



SE4Y

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR YOUTH



Námskeið um samfélagslega nýsköpun og frumkvöðlastarf til að styðja við sjálfbæra þróun

Agreement n° 2020-2-IS01-KA205-065841



This project has been funded with support from the European commission. This publication reflects the views of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein.

Index



Námspáttur 1 - Ég sem samfélagsfrumkvöðull	Bls. 4
1.0 Inngangur	4
1.1 Kynning á námskeiði	5
1.2 Æfing - Kynnumst hvert öðru	6
1.3 Æfing - Hvernig nota má Ikigai	6
1.4 Æfing - Viðtöl til að greina tilgang með Ikigai	7
1.5 Umræður og niðurstöður	8
Viðhengi 1: Ikigai Formið	11



Námspáttur 2 - Samfélagsleg nýsköpun - Lagaumgjörð og stefnur	Bls. 12
2.0 Inngangur	12
2.1 Lagaumgjörð í Evrópusambandinu	13
2.2 Samfélagsleg nýsköpun á Íslandi	15



Námspáttur 3 - Samsköpun og samfjármögnun	Bls. 18
3.0 Inngangur	18
3.1 Að byggja upp fyrirtækjamenningu	19
3.1.1 Æfing - Human Knot	22
3.1.2 Æfing - Lego endursköpun	23
3.2 Samsköpun samfélagslegra gilda	24
3.2.1 Mikilvægi tengslamyndunar	25
3.3 Fjármögnunarkostir	26



Námspáttur 4 - Hvað má og hvað má ekki sem samfélagsfrumkvöðull	Bls. 29
4.1 Æfing: Pílukast	29
Viðhengi 1 - Að reikna út fjarlægð	38
Viðhengi 2 - Pílukastspjal	39
Viðhengi 3 - Stigatafla	40





Námspáttur 5 - Hugtakið sjálfbær þróun, dæmisögur	Bls. 44
5.0 Inngangur	44
5.0.1 Að skilja betur sjálfbæra þróun með dæmum	47
5.1 Hvað er sjálfbær þróun í fyrirtækjum?	48
5.1.1 Sjálfbær hugsunarháttur og breytni - Grænþvottur	50
5.2 Hvað er sjálfbær starfsemi?	51



Námspáttur 6 - Viðskiptaáætlun fyrir samfélagslegan rekstur	Bls. 58
6.0 Inngangur	59
6.1. Æfing - Leiðir til að stuðla að breytingum	59
6.2 Æfing - Vandamálatréð	63
6.3 Æfing - Lágmarks samnefnarinn fyrir lífvænlegan rekstur	65
6.4 Æfing - Hvað er notandinn að leita eftir	66
6.5 Æfing - SVÓT greining	67
6.6 Æfing - Viðskiptamódel (Canvas) fyrir samfélagsfyrirtækið	70
Viðhengi 1 - Dæmisaga - Dropbox	80
Viðhengi 2 - Dæmisaga - Airbnb	82
Viðhengi 3 - Dæmisaga - Groupon	83
Viðhengi 4 - Dæmisaga - Buffer	84
Viðhengi 5 - Dæmisaga - Zappos	85
Viðhengi 6 - Dæmisaga - Twitter	86
Viðhengi 7 - Dæmisaga - Foursquare	87
Viðhengi 8 - Dæmisaga - Spotify	88



Námsþáttur 1 - Ég sem samfélagsfrumkvöðull

Lýsing á námsþætti:

Þessi námsþáttur verður að mestu hagnýtur: horft er til þess að auka sjálfsvitund og sjálfsskilning og félagsfærni til að skapa grundvöll fyrir samstarfi og hópavinnu þar sem hver og einn fær notið sín byggt á sínum hæfileikum og áhugasviðum.

Tímalengd:

4 klukkustundir

Námsmarkmið:

- Að hvetja ungt fólk í nærsamfélagi þeirra.
- Að gera ungu fólki grein fyrir að þeirra framlag er mikilvægt og hefur áhrif á þróun samfélagsins.
- Stuðla að aukinni sjálfsþekkingu, meðvitund um tilgang og hlutverk í samfélaginu.

1.0 Inngangur

Þessi námsþáttur er hannaður til að kynna SE4Y (samfélagslegt frumkvöðlastarf og ungt fólk) verkefnið og byggja upp færni í samfélagslegri frumkvöðlastarfsemi sem vinnur að sjálfbærri þróun. Ikigai módelið er notað til að skoða persónulega styrkleika og tilgang í samfélaginu.

Námsþátturinn skapar ákveðna umgjörð fyrir samfélagsfrumkvöðla framtíðarinnar þar sem þeir staðsetja sig og sína hæfileika með hliðsjón af samfélagslegum áskorunum. Þess vegna er lögð áhersla á sjálfsvinnu þar sem þátttakendur vinna með eigin styrkleika og skilgreina sinn tilgang með hliðsjón af samfélagslegum þörfum.

Markmiðið er að æfingin sé ísbrjótur, þar sem hver og einn þátttakandi nær að greina sína hæfileika og tilgang, sem verður til þess fjölbreytileiki hópsins nýttist sem best í því skapandi ferli samfélagslegrar nýsköpunar og frumkvöðlastarfs sem námskeiðið snýst um. Þátttakendur munu taka viðtöl við hvorn annan og fylla út Ikigai formið til að kynnast viðmælanda sínum betur og greina hvernig þeir geta notað persónulega styrkleika sína til hagsbóta fyrir samfélagið eða finna tilgang sinn.

Kennslufræðileg nálgun: Þáttökunám og lausnaleitarnám.

Tilvísanir: Ikigai formið (viðhengi 1) til að nota í viðtölum og samantekt.



Erasmus+

Ef námsþáttur fer fram á netinu: Ef kennslan fer fram á netinu þá er hægt að nota herbergi (zoom/learnworlds) fyrir viðtölin og hópavinnu. Stuðningsefni er hægt að deila á netinu eða fylla út og deila á netinu.

1.1 Kynning á námskeiðinu

Námsmarkmið

Að þekkja markmið námskeiðsins (samfélagsleg nýsköpun, frumkvöðlastarfsemi og sjálfbærni).

Aðferð:

Upplýsingagjöf, leiðsögn og umræður.

Námsefni:

Glærुकynning (glósur)

Tímalengd:

10 mín.

Lýsing:

Leiðbeinandi kynnir SE4Y námskeiðið, námsþætti og markmið, með áherslu á mikilvægi samfélagslegrar nýsköpunar og frumkvöðlastarfs fyrir sjálfbærari framtíð sem og mikilvægi þess að ungt fólk taki virkan þátt í að skapa sjálfbæra framtíð, með vísan til annarra SE4Y námsþátta samanber Heimsmarkmiðin, sjálfbærni og samfélagslegt frumkvöðlastarf.



1.2 Æfing - Kynnumst hvert öðru

Námsmarkmið:

Þjálfun virka hlustun og taka saman niðurstöður og kynna.

Aðferð:

Byggja upp teymishugsun og brjóta ísinn í samskiptum.

Námsefni:

Glærुकynning (dreifigögn)

Tímalengd:

50 mín.

Lýsing:

Leiðbeinandi biður þátttakendur um að taka viðtal við manneskjuna vinstra megin við sig, fá grunnupplýsingar, nafn, aldur og áhugamál eða ástríður í lífinu (ef fólk er tilbúið til að svara því). Eftir viðtalið skipta þátttakendur um hlutverk með sömu spurningum og/eða viðbótarspurningum ef tími gefst (hvert viðtal er ekki lengra en 3 mínútur). Ef fjöldi þátttakenda er oddatala, mun einn nemandi taka viðtal við leiðbeinanda. (10 mín.).

Hver þátttakandi þann sem hann/hún tók viðtal við fyrir hópnum og viðkomandi getur leiðrétt lýsinguna. (hver kynning á hámarki 2 mínútur, samtals 40 mínútur fyrir allar kynningarnar).

1.3 Æfing - Hvernig nota má Ikigai til að uppgötva tilgang

Námsmarkmið:

Hvernig má nota Ikigai líkanið til að greina styrkleika, áhugamál, ástríðu og tilgang.

Aðferð:

Kynning og sýnikennsla

Námsgögn:

Ikigai líkanið/formið og skýringar og/eða glærुकynning (sjá viðhengi 1)



Tímalengd:

20-30 min.

Námsgögn:

Glærukynning (dreifigögn)

Lýsing:

Leiðbeinandi kynnir stuttlega Ikigai líkanið, notar tússtöflu og sýnir hvernig má fylla út í formið annað hvort með því að nota sjálfan sig sem viðfangsefni eða velja einn úr hópi þátttakenda eða aðstoðarleiðbeinanda. Sýnir þannig hvernig hægt er að nota líkanið til að uppgötva tilgang og hlutverk manns í lífinu með vísan til samfélagsþarfa og sjálfbærni. Kallar eftir spurningum frá þátttakendum og aðstoðar þá í æfingunni. Vekur athygli á þeim sviðum sem skarast á milli megin viðfangsefnanna, ástríða, erindi, starfssvið og starfsgrein og Ikigai eða tilgang í miðjunni.

Að hvetja til og útskýra virka hlustun og samantekt/kynningu, til hvers er ætlast, tímamörk (5 mín. hvert). Þátttakandi getur annað hvort fengið pappírsútgáfur eða netútgáfur af sniðmátinu. Ef kennsla fer fram á netinu má deila skjá og fylla út í eyðublaðið og þátttakendur hafa einnig aðgengi að eyðublaðinu á netinu og geta gert slíkt saman, annars er eyðublaðinu dreift til nemenda. Má einnig styðjast við glærukynningu.

1.4 Æfing - Að taka viðtal útfrá Ikigai**Námsmarkmið:**

Sjálfsstyrking og uppgötvun á samfélagslegum- og einstaklingsbundnum tilgangi þátttakenda. Þjálfun viðtalstækni, virk hlustun, samkennd og í að taka saman og kynna niðurstöður.

Aðferð:

Vinnustofa

Námsgögn:

Ikigai líkanið/formið og skýringar og/eða glærur (sjá viðhengi 1)

Tímalengd:

40 mín.



Lýsing:

Leiðbeinandi kynnir uppbyggingu seinni hlutans, hvernig á að fylla út Ikigai formið í viðtölunum, gott er að gera ráð fyrir spurningum og umræðum, og aðstoða á meðan á æfinginunni stendur. Gott að hvetja þátttakendur til að hjálpa hver öðrum, veita uppbyggilega endurgjöf og ábendingar.

Æfingin byggir á lykilspurningum Ikigai (sjá form) sem þátttakendur munu vinna með:

- **Í hverju ertu góð(ur)?** Byggt á styrkleikum og þekkingu, hugsa út fyrir kassann og taka einnig með félagslega þætti s.s. samskipti, umburðarlyndi o.fl..
- **Hvað elskar þú að gera?** Skilgreina marga þætti og aðgerðir, horfa á bíómyndir, syngja, hlaupa, fótbolta o.fl..
- **Hvað þarf samfélagið/heimur á að halda?** Hverjar telur þú þarfir samfélagsins sem þú býrð í vera (störf, breytingar, aðbúnaður o.s.frv.) Skrifu allt sem kemur upp í hugann?
- **Fyrir hvað get ég fengið greitt (laun)?** Núverandi atvinnutækifæri eða eitthvað sem gæti skapað tekjur

Hvert viðtal ætti ekki að taka lengri tíma en 15 mínútur og skipta síðan um hlutverk. Spyrellinn afhendir niðurstöður til viðmælenda sinna og öfugt. Leiðbeinandi minnir þátttakendur á hvenær á að skipta um hlutverk. Ef ekki er jafn fjöldi þátttakenda mun einn hópur innihalda 3 þátttakendur sem hver mun hafa 10 mínútur í viðtalið.

1.5 Samantekt og umræður

Námsmarkmið:

Að skilja hvernig styrkleikar einstaklinga og teymis geta skipt sköpum við að takast á við áskoranir samfélagsins og leitt til félagslegrar nýsköpunar og frumkvöðlastarfs. Vinna með styrkleika teyma.

Aðferð:

Samantekt og umræður.

Námsgögn:

Ikigai formið til að útskýra t.d. á töflu

Tímalengd:

40 mín.



Lýsing:

Leiðbeinandi kallar eftir hugmyndum þátttakenda og umræðu um Ikigai:

- Hvernig virkaði það?
- Hvað var auðvelt og hvað erfitt?
- Eitthvað sem kom þér á óvart?
- Þekkirðu Ikigai viðmælanda þinn/þinn?

Notkun töflu eða skjá til að fara í gegnum æfinguna og skrá minnispunkta (eða velur einhvern úr hópnum, til að taka minnispunkta) af þátttakendum um:

- Í hverju ertu góð(ur)?
- Hvað elskar þú að gera?
- Hvað getur þú fengið borgað fyrir?
- Á hverju þarf samfélagið/heimurinn að halda?

Spyrðu fyrir hvern hluta hvort hann skarist við annan hluta með því að nota flokkana ástríða (passion), köllun (mission), starfsvið (vocation) og starfsgrein (profession) og álykta og ímynda hvað gæti verið Ikigai fyrir hverja skýrslu (eitthvað sem sameinar alla þessa flokka).

Dragið saman ofurkrafta hóps á töflu/skjá: Styrkleikar, færni, ástríður og hvað við getum lagt (tilgang) til samfélagsins okkar. Stýra umræðu til að draga saman:

- Hvað þarf samfélagið/heimurinn?
- Hvernig getum við lagt okkar af mörkum?

Námsmat

Eftirfarandi eru nokkrar almennar mælikvarðar fyrir leiðbeinendur til að meta vinnuferlið/niðurstöðurnar:

- Virkni þátttakenda.
- Samskipti og samvinna.

Fjöldi af:

- þáttum tilgreindir í hverju skrefi.
- skilgreindum þörfum samfélagsins/heimsins fyrir samfélagslega nýsköpun

Gæði niðurstaðna:

- Ikigai formunum sem voru fyllt út fyrir þátttakendur,
- Samantek á þörfum samfélagsins (áskorunum) fyrir samfélagslega nýsköpun.

Mögulegt að láta stutt matsblað fylgja með auk þess sem leiðbeinendur meta hvern þátttakanda út frá fyrrgreindum hæfniviðmiðum og mælikvörðum.



Erasmus+

Heimildaskrá

- Do, Chris. (2019). What is your reason for being? The Futur. https://www.youtube.com/watch?v=G2SqjRn_c0
- Ikigai Tribe. (2021). Find your Ikigai. <https://ikigaitribe.com/>
- Ikigai test. (2021). Take a free ikigai personality test. <https://ikigaitest.com/>
- Creately. (2021). Ikigai Template. Pinterest. <https://www.pinterest.com/pin/464011567854622194/>
- Myers, Chris. (2018). How to Find Your Ikigai And Transform Your Outlook On Life and Business”. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/chrismyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/?sh=3f59318b2ed4>
- Gaines, Jeffrey. (2021). The Philosophy of Ikigai: 3 Examples About Finding Purpose. Positive psychology. <https://positivepsychology.com/ikigai/>



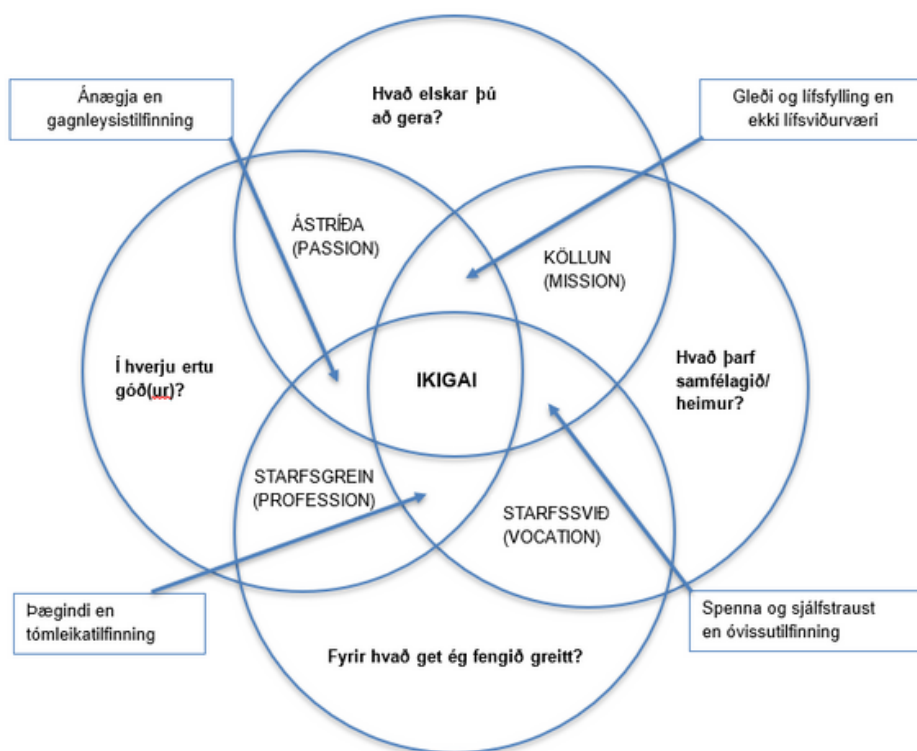
Viðhengi 1: Ikigai formið

Að finna tilgang sinn og skilgreina hlutverk sitt í samfélaginu

Vinnan byggir á eftirfarandi lykilspurningum Ikigai sem þátttakendur nota til að taka viðtöl við hvort annað (hámark 15 mín á viðtal og þá skipta um hlutverk):

- Í hverju ertu góð(ur)? Byggt á styrkleikum og þekkingu, hugsa út fyrir kassann og taka einnig með félagslega þætti s.s. samskipti, umburðarlyndi o.fl..
- Hvað elskar þú að gera? Skilgreina marga þætti og aðgerðir, horfa á bíómyndir, syngja, hlaupa, fótbolta o.fl..
- Hvað þarf samfélagið/heimur á að halda? Hverjar telur þú þarfir samfélagsins sem þú býrð í vera (störf, breytingar, aðbúnaður o.s.frv.) Skrifu allt sem kemur upp í hugann?
- Fyrir hvað get ég fengið greitt (laun)? Núverandi atvinnutækifæri eða eitthvað sem gæti skapað tekjur

Þátttakendur nota eftirfarandi Ikigai líkan í viðtölunum:



Spurningar að lokum:

Hvað kom á óvart?

Uppgötvaðir þú þinn tilgang eða hlutverk?



Erasmus+

Námsþáttur 2 - Umgjörð og lagauhverfi samfélagslegs frumkvöðlastarfs í þáttökulöndunum

Námslýsing:

Námsþátturinn fjallar um lagaumgjörð ESB og Íslands er kemur að samfélagslegum rekstri og starfsemi. Hugmyndin er að auðvelda þátttakendum að takast á við sig betur þegar þeir standa frammi fyrir margvíslegum reglum og verklagsreglum til að koma á fót félagslegu fyrirtæki. Sérstaklega, eftir að almenna skilgreining ESB hefur verið sett inn, verður áherslan lögð á málsmæðferð við skráningu, skattalega kosti og sögulega þróun laga um félagslegt fyrirtæki.

Tímalengd:

6 klukkustundir

Námsmarkmið:

Í lok námsþáttar munu þátttakendur þekkja helstu þætti í lagaramma ESB og Íslands er kemur að samfélagslegri nýsköpun og geta borið kennsl á þau tækifæri eða þær áskoranir sem fyllta þessu laga- og starfsumhverfi og byggt þannig upp greiningafærni og lausnamiðaða hugsun til að setja fram skipulag, vinna samþykktir og fyrir þann samfélagslega rekstur sem þátttakendur hyggjast setja á fót.

2.0 Inngangur

Það eru yfir 2 milljónir samfélagsfyrirtæki í Evrópu eða um 10% allra fyrirtækja í ESB. Meira en 11 milljónir manna - um 6% starfsmanna ESB - vinna hjá fyrirtækjum í félagshagkerfinu. Meginmarkmið þeirra er að þjóna samfélaginu en ekki arðsemi eins og hjá hefðbundnum fyrirtækjum. Aðilar að þessum félögunum og fyrirtækjum starfa í anda samstöðu og gagnkvæmni. Fyrstu lög og reglur um félagshagkerfi á Ítalíu eru frá 1991. Þessi lög (nr. 381) eru ein framsæknustu lög um samfélagsleg fyrirtæki í Evrópu (og reyndar hafa önnur Evrópulönd, til dæmis Pólland, tekið þau upp sem fyrirmynd að því að aðlaga þau að eigin lagaumhverfi). Á Ítalíu er félagsleg samvinna mikilvægur efnahagslegur hvati serm verður sífellt mikilvægara og gegnir lykilhlutverki í þjóðarbúskapnum. Samvinnufélagið var fyrsta formlega og starfhæfa rekstrarform fyrir samfélagslegan rekstrar á Ítalíu og fyrirmynd notuð af öðrum ESB löndum til að þróa samfélagslegt frumkvöðlastarf.



Samvinnufélög eru lítill og meðalstór samstarfsvettvangur sem er oft í nánú samstarfi við sveitarfélög og þau samfélög sem þau starfa og bjóða upp á félags-, heilbrigðisþjónustu eða menntun eða tækifæri til starfsþjálfunar og atvinnusköpunar fyrir jaðarsetta samfélagshópa. Á síðustu tuttugu árum hefur vaxandi mikilvægi og hlutverk félagslegrar samvinnu á Ítalíu aukist og verið lögfest menningarlega, vísindalega og í pólitíska umræðu um samfélagslegt frumkvöðlastarf og ýtt undir nýjar hugmyndir og framtíðarsýn. Þetta hefur meðal annars orðið til að vinna bug á þeirri gömlu hugmynd að samfélagsleg starfsemi og atvinnustarfsemi séu ósamrýmanleg. Samvinnufélög sem starfa að félags-, mennta og heilbrigðismálum og bjóða upp á starfsþjálfun og vinnumiðlun fyrir bágstadda hópa á Ítalíu hafa gengt lykilhlutverkið í að breyta þessari hugmynd. Starf þessara samvinnufélaga hefur sýnt fram á þessi rekstrarform fela bæði í sér efnahagslega og samfélagslega þætti sem eru ekki andstæðir, heldur þvert á móti, bæti hvorn annan upp, forsenda þess að ná félagslegum markmiðum sínum liggja í því að ná einnig efnahagslegum markmiðum sínum. Við munum fara betur í þess þróun í næstu köflum.

2.1 Lagaumgjörð Evrópusambandsins

Það eru yfir 2 milljónir fyrirtækja í evrópska félagshagkerfinu sem eru 10% allra fyrirtækja í ESB. Meira en 11 milljónir manna - um 6% starfsmanna ESB - vinna hjá fyrirtækjum í félagshagkerfi. Þau styðjast við mismunandi félagsformum, hafa ólík markmið og starfa í ólíkum geirum, allt frá landbúnaði og bankastarfsemi til vinnumiðlunar og verndaðrar vinnustaða.

Meginmarkmið hefðbundinna fyrirtækja í félagshagkerfinu er að þjóna samfélaginu og/eða félagsmönnum en ekki arðsemi af fjárfestingu eins og í hefðunum fyrirtækjum. Starf félagsmanna byggir á gildum á borð við samstöðu og gagnkvæmni og félögunum er stjórnað byggt á jöfnuði s.s. „einn maður eitt atkvæði“ reglan.

Mikilvægur og stækkandi hópur fyrirtækja í félagshagkerfi eru samfélagsfyrirtæki. Meginmarkmið þeirra er að hafa félagsleg, samfélagsleg eða umhverfisleg áhrif í þágu almannahagsmuna.

Fyrirtæki í félagshagkerfi eru mikilvæg vegna, sjá mynd:

Félagsaðild	Markmið	Stærð
Um 160 milljón manns í Evrópu eru félagar eða aðilar að félagslegri starfsemi (að mestu verslun, bankastarfsemi og samvinnufélög í landbúnaði, sem og samstarf um velferðarþjónustu til að bæta upp skort á þjónustu ríkis og sveitarfélaga.	Félög og fyrirtæki í félags-hagkerfinu leggja mikið af mörkum til evrópsks vinnumarkaðar, samfélagsvitund, svæða- og byggðapróun, náttúruvernd, neytendavernd, landbúnaðar, þróunarlanda og almannatryggingum.	Félög og fyrirtæki í félagshagkerfinu eru að mestu leiti, örfyrirtæki, lítill og meðalstór fyrirtæki (SME's).



Erasmus+

Þann 22. júlí 2003 samþykkti Evrópráðið samþykktir um evrópsk samvinnufélög, sem „heimila stofnun nýrra samvinnufyrirtækja af einstaklingum eða lögaðilum á evrópskum vettvangi“ og „tryggir rétt til upplýsinga, samráðs og þátttöku starfsmanna. í evrópsku samvinnufélagi (SCE)“.

