að ræða og því skiptir miklu máli að vera með skiljanlega og góða umsókn.
- Afar mikilvægt er að lesa vel yfir leiðbeiningar og reglur styrkjanna til að greina hvort verkefnið eigi erindi í tiltekinn sjóð.
- Þó hugmyndin sé á byrjunarstigi er nauðsynlegt að geta skýrt út hver nýjung verkefnisins er, hvaða vandamál eigi að leysa með vörunni og hafa greinargóða markhópalýsingu. Þetta er allt hluti af grundvallaratriðum viðskiptaáætlunar. Í sumum tilfellum þurfa að liggja fyrir ýtarlegar upplýsingar svo sem fullbúin viðskiptaáætlun og fjárhagsáætlun.
- Yfirleitt er sótt um fyrir ákveðnum verkþáttum sem þurfa að vera skýrir, raunhæfir og í samræmi við það hvar verkefnið er statt á þeim tímapunkti sem sótt er um styrkinn.

Á „Ýmsir gagnlegir tenglar“ á bls. 101 er hægt að sjá nánari uppl. um styrki.

ENGLAFJÁRFESTAR

Englafjárfestar eru fjársterkir einstaklingar sem vilja fjárfesta í nýjum verkefnum. Algengt er að verkefnin séu á sviði sem fjárfestirinn hefur mikla trú á, áhuga og þekkingu. Englafjárfestar koma oft að verkefnum snemma í þróunarferlinu og aðstoða frumkvöðul við að vinna að verkefninu.

Þegar englafjárfestir kemur inn í fyrirtækið er gott að hafa í huga, hvort hann komi með eitthvað meira en fjármagn inn í reksturinn. Horfa þarf til þess hvort englafjárfestirinn hafi þekkingu, viðskiptatengingar eða annað sem geti gagnast fyrirtækinu. Fjármagn eitt og sér er oft ekki það verðmætasta sem englafjárfestir kemur með inn í fyrirtækið. Englafjárfestar fjárfesta í fólki sem þeir hafa trú á og horfa til þess hversu trúverðugt teymið á bak við viðskiptahugmyndina er.

Yfirleitt nálgast frumkvöðlar ekki englafjárfesta eftir hefðbundnum leiðum, líkt og gert er með styrktarsjóði, bankalán og í fjárfestingasjóðum. Oft er englafjárfestirinn einhver sem frumkvöðullinn þekkir eða er komið í samband við í gegnum persónulegt tengslanet. Skoðaðu tengslanet þitt vel og athugaðu hvort það gæti leynst englafjárfestir innan þess. Margir kynnast fjárfestum á viðburðum sem tengjast á einhvern hátt verkefnunum sem unnið er að, til dæmis ársfundum, frumkvöðlaviðburðum o.s.frv. Þá er mikilvægt að vera búinn að æfa örkynninguna og vera vel undirbúinn ef frumkvöðullinn hittir fjárfesta sem gæti hugsanlega fjárfest í verkefninu.

FJÁRFESTINGASJÓÐIR

Fjárfestingasjóðir vilja yfirleitt fjárfesta töluverðum fjárhæðum í hverju sprotafyrirtæki og eignast hlut í hverju fyrirtækinu. Sjóðirnir horfa yfirleitt til þess hversu líklegur reksturinn er til að verða arðbær og fjárfesta aðeins í fyrirtækjum sem hafa sýnt fram á rekstrarhæfi og jafnvel þau sem hafa þegar fengið minni fjárfestingar og/eða styrki. Fjárfestingasjóðir fara oft fram á að eiga fulltrúa í stjórn fyrirtækisins.

BANKAR

Það er nánast ógjörningur að standa í rekstri án þess að vera í góðum samskiptum við eigin viðskiptabanka. Þó þú sækist ekki eftir láni í bankanum, veita bankar ýmsa þjónustu til rekstraraðila sem getur komið að góðum notum.

Gott er að fara í bankann og ræða um áætlanir þínar. Þeir munu eflaust gefa þér góð ráð og greina þér frá því hvað sé í boði. Bankar eru oftast ekki viljugir til að taka mikla áhættu og fara því oft fram á tryggingu í eignum fyrirtækisins.

Ekki þurfa allir stór lán til að hefja rekstur. Hafðu í huga að áhættan við að fara út í rekstur er minni eftir því sem minna er tekið af lánum. Það getur þó verið að rekstur þurfi verulegt fjármagn til að fara af stað en það þýðir jafnframt að fallið er hærra ef illa fer. Ýmiskonar lán eru í boði, meðal annars:

VIÐSKIPTALÁN Í ÁKVEÐINN TÍMA:	Fé er lánað í ákveðinn tíma og greitt til baka með vöxtum með fyrirfram ákveðnum afborgunum.
GJALDFRESTUR OG KREDITKORT:	Fyrirtæki nota oft gjaldfrest/kreditkort á tímabilum þegar greiðslugetan er lítil eða ef fyrirtækið er bundið tekjusveiflum eftir árstíðum.
VÖRUREIKNINGS-LÁN	Gera fyrirtækjum mögulegt að taka lán með því að setja ógreidda vörureikninga sem tryggingu fyrir láni.
LÁN MEÐ EIGNIR SEM TRYGGINGU:	Hægt er að taka lán með því að setja eigur fyrirtækisins, til að mynda fasteign, vörulager eða fastafjármuni, sem tryggingu.

HVERNIG METUR BANKINN LÁNAUMSÓKN?

Líklegt er að bankinn meti umsókn út frá að minnsta kosti þremur þáttum:

- Stjórnun - hæfileikar frumkvöðuls sem rekstraraðila, þar á meðal hæfileikar hans til að stjórna.
- Hversu lífvænleg er viðskiptahugmyndin - markaðurinn fyrir hugmyndina eða þjónustuna, kostnaður við reksturinn og fjárhagsáætlanir.
- Áhætta - áhættan sem bankinn tekur á því að fá ekki peninga sína til baka. Hafa ber í huga að ef vel gengur deilir bankinn ekki ágóðanum með frumkvöðlinum en hann getur tapað ef illa gengur.

HÓPFJÁRMÖGNUN

Hópfjármögnun verður sífellt algengari aðferð til fjármögnunar sprotafyrirtækja og víða um heim eru margir hópfjármögnunaraðilar. Þeir þekktustu eru líklega Kickstarter, GoFundMe og Indiegogo. Íslenska fjármögnunarsíðan **Karolinafund** hefur einnig notið gríðarlegra vinsælda hér á landi og er í samstarfi við aðrar norrænar fjármögnunarsíður.

Hópfjármögnun virkar þannig að verkefnið er sett upp á vefinn og ákveðið fjármögnunar- og tímamarkmið sett. Fyrir ákveðið fjármagn getur neytandi til dæmis keypt vöru áður en hún hefur verið framleidd, fengið einhverja ákveðna gjöf í staðinn eða jafnvel fengið hlut í fyrirtækinu, allt eftir því hvernig verkefnið er sett upp.

Þessi fjármögnunarleið hefur reynst vel fyrir verkefni sem af einhverjum ástæðum þykja ekki sérstaklega fjárfestingarvæn en eru engu að síður með sniðugar lausnir eða vörur sem neytendur vilja sjá á markaði. Hópfjármögnun getur gegnt hlutverki „proof of concept“ fyrir frekari fjárfestingar. Ef frumkvöðull getur sýnt fram á að ákveðinn fjöldi er tilbúinn að kaupa vöruna gefur það ákveðna vísbendingu um framtíðarmöguleika hennar.

Hópfjármögnun getur vissulega verið góð leið í markaðssetningu en eingöngu er miðað að markhópi vörunnar. Verkefnið verður að vera undirbúið með það að markmiði að ná til þess markhóps sem varan er miðuð að en ekki til þess að ná í nýjan. Það þarf að skilja markhópin vel, búa til áhugaverð tilboð / viðskiptatækifæri fyrir hann og sýna fram á að verkefnið sé spennandi.

Góður undirbúningur felur til dæmis í sér að finna réttu hópfjármögnunarsíðuna en það eru mismunandi áherslur milli þeirra. Ákveða þarf hvað er í boði fyrir þann sem styrkir verkefnið og hvernig hægt er að fá sem mest út úr veittum stuðningi. Reynst hefur vel að undirbúa gott myndband og nýta aðra miðla til að koma hópfjármögnunarverkefninu á framfæri til markhópsins.

FJÁRFESTING VIÐSKIPTAVINA

Að fá viðskiptavinum til að fjárfesta í fyrirtækinu er einn af möguleikunum og snýst einfaldlega um að auka vöxt fyrirtækisins með peningum frá viðskiptavinum.

Með þekktustu aðferðunum eru deiliahagkerfi, t.d. Airbnb og Uber, þar sem aðrir eiga íbúðirnar og bílana. Það getur líka falist í að „að borga fyrirfram“ eða mismunandi áskriftarleiðir eða möguleiki seinna meir á að selja þjónustu.

Þetta getur verið mjög góð leið til að komast í gang. Til dæmis byrjaði Bill Gates (Microsoft) með því að forrita stýrikerfi fyrir einkatölvuiðnaðinn og svo fór hann að selja þessa þekktu forritunarpakka.

