

# SAMFÉLAGSHRAÐALL - FRÁ HUGMYND AÐ VIÐSKIPTALÍKANI

á 10 mínútum

02



# EFNISYFIRLIT

<b>1. INNGANGUR</b> .....	síða 2
<b>2. SAMFÉLAGSLEG NÝSKÖPUN OG VIÐSKIPTAHRADALL</b> .....	síða 3
<b>3. VIÐSKIPTALÍKÖN</b> .....	síða 4
3.1. Yfirlit.....	síða 4
<b>4. FIMM SKREF FRÁ HUGMYND TIL FYRIRTÆKIS</b> .....	síða 5
4.1. Skrefin og stramminn.....	síða 5
<b>5. SKREF 1 - HUGMYND</b> .....	síða 6
5.1. Viðskiptavinir og notendur.....	síða 7
5.2. Vara og virðisilboð.....	síða 7
5.3. Tékklisti.....	síða 8
<b>6. SKREF 2 - YFIRSÝN</b> .....	síða 9
6.1. Söluleiðir.....	síða 10
6.2. Samband við viðskiptavini.....	síða 10
6.3. Tekjulíkon.....	síða 11
6.4. Tékklisti.....	síða 12
<b>7. SKREF 3 - SKIPULAGNING FYRIRTÆKISINS</b> .....	síða 13
7.1. Aðföng.....	síða 14
7.2. Starfsemi.....	síða 14
7.3. Tengslanet og samstarfsaðilar.....	síða 15
7.4. Kostnaðaruppbygging.....	síða 15
7.5. Tékklisti.....	síða 16
<b>8. SKREF 4 - FRUMGERÐ</b> .....	síða 17
8.1. Tékklisti.....	síða 18
<b>9. SKREF 5 - TAKTU STÖKKIÐ</b> .....	síða 19
9.1. Tékklisti.....	síða 20
<b>10. REYNSLA</b> .....	síða 21

# INNGANGUR

Kæri lesandi

Hugtakið samfélagsleg nýsköpun hefur átt auknu fylgi að fagna á síðustu árum. Í sinni einföldustu mynd er samfélagsleg nýsköpun ekki svo frábrugðin hefðbundinni nýsköpun, nema að meginmarkmiðið er að skapa samfélagslegt virði. Þannig leggur samfélagsleg nýsköpun áherslu á breytingar í samfélaginu en skapar um leið tekjur til að styðja við þær breytingar. Samfélagsleg nýsköpun styðst við aðferðir frumkvöðla við að skapa lausnir við samfélagslegum vandamálum og nýtir sér ítrunarferli við að þróa afurð.

Þetta rit um viðskiptalíkon er byggt á reynslu frá Internationalt Center for Innovation í Danmörku. Efnið er í anda áherslna Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands um skýra framsetningu og árangur við að nota hugmyndafræði Business Model Canvas við mótun viðskiptahugmynda.

Á næstu síðum eru leiðbeiningar um hvernig hægt er að byggja upp viðskiptalíkon faglega en á aðeins 10 mínútum. Aflaðu þér frekari upplýsinga hjá Nýsköpunarmiðstöð Íslands eða hjá öðrum fagaðilum ef með þarf. Þetta rit og önnur er hægt að nálgast á vef miðstöðvarinnar, [www.nmi.is](http://www.nmi.is)

# SAMFÉLAGSLEG NÝSKÖPUN OG VIÐSKIPTAHRADALL

## HVAÐ ER SAMFÉLAGSLEG NÝSKÖPUN?

Nýsköpun og frumkvöðlastarf er gjarnan tengt nýjungum á sviði tækni og raunvísinda og rík áhersla lögð á fjárhagslegan ávinning. Nýsköpun er hins vegar ekki síður mikilvæg á sviði heilbrigðis-, mennta- og velferðarmála og nauðsynlegt að horfa til ávinnings samfélagsins af örum tækninýjungum og frumkvöðlastarfsemi almennt. Samfélagsleg nýsköpun hvetur einstaklinga, félagasamtök og fyrirtæki til að taka þátt í nýsköpun sem hefur í för með sér jákvæð áhrif á samfélagið og opnar um leið augu almennings fyrir mikilvægi þess að nýsköpun stuðli að samfélagslegum ávinningi.

## HVAÐ ER SAMFÉLAGSLEGUR VIÐSKIPTAHRADALL?

Hefðbundið hlutverk viðskiptahraðla (e. business accelerator) er að hraða ferlinu sem einstaklingar, félag, fyrirtæki eða stofnanir fara í gegnum frá því að hugmynd fæðist og þar til viðskipti taka að blómstra. Samfélagshraðall byggir á svipuðu módeli en grundvallast á sterkri áherslu á samfélagslegan ávinning verkefnanna. Þátttaka í samfélagshraðli felur í sér ókeypis aðgang að sameiginlegri vinnuástöðu og aðstoð fjölda leiðbeinenda með sérfræðipækkingu sem nýtist við þróun verkefnanna, s.s. úr atvinnulífínu og háskólasamfélaginu. Þátttakendum stendur jafnframt til boða þjálfun og fræðsla á meðan hraðallinn stendur yfir. Hraðlinum lýkur með sérstökum fjárfestadegi eða kynningardegi þar sem þátttakendur kynna hugmyndir sínar fyrir fjárfestum eða viðeigandi stofnunum og fyrirtækjum. Þeir fá því aðstoð við undirbúning, góð ráð og tengsl við fólk í atvinnulífínu og opinbera geiranum, sem og aðra sem standa í sömu sporum.

Meginútkoma samfélagshraðals getur því verið afar fjölbreytt og m.a. falist í því að koma á fót góðgerðarsamtökum, stuðla að menningarstarfi, umhverfisvænum lausnum, uppbyggingu í menntakerfinu eða nýrri tækni fyrir heilbrigðiskerfið.

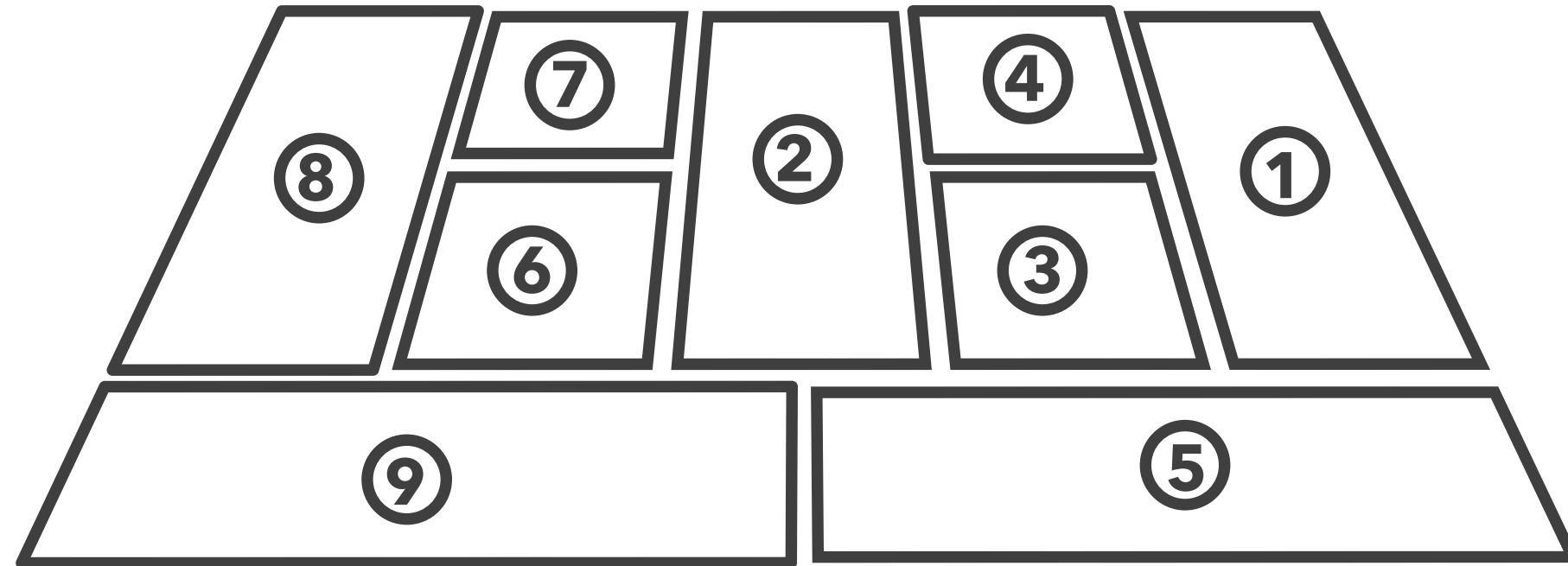
# HEIMSMARKMIÐ SAMEINUÐU ÞJÓÐANNA



Markmiðin eru sett fram í þágu mannkyns, jarðarinnar og hagsældar. Um er að ræða 17 markmið með fjölda undirmarkmiða um sjálfbæra þróun. Þau eru samþætt og órjúfanleg og mynda jafnvægi milli hinna þriggja stöða sjálfbærrar þróunar: hinar efnahagslegu, félagslegu og umhverfislegu.

Ein leið til að vinna að markmiðum Sameinuðu þjóðanna er að fara með hugmyndir um sjálfbæra þróun og samfélagslega nýsköpun í gegnum samfélagshraðal og nota leiðbeiningar í þessu riti til að byggja upp árangursríkt starf.

# VIÐSKIPTALÍKÖN



Hvað er viðskiptalíkan?

**Viðskiptalíkan lýsir því hvernig fyrirtæki skapar verðmæti fyrir sig og viðskiptavinum sína.**

Viðskiptalíkan geta verið erfið við að eiga vegna þess að oft er um marga þætti að ræða sem hafa áhrif hver á annan. Verðið á vörunni hefur áhrif á það hvernig þú aflar tekna, en það er háð því hverjir viðskiptavinirnir eru sem aftur er háð því hver varan er o.s.frv.

Þess vegna ber ekki að líta á viðskiptalíkan sem fasta formúlu fyrir því hvernig fyrirtæki virkar eða hvernig það eigi að vera samsett.

Það liggur því beint við að skipta viðskiptalíkani upp í nokkra þætti eða hluta sem hægt er að vinna með, hvern um sig, en sem jafnframt eru samtengdir. Viðskiptalíkan felst í stuttri lýsingu á þessum þáttum og tengslum þeirra innbyrðis. Gengið er út frá uppbyggingu viðskiptalíkans frá Alexander Osterwalders (nánar hér).

Þessir þættir eða hlutar eru sýndir á næstu síðu og nánar er fjallað um hvern og einn þeirra í þessu riti.

Í lokin muntu hafa öðlast góðan skilning á því hvað viðskiptalíkan er og hvernig þú getur unnið með þitt eigið viðskiptalíkan með einföldum hætti.

ÞEIR ÞÆTTIR SEM LÝST ER Í ÞESSARI ÚTGÁFU ERU:



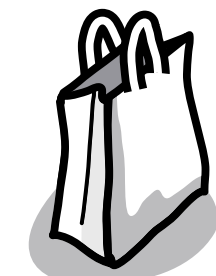
## 1. VIÐSKIPTAVINIR OG NOTENDUR Síða 7

Fyrirtæki framleiðir vörur bæði fyrir viðskiptavinum og notendum.



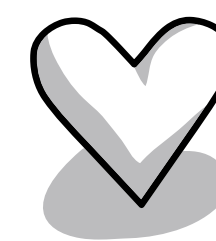
## 2. VÖRUR OG VIRÐIS-TILBOÐ Síða 7

Vörurnar uppfylla þarfir bæði viðskiptavina og notenda og skapa þannig virði. Orðið vara er notað jafnt um áþreifanlega vöru sem og þjónustu.



## 3. SÖLULEIÐIR Síða 10

Vörurnar eru boðnar og afhentar viðskiptavinum í gegnum söluleiðir sem komið hefur verið á fót og með markaðssetningu.



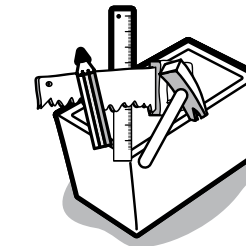
## 4. SAMBAND VIÐ VIÐSKIPTAVINI Síða 10

Markaðssetningin miðast við þau sambönd sem fyrir hendi eru við viðskiptavinum og notendum. Slíkum samböndum þarf að koma upp og halda við.