Þótt svigrúm sé til að bæta þennan lagaramma fyrir evrópsk samvinnufélög, í samræmi við tillögur Cooperatives Europe, er þessi samþykkt gott dæmi um þróun á evrópska lagarammanum fyrir samvinnufélög, almannaheillafélög og stofnanir. Fullnægjandi lagarammar gegna lykilhlutverki í að styrkja SSE í ólíkum löndum auk þess að fela í sér ákveðna viðurkenningu á uppbyggingu samvinnufélaga SSE.

Þessi jákvæða þróun er tiltölulega ný af nálinni sem og lagalegur rammi fyrir SSE rekstrarformið auðveldar slíkum félögum að mæta áskorunum samfélagsins og vinna að sjálfbærri þróun á annan hátt en hagnaðardrifin fyrirtæki.

Lagaleg viðurkenning á samvinnufélagsforminu hefur marga kosti

- Auðveldar stofnun slíkra félaga
- Auka sýnileika SSE sem sveigjanlegra rekstrarforma sem endurspegla þær fjölpættu áskoranir sem tengjast sjálfbærri þróun
- Opna fyrir (auk viðurkenningar) möguleika á opinberum stuðningi, byggja upp þekkingu, sérsniðinn stuðning, ákjósanleg ferli til kaupa hins opinbera á þjónustu og betra aðgengi að mörkuðum.
- Leggur áherslu á gildi og sjálfræði og sjálfstæði SSE samvinnufélagsins gagnvart ríkisvaldinu.
- Skapar ákveðna samfellu í pólitískri stefnu og ferlum
- Tryggja sérstöðu og gildi SSE rekstrarformsins gagnvart öðrum rekstrarformum og fyrirtækjum sem leggja áherslur á samfélagslega ábyrgð en eru engu að síður hagnaðardrifin.



2.2 Samfélagsleg nýsköpun á Íslandi

Bakgrunnur og hugtakið samfélagsleg nýsköpun og frumkvöðlastarf

Samfélagslegt frumkvöðlastarf er ekki mikið til umræðu á Íslandi né öðrum Norðurlöndum, samfélagsleg nýsköpun er oftast tengd samtökum og félögum í þriðja geiranum og þá yfirleitt á sviði velferðarþjónustu og tengt sjálfbærni og samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja, svo sem frumkvæði sem tengjast Heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna. Í kortlagningu á samfélagslegri starfsemi í Evrópu árið 2017 eru 258 félög á Íslandi flokkuð sem samfélagsdrifin félög með 1488 starfsmenn (EU 2020). Í norrænu landaskýrslunni frá 2015 um samfélagslegt frumkvöðlastarf og nýsköpun þá eru ekki tekin dæmi af samfélagslegu frumkvöðlastarfi en vísað til átaksverkefni sem miða að því að efla frumkvöðlastarf og nýsköpun almennt sem og átaksverkefni tengd nýsköpun í þriðja geiranum (ThemaNord, 2015). Í norrænu skýrslunni eru mikilvægustu viðfangsefni samfélagslegrar nýsköpunar að mestu tengd velferðarmálum eða að fást við áskoranir á borð við fátækt, félagsleg einangrun og atvinnuleysi sem undirstrikar sterka tengingu við þriðja geirann og hugmyndir um að samfélagsleg nýsköpun tengist velferðarmálum á Norðurlöndum.

Á allra síðustu árum hefur hugtakið samfélagsleg nýsköpun og frumkvöðlastarfsemi meira verið í umræðunni. Samfélagslegi nýsköpunarhraðall „Snjallræði“ hefur verið rekinn frá árinu 2018 af Háskóla Íslands, Háskólanum í Reykjavík og Listaháskóla Íslands til að styðja við samfélagslega nýsköpun og frumkvöðla. Vaxandi miðstöð félagslegrar nýsköpunar í Háskóla Íslands og Almannaheill - samtök þriðja geirans hafa gert samkomulag við ríkið um að auka þekkingu almennings á þriðja geiranum og samfélagslegri nýsköpun á Íslandi. Snjallræðis hefur kallað eftir samfélagslegum nýsköpunarverkefnum sem hafa jákvæða samfélagsleg áhrif og verkefni tengd Heimsmarkmiðunum og sjálfbærni. Ákveðinn áherslumunur er á milli Vaxandi og Snjallræðis, þar sem Vaxandi leggur meiri áherslu á rannsóknir og óhagnaðardrífna samfélagslega nýsköpun á meðan Snjallræði leggur áherslu á alla samfélagslega nýsköpun.

Lagarammi fyrir samfélagslegan rekstur

Á Íslandi er ekki til sérstakur lagarammi fyrir samfélagsfyrirtæki en þann 1. nóvember 2021 var settur lagarammi (lög 32/2021) fyrir almannaheillafélög og skráningu þeirra á almannaheillaskrá sem felur í sér umtalsvert betri lagaramma fyrir þessa starfsemi en áður var, með skráningu á almannaheillaskrá má meta bæði framlög einstaklinga og fyrirtækja til slíkra félaga til skattfrádráttar. Félög þurfa að uppfylla ákveðin skilyrði til að fá skráningu. Nú er hægt að skrá félagsformið almannaheillafélag á skattinum (www.skattur.is). Óhagnaðardrifin samfélagsfyrirtæki geta hins vegar skilgreint hlutverk sitt í samþykktum. Algengustu skipulagsformin með áherslu á velferð og samfélagslega nýsköpun á Íslandi eru: samvinnufélög, sjálfseignarstofnanir, félagasamtök í þriðja geiranum og einkahlutafélög (ef skilgreint í samþykktum).

Aukinn áhugi og opinber umræða um samfélagslega nýsköpun og frumkvöðlastarf á undanförunum árum á Íslandi á eflaust eftir að leiða til frekari þróunar á lagaumgjörð í samfélagslegum rekstri til dæmis með því að rekstrarformið samfélagsfyrirtæki verði til líkt og gerst hefur t.d. í Noregi.

Stofnana- og stuðningsumhverfi samfélagslegrar nýsköpunar

Lítill sem enginn stuðningur er við samfélagslega nýsköpun á Íslandi nema þá í formi átaksverkefna á borð við „Snjallræði“ þar sem valin eru 8 teymi sem fá stuðning til að þróa hugmyndir sínar frekar. Hins vegar er samfélagsleg nýsköpun studd með almennum rannsókn- og þróunarsjóðum og nýsköpunarsjóðum þar sem jákvæð samfélagsleg áhrif eru oftast þáttur í mati á umsóknum í slíka sjóði, sjá Rannsóknamiðstöð Íslands (www.rannsi.is). Þá eru nokkrir sjóðir sem styðja við verkefnishugmyndir á sviðum sem tengjast samfélagslegri nýsköpun eða velferð almennings, verkefni tengd Heimsmarkmiðunum, heilsueflingu o.fl. Háskóli Íslands hefur um langt skeið unnið með þriðja geiranum með fræðslu um hvernig eigi að reka og fjármagna félagasamtök auk þess að skipuleggja námskeið innan skólans um samfélagslega nýsköpun í velferðargeiranum.



Heimildir

- Almannaheill. (2020). Almannaheill. Retrieved from Almannaheill: www.almannaheill.is
- EU Programme for Employment and Social Innovation. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe, comparative synthesis report. Luxembourg: European Union.
- Rannís. (2020). Rannís. Retrieved from Rannís: www.rannis.is
- Snjallræði. (2020). Snjallræði. Retrieved from Snjallræði: www.snjallraedi.is
- ThemaNord. (2015). Social entrepreneurship and social innovation. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.



Námsþáttur 3 - Samsköpun og samfjármögnun

Námslýsing:

Eftirfarandi námsþáttur fjallar um skipulag og fjármögnun fyrirtækis. Í dag horfa starfsmenn til fyrirtækjamenningar og líflegs starfsumhverfis sem grundvallaratriðis þegar þeir sækja um starf. Fyrst verður fjallað um aðferðir til að byggja upp góða fyrirtækjamenningu. Þá verður farið yfir ferlið á bak við verðmætasamsköpun eða samsköpun á lausnum við áskorunum, þar sem neytendur og fyrirtæki byggja á sínum tengslum í verðmætasköpuninni. Í þriðja lagi verður farið yfir mögulegar leiðir í fjármögnun til að tryggja fjármögnun á stofnkostnaði.

Fjármögnunarumhverfi samfélagsdrifinna félaga og fyrirtækja er að breytast. Sérstaklega er horft til tækifæra til fjármögnunar í einkageiranum þar sem opinber fjármögnun hefur dregist saman. Það kallar á aðra nálgun í fjármögnun og aðkomu fjárfesta.

Tímalengd:

3 klst.

Námsmarkmið:

- Að þekkja leiðir til að byggja upp jákvæða fyrirtækjamenningu
- Kunna að taka virkan þátt í hópastarfi
- Að þekkja til fjármögnunarleiða í samfélagslegum rekstri

3.0 Inngangur

Í dag horfir fólk á sterka fyrirtækjamenningu og líflegt starfsumhverfi sem grundvallaratriði áður en það sækir um starf. Hér verður farið yfir aðferðir til að byggja upp jákvæða fyrirtækjamenningu. Fyrirtækjamenning er persónuleiki fyrirtækis. Hún skilgreinir það umhverfi sem starfsmennirnir vinna í. Fyrirtækjamenning felur í sér margvíslega þætti, þar á meðal vinnuumhverfi, starfsemi, gildi, siðferði, væntingar og markmið. Og hvers vegna er fyrirtækjamenning svona mikilvæg? Til að byrja með getur hún leitt til meiri framleiðni, betri starfsanda, aukinni þátttöku starfsmanna, meiri sölu og nýsköpun, minni starfsmannaveltu ofl.

Í Glassdoor rannsókninni kom í ljós að „56% þátttakenda flokkuðu sterka vinnustaðamenningu sem mikilvægari en laun, þar sem meira en þrír af hverjum fjórum þátttakendum sögðust myndu kynna sér menningu fyrirtækis áður en þeir myndu sækja þar um starf.



Skoðað verður ferli verðmættasamsköpunar, samsköpun á lausnum við áskorunum, þar sem neytendur og fyrirtæki vinna saman að því að nýta auðlindir sínar og þekking. Hér er horft til fjármögnunar, tekna, samspils þekkingar og færni sem hefur áhrif á ákvarðanatöku og er lykillinn að ánægju og tryggð viðskiptavina. Mikilvægt er að stefna og ímynd starfseminnar hafi jákvæð áhrif á notendur og viðskiptavinum og hvetji þá til að taka þátt í að leysa samfélagsleg vandamál; þá er mikilvægt að ágóði starfseminnar fari til að efla þjónustuna eða til samfélagslegrar nýsköpunar.

Í þriðja lagi verður farið yfir mögulegar leiðir í fjármögnun á stofnkostnaði. Fjármögnunar-umhverfi samfélagsfyrirtækja er að breytast. Sérstaklega er horft til tækifæra til fjármögnunar í einkageiranum þar sem opinber fjármögnun hefur dregist saman. Það kallar á aðra nálgun í fjármögnun og aðkomu fjárfesta.

3.1 Að byggja upp fyrirtækjamenningu

Að byggja upp sterka fyrirtækjamenningu er ekki lengur valkostur. Starfsmenn í dag leggja hana að jöfnu við laun. Reyndar er frekar gert ráð fyrir sterkri fyrirtækjamenningu auk annars hefðbundins ávinnings.

Þó að menningin sem virkar í einum hópi þurfi ekki að virka fyrir annan hóp starfsmanna, þá er hægt að læra marga af fyrirtækjum sem eru að gera góða hluti.

1. Vellíðan starfsmanna skiptir máli

Þegar starfsmenn eru ráðnir er gott að reyna að tryggja að þeim líði vel líkamlega, andlega og tilfinningalega. Þeir eru kjarninn í fyrirtækinu þínu, án þeirra nærðu engum árangri. Þú þarft að bjóða upp á úrræði, verkfæri og tækifæri á vinnustaðnum svo starfsmenn geti lifað heilbrigðu lífi - hvort sem er innan eða utan skrifstofunnar. Vertu alltaf á höttunum eftir nýjum leiðum til að draga úr streitu starfsmanna svo þeir geti skilað betri árangri.

2. Byggðu á núverandi fyrirtækjamenningu

Kallaðu eftir stöðugri endurgjöf. Spyrðu starfsmenn þína hvað þeim líkar við núverandi fyrirtækjamenningu, hvað þeim líkar ekki og tillögum þeirra að því hvernig skapa megi sterkari fyrirtækjamenningu sem virkar fyrir alla.



3. Að ráða rétta teymið

Einstaklingarnir sem þú ræður hafa bein áhrif á viðskipti þín og menninguna á þínum vinnustað, það er því mikilvægt að vera viss um að þú sér ekki bara að ráða á grundvelli kunnáttu eða þarfa, heldur hafir einnig í huga hvernig einstaklingurinn passar inn í vinnuumhverfið. Tekið sem dæmi, ef að það er mikil menning fyrir teymisvinnu á vinnustaðnum en nýji starfsmaðurinn kann illa við að vinna með öðrum, getur það haft slæm áhrif eða skaðað það flæði sem hefur verið komið á. Gakktu því úr skugga um að ráðningarferlið þitt taki mið af fyrirtækjamenningunni sem er til staðar:

- Umsækjendur verða að meta menningu þína og gildi: það er auðveldara fyrir starfsmenn að vinna að sömu markmiðum ef að allir ganga í takt við menningu og gildi fyrirtækisins. Spurðu út í persónueinkenni og hegðu til að meta hvort umsækjandi muni passa inn í umhverfið.
- Viðhorf kemur á undan færni og reynslu: Það er oft auðvelt að ráða einhvern sem getur sinnt starfinu „núna“ og þarfnast lítillar þjálfunar. Venjulega hefur nýráðning eins og þessi strax áhrif en sjaldan vaxa þessir einstaklingar með fyrirtækinu og það hækkar starfsmannaveltu. Þú nærð betri árangri ef þú ræður einhvern sem hefur ekki alla þá kunnáttu sem krafist er, en passar inn í fyrirtækjamenninguna og er virkilega spenntur að læra og vaxa. Þessir einstaklingar dvelja lengur hjá fyrirtækinu og geta vaxið í mismunandi hlutverk.
- Forðastu að ráða „mini-me“ eða útgáfur af sjálfum þér. Að ráða einhvern sem passar inn í fyrirtækjamenninguna þýðir ekki að ráða einstaklinga sem líta út, hugsa eins og þú og allir í teyminu þínu. Þess í stað ertu að reyna auk virði og fjölbreytni til að bæta menninguna. Skapaðu fyrirtækjamenningu sem er byggð á jafnvægi og fjölbreytni.

Ráðningarferli þarf að endurspegla fyrirtækjamenninguna þína til þess að laða að umsækjendur sem passa vel inn í starfsumhverfið. Þú þarft að geta metið hver passar inn og hver ekki.

4. Notaðu réttu aðferðirnar

Með hliðsjón af tæknivæddum heimi nútímans, eru vinnuveitendur í auknum mæli að snúa sér að netlausnum og farsímaöppum til þess að ná til starfsmanna þar sem þeir eru staddir. Það er viðbúið að þessi tækniþróun munu halda áfram að aukast í framtíðinni og þess vegna er mikilvægt og nauðsynlegt að taka þátt í þróuninni.

- Viðurkenning starfsmanna: fagnaðu þegar að nýráðinn starfsmaður bætist í hópinn, deildu persónulegum áföngum eins og afmælum til þess að auka þáttöku, skapa sviðsljós starfsmanna og leyfðu starfsmönnum að tilnefna starfsmann mánaðarins o.s.frv.
- Deildu árangri starfsmanna: sendu rauntímauppfærslur um tímamót sem hafa orðið í viðskiptum, eins og að koma með nýja viðskiptavinum, fara yfir sölumarkmið o.s.frv. Auk þess að fagna velgengnisögum sem viðskiptavinir senda með bréfum, myndum, myndböndum sögum og fleira.
- Settu starfsmenn í öndvegi: taktu skynsamlegar ákvarðanir byggðar á könnunum, settu upp tillögukassa til að fá endurgjöf og hafðu dyrnar opnar og hvettu starfsmenn til að leita til þín.

- **Vellíðan og fríðindi:** Settu fram allar helstu upplýsingar á einum stað þar sem starfsmenn geta nálgast þær og gerðu starfsfólki kleift að skrá sig á viðburði með einum smelli í farsíma.
- **Samskipti á léttu nótunum:** notaðu skemmtilegar GIF-myndir fyrir gagnvirkt efni, leyfðu fólki að líka við og koma með athugasemdir og vera hluti af umræðunni, en í skipulögðu öruggu umhverfi, settu fram gagnvirkar, skemmtilegar skoðunakannanir eins og hvaða persónu í Grey's Anatomy ert þú?
- **Þín persónulega nálgun:** deildu myndböndum frá forstjórum til hvers og eins starfsmans til að leyfa framlínustarfsmönnum að nálgast yfirstjórn í skipulögðu og stýrðu umhverfi.

5. Hugsjón skiptir máli: Tíminn þar sem fólk hugsaði bara um launaseðilinn er liðinn.

Starfsmenn vilja starfið hafi merkingu og tilgang, annars missa þeir áhugann. Án merkingar eða tilgangans minnkar starfsánægja verulega. Ef fyrirtækjamennin felur ekki í sér neina merkingu eða hugsjón þá er hún ekki líkleg til að ná árangri. Þess vegna er mikilvægt að hafa skýr yfirlýst markmið og grunnildi sem starfsmenn þínir eru meðvitaðir um. Sýndu þeim dæmi um hvernig starf þeirra mun hafa jákvæð áhrif á fyrirtækið, viðskiptavinum eða jafnvel samfélagið.

6. Sambönd á vinnustaðnum eru gull: Að hlúa að fyrirtækjamenningunni felur í sér að byggja upp tengsl á vinnustaðnum. Ef starfsmennirnir þínir þekkja ekki hvern annan og samskipti eru takmörkuð, getur menningin þín ekki vaxið. Skapaðu tækifæri fyrir óformleg samskipti á vinnustaðnum – sameiginlegar máltíðir, starfsmannaferðir, gleðistundir eða hópeflisleiki.

7. Jákvæðni er lykillinn: Að byggja upp góða fyrirtækjamenningu krefst jákvæðni. Daglega ættir þú að láta í ljós þakklæti, veita viðurkenningu á réttum tíma, brosa og vera bjartsýn/n í erfiðleikum. Jafnvel væri hægt að bjóða upp á frjálstan klæðaburð, en það skapar skemmtilegt og jákvætt umhverfi og andrúmsloft. Starfsmenn taka meira þátt þegar viðmótið er jákvætt. Þegar allir geta lesið skilaðboð í símanum og líkað við, starfsmann mánaðarins, að við náðum markmiðum, jákvæðar umsagnir frá viðskiptavinum o.fl. Með því að senda skilaboð á starfsmenn undirstrikar þú gildi og mikilvægi þeirra fyrir fyrirtækið, slík viðurkenning getur aukið virkni og þátttöku.

8. Hlustaðu meira: Auðveld leið til þess að byggja upp fyrirtækjamenningu er að vera góður hlustandi. CultureIQ greindi frá því að 86% starfsmanna töldu að í sterku menningarumhverfi hlustaði yfirstjórnin á starfsmennina, samanborið við 70% þar sem fyrirtækjarmenning var veik. Því skaltu hlusta á starfsmennina þína og tryggja að raddir þeirra heyrist. Kallaðu eftir endurgjöf þegar aðstæður leyfa, hvort sem endurgjöfin snýst um markmið fyrirtækisins eða hvernig á að bæta þjónustu viðskiptavina, hvernig á að mála eldhúsið o.s.frv., vertu viss um að þú sért að hlusta og bregðast við því sem starfsmennirnir þínir eru að segja. Ekki bíða eftir árlegri endurskoðun! Leitaðu í staðinn eftir ábendingum og tillögum starfsmanna.



9. **Styrktu kjarngildin:** Áætlanir og frumkvæði þurfa að vera til staðar til að þú styrkir reglulega grunnildi fyrirtækisins sem saman mynda fyrirtækjamenninguna, þannig hún haldi áfram að blómstra. Ein leið sem má fara eru „jafningjaverðlaunum“, árleg og/eða mánaðarlega verlaun sem veitt eru þeim starfsmanni sem best endurspeglar grunnildi og fyrirtækjamenningu. Verðlaunin þurfa ekki að vera eitthvað dýrt, þau geta verið hlutir eins og bangsi eða plastblóm. Stundum þá gagnast þessi gildi viðskiptavinum þínum, „sum af mínum uppáhalds umbunarkerfum eru alls ekki kerfi heldur dæmi sem ganga lengra“: Að senda viðskiptavinum blóm þegar við fréttum af 30 ára brúðkaupsafmælinu þeirra; að panta Uber fyrir viðskiptavin okkar þegar hann þurfti; að senda vinnufélaga tilbúna máltíðir þegar þeir eða fjölskyldur þeirra eru að ganga í gegnum erfiða tíma. Þú finnur ekkert af þessu í neinni fyrirtækjahandbók. **Þetta eru bara dæmi um það hvernig starfsmenn okkar fara umfram væntingar. Þetta er menning sem við erum stoltir af“ segir Michael Monteiro, forstjóri Buildium.**

Umhugsunarefni – spurningar

- Hvaða þættir heldur þú að skapi sátt á vinnustaðnum?
- Hvað myndir þú gera og leggja áherslu á til byggja upp öflugt og starfslið sem vinnur að hag fyrirtækisins?
- Skráðu dæmi, byggð á reynslu um veikleika í fyrirtækjamenningu, finndu mögulegar orsakir.

3.1.1 - Æfing – Mannlegur Hnútur

Markmið Æfingarinnar:

- Lausnaleit
- Að byggja upp sterk tengsl

Gerð Æfingar:

Hópefli

Námsgögn:

Engin

Tími Æfingar:

15 mínútur



Erasmus+

Lýsing á æfingunni:

Myndaðu hring þannig að allir snúa hver að öðrum. Standið öxl við öxl og með hægri hendinni verða allir að grípa í hönd einhvers sem stendur handann við hringinn frá þeim. Endurtakið síðan ferlið með vinstri hönd og verið viss um að allir haldi á hendurnar á tveimur mismunandi einstaklingum. Liðið verður að vinna saman að því að leysa alla úr þessum „hnút“ án þess að sleppa höndunum sem þeir halda í.

Þetta er einfaldur leikur sem leggur áherslu á að leysa vandamál og leyfir náttúrulegum leiðtogum í hópnum að blómstra. Það undirstrikar mikilvægi teymisvinnu á sama tíma og það gerir ráð fyrir skemmtilegum samskiptum meðal vinnufélaga.

3.1.2 - Æfing – Lego afritun

Námismarkmið:

- Lausnaleit
- Að byggja upp sterk tengsl innan para

Tegund æfingar:

Hópefli

Námsgögn:

Lego eða sambærilegt

Tími æfingar:

30 mínútur

Námslýsing:

Myndið fjögurra til sex manna hópa. Byggðu eina mólbyggingu úr lego, sem er upphaflega falin frá sjónarhorni þáttakenda. Úthlutaðu hlutverk til þáttakenda í hverjum hópi, byggjari, hlaupara og horfendur; allir aðrir eru áhorfendur.

- Byggjarinn fær poka af Lego og er sá eini sem má snerta þá.
- Sá sem horfir fær að sjá fyrirmyndina af mólbyggingunni og á að segja hlauparanum hvað hann á að gera til þess að endurskapa hana.
- Hlauparinn má ekki sjá mólbygginguna eða snert Lego kubbana. Hann eða hún segir byggjari hvað horfandinn sagði (Þannig sá sem horfir má ekki sjá hvað það er sem byggjarinn er að búa til og byggjarinn má ekki tala eða sjá líkanið).
- Byggjarinn reynir að endursmiða líkanið. Þegar hlauparinn man ekki fleiri upplýsingar eða vill staðfesta smáatriði eða spyrja spurninga, geta hlauparinn og horfandinn talað um smáatriðin.



Erasmus+

Horfandinn gerir athugasemdir um það hvað virkar í ferlinu, hvað virkar ekki og hvernig leikmennirnir höndluðu pressuna. Hann má ekki taka þátt í byggingarferlinu eða tala. Tímamælir er stilltur á 10 eða 15 mínútur. Í lokinn bera hóparnir saman smíði sína miða við fyrirmyndina. Þeir ræða hvernig samskiptin virkuðu, hvað virkaði og hvað hefði mátt betur fara.

Allur hópurinn kemur saman aftur og fer yfir það helsta. Hver hópur rifjar upp reynslu sína í stuttu máli.