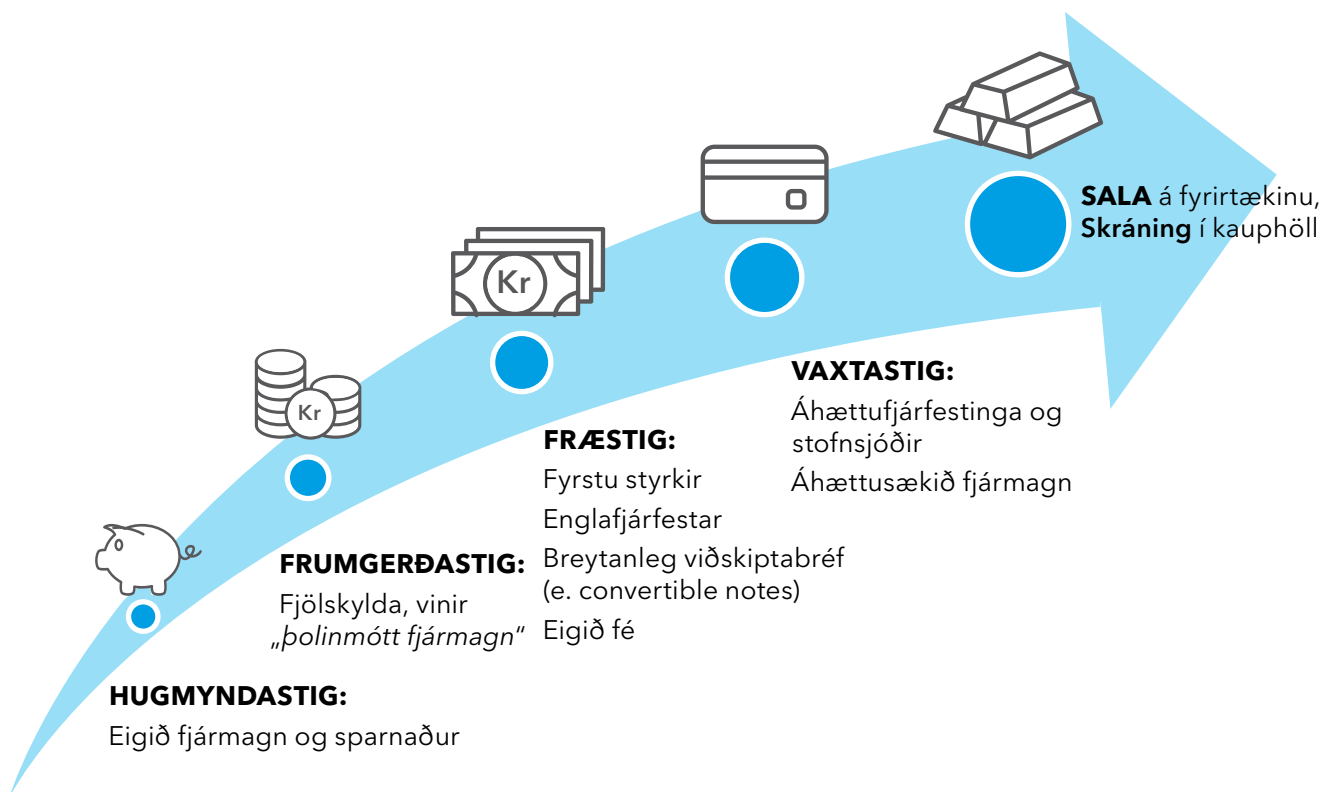
Á AÐ FÁ INN FJÁRFESTA?

Hægt er að fara tvær mismunandi leiðir til að þróa fyrirtæki sitt: „Fjármagnsleiðin“ og „Bakarísleiðina“.

Þegar fjárfestar íhuga að leggja fé í frumkvöðlaverkefni er samsetning hópsins sem stendur að baki hugmyndinni/sprotafyrirtækinu eitt af því fyrsta sem þeir skoða. Byggja einstaklingarnir í hópnum hver annan upp og eru mikilvæg hlutverk og verkaskipti til að búa til gott fyrirtæki uppfyllt? Það verður til dæmis kannski einhver að vera með tækniþekkingu, annar að vera góður sölumaður og einhver sem sér um markaðsmálin.

FJÁRMAGNSLEIÐIN

Ef Fjármagnsleiðin er valin er byrjað smátt með því sem er til staðar og síðan farið í gegnum ýmiss konar tímabil með smærri og stærri styrkjum og fjárfestingum, - Þar til einn daginn, að unnt getur verið að hagnast heilmikið með því að einhver kaupi einfaldlega upp fyrirtækið eða það fær skráningu í kauphöll.



Mynd 6.1: Áhættufjármagnsleiðin (Greenland Business).

BAKARÍSLEIÐIN

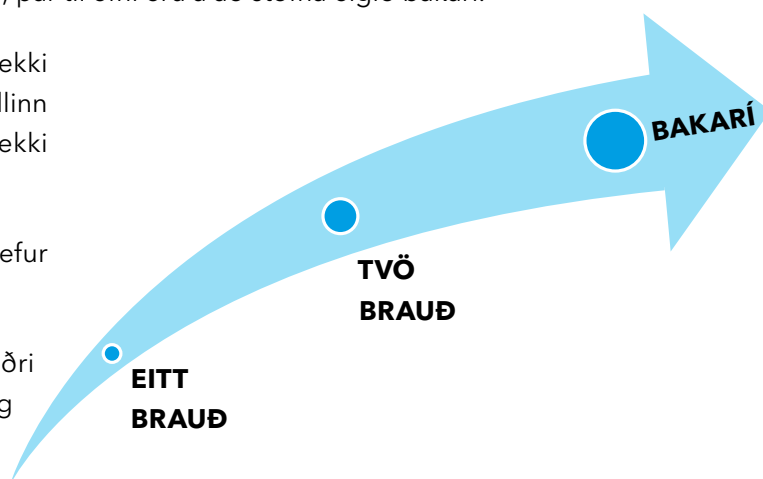
Bakarísleiðin er einfaldari. Þar er einfaldlega byrjað á að selja eitt brauð og fyrir peningana sem fást fyrir það er keypt efni í tvö brauð o.s.frv.

Þannig er fyrirtækið byggt hægt og rólega upp, þar til efni eru á að stofna eigið bakarí.

Kosturinn við bakarísleiðina er að þegar ekki eru neinir fjárfestar í spilu þarf frumkvöðullinn einungis að fá tekjur inn fyrir sjálfan sig – en ekki aðra „sem vilja fá sitt“.

Hann á sjálfur stærri/allan hlut ágóðans og hefur líka fulla stjórn á fyrirtækinu.

Með góðum undirbúningi, réttu vörunni og góðri stjórn, getur fyrirtækið samt vaxið hratt og örugglega.



Mynd 6.2: Bakarísleiðin (Greenland Business).



Mynd 6.3: Nemendur frá Tækniskólanum á Grænlandi smíða vélmenni í nýsköpunarkeppni.

BARA SPORTSWEAR - REGINE A. FINJORD

BARA Sportswear er fyrirtæki sem byggt var upp með bakarísaðferðinni.

Það framleiðir íþróttaföt fyrir konur. Fötin voru í þróun í nokkur ár áður en þau voru sett á markað árið 2017. Regine Finjord, 21 árs, og sambýlismaður hennar, Björn Anders Johnsen, 27 ára, standa á bak við fyrirtækið.

Bæði hafa þau mikinn áhuga á þjálfun og hreyfingu og því er áhuginn á íþróttafötum eðlilegur. Þeim fannst vanta góðar flíkur sem kæmu til móts við þarfir kvenna.

Með það í huga að vekja athygli á norður-norskri náttúru hafa Regine og Björn Anders hannað einstök og hagnýt íþróttaföt með mynstrum sem sækja fyrirmynd sína í náttúru norðurheimskautsins. Fötin bera í sér tákn fyrir náttúrufyrirbæri eins og norðurljós, skammdegi og jökla.

Vörumerkið, innblásið af heimskautanáttúru, varð fljótt mjög vinsælt, einnig á alþjóðavísu. BARA byrjaði með þrjár flíkur til að sjá hvort markaður væri fyrir þessa tegund af vöru.

Á þremur vikum seldist lagerinn upp í gegnum netverslunina og þar með var kominn grunnur til að halda áfram.

„Við höfum ekki haft fjárfesta. Ég lagði mína eigin peninga í verkefnið til að komast í gang. Síðan höfum við byggt fyrirtækið upp með því fé sem við höfum unnið okkur inn,“ segir Regine og heldur áfram: „Hvað það varðar að fá inn fjárfesta hugsum við sem svo að það geti verið nauðsynlegt þegar fram líða stundir en á meðan við náum að aðlagast rekstrinum og vexti hans er ekki þörf á því.“



Eftir tvö ár var vörumerkið orðið vel þekkt í Noregi. Samningar við verslanir í útlöndum hafa verið mikilvægur hluti af vextinum og BARA selur nú þegar vörur í búðum til að mynda á Íslandi, í Finnlandi, Danmörku, Sviss, Hollandi og á Spáni.

VERÐMAT Á FYRIRTÆKINU

Það getur verið mjög erfitt að verðmeta eða verðleggja fyrirtækið sitt en ef ætlunin er að selja hluta í fyrirtækinu eða fá fjárfesta inn verður að koma sér saman um verð.