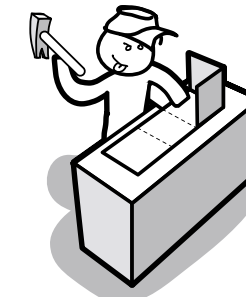
## 5. TEKJULÍKÖN Síða 11

Á bak við líkanið og það virði sem það skapar fyrir viðskiptavininn er eitt eða fleiri tekjulíkan sem lýsa því hvernig fyrirtækið hagnast á viðskiptavinum sínum.



## 6. AÐFÖNG Síða 14

Til þess að hægt sé að koma verðmætum til viðskiptavina og notenda þarf að nota aðföng sem gera fyrirtækinu kleift að framleiða vörur fyrir viðskiptavinum og notendum.



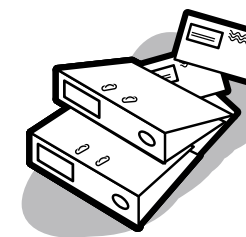
## 7. STARFSEMI Síða 14

Til þess að hægt sé að koma verðmætum til viðskiptavina og notenda þarf ýmsa starfsemi sem gerir fyrirtækinu kleift að framleiða vörur fyrir viðskiptavinum og notendum.



## 8. TENGLANET OG SAMSTARFSADILAR Síða 15

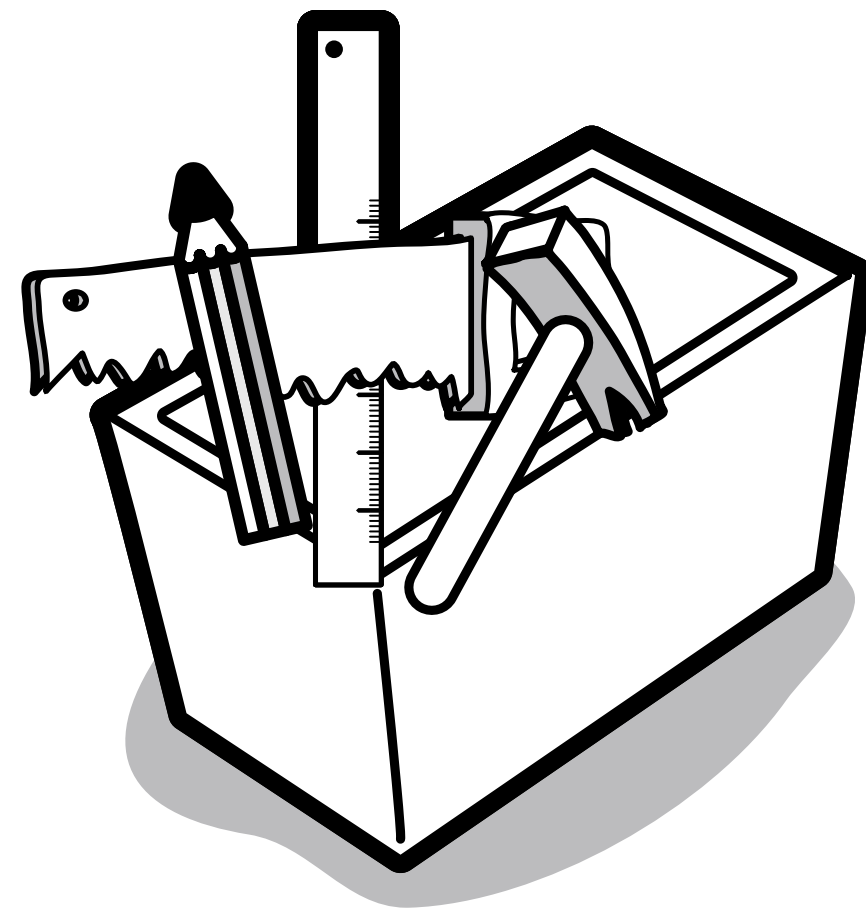
Til þess að ofangreint sé mögulegt er nauðsynlegt að hafa tengslanet sem veitir aðgang að auðlindum, þekkingu og færni sem er að finna utan fyrirtækisins.



## 9. KOSTNAÐARUPPBYGGING Síða 15

Kostnaðaruppbygging lýsir því hvernig kostnaður skiptist á hina ýmsu undirliði og sýnir að teknu tilliti til rekstrarniðurstöðu.

# FIMM SKREF FRÁ HUGMYND TIL FYRIRTÆKIS



Ekki má ana að neinu þegar viðskiptalíkan er sett saman. Það krefst þess að maður staldri við, læri af reynslunni og endurhugsi líkanið. Þetta getur þurft að gera aftur og aftur til að styrkja innviði viðskiptalíkansins.

**Stundum fer maður 2 skref áfram og 3 til baka, stundum 2 áfram og 5 til baka.**

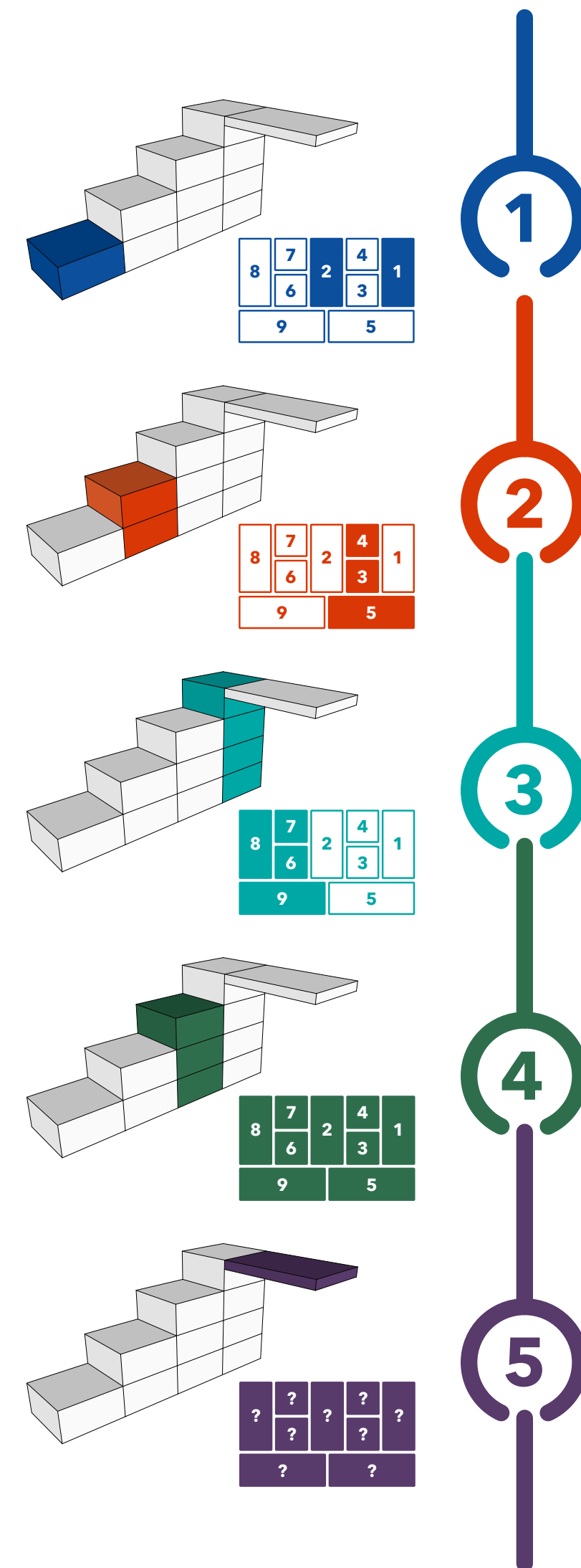
Mikilvægt er að hafa í huga að ferlið er sjaldan línulegt, þ.e. maður fer sjaldan frá 1-5. Sumir verkþættir kunna að teygjast á langinn, hætt getur verið við verkefni og sum gæti þurft að endurtaka. Þess vegna

vísa þessi 5 skref fyrst og fremst til þess hver staðan í ferlinu er á tilteknum tímamarki.

Æfingin skapar meistarann. Því oftast sem maður hefur gengið í gegnum þetta ferli, því hraðar gengur það fyrir sig.

## SKREFIN OG STRAMMINN (E. CANVAS)

Hér eru sýnd skrefin og samband þeirra við einstaka hluta strammans (*canvas*).



### SKREF 1

#### HUGMYND

Sjónum er beint að undirliggjandi hugmyndum og því að útskýra og miðla til annarra út á hvað hugmyndin gengur í meginatriðum.

### SKREF 2

#### YFIRSÝN

Á þessu stigi verður til skýrari mynd af vörunni og markaðnum í stærra samhengi og skilningur eykst á því hvernig markaðurinn virkar.

### SKREF 3

#### SKIPULAGNING FYRIRTÆKISINS

Það er á þessu stigi sem hlutarnir byrja að koma heim og saman. Þetta snýst um að skapa heildarsýn á fyrirtækið.

### SKREF 4

#### FRUMGERÐ

Frumgerð er búin til í þeim tilgangi að prófa vöruna í réttu samhengi. Lærðu af mistökum og gleðstu yfir því að upplifa þau tímulega, áður en þau verða of dýrkeypt.

### SKREF 5

#### TAKTU STÖKKIÐ

Þegar helstu óvissuþættir hafa verið afgreiddir og forsendur um markaðinn og viðskiptavinum eru staðfestar eða þeim hafnað og skipulag er undir stjórn, er kominn tími til að leggja í hann.

8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

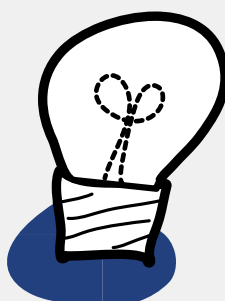
## SKREF 1.

# HUGMYND

Á fyrstu stigum er unnið með hugtök og hugmyndir. Hér er um að ræða lauslegar lýsingar á hugmyndum um hvernig eitthvað á að virka. Hér er sérstaklega mikilvægt að einbeita sér að því að segja sögu á einfaldan og auðskiljanlegan máta. Boðskapurinn

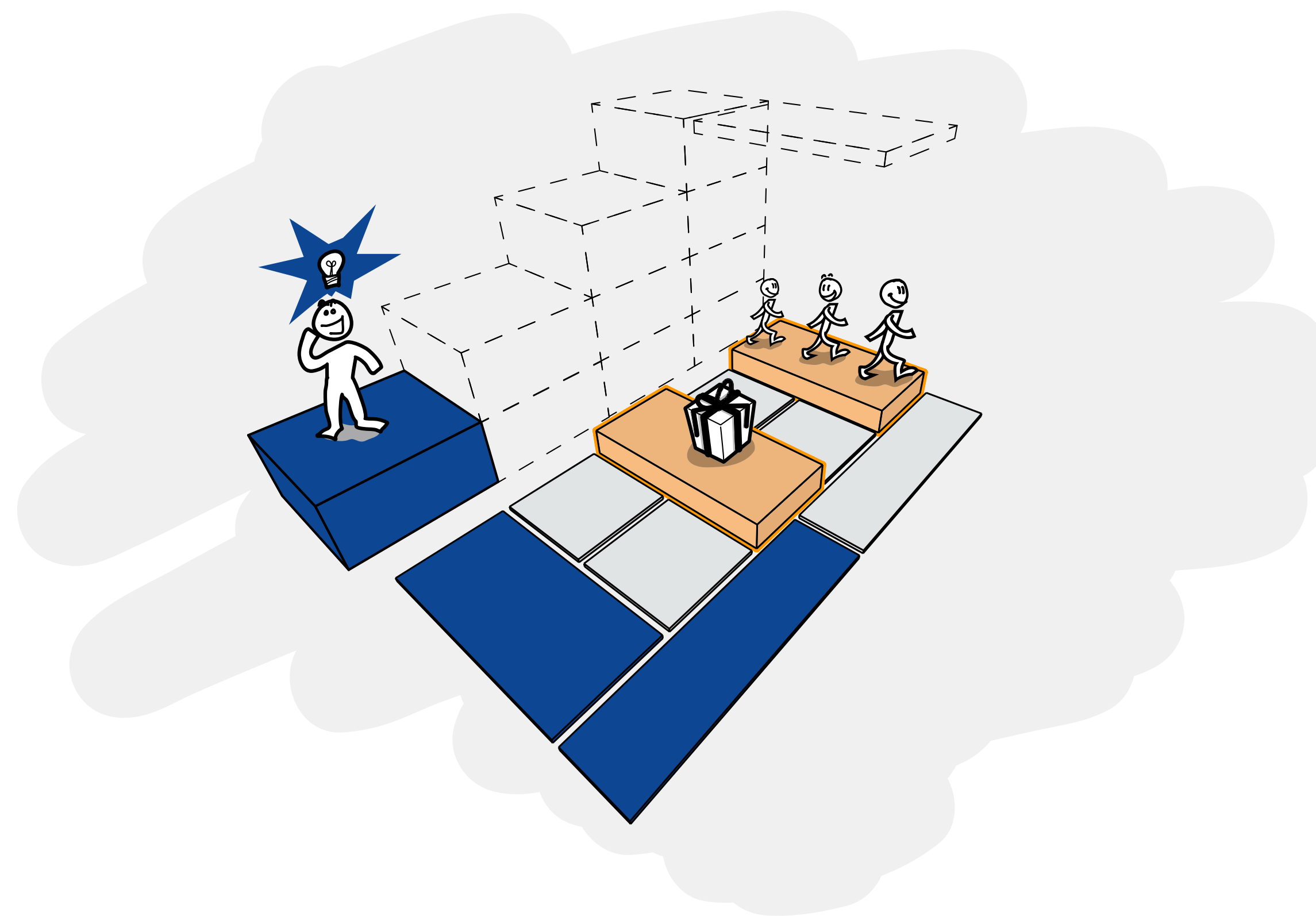
verður að vera skýr, sérstaklega fyrir mögulega viðskiptavini, fjárfesta og aðra hlutaðeigandi aðila. Þú átt að geta útskýrt viðskiptahugmyndina þannig að allir getir skilið hana. **Ástæðurnar eru eftirfarandi:**

Það er auðveldara að tengja sig hugmynd sem er auðvelt að skilja.