Samantektarspurningar:

- Hvernig var að vera hlauparinn?
- Hvernig var að vera horfandinn?
- Hvernig var að vera byggjarinn?
- Hvað segja áhorfendur?
- Hvernig samskipti áttir þú í hópnum?
- Hvernig geta þessi „hlutverk“ t.d: hlaupari, horfandi, byggjari, áhorfendur tengst því hlutverki sem þú gegnir eða samskiptum innan hópsins?

3.2 Verðmæti sköpuð af samvinnu

Samsköpun verðmæta má skilgreina sem ferli til að skapa verðmæti og lausnir vandamála, þar sem að neytendur og fyrirtæki nýta tengslin milli auðlinda sinna. Þetta er öflun auðlinda, og samspil þekkingar og færni sem getur, sjá mynd:



.Verðmætaskapandi hegðun sem samfélagsfyrirtæki byggja á

- skilvirkri nýtingu af tiltölegu takmörkuðum auðlindum,
- að skapa meira innra virði fyrir viðskiptavinum
- og að leysa samfélagsleg vandamál.

Vegna tvíþættrar markmiða samfélagsfyrirtækja, sem eru bæði félagsleg og viðskiptaleg og þeirra staðreyndar að viðskiptavinir samfélagsfyrirtækja njóta oft ekki þeirra félagslegu þjónustu sem stjórnvöld bjóða upp á, er uppbygging á sérstöðu samfélagsfyrirtækja lykillinn að sjálfbærni, samfélagslegu verðmæti og rekstrargrundvelli.

Virði samsköpunar felst einna helst í því að viðskiptavinir eða notendur skynja ímynd fyrirtækisins og tengja hana sinni eigin sjálfsmynd. Neytendur vonast til að taka þátt í uppbyggingu stafseminnar til að skapa verðmæti sem samrýmast þeirra eigin hugmyndum og ímynd fyrirtækisins. Þess vegna skapar samsköpun neytenda virði fyrir samfélagsfyrirtækið og styður það í að ná samfélagslegum markmiðum sínum. Vöxtur samfélagsfyrirtækisins þarf að taka mið að bæði efnahagslegum og samfélagslegum markmiðum þess, samsköpunin veitir samkeppnisforskot og viðurkenningu á samfélagslegu gildi fyrirtækisins.

3.2 .1 Æfing - Mikilvægi netsamstarfs

Námsmarkmið:

Í þessari æfing er þjálfuð færni þátttakenda til að mynda saman tengslanet með teymisvinnu til að ná ákveðnu markmiði. Ná þarf samkomulagi allra áður en hver ákvörðun er tekin æfingin skapar þannig vettvang fyrir samskipti, umræður og fjölbreyttar nálganir. Þátttakendur munu þróa færni tengda, samningatækni, lausnamiðun, teymisvinnu, samskipta- og tengslavinnu.

Tegund æfingar:

Hópefli

Námsgögn:

Púsl

Tímalengd:

30 mínútur



Erasmus+

Námslýsing:

Þessi æfing vinnur effir færni þátttakenda til að mynda saman tengslanet með teymisvinnu til að ná ákveðnu markmiði. Þar sem það þarf að ná samkomulagi allra áður en hver ákvörðun er tekin, mun æfingin skapa vettvang fyrir samskipti, umræður og fjölbreyttar aðferðir. Þátttakendur munu geta þróað færni tengda, samningatækni, lausnamiðun, teymisvinnu, samskipta- og tengslavinnu. .

Hvernig skal vinna:

- Skiptu fólki í fjóra eða færri hópa.
- Gefðu hverjum hópi mis erfið verkefni (púsl)
- Gallinn við þennan leik er að sumum púslunum verður blandað af handahófi við þrautir annarra hópa.
- Verkefni þeirra er að klára þrautina (púслиð) sitt með því að semja, eiga viðskipti við eða skipta á púslum eða hópmeðlimum við önnur lið. Hvernig sem þeir gera það verður hópurinn að taka sameiginlega ákvörðun um allt sem gert er.
- Liðið sem klárar þrautina sína fyrst vinnur.

3.3 Fjármögnunarvalkostir

Að fá opinbera fjármögnun getur skipt sköpun á upphafsstigum fyrirtækisins. Hér má finna í stuttan lista yfir fjármögnunarmöguleika á evrópskum vettvangi.

FJÁRMÖGNUN

Fjármögnun innanlands

Almenn samantekt um fjármögnunarleiðir á Íslandi má finna á heimasíðu [Rannsóknarmiðstöðvar Íslands](#) og á [SE4Y Help Desk](#)

Verkefni tengd samfélagslegri nýsköpun

[Snjallræði](#) samfélagslegur nýsköpunarhraðall
[Vaxandi](#) – miðstöð samfélagslegrar nýsköpunar við Háskóla Íslands

Stuðningur við lítil og meðalstór fyrirtæki

Er að finna hjá [Bygðastofnun](#) og [atvinnuþróunarfélögum](#) í kringum landið og hjá [RANNÍS](#), sjá einnig [sóknaráætlanir](#) landshlutanna

Stuðningur frá [Vinnumálastofnun](#)

Styrkir til að ráða inn atvinnuleitendur eða fatlaða einstaklinga. Nýsköpunarstyrkir til að standa straum af launum frumkvöðla.

[Eurostars](#) og Enterprise Europe Network

RANNÍS í gegnum ofangreindar áætlanir, aðstoðar fyrirtæki við sókn á nýja markaði, við nýsköpun og leit að erlendum samstarfsaðilum, sjá RANNÍS.

Aðrar evrópskar áætlanir og styrkir

[Erasmusplus](#) áætlun í menntun styrki við margskonar samfélagsleg nýsköpunarverkefni.
[Horizon Europe – Nýsköpun í Evrópu](#), sérstaklega ætluð litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Aðrar undiráætlanir [Horizon](#).



Erasmus+

Heimildir

- Angelos Varvarousis, Georgios Tsitsirigkos. 2019. “SOCIAL ENTERPRISES AND THEIR ECOSYSTEMS IN EUROPE”
- Jianxin Ge, Hongjia Xu, Massimiliano M. Pellegrini. January 2019. The Effect of Value Co-Creation on Social Enterprise Growth: Moderating Mechanism of Environment Dynamics
- COOPERATION PROGRAMME INTERREG V-A (GREECE – BULGARIA 2014 – 2020), Ιούνιος 2019. “Οδηγός ευκαιριών για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και για τους νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες”
- Social and Solidarity Economy Report | British Council, 2018



Námsþáttur 4 - Það sem má og ekki má í samfélagslegu frumkvöðlastarfi

Námslýsing:

Námsþættinum er ætlað að æfing fyrir þátttakendur til að kanna helstu viðhorf og hegðun samfélagsfrumkvöðla.

Tímalengd:

3 klukkustundir

Námsmarkmið:

Eftir að æfingunni er lokið munu þátttakendur:

- þekkja 10 persónueinkenni frumkvöðla;
- hafa aukið ákveðna færni sem frumkvöðlar, svo sem í teymisvinnu, tengslavinnu, ábyrgð, samningatækni, hugmyndasmíð, markmiðasetningu, skipulagi og fengið aukið sjálfstraust;
- fá ábendingar um hvað má og hvað ekki í samfélagslegu frumkvöðlastarfi;
- skilja betur þá áhættu sem nauðsynleg er til að ná árangri í hvers konar viðskiptum;
- skilja muninn á fjárhættuspili og hóflegri áhættu;
- hafa lært að laga aðferðir sínar að breyttum ytri aðstæðum (lög, fjármögnun, markaðir, viðskiptavinir...);

4.1 Æfing - Pílukast

Pílukast er einfaldur leikur. Þessi æfing gæti breytt þeirri upplifun og náð til þátttakenda. Nokkur samfélagsfyrirtæki keppa í pílukasti. Tæknikunnátta er ekki afgerandi. Fyrirtækin sigra ef þau taka réttar stefnumótandi ákvarðanir, sýna forystu, hæfni og taka mið af áhættu. Raunverulegt fjármagn er lagt fram þannig að allar ákvarðanir skipta máli. Leikurinn er mun alvarlegri en pílukast almennt þar sem fyrirtækin þurfa að taka viðskiptaákvarðanir. Fyrir utan áhættuna eru persónulegir frumkvöðlaeiginleikar þróaðir, svo sem skuldbinding tengd samstarfsamningum, teymisvinna, tengslanet, hugmyndavinna, markmiðasetning, kerfisbundin áætlanagerð og sjálfstraust.

Tegund æfingar:

Hópefli, byggð á tilraunanámi

Tímalengd:

3 klukkustundir



Erasmus+

Námsgögn:

Leiðbeinendur/aðstoðarmenn:

Einn leiðbeinandi sem leiðir og 1-2 aðstoðarmenn

Kennslugögn

- Pílukastsspjald og pílur
- Stigatafla fyrirtækja/þátttakenda

Þessi gögn má finna í námsefnishluta þessarar handbókar

Efni fyrir þjálfarana (á æfingu):

- Mynt (smápeningar)
- Peningakassi fyrir hvert fyrirtæki til að nota fyrir fjárfestingar
- 1 pílukastsspjald (helst fest á viðarflöt eða lagt á gólfið)
- 3 léttar, mjög einfaldar pílur
- 3 þungar, hálf-atvinnumannslegar pílur (samsvara nýrri tækni)
- Málningarteip
- Litríkir - miðar sem hægt er að líma á vegg
- Korktafla og/eða flettitafla
- Stórar arkir af pappír (sem eru festar á korktöflu)
- Merkipennar

Á töflunni sem útskýrir mismunandi hluta píluborðsins er stigum safnað saman og auka skilning á stigagjöfnni.

Efni fyrir þátttakendur (í æfingu):

- Raunverulegri peningar (Þátttakendur verða að koma með eigin peninga; þeir mega ekki koma frá leiðbeinendum! Verðmætið getur farið eftir fjárhagsstöðu þátttakenda. Að jafnaði: meðallaun fyrir 1 til 2 klukkustunda vinnu á fyrirtæki)
- Pappír
- Pennar, blýantar
- Litrík spjöld sem hægt er að líma á vegg
- 1 merkipenni á hóp
- 1 lítill kassi til að geyma þá peninga sem safnast

Mikilvægt að láta þátttakendur vita degi fyrr að þeir þurfi að mæta með alvöru peninga, gæti einnig þurft að innheimta greiðslu fyrir skráningu og efni. Skráningargjald ætti að vera samsvarandi launum fyrir 1 – 2 klukkustunda vinnu að meðaltali fyrir hvert fyrirtæki.

Tilraunakeysla (með þremur pílum) er um 0.5% af þessari upphæð.



Erasmus+

Námslýsing:

Pílukast er einfaldur leikur. Þessi æfing gæti breytt þeirri upplifun og náð til þátttakenda. Nokkur samfélagsfyrirtæki keppa á pílukasti. Tæknikunnátta er ekki afgerandi. Fyrirtækin sigra ef þau taka réttar stefnumótandi ákvarðanir, sýna forystu, hæfni og taka mið af áhættu. Raunverulegt fjármagn er lagt fram þannig að allar ákvarðanir skipta máli. Leikurinn er mun alvarlegri en pílukast almennt þar sem fyrirtækin þurfa að taka viðskiptaákvarðanir. Fyrir utan áhættuna eru persónulegir frumkvöðlaeiginleikar þróaðir, svo sem skuldbinding tengd samstarfsamningum, teymisvinna, tengslanet, hugmyndavinna, markmiðasetning, kerfisbundin áætlanagerð og sjálfstraust.

Leiðbeinandi útskýrir fyrir þátttakendum að þeir ættu að mynda hópa (eða fyrirtæki) sem samanstendur af fimm til sex hópmeðlimum, hver. Hvert fyrirtæki þarf að ákvarða sérstakar fjárfestingar í raunpeningum. Fyrirtækin munu keppa á pílumarkaði þar sem hver hópur kastar pílum á píluborð eftir tilteknum reglum og fær á móti skilgreind stig. Æfingin fer fram í þremur umferðum þar sem meðlimir hópsins ákveða í sameiningu hvaða áhættu hver og einn virkur leikmaður tekur. Það eru alltaf aðeins þrír virkir þátttakendur í hverju fyrirtæki og umferð. Hinir meðlimir eru þöglir félagar. Leikreglurnar breytast á milli umferða til að líkja eftir mismunandi markaðsaðstæðum. Árangur eða mistök fyrirtækja velta á getu þeirra til að þróa og beita viðeigandi aðferðum sem passa við færni ólíkra leikmanna og þá fjarlægð sem pílunum er kastað og breyttum aðstæðum (reglur æfingar).

Notkunarmöguleikar:

Þessi æfing hentar fyrir nám sem vinnur með eftirfarandi námssvið:

- Frumkvöðlastarf og samfélagslegt frumkvöðlastarf;
- Skipulag
- Samskipti
- Hópavinna
- Stefnumótun
- Stofnun nýs fyrirtækis
- Ákvarðanatöku
- Áhættustjórnun

Æfing skref:

SKREF 1: Undirbúningur herbergisins (5 mínútur)

Píluborð er hengt upp á vegg í axlarhæð eða lagt á gólfið.

Undirbúninga með málningarlímbandi og töflu.

Setja niður skotlengdir og ákvarða margfaldara fyrir hverja og eina: Settu töfluna á gólfið og festu hana með málningarlímbandi. Þátttakendur munu síðar velja sér stöðu og kasta frá tilgreindum upphafsreit.

- Leiðbeinandi þarf að undirbúa þátttakendur vel áður en kennsla hefst



Flokkun:

Myndun að minnsta kosti 3 hópa. Fjöldi hópmeðlima ætti ekki að fara yfir 6.

Ábendingar: Gefðu þér nægan tíma fyrir hópmyndun og notaðu þær aðferðir sem þú telur að henti best.

SKREF 2: Kynning á æfingunni (5 mínútur)

Tilgangur og almennar reglur æfingarinnar eru útskýrðar, þ.e.

- Hóparnir eiga að fara inn og keppa á pílumarkaðnum.
- Hóparnir sanna færni sína í að kasta pílunum á píluborðið.
- Þátttakendur verða að fjárfesta til að komast inn á markaðinn. Þess vegna þurfa allir hópar að greiða tiltekinn aðgangseyri fyrir þátttöku.
- Aðeins þrír meðlimir í hverjum hópi mega spila í hverri umferð.
- Veitt verða verðlaun fyrir besta fyrirtækið.

Ábendingar: Leggðu áherslu á að æfingin sé ekki bara skemmtileg heldur einnig gott tækifæri til að læra og verða betri frumkvöðlum.

- Taktu nægan tíma til að útskýra.
- Útskýra merkingu og hlutverk „þöglu samstarfsaðilanna“.
- Gefðu hópunum nægan tíma til að ákvarða margfaldara og kastlengdir.
- Forðast of margar reglur.
- Þar sem þátttakendur nota sína eigin peninga og geta unnið eða tapað skipta verðlaun ekki máli.

SKREF 3: Útskýrið reglur 1stu umferðar (15 mínútur)

- Þátttakendur geta séð léttu pílurnar og mega snerta þær áður en 1. umferð hefst.
- Með hjálp töflunnar útskýrir aðalþjálfarinn hvernig stigagjöfin verður.
- Leiðbeinandi bendir á límbandið með lengdarlínunum og útskýrir.
- Aðalleiðbeinandinn útskýrir að hópurnar sem skorar hæst í viðkomandi umferð mun vinna þá upphæð og allir hópar greiða verðlaunaféð.

SKREF 4: Undirbúningur fyrir hópavinnu (15 mínútur)

- Hver hópur velur þrjá meðlimi til að spila í 1. umferð.
- Hver hópur velur einnig fjarlægðina sem hver meðlimur mun kasta pílunum úr. Það verða þrjú skot á hvern virkan hópmeðlim og í 1. umferð munu öll þrjú fyrirtækin kasta úr sömu kastlengd.



- Nöfn leikmanna og kastvegalengdir eru skrifaðar á stigaspjöld af félögunum og leiðbeinandi safnar þeim saman.
- Aðalleiðbeinandi leyfir einstök tilraunaskot gegn hóflegri greiðslu á tilteknu æfingagjaldi fyrir sett af þremur skotum.

SKREF 5: LEIKURINN (20 mínútur)

Fyrirtæki taka þátt í fyrstu umferð, hvert á fætur öðru.

Leiðbeinandinn tilkynnir stig hvers skots og færir niðurstöður hvers einstaklings yfir á stigatöflu fyrirtækja.

Leiðbeinandinn athugar að þátttakendur stígi ekki yfir lengdarkerki sem sett niður með málningarbandinu.

Tilkynna ætti niðurstöðu hvers skots hátt og skýrt. Hvatning hópmeðlima er vel þeginn.

Aðstoðarleiðbeinandi fylgist náið með meðhöndlun píla og öryggismálum.

SKREF 6: BIRTA niðurstöður 1stu umferðar (5-10 mínútur)

Tilkynning um heildarúrslit 1. umferðar.

Verðlaunin (þ.e. peningar sem safnast sem aðgangs- og prufuskotsgjöld) eru veitt vinningshópnum.

SKREF 7: Útskýra reglur fyrir 2ra umferð (10 mínútur)

Leiðbeinandi útskýrir nýju reglurnar fyrir umferð 2, það er: hver hópur með neikvæða einkunn (undir núlli) þarf að greiða sekt sem jafngildir aðgangseyri. Sektin sem greidd er bætist við verðlaun vinningsfyrirtækjanna. Aðalleiðbeinandi leyfir einstök prufuskot gegn greiðslu eins og áður. Félögin skila blaðinu með nöfnum og fjarlægja þá sem þegar hafa leikið.

SKREF 8: LEIKUR 2ur umferð (15 mínútur)

Félögin taka þátt í annarri umferð, hvert á fætur öðru.

Leiðbeinandi tilkynnir stig hvers skots og færir niðurstöður hvers leikmanns yfir á stigatöflu.

Að þessu sinni geta virkir meðlimir valið stakar fjarlægðir. Mundu: í 1. umferð þurftu félagar í einu félagi að koma sér saman um eina stöðu/fjarlægð til að kasta frá.

Athuga vandlega hvort hóparnir nota eigin niðurstöður og fyrri frammistöðu keppenda til að móta stefnuna fyrir nýja umferð. Eða eru þeir bara að leika sér? Ræða hóparnir nýjar reglur og valkosti fyrir fyrirtæki sitt?

Leiðbeinandi ætti að passa að þátttakendur stígi ekki yfir lengdarkerkið (málningarlímbandið).

Tilkynna ætti niðurstöðu hvers skots hátt og skýrt.

Aðstoðarleiðbeinandi fylgist náið meðhöndlun píla og öryggismálum.



SKREF 9: BIRTA niðurstöður 2ar umferðar og útskýra reglur 3ju umferðar (10 mínútur)

Tilkynning um heildarúrslit 2. umferðar.

Verðlaunin (þ.e. peningar sem safnast sem aðgangseyrir og refsingu) eru veitt vinningshópnum.

Leiðbeinandi útskýrir nýju reglurnar fyrir umferð 3 sem hér segir og spilar 3. umferð:

Tvöfaldur aðgangseyrir.

Notkun þungra pílna er valkostur sem fyrirtæki velja. Fyrir það er innheimt $\frac{1}{4}$ gjald af aðgangseyri.

Einstök prufuskot gegn greiðslu eru leyfð eins og áður.

Refsireglur gilda áfram.

Fyrirtæki geta lýst sig gjaldþrota gegn greiðslu sem samsvarar $\frac{1}{4}$ af aðgangseyri (til að forðast frekara tap).

Tilkynning um stig hvers skots.

Aðstoðarleiðbeinandi færir úrslitin á stigatöfluna

Tilkynnt er um úrslit 3. umferðar og heildarúrslit.

Verðlaun peningar sem safnað var sem aðgangseyrir og refsing fer til sigurhópsins

SKREF 10: ÚRVINNSLA (30 mínútur)

Unnið úr æfingin og teknir niður punktar um niðurstöðum hvers hóps og hvernig hópurinn getur nýtt þær í verkefninu. Varpaðu fram lykilspurningum um stefnu og samstarf hópsins í æfingunni og mögulega öðrum aðstæðum:

Hvernig ákvað fyrirtækið þitt um val á einstaklingum, virkum og þögnum hópmeðlimum sem og þær skotfjarlægðir sem ákveðnar voru (einstakar ákvarðanir eða samstaða hópsins)?

Hvernig tókst að samræma lágmarks áhættu og hámarka tækifæri?

Hvers vegna var eitthvað ákveðið á þann hátt sem gert var samanber skotfjarlægðir (grundvöllur ákvörðunarinnar)?

Hvaða áhrif höfðu refsingar á stefnu hópsins?

Spurðu alla hópa um ástæður ef breytingar urðu á þátttakendum og fjarlægðum í ólíkum umferðum. Skoðið stigatöfluna! Hvers vegna?

Hvers vegna náðu tapfyrirtækin ekki markmiðum sínum?

Biðjið viðkomandi hópa um skýringar ef eitthvað óvenjulegt gerðist (gjaldþrot, deilur, greiðslur sekta, ...).

Hvers vegna notuðu sumir hópar eða einstakir meðlimir ekki tækifæri til að æfa sig (tilraunaskot)?

Hvers vegna prófuðu þeir ekki þyngri píllur og lærðu hvernig á að nota þær?

Hvaða frumkvöðlaeiginleika upplifðu þátttakendur? Skrifu niður punkta á miða! Ræðið einstaka miða og kallið eftir ábendingum frá öðrum þátttakendum.

Hvaða lærðir þú/þið um viðskipti í þessari æfingu?

Farðu yfir að aðferðir sem mismunandi fyrirtæki beittu. Sýndu frammistöðu þeirra með hjálp stigatöflunnar.



- Spyrðu hvernig þeir breyttu (eða ekki) stefnu sinni.
- Biddu þátttakendur um að flokka þessar aðferðir í þrjá meginflokka byggt á því sem þeir hafa lært í þjálfuninni.
- Hvaða fyrirtæki ákvað að nota aðlögunarstefnu, þ.e.a.s. nýttu sér æfingar til að þróa kastaðferðir, breyttu fjarlægð eða almennt löguðu sig að nýjum aðstæðum (reglum) með sama fólki eða sömu pílum?
- Hvaða fyrirtæki reyndi að breyta stöðunni, t.d. með því að hafa áhrif á leiðbeinendur til að kynna aðrar reglur eða ekki kynna þær reglur sem spilaðar voru á meðan á leiknum stóð af ótta við að tapa? Hverjir reyndu að hafa áhrif á meðlimi annarra fyrirtækja (truflun meðan á viðkomandi var að kasta pílunni, "sálfræðilegt stríð")? Hvaða fyrirtæki veitti öðru fyrirtæki lán (sem vantaði reiðufé)?
- Hvaða stefna var áhrifaríkust? Ekki líta einungis á árangurinn útfrá fjárhagslegum ávinningi! Skortur á hæfileika til að kasta geta hafa komið í veg fyrir sigur.

Ábendingar hæfniviðmið/námsmarkmið við framkvæmd:

Að efla og þjálfa frumkvöðla í hvernig á að nálgast áhættumat og ákvarðanatöku sem styðst við þekkingu hópsins og samstarf starfsmanna eða þátttakenda. Æfingin snýst um að þátttakendur skynji og átti sig á þeirri staðreynd - líkt og gerist í æfingunni - að frumkvöðlar eru að leggja sitt eigið fjármagn í fyrirtækin og geta átt á hættu að tapa þeim ef þeir eru of öruggir með sig eða taka ekki mið af endurgjöf og reynslu til að meta áhættu í ákvarðanatöku.

Útskýrðu að það að meta áhættu geti falist í að hún í um 3-4 metra skotfjarlægð? Kallaðu fram umræðu um hver áhættan er, einhversstaðar í miðjunni, ef áhættan var metin 1 eða 2 metrar, er það nógu metnaðarfullt? Getur slíkt mat falið í sér að þú lifir ekki af samkeppni. Slík varfærni gæti frekar verið dæmi um einhvern sem vinnur hjá öðrum eða innan hins opinbera. En ef þú velur að meta áhættu með margfaldara á borð 32 eða 64 (7-8 metra fjarlægð) ertu fjárhættuspilari en ekki frumkvöðull.

Útskýrðu endurgjöf með vísan í að æfingin hafi miðað að því að auka aðlögunarhæfni!

Athugaðu hvort nýjar reglur í leiknum höfðu áhrif á stefnu ólíkar hópa. Taktu dæmi frá stigaöflunni: þátttakandi sem náði ekki að hitta á spjalðið jók vegalengd í næstu umferð - hvers vegna? / Þátttakandi sem hitti í miðjuna, jók ekki fjarlægð – hvers vegna? / Lélegum spilara var ekki skipt út – hvers vegna?