Ef 10% af fyrirtækinu eru seld fyrir 100.000 kr. er fyrirtækið verðlagt á 1 milljón króna. (10% af 1 milljón er 100.000.)

Yfirvöld hafa ýmsar aðferðir til verðmats, ein af þeim þekktari er „afvaxtað sjóðstreymi“ - sem hægt er að lesa meira um á netinu.

Hér eru nokkur af þeim atriðum sem gefa fyrirtækinu verðmat:

Veltan eða sá fjöldi viðskiptavina sem **bætt er við** í hverjum mánuði.

Fólk er þegar í viðskiptum við fyrirtækið og hægt að sýna fram á að reksturinn geti orðið góður ef hann verður skalaður upp. (Sönnun á gildi hugmyndar (e.Proof of Concept)).

Fyrirtækið á **einkaleyfi** eða hefur þróað **einstaka** þjónustu sem er erfið eða tímafrek í framleiðslu.

Fyrirtækið er vel rekið og það skilar af sér **góðum arði**.



Ef þú hefur möguleika á að fá annaðhvort (ókunnan) fjárfesti eða fá lán hjá vini þabba þíns, hvor kosturinn er meira bindandi með tilliti til tíma, álits og orðspors eða einhvers annars?

REIKNINGSHUGTÖK

Fólk verður að þekkja nokkur grundvallarhugtök til að geta skilið og gert fjárhagsáætlun. Önnur hugtök þurfa líka að vera á hreinu í tengslum við uppgjör sem sýna bæði eignir og skuldir og ef ætlunin er að færa bókhald eru fleiri mikilvæg hugtök, þ.á m. debit og kredit. Hér verður aðeins komið inn á það sem er nauðsynlegt að kunna til að geta gert fjárhagsáætlun.

Söluverð

- Breytilegur kostnaður

= Framlegð

- Fastur kostnaður

= Rekstrarkoma fyrir afskriftir og fjármagnsliði

- Afskriftir og fjármagnsliðir

= Rekstrarniðurstaða (hagnaður/tap)

Breytilegur kostnaður (BK):

- Sá rekstrarkostnaður sem hækkar eftir því hve mikið er framleitt/selt af vörunni/þjónustunni
- Er yfirleitt hlutfall af hverri framleiddri eða seldri einingu

Fastur kostnaður (FK)

- Kostnaður sem fellur alltaf til, jafnvel þó ekkert seljist
- Hækkar ekki við aukna sölu
- Lækkar ekki við minnkaða sölu

Framlegð er notuð til að borga allan fastan kostnað

Vextir eru vaxtatekjur eða vaxtagjöld sem greiðast af skuldum eða inneignum í banka eða hjá öðrum lánveitendum eða lánþegum.

Afskriftir eru áætluð verðryrnun fastafjármuna (fasteign, bíll eða tæki) sem notaðir eru í rekstrinum.

Afkoma/rekstrarniðurstaða getur verið „á núlli“, hagnaður eða tap. Greiddur er skattur ef um hagnað er að ræða.

Breytilegur kostnaður

- Efniskostnaður
- Aðkeypt vinna verktaka Umbúðir
- Flutningur

Fastur kostnaður

- Laun (til fastráðins starfsfólks)
- Húsnæðiskostnaður
- Lagfæringar og viðhald tækja og fasteigna
- Hiti
- Rafmagn
- Sími/internet

Vextir og afskriftir

- Vextir af bankalánum
- Afskriftir af fasteignum, bíl o.s.frv.
- Afskriftir af framleiðslutækjum

Breytilegur kostnaður

- Efniskostnaður
- Aðkeypt vinna verktaka
- Umbúðir
- Flutningur

Fastur kostnaður

- Laun (til fastráðins starfsfólks)
- Húsnæðiskostnaður
- Lagfæringar og viðhald tækja og fasteigna
- Hiti
- Rafmagn
- Sími/internet

Vextir og afskriftir

- Vextir af bankalánum
- Afskriftir af fasteignum, bíl o.s.frv.
- Afskriftir af framleiðslutækjum

STOFNKOSTNAÐARÁÆTLUN

Mikilvægt er að stilla upp stofnkostnaðaráætlun áður en farið er af stað í fyrirtækjarekstur. Nauðsynlegt er að átta sig á því hvað það kostar að hrinda hugmynd í framkvæmd og hvernig brúa skal bilið þar til reksturinn fer að skila tekjum. Stofnkostnaðaráætlun snýst um að lista upp þann kostnað sem fellur á fyrstu stigum og fer sá kostnaður eftir því hver viðskiptahugmyndin er – hann getur verið lítill en einnig gríðarmikill. **Markmiðið** er að ná yfirsýn yfir það sem til þarf til að komast í gang.

FJÁRHAGSÁÆTLUN

Fjárhagsáætlanir samanstanda annars vegar af tekju- og kostnaðaráætlun sem er rekstraráætlun fyrirtækisins og hins vegar af áætlun um inn- og útborganir sem er greiðsluáætlun fyrirtækisins.

Ef um nýtt fyrirtæki er að ræða eru ekki til neinar tölur úr rekstri til að byggja á og þarf því að setja fram forsendur að áætlunum en út frá þeim eru niðurstöður fengnar. Dæmi um forsendur eru til dæmis sala, fjöldi starfsmanna, laun þeirra, vaxtastig lána og svo framvegis. Fjárhagsáætlanir eru gerðar til að fá yfirsýn yfir fjármálin, minnka hættuna á að allt í einu vanti peninga til að borga reikningana og til að vera viss um að fjárhagurinn sé tryggður vel fram í tímann.

REKSTRARÁÆTLUN

Í rekstraráætlun þarf að setja niður hvernig gjöld greiðast úr fyrirtækinu og hvernig tekjur koma inn. Rekstraráætlun ætti í flestum tilfellum að ná til að lágmarki þriggja ára. Hún sýnir áform um þróun starfsseminnar og endurspeglar áður framsett markmið og söluáætlun.

Í rekstraráætlun er öllum útgjöldum og öllum tekjum sem búast má við raðað upp í yfirlit þar sem efnisflokkar eru lóðrétt og mánuðir eru lárétt. Upphæðirnar eru settar í dálkana eftir flokkum og mánuðum eins og við á. Handbært fé og heildarstaða eru ekki tekin með í reikninginn. Lagt er saman úr öllum dálkum, bæði lóðrétt og lárétt, til að fá betri yfirsýn yfir fjármálin. **Markmiðið** er að skapa yfirsýn yfir það hvort fyrirtækið er gróðavænlegt til lengri tíma litið.

GREIÐSLUÁÆTLUN

Í greiðsluáætlun má sjá hvernig þau úrræði sem eru til umráða (handbært fé) breytast frá upphafi hvers mánaðar til loka hvers mánaðar. Þetta er gert með því að setja allar hreyfingar á peningum upp í yfirlit þar sem efnisflokkar eru lóðrétt og mánuðir eru lárétt, upphæðirnar eru skráðar þar sem búist er við að hreyfingar verði. Efst eru upphæðir í byrjun mánaðar og neðst útkoman í lok mánaðar.

Markmiðið er að búa til yfirlit yfir hvort til séu peningar til að borga reikningana þegar þeir falla í gjalddaga.

STOFNKOSTNAÐARÁÆTLUN - SÝNIDÆMI

ÚTGJÖLD

Flokkur	Tegund	Upphæð
Húsnæði	Kaup á húsnæði	0 kr.
	Trygging v. leigu	12.500 kr.
	Innréttingar og standsetning	5.000 kr.
Útbúnaður til framleiðslu	Vélar	0 kr.
	Verkfæri	0 kr.
Búnaður í verslun	Peningakassi	3.000 kr.
	Afgreiðsluborð	500 kr.
	Greiðslukort (útstöð og stuðningur)	2.500 kr.
Skrifstofubúnaður	Húsgögn (skrifborð, skrifborðsstóll, hillur o.þ.h.)	1.500 kr.
	Tölvubúnaður (tölva, skjár, prentari, net o.þ.h.)	10.000 kr.
	Sími	0 kr.
	Ljósritunarvél	0 kr.
Vöruinnkaup	Hráefni/hálfunnið hráefni	0 kr.
	Tilbúnaðar vörur (lager)	50.000 kr.
Markaðssetning	Lógóhönnun, nafnspjöld o.þ.h.	1.000 kr.
	Prentað efni	0 kr.
	Heimasíða	1.000 kr.
	Vefverslun	0 kr.
Önnur útgjöld	Einkaleyfi	0 kr.

Alls:	87.000 kr.
-------	------------

FJÁRMÖGNUN

Flokkur	Upphæð
Eigin sparnaður/fé	35.500 kr.
Stuðningur, gjafir o.þ.h.	1.500 kr.
Yfirdráttarheimild í banka	50.000 kr.
Peningar frá fjárfestum	0 kr.

Alls:	87.000 kr.
-------	------------

REKSTRARÁÆTLUN - SÝNIDÆMI

	Janúar	Febrúar	...	Desember	Alls
Velta					
Sala á vörum	10.000 kr.	10.000 kr.		10.000 kr.	120.000 kr.
Útleiga	5.000 kr.	5.000 kr.		5.000 kr.	60.000 kr.
Auglýsingatekjur	500 kr.	500 kr.		500 kr.	6.000 kr.
Samtals	15.500 kr.	15.500 kr.		15.500 kr.	186.000 kr.