Það er auðveldara að beina orku sinni að því að skapa virði ef það hefur merkingu.

Ef þú getur útskýrt hugmyndina þína á einfaldan og skiljanlegan hátt fyrir öðrum eru meiri möguleikar á að fá aðra í lið með þér - hvort heldur um er að ræða fjárfesta, viðskiptavini eða nýja samstarfsaðila.



Mundu að það getur tekið langan tíma að komast að kjarna þess sem þú ert að gera en ef þú getur miðlað því er mikið unnið.

8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

SKREF 1. HUGMYND

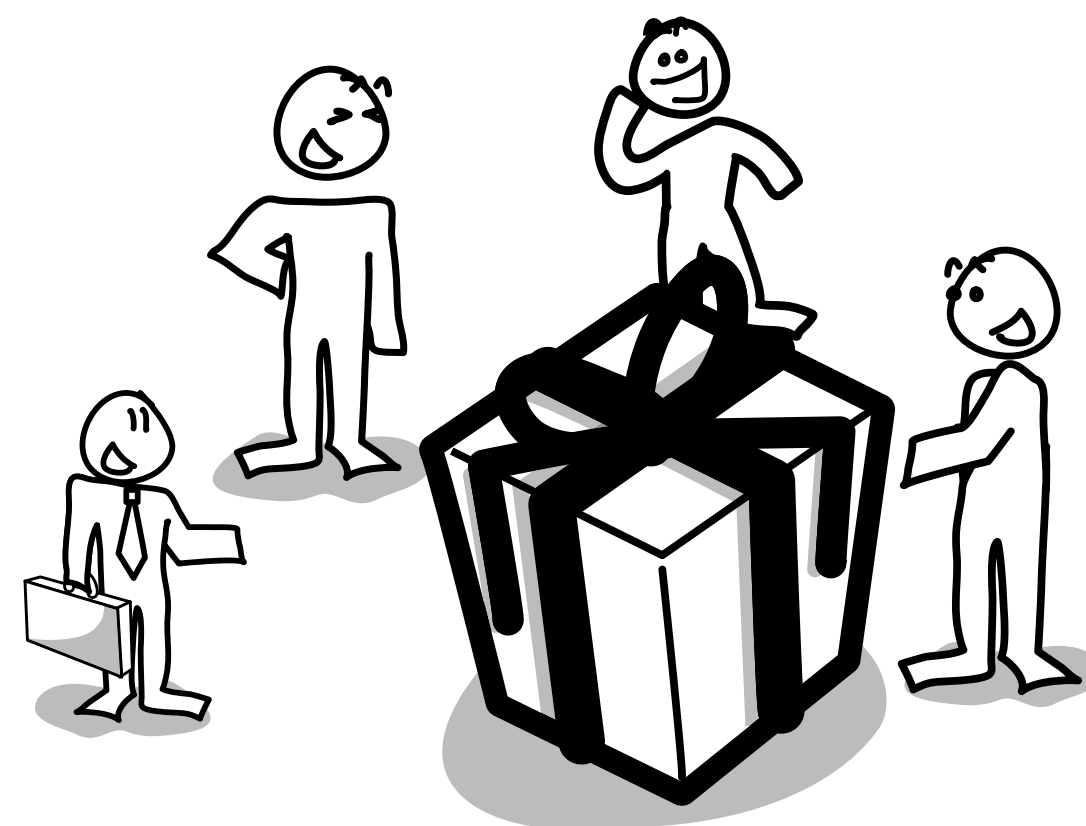
## VIÐSKIPTAVINIR OG NOTENDUR

### HVER KAUPIR OG HVER NOTAR FRAMLEIÐSLUNA ÞÍNA?

Viðskiptavinir og notendur eru þeir sem munu að lokum borga fyrir og nota þá vöru eða þjónustu sem þú selur. Öll fyrirtæki sem selja vöru hafa einn eða fleiri hópa af viðskiptavinum – hvort sem um er að ræða Business-to-Consumer (B2C), þ.e. sala beint til viðskiptavinar, eða Business-to-Business (B2B), þ.e. sala til annars fyrirtækis. Notendur eru ekki endilega viðskiptavinir.

Til dæmis borga notendur ekki fyrir að vera á Facebook. Það gera auglýsendur hins vegar.

Það veldur því að auglýsendur eru bæði viðskiptavinir og notendur því þeir nota Facebook og eigin verkfæri samtímis til að stýra auglýsingum sínum. Fyrir flóknar vörur og kerfi af þessu tagi geta verið margir mismunandi aðilar, sem allir hafa sína hugmynd um hvað varan þín ætti að geta og hvaða hlutverki hún ætti að gegna eingöngu fyrir þá. Þegar þú veist hvers vegna viðskiptavinir og notendur kaupa þína vöru getur þú nýtt þá vitneskju til að setja fram markvissari virðistilboð, skerpa samskipti og boðskap þannig að þau hafi meiri merkingu í huga móttakenda.



8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

SKREF 1. HUGMYND

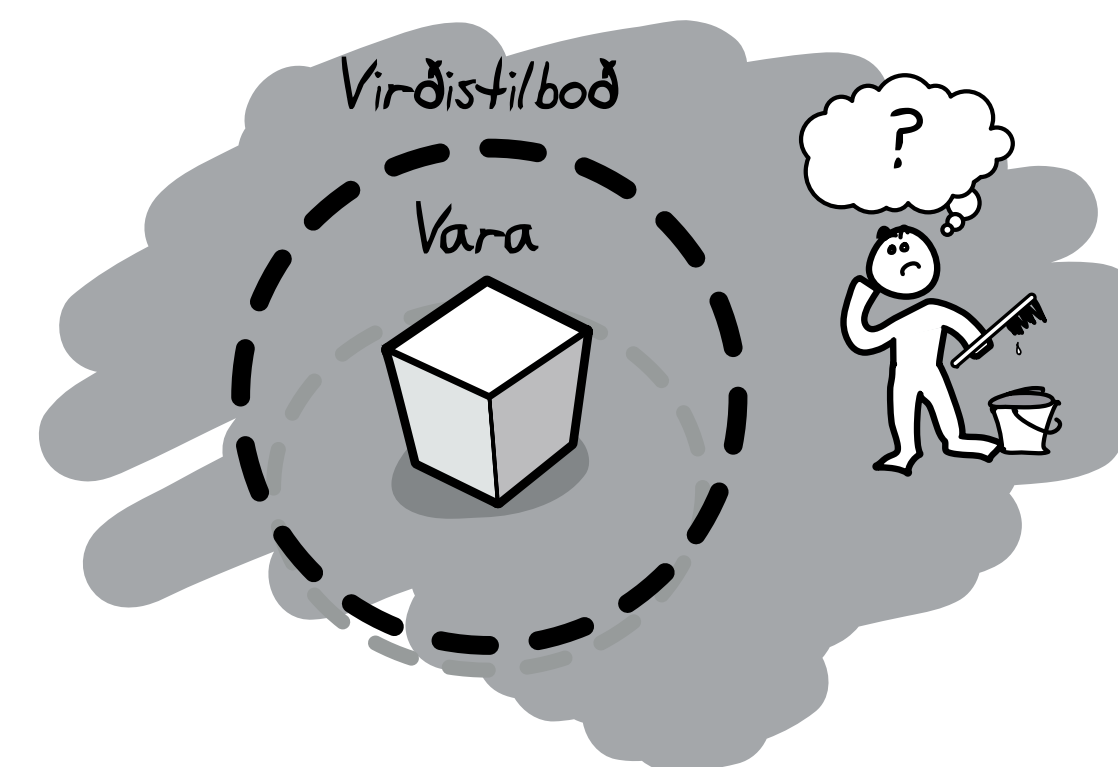
## VARA OG VIRÐISTILBOÐ

### HVER ER EIGINLEG VARA?

Orðið vara vísar til þess sem viðskiptavininum er selt. Vara getur verið af þrennum toga. Hún getur annaðhvort verið áþreifanleg, t.d. þvottakústur fyrir bíl, þjónusta sem viðskiptavininum er veitt, t.d. bílþvottur eða trygging, eða blanda af einhverju áþreifanlegu og þjónustu sem saman mynda heildarpakka.

Hvort sem um er að ræða áþreifanlega vöru, þjónustu eða blöndu af hvoru tveggja, þá uppfyllir varan einhverja þörf. Þannig skapar hún virði fyrir viðskiptavininn. Þetta er líka kallað virðistilboð. Virðistilboðið ætti að vera augljóst og skýrt í öllum samskiptum við viðskiptavini og notendur.

Dæmin hér að neðan eru öll raunverulegar lausnir á þörfum viðskiptavinar sem byggjast þó á mismunandi virði. Þegar þú segir frá afurðinni/framleiðsluvörinni vertu vel meðvituð um hvaða þörf þú vilt uppfylla og fyrir hvern?