Kannaðu hvað hóparnir lærðu af æfingunni. Athugaðu hvort hópur sem notaði profuskot stóð sig betur (sérstaklega ef hópurinn þróaði nýja tækni). Taktu dæmi í umræðunni.



Skoðið hvort og hvers vegna nýrri tækni var beitt í skotunum.

Útskýrið kasttæknina.

Af hverju fjárfestu liðin ekki í æfingarskotum og ráðgjöf varðandi tækni?

Var hópurinn með of mikið sjálfstraust eða skorti sjálfstraust?

Hvers vegna var fjarlægðin ekki aðlöguð í samræmi við það?

Var hver umferð rétt skipulögð af öllum hópnum?

Hvers vegna trufluðu þöglu þátttakendurnir ekki?

Var tekin of mikil áhætta og farin leið (stefna) sem hæfði ekki getu hópmeðlima!

Skoða og útskýra ákvarðanatöku, meta tækni, markmiðasetningu, færni tengda ákvarðanatöku á borð við að fjárfesta í prufuskotum, færni hópa til að finna rétta stefnu og endurskoða miðað við breyttar aðstæður o.s.frv.

Ræða hvort hóparnir séu með hugmyndir um nýjar aðferðir og stefnur.

Hvaða stefna er rétt ef tekið er mið af umhverfisþáttum og færni. Markmið allra fyrirtækja/hópa voru þau sömu í æfingunni, nefnilega að afla tekna! Það er erfitt að fara eingöngu eftir einni stefnu ef aðstæður eru stöðugt að breytast.

Góður frumkvöðull reynir alltaf að finna út styrkleika og hugsanlega niðurstöðu af fjölbreyttum aðferðurm áður en hann/hún ákveður hvaða leið skal fara (stefnu).

SKREF 11: SAMANTEKT (30 mínútur)

Spurningar til að hjálpa til við samantektina:

- Hver er dæmigerð hegðun í þínum nærumhverfi? Eru samfélagslegir frumkvöðlar frekar að meta áhættu líkt og í fjárhættuspili eða eru þeir of varkárir? Nefnið dæmi.
- Geta aðstæður á borð við þær sem komu upp í æfingunni átt sér stað í samfélagsfyrirtækjum?
- Við skulum hugsa um samfélagsfyrirtæki sem ræður illa staddar konur til að búa til sætabrauð og smákökur (veldu dæmi sem skipta máli fyrir hópinn). Hvað væri of varkár, hvað er of áhættusamt í þínu nærumhverfi (borg/bæ)?
- Við skulum hugsa um smíð sem vill kaupa nýja hátæknibandsög sem hann þarf að setja allan sinn sparnað í. Hvenær væri slík ákvörðun of áhættusöm? Hvenær yrði það reiknuð áhætta?
- Nota mætti einfalt áhættugreiningarrit og setja fram myndrænt. Athugið: línuritið ætti ekki að vera fyrirfram teiknað heldur þróað með þátttakendum.
- Þekkir þú persónulega einhvern samfélagsfrumkvöðul? hvað eru þeir að ráðleggja? hvað á að gera og hvað ekki til að stofna og reka samfélagsfyrirtæki?

Breytingar og aðlögun:

Æfing framkvæmd á staðnum (offline): Það eru menningarheimar þar sem nauðsynlegt er að taka mikla áhættu. Einstaklingur sem leggur allt undir og tapar verður virtari en annar sem byrjaði varlega og smátt og lifir af í hægt vaxandi fyrirtæki. Það eru aðrir áhættufælnir menningarheimar þar sem frumkvöðlar reyna að færa alla áhættu yfir á aðra (banka, stuðningsaðila, verkefni, gjafir, starfsmenn, viðskiptavini) og þar er fólk hikandi er kemur að frumkvöðlastarfi vegna áhættu. Bæði viðhorfin geta verið óheppileg í viðskiptum: framtakssemi er ekki önnur hlið á fífldirfsku. Á hinn bóginn er frumkvöðlastarfi án þess að hætta eigin fjármunum, vinnu, orku og tíma ekki til.

Þátttakendur þurfa að finna sína eigin leið er kemur að áhættumati og ákvarðanatöku. Þeir þróa með sér innsæi til að leggja mat á hóflega áhættu í daglegu starfi. Ekki eru notuð stærðfræðileg hugtök fyrir áhættuútreikninga (líkur, áhrif) enda ekki nauðsynlegt þegar um lítil samfélagsfyrirtæki er að ræða.

Niðurstöðutaflan getur orið ansi stór og ruglandi fyrir þátttakendur, þarf að miða við færni og menntun. Engu að síður getur æfingin virkað fyrir alla. Gott er að beita aðferðum markþjálfunar til að miðla og fylgjast með hvernig þátttakendur eru að skilja og taka þátt í leiknum (aðstoðarleiðbeinendur ættu að sjá um að halda utan um niðurstöðutöfluna og hvernig hópar eru að skipuleggja sig á meðan á æfingunni stendur). Notaðu þessar athuganir við framkvæmdina eða vísaðu til þeirra. Ef þú ert vel undirbúinn þá munu þátttakendur með takmarkanir er kemur að lestri og greiningarhæfni fylgja þér betur í umræðunni.

Æfing framkvæmd á netinu (online): Í stað þess að spila pílu getur leiðbeinandi skorað á þátttakendur að spila vélritunarpróf <https://www.typingtest.com/> eða aðra leiki sem hægt er að finna á netinu. Aðalatriðið er að viðhalda samkeppnisandanum, líkja eftir teymisvinnu, myndun teyma, stefnumótun, áhættutöku, ákvarðanatöku, æfingu...

LEIÐBEININGAR og REGLUR:

Reglur UMFERÐ 1:

- Þrjú samfélagsfyrirtæki keppa
- Raunverulegir peningar verða notaðir
- Skotfjarlægðir eru valdar af einstökum hópmeðlimum í undirbúningi
- Þrjú skot á leikmann
- Föst skotlengd til að skjóta pílunni frá
- Reynsluskot (þjálfun) er 15 kr.
- Skráning fyrirtækja eða aðgangseyrir eru 300 kr.

Reglur UMFERÐ 2:

- Fyrirtækjum er frjálst að skipta um leikmenn
- Sveigjanleg fjarlægð og ákvörðun hvaðan leikmaðurinn mun skjóta hvaðan
- Skor undir núll við lokaútreikninga fær 300 kr. í refsingu
- Refsifé er bætt við lokaverðlaunaféð

**Erasmus+**

Reglur UMFERÐ 3:

- Fyrirtæki geta lýst sig gjaldþrota gegn því að greiða helming þátttökugjalds (150 kr.)
- Aðrar reglur eru þær sömu og umferð 2

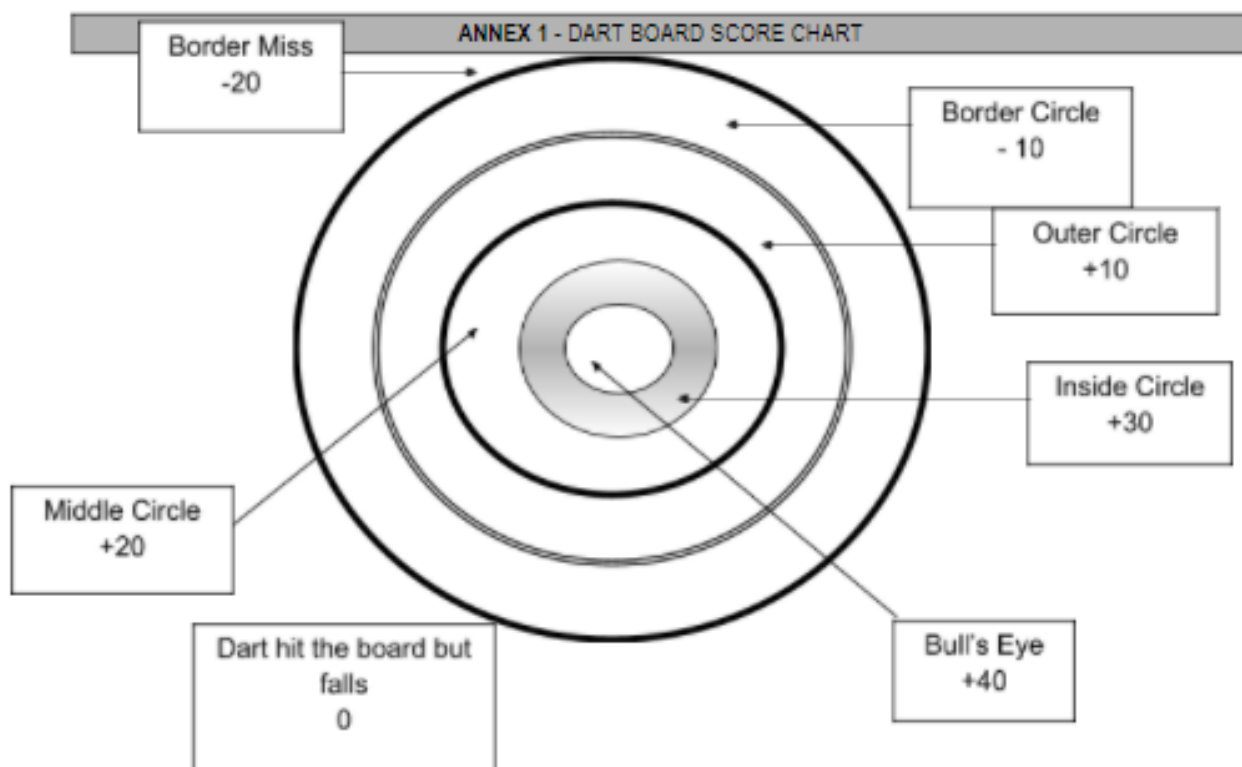
Viðauki 1 - Margföldun á stigum miðað við fjarlægð

Fjarlægð í metrum	Margfaldari
2 m	1
3 m	2
4 m	4
5 m	8
6 m	16
7 m	32
8 m	64

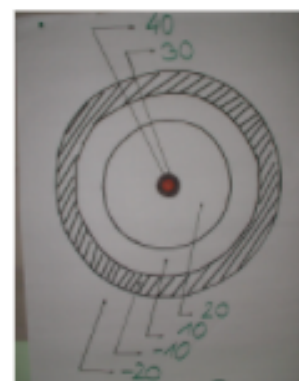
Lokastigafjöldi er fundinn með því að nota margfaldara fyrir fjarlægðina til að margfalda stigaskorið sem fékkst í kastinu (sjá viðauka 1)



Viðauki 2 - Píluspjald



Scoring	
Bull's	+40 Points
Inside Circle	+ 30 points
Middle Circle	+ 20 points
Outer Circle	+ 10 points
Border Circle	- 10 points
Border Miss (even if dart fails to stick)	- 20 points
Dart Falls (hits inside, middle or outer circle but fails to stick for at least three seconds)	0 points



Viðauki 3 - Stigatafla fyrirtækja og hópa

PÍLUKAST	Umferð 1				Umferð 2				Umferð 3				Heild
	Nafn	Marg- faldari	Stig	Samtals	Nafn	Marg- faldari	Stig	Samtals	Nafn	Marg- faldari	Stig	Samtals	Samtals
Fyrirtæki													
Samtals													
Fyrirtæki													
Samtals													
Fyrirtæki													
Samtals													
Fyrirtæki													
Samtals													
Fyrirtæki													
Samtals													
Fyrirtæki													
Samtals													



DREIFILDI OG NÁMSGÖGN

Ráðleggingar um hvaða má og hvað má ekki að gera í samfélagsfyrirtækinu

Hvað má (DO'S)	Hvað má ekki (DON'Ts)
Hefjast handa eins fljótt og hægt er	Búast við stuðningi og brosum frá öllum
Rannsakaðu markaðinn og þarfirnar	Gera ráð fyrir að þú fái styrk
Samstarfsnet (virði tengslanetsins er þitt virði)	Misnota aðra og ganga fram af þér
Gerðu þér grein fyrir að þú þarft að vinna mikið og að mörgu í einu	Vanmeta virði þess að byggja á öflugu teymi
Taktu þátt í samkeppnum og Sæktu um styrki í verkefni	Vera stressaður yfir að gera mistök – Littu á þau sem leið til að læra og vaxa
Ráddu fagfólk	Gera allt sjálf(ur) – ekki miða sjálfa(n) þig við sérfræðinga
Lærðu af mistökum annarra	Ekki vera of sjálfsöruggur eða hrokafullur
Taktu ákvarðanir	Vera hrædd(ur) við að segja NO
Hlíðu að þér og samstarfsfólki þínu	Lifa óheilsusamlegu lífi (svefnlaus, örmagna, svelt)
Ekki óttast að taka útreiknaða áhættu	Fara inn á markað án þess að greina hann fyrst



Persónuleg færni frumkvöðla

Persónuleg færni frumkvöðla Hver eru 10 PFF-in ?

1. Opinn fyrir nýjum tækifærum
2. Seigla
3. Vinnusemi og ábyrgð
4. Krafa um gæði og skilvirkni
5. Tilbúin(n) að taka áhættu

Árangurs klasinn

6. Markmiðsækin(n)
7. Kerfishugsun í skipulagi og eftirfylgni
8. Leitar eftir upplýsingar

Skipulag klasinn

9. Sannfærandi
10. Sjálfsöruggur

Vald klasinn

Matrixa um áhættumat

Hversu mikla áhættu getur þú tekið?

Hve mikil áhætta	Ávinningur	Líkur	Ábyrgð hvers?
Lítið	Litill skiptimynt	Mikill	Skrifstofustarf
Meðal	Meðal til mikil	Viðráðanleg <u>Útreiknanleg</u>	Frumkvöðlar
Mikil	Mjög mikill Jackpot!	Ekki hægt að sjá fyrir	Fjárhættuspilarar Glæpamenn

Leiðinlegt

Áskorun

Sjálfskaðahugsun



Erasmus+

Efni á dreifildum til ÞÝÐINGAR

Hvað má (DO's) fyrir samfélagsfrumkvöðla:

1. Hefjast handa eins fljótt og hægt er
2. Rannsakaðu markaðinn og þarfirnar
3. Samstarfsnet (virði tengslanetsins er þitt virði)
4. Gerðu þér grein fyrir að þú þarft að vinna mikið og að mörgu í einu
5. Taktu þátt í samkeppnum og Sæktu um styrki í verkefni
6. Ráddu fagfólk
7. Lærðu af mistökum annarra
8. Taktu ákvarðanir
9. Hlúðu að þér og samstarfsfólki þínu
10. Ekki óttast að taka útreiknaða áhættu

Hvað má ekki (DONT's) fyrir samfélagsfrumkvöðla

1. Búast við stuðningi og brosum frá öllum
2. Gera ráð fyrir að þú fái styrk
3. Misnota aðra og ganga fram af þér
4. Vanmeta virði þess að byggja á öflugum teymi
5. Vera stressaður yfir að gera mistök – Líttu á þau sem leið til að læra og vaxa
6. Gera allt sjálf(ur) – ekki miða sjálfa(n) þig við sérfræðinga
7. Ekki vera of sjálfsöruggur eða hrokafullur
8. Vera hrædd(ur) við að segja NO
9. Lifa óheilsusamlegu lífi (svefnlaus, örmagna, svelt)
10. Fara inn á markað án þess að greina hann fyrst

Hver eru 10 persónueinkenni frumkvöðla?

1. Opinn fyrir nýjum tækifærum
2. Seigla
3. Vinnusemi og ábyrgð
4. Krafa um gæði og skilvirkni
5. Tilbúin(n) að taka áhættu
6. Markmiðsækni
7. Kerfishugsun í skipulagi og eftirfylgni
8. Leitar eftir upplýsingar
9. Sannfærandi
10. Sjálfsöruggur

Námsþáttur 5 - Hugtakið sjálfbær þróun - Dæmisögur (Best practices)

Námslýsing :

Námsþátturinn mun leggja áherslu á að skilgreina sjálfbæra þróun og skoða þær leiðir sem hægt er að fara til að styðja við og stuðla að sjálfbærri þróun og vexti.

Tímalengd:

6 klukkustundir

Námsmarkmið:

- Að stuðla að sjálfbærri þróun í rekstri
- Að vekja ungt fólk til meðvitundar um mikilvægi og áhrif okkar á samfélagið
- Að stuðla að ábyrgum viðskiptaháttum

5.0 Inngangur

Hvað er sjálfbærni?

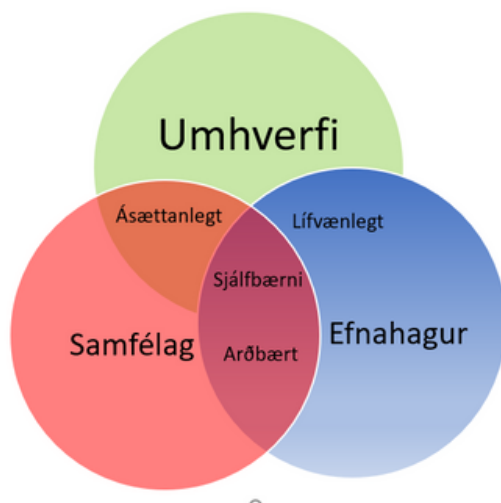
Algengast skilgreiningin á sjálfbærri þróun er úr Brundtland skýrslunni frá 1987 (Schaefer & Crane. 2005).

“Sjálfbær þróun er sú þróun sem uppfyllir þarfir samtímans án þess að skerða möguleika komandi kynslóða til að mæta eigin þörfum.”

Sjálfbær þróun beinist að margvíslegum málaflokkum sem falla undir þrjár megin stoðir „efnahagsleg sjálfbærni“, „samfélagsleg sjálfbærni“ og „sjálfbærni í umhverfismálum“.

Lönd um allan heim samþykktu Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun (SDG) árið 2015 þegar þúsaldarmarkmiðunum um sjálfbæra þróun lauk. Sameinuðu þjóðirnar lærðu af reynslunni og byggðu upp allt aðrar nálgun í SDG til að takast á við vandamál heimsins. Þetta leiddi af sér ný og vel skilgreind markmið, vísbendingar og mælikvarða sem auka líkur á að hægt sé að meta hversu raunhæfar og framkvæmanlegar aðgerðir eru.





Mynd 1: Þættir tengdir sjálfbærri þróun – umhverfislegir, félagslegir og efnahagslegir.

Sameinuðu Þjóðirnar þróuðu Heimsmarkmiðin byggt á gríðarstóru samráðsneti landa og svæða, þar sem opinberir aðilar, samtök og borgarar tóku þátt í öllu ákvarðanatökufurðinu.

Heimsmarkmiðin miða að því að styrkja sveitarstjórnir og fólk til að vera drifkraftarnir á bak við sjálfbæra þróun hvar sem þau eru og hvað sem þau gera. Markmiðin ná yfir ólíka málaflokka þar sem framlag og frumkvæði allra, hvar sem á jörðinni þeir búa, skiptir máli.

Markmið um sjálfbæra þróun - áætlun til ársins 2030 eru ákall til aðgerða til að vernda jörðina, binda enda á fátækt og tryggja velferð fólks (Taylor, 2016). Markmiðunum 17, sem talin eru upp hér að neðan, fylgja 169 undirmarkmið.

1. Útrýma fátækt í allri sinni mynd alls staðar
2. Útrýma hungri, tryggja fæðuöryggi og bættu næringu og stuðla að sjálfbærum landbúnaði
3. Stuðla að heilbrigðu lífni og vellíðan fyrir alla frá vöggu til grafar
4. Tryggja jafnan aðgang allra að góðri menntun og stuðla að tækifærum allra til náms alla ævi.
5. Jafnrétti kynjanna verði tryggt og völd allra kvenna og stúlkna eflað
6. Tryggja aðgengi að og sjálfbæra nýtingu, allra á hreinu vatni og salernisaðstöðu
7. Tryggja öllum aðgang að öruggri og sjálfbærri orku á viðráðanlegu verði
8. Stuðla að viðvarandi sjálfbærum hagvexti og arðbærum og mannsæmandi atvinnutækifærum fyrir alla
9. Byggja upp viðnámsþolna innviði fyrir alla, stuðla að sjálfbærri iðnvæðingu og hlúa að nýsköpun
10. Draga úr ójöfnuði innan og á milli landa
11. Gera borgir og íbúðasvæði öllum mönnum auðnotuð, örugg, viðnámsþolin og sjálfbær
12. Sjálfbær neyslu- og framleiðslumynstur verði tryggð

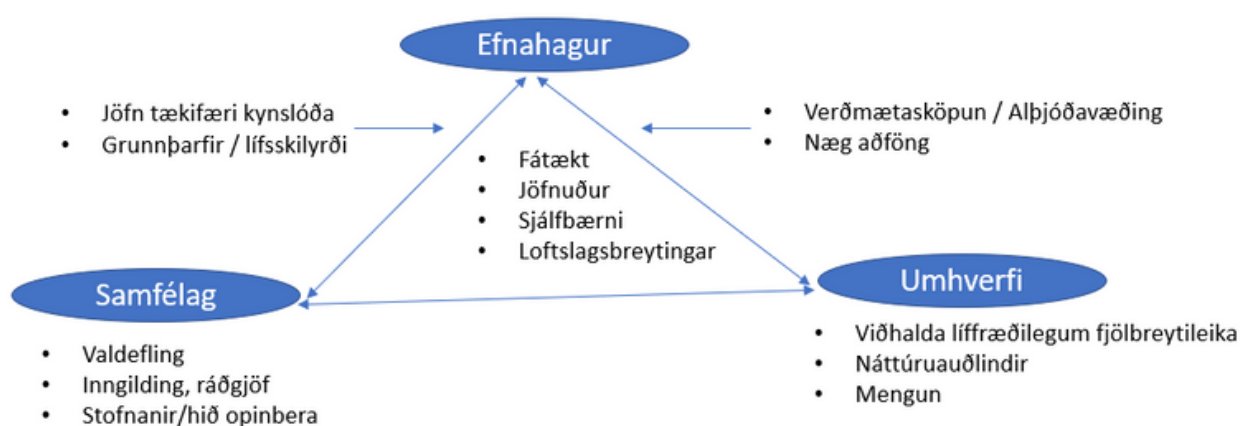


Erasmus+

13. Grípa til bráðra aðgerða gegn loftslagsbreytingum og áhrifum þeirra
14. Vernda og nýta hafið og auðlindir þess á sjálfbæran hátt í því skyni að stuðla að sjálfbærri þróun
15. Vernda, endurheimta og stuðla að sjálfbærri nýtingu vistkerfa á landi, sjálfbærri stjórnun skógarauðlindarinnar, berjast gegn eyðimerkurmyndun, stöðva jarðvegseyðingu og endurheimta landgæði og sporna við hnignun líffræðilegrar fjölbreytni
16. Stuðla að friðsælum og sjálfbærum samfélögum fyrir alla menn, tryggja öllum jafnan aðgang að réttarkerfi og byggja upp skilvirkar og ábyrgar stofnanir fyrir alla menn á öllum sviðum
17. Blása lífi í alþjóðlegt samstarf um sjálfbæra þróun og grípa til aðgerða

17 SDGs leitast fyrst og fremst við að ná eftirfarandi samanteknu markmiðum.

- Útrýma fátækt og hungri, tryggja heilbrigt líf
- Að tryggja að allir hafi aðgang að grunnþjónustu eins og vatni, hreinlætisaðstöðu og sjálfbærri orku
- Skapa við samfélagsþróun, að allir hafa aðgengi menntun án aðgreiningar og mannsæmandi vinnu
- Hlúa að nýsköpun og innviðum, skapa samfélög og borgir sem byggja á sjálfbærri framleiðslu og neystlu
- Draga úr ójöfnuði í heiminum, sérstaklega því sem snýr að kynbundnu misrétti
- Umhyggja fyrir umhverfinu með því að berjast gegn loftslagsbreytingum, vernda hafið og vistkerfi lands.
- Stuðla að samstarfi ólíkra aðila til að skapa umhverfi friðar, tryggja ábyrga neyslu og framleiðslu (Saner o.fl., 2019).



Mynd 2: Markmið um sjálfbæra þróun

Heimsmarkmiðin skapa ramma fyrir stjórnvöld og stofnanir til að móta stefnu. Þau fela ekki í sér leiðbeiningar eða aðferðafræði til að takast á við vandamálin. Það er eftirlátið þeim sem vilja vinna að markmiðunum, hvort sem það eru stefnumótandi aðilar á borð við ríkisstjórnir eða almenningur.

Hugtakið sjálfbærni hefur ekki alltaf verið tengt hugtakinu vöxtur eða þróun; á 21. öldinni hefur þessi skilningur rutt sér til rúms með það að markmiði að stuðla að vexti og þróun sem byggir á sjálfbærni.