Breytilegir kostnaðarliðir					
Efniskostnaður	3.000 kr.	3.000 kr.		3.000 kr.	36.000 kr.
Laun lausráðins starfsfólks	0 kr.	0 kr.		0 kr.	0 kr.
Umbúðir	300 kr.	300 kr.		300 kr.	3.600 kr.
Flutningur	200 kr.	200 kr.		200 kr.	2.400 kr.
Samtals	3.500 kr.	3.500 kr.		3.500 kr.	42.000 kr.

Framlegð	12.000 kr.	12.000 kr.		12.000 kr.	144.000 kr.
-----------------	-------------------	-------------------	--	-------------------	--------------------

Fastir kostnaðarliðir					
Laun (til fastráðins starfsfólks)	9.000 kr.	9.000 kr.		9.000 kr.	108.000 kr.
Húsnæðiskostnaður	1.500 kr.	1.500 kr.		1.500 kr.	18.000 kr.
Lagfæringar og viðhald	0 kr.	0 kr.		0 kr.	0 kr.
Hiti	0 kr.	0 kr.		0 kr.	0 kr.
Rafmagn	200 kr.	200 kr.		200 kr.	2.400 kr.
Símanúmer/internet/	500 kr.	500 kr.		500 kr.	6.000 kr.
Sala og markaðssetning	200 kr.	200 kr.		200 kr.	2.400 kr.
Samtals	11.400 kr.	11.400 kr.		11.400 kr.	136.800 kr.

Rekstrarafkoma fyrir vexti og afskriftir	600 kr.	600 kr.		600 kr.	7200 kr.
---	----------------	----------------	--	----------------	-----------------

Vextir og afskriftir					
Vextir af bankalánum	0 kr.	0 kr.		0 kr.	0 kr.
Vextir af yfirdráttarheimild	250 kr.	250 kr.		250 kr.	3.000 kr.
Afskriftir á fastafjármunum	100 kr.	100 kr.		100 kr.	1.200 kr.
Samtals	350 kr.	350 kr.		350 kr.	4.200 kr.

Hagnaður (fyrir skatt)	250 kr.	250 kr.		250 kr.	3.000 kr.
-------------------------------	----------------	----------------	--	----------------	------------------

GREIÐSLUÁÆTLUN - SÝNIDÆMI

	Janúar	Febrúar	...	Desember	Alls
Handbært fé í byrjun mánaðar	10.000 kr.	10.600 kr.		17.200 kr.	
Tekjur					
Sala á vörum	10.000 kr.	10.000 kr.		10.000 kr.	120.000 kr.
Útleiga	5.000 kr.	5.000 kr.		5.000 kr.	60.000 kr.
Auglýsingatekjur	500 kr.	500 kr.		500 kr.	6.000 kr.
Tekjur samtals	15.500 kr.	15.500 kr.		15.500 kr.	186.000 kr.
Greiðslur					
Breytilegir kostnaðarliðir	3.500 kr.	3.500 kr.		3.500 kr.	42.000 kr.
Persónulegar úttektir	0 kr.	0 kr.		0 kr.	0 kr.
Samtals, breytilegt	3500 kr.	3500 kr.		3500 kr.	42.000 kr.
Fastir kostnaðarliðir					
Fastakaup (til fastráðins starfsfólks)	9.000 kr.	9.000 kr.		9.000 kr.	108.000 kr.
Húsnæðiskostnaður	1.500 kr.	1.500 kr.		1.500 kr.	18.000 kr.
Lagfæringar og viðhald	0 kr.	0 kr.		0 kr.	0 kr.
Hiti	0 kr.	0 kr.		0 kr.	0 kr.
Rafmagn	200 kr.	200 kr.		200 kr.	2.400 kr.
Símanúmer/internet/póstkostnaður	500 kr.	500 kr.		500 kr.	6.000 kr.
Bensín á bíl	0 kr.	0 kr.		0 kr.	0 kr.
Sala og markaðssetning	200 kr.	200 kr.		200 kr.	2.400 kr.
Samtals, fastir kostnaðarliðir	11.400 kr.	11.400 kr.		11.400 kr.	136.800 kr.
Samtals greiðslur	14.900 kr.	14.900 kr.		14.900 kr.	178.800 kr.
Breytingar á handbæru fé					
Reiðufé	2.500 kr.	2.500 kr.		2.500 kr.	
Peningar í banka	7.500 kr.	7.500 kr.		7.500 kr.	
Handbær yfirdráttarheimild	600 kr.	1.200 kr.		7.800 kr.	
Mínus handbært fé í byrjun mánaðar	600 kr.	600 kr.		600 kr.	
Handbært fé í lok mánaðar	10.600 kr.	11.200 kr.		17.800 kr.	

VERÐLAGNING

Góð verðlagning er byggð á vitneskju um hvað viðskiptavinirnir eru reiðubúnir að borga fyrir vöruna í ljósi þess ávinnings sem hann hefur af því að nota vöruna eða þjónustuna, í staðinn fyrir að reikna eingöngu út kostnað við framleiðslu og bæta við álagningu sem þú vilt hafa.

Til þess þarf að vera hægt að fá upplýsingar um dæmigert markaðsverð. Það má meðal annars gera með því að bera eigin vörur saman við sambærilegar vörur frá samkeppnisaðilum og sjá hvað þær eru seldar á.

Ef selja á vöruna á hærra verði en samkeppnisaðilans, þarf varan að vera með einhverja ytri- og/eða innri þætti sem gera hana verðmætari í huga viðskiptavinarins, þ.e. það er einhver auka ávinningur fyrir hann sem hann er tilbúinn að greiða fyrir.

Fyrirtækið þarf líka að ákveða verðstefnu sína, þ.e. hvað á varan að kosta miðað við gæði. Hér getur varan verið frá því að vera með lágt verð upp í hátt verð og gæðin verið frá því að vera lítil upp í mikil. Í grófum dráttum þarf samræmi að vera á milli gæða og verðs og sölustaðir vörunnar þurfa líka að passa við verð og gæði vörunnar. Lágvöruverðsverslanir selja t.d. ódýrar vörur (oft með litlum gæðum en það er alls ekki alltaf raunin – gæðin geta verið mikil) en sérvöruverslanir selja dýrari gæða vörur.

Verðákvörðun er samræmi á milli verðstefnu fyrirtækisins og kostnaðarútreikninga en verðlagning þarf alltaf að taka mið af því hversu mikið viðskiptavinurinn, er tilbúinn í að borga - Verðlagning er í raun stefnumót seljanda og kaupanda. Á stefnumótinu þarf að finna þann jafnvægispunkt, þar sem bæði kaupandi og seljandi eru sáttir. Seljandinn þarf að að hafa unnið heimavinnuna sína og geta svarað ýmsum spurningum eins og t.d. Hvað kostar að búa til vöruna mína? Hvaða kostnaðarliðir liggja þar að baki? Hvert er markaðsverð á sambærilegum vörum?

Í huga neytenda eru oftast bein tengsl á milli verðs og gæða og því þarf að passa að verð sé til samræmis við þau gæði sem varan á að standa fyrir. Til dæmis getur fólk verið tregt við að kaupa mótörhjólaljálmi sem því finnst vera „of ódýr“ þó hann sé af sömu eða betri gæðum en aðrir á markaðnum.

Það er því mikilvægt að verðleggja ekki of lágt í byrjun með óraunhæfu kynningarverði, bæði til að gengisfella ekki vöruna en einnig vegna þess að þannig ná kannski tekjurnar einfaldlega ekki að vega upp á móti kostnaðinum - og það getur verið erfitt að hækka verð seinna án þess að fæla viðskiptavinum frá.

7. KAFLI: VIÐSKIPTAÁÆTLUN OG STEFNUMÓTUN

VIÐSKIPTAÁÆTLUN OG VIÐSKIPTALÍKAN

Talsverður munur er á viðskiptaáætlun og viðskiptalíkani þrátt fyrir að orðin séu lík.

Viðskiptaáætlun inniheldur vel uppsetta samantekt, lýsingu á viðskiptahugmyndinni, upplýsingar um vöruna, stjórnun og skipulag, markaðinn og samkeppnina, markaðsstefnu og áætlun og hvernig fjármálum verði háttað.

Viðskiptalíkan má segja að sé heildarrammi fyrirtækisins sem sýnir kjarnastarfsemi þess, frá vöru til viðskiptavina. Viðskiptalíkanið dregur fram samhengi hlutana og hvernig tekjur fyrirtækisins verða til.

Að hugsa upp nýtt viðskiptalíkan fyrir vöru sem þegar er til er í sjálfu sér líka nýsköpun þar sem fundnar eru upp nýjar leiðir til tekjuöflunar með vörum eða þjónustu fyrirtækisins

Fyrir árið 2010 þurfti til dæmis að kaupa Microsoft Office-pakkann. Mörgum þótti leyfið nokkuð dýrt og margir afrituðu því pakkann ólöglega. Með nýju viðskiptalíkani hafa allir ókeypis aðgang að grunnhluta pakkans en tekjur koma inn með möguleika viðskiptavinanna á að kaupa fullan aðgang og geymslupláss á „skýi“, fyrir mánaðarlega greiðslu osfrv.