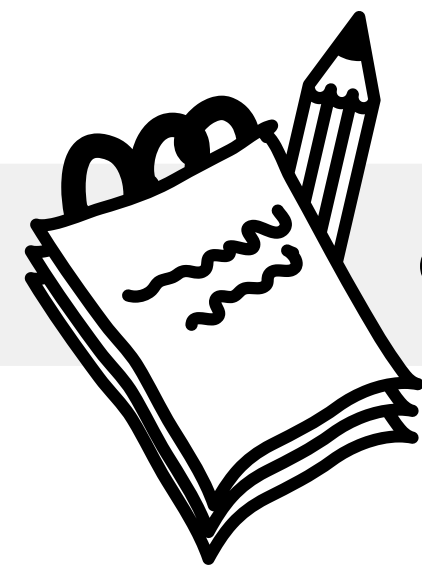


### DÆMI:

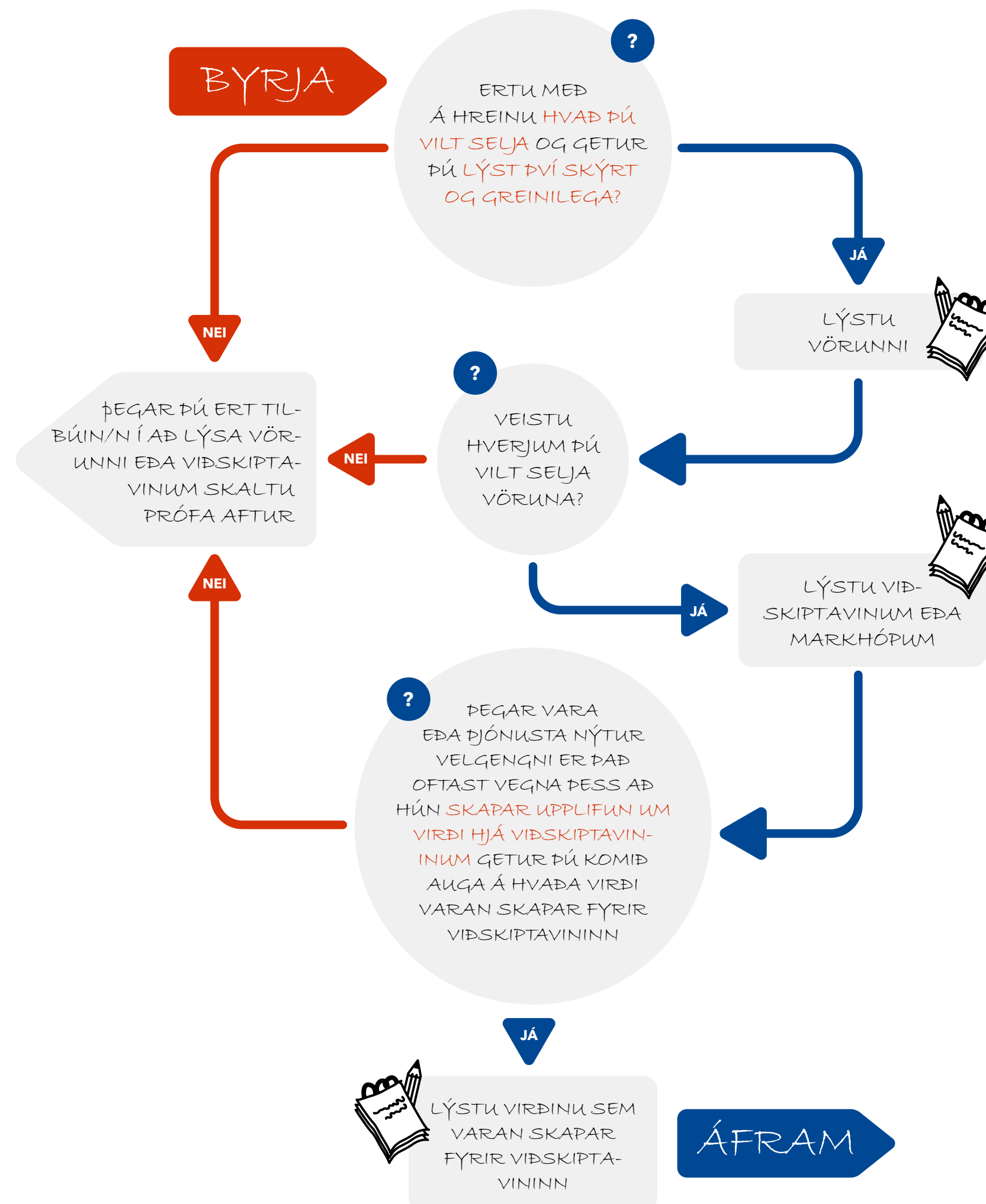
- Bíllinn er óhreinn. Flestir vilja hafa bíllinn sinn hreinan. Margar leiðir eru til að uppfylla þá þörf.
- Ferð á bílaþvottastöð (Virðistilboð: Fagleg umhirða, öryggi, þægindi o.s.frv.).
- Keyptu bursta og notaðu hálfa klukkustund í innkeyrslunni (Virðistilboð: Dekraðu við bíllinn þinn, gerðu það sjálf, fer vel með lakkið, ódýrt o.s.frv.).
- Háþrýstihreinsun (Virðistilboð: Gerðu það sjálf, áhrifaríkt, margir notkunarmöguleikar o.s.frv.).

8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

**SKREF 1. HUGMYND**  
**TÉKKLISTI**



Gríptu blað og blýant og lýstu eftirfarandi





8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

SKREF 2.

## YFIRSÝN

Hér byrjar þú að leggja mat á forsendurnar sem þú hefur gefið þér. Er markaður fyrir vöruna? Eru aðrir að leysa sama vandamál? Hvaða virði er ég í raun að skapa? Þetta skref getur falið í sér að afla upplýsinga á netinu, biðja hugsanlega notendur og viðskiptavini að bera kennsl á þarfir og eftirspurn eða gera markaðsrannsóknir, allt eftir því hvaða aðföng og auðlindir þú ert að nota.

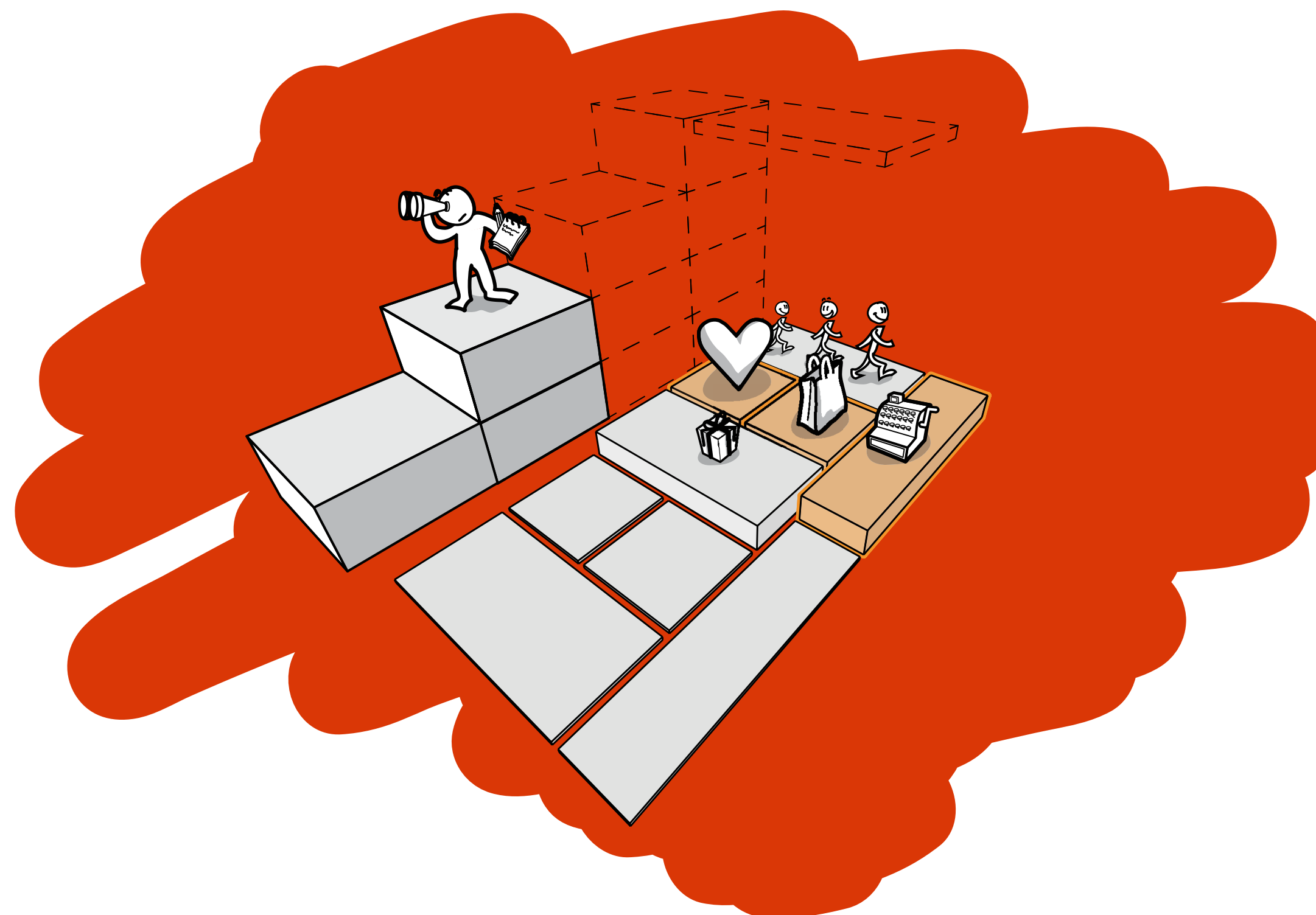
Góð undirstaða er nauðsynleg hvort heldur er verið að setja á fót nýja tegund verslunar eða setja á markað áður óþekkta vöru eða þjónustu. Það tekur tíma og kostar peninga að þróa framleiðslu og kerfi og ef forsendur sem unnið er út frá eru rangar getur slíkt reynst kostnaðarsamt þegar til lengri tíma er lítið.

Þess vegna er mjög mikilvægt að sannreyna þær forsendur sem unnið er út frá. Þegar þú veist hvað þú ætlar að selja og hverjum, verður þú einnig að gera þér ljóst hvernig þú ætlar að ná sambandi við viðskiptavini þína og notendur og með hvaða hætti salan fer fram – með öðrum orðum þú þarft að skipuleggja söluleiðir. Á sama tíma verður þú að ganga úr skugga um að forsendur þínar varðandi það hvaða

samband viðskiptavinir þínir vilja hafa við þig og fyrirtæki þitt séu réttar – tengsl við viðskiptavini.

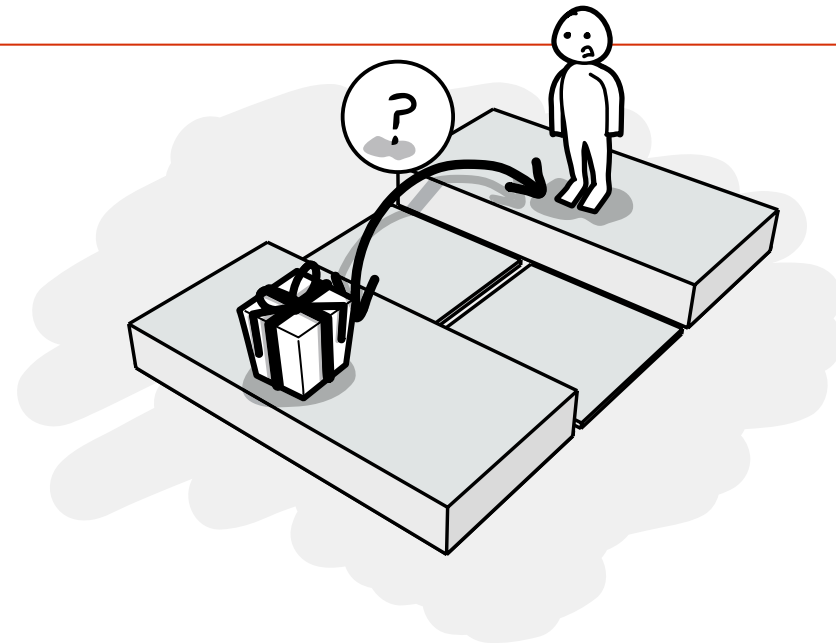
Ef þú gerir ráð fyrir að viðskiptavinir láti sér nægja netlausnir en í ljós kemur að þeir vilja frekar persónulega þjónustu er mikilvægt að komast að því á fyrri stigum svo hægt sé að bregðast við. Það er ekki þar með sagt að ekki sé hægt að gera hlutina á nýjan máta eða að viðskiptavinir hafi alltaf rétt fyrir sér, en þú þarft að vita hvar skórinn kreppir.

Síðast en ekki síst er það á þessu stigi sem þú skilgreinir hvernig þú ætlar að hafa tekjur. Það gerir þú með því að velja tekjulíkan. Hér getur einnig skipt máli að hafa mögulega notendur og viðskiptavini með í ráðum.



8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

## SKREF 2. YFIRSÝN SÖLULEIÐIR



**Hvernig nærð þú til viðskiptavina?** Þegar þú veist hverjir viðskiptavinir þínir eru og hvað það er sem þeir kunna að meta getur þú valið með hvaða leiðum þú nærð til viðskiptavina. Hvar eru viðskiptavinirnir staðsettir? Hvaða miðla nota þeir?

Málið snýst um að vera viss um hvað þú selur og til hverra - en einnig hvernig þú selur. Það hvernig þú selur vöruna þína kallast söluleið. Söluleiðirnar ráðast af því á hvaða markaði þú ert að vinna og þeim hefðum sem þar eru.

Sért þú að selja þvottabursta munu samskipti þín við viðskiptavini vera óbein í gegnum verslanir og prentað auglýsingaefni - kannski jafnvel í gegnum vefverslun.

Sertu að selja framleiðslu sem ætluð er þrengri markhópi getur þú t.d. auglýst í fagtímaritum, sent auglýsingar til stofnana eða eitthvað viðlíka.

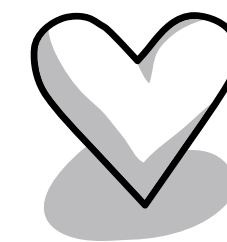
Framleiðslan getur einnig hentað breiðari markhópi sem kemur fram í söluleiðum, t.d. með sjónvarpsauglýsingum eða umhverfisauglýsingum.

Á nokkrum sviðum er venjan að kynna vörur á vörusýningum og svokölluðum messum. Ef þú vilt nýta slíkar söluleiðir er mikilvægt að vera vel undirbúinn og þekkja vöruna vel. Þú verður að vera undir það búin að svara spurningum viðskiptavina og einnig verður að hafa í huga hvernig fyrstu kynni verða - þú og varan verða að virka fagleg og trúverðug.