Í einföldu máli og með vísan til viðskipta felur sjálfbær þróun í sér þann vöxt sem hægt er að ná án þess að valda skaða. Til að stuðla að sjálfbærum vexti þurfa fyrirtæki ítrekað að endurmeta tilgang fyrirtækisins og ganga úr skugga um að reksturinn sé sjálfbær. Þegar fyrirtæki setja sér raunhæf markmið þá er auðveldara að skapa verðmæta vöru og þjónustu, þar sem allir taka virkan þátt í framleiðsluferlinu.

Sjálfbær vöxtur hefur tvær megin merkingar er kemur að rekstri – hefðbundna og nýrri skilgreiningu:

1. Hefðbundin skilgreining vísar í raunhæfan vöxt sem fyrirtæki eða efnahagslíf getur viðhaldið án þess að ganga á auðlindir.
2. Í dag er hugtakið oft notað af umhverfisverndunarsinum, félagsfræðingum, aðgerðarsinum o.s.frv., sem þýðir hagvöxtur sem hægt er að viðhalda til lengri tíma lítið án þess að hafa óafturkræf neikvæð áhrif á umhverfi, efnahag eða samfélag.

5.0.1 Æfing - Myndband, hvað er sjálfbær þróun og vöxtur

- Sjálfbærni útskýrð með teiknimynd. Stutt teiknimynd sem útskýrir sjálfbærni, framleidd af RealEyes í Igloo Animations.

https://www.youtube.com/watch?v=B5NiTN0chj0&ab_channel=RealEyesvideo

- Hvað er sjálfbær þróun?

https://www.youtube.com/watchtime_continue=71&v=D90OTBXMcyY&feature=emb_title&ab_channel=MBNVideoDictionary

- Hvað er sjálfbær þróun? Stutt teiknimynd um sjónarhorn heimsmarkmiðanna er kemur að sjálfbærri þróun.

https://www.youtube.com/watch?v=jxjaStUPiK4&ab_channel=Interserve



Erasmus+

5.1 - Hvað er sjálfbærni í viðskiptum?

Í viðskiptum vísar sjálfbærni til þess að stunda viðskipti án þess að hafa neikvæð áhrif á umhverfið, nærumhverfið eða samfélagið í heild.

Almennt má skipta sjálfbærni í viðskiptum um tvo meginsvið:

- Áhrif fyrirtækja á umhverfið
- Áhrif fyrirtækja á samfélagið

Markmið sjálfbærrar viðskiptastefnu er að hafa jákvæð áhrif á að minnsta kosti einu af þessum sviðum. Þegar fyrirtæki tekur ekki tillit til ofangreindra þátta og axlar ekki ábyrgð, geta áhrifin af starfseminni verið neikvæð eða valdið umhverfisspjöllum, mengun, ójöfnuði, félagslegu óréttlæti og útilokun o.s.frv.

Sjálfbær fyrirtæki taka mið af margs konar umhverfis-, efnahags- og félagslegum þáttum í ákvarðanatöku og uppbyggingu. Það er mikilvægt að fylgjast með áhrifum rekstrar til að tryggja að sókn eftir skammtímahagnaði leiði ekki til óafturkræfrar ábyrgðar og langtíma vandamála.

Það að beita og byggja á sjálfbærni nálgun í viðskiptum skapar fyrirtækjum sérstöðu, byggja á víðtækum markmiðum, jákvæðum gildum og tengslum við nærsamfélagið sem og tengingu við alþjóðleg markmið og kröfur.

Eftirfarandi eru nokkur dæmi um árangursríka og sjálfbæra stefnumótun í rekstri:

- Nota sjálfbær efni í framleiðsluferlinu
- Hagræðing aðfangakeðju til að draga úr losun gróðurhúsalofttegunda
- Að treysta á endurnýjanlega orkugjafa til rekstursins
- Styrkja menntun fyrir ungt fólk í nærsamfélaginu

Fjórar tiskustefnur um sjálfbæra þróun og fyrirtækjarekstur:

Í dag eru fjórar (4) megin tiskustenur í fyrirtækjum er varða sjálfbærni:

1. vöxtur í fyrirtækjum sem (a) setja sér vísindaleg markmið; (b) að draga úr kolefnalosun aðfangakeðjunnar; (c) tækni- og internetfyrirtæki tengd sjálfbærni; og (d) aukin nýsköpun tengd sjálfbærni.

Stefna 1: Hraður vöxtur fyrirtækja sem byggir vísindalegum markmið

Eftir hraðan vöxt árið 2020 eru mörg fyrirtæki að setja sér ný markmið byggð á rannsóknum og stöðlum sem eru settar fram fyrir ákveðnar starfsgreinarnar. Hér er ástæðan: Þau eru ekki markaðskrafa, þau eru í samræmi við markmið Parísarsamkomulagsins og SDG, þau tryggja ábyrgð og þau veita fyrirtækjum samkeppnisforskot.

Stefna 2: Fyrirtæki leitast við að vinna gegn kolefnislosun í aðfangakeðjunni

Fyrirtæki leitast við að koma auga á leiðir til að draga úr kolefnislosun í allri virðis- og aðfangakeðjunni, eða vinna að því að skilja betur og mæla áhrif losunar. Eflaust ættu öll fyrirtæki að móta áætlun um stjórnun gróðurhúsalofttegunda, í samræmi við stefnu stjórnvalda í loftslagsmálum, orkumálum og hringrásarhagkerfinu, og stuðla þannig að virkri þátttöku í metnaðarfullum og áhrifaríkum loftslagsaðgerðum með það markmið að bæta lífskjör og heilsu í samfélaginu.

Stefna 3: Tækni- og internetfyrirtæki taka stöðugt meira mið af sjálfbærni

Tækni- og internetfyrirtæki búa yfir getu til að gera líf okkar auðveldara en draga samhliða úr neikvæðum áhrifum okkar á jörðina. Sem dæmi hafa eftirfarandi fyrirtæki skuldbundið sig til að nota 100% endurnýjanlega orku: Apple, Facebook og Microsoft, og Google tölvufyrirtækin stíga fram til að draga úr orkunotkun, samhliða því að gera notendum sínum kleift að draga úr losun.

Stefna 4: Nýsköpun í umhverfinu er að stuðla að aukinni sjálfbærni fyrirtækja

Ólíkar iðn- og atvinnugreinar og fyrirtæki grípa ekki auðveldustu lausnirnar, heldur fara fram á og finna lausnir sem eru snérsniðnar að fyrirtækinu og starfsemi þess. Sú staðreynd að í dag standa fyrirtæki frammi fyrir þeirri áskorun að draga úr losun kolefnis og/eða gróðurhúsalofttegunda hefur orið til þess að efla nýsköpun er kemur að framleiðsluaðferðum og mótvægisaðgerðum.



5.1.1 Æfing - Sjálfbær hugsun og aðgerðir - Grænþvottur

Námsmarkmið:

- Skilja tengsl fyrirtækja og umhverfis.
- Uppgötva meginreglur og eiginleika sjálfbærrar þróunar.
- Meta á gagnrýninn hátt félagslega, tæknilega og náttúrulega þætti í umhverfisvernd.
- Gerðu þér grein fyrir auknu mikilvægi sjálfbærrar þróunar í heiminum til að stemma stigum við neikvæðri þróun síðustu ár, er eitthvað sem allir geta skilið.
- Að efla miðlun þekkingar, hugmynda og styðja við skoðanamyndun og nýsköpun sem stuðlar að sjálfbærum viðskiptaháttum.
- Að brýna mikilvægi sjálfbærra viðskiptahátta fyrirtækja sem og jákvæð áhrif þeirra á langtímamarkmið og árangur.
- Að huga að okkar persónulegum starfsháttum og þekkingaröflun í samræmi við sjálfbæran lífsstíl og framtíð.
- Læra að meta staðbundna nýsköpun sem tengist alþjóðlegum sjálfbærnimarkmiðum.

Tegundu æfingar:

Dæmisaga (Case study)

Námmsgögn:

Penni, pappír, tafla

Tímalengd:

50 mínútur

Námslýsing:

Skiptu hópnum í pör, þar sem annar félagi er úthlutað hlutverki ræðumanns og hinn er í hlutverki hlustanda. Sá sem talar les upp eftirfarandi texta. Leiðbeinandinn sér til þess að pörin hafi tækifæri til að tala saman og greina og ræða eftirfarandi dæmisögu. Þátttakendur ættu að velta fyrir sér dæmisögunni og setja fram áætlun í samræmi við persónulega skoðun sína og það sem þeir hafa lært hingað til og skrifa það síðan niður.

Verksmiðja sem er staðsett í iðnaðarhverfi er með langa sögu um að neikvæð umhverfisáhrif ákveður að „verða græn“. Það fer í eftirfarandi breytinga, skiptir yfir í lífbrjótanlegra hreinsiefni til að þrifa atvinnuhúsnaðið og setur fram áætlun um pappírsnoktun á skrifstofunni til að draga úr notkun og endurvinnslu. Kostnaður við breytingarnar er takmarkaður og fyrirtækið breytir engu er kemur að kolefnislosun í framleiðslunni.



Erasmus+

Sem leið til að efla þá umhverfisvænu nálgun sem fyrirtækið fylgir hefst markaðsherferð á samfélagsmiðlum fyrirtækisins, með auglýsingum í sjónvarpi og útvarpi þar sem því er fyrirtækið byggir á sjálfbærni í sínum rekstri.

Spurningar til umhugsunar:

- Finnst þér þetta vera dæmi um grænþvott? Ef ekki, hvers vegna?
- Telur þú að þessi vinnubrögð dugi til að ná fram sjálfbærri hugsun?
- Hvaða aðrar leiðir væri hægt að nota til að auka sjálfbær markmið fyrirtækis?

Leggðu mat á frammistöðu fyrirtækisins byggt á þeim aðgerðum sem farið var í:

- Var auðvelt að komast að niðurstöðu?
- Fannst þér gaman af ferlinu?
- Var þetta dæmi áhugavert?

5.2 Hver eru sjálfbærir viðskiptahættir?

Mörg farsæl fyrirtæki og félög byggja á sjálfbærum viðskiptaháttum; þó eru engar tvær aðferðir nákvæmlega eins. Dæmi um sjálfbæra viðskiptahætti og starfsemi:

- **Þjálfaðu starfsmenn í að byrja að hugsa grænt:** Verðu tíma og aulindum í að fræða starfsmenn fyrirtækisins um mikilvægi sjálfbærni og umhverfisverndar t.d. með því að nota umhverfisvæn efni og fáðu þá til að huga að því hvernig þeir geti best sinnt störfum sínum til að stuðla að aukinni sjálfbærni í rekstrinum og miðlað þekkingu sín á milli. Hugmyndir frá starfsmönnum eru mjög gagnlegar til að lágmarka sóun, bæta starfsumhverfi og tryggja velferð þeirra.
- **Virðisikeðjan:** Með hliðsjón af tölfraði um neytendur í mismunandi löndum má sjá að viðskiptavinir vilja frekar kaupa af starfsfólki í umhverfisvænum fyrirtækjum. Með því að viðhalda umhverfisvænum birgjum og kaupa eingöngu af fyrirtækjum sem aðhyllast sjálfbæra viðskiptahætti eru líkur á að sala og tekjur aukist.
- **Innleiða stefnu á vinnustað um sjálfbærni:** Það er mikilvægt að þróa og innleiða stefnur og verklagsreglur til að undirstrika sjálfbærnimarkmið og viðleitni fyrirtækisins. Setja þarf fram starfsreglur t.d. um að slökkva á rafmagni eða nota uppfærðan búnað til að virkja orkusparnaðarstillingar á öllum tölvum og borðtölvum. Öll fyrirtæki, jafnvel lítil, geta á áhrifaríkan hátt lagt sitt af mörkum til að vernda umhverfið.



- **Hámarka nýtingu á hita, vatni og rafmagni:** Að lækka raforkuverð, varðveita vatn og stýra betur hita/loftkæling á vinnustaðnum er eitthvað sem starfsmenn unnið að. Hægt er að byrja með að skipta yfir í orkusparandi blöndunartæki, salerni og lýsingu en allt þetta getur verið góð leið til að spara vatn, orku og peninga. Jafnvel þótt upphafskostnaður sé hár t.d. að setja upp umhverfisvænni hita/loftkælingu getur það borgað til lengri tíma litið.
- **Leitaðu að orkusparandi raftækjum:** Notaðu umhverfisvænar stillingar á skrifstofutækjum ásamt því að nota ábyrga endurvinnsluaðila til að stuðla að umhverfisvænu ferli í förgun. Nýjar gerðir af tölum og raftækjum getur aukið skilvirkni og stuðlað að aukinni sjálfbærni.
- **Endurvinnsluferli:** Móta þarf áætlanir fyrir endurvinnslu. Settu upp endurvinnslutunnur á skrifstofuna, í eldhúsið og aðra staði þar sem starfsemin fer fram til að tryggja að allir gerir sér grein fyrir að endurvinnsla er „skylda“. Eftirfarandi hlutir sem finnast á hverri skrifstofu eru endurvinnanlegir: flúrperur, rafeindaforrit, tölur og skjáir, pappírsvörur, rafhlöður o.s.frv.

10 sterk vörumerki og dæmi um sjálfbæra viðskiptahætti

Christy Dawn

Þetta vörumerki frá Los Angeles gerir kjóla úr umframefni sem liggur á lagerum; efni sem framleiðendur leikfanga geta ekki nýtt og er sóað. Fyrirtækið stuðlar að sjálfbærni alls staðar þar sem það getur: býr til og nýtir efnisbúta sem eru eingöngu til í takmörkuðu magni, dregur úr efnisnotkun, afhendir vöru sínar í trékössum frekar en plastumbúðum og aðhyllist naumhyggju og styður þannig við ímynd og sjálfbær markmið vörumerkisins.

CHRISTY DAWN
honoring mother earth

PepsiCo

Sjálfbærnimarkmið er snýst um eftirfarandi þrjá þætti: sjálfbærni manna (vörumerkið stuðlar að hollum mat og drykkjum og virðir mannréttindi), sjálfbærni hæfileika (vörumerkið vinnur að því að laða að hæfileikaríkt fólk og skapa fjölbreytta fyrirtækjamenningu) og sjálfbærni umhverfis (vörumerkið vill lágmarka vistspor sitt og vernda auðlindir).

 **PEPSICO**

Erasmus+

Brown-Forman

Þessi framleiðandi og dreifingaraðili víns stuðlar að sjálfbærni með því að nota loftslagsnæm og vatnsfrek hráefni í vörur sínar. Með það að markmiði að vernda náttúruauðlindir fyrir komandi kynslóðir, eiga þau í samstarfi við önnur fyrirtæki um sjálfbærniverkefni á borð við endurnýtingu á hráefnum auk þess að vinna með öðrum að því aðs hrinda í framkvæmd aðgerðum til að leysa vandamál loftslagsbreytinga, með það markmið að byggja upp viðskiptatengsl og sjálfbært vörumerki.



BROWN-FORMAN

Nike

Íþróttavörumerki sem byggir á sjálfbærri hönnun á öllum vörum sínum. Árið 2013 settu þeir fram Making appið, sem veitti almenningi upplýsingar um sjálfbærnivísitölu ólíkra vara, og hvöttu með því aðra framleiðendur að fara sömu leið og byggja á sjálfbærri hönnun. Nike skilur umhverfisáhrif framleiðslunnar og leitast við að lágmarka fótspor vörumerkisins. Þeir vinna með birgjum sem eru á sama máli, taka þátt í stefnumótun um viðbrögð við loftslagsbreytingum, stuðla að hringrásarhagkerfinu og alþjóðlegu samstarfi um sjálfbæra framtíð.



Ford Motor Company

Vörumerkið hefur aukið notkun á endurnýjanlegum hráefnum í framleiðsluni. Þeir hafa minnkað úrgang á um 5,5% frá árinu 2018 og minnkað vatnsnotkunum 14,5% síðan 2010. Stefna á 100% endurnýjanlega orka á öllum starfsstöðvum sínum í heiminum fyrir 2035. Ford Motor Company fjárfestir milljónir í rafknúnum farartækjum, stuðlar að sjálfbærni starfsfólks og styður minnihlutahópa, konur og fyrirtæki í eigu eldri borgaraar, það fagnar fjölbreytileikanum og vill bæta líf fólks eins og það getur.



Go Further

Bank of America

Fyrirtækið setti af staða átaksverkefni vistvæna viðskiptahætti árið 2007 og hvatti viðskiptavinum til að beina fjármagni sínu til sjálfbærra fyrirtækja og verkefna.



Erasmus+

Með öðrum orðum, þeir fjármagna verkefni sem skapa jákvæðar breytingar á jörðinni. Bankinn vinnur að því að draga úr umhverfisáhrifum fyrirtækja (2020 markmiðin voru að draga úr losun gróðurhúsa-lofttegunda um 50%, vatnsnotkun - um 45% og úrgang - um 35%) og veitir fyrirtækjum sem njóta stuðnings eða fjármögnunar aðhald í umhverfismálum. Þeir eru með metnaðarfulla áætlun fyrir starfsmenn, sem hvetur þá til að starfa sem talsmenn umhverfismála hvar sem þeir geta.

BANK OF AMERICA 

Ben & Jerry's

Vörumerkið á sér langa sögu í viðskiptaþróun og baráttu fyrir umhverfislegri sjálfbærni. Þeir settu fram áætlun um kolefnisjöfnuð árið 2002, stóðu fyrir upplýsingaherferðum um hlýnun jarðar og fjárfestu í skilvirkum framleiðslu- og aðfangakeðjum til að minnka vistspor sitt. Allar þeirra vörur eru gerðar úr visvænum hráefnum, bann við notkun á erfðareyttum lífverum. Ben & Jerry's vinnur að því að draga úr losun metans frá bóndabæjum og áætlun þeirra er að ná 100% hreinni orku á starfsstöðvum sínum í Bandaríkjunum. Fyrirtækið vinnur einnig að aukinni sjálfbærni. Árið 2013 fékk vörumerkið Good Dairy verðlaunin fyrir Caring Dairy áætlun sína sem hjálpaði bændum að tileinka sér sjálfbæra ræktun nautgripa án vaxtarhormóna. Þeir styðja starfsmenn í að taka þátt í samfélagsverkefnum.



Xylem

Er vatnstæknifyrirtæki sem leitast við að reka fyrirtæki sitt á þann hátt að tryggja öryggi og gæði en um leið lágmarka vistspor sitt. Það er á ábyrgð æðstu stjórnenda að tryggja sjálfbæra frammistöðu Xylem. Fyrirtækið vinnur að því að hámarka nýtingu vatns á heimsvísu, koma í veg fyrir vatnsmengun og draga úr úrgangi til urðunar. Markmiðin sem náðst hafa eru meðal annars 16% minnkun á vatnsnotkun og 18% minnkun nettólosunar gróðurhúsalofttegunda. Xylem vann Forbes, Fortune og Global Water Awards fyrir að vera í fararbroddi í sjálfbærum og réttlátum viðskiptaháttum í alþjóðafyrirtækjum. Stig þeirra fyrir sjálfbærni er nú 78.

xylem
Let's Solve Water**Erasmus+**

General Mills

Leggur áherslu á að vinna gegn loftslagsbreytingar, sjálfbæra vatnsnotkun og vistvæna aðfangakeðju. Þeir styðja mannúðlega meðferð dýra (hafa þróað stefnu um dýravelferð) og vinna að því að bæta félagsleg og efnahagsleg áhrif afurða. Árið 2018 voru 85% af General Mills hráefninu fengin á sjálfbæran hátt og markmið þeirra var að ná 100% fyrir árið 2020. Þeir fjárfesta milljónir í verkefnum tengdum jarðvegsheilbrigði, styðja mannréttindi í gegnum virðis_keðjuna og gera sitt besta til að undirstrika alþjóðalega ábyrgð sína.



Dell

Vörumerkið leggur áherslu á að umbreyta lífi með tækni, stuðla að inngildingu og auka sjálfbærni. Þeir nýta náttúruleg efni í vörur og umbúðir, hanna fyrir langan endingartíma og endurvinnslu, vinna að endurbótum í tengslum við orkunýtingu og ætla að draga úr orkunotkun vara sinna um 80% árið 2020. Dell vinnur að því að draga úr losun gróðurhúsalofttegunda, endurvinnslu (eða endurheimt) hagkvæmnir notkun raftækja, nota sjálfbær efni og eiga eeingöngu samstarf við ábyrga birgja. Framtíðarsýn þeirra fyrir 2030, undirstrikar þá staðreynd að sjálfbærir viðskiptahættir snúast um langtímaáhrif og skýr markmið.



Námsmat

1. Sjálfsmat nemenda um námsþáttinn

Viðmiðin sem notuð eru við mat verða:

- Allt efni hefur verið lesið og spurningum svarað;
- Verkefni sem unnin voru hafa verið kynnt;
- Virk þátttaka í hópavinnu;

Vinsamlegast veldu RÉTT eða RANGT.

Fyrsta skrefið til að knýja fram breytingar er að meta hvað sjálfbærni þýðir fyrir teymið þitt, viðskiptavinum, fyrirtæki, iðnað. (RÉTT)

Hægt er að skilgreina sjálfbærni fyrirtækja sem það að reka fyrirtæki án þess að hafa neikvæð áhrif á umhverfið. (RÉTT)

Ef fyrirtæki skilur eftir kveikt á rafmagni eða hita, þegar enginn starfsmaður er á vinnustað, bendir það til þess að það sé ekki að gera marktækar breytingar í átt að aukinni sjálfbærni. (RANGT)

Það að skipta yfir í sjálfbæra starfshætti má skipta í tvo flokka: áhrif fyrirtækis á umhverfið og áhrif þess á samfélagið. (RÉTT)

Vörumerki með hærri ESG-einkunn (Umhverfis + Félagslega + Stjórnunarlega mælikvarða) hafa oft reynst farsælli. (RÉTT)

Fyrirtæki getur byggt á sjálfbærnimarkmið sínu og langtímastefnu eingöngu á gildum. (RANGT)

Viðhorf og persónuleg gildi stjórnenda og starfsmanna geta haft veruleg áhrif á virkni starfsmanna í sjálfbærum starfsháttum. (RÉTT)

Það eru nokkrir ytri þættir sem geta haft áhrif á ákvörðun fyrirtækis um að verða sjálfbærari, svo sem landslög og evrópskar reglur. (RÉTT)

Fyrirtæki með sjálfbær viðskiptamódel eru ekki endilega einu skrefi á undan samkeppninni þegar viðskipti færast inn á næstu öld. (RANGT)

Að gera fyrirtækið þitt „grænt“ getur kallað á mikla fjárfestingu í upphafi sem ekki er víst að skili sér til lengri tíma litið. (RANGT)

Heimildir

- Schaefer, A., & Crane, A. (2005). Addressing sustainability and consumption. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 76–92; World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission) 1987: Our Common Future
- Taylor, S. J. (2016). A review of sustainable development principles: Centre for environmental studies. South Africa: University of Pretoria.
- United Nations website on Sustainable Development Goals: <https://sisu.ut.ee/env-intro/book/1-1-sustainable-development>
- Saner, R., Yiu, L., & Nguyen, M. (2019). Monitoring the SDGs: digital and social technologies to ensure citizen participation, inclusiveness and transparency. *Development Policy Review* (Wiley). doi:10.1111/dpr.12433
- MBN, Market Business News. What is sustainable growth? Definition and meaning. <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/sustainable-growth-definition-meaning/>
- Hill, D., (2018, Oct 31). How The Biggest Corporate Sustainability Trends Of 2018 Have Really Paid Off. <https://www.forbes.com/sites/edfenergyexchange/2018/10/31/how-the-biggest-corporate-sustainability-trends-of-2018-have-really-paid-off/?sh=55edc2d56592>
- The Importance of Environmental Awareness When Running a Business: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-environmental-awareness-when-running-a-business/>
- Lotich, P., (2019, May 29). 8 Sustainable Business Practices – Are You Doing Your Part? <https://thethrivingsmallbusiness.com/sustainable-business-practices/>
- Vos, L., (2019, August 30). What Is Sustainability in Business? (+10 Brand Examples) <https://learn.g2.com/sustainability-in-business>



Námsþáttur 6 - Hönnun samfélagslegrar viðskiptaáætlunar - Leiðbeiningar

Námslýsing:

Í þessum námsþætti munu þátttakendur fá tækifæri til að fara í gegnum lykilskrefin í að stofna samfélagsfyrirtæki með því að nota SBMC (Social Business Model canvas): frá vali á samfélagslegri áskorun sem á að leysa (kjarnastarfsemi), til greiningu á hagsmunaaðilum og notendum eða viðskiptavinum. Þátttakendur framkvæma SVÓT greiningu á viðskiptahugmyndinni og setja fram lýsingu samfélagsfyrirtæki sínu, með því að skoða helstu þætti viðskiptahugmyndarinnar: einkenni og þarfir notenda/viðskiptavina og leiðir til að ná til þeirra, lykilskref, hugsanlega samstarfsaðila, nauðsynleg aðföng osfrv. Eftir að hafa skilgreint lykilþættina munu þátttakendur draga upp viðskiptamódel samfélagsfyrirtækisins sem leiðarvísi í frekari uppbyggingu og stofnun þess.