Streymisveitur eru líka gott dæmi um nýtt viðskiptalíkan þar sem leigutekjum fyrir hverja mynd hefur verið skipt út fyrir mánaðarleg áskriftargjöld.

LÝSING Á VIÐSKIPTALÍKANI

Þegar viðskiptalíkani er lýst er það yfirleitt einföld uppsetning með einhvers konar yfirliti eða skýringarmynd. Oftast nær það ekki ekki yfir meira en eina blaðsíðu.

Mikilvægt er að geta útskýrt viðskiptalíkanið vel fyrir væntanlegum fjárfestum, fyrir bönkum ef hugað er að lánum en einnig fyrir sjálfum manni og samstarfsfélögum svo allir gangi í takt í fyrirtækinu

Hér eru nokkur dæmi um viðskiptalíkön:

1. Fyrirtækið selur vöru til neytanda. Fyrirtækið keypti hluti í vöruna fyrir lága upphæð hjá söluaðila og notaði þá til framleiðslu á vörunni.

2. Fyrirtækið lætur neytandann nota vöruna án þess að borga en í staðinn er sýndur fjöldi auglýsinga í tengslum við notkunina. Önnur fyrirtæki borga fyrir sínar auglýsingar.

3. Fyrirtækið á höfundarréttinn að tækni sem önnur fyrirtæki vilja nota. Þau borga afnotagjald fyrir hvert skipti sem þau nota tæknina eða fyrir ákveðið tímabil.

4. Fyrirtækið selur eða gefur neytanda vél eða tæki, en fyrirtækið sér um viðhald og þjónustu á vélinni og selur viðhaldsvörur til neytandans.

5. Fyrirtækið selur vöru fyrir hönd annars fyrirtækis og fær hluta af söluágóðanum (umboðslaun) fyrir sitt framlag.

6. Fyrirtækið hefur þróað hugbúnað sem það selur sem vefþjónustu (Software as a Service) og greitt er fyrir mánaðarlega áskrift. Ákveðnar aðgerðir eru ókeypis (Freemium).

A4 TÍN STÁLVEITARI - DÁVID ISAKSEN

Hinn færeyski Dávid Isaksen, 24 ára, hefur langað til að vera frumkvöðull frá því hann var barn. Sem unglingur fór hann að dreyma um að eiga sitt eigið fyrirtæki.

Hann byrjaði því í verslunarskólanum í Þórshöfn til að læra sölumennsku en það var ekki fyrr en hann fór í starfsþjálfun hjá byggingarvöruverslun að hann sá möguleika í nýsköpun sem hann hefur unnið að síðan.

Hann sá að það voru mörg verktakafyrirtæki sem þurftu á dreifingaraðila að halda til að sjá þeim fyrir skrúfum, róm og öðrum stálvörum til byggingarvinnu og /eða sérfræðingi sem byggi yfir nauðsynlegri vitneskju um tæknilegar

Viðskiptalíkanið er frekar einfalt. Hann kaupir vörur á heildsöluverði og selur þær til fyrirtækja eftir þörfum. Það er samt mikil vinna að læra allt um ákveðnar gerðir af stáli, efnisparfir, birgða- og flutningsþjónustu, markaðssetningu og sölu.

Þrátt fyrir að margar vinnustundir liggi í fyrirtækinu og launin séu ekki há enn sem komið er dremmir David um að einn góðan veðurdag verði fyrirtækið stórt og með marga starfsmenn.

Þangað til er hann með vinnuaðstöðu í sameiginlegu skrifstofuhúsnæði frumkvöðlasetursins Hugskotið í Þórshöfn en hann ætlar bráðum að flytja út og finna eitthvað stærra.



staðreyndir og framleiðslu.



CANVAS RAMMI VIÐSKIPTAÁÆTLUNAR - BUSINESS MODEL CANVAS

Lykilsamstarfsaðilar  Hverjir eru helstu samstarfsaðilar?	Lykilstarfsemi  Hvaða lykiláðgerðum þarf að sinna til að starfsemin gangi?	Varan  Hvaða sérstaka virði erum við að færa viðskiptavininum? Hvaða þörf viðskiptavinarins erum við að leysa??	Samskipti  Hvar og hvernig fara tengsl við viðskiptavini fram? Hvernig nærðu í og heldur viðskiptavinum?	Viðskiptavinir  Hverjir eru mikilvægustu markhópar fyrirtækisins?
	Lykilauðlindir  Hvaða lykilauðlindir þarf til að starfsemin gangi?		Dreifileiðir  Hvar og hvernig geta viðskiptavinir keypt vöruna eða þjónustuna?	
Kostnaður Hvar fellur til kostnaður við starfseminna?		Tekjur  Hvar og hvernig skapast tekjur fyrir fyrirtækið?		

Mynd 7.1: Byggt á *Business Model Canvas* (Andreas Osterwalder, 2010).

Eitt algengasta form viðskiptalíkans er „Business Model Canvas“ sem Alexander Osterwalder þróaði.

Þar er miðjureiturinn, „Virðistilboð“, grunnurinn að starfsemi fyrirtækisins, þ.e. hvaða vörur/þjónustu er verið að selja, hver er nýjungin og hvernig getur varan/þjónustan uppfyllt þarfir viðskiptavinarins.

Til hægri við miðjureitinn eru þrír reitir sem allir snúa að viðskiptavininum, þ.e. hverjir þeir eru, hvernig hægt er að ná til þeirra og hvar þeir geta keypt vöruna okkar. Þar fyrir neðan er reitur þar sem sýnt er hvar og hvernig tekjur fyrirtækisins koma inn.

Með öðrum öðrum, hægri helmingur Canvasins sýnir **tekjuhlið** fyrirtækisins.

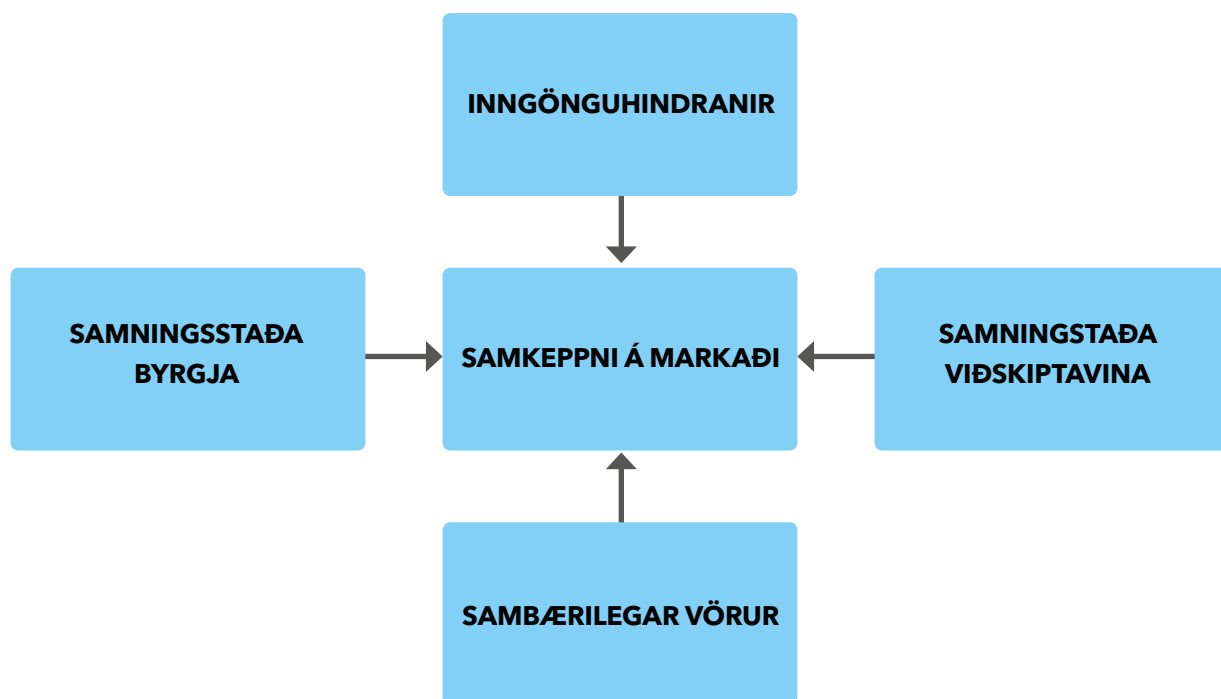
Á vinstri helmingnum eru sýndar þær áðgerðir sem gera fyrirtækinu kleift að bjóða upp á vöruna/þjónustuna til viðskiptavina. Þær sýna meginstarfsemi fyrirtækisins, lykilauðlindir sem það ræður yfir og helstu samstarfsaðila. Kostnaðardálgurinn sýnir helstu kostnaðarliðina sem falla til við reksturinn.

Með öðrum öðrum, vinstri helmingur Canvasins sýnir **kostnaðarhlið** fyrirtækisins. Það er svo ósköp einfalt, að til langtíma þurfa tekjurnar að vega upp á móti kostnaðinum til að fyrirtækið haldi velli.