Hægt er að nýta margskonar markaðssetningartækni, t.d. sölukynningar þar sem boðið er upp á spennandi atburði sem miða að því að auka söluna strax. T.d. Facebook-leikir, opið hús, sýningar eða annað sem vekur athygli á vörunni. Önnur aðferð við markaðssetningu er að nýta almannatengil sem sér um að fá umfjöllun um fyrirtækið í fjölmiðlum. Það getur reynt erfitt að vekja áhuga fjölmiðla á vörunni þinni svo hér þarf að vera skapandi og framsækin.

8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

## SKREF 2. YFIRSÝN SAMBAND VIÐ VIÐSKIPTAVINI



**Er alltaf kostur að vera í persónulegum tengslum við viðskiptavini?** Tengsl við viðskiptavini snýst um að velja hvaða samband þú vilt hafa við viðskiptavini þína.

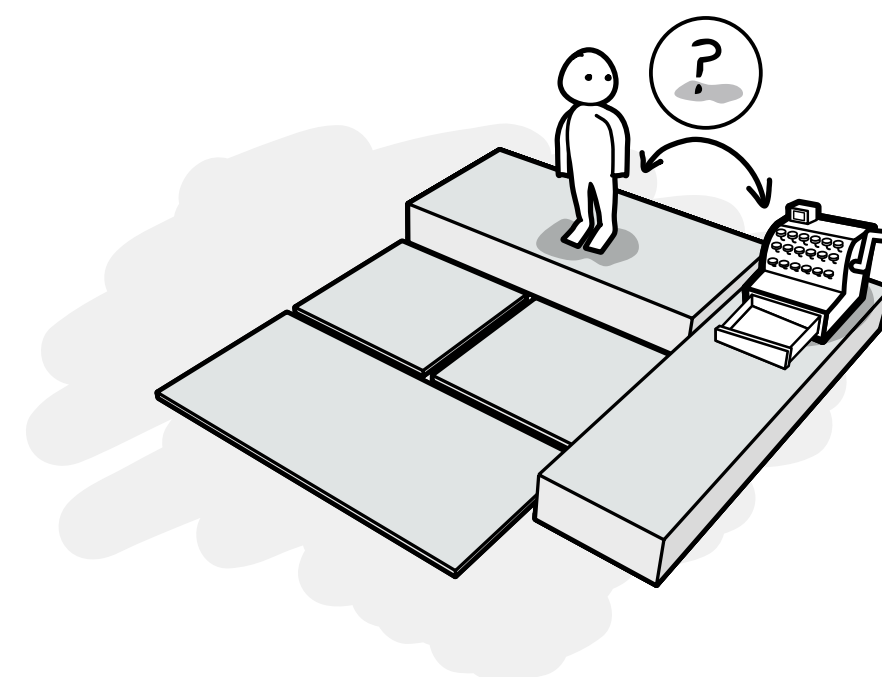
Í ákveðnum tilfellum getur verið kostur að vera í persónulegum tengslum við alla viðskiptavini en í öðrum tilvikum hefur það minni þýðingu. Tengsl við viðskiptavini ræðst því oftast af því hvaða vöru þú ert að selja. Sumar vörur eru þannig að þær bjóða uppá tryggt samband til langs tíma milli viðskiptavinar og seljanda en aðrar vörur eru þannig að þær eru einungis seldar sama viðskiptavini í fá skipti. Á sumum sviðum er venjan sú að viðskiptavinir eru fáir en mjög tryggir en annars staðar eru viðskiptavinir sem eru að sækjast eftir besta verðinu frekar en bestu þjónustunni. Dæmi um minnst tryggja viðskiptavini er að finna innan farsímageirans þar sem lægra mínútugjald eða frí smáskilaboð geta veitt mikla markaðshlutdeild á stuttum tíma.

Þess vegna er mikilvægt að rannsaka í hvaða hópi þínir viðskiptavinir eru svo þú sért betur í stakk búinn að taka þátt í samkeppninni.

### DÆMI:

- Ef þú er eigandi að bílaþvottastöð getur þú verið með meðlimakort til að styrkja samband við viðskiptavini og byggja upp tryggð. Sért þú að selja háþrýstihreinsitæki ert þú kannski með sýningardaga og ert virk á miðlum sem tengjast fagfólki. Þannig getur þú notað tengslin við viðskiptavini til að styrkja vörumerkið.

Tengsl við viðskiptavini og söluleiðirnar ráðast að miklu leyti af því á hvaða markaði þú ert að vinna og þeim hefðum sem þar eru. Ef þú ert að vinna innan geira þar sem hefð er fyrir afsláttarkortum getur verið kostur að nota þá aðferð til að mynda tengsl við viðskiptavini - en það getur líka verið kostur að velja aðra leið en þá hefðbundnu.



**Hvernig skapar þú tekjur?** Þú ert með afurð – viðskiptavinurinn hefur þörf. Hvaða virði ert þú að skapa fyrir viðskiptavininn og hvernig greiðir hann fyrir það? Hér eru skoðaðir þættir sem tengjast tekjulíkönunum fyrir vöruna þína.

Tekjulíkon snúast um að sjá hvernig þú hagnast á viðskiptunum og hvernig hægt er að hafa áhrif á hagnað. Til eru ótrúlega mörg tekjulíkon og hægt er að fá hugmyndir víða til að átta sig á hvernig maður getur aflað tekna. Sum þeirra tekjulíkana sem mest eru notuð eru t. d. staðgreiðsla, áskrift, greitt fyrir notkun, leyfi, tímamæling eða sambland af einhverjum þessara aðferða. Það eru til ótal leiðir til að afla tekna og það getur verið skynsamlegt að íhuga hvort nota eigi fleiri leiðir, sem styðja hvor aðra, samtímis.

Val á tekjulíkani getur reynst það sem sker úr um hvort fyrirtækið nær árangri eða býður afhroð.

Tónlistarveitan Spotify aflar tekna að hluta til með auglýsingum sem beint er að viðskiptavinum sem ekki greiða og að hluta til með áskriftum notenda sem greiða fyrir.

Leitarvélarisinn Google aflar tekna með auglýsingum til notenda sem byggir á leitarniðurstöðum.

Gillette aflar tekna með því að selja viðskiptavinum rakvél sem hægt er að eiga lengi og þarf að kaupa ný blöð í.

Íhugaðu hvort þú getir fengið hugmyndir í öðrum geirum til að finna rétta tekjulíkanið fyrir þína framleiðslu og fyrirtæki þitt.

**EKKI MÁ ANA AÐ NEINU ÞEGAR VIÐSKIPTALÍKAN ER SETT SAMAN. ÞAÐ KREFST ÞESS AÐ MAÐUR STALDRI VIÐ, LÆRI AF REYNSLUNNI OG ENDURHUGSI HLUTINA. ÞETTA GETUR ÞURFT AÐ GERA AFTUR OG AFTUR TIL AÐ STYRKJA INNVIÐI VIÐSKIPTALÍKANSINS.**

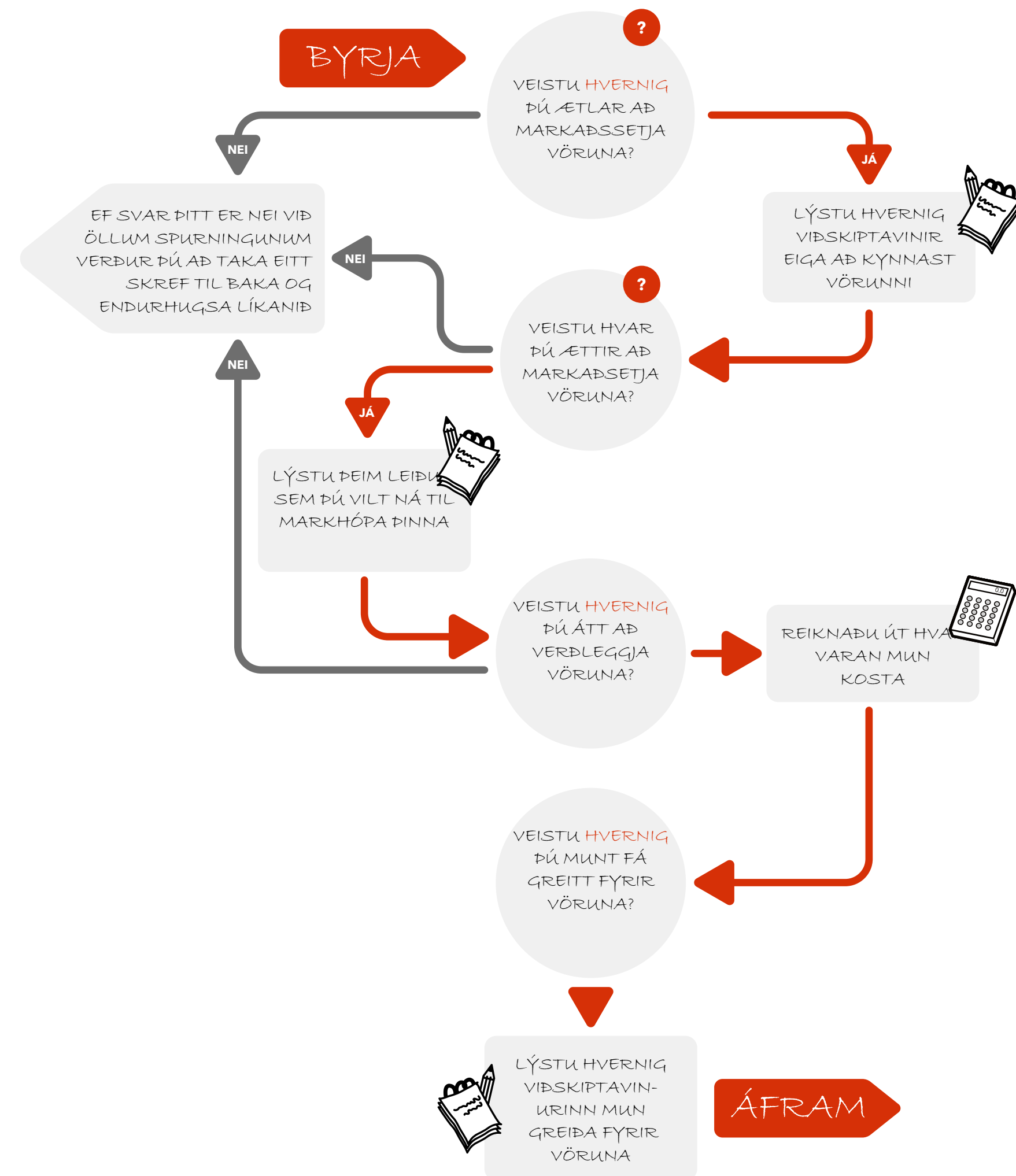
8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

**SKREF 2. YFIRSÝN**  
**TÉKKLISTI**

Hvað ertu kominn langt í ferlinu? Skrefin sem þú hefur þegar tekið hafa gefið þér innsýn í það hvernig hægt er að lýsa viðskiptalíkaninu í grófum dráttum.