Tímalengd:

8 klukkustundir

Námsmarkmið:

Námsþátturinn miðar að því að gera þátttakendum kleift að þróa verkefni eða rekstraráætlun sem gerir þeim kleift að halda áfram með fyrstu hugmynd sína, finna nauðsynlegan stuðning og nýta sér tengslanet. Í lok áfangans munu þátttakendur:

- Vera meðvitaðir um mikilvægi þess að móta raunhæfar hugmyndir
- Vera meðvitaðir um nauðsyn þess að aðlagast áætlun í samræmi við breyttar aðstæður og erfiðleika sem koma upp
- Vita að það er mikilvægt að fylgja aðgerðaáætlun
- Vera meðvitaðir um kosti teymisvinnu
- Geta beitt mismunandi aðferðum til að leggja mat á verkefni/viðskiptahugmyndir.
- Geta þróað eigin verkefni/viðskiptahugmyndir og metið á gagnrýninn hátt
- Geta gert breytingar ef aðstæður krefjast þess
- Geta greint hindranir til að aðlagast og sigrast á erfiðleikum
- Geta þróað og fylgt aðgerðaáætlun
- Geta starfað sjálfstætt, sett og náð markmiðum og fylgt áætlun í framkvæmd verkefna
- Geta unnið saman og leitað eftir stuðningi
- Nýttu þér ávinning teymisvinnu og skilgreint hvert leita skal eftir stuðningi/upplýsingum
- Vita hvernig á að nýta tengslanet í þágu verkefnisins

6.0 Inngangur

Þessum námsþætti er ætlað að leiða þátttakendur að raunhæfri útfærslu á samfélagslegri viðskiptahugmynd. Í þessu skyni verður farið í gegnum nokkrar aðgerðir, sem hjálpa þér við að greina umhverfi, styrkleika og veikleika hugmyndarinnar og ytri þætti á borð við hugsanlega notendur/viðskiptavini, samkeppni og hagaðila. Þátttakendur greina lykilþætti hugmyndar sinnar, í gegnum „skref í breytingarferlinu“ æfinguna og skilgreina hugmyndina síðan betur í með því að nota *Social Business Model Canvas*.

6.1.1 Æfing - Skref í breytingaferlinu

Námsmarkmið:

Að gera þátttakendum kleift að hugsa um og skipuleggja ákveðin skref í „ferli breytinga“ sem hjálpa þeim við að ná markmiði(um) sínu(m)

Tegund æfingar:

Hópastarf (eða einstaklingsvinna)

Námsgögn:

Post it miðar/pappírsarkir, pennar, merki, tafla, form 6.1 og 6.2.

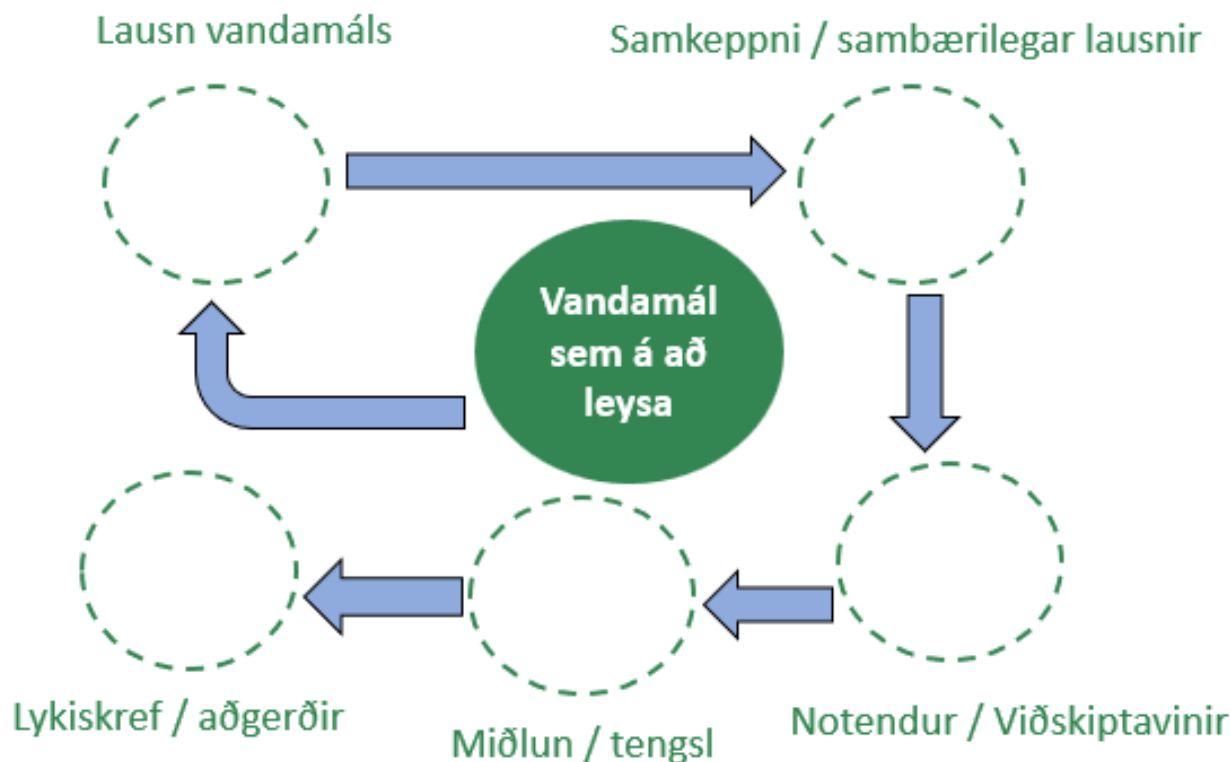
Tímalengd:

60 mínútur

Námslýsing:

Í þessari æfingu byrjum við á lykilþáttum samfélagslegra fyrirtækja: samfélagslegt vandamál sem við viljum leysa. Námsgögn og formin sem við notum munu hjálpa þátttakendum að skilgreina það „ferli breytinga“ sem nauðsynlegt er að fara í gegnum og skilgreina lykilþætti verkefnis (vandamálið sem á að leysa, virði/mikilvægi lausnarinnar, hugsanlega notendur/viðskiptavini, leiðir til að ná til þeirra, lykilskef/aðgerðir). Í sumum tilfellum er vandamálið sem við viljum leysa skýrt en lausnin ekki. Þannig getur það gerst að við leggjum of mikla áherslu á að lýsa vandanum þegar við viljum rökstyðja mikilvægi hugmyndarinnar í stað þess að leggja áherslu á lausnina og hvernig hún virkar. Þessari æfingu er ætlað að hjálpa þátttakendum að fara úr því að lýsa vandamálinu yfir í að setja fram áætlun og skýra þær breytingar/aðferðir sem þeirra lausn byggir á. Biðjið þátttakendur að mynda vinnuhópa í samræmi við þær verkefnahugmyndir sem verið er að vinna með (það er líka í lagi ef einstaklingur vinnur einn) og afhentu þeim vinnublöðin (formin).





Mynd 6.1: Ferli breytinga

- Lýsið verkefninu í stuttu máli: Með því að fylgja „ferli breytinga“ er nauðsynlegt fyrir þátttakendur að ígrunda og ræða mikilvægustu áfangana í ferlinu. Það er líka hægt að útskýra áskorunina, ekki eyða ekki of miklum tíma í að endurhugsa eða skipuleggja áskorun/vandamál heldur einbeittu þér að framtíðarlausninni. Vandamálið sem þarf að leysa er aðeins upphafspunkturinn að „ferli breytinga“. Í æfingunni er farið í gegnum mismunandi áfanga sem þarf að fara í gegnum eftir að búið er að skilgreina vandamálið sem á að leysa.
- Í hverju felst virði og gildi þeirrar lausnar sem lögð er fram á vandamálinu sem. Eftirfarandi eru tvær spurningar sem mikilvægt er að svara:
 1. Hvaða er lagt til að takast á við vandamálið (lausn)?
 2. Hvert er virði gildi þeirrar vöru/þjónustu fyrir notendur/viðskiptavinir?

Það að svara þessum spurningum skýrt er mikilvægt til að halda áfram að móta hugmyndina. Það mun hjálpa þátttakandanum að fá skýrari hugmynd um hverju þeir vilja raunverulega ná fram. Leiðbeinendur kalla eftir eins nákvæmri lýsingu og mögulegt er. Það er mikilvægt að skrifa niður það sem kemur fram, því þá er alltaf hægt að vísað til upprunalegu hugmyndarinnar, en einnig að koma auga á þegar breytingar/aðlögun á sér stað, það hjálpar þátttakendum að vera meðvitaðir um hugmyndina og þróun hennar. Breytingar/aðlögun á hugmynd er eðlileg og jákvæð, felur oftast í sér að skýra og raunhæfari framsetningu.

- Greining á samkeppnisaðilum/sambærilegum verkefnum: Áður en farið er af stað er mikilvægt að framkvæma frumrannsókn eða markaðsgreiningu – skoða önnur verkefni sem miða að því að leysa sama vandamál (þ.e. hugsanlega keppinauta) eða um svipuð efni. Þetta skref er mjög gagnlegt í ljósi þess að: Það hjálpar þátttakendum að skýra hvort þeir geti lært af öðrum, leitað eftir samstarfi ef það hefur ekki neikvæð áhrif á gengi verkefnisins - ef sú er raunin þá þarf að aðlagja verkferla og mögulega endurskilgreina verkefnið/lausnina. Í öllum tilvikum ættu þátttakendur að vera meðvitaðir um hvað er til staðar í þeirra starfsumhverfi, samkeppni og samstarfsmöguleika.
- Hugsanlegir viðskiptavinir/notendur: þátttakendur ættu að svara spurningum á borð við: Snýr verkefnið að almenningi eða ákveðnum hópum? Hver er aldur, kyn, bakgrunnur (menntunarlegur, faglegur o.s.frv.) væntanlegra notenda/viðskiptavina? Það að þekkja væntanlega notendur hjálpar til við að skilgreina leiðir til að ná til þeirra (sem er næsta skref) og verkefni sem vinna þarf til að ná árangri. Að hafa skýran skilning á ávinningi fyrir notendur hjálpar til við að koma til móts við þarfir þeirra og hvernig má leita eftir stuðningi þeirra við þróun og prófun á lausnum. Það er mikilvægt til að geta aðlagð lausnina að þörfum notenda/markhóps og umhverfisins. Það að skilgreina eiginleika og þarfir notenda hjálpar til við að skilja hvað þeir vilja og eru að leita eftir. Þeim mun skýrari mynd sem þátttakendur hafa af hugsanlegum viðskiptavinum, þeim mun betra.
- Leiðir til að ná til mögulegra viðskiptavina: þegar þátttakendur vinna prófíl um væntanlega notendur er auðveldara að ákveða bestu leiðina til að ná til þeirra – velja réttu staðina til að tryggja sýnileika, auglýsa í sjónvarp, dagblöð eða í stofnunum sem bjóða upp á tengda þjónustu eða vörur, eða miðla upplýsingum á Instagram? Þetta skref hjálpar til við að velja miðlunarleiðir, ekki bara þær sem við getum „alltaf“ notað eða er mælt með. Því markvissari sem kynningin er, þeim mun minni orku/fjármagni þarftu að eyða til að ná markmiðum þínum.
- Næstu lykiláfangar/aðgerðir: Eftir að hafa lokið fyrri skrefum og verkefnum geta þátttakendur skipulagt næstu skref í því að raungera hugmyndir sínar. Til að ná árangri er mælt með því að skilgreina hvert skref nákvæmlega, skilgreina tímalínu, útkomu (væntan árangur) og ábyrgðaraðila: hvað þarf að gera, hvenær, af hverjum og hvernig? Ekki hugsa of langt fram í framtíðina, það getur verið erfitt að fylgja því eftir. Skipuleggðu bara næstu skref, eins og hvaða upplýsingar þú vilt skoða, hvaða fólk þú ætlar að hafa samband við. Það er ekki mikilvægt að sjá og skipuleggja öll skrefin fram að verklokum, heldur þjálf þátttakendur í að setja fram „verkefnalista“ og hvernig á að fylgja honum. Mikilvægt er að undirstrika þá góðu upplifun sem fylgir því að ljúka öllum verkefnum á listanum. Ef hugmyndin er að skipuleggja og bjóða upp á fótboltaæfingar fyrir ungmenni gætu verkefnin á listanum verið:

•



Erasmus+

- 1. október: Athuga hvaða aðstaða er í boði á viðkomandi svæði og hver kostnaðurinn er.
- Í síðasta lagi 3. október: Koma þessum upplýsingum til B (fjármálastjóra) svo hann/hún geti reiknað út kostnað.
- 6. október: Ræða við C um fjármögnun o.fl.
- Til að skýra betur skipulagið má leggja til að þátttakendur fylli út eftirfarandi form.

Skilafrestur	Lykil verkþættir	Hagaðilar sem taka þátt

Mynd 6.2 Að skipuleggja verkferlið

Með því að nota formið er hægt að skilgreina verkefnin sem þarf að vinna í tímaröð þannig að hægt sé að skipta með sér verkþáttum. Það að setja niður tímalínu og skilafresti – hvenær við sjáum fyrir okkur að ákveðnir verkþættir séu unnir – hjálpar okkur að fylgjast með framvindu verkefnisins. Slík vöktun er ekki aðeins stjórnæki, heldur býður upp á að við fögnum þeim áföngum sem nást og aukum með því áhuga og tiltrú á verkefninu. Ef þátttakendum finnst verkefnið of stórt, þá er það að skipta því niður í verkþætti góð leið til að það verði yfirstíganlegt.

Notaðu tímann sem eftir er til að fara á milli hópa og kanna hvort þeir séu á réttri leið og koma með tillögur um mögulegar leiðir ef þörf krefur. Eftir að hafa skilið og lokið þessu ferli er hægt að nota afraksturinn og aðferðina fyrir hvaða verkefni sem er.



6.2 Æfing - Greining með vandamálatri

Námsmarkmið:

Að hjálpa þátttakendum að framkvæma stöðugreiningu með því að nota vandamálatri þar unnið er með samband orsaka-afleiðinga við greiningu á samfélagslegum áskorunum/vandamálum.

Tegund æfingar:

Einstaklings- eða hópæfing (fer eftir því hvort það er einstaklingur eða hópur sem stendur á bak við hugmyndina).

Námshögn:

Post it miðar/blöð, pennar, merkipennar, tafla, form fyrir vandamálatrið (mynd 6.4)

Tímalengd:

60 mínútur

Námslýsing:

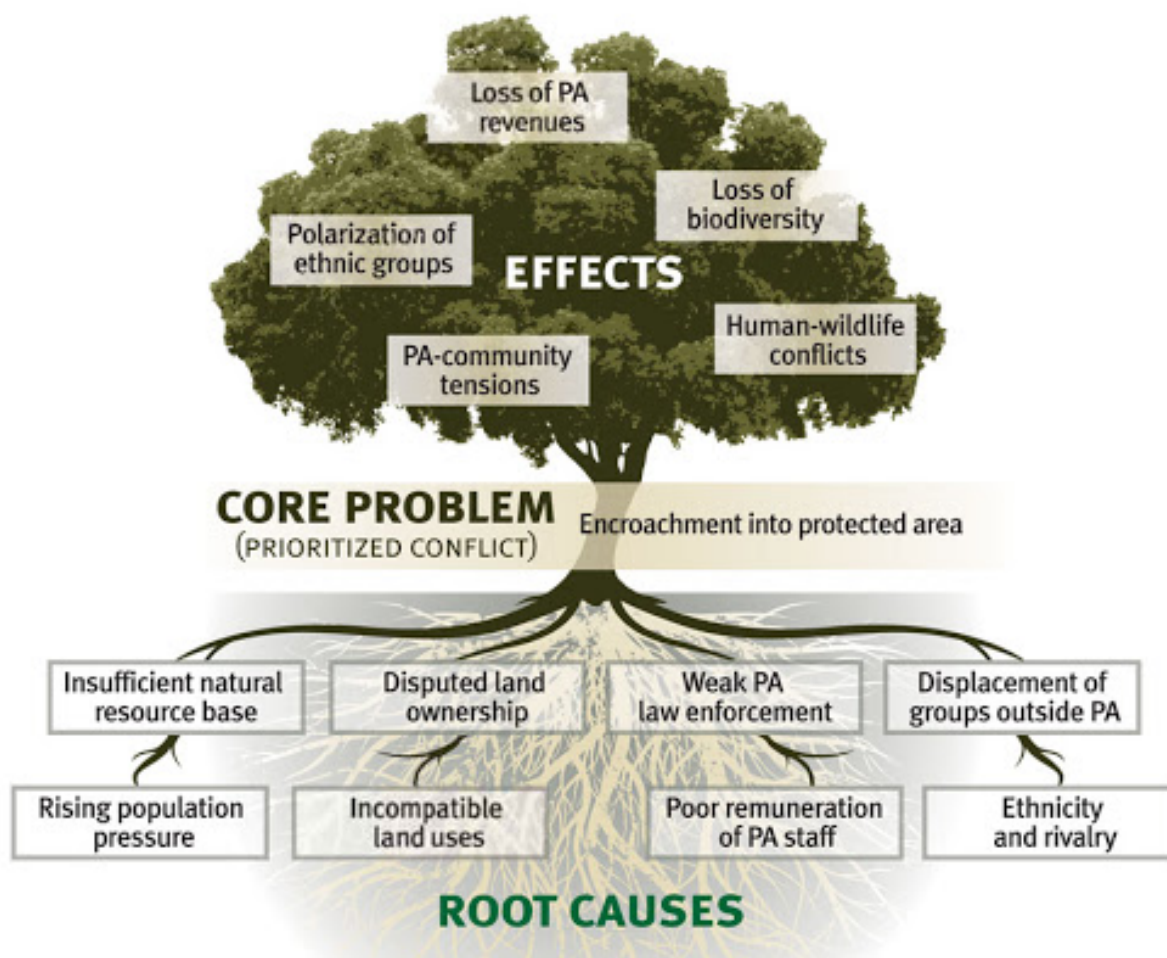
Þegar þú ert að fást við ákveðið vandamál, þá er gagnlegt að greina orsakir og afleiðingar þessa áður en lengra er haldið. Það er til mjög einföld skýringarmynd sem má nota og kallast vandamálatri. Hún dregur saman hvað er neikvætt við núverandi stöðu. Byrjaðu með auða síðu og skilgreindu kjarna vandamálsins í miðjunni, áhrif þess á efri hluta síðunnar og undirrót (ástæður) þess á neðri hluta síðunnar. Vandamálatrið táknað þær aðstæður sem vandamálið verður til í og það starfssemi sem þátttakendur hafa áður skilgreint til að leysa það. Fylgdu leiðbeiningunum til að klára vandamálatrið:

1. Byrjaðu á því að setja upp kjarna vandamálsins eða áskorunarinnar og aðstæður/umhverfi
2. Greindu helstu vandamál sem tengjast áskorun/vandamálinu (með hugarflugi) og skrifaðu hvert þeirra á sérstakt spjald.
3. Settu fram stigveldi orsaka og afleiðinga: vandamál sem beinlínis að valda kjarnavandanum eru sett fyrir neðan, vandamál sem eru bein afleiðing kjarnavandans eru sett fyrir ofan.
4. Tengdu vandamálin með orsök-afleiðing örvum.

Hafðu má í huga:

- Skilgreindu vandann í setningu sem byggist á: 'Viðfangs – sögn – niðurlag/markmið'
- Vandamál ætti að skilgreina sem neikvætt ástand/aðstæður.
- Hvert kort/blað ætti aðeins að eiga við um eitt vandamál eða áskorun.
- Vandamálin ættu að vera raunveruleg, ekki framtíðar eða ímynduð vandamál.
- Forðastu alhæfingar og smáatriði. Skoðaðu eftirfarandi dæmi um Vandamálatri:

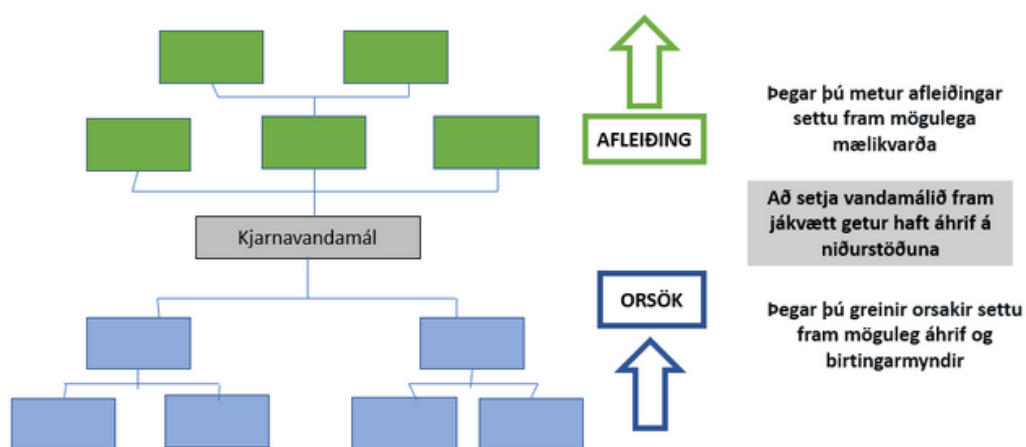




Mynd 6.3. Dæmi um Vandamálatré. Heimild: <http://www.mspguide.org/tool/problem-tree>

Notaðu næstu 60 mínútur til að setja fram Vandamálatré.

Að setja fram Vandamálatré



Mynd 6.4. Form fyrir Vandamálatréð. Heimild: <https://slideplayer.com/slide/9217948/>

6.3 Æfing - Lágmarksvara (minimum viable product - MVP)

Námsmarkmið:

Að kynna fyrir þátttakendum hugmyndina um lágmarksvöru MVP í með hvetjandi dæmisögum úr fyrirtækjum víðsvegar um heiminn.

Tegund æfingar:

Einstaklingsverkefni (að horfa á vídeó, lesa, skrifa)

Námsgögn:

Borðtölva/Fartölva/Spjaldtölva, pennar, pappír, dæmisögur (sjá viðauka 1-8 í enda námsþáttar)

Tímalengd:

60 mínútur

Námslýsing:

Þessari æfingu er ætlað að kynna fyrir þátttakendum hugmyndina um lágmarksvöru (MVP). Það er hægt að sýna eftirfarandi myndband til að kynna hugtakið fyrir þátttakendum

(<https://www.youtube.com/watch?v=0P7nCmln7PM&t=518s>) en þar eru teikningar Henrik Knibergs notaðar til að útskýra muninn á hefðbundnu hönnunarferli og MVP stefnunni.

Eftir að hafa horft á myndbandið ættu þátttakendur að skilja að MVP er fyrst notendamiðuðu útgáfuna af vöru eða þjónustu sem er hönnuð með lágmarksvirkni sem nægir til að svara þörfum notanda og til að sannreyna forsendur notkunar og greina markaðinn sem hin endanlega vara verður þróuð fyrir. Markmið MVP er að prófa lykileiginleika með fyrstu notendum og uppgötva hverju þarf að breyta. Með því að nota þessa nálgun geturðu dregið úr kostnaði við hönnun og forðast aðstæður þar sem einstaklingur eða fyrirtæki framleiða flókna vöru með marga eiginleika en uppfylla ekki þarfir notenda/viðskiptavina, eða er einfaldlega of mikið. Til að tryggja að þátttakendurnir skilji hugmyndina og taki hana til síns er gott að spyrja þá eftirfarandi spurninga (þú getur valið að prenta út, birta þær á skjá eða skrifa niður á flettitöflu, sjá viðauka 1-8):

- Hvað er MVP (Lágmarksvara)?
- Af hverju er MVP mikilvæg?
- Er alltaf nauðsynlegt að fara þessa leið í vöruþróun?
- Hverjir eru helstu þættir í MVP ferlinu?
- Hvernig geturðu staðreynt að um MVP sé að ræða?