PORTER'S FIVE FORCES

Þegar gerð er markaðskönnun þarf að greina vel þau samkeppnisöfl sem eru á markaðnum. Greiningin segir til um það hvort sá markaður, sem er til skoðunar fyrir vöruna, sé áhugaverður og líklegur til að skila fyrirtækinu hagnaði í framtíðinni. Ekkert fyrirtæki sleppur við þessa krafta sem eru:

1. **Samkeppni við keppinauta á markaði:** Hversu mikil er samkeppnin á markaði og hvernig hefur hún þróast? Hafa keppinautar styrkst eða veikst? Hver er samkeppnisstaða og samkeppnisforskot þeirra í samanburði við þá viðskiptaæiningu sem er til skoðunar? Hversu hörð er samkeppnin í dag og hvað er framundan í samkeppninni?
2. **Samkeppnisstaða kaupenda:** Hver er staða viðskiptavina gagnvart fyrirtækjum á markaði og hvernig hefur hún þróast? Eru valkostir viðskiptavina margir og hver er samningsstaða þeirra? Er um að ræða kaupendamarkað eða seljendamarkað?
3. **Samningsstaða birgja:** Er staða birgja sterk? Geta þeir haft ráðandi stöðu um verðlagningu og aðra skilmála? Hver er skiptikostnaðurinn við að leita til nýrra birgja? Eru fáir/margir aðrir birgjar sem geta þjónustað þig?
4. **Ógn frá nýjum keppinautum:** Hversu auðvelt er fyrir nýja aðila að koma inn á markaðinn? Felast hindranir í miklum fjárfestingum eða þekkingu? Hvaða inngönguhindranir eru til staðar og hvað er framundan í þessum málum?
5. **Ógnun af staðkvæmdarvörum (sambærilegar vörur):** Er auðvelt að nota aðrar lausnir til að uppfylla þarfir fyrir umræddar vörur? Er auðvelt að koma fram með nýjungar sem koma í staðinn fyrir núverandi vöru þjónustu?



Mynd 7.2: Porter's Five Forces (Michael Porter).

PEST(EL)-GREINING

PEST eða PESTEL-greining er verkfæri sem notað er innan stefnumiðaðrar stjórnunar og er hluti af ytri greiningu eða markaðsrannsóknnum þess, þ.e. að skoða kerfisbundið fjærumhverfið sem fyrirtækið starfar á eða þau markaðssvæði sem íhugað er að fara inn á:

P	Pólitískt umhverfi Skýrir hvernig stjórnarfar og stjórnmálaástand (stöðugt eða ekki?) hefur áhrif á efnahaginn og viðskiptaumhverfi, til dæmis í formi lagasetningar á ólíkum sviðum og annarar pólitískrar stefnu stjórnvalda.
E	Efnahagslegt umhverfi Efnahagsstefna (vextir, verðbólga, gengi gjaldmiðla o.fl.) og aðstæður í efnahagskerfinu (þróun verðlags, sveiflur í efnahagskerfinu o.fl.).
S	Samfélagslegt umhverfi Einkum lýðfræðilegar aðstæður, til dæmis fólksfjöldi, aldursdreifing, búseta, kynjaskipting o.fl. en nær einnig til menningar, trúar, siðvenja og gilda o.þ.h.
T	Tæknilegt umhverfi Möguleikarnir til að nýta nýja tækni. Til dæmis hvort aðgangur sé að rannsóknnum og þróun.

Í sumum tilvikum er tveimur þáttum bætt við og þeir eru mismunurinn á PEST og PESTEL:

E	Umhverfisþættir (Environment) Aðstæður eins og loftslagsbreytingar, veðurfar, náttúruöfl o.fl. geta haft mikla þýðingu fyrir ýmsar starfsgreinar.
L	Lagalegt umhverfi Taka þarf mið af þeim lögum, reglugerðum og alþjóðlegum samningum sem í gildi eru.

Víðtæk þekking á samfélagsmálum er nauðsynleg til að gera PEST eða PESTEL-greiningu en til að meta rekstrarumhverfi fyrir fyrirtæki er mikilvægt að búa yfir slíkri vitneskju.

Með þessari greiningu fæst umgjörð sem hægt er að nota til að koma skipulagi á þær ytri aðstæður sem geta haft eða koma til með að hafa áhrif á fyrirtækið. Hægt er að taka fleiri þætti eða breytur inn með í reikninginn ef þurfa þykir.

PEST eða PESTEL-greining er oft notuð ásamt SVÓT-greiningu.

SVÓT-GREINING (SWOT-ANALYSIS)

SVÓT stendur fyrir Styrkleika, Veikleika, Ógnanir og Tækifæri. Þetta er aðferð til að meta fyrirtækið, markaðina, úrræðin, keppinautana og möguleg vandamál.

Kosturinn við SVÓT-greiningu er að hún gefur heildaryfirsýn yfir fyrirtækið því hægt er að tengja saman þessa fjóra þætti. Þessi samanburðargreining hjálpar til að nýta ytri og innri krafta til að fá fyrirtækið til að dafna.

Mikilvægt er að nota niðurstöðuna úr SVÓT-greiningunni þegar unnið er að stefnumótun og/eða viðskiptaáætlun.

Styrkleikar og veikleikar koma frá fyrirtækinu sjálfu. Þá er hægt að finna með því að horfa inn á við t.d. á samstarfsaðila, vörur og ferli (til dæmis með Business Model Canvas).

Möguleikar og ógnir koma utan frá og því þarf að skoða umhverfið sem fyrirtækið starfar í á kerfisbundinn hátt, til dæmis með PEST-greiningu eða Porter's Five Forces.

Vera kann að sumir þættir komi fyrir í fleiri en einum ramma. Þáttur sem virðist vera ógn getur líka verið tækifæri osfrv. Á næstu síðu eru dæmi um kjarnaspurningar í SVÓT.

Hvernig lítur SWOT greining fyrir þitt fyrirtæki út?

Styrkleikar (S)

Veikleikar (V)

Ógnanir (Ó)

Tækifæri (T)

AÐ FYLLA ÚT Í SVÓT-RAMMANN

Nokkrar spurningar eru kjarninn í SVÓT-greiningunni:

Styrkleikar (S)

Hvað er sérstakt við fyrirtækið?

Hvers vegna velja viðskiptavinir að skipta við það?

Hvaða kosti hefur fyrirtækið til að bera?

Hefur fyrirtækið sterkt vörumerki?

Öflugt og hæft starfsfólk?

O.s.frv.

Veikleikar (V)

Eru gæði og fjölbreytileiki varanna nógu mikil?

Er rétt hæfni og þekking til staðar í fyrirtækinu?

Er fyrirtækið vel staðsett?

Hefur fyrirtækið nægt fjármagn?

O.s.frv.

Ógnanir (Ó)

Bendir Fimm krafta-greining Porters til þess að ógnanir séu á markaðnum sem þarf að fylgjast vel með?

Eru yfirvöld eða stefna stjórnmalaflokka ógnun?

Geta orðið miklar tafir í afhendingu á vörum?

Er hætta á spillingu, afbrotum eða slysum á starfssvæði fyrirtækisins?

O.s.frv.

Tækifæri (T)

Bendir PEST-greining til þess að nýir möguleikar séu í sjónmáli?

Er möguleiki að flytja inn vörur frá útlöndum?

Eru einhver sérstök stuðningskerfi sem hægt er að nýta?

Eru rannsóknarstofnanir eða háskólar sem hægt er að vinna með?

O.s.frv.

Mynd 7.3: SVÓT-yfirlit með dæmum um spurningar.

NOTAÐU SVÓT-GREININGUNA Í VIÐSKIPTAÁÆTLUNINNI

Þegar unnið er að viðskiptaáætlun eða henni breytt er hægt að vinna áfram með styrkleika og veikleika. Til dæmis: „Við viljum vinna með það orðspor, sem fer af okkur, að við bjóðum upp á gæðavöru með fyrsta flokks þjónustu fyrir útflytjendur.“ Eða: „Við viljum byrja með nýja þjónustu til að koma til móts við þarfir fólks og verða betri í að uppfylla kröfur viðskiptavina og söluaðila.“

Fjalla skal um raunverulega veikleika og ógnir án þess þó að nákvæmlega allt sé tínt til. Það hefur þann kost að ekki er vakin sérstök athygli, til dæmis hjá þriðja aðila, eins og fjárfesti, á öllum þeim hugsanlegu veikleikum eða ógnunum sem kannski og einhvern tímann geta brostið á.

Þegar lokið hefur verið við áætlunina skal íhuga hvernig mögulegt er að vinna frekar með:

- hvern styrkleika fyrir sig
- hvernig hægt er að takast á við hvern veikleika fyrir sig
- hvernig hægt er að nýta hvern möguleika og
- hvernig hægt er að draga úr hverri ógn.

VIÐSKIPTAÁÆTLUN

Lykillinn að því að koma fyrirtæki á fót er áætlanagerð og fyrsta og mikilvægasta skrefið í henni er að gera góða viðskiptaáætlun fyrir fyrirtækið sem þú hyggst stofna. Í viðskiptaáætlun lýsir þú helstu þáttum hugmyndarinnar og setur fram skýr markmið um starfsemina. Einnig er viðskiptaáætlunin mikilvæg því hún neyðir þig til að reikna dæmið til enda og getur því forðað þér frá að gera afdrifarík mistök sem geta gerst ef lagt er upp með illa ígrundaða viðskiptahugmynd.

Áður en þú og hugsanlegir fjárfestar taka fjárhagslega áhættu, er mikilvægt að allir aðilar séu vissir um að þú vitir hvað þú ert að gera, áætlanir þínar séu vel ígrundaðar og að þú getir brugðist við þeim vanda sem kann að koma upp. Vel unnin viðskiptaáætlun svarar flestum þessum spurningum og skapar traust fjárfesta í þinn garð. Viðskiptaáætlunin er þitt helsta tæki til að leggja grunn að framtíð fyrirtækisins og til að til dæmis að fá lánaða peninga í banka, finna fjárfesta, sækja um styrki og til að finna viðskiptafélaga.

Kosturinn við að gera reglulega viðskiptaáætlun, er að þannig er tryggt að vandlega sé farið í saumana á rekstri fyrirtækisins, kostir og gallar eru dregnir fram og mörkuð eru skil í rekstrinum. Mismunandi skoðanir eru þó um mikilvægi langrar og ítarlegrar viðskiptaáætlunar. Sumir álíta hana nauðsynlegt innra stjórnunarverkfæri en aðrir segja að viðskiptaáætlun úreldist í raun um leið og búið er að gera hana og að erfitt eða vonlaust sé fyrir frumkvöðlafyrirtæki að geta gert nokkurra ára áætlanir fram í tímann. „Góð gamaldags“ viðskiptaáætlun er venjulega 20-30 bls. Löng skýrsla með mörgum smáatriðum um fyrirtækið en nú eru margir farnir að nota **ör-viðskiptaáætlun** sem er að hámarki 10 bls. Aðeins nýtískulegri útgáfa er svokallað „slide deck“ en það eru aðeins örfáar síður (til dæmis í Power Point) sem stöðugt skal uppfæra.

Innihald viðskiptaáætlana er mismunandi meðan efnistökin eru yfirleitt þau sömu:

Vel uppsett samantekt

Lýsing á viðskiptahugmyndinni

Upplýsingar um vöruna/þjónustu

Stjórnun og skipulag

Markaðurinn og samkeppnin, markaðsstefna og áætlun

Fjárhagslegir útreikningar



Hverjir eru kostir og gallar viðskiptaáætlunar?
Hverjir eru kostir og gallar ör-viðskiptaáætlunar?

STEFNUMÓTUN: STEFNA, FRAMTÍÐARSÝN, HLUTVERK OG GILDI

Stefna, framtíðarsýn, hlutverk og gildi eru grunnstoðir þess fyrir hvað fyrirtækið standi í raun og veru fyrir og afgerandi við að ákveða hverjir viðskiptavinirnir verða þegar horft er til framtíðar. Mörg stór fyrirtæki vinna ákaft að því að skilgreina þessi atriði en þau geta líka verið góður leiðarvísir fyrir lítil fyrirtæki sem eru að hefja starfsemi.

Stefna er langtímaáætlun, sem nær þó yfir tiltekið tímabil, en hlutverk stefnu er að styðja stjórnendur og starfsfólk við áætlunargerð og ákvörðunartöku, til að ná ákveðnu markmiði, sem fyrirtækið hefur sett sér

Framtíðarsýn eru þau huglægu- og hlutlægu markmið sem fyrirtækið stefnir á að ná þegar fram líða stundir.

Hlutverk er notað til að lýsa starfsemi fyrirtækisins: Hvað það gerir, hverjir viðskiptavinir þess eru og hvernig og oft hvers vegna það gerir það sem það gerir.

Gildi speglar kjarnahugmyndafræði fyrirtækisins með því að lýsa þeim grunngildum sem hafa áhrif á fyrirtækjamenninguna og stýra daglegri starfsemi.

Það erfiðasta við að draga fram hlutverk fyrirtækisins, sýnina og gildin er að finna út úr því fyrir hvað fyrirtækið stendur í raun og veru. Þetta getur verið mjög snúið þegar stjórnendur eru margir og allir hafa sínar eigin hugmyndir um fyrirtækið. Á hinn bóginn gefur svona stefnumótunarvinna góða möguleika á að ræða ólíkar hugmyndir um fyrirtækið, hvers vegna það var stofnað, hvers vegna það er til, hugsanlegan vöxt o.s.frv.

Sýnidæmi: HLUTVERK, SÝN, GILDI OG MARKMIÐ STJÓRNVÍSI

Hlutverk Stjórnvísi: Efla gæði stjórnunar á Íslandi með því að skapa hvetjandi vettvang fyrir gagnkvæma þekkingarmiðlun, umræður og tengslamyndun.

Framtíðarsýn Stjórnvísi 2020: Að vera leiðandi í umræðu um faglega stjórnun auk þess að vera fyrsti valkostur í þekkingarleit, miðlun og tengslamyndun.

Gildi Stjórnvísi:

- Framsækni: Við sækjum fram af krafti og horfum til nýjustu strauma og stefna í faglegri stjórnun
- Fræðsla: Við miðlum fjölbreyttri þekkingu og reynslu
- Fagmennska: Við höfum fagmennsku að leiðarljósi og leitum ávallt til færustu sérfræðinga í hverju fagi á hverjum tíma

Meginmarkmið:

- Framsækni og hæfir einstaklingar starfa (af heilindum) fyrir Stjórnvísi
- Stjórnvísi er leiðandi í umræðu um faglega stjórnun
- Fagmennska er ávallt höfð að leiðarljósi í öllum okkar störfum.

ÝMSIR GAGNLEGIR TENGLAR

- Verkfærakista frumkvöðulsins. Hér má sjá algengustu skjöl og sýnishorn sem frumkvöðlar leita að og nýta þegar stofna á fyrirtæki: <https://www.nmi.is/is/frumkvodlar/verkfaerakista-frumkvodulsins>
- Hér eru yfirlit helstu styrkja og stuðningsverkefna sem frumkvöðlum stendur til boða: <https://www.nmi.is/is/frumkvodlar/studningur>
- Ýmislegt kennslu- og stuðningsefni í nýsköpunarmennt: <https://nkg.is/namsefni>
- Í Fyrirtækjasmíðju Ungra frumkvöðla stofna nemendur og reka eigið fyrirtæki auk þess að vinna að viðskiptahugmynd á 13 vikna námskeiði sem miðar að því að efla skilning þeirra á fyrirtækjarekstri. Hér er hluti námsefnis þess: <https://ungirfrumkvodlar.is/namsefni>
- Ýmsir styrkir sem Arion banki er búinn að taka saman: arionbanki.is/fyrirtaeki/fleira/frumkvodlar-og-nyskopun/studningsumhverfi/#styrkir
- Rannís veitir stuðning (ísl. og evrópskir styrkir) við rannsóknir og nýsköpun, menntun, menningu og listir og æskulýðsstarf og íþróttir: <https://www.rannis.is>
- Fab Lab er smíðja með tækjum og tólum til að búa til nánast hvað sem er: fablab.is
- Ýmsar upplýsingar um framtíðaráskoranir, tækifæri og ógnir og aðferðir til að greina og móta framtíðina: www.framtidarsetur.is
- Facebook síða Íslenskra frumkvöðla: <https://www.facebook.com/groups/frumkvodlar>
- Nýsköpunarsjóður atvinnulífsins er fjárfestingarsjóður sem fjárfestir í vænlegum nýsköpunar- og sprotafyrirtækjum: <https://nyskopun.is>
- Frumtak er fjárfestingasjóður sem fjárfestir í sprota og nýsköpunarfyrirtækjum: <https://frumtak.is>
- Hugverkastofa sér um einkaleyfi, vörumerki, hönnunarvernd ofl: www.hugverk.is
- Á Karolina Fund finnur þú fjármögnun fyrir þínar hugmyndir: www.karolinafund.com
- Styrkir til atvinnumála kvenna hafa verið veittir síðan 1991 en þeir eru ætlaðir konum sem eru að vinna að viðskiptahugmynd eða þróa verkefni: <https://atvinnumalkvenna.is>
- Félag kvenna í atvinnulífinu: <https://fka.is>
- Félag kvenna í nýsköpun, KVENN: <http://www.kvenn.org>
- Korka - Konur í nýsköpun og sprotafyrirtækjum: facebook.com/groups/korka.frumkvodlar
- Icelandic Startups: <http://www.icelandicstartups.com>
- Startup Reykjavík: <https://startupreykjavik.is>
- Startup Iceland: <https://startupiceland.com>
- Enterprise Europe Network á Íslandi aðstoðar lítil og meðalstór fyrirtæki, við að komast á alþjóðamarkað gegnum stærsta viðskiptatengslanet heims: <http://een.is>

- Samtök frumkvöðla og hugvitsmanna: <http://www.nyhugmynd.com>
- Íslenski sjávarklasinn tengir saman fólk, fyrirtæki og sprota í bláa hagkerfinu með það að markmiði að koma hugmyndum í framkvæmd: <http://www.sjavarklasinn.is>
- Frumkvöðlar í ferðaþjónustu: <https://www.facebook.com/groups/170606530388704>
- Atvinnuþróunarfélögin veita ráðgjöf við stofnun og rekstur fyrirtækja á starfssvæðinu, svo sem markaðssókn, vöruþróun, fjármögnun, kynningu, endurskipulagningu, erlend samskipti o.fl: <https://www.byggdastofnun.is/is/verkefni/atvinnuthrounarfelog>
- Frumkvöðlar í landbúnaði: <https://www.facebook.com/groups/139922916511353>
- Stjórnvísí, sem er stærsta stjórnunarfélag á Íslandi, er opið öllum einstaklingum, fyrirtækjum og stofnunum sem hafa áhuga á stjórnun eins og stjórnendum, sérfræðingum, nemendum og öðrum áhugamönnum um stjórnun: <https://www.stjornvisi.is>
- Mennta- og nýsköpunarsvið Samtaka atvinnulífsins vinnur að því að hækka menntunarstig fólks ásamt því að efla nýsköpunar- og rannsóknarumhverfi atvinnulífsins: sa.is/menntamal
- Samtök iðnaðarins beita sér fyrir umbótum í menntun landsmanna þar sem stefnt er að því að menntakerfið leiði saman færni mannauðsins og þarfir atvinnulífsins á skilvirkan og hagkvæman hátt: <https://www.si.is/malaflokkar/menntun>

NORRÆNT SAMSTARF

- NORA styrkir samstarf á Norðuratlantssvæðinu með það að markmiði að gera það að öflugum norrænu svæði, sem einkennist af sterkri sjálfbærri efnahagsþróun. Það er meðal annars gert með því að styðja samstarf í atvinnulífi og rannsókna- og þróunarstarf þvert á landamæri. NORA styrkir fjármögnun samstarfsverkefna, ef þau falla undir þau markmið sem lýst er í skipulagsáætluninni. Hægt er að sækja um styrki tvisvar á ári, í mars og október: <https://www.byggdastofnun.is/is/verkefni/erlent-samstarf/nora>
- INNOVATION GREENLAND is tasked with the provision of general business guidance and the processing of applications from idea-rich entrepreneurs, who need financial support or guidance in order to transform their innovative idea into a concrete and sustainable project: <https://www.innovation.gl>

HEIMILDIR

Dana, L-P. (2015) „Indigenous entrepreneurship: an emerging field of research“, *Int. J. Business and Globalisation*, Eint. 14, No. 2, bls. 158-169.

Danielsen, Kirsten; o.fl. (2012). *Metoder, en samling af koncepter, forløb og metoder fra Innovationskraft og entreprenørskab på gymnasier i Region Hovedstaden*. Region Hovedstaden. Ókeypis á: <http://www.ffe-ye.dk/media/444437/Metoder-Innovationskraft-og-entreprenoerskab-paa-gymnasiet.pdf>

Edmondston, Amy C. (2011). „Strategies for Learning from Failure“. *Harvard Business Review*, apríl 2011. Aðgengilegt á: <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>

Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2018). *Principles of Marketing*. 17. útgáfa Pearson Education Limited, U.K.

Moore, Geoffrey A. (1991). *Crossing the Chasm. Marketing and selling disruptive products to mainstream customers*. 3. útgáfa. HarperCollins.

OECD (2005). Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. útgáfa. OECD Publishing.

Osterwalder, Andreas & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and sons, Hoboken, New Jersey.

Porter, Michael E. (1979). „How Competitive Forces Shape Strategy“. *Harvard Business Review*. Mars 1979 (Eint. 59, No. 2), bls. 137-145

Rasmussen, Anders & Moberg, Kåre (2016). *Taksonomi i Entreprenørskabsuddannelse – perspektiver på mål, undervisning og evaluering*. 2. útgáfa. Fonden for Entreprenørskab. Odense C. Aðgengilegt á: <http://www.ffe-ye.dk/media/785757/taksonomi-2-udg.pdf>

Read, Stuart; Sarasvathy, Saras; Dew, Nick & Wiltbank, Robert (2017) *Effectual entrepreneurship*. 2. útgáfa. Routledge. London and New York.

W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*. Børsens forlag.

Willerslev, Rane (2017). *Tænk Vildt!*. People's Press. København V.

Wittorff, Jacob Ø. (2015). „Alle fabler om ‘disruption’ for tiden – men begrebet stikker dybere end vi egentlig tror“. *Computerworld.dk*. gefið út 21. desember 2015.

YFIRLIT MYNDA:

Mynd 1.1: Anorānguak, 7 ára, og Inuik, 3 ára, voru ofurhetjur í einn dag	7
Mynd 1.2: Markmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun	10
Mynd 2.1: Það sem hvetur til frumkvöðlastarfsemi	15
Mynd 2.2: Sá hluti 18 - 64 ára fólks sem á góða möguleika á að stofna eigið fyrirtæki en viðurkennir að hræðslan við að mistakast komi í veg fyrir það	20
Mynd 2.3: Sjálfsvirðing og sjálfstraust	23
Mynd 2.4: Persónuleikagerðir	24
Mynd 2.5: Dæmi um einfalt flæðirit, búið til í Word	26
Mynd 2.6: Dæmi um Gantt-rit, búið til í Excel	27
Mynd 3.1: Hugarflæði í smíðju um sjálfbæra þróun fyrir unga frumkvöðla	36
Mynd 3.2: Opna-loka-aðferðin	37
Mynd 3.3: Mynda- og orðaspil eru hluti af verkfærakassanum „Hinn skapandi vettvangur“	38
Mynd 4.1: Framkvæmdaferlið	44
Mynd 4.2: Límonaðilögmálið	48
Mynd 5.1: Útbreiðsla tæknínýsköpunar	52
Mynd 5.2: Söluleiðir	58
Mynd 5.3: Blanda söluráða	62
Mynd 5.4: Egg kynnt sem ofurfæða og tengd við víkingana	64
Mynd 5.5: Kynningarkeppni á RYE-verkefninu í Nuuk	68
Mynd 5.6: Þrír vinningshafar í keppni um að hanna besta lógóið, fengu merkið sitt prentað á boli	73
Mynd 6.1: Áhættufjármagnsleiðin	80
Mynd 6.2: Bakaríisleiðin	81
Mynd 7.3: Nemendur frá Tækniskólanum á Grænlandi smíða vélmenni í nýsköpunarkeppni	83
Mynd 7.1: Byggt á Business Model Canvas	93
Mynd 7.2: Porter's Five Forces	94
Mynd 7.3: SVÓT-yfirlit með dæmum um spurningar	97

Kæri nemandi, kennari og frumkvöðull

Á tímum örra breytinga, sjálfvirknivæðingar, samfélagslegra áskoranna og síharðnandi alþjóðlegs samkeppnisumhverfis, er nauðsynlegt að samfélagið undirbúi og auki færni og hæfni ungmenna til að takast á við þessar áskoranir. Mörg störf eru að leggjast af, önnur ný að verða til og færni-, menntunar-, og mannaflabörf fyrirtækja er að breytast mjög hratt. Fyrirtækin munu kalla eftir, í síauknu mæli, starfskröftum sem búa yfir gagnrýnni hugsun, sköpunarkrafti, samskiptafærni, þor og getu til að takast á við áskoranir, leita nýrra leiða til að leysa vandamál og/eða bæta vinnuferla.

Nýsköpunar- og frumkvöðlamennt ræktar þessa breiðu hæfni og færni og því má segja að sjaldan eða aldrei hafi verið jafn mikil þörf fyrir samfélagið, að ýta undir þessa menntun.

Í þessari bók er farið grunnt yfir marga þá þætti sem tengjast nýsköpun og frumkvöðlastarfsemi, allt frá því hvernig hugmyndir geta orðið til, til viðskiptaáætlunar. Til viðbótar við kennsluefnið sjálft, eru dæmisögur ungra frumkvöðla sem lýsa nokkuð vel þeim fjölbreyttu áskorunum sem þessir frumkvöðlar glímdu við – og ekki síst, hvernig þau náðu að leysa þær.

Er það von okkar að þessi bók komi vel að notum og veki áhuga þinn á að vera þátttakandi í að koma fram með hugmyndir og leggja þitt af mörkum til að leysa þær ýmsu áskoranir sem eru til staðar í samfélaginu og náttúrunni.



Nýsköpunarmiðstöð
Íslands

NÝSKÖPUN OG FRUMKVÖÐLASTARFSEMI Á NORÐURSLÓÐUM

Kennslubók fyrir framhaldsskóla

1. útgáfa, september 2020

Útgefið af: Nýsköpunarmiðstöð Íslands

Þýtt og staðfært eftir: Innovation og iværksætteri i Nordatlanten - En undervisningsbog for ungdomsuddannelserne

ISBN: 978-9935-463-49-4

Íslensk ritstjórn: Eyjólfur Brynjar Eyjólfsson

Íslensk þýðing: Skjal og Eyjólfur Brynjar Eyjólfsson

Faglestur og staðfærsla: Eyjólfur Brynjar Eyjólfsson

Prófarkalestur: Ingibjörg Jónsdóttir Kolka

Útlitshönnun: Christian Wennecke og Eyjólfur Brynjar Eyjólfsson

Aðstoð við uppsetningu: Hjörleifur Jónsson

Nýsköpunarmiðstöð Íslands

Árleyni 2-8

112 Reykjavík

Sími 522 9000

www.nmi.is