**Gríptu blað og blýant (aftur) og lýstu eftirfarandi**



8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

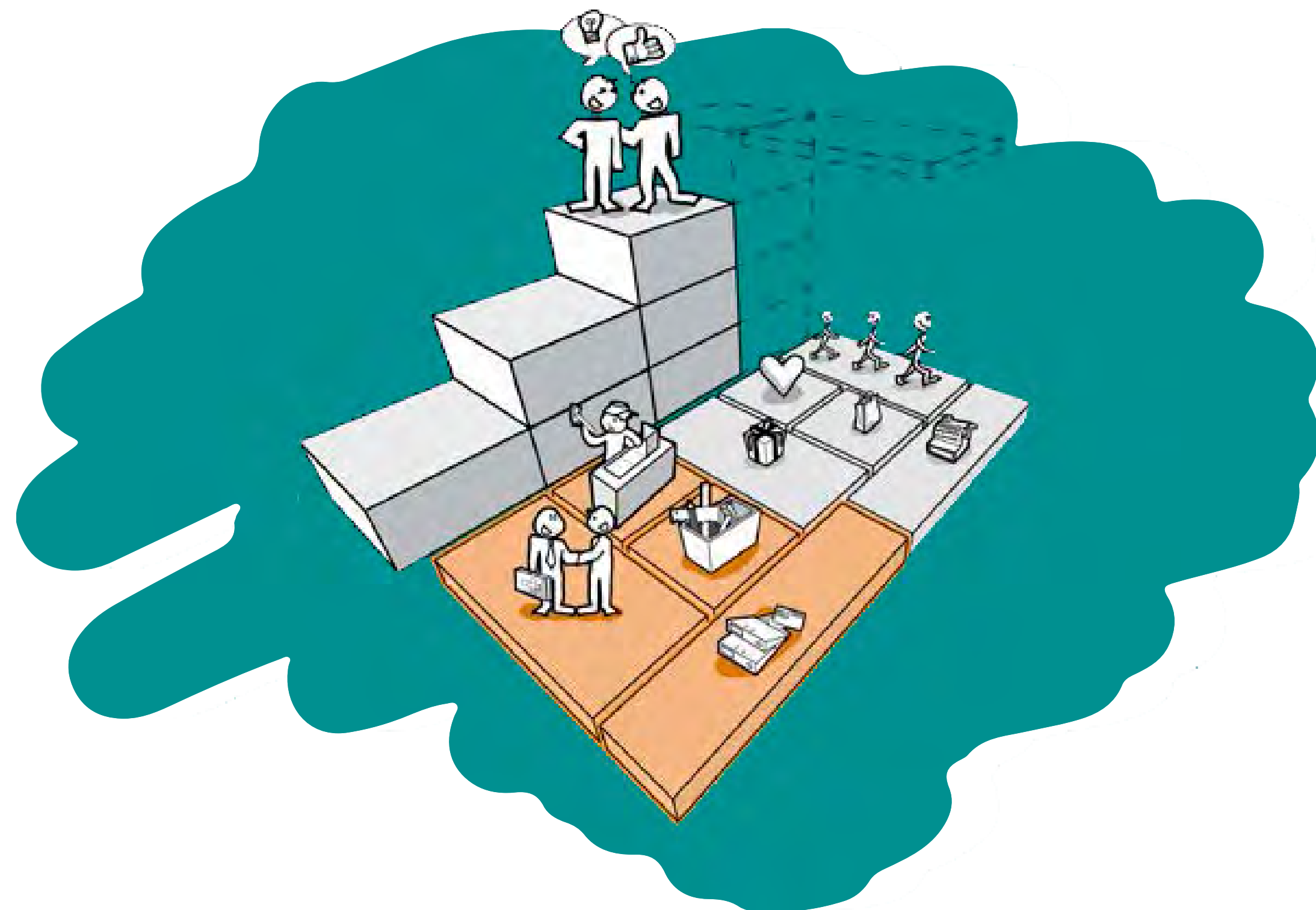
### SKREF 3.

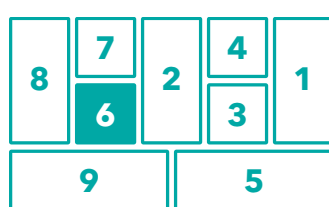
## SKIPULAGNING FYRIRTÆKISINS

Hvað þarf að framkvæma svo þú getir framleitt vöruna sem þú vilt framleiða? Hvaða aðföng eru nauðsynleg? Hver getur lagt þér lið? Þekkir þú einhvern nú þegar? Samstarfsaðilar, birgjar, söluaðilar, forritarar, hönnuðir o.fl. Það er alltaf áhætta fólgin í því að segja fleirum frá hugmyndinni en það er miklu meiri áhætta fólgin í því að segja engum frá.

Þriðja skrefið fjallar um hvernig á að láta dæmið ganga upp. Það eru athafnir, aðföng, samstarfsaðilar og tengslanet sem ráða úrslitum um hvort fyrirtæki reynist hagkvæmt í rekstri eða ekki. Hjá fyrirtæki í rekstri hefur maður stjórn á flestum þessara þátta. Ef maður er að fara inn á nýjar brautir í fyrirtækjarekstri krefst það ef til vill fjárfestinga, fjölgunar starfsmanna, nýrra samstarfsaðila eða annars viðlíka. Hafir þú í hyggju að byrja með nýjan rekstur er mikilvægt að gera sér grein fyrir hvort þú hafir yfir að ráða nauðsynlegum aðföngum þegar kemur að m.a. fjármagni, mannafla, húsnæði, framleiðsluþáttum og hvort samningar við birgja og samstarfsaðila séu frágengnir.

Það er á þessu stigi sem staldrað er við og lagt mat á hvort þú ráðir yfir réttum þáttum. Jafnframt er það á þessum tímapunkti sem þú byrjar að sjá fyrir raunverulegan kostnað við að hrinda nýrri viðskiptahugmynd í framkvæmd. Þegar ljóst er hvað á að framleiða og fyrir hvern og hvað þarf til að framleiða, selja og halda framleiðslunni gangandi er einnig ljóst hvaða kostnaður liggur að baki því að gera hugmyndina að veruleika. Þetta þýðir að þú færð yfirsýn yfir kostnaðaruppbyggingu í fyrirtækinu þínu.

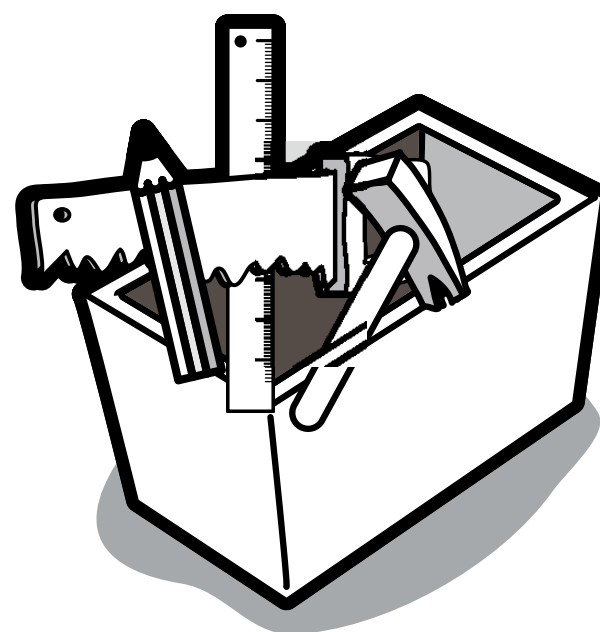




### SKREF 3. SKIPULAGNING FYRIRTÆKISINS

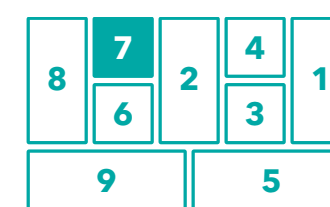
## AÐFÖNG

Hvernig ætlar þú að afhenda vöruna? Aðföng eru allt það sem þarf að nota til að koma virðistilboði sem óskað er eftir til viðskiptavina og notenda.



### HÆGT ER AÐ SKIPTA AÐFÖNGUM Í FJÓRA MISMUNANDI FLOKKA:

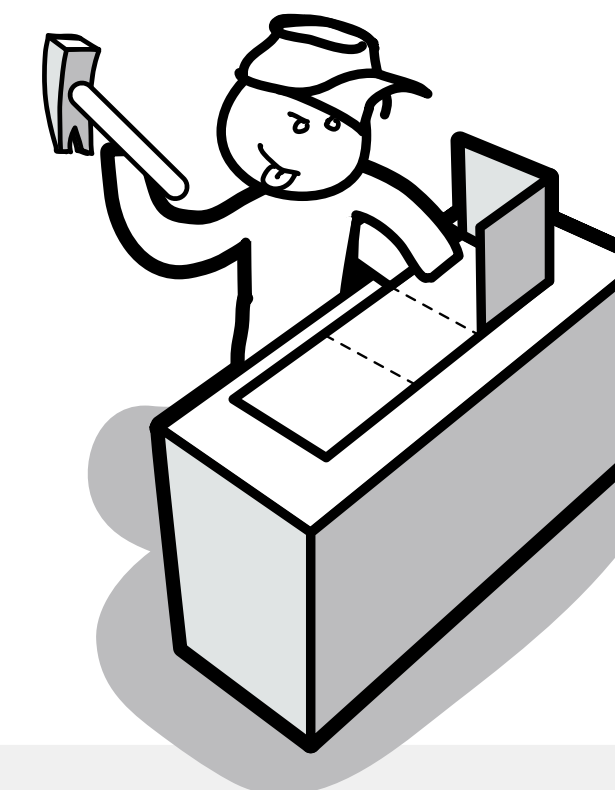
- Efnisleg aðföng geta verið aðstaða til framleiðslu, byggingar, efni, ökutæki, innviðir o.fl.
- Mannauður getur átt við sérfræðinga, söluaðila, hönnuði, stjórnendur eða aðra þá sem hafa yfir að ráða getu sem þarf til að þróa, afhenda og viðhalda framleiðslunni.
- Fjármagn getur verið reiðufé, bankainnistæður, bankaábyrgðir, áhættufjármagn og annað sem þarf til að halda fyrirtækinu í framþróun.
- Hugverk geta verið réttindi, vörumerki, einkaréttur, viðskiptamannaskrár, leynilegar uppskriftir, gögn, vitneskja o.fl.



### SKREF 3. SKIPULAGNING FYRIRTÆKISINS

## STARFSEMI

Hvað þarf að gera til að afhenda vöruna? Starfsemi er vinnan sem þarf að framkvæma til þess að hægt sé að framleiða og afhenda fullunna vöru. Þessi starfsemi er að sjálfsögðu alltaf háð því hvaða tegund af fyrirtæki og framleiðslu er um að ræða.



Þegar þú hefur kortlagt hvaða aðföng eru til staðar verður að framkvæma mismunandi aðgerðir til þess að framleiðsluvaran líti dagsins ljós. Þessar aðgerðir geta meðal annars verið:

- Framleiðsla: ferlið þar sem varan verður til og er tilbúin til sölu.
- Lausn á vandamálum er viðvarandi aðgerðir þar sem lagt er mat á aðföng og aðferðir til að ná hámarksnýtingu.
- Þróun felur í sér að auka gæði og skilvirkni framleiðslunnar og ferla til þess að sýna fyrirhyggju og tryggja að þú sért á undan samkeppnisaðilum þínum.
- Hvernig komið er fram við starfsfólk skiptir miklu máli því oft er það starfsfólkið sem kynnir vöruna og fyrirtækið. Því er mikilvægt að sjá til þess að vinnuaðstæður séu viðeigandi og tryggi möguleika á að veita bestu þjónustuna.
- Þjónusta og viðhald er afar mikilvæg starfsemi. Ef þú getur leyst vandamál viðskiptavina þinna eignast þú tryggja viðskiptavini.

8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

SKREF 3. SKIPULAGNING FYRIRTÆKISINS

## TENGLANET OG SAMSTARFSADILAR



**Hverja er gott að þekkja?** Oftast er útilokað að gera allt sjálf, svo ekki sé minnst á að það er of dýrt. Þess vegna er nauðsynlegt að hafa gott net samstarfsaðila sem geta lagt sitt af mörkum við starfsemi og aðföng sem fyrirtækið þitt hefur ekki yfir að ráða og sem þú munt ekki geta látið í té.

Hverjir það eru sem þú færð til samstarfs fer eftir því hvaða vöru þú ætlar að framleiða og að sjálfsgöðu við hverja þú vilt hafa samband. Sé það markmið þitt að selja t.d. sjálfbæra framleiðslu er mikilvægt að þú veljir birgja sem hafa það að markmiði.

Sumu í starfseminni þarf að útvista. Það getur t.d. átt við forritun hugbúnaðar eða hönnun.

Einhver aðföng þarf að fá hjá dreifingaraðilum og öðrum framleiðendum. Til dæmis frá framleiðslu- stöð, viðurkenndum dreifingaraðila eða sértækum birgja með íhluti eða efni sem ekki er hagkvæmt að framleiða sjálf.

8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

SKREF 3. SKIPULAGNING FYRIRTÆKISINS

## KOSTNAÐARUPPBYGGING



**Hvernig skiptast útgjöldin?** Kostnaðaruppbyggingin lýsir yfirleitt mikilvægustu útgjöldum sem tengjast rekstri fyrirtækis.

Að búa til, afhenda og viðhalda framleiðslu felur í sér kostnað. Þetta krefst þess að aðföng séu notuð í starfsemi sem fer fram bæði innan og utan fyrirtækisins. Þetta kostar allt peninga. Þegar þú ákveður hvaða aðföng, aðgerðir og samstarfsaðilar eru nauðsynlegar til að framleiða vöruna, getur þú tiltölulega auðveldlega byrjað að meta hversu mikið það kostar að skila virðistilboðinu til viðskiptavina.

Kostnaðaruppbyggingin getur bæði verið kostnaðardrífing og virðisdrífing. Sé valin kostnaðardrífing leið er venjulega lögð áhersla á að lágmarka kostnað

á mismunandi vegu, t. d. með fjöldaframleiðslu, sjálfvirkni ferla, útvistun framleiðslu og þess háttar.

Virðisdrífing aðferð beinir sjónum frekar að því sem tengist virði, t.d. möguleikum á persónulegri þjónustu, aðlögun að viðskiptavininum, gæðum o.fl. sem hækkar útgjöld en skapar um leið aukið virði fyrir viðskiptavinina.

Fyrirtækjameningin endurspeglar kostnaðaruppbygginguna og öfugt, allt eftir því hvaða nálgun fyrirtækið hefur á viðskipti.

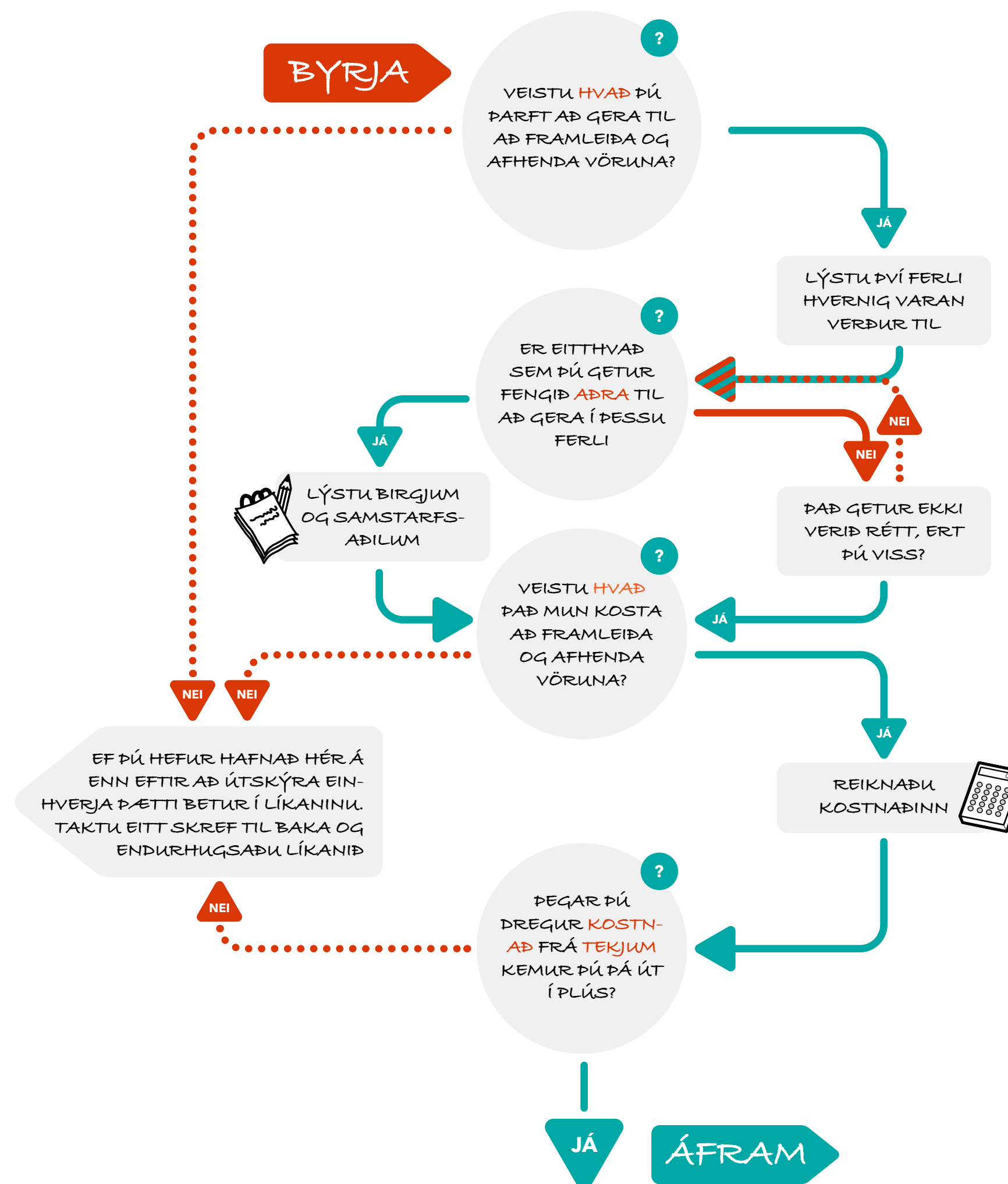
8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

SKREF 3. SKIPULAGNING FYRIRTÆKISINS  
TÉKKLISTI

Hvað ertu kominn langt í ferlinu?



Nú ættirðu að geta svarað eftirfarandi spurningum





8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

#### SKREF 4.

### FRUMGERÐ

Hvað þarf að framkvæma svo þú getir framleitt vöruna sem þú vilt framleiða? Hvaða aðföng eru nauðsynleg? Hver getur lagt þér lið? Þekkir þú einhvern nú þegar? Samstarfsaðilar, birgjar, söluaðilar, forritarar, hönnuðir o.fl. Það er alltaf áhætta fólgin í því að segja fleirum frá hugmyndinni en það er miklu meiri áhætta fólgin í því að segja engum frá.

Í þessu skrefi er hugmyndin prófuð í þeim tilgangi að finna styrkleika og veikleika. Hér þarf að íhuga á hverjum á að prófa vöruna og hvernig sú prófun fer fram. Hægt er að gera þetta á marga vegu t.d. er hægt að búa til frumgerð eða jafnvel er hægt að setja upp einfalda heimasíðu og prófa hugmyndina á þann hátt.

Markmiðið með prófunum er að finna vankanta í ferlinu. Lærðu af mistökum og gleðstu yfir því að upplifa þau tímanlega, áður en þau verða of dýrkeypt.

#### Byrjaðu smátt

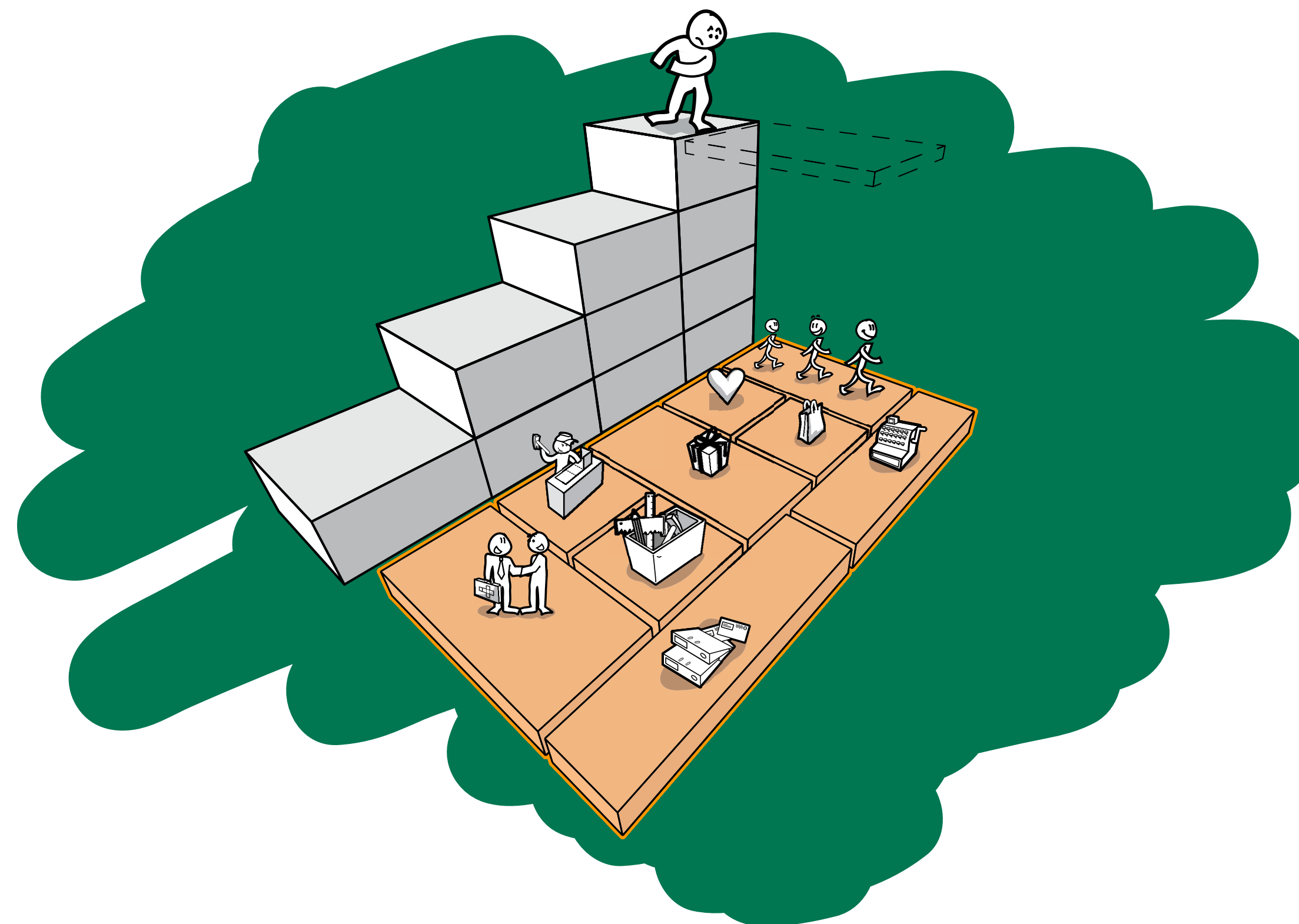
Prufaðu í smáum stíl og stækkaðu stig af stigi.

#### Umbreyttu

Prófaðu mismunandi leiðir til að ná sambandi við viðskiptavini.

#### Vertu sveigjanleg

Vertu alltaf reiðubúin að breyta því hvernig þú framkvæmir hlutina.

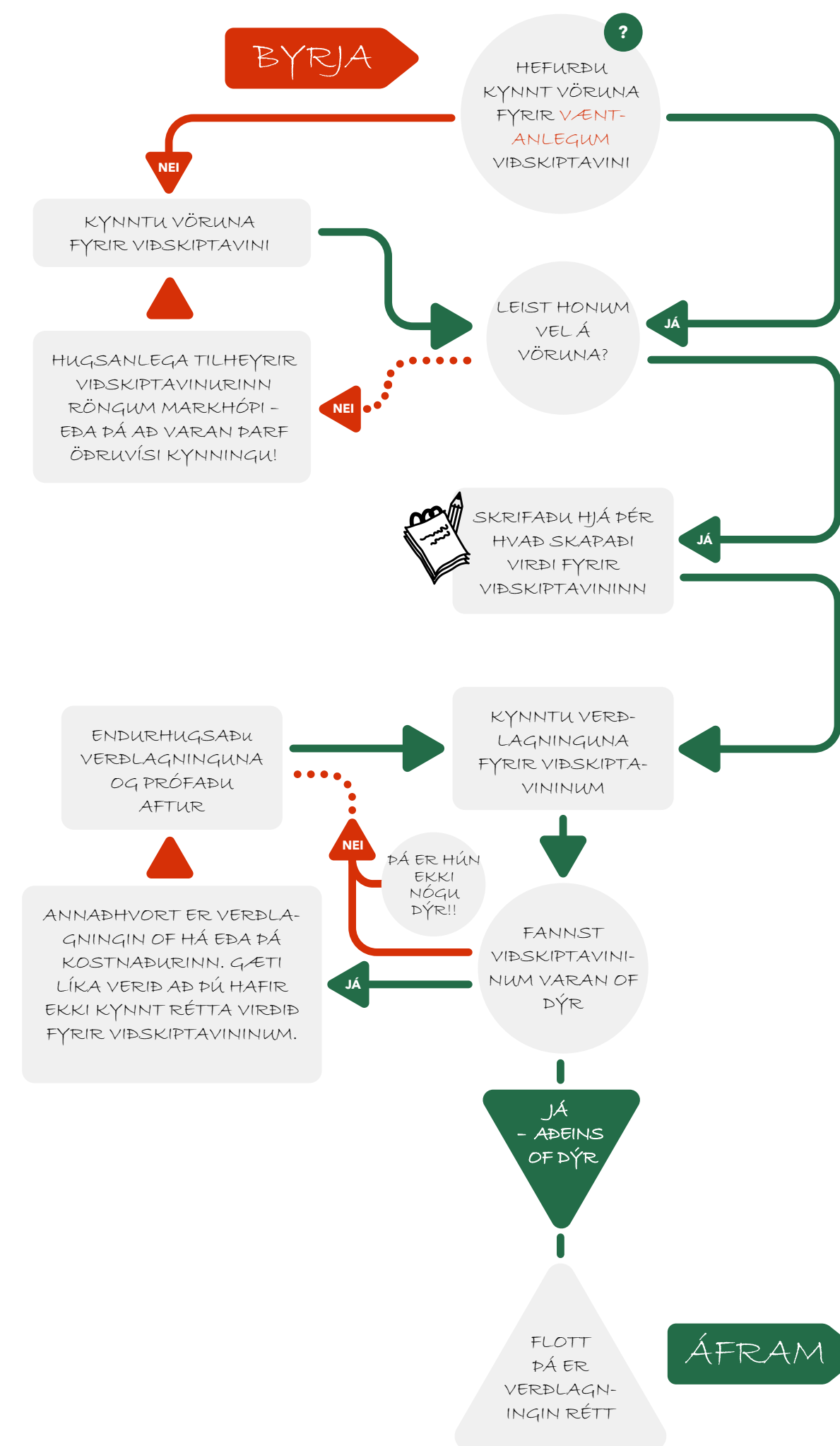


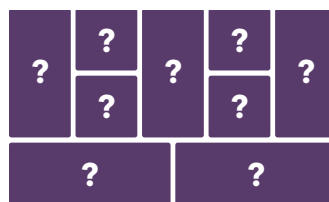
8	7	2	4	1
	6		3	
9		5		

SKREF 4. FRUMGERÐ  
TÉKKLISTI



Nú ættirðu að hafa velt fyrir þér eftirfarandi





## SKREF 5.

# TAKTU STÖKKIÐ

Nú ertu á stökkbrettinu og ef þú hefur prófað hugmyndina þína og beðið um ráðgjöf, þá ættir þú nú að geta metið hvort þú viljir kasta þér út í notkun á

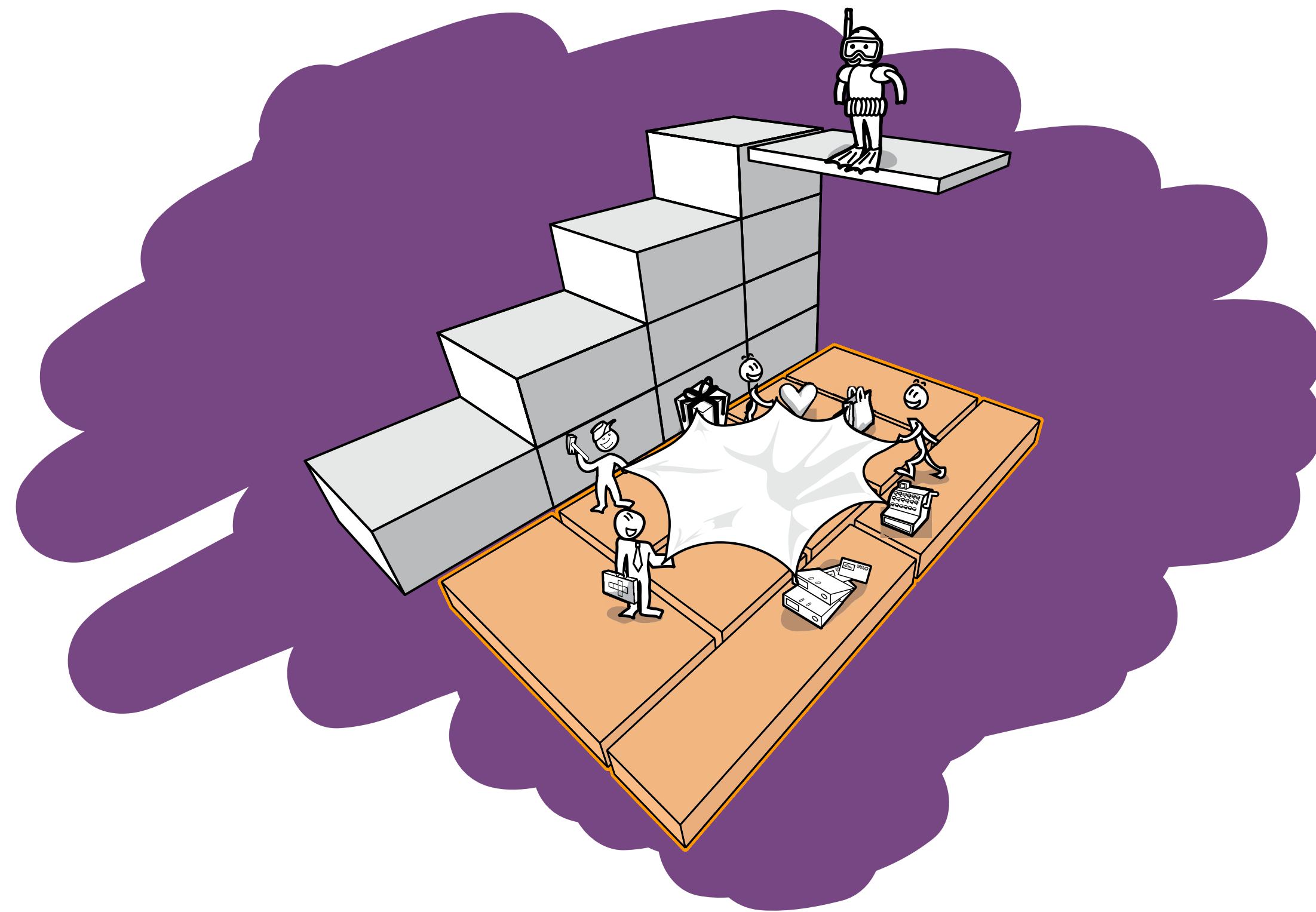
viðskiptalíkaninu þínu. Finnist þér þú ekki vera tilbúin, getur þú stigið til baka og endurskoðað einhverja þætti í líkaninu. Aflaðu þér upplýsinga.

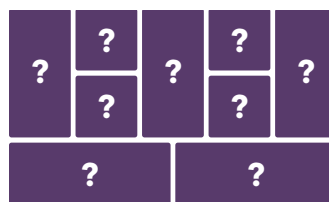
**Kannaðu umhverfið** Það eru oft margir aðilar í grenndinni sem styðja frumkvöðlastarf og viðskiptalífið. Finndu þá sem eru í nágrenni við þig.

**Námskeið** Það eru ógrynni af námskeiðum, sum kosta peninga en önnur eru ókeypis, sem geta hjálpað þér að auka hæfni þína á mismunandi sviðum.

**Tengslanet** Það eru ýmis tengslanet þar sem maður getur fengið að vera með, komast á gestalistann.

**Annað sem kemur að notum:** Mælt er með því að þú hafir samband við þjónustuaðilann þinn í bankanum, endurskoðanda eða lögfræðing og sýnir þeim viðskiptalíkanið. Það er alltaf gott að fá góð ráð og ráðleggingar frá öðrum fagaðilum.

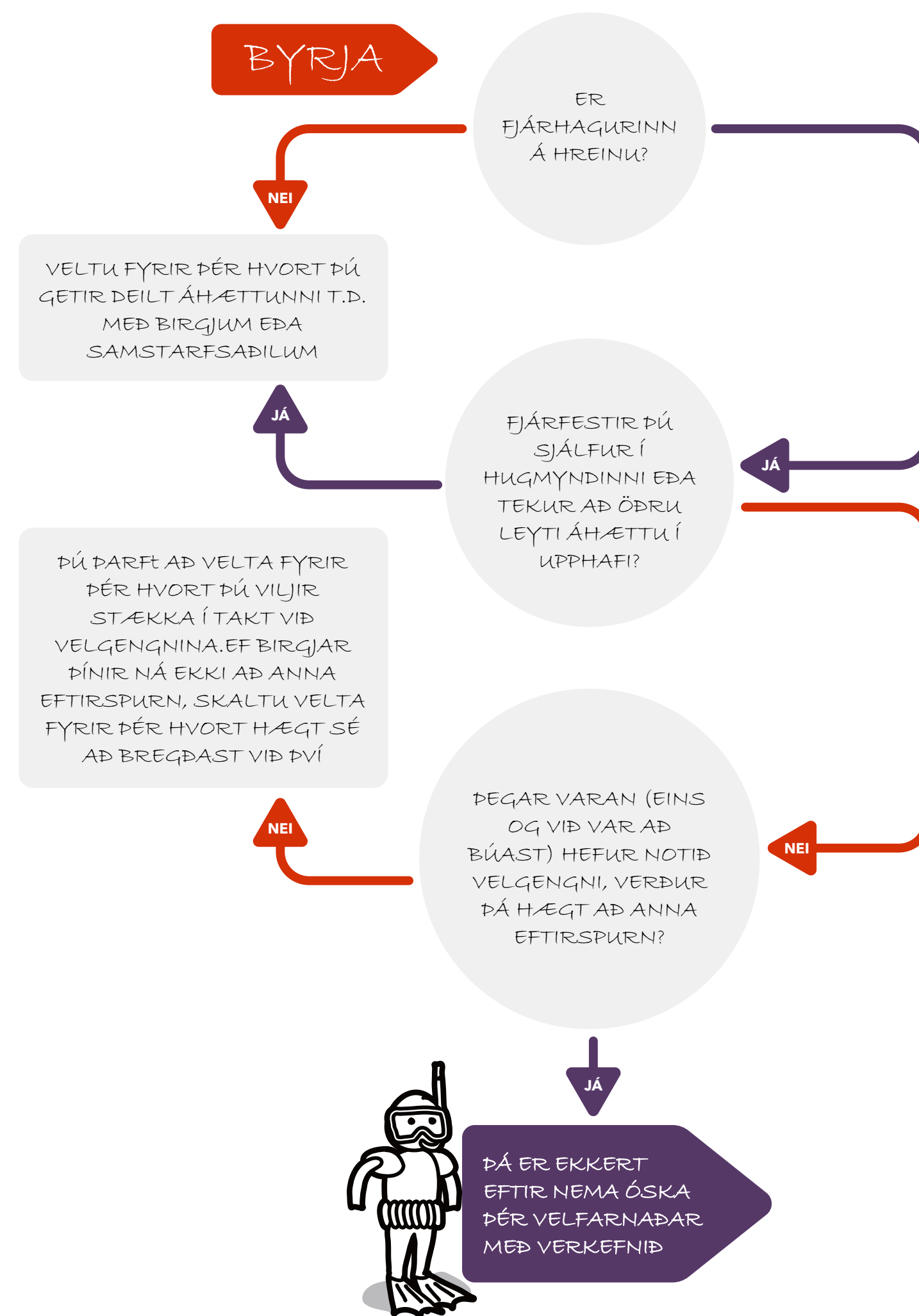




## SKREF 5. TAKTU STÖKKIÐ TÉKKLISTI



Nú ættirðu að hafa velt fyrir þér eftirfarandi



# REYNSLA

Hér að neðan eru nokkur góð ráð sem komið hafa fram í umfjölluninni.

1. Því fyrr sem hægt er að prófa viðskiptahugmyndina, því færri aðföng þarf að nota í ferlinu.
2. Fyrirtæki sem deila hugmyndum og þekkingu ná fyrr árangri.
3. Verkefni sem er útskýrt á einfaldan og glæsilegan hátt er líklegra til að takast: Geti maður teiknað það upp, getur maður talað um það.
4. Sveigjanleiki hvað varðar skipulagningu og markmiðasetningu er nauðsynlegur í upphafi verkefnisins.
5. Það getur verið kostur að margir samstarfsaðilar komi að sama verkefni – svo lengi sem allir hafisömu væntingar.
6. Fyrirtæki sem samhliða og einbeitt vinna eftir mismunandi leiðum ná fyrr árangri.





Nýsköpunarmiðstöð  
Íslands

## **SAMFÉLAGSHRAÐALL - FRÁ HUGMYND AÐ VIÐSKIPTALÍKANI**

á 10 mínútum

1. útgáfa, september 2018

Útgefið af: Nýsköpunarmiðstöð Íslands

Byggt á dönskum bæklingi: Fra Idé til Forretningsmodel - på 10 minutter

ISBN 978-9935-463-53-1

Ritstjórn: Karl Friðriksson og Hannes Ottósson

Útlitshönnun: Ennemm

Aðstoð við uppsetningu á efni: Hjörleifur Jónsson

Þýðing: Skjal

Yfirllestur: Helga Halldórsdóttir

Nýsköpunarmiðstöð Íslands

Árleyni 2-8

112 Reykjavík

Sími 522 9000

[www.nmi.is](http://www.nmi.is)