- Dropbox
- Airbnb
- Groupon
- Buffer
- Zappos
- Twitter
- Foursquare
- Spotify

Gefðu þátttakendum u.þ.b. 10 mínútur til að kynna sér dæmisögurnar og velja sér eina dæmisögu til að vinna með. Bentu þeim á að leita að frekari upplýsinga um vöruna/þjónustuna á netinu (snjallsími eða tölvu). Þátttakendur eru beðnir um að kynna stuttlega dæmisögu sína með því að svara spurningunum hér að ofan.

6.4 Æfing - Upplifun notanda (User's Journey)

Námsmarkmið:

Að gera þátttakendum kleift að skilja gagnsemi þjónustu/vöru sem verið er að þróa og forsendur eftirspurnar eftir henni á markaði.

Tegund æfingar:

Einstaklingsverkefni eða hópverkefni (fer eftir hver á hugmyndina að verkefninu)

Námsgögn:

Pennar, merkipennar, pappír, post-it miðar, form 6.5

Tímalengd:

60 mínútur.

Námslýsing:

Upplifun notandans (User's Journey) felur í sér að setja fram lýsingu á sýndarupplifun sem lýsir skref fyrir skref hvernig notandi upplifir og notar vöru/þjónustu. Ferlið er kortlagt frá sjónarhóli notenda, lýsir því hvað gerist á hverju stigi notkunar, skilgreinir snertifleti, hvaða hindranir mæta þeim. Kortlagning á upplifuninni (Journey map) má samþætta við viðbótarskýringar (lög) sem tákna jákvæðar/neikvæðar tilfinningar upplifunar í gegnum notkunina.

Þessi nálgun gagnast við að greina og sýna upplifun notenda frá upphafi til enda, ferlið í heild inni, það sem er íþyngjandi og vekur upp tilfinningar hjá notendum.



Þessa tækni hans er hægt að setja fram sem söguborð, með því að nota lykilramma og myndatexta – líkt og í kvikmyndagerð – til að velja helstu stig lausnarinnar og skilja helstu þarfir sem notandi tjáir og snertipunkta þjónustu/vöru við notendur. Hægt er að fylla út mismunandi sögusvið fyrir mismunandi persónur.

Söguborð: Teiknaðu upp lykilramma í upplifun notanda				
Þarfir: Skilgreindu þarfir fyrir hvern ramma.				
Snertifletir: skilgreindu hvernig þörfunum er mætt				
Hindranir: Ígrundaðu mögulegar hindranir.				
Tilfinningar: Ígrundaðu þær tilfinningar sem koma fram				

Mynd 6.5 Form til að kortleggja upplifun notanda (User's Journey)

6.5 Æfing - SVÓT greining

Námsmarkmið:

Hjálpa þátttakendum að greina styrkleika verkefna og áhættu með því að framkvæma SVÓT greiningu.

Tegund æfingar:

Einstaklingsverkefni (skrif) og umræður í hóp

Námsgögn:

Pappír, pennar, form fyrir SVÓT greiningu (mynd 6.6)

Tímalengd:

60 mínútur



Námslýsing:

Einn þáttur sem hefur áhrif á árangur frumkvöðlastarfa er að vera reiðubúinn til að takast á við ófyrirséðar og krítískar aðstæður. Leiðbeinandi gæti byrjað á því að tala um að það að vera meðvitaður um hugsanlegar áhættu og erfiðleika sem geta komið upp (helst að vera með áætlun um hvernig eigi að takast á við slíkar aðstæður) getur aukið seiglu og færni frumkvöðla. Til að greina eigin frumkvöðlahugmynd, bæði út frá jákvæðum og (mögulega) neikvæðum hliðum, er hægt að nota SVÓT greiningu. Leiðbeinandi dreifir útprentuðu SVÓT formi til þátttakenda (eða teiknar upp á flettitöflu, birtir á skjá) og útskýrir hvað hver stafur í skammstöfuninni stendur fyrir: Í SVÓT er hver hugmynd greind út frá 4 viðmiðum: styrkleikum, veikleikum, tækifærum og ógnunum. Fyrstu tvö vísa til innri þátta (eða eiginleika hugmyndar), hin tvö vísa til - ytri þátta (einkenna umhverfisins sem geta verið hagstæð eða hindrað framkvæmd hugmyndar).

Þegar þessi 4 viðmið eru greind ætti að vera hægt að svara eftirfarandi spurningum:

Styrkleikar:

- Hvað er sérstakt við þín vöru/þjónustu? Hvernig er hún ólík öðrum vörum/þjónustu?
- Hvað af því sem þú býður upp á hefur gefið besta raun hingað til?
- Hvaða auðlindir (þekkingu, færni, reynslu) býrð þú að í teyminu þínu?

Veikleikar:

- Hvað kemur í veg fyrir nýsköpunar- og frumkvöðlastarf?
- Hvaða yfirburði hafa samkeppnisaðilar (vara/þjónusta)?
- Hvaða auðlindir (mannauð, fjármagn, sérfræðiþekkingu) vantar þig?

Ógnanir:

- Hvað ef annað fyrirtæki kemur fram með svipaða vöru/þjónustu?
- Hvernig geta breytingar á lagaumhverfi haft áhrif á fyrirtækið þitt?
- Er fyrirtæki þitt undirbúið fyrir ófyrirséðar aðstæður eins og heimsfaraldur, fjármálakreppu, náttúruhamfarir eða truflun á framboði á aðföngum?
- Hvaða þróun getur ógnað fyrirtækinu eða starfseminni?

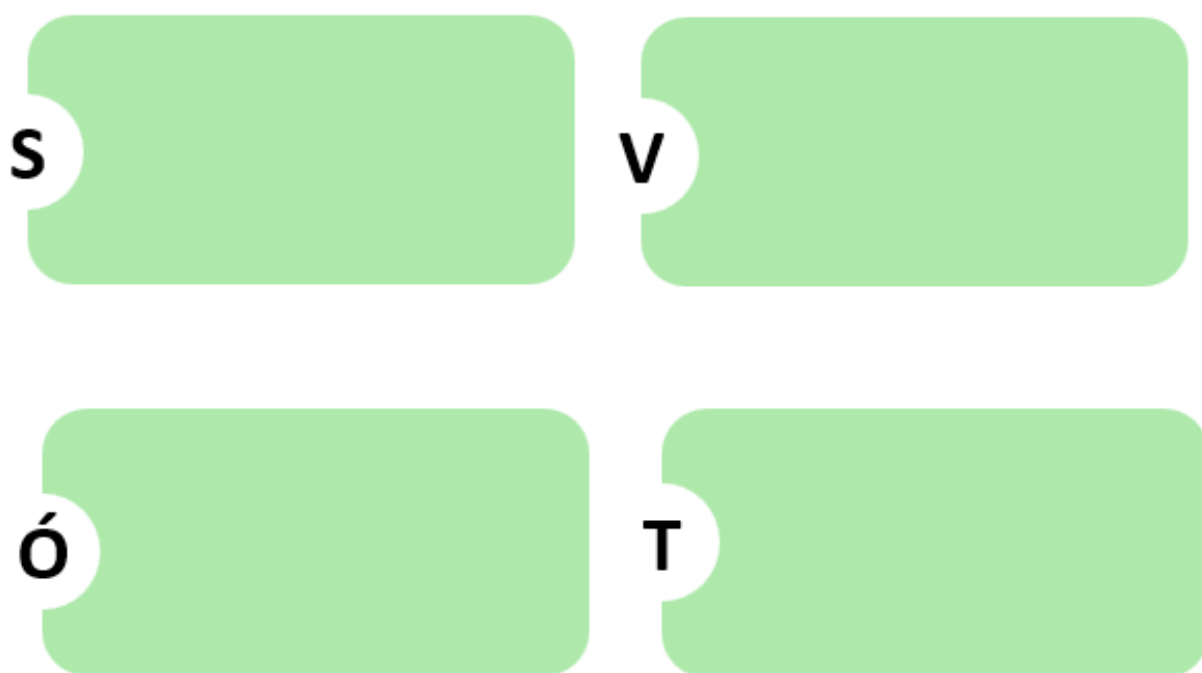
Tækifæri:

- Eru einhverjar samtíðarstraumar sem þú getur nýtt þér?
- Hvar getur þú fundið nýja samstarfsaðila eða fjárfesta?
- Hvernig geturðu stækkað notenda eða viðskiptavinahópinn þinn?
- Hefur þú aðgang að ókeypis upplýsingum og fræðslu til að auka hæfni þína?
- Eru einhverjir viðburðir á næstunni sem þú getur tekið þátt í til að koma þér á framfæri?



Þessi listi er ekki tæmandi: upprennandi frumkvöðlar þurfa að íhuga aðra þætti sem gætu falið í sér ógn eða áhættu fyrir starfsemina.

Þegar þátttakendur hafa kynnst SVÓT greiningu geta þeir beitt þessari greiningaraðferð fyrir eigin verkefnahugmyndir. Dreifðu SVÓT forminu og gefðu þátttakendum 15 til 20 mínútur til að velta fyrir sér verkefnahugmyndum sínum hvað varðar styrkleika, veikleika, tækifæri og ógnir og fylla út formið.



The image shows four green rectangular boxes arranged in a 2x2 grid. Each box has a white circular tab on its left side containing a black letter. The letters are S, V, Ó, and T, corresponding to the four components of the SVOT assessment tool.

Mynd 6.6: form fyrir SVÓT greiningu

6.6 Æfing - Viðskiptahugmyndin (Social Business Model Canvas SBMC)

Námsmarkmið:

Að gera þátttakendum kleift að hugsa um og setja fram viðskiptahugmynd og framtíðarsýn á bak við samfélagsverkefni eða -fyrirtæki.

Tegund æfingar:

Hópverkefni (eða einstaklingsverkefni)

Námsgögn:

Form 6.7, pappír, pennar/merkipennar

Tímalengd:

180 mínútur

Námslýsing:

Social Business Model Canvas (SBMC) er mjög sjónræn leið til að lýsir því hvernig ætlunin er að ná til viðskiptavina, bjóða þeim uppá eitthvað sem þeir kunna að meta og hagnast nóg til að ná samfélagslegu markmiðunum og þeim áhrifum sem þú vildir ná fram. SBMC gerir þér kleift að sjá viðskiptamódelið þitt fyrir þér, greina veikleika, prófa hvernig það virkar og til að draga fram nýja valkosti sem geta haft áhrif á þá stefnu sem þú tekur. Alex Osterwalder og Yves Pigneur, höfundar metsölubókarinnar *Business Model Generation* skilgreina viðskiptamódel sem rökstuðning fyrir því hvernig starfsemi skapar, skilar og skilgreinir verðmæti. Viðskiptamódeli er best hægt að lýsa í gegnum níu þætti sem saman mynda rökrétt samhengi sjálfbærrar starfsemi. Þættirnir níu ná yfir fjögur meginsvið fyrirtækis: viðskiptavinir, tilboð (vöru/þjónusta), innviði og fjármál.

Viðskiptamódelið virkar einsog teikning á stefnu og felur í sér, skipulag, ferli og kerfi.

Dreifið til þátttakenda útfylltum formum af Social Business Canvas Model (**mynd 6.7**) og biðjið þá um að fylla út í módelið hver fyrir sig eða í hópi (eftir eignarhaldi hugmyndar)

viðskiptahugmyndina sína. Þátttakendur þurfa að greina og setja fram alla þættina sem settir eru fram í SBMC.



Lykil samstarfsaðilar	Lykil starfsemi	Virðistilboð	Samskipti viðskiptavínir/notendur	Markaðshlutar Viðskiptavínir/notendur
	Lykil auðlindir		Boðleiðir	
Kostnaðarliðir			Tekjuliðir	

Mynd 6.7 : Form fyrir Social Business Model Canvas

1. Markaðshlutun (viðskiptavínir/notendur)

Markaðshlutun viðskiptavína/notenda felur í sér að skilgreinir mismunandi hópa fólks, fyrirtækja eða stofnana sem fyrirtækið stefnir að því að ná til og þjóna. Til að fullnægja þörfum notenda og viðskiptavína betur má flokkað þá í aðskilda hluta með sameiginlegar þarfir, hegðun eða aðra eiginleika. Fyrir hvern erum við að skapa verðmæti? Hverjir eru mikilvægustu viðskiptavínir okkar? Viðskiptamódel getur skilgreint einn eða fleiri stóra eða litla markaðshluta. Mikilvægt er að taka meðvitaða ákvörðun um hvaða hlutum á að þjóna. Þegar sú ákvörðun hefur verið tekin er hægt að hanna viðskiptamódelið byggt á skilning á sérstökum þörfum skilgreindra notenda eða viðskiptavína. Notendahóp má skilgreina sem markaðshluta ef:

- Þarfir þeirra kalla á og réttlæta ákveðið tilboð vöru/þjónustu
- Hægt er að ná til þeirra í gegnum skilgreindar samskipta- og miðlunarleiðir
- Það felur í sér ákveðina tegunda samskipta að ná til þeirra
- Það er ábótasamt eða a.m.k. stendur undir sér að þjóna þeim
- Þeir eru reiðubúir að borga það verð sem nauðsynlegt er til að standa undir framleiðslunni

Tegundir markaðshluta:

Almennur markaður - Viðskiptamódel sem markaðsetja vörur/þjónustu fyrir almennan markað gera ekki greinarmun á ólíkum markhópum viðskiptavína.

Markaðskimi - Viðskiptamódel sem markaðsetja vörur/þjónustu fyrir markaðskima leggja áherslu á að þjóna mjög sértækum markhópi.



Markaðshlutun - Sum viðskiptamódel gera greinarmun á markhópum með aðeins ólíkar þarfir og áskoranir.

Fjölbreytni - Starfsemi sem byggir á fjölbreyttu viðskiptamódeli þjónar tveimur ótengdum hópum markhópum og aðlagar starfsemi sína að ólíkum þörfum og áskorunum markhópa.

Marghliða vettvangar (eða marghliða markaðir) - Starfsemi sem þjónar tveimur eða fleiri innbyrðis háðum markhópum.

2. Virðistilboð (Value Proposition)

Virðistilboðið (VP) er einn af meginþáttunum í að lýsa þeim vörum og þjónustu sem skapa virði fyrir ákveðinn markhóp eða markaðshluta. VP er ástæða þess að notendur velja eitt fyrirtæki frekar en annað. Það leysir áskoranir viðskiptavina og uppfyllir þarfir þeirra. Sérhvert virðistilboð er sett saman af safni vara og/eða þjónustu sem uppfyllir kröfur tiltekins markhóps notenda. Sum virðistilboð geta vakið athygli fyrir að vera nýstárleg. Önnur geta verið svipuð og það sem þegar í boðið, en með nokkrum viðbótar eiginleikum.

- Hvaða virði skilum við til viðskiptavina?
- Hvaða vandamál viðskiptavina okkar erum við að við að leysa?
- Hver er ávinningurinn af okkar vöru/þjónustu?
- Hvaða þörfum viðskiptavina erum við að fullnægja?
- Hvaða safn af vörum og þjónustu erum við að bjóða hverjum markhópi?

Hugsaðu um það sem þú gætir sagt til að sannfæra viðskiptavinum þína um að kaupa af þér. Listi yfir hugsanleg gildi og virði:

Nýnæmi - Sum virðistilboð fullnægja nýjum þörfum sem notendur höfðu ekki áður vegna þess að það var ekkert svipað tilboð í boði. Þetta er oft, en ekki alltaf, tengt tækin.

Árangur - Að bæta frammistöðu vöru eða þjónustu er algeng leið til að skapa verðmæti.

Sérnið - Að sérsníða vöru og þjónustu að ákveðnum þörfum einstakra viðskiptavina eða markhópa skapar virði.

“Að koma hlutum í verk” - Virði má skapa einfaldlega með því að hjálpa viðskiptavinum að klára ákveðinn verkefni.

Hönnun - Hönnun er mikilvæg og vara getur staðið uppúr vegna framúrskarandi hönnunar.

Vörumerki/staða - Viðskiptavinir geta fundið gildi í þeirri einföldu athöfn að nota og sýna ákveðna vöru eða þjónustu.

Vörumerki/ Verð - Að bjóða svipaða virðistilboð á lægra verði en almennt gerist er algeng leið til að fullnægja þörfum markhópa sem hafa ekki mikið á milli handanna.

Lækkun kostnaðar - Að hjálpa notendum að lækka kostnað er mikilvæg leið til að skapa virði.

Minnka áhættu - Skapa virði fyrir viðskiptavinum með því að minnka áhættu við kaup á vöru eða þjónustu.



Aðgengi - Að gera vörur og þjónustu aðgengilegar viðskiptavinum sem áður skorti aðgang að þeim er önnur leið til að skapa verðmæti.

Þægindi/nothæfi - Að gera vöru/þjónustu þægilegri eða auðveldari í notkun getur skapað umtalsverð verðmæti.

3. Samskipti (Channels)

Lykilþáttur samskipta lýsir því hvernig fyrirtækið nær til markhópa til þess að koma virðistilboðum sínum á framfæri. Samskipti, dreifi- og söluleiðir mynda saman viðmót fyrirtækisins gagnvart viðskiptavinum. Samskipaleiðir eru snertiflötur viðskiptavina og skipta miklu máli er kemur að notendaupplifum.

- Í gegnum hvers konar samskiptaleiðir viljum við ná til ólíkra markaðshluta og viðskiptavina?
- Hvaða samskiptaleiðir muntu nota til að ná til viðskiptavina þinna?
- Hvaða leiðir munu skila bestum árangri?
- Hvernig erum við að samþætta samskiptaleiðir við venjur viðskiptavina?

Einbeittu þér að þeim leiðum sem eru skila árangri, samskiptaleiðir virka sem leið til að:

- auka vitund viðskiptavina um vörur og þjónustu fyrirtækis;
- hjálpa viðskiptavinum að meta virðistillögu fyrirtækisins;
- leyfa viðskiptavinum að kaupa sérstæka vöru og þjónustu;
- færa virðistilboð til viðskiptavina;
- veita notendum stoðþjónustu eftir kaup.

Samskiptaleiðir tegundir:

Bein sala: sölumenn, vefsala, eigin verslun

Milliliður: samstarfsverslanir, heildsalar

Samskiptaleiðir skref:

Kynning. Hvernig aukum við vitund um vörur og þjónustu fyrirtækisins?

Mat. Hvernig hjálpum við viðskiptavinum að meta virðistillögu fyrirtækisins?

Kaup. Hvernig gerum við viðskiptavinum kleift að kaupa ákveðna vörur og þjónustu?

Afhending. Hvernig skilum við viðskiptavinum virðistillögunni?

Eftir sölu. Hvernig veitum við þjónustu eftir kaup?

4. Tengsl við viðskiptavinum

Tengsl við viðskiptavinum eru lykilþáttur og lýsir þeim tengslum sem fyrirtæki stofnar til við tiltekna notendur. Gott er fyrir fyrirtæki að ákveða og móta stefnum um hvers konar tengsl það vill koma á við hvern markhóp. Tengslin geta verið allt frá því að vera persónuleg yfir í að vera sjálfvirk.

Tengsl við viðskiptavinum geta verið knúin áfram af eftirfarandi markmiðum:

- Að afla viðskiptavina
- Að halda í viðskiptavinum
- Að auka sölu



Erasmus+

Hvers konar tengsl býst hver markhópur við að við komum á og viðhaldum? Til hvers konar tengsla höfum við stofnað? Hvað eru þau að kosta okkur? Hvernig eru þau samþætt viðskiptamódelinu okkar?

Getum við greint á ólíkra tegunda tengsla, sem eiga sér stað til viðbótar við almenn tengsl fyrirtækis við tiltekna markhóp.

Persónuleg aðstoð - Samband byggist á samskiptum. Viðskiptavinurinn á í samskiptum við aðra viðskiptavina til að fá aðstoð á meðan á söluferlinu stendur eða eftir að kaupum er lokið.

Sérstök persónuleg aðstoð - Þessi tengsl fela í sér að ákveðinn fulltrúi úr hópi viðskiptavina aðstoðar tiltekinn viðskiptavin,

Sjálfsafgreiðsla - Þessi tegund tengsla þá er fyrirtæki ekki í beinu sambandi við viðskiptavini.

Sjálfvirk þjónusta - Þessi tegund tengsla byggir á flókinni gerð sjálfsafgreiðslu sem byggir á sjálfvirkum ferlum.

Samfélög notenda - Fyrirtæki virkja í auknum mæli notendasamfélög til að að móta viðhorf viðskiptavina og eiga greiðari aðgang að notendum.

Samsköpun - Sífellt fleiri fyrirtæki teygja sig útfyrir hefðbundinn ramma í tengslum við notendur með því að leita eftir aðkomu þeirra að nýsköpun og vöruþróun.

5. Tekjulindir

Tekjur eru lykipáttur í öllum rekstri og vísar til þess fjármagns sem fyrirtæki aflar frá ólíkum markhópum. Fyrirtæki þurfa að spyrja sig: Fyrir hvaða verðmæti er hver markhópur raunverulega tilbúinn að borga? Það að svara þeirri spurningu gerir fyrirtækinu kleift að byggja upp til eina eða fleiri tekjulindir frá hverjum markhópi. Hver tekjuliður getur byggt á ólíkum aðferðum í verðlagningu, svo sem fast listaverð, samningaviðræður, uppboð, háð markaði, háð magni eða byggt á ávöxtun.

Tegundir tekjulinda:

1. Sölutekjur sem stafa af einstökum viðskiptum
2. Áskriftartekjur sem stafa af reglulegum greiðslum vegna þjónustu eða reglulegum innkaupum.

Samfélagsfyrirtæki þurfa oft að treysta á blöndu af tekjuliðum til að verða fjárhagslega sjálfbær.

- Hverjar eru helstu tekjulindir, styrkir og framlög sem aflað verður fyrir starfseminna?
- Best væri að vita hlutfallslega hvað hver tekjulind kemur til með að skila af heildartekjum?

Hugsaðu um hvernig þú munt ná sjálfbæru jafnvægi.

Það eru nokkrar leiðir til að afla tekna:

Vörusala - Vinsælasta leiðin til afla tekna er að selja efnislegar vöru.

Gjald fyrir notkun - Tekjulind sem myndast við notkun á tiltekinni þjónustu.

Áskrift - Tekjulind sem byggir á því að selja aðgang að þjónustu.

Útlán/leiga - Tekjulind sem verður til með því að veita einhverjum tímabundið rétt á að nota tiltekna eign í ákveðinn tíma gegn gjaldi.

Leyfisveitingar - Tekjulind sem byggir á því að veita viðskiptavinum leyfi til að nota verndað hugverk gegn gjaldi.

Miðlunargjöld - Tekjulind sem byggir á milligönguþjónustu sem unnin er fyrir hönd tveggja eða fleiri aðila.

Auglýsingar - Tekjulind sem stafar af gjöldum fyrir að auglýsa tiltekna vöru, þjónustu eða vörumerki

6. Lykilauðlindir

Lykilþáttur sem byggir á mikilvægustu auðlindunum og eignum sem nauðsynlegar eru til að viðskiptamódel virki. Öll viðskiptamódel krefjast lykilauðlinda. Þessar auðlindir gera fyrirtæki kleift að búa til og bjóða upp á virðisbætur, ná til markaða, viðhalda tengslum við markhópa og afla tekna. Auðlindirnar geta verið mannauður, fjármagn, efnislegar eða tæknilegar. Þær geta verið í eigu eða leigð af fyrirtækinu eða keyptar frá birgjum.

- Hverjar eru þínar lykilauðlindir, eða þarftu að kaupa þær eða þróa?
- Hvaða auðlindir munu skipta mestu máli til að ná árangri?

Lykilauðlindir má flokka í:

Efnislegar - Þessi flokkur inniheldur efnislegar eignir svo sem framleiðslutæki, byggingar, vélar, sölukerfi og dreifikerfi.

Fjárhagslegar - Sum starfsemi krefst fjárhagslegra auðlinda á borð við ábyrgða, lausafjár, lánsheimildir, hlutafjártilboð við ráðningu lykilstarfsmanna.

Vitsmunalegar - Vitsmunaleg auðlindir eru; vörumerki, sérþekking, einkaleyfi og höfundarréttur, samstarf og gagnagrunnar viðskiptavina. Þær verða sífellt mikilvægari þáttur í viðskiptamódelinu.

Mannauður - Öll fyrirtæki krefjast mannauðs, en fólk skiptir meira máli fyrir suma starfsemi.

7. Lykilstarfsemi

Það eru hlutir sem samfélagsfyrirtækið verður að gera, skila eða framleiða til að skila virði til notenda og hafa áhrif. Lykilþættir í viðskiptamódelinu lýsir þeim þáttum sem fyrirtæki þarf að huga að til að starfsemin standi undir sér. Líkt og það er mikilvægt að skilgreina þessa lykilþætti þá er einnig mikilvægt að skilgreina lykilstarfsemi fyrirtækisins til að ná árangri. Líkt og lykilauðlindir, þá felur lýsing á lykilstarfsemi það í sér að bjóða upp á virðisbætur, ná markaðsfestu, viðhalda viðskiptatengslum og afla tekna.

Þættir í lykilstarfsemi:

Framleiðsla - Þessi starfsemi tengist því að hanna, búa til og afhenda vöru í miklu magni og/eða af betri gæðum.



Lausn vandamála - Lykilverkefni af þessu tagi tengjast því að koma fram með nýjar lausnir á vandamálum einstakra viðskiptavina.

Samskiptavettvangur/samstarfsnet - Viðskiptamódel sem eru hönnuð þar sem samskiptavettvangur er lykilauðlind einkennast netsamskiptum sem lykilstarfsemi. Hvaða verkefni eru mikilvægust og þú getur ekki verið án?

8. Lykil samstarfsaðilar

Það er ólíklegt að samfélagsfyrirtæki þitt nái árangri án þess að byggja á samstarfi. Samstarfsaðilar eru lykilþáttur og fela í sér net birgja og samstarfsaðila sem eru mikilvægir starfseminni.

- Hvaða fólk og hópar eru mikilvægt að vera í samstarfi við til að ná árangri?
- Hvaða gildi hefur það/þeir?

Hugsaðu um fjármögnunaraðila, samstarfsaðila, birgja og aðra sem hafa áhrif á árangur starfseminnar og hvernig þú munt vinna með þeim.

Við getum greint á milli fjögurra mismunandi tegunda samstarfs:

1. Stefnumótandi bandalög milli fyrirtækja sem eru ekki í samkeppni;
2. Samstarf: stefnumótandi samstarf milli keppinauta;
3. Samrekstur til að þróa ný fyrirtæki;
4. Sambönd kaupenda og birgja til að tryggja aðgengi að hráefnum.

9. Kostnaðarliðir

- Kostnaðarliðir eru allur sá kostnaður sem verður til vegna starfseminnar. Það að skapa og afhenda verðmæti, viðhalda viðskiptatengslum og afla tekna hefur alltaf í för með sér kostnað. Slíkan kostnað er hægt að reikna út tiltölulega auðveldlega eftir að hafa skilgreint lykilauðlindir, lykilstarfsemi og lykilsamstarf. Hverjir eru helstu kostnaðarþættirnir sem fylgja því að skila vinnu þinni og mæta þörfum?
- Hvaða auðlindir og starfsemi eru dýrust?
- Hvernig getur þú stýrt helstu kostnaðarliðum?

Það eru til tvær gerðir viðskiptamóðela:

Kostnaðar-drifin - Kostnaðardrifin viðskiptamódel leggja áherslu á að lágmarka kostnað eins og hægt er. Þessi nálgun miðar að því að hámarka virði eins og mögulegt er. Kostnaðaruppbygging byggir á lágu verði, hámarks sjálfvirkni og útvistun.

Virðis-drifin - Sum fyrirtæki hafa minni áhyggjur af kostnaðaráhrifum og einbeita sér þess í stað að verðmætasköpun.



Kostnaðaruppbygging byggir á eftirfarandi einingum

Fastur kostnaður - Kostnaður er sá sami óháð magn vöru/þjónustu sem framleidd er.

Breytilegur kostnaður - Kostnaður er breytilegur í hlutfalli við magn vöru/þjónustu sem framleidd er.

Stærðarhagkvæmni - Kostnaðarhagræði sem fyrirtæki nýtur þegar framleiðsla þess eykst.

Breiddarhagkvæmni - Kostnaðarhagræði sem fyrirtæki nýtur vegna stærra umfangs rekstrar.



Heimildir

- Gibbons, S. (2018). Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking. Available at: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/> (Accessed 2.06.2021)
- Haughey, D. (2014). A Brief History of Smart Goals. Available at: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php> (Accessed 03.06.2021)
- Innovation and Entrepreneurship in Education. BE THE PROBLEM. Available at: <https://innovationenglish.sites.ku.dk/metode/be-the-problem/> (Accessed 01.06.2021)
- Leon C. (2020). Empathy Mapping in Design Thinking. Available at: <https://www.charlesleon.uk/blog/empathy-mapping-in-design-thinking1212020> (Accessed 28.05.2021)
- Lim, V. (2014). Coaching Model: The Entrepreneurship Coaching Model|ICA. Available at: <https://coachcampus.com/coach-portfolios/coaching-models/valerie-lim-the-entrepreneurship/> (Accessed 29.05.2021)
- Mohammed, S. (2017). How to Generate Ideas Using ‘SCAMPER’ Creativity Tool? Available at: <https://medium.theuxblog.com/how-to-generate-ideas-using-scamper-technique-d2e50de6402c> (Accessed 02.06.2021)
- REDFworkshop (2020). SWOT Analysis. Available at: <https://redfworkshop.org/tool/swot-analysis/> (Accessed 04.06.2021)
- Schaefer, D. (2014). Social Product Development: Introduction, Overview and Current Status. Available at: https://www.researchgate.net/publication/263276452_Social_Product_Development_Introduction_Overview_and_Current_Status (Accessed 03.06.2021)
- Startingyourbusiness.com (2020). What is a SWOT Analysis? Available at: <https://how-to-start-a-business-guide.com/SWOT-analysis.html> (Accessed 01.06.2021)
- TED (2018). Why the secret to success is setting the right goals | YouTube. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNI9I> (Accessed 31.05.2021)



- TFE (2020). Using SCAMPER to Innovate Your Business. Available at: <https://thefunentrepreneur.com/2020/04/30/using-scamper-to-innovate-your-business/> (Accessed 30.05.2021)
- University of California (2016-2017). "SMART Goals: A How to Guide," page 3. Available at: https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf (Accessed 04.06.2021)



Viðauki 1 – Dæmisögur – Dropbox



Drew Houston er forstjóri Dropbox, fyrirtæki í Silicon Valley sem framleiðir og býður upp á einstaklinga auðvelda og þægilega skjala geymslu og deilingar skráarmiðlataækni. Þegar þú setur upp forritið og Dropbox mappa birtist á skjáborðinu þínu. Allt sem þú dregur inn í möppuna er hlaðið sjálfkrafa upp á Dropbox þjónustuna og síðan endurtekið samstundis í allar tölvur þínar og tæki. Stofnteymið var skipað verkfræðingum, þar sem varan krafðist umtalsverðrar tækniþekkingar til að byggja upp. Það krafðist til dæmis samþættingar við margskonar tölvukerfi og stýrkerfi: Windows, Macintosh, iPhone, Android og svo framvegis. Hver af þessum útfærslum á sér stað á djúpu stigi kerfisins og krefst sérhæfðar þekkingar til að gera notendaupplifunina einstaka. Reyndar er einn stærsti samkeppniskostur Dropbox að varan virkar á svo óaðfinnanlegan hátt að samkeppnisaðilar eiga erfitt með að líkja eftir henni.

Einstaklingarnir sem koma að fyrirtækinu eru ekki fólk sem maður hugsar sér um sem markaðsnillingar. Reyndar hafði enginn þeirra nokkurn tíma unnið í markaðsstarfi. Þeir áttu áberandi bakhjarla áhættufjármagns og hefði mátt búast við að þeir beiti hefðbundinni verkfræðihugsun til að byggja upp fyrirtækið: byggði það upp og viðskipavinirnir koma. En Dropbox gerðu eitthvað öðrvísi. Samhliða vöruþróunarstarfi sínu vildu stofnendurnir fá endurgjöf frá viðskipavinum um hvað skiptir þá raunverulega máli. Drop-box þurftu að prófa "leap of faith" spurninguna sína: ef við getum veitt betri þjónustu til viðskiptavina, mun fólk þá prófa vöruna okkar? Þeir töldu með réttu, eins og kom í ljós - að samstilling skráa væri vandamál sem fleirtir vissu að þeir hefðu. Þegar þú hefur upplifað lausnina getur þú ekki ímyndað þér hvernig þú lifir án hennar. Þetta er ekki frumkvöðlaspurning sem þú getur spurt eða búist við svari við í rýnihópi. Viðskiptavinir vita oft ekki hvað þeir vilja og áttu oft erfitt með að skilja Dropbox þegar hugmyndin var útskýrð.

Houston lærði þetta á erfiðan hátt þegar hann reyndi að afla áhættufjár (venture capital). Á fundi eftir fund útskýrðu fjárfestar að þetta "markaðsrými" væri fullt af núverandi vörum, engin þeirra hefði þénað mikla peninga og að vandamálið sjálft væri ekki mikilvægt. Drew myndi spyrja: "Hefur þú persónulega prófað þessar vörur?" Þegar þeir sögðu já, spurði hann: "gengu þær óaðfinnanlega fyrir þig?" Svárið var nánast alltaf nei. Samt á fundi eftir fund gátu áhættufjárfestarnir ekki ímyndað sér heim í takt við sýn Drew. Drew aftur á móti, trúði því að ef að hugbúnaðurinn "virkaði eins og galdur" myndu viðskiptavinirnir flykkjast að honum.



Áskorunin var að ómögulegt var að sýna fram á virkan hugbúnað í frumgerð. Varan krafðist þess að þeir kæmust yfir verulegar tæknilegar hinndranir; það var einnig með netþjónustupátt sem krafðist mikils áreiðanleika og framboðs. Til að forðast hættuna á að vakna eftir margra ára þróun með vöru sem enginn vildi, gerði Drew eitthvað óvænt auðvelt: hann gerði myndbandið. Myndbandið er einföld þriggja mínútna sýnikennsla á tækninni eins og henni er ætlað að virka, en það var miðað við samfélag þeirra sem byrja á tækninni. Drew sjálfur talar inn á myndbandið og á meðan horfir áhorfandinn á skjáinn hans. Þegar hann lýsir hvers konar skránn hann vill samstillta, getur áhorfandinn horft á hann færa músina og hvernig hann vinnur með tölvunni. Drew sagði: "Það keyrði hundruð þúsund manna á vefsíðuna. Beta-biðlistinn okkar fór úr 5.000 í 75.000 manns bókstaflega á einni nóttu. Það sló okkur algjörlega í burtu". "Fyrir frjálsan áhorfendum leit Dropbox kynningarmyndbandið út eins og venjuleg vörusýning", segir Drew, "en við settum um það bil tug páskaeggja sem voru sérsniðin fyrir Digg áhorfendur. Tilvísanir í Tay Zonday og Súkkulaðiregnið og skírskotanir í Office Space og XKCD. Þetta var tungutakið til mannfjöldans og það kom keðjuverkun af stað. Innan 24 klukkustunda hafði myndbandið meira en 10.000 Diggs". Í þessu tilfelli var myndbandið lágmarksvara.



Viðauki 2 – Dæmisaga – Airbnb



Fyrir rúmum áratug sátu tveir vinir í íbúð sinni í San Francisco og dreyndu um að stofna fyrirtæki en höfðu varla efni á leigu. Þangað til einn daginn tóku þeir eftir því að hönnunarráðstefna var að koma í bæinn. Hönnuðirnir sjálfir vildi opna húsnæðið sitt fyrir öðrum skapandi einstaklingum: ódýrari valkostur við uppsprengdu verði á hótélherbergjum rétt fyrir neðan.

Nokkrum myndum síðar var risherbergið þeirra til leigu í gegnum fljóttilgerða vefsíðu og þrír gestir tóku fljótt boðinu - kona frá Boston, faðir frá Utah og heiðursmaður frá eins langt og Indlandi - borgaði hver fyrir forréttindi eins og loftrúms í sameiginlegu risrými, morgunverður var innifalinn. Brian Chesky's og Joe Gebbia's hófu þróun fyrirtækisins Minimalist Airbedandbreakfast eins og það var þá þekkt sem, sem á endanum varð þekkt sem airbnb og er metið á 31 milljarða dollar. Í þeirra tilviki var MVP:

- Mjög grunn vefsíða
- 3x rúm
- Morgunmatur

MVP býður upp á hraðað nám í vöruhönnunarfasa. Með aðferðinni sannreynir þú forsendur þínar á sama tíma og þú færð tækifæri til þess að skapa nýjar hugmyndir og verðmæti. Fyrir Chesky and Gebbia, sönnuðu samskiptin í eigin persónu að tilgáta þeirra væri sönn: "fólk af mismunandi stéttarflökkum og upprunum er tilbúið til að borga fyrir að vera á heimili ókunnugra". Þar að auki sýndi það hvers viðskiptavinirnir bjuggust við af reynslunni og hjálpaði þeim því að hanna og smíða út tilboð á netinu.

Fyrirtækið varð Minimalist Airbedandbreakfast eins og eigendurnir Brian Chesky's og Joe Gebbia's hófu þróun fyrirtækisins



Viðauki 3- Dæmisaga - Groupon

GROUPON®

Groupon byrjaði sem afleiðing af gremju sem stofnandinn Andrew Mason hafði þegar hann reyndi að segja upp farsímasamningi og var rukkaður um 200 dollara afpöntunargjald. Markmið hans: að byggja upp vettvang fyrir stafræna virkni til að berjast gegn slíkri ósanngirni. Groupon var ein af leiðunum sem hann notaði til að fjármagna verkefnið - með því að bjóða fólki möguleika að taka þátt í fjöldakaupum.

Andrew upplifði ekki strax árangur með Groupon, hann gerði fyrst tilraunir með vettvang sem heitir The Point. The Point byrjaði með 500 manna póstlista og allir áskrifendur unnu í sömu skrifstofubyggingu og Andrew var að vinna á þeim tíma. Í upphafi fóru öll viðskiptin fram í gegnum póstlista. Fyrsta tilboðið bauð upp á tveir fyrir einn af pítasneiðum á veitingastað í sömu byggingu, þetta var í alvöru svo einfalt.

Þetta er það sem vantaði í alla þessa hundruðu eftirlíkinga. Það tók Andrew 10 mánuði að fullkomna The Point, en það tók hann aðeins um mánuð að koma Goupon á markað. Getur þú smíðað hagkvæma vöru til að sannreyna hugmynd á mánuði? Ef þú vilt eitthvað fullkomið, fágað og sjálfvirk, þá nei, þú geturu það ekki. Þú getur hinsvegar hakkað hluti saman og látið það virka. Groupon byrjaði sem WordPress blogg sem seldi stuttermaboli og eina leiðin til þess að kaupa stuttermabol var með því að senda tölvupóst. Afsláttarmiðarnir voru búnir til í FileMaker, MacOS skrifborðsforriti, og voru sendir á póstlista í gegnum handrit sem var keyrt í gegnum staðbundna vél - engin flottur Ruby-on-Rails bakendi og engir JavaScript verkfræðingar sem komu við sögu. Þetta var ekki fullkomið, jafnvel fyrir árið 2017. Flóknari varan var smíðuð sem leið til að ná eftirspurninni, ekki eitthvað til að skapa eftirspurninga.

Groupon notaði upprunalega vettvanginn sinn, The Point og áhorfendur sem voru innan seilingar sem upphafspunkt.



Viðauki 4– Dæmisaga – Buffer



Buffer er einfalt forrit sem gerir þér kleift að skipuleggja færslur þínar á samfélagsmiðlum, sem gerir þér í rauninni kleift að gefa þær út með ákveðnu millibili svo að þú flæðir ekki yfir fréttastraum (newsfeed) vina þinna á einum tímapunkti dagsins. Í upphafi vildi Joel Gascoigne, stofnandi Buffer, ekki festast við að byggja eitthvað sem enginn vildi nota. Svo að hann byrjaði á einföldu prófi.

Fyrsta lágmarksvara Buffer var einföld áfangasíða. Síðan útskýrði hvað Buffer væri og hvernig það myndi virka, hvatti fólk til að skrá sig, bauð upp á áætlun og verðhnapp sem fólk gat smellt á ef það hafði áhuga. Þegar viðskiptavinir gerðu það var þeim hinsvegar sýnd stutt skilaboð um að þeir væru ekki alveg tilbúnir ennþá og að fólk ætti að skrá sig fyrir uppfærslur. En í stað þess að láta viðskiptavinina bíða, notaði Joel netföngin sem fengust af skráningarblaðinu til að hefja samtöl við áhugasama notendur og öðlaðist dýrmæta innsýn í það hvað þeir vildu.

Næst prófuðu þeir þá tilgátu að fólk myndi vilja borga fyrir þetta með því að bæta verðtöflu á milli áfangasíðunnar og skráningareyðublaðsins. Þegar einhver smellti á hnappinn fyrir verðáætlun var þeim sýnt áætlanirnar til að sjá hvort þeir hefðu áhuga á að borga fyrir eitthvað eins og Buffer. Þetta sýndi Joel hversu margir af gestum síðunnar gætu hugsanlega orðið borgandi viðskiptavinir. Þessi áhættulausa MVP hjálpaði buffer að bera kennsl á markaðinn og móta vörueiginleika þeirra fyrir komandi þróun.

Viðauki 5– Dæmisaga – Zappos



Zappos er netverslun með yfir 50.000 fatnað til sölu og 2 milljarða dollara í árstekjur. Árið 2009, eftir misheppnaða tilraun til að koma samkeppnishæfri vöru á markað, keypti Amazon Zappos fyrir 1,2 milljarða dollara.

Þó að það virðis óumflýjanlegt núna að neytendur séu tilbúnir að kaupa föt á netinu, var hugmyndin ekki svo augljós þegar Zappos var stofnað. Árið 1999 kom stofnandinn Nick Swinmurn, svekktur yfir því að geta ekki fundið skó sem hann vildi í verslunarmiðstöðunni sinni, og upp kom hugmyndin um að selja skó á netinu. Hinsvegar, áður en fyrirtækið eyddi þúsundum dollara í að kaupa vörur, þurftu Swinmurn að sanna hugmynd sína um að selja skó á netinu væri raunhæf.

Frekar en að fjárfesta stórum hluta af peningunum í birgðir, hélt Swinmurn út í verslunarmiðstöðuna sem var honum næst vopnaður myndavél. Hann myndaði pör af skóm og setti þá til sölu á vefsíðunni sinni. Þegar viðskiptavinirnir lögðu inn pöntun fór hann aftur í búðina til að kaupa skóna og sendi þá síðan til viðskiptavinarins. Augljóslega var þetta ekki raunhæf til að reka fyrirtæki til lengri tíma lítið, þar sem hann var að tapa peningum á hverjum kaupum. En stefnan virkaði fullkomlega sem sönnun fyrir hugmyndinni - fyrirtækinu tókst að sanna að neytendur væru tilbúnir í að kaupa skó á netinu. Ennfremur gátu þeir fræðst um eftirspurn neytenda og hvaða stílar seldust mest.

Þegar tímann kom svo að byggja upp eigin lagar voru þeir með hugmynd sem hafði verið sönnuð. Stefna sem Zappos notaði snemma er frábært dæmi um lágmarksvöru (MVP). Fyrirtækinu tóks að prófa tilgátur sínar á ódýran hátt, meta eftirspurn neytenda og fá snemma endurgjöf á vefsíðunni sinni.

Viðauki 6- Dæmisaga - Twitter



Það sem var upphaflega kallað twttr er í dag 140 stafa samfélagsnet sem ber ábyrgð á uppfinningunni #hashtag. Í mars 2006 komu fjórir stjórnarmenn (Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone og Noah Glass) í Odeo, hlaðvarpsfyrirtæki með hugmynd um að þróa SMS-þjónustu sem myndi gera einstaklingi kleift að eiga samskipti við lítinn hóp einstaklinga. Upprunalega Twitter frumgerðin var hönnuð fyrir innri notendur hjá Odeo sem leið til þess að senda skilaboð til annarra starfsmanna og skoða þau í hópstigum. Eftir fyrstu innri prófunina var Twitter birt almenningi 15. Júlí 2006.

Raunverulegur árangur Twitter kom þegar það var kynnt á South by Southwest Interactive ráðsetnunni árið 2007. Samskiptavefurinn sá aukningu á tístum á viðburðinum úr 20.000 á dag í 60.000. Eftir ráðstefnuna jukust vinsældir Twitter og notendahópurinn hratt. Twitter fékk allt átta fjárfestingarlotur áður en þeir fóru á markað árið 2013.

Hér eru nokkrar af fyrri fjárfestingum þess:

Sería A: 5 milljónir Bandaríkjadala 1. Júlí 2007.

Sería B: 15 milljónir Bandaríkjadala 1. Maí 2008.

Sería C: 35 milljónir Bandaríkjadala 13. Febrúar 2009

Sería D: 100 milljónir Bandaríkjadala 25 September 2009

Twitter fór á markað þann 7. Nóvember 2013. Upprunalega hlutabréfsverðið fór úr 26,00 dali í 44,90 dali á hlut á fyrsta degi þess í kauphöllinni og skildi Twitter eftir með markaðsvirði 26,46 milljarða dala.

Lykillinn að velgengni MVP

Twitter var gefið út til lítils hóps fólks til að prófa og fá viðbrögð. Margir af þeim eiginleikum sem Twitter nær yfir núna voru ekki með í fyrstu útgáfunum, sem gerir vettvangnum kleift að einbeita sér að upphaflegu markmiði sínu.



Viðauki 7– Dæmisaga – Foursquare



FOURSQUARE

Foursquare er staðsetningarmiðað samfélagsnet sem gerir notendum sínum kleift að skrá sig inn með staðsetningu sinni og deila með vinum og fjölskyldu. Eftir fyrsta samfélagsnetið þeirra SMS-Dodgeball, var keypt af Google, fóru stofnendurnir Dennis Crowley og Naveen Selvadurai að vinna í farsímakerfi sem þeir kölluðu Foursquare.

Með stuðningi frá VC fjármögnun, létu þeir þó ekki þróunartímann hægja á sér og hófu göngu sína með MVP með einum eiginleika, sem hægði ekki á þeim í hönnun eða óþarfa eiginleikum. Þeir byrjuðu á innritunum og gamification verðlaunum og einbeittu sér að því að bæta þá hlið notendaupplifunar, með því að nota endurgjöf til að móta vöruna sína.

Þegar þeir voru ánægðir með grunnvirknina byrjuðu þeir að bæta við auka eiginleikum eins og ráðleggingum og borgararleiðsögumönnum einhverjum árum síðar. Að auki notuðu þeir núverandi þjónustu til að hjálpa til við að stjórna þjónustunni, til dæmis með því að nota Google Docs til að safna viðbrögðum og beiðnum frá notendum, sem sýnir að þú þarft ekki að gera allt sjálfur þegar þú ert að byrja að byggja upp skalanlegt fyrirtæki.



Erasmus+

Viðauki 8- Dæmisaga - Spotify



Spotify er fyrirtæki sem hefur notið mikilla vinsælanda á síðustu árum. Síðan að fyrirtækið kom á markað árið 2008 hefur það gjörbylt nútíma hlustendaupplifun og er í dag ríkjandi á tónlistarmarkaðnum. Spotify hefur 232 milljóna virkra hlustenda og 108 milljóna áskrifendur á 79 mörkuðum um allann heim. Markmið Spotify var að opna möguleika mannlegrar sköpunar - með því að gefa milljónum skapandi listamanna tækifæri til að lifa á list sinni og milljörðum aðdáenda tækifæri til að njóta og fá innblástur af henni. Ellefu árum síðar er fyrirtækið enn að standa við þetta loforð með því að kynna ítrekað leiðir til að upplifa og deila tónlist með vettvangi sem gerir listamönnum og hlustendum kleift að byggja upp ósvikin tengsl.

Svarið er einfalt Spotify óx sem fyrirtækið sem það er í dag, vegna getu fyrirtækisins til að bregðast við athugasemdum notenda og læra af hegðun notenda í forritum sínum. Vel heppnuð öpp fylgja "byggja-mæla-læra" hringrásinni í þeim tilgangi að þróa vöruna sína. Með því að nota meginreglur MVP þróunar gat Spotify gefið út endurtekningu á vörunni sinni til að tryggja smám saman langtíma gildi og notendaaðlögun. Með tímanum uppgötvaði Spotify nýjar leiðir til að bæta hlustendaupplifun notanda á sama tíma og þeir hjálpuðu listamönnum að nota forritið til að hámarka áhrif tónlistarinnar sinnar á öllum stigum markaðstrektarinnar. Auk þess voru innlimaðir nýjir eiginleikar til að gleðja notendur, samræmdi Spotify einnig hverja viðbót markvisst með því að ná tilteknum vörumarkmiðum.

Spotify hófst með hugmyndinni; að með því að opna möguleika mannlegrar sköpunar, í framhaldi af því gerði Spotify endurtekningar á vörum sem náðu réttu jafnvægi milli naumhyggju og fullkomleika og með því að nýta skynsamlega lausnir á þeim athugasemdum sem viðskiptavinir gerðu á vörunni eða virkni hennar.



Erasmus+

This project has been funded with support from the European commission. This publication reflects the views of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein.