NÁMSGÖGN.IS
VIÐSKIPTAFRÆÐI

Frumkvöðla starfsemi

Frumkvöðlastarfsemi

Námsgögn.is

NÁMSGÖGN

Frumkvöðlastarfsemi

Bókin í heild

namsgogn.is

Efnisyfirlit

Formáli **8**

1 Sjónarhorn frumkvöðulsins **13**

Inngangur 13

1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag 14

1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi 27

1.3 Frumkvöðlahugsun 38

Lykilhugtök 42

Samantekt 44

Upprifjunarspurningar 45

Umræðuspurningar 46

Tilviksspurningar 47

Tillögur að viðbótarefni 48

2 Frumkvöðlaferlið og leiðir þess **49**

Inngangur 49

2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið 50

2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull 66

2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi 87

2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi 92

Lykilhugtök 103

Samantekt 105

Upprifjunarspurningar 106

Umræðuspurningar 107

Tilviksspurningar 108

Tillögur að viðbótarefni 109

3 Siðferðileg og samfélagsleg ábyrgð frumkvöðla **111**

Inngangur 111

3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi 112

3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi 127

3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð 140

Lykilhugtök 159

Samantekt 161

Upprifjunarspurningar 162

Umræðuspurningar 163

Tilviksspurningar 164

Tillögur að viðbótarefni 167

4 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar 168
Inngangur 168
4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar 169
4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn? 175
4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga 189
Lykilhugtök 200
Samantekt 201
Upprifjunarspurningar 203
Umræðuspurningar 204
Tilviksspurningar 205
Tillögur að viðbótarefni 206

5 Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs 207
Inngangur 207
5.1 Frumkvöðlatækifæri 208
5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra 216
5.3 Samkeppnisgreining 230
Lykilhugtök 238
Samantekt 239
Upprifjunarspurningar 240
Umræðuspurningar 240
Tilviksspurningar 241
Tillögur að viðbótarefni 242

6 Aðferðir við úrlausn vandamála og greiningu þarfa 244
Inngangur 244
6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir 245
6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála 258
6.3 Hönnunarhugsun 267
6.4 Straumlínuferli 272
Lykilhugtök 277
Samantekt 280
Upprifjunarspurningar 281
Umræðuspurningar 282
Tilviksspurningar 282
Tillögur að viðbótarefni 283

7 Að segja sögu frumkvöðlaverkefnisins og kynna hugmyndina 284
Inngangur 284
7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið 285
7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni 296
7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið 300

7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf....310
7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir....315
Lykilhugtök....323
Samantekt....324
Upprifjunarspurningar....326
Umræðuspurningar....329
Tilviksspurningar....330
Tillögur að viðbótarefni....332

8 Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi....334
Inngangur....334
8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða....335
8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur....349
8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla....362
8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis....371
8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun....378
8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini....383
Lykilhugtök....388
Samantekt....393
Upprifjunarspurningar....394
Umræðuspurningar....395
Tilviksspurningar....396
Tillögur að viðbótarefni....397

9 Fjármál og reikningshald frumkvöðla....399
Inngangur....399
9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla....400
9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir....408
9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla....420
9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki....423
Lykilhugtök....432
Samantekt....435
Upprifjunarspurningar....437
Umræðuspurningar....437
Tilviksspurningar....438
Tillögur að viðbótarefni....438

10 Vöxtur og farsæl markaðssetning....441
Inngangur....441
10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin....443
10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar....455
10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki....467

10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar....477
10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir....482
Lykilhugtök....492
Samantekt....494
Upprifjunarspurningar....495
Umræðuspurningar....496
Tilviksspurningar....497
Tillögur að viðbótarefni....498

11 Viðskiptalíkan og áætlun....500
Inngangur....500
11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina....501
11.2 Hönnun viðskiptalíkans....512
11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar....521
11.4 Viðskiptaáætlunin....527
Lykilhugtök....545
Samantekt....547
Upprifjunarspurningar....548
Umræðuspurningar....551
Tilviksspurningar....552
Tillögur að viðbótarefni....555

12 Uppbygging tengslaneta og undirstaðna....557
Inngangur....557
12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau....558
12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins....570
12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki....583
Lykilhugtök....604
Samantekt....607
Upprifjunarspurningar....608
Umræðuspurningar....609
Tilviksspurningar....610
Tillögur að viðbótarefni....613

13 Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál....615
Inngangur....615
13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni....616
13.2 Hlutafélög....622
13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki....632
13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð....636
13.5 Einstaklingsrekstur....638
13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni....641

13.7 Að draga úr og stýra áhættu....647
Lykilhugtök....653
Samantekt....654
Upprifjunarspurningar....656
Umræðuspurningar....659
Tilviksspurningar....660
Tillögur að viðbótarefni....660

14 Undirstöður auðlindaáætlunar....662
Inngangur....662
14.1 Tegundir auðlinda....663
14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf....686
14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis....695
Lykilhugtök....706
Samantekt....707
Upprifjunarspurningar....709
Umræðuspurningar....709
Tilviksspurningar....710
Tillögur að viðbótarefni....710

15 Næstu skref....713
Inngangur....713
15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið....714
15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum....722
15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings....730
15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara....735
15.5 Ígrundun: Að skrá ferðalagið....739
Lykilhugtök....742
Samantekt....743
Upprifjunarspurningar....744
Umræðuspurningar....746
Tilviksspurningar....747
Tillögur að viðbótarefni....747

A Tillögur að viðbótarefni....750

Atriðisorðaskrá....756

Formáli

Velkomin í Frumkvöðlastarfsemi, námsefni frá OpenStax. Kennslubókin var samin til að auka aðgengi nemenda að vönduðu námsefni sem kostar lítið eða ekkert, án þess að slaka á ströngum fræðilegum kröfum.

Um OpenStax

OpenStax er hluti af Rice-háskóla, bandarísku góðgerðarfélagi sem er rekið án hagnaðarsjónarmiða samkvæmt ákvæði 501(c)(3). Markmið okkar er að gera framúrskarandi menntun aðgengilega öllum. Með samstarfi við góðgerðarsamtök og önnur fyrirtæki sem gefa út námsefni ryðjum við úr vegi algengustu hindrunum fyrir námi. Við teljum að allir eigi að geta aflað sér þekkingar.

Um námsefni OpenStax

Aðlögun efnisins

Frumkvöðlastarfsemi er gefin út með Creative Commons-leyfinu Nafngreining – Ekki í hagnaðarskyni – Deila eins 4.0 (CC BY-NC-SA). Það merkir að heimilt er að dreifa efninu í öðrum en viðskiptalegum tilgangi, breyta því og byggja á því, enda sé OpenStax og höfundum efnisins getið og öllum afleiddum verkum dreift með sama leyfi.

Þar sem bækur okkar eru gefnar út með opnu leyfi er heimilt að nota bókina í heild eða velja þá hluta hennar sem henta best þörfum námskeiðsins. Kennarar geta aðlagað efnið með því að leggja tiltekna kafla og hluta fyrir nemendur í þeirri röð sem þeir kjósa. Einnig má setja tengla í kennsluáætlun sem vísa beint á einstaka hluta vefútgáfu bókarinnar.

Kennarar geta einnig búið til sérsniðna útgáfu af OpenStax-bókinni. Nemendur geta fengið sérsniðnu útgáfuna á prenti eða stafrænu formi gegn vægu gjaldi í bókaverslun skólans. Nánari upplýsingar eru í hlutanum Kennaragögn á síðu bókarinnar á OpenStax.org.

Heimildatilvísanir myndverka í Frumkvöðlastarfsemi

Í Frumkvöðlastarfsemi fylgja flestum myndverkum upplýsingar í myndatexta um heiti verksins, höfund eða rétthafa, hýsingarvettvang og leyfi. Notendum og samtökum sem starfa ekki í viðskiptalegum tilgangi er heimilt að endurnýta myndverk með opnu leyfi, enda geti þau frumheimildarinnar með sömu heimildatilvísun. Fyrirtæki skulu hafa samband við OpenStax til að ræða endurnotkunarréttindi og heimildir. Til að textinn sé læsilegri og samfelldari fylgja ekki öllum myndverkum heimildatilvísanir. Ef myndverk úr bókinni sem engin tilvísun fylgir er endurnýtt skal nota þessa tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi.

Leiðréttingar

Allar kennslubækur OpenStax eru ritrýndar ítarlega. Engu að síður geta villur komið fyrir, rétt eins og í öðrum faglega unnum kennslubókum. Þar sem bækurnar eru aðgengilegar á

vefnum getum við uppfært þær þegar kennslufræðileg þörf krefur. Hægt er að senda inn tillögu að leiðréttingu með tenglinum á síðu bókarinnar á OpenStax.org. Sérfræðingar á viðkomandi fræðasviði fara yfir allar slíkar tillögur. OpenStax leggur áherslu á gagnsæi um breytingar og birtir því einnig yfirlit yfir eldri leiðréttingar á síðu bókarinnar.

Útgáfuform

Kennslubókin er fáanleg ókeypis sem vefútgáfa og PDF-skjal á OpenStax.org og á prenti gegn vægu gjaldi.

Um Frumkvöðlastarfsemi

Frumkvöðlastarfsemi er ætluð til kennslu í eins misseris námskeiði á grunnstigi. Bókin fjallar um meginreglur frumkvöðlastarfsemi ásamt þeim hugtökum, aðferðum og verkfærum sem þarf til að ná árangri sem eigandi lítils fyrirtækis, sérleyfishafi, stofnandi fyrirtækis eða í öðru faglegu starfi á sviði frumkvöðlastarfsemi.

Efnissvið og umfang

Kennslubókin Frumkvöðlastarfsemi fylgir efnisvali og efnisröðun flestra inngangsnámskeiða í frumkvöðlastarfsemi. Við höfum lagt okkur fram um að setja kjarnakenningar og hagnýt hugtök fram á áhugaverðan, viðeigandi og aðgengilegan hátt. Í því skyni tengjum við hugtökin daglegu lífi, málefnum samtímans og raunverulegum áskorunum sem frumkvöðlar tuttugustu og fyrstu aldar geta staðið frammi fyrir.

Námskeið í frumkvöðlastarfsemi eru mjög ólík eftir skólum, bæði að efni og kennsluaðferðum. Sumar námsbrautir leggja áherslu á rannsóknir eða tilviksrannsóknir, aðrar á hermun eða keppnisverkefni og margar blanda saman ólíkum aðferðum. OpenStax fékk fjölbreyttan hóp háskólakennara til að ritrýna efnið en skoðanir eru ólíkar eftir markmiði, nemendahópi og uppbyggingu námskeiðsins. Vegna opna leyfisins geta kennarar aðlagað efnið og bætt við öðru námsefni svo það falli að markmiðum námskeiðsins.

Virkjandi efnisrammar

Í Frumkvöðlastarfsemi eru efnisrammar sem kafa dýpra í valin viðfangsefni og hvetja nemendur til að beita því sem þeir læra. Í hverjum ramma er annaðhvort tengill á ítarlegri umfjöllun um viðfangsefnið eða spurningar sem reyna á gagnrýna hugsun og henta til umræðna í kennslustund, verkefnavinnu eða ritgerða. Eftirfarandi efnisrammar koma fyrir í bókinni:

- **Leystu verkefnið. Hér eru sett fram tækifæri eða álitamál í frumkvöðlastarfsemi sem nemendur eiga að greina og vinna úr.**
- **Eruð þið tilbúin? Nemendur meta hvort þeir séu tilbúnir til að beita hugtökum kaflans í samþættum æfingum, drögum að áætlunum eða sviðsmyndum sem tengjast áætlun eða verkefni.**
- **Hvað getur þú gert? Hér taka nemendur að sér hlutverk samfélagsfrumkvöðuls og vega og meta margvíslega hagsmuni, sem stundum rekast á, þegar þeir kanna möguleg tækifæri til frumkvöðlastarfs.**

- **Frumkvöðull að verki. Fjallað er um frumkvöðlastarf sem tengist efni kaflans svo nemendur geti skoðað raunverulegt starf frumkvöðla.**
- **Tengill á námsefni** Hér eru tenglar á vefefni og myndskeið sem gera nemendum kleift að kanna viðfangsefnin nánar. Í þessum römmum komast nemendur auðveldlega í kynni við nokkra helstu hugsuði fræðasviðsins og lykilhugtök þess.

Efni sem styrkir skilning á lykilhugtökum

- **Námsmarkmið. Hver námseining hefst á skýrum og hnitmiðuðum námsmarkmiðum. Þau auðvelda kennara að ákveða hvaða efni skuli taka fyrir eða leggja fyrir nemendur og sýna jafnframt hverju nemendur eiga að ná tökum á. Að lokinni námseiningu og verkefnum hennar eiga nemendur að geta sýnt fram á að þeir hafi náð námsmarkmiðunum.**
- **Samantektir. Í samantekt hvers hluta er efni námseiningarinnar dregið saman fyrir nemendur og kennara í nokkrum hnitmiðuðum lykilatriðum.**
- **Lykilhugtök. Lykilhugtök eru feitletruð og þeim fylgir skilgreining í samhengi. Skilgreiningarnar birtast einnig í orðalista sem er aftast í námseiningunni á vefnum og aftast í kaflanum í prentútgáfu.**
- **Námsmat. Upprifjunarspurningar, umræðuspurningar og tilviksspurningar fylgja hverjum kafla og gefa nemendum færi á að rifja upp, ræða og skoða hugtök kaflans.**
- **Tillögur að viðbótarefni Hverjum kafla lýkur með safni tengla á viðbótarefni sem getur stutt verðandi frumkvöðla við að ná markmiðum sínum.**

Svör við spurningum bókarinnar

Svör við öllum upprifjunarspurningum og tilviksspurningum er að finna í svarlykli kennara á síðunni Kennaragögn. Svör við spurningum í römmunum Leystu verkefnið, Eruð þið tilbúin? og Hvað getur þú gert? eru ekki birt, því að svörin geta verið mjög ólík og áherslan er á gagnrýna hugsun.

Viðbótarefni

Efni fyrir nemendur og kennara

Við höfum tekið saman viðbótarefni fyrir nemendur og kennara, þar á meðal leiðbeiningar til að hefjast handa, fylgiglærur, lausnahefti kennara og prófabanka. Til að fá aðgang að efni fyrir kennara þarf staðfestan kennarareikning. Hægt er að sækja um slíkan reikning við innskráningu eða þegar reikningur er stofnaður á OpenStax.org.

Efni fyrir kennara og nemendur er yfirleitt aðgengilegt innan nokkurra mánaða frá fyrstu útgáfu bókarinnar. Nýta má það sem viðbót við OpenStax-bókina.

Samfélagsgáttir

OpenStax er í samstarfi við Stofnun um rannsóknir á þekkingarstjórnun í menntun (ISKME) um samfélagsgáttir á OER Commons. Þar geta kennarar án endurgjalds deilt efni sem styður við OpenStax-bækur og er unnið af notendum sjálfum. Í samfélagsgáttunum geta kennarar hlaðið upp eigin efni eða sótt efni til notkunar í námskeiðum sínum, svo sem viðbótarefni,

kennslugögn, margmiðlunarefni og annað viðeigandi námsefni. Við hvetjum kennara til að skrá sig í þær gáttir sem tengjast kennslu þeirra og rannsóknum best, bæði til að auðga námskeiðin og eiga samskipti við aðra háskólakennara.

Samfélagsgáttirnar eru á www.oercommons.org/hubs/OpenStax.

Tæknisamstarfsaðilar

Tæknisamstarfsaðilar okkar deila því markmiði að gera vandað námsefni aðgengilegt og bjóða valfrjáls, ódýr verkfæri sem tengjast OpenStax-bókum. Upplýsingar um tæknilausnir fyrir bókina eru á síðu hennar á OpenStax.org.

Um höfunda

Aðalhöfundar

Michael Laverty, Nethäskóli Ríkisháskólans í Colorado

Laverty hlaut BA-gráðu frá Notre Dame-háskóla, MBA-gráðu frá Keller-stjórnunarháskólanum og EdD-gráðu frá Nova Southeastern-háskóla. Hann hefur einnig vottun á svartbeltisstigi í Six Sigma. Hann kennir viðskiptagreinar við fjölmarga háskóla í Bandaríkjunum og öðrum löndum. Laverty var áður meðeigandi í mjög farsælum framtakssjóði og hefur átt mörg fyrirtæki með umsvif á bilinu 1–35 milljónir Bandaríkjadala. Í fræði- og fagstarfi sínu leggur hann áherslu á að miðla reynslu sinni með leiðsögn og þjálfun leiðtoga framtíðarinnar á sviði frumkvöðlastarfsemi.

Chris Littel, Ríkisháskólinn í Norður-Karólínu

Chris Littel er kennari í frumkvöðla- og stjórnunarfræðum við Poole-stjórnunardeild Ríkisháskólans í Norður-Karólínu. Áður kenndi hann við Kelley-viðskiptadeild Indiana-háskóla og Frumkvöðlastofnun Florida Gulf Coast-háskóla. Littel er með BS-gráðu í verkfræði frá Herskóla Bandaríkjanna í West Point og meistaragráðu í alþjóðahagfræði, alþjóðasamskiptum og öryggisfræðum frá Nitze-skóla Johns Hopkins-háskóla í alþjóðafræðum í Washington, D.C. Hann hefur einnig gegnt stjórnunarstöðum hjá fyrirtækjum á borð við Johnson & Johnson og starfar nú sem ráðgjafi. Hann kennir fjölbreytt námskeið um frumkvöðlastarfsemi þar sem nemendur vinna með sprotafyrirtækjum að lausnum á áskorunum sem tengjast vexti.

Meðhöfundar

Chandra D. Arthur, Samfélagsháskólinn í Cuyahoga
Martin S. Bressler, Ríkisháskólinn í Suðaustur-Oklahoma
Stephen M. Byars, Marshall-viðskiptadeild Háskólans í Suður-Kaliforníu
Bryan Coleman, Assumption-háskóli
Mehran C. Ferdowsian, Wilkes-háskóli
Geoffrey Graybeal, Ríkisháskólinn í Georgíu
Wm. David Hawkins, Ríkisháskólinn í Norðvestur-Oklahoma
Jennifer Herrera, Capella-háskóli
Lyzona Marshall, Seton Hill-háskóli
Angela Mitchell, Wilmington-háskóli
William Nantz, Samfélagsháskólinn í Houston
Denisse Olivas, Texasháskóli í El Paso

Karli Peterson, Nethäskóli Ríkisháskólans í Colorado
Mark A. Poepsel, Háskólinn í Suður-Illinois í Edwardsville
Kevin Raiford, Háskólinn í Suður-Nevada
Jeffrey J. Sabolish, Michigan-háskóli í Flint
Sally Sledge, Ríkisháskólinn í Norfolk
Kurt Stanberry, Háskólinn í Houston, miðborgarsvið

Ritrýnar

Joseph F. Adamo, Cazenovia-háskóli
Tom Adamson, Midland-háskóli
Franklene M. Baker, Samfélagsháskólinn í Grand Rapids
Jennifer Bergenfeld, New York-háskóli
Lucian Bifano, Auburn-háskóli
Kathy Bowen, Murray-ríkisháskóli
Dixon Cooper, Ouachita-baptistaháskóli
Shawna Coram, Ríkisháskólinn í Flórída í Jacksonville
Peter Hackbert, Berea-háskóli
Peter T. Hahn, Roger Williams-háskóli
Perry Hidalgo, Tækniskólinn í Gwinnett
Karen Hines, Samfélagsháskólinn í Berkshire
Nai Lamb, Tennessee-háskóli í Chattanooga
David LeCount, Samfélagsháskólinn í Tulsa
Ira T. Lovitch, Mount Saint Mary's-háskóli
Debra McCarver, Ríkisháskólinn í Washington
Bruce A. McHenry, South Mountain-samfélagsháskólinn
Russ Meade, Husson-háskóli
Eleonor Moore, Kirtland-samfélagsháskólinn
Phillip L. Nelsen, Samfélagsháskólinn í Salt Lake
Miguel A. Orta, Nova Southeastern-háskóli
Chris Papenhausen, Massachusetts-háskóli í Dartmouth
Susan Peters, Háskólinn í Norður-Karólínu í Pembroke
Brian Pusateri, Háskólinn í Scranton
William R. Sandberg, Háskólinn í Suður-Karólínu
Natalie Sappleton, Quantic-viðskipta- og tækniháskólinn
Linda Shul, Samfélagsháskólinn í Mið-Nýju-Mexíkó
Marcene S. Sonneborn, Syracuse-háskóli
Andreas Widmer, Kaþólski háskólinn í Washington
Lisa Zidek, Florida Gulf Coast-háskóli

1. KAFLI

Sjónarhorn frumkvöðulsins



Mynd 1.1 Phil Libin, fyrrverandi forstjóri Evernote, fjallar um vöru sína. Evernote er forrit þar sem notendur geta búið til glósur á ýmsu formi, vistað þær og deilt þeim milli kerfa. (Mynd (a): ljósmynd af Phil Libin og Loic Le Meur á ráðstefnunni LeWeb eftir Heisenberg Media/Flickr, breytt, CC BY 2.0; mynd (b): skjáskot af eldri útgáfu Evernote-forritsins fyrir iPhone eftir Jason Jones/Flickr, breytt, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
- 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi
- 1.3 Frumkvöðlahugsun

Inngangur

Phil Libin, annar stofnenda og fyrrverandi forstjóri Evernote, sagði eitt sinn að það væru „margar slæmar ástæður til að stofna fyrirtæki. En það er aðeins ein góð og gild ástæða... hún er sú að breyta heiminum.“1 Evernote er dæmi um sprotafyrirtæki. Markmið þess er að hjálpa okkur að skipuleggja líf okkar betur og muna fleira með því að geyma í Evernote-forritinu þær upplýsingar sem við þurfum eða viljum varðveita. Í Evernote eru upplýsingar skráðar í

1

glósur, meðal annars myndir, vefsíður, teikningar og jafnvel hljóð. Forritið heldur utan um efnið, skipuleggur það og vistar það síðan til varðveislu. Evernote Corporation lýsir sér svo: „Við erum ekki aðeins skipulagsheild heldur fjölskylda fagfólks sem er skapandi, vinnur að nýjungum og býr hvert um sig yfir reynslu á sínu sviði.“2

1

Robin Wauters. „Evernote CEO Phil Libin: ‘My Advice to Aspiring Entrepreneurs? Don’t Do It.’“ The Next Web. 27. apríl 2012. https://thenextweb.com/video/2012/04/27/evernote-ceo-phil-libin-my-advice-to-aspiring-entrepreneurs-dont-do-it-video/

2

„Evernote SuccessStory.“ SuccessStory. 24. júní 2018. https://successstory.com/products/evernote

Um allan heim beita einstaklingar, samfélög og stofnanir sér fyrir útbreiðslu frumkvöðlastarfsemi og styðja við hana. Margir háskólar bjóða upp á námskeið, námsgráður og keppnir ætlaðar frumkvöðlateymum. Samfélög veita stuðning með þjónustu á borð við frumkvöðlasetur sem hjálpa fólki að gera áætlanir og undirbúa stofnun fyrirtækja. Alþjóðleg aðgerðaáætlun UNESCO um menntun til sjálfbærrar þróunar heldur til dæmis árlega frumkvöðlakeppni ungmenna.3 Í þeirri keppni lagði nemandinn Chloe Huang árið 2017 fram hugmynd sína að orkuskála sem nýtir þörunga. Huang kom auga á vandann sem fylgir of miklum þörungavexti í vötnum og sá lausn í að breyta þörungunum í lífeldsneyti. Þannig mætti framleiða umhverfisvæna orku og draga um leið úr umhverfisvanda.4

3

UNESCO. „Global Action Programme on Education for Sustainable Development.“ án ártals. https://en.unesco.org/gap

4

Chloe Huang. „Algae Energy Pavilion.“ Entrepreneurship Campus. 1. ágúst 2017. https://www.entrepreneurship-campus.org/ideas/14/7404/

Bæði Libin og Huang leggja áherslu á að nýta tækni og bæta lífsgæði en nálgun þeirra á frumkvöðlastarfsemi er engu að síður mjög ólík. Libin vildi bæta lífsgæði með því að gera notendum kleift að halda utan um upplýsingar og skipuleggja þær í starfi og einkalífi. Huang beindi hins vegar sjónum að hnattrænum umhverfisvanda og sjálfbærum leiðum til að bæta vatnsgæði. Hvor hugmynd um sig leysir vanda sem margir hefðu ef til vill ekki einu sinni tekið eftir. Það er hluti af sjónarhorni frumkvöðulsins að koma auga á vandamál sem þarf að leysa og finna síðan lausn sem auðveldar líf okkar eða bætir það.

1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

NÁMSMARKMIÐ

Að loknum þessum hluta átt þú að geta:

- Skilgreint hugtökin frumkvöðull og frumkvöðlastarfsemi
- Lýst ólíkum starfsleiðum og lífsháttum frumkvöðla
- Skilið hvernig frumkvöðlar leysa vandamál

- Útskýrt hvaða þættir stuðla nú að vexti frumkvöðlastarfsemi
- Borið saman mun á tækifærum til frumkvöðlastarfs víða um heim

Þegar við tökum að kynna okkur frumkvöðlastarfsemi skulum við fyrst skilgreina hvað átt er við með orðinu frumkvöðull. Frumkvöðull er sá sem kemur auga á hugmynd eða vandamál sem enginn annar hefur tekið eftir eða brugðist við, og hefst handa. Það sem greinir frumkvöðul frá eiganda lítils fyrirtækis er að frumkvöðullinn sér tækifæri til að færa heiminum eitthvað nýtt og nýtir það. Eigandi lítils fyrirtækis á eða stofnar fyrirtæki sem byggir á þekktu rekstrarlíkani, svo sem veitingastað, en frumkvöðull skapar eitthvað nýtt. Nýjungin getur til dæmis verið nýtt ferli eða vara, fyrirtæki sem skilgreinir nýjan eða sérstakan markhóp eða samsetning hugmynda sem leiðir til nýrrar nálgunar eða aðferðar.

Í víðari skilningi er misjafnt hverjir teljast frumkvöðlar. Sumir fræðimenn gera skýran greinarmun á frumkvöðlum og eigendum lítilla fyrirtækja.[5] Aðrir viðurkenna að eigandi lítils fyrirtækis geti jafnframt verið frumkvöðull; annað útilokar ekki hitt. Einstaklingur kann að stofna fyrirtæki sem byggir ekki á algerlega nýrri hugmynd en kynnir vöru eða þjónustu á nýju landsvæði eða markaði. Hvaða sess skipar sérleyfisrekstur í þessari umræðu? Um það eru heldur ekki allir sammála. Sumir halda því fram að sérleyfishafi geti ekki jafnframt verið frumkvöðull en aðrir telja sérleyfisrekstur vissulega geta verið frumkvöðlaverkefni. Í grein í Forbes segir: „Í hagnaðardrifnum rekstri er frumkvöðull sá sem skapar og rekur nýtt fyrirtæki þar sem ekkert slíkt var áður. Og nei, sérleyfishafi McDonald's skapaði ekki McDonald's. En hann skapaði vissulega McDonald's-veitingastað þar sem enginn slíkur var áður. Sérleyfishafar eru frumkvöðlar."[6] Meginatriðið er að eigendur lítilla fyrirtækja og sérleyfishafar geta talist frumkvöðlar. Í þessu námskeiði lærir þú um grundvallarreglur frumkvöðlastarfsemi ásamt þeim hugtökum, aðferðum og verkfærum sem þarf til að ná árangri sem eigandi lítils fyrirtækis eða sérleyfishafi.

5

Hamid Bouchikhi. „A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance." Organization Studies. 1. júlí 1993. doi.org/10.1177/017084069301400405; William D. Bygrave og Charles W. Hofer. „Theorizing about Entrepreneurship." Entrepreneurship Theory and Practice 16, nr. 2 (1991): 13–22.; Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp og Donald L. Sexton. Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset. (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2002).; Jeffry A. Timmons. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. (Irwin Press, Burr Ridge, IL: Irwin Press, 1994).

6

Paul B. Brown. „Franchisees Are Entrepreneurs (Let the Debate Begin)." Forbes. 19. september 2012. https://www.forbes.com/sites/actiontrumpseverything/2012/09/19/franchisees-are-entrepreneurs-let-the-debate-begin/#55c9fb8f2bf3

Frumkvöðlar búa yfir margvíslegri hæfni, einbeita sér að ólíkum sviðum og nýta fjölbreytt tækifæri til frumkvöðlaverkefna. Frumkvöðlaverkefni felst í að stofna fyrirtæki eða skipulagsheild eða hefja annars konar áhugavert verkefni eða starfsemi. Því fylgir nokkur áhætta þar sem brugðist er við tækifæri sem ekki hefur áður verið nýtt. Hjá sumum frumkvöðlum kann verkefnið að vera hagnaðardrifið en hjá öðrum beinist það að félagslegum

þörfum og er rekið án hagnaðarsjónarmiða. Frumkvöðlar geta nálgast verkefni sín með ýmsum hætti, eins og sýnt er í töflu 1.1.
Tegundir frumkvöðla

Tafla 1.1

Tegund frumkvöðuls	Nálgun við verkefnið
Nýsköpunarfrumkvöðlar	Finna nýjar leiðir, aðferðir eða vörur sem skapa virði með því að leysa vandamál á einstakan hátt
Skapandi frumkvöðlar	Skapa eitthvað nýtt eða koma auga á vandamál sem aðrir hafa ekki tekið eftir
Markaðsskaparar	Nýskapa eða endurmóta markað sinn með framtíðarsýn að leiðarljósi og spyrja hvernig markaðurinn geti þróast
Útvíkkunar- og vaxtarfrumkvöðlar	Leita tækifæra til að þróa áfram aðferðir, ferli eða vörur sem þegar hafa verið sköpuð

Í þessu námskeiði kannar þú þessar fjölmörgu leiðir til frumkvöðlastarfs.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Hvernig skilgreinir þú árangur?

Hver er persónuleg skilgreining þín á árangri? Hvernig myndir þú skilgreina árangur fyrir hugmynd þína að frumkvöðlaverkefni? Gefðu þér góðan tíma til að íhuga þessar spurningar.

- Skrifaðu formlega lýsingu á svari þínu við hvorri spurningu.
- Þegar þú hefur lokið við skilgreiningarnar skaltu hitta fjölskyldu þína eða persónulegan stuðningshóp og ræða við þau um persónulega skilgreiningu þína á árangri. Stuðningshópurinn er það fólk sem þú þarft stuðning frá til að ná þeim árangri sem þú hefur skilgreint.
- Eftir að þú hefur hlustað á sjónarmið þeirra gætir þú viljað endurskoða yfirlýsingar þínar um persónulegan árangur.

Ljúktu verkefninu með því að ræða við sprotateymið þitt eða aðra stuðningsaðila um hvernig árangur verkefnisins er skilgreindur. Verkefnið getur leiðbeint þér við ákvarðanatöku bæði á lífsleiðinni og á þeirri vegferð sem felst í að hrinda frumkvöðlaverkefninu af stað. Það kemur einnig að gagni þegar þú og sprotateymið semjið framtíðarsýn fyrir verkefnið.

Lífshættir og starfsferill frumkvöðulsins

Oft hefur verið litið á frumkvöðla sem uppreisnarfólk í atvinnulífinu, fólk sem fer gegn viðteknum venjum eða baráttufólk. Að vera frumkvöðull er orðið nánast samheiti við að vera nýsköpunarafl, breytingarafl eða áhættusækinn einstaklingur. Frumkvöðlastarfsemi höfðar til fólks almennt, óháð starfsheitum þess og einkennum, því að hún mótar hvernig það hugsar um heiminn og tekur þátt í honum.

Sá sem velur leið frumkvöðlastarfs þarf að vera reiðubúinn að taka ígrundaða áhættu. Munurinn á áhættu og ígrundaðri áhættu felst í áreiðanleikakönnun, það er nauðsynlegri rannsókn og upplýsingaöflun sem gerir kleift að taka upplýstar ákvarðanir og lágmarka áhættu. Ekki eru allir tilbúnir að sleppa föstum launum, einkum þegar engin trygging er fyrir því að þau haldist til lengri tíma. Sumir frumkvöðlar draga úr persónulegri fjárhagsáhættu með því að halda áfram í núverandi starfi samhliða því að þróa hugmynd sína í verkefni sem síðar getur aflað tekna. Fyrir mörg frumkvöðlateymi reynist vel að halda í aðra tekjulind þar til verkefnið krefst nánast fulls vinnuframlags og er farið að skila tekjum.

Lítum á gleraugnasprotann Warby Parker (mynd 1.2). Dave Gilboa og Neil Blumenthal, leiðandi frumkvöðlar fyrirtækisins, gegndu enn sínum föstu störfum þegar þeir kynntu hugmyndina fyrir viðskiptaengli. Fjárfestirinn spurði nokkurra spurninga en hreifst ekki. Hann taldi að Gilboa og Blumenthal ættu að sýna staðfasta skuldbindingu sína við verkefnið með því að hætta í föstum störfum sínum og verja meiri tíma og orku í Warby Parker. Þeir fóru ekki að ráðinu heldur héldu störfum sínum áfram samhliða uppbyggingu fyrirtækisins, sem varð að lokum mjög farsælt. Leiðirnar til að verða frumkvöðull og skapa farsælt verkefni eru margar (sjá Frumkvöðlaferlið og leiðir þess). Mikilvægt er að finna þá leið sem hentar best lífi þínu og verkefninu og styður markmið þín, sérstakar aðstæður og framtíðarsýn.



(a) (b)

Mynd 1.2 (a) Meðstofnandinn og annar tveggja forstjóra, Dave Gilboa, átti þátt í að gera (b) Warby Parker að farsælu frumkvöðlaverkefni. (Mynd (a): ljósmynd af Dave Gilboa eftir TechCrunch/Flickr, breytt, CC BY 2.0; mynd (b): ljósmynd af verslun Warby Parker eftir Phillip Pessar/Flickr, breytt, CC BY 2.0)

Í heimi frumkvöðla hefur hugtakið lífsstílsverkefni þróast þannig að það merkir rekstur þar sem stofnendur leggja fyrst og fremst áherslu á þann lífsstíl sem þeir öðlast með frumkvöðlastarfinu, fremur en fjárhagslegan ávinning af sölu fyrirtækisins. Í frumkvöðlastarfi er uppskera algeng útgönguleið. Uppskeran er sá áfangi þegar fjárfestar og frumkvöðlateymið fá ávöxtun fyrir að hafa skapað og byggt upp verkefnið.

Í lífsstílsverkefni er frumkvöðullinn líklegri til að starfa einn, það er að hefja nýtt verkefni án stuðnings teymis eða hóps samhuga fólks sem sér verðmæti eða möguleika hugmyndar sem gæti skilað verulegri ávöxtun. Einnig er líklegra að lífsstílsverkefni sé fjármagnað með fé frá fjölskyldu og vinum eða með hefðbundnari leiðum, svo sem banka- eða smáfyrirtækjaláni. Þessi lífsstíll veitir meira frelsi til að ákveða ábyrgðarsvið, vinnuframlag og annað sem styður æskilegan lífsstíl. Dæmi um lífsstílssprota er The Wander Girls, fyrirtæki sem var stofnað til að mæta sérstökum áhyggjum kvenna sem ferðast einar.[7] Fyrirtækið skipuleggur ferðir og

viðburði fyrir hópa kvenna á ferð um Indland. Teymismeðlimur skipuleggur ferðina, ferðast með konunum og annast dagleg samskipti og viðskipti.

7

The Wander Girls. án ártals. http://thewandergirls.com/

Annað dæmi um lífsstílsverkefni byggist á því að frumkvöðull samræmi gildi sín, áhugasvið og ástríður til að finna jafnvægi milli þess að njóta lífsins og afla nægra tekna til að sinna hugðarefnum sínum. Roxanne Quimby hafði brennandi áhuga á sjálfbæru lífi utan hefðbundinna veitukerfa, vildi skapa sér líf í skógum Maine og losna undan þeim reglum og kvöðum sem fylgja launavinnu. Þegar hún varð foreldri þurfti hún að takast á við þær áskoranir sem lífsstíllinn hafði í för með sér og hóf kertagerð til að afla nægra tekna fyrir fjölskylduna. Lífsstílsfyrirtækið óx að lokum og varð hið mjög farsæla Burt's Bees Corporation. Þar með varð reksturinn að starfsferli Quimby sem forstjóra Burt's Bees (mynd 1.3). Eftir að hún seldi Burt's Bees til Clorox Co. hélt hún áfram að fylgja áhuga sínum á norðurskógum Maine með því að gefa land og fé til að stofna friðland og vernda svæðið gegn uppbyggingu.



Mynd 1.3 Vörulína Burt's Bees óx úr hugmynd að lífsstílsverkefni í stórt fyrirtæki. (Heimild: ljósmynd af vörum frá Burt's Bees eftir Carol Bleistine/Flickr, CC BY 4.0)

Meðal nýjustu verkefna Quimby eru pastafyrirtækið My Pasta Art, sem leggur áherslu á að fjölga atvinnutækifærum í norðurhluta Maine,8 og uppbygging ferðaþjónustu til að hvetja fólk til að njóta fagurrar náttúru og landslags svæðisins. Þótt Quimby hafi náð miklum fjárhagslegum árangri var fé aldrei drifkrafturinn að baki verkefnum hennar. Eins og sjá má eru leiðirnar að starfsferli í frumkvöðlastarfi margar og ýmsir atburðir geta orðið kveikjan að ákvörðun um að gerast frumkvöðull.

8

Mary Pols. „Making Pasta's the New Focus for Roxanne Quimby." Portland Press Herald. 13. ágúst 2017.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Hvernig getur þú nýtt styrkleika þína?

Skrifaðu lista yfir tíu styrkleika sem þú býrð nú yfir. Ef þú þarft aðstoð skaltu spyrja vini eða fjölskyldu hvað þeim finnst þú gera vel. Hugleiddu hverju þú hefur áorkað, hvaða hrós þú hefur fengið og hvað fólk segir um þig. Svörin hjálpa þér að greina styrkleika þína.

- Skrifaðu lista yfir hugmyndir sem byggja á styrkleikum þínum eða tengjast þeim.
- Greindu síðan listann og útbúðu annan lista yfir möguleg fyrirtæki sem þú gætir stofnað með hliðsjón af styrkleikum þínum.

Frumkvöðullinn sem leysir vandamál

Hvaða áskorunum mætir þú í lífinu? Hefur þú einhvern tíma hugleitt markvisst hvernig mætti leysa þau vandamál? Eða hefur þú greint vandamálið nákvæmlega með kerfisbundnum hætti? Okkur hættir oft til að stökkva beint frá því að taka eftir vandamáli yfir í að velja lausn án þess að vita hvort við höfum yfirleitt skilgreint vandamálið rétt. Mikilvægur þáttur í lausn vandans er að greina hann og prófa möguleika, nýnæmi og framkvæmanleika hugsanlegrar lausnar. Þegar við byrjum að kanna vandamálið kemur oft í ljós að það á sér margar orsakir. Þar á meðal eru:

- Þörf fyrir að eitthvað verði betra, hraðara eða auðveldara
- Áhrif breytinga í heiminum á atvinnugrein þína, vöru eða þjónustu
- Markaðsþróun sem byggist á landfræðilegum, lýðfræðilegum eða sálfræðilegum þáttum meðal viðskiptavina

Þú lærir meira um að greina tækifæri í köflunum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs og Aðferðir við úrlausn vandamála og greiningu þarfa.

Eitt einkenni úrræðagóðs frumkvöðuls er hæfnin til að greina vandamál út frá mögulegu tækifæri. Við gætum skilgreint hungurtilfinningu sem vandamál en frumkvöðull myndi skoða hana frá sjónarhorni tækifæraleitar og kanna hvernig mætti breyta vandanum í tækifæri til að skapa nýtt verkefni. Ef til vill mætti tengja hungur milli máltíða við götusölu eða sjálfsala með matvælum eða búa til nýtt snarl sem er næringarríkt, mettandi og auðvelt að taka með sér. Fólk þarf að borða og verður svangt. Á annasömum degi gefst oft hvorki tími né færi á að ná sér í mat og þá er fólk svangt. Þegar vandamálið eða þörfin er orðuð sem tækifæri hefst leit að sjálfbærri lausn sem nær lengra en að vita einfaldlega að maður er svangur. Möguleg lausn væri að opna snarlbar sem býður upp á vörur með nauðsynlegum vítamínum og prótínum sem auðvelt er að flytja og hafa langt geymsluþol. Þegar við hugsum ekki aðeins um lausn fyrir einn einstakling heldur fyrir marga verður vandamálið að tækifæri.

Þú gætir einnig haft áhuga á að leysa matvælatengd vandamál í stærra samhengi. Fólk sem er innlyksa á stríðshrjáðu svæði getur ef til vill ekki yfirgefið öryggi skýla sinna til að afla sér matar, rækta mat eða fá hann með vöruskiptum eða hefur ef til vill ekki efni á að kaupa mat. Hvernig gætir þú náð til markhópsins á stríðshrjáðu svæði? Árið 2017 óku neyðarbílar Rauða krossins 2,5 milljónir mílna til að flytja matvæli og hjálpargögn og veita samfélögum sem urðu fyrir hamförum stuðning.9 Það jafngildir 103 ferðum umhverfis hnöttinn. Gæti hugmynd þín um snarlbar orðið hluti af samstarfi við Rauða krossinn?

1

9

Bandaríski Rauði krossinn. „2017 in Review: Red Cross Delivers More Food, Relief Items, and Shelter Stays Than Last 4 Years Combined.“ 18. desember 2017. https://www.redcross.org/local/georgia/about-us/news-and-events/news/2017-in-Review-Red-Cross-Delivers-More-Food-Relief-Items-and-Shelter-Stays-than-Last-4-Years-Combined.html

Þótt þetta virðist einfalt vandamál með einfalda lausn þarf frumkvöðlahugsun til að fylgja ferlinu eftir: frá því að greina vandann og finna raunhæfa lausn yfir í að þróa lausnina í farsælt frumkvöðlaverkefni. Á hverjum degi verður fólk að frumkvöðlum með því að greina og leysa vandamál eða mæta nýjum áskorunum og vonbrigðum og skapa vörur eða þjónustu til að bregðast við þeim.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Að bera kennsl á vandamál

Hvaða vandamál mætir þú í daglegu lífi? Hvað myndi gera líf þitt auðveldara? Hvernig myndir þú ljúka setningunni: „Ef aðeins _____ væri til yrði líf mitt betra eða auðveldara“? Til að örva sköpunargáfuna gætir þú kynnt þér hnattræn vandamál og fundið svið sem vekur áhuga þinn og kveikir hjá þér ástríðu fyrir innihaldsríku lífi. Þegar þú greinir vandamál skaltu huga bæði að vandamálum sem tengjast ferlum og þeim sem tengjast þjónustu.

Fleiri hugmyndir á borð við hugmynd Chloe Huang má finna á vef alþjóðlegrar aðgerðaáætlunar UNESCO um menntun til sjálfbærrar þróunar (https://en.unesco.org/gap). Skoðaðu aðrar innsendingar sem kunna að örva sköpunargáfu þína og vekja hugmyndir um hvernig þú vilt nýta færni þína og þekkingu til að bæta heiminn.

- Hvaða vandamál hefur þú greint?
- Hvað getur þú gert til að leysa það?

Þættir sem stuðla að vexti frumkvöðlastarfsemi

Þekkir þú einhvern sem hefur misst vinnuna, orðið fyrir höfnun eða sætt illri meðferð á vinnustað, fengið lægri tekjur eða misst réttindi? Rannsóknir benda til þess að 47 prósent allra starfa í Bandaríkjunum séu í hættu vegna gervigreindar og annarrar tækni, þótt einnig skapist ný störf sem eru ekki til í dag.10 Slík reynsla og framtíðarhorfur hafa orðið mörgum hvatning til að stofna eigið fyrirtæki. Þegar við vinnum fyrir aðra erum við háð ákvörðunum þeirra og gerðum, en fáum greidd laun og berum ekki alla áhættuna af ákvörðunum þeirra. Þegar við vinnum fyrir okkur sjálf tökum við ákvarðanirnar, þótt það sé ekki alltaf auðvelt. Eigin rekstur veitir okkur því meiri stjórn en á móti berum við áhættuna af öllum ákvörðunum okkar. Þessi stjórn á ákvarðanatöku er ein ástæða þess að sumir laðast að frumkvöðlastarfi.

10

Carl Benedikt Frey og Michael A. Osborne. „Framtíð atvinnu: Hversu berskjölduð eru störf fyrir tölvuvæðingu?“ Technological Forecasting and Social Change 114 (2013): 254–280. https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Annar þáttur sem ýtir undir löngun fólks til að gerast frumkvöðlar er spennan og ánægjan sem fylgir því að skapa eitthvað nýtt. Margir frumkvöðlar heillast af því að fylgja hugmynd frá fyrstu mótun þar til hún verður að veruleika.

Þriðji þátturinn sem styður vöxt frumkvöðlastarfsemi er samspil starfsloka og lengri meðalævi. Margir hafa ánægju af því að vinna. Þeim kann að finnast eftir starfslok að þeir hafi of mikinn frítíma og of fá verkefni eða skorti þau tengsl við umheiminn sem fullnægðu þörfum þeirra á starfsævinni. Starfslok hafa einnig sérstök fjárhagsleg áhrif sem ráðast af því hvað hver og einn hefur sparað og skipulagt um ævina. Nægur tími og löngun til að halda áfram að afla tekna hvetja sumt eldra fólk til að kanna eigin tækifæri til frumkvöðlastarfs.

Fjórði þátturinn sem stuðlar að vexti frumkvöðlastarfsemi er að fleiri líta á hana sem raunhæfan starfsvalkost og styðja hana. Lengst af á tuttugustu öld hvöttu fjölskyldur börn sín til að leita að öruggum starfsferli hjá stórfyrirtæki. Á þeim tíma var gert ráð fyrir gagnkvæmri tryggð vinnuveitanda og starfsfólks í samræmi við hefðbundin hlutverk þeirra. Óformlega samkomulagið var í grófum dráttum að starfsfólk sem mætti daglega til vinnu og sinnti skyldum sínum ætti langt starf fram undan hjá fyrirtækinu. Með aukinni samkeppni og nýjum viðskiptaháttum stóð þessi ósagða trygging þó ekki lengur. Hugmyndin um örugga atvinnu hvarf smám saman. Þegar fólk fór að líta starfsferil sinn og tekjur nýjum augum jókst skilningur þess á að hvert og eitt okkar ber ábyrgð á eigin vegferð. Flestar rannsóknir benda til þess að fólk skipti þrisvar til sjö sinnum um starfsferil.11 Hér er ekki átt við hversu oft fólk skiptir um starf heldur hversu oft það færist milli atvinnugreina eða yfir í gerólíkt starfssvið. Sú gamla hugmynd að dugleg vinna fyrir aðra tryggði stöðugleika er horfin. Þessi vitund og viðurkenning hafa hvatt yngri kynslóðir til að íhuga að móta eigin framtíð með frumkvöðlaverkefnum.

11

Dawn Rosenberg McKay. „How Often Do People Change Careers?“ The Balance. 20. september 2019. https://www.thebalancecareers.com/how-often-do-people-change-careers-3969407

Rétt eins og einstaklingar hafa komið auga á ávinning frumkvöðlastarfsemi hafa samfélög og skipulagsheildir einnig áttað sig á því að frumkvöðlaverkefni stuðla að efnahagsþróun og umbótum sem vert er að styðja. Þannig eflast tækifæri þeirra sem velja þessa leið.

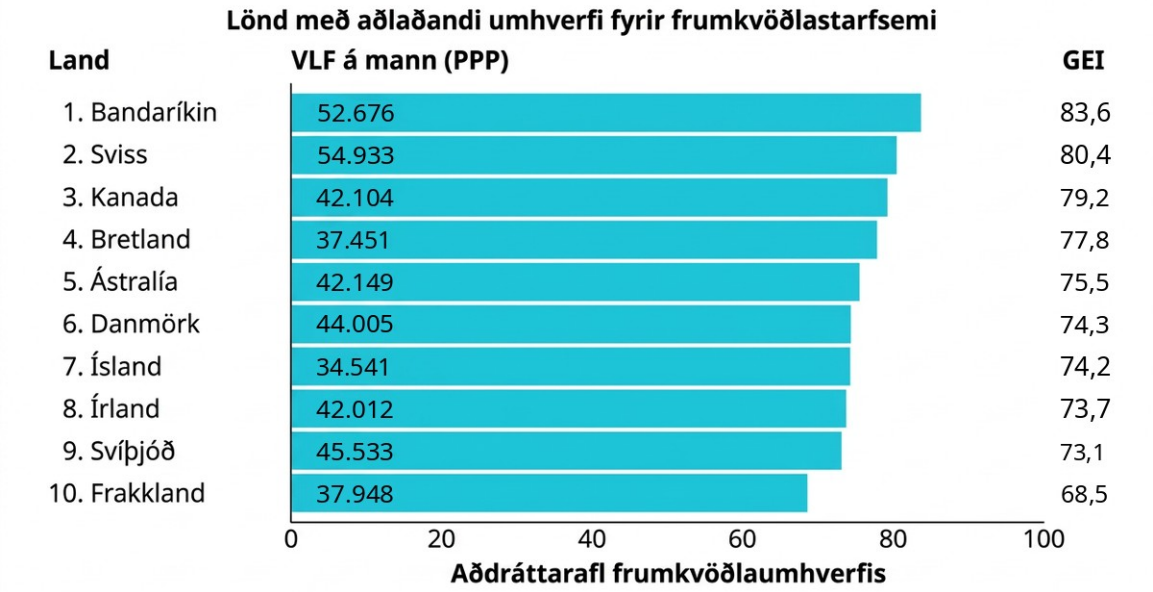
Frumkvöðlastarfsemi um allan heim

Í Bandaríkjunum eru tækifæri til frumkvöðlastarfs tiltölulega fjölmörg. Frá 1990 til 2014 fjölgaði námsleiðum í frumkvöðlastarfsemi við bandarískra háskóla úr 180 í yfir 2.000.12 Samkvæmt alþjóðlega ráðgjafarfyrirtækinu Global Entrepreneurship Index eru flest frumkvöðlaverkefni í Bandaríkjunum en þar á eftir koma Sviss, Kanada, Svíþjóð, Danmörk og Ástralía, í þessari röð (mynd 1.4).

12

Teymi Infographic.ly. „Infographic: The Growth of Entrepreneurship around the Globe.“ Entrepreneur Middle East. 26. janúar 2017. https://www.entrepreneur.com/article/288286

1



Heimild: teymi Infographic.ly. „Infographic: The Growth of Entrepreneurship Around the Globe." *Entrepreneur Middle East.* 26. janúar 2017.

Mynd 1.4 Fjöldi frumkvöðlafyrirtækja, í milljónum, er sýndur fyrir nokkur lönd. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

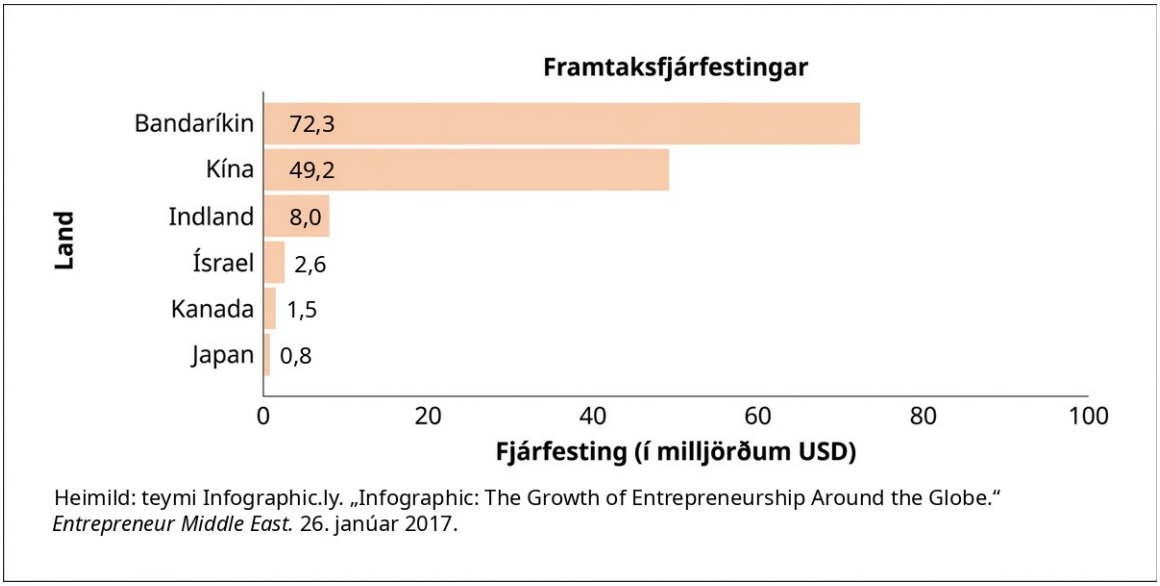
Hvers vegna eru Bandaríkin í fararbroddi með flest frumkvöðlaverkefni? Hvað þarf til að verða frumkvöðull? Auk frumkvöðlahugsunar (sjá Frumkvöðlahugsun) þurfa frumkvöðlar menntun og fjármagn til að styðja ný verkefni sín.

Þú lærir meira um fjármögnun í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla. Til kynningar er þó rétt að vita að þrjár helstu uppsprettur utanaðkomandi fjármagns eru fjölskylda og vinir, viðskiptaenglar og framtaksfjárfestar. Sumir fjölskyldumeðlimir og vinir eru bæði fúsir og færir um að leggja frumkvöðlateymi til fé. Viðskiptaengill ræður yfir fjármagni og hefur áhuga á að styðja nýtt verkefni. Oft er þetta frumkvöðull sem hefur sjálfur hrundið verkefnum af stað, byggt þau upp og innleyst ávöxtunina. Hann vill styðja aðra frumkvöðla við stofnun fyrirtækja, halda áfram virkri þátttöku í frumkvöðlasamfélaginu og fá ávöxtun af fjárfestingu sinni. Viðskiptaenglar leggja oftast fram fé snemma á líftíma verkefnis. Þegar verkefnið vex þarf það yfirleitt meira fjármagn og þá kunna framtaksfjárfestar að koma að því. Framtaksfjárfestir (VC) er hópur fólks eða skipulagsheilda sem leggur saman fjármagn til fjárfestingar í frumkvöðlaverkefnum og getur lagt fram hærri fjárhæðir en viðskiptaenglar. Í hverri fjármögnunarlotu fá fjárfestar eignarhlut í verkefninu með væntingu um að það verði síðar selt eða uppskorið og þeir fái þá ávöxtun af fjárfestingunni. Þar sem framtaksfjárfestar starfa gjarnan í stærri hópum hafa þeir yfirleitt aðgang að meira fé og fleiri úrræðum en einstakir viðskiptaenglar. (Þú lærir einnig um aðrar fjármögnunarleiðir, svo sem bankalán og sjálfsfjármögnun, í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla.)

Árið 2015 lögðu framtaksfjárfestar í Bandaríkjunum fram 72,3 milljarða Bandaríkjadala í 3.916 samningum eða fjármögnunarlotum. Sama ár voru 49,2 milljarðar Bandaríkjadala

fjárfestir í 1.611 verkefnum í Kína.13 Í Evrópu námu framtaksfjárfestingar samtals 14,4 milljörðum Bandaríkjadala í 1.598 samningum. Þróun talnanna yfir tíma sýnir stöðuga aukningu framtaksfjárfestinga samhliða því að frumkvöðlaverkefni verða algengari (mynd 1.5).

13 Teymi Infographic.ly. „Infographic: The Growth of Entrepreneurship around the Globe.“ Entrepreneur Middle East. 26. janúar 2017. https://www.entrepreneur.com/article/288286



Heimild: teymi Infographic.ly. „Infographic: The Growth of Entrepreneurship Around the Globe.“ *Entrepreneur Middle East.* 26. janúar 2017.

Mynd 1.5 Heildarfjárfesting framtaksfjárfesta og fjöldi samninga eru sýnd fyrir nokkur lönd. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Aðrir þættir sem geta haft áhrif á tækifæri til frumkvöðlastarfs eru meðal annars atvinnustig, stefna stjórnvalda og viðskiptamál. Í konungsríkinu Sádi-Arabíu í Mið-Austurlöndum er mikið atvinnuleysi til dæmis tiltölulega nýr hvati til frumkvöðlastarfs, og jafnframt er stór hluti landsmanna á besta starfsaldri. Áður skipti atvinna minna máli því að fólk reiddi sig á ríkisstuðning sem var greiddur af olíutekjum. Landsmenn fengu mánaðarlegar greiðslur úr tekjum af olíuframleiðslu ríkisins til að standa undir útgjöldum sínum. Á síðari árum hefur óánægja aukist og fólk vill verða virkara og ráða meira yfir eigin björgum. Stjórnvöld gera sér jafnframt grein fyrir því að tekjur af olíuframleiðslu eru sveiflukenndar og ósjálfbærar. Nú vilja framsýnni leiðtogar í Mið-Austurlöndum hvetja almenning til að íhuga eigin rekstur.14 Fordæmi Bandaríkjanna í frumkvöðlastarfsemi hefur borist víða um heim og önnur lönd sýna aukinn áhuga á að þróa stuðningskerfi sem hvetja íbúa til að gerast frumkvöðlar.

14 Teymi Infographic.ly. „Infographic: The Growth of Entrepreneurship around the Globe.“ Entrepreneur Middle East. 26. janúar 2017. https://www.entrepreneur.com/article/288286

Eins og áður kom fram eru Bandaríkin leiðandi í nýsköpun frumkvöðla. Ef til vill stafar það af því að landið er að miklu leyti samfélag innflytjenda hvaðanæva úr heiminum og fáar fyrirfram mótaðar hefðir þrýsta á um einsleitni. Langvarandi hefðir og orðspor landsins fyrir einstaklingshyggju, hugvit og sjálfsbjargarviðleitni hafa styrkt þetta hugarfar. Stjórnvöld í öðrum löndum hafa hins vegar dregið úr sjálfstæði og nýskapandi hugsun meðal

1

almennings. Sum menningarsamfélög leggja áherslu á pólitíska, menningarlega og efnahagslega einingu og telja mikils virði að skera sig ekki úr, falla inn í hópinn og fylgja fyrirfram mótuðum venjum og hefðum. Þessi viðmið sjást enn í löndum á borð við Japan, Frakkland, Rússland og Kína. Annars staðar hamlar flókið skrifræði skjótum viðbrögðum og reisir frumkvöðlastarfi skorður. Sumar þjóðir og fátækt fólk hafa ekki aðgang að tilteknum þáttum alþjóðlegra efnahagskerfa, svo sem bankastarfsemi, fjárfestingum og tækni, eða eru beinlínis útilokuð frá þeim. Slík kerfi draga úr vilja fólks til að stíga fram með frumkvöðlahugmyndir þar sem menning og skrifræði takmarka aðgang að þeim upplýsingum sem þarf til að þróa hugmynd með góðum árangri. Önnur lönd sjá aftur á móti ávinninginn af því að hvetja almenning til opnari og skapandi hugsunar með nýjum verkefnum.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Transparency International eru samtök sem fylgjast með spillingu, en hún getur hamlað frumkvöðlastarfsemi. Á vef Transparency International eru birtar upplýsingar sem raða 180 löndum eftir misnotkun á valdi sem fólki hefur verið treyst fyrir í þágu einkahagsmuna.15

15

Transparency International. án ártals. www.transparency.org

Meðal lykilskilyrða sem hvetja til frumkvöðlastarfs er frelsi til að skapa og nýskapa. Hvaða aðstæður örva sköpunargáfu og nýsköpun? Að sætta sig við mistök er lykilatriði í árangri frumkvöðla. Margar merkustu uppfinningar Bandaríkjanna urðu til eftir tugi misheppnaðra tilrauna, líkt og þegar Thomas Edison tókst loks að þróa nothæfa rafperu. Edison greindi vandamál: Þegar sólin settist takmarkaðist vinnutími og sömuleiðis daglegar athafnir á borð við lestur og uppvask. Edison og margir aðrir uppfinningamenn komu auga á þörfina fyrir gerviljós. Hugleiddu hve flókin hugmyndin var og hve margar tilraunir hljóta að hafa mistekist áður en tókst að skapa vöru sem gaf frá sér ljós.

Annað skilyrði sem eflir frumkvöðlahegðun er hæfni og tækifæri til að tengjast öðru fólki og ræða hugmyndir, vandamál, áskoranir og lausnir. Slík tengsl í opnu umhverfi sem styður hugmyndaskipti eru nauðsynleg til að örva sköpunargáfu og nýsköpun.

Með tilkomu internetsins verður fólk um allan heim sífellt meðvitaðra um landfræðipólitískar aðstæður og umhverfismál á heimsvísu. Eftir því sem fleiri fylgjast með breytingum og aðstæðum skiptast fleiri á hugmyndum. Úr umræðunum geta sprottið ný tækifæri til að finna leiðir til að leysa vandamál. Hvert okkar gæti búið í einu landi en greint vandamál í öðru. Áhugi okkar og bakgrunnur gæti orðið til þess að við kysum að þróa lausn á vandanum. Almennt þurfum við skilvirkar og gagnsæjar leiðir til að stofna fyrirtæki og skapa uppbyggilega samkeppni ásamt áframhaldandi frjálsum og sanngjörnum viðskiptum.

Þetta eru aðeins nokkur þeirra svið sem margar þjóðir og skipulagsheildir huga að þegar þær reyna að stuðla að umskiptum frá hópstýrðri hugsun yfir í sjálfstæðar frumkvöðlahugmyndir einstaklinga. Hvert okkar upplifir lífið frá ólíku sjónarhorni. Þótt við tökum öll eftir þeim takmörkunum sem fylgja sólsetri á hverju kvöldi spyrja aðeins fáir hvers vegna við getum ekki breytt aðstæðunum með því að skapa eigið ljós. Á sama hátt getur einstaklingur í öðru landi horft til okkar lands, eða öfugt, og spurt hvers vegna tiltekið

vandamál sé þar til staðar. Fólk sem býr við vandann kann á meðan að vera orðið svo vant honum að það greini ekki tækifærið til að leita lausna.

Fjölgun námsmöguleika í frumkvöðlastarfsemi stuðlar einnig að vexti hennar. Fleiri háskólar kenna frumkvöðlafræði og opna frumkvöðlasetur sem hvetja nemendur úr öllum fræðigreinum til frumkvöðlastarfs.[16][17] Samhliða breytingum á atvinnu- og frumkvöðlaumhverfinu hafa sumar menntastofnanir tekið að bjóða námskeið sem búa nemendur undir verkefnahagkerfið.[18] Sumar bestu nýju frumkvöðlahugmyndirnar koma raunar frá hópum nemenda úr ólíkum námsgreinum sem vinna saman að nýjum og nýskapandi viðskiptahugmyndum til að mæta ákveðnum þörfum og áskorunum samtímans. Stundum tengjast nemendur frá háskólum víða um heim og móta viðskiptahugmyndir til að leysa hnattræn vandamál, svo sem skort á hreinu drykkjarvatni og þörf fyrir bólusetningaráætlanir. Tækni og ferðalög milli landa hafa gert slíkt samstarf algengara og mjög árangursríkt.

16

National Survey of Entrepreneurship Education. án ártals. www.nationalsurvey.org

17

„The Princeton Review & Entrepreneur Name the Top Undergraduate & Graduate Schools for Entrepreneurship Studies for 2020.“ Cision PR Network. 12. nóvember 2019. https://www.prnewswire.com/news-releases/the-princeton-review--entrepreneur-name-the-top-undergraduate--graduate-schools-for-entrepreneurship-studies-for-2020-300955876.html

18

Diane Mulcahy. „Háskólar ættu að undirbúa nemendur fyrir verkefnahagkerfið.“ Harvard Business Review. 3. október 2019. https://hbr.org/2019/10/universities-should-be-preparing-students-for-the-gig-economy

Heimur frumkvöðlastarfseminnar opnar okkur öllum dyr að tækifærum um allan heim þegar við horfum út fyrir þær hindranir sem við höfum sjálf reist. Lítum á tilurð Starbucks, sem spratt af þeirri uppgötvun hve notalegt getur verið að sitja á evrópsku kaffihúsi og drekka úrvalskaffi. Hugmynd sem er hversdagsleg í einu landi en ný í öðru getur skapað tækifæri til að kynna hana annars staðar. Var eitthvert vandamál sem þurfti að leysa í tilviki Starbucks? Ekki endilega, en stofnandinn Howard Schultz vildi flytja ákveðinn þátt lífsgæða frá einu landi til annars. Þetta var viðskiptahugmynd með frumkvöðlaeinkennum og eitt þeirra var hugmyndin um stórfellda útbreiðslu kaffihúsa. Fyrir Starbucks hafði hugmyndin um vandaðan kaffidrykk ekki verið þróuð með þessum hætti. Enn mikilvægari var hugmyndin um að dreifa starfseminni fyrst um Bandaríkin og síðan um heiminn.

Í ljósi fjölgunar kaffihúsa um öll Bandaríkin kann hugmyndin ekki að virðast nýskapandi. Fyrir tíma Starbucks var kaffi þó yfirleitt borið fram á matsölustöðum sem sjálfsagður fylgihlutur fremur en helsta aðdráttaraflið. Starbucks breytti hugmyndum fólks um kaffi og kaffidrykkjuvenjum þess. Fyrirtæki á borð við Dunkin’ Donuts seldu vissulega kaffi en lögðu megináherslu á kleinuhringi. Þegar Starbucks óx með því að gera kaffi að aðalvöru sinni áttuðu önnur fyrirtæki, svo sem Dunkin’ Donuts og McDonalds, sig á því að þau höfðu látið tækifærið til að endurmóta kaffimarkaðinn með fjölbreyttu úrvali gæðakaffis fram hjá sér

1

fara. Dunkin' Donuts breytti raunar heiti sínu í „Dunkin“ og fjarlægði þar með áhersluna á kleinuhringi.19

19 Kate Taylor. „Dunkin' Donuts fellir formlega 'Donuts' úr heiti sínu þrátt fyrir fyrri andstöðu.“ Business Insider. 25. september 2018. https://www.businessinsider.com/dunkin-donuts-changes-name-no-donuts-2018-9

Félagsleg mál, umhverfismál og tækifæri

Samfélagsfrumkvöðull hefur áhuga á að leysa félagslegt, umhverfislegt eða efnahagslegt vandamál. Slíkur frumkvöðull greinir vandamál sem snertir samfélag eða nærsamfélag, lífsgæði eða heilbrigði jarðarinnar allrar (þú lærir meira um samfélagslega frumkvöðlastarfsemi í kaflanum Siðferðileg og samfélagsleg ábyrgð frumkvöðla). Einn slíkur einstaklingur er Angad Daryani, ungur raðuppfinningamaður. Daryani hætti í skóla eftir níunda bekk og gekk til liðs við fjölmiðlarannsóknastofu Tæknihaskólans í Massachusetts (MIT). Þar vann hann að lofthreinsi í iðnaðarstærð sem fjarlægir mengunarefni og krabbameinsvalda úr andrúmsloftinu. Samkvæmt Global Carbon Atlas er heimaland hans, Indland, þriðji stærsti losandi koltvísýrings í heiminum, á eftir Kína og Bandaríkjunum (mynd 1.6).20

20 „Fossil Fuel Emissions.“ Global Carbon Atlas. 2017. http://www.globalcarbonatlas.org/en/CO2-emissions



Mynd 1.6 Mengunarmóða hylur sjóndeildarhring Mumbai. (Heimild: ljósmynd af mengunarmóðu yfir Mumbai eftir Christian Haugen/Flickr, breytt, CC BY 2.0)

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Hugleiddu samfélagslegt viðfangsefni sem þú gætir fundið sterka köllun til að takast á við. Dæmi um slík viðfangsefni eru hungur barna, aðgangur að hreinu vatni og menntun eða

misnotkun ópíóíða. Horfðu á TED-fyrirlestur Johann Hari um fíkn til að kynna þér málið betur.

- Dettur þér í hug frumkvöðlaverkefni sem byggist á því að skapa vönduð tengsl og sterk samfélög?
- Hvernig myndir þú samræma hugðarefni þitt markmiði frumkvöðlastarfsins?

Daryani hefur ekki aðeins áhuga á lausnum gegn loftmengun; vara hans getur einnig skilað fjárhagslegum ávinningi og aukið trúverðugleika hans sem raðfrumkvöðuls, það er einstaklings sem stofnar og uppsker mörg frumkvöðlaverkefni. Daryani lýsir sér sem uppfinningamanni og samfélagsfrumkvöðli og fléttar áhuga sinn á að bæta líf fólks saman við fjölbreytt frumkvöðlaverkefni. Þar á meðal eru Sharkits, fyrirtæki sem framleiðir byggingasett og kennir börnum að smíða tæknibúnað, SharkBot-þrívíddarprentarinn, sem er aðlaðandi, ódýr og áreiðanlegur, og fleiri verkefni sem tengja saman tækni og mannlegar þarfir. Eftir því sem markaðssetningu hverrar vöru vindur fram nýtast vörurnar og tæknin einnig á fleiri sviðum. Fleiri dæmi um verkefni Daryani má finna á vef hans (http://www.angadmakes.com), þar sem birt eru myndskeið og greinar og fjallað um þá alþjóðlegu viðurkenningu sem nýsköpunarstarf hans hefur hlotið.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Angad Daryani

Kynntu þér Angad Daryani og tækni hans til að draga úr loftmengun (https://www.cnn.com/2018/03/28/health/angad-daryani-tomorrows-hero/index.html).

- Til hvaða annarra vara mætti nýta þessa tækni eða aðferð, umfram þann upphaflega tilgang að bæta loftgæði?
- Hvaða mikilvægu ákvarðanir telur þú að Angad þurfi að taka við þróun og markaðssetningu vörunnar?
- Hvernig myndir þú skilgreina árangur fyrir Angad eða þetta fyrirtæki á sviði lofthreinsunar?

1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

NÁMSMARKMIÐ

Að loknum þessum hluta átt þú að geta:

- Skilgreint framtíðarsýn í frumkvöðlastarfi
- Mótað yfirlýsingu um framtíðarsýn

Hvaða myndir eða tilfinningar vakna þegar þú sérð þig fyrir þér sem farsælan frumkvöðul? Dreymir þig um að skapa næstu stórlausn á samfélagsvanda eða sérðu fyrir þér að finna lausn á næstu heilbrigðis- eða umhverfiskreppu? Ef til vill ímyndar þú þér að skapa eitthvað sem sameinar list, notagildi og hugvit í góðu jafnvægi.

1

Þessi hluti hjálpar þér að móta framtíðarsýn þína í frumkvöðlastarfi. Framtíðarsýn er mikilvægur þáttur í framtíð hvers og eins, ekki síst frumkvöðla. Að setja fram framtíðarsýnina er fyrsta skrefið af mörgum í átt að því að gera verkefnið að veruleika.

Margir verðandi frumkvöðlar stefna að því að stofna næsta stórfyrirtæki eða skipulagsheild sem breytir heiminum. Sumir vita nákvæmlega hvað þeir vilja skapa en aðrir finna það út á leiðinni. Engin leyniformúla tryggir árangur, en þú þarft þó einhverja hugmynd um hvernig þú sérð framtíð þína í frumkvöðlastarfi. Hvað sérðu fyrir þér? Hvernig vilt þú leggja heiminum lið?

Framtíðarsýn í frumkvöðlastarfi

Líklega byrjaði hver einasti farsæll frumkvöðull sem þú hittir eða lest um á mynd eða hugmynd um eitthvað sem hann hafði brennandi áhuga á að skapa. Þetta á við jafnvel þegar frumkvöðullinn hefur enga hugmynd um hvort eða hvernig það sem hann vill áorka eða skapa verði að veruleika. Framtíðarsýn frumkvöðuls er upphafið að vegvísi sem ákvarðar hvert stefnt er með frumkvöðlastarfinu. Hún lýsir því hvernig frumkvöðullinn vill að fyrirtækið líti út í framtíðinni, ef til vill eftir fimm eða tíu ár. Því miður eiga margir hugsanlegir frumkvöðlar sér drauma og hugmyndir án þess að móta nokkurn tíma skýra framtíðarsýn. Yfirlýsing um framtíðarsýn dregur upp mynd af því hvað verkefnið verður í framtíðinni og í hvað það þróast. Hafðu þó í huga að framtíðarsýn við upphaf verkefnis breytist oft og verður önnur en lagt var upp með. Í síðari köflum ræðum við hvernig slíkar breytingar krefjast opins hugar og aðlögunarhæfni. Hlutverkayfirlýsing er formleg lýsing á því hvað verkefnið gerir, hvaða virði það skapar fyrir endanlegan viðskiptavin og hvernig það nær því fram. Þegar þú lýsir hlutverkinu skaltu íhuga vandlega virðistilboðið sem þú leggur fram. Virðistilboð er stutt yfirlýsing sem lýsir þeim ávinningi sem vara þín, þjónusta eða sérstakt viðskiptaferli eða -líkan skapar viðskiptavinum. Þetta tengist aftur hugmyndinni um lausn vandamála. Ekki nægir að leysa vandamálið; einnig þarf að skapa virði. Við gætum leyst vandamál en ef virðistilboðið skiptir viðskiptavininn ekki máli eða hann upplifir það ekki sem raunverulegt er ólíklegt að verkefnið nái árangri. Bæði framtíðarsýn verkefnisins og hlutverk þess ætti að setja fram í formlegum yfirlýsingum.

Þótt þú leggir þig fram getur reynst erfitt að koma framtíðarsýninni á blað. Það er eðlilegt, einkum snemma í ferlinu. Þú gætir byrjað á grófum drögum og bætt smáatriðum við síðar. Önnur leið er að taka frá stuttan tíma daglega til verkefnisins og þjálfa hugann þannig í að íhuga framtíðarsýnina sem þú ert að móta. Ef þú lendir í andlegri stíflu skaltu prófa að breyta um umhverfi: fara út, velja annan tíma dags eða fara á stað sem svipar til þess rekstrar sem þú vilt skapa. Þú gætir einnig rætt við reyndan einstakling úr atvinnugreininni og fengið ábendingar. Enn betra er að finna leiðbeinanda á áhugasviðinu og segja honum reglulega frá framvindunni. Það er mikill fengur að eiga einhvern til að ræða hugmyndir við þegar þú veltir fyrir þér möguleikum framtíðarinnar.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Að finna leiðbeinanda

Leiðsögn getur veitt þér margvíslegan ávinning (mynd 1.7).



Mynd 1.7 Að finna leiðbeinanda getur veitt þér ómetanlegan ávinning. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Lestu greinina á https://www.forbes.com/sites/goncalodevasconcelos/2017/11/02/my-best-advice-for-entrepreneurs-find-a-mentor-this-is-why-and-how/#2bec86b1d469 um ávinning þess að hafa leiðbeinanda og skoðaðu þau úrræði sem höfundurinn bendir á.

Lestu síðan greinina á https://www.inc.com/young-entrepreneur-council/4-types-of-mentors-every-young-entrepreneur-should-have.html, þar sem fjallað er um tegundir leiðbeinenda. Taktu eftir að í þessari síðari grein leggur höfundurinn áherslu á sölu, rekstur, viðskiptaþróun og reynslu af frumkvöðlastarfi sem þau svið þar sem sprotafyrirtæki þurfi helst á sérþekkingu að halda.

Lýstu næst á hvaða sviðum þú vildir njóta aðstoðar leiðbeinanda við nám og þróun viðskiptahugmyndarinnar. Skráðu síðan nokkrar mögulegar leiðir til að finna leiðbeinanda sem hentar þörfum þínum. Hvernig gætu upplýsingarnar í greinunum hjálpað þér að móta yfirlýsingar þínar og lýsa virðistilboðinu?

Hugtakið framtíðarsýn í frumkvöðlastarfi tekur til þess hvað þú vilt að verkefnið verði, hvernig það muni líta út, hvaða kraftar knýi það áfram og hvaða gildi og menning eigi að umlykja það. Hver frumkvöðull hefur sína sérstöku mynd af framtíð verkefnisins. Kevin F. Adler vildi til dæmis hjálpa heimilislausu fólki. Hann stofnaði Miracle Messages, félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða sem byggjast á sjálfboðastarfi og hjálpa heimilislausu fólki að komast aftur í samband við ástvini. Framtíðarsýn samtakanna felur í sér að byggja upp víðtækt net sjálfboðaliða og samstarfsaðila til að vinna gegn heimilisleysi og leiða fólk saman. Hún snýst um að mynda samfélag, hjálpa hvert öðru og styrkja samfélög. Viðskiptalíkanið hvetur heimilislaust fólk til að útbúa stutt Miracle Messages-skilaboð í

myndskeiði, hljóði eða texta. Skilaboðunum er síðan miðlað á samfélagsmiðlum og með öðrum aðferðum til að finna ástvini viðkomandi.

1

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Miracle Messages á heimsvísu

Farðu á www.miraclemessages.org og kynntu þér framtíðarsýn og hlutverk Miracle Messages. Einkunnarorðin „Allir tilheyra einhverjum“ endurspegla menningu þar sem öllu fólki er sýnd umhyggja. Þegar þú lest um samtökin skaltu íhuga hvað þau gætu orðið í framtíðinni. Hugsaðu þér víðtækt net sem tengir sjálfboðaliða við heimilislaust fólk, síðan við ástvini þess og loks við aðrar stofnanir. Þær aðstoða fólk við flutninga og útvega úrræði til að takast á við ástæðurnar fyrir því að það varð heimilislaust. Hvernig gætu samtökin orðið alþjóðleg? Hugleiddu fjölskyldur sem hafa tvístrast vegna stríðs, hungursneyðar eða annarra hamfara og vilja finna ástvini sína. Innviði Miracle Messages mætti yfirfæra á aðra hópa en heimilislaust fólk í Bandaríkjunum. Framtíðarsýn stofnandans ræður því hvort áfram verði lögð áhersla á heimilisleysi þar í landi eða sýnin víkkuð til annarra landsvæða og þarfa.

Þegar framtíðarsýn frumkvöðlaverkefnis nær yfir skemmri tíma, til dæmis fimm ár, getur hún beinst að staðbundnu vandamáli eða aðstæðum en þróast síðar í víðari sýn sem tekur til fjölbreyttari markaða eða hópa. Framtíðarsýnin ætti að hvetja fólkið sem kemur að sprotafyrirtækinu til að styðja verkefnið. Beittu ímyndunaraflinu til að draga upp mynd af framtíð þess. Þótt frumkvöðlar nýti ímyndunarafl og sköpunargáfu við þessa mótun þurfa þeir einnig að skilja atvinnugrein verkefnisins, samkeppnina og þá þróun sem nú á sér stað eða kann að verða í framtíðinni. Þessar upplýsingar móta framtíðarsýn verkefnisins og skýra hvernig það sker sig frá öðrum rekstri. Helst ætti sýnin að vera innsæ, djörf, hvetjandi og trúverðug. Úr henni ætti síðan að móta formlega yfirlýsingu um framtíðarsýn.

Slíka yfirlýsingu um framtíðarsýn þarf einnig að setja skýrt fram og ræða við sprotateymið. Þótt þú hafir ef til vill ekki enn myndað sprotateymi, fundið leiðbeinanda eða byggt upp stuðningshóp þarftu stuðning til að skapa frumkvöðlaverkefni. Fólkið í stuðningsnetinu þarf að skilja að í upphafi er oft eðlilegt að vinna án launa og að fjárhagslegur ávinningur kann að skila sér þegar verkefnið er uppskorið eða selt. Sumum frumkvöðlum reynist erfitt að sætta sig við að framtíðarsýnin feli í sér sölu verkefnisins til annars hóps eða fyrirtækis. En einmitt þá getur verkefnið vaxið og orðið enn rekstrarhæfara. Ef framtíðarsýn þín er þess í stað að reka lítið fyrirtæki, til dæmis sérleyfi, kaupir þú tilbúinn rekstrarpakka sem byggist á viðskiptaáætlun. Þar hafa ferli og ákvarðanir þegar verið fínstillt til að styðja árangur þinn sem eiganda og stjórnanda. Eigandi lítils fyrirtækis stofnar rekstur eða kaupir sig inn í fyrirliggjandi viðskiptahugmynd en frumkvöðull leitast við að skapa eitthvað nýtt með nýjum vörum, þjónustu, aðferðum eða samsetningu hugmynda sem verður að nýju verkefni eða skipulagsheild.

Leiðandi frumkvöðullinn ætti að kynna yfirlýsinguna um framtíðarsýn fyrir starfsfólki og fjárfestum þegar þessir hópar hafa myndast. Hann ætti að útskýra hvað sýnin merkir fyrir hann persónulega og hvernig hún stuðlar að árangri verkefnisins. Eftir því sem verkefnið vex gætir þú einnig þurft að endurskoða sýnina í ljósi ákvarðana þinna og þekkingar á atvinnugreininni, vörunum og þörfum viðskiptavina. Þótt nýjar upplýsingar og ákvarðanir

breyti síðar yfirlýsingunni er dýrmætt skref að móta fyrstu yfirlýsinguna, því að hún hjálpar þér að taka ákvarðanir.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Persónuleg yfirlýsing um framtíðarsýn

Hvernig vilt þú að líf þitt verði eftir tíu til tuttugu ár? Hugleiddu eftirfarandi spurningar:

- Hvar býrð þú?
- Hvað gerir þú til að afla þér tekna?
- Hvernig lítur heimilið þitt út?
- Hverjir búa á heimilinu?
- Hvernig lifir þú lífinu?

Þegar þú svarar spurningunum gætir þú meðal annars lýst dæmigerðum virkum degi og degi um helgi í lífi þínu. Mótaðu yfirlýsingu um framtíðarsýn sem lýsir svörunum.

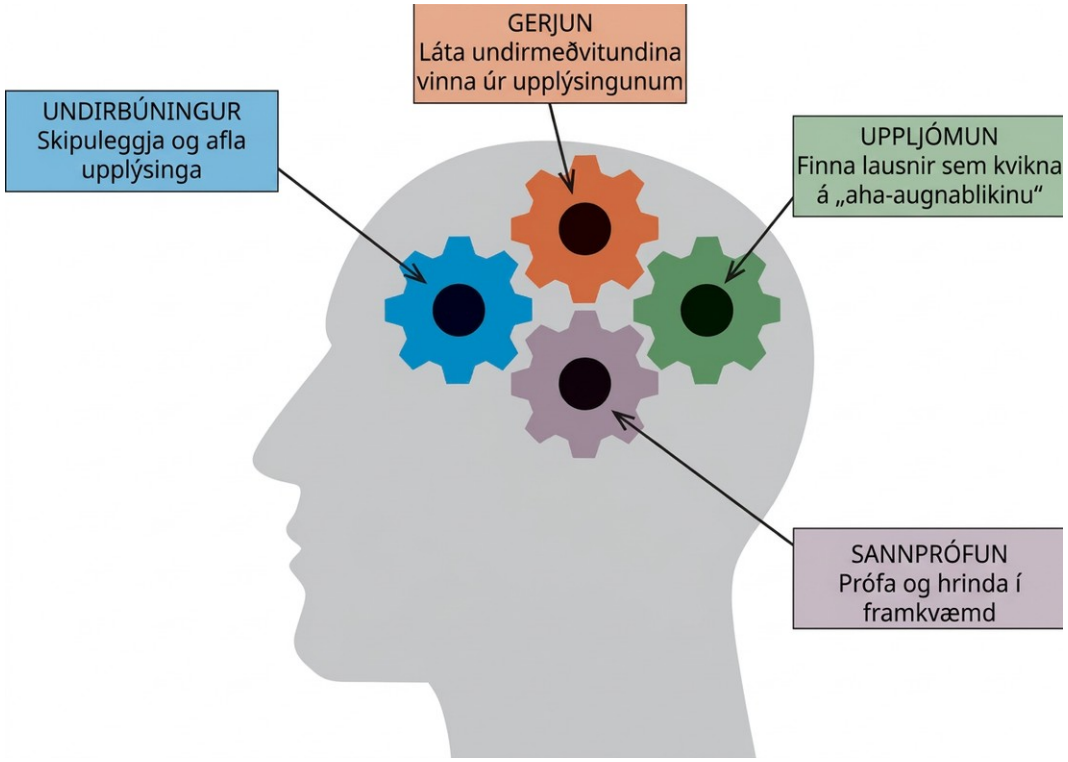
Skapandi leiðir til að móta framtíðarsýn

Sköpunargáfa hefur verið skilgreind á marga vegu og tjáningarform hennar eru fjölbreytt (þú lærir meira um hana í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar). Listafólk sýnir yfirleitt skapandi hlið sína í listaverkum, tónlistarfólk í tónlist og rithöfundar með skrifum. Aðrir sýna tæknilega sköpunargáfu með nýjungum í farsímum eða nýrri bílatækni. Þú ákveður hvernig þú tjáir sköpunargáfu þína í verkefninu og starfi þínu. Þegar fólk fylgir ástríðu sinni sprettur sköpunargáfan í flestum tilvikum af þeirri ástríðu.

Ein leið til að uppgötva framtíðarsýn þína er að byrja með lokamarkmiðið í huga. Hvaða mynd hefur þú af æskilegri framtíð? Hvernig gæti hún fallið að hugmyndum þínum um að skapa farsælt verkefni? Taktu eftir að spurningarnar snúast bæði um persónulega framtíð þína og framtíðarsýn verkefnisins. Þessar tvær myndir þurfa að geta farið saman. Framtíðarsýn þín fyrir eigið líf ætti að gera ráð fyrir þeim úrræðum sem þarf til að styðja framtíð verkefnisins, rétt eins og framtíð þess þarf að styðja persónulega framtíð þína. Síðar í kaflanum ræðum við jafnvægi milli vinnu og einkalífs til að auðvelda þér að greina hvað felst í árangri þegar þú lýsir framtíðarsýninni.

Önnur leið til að móta framtíðarsýn er að beita skapandi hugsunarferli. Slík hugsun gerir fólki kleift að finna hugmyndir sem því hefðu ef til vill ekki dottið í hug án skapandi hugarfars. Skapandi hugsunarferlið, sem er útskýrt nánar í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar, skiptist í fjögur skref: undirbúning, gerjun, uppljómun og sannprófun (mynd 1.8).

1



Mynd 1.8 Þetta eru fjögur skref skapandi hugsunarferlis. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Á undirbúningsstiginu safnar þú upplýsingum og hugmyndum. Til að virkja skapandi hugmyndir getur þú beitt sundurleitri hugsun og búið til eins margar hugmyndir og mögulegt er, jafnvel þótt þær virðist órökréttar. Skrifaðu lista yfir mótsagnakenndar, fjölbreyttar eða mjög ólíkar hugmyndir. Undirbúningur er fyrsta skref skapandi hugsunarferlisins. Næsta skref er að hætta um stund að hugsa um verkefnið; það kallast gerjun. Þannig segjum við huganum að vinnan á undirbúningsstiginu sé mikilvæg og þurfi frekari umhugsun. Þegar við hættum að hugsa meðvitað um verkefnið eða vandamálið leyfum við undirmeðvitundinni að vinna áfram þótt meðvitund okkar beinist að öðru. Þetta gerjunartímabil er nauðsynlegt til að efla sköpun. Á því gætir þú farið í gönguferð, lagt þig eða einfaldlega sinnt daglegum verkefnum. Einhvern tíma kann að kvikna skyndilegur innblástur eða uppljómun, „nú skil ég“-augnablik sem beinist skýrt að verkefninu eða vandamálinu sem þú vilt leysa. Oft birtist svarið þá skyndilega í meðvituðum huga og við sjáum hvernig halda skal áfram. Síðasta skrefið er sannprófun, þar sem við mótum yfirlýsingu eða skilaboð um framtíðarsýn eða leysum skapandi hugsunarverkefnið. Þessu ferli má beita við margvíslegar viðskiptaaðstæður. Þegar hugmyndirnar hafa verið þróaðar og skýrðar frekar, til dæmis með viðskiptalíkansrammanum sem fjallað er um í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning, skapast svigrúm fyrir skapandi og raunhæfa lausn á meðan við höldum áfram að hugsa um málið.

Hönnunarhugsun, hugstormun og hugarkort eru verkfæri sem þú kynnist síðar í námskeiðinu. Þótt þau kunni að vera kunnugleg eru til sérstakar aðferðir sem auka árangur þeirra í frumkvöðlastarfi. Hugstormun felst í því að þátttakendur setji fram hugmyndir um tiltekið viðfangsefni án þess að leggja dóm á þær. Þú getur gert það á eigin spýtur eða með

öðrum, en fleiri þátttakendur skapa meiri fjölbreytni þar sem hugmynd eins þátttakanda getur kveikt hugmynd hjá öðrum. Skrifaðu hugmyndirnar niður svo þú getir snúið aftur að þeim síðar. Hugstormun er ekki það sama og sundurleit hugsun, en í henni þurfa hugmyndirnar ekki að tengjast viðfangsefninu. Í hugstormun um aðstoð við heimilislaust fólk gætum við til dæmis fengið hugmyndir um mat og húsnæði í nærsamfélaginu eða ókeypis heilbrigðisþjónustu. Með sundurleitri hugsun kæmu fram fjölbreyttari hugmyndir, svo sem að taka heimilislaust fólk upp á myndskeið og hlaða efninu á samfélagsmiðil til að tengja það við fjölskyldu sína. Þessi verkfæri geta nýtt sundurleita hugsun við hugmyndamyndun. Ef fólk hefur þó ekki lært að beita henni verða hugmyndirnar yfirleitt skipulegri, afmarkaðri og rökréttari. Jafnframt því að hvetja til sundurleitra hugmynda þurfum við að forðast að dæma þær. Um leið og við byrjum að leggja dóm á hugmyndirnar takmörkum við sköpunargáfuna og endum með lakari lausnir. Nálgastu ferlið með leikgleði og afslöppuðu hugarfari.

Hugarkort er önnur vinsæl aðferð til skapandi hugsunar. Þá teiknar þú mynd á blað eða töflu, skrifar niður orðin sem koma upp í hugann og tengir þau með línum í skýringarmynd sem sýnir innbyrðis tengsl þeirra. Hugmyndin er að eitt orð geti leitt af sér annað. Þannig getur þú uppgötvað tengsl sem sáust ekki áður en hugarkortið var gert.

Þú getur rannsakað frumkvöðlahugmyndir með því að gera kannanir og spyrja fólk um reynslu þess af því sem hugmyndin snertir. Segjum til dæmis að þú íhugir að skapa nýja hollustuafurð sem auðvelt er að borða á leið til vinnu án þess að óhreinka sig. Þú gætir spurt fólk um reynslu þess af því að borða á ferðinni eða um næringu og mataræði. Einnig mætti finna fyrirliggjandi gögn um máltíðatíma, matarvenjur á ferðinni, vinsælt mataræði eða skyld efni. Önnur leið er að finna tilviksrannsóknir sem fjalla ítarlega um fáein sambærileg áhugasvið eða gera eigin tilviksrannsókn með því að fylgjast með matarvenjum nokkurra jafningja. Þú gætir jafnframt smíðað frumgerð vörunnar og spurt fólk um reynslu þess af notkun hennar. Þú lærir meira um rannsóknaraðferðir í köflunum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs, Aðferðir við úrlausn vandamála og greiningu þarfa og Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Sköpunargáfa efld með breyttum venjum

Æfðu sköpunargáfuna með því að breyta daglegum venjum. Heilinn lokar á margar síendurteknar athafnir, svo sem ferðina til vinnu og aðrar fastar venjur, og því tökum við oft ekki eftir umhverfinu. Veldu einn dag í þessari viku og upplifðu heiminn frá nýju sjónarhorni. Breyttu venjunum á eins marga vegu og þú getur og taktu eftir hvernig þú upplifir daginn.

- Hvernig var upplifunin?
- Tókstu eftir því að þú veittir umhverfinu meiri athygli?

Hugleiddu hvernig þú getur nýtt reynsluna til að læra að greina ný tækifæri og skoða fólk, aðstæður og hluti þannig að þú komir auga á vandamál sem gætu orðið að frumkvöðlaverkefni.

1

Að ná jafnvægi

Frumkvöðlastarfsemi felur í sér margar áskoranir þar sem frumkvöðullinn þarf að gegna fjölmörgum hlutverkum. Það á sérstaklega við ef frumkvöðullinn er eini starfsmaður fyrirtækisins. Óháð viðskiptalíkani þurfa allir frumkvöðlar þó að finna jafnvægi milli þess að byggja upp frumkvöðlaverkefnið og sinna einkalífinu. Framtíðarsýn sem nær til ólíkra þátta starfs og einkalífs getur auðveldað fólki að ná slíku jafnvægi.

Hvernig skilgreinir þú jafnvægi í lífi þínu? Hvaða svið koma upp í hugann þegar þú hugsar um líf í jafnvægi? Eitt markmið gæti verið að hafa nægt fé til að standa undir lífsstílnum. Önnur svið gætu verið hreyfing eða áhugamál, félagsleg samskipti og afþreying, ánægja með tekjuöflunina, fjölskylda og persónuleg sambönd, auk annarra áhugamála og gilda. Sumir frumkvöðlar hefja lífsstílsverkefni til að ná þessu jafnvægi. En hvernig náum við jafnvægi ef markmiðið er að helga okkur frumkvöðlastarfi?

Hugtakið atvinnufrumkvöðull vísar til eiganda sem stýrir verkefninu dag frá degi. Hann tekst á við daglega áhættu og ávinning af rekstrinum og uppbyggingunni og nýtur þess jafnvel, líkt og Roxanne Quimby. Vöxtur Burt's Bees krafðist erfiðra ákvarðana, svo sem að flytja frá Maine til Kaliforníu til að mæta vaxtarþörfum fyrirtækisins. Þótt hún vildi skapa fólki í norðurhluta Maine atvinnutækifæri vissi hún að fyrirtækið þyrfti rétta innviði til að ná árangri og þeir voru ekki til staðar í Maine. Ef þú velur að helga starfsferil þinn frumkvöðlastarfi kann megináherslan að verða á að þróa hugmyndina í farsælt verkefni, líkt og Quimby gerði með Burt's Bees, en það getur komið niður á persónulegum markmiðum.

Margir atvinnufrumkvöðlar þurfa stuðning fjölskyldu og vina sem skilja að athygli og kraftar leiðandi frumkvöðulsins eru nauðsynleg fyrir árangur verkefnisins. Margir lífsstílsfrumkvöðlar eiga líka erfitt með að sinna þörfum verkefnisins og halda um leið jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Frumkvöðullinn ætti að ræða við fjölskylduna, sína nánustu og frumkvöðlateymið snemma, á meðan hugmyndin er í mótun. Þannig má meta stuðning þeirra sem gætu þurft að víkja eigin hagsmunum til hliðar þegar frumkvöðullinn helgar sig verkefninu.

Mikilvægt skref í átt að jafnvægi er að skilgreina skýrt hvað árangur merkir í lífi þínu og verkefninu. Hver eru forgangsatriðin? Hvað getur þú gert til að finna jafnvægi milli velgengni nýja verkefnisins, eigin farsældar og farsældar fjölskyldunnar? Þar sem mörgum reynist erfitt að finna jafnvægi milli allra hlutverka lífsins, sérðu þar tækifæri til að skapa frumkvöðlaverkefni?

LEYSTU VERKEFNIÐ

Kannaðu hvað árangur merkir fyrir þig

Hver er þín eigin skilgreining á árangri? Það er gagnlegt fyrir frumkvöðlaverkefni þín að kanna og skilgreina hvað persónulegur og faglegur árangur merkir fyrir þig.

- Í þessum stutta TED-fyrirlestri er kannað hvað gerir fólk farsælt: https://www.ted.com/talks/richard_st_john_s_8_secrets_of_success?referrer=playlist-short_talks_to_watch_during_yo. Það er gagnlegt skref í átt að jafnvægi að þekkja eigin skilgreiningu á árangri.

- Hugleiddu þessi átta leyndarmál árangurs þegar þú veltir fyrir þér jafnvægi milli vinnu og einkalífs: https://www.ted.com/talks/nigel_marsh_how_to_make_work_life_balance_work
- Hér er annar TED-fyrirlestur sem varpar ljósi á líf okkar og það sem við teljum vera árangur: https://www.ted.com/talks/alain_de_botton_a_kinder_gentler_philosophy_of_success

Þegar þú hefur kynnt þér efnið skaltu íhuga hvernig þú skilgreinir árangur og hvernig þú getur nýtt þá þekkingu til að skipuleggja gott jafnvægi milli vinnu og einkalífs.

Þegar þú kannar hvað árangur merkir fyrir verkefnið og hvernig skilgreining þín fer saman við jafnvægi milli einkalífs og vinnu við verkefnið skaltu huga að ýmsum sérstökum áskorunum sem frumkvöðlar kunna að mæta. Þú gætir til dæmis þurft að læra margt á ókunnugum sviðum rekstrarins, svo sem reikningshaldi eða fjármálum. Einnig gætir þú þurft að ákveða hvort víkka eigi vörulínu eða hvort og hvar opna skuli nýja starfsstöð. Frumkvöðlar nefna oft líkamlegt álag við stofnun fyrirtækis. Það getur falist í því mikla úthaldi sem þarf til að þrífa nýtt húsnæði, flytja inn og koma starfseminni fyrir. Eftir eðli rekstrarins gætir þú jafnframt þurft að venjast því að vera á bakvakt allan sólarhringinn. Hér getur framtíðarsýn um hvar þú vilt standa síðar aftur hjálpað þér að búa þig undir áskoranirnar á fyrstu stigum fyrirtækisins.

Frumkvöðlastarfsemi getur reynt sérstaklega á ef þú hefur ekki búið þig nógu vel undir verkefnin fram undan, rétt eins og önnur fagleg eða persónuleg hlutverk. Sjálfsumönnun og tilfinningavitund geta því skipt sköpum fyrir tilfinningalega heilsu frumkvöðulsins. Það er mjög mikilvægt að taka sér tíma fyrir sjálfan sig. Til dæmis má útbúa tímaáætlun. Með því að skrá hvernig tímanum er varið getur þú haldið áætlun, lokið verkefnum og forðast að verja svo miklum tíma í einn þátt rekstrar eða einkalífs að annar verði út undan. Það er hollt fyrir tilfinningalífið að taka sér hlé frá rekstrinum og fjarlægðin getur veitt mikilvægt sjónarhorn sem styður betri ákvarðanir. Margt viðskiptafólk skilur einkalíf og starf að með því að „skilja vinnuna eftir á vinnustaðnum“. Ef það er ekki hægt, til dæmis þegar unnið er heima, má taka frá sérstakan tíma fyrir fjölskyldu eða einkalíf til að skapa jafnvægi.

Traustir ráðgjafar og leiðbeinendur í rekstri og einkalífi geta einnig stutt tilfinningalega heilsu. Þegar þú stendur frammi fyrir erfiðri ákvörðun eða áskorun er mikilvægt að geta rætt við einhvern sem þekkir þig og aðstæður þínar. Sumir frumkvöðlar leiða annað fólk í fyrsta sinn og bera sem eigendur fyrirtækisins fulla ábyrgð á niðurstöðunum. Allt viðskiptafólk ætti að hafa persónulega áætlun um hvernig það ætlar að efla leiðtogahæfni sína. Hún getur falist í háskólanámskeiðum eða faglegri þjálfun en stundum er hún persónulegt heit um að bæta sig. Þú ættir að greina hvaða leiðtogastílar henta þér best ásamt styrkleikum og veikleikum þínum sem leiðtoga. Gagnlegt getur verið að rifja upp eigin starfsreynslu og greina hvaða leiðtogaeiginleika þú dáðist að og hvaða eiginleika ekki. Eins og aðra viðskiptafærni má læra og efla þessa hæfni. Einnig má ráða fólk með hæfni sem bætir upp þá þætti sem þú ert óviss um.

Að þekkja eigin styrkleika og veikleika, og vita hvað þér líkar og mislíkar, hjálpar þér að ná og viðhalda jafnvægi í lífinu. Ráðgjafar, leiðbeinendur, gátlistar og tímaáætlanir geta haldið

þér á réttri leið og komið í veg fyrir að eitt svið rekstrar eða einkalífs taki yfir eða verði vanrækt.

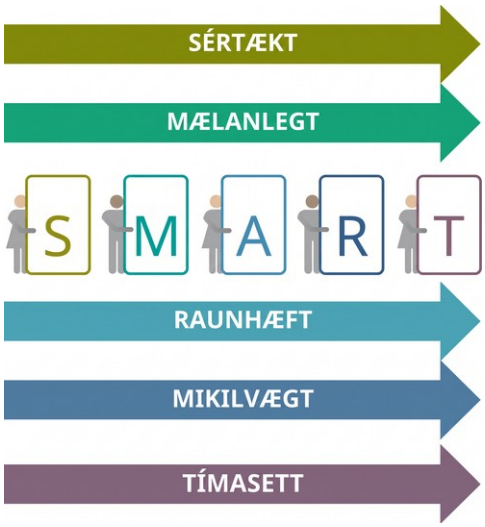
Mikilvægi markmiða

Framtíðarsýn frumkvöðuls dregur upp mynd af framtíðinni en markmið beinast að æskilegri niðurstöðu. Framtíðarsýn er lykill að því að skapa þá framtíð sem þú vilt fyrir þig og fyrirtækið, en markmið hjálpa þér að greina skrefin sem þarf til að gera sýnina að veruleika.

Lestu aftur skilgreiningar þínar á árangri og yfirlýsinguna um framtíðarsýn. Skrifaðu nú lista yfir mögulegar aðgerðir sem hjálpa þér að ná árangri og hrinda sýninni í framkvæmd. Farðu yfir listann og flokkaðu orðin og aðgerðirnar eftir mikilvægi og tímaramma.

SMART-markmið eru vel mótuð og skilgreind markmið sem eru sértæk, mælanleg, raunhæf, mikilvæg og tímasett (mynd 1.9).

- Sértæk: Markmiðin ættu að vera nákvæm fremur en of víð.
- Mælanleg: Þú ættir að geta prófað með tölulegum hætti hvort markmiði hafi verið náð. Til þarf að vera skýr aðferð sem sker úr um hvort það hafi tekist.
- Raunhæf: Markmiðið þarf að vera framkvæmanlegt; það má ekki vera svo metnaðarfullt að ómögulegt sé að ná því. Hins vegar ætti það ekki heldur að vera svo auðvelt að því megi ná fljótt eða með lítilli fyrirhöfn.
- Mikilvæg: Markmiðið ætti að falla vel að því sem þú vilt áorka og skipta máli fyrir þá niðurstöðu sem þarf.
- Tímasett: Hvert markmið þarf að hafa skilgreindan lokafrest, það er ákveðinn tíma þegar því skal náð. Hversu langan tíma hefur þú til að ljúka markmiðunum? Hvernig fellur tímaáætlunin að heildaráætluninni?



Mynd 1.9 SMART-markmið geta hjálpað þér að gera framtíðarsýnina að veruleika. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Segjum til dæmis að persónuleg skilgreining þín á árangri og framtíðarsýn feli í sér fjárhagslegt sjálfstæði, svo sem sumarbústað til fjalla. Hvaða markmið getur þú skilgreint í dag sem leiða að þeirri niðurstöðu? Þú myndir setja mánaðarleg eða árleg fjárhagsmarkmið

um að spara ákveðna fjárhæð miðað við áætlun um hvað þarf til að eignast sumarbústaðinn. Einnig þyrfti að setja markmið um að finna rétta staðinn. Sama ferli er nauðsynlegt til að styðja árangur frumkvöðlaverkefnisins. Markmiðasetning er áhrifarík leið að þeirri framtíð sem við viljum skapa í lífinu.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Markmið Roomify

Kynntu þér Roomify á https://www.inc.com/profile/roomify og www.roomify.com. Hvaða markmið myndir þú setja fyrirtækinu ef þú værir í hópi stofnenda þess? Ætti að uppskera fyrirtækið? Víkka starfsemina yfir í skyldar vörur? Að endurpakka vörum svo að auðveldara sé að kaupa þær er afar góð hugmynd sem má yfirfæra á önnur svið. Dettur þér í hug ný leið til að endurpakka vörum sem sparar fólki tíma og fyrirhöfn við ákvarðanatöku? Skrifaðu að minnsta kosti tíu hugmyndir sem spara fólki tíma og auka þægindi í lífi þess. Hvaða hugmyndir höfða mest til þín?

Hér er tilbúið dæmi um markmið frumkvöðuls sem við getum borið saman við SMART-viðmiðin og kannað hvort þau séu raunhæf. Soraya rekur lítið kennslufyrirtæki í Dallas í Texas. Markhópur hennar er framhaldsskólanemar. Soraya er nú eini starfsmaður einstaklingsrekstrarins en vonast til að ráða fljótlega fleira fólk. Hún er full eldmóðs fyrir rekstrinum og hefur náð góðum árangri þau fjögur ár sem hann hefur starfað. Að ráði vinar í viðskiptaháskóla hefur Soraya skilgreint þrjú rekstrarmarkmið fyrir næsta ár. Þau eru:

1. Auka sölu um 50 prósent.
2. Opna nýja starfsstöð.
3. Ráða tvo starfsmenn.

Þegar markmiðin eru metin samkvæmt SMART-viðmiðunum sést að fyrsta og þriðja markmiðið eru sértæk þar sem þau eru töluleg en annað markmiðið er það ekki. Öll þrjú eru mælanleg. Þar sem Soraya er eini starfsmaðurinn er ólíklegt að hún geti náð fyrsta og öðru markmiðinu, en þriðja markmiðið er raunhæft. Ef hún réði fleira starfsfólk myndu líkurnar á að hún næði öðrum markmiðum jafnframt aukast. Öll þrjú markmið skipta máli fyrir vöxt fyrirtækisins. Hvert þeirra þarf þó nánari tímasetningu. Til að auka sölu um 50 prósent á komandi ári ætti Soraya til dæmis að setja mánaðarleg eða ársfjórðungsleg sölumarkmið sem leiða að ársmarkmiðinu. Til að opna nýja starfsstöð þarf einnig tímasett skref, svo sem að leigja eða kaupa húsnæði og ákveða viðskiptalíkan staðarins. Sömuleiðis þarf tímaramma fyrir ráðningu fleira starfsfólks: auglýsingu, viðtöl, val, ráðningu og þjálfun. Markmið Soraya eiga því vel við litla kennslufyrirtækið en þau þarf að útfæra nánar svo þau uppfylli SMART-viðmiðin. Líklegra er að Soraya nái SMART-markmiðum og að þau leiði til æskilegs árangurs í rekstrinum.

1.3 Frumkvöðlahugsun

1

NÁMSMARKMIÐ

Að loknum þessum hluta átt þú að geta:

- Útskýrt hvað felst í frumkvöðlahugsun
- Lýst hvað átt er við með frumkvöðlaanda eða ástríðu

Frumkvöðlastarfsemi tekur á sig margar myndir (sjá töflu 1.1), en frumkvöðlar eiga eitt mikilvægt einkenni sameiginlegt: Frumkvöðull kemur auga á tækifæri og ákveður að grípa það. Flest frumkvöðlaverkefni eru nýstárleg tilbrigði við hugmynd sem þegar hefur breiðst út um samfélög, landsvæði og lönd, svo sem að stofna veitingastað eða opna smásöluverslun. Slík verkefni fela að sumu leyti í sér minni áhættu en teljast engu að síður til frumkvöðlastarfs. Warby Parker er til dæmis arðbært sprotafyrirtæki sem fjórir framhaldsnemar við Wharton stofnuðu. Það ögraði stöðu stórs, ráðandi fyrirtækis, Luxottica, með því að bjóða stórum hópi neytenda vöruúrval sem var þægilegra, ódýrara og stílhreinna. Í fyrstu fór salan fram á netinu. Nýsköpunin fólst þannig í að skapa eitthvað nýtt, einstakt eða frábrugðið meginstraumnum. Samt sótti fyrirtækið inn á rótgróinn og að sumu leyti fullþroskaðan hluta eldri atvinnugreinar. McDonalds, sem er að 90 prósentum í eigu sérleyfishafa, fór aðra leið þegar fyrirtækið kynnti afar vinsælan morgunverðarmatseðil sem gilti allan daginn árið 2017. Með honum náði það til stærri hóps, meðal annars yngri neytenda, og endurheimti viðskiptavini sem höfðu valið aðra kosti. Margir frumkvöðlar hefja því nýtt verkefni með því að leysa mikilvægt vandamál og skapa virði sem fólk myndi meta ef varan eða þjónustan stæði því til boða. Aðrir bjóða hins vegar „betri músagildru“, hvort sem um er að ræða vöru, þjónustu eða hvort tveggja. Í öllum tilvikum þarf frumkvöðullinn að þekkja markaðinn og markhópinn vel, setja skýrt fram brýna óuppfyllta þörf, þróa raunhæfa og framkvæmanlega lausn og koma henni til skila. Þannig draga margir frumkvöðlar úr áhættu áður en verkefninu er hrundið af stað.

Með því að veita umhverfinu og reynslu daglegs lífs athygli má koma auga á fjölmörg tækifæri til frumkvöðlastarfs. Daglega rekumst við á margt sem mætti bæta. Þú gætir til dæmis spurt: „Hvað ef við þyrftum ekki að ferðast til vinnu?“ „Hvað ef við þyrftum ekki að eiga ökutæki en hefðum samt aðgang að einu slíku?“ „Hvað ef við gætum slakað á á leiðinni til vinnu í stað þess að finna fyrir streitu í umferðinni?“ Spurningar af þessu tagi urðu kveikjan að frumkvöðlaverkefnum á borð við samnýtingarþjónustu Uber, þróun sjálfkeyrandi ökutækja[21] og ókeypis hjólaleigu til skamms tíma í Pella í Iowa (mynd 1.10).[22]

21 Matthew DeBord. „Waymo gæti verið allt að 75 milljarða dala virði — stutt saga Google-bílaverkefnisins.“ Business Insider. 9. september 2018. https://www.businessinsider.com/google-car-project-history-2018-8

22 Ethan Goetz. „Bike Share Program Launched Monday.“ The Chronicle. 2. júlí 2018. https://www.pellachronicle.com/gallery/bike-share-program-launched-monday/article_950cebac-7e49-11e8-97a0-8fd615410188.html



Mynd 1.10 Hjólaleiga í Pella í Iowa veitir notendum aðgang að reiðhjólum á ýmsum stöðum. (Heimild: ljósmynd af hjólaleigu eftir „paul.wasneski“/Flickr, í almenningseigu)

Þessar hugmyndir spruttu af frumkvöðlahugsun: vitund og einbeitingu sem beinist að því að finna tækifæri með því að leysa vandamál og vilja til að fylgja hugmyndinni eftir. Frumkvöðlahugsun er sjónarhornið sem frumkvöðullinn skoðar heiminn út frá; allt er metið með hliðsjón af frumkvöðlaverkefninu. Frumkvöðullinn hefur reksturinn alltaf í huga þegar hann tekur ákvörðun. Oftast miða aðgerðirnar að hagsmunum rekstrarins en stundum hjálpa þær frumkvöðlinum að tileinka sér viðeigandi hugsunarhátt. Frumkvöðlahugsunin verður að lífsviðhorfi. Frumkvöðlar eru oft reiðubúnir til athafna til að ná markmiðum sínum. Þeir horfa fram á veginn, skipuleggja næstu skref og greina stöðugt mögulegar „hvað ef“-aðstæður. Þeir spyrja sig gjarnan: „Hvað ef við gerðum þetta?“ eða „Hvað ef samkeppnisaðili gerði hitt?“ og velta fyrir sér hvaða áhrif það hefði á reksturinn.

Flest fólk fylgir venjum og hefðum án þess að gefa umhverfinu gaum eða koma auga á tækifæri til frumkvöðlastarfs. Þar sem allir geta breytt sjónarhorni sínu, hætt að fylgja rótgrónum mynstrum í blindni og tekið eftir tækifærunum í kringum sig geta allir orðið frumkvöðlar. Aldur, kyn, kynþáttur, upprunaland og tekjur setja engin mörk. Til að verða frumkvöðull þarf að greina tækifæri og vera reiðubúinn að grípa það. Framkvæmd frumkvöðlahugsunar er þó ólík eftir heimshlutum. Í mörgum asískum menningarsamfélögum er til dæmis algengara að ákvarðanir séu teknar í hópi og það er metið sem jákvæður eiginleiki. Þar myndi frumkvöðullinn líklega leita ráða hjá fjölskyldu eða samstarfsfólki áður en hafist væri handa. Í Bandaríkjunum er einstaklingshyggja hins vegar mikils metin og því ákveða margir bandarískir frumkvöðlar að hrinda áætlun fyrir reksturinn í framkvæmd án þess að ráðfæra sig við aðra.

1

Frumkvöðlaandi og ástríða

Hugtakið frumkvöðlaandi felur í sér hugsunarhátt sem hjálpar frumkvöðlum dag frá degi að sigrast á hindrunum og takast á við áskoranir með þeirri afstöðu að lausn sé möguleg. Hvað felst í því að hafa frumkvöðlaanda? Hér getur það til dæmis merkt að sýna ástríðu, markvissni, jákvæðni, dirfsku, forvitni eða þrautseigju.

Stofnendur Airbnb hafa brennandi áhuga á að verja rétt einstaklinga til að leigja út ónotað rými. Hvers vegna ætti hið rótgróna hótellíkan alltaf að ráða? Hvers vegna ætti húseigandi ekki að mega leigja út ónotað rými og afla tekna af því? Airbnb hefur skapað sveigjanlegri og hagkvæmari valkosti innan hins ört vaxandi deilihagkerfis. Á sama tíma hafa sum ríki og sveitarfélög spurt hvaða reglur og eftirlit eigi að gilda um verkefni af þessu tagi. Þótt frumkvöðlaandi snúist að hluta um að berjast fyrir réttindum og frelsi einstaklinga þarf að ríkja jafnvægi milli efnahagslegs frelsis og neytendaverndar. Frumkvöðlaandi felur í sér brennandi áhuga á að kynna verðmæta hugmynd og vilja til að hugsa út fyrir rótgróin mynstur og ferla. Jafnframt þarf að virða lög og reglur á hverjum stað þegar reynt er að breyta þessum mynstrum eða að minnsta kosti bjóða upp á aðra kosti.

Ástríða er mikilvægur þáttur frumkvöðlaferlisins. Án hennar getur frumkvöðull misst drifkraftinn til að reka fyrirtækið. Hún getur haldið frumkvöðlinum við efnið þegar umheimurinn sendir neikvæð skilaboð eða dræm viðbrögð. Ef þú hefur til dæmis brennandi áhuga á að stofna dýraathvarf vegna ástar á dýrum finnur þú leið til að láta það verða að veruleika. Innri hvöt til að hjálpa dýrum í neyð knýr þig til að gera það sem þarf. Sama gildir um stofnendur annars konar sprotafyrirtækja sem fylgja ástríðu sinni. Ástríðan þarf þó að taka mið af framtíðarsýn og hlutverki frumkvöðulsins; ástríða ein og sér nægir ekki. Skýr hlutverkayfirlýsing segir hvers vegna fyrirtækið er til og hvaða markmið frumkvöðullinn setur sér til að sinna hlutverki þess. Hún beinir ástríðunni í réttan farveg og heldur rekstrinum á réttri leið. Ástríða, framtíðarsýn og hlutverk geta styrkt hvert annað og leiðbeint frumkvöðlinum um næstu skref.

Sumar hugmyndir kunna að virðast smáar eða lítilvægar en í frumkvöðlastarfsemi er mikilvægt að átta sig á því að hvert nýtt sprotafyrirtæki getur orðið öðrum innblástur að afleiddri hugmynd sem byggir á þeirri upprunalegu. Möguleikarnir á að finna ný tækifæri eru óþrjótandi. Farðu aftur yfir hugmyndir þínar að afleiddum verkefnum út frá verkefnum Angads Darvani eða Miracle Messages-verkefni Kevins F. Adler. Þú getur einnig íhugað afleiddar hugmyndir sem tengjast tækni í landbúnaði. Slík hugmyndavinna fellur vel að sundurleitri hugsun og hugstormun. Með þessum aðferðum má finna nýja notkunarmöguleika fyrir fyrirliggjandi tækni, líkt og Ring gerði þegar fyrirtækið nýtti myndtækni til að auka öryggi og gera viðskiptavinum kleift að sjá hver væri við dyrnar án þess að opna þær.

Frumkvöðlahugsun á þínu fræðasviði eða starfssviði

Hvaða áskoranir valda gremju í atvinnugreininni sem þú hefur áhuga á eða á þínu fræðasviði? Hvernig má breyta þeim í tækifæri? Fyrr í kaflanum var fjallað um Evernote, fyrirtæki sem leitast við að efla minni okkar með því að geyma og skipuleggja upplýsingar. Skoðum fleiri dæmi um frumkvöðlaverkefni í tilteknum atvinnugreinum til að auðvelda þér að skipuleggja eigið verkefni á þínu sviði.

Í landbúnaði gefa skordýr, illgresi, veðurskilyrði og áskoranir við uppskeru fjölmörg tilefni til frumkvöðlastarfs. Aukin áhersla á lífræna framleiðslu hefur einnig haft áhrif á greinina. Hvaða vörur gæti frumkvöðull fundið upp til að styðja lífræna ræktun og takast á við skordýr sem skemma eða eyðileggja uppskeru? Áður fyrr var skordýraeitri úðað til að drepa skordýrin. Vaxandi eftirspurn eftir lífrænum matvælum og aukin vitund um áhrif slíkra efna á umhverfið hafa nú breytt stöðunni. Ein ný lausn á vandanum sameinar ryksugu og landbúnaðartæki.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta myndskeið um gerð uppskeruryksugu sem sogar upp skordýr til að kynna þér lausnina nánar.

Skordýraryksugan sýnir hvernig sundurleit hugsun leiddi til lausnar sem fjarlægir skordýr af nytjaplöntum án efna. Hugmyndin hefði ef til vill ekki fengið góðar viðtökur í hópverkefni þar sem leitað væri að fjölbreyttum hugmyndum. Á gerjunarstiginu hefur hún hins vegar væntanlega komið fram sem raunhæf lausn. Frumkvöðlar standa oft frammi fyrir þrýstingi um að laga sig að rótgrónum venjum og mynstrum innan atvinnugreina.

Oft felur frumkvöðlahugsun í sér framtíðarmiðaðar hugmyndir sem raska hefðbundnum ferlum sem hafa mótast af langri reynslu. Þrautreyndir ferlar og vörur sem hafa sannað gildi sitt geta verið veruleg hindrun fyrir nýjar hugmyndir. Ný hugmynd kann jafnvel að virðast ómöguleg eða fráleit. Þeim sem styðjast við stöðug og fyrirsjáanleg vinnubrögð innan greinarinnar getur hún líka þótt vandræðaleg. Þá stöndum við frammi fyrir vanda: Eigum við að prófa eitthvað nýtt og ósannað sem styðst ekki við fyrirliggjandi rannsóknir? Stundum þurfum við að líta fram hjá fyrri árangri og rannsóknum til að vera opin fyrir nýjum möguleikum á velgengni jafnt sem mistökum. Frumkvöðlahugsun einkennist af sköpunargáfu, hæfni til að leysa vandamál og tilhneigingu til nýsköpunar.23 Víðsýni styður sköpunargáfu, lausn vandamála og nýsköpun. Að gefa sér tíma til að kanna nýjar hugmyndir, láta sig dreyma, ígrunda og skoða aðstæður frá nýju sjónarhorni eflir frumkvöðlahugsun. Sumar nýjungar geta umbylt atvinnugrein eða jafnvel skapað nýja grein.

23
Emma Fleck. „Needed: Entrepreneurial Mindset.“ Central Penn Business Journal, 34(12), 10. http://pageturnpro2.com.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/Publications/201803/15/83956/PDF/131668002208352000_CPBJ033018WEB.pdf

Clayton Christensen setti fram nýsköpunarklemmuna til að skýra umbyltandi tækni, það er tækni sem ryður úr vegi rótgrónum mynstrum, ferlum og kerfum sem áður töldust eðlileg og viðtekin. Airbnb er eitt dæmi um umbyltandi tækni. Fyrirtækið ógnar hefðbundnum hótelrekstri með því að tengja vannýttar eignir einstaklinga við fólk sem þarf á þeim að halda. Ef þú átt ónotað aukaherbergi, hvers vegna ekki að leigja það þeim sem vill og þarf að nota það?

Airbnb hefur orðið veruleg ógn við hefðbundið viðskiptalíkan hótelgreinarinnar, sem byggist á því að reisa stór hótel og leigja viðskiptavinum herbergi í þeim. Airbnb endurskipulagði líkanið og frá stofnun árið 2008 hafa 150 milljónir ferðamanna nýtt sér 3 milljónir skráninga í meira en 191 landi. Airbnb hefur aflað rúmlega 3 milljarða dala í

1

fjármögnun, auk eins milljarðs dala lánalínu, og íhugar hlutafjárútboð til að styðja við mikinn vöxt. Virði Airbnb er áætlað um 30 milljarðar dala. Berðu það saman við markaðsvirði Hilton, sem er 19 milljarðar dala, og markaðsvirði Marriott, sem er 35 milljarðar dala. Hefðir þú áhyggjur ef þú værir forstjóri Hilton eða Marriott? Hótelgreinin leit á Airbnb sem ógn og hóf árið 2016 herferð til að fá sett lög sem myndu hemja vöxt og vinsældir fyrirtækisins. Frá sjónarhóli hótelgreinarinnar leikur Airbnb ekki eftir sömu reglum. Þetta er skilgreiningin á umbyltandi tækni: hún felst í að skapa nýja hugmynd eða ferli sem ryður rótgrónum ferlum og vörum úr vegi eða ögrar þeim.24

24 Katie Benner. „Inside the Hotel Industry's Plan to Combat Airbnb." New York Times. 16. apríl 2017. https://www.nytimes.com/2017/04/16/technology/inside-the-hotel-industrys-plan-to-combat-airbnb.html

Stundum verður umbyltandi tækni til vegna þess að ekki er hlustað á viðskiptavini; þeir vita ekki alltaf hvað þeir vilja. Frumkvöðlateymið kann að þurfa að endurskilgreina viðskiptavinahópa með betri líkön að leiðarljósi. Það þarf að vita hvenær skynsamlegt er að fjárfesta í þróun afkastaminni vara sem gefa minni framlegð en mæta samt þörfinni og hvenær eigi að sækja á litla markaði á kostnað stærri eða rótgróinna markaða. Í grunninn verður umbyltandi tækni til þegar fólk kemur auga á nýja og verðmæta ferla og vörur.

Stofnendur Airbnb áttuðu sig á að sumt fólk ræður yfir ónotuðum eignum, svo sem svefnherbergjum, sem aðrir þurfa. Sömu hugmynd má yfirfæra á önnur vannýtt verðmæti, til dæmis ökutæki og húsbíla. Líkanið birtist einnig í skammtímabílaleigu og hjólaleigum.

Lykilhugtök

atvinnufrumkvöðull
: einstaklingur sem á frumkvöðlaverkefni og stýrir því frá degi til dags; hann tekst á við daglega áhættu og ávinning af rekstrinum og uppbyggingunni og hefur jafnvel gaman af því

umbyltandi tækni
: tækni sem er tekin í notkun og ryður þá úr vegi rótgrónum mynstrum, ferlum og kerfum sem áður þóttu eðlileg

sundurleit hugsun
: ferli þar sem fólk setur fram eins margar hugmyndir og hægt er, jafnvel þótt þær virðist órökréttar; hugmyndirnar geta stangast á og verið fjölbreyttar og mjög ólíkar

áreiðanleikakönnun
: nauðsynlegar rannsóknir og athuganir sem gerðar eru til að geta tekið upplýstar ákvarðanir sem draga úr áhættu

frumkvöðull
: einstaklingur sem kemur auga á hugmynd sem enginn annar hefur séð eða hrint í framkvæmd; rekstur smáfyrirtækis og sérleyfisrekstur eru líka leiðir í frumkvöðlastarfi

frumkvöðlahugsun
vitund og einbeiting sem beinist að því að finna tækifæri með því að leysa vandamál og vilji til að fylgja hugmyndinni eftir

frumkvöðlaverkefni
hvers kyns fyrirtæki, skipulagsheild, verkefni eða starfsemi sem felur í sér áhættu við að grípa tækifæri sem ekki hefur áður verið nýtt

framtíðarsýn í frumkvöðlastarfi
hugmynd um hvað frumkvöðullinn vill að verkefnið verði, hvernig það muni líta út, hvaða kraftar knýi það áfram og hvaða gildi og menning eigi að einkenna það

uppskera
sá tímapunktur þegar frumkvöðlaverkefni er selt og fjárfestar fá ávöxtun af fjárfestingu sinni

lífsstílsverkefni
rekstur þar sem stofnendur leggja megináherslu á þann lífsstíl sem frumkvöðlastarfið veitir þeim fremur en fjárhagslegan ávinning

hlutverkayfirlýsing
yfirlýsing um það hvers vegna skipulagsheild er til; þar kemur fram helsta langtímamarkmið hennar, hvað verkefnið mun gera, hvaða virði það skapar fyrir endanlegan viðskiptavin og hvernig það ætlar að fara að því

tækifæramiðað sjónarhorn
aðferð til að greina vandamál og ákvarða hvernig breyta megi því í tækifæri til að skapa nýtt frumkvöðlaverkefni

tölulegur mælikvarði
aðferð til að skera úr um hvort markmiði hafi verið náð

raðfrumkvöðull
frumkvöðull sem kemur að stofnun margra frumkvöðlaverkefna

SMART-markmið
vel mótuð og skilgreind markmið sem eru sértæk, mælanleg, raunhæf, mikilvæg og tímasett

samfélagsfrumkvöðull
frumkvöðull sem leitast við að leysa samfélagslegt, umhverfislegt eða efnahagslegt vandamál

virðistilboð
stutt lýsing á þeim ávinningi, eða virði, sem tiltekin vara eða þjónusta veitir viðskiptavinum

yfirlýsing um framtíðarsýn
mynd af framtíð frumkvöðlaverkefnisins eða því hvernig það mun þróast

Samantekt

1

1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

Frumkvöðull ræðst í frumkvöðlaverkefni til að skapa eitthvað nýtt sem leysir vandamál; rekstur smáfyrirtækis og sérleyfisrekstur eru einnig valkostir í frumkvöðlastarfi. Verkefnið getur verið rekið í hagnaðarskyni eða án hagnaðarsjónarmiða eftir því hvaða vanda því er ætlað að leysa. Frumkvöðlar geta gegnt fullu starfi samhliða því að vinna að hugmyndum sínum og þannig dregið úr áhættu. Á hinum enda rófsins geta þeir ráðist í lífsstílsverkefni eða orðið raðfrumkvöðlar. Margir þættir stuðla að vexti frumkvöðlastarfsemi. Þar á meðal eru ótrygg atvinna, löngun til að skapa eitthvað nýtt, fjárhagslegar ástæður og aukinn frítími eftir starfslok. Auk þess er frumkvöðlastarf sífellt betur viðurkennt sem starfsval. Menning ólíkra landa hefur áhrif á möguleika frumkvöðla til að hefja verkefni. Aðstæður í Bandaríkjunum hafa gert landið leiðandi í nýsköpun frumkvöðla. Frumkvöðlar sækja oft innblástur í samfélagsleg, umhverfisleg og efnahagsleg viðfangsefni.

1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

Með því að móta framtíðarsýn í frumkvöðlastarfi lýsir þú því hvað þú vilt að verkefnið verði í framtíðinni. Framtíðarsýn flestra frumkvöðlaverkefna tekur einnig til uppskeru, það er sölu verkefnisins. Beita má bæði skapandi aðferðum, svo sem hugstormun og sundurleitri hugsun, og rannsóknaraðferðum til að skilgreina framtíðarsýnina. Þegar hún liggur fyrir er mikilvægt að setja markmið sem hjálpa þér að skilgreina skrefin sem þarf til að gera hana að veruleika.

1.3 Frumkvöðlahugsun

Að greina nýja möguleika, leysa vandamál og bæta lífsgæði á jörðinni eru mikilvægir þættir frumkvöðlastarfsemi. Frumkvöðlahugsun gerir frumkvöðli kleift að sjá heiminn fullan af möguleikum. Ástríða og frumkvöðlaandi hjálpa frumkvöðlum að yfirstíga hindranir og ná markmiðum sínum. Umbyltandi tækni felst í því að nýta tækni sem þegar er til á nýjan hátt. Hún getur skapað bæði ný tækifæri og nýjar áskoranir. Frumkvöðlastarfsemi er að umbreyta sumum atvinnugreinum og getur skapað nýjar. Margir frumkvöðlar skapa þó virði með því að stofna smáfyrirtæki, kaupa sérleyfi eða kynna nýja þjónustu í fullþroska atvinnugreinum. Mikilvægast er að hafa í huga að allir geta orðið frumkvöðlar og ný tækni lækkar kostnað við að stofna fyrirtæki, þótt því fylgi enn nokkur áhætta.

Upprifjunarspurningar

1. Hvaða þættir stuðla að auknum áhuga á frumkvöðlastarfsemi?

   A. atvinnuleysi
   B. lítil starfsmannavelta
   C. aukin sköpunargáfa
   D. minnkandi mismunun

2. Viðskiptaenglar leggja sitt af mörkum til frumkvöðlastarfs með því að _____.

   A. veita greiðari aðgang að stofnfé en framtaksfjárfestar
   B. fjárfesta beint í nýjum frumkvöðlaverkefnum
   C. halda námskeið til að kenna þátttakendum að gerast frumkvöðlar
   D. mynda fjárfestahópa til að leggja frumkvöðlum til meira fjárfestingarfé.

3. Frumkvöðull er einstaklingur sem _____.

   A. stofnar smáfyrirtæki sem byggist á öðrum starfandi fyrirtækjum
   B. stofnar heimafyrirtæki sem selur vörur sem einnig fást hjá öðrum smásölum
   C. byggir fyrirtæki á hugmynd um að leysa vandamál
   D. býr yfir mikilli sköpunargáfu

4. Af hvaða meginástæðu er Roxanne Quimby hjá Burt's Bees dæmi um frumkvöðul?

   A. Hún kom auga á tiltækar auðlindir og áttaði sig á að nýta mætti þær til að stofna fyrirtæki.
   B. Hún lét ástríðu sína ráða för.
   C. Hún leysti mikilvægt samfélagslegt vandamál.
   D. Hún hafði tíma og orku til að helga sig stofnun fyrirtækis.

5. Hjá hvaða hópi gæti frumkvöðull leitað fjármögnunar á fyrstu stigum frumkvöðlaverkefnis?

   A. framtaksfjárfestum
   B. banka í heimabyggð
   C. vinum og fjölskyldu
   D. hópi ágengra fjárfesta

6. Skammstöfunin SMART í markmiðasetningu stendur fyrir _____.

   A. skammtímamiðuð, mælanleg, nákvæm, mikilvæg og tímasett
   B. sértæk, mælanleg, raunhæf, mikilvæg og tímasett
   C. sértæk, mælanleg, framkvæmanleg, raunhæf og tímamiðuð
   D. sértæk, mælanleg, framkvæmanleg, árangursmiðuð og tímamiðuð

7. Yfirlýsing um framtíðarsýn felur ekki í sér _____.

   A. mynd af framtíðinni sem lýst er með orðum
   B. hugtök og hugmyndir sem veita fólki innblástur og beina athöfnum þess að sameiginlegu markmiði
   C. ferli við mótun framtíðarsýnarinnar sem felur bæði í sér sköpun og könnun
   D. umfang frumkvöðlaverkefnisins

8. Hver eftirfarandi niðurstaðna er ekki mælanleg með tölulegum hætti?

   A. 5 prósenta árleg söluaukning
   B. auka markaðshlutdeild um 2 prósent
   C. lækka innheimtu viðskiptakrafna um 5.000,00 dali
   D. auka sköpunargáfu í öllu frumkvöðlaverkefninu

9. Hvert af eftirfarandi er ekki aðferð eða verkfæri til að efla sköpunargáfu?

   A. að gera tilviksrannsókn
   B. hugstormunarverkefni
   C. gerð hugarkorts
   D. skrifleg hugmyndavinna

10. Hvert af eftirfarandi telst ekki til umbyltandi tækni?

    A. nýjar aðferðir eða nálganir sem gera rótgrónar aðferðir úreltar
    B. að bóka flug sjálfur
    C. matsendingarþjónusta veitingastaða
    D. breyting frá því að eiga auðlindir yfir í að hafa aðgang að þeim

11. Frumkvöðlahugsun felur í sér _____.

    A. vilja til að þróa hugmyndir sem njóta ekki alltaf vinsælda í upphafi
    B. vilja til að bíða þar til hugmynd verður vinsæl áður en henni er fylgt eftir
    C. hæfni til að einblína á fyrri árangur
    D. trú á gildi þess að fylgja hefðum og rótgrónum mynstrum

Umræðuspurningar

1. Hvers vegna eru Bandaríkin leiðandi í frumkvöðlastarfsemi?
2. Hvaða sameiginlegu einkenni hafa löndin fimm sem eru leiðandi í frumkvöðlastarfi?
3. Ein ástæða þess að Roxanne Quimby stofnaði fyrirtæki var að skapa atvinnu í samfélagi sínu. Að hvaða leyti samræmist þessi hvöt þeirri skilgreiningu að frumkvöðull sé sá sem greinir vandamál og leysir það, og að hvaða leyti ekki?
4. Hver eru líkindin og hver er munurinn á frumkvöðlaverkefnum Wander Girls og Roxanne Quimby?
5. Hvers vegna er mikilvægt að þekkja eigin framtíðarsýn?

6. Hvers vegna ættum við að setja markmið samkvæmt SMART-aðferðinni?
7. Hvaða gildi hefur sundurleit hugsun þegar reynt er að leysa vandamál?
8. Hvernig myndir þú útskýra framtíðarsýn í frumkvöðlastarfi fyrir herbergisfélaga þínum í háskólanum sem lærir sagnfræði?
9. Hver er helsti munurinn á sundurleitri hugsun og hugstormun?
10. Nefndu fimm dæmi um umbyltandi tækni og atvinnugreinarnar sem þessi tækni hefur áhrif á.
11. Hugsaðu um framtíðina og eigin reynslu. Hvaða tækifæri sérðu fyrir umbyltandi tækni í einni eða tveimur atvinnugreinum sem þú þekkir?
12. Hver er munurinn á frumkvöðlahugsun og frumkvöðlaanda?
13. Lýstu því að hve miklu leyti þú býrð yfir frumkvöðlaanda.

Tilviksspurningar

1. Hvaða aðrar vörur, sem samræmast áherslu Angads Daryani á að bæta líf fólks, myndir þú leggja til að hann þróaði?
2. Á vef Angads Daryani segist hann telja „að breyta þurfi þeirri leið sem mannkynið fetar til hins betra“. Hvaða aðrar þarfir hefur mannkynið og hvaða önnur vandamál þarf það að leysa? Settu saman lista yfir tuttugu þarfir sem samræmast þessari afstöðu Angads Daryani.
3. Kynntu þér Miracle Messages. Finndu yfirlýsingu stofnunarinnar um framtíðarsýn, hlutverkayfirlýsingu hennar og yfirlýsingar um gildi. Ekki afrita þær orðrétt heldur semdu þínar eigin, eins og þú myndir gera ef þú værir leiðandi frumkvöðull stofnunarinnar.
4. Nefndu fimm aðrar skipulagsheildir sem þú myndir vilja eiga samstarf við vegna þjónustu þeirra eða vara ef þú værir leiðandi frumkvöðull Miracle Messages. Hvaða virði skapar hver þessara fimm skipulagsheilda fyrir framtíðarsýn, hlutverk og gildi Miracle Messages? Hvaða þjónustu eða vörur bjóða hvorki Miracle Messages né þessar fimm skipulagsheildir? Hvaða nýr rekstur, í hagnaðarskyni eða án hagnaðarsjónarmiða, gæti orðið til sem afleidd hugmynd út frá athugun þinni á Miracle Messages?
5. Skoðaðu vefinn http://www.coastaltractor.com/ til að kynna þér Coastal Tractor. Hvaða afleiddar hugmyndir getur þú mótað sem nýta sömu tækni eða grunnhugmynd og skordýraryksugan?
6. Hvaða merki um frumkvöðlahugsun koma fram á vef Coastal Tractor?
7. Telur þú að Coastal Tractor noti umbyltandi tækni? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Tillögur að viðbótarefni

1

1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

https://www.entrepreneurship-campus.org

https://youtu.be/zV2vi8FilLM

1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

Eftirfarandi tenglar geta gefið þér fleiri hugmyndir um hvernig semja má yfirlýsingu um framtíðarsýn.

https://website-designs.com/business/the-importance-of-a-vision-statement-for-entrepreneurs/

https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html

Skoðaðu hugmyndir á þessum vef um hvernig móta má framtíðarsýn: https://www.executestrategy.net/blog/write-good-vision-statement

Ellefu ókeypis forrit og verkfæri fyrir markmiðasetningu: http://www.goal-setting-college.com/goal-setting-software/11-goal-setting-software-tools-you-can-use-for-free/

YouTube: Náðu meiri árangri með SMART-markmiðum: https://www.youtube.com/watch?v=yA53yhiOe04

Tuttugu og fjögur ómissandi verkfæri fyrir hugarkort og hugstormun: http://mashable.com/2013/09/25/mind-mapping-tools/#jP47h7Q818qM

Lestu þessa grein um áskoranir við jafnvægi milli vinnu og einkalífs og hvað veitir frumkvöðlum lífsfyllingu: https://www.wsj.com/articles/why-some-entrepreneurs-feel-fulfilledbut-others-dont-1432610236

Kynntu þér hvernig nýta má SVÓT-greiningu (styrkleikar, veikleikar, ógnanir og tækifæri) í eigin lífi: https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/04/15/how-to-conduct-a-personal-s-w-o-t-analysis/

1.3 Frumkvöðlahugsun

M. M. Baluku, J. F. Kikooma og K. Otto, „Positive mindset and entrepreneurial outcomes: The magical contributions of psychological resources and autonomy.“ Journal of Small Business & Entrepreneurship 30, nr. 6 (2018): 473–498.

E. Fleck, „Needed: Entrepreneurial mindset.“ Central Penn Business Journal 34, nr. 12 (2018): 10.

M. Israr og M. Saleem, „Entrepreneurial intentions among university students in Italy.“ Journal of Global Entrepreneurship Research 8, nr. 1 (2018): 1.

https://www.christenseninstitute.org/results/?_sft_topics=disruptive-innovation

2. KAFLI

Frumkvöðlaferlið og leiðir þess



Mynd 2.1 Nýútskrifað háskólafólk stendur frammi fyrir fjölmörgum valkostum og áskorunum þegar það ákveður hvaða leið veiti starfsánægju og leiði til árangurs. (Heimild: aðlöguð ljósmynd af útskriftarathöfn eftir „Goodfreephotos_com“/Pixabay, CC0)

Efnisyfirlit kaflans

- 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
- 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
- 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
- 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

Inngangur

Hvað hyggst þú taka þér fyrir hendur að námi loknu? Þetta er ein algengasta og óneitanlega ógnvænlegasta spurningin sem nemendur fá reglulega. Starfsvalkostir skipta þúsundum og leiðirnar að þeim eru álíka margar. Hvernig ákveður þú hvaða starfsleið hentar þér best? Þú

gætir valið starf út frá aðalnámsgrein þinni, eftirlætisfagi í framhaldsskóla, ráðum fjölskyldumeðlims eða vinar eða hvetjandi reynslu úr sumarstarfi eða starfsnámi.

En hvað ef enginn þessara kosta endurspeglar þá framtíð sem þú sérð fyrir þér? Þá er þér kannski ætlað að skapa þína eigin starfsleið með því að verða frumkvöðull. Hvaða starfsleið sem þú velur hefst frumkvöðlaferlið á einu skrefi.

2

2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

NÁMSMARKMIÐ

Að loknum þessum kafla átt þú að geta:

- Útskýrt frumkvöðlaferlið sem leið til að kanna hvort frumkvöðlastarf henti sem starfsval
- Greint skref, ákvarðanir og aðgerðir sem frumkvöðlaferlið felur í sér
- Metið ávinning og áhættu sem fylgja skrefum frumkvöðlaferlisins

Sjálfstætt starf sem frumkvöðlaferli

Þegar efnahags- og vinnumarkaðsaðstæður eru góðar hefur frumkvöðullinn öryggisnet sem dregur úr áhættu við að stofna nýtt frumkvöðlaverkefni, sprotafyrirtæki eða skipulagsheild sem stundar viðskipti eða er komið á fót til að mæta þörf. Öryggisnetið auðveldar einnig skjótan viðsnúning ef verkefnið tekst ekki. Fleiri sprotafyrirtæki eru stofnuð þegar trú fólks er mikil bæði á velgengni verkefnisins og á að frumkvöðullinn geti fundið starf ef það mistekst. Fólk eldra en 40 ára stendur að meirihluta nýrra sprotafyrirtækja. Ein ástæða þess er áframhaldandi þróun þar sem fyrirtæki kjósa að ráða ekki starfsmann heldur sjálfstæðan verktaka. Sjálfstæður verktaki vinnur sambærileg störf og starfsmaður án þess að vera á launaskrá verkkaupans og ber ábyrgð á eigin sköttum og réttindum. Þessi hópur frumkvöðla býr yfir fyrri þekkingu og sérhæfingu og greinir tækifæri sem skapast þegar fyrirtæki draga úr fastráðningum en útvista meira til sjálfstæðra verktaka. Verktakahagkerfið stuðlar að þessari þróun. Þar er fólk ráðið í tímabundin og oft breytileg störf eftir þörfum í stað þess að fyrirtæki haldi fullmönnuðu starfsliði. Fyrir vinnuveitanda felst ávinningurinn meðal annars í lægri kostnaði vegna starfsmannakjara og minni skuldbindingum gagnvart tilteknum starfsmönnum. Fyrir ráðinn aðila eða sjálfstæðan verktaka, sem stundum er kallaður sjálfstætt starfandi aðili, felst ávinningurinn í því að vera ekki bundinn til langs tíma og geta valið samninga með sveigjanlegum hætti. Frá sjónarhóli frumkvöðlastarfs skapa vefir sem styðja verktakahagkerfið tækifæri til sjálfstæðra verkefna. Þannig fjölgar smáum frumkvöðlum. Ýmis heiti eru notuð um þessa þróun, svo sem deilihagkerfi, verktakahagkerfi, jafningjahagkerfi og samstarfshagkerfi. Hún getur falist í akstri fyrir fyrirtæki á borð við Lyft, Uber eða GrubHub eða þjónustu sem boðin er í gegnum TaskRabbit, UpWork eða LivePerson. Áætlað var að sjálfstæðir verktakar og starfsfólk sem ráðið er eftir þörfum myndu nema 42 prósentum starfsfólks smáfyrirtækja árið 2020, sem væri 8 prósenta aukning frá þáverandi stöðu.1 Einnig var því spáð að meira en 50 prósent vinnuaflsins yrðu sjálfstæðir verktakar árið 2027 ef þróunin héldi áfram með sama hraða.2 Í skýrslunni „Freelancing in America: 2019“, sjöttu árlegu rannsókn UpWork og Stéttarfélags sjálfstætt starfandi, var

áætlað að 57 milljónir Bandaríkjamanna ynnu sjálfstætt. Tekjur þeirra nálguðust 5 prósent af vergri landsframleiðslu Bandaríkjanna, eða tæpa 1 billjón Bandaríkjadala, og miðgildi tímakaups var 28,00 Bandaríkjadalir. Það var hærra tímakaup en 70 prósent vinnandi fólks í bandaríska hagkerfinu fengu.3 Ein skýrsla komst að þeirri niðurstöðu að 94 prósent af nettófjölgun starfa á árunum 2005–2015 hefðu orðið í óhefðbundnum störfum og að 60 prósent fjölgunarinnar mætti rekja til sjálfstæðra verktaka og starfsfólks verktakafyrirtækja.4

1

David Pridham. „Entrepreneurs: Here's Good News for 2018." Forbes. 2018. https://www.forbes.com/sites/davidpridham/2018/01/10/entrepreneurs-heres-good-news-for-2018/#660f5ebd6659

2

UpWork og Stéttarfélag sjálfstætt starfandi. „Spáð að sjálfstætt starfandi verði meirihluti vinnuafls Bandaríkjanna innan áratugar; nær 50% þúsaldarkynslóðarinnar vinnur þegar sjálfstætt, samkvæmt árlegu rannsókninni 'Freelancing in America'." UpWork. 17. október 2017. https://www.upwork.com/press/2017/10/17/freelancing-in-america-2017/

3

UpWork. „Sixth Annual 'Freelancing in America' Study Finds That More People Than Ever See Freelancing as a Long-Term Career Path." UpWork. 3. október 2019. https://www.upwork.com/press/2019/10/03/freelancing-in-america-2019/

4

David Pridham. „Entrepreneurs: Here's Good News for 2018." Forbes. 2018. https://www.forbes.com/sites/davidpridham/2018/01/10/entrepreneurs-heres-good-news-for-2018/#660f5ebd6659; Lawrence F. Katz og Alan B. Krueger. „Vöxtur og eðli óhefðbundins ráðningarfyrirkomulags í Bandaríkjunum, 1995–2015." 2016. https://scholar.harvard.edu/files/katz_krueger_cws_final_nov2018.pdf.

Samkvæmt Vinnumálastofnun Bandaríkjanna fjölgar sjálfstætt starfandi Bandaríkjamönnum. Í árslok 2016 voru þeir 9,6 milljónir og búist var við að þeim fjölgaði í 10,3 milljónir árið 2026.5 Í nýrri rannsókn í annarri árlegri skýrslu FreshBooks um sjálfstætt starf var því spáð að 27 milljónir bandarískra starfsmanna myndu yfirgefa hefðbundin störf og velja sjálfstætt starf fyrir árið 2020. Þar með myndi fjöldi sérfræðinga í sjálfstæðu fullu starfi þrefaldast og ná 42 milljónum. Helsti drifkraftur breytingarinnar er aukin löngun fólks til að ráða eigin starfsferli og hafa meiri stjórn á vinnutíma og þeim verkefnum sem það tekur að sér.6,7 Sjálfstætt starf er vitaskuld vítt hugtak sem tekur bæði til eigenda smáfyrirtækja, sprotafyrirtækja frumkvöðla og sjálfstætt starfandi fólks í verktakahagkerfinu. Frá 2016 hefur starfsmönnum fyrirtækja í eigu sjálfstætt starfandi fólks fækkað. Þar koma margir þættir við sögu, meðal annars erfiðleikar við að finna hæft starfsfólk, fleiri atvinnukostir hæfs fólks, svo sem verkefni í verktakahagkerfinu, útvistun og tæknilausnir sem draga úr þörf fyrir starfsfólk. Frumkvöðlastarfsemi hefur þó haldist stöðug.8

5

Elka Torpey og Brian Roberts. „Small-Business Options: Occupational Outlook for Self-Employed Workers." Vinnumálastofnun Bandaríkjanna. maí 2018. https://www.bls.gov/careeroutlook/2018/article/self-employment.htm

6

Carly Moulton og Dave Cosgrave. „Second Annual Self-Employment Report.“ FreshBooks. 2017.
https://www.freshbooks.com/wp-content/uploads/2018/04/2018selfemploymentreport.pdf

7

OECD Data. „Self-employment Rate.“ OECD.org. án ártals.
https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm.

8

Arnobio Morelix. „Helsta ástæða þess að Bandaríkin þurfa á blómlegum smáfyrirtækjum að halda tengist hvorki sköttum né hagkerfinu.“ Inc. 20. desember 2018.
https://www.inc.com/arnobio-morelix/inc-entrepreneurship-index-2018-q3.html

Frumkvöðlastarfsemi um allan heim

Í grein Davids Jolley í Business Insider frá 2017, „America Needs Immigrant Entrepreneurs“, kemur fram að innflytjendur séu 15 prósent af vinnuafli Bandaríkjanna og 25 prósent af frumkvöðlum landsins.9 Í 40 prósentum sprotafyrirtækja er að minnsta kosti einn innflytjandi. Jolley vísar til rannsóknar sem sýndi að innflytjendur væru tvöfalt líklegri til að stofna fyrirtæki en fólk sem fæddist í Bandaríkjunum. Árið 2016 höfðu 40,2 prósent fyrirtækja á Fortune 500-listanum verið stofnuð af að minnsta kosti einum innflytjanda eða barni innflytjenda. Dinah Brin greindi frá því í grein í Forbes árið 2018 að innflytjendur stæðu að 25 prósentum nýrra fyrirtækja í Bandaríkjunum og að ný fyrirtæki í eigu innflytjenda hefðu skapað 4–5 milljónir starfa.10

9

David Jolley. „America Needs Immigrant Entrepreneurs.“ Business Insider. 5. september 2017. https://www.businessinsider.com/america-needs-immigrant-entrepreneurs-2017-9

10

Dinah Wisenberg Brin. „Immigrants Form 25% of New U.S. Businesses, Driving Entrepreneurship in ‘Gateway’ States.“ Forbes. 31. júlí 2018.
https://www.forbes.com/sites/dinahwisenberg/2018/07/31/immigrant-entrepreneurs-form-25-of-new-u-s-business-researchers/#10ee8099713b

Þessar tölur og aðrar niðurstöður hafa orðið til þess að lönd á borð við Kanada hafa endurskoðað innflytjendastefnu sína til að laða að fleiri innflytjendur með frumkvöðlahugsun. Í skýrslu Alþjóðabankans frá maí 2018 voru Bandaríkin í 53. sæti af 190 löndum hvað varðar hve auðvelt væri að stofna fyrirtæki; hærra sæti táknaði meira aðgengi.11 Í sömu skýrslu voru Bandaríkin í áttunda sæti hvað varðar hve auðvelt væri að stunda viðskipti. Munurinn bendir til að þegar fyrirtæki er komið á fót hjálpi reglur, leyfi, aðgangur að lánsfé og innviðir eigandanum að halda rekstrinum áfram en að erfiðara sé að stofna fyrirtækið. Í hverju landi skiptir sköpum hve auðvelt er að stofna fyrirtæki og hvort stjórnvöld vilja styðja frumkvöðlastarfsemi, bæði til að laða að frumkvöðla og gera þeim kleift að hefja rekstur. Íþyngjandi reglur og ferlar fyrir ný verkefni draga verulega úr fjölda þeirra.

11

„Ease of Doing Business Rankings.“ Doing Business. maí 2019.
http://www.doingbusiness.org/en/rankings

Samkvæmt skýrslu fyrir árin 2018–2019 var hlutfall frumkvöðlastarfsemi hæst í Angóla árið 2018, eða 41 prósent.12 Tekjulágt hagkerfi Angóla bauð færri atvinnutækifæri og jók þrýsting á fólk að finna aðrar tekjuleiðir. Í Gvatemala og Síle var hlutfallið 28 og 25 prósent þótt hagkerfin teldust meðal- og hátekjuhagkerfi. Hlutföllin eru há í ljósi þess að þar bjóða starfandi fyrirtæki atvinnutækifæri. Í nýsköpun, það er nýjum vörum og þjónustu sem ekki höfðu staðið til boða áður, voru Indland (47 prósent) og Lúxemborg og Síle (48 prósent hvort) í fararbroddi. Frumkvöðlastarfsemin endurspeglar hve auðvelt er að stofna fyrirtæki. Holland, Pólland og Svíþjóð voru talin þau lönd þar sem auðveldast væri að stofna nýtt fyrirtæki, meðal annars vegna þess að margir íbúar líta á frumkvöðlastarf sem eftirsóknarverðan lífsstíl. Bæði efnahagsleg tækifæri og sérstakur stuðningur lands við frumkvöðlahegðun hafa því áhrif á hve margir leggja stund á frumkvöðlastarf.

12

Niels Bosma og Donna Kelley. „Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report.“ GEM Consortium. 21. janúar 2019. https://www.gemconsortium.org/report/50213

Sé litið til kyns eru nú rúmlega 11 milljónir fyrirtækja í eigu kvenna í Bandaríkjunum. Þar eru bæði eigendur smáfyrirtækja og frumkvöðlar taldir með. Þrjátíu árum fyrr voru fyrirtæki í eigu kvenna aðeins 4 milljónir.13 Á árunum 2007–2016 fjölgaði þeim um 45 prósent, fimm sinnum hraðar en landsmeðaltalið, og konur af öðrum kynþáttum en hvítum stofnuðu 78 prósent nýrra fyrirtækja í eigu kvenna.

13

Gary Stockton. „Statistics and Obstacles Facing Women Entrepreneurs.“ Experian. 29. janúar 2018.
http://www.experian.com/blogs/small-business-matters/2018/01/29/statistics-and-obstacles-facing-women-entrepreneurs/

Upphaf frumkvöðlaferlisins

Hvar átt þú heima í þessu frumkvöðlaferli? Kaflinn hjálpar þér að kanna möguleika þína á frumkvöðlastarfi sem starfsvali. Líttu á könnunina sem leið til að kortleggja stefnu að markmiðum þínum eða draumum. Ímyndum okkur að draumafríið þitt sé gönguferð í Glacier-þjóðgarðinum í Montana í Bandaríkjunum. Göngufólk býr yfir mismikilli reynslu og hið sama gildir um frumkvöðla. Áætlun um göngu í óbyggðum skiptist í mörg stig og frumkvöðlaferlið felur sömuleiðis í sér sjálfsþekkingu, könnun, reynslu og áfanga á leið til árangurs. Hér merkir hugtakið frumkvöðlaverkefni nýtt fyrirtæki, skipulagsheild, verkefni eða starfsemi sem vekur áhuga og felur í sér áhættu við að grípa tækifæri sem ekki hefur áður verið nýtt. Fyrir hverja þekkta sögu um árangur frumkvöðla, svo sem Facebook eða Airbnb, eru enn fleiri síður þekktar sögur. Þar má nefna Zipline, fyrirtæki sem flytur heilbrigðisvörur með drónum í Rúanda og Gana. Frumkvöðlarnir stóðu frammi fyrir sömu álitamálum þegar þeir fylgdu ástríðu sinni eða tækifærum sem leiddu þá inn á frumkvöðlabrautina. Þeir stigu hugrakkir út fyrir þægindarammann til að kanna möguleikana fram undan. Hver er munurinn á þeim og þér? Helsti munurinn er að taka fyrsta skrefið. Margir fá hugmyndir sem falla undir skilgreiningu frumkvöðlahugmyndar en taka skrefið aldrei. Eins og kínverski heimspekingurinn Laó-tse bendir á hefst sérhver ferð á einu skrefi.

2

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Fyrsta skrefið tekið

Kynntu þér umfjöllun Fire Nation um fyrsta skrefið til að læra meira. Breyttur hugsunarháttur (hvernig þú sérð þig og aðstæður þínar) og kveikjuatburðir (mikilvæg ytri atvik) geta ýtt þér til að taka fyrsta skrefið í átt að frumkvöðlastarfi.

- Er eitthvert verkefni sem þú hefur lengi talið að þú ættir að hefja en hefur aldrei hrundið af stað?
- Hugleiddu hvaða þættir halda aftur af þér. Skoðaðu hugsunarhátt þinn og hvernig þú gætir breytt honum svo verkefnið geti orðið að veruleika.
- Hvaða kveikjuatburðir gætu ráðið úrslitum um hvort þú hefjir verkefnið eða frestir því?

Ef þú opnar fyrir þann möguleika að stofna eigið frumkvöðlaverkefni bíður þín ný og spennandi reynsla (mynd 2.2). Sérhver frumkvöðull fer í gegnum nokkur skref þegar hann íhugar frumkvöðlaferlið. Þegar þú skilur ferlið hjálpa skrefin þér að marka leiðina að stofnun nýs verkefnis. Hvert skref dýpkar skilninginn og býr þig undir árangur til langs tíma. Hvernig nærðu honum? Með því að taka eitt skref í einu, kanna og læra, íhuga nýjar hugmyndir og væntingar og nýta reynsluna til að ná þeirri niðurstöðu sem þú sækist eftir. Líttu á frumkvöðlaferlið sem leiðarvísi um það sem bíður þín þegar þú hrindir nýju verkefni af stað.



Mynd 2.2 Sumum kann undirbúningur frumkvöðlaferlis að virðast eins og flúðasigling þar sem fallegt landslag sameinast spennandi en ef til vill ógnvekjandi áskorunum. (Heimild: ljósmynd af flúðasiglingu eftir Jeramey Jannene/Flickr, CC BY 2.0)

Einn kostur þess að lýsa ferli skref fyrir skref er að þá má kanna ólíkar leiðir eða hegðun sem getur leitt til frumkvöðlaverkefnis. Hugsaðu aftur um draumaferðina í Glacier-þjóðgarðinn. Hvernig kæmist þú þangað? Hvaða búnað þyrftir þú? Hvers konar reynslu myndir þú búast við? Líttu á ferðina í þjóðgarðinn sem myndlíkingu fyrir frumkvöðlaferlið. Henni er ætlað að hjálpa þér að byggja upp starfsferil sem frumkvöðull.

Hvað gerir fólk reiðubúið eða fúst til að velja frumkvöðlastarf í stað þess að gerast starfsmaður rótgróins fyrirtækis eða eigandi smáfyrirtækis? Til að velja frumkvöðlastarf sem starfsferil þarf sjálfstraust, hugrekki, ákveðni, seiglu og nokkra hagnýta þekkingu, auk hæfninnar til að greina tækifæri. Frumkvöðull er einstaklingur sem kemur ekki aðeins auga á tækifæri heldur er einnig tilbúinn að grípa það. Hvort tveggja er nauðsynlegt. Við kunnum að greina tækifæri en margir fylgja hugmyndinni ekki eftir. Til að taka fyrsta skrefið þarf sjálfstraust, hugrekki og vilja, auk þess að hafa eftirfarandi í huga:

- Þú ert einstök manneskja. Þótt tveir áþekkir einstaklingar reyndu að hrinda sams konar verkefni af stað yrði niðurstaðan líklega ekki sú sama. Við búum hvert og eitt yfir ólíkum hugmyndum, nálgunum, tiltækum auðlindum og áhættuþoli sem hafa áhrif á þróun verkefnisins og endanlegan árangur.
- Engar algildar reglur eða kenningar segja til um bestu leiðina inn í frumkvöðlastarf, en við getum lært af reynslu þrautreyndra frumkvöðla.
- Val á starfsferli í frumkvöðlastarfi krefst heiðarleika, ígrundunar og athafnasemi. Heiðarleikinn felur meðal annars í sér að meta eigin styrkleika og takmarkanir og þá skuldbindingu sem verkefnið krefst. Ígrundun er nauðsynleg til að vaxa sem einstaklingur með því að bæta færni, samskipti og ákvarðanatöku. Skuldbindingu þarf til að halda nýja verkefninu stöðugt efst á forgangslistanum. Þú þarft einnig að skilja að enginn getur gert allt án aðstoðar og kannt því að þurfa að biðja um hjálp. Forvitni, víðsýni og geta til að taka ígrundaða áhættu hjálpa, ásamt útsjónarsemi og seiglu þegar áskoranir eða hindranir verða á veginum.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Sjálfsmat á frumkvöðlahæfni

Taktu þetta stutta sjálfsmat á frumkvöðlahæfni til að meta möguleika þína á að verða frumkvöðull. Hvaða nýju vitneskju fékkstu um þig að matinu loknu? Telur þú að svörin breytist eftir því sem þú öðlast meiri lífsreynslu og menntun? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Áhugasvið nýtt sem best

Hvaða þrjú svið vekja áhuga þinn? Það geta verið áhugamál, verkefni í starfi eða afþreying. Hvernig myndu aðrir lýsa færni þinni og áhugasviðum eða því sem fólk þekkir þig fyrir? Svörin varpa ljósi á styrkleika þína og áhuga. Á hvaða eina sviði hefur þú síðan brennandi áhuga? Hvaða styrkleika gætir þú tengt þessum áhuga til að byggja upp eigið fyrirtæki?

Leitaðu með opnum huga að tækifæri sem hæfir styrkleikum þínum og áhugasviðum. Hvert yrði fyrsta skrefið ef þú ákvæðir að kanna frumkvöðlastarf? Hverjar eru fyrstu hugmyndir þínar um að verða frumkvöðull? Hvaða efni myndir þú skoða eða leita að til að afla frekari upplýsinga um hugmyndina eða áhugasviðið? Við hvern myndir þú fyrst ræða hugmyndina og spyrja spurninga? Hvers vegna?

Frumkvöðlaferlið sem ferðalag

Hugtakið frumkvöðlaferli vísar hér til könnunar þinnar á því hvort frumkvöðlastarf henti þér. Hvert ferli er einstakt og engir tveir upplifa það eins. Á leiðinni mæta þér tækifæri og áhætta ásamt áskorunum og ávinningi. Gagnlegt er að hugsa um frumkvöðlaferlið sem spennandi ferð eða ævintýri. Flestur undirbúningur og flest skref við skipulagningu ferðar eiga sér hliðstæðu í stofnun verkefnis. Eins og ferð hefst á innblæstri og undirbúningi áður en lagt er af stað gætir þú fylgt sambærilegum skrefum við að hrinda verkefni af stað. Og rétt eins og þú undirbýrð þig fyrir slæmt veður, týndan farangur eða krókaleiðir á ferðalagi ættir þú að huga að hugsanlegum hindrunum í frumkvöðlaferlinu (mynd 2.3). Líttu á erfiðleikana sem tækifæri til að læra meira um frumkvöðlaferlið, efla sjálfsþekkingu þína og sjá hvernig þú tekst á við áskoranir.



Mynd 2.3 Frumkvöðlaferlið getur einnig falið í sér hindranir sem ferðalangar á þessari leið þurfa að yfirstíga. (Heimild: ljósmynd af hermönnum í þrautabraut eftir Bandaríkjaher/Wikimedia Commons, í almenningseigu)

Þróun frumkvöðlaverkefnis getur verið spennandi og viðburðarík reynsla. Hún krefst einnig mikillar vinnu sem getur verið bæði gefandi og ánægjuleg. Hér er frumkvöðlaferlinu lýst sem sjö skrefum eða reynsluþáttum sem þú mætir á leiðinni að því að verða frumkvöðull. Nánari upplýsingar um ferlið er að finna í öðrum köflum bókarinnar.

- Skref 1: Innblástur – Hver er hvöt þín til að verða frumkvöðull?
- Skref 2: Undirbúningur – Býrð þú yfir því sem þarf til að verða frumkvöðull?
- Skref 3: Mat – Hvaða hugmynd hyggst þú bjóða fram með verkefninu?
- Skref 4: Könnun auðlinda – Hvaða auðlindir og eiginleika þarf til að verkefnið gangi?
- Skref 5: Viðskiptaáætlun – Hvaða rekstrarform og viðskiptalíkan mun verkefnið hafa?
- Skref 6: Leiðarval – Í hvaða átt leiðir þú verkefnið? Hvert leitar þú eftir leiðsögn?

- Skref 7: Hleypt af stokkunum – Hvenær og hvernig hleypir þú verkefninu af stokkunum?

Þegar þú vinnur þig í gegnum hvert skref frumkvöðlaferlisins þarftu að búa þig undir mikilvæga þætti reynslunnar. Á leiðinni mætir þú bæði umbun og áskorunum. Þær eru afleiðingar ákvarðana sem þú tekur á ýmsum stigum ferlisins. Til að sjá skref frumkvöðlaferlisins fyrir þér skaltu ímynda þér mögulega gönguferð í Glacier-þjóðgarðinn (tafla 2.1). Göngufólk býr yfir mismikilli reynslu og hið sama gildir um frumkvöðla. Berðu eftirfarandi þætti í undirbúningi gönguferðar saman við samsvarandi þætti frumkvöðlaferlisins.
Samlíking gönguferðar og frumkvöðlaferlis

Tafla 2.1

Tegund göngufólks	Færni í fjallgöngum	Samsvörun í frumkvöðlaferlinu
Göngumanneskja	• Grunnreynsla eða lítil reynsla af gönguferðum	• Ný eða lítil kynni af frumkvöðlastarfsemi • Hefur aldrei stofnað frumkvöðlaverkefni
Klifurmanneskja	• Nokkur reynsla af gönguferðum • Sérhæfð færni fyrir ævintýraferðir og krefjandi landslag	• Nokkur þekking eða reynsla af frumkvöðlastarfsemi • Kynni af frumkvöðlastarfsemi, til dæmis vegna fyrirtækis í eigu fjölskyldu eða vinar
Fjallamanneskja	• Reynd göngumanneskja með tæknilega færni til göngu og klifurs á hæðum og fjöllum	• Reyndur frumkvöðull • Hefur reynt að stofna eða hefur hleypt frumkvöðlaverkefni af stokkunum, einn eða með samstarfsaðila

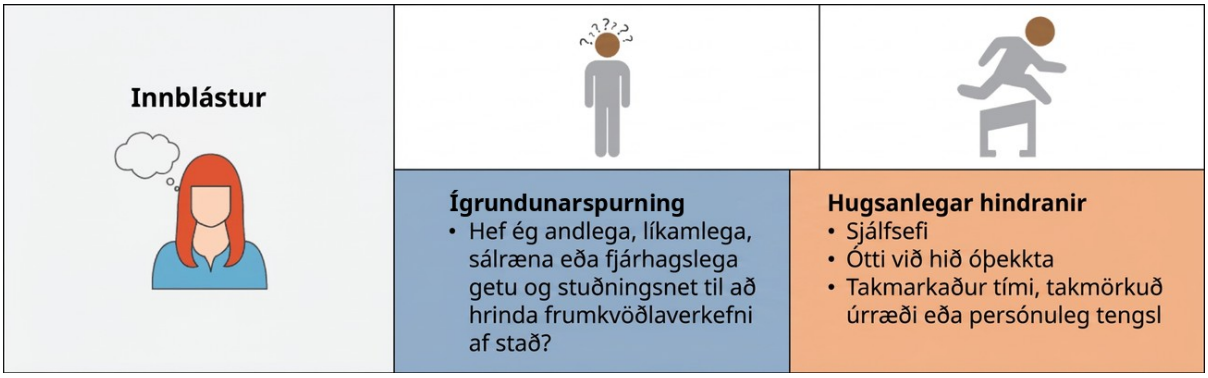
Skref 1: Innblástur

Þegar þú hugsar um að gerast frumkvöðull, hvaðan kemur innblásturinn að verkefninu? Rétt eins og þú gætir fengið innblástur að gönguferð í Glacier-þjóðgarðinn liggur innblástur að baki ákvörðuninni um að gerast frumkvöðull. Þegar þú skipuleggur ferð á nýjan og spennandi stað gætir þú meðal annars ímyndað þér upplifunina á leiðinni og við komuna á áfangastaðinn (mynd 2.4). Í þessum hluta frumkvöðlaferlisins sérðu þig fyrir þér sem frumkvöðul eða þátttakanda í frumkvöðlateymi. Á þessu stigi þarftu skapandi, opið og nýjungagjarnt hugarfar, einnig nefnt frumkvöðlahugsun, sem nánar er fjallað um í Frumkvöðlahugsun og Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar. Hugsaðu stórt um mögulega framtíð þína og tækifærin sem kunna að bíða (mynd 2.5).

2



Mynd 2.4 Leiðin til frumkvöðlastarfs er jafn mikilvæg og að ná áfangastaðnum. (heimild: mynd af göngumanni á hæð sem horfir til fjalls eftir „mohamed_hassan“/Pixabay, CC0)



Mynd 2.5 Þegar fólk fær innblástur að því að stofna frumkvöðlaverkefni veltir það fyrir sér hvort það sé gerlegt og greinir hindranir sem kunna að valda erfiðleikum. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Skref 2: Undirbúningur

Rétt eins og við undirbúning ferðar þarftu áætlun (mynd 2.6) til að komast áfram í frumkvöðlaferlinu. Fyrir draumagönguna gætir þú aflað upplýsinga um Glacier-þjóðgarðinn hjá traustum heimildarmanni, svo sem góðum vini með ferðareynslu, eða leitað upplýsinga á netinu. Viðbrögð vinarins gætu einmitt veitt þér hvatninguna sem þarf til að fara í slíka ferð. Upplýsingaleitin gæti líka hjálpað þér að meta hvort ferðin sé möguleg. Þú þarft að skoða kort, hvort sem þau eru á netinu eða á pappír. Einnig gætir þú kannað ferðamáta og gistingu, til dæmis bókað flug og fundið gististað. Gagnlegt getur verið að setja viðmið sem samræma ferðina þeim auðlindum sem þú ræður yfir, svo sem þeim tíma og fjármunum sem þú getur varið í hana. Viðmiðunargreining er aðferð til að fylgjast með markmiðum og niðurstöðum sem hægt er að bregðast við. Þá er árangur eigin fyrirtækis borinn saman við meðaltal atvinnugreinar, leiðandi fyrirtæki innan greinarinnar eða markaðshluta. Viðmiðunargreining

getur hjálpað til við að skipuleggja ferðina þannig að áfangamarkmið og tímaáætlanir náist. Hvort sem litið er til ferðaáætlunar eða frumkvöðlastarfs er viðmiðunargreining notuð sem stjórntæki. Þó geta komið upp aðstæður sem kalla á breytingu á áætluninni og þá þarf einnig að laga viðmiðin.



Mynd 2.6 Mikilvægt er að skipuleggja frumkvöðlaferlið á sama hátt og ferð. (heimild: ljósmynd af snjallsíma í hendi í eyðimörk í Kaliforníu eftir Landstjórnunarstofnun Bandaríkjanna/Flickr, CC BY 2.0)

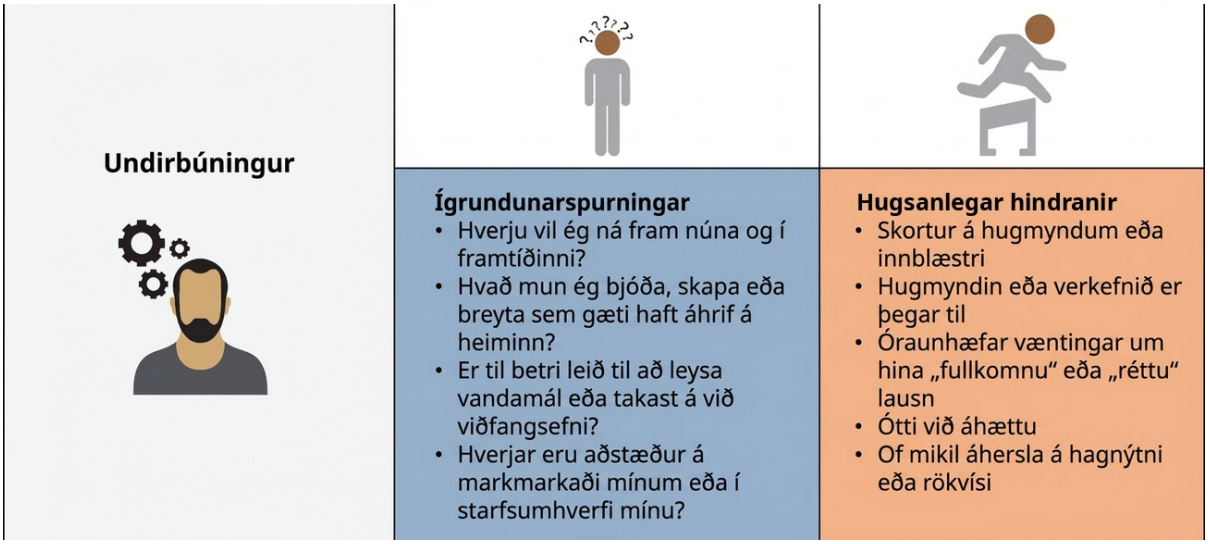
TENGILL Á NÁMSEFNI

Hvaða tegund viðmiðunargreiningar gagnast þér best í upphafi frumkvöðlaferlisins? Nánari leiðbeiningar má finna á upplýsingasíðu Bandarísku gæðasamtakanna um viðmiðunargreiningu.

Við skipulagningu frumkvöðlaferlis ættir þú fyrst að gera frumrannsókn á hugmyndinni að verkefninu. Rannsóknin þarf að vera heiðarleg og hlutlæg svo hún gefi skýra mynd af verkefninu. Næst gætir þú skipulagt rannsóknargögnin og hugmyndir þínar og forgangsraðað þeim. Þú gætir til dæmis séð hugmynd svipaða þinni á netinu eða í sjónvarpi og orðið fyrir vonbrigðum vegna þess að einhver hafi stolið frábæru hugmyndinni þinni eða orðið fyrri til. Þetta er algengt í frumkvöðlastarfi en ætti ekki að draga úr þér kjark. Notaðu þess í stað þekkinguna og kraftinn til að finna þátt í upphaflegu hugmyndinni sem hefur farið fram hjá öðrum eða nálgast hana á annan hátt. Munurinn gæti jafnvel falist í öðrum markhópi, það er afmörkuðum hópi neytenda sem þú sérð fyrir þér að þróa vöru eða þjónustu fyrir. Jafnframt er mikilvægt að vera sveigjanlegur þegar umfang vöru eða þjónustu er aukið, svo að ávinningurinn skeri sig skýrt frá því sem þegar býðst, meðal annars hjá samkeppnisaðilum. Áhersla á annan markhóp leiddi einmitt til þess að Jitterbug-snjallsíminn var þróaður fyrir eldri borgara. Hann er með stærri skjá, stærri hnappa og einfaldari eiginleika sem auðvelda eldra fólki að hringja fljótt eða senda textaskilaboð.

Undirbúningur felur einnig í sér að skapa svigrúm í lífinu fyrir þann tíma og þá orku sem nýja verkefnið krefst. Er fólkið sem skiptir þig mestu máli tilbúið að styðja þig svo þú getir fylgt áhuganum og ástríðunni eftir og varið tíma, orku og öðrum auðlindum í verkefnið?

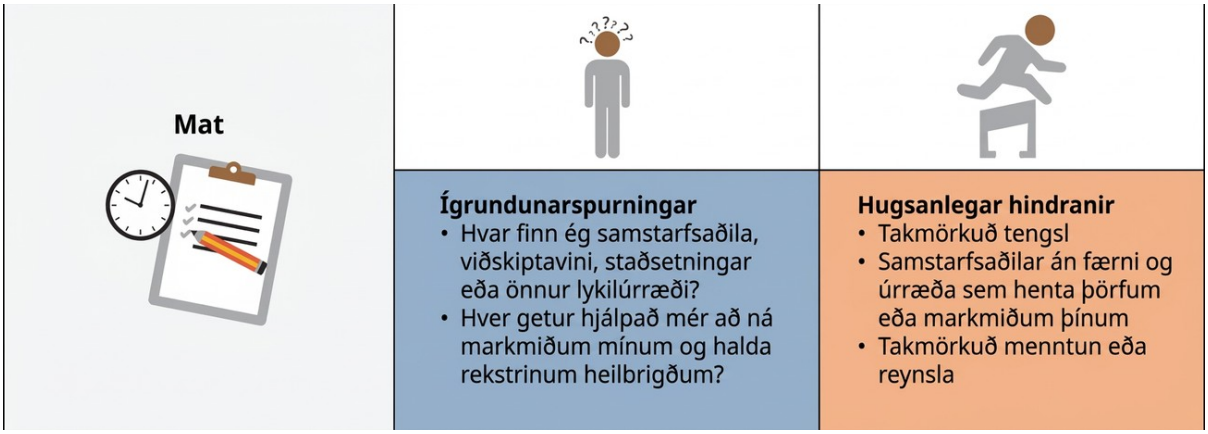
Skoðaðu spurningarnar (mynd 2.7) og íhugaðu svör þín. Nánar er fjallað um undirbúning með rannsóknum og öðrum aðgerðum í kaflanum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs.



Mynd 2.7 Við undirbúning verkefnisins þarftu að spyrja hverju þú viljir áorka, hvað þú viljir bjóða og hverjum þú viljir ná til. Einnig þarf að huga að mögulegum hindrunum sem kunna að valda erfiðleikum. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Skref 3: Mat

Nú hefur þú ákveðið áfangastað ferðarinnar og aflað upplýsinga til undirbúnings henni. Næst þarftu að gera tímaáætlun og festa hana. Það er einfalt en mikilvægt skref því það felur í sér að tengja og samræma upplýsingar og auðlindir við lífsstíl þinn og þarfir. Þú gætir til dæmis pantað Uber eða Lyft snemma morguns út á flugvöll og fengið flugmiðana senda rafrænt í snjallsímann. Í frumkvöðlaferlinu gæti þetta stig einnig falið í sér að greina gagnleg tengsl og afla nauðsynlegra auðlinda. Fyrir marga frumkvöðla getur leiðsögn traustra ráðgjafa eða leiðbeinenda veitt dýrmæta innsýn í hvernig best sé að stýra ferlinu. Þetta skref gefur færi á að íhuga hugmyndina og áformin. Er hugmyndin enn raunhæf eftir rannsóknirnar og þekkingaröflunina á undirbúningsstiginu? Finnst þér hún enn áhugaverð? Nú þegar þú skilur atvinnugreinina, hugmyndina og eigin áhuga betur eftir skref 2, viltu halda áfram að kanna hugmyndina? Nánar er fjallað um þetta skref í kaflanum Aðferðir við úrlausn vandamála og greiningu þarfa þar sem greiningu tækifæra er gerð ítarlegri skil (mynd 2.8).



Mynd 2.8 Mat á tengslum og auðlindum gefur færi á að íhuga hugmyndina og áformin. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Skref 4: Könnun auðlinda

Hvert sem ferðinni er heitið kemstu ekki á leiðarenda án nægilegra auðlinda, svo sem aðgengilegrar fjármögnunar. Gönguferð má fjármagna með ýmsum hætti, til dæmis sparnaði, láni, jafnóðum greiðslum, stuðningi fjölskyldu eða vina eða samsetningu þessara leiða. Óháð fjármögnuninni getur verið gagnlegt að hafa bæði aðgengilegt lánsfé og handbært fé til að standa straum af daglegum útgjöldum, viðbótarafþreyingu og jafnvel ófyrirséðum neyðartilvikum. Eins og fjallað er um í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla býður bandaríska smáfyrirtækjastofnunin (SBA) upp á fjármögnunarkosti.

Sama á við um frumkvöðlaferlið. Rétt eins og þú leggur ekki af stað í ferð án nægilegra auðlinda, þar á meðal aðgangs að handbæru fé, ættir þú ekki að hefja frumkvöðlaferlið án nauðsynlegra auðlinda, þar á meðal fjár. Fjármögnun ferðar og nýs frumkvöðlaverkefnis byggist á svipuðum kostum, þótt þeir beri ólík heiti. Í ferð gætir þú til dæmis notað handbært fé úr sparnaði eða persónulegu láni. Í frumkvöðlaferlinu þarftu að huga að stýringu handbærs fjár, það er stjórnun inn- og útstreymis fjár til að mæta fjárþörf verkefnisins. Þar kemur meðal annars til greina sjálfsfjármögnun, fjármögnunarstefna sem miðar að því að nýta eigið fé og aðrar útsjónarsamar leiðir sem best, svo sem vöruskipti, til að lágmarka útstreymi fjár. Nánar er fjallað um sjálfsfjármögnun í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla. Hún getur meðal annars falist í að leigja í stað þess að kaupa, fá auðlindir að láni eða skipta óþörfum auðlindum út fyrir aðrar sem þörf er á. Annað dæmi um stýringu handbærs fjár er viðskiptalíkan sem byggist á áskriftum í stað greiðslu fyrir hverja keypta vöru. Áskriftir veita verkefninu greiðslu fyrirfram en kaupandinn nýtur ávinningsins allt árið. Amazon er dæmi um þetta. Amazon býður upp á Prime sem árlega áskriftarþjónustu, auk Subscribe & Save, Amazon Instant Video, Amazon Mom og Amazon Web Services, sem öll byggjast á viðskiptalíkani með áskriftum.

Samkvæmt Entrepreneur.com geta önnur áskriftarlíkön meðal annars falist í þjónustu eða vörum fyrir eldri neytendur, en daglega verða 8.000 manns sextíu og fimm ára. Svipaða hugmynd má útfæra fyrir háskólanema. Í báðum tilvikum gætu fjölskyldumeðlimir keypt áskrift sem sendir eldri einstaklingi eða háskólanema gjafir eða vörur mánaðarlega. Þetta

líkan er einnig í boði fyrir gæludýraeigendur sem greiða mánaðarlega áskrift og fá góðgæti og leikföng fyrir hund fjölskyldunnar. Hjá Amazon má jafnframt sjá hvernig fyrirtækið auðveldar endurtekin kaup á algengum vörum, svo sem vítamínum og loftsíum.

2

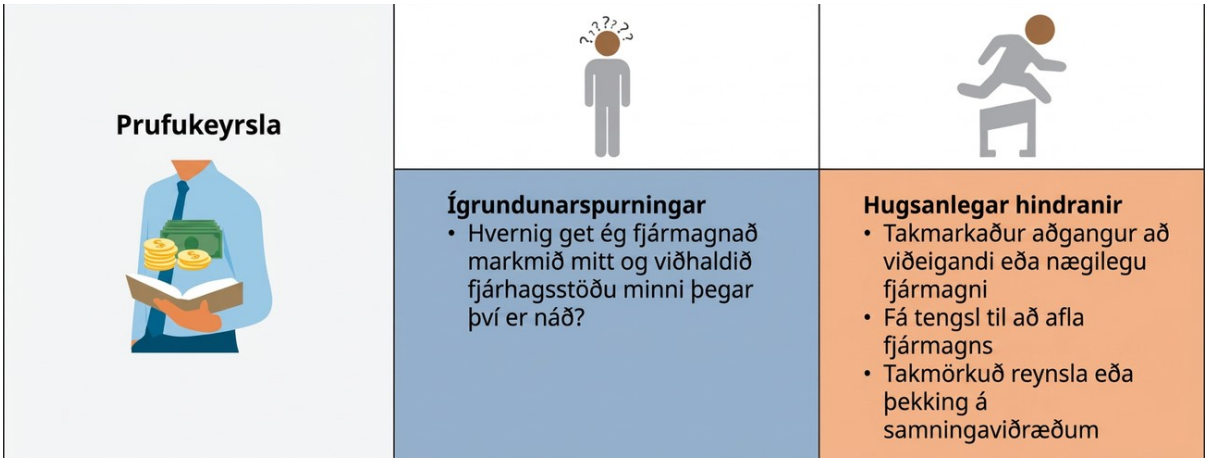
FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Prospurly

Prospurly er áskriftarfyrirtæki sem notar Cratejoy sem áskriftarvettvang til að selja handverksvörur í litlum framleiðslulotum fyrir bað, líkama og heimili. Fyrirtækið markaðssetur náttúrulegan lífsstíl með áherslu á hamingjuna sem felst í einföldu lífi og þakklæti. Kannaðu Prospurly og önnur áskriftarfyrirtæki. Lestu greinina „How I Built a Subscription Business That's Made over 50k in 6 Months" á Cratejoy til að fræðast um fyrirtækið og leið Prospurly frá hugmyndamótun að arðsemi.

Meðal annarra leiða til fjármögnunar er að sækja um styrki. Mikilvægi handbærs fjár og stýringar þess krefst ítarlegrar umfjöllunar, sem finna má í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla og Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál.

Könnun auðlinda nær langt út fyrir fjármögnun nýs frumkvöðlaverkefnis. Með markaðsprófun býður þú vöru eða þjónustu til sölu á afmörkuðum markaði í tilraunaskyni til að meta hvaða viðbótarauðlindir þarf til að styðja við velgengni verkefnisins (mynd 2.9). Eftir eðli vörunnar gæti markaðsprófun til dæmis farið fram á bændamarkaði, með sölu á heimilum eða meðal vina og fjölskyldu. Markmiðið er að skrá viðbrögðin sem varan eða þjónustan fær. Hvernig bregst fólk við verðinu, gæðum vörunnar og umbúðunum? Þú getur gert tilraun með því að breyta einni breytu í senn, svo sem verði, umbúðum, sölurökum, framsetningu eða magni, fylgst með viðbrögðum og gert úrbætur á grundvelli þeirra. Síðan getur þú ákveðið að breyta fleiri breytum til að afla frekari upplýsinga og jafnframt metið hvaða aðrar auðlindir þarf til að nýja verkefnið gangi vel. Nánar er fjallað um fjármögnun og leiðir til að varðveita fjárhagslegan stöðugleika í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla.



Mynd 2.9 Við markaðsprófun má nota afmarkaðan markað til að prófa vöru eða þjónustu. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Skref 5: Viðskiptaáætlun

Það eru forréttindi að geta ferðast og heimsótt nýja staði og jafnframt dýrmætt tækifæri til að öðlast nýja reynslu og kynnast nýjum möguleikum. Auk undirbúningsins kallar ferðalagið sjálft á stöðugar ákvarðanir svo þú náir markmiðum þínum og þeim árangri sem þú stefnir að. Ættir þú til dæmis að velja einn stað í Glacier-þjóðgarðinum og kanna það svæði ítarlega? Eða ættir þú að reyna að heimsækja eins mörg svæði garðsins og mögulegt er miðað við auðlindir þínar og getu?

Áskorunin á þessu stigi frumkvöðlaferlisins er að halda einbeitingu og stýra auðlindunum þannig að þú náir markmiðum þínum og tilætluðum árangri þegar þú skrifar viðskiptaáætlun fyrir nýja verkefnið. Þú þarft að beina sjónum að þeirri færni, reynslu og þeim auðlindum sem verkefnið krefst. Einnig þarftu að huga að þeirri stjórnun og ákvarðanatöku sem tryggir árangur og gerir þér kleift að laga áætlunina að breytingum og nýjum upplýsingum. Rétt eins og þú gætir fundið stað í Glacier-þjóðgarðinum þar sem þú vilt dvelja í nokkrar nætur kalla frávik frá upphaflegu viðskiptaáætluninni, sem fjallað er um í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun, á lagfæringar og breytingar á grundvelli nýrra upplýsinga og nýrrar innsýnar.

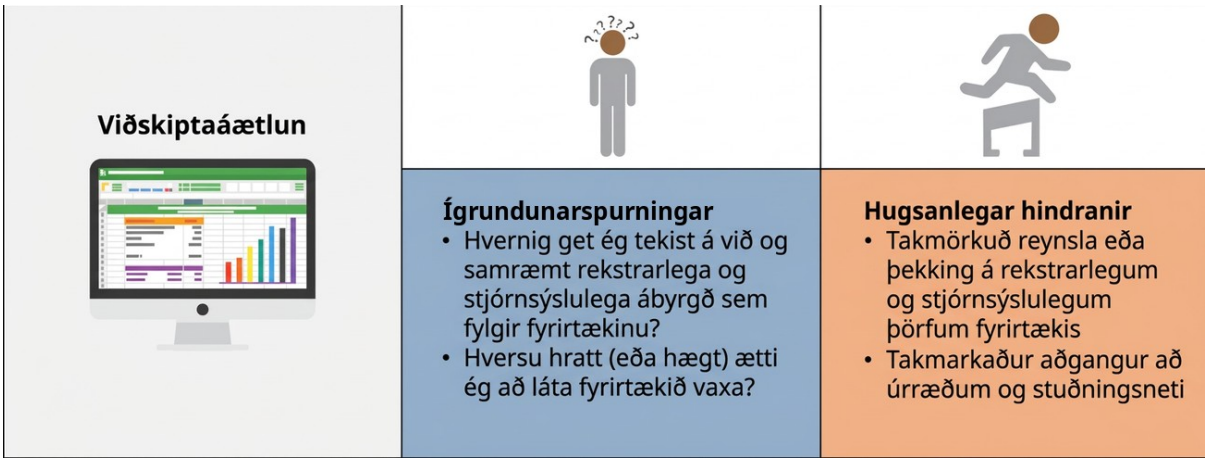
Leggðu heiðarlegt og raunhæft mat á það hvort þú ráðir við að stjórna verkefni, einkum miðað við persónulega getu þína. Ef þú stofnar fyrirtæki, verður reksturinn til dæmis í hlutastarfi eða fullu starfi? Byrjar þú meðan þú ert í námi eða bíður þú þar til námi lýkur? Hvenær verkefnið hefst getur ráðið úrslitum um hvort það heppnast eða mistekst. Berðu saman göngu í Glacier-þjóðgarðinum um miðjan vetur, þegar daghitinn er 13 gráður undir núlli á Fahrenheit-kvarða, og göngu um mitt sumar, þegar daghitinn er 79 gráður á Fahrenheit-kvarða. Tímasetning heimsóknarinnar í garðinn er mikilvæg fyrir ánægju þína og árangur við að komast á áfangastað. Við skipulagningu ferðarinnar myndir þú huga að brottfarartímanum svo ævintýrið yrði ánægjulegt og vel heppnað. Á sama hátt myndir þú rannsaka besta tímann til að opna verkefnið sem hluta af viðskiptaáætluninni.

Á ferðalögum er alltaf mögulegt að villast, verða yfirbugaður eða láta eitthvað leiða sig af leið. Ef þú villist gætir þú notað leiðsagnarforrit á borð við Google Maps, Waze eða HERE WeGo til að fá leiðbeiningar beygju fyrir beygju og aðrar upplýsingar. Einnig mætti styðjast við vefslóð, prentað kort eða staðkunnan sérfræðing eða leiðsögumann. Viðskiptaáætlunin er kortið þitt. Í henni ættir þú að greina ákvörðunarstaði og áfanga, það er mikilvæg afrek á leiðinni. Einn áfangi gæti verið að ná hagnaðarmörkum, þegar rekstrartekjur nægja nákvæmlega til að standa undir kostnaði. Ef fjárhagsspár viðskiptaáætlunarinnar eru óraunhæfar, hvert er þá næsta skref samkvæmt áætluninni? Ef áföngunum í viðskiptaáætluninni er ekki náð, hvaða aðra kosti getur þú valið til að beina verkefninu aftur á rétta braut? Fyrstu drög viðskiptaáætlunarinnar ættu að gefa vísbendingu um hvort verkefnið eigi möguleika á árangri. Ef þar koma fram neikvæðir þættir, hverju má þá breyta? Með því að gera áætlunina áður en fyrirtækið er stofnað öðlast þú þekkingu og innsýn í hugmyndina. Gerðu nauðsynlegar breytingar til að auka líkurnar á árangri. Þegar verkefninu er síðan hleypt af stokkunum skaltu fylgjast með hvort raunveruleikinn samræmist spám og væntingum viðskiptaáætlunarinnar. Hún þjónar bæði sem leiðarkort sem sýnir næstu skref við uppbyggingu verkefnisins og sem gátlisti til að kanna hvort verkefnið sé á réttri braut eða hvort gera þurfi breytingar. Þegar frumkvöðlar villast af leið geta þeir leitað á sjálfshjálparvefi, rætt við viðskiptaþjálfara eða ráðgjafa eða haft samband við staðbundnar

stofnanir og samtök, þar á meðal aðila tengda bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni SBA. Meðal samtaka sem bjóða ókeypis eða ódýra ráðgjöf, handleiðslu og þjálfun fyrir lítil fyrirtæki eru:

- SCORE (Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum): https://www.score.org/
- Þróunarmiðstöðvar lítilla fyrirtækja (SBDC): https://www.sba.gov/offices/headquarters/osbdc/resources
- Atvinnurekstrarmiðstöðvar kvenna (WBC): https://www.sba.gov/local-assistance/find/?type=Women%27s%20Business%20Center&pageNumber=1
- Útflutningsaðstoð Bandaríkjanna: https://www.export.gov/welcome
- Rekstrarráðgjöf fyrir fyrrverandi hermenn (VBOC): https://veteransoutreachcenter.org/
- Önnur úrræði eru staðbundinn stuðningur, svo sem tímabundnir frumkvöðlaskólar á borð við PopUp Business School (https://www.popupbusinessschool.co.uk/) og https://www.pbs.org/newshour/show/this-free-program-trains-people-how-to-start-a-business-but-without-debt

Nánar er fjallað um þessi og önnur úrræði í kaflanum Uppbygging tengslaneta og undirstaðna. Skoðaðu upprifjunar- og umræðuspurningarnar í lok þessa hluta til að undirbúa gerð viðskiptaáætlunarinnar. Viðskiptaáætlanir (mynd 2.10) eru ræddar ítarlegar í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun.



Mynd 2.10 Gerð viðskiptaáætlunar áður en frumkvöðlaverkefni er hleypt af stokkunum getur veitt mikilvæga innsýn í hugmyndina og hjálpað þér að breyta rekstrinum fyrir opnun svo líkurnar á árangri verði meiri. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

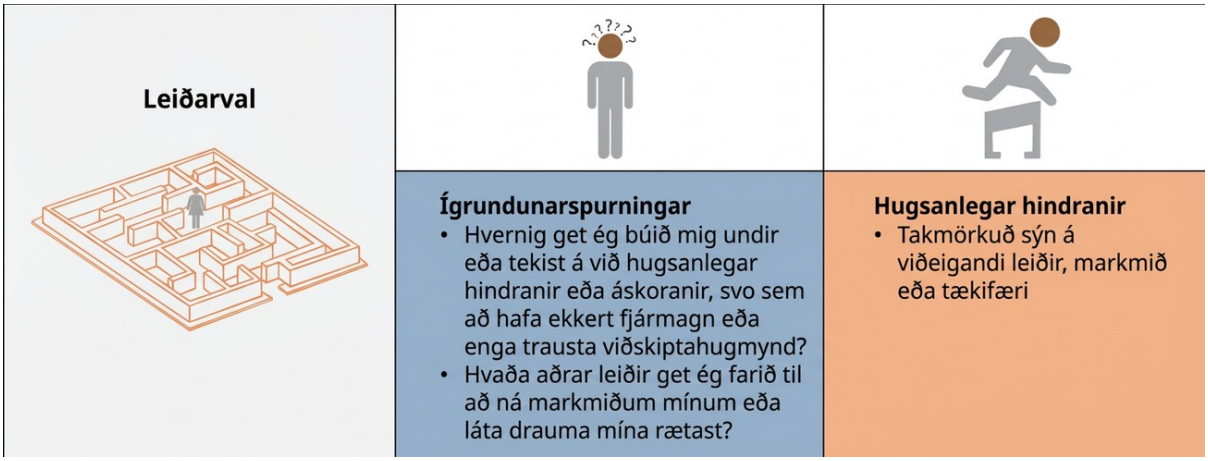
Skref 6: Leiðarval

Þegar ferðinni lýkur skaltu íhuga reynsluna. Hversu vel sem áætlunin var unnin er ómögulegt að búa sig undir allar mögulegar áskoranir, breytingar og hindranir, svo sem flug sem missist eða breytist, slæmt veður, óvænt veikindi, göngu- eða akstursleið sem lokast vegna viðgerða eða skyndilega heppni. Hvaða hlutar ferðarinnar gengu vel? Hvernig tókst þú á við vandamál sem komu upp? Var hægt að sjá vandamálið fyrir og gera ráð fyrir því eða kom það á óvart? Hvað lærðir þú af reynslunni? Ef þú værir að skipuleggja ferð í annan þjóðgarð, hverju myndir þú breyta í undirbúningnum? Rétt eins og vant ferðafólk lagar sig að aðstæðum og

lærir af reynslunni ættir þú sem frumkvöðull að læra að laga þig að aðstæðum og takast beint á við áskoranir.

Þegar viðskiptaáætlunin er tilbúin þarftu líklega að laga hana (mynd 2.11). Þú gætir komist að þeirri niðurstöðu að auðlindirnar dugi ekki þar til verkefnið nær hagnaðarmörkum eða að staðsetningin sem þú valdir sé ekki lengur í boði. Margar breytur kalla á frekari könnun og rannsóknir.

Með því að rækta frumkvöðlahugsun getur þú tekist betur á við tækifæri, áskoranir og hindranir sem koma upp. Þótt ekki sé hægt að sjá fyrir eða skipuleggja allar mögulegar aðstæður í frumkvöðlaferlinu hjálpar frumkvöðlahugsun þér að sýna útsjónarsemi þegar tækifæri, áskoranir eða vonbrigði verða á vegi þínum. Með því að taka upp úr farangrinum, það er gera úttekt á tiltækum auðlindum, færðu líka skýrari mynd af stöðunni. Þá sérðu hverju þú þarft að létta af þér, hverju þú heldur og hverju þú fleygir, og jafnvel hvort ný stefna sé skynsamlegasti kosturinn. Í frumkvöðlaferlinu er mat á reynslu eða aðstæðum kjörið tækifæri til að ákvarða hversu raunhæfir, of metnaðarfullir eða skammsýnir draumar þínir og markmið fyrir verkefnið kunna að vera. Í þessum kafla skoðar þú hvernig þú sérð fyrir þér framtíð þína og verkefnisins. Gerir framtíðarsýnin ráð fyrir sveigjanleika svo þú getir kannað nýja leið þegar nýjar upplýsingar gefa tilefni til?



Mynd 2.11 Leiðarval felur í sér að búa sig undir breytingar og gera þær þegar hindranir verða á veginum. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Skref 7: Hleypt af stokkunum

Opnunin sjálf er spennandi atburðurinn þegar reksturinn hefst. Á þessum tímapunkti hefur þú bætt vöruna á grundvelli viðbragða úr markaðsprófun, greint virðið eða ávinninginn sem varan veitir, skilgreint markhópinn og ákveðið hvar opnunin fer fram, hvort sem það er á tilteknum landfræðilegum stað eða á netinu.

Inc. birtir greiningu á bestu stöðunum til að hleypa nýju frumkvöðlaverkefni af stokkunum og þar er Austin í Texas efst á lista (sjá „Surge Cities: These Are the 50 Best Places in America for Starting a Business“ í Tillögum að viðbótarefni). Við val á stað fyrir opnunina skaltu huga að markhópnum og þeim auðlindum sem þarf til að styðja verkefnið. Ráð úr heimi frumkvöðlastarfs benda til að stundum sé best að opna „undir ratsjánni“, það er á stað þar sem hægt er að gera mistök, fínstilla viðskiptalíkanið og framboðið og jafnvel ná

árangri án þess að samkeppnisaðilar verði varir við að verkefnið hafi valdið umbyltingu í atvinnugreininni. Nánar verður fjallað um þetta í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning.

Jafnvel þegar verkefninu er hleypt af stokkunum þarf að huga að mörgum breytum, eins og fjallað var um í skrefi 7. Þegar verkefnið vex þarf stöðugt að fylgjast með þessum breytum eftir því sem ný tækifæri koma fram.

2

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Sixto Cancel og Think of Us

Sixto Cancel stóð frammi fyrir þeirri erfiðu áskorun að fara úr fósturkerfinu vegna aldurs án stuðnings eða leiðsagnar fullorðinna. Honum tókst það vel. Hann sá fyrir sér betra fósturkerfi fyrir ungt fólk og stofnaði síðan fyrirtækið Think of Us ásamt öðrum. Think of Us er vettvangur sem hjálpar ungu fólki í fóstri að byggja upp persónulegt stafrænt ráðgjafaráð skipað fullorðnu stuðningsfólki sem myndar sýndarhóp lífsleiðbeinenda. Fullorðna fólkið leiðir unga fólkið í gegnum fósturkerfið og styður það til sjálfstæðis þegar það yfirgefur kerfið átján ára. Nánari upplýsingar um verkefnið má finna á www.thinkof-us.org.

2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa hluta átt þú að geta:

- Lýst þróun frumkvöðlastarfsemi á sögulegum tímabilum Bandaríkjanna
- Skilið níu stig lífsferils frumkvöðlastarfs

Fræðafólk á sviði viðskipta og frumkvöðlastarfs hefur lengi deilt um hvernig einstaklingar verða frumkvöðlar. Eru frumkvöðlar fæddir til starfsins eða mótast þeir síðar? Með öðrum orðum, býr sumt fólk frá fæðingu yfir eðlislægri færni, hæfileikum og skapgerð sem leiða það út í frumkvöðlastarf? Eða er hægt að þroska færni til frumkvöðlastarfs með þjálfun, menntun og reynslu? Spurningarnar endurspegla hina sígildu umræðu um „erfðir og umhverfi“ eða hvort hæfileikar séu „meðfæddir eða mótaðir“. Í henni er reynt að skýra hvað mótar persónuleika og skapgerð fólks.

Þessi umræða hefur staðið um aldir. Í Grikklandi til forna studdi Platón sjónarmið erfðanna en Aristóteles taldi umhverfið ráða meiru. Á upplýsingaöld átjándu aldar settu Immanuel Kant (1724–1824), sem lagði áherslu á yfirburði mannlegrar skynsemi, og John Locke (1632–1704), sem hafnaði forræðishyggju, fram ólík sjónarmið. Kant taldi að ætlast ætti til hlýðni og að hún væri æskileg hegðun, en Locke vildi veita fólki nokkurt frelsi og svigrúm til sköpunar. Áherslur umræðunnar breyttust þegar sálfræðingar seint á nítjándu öld reyndu að skilja hvernig fólk aflar sér þekkingar og nútímasálfræðingar beindu athyglinni að fleiri þáttum, svo sem greind, persónuleika og geðsjúkdómum.

Scott Shane, prófessor í frumkvöðlafræðum við Case Western Reserve-háskóla, stýrði ásamt öðrum rannsókn þar sem eineggja og tvíeggja tvíburar voru þátttakendur. Shane komst

að þeirri niðurstöðu að frumkvöðlahegðun skýrðist að um 40 prósentum af meðfæddum þáttum og 60 prósentum af mótun. Erfðir, það er DNA einstaklingsins, skýrðu þannig 40 prósent frumkvöðlahegðunar en umhverfi og mótun um 60 prósent.14 Þótt umræðan um „erfðir og umhverfi“ sé hliðstæð umræðunni um „meðfædda eða mótaða hæfileika“ mæla rannsakendur og reyndir frumkvöðlar með samþættu sjónarhorni. Þú getur nýtt meðfædda hæfileika þína og getu samhliða þjálfun og þroska til að öðlast alhliða reynslu og ná góðum árangri í frumkvöðlastarfi. Þegar þú hefur ákveðið að frumkvöðlastarf sé hluti af framtíð þinni er næsta skref að móta ferli til að fylgja, til dæmis að finna gagnlegt lesefni, sækja námskeið eða vinnustofur, finna leiðbeinanda eða læra með framkvæmd í hermiverkefnum eða af eigin reynslu. Beina reynslu öðlumst við dag frá degi alla ævi, um leið og við öflum okkur viðeigandi reynslu og temjum okkur hugarfar sem leitar uppi tækifæri. Með því að stunda nám, til dæmis lesa þessa kennslubók, og kynna þér viðbótarefnið sem henni fylgir getur þú aukið þekkingu þína og skilning á frumkvöðlastarfi sem raunhæfum kosti í framtíðinni.

14
I. Mount, „Nature vs. Nurture,“ Fortune Small Business 19, nr. 10 (2009): 25.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Persónuleikapróf fyrir frumkvöðla

Lestu grein Bills Wagner „What’s Your Entrepreneurial Personality Type?“ í Entrepreneur á þessum tengli: https://www.entrepreneur.com/article/84134. Farðu síðan á The Entrepreneur Next Door, http://www.theentrepreneurnextdoor.com/, og taktu persónuleikaprófið fyrir frumkvöðla til að finna persónuleikagerð þína.

- Íhugaðu niðurstöðurnar. Benda þær til almennrar eða sérhæfðrar hæfni?
- Hvaða aðrar persónuleikagerðir frumkvöðla eiga við um þig samkvæmt þessum upplýsingum?
- Hvernig getur þú nýtt upplýsingarnar í frumkvöðlastarfi þínu?
- Hvað segja upplýsingarnar um val á fólki í sprotateymi þitt?

Sögulegt sjónarhorn

Þróun frumkvöðlastarfsemi í Bandaríkjunum spannar margar aldir. Frumkvöðlar hafa brugðist við pólitískum og efnahagslegum aðstæðum hvers tíma og skapað nýjungar innan þeirra. Efnahags- og iðnaðarandi Bandaríkjanna hefur veitt kynslóðum bandarískra frumkvöðla innblástur. Skilningur á þessari sögu getur hjálpað þér að meta mikilvægi frumkvöðlastarfsemi þegar þú íhugar eigið frumkvöðlaferli.

Seint á átjándu öld bjó Pembina-hópur Chippewa-þjóðarinnar við Rauðá, sem rennur um Norður-Dakóta og Minnesota og þaðan til Kanada. Evrópskir landkönnuðir stofnuðu verslunarstaði á svæðinu og sömdu við Pembina-fólkið og fleiri um kaup á pemmikan, þurrkuðu vísunda- eða fiskikjöti sem frumbyggjaþjóðir útbjuggu til að lifa af harða vetur þegar lítið var um mat. Pemmikan Pembina-fólksins var flutt út með viðskiptum við franska, kanadíska, breska og aðra landkönnuði.15 Pembina-fólkið leysti vandann sem matarskortur

skapaði og nýtti síðan vöruna í skiptum fyrir aðrar nauðsynjar sem fengust á verslunarstöðunum.

15

„Summary of North Dakota History – Fur Trade.“ Sögufélag Norður-Dakóta, Red River Fur Traders. án ártals. https://www.history.nd.gov/ndhistory/furtrade.html

Seint á níunda áratug nítjándu aldar þróaði Madam C. J. Walker, bandarísk frumkvöðlakona af afrískum uppruna á sviði hárumhirðu, vörur sínar og markaðssetti þær um öll Bandaríkin (mynd 2.12). Hún réð sölufulltrúa og stofnaði Samband hárgreiðslufólks Madam C. J. Walker í Bandaríkjunum og Landssamtök svartra snyrtivöruframleiðenda árið 1917.16 Fyrirtækið byggði hún á hugmyndafræði um „hármenningu“ sem varð fljótt vinsæl og skapaði með tímanum stöðug störf fyrir bandarískar konur af afrískum uppruna. Charles Drew, annar Bandaríkjamaður af afrískum uppruna, stofnaði blóðbanka á landsvísu seint á fjórða áratug tuttugustu aldar, rétt áður en síðari heimsstyrjöldin skapaði þörf fyrir skjótan aðgang að blóði.17 Hann rannsakaði blóðgjafalækningar og kom auga á þörf sem hann vildi mæta. Drew nýtti hugmyndir úr doktorsritgerð sinni til að stofna blóðbankann og hélt áfram að skapa nýjungar með því að þróa færanlegar blóðsöfnunarstöðvar.

16

„Madam C. J. Walker’s ‘Wonderful Hair Grower.’“ Þjóðminjasafn um sögu og menningu Afríku-Ameríkumanna, Smithsonian-stofnunin. https://nmaahc.si.edu/blog-post/madam-cj-walker%E2%80%99s-%E2%80%9Cwonderful-hair-grower

17

„The Color of Blood.“ Þjóðminjasafn um sögu og menningu Afríku-Ameríkumanna, Smithsonian-stofnunin. https://nmaahc.si.edu/blog-post/color-blood



Mynd 2.12 Madam C. J. Walker þróaði eigin vörulínu fyrir hárumhirðu sem enn er seld í dag. (mynd: Safn Þjóðminjasafns Smithsonian um sögu og menningu Afríku-Ameríkumanna, gjöf frá Dawn Simon Spears og Alvin Spears eldri)

Nýlendutíminn og upphaf Bandaríkjanna: 1607–1776

Elstu merkingu hugtaksins „frumkvöðull“ má rekja til þessa tímabils og franska orðsins entreprendre, sem merkir „að gera eitthvað“ eða „að takast eitthvað á hendur“.18 Jean-Baptiste Say (1767–1832), franskur heimspekingur, hagfræðingur og kaupsýslumaður, studdi afnám hafta til að hvetja til vaxtar fyrirtækja, sem var mjög frjálslynt sjónarmið seint á átjándu öld. Sú hugmynd er eignuð Say að „frumkvöðullinn flytji efnahagslegar auðlindir frá sviði minni framleiðni og afraksturs til sviðs meiri framleiðni og afraksturs“ og honum er einnig eignað sjálft heitið yfir frumkvöðul, sem leitt er af franska orðinu entreprendre.19

18

Russell S. Sobel. „Entrepreneurship.“ Library of Economics and Liberty. 2008. http://www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html

19

Tim Hindle. „Frumkvöðlastarfsemi.“ The Economist. 27. apríl 2009. Aðlagað eftir Tim Hindle, The Economist Guide to Management Ideas and Gurus, Profile Books.

Meðal fólks með frumkvöðlahugsun voru kaupmenn, landeigendur, framleiðendur í textíltengdum iðngreinum, skipasmiðir, landkönnuðir og aðilar í alþjóðaviðskiptum.20 Fyrstu innflytjendurnir til bresku nýlendnanna nýttu sér nokkrar lykiluppfinningar sem höfðu komið fram fyrr, svo sem prentun, tvíhliða bókhald og endurbætur á skipahönnun og siglingatækjum. Fyrsta einkaleyfið í Norður-Ameríku veitti löggjafarþing Massachusetts Samuel Winslow árið 1641 fyrir nýja aðferð við saltframleiðslu. Frumkvöðlaandi fyrstu

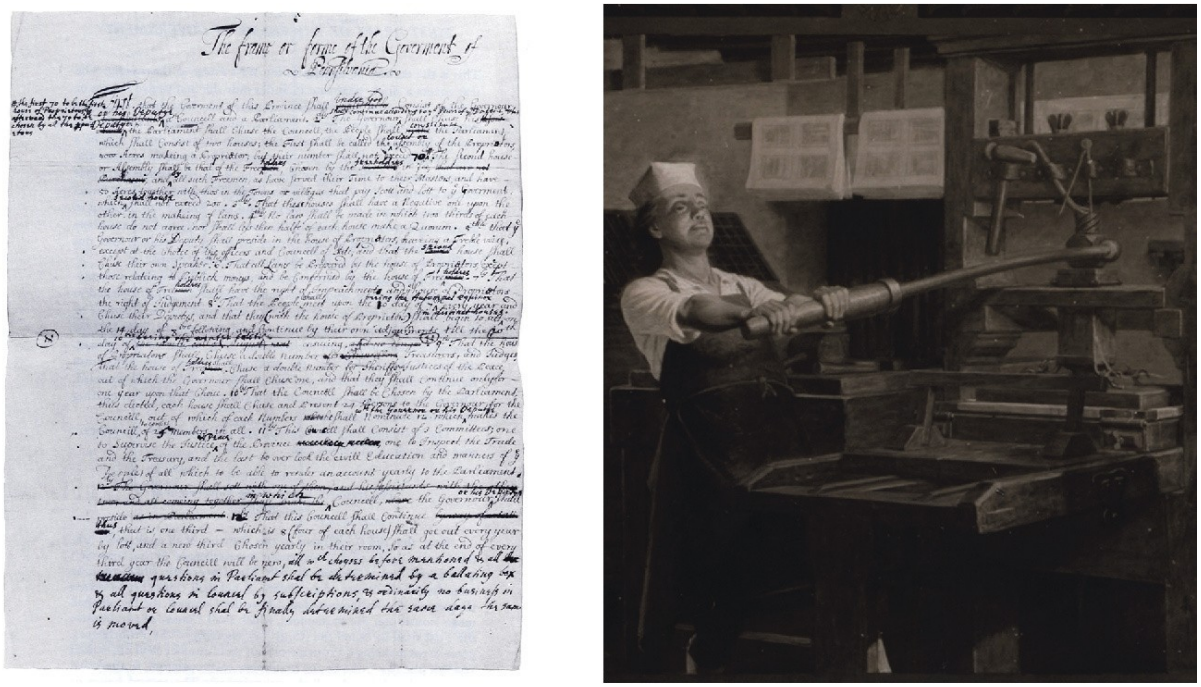
nýlendubúanna mótaði efnahagslegt landslag sem entist kynslóðum saman. Nokkrir áberandi brautryðjendur meðal uppfinningamanna og frumkvöðla eru sýndir í töflu 2.2 og á mynd 2.13.

20

J. McAllister. „Colonial America, 1607–1776.“ Economic History Review. 42, nr. 2 (1989): 245–59. https://www.jstor.org/stable/2596204?seq=1#page_scan_tab_contents

Tafla 2.2

Uppfinningamaður eða frumkvöðull	Framlag	Mikilvægi
Pierre-Esprit Radisson (1640–1710), franskur landkönnuður	Stofnaði Hudson's Bay-verslunarfélagið	Bauð að skipta loðskinnum fyrir textílvörur og skotvopn
William Penn (1644–1718), nýlendubúi	Stofnaði samveldið Pennsylvaníu sem athvarf fyrir kvekara	Frumkvöðull á sviði samfélagsmála á fyrri tímum
Sybilla Masters (1676–1720), uppfinningakona	Fann upp aðferð til að hreinsa og vinna maís sem fyrstu landnemarnir ræktuðu	Einkaleyfi fyrir aðferð til að hreinsa og mala maís (1715)
Thomas Hancock (1703–1764), kaupmaður	Stofnaði verslunarhús sem útvegaði fjölbreyttar vörur	Leitaði annarra fjármögnunarleiða fyrir viðskiptahagsmuni sína
Benjamin Franklin (1706–1790), uppfinningamaður, útgefandi og stjórnmálamaður	Kom á fót prentsérleyfum og innviðum sem gerðu lærlingum hans kleift að hefja rekstur í öðrum nýlendum	Táknmynd uppfinningamanns og raðfrumkvöðuls



(a) (b)

Mynd 2.13 (a) William Penn stofnaði samveldið Pennsylvaníu sem athvarf fyrir ofsótta kvekara. Líta má á nýlenduna sem snemma dæmi um samfélagslega frumkvöðlastarfsemi. Hér sjást fyrstu drög hans að The Frame of Government in Pennsylvania. (b) Benjamin Franklin var einn af stofnendum landsins og lagði sitt af mörkum til sjálfstæðisyfirlýsingarinnar. Afrek hans sem prentara, rithöfundar, póstmeistara, stjórnarerindreka og vísindamanns, meðal annars framlag hans til skilnings á rafmagni, eru dæmi um raðfrumkvöðlastarf. Í þessu málverki Charles Mills sést hinn ungi Ben Franklin við prentvél. (mynd (a): aðlöguð mynd af handriti Williams Penn frá um 1681 eftir Pennsylvaníuháskóla/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd (b): aðlöguð mynd af málverki af Benjamin Franklin við prentvél eftir Bókasafn Bandaríkjaþings/Wikimedia Commons, almenningseign)

Samhliða blómlegri frumkvöðlastarfsemi í bandarísku nýlendunum tók efnahagsgerðin að mótast. Ríkjandi hagfræðisjónarmið tengdist söfnun gulls og silfurs. Nýlendubúar litu á innflutning sem rýrnun málmauðs, það er peninga úr gulli og silfri, en töldu útflutning beina málmunum aftur til nýlendnanna. Skoski heimspekingurinn og hagfræðingurinn Adam Smith (1723–1790) setti efnahagshugsun tímans í samhengi í ritinu Auðlegð þjóðanna (1776). Þetta áhrifamikla rit lýsti frjálsum viðskiptum og hagvexti fyrir tilstilli kapítalisma, kerfis þar sem einstaklingar og fyrirtæki hafa frelsi til að taka ákvarðanir og eiga eignir og njóta ávinnings af eigin vinnu, en stjórnvöld gegna aukahlutverki við eftirlit. Bókin festi Smith í sessi sem „föður hagfræðinnar“ og nútíma frjálsra viðskipta. Meðal mikilvægustu hugmynda hans voru kenningin um „ósýnilegu höndina“ sem stýrir framboði og eftirspurn á markaði, notkun vergrar landsframleiðslu (VLF) til að mæla framleiðslu og viðskipti lands og hugmyndin um eiginhagsmuni, þar sem fólk gagnast öðrum óviljandi um leið og það vinnur að eigin markmiðum.21 Möguleikinn á persónulegum ávinningi af frumkvöðlastarfi er einn helsti hvati frumkvöðlahegðunar. Hugmyndir Smiths hafa enn áhrif á nútímahagfræði og frumkvöðlastarfsemi.

21 „About Adam Smith.“ Adam Smith Institute. án ártals. https://www.adamsmith.org/about-adam-smith/

2

Fyrsta iðnbyltingin: 1776–1865

Eftir því sem nýlendurnar stækkuðu jukust tækifæri og áhugi á eignarhaldi, framleiðslu, uppfinningum og nýsköpun. Nýsköpun er sérhver ný hugmynd, aðferð eða vara eða breyting á vöru eða aðferð sem þegar er til. Skilningur og viðurkenning á nýsköpun tóku að þróast um 1730 þegar hagfræðingurinn Richard Cantillon setti fram fyrstu fræðilegu merkingu og einkenni „frumkvöðlastarfsemi“ sem „vilja til að bera persónulega fjárhagslega áhættu af viðskiptaverkefni“.22 Fyrsta iðnbyltingin einkenndist af mikilli uppfinningastarfsemi „stóru uppfinningamannanna“, sem nýttu tækifæri til frumkvöðlastarfs til að mæta þörfum og eftirspurn markaðarins og efnahagslegum hvötum.23

22

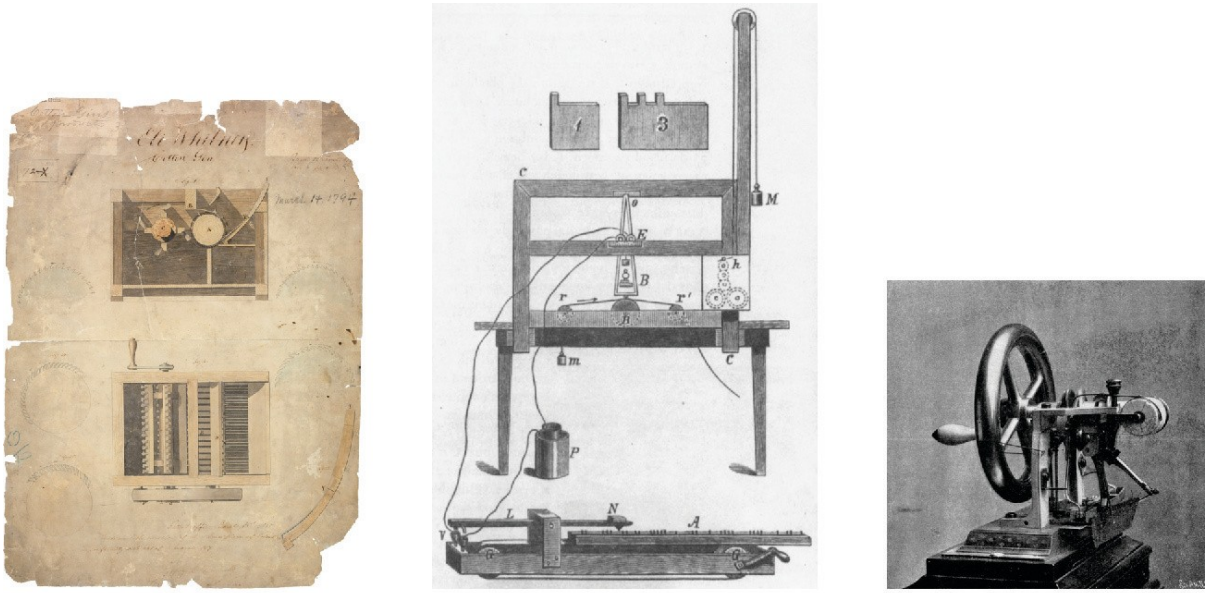
Russel S. Sobel. „Entrepreneurship.“ The Library of Economics and Liberty. án ártals. http://www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html

23

B. Zorina Khan og Kenneth L. Sokoloff. „‘Hagnýtar áætlanir’: Frumkvöðlastarfsemi og nýsköpun meðal ‘mikilla uppfinningamanna’ í Bandaríkjunum, 1790–1865.“ Journal of Economic History. 53, nr. 2 (289–307) doi: 10.1017/S0022050700012924

Mikilvægt er að hafa í huga að dagsetningar uppfinninga segja ekki endilega til um hvenær þeim var hleypt á markað. Þróun þeirra gat staðið árum eða áratugum saman áður en þær töldust markaðshæfar vörur.

Fjöldi uppfinningamanna og uppfinninga þeirra umbreytti mörgum atvinnugreinum og efnahagsstéttum í hinu vaxandi ríki. Á tímabilinu naut landið góðs af uppfinningum sem sköpuðu, stækkuðu eða umbyltu atvinnugreinum og juku auð og útþenslu. Meðal þessara byltingarkenndu uppfinningamanna voru Eli Whitney (baðmullarhreinsivél, 1794), Elias Howe (saumavél, 1845) og Samuel Morse (ritsími, fjórði og fimmti áratugur nítjándu aldar) (mynd 2.14). Margt annað fólk lagði einnig sitt af mörkum til þessara og annarra uppfinninga.



(a) (b) (c)

Mynd 2.14 Uppfinningar voru fjölmargar á fyrstu iðnbyltingunni. (a) Eli Whitney fékk bandarískt einkaleyfi fyrir baðmullarhreinsivélinni árið 1794. (b) Þessi teikning sýnir ritsíma Samuels Morse. (c) Elias Howe fann upp saumavélina. (mynd (a): aðlöguð mynd af einkaleyfi fyrir baðmullarhreinsivél (1794) eftir „Gamaliel"/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd (b): aðlöguð teikning af ritsíma Morse eftir óþekktan höfund/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd (c): aðlöguð ljósmynd af saumavél Eliasar Howe frá 1846 eftir óþekktan höfund/Wikimedia Commons, almenningseign)

Andrew Carnegie var ekki uppfinningamaður heldur iðnjöfur og er áhugavert dæmi. Hann var framleiðandi sem lagði áherslu á virði nýsköpunar og hvernig mætti innleiða hana. Hann tók upp nýþróaðar aðferðir til að bæta stálframleiðslu. Hann var einnig meðal þeirra fyrstu sem innleiddu lóðrétta samþættingu, stefnu sem felst í að ná yfirráðum yfir birgjum hráefna og dreifingaraðilum fullunninna vara til að stækka eða stjórna viðkomandi aðfangakeðju. Hann byggði upp traust net birgja og dreifingaraðila til að styðja stálverksmiðjur sínar. Carnegie var einnig meðal fyrstu auðjöfranna sem stunduðu góðgerðarstarfsemi. Hann gaf stóran hluta gríðarlegra auðæfa sinna til samfélagsverkefna, almenningsbókasafna, tónleikahalla, safna og vísindarannsókna.24

24 Susan Stamberg. „How Andrew Carnegie Turned His Fortune into a Library Legacy." Morning Edition. 1. ágúst 2013. https://www.npr.org/2013/08/01/207272849/how-andrew-carnegie-turned-his-fortune-into-a-library-legacy

Þessir frumkvöðlar og margir aðrir á borð við þá leituðu leiða til að fá arð af fjárfestingu í uppfinningu og tryggja sér lagalega vernd með einkaleyfi. Einkaleyfi er lögbundin vernd sem veitir uppfinningamanni rétt til uppfinningar, notkunar hennar og markaðsnýtingar í tiltekinn tíma.25 Eitt af fyrstu einkaleyfunum í Bandaríkjunum var veitt Samuel Hopkins árið 1790 fyrir aðferð hans við að framleiða pottösku sem hráefni í áburð.26

25 Shontavia Johnson. „With Patents or Without, Black Inventors Reshaped American History." Smithsonian. 16. febrúar 2017.

https://www.smithsonianmag.com/innovation/with-patents-or-without-black-inventors-reshaped-american-industry-180962201/

26

Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. „First U.S. Patent Issued Today in 1790." Fréttatilkynning USPTO nr. 01-33. 31. júlí 2001. https://www.uspto.gov/about-us/news-updates/first-us-patent-issued-today-1790

2

Nýsköpun kvenna, Bandaríkjamanna af afrískum uppruna, hvort sem þeir voru í ánauð eða frjálsir, og annarra jaðarsettra hópa skipti sköpum á þessu tímabili. Eins og áður kom fram fann Sybilla Masters upp aðferð til að mala maís. Hún fékk einkaleyfi frá Englandskonungi árið 1715. Þar sem konum var þá hvorki heimilt að sækja um einkaleyfi né eiga eignir var einkaleyfið skráð á nafn eiginmanns hennar.27 Uppfinning baðmullarhreinsivélarinnar er eignuð Eli Whitney en kann, eins og áður var nefnt, að hafa byggst á hönnun fólks af afrískum uppruna sem haldið var í ánauð. Félagsleg og lagaleg mismunun gat takmarkað eða hulið hverjir raunverulegir uppfinningamenn voru, einkum ef þeir voru konur eða í ánauð.28 Flestir umsækjendur og handhafar einkaleyfa voru hvítir karlar. Mary Dixon Kies var undantekning en árið 1809 varð hún fyrsta konan sem fékk einkaleyfi fyrir aðferð til að vefa hálm með silki eða þræði. Uppfinningin var mikilvæg fyrir hattaiðnaðinn vegna viðskiptabanns á evrópskar vörur.29 Margt fólk í ánauð sýndi sömuleiðis mikla nýsköpun en lög og fordómar komu í veg fyrir að það gæti sjálft sótt um einkaleyfi. Þar sem fólk í ánauð naut engra réttinda reyndu margir að fá einkaleyfi skráð á nafn eigenda sinna en fengu hvorki viðurkenningu né greiðslu fyrir vinnu sína.30 Það var ekki fyrr en árið 1820 sem Bandaríkjamaður af afrískum uppruna, Thomas Jennings, fékk einkaleyfi fyrir aðferð sem nefndist „þurrhreinsun" og var notuð til að hreinsa efni.31 Eftir því sem uppfinningum og nýjungum fjölgaði, bæði þeim sem heppnuðust og þeim sem mistókust, jókst eftirspurn neytenda eftir betri vörum og þjónustu. Það leiddi til annarrar iðnbyltingarinnar.

27

„Sybilla Righton Masters." New Jersey Women's History. http://www.njwomenshistory.org/discover/biographies/sybilla-righton-masters/

28

Shontavia Johnson. „With Patents or Without, Black Inventors Reshaped American History." Smithsonian. 16. febrúar 2017. https://www.smithsonianmag.com/innovation/with-patents-or-without-black-inventors-reshaped-american-industry-180962201/

29

Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. „USPTO Recognizes Inventive Women during Women's History Month." Fréttatilkynning USPTO nr. 02-16. 1. mars 2002. https://www.uspto.gov/about-us/news-updates/uspto-recognizes-inventive-women-during-womens-history-month

30

Shontavia Johnson. „With Patents or Without, Black Inventors Reshaped American History." Smithsonian. 16. febrúar 2017.

https://www.smithsonianmag.com/innovation/with-patents-or-without-black-inventors-reshaped-american-industry-180962201/

31 Alex Camarota. „National Inventors Hall of Fame Inducts Next Class of Innovators.“ Inventors Eye. Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. maí 2015. https://www.uspto.gov/inventors/independent/eye/201506/index.jsp

Önnur iðnbyltingin: 1865–1920

Fyrsta iðnbyltingin var víðtæk og hafði umbreytandi áhrif en sú síðari mótaði eftirspurn neytenda eftir nýjustu uppfinningum og nýjungum lítilla og stórra fyrirtækja. Framfarir tímabilsins leiddu til hagnýtrar nýsköpunar á fjölmörgum sviðum, allt frá efnafræði og verkfræði til læknisfræði.32

32 Joel Mokyr. „The Second Industrial Revolution, 1870–1914.“ Semantic Scholar. 1998. https://pdfs.semanticscholar.org/769c/a06c2ea1ab122e0e2a37099be00e3c11dd52.pdf

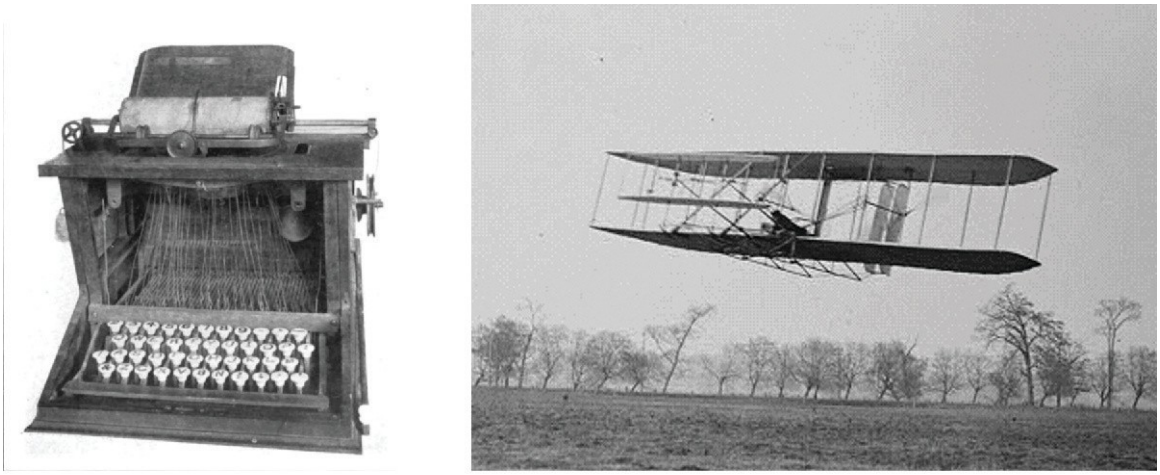
Á nítjándu öld þróuðu hagfræðingarnir Jean-Baptiste Say og John Stuart Mill (1806–1873) skilgreiningu Cantillons á frumkvöðli áfram og breiddu hana út svo að hún endurspeglaði anda tímans. Samkvæmt skilgreiningu þeirra er „frumkvöðull“ sá sem skapar virði með skilvirkri stjórnun auðlinda til að auka framleiðni og tekur jafnframt fjárhagslega áhættu.33

33 Russell S. Sobel. „Entrepreneurship.“ The Library of Economics and Liberty. án ártals. http://www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html

Eftir bandarísku borgarastyrjöldina og fram á áttunda áratug nítjándu aldar blómstruðu margar atvinnugreinar vegna umbóta á skipulagi framleiðslu, svo sem geymslu í olíuhreinsun og fjöldaframleiðslu, og tæknikerfum, svo sem rafmagni og síma. Meðal annarra framfara voru endurbætur á stálframleiðslu, efnalitir, samgöngur með dísil- og bensínhreyflum og flugvélum, færibandaframleiðsla, umbætur í landbúnaði og matvælavinnslu á borð við kælingu, textíliðnaður og ritvélin (mynd 2.15).34 Eftir því sem frumkvöðlastarfsemi, efnahagsleg velmegun og kröfur um framleiðni jukust nutu frumkvöðlar og uppfinningar þeirra mikillar virðingar og eftirspurnar. Það ýtti undir þá trú að Bandaríkin væru land tækifæranna.

34 Russell S. Sobel. „Entrepreneurship.“ The Library of Economics and Liberty. án ártals. http://www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html

2



(a) (b)

Mynd 2.15 (a) Christopher Latham Sholes og Carlos S. Glidden framleiddu fyrstu ritvélina sem náði viðskiptalegum árangri; hér sést frumgerð þeirra frá 1873. (b) Wright-bræður eru meðal þekktustu brautryðjenda flugsins. Á þessari ljósmynd flýgur Orville yfir flugsvæði þeirra árið 1904. (mynd (a): aðlöguð ljósmynd af ritvél Sholes eftir George Iles/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd (b): aðlöguð ljósmynd af flugvél Wright-bræðra frá 1904 eftir „DonFB"/Wikimedia Commons, almenningseign)

Bandaríkin milli heimsstyrjalda og eftir stríð: 1920–1975

Þegar fyrri heimsstyrjöldin hófst var samdráttur í bandaríska hagkerfinu og Evrópubúar keyptu bandarískt hráefni til stríðsreksturs. Þegar Bandaríkin tóku þátt í stríðinu árið 1917 hófst efnahagsuppsveifla. Atvinnuleysi lækkaði úr 7,9 prósentum árið 1914 í 1,4 prósent árið 1918 þegar Bandaríkin framleiddu vörur og búnað til að styðja stríðsrekstur sinn og bandamanna sinna.35 Frá sjónarhóli frumkvöðlastarfs stuðlaði fyrri heimsstyrjöldin að framförum í hernaðartækni, fjarskiptabúnaði og framleiðsluferlum. Efnahagslandslag Bandaríkjanna tók að færast frá litlum sjálfstæðum fyrirtækjum til stórfyrirtækja. Minni fyrirtæki frá fyrra tímabili ýmist lögðust af eða runnu inn í stærri fyrirtæki. Þegar hlutabréfamarkaðurinn hrundi í október 1929 og kreppan mikla á fjórða áratugnum skall á um allan heim hægði á nýsköpun. Traust neytenda dvínaði, efnahagslegt traust og framleiðsla minnkuðu og atvinnuleysi jókst.

35 Carlos Lozada. „The Economics of World War I." National Bureau of Economics Digest. janúar 2005. https://www.nber.org/digest/jan05/w10580.html

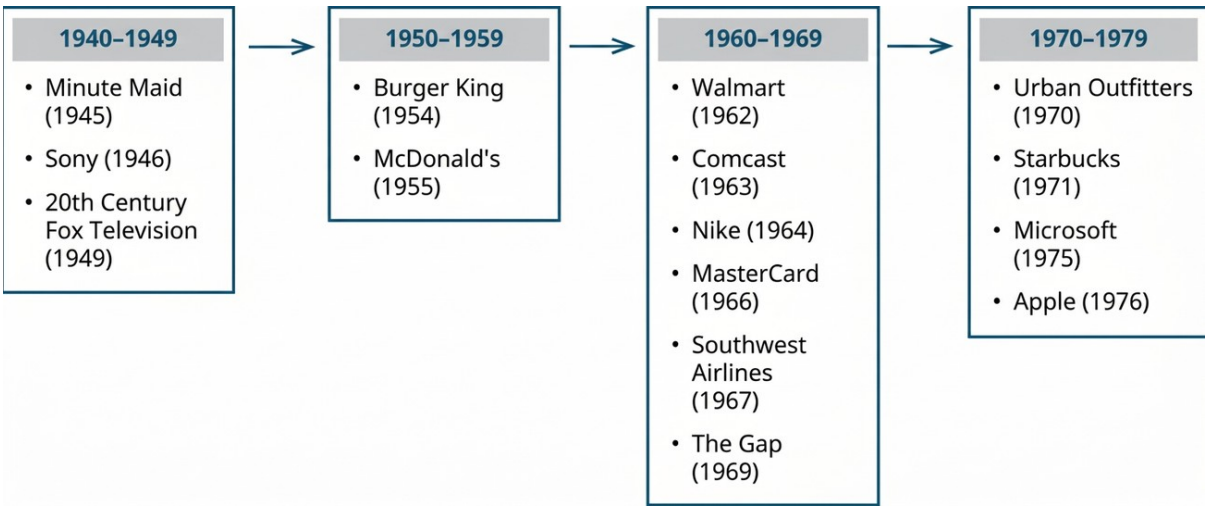
---

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu umfjöllun History um kreppuna miklu eða grein PBS í greinaflokknum American Experience um kreppuna miklu til að kynna þér aðdraganda og aðstæður hrunsins á hlutabréfamarkaði árið 1929, kreppuna miklu og hvernig Bandaríkin náðu sér á strik á þessu tímabili.

Eftir að síðari heimsstyrjöldinni lauk árið 1945 færðist bandarískt samfélag frá því að treysta á hefðbundna frumkvöðla sem drifkraft yfir í að treysta á stórar stofnanir og fyrirtæki sem

buðu stöðugleika og atvinnuöryggi. Stórfyrirtæki héldu áfram að kaupa minni fyrirtæki til að samræma nýstárlega fjöldaframleiðslu vöru og þjónustu og skapa störf í stórum stíl. Hugmyndin um frumkvöðulinn vék fyrir hugmyndinni um „fyrirtækjamanninn“ sem naut atvinnuöryggis og sjúkratrygginga hjá stórum vinnuveitendum. Frumkvöðlastarfsemi hvarf þó ekki alveg en mjög hægði á vexti hennar miðað við fyrri ár og hún færðist yfir í frumkvöðlastarf innan fyrirtækja. Þá fjármögnuðu stórfyrirtæki þróun nýrra hugmynda, tækifæra eða verkefna með formlegu rannsókna- og þróunarstarfi sem tók mið af eigin stefnu og markmiðum þeirra. Á mynd 2.16 eru talin upp nokkur fyrirtæki sem komu fram á þessu tímabili.



Mynd 2.16 Mörg mikilvæg stórfyrirtæki urðu til á áratugunum eftir fyrri heimsstyrjöld. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY NC-SA 4.0)

Viðhorf til efnahagsmála breyttust og sömuleiðis trú fólks á að Bandaríkin gætu endurheimt efnahagslega velmegun. Um leið breyttist fræðileg merking frumkvöðlastarfsemi. Fræðimaðurinn og hagfræðingurinn Joseph Schumpeter (1883–1950) setti fram kenningar og hugtök sem hafa enn áhrif á nútímahugmyndir og starfshætti í frumkvöðlastarfi. Hann mótaði tvö lykilhugtök: frumkvöðlaandi, sem einkennir afkastamikið fólk sem hefur frumkvæði og hrindir hlutum í framkvæmd, og skapandi eyðilegging, sem hann skilgreindi sem „ferli iðnaðarlegrar stökkbreytingar sem bylti stöðugt efnahagsgerðinni innan frá, eyði sífellt því gamla og skapi sífellt eitthvað nýtt“.36 Sú kenning Schumpeters að nýsköpun myndi eyða rótgrónum fyrirtækjum og skapa ný naut hvorki mikilla vinsælda né almennrar viðurkenningar á þessum tíma. Helstu hugsuðir tímabilsins litu ólíkum augum á uppgang stórfyrirtækja sem hluta af frumkvöðlaumhverfi Bandaríkjanna. Schumpeter taldi stórfyrirtæki betur í stakk búin en einstaklinga til að styðja rannsóknir og þróun sem leiddu til nýsköpunar og hefðu efnahagsleg áhrif.37 Þessu til viðbótar setti hann fram þá hugmynd að stuðningur fyrirtækja við framtíðarsýn frumkvöðla myndi skapa sjálfbært „kapítalískt fjármálakerfi“ sem styddi og efldi hið frjálsa markaðskerfi sem Adam Smith boðaði.38 Félagsfræðingurinn og blaðamaðurinn William Whyte (1917–1999) hélt því hins vegar fram að frumkvöðlamenning hefði breyst vegna þess að „bandarískt atvinnulíf hefði horfið frá hinum gömlu dyggðum sjálfsbjargar og frumkvöðlastarfs og tekið upp skrifræðislegt ‚félagslegt siðferði‘ sem byggðist á tryggð, öryggi og því að ‚tilheyra‘“.39

36
„Joseph Schumpeter.“ New World Encyclopedia. http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Joseph_Schumpeter

37
„Joseph Schumpeter.“ New World Encyclopedia. http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Joseph_Schumpeter

38
„Joseph Schumpeter.“ New World Encyclopedia. http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Joseph_Schumpeter

39
William Whyte. *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster, 1956.

Að lokum er mikilvægt að hafa í huga að vöxtur stórfyrirtækja og tækifæra náði út fyrir landamæri Bandaríkjanna. Fyrirtæki tókust á við nýjar aðstæður á alþjóðavettvangi sem studdu kenningu Schumpeters um skapandi eyðileggingu, því að í öðrum löndum blöstu við nýjar aðstæður sem þurfti að bregðast við. Árleg skýrsla Global Entrepreneurship Monitor (GEM) er fræðileg úttekt á því hvernig nítján lönd nutu góðs af fjárfestingum framtaksfjármagns og hvaða þættir höfðu áhrif á slíkar fjárfestingar í frumkvöðlastarfsemi. Rannsóknin fjallaði um tækifæri, getu og hvata til frumkvöðlastarfs í öllum atvinnugreinum og beina fylgni milli fjárfestinga framtaksfjármagns og sprotafyrirtækja í örum vexti.40 GEM-skýrslan kemur út árlega með nýlegum og viðeigandi upplýsingum um frumkvöðlastarfsemi og er aðgengileg á þessari vefsíðu: https://www.gemconsortium.org/. Þessi menningarbreyting í bandarískum frumkvöðlaanda vakti nýjan áhuga á þjálfun og menntun starfsfólks og markaði upphaf þekkingarhagkerfisins.

40
William D. Bygrave, Pamela Lopez-Garcia og Paul D. Reynolds. „Líkan Global Entrepreneurship Monitor (GEM) fyrir hagvöxt: Rannsókn á framtaksfjármagni í 19 löndum.“ 2001. https://www.researchgate.net/publication/242407165_THE_GLOBAL_ENTREPRENEURSHIP_MONITOR_GEM_MODEL_FOR_ECONOMIC_GROWTH_A_STUDY_OF_VENTURE_CAPITAL_IN_19_NATIONS

Þekkingarhagkerfið: 1975 til dagsins í dag

Um miðjan áttunda áratug tuttugustu aldar tóku fyrirheit fyrirtækjalífsins að missa aðdráttarafl sitt fyrir fólk með frumkvöðlahugsun. Ein breytingin fólst í því að rótgróin fyrirtæki færðu áherslu nýsköpunar frá rannsókna- og þróunardeildum yfir á frumkvöðlastarf innan fyrirtækjanna sem frumkvöðlar innan fyrirtækis leiddu. Slíkur frumkvöðull er starfsmaður sem starfar eins og frumkvöðull innan skipulagsheildar í stað þess að fara eigin leiðir. Frumkvöðlar innan fyrirtækja leggja fram frumkvöðlahugmyndir, vörur og þjónustu og nýta til þess vinnutíma og auðlindir fyrirtækisins, en með mun óformlegri hætti en tíðkaðist áður þegar fyrirtæki studdu nýsköpun. Örar tækniframfarir hafa snert allar atvinnugreinar og fólk með tækniþekkingu hefur orðið leiðandi afl. Meðal fyrirtækja sem ráða miklu í tækniumhverfinu eru Apple, Microsoft, 3M, Alphabet (móðurfélag Google), IBM og Oracle. Í menningu samtímans, þar sem Davíð tekst á við Golíat, voru þessi fyrirtæki eitt sinn lítil

sprotafyrirtæki en ráða nú yfir auðlindum sem virðast nær ótakmarkaðar. Tækniheimurinn hefur skapað ný tækifæri fyrir fólk sem bæði vill og getur keppt við þessa risa. Öll fyrirtæki, stór sem smá, hafa áhuga á upplýstara og betur menntuðu starfsfólki með sérhæfðar eða framhaldsgráður í frumkvöðlafræði og viðskiptafræði. Ný kynslóð frumkvöðla er vel undirbúin til að þróa og leiða fyrirtæki sem geta orðið skærustu stjörnur sprotaheimsins. Frá sjónarhóli samtímans hafa fyrirtæki á borð við Apple, Microsoft og Google orðið hinir nýju Golíatar, en á sprotaskeiði sínu voru þau umbyltandi öfl sem börðust fyrir því að skapa nýjar atvinnugreinar eða endurmóta þær sem fyrir voru.

Frumkvöðlaferlið

Nálgun þín á frumkvöðlaferlið, það er þær ákvarðanir og aðgerðir sem þú getur fylgt (eins og á mynd 2.17) til leiðsagnar við að þróa eða aðlaga frumkvöðlaverkefnið þitt, er sveigjanleg en ekki föst. Ástæðan er sú að áhugasvið þín, bakgrunnur, reynsla, auðlindir og tengsl eru einstök, en geta breyst með tímanum. Þú og vinur þinn gætuð til dæmis sótt myndlistarnámskeið ykkur til skemmtunar og bæði uppgötvað dulda hæfileika og gott auga fyrir handgerðum skartgripum sem öllum þykja fallegir. Dag einn í hádeginu segir þú vini þínum frá því hve erfitt þér þykir að finna leið til að selja einstaka gripi þína í galleríi á staðnum. Þótt þú hafir kynnt þér málið veistu lítið um hvar eigi að byrja eða hvernig koma megi verkunum að í galleríi. Í samtalinu kemur þér á óvart að vinur þinn hefur þegar selt nokkra gripi með því að fylgja ráðum leiðbeinanda. Með nokkrum ábendingum komst vinurinn að því að best væri að koma sér upp sýnileika á Etsy, vefsíðu fyrir handverksfólk sem sinnir rafrænum viðskiptum, það er rafrænum færslum við kaup og sölu vöru og þjónustu, einkum á internetinu. Þótt þið hafið byrjað á sama stað með svipuð markmið varð árangurinn ólíkur vegna þess að þið fóruð ólíkar leiðir í frumkvöðlastarfi. Í þessu tilviki hóf vinur þinn frumkvöðlaferlið á öðru stigi en þú. Slíkt gerist á hverjum degi og skýrir hvers vegna frumkvöðlaverkefni þróast með ólíkum hætti: ákvarðanir frumkvöðulsins eða sprotateymisins eru kjarni verkefnisins og ráða úrslitum um árangur þess. Í síðari köflum verður fjallað nánar um hvers vegna frumkvöðullinn er mikilvægasta auðlind frumkvöðlaverkefnis.



Mynd 2.17 Frumkvöðlaferlið getur kallað á að þú breytir oft um stefnu. (heimild: aðlöguð ljósmynd af vegaskilti með örvum í gagnstæðar áttir eftir Robert Couse-Baker/Flickr, CC BY 2.0)

Ef þú ákveður að stíga skrefið inn í frumkvöðlastarf þarftu að fylgja ákveðnu ferli áður en frumkvöðlaverkefninu er hleypt af stokkunum. Í hverju felst ferlið? Eins og áður kom fram um skref frumkvöðlaferlisins þarftu að hugsa markmið þín til enda, undirbúa og fylgja aðgerðaáætlun, taka traustar ákvarðanir og laga stefnuna eftir þörfum, auk þess að sýna þrautseigju í áskorunum og áföllum til að ferlið skili árangri. Ef þér finnst þetta hljóma eins og talsverð vinna er það rétt. Ef þú fylgir eða þekkir hins vegar stig ferlisins og heldur utan um þá þætti sem tengjast þeim getur þetta orðið ánægjulegasta starf starfsævinnar. Mörgum finnst frumkvöðlaferlið gefandi, meðal annars vegna þess að fólk getur sjálft mótað sína leið. Sú áætlun að útskrifast og finna síðan starf þar sem unnið er hörðum höndum að markmiðum fyrirtækis eða stofnunar getur orðið enn ánægjulegri þegar þú vinnur á eigin vegum og mótar eigin leið og tilgang í heiminum.

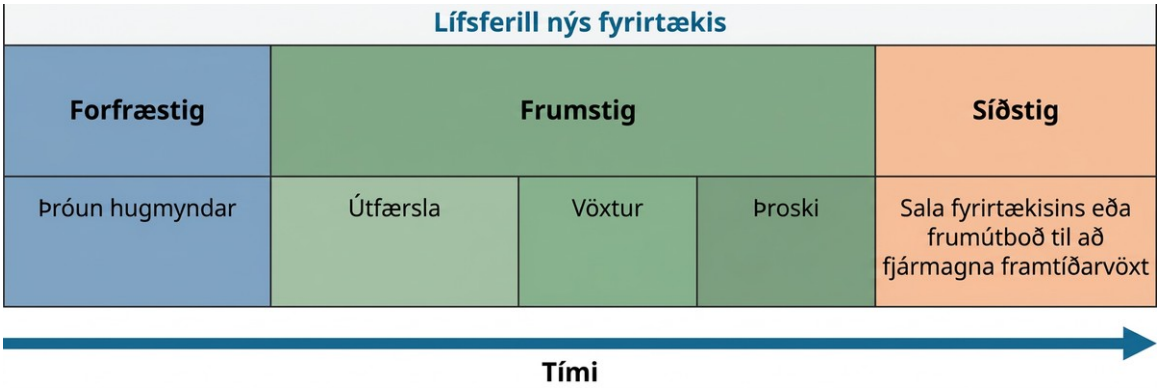
Áður en þú mótar þína leið er eitt lykilskref í frumkvöðlaferlinu að þroska með þér frumkvöðlahugsun. Mundu að frumkvöðlahugsun felst í opnum huga, hreinskilinni sjálfsskoðun og heiðarlegu mati á því hve langt þú vilt ganga og hvað þú getur gert til að ná árangri. Getur þú til dæmis hugsað þér að færa fórnir á borð við að verja kvöldi í rannsóknir í stað þess að hitta vini eða fjölskyldu?

Frumkvöðlaferlið: lífsferill frumkvöðlaverkefnis og lífsferill vöru

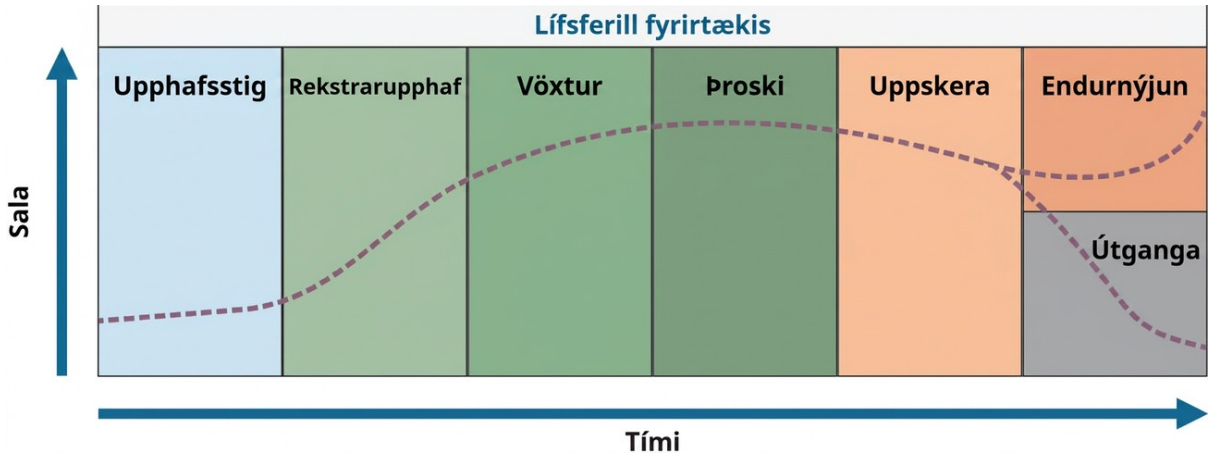
Almennt felur frumkvöðlaferlið í sér nokkur lykilstig eða einhverja útfærslu þeirra. Hafðu í huga að stigin fylgja ekki alltaf föstu ferli, enda breytast aðstæður og tækifæri. Vinsæl leið til að skilja frumkvöðlaferlið og tengja við það er að líkja nýju frumkvöðlaverkefni við æviskeið mannsins, helstu stig mannlegrar ævi og þau ólíku vaxtarferli sem tengja stigin saman.

Eins og sést á mynd 2.18 og mynd 2.19 svipar upphafsstigi frumkvöðlaverkefnis til fæðingar barns. Á upphafsstiginu, þegar hugmyndin fæðist, þarf verkefnið auðlindir til að komast af stað á meðan frumkvöðullinn þróar hugmyndina, býr til frumgerð og byggir upp innviði fyrir framleiðslu. Á þessu stigi er handbært fé notað til að byggja verkefnið upp en

verkefnið er sjaldnast tilbúið til að afla sölutekna á þeim tíma. Mikilvægt er að gera ráð fyrir þessum aðstæðum: fé er nauðsynlegt en endurnýjast ekki með sölu.



Mynd 2.18 Myndin sýnir stigin sem nýtt frumkvöðlaverkefni fer í gegnum þegar hugmyndin er þróuð og síðan útfærð sem frumgerð. Frumgerðin er fullmótuð til undirbúnings fjórða stigi, þegar sala hefst. Fjórða stigið markar upphaf vaxtarskeiðsins sem sýnt er á mynd 2.19. Vöxtur verður með aukinni sölu vörunnar. Á þessum stað í lífsferli vörunnar geta viðbótareiginleikar eða endurbætur ýtt undir meiri sölu. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY NC-SA 4.0)



Mynd 2.19 Myndin sýnir stigin sem fyrirtæki fer í gegnum frá stofnun þar til rekstri lýkur. Fjólublá brotalínan táknar sölu eða árangur af vörum fyrirtækisins. Sölutekjur eru mestar á vaxtar- og þroskastigi. Þá þarf eigandinn eða sprotateymið að taka ákvarðanir um endurnýjun fyrirtækisins og færist það þá aftur á vaxtarskeið. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY NC-SA 4.0)

Rétt eins og barn vex hratt fyrstu æviárin vex frumkvöðlaverkefni oft hratt þegar vara eða þjónusta er markaðssett og eftirspurn verður mikil. Það birtist í aukinni sölu, meiri þekkingu á markhópnum og greiðari aðgangi að honum. Þetta stig krefst einnig auðlinda til að styðja vöxtinn. Munurinn á því og upphafsstiginu er að nú skapast handbært fé með sölu. Í sumum frumkvöðlaverkefnum snýst vaxtarskeiðið þó um að byggja verkefnið upp fremur en að afla sölutekna. Hjá verkefnum á borð við YouTube felst vöxturinn bæði í fjölgun myndbanda og fjölgun fólks sem horfir á þau.

Rétt eins og fólk nær þroska á æviskeiðinu getur hægt á vexti fyrirtækis og það jafnvel tekið að hnigna. Í eigin lífi getum við bætt eða lengt þroskaskeiðið með betri lífsvenjum, svo sem næringarríku mataræði og hreyfingu, og þannig aukið langlífi og seinkað hnignun. Við getum einnig lengt þroskaskeið fyrirtækis og jafnvel komið af stað endurnýjun og nýju

vaxtarskeiði með vel ígrunduðum ákvörðunum, til dæmis með því að bæta nýjum eiginleikum við vöru eða þjónustu eða bjóða hana nýjum markhópi. Markmiðið, bæði í lífinu og þessari samlíkingu, er áframhaldandi vöxtur og árangur. Breyta má eða bæta vörur til að lengja lífsferil þeirra og þar með einnig lífsferil frumkvöðlaverkefnisins.

Dæmi um hvernig fyrirtæki forðast hnignun og rekstrarlok falla vel að hugmyndinni um lífsferil vöru og eru algeng meðal tæknivara á borð við sjónvörp, einkatölvur og farsíma. Svart-hvít sjónvörp fóru til dæmis á vaxtarskeið eftir síðari heimsstyrjöld og litasjónvörp komu á markað á sjötta áratug tuttugustu aldar. Eftir því sem tækninni fleygði fram fóru sjónvarpsframleiðendur aftur og aftur í gegnum lífsferilinn og komu í veg fyrir samdrátt í sölu með nýjum eiginleikum og útfærslum, svo sem plasmaskjám, LED-skjám og snjalltækni. Dæmi um vöru sem fór af stað en hnignaði fljótt og hvarf af markaði er átta rása spilarinn, tónlistarspilari sem var fáanlegur frá miðjum sjöunda áratugnum og fram á fyrri hluta þess níunda. Hann tók við af segulbandstækinu með opnum spólum sem aðgengilegri búnaður til uppsetningar í farartækjum, allt frá bílum til Lear-þotna, og gerði eigendum þeirra kleift að hlusta á eigin tónlist á ferðinni. Á sama tíma og vinsældir átta rása spilarans jukust og hann færðist frá kynningarstigi yfir á vaxtarskeið lífsferils vörunnar var snældan í þróun. Snemma á níunda áratugnum tók snældan við af átta rása spilaranum og batt skyndilegan enda á lífsferil hans.

Auðveldara er að stýra lífsferli sumra vara en annarra. Markmiðið er að stýra vörunni þannig að vöxtur haldi áfram. Aðrar vörur, svo sem átta rása spilarinn, byggjast á tækni sem úreldist hratt þegar betri kostur kemur fram. Önnur dæmi um vörur með stuttan lífsferil eru tískufyrirbrigði á borð við húllahringi og gælusteina. Þessi eldri fyrirbrigði voru kynnt nýrri kynslóð neytenda á ný en fóru hratt í gegnum lífsferil vörunnar og yfir á lokastigið, þegar varan hverfur af markaði vegna þess að sala verður engin eða svo lítil að hún telst aðeins forvitnilegur safngripur.

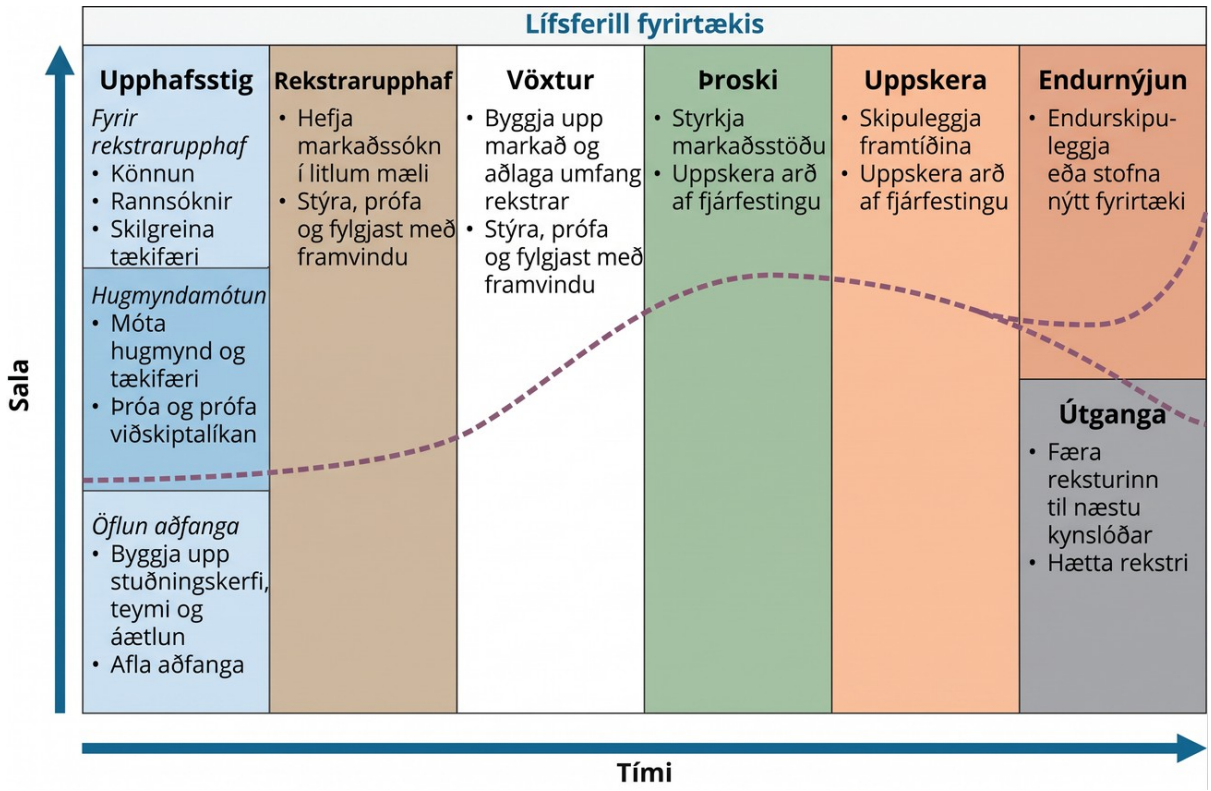
Lífsferill frumkvöðlaverkefnis og lífsferill vöru eru tvö ólík en nátengd hugtök. Verkefnið þarf mismunandi auðlindir á hverju stigi ferilsins til að styðja vöxt sinn og árangur. Þegar vitað er á hvaða stigi lífsferilsins varan er verður auðveldara að taka ákvarðanir. Samdráttur í sölu gefur til dæmis til kynna að auka þurfi virði vörunnar til að lengja vaxtarskeiðið og viðhalda öflugum vexti. Frá sjónarhóli frumkvöðlaverkefnisins styður stjórnun lífsferils vörunnar einnig við áframhaldandi árangur verkefnisins.

Frumkvöðlaverkefni sem gengur vel forðast hnignun eða lok rekstrar og getur undirbúið annaðhvort sölu verkefnisins eða almennt hlutafjárútboð, svonefnt frumútboð (IPO), sem veitir fyrirtækinu aðgang að verulegu fjármagni til frekari vaxtar. Tvö frumkvöðlafyrirtæki fóru í frumútboð í maí 2019, Zoom og Uber. Zoom býður fjarfundi með mynd, veffundi, vefnámskeið og aðgang milli ólíkra kerfa. Uber er fyrirtæki sem býður samnýtingu aksturs. Bæði fyrirtækin nýttu frumútboð til að styðja framtíðaráætlanir sínar um vöxt.

Hugsaðu um vini sem þú hefur þekkt frá barnæsku og berðu þá saman við fólk sem þú hefur kynnst á síðustu árum. Segjum að þið ætlið að vinna verkefni saman og þurfið að ákveða verkaskiptingu. Þú gætir fræðst um fyrri reynslu vinar sem þú kynntist nýlega í samtölum, með athugunum eða í öðru samstarfi. Samt væri hvorki hægt né nauðsynlegt að komast að öllu um æsku viðkomandi og hvernig ákveðin færni eða tengsl urðu til. Þið mynduð einfaldlega hefja samskiptin og samstarfið út frá stöðunni eins og hún er núna. Hið

sama gildir um frumkvöðlaverkefni. Þú gætir hafið verkefni á hugmyndastigi eða í frumbernsku þess, fyrir markaðsinnkomu. Einnig gætir þú komið inn í ferlið eftir að annað fólk hefur þegar lokið fyrstu stigum rekstrarins, til dæmis með kaupum á starfandi fyrirtæki eða inngöngu í samstarf. Þótt þú hafir ekki verið með þegar fyrirtækinu var hleypt af stokkunum getur þú haldið þróun þess áfram frá núverandi stöðu. Rétt eins og hverju æviskeiði fylgja ólík viðfangsefni og áfangar gildir hið sama um frumkvöðlaverkefnið. Þú berð ábyrgð á að stýra því á hverju stigi þróunarferlisins.

Mynd 2.20 gefur yfirlit yfir hvert stig og þær ákvarðanir sem þú gætir þurft að íhuga eða standa frammi fyrir í frumkvöðlaferlinu.



Mynd 2.20 Lífsferill frumkvöðlaverkefnis samsvarar í grófum dráttum æviskeiði manns frá tíma fyrir fæðingu yfir í frumbernsku, æsku, þroska, starfslok og loks endalok eða nýtt upphaf. Ólíkt æviskeiði manns þurfa stig frumkvöðlaverkefnis þó hvorki að vera föst né fylgja ákveðinni röð. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY NC-SA 4.0)

Stig 1: Upphaf

Á fyrsta stigi snúast upphafsaðgerðir um afstöðu þína til hugsanlegrar hugmyndar, hvernig þú þróar hugmyndina og hvernig þú getur komið auga á viðeigandi tækifæri. Mikilvægasta verkefnið á þessu stigi er að skilgreina tækifærið þannig að hægt sé að þróa hugmyndina í raunhæft fyrirtæki með góða möguleika á árangri. Þú þróar hugmyndina nánar til að kanna hvort hún falli að núverandi og væntanlegum aðstæðum þínum og markmiðum. Einnig vinnur þú verkefni sem hjálpa þér að greina á milli hugmynda og raunhæfra tækifæra. Fjallað er nánar um hvert þessara atriða í síðari köflum. Markmið þessa hluta er að kynna hugtök sem auka skilning á stigunum. Helstu aðgerðir eða verkefni á þessu stigi eru:

- Þróun hugmyndar

- Greining tækifæris
- Greining markaðstækifæris
- Rannsóknir og áreiðanleikakönnun, það er framkvæmd nauðsynlegra rannsókna og athugana til að taka upplýstar ákvarðanir sem draga úr áhættu, svo sem að ganga úr skugga um að hugmynd sem þegar er til sé ekki endurtekin

Stig 2: Þróun

Þegar þú treystir hugmyndinni er kominn tími til að móta umgjörð og ákveða hvers konar frumkvöðlaverkefni hentar henni best. Á öðru stigi getur þú valið viðskiptalíkan (sem nánar er fjallað um í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun) og sett saman teymi (sjá nánar í kaflanum Uppbygging tengslaneta og undirstaðna) til að gera draumaverkefnið að veruleika. Viðskiptalíkanið lýsir hvernig fyrirtæki aflar tekna, skapar og afhendir virði og fær greitt fyrir það. Dæmi um viðskiptalíkön eru mánaðarlegar áskriftir, forsölupantanir, sala úr sölubásum og fleiri leiðir. Á þróunarstiginu þarf að taka afstöðu til margra valkosta. Þar má nefna sjálfsfjármögnun, það er að hefja rekstur með takmörkuðu fé, fjármögnun frumkvöðlaverkefnis frá utanaðkomandi aðilum, leyfisveitingar gegn greiðslu leyfisgjalda fyrir hverja einingu, kaup eða erfðir á fyrirtæki, rekstur sérleyfis með kaupum á því eða uppbyggingu fyrirtækis með það markmið að veita síðar eigið sérleyfi, stofnun sýndarfyrirtækis á vefnum, notkun smáforrita sem styðja reksturinn eða tengja hann við önnur fyrirtæki, stofnun samfélagslegs frumkvöðlaverkefnis til stuðnings ákveðnu málefni, ráðgjöf eða sjálfstæð verktakavinna. Hvaða kost þú velur, eða hvort þú ferð eigin leið, hefur áhrif á niðurstöðurnar og árangurinn.

Helstu aðgerðir á þessu stigi eru:

- Mótun eða fínstilling hugmyndarinnar
- Hönnun viðskiptalíkans, áætlunar, markmiða, teymis fyrir markaðsinnkomu og rekstrarskipanar
- Gerð frumgerðar sem fellur að markaðnum (sýnishorn eða líkan til að afla viðbragða viðskiptavina)
- Frekari rannsóknir og áreiðanleikakönnun eftir þörfum

Stig 3: Öflun auðlinda

Á stigi auðlindaöflunar nýtir þú þekkinguna sem þú aflaðir þér á fyrstu tveimur stigunum til að meta hvaða auðlindir þurfi til að styðja nýja frumkvöðlaverkefnið. Meðal þeirra eru fjárhagslegur stuðningur; stuðningur við og val á framleiðslustað eða aðstöðu, ef framleiða á efnislega vöru; hæfileikar, þekking og færni starfsfólks; hugsanlegur stuðningur stjórnmálaafla og nærsamfélags; og stuðningur fjölskyldu, því nýja verkefnið krefst tíma sem annars væri varið með fjölskyldunni. Nánar er fjallað um öflun auðlinda í kaflanum Undirstöður auðlindaáætlunar.

Helstu aðgerðir á þessu stigi eru:

- Öflun viðeigandi auðlinda, svo sem mannauðs og fjármagns, fjárfesta, aðstöðu, búnaðar og flutninga
- Uppbygging tengsla, tengslaneta og flutninga- og aðfangastjórnunar
- Frekari rannsóknir og áreiðanleikakönnun eftir þörfum

Stig 4: Markaðsinnkoma

Markaðsinnkoma, þegar frumkvöðlaverkefninu er hleypt af stokkunum, hefst oft með takmarkaðri prufukynningu eða prufuopnun á afmörkuðum markaði til að draga úr áhrifum ófyrirséðra áskorana. Sem frumkvöðull kynnir þú nýja verkefnið fyrir tilteknum markaði til að kanna hve góðar viðtökur það fær og hve mikinn stuðning. Á þessu stigi getur þurft að gera breytingar á síðustu stundu, en mestu skiptir að sjá hvernig markaðurinn bregst við verkefninu. Þá gefst gott tækifæri til að yfirfara alla þætti rekstrarins, leita lausna á óvæntum vandamálum, bæta skilvirkni og fylgjast með viðbrögðum viðskiptavina.

Eitt mikilvægasta verkefni þitt á þessu stigi er að stýra sjóðstreymi, það er fé sem streymir inn í og út úr fyrirtækinu, því handbært fé er nauðsynlegt fyrir árangur frumkvöðlaverkefnisins. Á fyrstu stigum þess þarf mikið fé til að fjármagna reksturinn þar sem sölutekjur eru enn ótryggar. Framleiðslukostnaður, laun, aðföng, birgðir, leigugreiðslur og markaðsstarf fela allt í sér útstreymi fjár úr verkefninu sem hluta af stofnkostnaði. Fyrirtæki sem á hvorki handbært fé né viðskiptavini fyrir vörur sínar og þjónustu getur ekki lifað af. Helstu aðgerðir á þessu stigi eru:

- Mat á stjórnskipulagi og stjórnunarþörfum og breytingar eftir þörfum
- Stýring sjóðstreymis
- Rekstrinum hleypt af stokkunum
- Eftirlit með framvindu
- Frekari rannsóknir og áreiðanleikakönnun eftir þörfum

Stig 5: Vöxtur

Á vaxtarstiginu eru teknar ákvarðanir sem styðja framtíðarvöxt frumkvöðlaverkefnisins. Ákvarðanir þínar endurspegla þá getu verkefnisins til að stækka. Mikill munur er á smáum rekstri og fyrirtæki sem þarf að ráða við umfangsmikla sölu. Nú þarf að endurskoða skipulagið. Ef til vill þarf að bæta við nýjum starfseiningum, svo sem fjármála- eða mannauðsdeild, eða ráða aðstoðarstjórnanda. Einnig þarf að huga að stærð húsnæðis og aðstöðu. Hentar núverandi stærð eða afkastageta vexti verkefnisins? Aðrar spurningar snúa að birgjum og þeim sem útvega vörubirgðir. Uppfylla gæði og afhendingartími þarfir þínar? Hentar greiðslukerfið verkefninu? Á þessu stigi þarftu einnig að fylgjast með vextinum og gera viðeigandi breytingar. Ef verkefnið vex til dæmis ekki eins og búist var við getur þú farið aftur yfir viðskiptaáætlunina og kannað hvaða breytingar séu mögulegar. Helstu aðgerðir á þessu stigi eru:

- Stjórnun frumkvöðlaverkefnisins
- Lykilbreytingar gerðar eftir þörfum
- Frekari rannsóknir og áreiðanleikakönnun eftir þörfum

Stig 6: Þroski

Á þroskastiginu er frumkvöðlaverkefnið komið á viðhaldsstig lífsferils fyrirtækisins. Frumkvöðlar fylgjast með því hvernig verkefnið vex og þróast í samræmi við viðskiptaáætlun, spár og væntingar. Vex verkefnið hraðar eða hægar en þú bjóst við? Hvaða áföngum hefur það náð? Hvaða breytingar þarf til að viðhalda árangrinum? Hvernig getur þú hrint þeim í framkvæmd? Getur þú enn sinnt þörfum verkefnisins eða tryggt að þeim sé mætt?

Eftir aðstæðum getur enn þurft að grípa til aðgerða til að styðja verkefnið. Jafnvel þótt reksturinn sé skilvirkur og fyrirsjáanlegur geta ytri breytingar knúið þig til að breyta verkefninu, til dæmis með endurbótum á vöru eða þjónustu, leit að nýjum markhópum, innleiðingu nýrrar tækni eða samþættingu eiginleika eða tilboða til að auka virði vörunnar.

Eitt af því mikilvægasta sem þarf að skilja á þessu stigi er að frumkvöðlaverkefni geta mistekist og gera það oft. Frumkvöðlastarf felst í að taka ígrundaða áhættu í von um ávinning. Stundum þróast verkefnið ekki eins og áætlað var. Opinn hugur og lærdómur af reynslunni skapa ný tækifæri, hvort sem þau felast í breytingum á núverandi verkefni eða alveg nýju verkefni. Skoðaðu þessi dæmi um fyrstu mistök frumkvöðla sem síðar náðu miklum árangri:

- Fyrsta fyrirtæki Bills Gates, Traf-O-Data, mistókst vegna þess að varan virkaði ekki
- Walt Disney var sagður skorta sköpunargáfu og honum var sagt upp starfi á dagblaði
- Steve Jobs var eitt sinn rekinn úr eigin fyrirtæki, Apple
- Milton Hershey stofnaði þrjú sælgætisfyrirtæki áður en hann stofnaði hið farsæla Hershey Company

Helstu aðgerðir á þessu stigi eru:

- Styrking markaðsstöðu
- Meðvitund um breytingaþörf og vilji til breytinga
- Uppskera arð af fjárfestingu (ROI)

Stig 7: Uppskera

Á einhverjum tímapunkti getur fyrirtækið vaxið fram úr draumum þínum, metnaði eða áhuga. Á þessu stigi uppskerðu eða innleysir mestan arð af fjárfestingunni um leið og þú skipuleggur starfslok eða brotthvarf frá verkefninu. Margir frumkvöðlar njóta spennunnar sem fylgir því að stofna og byggja upp fyrirtæki en hafa minni áhuga á daglegum stjórnunarverkefnum. Í frumkvöðlastarfi skapar sprotateymið verkefni með það að markmiði að uppskera af því. Uppskera er það stig þegar öll vinnan og hugvitið skila sér í verulegum arði af því fé, tíma og hæfileikum sem sprotateymið og fjárfestar lögðu í verkefnið. Á þessu stigi leitar sprotateymið að þeim kaupanda sem hentar verkefninu best, bæði til að fá arð af fjárfestingunni og tryggja áframhaldandi árangur verkefnisins. Helstu aðgerðir á þessu stigi eru:

- Greining á því hvað sprotateymið og fjárfestar vilja fá út úr verkefninu, það er arðsemi fjárfestingarinnar
- Skipulagning framtíðarinnar: Hvað tekur næst við í frumkvöðlaferlinu?

Stig 8: Útganga

Á útgöngustiginu hefur frumkvöðlaverkefnið annaðhvort uppfyllt tilgang sinn, skilað árangursríkri uppskeru og verið fært til næstu kynslóðar eigenda, eða það hefur ekki mætt þörfum þínum og markmiðum. Þessar tvær stöður leiða til gjörólíkra niðurstaðna. Við uppskeru verkefnisins gætir þú fengið verulega greiðslu í reiðufé eða blöndu af reiðufé og minnihlutaeign í fyrirtækinu eftir kaup þess. Ef útgangan felur í sér lokun verkefnisins er líklegasti kosturinn slit og sala eigna til að greiða eftirstandandi kröfur lánardrottna og

fjárfesta. Bæði við uppskeru og slit getur reynst erfitt fyrir frumkvöðulinn að slíta tilfinningatengslin við verkefni sem hefur tekið hugann, tímann og orkuna. Þá er kominn tími til að stíga til hliðar og fela nýju „foreldri“ umsjón verkefnisins eða loka því að fullu. Helstu aðgerðir á þessu stigi eru:

- Útgöngustefna og áætlun
- Yfirfærsla til næstu kynslóðar eigenda

Stig 9: Endurnýjun

Hjá sumum frumkvöðlum vegur spennan við að skapa nýtt frumkvöðlaverkefni þyngra en fjárhagslegur ávinningur af uppskeru verkefnis sem gengur vel. Sú tilfinning að breyta hugmynd í raunhæft tækifæri og byggja síðan upp blómlegt fyrirtæki á sér fáa líka. Á endurnýjunarstiginu ákveður frumkvöðullinn að leita að nýju verkefni og hefja ferlið á ný. Með reynslu úr frumkvöðlastarfi getur þú skapað annars konar verkefni eða þróað nýtt afleitt verkefni út frá upphaflegu hugmyndinni. Þá telst þú raðfrumkvöðull, það er frumkvöðull sem kemur að stofnun margra frumkvöðlaverkefna. Helstu aðgerðir á þessu stigi eru:

- Endurhönnun eða stofnun nýs frumkvöðlaverkefnis
- Nýtt sprotateymi eða teymið úr fyrra verkefni fengið til þátttöku

---

TENGILL Á NÁMSEFNI

„Kíktu við“ hjá Man Crates og kynntu þér þetta frumkvöðlaverkefni. Hverjir eru viðskiptavinir þess? Selur fyrirtækið upplifun, vöru eða hvort tveggja? Á hvaða stigi lífsferilsins er fyrirtækið núna? Settu þig í spor framkvæmdastjóra fyrirtækisins og byggðu á mati þínu á stöðu þess í lífsferlinum. Hverju myndir þú mæla með til að tryggja áframhaldandi árangur og vöxt?

Farðu á vef Man Crates til að kynna þér fyrirtækið nánar.

2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa hluta átt þú að geta:

- Skilið hvernig ólík tækifæri til frumkvöðlaverkefna skapa mismunandi leiðir í frumkvöðlastarfi
- Lýst aðferðum til að finna eigin leið í frumkvöðlastarfi

Þegar þú íhugar hvaða starfsleið eigi að velja (eins og á mynd 2.21) hugsar þú ef til vill ekki um frumkvöðlastarf á sama hátt og starf hjúkrunarfræðings, lögmanns eða verkfræðings, en það ættir þú að gera. Frumkvöðlastarf gefur þér tækifæri til að tjá sköpunargáfu og viðskiptavit og ráða eigin örlögum. Ef þú lykir hins vegar verkfræðiprófi gætir þú til dæmis fengið starf hjá verkfræðifyrirtæki. Starfið væri tiltölulega öruggt og skipulagt, með föstum

launum og ýmsum starfskjörum. Þú gætir einnig nýtt verkfræðiprófið sem grunn að frumkvöðlaverkefni.

Frumkvöðlaferlið felur í sér margvíslega reynslu og ákvarðanir sem hjálpa þér að ná markmiðum í frumkvöðlastarfi. Sumt fólk erfir til dæmis fjölskyldufyrirtæki. Ef starfsleiðin sem þú valdir reynist ekki eins álitleg eða aðgengileg og áætlað var getur frumkvöðlastarf verið fýsilegur kostur. Sífellt fleiri velja þó af ásetningi að eiga fyrirtæki sem leið til að uppfylla starfsmarkmið sín og fylgja áhugasviðum sínum. Ef þú stendur á slíkum krossgötum við val á framtíðarstarfi, hvernig getur þú þá valið leið í frumkvöðlastarfi sem starfsferil og náð árangri á henni? Frumkvöðlaferlið getur legið um margar leiðir og á hverri þeirra geta verið hindranir, beygjur og óvæntar stefnubreytingar áður en markmiðinu er náð. Margir frumkvöðlar samtímans hafa farið ólíkar leiðir, stundum hefðbundnar og stundum ekki. Þær hafa leitt til stofnunar fyrirtækja af ýmsu tagi sem falla að anda hvers frumkvöðuls. Þar má finna rótgróin eða aðlöguð viðskiptalíkön sem mæta þörf, leysa vandamál eða skapa samfélagslega lausn.

Óháð því hvers konar frumkvöðlaverkefni þú velur geta margar leiðir leitt að markmiðinu. Verkefnin hafa ólík hlutverk og framtíðarsýn. Tilgangurinn getur verið að afla tekna með hagnaðardrifnum rekstri eða að mæta þörf í samfélaginu með skattfrjálsum félagasamtökum án hagnaðarsjónarmiða. Hann getur líka verið að leysa samfélags- eða umhverfisvanda með samfélagsfyrirtæki eða að sameina þessar leiðir í blönduðu rekstrarformi. Í kaflanum Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál er fjallað ítarlega um hvert form.



Mynd 2.21 Margar ólíkar leiðir standa til boða í frumkvöðlaferlinu. (heimild: ljósmynd af manneskju sem les kort úti í náttúrunni eftir Sakeeb Sabakka/Flickr, CC BY 2.0)

Hjá mörgum rótgrónum fyrirtækjum er leiðin ekki alltaf eins skýr og lýsing frumkvöðlaferlisins gefur til kynna. Frumkvöðlar nýta tækifæri, leiða og hafa frumkvæði. Þeir taka ígrundaða áhættu til að skapa eða aðlaga eitthvað sem leysir vandamál eða bregst við þörf, með von um fjárhagslegan ávinning eða vegna innra gildis. Í raun koma slíkar aðstæður eða tækifæri ekki alltaf fram í rökréttri röð. Fólk með frumkvöðlahugsun getur þess í stað rekist á tækifæri, tilboð eða valkosti sem kveikja nýtt frumkvöðlaverkefni.

Tækifæri og valkostir

Ef þú ert að búa þig undir að hefja frumkvöðlaverkefni getur þú fundið fjölmörg aðstæðubundin tækifæri til að fylgja áhugasviðum þínum. Aðstæðubundið tækifæri stendur þér til boða vegna aðstæðna þinna, til dæmis vinnustaðar, fjölskylduábyrgðar, hugmyndar eða uppfinningar, einstakrar skapandi tjáningar þinnar eða nýlegrar atvinnuleitar eða starfsskipta. Þróun frumkvöðlastarfsemi, opinn hugur þinn gagnvart frumkvöðlahugsun og fjöldi eldri og nýrra vettvanga gera þetta mögulegt.

Við skipulagningu frumkvöðlaverkefnis ættir þú að íhuga tækifæri á þessum sviðum:

- Á vinnustað. Sumir vinnustaðir bjóða fólki með frumkvöðlahugsun tækifæri til frumkvöðlastarfs innan fyrirtækisins. Fyrirtækið 3M hefur til dæmis lengi hlúð að sköpunargáfu starfsfólks og ýtt undir nýsköpunartækifæri þess. Þetta starfsumhverfi varð kveikjan að verkefni starfsmanns sem leiddi til uppfinningar Post-it-miðanna. Jafnvel þótt fyrirtæki styðji ekki stofnun nýs verkefnis getur verið mögulegt að fara með frumkvöðlahugmyndina út úr fyrirtækinu og stofna eigið verkefni.
- Fjölskylduábyrgð. Þú gætir starfað í fjölskyldufyrirtæki eða tekið við því þegar ættingjar fara á eftirlaun eða færa eignarhaldið til annarra í fjölskyldunni.
- Sérleyfi. Þú gætir keypt starfandi sérleyfi, það er leyfi sem frumkvöðli er veitt til að starfa undir nafni sérleyfiskerfisins.
- Frumkvöðlaverkefni á vefnum. Þú gætir sett vöru á markað með Etsy, Shopify eða öðrum vef fyrir rafræn viðskipti.
- Verktakavinna eða sjálfstæður verktaki. Þú gætir stofnað ráðgjafarfyrirtæki eða starfað sem sjálfstæður verktaki til að afla viðskiptavina, reynslu og tekna með sveigjanlegum vinnutíma.
- Takmörkuð atvinna eða atvinnuleysi. Ef hæfni þín er ekki fullnýtt í starfi eða þú ert atvinnulaus getur frumkvöðlastarf orðið leið til fjárhagslegs sjálfstæðis.
- Kaup. Þú gætir keypt starfandi fyrirtæki af einstaklingi á leið á eftirlaun, núverandi vinnuveitanda þínum eða fjölskyldu sem á fyrirtæki. Þegar aðstæður í lífi eiganda breytast vegna aldurs eða nýrra áhugasviða getur fyrirtækið boðist nýjum eiganda. Starf hjá fyrirtæki getur gefið kost á að kaupa hlut núverandi eiganda og taka við fyrirtækinu. Þegar þú kaupir starfandi fyrirtæki færð þú fjárhagsgögn úr fyrri rekstri og upplýsingar um fyrri ákvarðanir sem geta stutt árangur í framtíðinni. Ef þú starfar hjá fyrirtækinu getur þú líka kynnst vel hvernig því er stjórnað. Sú þekking getur hjálpað þér að kaupa fyrirtækið og reka það vel.
- Óánægja. Þú gætir rekist á vöru eða aðstæður sem þarfnast úrbóta eða lausnar og ákveðið að leysa málið.

- Heppileg tilviljun. Þá falla ólíkir þættir saman og styðja stofnun nýs fyrirtækis eða þróun nýrrar vöru. Í kassanum Frumkvöðull að verki: Gordon Moore og Fairchild Semiconductor er lýst hvernig Gordon Moore, sem setti fram lögmál Moores um að afkastageta stakrar kísilflögu tvöfaldist árlega með veldisvexti, starfaði hjá Shockley Semiconductor árið 1956. Þá hafði hann nær enga þekkingu á hálfleiðurum. Hann tileinkaði sér þó hratt þekkingu á þeim með því að nýta doktorsmenntun sína í efnafræði og eðlisfræði frá Caltech í hálfleiðaraiðnaðinum. Eftir eitt ár í starfi hættu Moore og sjö aðrir starfsmenn og stofnuðu Fairchild Semiconductor með fjármögnun frá Sherman Fairchild. Á þeim ellefu árum sem Moore starfaði hjá Fairchild Semiconductor birti hann grein þar sem hann lýsti því sem nú er þekkt sem lögmál Moores. Næsta skref hans byggðist á því að hann sá hve mikilvægur örgjörvinn yrði við að umbreyta tölvuiðnaðinum og tengdum atvinnugreinum. Vegna óánægju með skort á stuðningi Fairchild við þessa nýju stefnu stofnuðu Moore og Robert Noyce, fyrrverandi samstarfsmaður hans hjá Fairchild Semiconductor, fyrirtækið Intel, sem varð næststærsti framleiðandi hálfleiðaraflaga í heimi.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Gordon Moore og Fairchild Semiconductor

Leiðin í frumkvöðlastarf þróast stundum öðruvísi en áætlað var eða búist er við. Skoðum frásögn Gordons Moore, eins af stofnendum Fairchild Semiconductor: „Líkt og margt annað vísinda- og verkfræðifólk sem síðar hefur stofnað fyrirtæki var ég ekki frumkvöðull þegar ég lauk námi við Caltech. Ég hafði enga menntun í viðskiptum og eftir annað ár mitt í háskóla tók ég engin námskeið utan efnafræði, stærðfræði og eðlisfræði. Ferill minn sem frumkvöðull varð nær fyrir tilviljun. Sumt fólk virðist fæðast til frumkvöðlastarfs… En frumkvöðull af tilviljun, eins og ég, þarf að rekast á tækifærið eða vera ýtt út í það. Flest af því sem ég lærði sem frumkvöðull lærði ég með tilraunum og mistökum, en ég held að margt af því hefði mátt læra með skilvirkari hætti.“41

41

Gordon E. Moore. „The Accidental Entrepreneur.“ Engineering & Science. sumar 1994. http://calteches.library.caltech.edu/3777/1/Moore.pdf

Fjölbreyttur menntunargrunnur og færni, sú heppilega tilviljun að vera á réttum stað á réttum tíma og óánægja með núverandi aðstæður geta saman leitt til þess að fólk greini frumkvöðlatækifæri. Fyrir Gordon Moore var hugmyndin um að læra um hálfleiðara og stofna Intel eins fjarri framtíðarsýn hans og hugsast gat. Heppilegt samspil reynslu hans, þekkingar og greindar studdi stofnun Intel. Samkvæmt upplýsingum frá október 2019 nam hrein eign Gordons Moore 10,6 milljörðum Bandaríkjadala.

Eitt helsta viðfangsefni frumkvöðlastarfs er hvernig þú fjármagnar verkefnið og hvar þú finnur þær auðlindir sem þarf. Þótt sum fyrirtæki þurfi verulegt stofnfé kann að koma á óvart hve margir frumkvöðlar hafa hafið rekstur með eigin fjármagni, vinnu, tengslum eða öðrum auðlindum. Sú leið nefnist sjálfsfjármögnun. Meðal úrræða við sjálfsfjármögnun eru að hefja

verkefnið í hlutastarfi samhliða fullu starfi, nýta eigin sparnað, fá þjónustu og efni með vöruskiptum og tryggja forsölupantanir. Sumir frumkvöðlar leita fjárhagslegs stuðnings við verkefnið hjá viðskiptaenglum, framtaksfjárfestum eða með hefðbundnum lánum og skuldsetningu. Í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla er fjallað um kosti og galla þessara leiða og sjálfsfjármögnun tekin ítarlega fyrir.

Að finna eigin leið í frumkvöðlastarfi

Ferlið og leiðirnar inn í frumkvöðlastarf geta virst yfirþyrmandi. Valkostirnir eru margir og ákvarðanirnar sömuleiðis, svo valið getur virst ógnvekjandi og leiðin stundum valdið kvíða. Áður en tæknileg atriði við opnun frumkvöðlaverkefnis taka alla athyglina er mikilvægt að byrja á helstu undirstöðunni: að finna eigin leið í frumkvöðlastarfi.

Eigin leið fundin með sjálfsskoðun

Ákvörðun um að hefja frumkvöðlaverkefni ætti ekki að taka í fljótfærni. Frumkvöðlastarf krefst mikillar orku, ákvarðanahæfni, þrautseigju, útsjónarsemi og sveigjanleika. Þegar þú íhugar frumkvöðlastarf sem starfsleið skaltu líta inn á við og kanna hvernig, hvers vegna og hvenær það gæti verið rétta faglega leiðin fyrir þig. Ef þú ert til dæmis innhverf manneskja sem sækir oft mesta orku í að vera ein gætir þú íhugað frumkvöðlaverkefni sem nýtir þær aðstæður. (Mundu eftir sjálfsmatinu á frumkvöðlahæfni í Eruð þið tilbúin? – Sjálfsmat á möguleikum til frumkvöðlastarfs.) Einnig getur verið gagnlegt að kynna sér eða hitta aðra frumkvöðla sem reka verkefni sem vekur áhuga þinn.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Hugmyndir að sprotafyrirtækjum

Farðu á Medium.com og skoðaðu greinina „Top 10 Business Ideas for Startups“. Skoðaðu síðan hugmyndir að sprotafyrirtækjum fyrir innhverft fólk á Small Business Trends.[42],[43] Farðu yfir hugmyndalistana og búðu síðan til lista með fimm eða fleiri eigin hugmyndum að sprotafyrirtækjum. Oft fáum við nýja innsýn með því að lesa hugmyndir annarra. Hugmynd þín gæti verið afbrigði af hugmynd sem þú last um eða upplýsingarnar gætu kveikt alveg nýja hugmynd.

42

Vikas Agarwal. „Top 10 Business Ideas for Startups,“ Medium. 25. ágúst 2016. https://medium.com/search?q=top%2010%20business%20ideas%20for%20startups

43

Annie Pilon. „50 Business Ideas for Introverts.“ Small Business Trends. 4. október 2016. https://smallbiztrends.com/2016/09/business-ideas-for-introverts.html.

Eigin leið fundin með rannsóknum og tilraunum

Mikilvægt skref við að finna eigin leið í frumkvöðlastarfi er að rannsaka og prófa hlutverk sem tengjast fyrirhuguðu verkefni. Ef þú kynnir þér hugsanlega atvinnugrein og þá

frumkvöðlakosti sem standa þér til boða verður þú öruggari og getur betur staðfest ákvarðanir um næstu skref. Ein áþreifanleg leið er að fylgja fagmanni á viðkomandi sviði eftir í starfi. Þá færð þú að fylgjast með venjulegum vinnudegi og sjá af eigin raun hvað felst í rekstri slíks fyrirtækis. Þú getur líka aflað þér reynslu sem lærlingur, starfsnemi eða aðstoðarmaður á rannsóknarstofu. Einnig kemur til greina að starfa sem sjálfstæður verktaki eða sjálfstætt starfandi aðili sem semur um að veita faglega þjónustu eða leysa verkefni gegn umsömdu gjaldi. Upplýsingaviðtöl geta sömuleiðis veitt innsýn, hvort sem um er að ræða óformlegt spjall við nýja eða reynda eigendur fyrirtækja á kaupstefnu eða tengslaviðburði eða formlegan spurningafund.

Eigin leið fundin með takmarkaðri prufukynningu

Örugg leið inn í frumkvöðlastarf er að stökkva út í djúpu laugina og kynnast ferlinu með því að hleypa verkefni af stokkunum. Þótt það kunni að virðast stórt stökk eða þér finnist undirbúning skorta skaltu muna að frumkvöðlastarf er reynslumiðuð fræðigrein sem aðeins verður skilin til fulls með eigin framkvæmd. Þú getur hleypt verkefni af stokkunum í takmarkaðan tíma eða fyrir afmarkaðan hóp til að afla reynslu, innsýnar og viðbragða frá markhópi eða neytendum. Þetta ferli nefnist takmörkuð prufukynning eða prufuopnun. Hún gefur verðmæt viðbrögð um hvernig mæta megi þörfum neytenda eða bæta vöruna og tryggja árangur. Þú gætir prófað slíka kynningu með því að gera skissu eða sýnishorn af því sem á að bjóða og spyrja vini og hugsanlega viðskiptavini álits. Einnig mætti útbúa frumgerð vefs eða smáforrits og deila henni með afmörkuðum hópi. Þá sést hvort hún virkar eins og áætlað var og þú færð viðbrögð. Þetta er stundum nefnt betaprófun.

2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa hluta átt þú að geta:

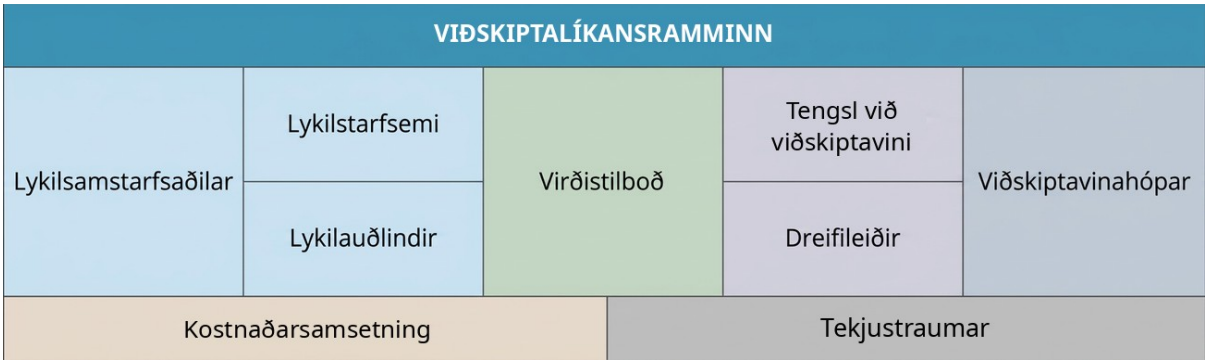
- Greint algenga ramma sem notaðir eru til að móta frumkvöðlaverkefni
- Borið saman hvernig tilteknir rammar henta sumum tegundum verkefna betur en öðrum
- Skilgreint aðgerðaáætlun og greint verkfæri sem standa til boða við gerð hennar
- Lýst nokkrum algengum tegundum frumkvöðla

Þegar frumkvöðlaverkefni er hannað þannig að það sé sjálfbært eða geti fjármagnað sig sjálft er gagnlegt að nota ákveðin verkfæri til að halda utan um upplýsingar. Eitt slíkt verkfæri er rammi, það er uppbygging eða afmarkað ferli sem hjálpar til við að ná markmiðum í frumkvöðlastarfi með því að leysa vandamál, fá hugmyndir og sannprófa þær og nota hugstormun.

Val á ramma

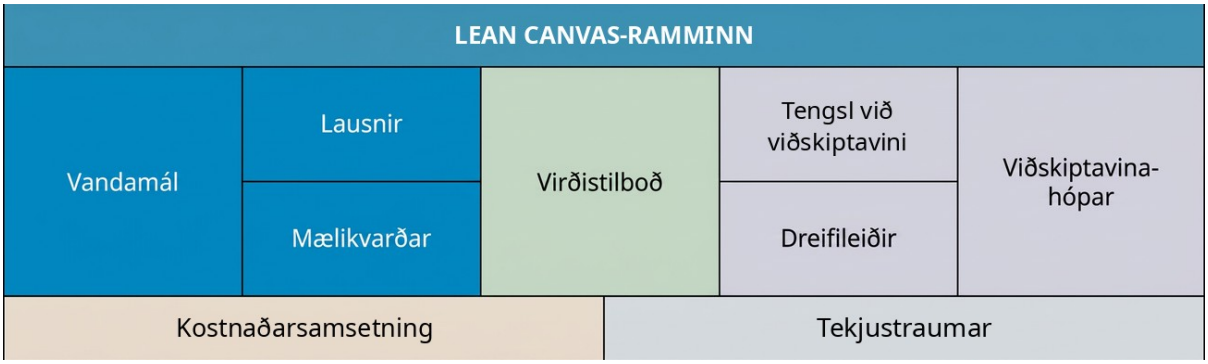
Velja má úr nokkrum vinsælum römmum til að móta viðskiptareynslu þína og flétta hana saman við frumkvöðlahugsun. Útbreiddustu rammarnir sem hafa verið þróaðir sem heildstæð verkfæri til að styðja frumkvöðlahugsun eru meðal annars:

- Viðskiptalíkansramminn (BMC) er einfalt einnar síðu verkfæri til að hanna nýstárlegt viðskiptalíkan sem kynna má helstu hagsmunaaðilum (mynd 2.22). Nánar er fjallað um viðskiptalíkansrammann í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun.



Mynd 2.22 Hér er dæmi um viðskiptalíkansramma sem greinir lykilþætti frumkvöðlaverkefnisins. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY-NC-SA 4.0)

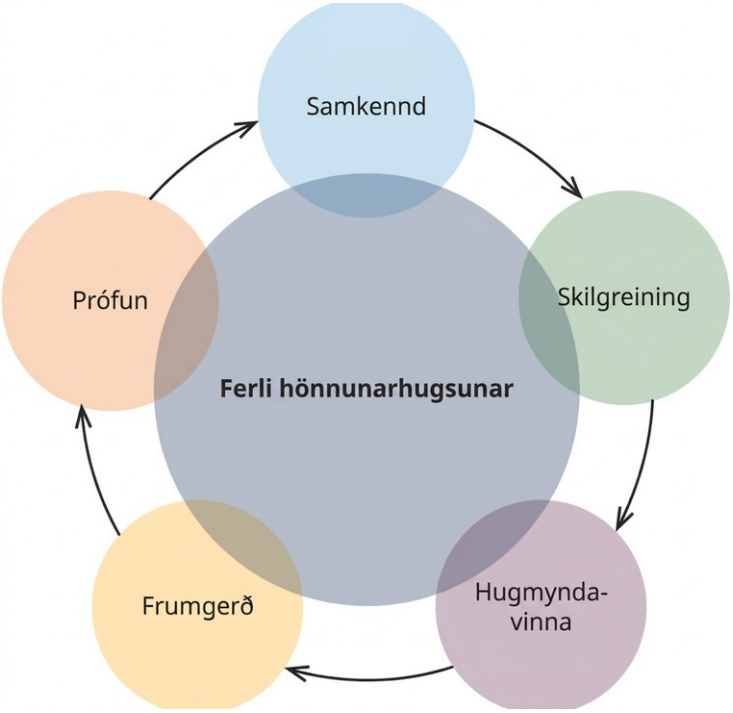
- Rammi fyrir straumlínustefnu er afleidd útgáfa af BMC sem bætir við endurgjafarlykkju frá mögulegum viðskiptavinum. Með henni er vara eða hugmynd stöðugt bætt svo hún mæti þörfum markaðarins (mynd 2.23). Nánar er fjallað um rammann fyrir straumlínustefnu í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning.



Mynd 2.23 Hér er dæmi um ramma fyrir straumlínustefnu, verkfæri sem styður þróun viðskiptalíkans, samkeppnisforskots og tengdra þátta með því að samræma vöru og markað frumkvöðlaverkefnisins. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY-NC-SA 4.0)

- Hönnunarhugsunarferlið styður kerfisbundna og rökrétta nálgun við að greina og leysa vandamál sem geta átt sér fleiri en eina lausn (mynd 2.24). Hönnunarhugsun var fyrst beitt í tengslum við STEM-greinar, það er vísindi, tækni, verkfræði og stærðfræði. Vegna árangurs ferlisins hefur hönnunarhugsun náð vinsældum á mörgum öðrum sviðum.

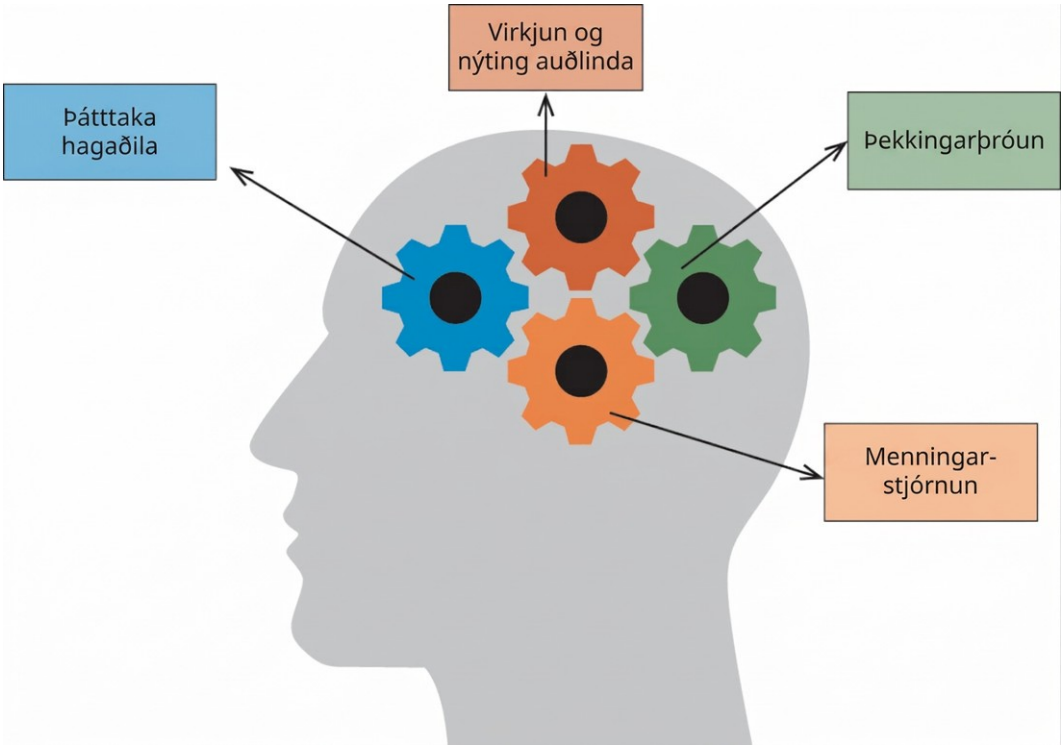
2



Mynd 2.24 Hönnunarhugsunarferlið er kerfisbundin aðferð til að leysa vandamál. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY-NC-SA 4.0)

Hönnunarhugsun nálgast lausn vandamála eða stofnun nýs verkefnis frá sjónarhóli viðskiptavinarins. Amazon býður til dæmis umbúðir sem auðvelt er að opna eftir að fyrirtækið sá hve erfitt viðskiptavinir áttu með að opna sendingar sínar. Nánar er fjallað um hönnunarhugsun í kaflanum Aðferðir við úrlausn vandamála og greiningu þarfa. Þar er sýnt hvernig hún nýtist við stofnun frumkvöðlaverkefnis, vöruhönnun og umbætur á vörum sem þegar eru til.

- Fjögurra sjónarhorna stefnumótunarramminn er notaður við þróun samfélagsfyrirtækja. Hann metur fjögur stefnumótandi svið til að takast á við samfélagsvanda og skapa varanleg samfélagsleg áhrif: þátttöku hagsmunaaðila, virkjun auðlinda, þekkingarþróun og menningarstjórnun (mynd 2.25).



Mynd 2.25 Fjögurra sjónarhorna stefnumótunarramminn felur í sér þátttöku hagsmunaaðila, menningarstjórnun, virkjun og hagnýtingu auðlinda og þekkingarþróun. Hann getur skapað samlegð og innsýn og hjálpað til við að samræma aðgerðir. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY-NC-SA 4.0)

Dæmigerð notkun hvers ramma er sýnd í töflu 2.3. Þegar þú velur þann ramma sem hentar best áhuga þínum á frumkvöðlastarfi getur það hjálpað þér að skilja hvernig þú getur þróað hugmyndina. Við mælum með að þú prófir alla fjóra rammana áður en þú velur einn þeirra. Hver rammi er ætlaður ákveðinni tegund verkefna, en hver þeirra veitir samt sitt sjónarhorn á það hvernig þróa má verkefnið.

Rammar

Tafla 2.3

Rammi	Lýsing	Dæmigerð notkun
Viðskiptalíkansrammi	Einnar síðu verkfæri sem kortleggur níu grunnþætti sem nauðsynlegir eru í árangursríku viðskiptalíkani	Styður gerð sjálfbærs viðskiptalíkans
Straumlínuaðferð sprotafyrirtækja	Lýsir hraðri endurgjafarlykkju sem byggist á upplýsingum frá viðskiptavinum	Notuð í atvinnugreinum sem breytast hratt og við skjóta sannprófun hugmynda
Hönnunarhugsunarferli	Lýsir kerfisbundnu og árangursmiðuðu ferli til að greina og leysa vandamál	Notað við þróunarstarf á sviði STEM-greina og hefur síðan verið yfirfært á frumkvöðlaverkefni, vörur og ferli; nýtist á öllum sviðum
Fjögurra sjónarhorna stefnumótunarrammi	Framkvæmdamiðað líkan sem skoðar fjögur sjónarhorn til að styðja og þróa vistkerfi með áherslu á skjólstæðinga	Notað við þróun samfélagslegra frumkvöðlaverkefna

Ramminn nýttur með aðgerðaáætlun

Á einhverjum tímapunkti í þróun frumkvöðlaverkefnisins verður brýnt að skrá hugsanir þínar og áform skipulega og á gagnlegan hátt. Gott er að gera snemma sérsniðna aðgerðaáætlun, það er skipulagt yfirlit eða leiðarvísir skref fyrir skref sem tengir saman hugmyndir, sjónarmið og lykilskref sem leggja grunn að árangri í frumkvöðlastarfi. Þá verður ferlið mun greiðara og líklegra til árangurs til lengri tíma. Viðeigandi rammi gefur þér sýnilegan, áþreifanlegan og traustan grunn að framtíðarverkefninu. Þegar þú fyllir út rammann skaltu finna bæði eyður og hugmyndir til frekari þróunar og bæta hvoru tveggja við aðgerðaáætlunina. Rétt eins og velja má úr nokkrum römmum má beita ýmsum gerðum aðgerðaáætlana. Hér eru kynnt nokkur algeng verkfæri til að skipuleggja aðgerðir, en upptalningin er ekki tæmandi. Þessum áætlunum er ætlað að koma hugsuninni af stað þegar þú stofnar frumkvöðlaverkefnið.

Aðgerðaáætlanir

Þú hefur ef til vill heyrt sögur af fólki með frumkvöðlahugmynd sem hikaði við að stofna verkefni, einkum af ótta við gerð viðskiptaáætlunar. Hingað til hefur gerð slíkra áætlana kostað mikinn tíma, fjármuni og rannsóknir. Þótt viðskiptaáætlanir séu enn afar verðmætar, og nánar sé fjallað um þær í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun, hafa komið fram gagnleg verkfæri sem líkjast þeim. Þau eru í meginatriðum tilbrigði við þróun, efni og uppbyggingu hefðbundinnar viðskiptaáætlunar eða eins hluta hennar. Annað áhyggjuefni er hvernig frumkvöðlar nota áætlunina eftir að hún er tilbúin. Þegar verkefni hefst kemst frumkvöðlateymið oft að því að áætlunin endurspeglar ekki raunverulegar aðstæður. Ýmsir þættir geta oft dregið úr gildi hennar. Hinn raunverulegi ávinningur af gerð viðskiptaáætlunar er að hún knýr teymið til að hugsa ákvarðanir sínar til enda og færa þær

inn í áætlunina. Jafnvel þótt bæði verkefnið og áætlunin breytist hvetur vinnan að henni til gagnrýninnar hugsunar og betri ákvarðana. Breyta þarf viðskiptaáætluninni og verkefninu jafnóðum. Allan lífsferil verkefnisins ætti að halda áfram bakgrunnsrannsóknum og spám til að laga áætlunina að breyttum aðstæðum.

Ólíkt viðskiptaáætluninni er tilgangur aðgerðaáætlunar að tengja saman hugmyndir, sjónarmið og aðgerðir sem þarf til að undirbúa árangur í frumkvöðlastarfi. Íhugaðu hvers konar aðgerðaáætlun þarf til að útbúa hátíðarmáltíð. Við sjáum lokaútkomuna fyrir okkur: vini og fjölskyldu saman við ljúffenga hátíðarmáltíð. Velja þarf réttan stað, ákveða hverjum skuli bjóða og gera fjárhagsáætlun fyrir kostnaðinn. Síðan þyrfti að gera aðgerðaáætlun, svipaða viðskiptaáætlun, sem tilgreinir nauðsynlegar aðgerðir. Í henni fælist meðal annars að bjóða gestum, útbúa matseðil og innkaupalista og gera tímalínu sem tryggir að allir réttirnir verði tilbúnir í réttri röð og á réttum tíma. Áætlunin næði einnig til frágangs og þess sem gert yrði eftir matinn. Eins og sjá má eru bæði viðskiptaáætlun og aðgerðaáætlun nauðsynleg til árangurs.

Þegar rammi og aðgerðaáætlun hafa verið valin liggja fyrir grunnverkfæri og upplýsingar til að marka leið frumkvöðlaverkefnisins. Ramminn veitir heildarmynd af því sem á að skapa og þeim auðlindum sem þarf, en aðgerðaáætlunin tilgreinir áþreifanlegar aðgerðir til að hefja leiðina í frumkvöðlastarfi og styðja síðar við viðskiptaáætlunina.

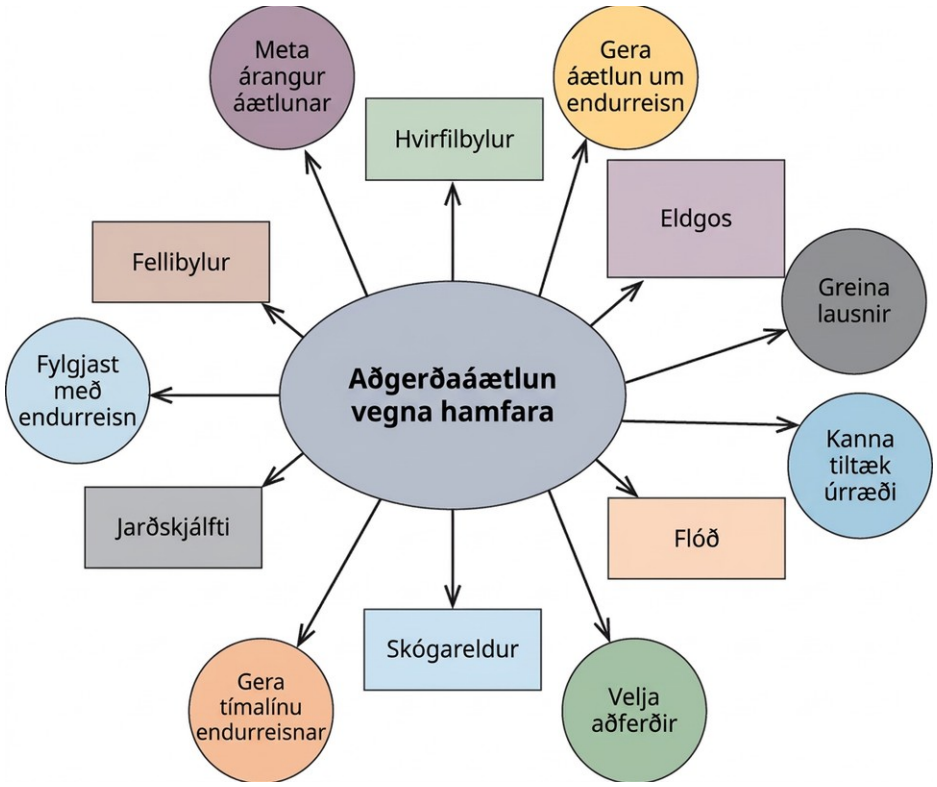
Aðgerðaáætlanir geta einnig orðið til með verkfærunum í töflu 2.4. Þau hjálpa þér að sjá fyrir þér ferlið að lokamarkmiðinu með því að skýra nauðsynlegar aðgerðir. Jafnframt eru þau áþreifanlegar leiðbeiningar við nýsköpun og könnun og til að finna lausnir sem svara vandamálum eða tækifærum í frumkvöðlastarfi. Aðgerðaáætlunin getur líka hjálpað þegar ferlið strandar á krefjandi stigi. Einn fyrirvari gildir um þessi verkfæri: nota verður þau til að ná árangri. Metu því af raunsæi áhuga þinn, getu og þann tíma sem þú hefur þegar þú gerir áætlanirnar. Grindarteikning er til dæmis aðferð við hönnun vefsíðna sem er notuð snemma í þróunarferlinu til að ákvarða efni, skipulag og virkni áður en síðan er smíðuð. Þetta er jafnframt önnur beiting hönnunarhugsunar þar sem athyglin beinist að samskiptum notandans við vefinn. Eins og dæmið sýnir getur leit að algengum verkfærum í tilteknum atvinnugreinum stutt við gerð rammans. Tafla 2.4 sýnir nokkur dæmi um verkfæri sem nýtast við gerð aðgerðaáætlana og til að kafa dýpra í tiltekið viðfangsefni.

Stuðningsverkfæri við aðgerðaáætlanir

Tafla 2.4

Verkfæri	Lýsing	Notkun
Framtíðarsýnartafla	Sjónrænt verkfæri sem sýnir þá kjörstöðu sem stefnt er að	Grindarteikning
Söguborð	Sjónræn framsetning athafnaferlisins, atriði fyrir atriði frá upphafi til enda	Úrvinnsluaðferð (IDEO)
Hugarkort	Sjónrænt verkfæri sem hjálpar til við að flokka hugmyndir úr hugstormun	Hugstormun
Tilgáta	Fullyrðing eða staðhæfing sem lögð er til grundvallar frekari prófun eða rannsókn	Viðtöl
Tengslakort	Sjónræn framsetning tengsla milli ólíkra þátta eða breyta	Spurningalistar

Stuðningsverkfærin við aðgerðaáætlanir í töflu 2.4 eru dæmi um verkfæri sem nýtast til að hvetja, veita innblástur, greina og skýra nauðsynlegar aðgerðir. Listinn er ekki tæmandi; ef annað verkfæri gagnast þér skaltu nota það. Ýmis smáforrit geta einnig hjálpað til við að skrá hugmyndir og gera aðgerðaáætlanir, eins og fram kemur í Tillögum að viðbótarefni. Markmiðið er að finna og nota sjónrænt eða áþreifanlegt verkfæri sem hvetur þig til að einbeita þér, skipuleggja vinnuna og skuldbinda þig til þeirra aðgerða sem gera frumkvöðladrauminn að veruleika. Segjum að þú viljir stofna verkefni sem hjálpar fólki að ná sér eftir hamfarir. Þá mætti nota stuðningsverkfæri á borð við hugarkort til að hugstorma um hugsanlegar þarfir sem vakna eftir hamfarir í borg (mynd 2.26). Hugmyndirnar mætti flokka eftir því hvort þær snúa að fólki, dýrum eða viðgerð innviða borgarinnar. Að loknu hugarkortinu gætir þú metið hvaða svið falla að áhuga þínum, ástríðu og færni. Út frá því mætti greina hvers konar verkefni þú vilt stofna og hvaða aðgerðir þarf til að vinna hugmyndinni brautargengi. Slík verkfæri hjálpa til við að greina aðgerðir sem þurfa að rata í aðgerðaáætlunina.



Mynd 2.26 Út frá þessu hugarkorti yfir hamfarir og viðbrögð mætti beina sjónum að einu aðgerðasviði sem fellur að áhuga okkar, ástríðu og færni. Eftir að svið hefur verið valið mætti gera annað hugarkort um það til að greina mögulegar lausnir. Síðan mætti beita einum af römmunum í töflu 2.3 og gera aðgerðaáætlun um þau skref sem þarf til að afla frekari upplýsinga um hugmyndina eða lausnirnar. Eins og sjá má nýtist aðgerðaáætlun á mörgum sviðum. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY-NC-SA 4.0)

Tegundir frumkvöðla

Rifjaðu upp úr Sjónarhorni frumkvöðulsins að hjá sumum er leiðin í frumkvöðlastarfi skýr og rökrétt. Starf á líflæknisfræðilegri rannsóknarstofu getur til dæmis falist í rannsóknum og klínískum prófunum sem leiða til einkaleyfisumsóknar fyrir vöru til sölu á markaði. Úr því getur orðið nýtt verkefni. Aðrir fara óhefðbundnar leiðir í frumkvöðlastarfi, til dæmis þegar óvænt tækifæri gefst. Eftir því sem heimsmarkaðurinn þróast opnast ný tækifæri fyrir fólk sem er opið fyrir tækifærum sem byggjast á sköpunargáfu og nýsköpun.

Hefðbundin ímynd frumkvöðla var að þeir féllu ekki að venjulegri skipulagsheild eða hefðu vitsmuni, sköpunargáfu, ímyndunarafl og fjármagn til að fara eigin leiðir. Þessi ímynd er þó að breytast með auknum stuðningi við að draga úr hindrunum og gera öllum lýðfræðihópum kleift að stunda frumkvöðlastarf. Í umræðu á Bandaríkjaþingi árið 2018 um konur, minnihlutahópa og frumkvöðlastarf kom fram að aðeins 12 prósent bandarískra nýsköpunaraðila væru konur. Minnihlutahópar fæddir í Bandaríkjunum væru 8 prósent hópsins og þar af væru svartir Bandaríkjamenn aðeins hálft prósent. 44 Samkvæmt skýrslu Vísindaakademíu Bandaríkjanna sem vísað var til í sömu umræðu fengu smáfyrirtæki í eigu kvenna og minnihlutahópa innan við 16 prósent allra styrkja úr bandarísku

nýsköpunarrannsóknaáætlun smáfyrirtækja (SBIT). Þótt konur væru 51 prósent bandarísku þjóðarinnar og ættu 29 prósent fyrirtækja fengu þær aðeins 6 prósent SBIT-styrkja.

44

Stofnun um upplýsingatækni og nýsköpun. „Promoting diversity in entrepreneurship." 2018. https://itif.org/events/2018/03/07/promoting-diversity-entrepreneurship

Í umræðunni á Bandaríkjaþingi var einnig vísað til skýrslu bandaríska viðskiptaráðuneytisins frá 2015 þar sem fram kom að smáfyrirtæki í eigu kvenna ættu 21 prósenti minni möguleika á að fá opinbera samninga. Ein afleiðing umræðunnar var samþykkt laga um eflingu kvenna í frumkvöðlastarfi. Með þeim var Vísindasjóði Bandaríkjanna gert skylt að hvetja frumkvöðlaáætlanir til að laða konur að viðskiptalegri starfsemi og styðja þær, í stað þess að beina þeim eingöngu að rannsóknarstofustarfi. Meðal hindrana sem aðrir hópar en hinir hefðbundnu frumkvöðlar mæta eru ákvarðanir um barneignir, aðgangur að fjármagni og skortur á stuðningi og eftirfylgni við áhuga kvenna og minnihlutahópa á frumkvöðlastarfi.

Aðrar niðurstöður úr gögnum Manntalsstofnunar Bandaríkjanna sem Kauffman-sjóðurinn greindi sýndu að yfir 70 prósent frumkvöðla af asískum, rómönsk-amerískum og afrísk-amerískum uppruna reiddu sig einkum á eigin sparnað og sparnað fjölskyldunnar sem stofnfé. Konur mæta einnig hindrunum við fjármögnun og fengu aðeins 2,2 prósent framtaksfjármagns árið 2018. 45 Lagafrumvarpið um stuðning við sprotafyrirtæki, sem var lagt aftur fram í öldungadeild Bandaríkjaþings árið 2019, átti að bregðast við þessum vanda með því að auka heildarfjármögnun sprotafyrirtækja, gera fjármögnun sveigjanlegri og auka þjónustu við sprotafyrirtæki. 46 Þátttakendur í umræðunni á Bandaríkjaþingi bentu að lokum á að svonefnd „strákamenning" hefði breiðst út á kostnað frumkvöðlahugmynda kvenna og minnihlutahópa. Menningarlegar hindranir, þar á meðal söguleg útilokun kvenna, minnihlutahópa og innflytjenda, spretta af hlutdrægni. Einn ræðumaður benti á að fjárfestar spyrðu karla erfiðari og ítarlegri spurninga en nálguðust konur frekar með tortryggnum spurningum.

45

Emma Hinchliffe. „Fjármögnun kvenkyns stofnenda stóð í stað við 2,2% af framtaksfjármagni árið 2018." Fortune. 28. janúar 2019. https://fortune.com/2019/01/28/funding-female-founders-2018/

46

Jason Rittenberg. „Startup Act Reintroduced Innovation Support." Stofnun fylkjanna um vísindi og tækni (SSTI). 31. janúar 2019. https://ssti.org/blog/startup-act-reintroduced-would-expand-federal-innovation-support

Í dag hafa tækifæri fyrirtækja og stofnana sem bregðast við áskorunum samtímans aukist. Viðbrögðin geta falist í að bæta erfiðar aðstæður eða koma auga á þörf við jákvæðar aðstæður. Jafnframt eykst skilningur á ávinningi frumkvöðlastarfs. Eftir því sem fleiri hnattræn, menningarleg og efnahagsleg úrlausnarefni og tækifæri koma fram mun fleira fólk líta til frumkvöðlastarfs sem viðbragðs. Alan Donegan og teymi hans tóku til dæmis eftir þeim hindrunum sem konur og minnihlutahópar mæta við stofnun verkefna og kenna fólki í PopUp Business School að gera framtíðarsýn sína um frumkvöðlastarf að veruleika.

Meginatriðið er að tækifæri eiga að standa öllum til boða, svo framarlega sem við skoðum með opnum huga hvernig breytingar stuðla að stofnun nýrra verkefna.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Hindranir við fjármögnun

Hafðu í huga þessa menningarlegu og efnahagslegu þætti. Hvernig getur þú hjálpað til við að leysa vanda sem stafar af hlutdrægni? Íhugaðu hvernig Alan Donegan brást við þörfinni fyrir að kenna fólki að stofna eigið fyrirtæki. Hann stofnaði fyrirtæki til að mæta henni. Þú gætir einnig kynnt þér tölfræðilegar upplýsingar, svo sem manntalsgögn og fréttir, til að greina sérstaka markhópa og hugsanlegar þarfir sem gætu orðið grundvöllur nýs verkefnis.

Kauffman-sjóðurinn greinir frá þessum atriðum, sem eru tekin saman í töflu 2.5.

Hugsanlegar hindranir við fjármögnun frumkvöðlastarfs 47

47

Ewing Marion Kauffman-sjóðurinn. Access to Capital for Entrepreneurs: Removing Barriers. apríl 2019. https://www.kauffman.org/-/media/kauffman_org/entrepreneurship-landing-page/capital-access/capitalreport_042519.pdf

Tafla 2.5

Hugsanleg hindrun	Áskoranir
Landfræðilegar hindranir	Tæplega 80 prósent af um 21,1 milljarði Bandaríkjadala í framtaksfjármögnun á fyrsta ársfjórðungi 2018 runnu til fimm svæðiskjarna: San Francisco (norðurhluta Flóasvæðisins), Kísildals (suðurhluta Flóasvæðisins), Nýja-Englands, stórborgarsvæðisins í New York og Los Angeles-svæðisins ásamt Orange-sýslu. Rúmlega 44 prósent runnu til norður- og suðurhluta Flóasvæðisins.
Kynbundin hlutdrægni	Konur eru mun ólíklegri en karlar til að stofna fyrirtæki. Árið 1996 voru 260 nýir frumkvöðlar á hverjar 100.000 konur, samanborið við 380 á hverja 100.000 karla. Árið 2017 voru hlutföllin 270 á hverjar 100.000 konur og 400 á hverja 100.000 karla. Tölurnar ná til nýrra frumkvöðla óháð rekstrarformi eða því hvort fyrirtækið hafði starfsfólk.
Hlutdrægni vegna kynþáttar og þjóðernis	Frumkvöðlastarf í Bandaríkjunum einkennist af verulegum mun milli kynþátta- og þjóðernishópa. Fyrirtæki í eigu minnihlutahópa mæta umtalsverðum hindrunum við að afla fjármagns. Þegar þau þurfa viðbótarlán og sækja um það er þeim til dæmis hlutfallslega oftar synjað. Rannsókn sem bar saman fjármögnunarleiðir sýndi að ný fyrirtæki í eigu svartra hefja starfsemi með nær þrefalt minna heildarfjármagn en ný fyrirtæki í eigu hvítra og að bilið lokast ekki eftir því sem fyrirtækin þroskast.

Hugsanleg hindrun	Áskoranir
Skortur á stofneignum	Tekjulágt fólk án upphaflegra eigna mætir einnig verulegum hindrunum við að afla fjármagns. Rannsóknir á lausafjárskorti sýndu að fólk í efstu fimm prósentum eignadreifingarinnar í Bandaríkjunum er líklegra til að stofna fyrirtæki en aðrir tekjuhópar og að eigin eignir og heimiliseignir eru mikilvægur hvati til stofnunar. Rannsókn á hverfum í New York sýndi að efnameiri þriðjungur hverfanna hafði meira en tvöfalt hærra hlutfall sjálfstætt starfandi fólks en fátækasti þriðjungurinn. Meiri hrein eign heimilis stofnandans tengist aukinni utanaðkomandi fjármögnun, jafnvel þegar tekið hefur verið tillit til mannauðs, einkenna verkefnisins og eftirspurnar eftir fé.
Breytingar í bankakerfinu	Stórir bankar hafa stækkað en litlum og meðalstórum bönkum hefur fækkað. Stóru bankarnir komust í gegnum samdráttinn mikla 2007–2009 og endurreistu efnahagsreikninga sína, en litlir bankar, sem eru líklegri til að lána frumkvöðlum, bjuggu bæði við þröngar efnahagsaðstæður og nýjar reglubyrðar.
Upplýsingaósamhverfa	Á fjármagnsmörkuðum er viðvarandi upplýsingaósamhverfa milli fjárfesta, sem bjóða fjármagn, og frumkvöðla, sem sækjast eftir því. Hún skapar frumkvöðlum hindranir. Þeir eiga erfiðara en rótgróin fyrirtæki með að afla fjármagns, því slík fyrirtæki geta byggt á lengri rekstrarsögu og fyrirliggjandi viðskiptatengslum.

- Hvaða áskorunum mætir þú á þessum sviðum?
- Hvaða skref gætir þú tekið til að draga úr þessum hindrunum?

Eftir því sem hefðbundin sýn á frumkvöðlastarf þróast koma fram nýjar tegundir þess sem vert er að þekkja þegar þú íhugar eigið frumkvöðlaferli. Hér eru kynntar nokkrar algengustu tegundirnar í dag, hver með sín sérstöku tækifæri og áskoranir.

- Frumkvöðull í háskólanámi: Eftir því sem kostnaður við háskólanám hækkar leita fleiri háskólanemar leiða til að draga úr þörf fyrir námslán með því að stofna frumkvöðlaverkefni. Frumkvöðull í háskólanámi getur stofnað fyrirtæki meðan á námi stendur eða að því loknu. Í námskeiðum um frumkvöðlastarf þurfa nemendur stundum að stofna verkefni sem hluta af náminu og úr því geta orðið raunverulegar tekjur.
- Frumkvöðull innan fyrirtækis: Ef þú starfar hjá framsæknu fyrirtæki sem leitar nýstárlegra lausna til vaxtar og nýrra tækifæra getur þú orðið frumkvöðull innan þess með því að skipuleggja nauðsynlegar auðlindir til að vinna að verkefni sem þjónar hagsmunum fyrirtækisins.
- Sérleyfisfrumkvöðull: Þar sem sérleyfi veitir frumkvöðli heimild til að stunda viðskipti undir nafni sérleyfiskerfisins fær sérleyfisfrumkvöðull forskot í atvinnugrein með því að hefja slíkan rekstur.
- Frumkvöðull af erlendum uppruna: Eftir því sem ókyrrð eykst í heiminum flytur fleira fólk til nýrra landa. Í Bandaríkjunum taka samfélög innflytjenda á móti samlöndum sínum og styðja þá til sjálfstæðis með frumkvöðlastarfi. Samfélögin leggja saman nauðsynlegar auðlindir til að styðja nýja innflytjendur þar til rekstur þeirra stendur undir sér.

- Netfrumkvöðull: Eftir því sem aðgangur að tækni og tengdum vettvöngum eykst fjölgar einnig tækifærum til vefrekstrar. Netfrumkvöðlar nýta samfélagsmiðla, snjallsíma og spjaldtölvur, smáforrit og aðra aðgengilega tækni sem vöru eða grundvöll verkefnisins. Slík verkefni verða að bjóða rafræn viðskipti eða greiðslumiðlun á netinu.
- Kona eða einstaklingur úr minnihlutahópi í frumkvöðlastarfi: Konur búa yfir sérstöku sjónarhorni og möguleikum til að nýta nýja eða fyrirliggjandi markaðskima á mörgum sviðum frumkvöðlastarfs. Margir menningarhópar, svo sem Haítíbúar, Kúbverjar og Jamaíkubúar, hafa jafnframt sérstaka markaðsfærni og þarfir.
- Frumkvöðull í hlutastarfi: Í kjölfar efnahagssamdráttar, vannýtingar starfsgetu og atvinnuleysis bætir fleira fólk við tekjur sínar með hlutastarfi, oft nefnt „hliðarverkefni“ í daglegu tali. Þetta fólk getur stofnað fyrirtæki í gegnum fjölþrepa sölukerfi á borð við Avon, Mary Kay, Stella & Dot. Flokkurinn getur einnig náð til sjálfstætt starfandi verktaka, svo sem höfunda, grafískra hönnuða, listafólks, vefforritara og nuddara.
- Samfélagsfrumkvöðull: Sumir frumkvöðlar vilja bjóða nýstárlegar lausnir á fyrirliggjandi og vaxandi samfélagsvanda, svo sem fátækt, hungri, mansali og hnignun umhverfis. Flest samfélagsfyrirtæki eru rekin án hagnaðarsjónarmiða. Aukinn áhugi á hagnaðardrifnum félögum sem sameina viðskiptaleg og samfélagsleg markmið hefur þó leitt til undirflokks sem nefnist almannaheillafélag (sjá Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál). B Corp-vottun er valfrjáls vottun á vegum samtakanna B Lab sem tryggir að fyrirtæki fylgi tilteknum leiðbeiningum, reglum og kröfum um ábyrgð.

Lykilhugtök

aðgerðaáætlun
skipulagt yfirlit eða leiðarvísir sem dregur saman hugmyndir, sjónarmið og lykilskref í rökréttri röð til að undirbúa árangur í frumkvöðlastarfi

viðmiðunargreining
samanburður á árangri eigin fyrirtækis við meðaltal atvinnugreinar, leiðandi fyrirtæki innan hennar eða markaðshluta

sjálfsfjármögnun
fjármögnunarstefna sem miðar að því að nýta sem best eigin fjármuni og aðrar skapandi leiðir, svo sem vöruskipti, til að lágmarka útgreiðslur

hagnaðarmörk
rekstrarumfang þar sem tekjur nægja nákvæmlega til að standa undir kostnaði

viðskiptalíkan
áætlun um hvernig frumkvöðlaverkefni er fjármagnað, hvernig það skapar virði fyrir hagsmunaaðila sína, þar á meðal viðskiptavini, hvernig vörur þess eða þjónusta eru framleidd og afhent endanlegum notendum og hvernig tekjur verða til í ferlinu

kapítalismi
kerfi þar sem einstaklingar og fyrirtæki hafa frelsi til að taka ákvarðanir, eiga eignir og njóta ávinnings af eigin vinnu, en stjórnvöld gegna aukahlutverki við eftirlit

sjóðstreymi
fé sem fyrirtæki fær inn sem tekjur og fjármögnun, borið saman við fé sem það greiðir út vegna kostnaðar

stýring handbærs fjár
stýring inn- og útgreiðslna til að mæta þörf frumkvöðlaverkefnisins fyrir handbært fé

frumkvöðlastarf innan fyrirtækja
þróun nýrra hugmynda, tækifæra eða verkefna með formlegum rannsóknar- og þróunarferlum sem miðast við stefnu og markmið fyrirtækisins

skapandi eyðilegging
kenning Josephs Schumpeters um að nýsköpun frumkvöðla sé umbyltandi afl sem skapar og viðheldur hagvexti en ryðji jafnframt rótgrónum fyrirtækjum úr vegi og raski atvinnu

áreiðanleikakönnun
nauðsynlegar rannsóknir og kannanir sem gerðar eru til að geta tekið upplýstar ákvarðanir sem lágmarka áhættu

rafræn viðskipti
kaup og sala á vörum og þjónustu með rafrænum hætti, einkum á netinu

frumkvöðlaferli
könnunarferli þar sem þú metur hvort frumkvöðlastarf henti þér

ferli frumkvöðlastarfs
röð ákvarðana eða aðgerða sem setja má fram sem leiðarvísi og fylgja við þróun eða aðlögun frumkvöðlaverkefnis

frumkvöðlaandi
eiginleiki framtakssamra einstaklinga sem skila árangri og einbeita sér að því að koma breytingum til leiðar

frumkvöðlaverkefni
fyrirtæki, stofnun, verkefni eða starfsemi sem felur í sér áhættu við að nýta tækifæri sem ekki hefur áður verið staðfest

rammi
uppbygging eða afmarkað ferli sem nýta má til að ná markmiðum í frumkvöðlastarfi með því að leysa vandamál, móta og sannprófa hugmyndir og beita hugstormun

sérleyfisrekstur
leyfisfyrirkomulag þar sem sérleyfisveitandi veitir rekstraraðilum, svonefndum sérleyfishöfum, rétt til að nota viðskiptalíkan sitt gegn gjaldi og útvíkkar þannig starfsemina

sjálfstæður verktaki
einnig sjálfstætt starfandi aðili; einstaklingur eða fyrirtæki sem vinnur sambærilegt starf og launamaður án þess að vera á launaskrá verkkaupa og greiðir eigin skatta og kostnað vegna trygginga og annarra starfskjara

nýsköpun
ný hugmynd, nýtt ferli eða ný vara eða breyting á vöru eða ferli sem þegar er til

frumkvöðull innan fyrirtækis
starfsmaður sem vinnur sem frumkvöðull innan skipulagsheildar í stað þess að hefja eigin rekstur

áfangi
mikilvæg ákvörðun eða markverður árangur

einkaleyfi
lögbundin vernd sem veitir uppfinningamanni einkarétt á notkun og hagnýtingu uppfinningar í atvinnuskyni í tiltekinn tíma

raðfrumkvöðull
frumkvöðull sem tekur þátt í stofnun margra frumkvöðlaverkefna

aðstæðubundið tækifæri
tækifæri sem verður til eða stendur til boða vegna þátta á borð við vinnustað, fjölskylduábyrgð, hugmynd eða uppfinningu, einstaka skapandi tjáningu eða nýlega atvinnuleit eða starfsbreytingu

takmörkuð prufukynning
einnig prufuopnun; það að setja frumkvöðlaverkefni af stað í takmarkaðan tíma eða fyrir afmarkaðan hóp til að afla reynslu, innsýnar og viðbragða frá markhópi eða neytendum

markhópur
tiltekinn hópur neytenda sem fyrirtæki hyggst bjóða vöru eða þjónustu

frumkvöðlaverkefni
sprotafyrirtæki eða annars konar rekstrareining sem stundar viðskipti eða er stofnuð til að mæta þörf

lóðrétt samþætting
stefna um að ná stjórn á birgjum hráefna og dreifingaraðilum fullunninna vara til að útvíkka viðkomandi aðfangakeðju eða stýra henni

Samantekt

2

2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Þegar þú býrð þig undir frumkvöðlaferlið er mikilvægt að íhuga þá fjölmörgu þætti sem tengjast því að undirbúa, takast á við og ljúka leið sem er einstök fyrir þig. Lykilatriðið er heiðarlegt sjálfsmat: Hvernig getur þú farið leið sem skilar þeim árangri sem þú stefnir að? Skrefin sjö sem lýst er í þessum hluta veita innsýn í það sem kann að verða á vegi þínum í frumkvöðlaverkefninu.

2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Ferli frumkvöðlastarfs er sveigjanlegur leiðarvísir um stofnun frumkvöðlaverkefnis sem hver og einn getur lagað að sér. Ferlið á ekki að vera fast heldur breytast með þörfum og kröfum markaðarins þar til verkefnið fellur vel að markaðnum og þú getur notið ávinnings af fjárfestingunni. Fjallað verður nánar um efni þessa hluta eftir því sem líður á bókina. Í bili er gott að fá yfirsýn yfir allt ferlið. Hún veitir grunnskilning á því hvað frumkvöðlaverkefni felur í sér, allt frá hugmyndamótun og stofnun verkefnis til uppskeru þess. Síðan má hefja ferlið að nýju með nýrri hugmynd.

2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi

Leið þín í frumkvöðlastarfi getur sprottið af nauðsyn, tækifæri eða samspili aðstæðna. Með því að líta á frumkvöðlastarf sem raunhæfan kost eykur þú möguleikann á að greina einstakt tækifæri sem fellur að áhuga þínum og markmiðum. Frumkvöðlar læra að greina hvenær tækifæri gefst og hvernig og hvenær það samræmist markmiðum þeirra og draumum.

2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

Með römmum sem halda utan um þróunarstarfið getur þú tengt bakgrunn þinn, menntun og fagsvið við eigin leið í frumkvöðlastarfi. Til að ná markmiðum þínum þarftu einhvers konar áætlun sem sýnir hvaða skref þú þarft að taka. Rétt eins og til eru margar tegundir frumkvöðlaverkefna eru til margvíslegar áætlanir og verkfæri sem geta stutt þig við að þróa þá áætlun sem hentar best. Eftir því sem fleiri hnattræn viðfangsefni og tækifæri koma fram hafa sprottið upp margar ólíkar tegundir frumkvöðla sem bjóða nýstárlegar lausnir. Þessi fjölbreytni opnar sérstaka kima fyrir tækifæri sem falla ef til vill ekki að meginstraumnum eða hefðbundnum leiðum til árangurs í frumkvöðlastarfi.

Upprifjunarspurningar

1. Hvers vegna eykst áhugi á frumkvöðlastarfi meðal fólks sem kemur nýtt inn á vinnumarkað eða snýr aftur til starfa?
2. Hvað er frumkvöðlahugsun?

3. Til hvers vísar hugtakið „frumkvöðlaverkefni“?
4. Hvað felst í „stýringu handbærs fjár“ hjá fyrirtæki?
5. Hvers vegna er litið á ferli frumkvöðlastarfs sem sveigjanlegt ferli fremur en fastmótaðan leiðarvísi skref fyrir skref?
6. Hvað merkir hugtakið „skapandi eyðilegging“?
7. Hver er munurinn á frumkvöðli sem stofnar eigið fyrirtæki og frumkvöðli innan fyrirtækis?
8. Hvað eru aðstæðubundin tækifæri?
9. Hvað felur frumkvöðlaferli í sér?
10. Við hvaða aðstæður gæti verið skynsamlegt að sjálfsfjármagna frumkvöðlaverkefni?
11. Hvað er sjálfstæður verktaki?
12. Hvað merkir hugtakið „rammi“ í frumkvöðlastarfi?
13. Hvað er aðgerðaáætlun? Að hvaða leyti er hún frábrugðin ramma?
14. Hvers vegna eru aðgerðaáætlanir gagnlegar við þróun eða umbætur á frumkvöðlaverkefni?
15. Hvaða einkenni eru tengd hefðbundinni ímynd frumkvöðlastarfs?
16. Hvers konar hlutdrægni mæta konur og minnihlutahópar við öflun fjármagns?

Umræðuspurningar

1. Hvað felst í því að búa yfir frumkvöðlahugsun?
2. Ræðið út frá hverju markhópur er skilgreindur. Hvernig auðveldar það að þróa eða aðlaga hugmynd að beina sjónum að tilteknum markhópi?
3. Útskýrið hvers vegna mikilvægt er að ígrunda eigin stöðu og meta sig af heiðarleika áður en frumkvöðlaferli hefst, meðan verið er að hrinda því af stað og eftir að það er hafið.
4. Notið upplýsingarnar um skref frumkvöðlaferlisins til að setja fram eigið dæmi og tengja það við meginhugtök þessa hluta.
5. Íhugið spurningar sem þið gætuð lagt fyrir ykkur áður en frumkvöðlaverkefni er sett af stað. Ræðið tvær eða þrjár spurningar sem hafa sérstaka skírskotun til ykkar og persónulegrar reynslu ykkar. Hvers vegna eða hvernig hafa þessar spurningar meiri áhrif á ykkur en aðrar?
6. Íhugið eigin stöðu í umræðunni um „erfðir eða umhverfi“ og hvort frumkvöðlar séu „fæddir eða mótaðir“. Hvernig teljið þið að þessi sjónarhorn fléttist saman og móti möguleika ykkar sem frumkvöðla?

7. Að hvaða leyti eru stig lífsferils einstaklings og frumkvöðlaverkefnis sambærileg og að hvaða leyti eru þau ólík? Hvernig geta þessi tvö hugtök hjálpað ykkur að skapa árangursríkt verkefni?
8. Íhugið sögulega þróun frumkvöðlastarfs og nýsköpunar. Hvernig styður hagkerfi nútímans, sem byggist á tækni og þekkingu, við frumkvöðlastarf?
9. Íhugið hinar fjölmörgu leiðir í frumkvöðlastarfi. Hvernig gætu núverandi aðstæður ykkar bent til hugsanlegrar leiðar í frumkvöðlastarf?
10. Er munur á takmarkaðri prufukynningu og prufuopnun? Hvers vegna eru tvö ólík hugtök notuð?
11. Hver er ávinningurinn af takmarkaðri prufukynningu? Hvaða ókostir geta fylgt henni?
12. Lýsið bakgrunni ykkar og þeirri þjálfun sem þið hafið fengið og ræðið síðan mikilvægi þess að tengja hvort tveggja við mögulega leið í frumkvöðlastarf.
13. Hvernig getur það hjálpað ykkur að ná árangri sem frumkvöðlar að gera aðgerðaáætlun?
14. Hver eru tengsl aðgerðaáætlunar og ramma? Að hvaða leyti eru þau ólík?
15. Hvers vegna sækir fleira fólk í óhefðbundin tækifæri til frumkvöðlastarfs?
16. Hver er munurinn á frumkvöðli af erlendum uppruna og frumkvöðli úr minnihlutahópi og hvað eiga þessir hópar sameiginlegt?

Tilviksspurningar

1. Rifjið upp sögu Sixto Cancel og frumkvöðlaferlið sem leiddi til þess að hann þróaði samfélagsverkefnið Think of Us.
   - **A.** Íhugið frumkvöðlaferli Sixto og þróun Think of Us. Hvers konar áskoranir eða hindranir teljið þið að hann hafi þurft að yfirstíga til að ljúka ferlinu?
   - **B.** Ræðið nokkra kosti og ókosti sem tengjast bakgrunni Sixto Cancel og reynslu hans af því að byggja upp fyrirtæki og stjórn þess.
   - **C.** Íhugið hvernig Sixto Cancel byggði upp fyrirtæki sitt. Ræðið hvaða skrefum frumkvöðlaferlisins hann fylgdi og hverjum hann sleppti.
2. Skoðið vefi Cratejoy og Prospurly, sem fjallað er um í kassanum Frumkvöðull að verki: Prospurly. Hvernig fylgdu stofnendur þessara verkefna frumkvöðlaferlinu?
3. Eftir að þið hafið kynnt ykkur Man Crates skuluð þið útskýra hvernig fyrirtækið hefur fylgt líkaninu á mynd 2.20.
4. Hvaða aðrar hugmyndir að eigin fyrirtæki koma ykkur til hugar þegar þið lítið til Man Crates sem fyrirmyndar?

5. Farið aftur í verkefnareitinn Leystu verkefnið: Hugmyndir að sprotafyrirtækjum. Veljið annaðhvort eigin hugmynd eða hugmynd af öðrum hvorum vefnum. Hvar mætti afla frekari upplýsinga um hugmyndina? Það gæti falist í því að finna fyrirtæki þar sem hægt væri að fylgja fagmanni eftir í starfi, fara í starfsnám eða afla upplýsinga með öðrum rannsóknaraðferðum.
6. Farið aftur í verkefnareitinn Leystu verkefnið: Hugmyndir að sprotafyrirtækjum. Skoðið aftur tenglana á viðskiptahugmyndir og notið sömu hugmynd og þið völduð í spurningu 1. Hvaða fimm nýjar viðskiptahugmyndir gætu sprottið af þessari einu hugmynd?
7. Skoðið tilviksspurningarnar í Leiðum í frumkvöðlastarfi aftur. Veljið eitt rammaverkfæri sem fjallað er um í þessum hluta og beitið því á hugmyndina ykkar.
8. Hvers vegna völduð þið þennan ramma fremur en annan?
9. Hvaða nýjar upplýsingar komu fram þegar þið beittuð rammanum á hugmyndina og hvaða upplýsingar vantar enn eða þarf að útfæra betur?

Tillögur að viðbótarefni

2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Horfðu á YouTube-myndbandið „The Jitterbug Smart phone“ á https://www.youtube.com/watch?v=tRGAL42gWco til að sjá dæmi um vörukynningu sem beinist að tilteknum markhópi.

Farðu á vef bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar (SBA) til að kynna þér staðbundnar stofnanir sem gætu aðstoðað við að stofna eða reka frumkvöðlaverkefni: https://www.sba.gov/tools/local-assistance

Caron Beesley. „8 Things You Can Do to Be Taken Seriously as a Young Entrepreneur“: https://kitsapscore.org/2017/08/26/8-things-you-can-do-to-be-taken-seriously-as-a-young-entrepreneur/

„Surge Cities: These Are the 50 Best Places in America for Starting a Business“: https://www.inc.com/surge-cities/best-places-start-business.html

„How I Built a Subscription Business That’s Made over 50k in 6 Months“: https://www.cratejoy.com/sell/blog/case-study-50k-6-months-subscription-business-2/

Landssamtök bandarískra kvenna í atvinnurekstri: https://www.nawbo.org/resources/women-business-owner-statistics

Eruð þið tilbúin að hefja frumkvöðlaverkefnið ykkar? Farið á vef SBA og takið matið Small Business Readiness Assessment: https://eweb1.sba.gov/cams/training/business_primer/assessment.htm

2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Are entrepreneurs BORN or MADE? (Lord Sugard #AND Robert Greene): https://www.youtube.com/watch?v=HNHUbrVcpRA

Kynntu þér hvernig Man Crates varð til: https://www.mancrates.com

Nánari upplýsingar um Pembina-ættbálkinn og frumkvöðlahegðun: https://www.ndstudies.gov/gr4/frontier-era-north-dakota/part-2-fur-trade-red-river/section-2-red-river-fur-traders

Nánari upplýsingar um dr. Charles Drew: https://nmaahc.si.edu/blog-post/color-blood

Nánari upplýsingar um uppfinningu bómullarhreinsivélarinnar: https://www.history.com/topics/inventions/cotton-gin-and-eli-whitney

Nánari upplýsingar um stofnun fyrirtækis: https://www.pbs.org/newshour/show/this-free-program-trains-people-how-to-start-a-business-but-without-debt

Nánari upplýsingar um frumkvöðlastarf á heimsvísu: https://www.gemconsortium.org/

Taktu Myers-Briggs-prófið til að kanna persónuleikagerð þína: https://www.idrlabs.com/test.php

2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi

50 Business Ideas for Introverted Entrepreneurs: https://smallbiztrends.com/2016/09/business-ideas-for-introverts.html

2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

YouTube-myndband: Business Model Canvas Explained: https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s

Vefur fjögurra sjónarhorna stefnumótunarrammans: www.4lenses.org

Evernote er smáforrit fyrir ólík tæki og stýrikerfi sem gerir þér kleift að búa til, uppfæra og samstilla glósur: https://evernote.com/about

YouTube-myndband: „We have a dream, B-corp overview and mission“: https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=V-VFZUFJwt4

Business Model Canvas Strategyzer: https://www.strategyzer.com/canvas

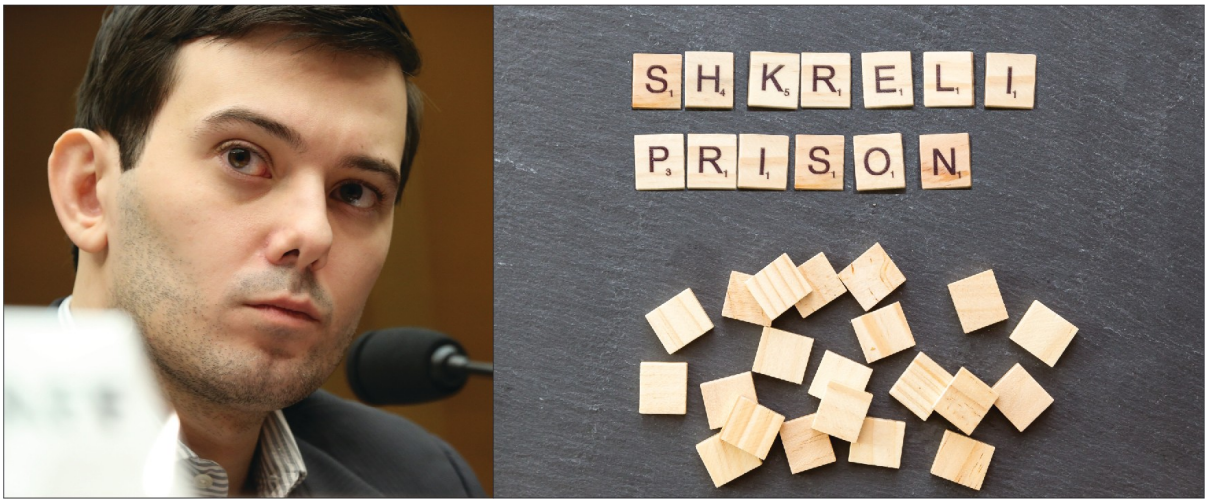
Nánari upplýsingar um fjölbreytni frumkvöðla í Bandaríkjunum: https://www.entrepreneur.com/article/286574

Nánari upplýsingar um frumkvöðlastarf og þá aðila sem veita því stuðning og úrræði: https://www.kauffman.org/eship-summit-2017/overview#1g

Listi yfir úrræði til stuðnings frumkvöðlastarfi: https://www.kauffman.org/what-we-do/entrepreneurship/research/data-resources

3. KAFLI

Siðferðileg og samfélagsleg ábyrgð frumkvöðla



Mynd 3.1 Ljósmynd af Martin Shkreli (til vinstri). Scrabble-kubbar sem mynda orðin SHKRELI PRISON (til hægri). (mynd til vinstri: aðlöguð ljósmynd af Martin Shkreli árið 2016 eftir eftirlits- og stjórnsýslunefnd fulltrúadeildar Bandaríkjaþings/Wikimedia Commons, í almenningseigu; mynd til hægri: aðlöguð ljósmynd af Scrabble-kubbum eftir Marco Verch/Flickr, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
- 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
- 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

Inngangur

Martin Shkreli, upprennandi frumkvöðull í lyfjageiranum og fyrrverandi vogunarsjóðsstjóri, komst í fréttir árið 2015 þegar hann nýtti arðbært en umdeilt viðskiptatækifæri. Sem

stofnandi og forstjóri Turing Pharmaceuticals eignaðist Shkreli útrunnið einkaleyfi á lífsbjargandi lyfi gegn HIV. Á einni nóttu hækkaði hann markaðsverðið í Bandaríkjunum úr 13,50 Bandaríkjadölum í 750 Bandaríkjadali fyrir hverja töflu, eða um 5.000 prósent. Gagnrýni heilbrigðisstarfsfólks, almennings og stjórnmálafólks leiddi til krafna um að fyrra verð yrði tekið upp að nýju. Shkreli varði þó ákvörðun sína og sagði hana skynsamlega viðskiptavenju sem bætti afkomu fyrirtækisins. Að lokum samþykkti hann að lækka verðið aftur en sveik síðar loforðið og bauð þess í stað sjúkrahúsum afslátt.

Orðspor Shkreli hafði þó þegar beðið varanlegan hnekki. BBC lýsti honum sem „hataðasta“ forstjóra Bandaríkjanna vegna viðskiptaákvarðana hans, fráhrindandi framkomu og neikvæðra skammarræða á samfélagsmiðlum. 1 Sérfræðingar í smitsjúkdómum og talsmenn sjúklinga höfnuðu þeirri röksemd Shkreli að „verðleiðréttingarstefnan“ hjálpaði sjúklingum, enda þyrftu þeir á lyfinu að halda löngu eftir útskrift af sjúkrahúsi. Þótt verðstefnan væri ekki ólögleg var Shkreli síðar rannsakaður og sakfelldur fyrir verðbréfasvik. Svikin fólust í því að afla fjár frá fjárfestum í vogunarsjóðum á fölskum forsendum og taka fé úr lyfjafyrirtæki sínu til að endurgreiða fjárfestunum. 2

1

Zoe Thomas og Tim Swift. „Hver er Martin Shkreli — ‚hataðasti maður Bandaríkjanna‘?“ BBC News. 4. ágúst 2017. http://www.bbc.com/news/world-us-canada-34331761

2

Dan Mangan. „‚Lyfjabróðirinn‘ Martin Shkreli sakfelldur fyrir 3 af 8 ákæruliðum, þar á meðal verðbréfasvik.“ CNBC. 4. ágúst 2017. https://www.cnbc.com/2017/08/04/pharma-bro-martin-shkreli-convicted-in-federal-fraud-case.html

3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa hluta átt þú að geta:

- Þróað hæfni til að greina siðferðileg og lagaleg álitaefni
- Þróað aðferð til að leysa greindan siðferðilegan eða lagalegan vanda

Hvað felst í því að sýna bæði siðferðilega og samfélagslega ábyrgð sem frumkvöðull? Þegar Martin Shkreli ákvað að hækka verð á lífsbjargandi HIV-lyfi á einni nóttu úr 13,50 Bandaríkjadölum í 750 Bandaríkjadali fyrir hverja töflu lýsti almenningur hegðun hans þegar í stað siðlausri. Hann taldi hins vegar að ákvörðunin væri ábyrg og þjónaði hagsmunum fyrirtækisins og hluthafa þess. Þótt verðhækkun Shkreli væri lögleg hlaut hann harðan dóm almenningsálitsins.

Átti Shkreli sem frumkvöðull fyrst og fremst að tryggja sjálfbærni fyrirtækisins eða sjá sjúklingum fyrir lífsbjargandi lyfi á lægra verði, þótt það skilaði minni hagnaði? Þessi grundvallarspurning vekur fleiri siðferðilegar spurningar. Þjónaði ákvörðunin um að hækka verð HIV-lyfsins um 5.000 prósent hagsmunum fyrirtækisins? Gerði Shkreli sér grein fyrir öllum hliðum ákvörðunarinnar, siðferðilegum, lagalegum, fjárhagslegum og pólitískum, og áhrifum hennar á orðspor? Til að skoða ákvarðanir manns á borð við Shkreli á gagnrýninn

hátt þurfum við að átta okkur á öllum þeim hagsmunaaðilum sem taka þarf tillit til, ekki aðeins hluthöfum.

Hagsmunaaðilar

Til að fá heildstæða sýn á siðferði í viðskiptum og frumkvöðlastarfi þarf að skilja muninn á hluthöfum, fámennum hópi eigenda, og hagsmunaaðilum, fjölmennum hópi alls fólks og allra skipulagsheilda sem eiga hagsmuna að gæta í fyrirtækinu. Að þjóna þörfum hluthafa, eins og Shkreli taldi sig ef til vill gera, byggist á þröngri sýn á tilgang skipulagsheildar. Þessi sýn, kenningin um forgang hluthafa, á rætur í þekktu máli fyrir hæstarétti Michigan þar sem Ford Motor Company og tveir hluthafar, Dodge-bræðurnir, tókust á, en þeir stofnuðu síðar Dodge Motor Company. 3 Málið skapaði fordæmi sem stóð í áratugi og byggðist á þeirri forsendu að forstjóri og fyrirtæki ættu aðeins að láta sig hagnað hluthafa varða. Smám saman hefur framsæknari sýn þó leyst hugmyndina af hólmi og krefst þess að tekið sé tillit til allra hagsmunaaðila við mikilvægar viðskiptaákvarðanir sem geta haft víðtækar afleiðingar. Sem dæmi um þessa nýju meðvitund gaf Hringborð atvinnulífsins, hópur forstjóra stærstu og farsælustu fyrirtækja Bandaríkjanna, nýlega út yfirlýsingu um viðskiptasiðferði. Forstjórarnir hófu yfirlýsinguna á þessum orðum: „Ásamt samstarfsaðilum í opinbera geiranum, einkageiranum og félagasamtökum skuldbinda forstjórar í Hringborði atvinnulífsins sig til að knýja fram lausnir sem skipta starfsfólk, fjölskyldur, samfélög og fyrirtæki af öllum stærðum raunverulegu máli.“ 4

3
Dodge v. Ford Motor Company, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (1919).

4
„Leadership in Action.“ Hringborð atvinnulífsins. https://www.businessroundtable.org/

LEYSTU VERKEFNIÐ

Opinber yfirlýsing Hringborðs atvinnulífsins um tilgang hlutafélags5

5

„Hringborð atvinnulífsins endurskilgreinir tilgang hlutafélags til að stuðla að ‚hagkerfi sem þjónar öllum Bandaríkjamönnum‘.“ Hringborð atvinnulífsins. 19. ágúst 2019. https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans

Lestu eftirfarandi yfirlýsingu um tilgang hlutafélags frá Hringborði atvinnulífsins:

> „Bandaríkjamenn eiga skilið hagkerfi sem gerir hverjum og einum kleift að ná árangri með vinnusemi og sköpunargáfu og lifa innihaldsríku og reisnarlegu lífi. Við teljum að frjálst markaðskerfi sé besta leiðin til að skapa góð störf, öflugt og sjálfbært hagkerfi, nýsköpun, heilnæmt umhverfi og efnahagsleg tækifæri fyrir alla.
>
> Fyrirtæki gegna lykilhlutverki í hagkerfinu með því að skapa störf, efla nýsköpun og veita nauðsynlegar vörur og þjónustu. Þau framleiða og selja neysluvörur, búnað og farartæki, styðja landsvarnir, rækta og framleiða matvæli, veita heilbrigðisþjónustu,

framleiða og dreifa orku og bjóða fjármála-, fjarskipta- og aðra þjónustu sem hagvöxtur byggist á.

Þótt hvert fyrirtæki okkar þjóni eigin tilgangi eigum við sameiginlega grundvallarskuldbindingu gagnvart öllum hagsmunaaðilum okkar. Við skuldbindum okkur til að:

- Skapa virði fyrir viðskiptavini okkar. Við viðhöldum þeirri hefð bandarískra fyrirtækja að vera í fararbroddi við að uppfylla eða fara fram úr væntingum viðskiptavina.
- Fjárfesta í starfsfólki okkar. Það hefst með sanngjörnum launum og mikilvægum starfskjörum. Jafnframt styðjum við starfsfólkið með þjálfun og menntun sem stuðla að þróun nýrrar færni fyrir heim sem breytist hratt. Við eflum fjölbreytni og inngildingu, reisn og virðingu.
- Koma fram við birgja okkar af sanngirni og á siðlegan hátt. Við einsetjum okkur að vera góðir samstarfsaðilar annarra fyrirtækja, stórra sem smárra, sem hjálpa okkur að sinna hlutverkum okkar.
- Styðja samfélögin þar sem við störfum. Við berum virðingu fyrir fólki í samfélögum okkar og verndum umhverfið með sjálfbærum starfsháttum í allri starfsemi okkar.
- Skapa hluthöfum verðmæti til langs tíma. Þeir leggja fram fjármagn sem gerir fyrirtækjum kleift að fjárfesta, vaxa og stunda nýsköpun. Við skuldbindum okkur til gagnsæis og árangursríkra samskipta við hluthafa.

  Allir hagsmunaaðilar okkar eru ómissandi. Við skuldbindum okkur til að skapa þeim öllum virði svo fyrirtæki okkar, samfélög og landið okkar nái árangri til framtíðar.“

- Spurning: Virðist Shkreli í lyfjadæminu hér að framan hafa tekið tillit til allra hagsmunaaðila eins og yfirlýsing Hringborðs atvinnulífsins mælir með eða hafa fylgt eldri kenningunni um forgang hluthafa?

Markmið þessa kafla er tvíþætt. Í fyrsta lagi á hann að hjálpa frumkvöðlum að skilja mikilvægi siðferðis og hlutverk þeirra við að byggja upp siðlega og ábyrga skipulagsheild. Þar undir fellur hæfni til að þekkja og greina bæði siðferðilegan vanda og lagaleg álitaefni sem kunna að koma upp. Í öðru lagi viljum við aðstoða frumkvöðla við að þróa siðferðisáttavita sem gerir þeim kleift að leiða fyrirtæki í samræmi við siðferðileg og lagaleg grundvallarviðmið. Siðleg skipulagsheild getur til dæmis fylgt yfirlýsingu Hringborðs atvinnulífsins um tilgang fyrirtækja. Það felur í sér að skapa starfsumhverfi þar sem allir fá hvatningu, svigrúm og stuðning til að þróa með sér siðferðilega hæfni. Þannig læra þeir að greina rétt frá röngu, af vana og kerfisbundið. Jafnframt þarf skipulagsheildin í heild að bregðast við siðlausri og ábyrgðarlausri hegðun á samræmdan, viðeigandi og tímanlegan hátt.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa grein í Forbes til að sjá lista yfir fyrirtæki sem nýlega voru talin meðal siðferðilegustu fyrirtækja heims.

Að vera siðferðilegur frumkvöðull

Í hvert sinn sem þú íhugar hvaða kröfur þú gerir til eigin hegðunar í starfi og einkalífi átt þú innra heimspekilegt samtal um þau hegðunarviðmið sem þú velur að fylgja, það er siðferði þitt. Þú gætir ákveðið að segja fjölskyldu, vinum, viðskiptavinum og hagsmunaaðilum alltaf sannleikann og að ef það er ekki hægt þurfi mjög góðar ástæður að liggja að baki. Einnig gætir þú ákveðið að svíkja aldrei eða blekkja viðskiptafélaga. Þú gætir jafnframt ákveðið að þótt þú stefnir að hagnaði í rekstrinum eigi ekki allt sem aflað er að renna til þín. Hagnaðurinn gæti dugað til að deila hluta hans með öðrum hagsmunaaðilum, til dæmis þeirra sem hafa aðstoðað þig eða verða fyrir áhrifum af rekstrinum. Þar gæti verið um að ræða hagnaðarhlutdeild starfsfólks, arðgreiðslur til hluthafa, tímaframlag til nærsamfélagsins og framlög til samfélagslegra málefna eða góðgerðarsamtaka.

Árangur frumkvöðuls getur því falist í miklu fleiru en að afla fjár og stækka verkefni. Hann getur einnig falist í að koma fram við starfsfólk, viðskiptavini og samfélagið af heiðarleika og virðingu. Árangur getur sprottið af stolti yfir heiðarlegum viðskiptum, ekki aðeins vegna þess að lög krefjast heiðarleika heldur vegna þess að við krefjumst hans af okkur sjálfum. Hann getur falist í vissu um að hagnaðurinn verði ekki til með því að hlunnfara aðra. Viðskiptasiðferði leiðbeinir þannig frumkvöðlum og fyrirtækjum þeirra um að fylgja lögum og virða réttindi hagsmunaaðila, einkum viðskiptavina, starfsfólks, nærsamfélags og umhverfis.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu tíu meginreglur hnattræns sáttmála Sameinuðu þjóðanna, þar sem fyrirtæki eru hvött til að byggja rekstur á grundvallarreglum. Meginreglurnar fjalla um mannréttindi, vinnumál, umhverfi og spillingu.

Nær öll kerfi siðferðilegra, andlegra eða trúarlegra viðhorfa leggja áherslu á grundvallaratriði í samskiptum við aðra: virðingu, samkennd og heiðarleika. Þessi grunnviðhorf búa okkur undir siðareglur sem geta verið fyrirmyndarviðmið í viðskiptum. Ekki þarf þó að aðhyllast tiltekna trú til að telja siðlega hegðun nauðsynlega í viðskiptum. Vegna þess eins að við erum manneskjur berum við öll skyldur hvert gagnvart öðru. Þar er fremst sú krafa að koma fram við aðra af sanngirni og virðingu, einnig í viðskiptum.

Af þessum sökum notum við hugtökin siðferði og siðgæði jöfnum höndum í umfjölluninni. Við teljum að „siðferðileg manneskja“ hafi sömu merkingu og „siðgóð manneskja“. Siðleg hegðun frumkvöðla og fyrirtækjaeigenda er ekki aðeins rétt heldur styrkir hún einnig faglegt orðspor okkar sem heiðarlegra leiðtoga í viðskiptum.

Heilindi, það er samræmi milli orða og athafna, eru mikils metinn eiginleiki. Þau fela þó meira í sér en stöðugleika í skapgerð. Að sýna heilindi merkir að fylgja af festu kerfi siðferðilegra gilda. Slík gildi eru oft grunnur siðareglna. Siðareglur leiðbeina hegðun og geta átt sér ýmsar rætur. Þær geta verið persónulegar og innri eða formlegar reglur sem skipulagsheild samþykkir. Þær geta einnig verið ytri reglur starfsgreinar. Löggiltir endurskoðendur, lögmenn og fjármálaráðgjafar hafa til dæmis eigin faglegar siðareglur. Loks geta þær verið almennari ytri reglur á borð við viðmið Hringborðs atvinnulífsins eða Samtaka fyrirtækja um samfélagsábyrgð. Fagmanneskja sem sýnir heilindi leitast stöðugt við að gera sitt besta sem manneskja og fagmaður í öllum samskiptum við aðra. Heilindi í viðskiptum

hafa marga kosti. Þau eru meðal annars lykilforsenda þess að fyrirtæki og samfélag starfi eðlilega. Þau eru líka grundvöllur þess að skapa traust og viðhalda því. Traust er nauðsynlegt í öllum skuldbindingum fyrirtækja gagnvart helstu hagsmunaaðilum, hvort sem þær eru samningsbundnar eða óformlegar.

Árangursríkir frumkvöðlar og fyrirtækin sem þeir standa fyrir geta verið stolt af rekstrinum þegar viðskipti einkennast af gagnsæi, meðvituðum ásetningi og heilindum. Það er siðlegt að koma fram við viðskiptavini, starfsfólk og alla sem verkefnið hefur áhrif á af reisn og virðingu. Siðlegir viðskiptahættir þjóna jafnframt langtímahagsmunum fyrirtækja. Ástæðan er sú að viðskiptavinir, starfsfólk og samfélagið í heild eru mun fúsari til að eiga viðskipti við fyrirtæki og leggja hart að sér í þágu þess ef það virðist láta sig samfélagið varða. Hvers konar fyrirtæki heldur viðskiptavinum og starfsfólki til lengri tíma? Fyrirtæki sem á sér sögu um heiðarlega viðskiptahætti.

Rannsóknir á árangri fyrirtækja á lista yfir siðlegustu fyrirtæki heims (WMEC) benda til jákvæðra tengsla milli siðlegrar hegðunar og farsællar fjárhagslegrar afkomu til langs tíma. Þessi fyrirtæki standa sig oft betur en markaðsvæntingar gera ráð fyrir, bæði þegar markaður vex og dregst saman. Fyrirtæki á WMEC-listanum skila að meðaltali árlegri umframávöxtun sem er rúmum 8 prósentum meiri en vænt arðsemi. Ástæðurnar geta verið margar, meðal annars það sem rannsakendur nefna jákvæð áhrif á fyrirtækjamenningu, hagsmunaaðila og orðspor. 6 Með öðrum orðum hefur siðleg hegðun jákvæð áhrif á starfsfólk, fjárfesta og viðskiptavini.

6

Nelson Areal og Ana Carvalho. „Siðferðilegustu fyrirtæki heims: Skilar frægðin ávinningi?“ Erindi flutt hjá Evrópsku fjármálastjórnunarsamtökunum (EMFA). Án ártals. https://efmaefm.org/0efmameetings/efma%20annual%20meetings/2012-Barcelona/papers/EFMA2012_0401_fullpaper.pdf

---

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Hvaða fyrirtækjamenningu metur þú mest?

Ímyndaðu þér að námi loknu standi þér til boða tvö góð tækifæri í frumkvöðlastarfi. Hið fyrra er hjá sprotafyrirtæki sem leggur áherslu á harða og hispurslausa fyrirtækjamenningu þar sem langur vinnutími og mikil vinnusemi eru mikils metin. Í lok hvers árs hyggst fyrirtækið styrkja fjölmörg samfélags- og umhverfismál. Hitt tækifærið er hjá félagasamtökum án hagnaðarsjónarmiða sem eru þekkt fyrir allt aðra menningu, þar sem hugað er af umhyggju að jafnvægi starfsfólks milli vinnu og einkalífs. Þar gefst einnig kostur á að sinna eigin faglegum áhugasviðum eða sjálfboðastarfi hluta hvers vinnudags. Árslaunin í fyrra starfinu eru 20 prósentum hærri.

- Hvort tækifærið myndir þú velja og hvers vegna?
- Með hvaða hætti gætu framlög fyrirtækis til málefnis haft meiri áhrif á það? Með hvaða hætti gætu framlög einstaklinga haft meiri áhrif? Finnið dæmi um hvort tveggja.
- Hversu miklu máli skipta tekjur við val á starfi og hvenær myndu hærri tekjur vega þyngra en ófjárhagslegur ávinningur starfsins sem greiðir lægri laun?

Margir rugla saman fylgni við siðferðileg viðmið og lagafylgni. Hugtökin eru þó ekki jafngild og gera ólíkar kröfur til hegðunar. Lög eru nauðsynleg til að koma á og viðhalda starfhæfu samfélagi; án þeirra ríkti óreiða. Okkur er skylt að fara að lögum og ef við brjótum þau getum við sætt lögbundnum viðurlögum. Lagafylgni vísar því almennt til þess hversu vel fyrirtæki hagar rekstri sínum í samræmi við gildandi reglur og lög. Hún er þó aðeins lágmarksviðmið. Fylgni við siðferðileg viðmið byggist á þessum grunni og endurspeglar grundvallarreglur einstakra leiðtoga eða skipulagsheilda. Siðlegar athafnir eru almennt taldar valfrjálsar og persónulegar og byggjast oft á mati hvers og eins á því hvað sé rétt og rangt.

Sumar fagstéttir, svo sem læknar og lögfræðingar, eiga sér hefðbundnar og rótgrónar siðareglur. Læknareiðurinn er til dæmis almennt viðurkenndur meðal heilbrigðisstarfsfólks sem viðeigandi viðmið um skyldur lækna, hjúkrunarfræðinga og annarra gagnvart sjúklingum. Skyldan á rætur í Grikklandi hinu forna og hjá lækninum Hippókratesi. Fyrirtæki eru frábrugðin að því leyti að þau hafa ekki sameiginlegt siðferðilegt viðmið. Þetta er þó að breytast, eins og sjá má af þeim fjölmörgu siðareglum og hlutverkayfirlýsingum sem fyrirtæki hafa samþykkt á síðustu öld. Þessar reglur og yfirlýsingar eiga margt sameiginlegt og það sem þær eiga sameiginlegt gæti á endanum leitt til siðareglna sem allt viðskiptafólk viðurkennir. Hvert gæti megininntak slíkra reglna verið? Í grunninn væri það skuldbinding til að koma fram við viðskiptavini, starfsfólk og aðra sem tengjast fyrirtækinu af heiðarleika og heilindum.

Lög byggjast yfirleitt á hefð og fordæmum og veigamikil rök þurfa að liggja að baki breytingum. Siðferðileg röksemdafærsla er oft tengdari samtímanum og endurspeglar breytingar á vitund einstaklinga og samfélags. Siðferðileg hugsun fer því oft á undan lagabreytingum og undirbýr jarðveginn fyrir þær.

Siðleg hegðun krefst þess að við förum að lögum, en það nægir ekki. Athöfn getur til dæmis verið lögleg þótt við teljum hana persónulega óásættanlega, eins og sést af viðbrögðum margra við löglegri verðhækkun Shkreli. Frumkvöðlar samtímans þurfa ekki aðeins að fylgja bókstaf laganna. Þeir þurfa að ganga lengra en þessi lágmarksskylda, taka tillit til hagsmunaaðila og gera það sem rétt er.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Gagnalekinn hjá Equifax

Frá miðjum maí fram í júlí 2017 komust tölvuþrjótar í heimildarleysi inn á netþjóna Equifax, stórs fyrirtækis á sviði lánshæfismats, og fengu aðgang að persónuupplýsingum nær helmings Bandaríkjamanna. 7 Stjórnendur Equifax seldu hlutabréf sín í fyrirtækinu fyrir nær 2 milljónir Bandaríkjadala eftir að þeir fréttu af innbrotinu seint í júlí. Það var nokkrum vikum áður en innbrotið var tilkynnt opinberlega 7. september 2017 og þeir gætu því hafa brotið reglur um innherjaviðskipti. Gengi hlutabréfa fyrirtækisins féll um nær 14 prósent eftir tilkynninguna, en fáir búast við að stjórnendur Equifax verði gerðir ábyrgir fyrir mistökunum, sæti viðurlögum eftirlitsaðila eða greiði sektir fyrir að hagnast á gjörðum sínum. Til að bæta viðskiptavinum skaðann bauð fyrirtækið ókeypis vöktun lánshæfis og vörn gegn auðkennaþjófnaði. Upplýsingastjóri og öryggisstjóri fyrirtækisins létu af störfum 15. september 2017. Forstjórinn sagði af sér 26. september 2017, nokkrum dögum áður en hann

átti að bera vitni fyrir Bandaríkjaþingi um lekann. Stjórnvöld hafa hafið fjölmargar rannsóknir vegna innbrotsins og hundruð einkamála hafa verið höfðuð. Equifax greiðir að minnsta kosti 650 milljónir Bandaríkjadala, hugsanlega meira, til að gera upp flestar kröfur vegna gagnalekans. Samkomulagið nær til 147 milljóna neytenda, rétt tæplega helmings íbúa Bandaríkjanna. 8

7

Tyler Durden. „Massive Data Breach at Equifax: As Many As 143 Million Social Security Numbers Hacked.“ Zero Hedge. 7. september 2017. http://www.zerohedge.com/news/2017-09-07/massive-data-breach-equifax-many-143-million-social-security-numbers-hacked

8

Stacy Cowley. „Equifax to Pay at Least $650 Million in Largest-Ever Data Breach Settlement.“ New York Times. 22. júlí 2019. https://www.nytimes.com/2019/07/22/business/equifax-settlement.html

- Hvaða þættir málsins kunna að varða lagafylgni? Hvaða þættir sýna hegðun sem er lögleg en ekki siðleg? Hvernig hefði siðleg hegðun af heilindum litið út við þessar aðstæður?

Snúum aftur að máli Martin Shkreli og skoðum það út frá nokkrum grundvallarsjónarhornum siðfræðikenninga. Normatífar siðfræðikenningar fjalla fyrst og fremst um að setja viðmið eða mælikvarða sem segja til um hvað telst siðleg hegðun. Algeng dæmi eru nytjastefna, skyldusiðfræði, einnig nefnd kantísk siðfræði eða skylduhyggja, og dygðasiðfræði. Þessar kenningar, sem fjallað er um í næstu málsgrein, veita kerfisbundna leið til að skoða og meta viðskiptahegðun.

Frá sjónarhóli kantískrar siðfræði eða skyldusiðfræði skiptir mestu hver ásetningurinn eða ástæðan að baki ákvörðun er og hvort ákvörðunin sé góð eða slæm. Ef ákvörðun um að hækka verð lífsbjargandi lyfs um 5.000 prósent er siðleg og henni er ætlað að skapa virði er manni samkvæmt þessu sjónarhorni skylt að hækka verðið. Nytjastefna beinir sjónum að gagnsemi ákvörðunarinnar. Ef verðhækkunin skapar hluthöfum virði og gagnsemi ætti að taka ákvörðunina. Mótmælendasiðferði vinnunnar metur hana út frá kapítalisma, frjálsum mörkuðum og skyldunni til að hámarka ávöxtun fjárfestingar. Ef breytingin er fjárhagslega traust og hagkvæm og nægilega margir viðskiptavinir þurfa HIV-lyfið, meta það og vilja greiða verðið, ætti samkvæmt því að ráðast í hana. Talsmenn dygðasiðfræði halda því fram að siðferði felist í röð meðfæddra en dulinna dygða sem einstaklingur þarf að þroska með tímanum. Þar á meðal eru traust og eiginleikar sem af því leiða, svo sem sannsögli. Frá þessu sjónarhorni ætti að hækka verðið ef hækkunin er sanngjörn og réttlát, ef ábyrgt er að haga sér þannig og ef hún veldur samfélaginu ekki tjóni.

Það er dómstóla að skera úr um undirliggjandi ásetning, lagalega þýðingu og afleiðingar ákvörðunar Shkreli. Þetta mál og önnur dæmi sýna þó að sumir stjórnendur fyrirtækja hafa ekki þróað siðferðilega hæfni eða tileinkað sér siðferðisáttavita sem gerir þeim kleift að greina rétt frá röngu.

Þróun siðferðisáttavita

Hugtakið siðferðisáttaviti vísar til hugarástands þar sem einstaklingur hefur þróað nauðsynlega hæfni til að greina rétt frá röngu eða réttlátt frá ranglátu við krefjandi aðstæður. Þegar fólk breytir siðlega, kerfisbundið og af vana, og þarf ekki að berjast við að ákveða hvað gera skuli í erfiðum aðstæðum, hefur það tileinkað sér slíkan áttavita. Þá má segja að það búi yfir góðum mannkostum, geti áunnið sér traust og hafi eiginleika sem taldir eru nauðsynlegir leiðtogum.

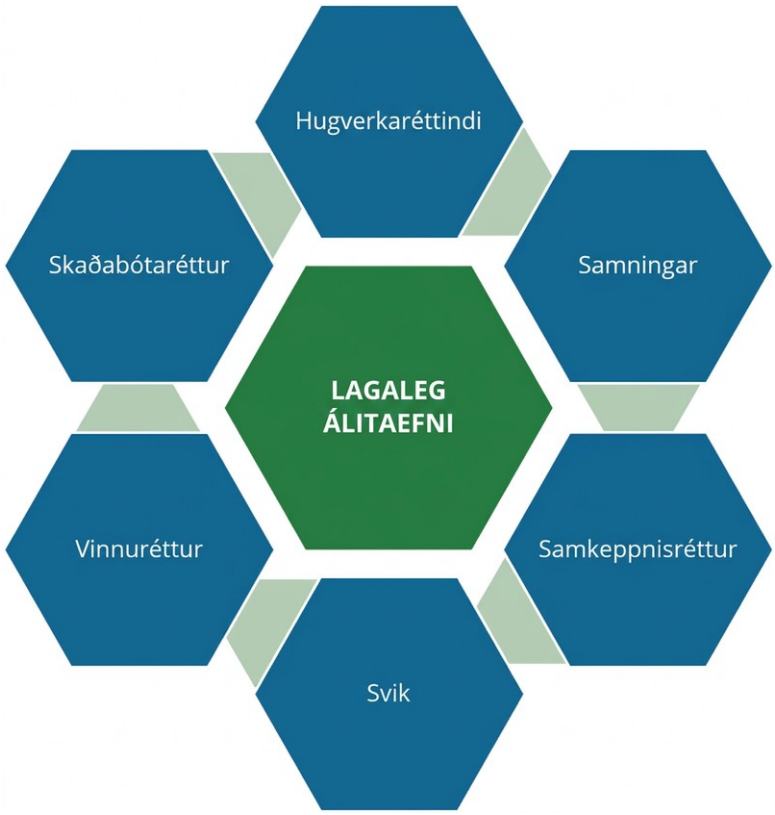
Til að þróa og tileinka sér siðferðisáttavita þurfa frumkvöðull og aðrir í skipulagsheildinni stöðugt að þjálfa og efla siðferðilega „vöðva“ sína. Þeir felast í eiginleikum á borð við traust, sannsögli, virðingu, ábyrgð, skuldbindingu, umhyggju, kærleika og réttlæti. Frumkvöðull þarf þó fyrst að skapa skipulagsramma og grunn þar sem einstaklingar og starfseiningar þjálfa þessa eiginleika reglulega. Ramminn þarf að tryggja öllum viðeigandi fræðslu og tækifæri til að greina og bæta úr veikleikum í eigin hegðun. Hann þarf líka að veita viðurkenningu og hvata sem styrkja siðlega hegðun og tryggja samræmd, tímanleg og marktæk viðurlög þegar fólk bregst ábyrgð sinni. Þessar og aðrar aðgerðir hjálpa fólki að þróa og tileinka sér siðferðisáttavita.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessu viðtali við Mark Faris, sem var sakfelldur fyrir fjársvik í starfi, viðurkennir hann að græðgi, hroki og metnaður hafi hvatt hann til verkanna. Hann fjallar einnig um hæfni fólks til að réttlæta eigin hegðun fyrir sjálfu sér. Takið eftir lausnum hans: að sýna siðferðilega forystu og efla vitund einstaklinga með fræðslu innan fyrirtækja.

Lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Ólíkt starfi í stóru fyrirtæki með rótgróna skipan móta frumkvöðlar oft eigin reglur við stofnun og rekstur nýs verkefnis. Þrýstingurinn sem fylgir stofnun verkefnis innan ýmissa skorða hvetur þá til að finna nýstárlegar leiðir til að mæta hugsanlegri eftirspurn markaðarins. Um leið getur krafan um að standast þessar væntingar skapað freistingar og siðferðilegan þrýsting þegar margar ákvarðanir eru teknar. Algeng svið þar sem lagaleg álitaefni geta komið upp eru samningar, skaðabætur utan samninga, vinnumál, hugverkaréttindi, hagsmunaárekstrar, full upplýsingagjöf og sannleiksgildi fullyrðinga um vörur eða þjónustu og frammistöðu þeirra og samkeppnislög (mynd 3.2).



Mynd 3.2 Frumkvöðlar standa frammi fyrir mörgum lagalegum álitaefnum, þar á meðal hugverkaréttindum, samningum, samkeppnislögum, svikum, vinnumálum og skaðabótum utan samninga. (mynd: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY-NC-SA 4.0)

Hugverkaréttindi: einkaleyfi, höfundarréttur og vörumerki

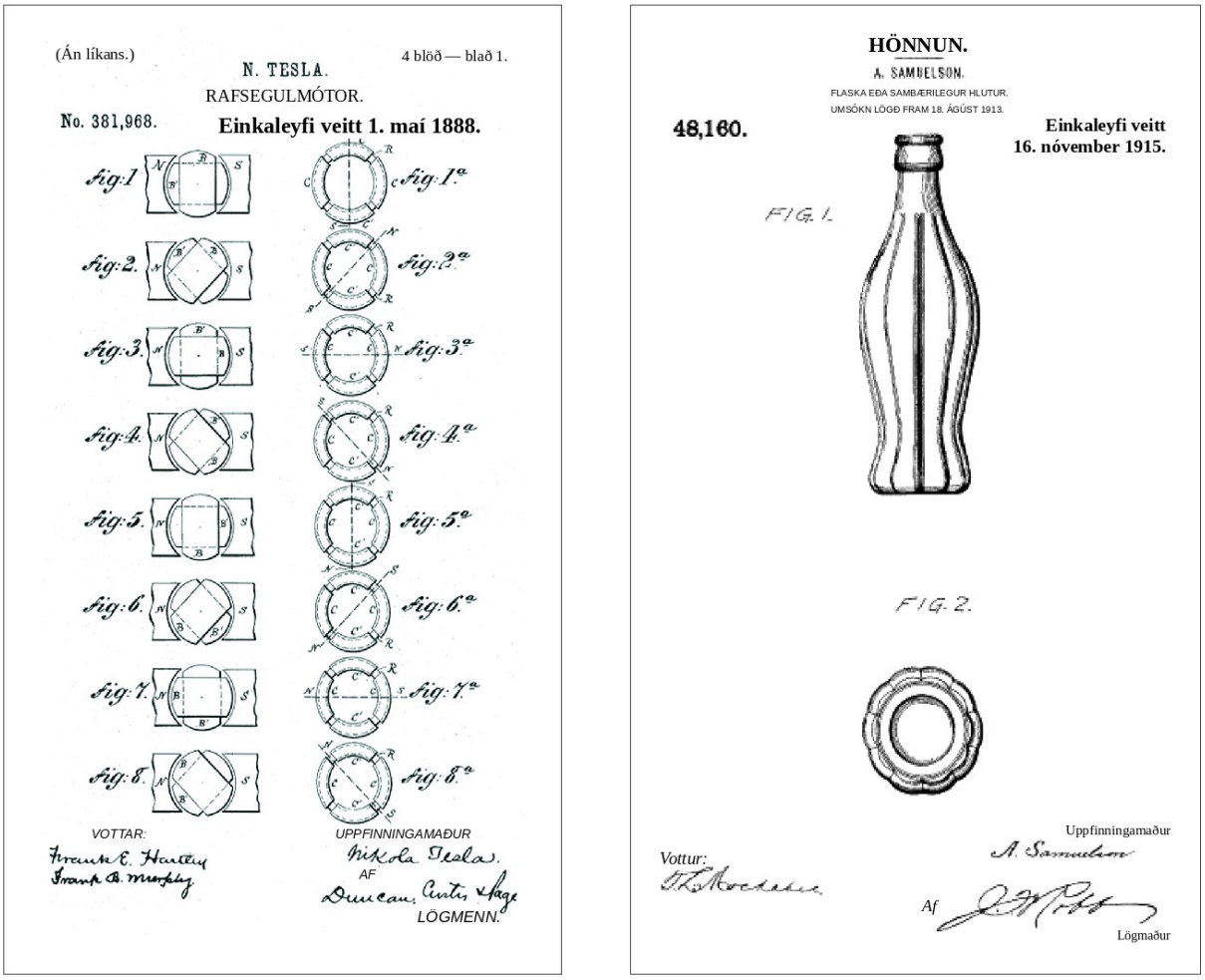
Frumkvöðlar þurfa af mörgum ástæðum að þekkja lögbundin hugverkaréttindi. Ef nýtt sprotafyrirtæki þróar til dæmis einstaka uppfinningu er mikilvægt að vernda hugverkið. Án verndar getur hvaða keppinautur sem er afritað uppfinninguna löglega, þótt það sé ef til vill siðlaust, merkt hana með eigin nafni eða vörumerki og selt hana sem sína eigin. Það myndi skerða verulega möguleika frumkvöðulsins á að afla tekna af eigin uppfinningu. Kveðið er á um hugverkaréttindi í bandarískum alríkislögum og þau verja smáfyrirtæki gegn slíkum vanda. Hugverkalög styðja einnig við vörumerkjavitund og tryggja viðbótartekjustrauma.

Hugverk er afurð skapandi vinnu eins eða fleiri einstaklinga sem breyta einstakri hugmynd í hagnýta vöru eða þjónustu sem skapar virði. Lög vernda þessa útfærslu frumlegra hugmynda. Hugverk nær til alls sem fyrirtæki á einkarétt á, aðgreinir skipulagsheildina og stuðlar að varanlegu samkeppnisforskoti. Skapandi vinnan getur leitt til vöruhugmyndar, nýrrar uppfinningar, nýstárlegrar stefnubreytingar eða umbóta á vöru eða þjónustu sem þegar er til. Hugverkaréttindi geta tekið á sig form einkaleyfis, höfundarréttar, vörumerkis eða viðskiptaleyndarmáls.

Til að byggja upp varanlegt samkeppnisforskot ber frumkvöðli að vernda hugverk fyrirtækisins, tryggja nauðsynlegar varnir og efla hugverkasafnið stöðugt. Það felur í sér að skilja, greina á milli og fást við ólíkar tegundir og tæknilega þætti hugverkaréttinda.

Jafnframt þarf að sinna ótæknilegum þætti þeirra með því að þróa sköpunarmenningu sem gerir skipulagsheildinni kleift að skapa stöðugt ný hugverk.

Frá tæknilegu sjónarhorni eru bandarísk einkaleyfi meðal annars tvenns konar: einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu og hönnunareinkaleyfi (mynd 3.3). Fyrri tegundin verndar glænýja vöruhugmynd eða uppfinningu samkvæmt bandarískum lögum í tuttugu ár (sjá umfjöllun um einkaleyfi í Frumkvöðlaferlinu og leiðum þess). Dæmi eru einkaleyfi Nikola Tesla á rafsegulmótor, rafalvél, raforkuflutning og rafdreifikerfi. Hönnunareinkaleyfi verndar útlitsþætti vöruhugmyndar, svo sem hönnun nýs leturs, gosdrykkjaflösku eða útlitseinkenni iPhone frá Apple. Í Bandaríkjunum gildir slík vernd yfirleitt í fjórtán ár.



(a) (b)

Mynd 3.3 (a) Þessi teikning af riðstraumsmótor Nikola Tesla fékk bandarískt einkaleyfi nr. 381968 og er dæmi um einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu. (b) Hönnun Coca-Cola-flöskunnar fékk hönnunareinkaleyfi. (mynd a: aðlöguð mynd af bandarísku einkaleyfi nr. 381968 eftir Nikola Tesla/Google Patents, í almenningseigu; mynd b: aðlöguð mynd af einkaleyfi fyrir Coca-Cola-flöskuna eftir óþekktan höfund/Wikimedia Commons, í almenningseigu)

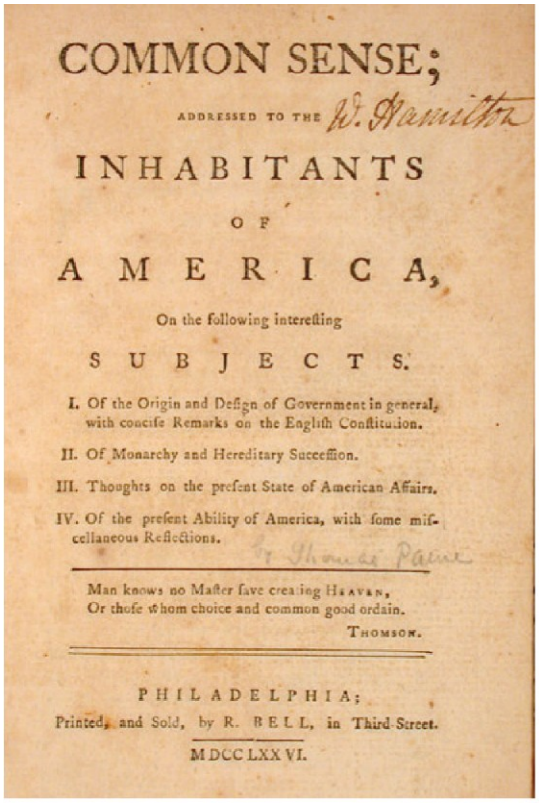
Höfundarréttur og vörumerki eru einnig vernduð hugverkaréttindi (mynd 3.4). Höfundarréttur veitir höfundi verks einkarétt til að afrita það í tiltekinn tíma, yfirleitt ævi höfundar að viðbættum sjötíu árum. Skráning vörumerkis veitir eiganda rétt til að nota heiti, tákn, hljóðmerki eða persónu með tiltekinni vöru eða þjónustu og kemur í veg fyrir að aðrir noti sömu auðkenni til að selja vörur sínar. Vernd vörumerkis má endurnýja til tíu ára í senn,

ótakmarkað oft, svo lengi sem það er í notkun. Loks er sérstakur flokkur hugverka sem nefnist viðskiptaleyndarmál. Þar er átt við trúnaðarupplýsingar, ferla eða aðra innri þekkingu sem styður samkeppnisforskot skipulagsheildar. Ólíkt einkaleyfum, höfundarrétti og vörumerkjum er viðskiptaleyndarmál ekki sérstakur verndarflokkur í bandarískum alríkislögum um hugverkaréttindi. Vernd þess byggist á því að fyrirtækið sem á það haldi því leyndu og verndinni er framfylgt samkvæmt samningarétti.

3

Frumkvöðlar þurfa að huga sérstaklega að lagalegum áhrifum einkaleyfalaga á rekstur. Lögunum er framfylgt af festu og þeim er ætlað að vernda uppfinningar. Ástæðan er sú að stöðug nýsköpun getur verið mikilvæg tekjulind fyrirtækis og leið til varanlegs samkeppnisforskots. Einkaleyfi veitir einkaleyfishafa einkarétt til að nota uppfinninguna á þann hátt sem hann telur nauðsynlegan. Jafnframt veitir það einkarétt til að meina öðrum aðgang eða selja réttinn til að nota einkaleyfið. Verndartíminn er fjórtán til tuttugu ár og jafngildir í reynd ríkisveittri einokun. Að honum loknum fellur verndin yfirleitt niður og samkeppni verður öllum opin, til dæmis með samheitalyfjum.

Fyrirtæki á einkarétt á hugverkum sínum, óháð tegund þeirra. Til að verja þennan rétt er mikilvægt að skrá hvert hugverk strax og af nákvæmni. Skrá þarf hvernig og hvenær það var þróað, hvaða auðlindir voru nýttar, hver á það og hefur aðgang að því og hvernig aðrir geta fengið það og notað.



COMMON SENSE;

ADDRESSED TO THE INHABITANTS OF AMERICA,

On the following intereſting SUBJECTS.

I. Of the Origin and Deſign of Government in general, with concife Remarks on the Engliſh Conſtitution.

II. Of Monarchy and Hereditary Succeſſion.

III. Thoughts on the preſent State of American Affairs.

IV. Of the preſent Ability of America, with ſome miſcellaneous Reflections.

Man knows no Maſter ſave creating HEAVEN,
Or thoſe whom choice and common good ordain.
THOMSON.

PHILADELPHIA:
Printed, and Sold, by R. BELL, in Third-Street.
M DCC LXXVI.



(a) (b)

Mynd 3.4 (a) Útgefnir textar og myndverk njóta höfundarréttar sem fellur niður með tímanum, yfirleitt eftir langt tímabil, eins og gildir um tímamótaverk Thomas Paine, Common Sense. (b) Hinar þekktu gullnu bogalínur McDonald's eru vörumerki sem fellur yfirleitt ekki úr gildi nema notkun þess sé hætt. (mynd a: aðlöguð ljósmynd af titilsíðu ritsins Common Sense eftir Niki K/Wikimedia Commons, í almenningseigu; mynd b: aðlögun á verki eftir „JeepersMedia"/Flickr, CC BY 2.0)

Frumkvöðull ætti að íhuga eftirfarandi spurningar við að efla og verja hugverk fyrirtækis:

- Skipta lög um hugverkaréttindi máli fyrir fyrirtæki mitt og hvernig geta þau þá gagnast mér?
- Hvernig greinum við hvaða hugverk þarf að vernda?
- Hvaða skref þurfum við að taka til að öðlast vernd?

Þegar litið er til óformlegri þátta er ein mikilvægasta ábyrgð frumkvöðuls að byggja upp menningu sköpunar og nýsköpunar. Hún gerir honum kleift að skapa varanlegt samkeppnisforskot. Því átt þú ekki að láta þér nægja stöku sköpunarneista frá tilteknum einstaklingi, deild eða starfssviði innan skipulagsheildarinnar, svo sem rannsókna- og þróunarsviði. Hlúa þarf að umhverfi þar sem allir geta sýnt sköpunargáfu, skapað virði og tekið þátt í stöðugum umbótum fyrirtækisins. Dæmi um slíka virkni er menning stöðugra umbóta hjá Toyota, kaizen (sjá Vöxtur og farsæl markaðssetning). Þar er ætlast til að allir í skipulagsheildinni sýni sköpunargáfu og bæti stöðugt ferlana sem þeir sinna daglega.

Saga Nikola Tesla, serbnesk-bandarísks uppfinningamanns, verkfræðings og eðlisfræðings, sýnir hvers vegna frumkvöðlar þurfa að huga bæði að tæknilegum þáttum hugverkaréttinda og sköpunarmenningu verkefnisins. Tesla lagði fram 300

einkaleyfisumsóknir og er af mörgum talinn einn af feðrum rafmagns nútímans. Eftir að hann flutti til Bandaríkjanna starfaði hann hjá Continental Edison Company og hóf að þróa riðstraumstækni. Edison kaus hins vegar jafnstraumstækni og studdi ekki hugmyndir Tesla. Tesla varð að hætta og stofnaði Tesla Electric Light með Westinghouse, en tók með sér dýrmæta sköpunargáfu og hugmyndir í nýja verkefnið. 9 Að lokum varð riðstraumur Tesla bandarískur staðall, ekki jafnstraumur Edison.

9
Nikola Tesla. *My Inventions: The Autobiography of Nikola Tesla*. (Austin: Hart Brothers, 1982).

Samningar og skaðabætur utan samninga

Allir frumkvöðlar gera samninga, yfirleitt reglulega, og þurfa því að skilja grunnhugtök samningaréttar. Flest fyrirtæki þurfa einnig að fást við skaðabætur utan samninga, það svið skaðabótaréttar sem verndar fólk gegn líkamlegu, fjárhagslegu og öðru tjóni, svo sem broti gegn friðhelgi einkalífs. Sum viðskiptamál snerta bæði skaðabóta- og samningarétt, til dæmis dómsmál vegna ólögmætrar uppsagnar starfsmanns.

Samningar geta verið formlegir eða óformlegir. Best er að gera skriflegan samning í hvert sinn sem þú átt í verulegum viðskiptum við annan aðila. Munnlegir samningar eru bindandi í flestum tilvikum, en erfitt getur verið að sanna efni þeirra. Við stofnun sprotafyrirtækis gerast hlutirnir oft hratt og ef til vill gefst hvorki tími né fjármagn til að ráða lögmann til að semja formlegan skriflegan samning. Þá ætti að minnsta kosti að staðfesta lykilskilmála samkomulagsins skriflega við alla aðila, með bréfi eða tölvupósti. Ef ágreiningur kemur upp liggja þá fyrir gögn sem hægt er að styðjast við.

Skaðabótaábyrgð utan samninga er hugsanleg áhætta fyrir frumkvöðla. Fjárhagsleg ábyrgð fylgir oft þeirri áhættu sem fyrirtæki tekur og er útsett fyrir. Því er mikilvægt að frumkvöðlar stýri þessari áhættu. Sérstaklega skiptir vinnuveitandaábyrgð máli, en þá ber vinnuveitandi ábyrgð þegar starfsmaður bregst skyldu sinni til að sýna eðlilega aðgæslu við störf sín. Flestir vinnuveitendur vita að starfsfólk getur valdið skaða og að þeir geta borið ábyrgð þegar starfsmaður veldur viðskiptavini eða samstarfsfólki tjóni í vinnu, á athafnasvæði fyrirtækis og með búnaði þess. Margir gera sér þó ekki grein fyrir að vinnuveitandi getur einnig borið ábyrgð á tjóni sem starfsmaður veldur innan starfsskyldna sinna. Ef vinnuveitandi biður starfsmann að fara með sendingu til FedEx eða UPS eftir vinnutíma og starfsmaðurinn veldur bílslysi af gáleysi getur vinnuveitandinn borið skaðabótaábyrgð, jafnvel þótt starfsmaðurinn hafi ekið eigin bíl. Þetta er alltof algengt og getur haft alvarlegar afleiðingar fyrir frumkvöðlafyrirtæki ef fullnægjandi tryggingar eru ekki til staðar.

Samkeppnislög

Samkeppnislög (eða lög um samkeppni) voru sett til að tryggja að keppinautur misnoti ekki stöðu sína og markaðsvald til að útiloka aðra eða takmarka aðgang þeirra að markaði. Bandarísk dæmi eru Sherman-lögin, Clayton-lögin, lögin um bandaríska samkeppniseftirlitið og Bayh-Dole-lögin. Þau eiga að efla samkeppni og valkosti neytenda og gera það ólöglegt að gera samninga sem takmarka samkeppni á markaði.

Samkeppnislög skipta máli fyrir möguleika frumkvöðla til að stofna ný sprotafyrirtæki sem geta keppt við stærri og rótgrónari félög sem kunna að vilja draga úr samkeppni. Tafla 3.1 tekur saman framlag þessara laga til samkeppnisverndar. Frávik frá þeim geta leitt til langvinnra og kostnaðarsamra lagamála.
Bandarísk samkeppnislög

Tafla 3.1

Lög	Vernd
Sherman-lögin (1890)	Banna tilraunir til einokunar
Clayton-lögin (1914)	Banna verðsamráð og tengda starfshætti
Lögin um bandaríska samkeppniseftirlitið (1914)	Banna óréttmæta viðskiptahætti
Bayh-Dole-lögin (1980)	Hvetja til þróunar uppfinninga

Dæmi um ólöglega samkeppni er samkeppnis- og einkaleyfisstríð Intel Corporation og Advanced Micro Devices (AMD). Árið 2009 höfðaði AMD mál gegn Intel og hélt því fram að fyrirtækið hefði misnotað yfirburðastöðu til að útiloka AMD frá virkri samkeppni með útilokandi verðlagningu, afsláttum og sambærilegum aðferðum. Fyrirtækin gerðu síðar sátt og Intel greiddi AMD 1,25 milljarða Bandaríkjadala í bætur.

Hagsmunaárekstrar

Hugtakið hagsmunaárekstur á við þegar einstaklingur eða fyrirtæki á hagsmuna að gæta á fleiri en einu sviði, svo sem vegna fjárfestinga, starfsskyldna eða persónulegra tengsla, og hagsmunirnir geta rekist á. Starfsfólk á til dæmis að skila vinnuveitanda umsömdu vinnuframlagi. Ef starfsmaður sneiðir vísvitandi hjá, hunsar eða gerir lítið úr því sem vinnuveitandanum ber til að sinna öðrum hagsmunum er um hagsmunaárekstur að ræða. Einfalt dæmi er að nota tíma eða auðlindir fyrirtækis í persónulegt verkefni sem hefur ekki verið samþykkt og skapar fyrirtækinu ekki virði. Annað dæmi er að nýta efnislegar eignir eða hugverk fyrirtækisins í eigin þágu fremur en vinnuveitandans. Það er siðlaust, því vinnuveitandinn fær ekki það sem honum ber samkvæmt samkomulaginu: tíma, hæfileika og þjónustu gegn umsömdum launum. Mike Arrington, lögmaður og frumkvöðull í Kísildal sem stofnaði bloggið TechCrunch, varð helsta heimild tækniáhugafólks og fjárfesta. Umfjöllun hans um sprotafyrirtæki í Kísildal gat tryggt farsæla kynningu nýs fyrirtækis eða vöru. Hann var þó gagnrýndur fyrir að fjalla reglulega um fyrirtæki sem hann fjárfesti í og veitti ráðgjöf. Þótt hann upplýsti að fullu um hagsmuni sína töldu gagnrýnendur að hagsmunaárekstur væri til staðar. Hvernig gat hann samtímis verið fjárfestir og óháður blaðamaður sem skrifaði um sömu fyrirtæki og hann hafði sjálfur fjárfest í? Þetta var dæmigerður hagsmunaárekstur. 10 Sambærileg mál um viðskiptablaðamenn hafa meðal annars snert The Wall Street Journal, Business Week, Time og L.A. Herald Examiner.

10 Ira Basen. „Hvers vegna gagnsæi nægir ekki: mál herra Mike.“ Miðstöð um siðfræði blaðamennsku. Wisconsin-háskóli í Madison. 21. júní 2011.

https://ethics.journalism.wisc.edu/2011/06/21/why-transparency-is-not-enough-the-case-of-mr-mike/

Hugsanlegir hagsmunaárekstrar koma einnig upp í sérfræðiþjónustu, sem höfðar til margra ungra og verðandi fyrirtækjaeigenda. Þú gætir til dæmis viljað stofna eigin endurskoðunarfyrirtæki, fjármálaráðgjöf eða upplýsingatækniráðgjöf. Fagfólk þarf að gæta sérstaklega að hagsmunaárekstrum, einkum þegar það ber trúnaðarskyldu gagnvart viðskiptavinum. Slík skylda gerir mjög strangar kröfur um hegðun og fulla upplýsingagjöf og bannar að sami ráðgjafi komi að báðum hliðum sömu viðskipta. Mælir upplýsingatækniráðgjafi til dæmis með hugbúnaði án þess að viðskiptavinurinn viti að ráðgjafinn eigi hlutabréf í fyrirtækinu? Eða fær fjármálaráðgjafi þóknun frá báðum aðilum viðskiptanna?

Svik: sannsögli og full upplýsingagjöf

Siðlegir frumkvöðlar leitast stöðugt við að beita siðferðilegum hugtökum í verki, þar á meðal sannsögli og fullri upplýsingagjöf. Hugtökin eru ekki aðeins hluti siðlegrar nálgunar í viðskiptum heldur einnig grunnkröfur á mörgum sviðum lögfræði, meðal annars í lögum um svik. Fyrirtæki sem framleiðir eða selur vöru eða þjónustu ber ábyrgð á að veita allar sannar upplýsingar um hana.

Hugtakið sannsögli vísar til undirliggjandi staðreynda, raunveruleika og sönnunargagna máls. Sannsögul manneskja byggir umfjöllun á staðreyndum, tekur mið af raunveruleikanum og þekkir fyrirliggjandi gögn. Slíkt fólk ávinnur sér með tímanum trúverðugleika og áreiðanleika vegna samræmis milli orða og athafna. Sanngirni er nátengd sannsögli og felur í sér hlutleysi, óhlutdrægni og fylgni við reglur og viðmið um rétt og rangt. Hún snýst um að gera það sem er rétt, réttlátt og sanngjarnt. Í framkvæmd er sannsögli því grundvöllur sanngirni.

Upplýsingagjöf felur í sér að miðla nauðsynlegum staðreyndum og upplýsingum um viðfangsefni á gagnsæjan og sannan hátt. Upplýsingarnar þurfa að vera fullnægjandi, tímanlegar og viðeigandi svo viðtakandi skilji tilgang og ásetning að baki vöru eða þjónustu og geti tekið upplýsta ákvörðun um virði hennar. Sérhver vísvitandi tilraun til að fela, breyta eða sveigja sannleikann er siðlaus og ábyrgðarlaus athöfn sem kann að sæta sakamálarannsókn.

Fyrirtækið Eli Lilly hefur ítrekað lent í alvarlegum, vandræðalegum og kostnaðarsömum lagalegum málum. Í einu þeirra viðurkenndi fyrirtækið fyrir dómi að hafa markaðssett Zyprexa ólöglega. Bandaríska matvæla- og lyfjaeftirlitið (FDA) hafði fyrst og fremst samþykkt lyfið við þunglyndi, en fyrirtækið markaðssetti það utan samþykktra ábendinga við kvillum á borð við svefnraskanir, Alzheimer-sjúkdóm og heilabilun. Árið 2009 var Eli Lilly því gert að greiða 1,4 milljarða Bandaríkjadala í sekt í máli sem sakamáladeild bandaríska dómsmálaráðuneytisins rak. 11

11

Matvæla- og lyfjaeftirlit Bandaríkjanna. Rannsóknardeild bandaríska dómsmálaráðuneytisins. www.usdoj.gov/usao/pae

3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa hluta átt þú að geta:

- Skilgreint og lýst samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagslegri frumkvöðlastarfsemi
- Greint tegundir samfélagslegra frumkvöðlaverkefna og lykilgildin sem fylgja þeim

Til að skilja hlutverk frumkvöðuls sem sýnir samfélagslega ábyrgð þarf fyrst að skoða meginreglur samfélagsábyrgðar fyrirtækja og ástæðurnar fyrir því að hugmyndin varð til. Fátt í rekstri fyrirtækja vegur þyngra en það grundvallarmarkmið að hámarka auð hluthafa. Nú á dögum merkir það einkum að auka hagnað hvers ársfjórðungs. Þegar svo mikil áhersla er lögð á eina breytu til skamms tíma verður mat á árangri í rekstri skammsýnt.

Raunverulega arðsemi þarf hins vegar að mæla til langs tíma. Ekki er hægt að meta árangur rétt á einum ársfjórðungi. Oft þarf lengri tíma til að vara eða þjónusta finni sinn markað og nái fótfestu í samkeppni við keppinauta eða til að áhrif nýrrar viðskiptastefnu komi fram. Það tekur tíma og kostar fé að uppfylla kröfur neytenda, innleiða vistvæna starfshætti, sýna samfélagslega ábyrgð og ganga lengra en grunnkröfur segja til um. Viðbótarkostnaðurinn og fyrirhöfnin skila þó hagnaði til lengri tíma. Ef við metum árangur til langs tíma er líklegra að við skiljum hvaða jákvæðu áhrif siðleg hegðun hefur á alla sem tengjast fyrirtæki.

Samfélagsábyrgð fyrirtækja

Ef þú skilur vel sjónarmið ólíkra hagsmunaaðila ertu vel á veg kominn með að skilja samfélagsábyrgð fyrirtækja. Hún felst í því að fyrirtæki líti á sig í víðara samhengi, sem hluta samfélagsins með ákveðnar óbeinar samfélagslegar skyldur og skyldur gagnvart umhverfinu. Eins og áður kom fram er skýr munur á lagafylgni og siðferðilegri ábyrgð og lög taka ekki að fullu á öllum þeim siðferðilega vanda sem fyrirtæki standa frammi fyrir. Samfélagsábyrgð felur í sér að fyrirtæki fylgi traustum og siðlegum starfsháttum og stefnu í samræmi við menningu sína og hlutverk og gangi lengra en lög krefjast. Fyrirtæki sem sýnir samfélagsábyrgð getur ekki haft það eitt að markmiði að hámarka auð hluthafa, því slíkt markmið myndi óhjákvæmilega skerða réttindi annarra hagsmunaaðila í samfélaginu. Námufyrirtæki sem lítur fram hjá samfélagsábyrgð sinni getur til dæmis skert rétt nærsamfélagsins til hreins lofts og vatns ef það sækist aðeins eftir hagnaði. Samfélagsábyrgð setur hins vegar alla hagsmunaaðila í víðara samhengi.

Önnur sýn á samfélagsábyrgð fyrirtækja er að siðlegir leiðtogar geri gott um leið og þeim vegnar vel. Þetta er einföld samantekt en lýsir því hvernig samfélagsábyrgð birtist innan fyrirtækja. Fyrirtæki hefur rétt til að afla tekna en það á ekki aðeins að afla tekna. Það á einnig að vera góður samfélagsþegn og leggja sitt af mörkum til almennrar farsældar samfélagsins. Það ætti að bæta þau samfélög sem það tilheyrir samhliða því að vinna að lögmætum hagnaðarmarkmiðum. Þessi markmið útiloka ekki hvort annað og það er bæði mögulegt og

lofsvert að stefna að þeim báðum. Þegar fyrirtæki nálgast rekstur með þessum hætti skuldbindur það sig til samfélagsábyrgðar.

Áhugavert dæmi um frumkvöðlafyrirtæki sem skuldbindur sig til samfélagsábyrgðar er New Belgium Brewing Company (NBBC), sem meðal annars framleiðir Fat Tire-bjór. Starfsfólkið á NBBC að fullu og félagið er því ólíkt hefðbundnari hlutafélögum sem eru í eigu fjárfesta en ekki starfsfólks. Í slíku fyrirtæki nýtur starfsfólkið beint góðs af hagnaðinum sem vinna þess skapar. Þetta er eins konar lýðræðisvæddur kapítalismi. NBBC leggur áherslu á sjálfbærni. Brugghús þess í Fort Collins í Colorado framleiðir nær 20 prósent af eigin raforku með sólarrafhlöðum og frárennslisvatni. Það er hátt hlutfall fyrir verksmiðju. Fyrirtækið skuldbindur sig einnig til að styrkja sjálfbærnitengd málefni, til dæmis reiðhjólasamtök sem auðvelda fólki að velja vistvænar einkasamgöngur. Samkvæmt framkvæmdastjóra samfélagsábyrgðar hjá NBBC leggur fyrirtækið mikla áherslu á velferð samfélags og umhverfis. 12

12

Clodagh O'Brien. „16 vörumerki sem sýna samfélagsábyrgð fyrirtækja með góðum árangri." Digital Marketing Institute. 2019. https://digitalmarketinginstitute.com/en-us/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully

Frá sögulegu sjónarhorni hefur þróun samfélagsábyrgðar fyrirtækja minnt á rússíbana. Á eftir lægðum með alvarlegum siðferðisbrestum (sjá töflu 3.2) hafa komið hæðir þar sem hegðun fyrirtækja batnaði, að stórum hluta vegna laga eða reglna stjórnvalda sem sett voru í kjölfar brestanna. Eftir slík hneykslismál fóru einnig ýmsar valfrjálsar hugmyndir sem byggjast á siðferði að ryðja sér til rúms í atvinnulífinu, svo sem samfélagsábyrgð fyrirtækja og hugmyndin um fyrirtæki sem samfélagsþegna. Þótt hugmyndirnar hafi veitt aðferðir og verkfæri til að styrkja siðferðilegan grunn fyrirtækja halda hneykslismál áfram að koma upp og nýjar leiðir til að bregðast við þeim verða til. Siðferðisbrestir á borð við hneykslismálið um Michael Milken og Drexel Burnham Lambert, fall Enron og mörg önnur mál, þar á meðal hneykslið á húsnæðislána- og afleiðumarkaði 2008–2009, urðu til þess að Bandaríkjaþing setti ný lög. Meðal alríkislaga sem sett voru í kjölfar siðferðisbresta eru Sarbanes–Oxley-lögin, lög um innherjaviðskipti og verðbréfasvik og Dodd–Frank-lögin.

Auk lagabreytinga hafa ýmsar stofnanir stjórnvalda sett nýjar reglur til að reyna að koma í veg fyrir að fyrirtæki stundi siðlausa, ólöglega eða að öðru leyti skaðlega starfsemi. Meðal bandarískra stofnana sem hafa sett nýjar reglur í kjölfar siðferðisbresta í atvinnulífinu eru Verðbréfaeftirlitið (SEC), Eftirlitsráð reikningsskila skráðra félaga (PCAOB), Neytendaverndarstofa fjármála (CFPB) og Eftirlitsstofnun fjármálamarkaðarins (FINRA).

Hugmyndirnar um að gera það sem er siðferðilega rétt, fylgja lögum og láta gott af sér leiða í samfélaginu eru nátengdar (sjá töflu 3.2).

Samfélagsábyrgð fyrirtækja, siðferði og lög

Tafla 3.2 Taktu eftir því hvaða skyldur og ábyrgð eru lögboðin og hvað er valfrjálst.

Ábyrgðarsvið	Æskileg niðurstaða	Fylgni
Lagaleg ábyrgð	Fylgja lögum og reglum	Krafist af stjórnvöldum
Fjárhagsleg ábyrgð	Hagnaður	Krafist af hluthöfum
Siðferðileg ábyrgð	Koma fram af sanngirni og forðast að valda skaða	Hagsmunaaðilar ætlast til hennar
Samfélagsleg og mannúðarleg ábyrgð	Vera góður „samfélagsþegn“	Samfélagið telur hana æskilega

Dæmi um skipulagsheildir þar sem siðferðisbrestir ollu alvarlegum vanda sem kostaði marga milljarða Bandaríkjadala má sjá í töflu 3.3. Hvert tilvik hefur haft djúpstæð og víðtæk áhrif á líf einstaklinga, samfélögin þar sem skipulagsheildirnar starfa eða umhverfið á heimsvísu. Vandamálin hafa kostað mannslíf og störf, valdið eignatjóni, eytt ævisparnaði og lagt umhverfið í rúst. Rætur þeirra liggja í ágöllum á sviði gæða og siðferðis.
Dæmi um vandamál vegna samfélagsábyrgðar fyrirtækja sem kostuðu milljarða Bandaríkjadala

Tafla 3.3

Skipulagsheild	Tegund brests
Chevron Corporation	Umhverfisslys vegna förgunar eiturefna á Amasónsvæðinu
Volkswagen Group	Hneykslismál vegna útblásturs dísilbíla
Takata Corporation	Gallaðir loftpúðar
General Motors	Gallaðir kveikjurofar
Wells Fargo Financial Services	Siðlausir bankastarfshættir
BP P.L.C. (British Petroleum)	Olíuslysið á Mexíkóflóa
ENRON Corporation	Ólögmætir reikningsskilastarfshættir
Union Carbide India	Efnaslysið í Bhopal
Pfizer, Eli Lilly	Sviksamlegar markaðsaðferðir
Verkfræðingasveit Bandaríkjahers	Hamfarir vegna ófullnægjandi varna gegn sjávarflóðum í fellibyl
Toyota Motor Corporation	Óviðráðanleg hröðun ökutækja
Nike Corporation	Brot gegn siðareglum og vinnulöggjöf
Intel Corporation	Samkeppnismál Evrópusambandsins
Phar-Mor, Inc.	Umfangsmestu reikningsskilasvikin

Skipulagsheild	Tegund brests
Bernard L. Madoff Investment Securities, LLC	Ponzi-svik Madoffs

Einn veikleiki úrbótanna sem fjallað var um vegna hneykslismálanna í töflu 3.3 er að þær koma ekki endilega í veg fyrir að siðferðisbrestir endurtaki sig, því þær byggjast einkum á fylgni og ótta. Í sumum tilvikum hefur kerfið gert siðlausum leiðtogum kleift að grípa aðeins til takmarkaðra aðgerða og greiða sektir í stað þess að leiðrétta hegðun sína eða breyta nálgun sinni.

3

LEYSTU VERKEFNIÐ

General Motors tók ekki tillit til hagsmunaaðila

General Motors (GM) hefur átt í erfiðleikum með vörumerki sín og ímynd. Í gegnum árin hefur félagið lagt af sum áður vinsæl vörumerki, þar á meðal Oldsmobile og Pontiac, selt mörg önnur og náð sér aftur á strik eftir gjaldþrot og endurskipulagningu árið 2009. Bílaframleiðandinn leyndi þó enn stærra vandamáli: kveikjurofar í mörgum bílum hans voru bilanagjarnir og ollu slysum og jafnvel dauðsföllum. Gölluðu rofarnir ollu 124 dauðsföllum og 273 slysum og að lokum var höfðað alríkismál gegn GM. Árið 2014 gerði fyrirtækið sátt um 900 milljónir Bandaríkjadala og innkallaði 2,6 milljónir bíla.

Málið sýnir spennuna milli þeirrar hugmyndar að „eina markmið fyrirtækis sé hagnaður og því sé eina skylda viðskiptamannsins að hámarka hagnað eigandans eða hluthafanna“ annars vegar og siðferðilegra skyldna fyrirtækis gagnvart öðrum hagsmunaaðilum hins vegar. 13 GM tók ekki tillit til hagsmunaaðila og neytenda þegar fyrirtækið ákvað að upplýsa ekki um hættuna á bilun kveikjurofanna. Það leiddi til siðferðisbrests í rekstrinum sem kostaði bæði fyrirtækið og viðskiptavini þess mikið. Með því að koma fram við viðskiptavini eingöngu sem tæki að markmiði sneri fyrirtækið jafnframt baki við heilli kynslóð tryggra kaupenda.

13

Chelsea Bateman. „General Motors: Martröð innköllunar (2014).“ Business Ethics Case Analyses. 23. nóvember 2015. http://businessethicscases.blogspot.com/2015/11/general-motors-recall-nightmare-2014_23.html

- Hvaða sameiginlegu mannkosti og gildi dyggra viðskiptavina GM sveik fyrirtækið með því að upplýsa ekki um innbyggða hættu í bílum sínum?
- Hvaða áhrif teljið þið að svikin hafi haft á vörumerki fyrirtækisins og viðhorf bílakaupenda til þess? Hvaða áhrif gætu þau hafa haft á viðhorf hluthafa til GM?

Á undanförnum árum hafa margar skipulagsheildir tekið upp samfélagsábyrgð fyrirtækja. Þá felast væntingar til fyrirtækis ekki aðeins í að framleiða áreiðanlega vöru, setja sanngjarnt verð með hæfilegri álagningu og greiða starfsfólki sanngjörn laun, heldur einnig í að hlúa að umhverfinu og bregðast við öðrum samfélagslegum málefnum. Mörg félög vinna að verkefnum í þágu samfélagsins og miðla upplýsingum um þau til viðskiptavina og samfélaganna þar sem þau starfa. Þegar samfélagsábyrgð er sýnd af heilindum gagnast hún félögum og hagsmunaaðilum þeirra. Það á sérstaklega við um hagsmunaaðila sem yfirleitt

hafa fengið lítinn forgang og haft lítil áhrif, svo sem náttúrulegt umhverfi og íbúa í nágrenni athafnasvæða og verksmiðja. Í sinni bestu mynd beinir samfélagsábyrgð sjónum stjórnenda að því að sýna samfélagslegt gagn nýrra vara og verkefna. Líta má á hana sem svar við gagnrýni á fyrirtæki. Þau hafa lengi skaðað umhverfi og samfélög í viðleitni sinni til að auka skilvirkni og hagnað.

Sú þróun að taka upp samfélagsábyrgð fyrirtækja getur gefið ákveðnum hópum færi á meiri þátttöku. Sú bylgja hagvaxtar fyrirtækja sem umbreytir iðnvæddum heimi hefur fram til þessa að mestu sniðgengið þessa hópa.

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi nær yfir verkefni frumkvöðla sem eru fyrst og fremst málsvarar eða baráttufólk fyrir samfélagslegu málefni. Þeim tekst þó að nýta málefnið sem grunn að efnahagslega lífvænlegri skipulagsheild og viðhalda henni. Þessir frumkvöðlar sækja fyrst og fremst drifkraft og hvatningu í æðri framtíðarsýn eða tilgang. Þessi nýja tegund frumkvöðla nýtir áhrif stöðu sinnar og sess sinn í samfélaginu. Hún nýtir líka fyrirtækjarekstur, með mögulegum samlegðaráhrifum hans og verðmætasköpun, sem farveg til að vinna að samfélagslegum markmiðum og eigin stefnumálum. Málefnin snúast oft um lausn á kostnaðarsömum og langvinnum samfélagsvanda eða þjáningu, óréttlæti sem þarf að leiðrétta eða alþjóðlegt viðfangsefni sem samfélag eða skipulagsheildir hafa annaðhvort litið fram hjá eða ýtt til hliðar.

Meginmarkmið og lokatakmark frumkvöðuls sem sýnir samfélagslega ábyrgð er að skapa auð, en meginmarkmið samfélagsfrumkvöðuls er að þjóna tilteknu málefni og skapa um leið auð til að styðja það. Samfélagsfrumkvöðull vinnur því að framförum samfélagsins í stað þess að safna meiri auði handa hluthöfum. Samfélagsfrumkvöðlar eiga oft sameiginlega eiginleika á borð við óeigingirni, skyldu- og ábyrgðartilfinningu gagnvart manneskju eða málefni, sterka skuldbindingu til breytinga og seiglu til að takast á við mistök.

Fjölmörg dæmi eru um fyrirtæki sem hafa tileinkað sér samfélagsábyrgð. Sumir frumkvöðlar hafa raunar stofnað sprotafyrirtæki sem byggjast fyrst og fremst á því að láta gott af sér leiða og mörg þeirra hafa orðið vel þekkt. Þar má meðal annars nefna TOMS Shoes, sem fjallað er um í rammagrein í þessum kafla, Bombas Socks og Warby Parker Eyewear. Öll fylgja þau samfélagsábyrgri nálgun og gefa eina vöru fyrir hverja selda vöru, hvort sem um er að ræða skó, sokka eða gleraugu. Sum fyrirtæki ganga skrefi lengra og fá opinbera B Corp-vottun, sem er viðurkenning tengd samfélagsábyrgð fyrirtækja. Nánar er fjallað um B Corp-félög í kaflanum Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál.

Umhverfismiðuð frumkvöðlastarfsemi

Líkt og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi styður umhverfismiðuð frumkvöðlastarfsemi þýðingarmikið og gagnlegt samfélagslegt málefni sem jafnframt er efnahagslega lífvænlegt. Umhverfisáherslan nær til verkefna sem vernda vistkerfi okkar, svo sem hreinnar og endurnýjanlegrar orku, meðhöndlunar úrgangs, aðgerða gegn loftslagsbreytingum, bætts aðgengis að vatni, verndar líffræðilegrar fjölbreytni og minni umhverfisspjalla og skógareyðingar. 14 Verkefnin standa vel fjárhagslega en menga samt ekki, sóa ekki auðlindum, valda ekki eyðileggingu og skilja ekki eftir neikvætt umhverfisfótspor.

14

Thaddeus McEwan. „Umhverfismiðuð frumkvöðlastarfsemi sem lausn á umhverfisvanda: Þýðing fyrir kennslu í frumkvöðlastarfi á háskólastigi.“ International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 5, nr. 3 (2013): 5. http://hrmars.com/admin/pics/1822.pdf

Frumkvöðlar geta sýnt ábyrgð gagnvart umhverfinu með ýmsum hætti. Ein leið er að eiga fyrirtæki sem vinnur beint að hreinsun umhverfisins, svo sem Ocean Cleanup, félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða sem tuttugu og fimm ára frumkvöðull stofnaði til að hreinsa ruslasvæðið mikla í Kyrrahafi. Annar kostur er að eiga hefðbundið einkafyrirtæki sem skuldbindur sig til að starfa á umhverfislega ábyrgan hátt, svo sem Patagonia, sem leggur áherslu á ábyrga öflun aðfanga og önnur verkefni. Þriðji kosturinn er að ganga til liðs við hagsmunasamtök, til dæmis E2. E2 eru „óháð landssamtök leiðtoga í atvinnulífi, fjárfesta og annarra sem beita sér fyrir skynsamlegri stefnu sem er góð fyrir hagkerfið og umhverfið“. 15 Samtökin leitast við að hafa áhrif á stefnu á fylkis-, svæðis- og alríkisstigi á sviði orkumála, loftslags, hafsins, vatns, samgangna og skynsamlegrar uppbyggingar. Stefnunni er einkum ætlað að bæta loft- og vatnsgæði og lýðheilsu og stuðla jafnframt að atvinnusköpun á þessum sviðum. Eitt verkefni sem spratt úr starfi samtakanna snerist um að fá samþykkta fyrstu útblástursstaðla landsins fyrir bifreiðar.

15

E2. www.e2.org

Á síðustu áratugum hafa félög brugðist við áhyggjum hagsmunaaðila af umhverfi og sjálfbærni. Árið 1999 hóf Dow Jones að birta árlegan lista yfir fyrirtæki sem lögðu áherslu á sjálfbærni. Í þessu samhengi felst sjálfbærni í að varðveita auðlindir og starfa á vistfræðilega ábyrgan hátt til langs tíma. 16 Sjálfbærnivísitölur Dow Jones „þjóna sem viðmið fyrir fjárfesta sem flétta sjálfbærnisjónarmið inn í eignasöfn sín“. 17, 18 Fólk gerir sér æ betur grein fyrir að athafnir manna geta skaðað umhverfið og gera það í raun. Eyðilegging umhverfis getur að lokum leitt til þess að auðlindir minnki, viðskiptatækifærum fækki og lífsgæði versni.

16

Victoria Knowles. „Hver er munurinn á samfélagsábyrgð fyrirtækja og sjálfbærni?“ 2degrees. 25. mars 2014.

17

„Sjálfbærnivísitölur Dow Jones.“ RobecoSAM. https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html

18

„Niðurstöður endurskoðunar sjálfbærnivísitalna Dow Jones árið 2017 kynntar.“ Cision: PRNewswire. 7. september 2017. https://www.prnewswire.com/news-releases/results-announced-for-2017-dow-jones-sustainability-indices-review-300515107.html

Upplýstir frumkvöðlar gera sér grein fyrir að hagnaður er aðeins ein jákvæð afleiðing atvinnurekstrar. Farsæll rekstur skapar frumkvöðlum tækifæri til að láta gott af sér leiða í samfélaginu á ábyrgan hátt. Auk umhverfisverndar geta þeir meðal annars lagt sitt af mörkum með því að stofna skóla og heilsugæslustöðvar í fátækum hverfum og styrkja verðug góðgerðarmál í samfélögunum þar sem fyrirtækin starfa.

Á síðustu áratugum hefur rannsóknum á áhrifum atvinnustarfsemi á jörðina fjölgað gríðarlega. Tony Juniper bendir í einni rannsókn á að fólksfjölgun, ásamt vaxandi eftirspurn eftir náttúruauðlindum og áhrifum umhverfishamfara, hafi haft djúpstæð og varanleg áhrif á jörðina. Hann segir okkur hafa tífaldað neyslu náttúruauðlinda, fjórfaldað kornframleiðslu, fimmfaldað notkun ferskvatns, fjórfaldað fiskveiðar, tvöfaldað nýtingu endurnýjanlegrar framleiðslugetu jarðar og aukið styrk gróðurhúsalofttegunda í andrúmsloftinu. 19

19

Tony Juniper. Hvað er raunverulega að gerast á jörðinni okkar? Staðreyndirnar útskýrðar á einfaldan hátt. (Lundúnir: DK/Penguin Random House, 2016).

Í fyrri hlutum var stuttlega fjallað um hrikaleg umhverfisáhrif olíufyrirtækja á borð við Texaco og Chevron. Tökum dæmi: Borað er eftir olíu á einu líffræðilega fjölbreyttasta svæði heims, í Amasón-regnskóginum í Ekvador. Síðan er 18,5 milljörðum gallona af aukaafurðum og úrgangi olíuvinnslu dælt í regnskóginn og vatnsföll hans. Slík starfsemi skilur ótvírætt eftir neikvætt fótspor á jörðinni. Önnur leið er að rannsaka vandlega dýralíf, gróður og önnur náttúrueinkenni svæðisins áður en land er rutt undir atvinnustarfsemi, til dæmis til að fella tré, safna lækningajurtum eða bora eftir olíu. Ef svæðinu er síðan komið aftur í upprunalegt náttúrulegt ástand að verki loknu er fótsporið hlutleyst. Ef svæðið er hins vegar eflt, skólar opnaðir, störf sköpuð, heimafólk frætt um vernd og eflingu náttúruauðlinda og gripið til annarra umbótaaðgerða skilur starfsemin eftir jákvætt fótspor. Frumkvöðlar ættu að kynna sér áhrif allra þátta fyrirtækisins, vega og meta valkostina og íhuga stefnu sem veldur ekki skaða og skilur jafnvel eftir jákvætt fótspor á jörðinni.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Elon Musk, stofnandi rafbílaframleiðandans Tesla og fleiri fyrirtækja, flutti nýlega erindi á alþjóðlegri ráðstefnu í Panthéon-Sorbonne-háskólanum í París. Horfðu á þetta myndband þar sem Musk útskýrir áhrif losunar koltvísýrings á loftslagsbreytingar á skýran og einfaldan hátt.

Sjálfbærni

Sjálfbærni fjallar um athafnir og lífshætti sem taka mið af áframhaldandi lífi komandi kynslóða og á djúpar rætur í því að gera það sem er siðferðilega rétt. Það er til dæmis óréttlátt að grípa til aðgerða sem gagnast núlifandi kynslóð á kostnað framtíðarkynslóða. Sjálfbær frumkvöðull er því knúinn áfram af samfélagslega ábyrgri nálgun við eignarhald og rekstur fyrirtækis og er málsvari hennar. Slíkur frumkvöðull nýtir efnahagslega möguleika endurnýjanlegra og aðgengilegra auðlinda til að skapa virði í samfélaginu þar sem fyrirtækið starfar. Sjálfbærni felur þó meira í sér en umhverfisvitund. Í einfaldri skilgreiningu er sjálfbærni getan til að viðhalda tilteknu ástandi eða starfsemi til lengdar. Hún nær því ekki aðeins til umhverfis heldur einnig náttúruauðlinda, mannauðs, aðfangakeðja vara og margra tengdra hugtaka. Frumkvöðull sem er meðvitaður um sjálfbærni þarf þess vegna að huga að fjölmörgum atriðum. Þar má nefna ábyrga notkun rafmagns og vatns, þátttöku í áætlunum um fjölbreytni birgja eða ábyrga öflun aðfanga og fjármögnun verkefna sem styðja velferð starfsfólks. Kjarni sjálfbærni er langtímahugsun fremur en skammtímahugsun.

Sjálfbærnihreyfingin á sviði umhverfismála er orðin áberandi um heim allan. Ekkert vel rekið fyrirtæki ætti því nú á dögum að starfa án þess að gera sér grein fyrir viðkvæmu jafnvægi milli heilbrigðrar náttúru og hagnaðar fyrirtækja. Það eru einfaldlega góðir viðskiptahættir að stjórnendur geri sér grein fyrir að sjálfbærni fyrirtækis til langs tíma og raunar arðsemi þess byggjast að verulegu leyti á því að náttúrulegt umhverfi sé verndað. Fyrirtæki sem hunsa þessi gagnkvæmu tengsl atvinnulífs og umhverfis kalla ekki aðeins yfir sig fordæmingu almennings og athygli löggjafa sem hlusta á kjósendur sína. Þau stofna einnig eigin rekstrarhæfi í hættu. Nær öll fyrirtæki reiða sig með einum eða öðrum hætti á náttúruauðlindir.

Ábyrgir frumkvöðlar og tækifæri í samfélagslegri frumkvöðlastarfsemi

Að geta stofnað nýtt verkefni er spennandi tækifæri og forréttindi. Sá sem skipuleggur og stofnar nýtt verkefni af ábyrgð stuðlar að betri heimi. Þróun nýs verkefnis sem tekur mið af áhrifum til skamms og langs tíma endurspeglar persónuleg gildi og markmið frumkvöðulsins og skipulagsheildarinnar.

Sumir frumkvöðlar stofna fyrirtæki með samfélagsverkefni í huga. Slíkt frumkvöðlaverkefni nýtir tiltæk áhrif, samlegð, hæfileika, getu og auðlindir samfélagsins til að skapa virði og breyta heiminum til hins betra. Nálgunin nýtir sköpunargáfu, sjónarmið og tilfinningar íbúa til nýsköpunar og verðmætasköpunar í nærsamfélaginu. Dæmi er frumkvöðull sem stofnaði fyrirtæki með það að markmiði að láta gott af sér leiða í samfélaginu.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Blake Mycoskie segir með eigin orðum frá því hvernig hann varð frumkvöðullinn að baki TOMS Shoes

Lestu frásögn Blake Mycoskie af því hvernig hann stofnaði TOMS Shoes:

> „Árið 2006 tók ég mér frí frá vinnu til að ferðast til Argentínu. Ég var tuttugu og níu ára og rak fjórða sprotafyrirtækið mitt, netnámskeið í ökunámi fyrir ungmenni. Argentína var eitt þeirra landa sem ég og Paige systir mín þutum í gegnum árið 2002 þegar við kepptum í raunveruleikaþættinum The Amazing Race á CBS.
>
> Ég kynntist konu sem vann sjálfboðastarf við söfnun á skóm. Hún útskýrði að mörg börn ættu enga skó, jafnvel í tiltölulega vel þróuðum löndum á borð við Argentínu. Skóleysið flækti ekki aðeins alla þætti lífs þeirra, þar á meðal grundvallaratriði á borð við skólagöngu og að sækja vatn í brunninn, heldur jók einnig hættuna á að þau fengju fjölmarga sjúkdóma. Samtökin hennar söfnuðu skóm frá gefendum og afhentu börnum sem þurftu á þeim að halda. Þar sem þau reiddu sig alfarið á framlög höfðu þau litla stjórn á framboði skóanna.
>
> Fyrsta hugmynd mín var að stofna eigin góðgerðarsamtök um skó. Í stað þess að óska eftir skógjöfum myndi ég biðja vini og fjölskyldu að gefa fé svo hægt væri að kaupa reglulega rétta tegund skófatnaðar handa börnunum. Ég á stóra fjölskyldu og marga vini en auðvelt var að sjá að fjárhagslegur stuðningur úr kunningjahópnum gæti fyrr eða

síðar þrotið. Hvað tæki þá við? Börnin þurftu meira en stöku skógjafir frá ókunnugu fólki.

Þá fór ég að leita lausna í þeim heimi sem ég þekkti, heimi viðskipta og frumkvöðlastarfs. Ég fékk hugmynd: Hvers vegna ekki að stofna fyrirtæki í hagnaðarskyni til að útvega börnunum skó? Hvers vegna ekki að finna lausn sem tryggði stöðugt framboð skófatnaðar í stað þess að treysta aðeins á þau skipti þegar góðhjartað fólk gat gefið?

Fyrir hvert par sem ég sel ætla ég að gefa barni í neyð nýtt skópar. Engar prósentur og engar formúlur. Hugmyndin var einföld: Selja skópar í dag og gefa skópar á morgun.

Eitthvað við hugmyndina virtist svo rétt, þótt ég hefði hvorki reynslu né tengsl í skóiðnaðinum. Eitt hafði ég þó nær samstundis, nafn á nýja fyrirtækið. Ég kallaði það TOMS. Ég hafði leikið mér að orðasambandinu „skór fyrir betri morgundag“, sem varð að lokum „skór morgundagsins“ og síðan TOMS. Nú vitið þið hvers vegna ég heiti Blake en skórnir mínir TOMS. Nafnið snýst ekki um manneskju heldur loforð um betri morgundag.

Ég fékk gott tækifæri þegar LA Times birti forsíðufrétt um nýja sprotafyrirtækið mitt, TOMS. Í lok dags höfðum við fengið 2.200 pantanir. Það voru góðu fréttirnar. Slæmu fréttirnar voru að aðeins um 160 skópör voru eftir í íbúðinni minni. Á vefnum höfðum við lofað öllum afhendingu innan fjögurra daga. Hvað gátum við gert?

Craigslist kom okkur til bjargar. Ég birti fljótt auglýsingu eftir starfsnemum og skömmu síðar hafði ég valið þrjá afbragðsgóða umsækjendur sem hófu þegar í stað störf með mér. Þetta fyrsta sumar seldum við að lokum 10.000 skópör, öll úr íbúðinni minni í Venice-hverfinu í Los Angeles.“

Blake Mycoskie. „Svona gerði ég þetta: Saga TOMS.“ Entrepreneur. 2011. https://www.entrepreneur.com/article/220350

Þennan útdrátt úr tímaritinu Entrepreneur skrifaði Blake Mycoskie sjálfur með eigin orðum.

Ýmsar tegundir rekstrarforma starfa með samfélagslegan tilgang að leiðarljósi. Frumkvöðlar sem stofna félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða, sem og þeir sem stofna fyrirtæki í hagnaðarskyni á borð við TOMS, geta horft lengra en til eigin fjárhagslegs ávinnings. Slíkar skipulagsheildir eiga yfirleitt í samstarfi við alríkis-, fylkis- eða sveitarstjórnir, opinberar stofnanir og einkastofnanir, sjóði eða efnaða og áhrifamikla einstaklinga til að þjóna almannahag. Dæmi um framtak án hagnaðarsjónarmiða er Nýrnasamtökin í Arizona. 20 Samtökin leita lausna við nýrna- og þvagfærasjúkdómum með fræðslu, forvörnum og meðferð.

20

Nýrnasamtökin í Arizona. www.azkidney.org

Rekstrarformið samvinnufélag nýtir hæfileika, fjármagn og þekkingu félagsfólks til að reka starfsemina og skapa því virði. Einn munur á samvinnufélagi og félagi án hagnaðarsjónarmiða felst í því hvernig fé rennur aftur til samfélagsins. Stjórnendur félags án hagnaðarsjónarmiða mega ekki úthluta hagnaði til félagsfólks eða fjárfesta; afgangurinn verður eftir í félaginu. Samvinnufélag getur hins vegar almennt úthlutað hagnaði til

félagsfólks á grundvelli þátttöku eða tímabundins eignarhalds þess. Dæmi er Unity One Credit Union, samvinnurekið lánasamband án hagnaðarsjónarmiða sem er í eigu félagsfólks og starfar í þágu þess.

Tvær aðrar tegundir skipulagsheilda sem eru í meginatriðum eins nefnast samfélagsfyrirtæki eða fyrirtæki með samfélagslegan tilgang. Þær eru fyrst og fremst knúnar áfram af þýðingarmiklu samfélagslegu málefni. Samfélagsfrumkvöðlar geta náð stefnumiðum og markmiðum skipulagsheildarinnar með því að bjóða vöru eða þjónustu með virðisauka sem brúar bil, leysir vanda eða þjáningu eða leiðréttir samfélagslegt óréttlæti. Samfélagsfyrirtæki er yfirleitt hannað til að vera fjárhagslega sjálfbært. Dæmi um samfélagsfrumkvöðul og samfélagsfyrirtæki er Grameen Bank, sem friðarverðlaunahafinn Muhammed Yunus stofnaði. Hann skilgreindi hugtökin örlán og örfjármögnun. Starfsemi Grameen Bank byggist á því að veita smálán til fólks sem hefur litlar eða engar tryggingar en vill stofna fyrirtæki til að sjá fjölskyldu sinni farborða. 21

21

Muhammad Yunus. Bankastjóri hinna fátæku: Örlán og baráttan gegn fátækt í heiminum. New York: PublicAffairs, 2008.

Fyrirtæki með samfélagslegan tilgang er oft nefnt B Corp-félag eða almannaheillafélag, en einnig er fjallað um það í kaflanum Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál. Formlegt ferli þarf til að öðlast B Corp-vottun. Í því felst að uppfylla ýmis viðmið og standast úttekt sem B Lab-samtökin hafa umsjón með. 22 Kjarni þessara nýju B Corp-félaga er að „þau viðurkenna skylduna til að valda ekki skaða og skapa jákvæð áhrif í allri virðiskeðjunni“. 23 Samkvæmt B Lab er vottuðum fyrirtækjum lagalega skylt að taka tillit til áhrifa ákvarðana sinna á starfsfólk, viðskiptavini, birgja, samfélag og umhverfi. Árið 2019 voru um 3.000 vottuð B Corp-félög í 65 löndum og 150 atvinnugreinum. 24

22

Vottuð B Corp-félög. https://bcorporation.net/

23

Tengslanet um nýsköpun og sjálfbærni í atvinnulífi. „B Corp-félög, almannaheillafélög og félög með samfélagslegan tilgang: Nýtt skeið áhrifamiðaðra fyrirtækja.“ október 2012. http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCcompanies_NBIS_Whitepaper_Oct2012.pdf

24

Vottuð B Corp-félög. https://bcorporation.net/

Kickstarter, hópfjármögnunarvefurinn, er dæmi um vottað B Corp-félag. Kickstarter er eitt stærsta fjármögnunarsamfélag heims fyrir skapandi verkefni, allt frá kvikmyndum, leikjum, veitingastöðum og tónlist til lista, hönnunar og tækni. Vefurinn veitir frumkvöðlum leið til að afla fjár þegar þeir geta ekki fengið bankalán.

Hið blandaða rekstrarform sameinar ólíkar viðskiptaaðferðir svo skipulagsheildin geti boðið arðbærar vörur og þjónustu sem skapa samfélagslegt virði. Blandaða viðskiptalíkanið laðar að ólíka fjárfesta og nýtir fjölbreytt fjárfestingartækifæri um leið og það styður við hlutverk sem miðast við þýðingarmikið samfélagslegt málefni og æðri tilgang. Dæmi er Embrace Innovations sem framleiðir hitakassa fyrir fyrirbura. Fyrirtækið var upphaflega stofnað sem félag án hagnaðarsjónarmiða. Embrace, sem er dæmi um tengsl háskólastarfs og

atvinnulífs, varð til í sérstöku námskeiði við Stanford-háskóla. Námsleið Stanford-háskóla í hönnun fyrir efnalítið fólk samanstendur af námskeiði fyrir nemendahópa sem leita frekari stuðnings í smiðju um samfélagslega frumkvöðlastarfsemi og hönnunarsmiðju. Verkefnið hófst árið 2007, fyrirtækið var stofnað árið 2008 og fyrsta útgáfa vörunnar kom á markað árið 2011. Vörunni er nú dreift til heilsugæslustöðva á Indlandi og tugir ungbarna hafa þegar notið góðs af henni. Fyrirtækið hefur stofnað til samstarfs við nokkrar fjölþjóðlegar skipulagsheildir um dreifingu vörunnar. 25

25
Design for Extreme Affordability. „Embrace-verkefnið“ https://extreme.stanford.edu/projects/embrace/

TENGILL Á NÁMSEFNI

Frumkvöðullinn Stacey Edgar stofnaði Global Girlfriend með mjög lítið fjármagn en stórt samfélagslegt málefni að leiðarljósi. Hún og hópur fólks lögðu mikla vinnu í að byggja upp fyrirtæki sem átti frá upphafi að hafa samfélagsleg áhrif. Fyrirtækið studdi að lokum allt að 100 skipulagsheildir undir forystu kvenna í meira en þrjátíu löndum. Markmið hennar var að fyrirtækið hefði ekki aðeins áhrif á líf endanotenda heldur breytti einnig aðfangakeðju í smásölu fatnaðar. Þetta er dæmi um farsælt sprotafyrirtæki sem miðlar boðskap um valdeflingu kvenna.

Við stofnun samfélagsfyrirtækis þarf bæði að huga að tæknilegum hliðum stofnunarinnar og að málefninu eða tilganginum sem varð kveikjan að henni. Þegar viðskiptalíkan, markaðsstefna og aðrir þættir sem styðja verkefnið eru þróaðir skiptir sköpum að æðri tilgangurinn verði áfram undirstaða viðskiptaáætlunar og ákvarðana.

Greindu gildi þín og hlutverk

Gildin sem við veljum að heiðra eru kjarni sjálfsmyndar okkar og fylgja okkur hvert sem við búum, störfum og verjum frítíma. Eins og áður kom fram ætti leiðin sem þú velur í frumkvöðlastarfi að endurspegla gildi þín, hvort sem þú stofnar skipulagsheild í hagnaðarskyni eða án hagnaðarsjónarmiða. Einnig er hægt að stofna fyrirtæki í hagnaðarskyni og sinna jafnframt umfangsmiklu sjálfboðastarfi, annaðhvort á eigin vegum eða fyrir hönd fyrirtækisins, innan starfsemi án hagnaðarsjónarmiða. Hvaða leið sem þú velur skaltu ekki láta fólk sem metur til dæmis hvorki tryggð né iðjusemi grafa undan vel ígrunduðum gildum þínum. Frumkvöðlastarf er ekki keppni þar sem sigur felst í að ljúka ferlinum með stærsta eignasafnið eða hraðskreiðustu sæþoturnar. Slíkur sigur er innantóm verðlaun. Mun farsælla er að koma fram við aðra af heilindum og virðingu og hafa í kringum sig raunveruleg tákn farsæls starfsferils: fjölskyldu, vini og samstarfsfólk sem getur borið vitni um að þú hafir starfað af reisn. Þegar öllu er á botninn hvolft felst árangur í að lifa heiðvirðu lífi.

Hvernig er hægt að hafa persónuleg gildi á borð við heilindi, sanngirni og virðingu ætíð að leiðarljósi? Besta leiðin er að skrá þau, forgangsraða þeim og móta úr þeim persónulega hlutverkayfirlýsingu. Flest fyrirtæki hafa hlutverkayfirlýsingu og einstaklingar geta einnig haft slíka yfirlýsingu. Hún vísar veginn, ryður truflunum úr vegi og hjálpar til við að leiðrétta

mistök. Hún ætti jafnframt að vera sveigjanleg svo hún taki mið af breytingum hjá þér og á markmiðum þínum. Persónuleg hlutverkayfirlýsing er ekki hnattrænt staðsetningarkerfi heldur áttaviti sem leiðir þig að því að uppgötva hver þú ert og hvað knýr þig áfram (mynd 3.5).



Mynd 3.5 Frumkvöðlar ættu að móta persónulega hlutverkayfirlýsingu til að villast ekki af þeirri leið sem þeir hafa valið sér. Slík yfirlýsing getur þjónað sem siðferðisáttaviti sem vísar fólki veginn í starfi og einkalífi. (heimild: aðlöguð ljósmynd af hendi sem heldur á áttavita eftir „Pexels“/Pixabay, CC0)

Nú skulum við skrifa persónulega hlutverkayfirlýsingu. Hún á að endurspegla gildi þín og því skaltu byrja á að greina nokkur þeirra gilda sem skipta þig mestu máli. Það má gera með því að svara spurningunum í töflu 3.4. Einnig getur verið gagnlegt að halda dagbók og uppfæra svörin reglulega. Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna býður auk þess ókeypis sjálfsmat á netinu sem nefnist Interest Profiler. Það getur hjálpað þér að greina áhugasvið þín og tengsl þeirra við atvinnulífið og beina athyglinni að leiðum sem þú gætir viljað kanna sem frumkvöðull.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Opnaðu tengilinn á O*NET Interest Profiler og taktu sjálfsmatið. Það er fljótlegt, skemmtilegt og einfalt.

Greindu gildi þín

Tafla 3.4

1. Af öllum þeim gildum sem þú metur skaltu skrá þau fimm sem skipta þig mestu máli, til dæmis heiðarleika, heilindi, tryggð, sanngirni, sæmd og von.
2. Skráðu næst hvar þú telur þig hafa tileinkað þér hvert gildi, til dæmis í fjölskyldu, skóla, íþróttaliði, trúarsamfélagi eða vinnu.
3. Skráðu raunverulega eða hugsanlega áskorun sem þú gætir staðið frammi fyrir þegar þú lifir eftir hverju gildi. Lýsingin skal vera eins nákvæm og mögulegt er.
4. Skuldbittu þig til aðgerðar sem styður hvert gildi. Lýstu aðgerðinni eins nákvæmlega og unnt er.

Nú er hægt að flétta gildin inn í hlutverkayfirlýsingu fyrirtækisins, annaðhvort í frásagnar- eða aðgerðaformi. Hægt er að fylgja ýmsum sniðmátum en grunnhugmyndin er að tengja

gildin við markmiðin sem þú hefur sett þér í lífi og starfi. Til dæmis má tengja saman þann ávinning sem stefnt er að, markaðinn eða markhópinn sem á að njóta ávinningsins og þá niðurstöðu sem vonast er eftir. 26 Hafðu yfirlýsinguna stutta. Richard Branson, stofnandi Virgin Group, vill „skemmta sér á ferð sinni í gegnum lífið og læra af mistökum sínum". Denise Morrison, forstjóri Campbell Soup, stefnir að því „að vera leiðtogi, lifa jafnvægisríku lífi og beita siðferðilegum meginreglum til að hafa veruleg áhrif". 27 Þín yfirlýsing getur verið jafn einföld og „að hlusta á og veita öðrum innblástur" eða „að hafa jákvæð áhrif á alla sem ég hitti".

26

Jessica Stillman. „Hér eru persónulegar hlutverkayfirlýsingar Musk, Branson og Oprah, ásamt sjö spurningum sem hjálpa þér að skrifa þína eigin." Inc., 29. maí 2018. https://www.inc.com/jessica-stillman/how-to-write-your-own-personal-mission-statement-7-questions.html

27

Drew Hendricks. „Persónulegar hlutverkayfirlýsingar 13 forstjóra og lærdómurinn sem draga þarf af þeim." Forbes. 10. nóvember 2014.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu bloggfærslu Andy Andrews, „Heildarleiðbeiningar um að skrifa eigin hlutverkayfirlýsingu", til að fá frekari upplýsingar um gerð persónulegrar hlutverkayfirlýsingar.

Horfðu á TEDx-erindið „Hvernig má finna tilgang lífsins á fimm mínútum" um sjálfsmynd og greiningu gilda til að læra meira.

Reyndu á gildi þín og hlutverkayfirlýsingu

Fátt reynir betur á persónuleg gildi og hlutverk en frumkvöðlastarf. Ekki er hægt að reka sprotafyrirtæki á hugmyndum einum saman. Fá önnur verkefni krefjast í jafn ríkum mæli hagnýtra lausna og skilvirkra aðferða. Frumkvöðlar byrja yfirleitt á að greina vöru eða þjónustu sem erfitt er að nálgast á tilteknum markaði eða er ef til vill í miklu framboði en of dýr eða óáreiðanleg. Framkvæmd hlutverks fyrirtækisins verður síðan sá drifkraftur sem vísar sprotafyrirtækinu veginn. Hlutverkið ræður að miklu leyti meginstefnu fyrirtækisins, þar á meðal hvaða viðskiptavinum er sinnt sem aðrir þjóna illa, hvar starfsemin er staðsett og hvaða samstarfsaðilar, birgjar, starfsmenn og fjármögnun hjálpa fyrirtækinu að komast af stað og vaxa. Hvaðan kemur þetta hlutverk í glænýrri skipulagsheild?

Stofnendur fyrirtækis móta hlutverk þess beint út frá eigin viðhorfum, gildum og reynslu og á það sérstaklega við um félög án hagnaðarsjónarmiða. Stundum er innblásturinn einfaldlega sú uppgötvun að óuppfyllt þörf sé til staðar, til dæmis vaxandi eftirspurn eftir matvælum á heimsvísu. Bertha Jimenez, innflytjandi frá Ekvador, stundaði verkfræðinám við New York-háskóla. Handverksbrugghús nutu mikilla vinsælda í nýju heimaborginni hennar en hún hafði áhyggjur af því að þau hentu miklu magni af byggkorni. Kornið var enn næringarríkt en enginn vissi hvernig mætti endurnýta það. Eftir nokkrar tilraunir fengu Jimenez og tveir vinir hennar, sem einnig voru innflytjendur, loks þá hugmynd að framleiða

mjöl úr korninu. Þannig varð sprotafyrirtækið Rise Products í Queens í New York til, en á vef þess segir: „Endurnýting til aukinna verðmæta er framtíð matvæla.“

Rise Products útvegar bökurum og pastaframleiðendum á svæðinu prótín- og trefjaríkt „ofurmjöl“ úr byggi sem er notað í vörur allt frá pítsudeigi til brúnkaka. Fyrirtækið hefur einnig sent Kellogg, Whole Foods, Nestlé og þekktum matreiðslumanni á Ítalíu vörusýnishorn að beiðni þeirra. Jimenez og meðstofnendur hennar segja: „Til lengri tíma getum við flutt þetta til landa á borð við heimalönd okkar. Við viljum kanna tækni sem er nógu ódýr til að aðrir geti nýtt sér hana.“ 28

28

Larissa Zimberoff. „Frá brugghúsi til bakarís: Mjöl sem vinnur gegn sóun.“ New York Times. 25. júní 2018. https://www.nytimes.com/2018/06/25/dining/brewery-grain-flour-recycling.html; Rise Products. http://www.riseproducts.co/

Ef tengsl gilda stofnenda og hlutverks frumkvöðlaverkefnisins væru sett upp á myndrænan hátt litu þau nokkurn veginn svona út:

persónuleg gildi → persónuleg hlutverkayfirlýsing → hlutverkayfirlýsing frumkvöðlaverkefnis

Rétt eins og persónuleg hlutverkayfirlýsing getur breyst með tímanum má laga hlutverk fyrirtækis að breyttum aðstæðum, þróun atvinnugreinar og þörfum viðskiptavina. TOMS Shoes, sem fjallað var um hér að framan, er dæmi um fyrirtæki sem hefur víkkað hlutverk sitt. Auk upphaflega markmiðsins um skó handa fólki í neyð býður það nú einnig gleraugu og bætt aðgengi að hreinu vatni fyrir fólk í þróunarlöndum. Fyrirtækið kallar sig „One for One“ og kynnir loforð stofnandans Blake Mycoskie: „Með hverri vöru sem þú kaupir hjálpar TOMS manneskju í neyð.“ 29

29

TOMS. https://www.toms.com/

Kjarninn er sá að þegar persónuleg gildi og hlutverkayfirlýsing liggja skýrt fyrir eru nær engin takmörk fyrir því hvernig hægt er að beita þeim við markmið og ákvarðanir fyrirtækis til að „gera gott og standa sig vel“ á ferli í frumkvöðlastarfi. Tilgangur viðskipta felst í tengslum og gæði tengsla ráðast af sjálfsviðurkenningu og umhyggju fyrir öðrum. Þessir eiginleikar þroskast með tveimur dygðum, auðmýkt annars vegar og hugrekki hins vegar. Krefjandi en nauðsynlegt verkefni lífsins er að iðka hvort tveggja. Þannig, og ef til vill aðeins þannig, getum við verið sannarlega mennsk og farsæl í viðskiptum.

3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Lýst áskorunum á vinnustað í frumkvöðlamenningu
- Greint á milli viðbragðsmiðaðrar og fyrirbyggjandi nálgunar við stjórnun siðferðismála
- Lýst grunni og umgjörð skipulagsmenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði

- Skilgreint þætti siðlegs vinnustaðar

Árangursríkir frumkvöðlar skilja að vinnustaðurinn árið 2020 er talsvert ólíkur því sem hann var árið 2000, aðeins tuttugu árum fyrr. Eins og fyrirsögn þessa hluta gefur til kynna vilja framsýnir frumkvöðlar skapa vinnustaðamenningu sem einkennist af siðferðilegum metnaði. Til þess þarf þó að skilja breytingar á vinnuaflinu, bæði lýðfræðilega og hvað gildi varðar. Þúsaldarkynslóðin, fædd á árunum 1983–1995, er nú fjölmennari á vinnumarkaði en eftirstríðskynslóðin og árið 2025 mun hún mynda þrjá fjórðu hluta vinnuafls heimsins. 30 Frumkvöðlar og stjórnendur sem ráða og hafa umsjón með starfsfólki af þúsaldarkynslóðinni þurfa að laga sig að öðrum væntingum og kröfum vinnustaðar um miðja 21. öld. Þetta á einkum við um samfélagsábyrgð og siðferði. Samkvæmt nýlegri grein í New York Times skiptir mestu fyrir þúsaldarkynslóðina að starfið samræmist gildum hennar. 31

30
Deloitte Reports. 2019. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html

31
Elizabeth Olsen. „Eldri lögmannsstofur glíma við að skapa rými fyrir yngri lögmönnum.“ New York Times. 4. nóvember 2015. https://www.nytimes.com/2015/11/05/business/dealbook/graying-firms-wrestle-with-making-room-for-younger-lawyers.html

Um 60 prósent aðspurðra af þúsaldarkynslóðinni væru tilbúin að sætta sig við 15 prósent lægri laun gegn því að fá að starfa hjá fyrirtæki sem hefur viðskiptagildi í samræmi við persónuleg gildi þeirra. 32 Þúsaldarkynslóðin vill ekki aðeins starf heldur starf sem skiptir máli, þar sem hægt er að vinna gefandi verk og ná verðugu markmiði. Hún vill með öðrum orðum að vinnan hafi merkingu. Samkvæmt grein starfsráðgjafans Mörthu Newman í Texas Bar Journal metur starfsfólk af þúsaldarkynslóðinni einnig mikils stefnur á vinnustað sem stuðla að opnum samskiptum, samvinnu og þátttöku í ákvörðunum vinnuveitandans til skamms og langs tíma. 33 Newman segir jafnframt að þúsaldarkynslóðin vænti ákveðins jafnvægis milli vinnu og einkalífs; starfsferillinn skipti ekki öllu í lífinu.

32
Elizabeth Olsen. „Eldri lögmannsstofur glíma við að skapa rými fyrir yngri lögmönnum.“ New York Times. 4. nóvember 2015. https://www.nytimes.com/2015/11/05/business/dealbook/graying-firms-wrestle-with-making-room-for-younger-lawyers.html

33
M. Newman. „Að skilja lögmenn af þúsaldarkynslóðinni.“ Texas Bar Journal 82, nr. 8 (2019): 639.

Frumkvöðlar sem stjórna starfsfólki þurfa því að laga stjórnunarhætti sína. Eigandi getur til dæmis skapað vinnustaðamenningu þar sem fólk skiptir jafnmiklu máli og peningar, jafnvægi milli vinnu og einkalífs er stutt með sveigjanlegum vinnutíma og góð frammistaða fær viðurkenningu og umbun. Málsháttur segir: „Fólk hættir ekki í starfi, það hættir hjá yfirmanni sínum.“ Til að forðast mjög mikla starfsmannaveltu þarf að vera þess konar yfirmaður sem þúsaldarkynslóðin vill vinna hjá og með.

Frumkvöðlamenning

Nokkuð algengt einkenni árangursríkra sprotafyrirtækja er að stofnendur þeirra séu áhrifamiklir og drífandi leiðtogar með mikinn keppnisanda. Þegar allt kemur til alls þarf þykkan skráp og sterka sjálfsvitund til að komast í gegnum þau óhjákvæmilegu vonbrigði sem leiðtogar sprotafyrirtækja mæta. Fyrirtæki uppgötva þó oft að annars konar leiðtogaviðhorf er nauðsynlegt þegar þau vaxa. Gætu frumkvöðlar samt náð árangri ef þeir tileinkuðu sér mannúðlegan leiðtogastíl strax í upphafi eða myndi það óhjákvæmilega minnka enn frekar þær litlu líkur á árangri sem eru í upphafi? Mörg fyrirtæki glíma við þessa erfiðu spurningu. Kröfuharðir og harkalegir leiðtogar geta fælt frá sér dyggt starfsfólk ef þeir launa því tryggðina lítt, jafnvel eftir að árangri er náð. Nýtt starfsfólk kann að telja starfsumhverfið óþægilegra en það bjóst við og einfaldlega hverfa á brott.

Siðlegur frumkvöðull ætti meðal annars að spyrja: Finnst starfsfólkinu að það geti tjáð sig frjálslega? Samkvæmt Samtökum um mannauðsstjórnun (SHRM) eiga mannauðsdeildir margra fyrirtækja í reynd oft erfitt með að fá starfsfólk til að svara vinnustaðakönnunum um starfsanda og ánægju. 34 Starfsfólk telur gjarnan að ef stjórnendur vilji raunverulega komast að því hver sagði hvað geti þeir auðveldlega gert það, þótt kannanirnar eigi að vera nafnlausar. Munurinn á siðlegri og ósiðlegri stjórnun frumkvöðlafyrirtækis felst í því hvort stjórnendur vilji komast að því. Stjórnendur lítilla, meðalstórra og stórra fyrirtækja ættu að hvetja starfsfólk til að láta í sér heyra, hvort sem er með nafnlausri uppljóstrun eða beint við yfirmann. Skortur á slíkri hvatningu gerir ósiðlegum viðskiptaháttum oft kleift að dafna, eins og dæmið um Wells Fargo sýndi.

34

Dana Wilkie. „Kannanir á virkni starfsfólks: Hvers vegna vantreystir starfsfólk þeim?“ Samtök um mannauðsstjórnun. 5. janúar 2018. https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/employee-engagement-surveys.aspx

---

TENGILL Á NÁMSEFNI

Engin ein samstæða eiginleika skilgreinir hinn fullkomna leiðtoga sprotafyrirtækis, en krefjandi og drífandi eðli er nokkuð algengt. Skoðaðu þessi stuttu kynningarefni um frumkvöðla: fyrst um Walt Disney og síðan myndband þar sem Kerrie Laird hjá Vodafone setur fram ólíkt sjónarhorn.

Eftir að hafa horft á myndböndin skaltu velta fyrir þér eftirfarandi hugsunartilraun: Hvað ef persónudýrkun á heillandi en kredduföstum leiðtoga frumkvöðlafyrirtækis, á borð við Walt Disney eða Steve Jobs, viki fyrir leiðtoga sem legði ríka áherslu á valdeflingu starfsfólks eins og Kerrie Laird segir Vodafone gera? Gæti það breytt menningu sprotafyrirtækja? Ef svo er, telur þú að breytingin yrði til góðs eða ills?

Þessar athuganir varpa ljósi á það sem kann að vera sérstakt við frumkvöðlamenningu. Hún er sambland persónuleika og stjórnunarstíls sem oft er tengt við leiðtoga í atvinnulífi sem leggja sjálfstætt af stað, koma sprotafyrirtæki á legg og móta fyrstu viðskiptahætti þess og vinnustaðamenningu. Ef fyrirtækið nær árangri festast meginreglur og heimspeki

stofnandans í frásagnarhefð þess. Löngu eftir brotthvarf stofnandans telja síðari leiðtogar sig því bundna af þeirri stjórnunarheimspeki sem mótaðist á fyrstu starfsárunum. 35 Þegar þú velur leiðtogastíl fyrir eigin áform í frumkvöðlastarfi skaltu byrja á að spyrja nákvæmlega fyrir hvers konar leiðtoga þú vildir helst starfa ef þú værir ekki yfirmaðurinn. Svarið gæti reynst besta fyrirmyndin þegar þú mótar eigin leiðtogastíl.

35

Steven Byars. Persónuleg frásögn. Dr. Byars starfaði árum saman á níunda áratugnum við mannauðsmál hjá Walt Disney Company í höfuðstöðvum félagsins í Burbank í Kaliforníu. Vinsælt innanhússnámskeið fyrir starfsfólk sem var nýtt í sérfræði- eða stjórnunarstörfum nefndist „Disney Way“. Þar var leiðtogamenning fyrirtækisins rakin til stofnunar þess árið 1926 og sýnt hvernig hún hafði að mestu haldist óbreytt á liðnum árum.

Fyrstu starfsmenn sprotafyrirtækis gera sér grein fyrir hvað er í húfi þegar félagið stígur varlega út á ókannaðar slóðir frumkvöðlastarfs. Stofnandinn kann að vera yfirmaðurinn, en samstarfsfólkið finnur fyrir samvinnuanda sem tengir það beint við stofnandann og þéttir hópinn innbyrðis. Sterkur félagsandi getur ríkt meðal þeirra sem voru hjá fyrirtækinu frá fyrsta degi eða gengu til liðs við það skömmu síðar. Stofnfélagar frumkvöðlafyrirtækis eru líka oft tilbúnir að þola álagið og erfiðið sem fylgir sprotafyrirtæki gegn eignarhlut sem gerir þeim kleift að hagnast myndarlega á síðari vexti og velgengni þess.

Nýrra starfsfólk deilir hins vegar ekki endilega þessu hugarfari. Það kann einfaldlega að sækjast eftir öruggu starfi hjá vaxandi fyrirtæki en ekki tækifæri til að koma snemma að áhættusömu sprotafyrirtæki. Það hefur ekki endilega þol fyrir löngum vinnudögum, ringulreið og hvössum persónuleikum sem geta einkennt fyrstu starfsár fyrirtækis. Geta stofnendur frumkvöðlafyrirtækja mótað menningu sem rúmar hæfileikaríkt starfsfólk sem leitar að fyrirtækjamenningu sem styður við jafnvægi milli vinnu og einkalífs?

Skoðum einnig siðferðilega starfshætti frumkvöðuls og siðferðilegar væntingar starfsfólks. Gerum ráð fyrir að virðing fyrir viðskiptavinum sé eitt þeirra sérkenna sem fléttast inn í starfsemi sprotafyrirtækisins. Frumkvöðullinn lofar að sýna viðskiptavinum ætíð fyllstu virðingu, ljúga aldrei að þeim og þjóna þeim vel. Gerum enn fremur ráð fyrir að frumkvöðlinum takist frá upphafi að innræta öllu starfsfólki sama viðhorf. Virðing fyrir viðskiptavinum á að verða sérkenni fyrirtækisins; jafnvel þótt það valdi félaginu fjárhagslegu tjóni mun frumkvöðullinn hvorki svíkja viðskiptavin né gefa ranga mynd af þjónustu fyrirtækisins. Að lokum skulum við gera ráð fyrir að þetta viðhorf festist í menningu fyrirtækisins meðan það er enn sprotafyrirtæki.

Gerum nú ráð fyrir að fyrirtækið nái árangri. Þá kann erfiðasti tími frumkvöðulsins að renna upp. Vöxtur fylgir árangri oft og hann þýðir meðal annars fleira starfsfólk. Nýtt starfsfólk verður ekki allt jafn staðráðið í að axla sömu ábyrgð gagnvart viðskiptavinum. Það ætlar sér ekki endilega að svíkja þá en kann að skorta eldmóð stofnandans fyrir heiðarlegustu mögulegu þjónustu. Hvernig getur frumkvöðull tryggt að upphaflega skuldbindingin berist áfram til annarrar kynslóðar stjórnenda? Ekki er hægt að skipa svo fyrir, enda bregst mannlegt eðli sjaldnast svo auðveldlega við. Frumkvöðlar verða því að gera sitt besta til að miðla til nýs starfsfólks þeirri þjónustustefnu sem setur virðingu fyrir viðskiptavinum í forgang. Hún kann að vera rótgróin hjá því sem lengst hefur starfað en þarf að rækta þar til hún hefur sömu þýðingu fyrir nýjustu starfsmennina.

Sem leiðtogi þarftu að skipuleggja og fylgja málum eftir til að tryggja að skipulagsheildin fylgi þeim gildum og siðferðisreglum sem þú stendur fyrir. Skipulagningin nær lengra en til nokkurra einfaldra aðgerða, svo sem að ráða rétta fólkið, ákveða afleiðingar eða setja væntingar. Hún felst í meiru en að miðla fáeinum fallegum hugmyndum og hvetjandi slagorðum um að skapa traust og starfa af ófrávíkjanlegum heilindum. Hún krefst meira en að beita nokkrum vinsælum hugtökum og slagorðum á borð við samfélagsábyrgð fyrirtækja, meðvitaðan kapítalisma eða þjónandi forystu. Einnig þarf meira til en skilvirka miðlun nokkurra árangursviðmiða og væntinga.

Til eru áhrifaríkar aðferðir til að flétta siðferðisreglur inn í daglegt starf starfsfólks. Með svonefndum festuaðferðum geta siðferðileg gildi orðið hluti af fyrirtækjamenningunni með þjálfun starfsfólks og umbunar- og viðurkenningaráætlunum. Á vef Samtaka um mannauðsstjórnun (SHRM) er verkfærakista fyrir frumkvöðla og stjórnendur með gagnlegum hugmyndum um aðferðir við innleiðingu og festu.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu verkfærakistuna um skilning og þróun skipulagsmenningar til að kynna þér efnið nánar.

Vinsælar stjórnunaraðferðir geta skilað árangri en duga þó ekki alltaf til að stöðva ósiðlega hegðun. Þess í stað þarf áætlun um að rækta og þróa menningu þar sem siðferðilegir eiginleikar og hæfni á borð við sannsögli, réttlæti, ábyrgð og samkennd þroskast og fólk tileinkar sér þau sem siðferðisáttavita. Einnig þarf að flétta þessa eiginleika og hæfni inn í alla starfsemi skipulagsheildarinnar, fylgja þeim af vana og samþætta þá daglegum rekstri hennar.

Fyrirbyggjandi og viðbragðsmiðaðar nálganir

Þegar siðlegt vinnuumhverfi er skapað koma bæði viðbragðsmiðaðir og fyrirbyggjandi þættir við sögu. Viðbragðsmiðaða hliðin gerir frumkvöðli kleift að greina og taka á gáleysislegri hegðun, ábyrgðarlausum athöfnum og frávikum frá siðferðilegum viðmiðum þegar þau koma upp. Stundum er þó harðneskjuleg viðbragðsmiðuð nálgun ekki besta leiðin til að bregðast við slíkum frávikum.

Þegar siðlegur vinnustaður er byggður upp leitast fyrirbyggjandi nálgun hins vegar við að koma í veg fyrir gáleysislega hegðun, ábyrgðarlausar athafnir og frávik frá siðferðilegum viðmiðum með því að móta og rækta menningu siðferðis, ábyrgðar og lagafylgni. Hún krefst einnig vinnuumhverfis þar sem sérhver meðlimur skipulagsheildarinnar getur með fyrirbyggjandi hætti þroskað og tileinkað sér siðferðisáttavita og beitt honum. Nálgunin færir vinsæl en oft þögul eða óljós hugtök á borð við sannsögli, sanngirni, traust, heilindi, skuldbindingu, nýsköpun og framúrskarandi árangur inn í daglega starfsemi og stuðlar þannig að varanlegu samkeppnisforskoti.

Að leggja grunn og móta umgjörð siðlegrar og ábyrgrar skipulagsheildar

Frumkvöðull þarf að leggja grunn að þróun skipulagsheildar sem byggist á siðferði og ábyrgð. Grunnþættirnir gera frumkvöðlinum kleift að skapa samfélaginu sem mest virði með

kerfisbundnum og ábyrgum hætti. Þegar frumkvöðlar breyta fyrirtækjum sínum eða taka við nýjum verkefnum ætti grunnur siðferðilegrar breytni auk þess hvorki að raska venjulegum rekstri né auka verulega umsýslukostnað, enda eru meginhugtökin fléttuð inn í alla starfsemi skipulagsheildarinnar.

Til að leggja siðferðilegan grunn að skipulagsheild og móta umgjörð stjórnunar þarf frumkvöðull að fella þrjá mikilvæga siðferðilega eiginleika, traust, sanngirni og framúrskarandi árangur, inn í grunngildi hennar (sjá mynd 3.6). Fleiri siðferðilegir eiginleikar, eftir sérstökum markmiðum fyrirtækisins, geta meðal annars verið ábyrgð, skuldbinding og samkennd. Frumkvöðullinn ætti að flétta þessa eiginleika inn í alla stjórnarhætti og daglegan rekstur skipulagsheildarinnar. Hann ætti líka að fylgjast með gildunum til að tryggja að þau séu samþætt áætlanagerð og að allar rekstrareiningar uppfylli þau og framfylgi þeim. 36,37,38 Þegar þessir þrír grunneiginleikar eru innleiddir og þeim beitt fer umgjörðin að mótast og grunnur að siðferði og ábyrgð er lagður.

36

Mehran Ferdowsian. „Framúrskarandi rekstur í heild: Nýtt stjórnunarlíkan til að innleiða framúrskarandi starfshætti.“ International Journal of Quality & Reliability Management 33, nr. 7 (2016): 942–984. https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0109

37

Thomas A. Hemphill og Waheeda Lillevik. „Alþjóðleg yfirlýsing um siðferði í efnahagsmálum: Innleiðing siðferðilegra grunngilda í fjölþjóðafyrirtæki.“ Journal of Business Ethics 101, nr. 2 (2011): 213–230. doi: 10.1007/s10551-010-0718-4.

38

Hans Küng. „Alþjóðlega efnahagskreppan krefst alþjóðlegs siðferðis: Yfirlýsing um alþjóðlegt siðferði.“ Málþing um alþjóðlegt siðferði í efnahagsmálum, höfuðstöðvar Sameinuðu þjóðanna, New York, NY. 6. október 2009. https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/the-global-economic-crisis-requires-a-global-ethic/

Mynd 3.6 sýnir aðferð við að leggja grunn að siðferðilegri hegðun, meginreglum og skilvirkri samvinnu.



Mynd 3.6 Siðlegir frumkvöðlar og stjórnendur búa yfir þessum grunneiginleikum. (heimild: Höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Í öðru lagi ætti skipulagsheildin að ákveða hvaða siðferðisreglur hún vill setja í forgang. Dæmi um slíkar reglur eru:

- Þjónusta við samfélagið og framþróun þess
- Framúrskarandi samvinna
- Kynjajafnrétti
- Útrýming fordóma

Þegar umgjörð og grunnur siðferðilegrar og afkastamikillar skipulagsheildar liggja fyrir er auðvelt að samþætta fleiri eiginleika og meginreglur eftir þörfum til að styrkja umgjörðina enn frekar, aðgreina skipulagsheildina og skapa varanlegt samkeppnisforskot. Þetta gerir stjórnendum einnig kleift að samræma aðra þætti stjórnarhátta við siðferði og ábyrgð. Vilji stjórnendur til dæmis nýta kraft fjölbreytileikans til að skapa varanlegt samkeppnisforskot ættu þeir að tileinka sér reglur um kynjajafnrétti, útrýmingu fordóma og einingu mannkyns. Vilji þeir gera teymisvinnu og samvinnu að stefnumiðuðu samkeppnisforskoti ættu þeir að samþætta starfseminni hegðun og meginreglur sem stuðla að framúrskarandi samvinnu og samheldni.

Umgjörð og grunnur siðferðis og ábyrgðar gera frumkvöðlinum kleift að stýra með samræmdum hætti þeim eiginleikum og meginreglum sem þarf til árangurs í öllum þáttum daglegs reksturs. Þar má nefna rannsóknir og þróun, verkfræði, framleiðslu, sölu, markaðsmál, áætlanagerð, ákvarðanatöku, lausn vandamála, ágreiningsstjórnun og aðra þætti stjórnarhátta skipulagsheildarinnar. Til að sýna hvað þetta þýðir í framkvæmd gætu stjórnendur hvers starfssviðs verið fyrirmyndir, aukið vitund og hvatt fólk til að tileinka sér

siðferðilegan rökstuðning með spurningum á borð við: „Er ákvörðun mín rétt eða röng, góð eða slæm?“ „Byggi ég á staðreyndum eða getgátum?“ „Hvaða afleiðingar hefur athöfn mín?“ „Er ákvörðunin sanngjörn og réttlát?“ „Lét ég viðkomandi fá það sem honum ber?“ „Vildi ég láta koma svona fram við mig?“ „Hjálpar þessi athöfn mér að ná bestu niðurstöðu fyrir heildina?“ Oft skortir slíkt hugarfar, röksemdafærslu og samræmi milli siðferðis einstaklings og skipulagsheildar og það leiðir til frávika frá siðferðilegum viðmiðum. [39] [40] [41] [42] [43] [44] Með því að leggja grunninn sem hér er lýst getur sérhver meðlimur skipulagsheildarinnar beitt traustri siðferðilegri dómgreind, þróað siðferðilega hæfni og tileinkað sér siðferðisáttavita. Þá getur starfsfólk einnig samræmt athafnir sínar æðri tilgangi, framtíðarsýn, hlutverki og gildum fyrirtækisins.

39
Mehran Ferdowsian. „Framúrskarandi rekstur í heild: Nýtt stjórnunarlíkan til að innleiða framúrskarandi starfshætti.“ International Journal of Quality & Reliability Management 33, nr. 7 (2016): 942–984. https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0109

40
Shannon Bowen. „Skipulagsþættir sem stuðla að siðferðilegri ákvarðanatöku: Rannsókn á fyrirmyndartilviki.“ Journal of Business Ethics 52, nr. 4 (2004): 311–324.

41
Muel Kaptein. „Þróun og prófun mælikvarða á siðferðismenningu skipulagsheilda: Líkan siðferðilegra dyggða fyrirtækja.“ Journal of Organizational Behavior 29 (2008): 923–947. Muel Kaptein. „Siðferði skipulagsheilda: Langtímarannsókn á bandarísku vinnuafli.“ Journal of Business Ethics 92, nr. 4 (2009): 601–618. Muel Kaptein og F. Bons. „Siðareglur Fortune Global 200: Það sem stærstu fyrirtæki heims segja og gera.“ Niðurstöður hvítbókar sem byggðist á rannsókn KPMG í samstarfi við RSM-viðskiptaháskóla Erasmus-háskóla. 2014.

42
B. Elango, Karen Paul og Shishir K. Paudel. „Siðferði skipulagsheilda, siðferði einstaklinga og siðferðilegur ásetningur í alþjóðlegri ákvarðanatöku.“ Journal of Business Ethics 97, nr. 4 (2010): 543–561.

43
Ding-Yu Jiang, Yi-Chen Lin og Lin-Chin Lin. „Siðferðileg viðskiptagildi yfirmanna og undirmanna og áhrif þeirra á árangur starfsfólks.“ Journal of Business Ethics 100, nr. 2 (2010): 239–252.

44
Robert J. Sternberg. „Siðferði frá hugsun til athafna.“ Educational Leadership 68, nr. 6 (2011): 34–39.

Móta æðri tilgang

Þegar frumkvöðull hefur hannað og skipulagt starfsemina þannig að hún geti skapað varanlegt samkeppnisforskot með ábyrgum hætti þarf að móta æðri framtíðarsýn eða æðri tilgang skipulagsheildarinnar. Þessi æðri tilgangur er ekki það sama og hlutverkayfirlýsing eða yfirlýsing um framtíðarsýn, þótt hugtökin geti skarast. Hann snýst ekki um fjárhagslegan ávinning, er ekki miðaður við vöru eða þjónustu og stjórnast ekki af hagsmunum hluthafa. Þess í stað skilgreinir og undirstrikar æðri tilgangurinn rökin fyrir tilvist og árangri

fyrirtækisins til langs tíma. Hann veitir leiðsögn við ákvarðanatöku, lausn vandamála og úrlausn ágreinings. Hann veitir fólki hvata til að sýna metnað og knýr á um samfélagsbreytingar. Loks gerir hann fólki kleift að verða hluti af stærra málefni. Réttur æðri tilgangur, samþættur rekstri skipulagsheildar, hefði til dæmis getað komið í veg fyrir framleiðslu leikfanga með blýmálningu eða eitrun vatnsveitunnar í Flint í Michigan. Æðri tilgangurinn hjálpar fólki að meta daglegar athafnir sínar út frá þýðingarmeira og stöðugra viðmiði. 45

45

Mehran Ferdowsian. „Framúrskarandi rekstur í heild: Nýtt stjórnunarlíkan til að innleiða framúrskarandi starfshætti.“ International Journal of Quality & Reliability Management 33, nr. 7 (2016): 942–984. https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0109

Móta menningu framúrskarandi samvinnu

Umgjörð og grunnur siðferðilegrar hegðunar ryður brautina fyrir skilvirka og þýðingarmikla teymisvinnu og samvinnu innan skipulagsheildarinnar. Margar núverandi samvinnuaðferðir hafa sýnt árangur og ávinning en duga stundum ekki til að takast á við flókin samskipti hópa sem einkennast af vantrausti, samkeppni, stjórnmálum og hugmyndafræðilegum ágreiningi. Árangursrík samvinnumenning ætti að hvetja fólk til að finna bestu hugmyndirnar, nýta fjölbreytileika, þróa nýjar lausnir, afla heilshugar stuðnings, efla málsvara breytinga, rækta öruggt umhverfi og hvetja alla til að tjá hugmyndir sínar.

Það tekur tíma að byggja upp skilvirkt ferli sem hvetur til samvinnu. Fyrirhöfnin er þó þess virði, því ferlið veitir þann innblástur og hvata sem þarf til að ljúka verkefnum og fara fram úr væntingum. Skipulagsheildin ætti einnig að skilgreina afleiðingar ófullnægjandi samvinnu, sem getur birst í slúðri, baktali, sjálfmiðaðri hegðun og hlutdrægni eða fordómum. Viðbrögðin gætu meðal annars falist í umbótaáætlunum og einstaklingsviðtölum þar sem leitast er við að finna rót vandans og greina næstu skref.

Sköpunargáfa er einnig lykillinn að því að teymi geti hugsað með öðrum hætti. Frelsi þarf að ríkja á vinnustaðnum svo sköpunargáfan fái að blómstra. Við mótun skapandi menningar ættu frumkvöðlar að íhuga eftirfarandi atriði og áskoranir:

- Hvernig getum við skapað menningu sem eflir sköpunargáfu og nýsköpun?
- Hvernig getum við hvatt meðlimi skipulagsheildarinnar til samvinnu og til að nýta sköpunargáfu hvers annars?
- Hvernig getum við umbunað fólki fyrir sköpunargáfu þess og veitt því viðurkenningu?

Mannauðsþróun

Mannauðsþróunaráætlun gerir fyrirtæki kleift að efla þekkingarauð sinn stöðugt og fólki kleift að þróa siðferðilega hæfni. Hún styrkir sköpunargáfu einstaklinga og nýsköpun skipulagsheildarinnar, tryggir stöðugt framboð hæfs mannauðs í leiðtogastöður og gerir fyrirtækinu kleift að nýta mannauðinn til að stuðla að framþróun samfélagsins með ábyrgum hætti. Þetta næst með nýju matsferli fyrir starfsfólk þar sem hverjum meðlimi skipulagsheildarinnar eru veitt nauðsynleg tækifæri og ætlast er til að fólk vinni með yfirmönnum sínum, taki ábyrgð á eigin ævilöngu starfsþróunaráætlun (LDP) og stýri henni. Slík áætlun ætti að lágmarki að:

- Innihalda starfsmarkmið og stefnumið til skamms og langs tíma
- Stuðla að því að greina, þróa stöðugt og nýta styrkleika hvers einstaklings
- Gera fólki kleift að greina og brúa með mælanlegum hætti bil í verkefnaskilum, hegðun og faglegri þróun
- Skýra helstu verkefnaskil og árangursvísa

Í stuttu máli verður starfsþróunaráætlunin helsta verkfærið til að hjálpa fólki að sýna metnað með því að bæta frammistöðu, brúa bil sem mat leiðir í ljós og samræma starf hvers einstaklings æðri tilgangi, framtíðarsýn, hlutverki, markmiðum, þörfum og stefnumiðum skipulagsheildarinnar.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Efling samvinnu og sköpunargáfu

Frumkvöðlum er treyst fyrir vexti og þroska starfsfólks síns. Þennan vöxt og þroska má hvorki stöðva, tefja né ýta til hliðar með nokkrum hætti. Frumkvöðull þarf þess í stað að læra að nýta tiltæk úrræði til að þjálfa og efla fólk kerfisbundið og tryggja stöðugan hóp ábyrgra einstaklinga sem geta bæði vaxið innan fyrirtækisins og stuðlað að vexti þess. Nefndu þrjár aðferðir sem frumkvöðull gæti notað til að ná eftirfarandi meginmarkmiðum:

1. Þróa hæfasta, skarpasta, mest skapandi og áhugasamasta fólkið sem hefur ríka tilfinningu fyrir réttu og röngu
2. Þroska fólk sem hefur ríka tilfinningu fyrir eignarhaldi, ábyrgð og skuldbindingu til að skapa og viðhalda samkeppnisforskoti
3. Nýta þennan vitsmunalega kraft og samlegðaráhrif innan skipulagsheildarinnar til að skapa öllum hagsmunaaðilum sem mest virði og auð

Móta siðferðilega og ábyrga forystu og stjórnun

Umfangsmiklar rannsóknir sýna að menning skipulagsheildar mótast að mestu af gildum stjórnenda: hvernig stjórnendur mynda traust tengsl, hvetja starfsfólk, taka ábyrgar ákvarðanir og grípa til ábyrgra aðgerða og hvernig þeir valdefla fólk, framselja verkefni og fylgjast með þeim. Í nýlegri grein í Harvard Business Review tók hópur prófessora og frumkvöðla saman rannsóknir sérfræðinga á borð við Edgar Schein, Shalom Schwartz, Geert Hofstede og fleiri leiðandi fræðimenn á þessu sviði. 46 Greinin bendir til þess að eiginleikar stjórnenda fyrirtækis skilgreini menningu þess. Fyrirtækjamenning er í grundvallaratriðum sú félagslega skipan innan skipulagsheildar sem mótar viðhorf og hegðun og afmarkar til hvaða hegðunar er hvatt og úr hvaða hegðun er reynt að draga.

46

Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price og J. Yo-Jud Cheng. „Leiðarvísir leiðtogans um fyrirtækjamenningu.“ Janúar/febrúar 2018. Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor

Fyrirtæki getur ráðið fólk sem býr yfir þessum eiginleikum en skipulagsheildin ætti jafnframt að hafa áætlun um kerfisbundna þjálfun og þróun ábyrgra leiðtoga. Hún ætti að lágmarki að fela í sér markvissa þróun verðandi leiðtoga, ræktun siðferðilegrar og

vitsmunalegrar hæfni og umbun og afleiðingar sem gera leiðtogum kleift að þróa og tileinka sér siðferðisáttavita.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Frumkvöðlar þurfa að fylgja orðum sínum eftir með verkum

Sem leiðtogi og frumkvöðull þarftu að hafa góðan skilning á siðferði og ábyrgð og geta beitt meginreglum hugtaka á borð við samfélagsábyrgð fyrirtækja. Til að byggja upp og viðhalda trausti mega hugtökin ekki vera aðeins innantóm orð og látbragð. Frumkvöðlar þurfa fremur að ganga á undan með góðu fordæmi og sýna þau í verki með þýðingarmiklum, samræmdum og tímanlegum aðgerðum. Í stuttu máli þarftu að lifa eftir þeim gildum sem þú vilt sjá hjá öðrum. Frumkvöðlar þurfa að verða holdgervingar trausts, virðingar, ábyrgðar, skuldbindingar og annarra lykileiginleika. Þessi grunngildi þarf að flétta inn í alla starfsemi skipulagsheildarinnar.

Frumkvöðlar eru í stöðu valds og ábyrgðar. Þeir þurfa að nýta stöðu sína, vald, samfélagsstöðu og samlegðaráhrif þess mikla fjármagns og vitsmunalega auðs sem þeir ráða yfir til að hafa þýðingarmikil áhrif á heiminn. Ímyndum okkur til dæmis um stund að auðlindir fyrirtækja á borð við Apple, Google, Microsoft, Amazon og Facebook, sem samanlagt eru metin á nær 2,2 billjónir Bandaríkjadala, væru nýttar til að takast á við flókin og erfið hnattræn viðfangsefni á sviði menntunar, fátæktar, hungurs og annarra langvinnra vandamála.

Móta innra og ytra samræmi og samheldni skipulagsheildarinnar

Samræmi og samheldni einstaklinga, hópa og fyrirtækisins í heild eru lykill að siðferðilegum árangri skipulagsheildar. Samræmið hefst með mótun æðri tilgangs sem gerir frumkvöðlinum og skipulagsheildinni kleift að þjóna samfélaginu þar sem hún starfar, skapa því virði og stuðla að framþróun þess. Það tryggir að fólk og einingar innan fyrirtækisins skilji æðri tilgang þess, hlutverk, framtíðarsýn, markmið og stefnumið og veitir hverjum meðlimi skipulagsheildarinnar tækifæri til að þjóna og finna sér stað innan þessa æðri tilgangs, hlutverks og framtíðarsýnar. Samræmið styrkist enn frekar þegar fólk er hvatt til að sýna metnað á eigin forsendum í stað þess að keppa hvert við annað. Skýrar væntingar eru settar um hvernig einstaklingar skuli koma fram hver við annan og eiga samskipti til að skila árangri. Einnig þarf að samræma gildi fyrirtækisins yfirlýstum gildum þess og orð stjórnenda athöfnum þeirra. Saman geta þessi og önnur samræmisatriði hjálpað einstaklingum og hópum að halda réttri stefnu og ná markmiðum fyrirtækisins á skilvirkan hátt.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Unilever „bætir lífsviðurværi“ með Shakti-verkefninu

Samkvæmt stjórnunarfræðingnum Peter Drucker, sem lagði með hugmyndum sínum mikilvægan grunn að nútímaskilningi á starfsemi hlutafélaga, þarf starfsfólk „að þekkja hlutverk skipulagsheildarinnar og trúa á það“. Hvernig tryggja skipulagsheildir þessa skuldbindingu? Með því að virða gildi starfsfólksins. 47 Shakti-verkefnið, verkefni hollensk-

breska fjölþjóðafyrirtækisins Unilever, sem hefur höfuðstöðvar í Rotterdam og Lundúnum, sýnir hvers konar gildamiðað framtak fyrirtækja Drucker lýsir. Shakti-verkefnið er samfélagsábyrgðarverkefni Unilever á Indlandi sem tengir samfélagsábyrgð fyrirtækja við fjárhagsleg tækifæri kvenna í nærsamfélaginu. 48 Það er talið leiðandi dæmi um örfrumkvöðlastarfsemi og víkkar sjálfbærnihugtakið þannig að það nái ekki aðeins til umhverfismála heldur einnig efnahagslegra tækifæra og fjárhagslegra tengslaneta á vanþróuðum svæðum.

47

Rick Wartzman. „Það sem Peter Drucker vissi um árið 2020.“ The Harvard Business Review. 16. október 2014. https://hbr.org/2014/10/what-peter-drucker-knew-about-2020

48

Unilever. https://www.unilever.com/sustainable-living/values-and-values/

Samkvæmt Unilever er markmiðið að gera Shakti-konum í dreifbýli kleift að afla tekna fyrir sig og fjölskyldur sínar sem örfrumkvöðlar. Hindustan Lever, dótturfélag Unilever á Indlandi, hefur hafið þjálfunaráætlanir fyrir þúsundir kvenna í smábæjum og þorpum um allt Indland til að hjálpa þeim að skilja hvernig reka eigi lítil einstaklingsfyrirtæki sem dreifa vörum félagsins. Með stuðningi teymis sölustjóra á landsbyggðinni öðlast konur sem áður gátu ekki séð sér farborða aukið sjálfstæði með því að læra hvernig aðfangakeðja virkar, hvaða vörur Hindustan Lever framleiðir og hvernig dreifa skuli þeim. Sölustjórarnir veita einnig ráðgjöf um grunnatriði rekstrar, fjármálastjórn, samningaviðræður og tengda færni sem hjálpar konunum að reka fyrirtæki sín með skilvirkum hætti.

Shakti-verkefnið hefur fengið meira en 100.000 þátttakendur úr dreifbýli til liðs við sig, þar af um 75.000 konur. Verkefnið hefur breytt lífi þeirra með djúpstæðum hætti og ekki aðeins vegna teknanna. Konurnar hafa nú aukið sjálfstraust sem byggist á valdeflingu og finnst þær loksins eiga sér stað í indversku samfélagi. Samkvæmt sjálfbærniáætlun Unilever er Shakti-verkefnið ein besta og sjálfbærasta leið fyrirtækisins til að taka á samfélagslegum málefnum kvenna. Verkefnið gerir Unilever kleift að stunda viðskipti á samfélagslega ábyrgan hátt, hjálpa konum að hjálpa sér sjálfar og auka jafnframt útbreiðslu vara sinna.

- Telur þú að Unilever styrki Shakti-verkefnið til að hjálpa konum, auka eigin hagnað eða hvort tveggja? Rökstyddu svarið.
- Hvernig er verkefnið dæmi um sjálfbærni bæði fyrirtækja og einstaklinga?

Móta menningu sem eflir sköpunargáfu og nýsköpun

Næsti grunnþáttur er að móta menningu sem eflir sköpunargáfu og nýsköpun. Það felur í sér að ganga lengra en að reiða sig á sköpunarneista frá völdum einstaklingum eða rekstrareiningum og rækta þess í stað menningu þar sem hver meðlimur skipulagsheildarinnar er stöðugt skapandi og skipulagsheildin sýnir nýsköpun. Einnig þarf að veita fólki leiðir og tækifæri til að vera virkt og skapandi og leggja sitt af mörkum í fullu starfi. Fyrri grunnþættirnir gera þetta mögulegt. Nýsköpun krefst góðrar forystu og stjórnunar; þýðingarmikils og skilvirks ferlis fyrir teymisvinnu og samvinnu; menningar náms og

umbóta; samræmds og mælanlegs ferlis til að hvetja til, viðurkenna, umbuna og fylgjast með nýsköpun; og áherslu alls fyrirtækisins á þjálfun og eflingu sköpunargáfu. 49

49 Mehran Ferdowsian. „Framúrskarandi rekstur í heild: Nýtt stjórnunarlíkan til að innleiða framúrskarandi starfshætti.“ International Journal of Quality & Reliability Management 33, nr. 7 (2016): 942–984. https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0109

3

Móta menningu sem skilar ábyrgum árangri

Mælanlegur árangur er lokagrunnþáttur umgjarðar um siðferði og ábyrgð. Hann felur í sér að þróa kerfi og vísa sem sýna hvernig fyrirtækið uppfyllir siðferðileg viðmið og tekur stöðugum framförum um leið og það skapar samfélaginu virði. Frumkvöðull ákveður hvaða vísa skuli velja en þessi grunnþáttur skilgreinir árangur út frá tíu víddum framúrskarandi reksturs sem sýndar eru á mynd 3.7.



Mynd 3.7 Ýmis atriði þarf að hafa í huga þegar ábyrgum árangri er skilað. (heimild: Höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Mynd 3.7 er auðskilinn leiðarvísir fyrir frumkvöðla sem vilja skapa menningu framúrskarandi reksturs. Áhersla á þessar tíu víddir getur hjálpað fyrirtæki að skara fram úr og haft margvíslegan ávinning í för með sér. Ástæður þess að fyrirtæki leitast við að skara fram úr eru meðal annars að styrkja samræmi milli gilda fyrirtækisins og hagsmunaaðila, ná jafnvægi milli markmiða og árangursmælikvarða, skýra stefnumiðaða áherslu gagnvart rekstrarlegum

viðfangsefnum, velja svið fyrirtækisins sem þarfnast umbóta og færa áhersluna frá daglegum athöfnum og ferlum yfir á niðurstöður. Fyrirtæki leitast við að skara fram úr bæði hvað varðar innri og ytri niðurstöður og hvort tveggja skiptir máli. Hvert þessara tíu sviða er því þáttur í framúrskarandi rekstri fyrirtækis, hvort sem um er að ræða innri þætti á borð við fjármál og rekstur eða ytri þætti á borð við vörugæði og þjónustu við viðskiptavini.

Að skapa siðferðilegt og ábyrgt vinnuumhverfi

Öruggur, heilsusamlegur og afkastamikill vinnustaður er umhverfi þar sem fólk treystir því að ef það gerir sitt besta skili viðleitnin margvíslegum árangri og það njóti tiltekins ávinnings fyrir vinnuframlag sitt. Hugmyndin líkist samningi milli vinnuveitanda og starfsfólks. Samningurinn felur í sér eftirfarandi væntingar starfsfólks:

1. Komið sé fram við starfsfólk af þeirri virðingu, reisn og háttvísi sem hverri manneskju ber.
2. Það fái nauðsynlegan stuðning, jöfn tækifæri og úrræði til að skara fram úr.
3. Það fái það sem því ber með sanngjörnum og réttlátum hætti.
4. Því sé tryggt öruggt vinnuumhverfi án fordóma.
5. Það sé hvorki knúið né beitt þrýstingi til að hegða sér með ábyrgðarlausum hætti.

Slíkt vinnuumhverfi gerir fólki kleift að vaxa stöðugt, þroskast og nýta hæfileika sína til fulls. Síðan getur það nýtt þessa hæfileika til að skapa eigin lífi, starfsferli og samfélaginu virði. Í slíku umhverfi óttast fólk ekki að segja skoðun sína; því finnst óhætt að ræða vandamál og áhyggjur og það getur óhindrað dregið hið ranga í efa og hafnað því.

Fordómar

Fordómar eru oft taldir neikvætt viðhorf eða neikvæð tilfinning gagnvart einstaklingi sem byggist eingöngu á aðild viðkomandi að tilteknum hópi. Fordómar gagnvart fólki úr framandi menningarhópum eru algengir. Á vinnumarkaði geta þeir verið undirrót ósanngjarnrar mismununar.[50] Nauðsynlegur þáttur í þróun öruggs og heilsusamlegs vinnuumhverfis er að leitast við að skapa stað án fordóma. Þar er komið fram við alla af þeirri virðingu og reisn sem þeim ber og þeim veitt jöfn tækifæri til vaxtar, þroska og framgangs, bæði innan og utan skipulagsheildarinnar. Mikilvægt er til dæmis að meta gæði og virði vinnu einstaklings og hvernig árangrinum var náð. Ósiðlegt er að koma ólíkt fram við fólk vegna kynþáttar, kyns, aldurs, þjóðernis eða annarra aðgreinandi þátta. Til að byggja upp traust og virðingu þurfa allir að fá sömu tækifæri.

50
Paul C. Holinger. „Að skilja hlutdrægni, fordóma og ofbeldi.“ Psychology Today. 6. júní 2017. https://www.psychologytoday.com/us/blog/great-kids-great-parents/201706/understanding-bias-prejudice-and-violence

Samkeppni og samvinna

Skilvirk mannauðsstjórnun felur í sér kerfisbundið mat á frammistöðu starfsfólks. Stjórnandi eða frumkvöðull þarf að ákveða hvernig því skuli háttað innan fyrirtækisins. Í kerfi þvingaðrar röðunar er frammistaða starfsfólks metin í samkeppni og kerfið getur stillt

starfsfólki upp hvert gegn öðru í stað þess að stuðla að samstarfsmiðuðu vinnuumhverfi. Sumir vinnuveitendur hafa tekið upp kerfi án þvingaðrar röðunar sem reynir að draga úr samkeppnisþætti matsins og leggur þess í stað áherslu á stöðugar umbætur hvers einstaklings. Málefnalegur ágreiningur er um þetta atriði. Samkvæmt grein endurskoðunar- og ráðgjafarfyrirtækisins Deloitte í Wall Street Journal eru stjórnendur ósammála um hvort aðferðin sé skilvirk. 51 Jack Welch, fyrrverandi forstjóri General Electric, studdi hana en aðrir telja hana vinna gegn markmiðum sínum. Microsoft og GE eru meðal fyrirtækja sem hafa hætt að nota ferlið.

51

Deloitte CIO Journal. „Það er staðfest: Þvinguð röðun er liðin tíð.“ Wall Street Journal. 2014. https://deloitte.wsj.com/cio/2014/06/10/its-official-forced-ranking-is-dead/

Í umhverfi framúrskarandi samvinnu er fólk hvatt til að tjá hugmyndir sínar og sjónarmið óhindrað og af virðingu og gildi hverrar hugmyndar er vegið gagnvart gildi annarra hugmynda. Þar er fólk ekki ávítað fyrir að vera skapandi, taka yfirvegaða og hæfilega áhættu eða draga ákvarðanir stjórnenda og leiðtoga í efa.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Nafnlausar ábendingalínur fyrir uppljóstrara

Flest stórfyrirtæki reka nú nafnlausar símalínur sem starfsfólk getur hringt í til að tilkynna brot gegn siðferðilegum viðmiðum. Hvaða aðrar áþreifanlegar og framkvæmanlegar leiðir getur þú notað til að skapa öruggt umhverfi þar sem hver meðlimur skipulagsheildarinnar getur dregið vald í efa, bent á ranglæti og stöðvað ósiðlega ákvörðun eða athöfn?

Dæmi um vanda sem getur komið upp í of samkeppnismiðuðu umhverfi eða menningu skipulagsheildar er hneykslismál GM vegna gallaðra kveikjurofa. Samkvæmt Valdes-Dapena og Yellin,52 vissi GM um vandann árið 2001. Meira en tólf ár liðu og yfir 100 mannslíf töpuðust áður en fyrirtækið viðurkenndi loks vandann og innkallaði 30 milljónir ökutækja. Árið 2014 viðurkenndi GM að gallaður kveikjurofi gæti drepið á vél ökutækis á ferð og leitt til slysa, alvarlegra meiðsla eða dauða. 53 Hefði GM mótað skilvirkt samvinnuumhverfi hefðu fulltrúar forystu, stjórnunar, sölu, markaðsmála, verkfræði, framleiðslu og mannauðsmála, ásamt helstu hagsmunaaðilum, getað unnið saman og komið í veg fyrir vandann með kveikjurofana.

52

Peter Valdes-Dapena og Tal Yellin. „GM: Skrefin að martröð innköllunar.“ CNN Money. 19. mars 2014. http://money.cnn.com/infographic/pf/autos/gm-recall-timeline/

53

Arthur W. Page-félagið. „Kreppa í fyrirtækjamenningu General Motors: Mat á innköllun vegna kveikjurofa.“ Lokagerð dæmisögu 2015. 16. janúar 2016. https://page.org/attachments/1edd5184509636aabbdc07ef0c3546e0facf5c0c/store/00f8d9b37cec4d725c881b7235467635aeab21b4d2333398c819839d426b/General-Motors-Case-Study-2015.pdf

Fjölbreytileiki

Frumkvöðlar þurfa að meta og virða þá einstöku og fjölbreyttu eiginleika sem hver einstaklingur leggur til og læra að nýta þá með skilvirkum hætti. Eiginleikarnir geta nýst til nýsköpunar, betri ákvarðanatöku, lausnar flókinna vandamála og ágreinings, þess að færa samstillta skipulagsheild áfram í eina átt eða breyta hratt um stefnu þegar þörf krefur. Sé fjölbreytileikinn rétt nýttur gerir hann frumkvöðli kleift að skapa varanlegt samkeppnisforskot með því að skoða ólíkar hugsanir, hugmyndir og sjónarmið og taka betri og upplýstari ákvarðanir.

Fjölbreytileiki sem lagalegt hugtak tekur til meðfæddra einkenna á borð við kyn, húðlit, kynþátt, þjóðernisuppruna, trú og aldur. Hann getur einnig náð til menntunar, menningarlegs og félags- og efnahagslegs bakgrunns og jafnvel stjórnmálatengsla. Sem siðferðilegt hugtak en ekki eingöngu lagalegt nær fjölbreytileiki þó einnig til ýmissa síður augljósra einkenna, svo sem ólíkrar hegðunar, hugsunarhátta, skilnings, viðhorfa, skapgerðar og námsstíla. Saman geta þessi ólíku einkenni gagnast fyrirtæki og stuðlað að framúrskarandi frammistöðu vinnuaflsins í heild.

Fjölbreytileiki kann að vera bein lagaleg krafa eftir því hvers konar atvinnurekstur frumkvöðull stundar. Ef ætlunin er til dæmis að gera samninga við opinbera aðila á sveitar-, fylkis- eða alríkisstigi er líklegt að fyrirtækið þurfi að uppfylla tiltekið viðmið um fjölbreytileika. Mörg einkafyrirtæki hafa einnig ákvæði um fjölbreytileika í samningum aðfangakeðjunnar sem tengjast verkefnum um fjölbreytileika birgja.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Uppbygging fjölbreytileika

Tilgreindu fyrir hvert eftirfarandi markmið tvö dæmi um áþreifanlega aðgerð eða starfsemi sem frumkvöðull gæti hrint í framkvæmd til að ná því.

1. Kynna hugtakið fjölbreytileika og undirstrika mikilvægi, virði og ávinning fjölbreytts vinnuumhverfis
2. Setja skýrar væntingar um að fólk meti fjölbreytileika og hugmyndina um einingu í fjölbreytileika og sýna hvernig nýta megi kraft fjölbreytileikans til nýsköpunar
3. Vera fyrirmynd í góðri siðferðilegri hegðun sem styrkir fjölbreytileika, svo sem með því að útrýma hvers kyns fordómum, og ætlast til hins sama af öðrum
4. Tryggja að ráðningarferlið, þar á meðal starfslýsingar, leit að umsækjendum, viðtalsspurningar og önnur tengd skref, sé hannað með fjölbreytileika í huga
5. Veita fræðslu um fordóma, ólíkar birtingarmyndir þeirra og neikvæð áhrif
6. Veita tækifæri til að efla siðferðilega hæfni á borð við sannsögli, áreiðanleika og réttsýni
7. Tryggja samræmdar, marktækar, verulegar og tímanlegar afleiðingar fyrir fordómafulla hegðun innan skipulagsheilda

Kynjajafnrétti

Sem frumkvöðull þarftu að gera þér grein fyrir mikilvægi og gildi kynjajafnréttis og áhrifum þess við að skapa varanlegt samkeppnisforskot. Síðan þarf að flétta meginregluna inn í alla

starfsemi skipulagsheildarinnar. Auk þess að vera siðferðilega rétt er hún mikilvæg vegna þess að konur eru nær helmingur mannkyns og hafa löngum verið jaðarsettar í viðskiptalífinu. 54,55 Sé litið fram hjá þeirri staðreynd kann einnig að vera litið fram hjá helmingi þeirra hæfileika sem geta hjálpað fyrirtækinu að skara fram úr og mynda varanlegt samkeppnisforskot. Það leiðir aftur til glataðs trausts. Önnur og enn mikilvægari ástæða er að sérhvert frávik frá meginreglunni stríðir gegn allri hugmyndinni um siðferði og ábyrgð. Meginreglan hjálpar skipulagsheildinni auk þess að laða að hæfasta og skarpasta starfsfólkið.

3

54
R. A. Fisher. Erfðafræðikenningin um náttúruval. (Clarendon, Oxford, 1930).

55
W. D. Hamilton. „Óvenjuleg kynjahlutföll.“ Science 156 (1967): 477–488.

Meginreglan um kynjajafnrétti neitar ekki að munur sé á körlum og konum. Hún krefst fyrst og fremst þess að allt fólk í samfélaginu fái sanngjörn og jöfn tækifæri til vaxtar, þroska og framgangs. Hún viðurkennir einnig að konur hafa í gegnum tíðina verið jaðarsettar eða útilokaðar frá viðskiptalífinu. Það á enn við, jafnvel í þróuðustu ríkjum heims, eins og sést til dæmis af launamun kvenna og karla í vestrænum samfélögum. Konur þurfa því að fá sömu tækifæri til menntunar, umbunar, viðurkenningar og framgangs og karlar.

Traust og siðferðileg ábyrgð

Að lokum felst þróun öruggs umhverfis einnig í að skapa aðstæður þar sem fólk getur myndað órjúfanleg trauststengsl, þarf ekki stöðugt að vera á varðbergi, getur bent á misferli án þess að sæta ávítum og treystir því að fá það sem því ber. Þessi vídd öruggs vinnuumhverfis felst í að tryggja að fólk telji komið fram við sig með sanngjörnum og réttlátum hætti og að þörf þess fyrir siðferðilegt vinnuumhverfi sé uppfyllt.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Sherron Watkins og Enron

Enron er eitt alræmdasta dæmið um fyrirtækjasvik í sögu Bandaríkjanna. Hneykslið sem lagði félagið að velli olli því að verðmæti hlutabréfa rýrnaði um það bil 60 milljarða Bandaríkjadala. Sherron Watkins, stjórnandi hjá félaginu, uppgötvaði svikin og leitaði fyrst til yfirmanns síns og leiðbeinanda, stofnandans og stjórnarformannsins Ken Lay, til að tilkynna grun um bókhalds- og fjármálaóreglu. Ítrekað var litið fram hjá henni og að lokum sagði hún fjölmiðlum frá málinu. Þar sem hún leitaði ekki beint til bandaríska verðbréfaeftirlitsins (SEC) naut Watkins ekki verndar uppljóstrara. (Sarbanes–Oxley-lögin voru ekki samþykkt fyrr en eftir Enron-hneykslið. Aðstæður Watkins og misferli Enron áttu raunar þátt í að sannfæra Bandaríkjaþing um að setja lögin. 56)

56
Shaheen Pasha. „Uppljóstrari Enron lýsir sökkvandi skipi.“ CNN Money. 16. mars 2006. http://money.cnn.com/2006/03/15/news/newsmakers/enron/

Watkins er nú virtur fyrirlesari um siðferði og ábyrgð starfsfólks og fjallar um hvernig bregðast skuli við slíkum aðstæðum. „Þegar þú stendur frammi fyrir einhverju sem skiptir raunverulega máli og þegir ertu þegar á rangri braut … gakktu gegn straumnum ef þörf krefur," sagði hún í erindi á landsmálþingi um skapgerð og forystu, málstofu sem ætlað er að efla leiðtogahæfni og siðferðilega eiginleika ungs fólks.

Watkins ræðir opinskátt um áhættuna sem fylgir heiðarleika í starfi, en starfsfólk ætti að hafa hana í huga þegar það metur skyldur sínar gagnvart fyrirtækinu, almenningi og sjálfu sér. „Ég mun aldrei aftur fá starf hjá bandarísku stórfyrirtæki. Um leið og þú segir valdhöfum sannleikann án þess að á þig sé hlustað verður starfsferillinn aldrei samur."

Stjórnendur Enron brugðust við yfirvofandi kreppu með því að kenna öðrum um og láta starfsfólkið bjarga sér sjálft. Watkins sagði: „Innan tveggja vikna frá því að ég uppgötvaði svikin sagði Jeff Skilling, forstjóri Enron, starfi sínu lausu. Okkur leið eins og við værum á herskipi, illa gengi og skipstjórinn hefði tekið þyrlu heim. Haustið 2001 var einfaldlega myrkasti tími lífs míns, því ekkert af því sem ég taldi öruggt var lengur öruggt."

- Hafði Watkins siðferðilega skyldu gagnvart Enron, hluthöfum þess eða fjárfestum almennt til að gera grunsemdir sínar opinberar? Rökstyddu svarið.
- Hversu mikillar fórnar er sanngjarnt að krefjast af starfsmanni sem ljóstrar upp um misferli?

Best er að frumkvöðlar séu fyrirmynd í góðri siðferðilegri hegðun, ætlist til hins sama af starfsfólki og hjálpi meðlimum skipulagsheildarinnar að þroska siðferðisáttavita. Jafnmikilvægt er þó að eigendur fyrirtækja grípi til aðgerða og komi á réttu eftirliti og mótvægi til að sannreyna að starfsfólk skipulagsheildarinnar fylgi stefnu hennar og meginreglum um siðferðilega hegðun.

Skipulagsheildir ættu að koma á kerfum sem fylgjast með því að reglum sé fylgt. Einnig þarf að þróa verðandi leiðtoga með markvissum hætti og tryggja, í samstarfi við stjórnanda hverrar rekstrareiningar, að aðeins fólk sem sýnir góða siðferðilega hegðun komi til greina. Einstaklingsmat ætti að meta siðferðilega hegðun með skýrum hætti og veita umbun, viðurkenningu og framgang fyrir góða siðferðilega hegðun en skilgreina afleiðingar og þjálfun eða úrræði fyrir athafnir sem uppfylla ekki viðmið fyrirtækisins. Óviðunandi hegðun ætti að hafa marktækar, verulegar og tímanlegar afleiðingar, svo sem að stjórnandi komi ekki lengur til greina sem leiðtogi þegar sýnt hefur verið fram á að viðkomandi muni ekki stjórna af ábyrgð.

Mikilvægt er að meðlimir skipulagsheildarinnar láti ekki hræða sig til að fylgja eða samþykkja núverandi eftirlitskerfi í blindni án þess að draga það í efa. Frumkvöðull þarf að rækta umhverfi þar sem hver meðlimur skipulagsheildarinnar er hvattur og studdur til að sýna forvitni og sköpunargáfu, draga vald í efa og leita undirliggjandi sannleika í öllum málum. Til þess á líka að vera ætlast. Að draga vald í efa merkir ekki að allt sé leyfilegt heldur einfaldlega að starfsfólk eigi að hugsa sjálfstætt. Hvetja ætti til ábyrgðar, enda er hún bæði siðferðilegt og lagalegt viðfangsefni.

Í grein í Harvard Business Review er lagt til ábyrgðarkerfi sem hentar frumkvöðlum.[57] Traust nálgun við ábyrgð krefst fjölþrepa ferlis sem felur í sér að setja væntingar, tryggja að starfsfólk hafi getu til að uppfylla þær, mæla árangur, veita endurgjöf og skilgreina afleiðingar

ósiðferðilegrar hegðunar. Auk siðferðilegrar nálgunar þarf að hafa í huga að bandarísk alríkislög kveða á um ábyrgð. Þekktust þeirra eru Sarbanes–Oxley-lögin,58 sem fjallað er um annars staðar í þessum kafla og öðrum köflum bókarinnar. Lögin eru einnig nefnd lög um ábyrgð og gagnsæi fyrirtækja og endurskoðenda og krefjast þess að félög á almennum hlutabréfamarkaði hafi innra eftirlitskerfi sem leggur áherslu á gagnsæi og ábyrgð.

57
Peter Bregman. „Rétta leiðin til að draga fólk til ábyrgðar.“ Harvard Business Review. 11. janúar 2016. https://hbr.org/2016/01/the-right-way-to-hold-people-accountable

58
Pub.L. 107–204. https://legcounsel.house.gov/Comps/Sarbanes-oxley%20Act%20Of%202002.pdf

Ef mistök verða

Ef þú eða skipulagsheildin gerir mistök þarftu að ákveða hvernig bregðast skuli við þeim. Almennt stendur valið milli þess að greiða nú eða hundraðfalt síðar. Nánari skoðun á stærstu, kostnaðarsömustu og skaðlegustu fyrirtækjabrestum samtímans sýnir að þeir hafa kostað mannslíf og eignir eða valdið gífurlegum umhverfisspjöllum. Oftast hafa brestirnir stafað af einu eða fleiri frávikum stjórnenda frá siðferðilegum viðmiðum. Til að vinna gegn slíkum vanda þurfa frumkvöðlar fyrst að axla ábyrgð, viðurkenna bresti sína og játa mistök. Viðurkenningin þarf að vera einlæg, opinská, tafarlaus, sannleikanum samkvæm og trúverðug ef hagsmunaaðilar eiga að taka iðruninni trúanlega. Þegar fyrsta skrefið hefur verið stigið þarf þegar í stað að grípa af frumkvæði til aðgerða til að leysa vandann sem hefur skapast. Margir leiðtogar og frumkvöðlar hafa komist að því með erfiðum hætti að þeir þurfa frá upphafi að vera opnir og gagnsæir gagnvart hagsmunaaðilum. Ef mistök eru ekki viðurkennd tafarlaust getur verðið orðið mjög hátt þegar upp um þau kemst. Frumkvöðull þarf meðal annars að:

1. Viðurkenna mistök, bresti og annmarka fyrir öllum hagsmunaaðilum
2. Miðla eðli vandans með skilvirkum hætti til helstu hagsmunaaðila
3. Upplýsa hagsmunaaðila um áhrif, afleiðingar og orsakir vandans
4. Grípa tafarlaust til nauðsynlegra aðgerða til að taka á vandanum og stöðva frekara tjón
5. Framkvæma ítarlega og óhlutdræga rótargreiningu til að finna undirliggjandi orsök
6. Taka á annmörkum í mannauði og kerfum sem upphaflega ollu vandanum
7. Koma á ráðstöfunum sem koma í veg fyrir að sömu mistök endurtaki sig

Í stuttu máli er besta leiðin að viðurkenna mistök og annmarka, greiða verðið, lagfæra vandann og uppræta hann og koma með kerfisbundnum hætti í veg fyrir að sömu mistök endurtaki sig. Dæmi um mistök og annmarka fyrirtækja sem brugðist var fljótt við áður en þau urðu að alvarlegum vanda eru Tylenol-eitrunin og þjófnaður upplýsinga um viðskiptareikninga Target. Dæmi um vanda sem ekki var brugðist rétt við og olli milljarða Bandaríkjadala tjóni eru gallaðir kveikjurofar GM, svik Volkswagen við útblástursmælingar og reikningssvik Wells Fargo.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Velja siðferðilega réttu leiðina

Til að ganga lengra en glæsileg skuldbindingarskýrsla, fágaður vefur eða fáein innihaldslaus orð í siðareglum um ábyrgð fyrirtækja þarf frumkvöðull ætíð og við allar aðstæður að fylgja bæði bókstaf og anda laganna og því sem siðferðilega rétt er. Til þess þurfa frumkvöðlar að þroska og tileinka sér siðferðisáttavita sem kemur í veg fyrir ranga og ósiðlega breytni, óháð afleiðingunum.

Sígilt dæmi um siðferðilega rétta breytni, sem kennt hefur verið sem dæmisaga í viðskiptaháskólum, kemur frá Johnson & Johnson (J&J). Árið 1982 komst J&J að því að átt hafði verið við Tylenol-hylki fyrirtækisins og kalíumsýaníði blandað í þau. 59 Til að taka á vandanum, vernda vörumerkið og koma í veg fyrir neikvæða fjölmiðlaumfjöllun fjarlægði J&J allar Tylenol-vörur sínar úr hillum verslana.

59

Dan Fletcher. „Stutt saga Tylenol-eitrunarinnar.“ Time. 9. febrúar 2009. http://content.time.com/time/nation/article/0,8599,1878063,00.html

Lykilhugtök

festuaðferðir
: í siðferðilegu samhengi: það að gera siðferði að grunnstoð fyrirtækis svo að þeir sem taka ákvarðanir hafi helstu siðferðileg sjónarmið að leiðarljósi

samkeppnislög
: lög sem koma í veg fyrir að fyrirtæki misnoti stöðu sína eða vald á markaði með því að útiloka keppinauta eða takmarka aðgang þeirra að markaðnum

viðskiptasiðferði
: hegðun fyrirtækja og fulltrúa þeirra sem felst í að þau fylgja lögum og virða réttindi hagsmunaaðila, einkum viðskiptavina, starfsfólks, nærsamfélags og umhverfis

hagsmunaárekstur
: aðstæður þar sem einstaklingur eða skipulagsheild á hagsmuna að gæta á fleiri en einu sviði og hagsmunirnir rekast á

höfundarréttur
: einkaréttur höfundar til að afrita verk sitt, yfirleitt í tiltekinn tíma

samfélagsábyrgð fyrirtækja
: starfsháttur þar sem fyrirtæki lítur á sig í víðara samhengi, sem hluta af samfélaginu með óbeinar samfélagslegar skyldur og ábyrgð á áhrifum sínum á umhverfi og velferð samfélagsins

hönnunareinkaleyfi
: verndar hönnun vöru

upplýsingagjöf
miðlun nauðsynlegra staðreynda og upplýsinga um málefni á gagnsæjan hátt og sannleikanum samkvæmt

fjölbreytileiki
þátttaka ólíks starfsfólks án tillits til þátta á borð við kynþátt, trú, kyn, fötlun, kynhneigð, kynvitund, félags- og efnahagsstöðu eða menningarlegan bakgrunn

umhverfismiðuð frumkvöðlastarfsemi
frumkvöðlaverkefni sem beinast að því að greina umhverfisvanda og skapa vöru eða ferli til að leysa hann

siðferði
hegðunarviðmið sem við setjum okkur í einkalífi og starfi

sanngirni
óhlutdræg fylgni við reglur og viðmið um það sem er réttlátt, rétt og sanngjarnt

heilindi
fylgni við siðferðisreglur sem gerir fólk traust og óspillt vegna þess að orð þess og athafnir fara saman

hugverk
lögvernduð afurð skapandi vinnu sem felst í að þróa einstaka hugmynd í vöru eða þjónustu

fordómar
hugsunarháttur eða framkoma gagnvart starfsfólki sem hyglar einum einstaklingi eða hópi á kostnað annars, yfirleitt með ósanngjörnum hætti

samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
frumkvöðlaverkefni sem beinast að því að greina samfélagslegan vanda og skapa vöru eða ferli til að leysa hann

sjálfbærni
það að varðveita auðlindir og haga starfsemi þannig að hún sé vistfræðilega ábyrg til langs tíma

viðskiptaleyndarmál
upplýsingar, ferli eða önnur innri þekking í eigu skipulagsheildar sem stuðla að samkeppnisforskoti hennar á markaði

vörumerki
skráning sem veitir eiganda rétt til að nota heiti, tákn, hljóðmerki eða persónu með tiltekinni vöru eða þjónustu og kemur í veg fyrir að aðrir noti sömu auðkenni til að selja vörur sínar

sannsögli
undirliggjandi staðreyndir, veruleiki og gögn um málefni

einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu
verndar hugmyndir að vörum

Samantekt

3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Í fyrsta hluta kaflans er fjallað um tengsl frumkvöðlastarfs, siðferðis, samfélagsábyrgðar og laga. Stundum virðast siðferði og lög fléttast saman en í öðrum tilvikum er mikill munur á þeim. Hlutinn sýnir hvernig siðferðileg sjónarmið geta veitt frumkvöðlum siðferðisáttavita þegar þeir leitast við að finna jafnvægi milli þess að afla tekna og gera það sem er rétt. Hafa þarf þó í huga að eigendur og stjórnendur fyrirtækja ráða yfirleitt sjálfir hvort þeir fylgja siðlegum viðskiptaháttum. Lögum verður hins vegar að fylgja, annars geta bæði frumkvöðullinn og fyrirtækið borið skaðabóta- eða refsiábyrgð. Stundum eru mistök aðeins siðferðilegt frávik en í öðrum tilvikum fela þau einnig í sér lögbrot, eins og Equifax-málið sem fjallað var um.

3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Í þessum hluta voru skoðuð dæmi um frumkvöðlastarf þar sem samfélagsábyrgð gegnir lykilhlutverki í starfseminni. Málefni á borð við sjálfbærni og umhverfisvitund skipta frumkvöðla og starfsfólk þeirra oft miklu máli. Flest sprotafyrirtæki vilja afla tekna og eins og hlutinn sýnir er vel hægt að gera það samhliða því að vinna að markmiði um samfélagsábyrgð. Sum fyrirtæki í samfélagslegri frumkvöðlastarfsemi ganga skrefi lengra og öðlast B Corp-vottun. B Corp-fyrirtæki eru annars eðlis en bandarísk C- og S-félög, sem eru skattalegir flokkar. B Corp-vottunin staðfestir að fyrirtæki hefur staðist úttekt óháðs aðila og sýnt fram á að það starfi í reynd með samfélagslega ábyrgum hætti.

3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

Í þessum hluta kaflans er fjallað um vinnuumhverfi og mannauðsmál. Við skoðuðum hvernig frumkvöðlar geta gert fyrirtæki sitt að eftirsóknarverðum vinnustað þar sem siðferðileg breytni er mikils metin. Slík nálgun nær bæði til siðferðilegra og lagalegra sjónarmiða, svo sem að koma í veg fyrir mismunun, greiða sanngjörn laun, hvetja til siðlegrar hegðunar og umbuna fyrir hana og skapa andrúmsloft samvinnu og liðsheildar. Til að skapa samfélagslega ábyrgan vinnustað þarf vinnuveitandinn að skuldbinda sig til langs tíma til að starfa siðlega og það er ekki alltaf auðvelt. Það getur til dæmis þýtt að yfirmaður eða eigandi þurfi að viðurkenna eigin mistök, axla ábyrgð á þeim og leiðrétta þau. Þú vilt ekki vera þess konar yfirmaður sem getur aldrei sagt: „Þarna hafði ég rangt fyrir mér og næst geri ég betur.“

Upprifjunarspurningar

1. Full og sönn upplýsingagjöf _____.

   a. er oft krafist samkvæmt skaðabótarétti
   b. er siðferðilegt atriði en ekki lagaskylda
   c. er áhættusöm viðskiptavenja vegna þess að hún gagnast samkeppnisaðilum
   d. er alfarið persónulegt val

2. Hvert eftirfarandi er algengt lögbundið verndartímabil hugverkaréttinda?

   a. Höfundarréttur nýtur verndar í tuttugu ár.
   b. Einkaleyfi njóta verndar í fimmtíu ár.
   c. Vörumerki njóta verndar í tíu ár í senn og verndina má endurnýja.
   d. Viðskiptaleyndarmál njóta verndar í fimmtán ár.

3. Hvað af eftirfarandi felst í því að breyta siðlega?

   a. heilindi
   b. upplýsingagjöf
   c. gagnsæi
   d. Allir svarmöguleikarnir eru réttir.

4. Samkeppnislög:

   a. geta gagnast litlum frumkvöðlafyrirtækjum með því að tryggja að stór fyrirtæki hafi ekki einokunarstöðu
   b. geta skaðað lítil frumkvöðlafyrirtæki með því að krefjast þess að þau upplýsi um viðskiptaleyndarmál
   c. gilda aðeins um fyrirtæki með fleiri en 500 starfsmönnum
   d. Enginn svarmöguleikanna er réttur.

5. Einkaleyfi _____.

   a. líkjast viðskiptaleyndarmálum samkvæmt lögum um hugverkaréttindi
   b. veita tímabundinn einkarétt á uppfinningu
   c. njóta verndar samkvæmt lögum um hugverkaréttindi í níutíu og níu ár
   d. Enginn svarmöguleikanna er réttur.

6. Meðal fyrirtækja sem hafa verið sektuð um milljónir Bandaríkjadala vegna lögbrota eða siðferðisbrota eru _____.

   a. Enron
   b. TOMS
   c. British Petroleum
   d. a og c

7. B Corp-heitið _____.

   a. krefst vottunar stjórnvalda
   b. krefst engrar vottunar
   c. má aðeins nota eftir úttekt og vottun B Lab-samtakanna
   d. er samfélagsmiðlahugtak sem einkum er notað í markaðsskyni

8. Hvað greinir samfélagslegt frumkvöðlafyrirtæki frá hefðbundinni frumkvöðlastarfsemi?

   a. skuldbinding um að draga úr mengun
   b. heit um sjálfbær innkaup í aðfangakeðjunni
   c. viðleitni til að endurnýta vatn og endurvinna úrgang og aðrar aukaafurðir
   d. Allir svarmöguleikarnir eru réttir.

9. Meðal grunneiginleika sem siðleg hegðun byggist á eru _____.

   a. traust
   b. sanngirni
   c. framúrskarandi árangur
   d. Allir svarmöguleikarnir eru réttir.

10. Starfsfólk af þúsaldarkynslóðinni _____.

    a. setur laun oft ekki í fyrsta sæti
    b. vill jafnvægi milli vinnu og einkalífs
    c. væntir þess yfirleitt að vinnuveitandinn hafi siðferðilegt gildakerfi
    d. Allir svarmöguleikarnir eru réttir.

11. Fjölbreyttur starfshópur _____.

    a. er alltaf valfrjáls
    b. er yfirleitt skilyrði fyrir samningum við stjórnvöld
    c. er alltaf krafa samkvæmt VII. bálki bandarísku borgararéttindalaganna
    d. er aldrei krafa

Umræðuspurningar

1. Hvernig má flétta siðferðileg hugtök á borð við sannsögli og sanngirni inn í alla starfsemi skipulagsheildar?
2. Hvernig getum við ræktað umhverfi þar sem sérhver einstaklingur innan skipulagsheildarinnar þroskar og tileinkar sér siðferðisáttavita?
3. Leggðu mat á hvernig sprotafyrirtæki gæti notið góðs af því að samkeppnislögum væri framfylgt gegn stórum keppinauti.
4. Ræddu hvernig hugverk á borð við vörumerki geta aukið virði smáfyrirtækis. Hvernig myndir þú vernda möguleika þína á að afla tekna af hugverkum?

5. Í þessum hluta kaflans er dæmi um að tölvuinnbrot hafi leitt til leka á upplýsingum um viðskiptavini. Ræddu mestu áhættuna sem fylgir því að geyma upplýsingar um viðskiptavini eða fyrirtæki á netinu. Hvaða skref myndir þú taka til að koma í veg fyrir gagnaleka?
6. Getur samfélagsfyrirtæki unnið að samfélagslegu málefni og jafnframt skilað hagnaði?
7. Hvernig myndir þú tryggja að skipulagsheildin læri að þróa og afhenda vörur og þjónustu sem draga úr kolefnisfótspori hennar?
8. Skoðaðu töflu 3.3 um fyrirtækjasvik. Hvaða fyrirtæki telur þú vera eitt versta dæmið um ósiðlega hegðun? Ræðst matið af því hve miklu fé var stolið, hve margir voru sviknir eða hve slóttugar aðferðirnar voru?
9. Ef frumkvöðull leggur áherslu á sjálfbærni og umhverfisvitund, þarf það að bitna á afkomu fyrirtækisins? Er hægt að vernda umhverfið og skila jafnframt hagnaði?
10. Þú hefur lært um B Corp-félög. Ef þú stofnaðir nýtt fyrirtæki, myndir þú skuldbinda þig til að gangast undir hið fremur stranga úttektarferli sem B Corp-vottun krefst? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
11. Hvernig getur frumkvöðull nýtt kosti fjölbreytts starfshóps sem best til að skapa samkeppnisforskot?
12. Hvernig getur þú unnið gegn neikvæðum áhrifum hlutdrægni og fordóma í skipulagsheildinni?
13. Hvað myndir þú sem frumkvöðull gera til að starfsfólkið fyndi að þú mætir framlag þess og að því væri frjálst að tjá sig af hreinskilni?
14. Útskýrðu hvers vegna eigendur ættu að láta sig fjölbreytileika varða. Hvað myndir þú gera til að stuðla að honum?
15. Sumir eigendur lítilla fyrirtækja hafa ekki efni á fullskipaðri mannauðsdeild. Það getur gert þeim erfitt fyrir að fylgja vinnulöggjöf. Hvaða skref myndir þú taka til að fylgja bandarískri vinnulöggjöf á alríkis- og fylkisstigi ef þú hefðir hvorki lögmann né sérfræðing í mannauðsmálum í fullu starfi hjá fyrirtækinu?

Tilviksspurningar

1. Árið 2017 kom í ljós að Wells Fargo hafði stofnað yfir tvær milljónir falsaðra reikninga í nafni viðskiptavina án samþykkis, heimildar eða vitneskju þeirra. John Stumpf, forstjóri Wells Fargo, sagði af sér vegna hneykslisins en neitaði að hafa átt hlut að máli eða brotið af sér. Hann kenndi starfsfólkinu um og rak yfir 5.300 manns vegna málsins. Rannsakaðu málið og svaraðu eftirfarandi spurningum.
   A. Hvaða þættir í skipulagi og fyrirtækjamenningu fengu starfsfólk til að stofna falsaða reikninga?
   B. Hvers vegna dró starfsfólkið ekki ákvarðanir stjórnenda í efa?

2. Árið 2017 komst Umhverfisstofnun Bandaríkjanna að því að Volkswagen hafði komið fyrir svonefndum svikabúnaði í bílum sínum. Þetta var hugbúnaður sem greindi hvenær útblásturspróf stóð yfir, stýrði vélinni, dró úr útblæstri og gerði bílnum kleift að standast bandarísk útblástursmörk. Martin Winterkorn, forstjóri Volkswagen, neitaði sök en var síðar neyddur til að segja af sér og viðurkenndi að fyrirtækið hefði beitt svikum. Rannsakaðu málið og svaraðu eftirfarandi spurningum.

A. Hvaða þættir í skipulagi og fyrirtækjamenningu fengu starfsfólk Volkswagen til að beita svikum?

B. Hvers vegna dró starfsfólkið ekki ákvarðanir stjórnenda í efa?

3. Ef þú gerðir lista yfir tíu mestu spillingarhneyksli heims kæmist mál Petrobras (Petróleo Brasileiro) í Brasilíu vafalaust á hann. Olíusamsteypan, sem er að meirihluta í eigu ríkisins, tengdist hneyksli upp á milljarða Bandaríkjadala. Stjórnendur fyrirtækisins þáðu mútur og bakgreiðslur frá verktökum í skiptum fyrir ábatasama samninga um mannvirkjagerð og boranir. Verktakarnir greiddu stjórnendum Petrobras yfir 5 prósent af samningsfjárhæðinni og fénu var veitt í leynisjóði. Sjóðirnir fjármögnuðu síðan kosningabaráttu tiltekinna fulltrúa stjórnmálaflokksins Partido dos Trabalhadores, Verkamannaflokksins, auk munaðarvara á borð við kappakstursbíla, skartgripi, Rolex-úr, snekkjur, vín og listaverk. 60 Upphaflega rannsóknin á þessu athæfi nefndist Bílaþvottaaðgerðin (Lava Jato) og hófst árið 2014 á bensínstöð og bílaþvottastöð í Brasília þar sem peningaþvætti fór fram. Rannsóknin víkkaði síðar og náði til öldungadeildarþingmanna, embættisfólks og fyrrverandi forseta lýðveldisins, Luiz Inácio Lula da Silva. Hún átti einnig þátt í ákæru og embættismissi eftirmanns Lula, Dilmu Rousseff. Lula og Rousseff eru bæði í Verkamannaflokknum. Málið er flókið. Við rannsóknina komu meðal annars í ljós kínverskir birgjar, svissneskir bankareikningar þar sem fé var falið fyrir brasilískum stjórnvöldum og millifærslur í gegnum New York sem vöktu athygli bandaríska dómsmálaráðuneytisins. Snemma árs 2017 lést dómari við hæstarétt Brasilíu með dularfullum hætti í flugslysi. Hann stýrði rannsókn og saksókn málsins. Erfitt er að ímynda sér sorglegra dæmi um kerfisbrest og siðferðisbrot einstaklinga. Glatað traust á stjórnvöldum og efnahagslífi hefur enn áhrif á almenning í Brasilíu. Á meðan heldur rannsóknin áfram.

60
Jonathan Watts. „Ítarleg umfjöllun um Bílaþvottaaðgerðina (Lava Jato): Er þetta stærsta spillingarhneyksli sögunnar?“ The Guardian. 1. júní 2017.

A. Er hneykslið hjá þessu brasilíska fyrirtæki bundið við menningu Brasilíu?

4. Haustið 2016 varð Samsung Electronics fyrir gríðarlegum álitshnekki þegar Galaxy Note 7-snjallsímar fyrirtækisins tóku að springa vegna galla í rafhlöðum og hylkjum. Fyrirtækið neitaði í fyrstu að tæknileg vandamál væru fyrir hendi. Þegar ljóst varð að sprengihætta símanna ógnaði öryggi og heilsu, og þeir voru bannaðir í flugvélum, sakaði Samsung birgja sína um að hafa valdið vandanum. Í raun er líklegasta skýringin sú að fyrirtækið hafi flýtt sér að koma símanum á markað á undan iPhone 7 frá Apple og því slakað á kröfum í framleiðslunni. Samsung viðurkenndi loks vandann, innkallaði yfir tvær milljónir síma um allan heim og skipti þeim út fyrir nýja og endurbætta Galaxy Note 7-síma. Viðbrögð fyrirtækisins og sú ákvörðun að skipta símunum út áttu stóran þátt í að draga úr áfallinu og hækkuðu jafnvel gengi hlutabréfa þess. Samsung setti viðskiptavininn í forgang, það er öryggi og ánægju viðskiptavina, því að fyrirtækið vildi gera það sem var siðlegt og ábyrgt.

   A. Sum gætu haldið því fram að fyrirtækið hefði getað gert mun meira og brugðist mun fyrr við, en ef til vill voru viðbrögðin samt skynsamleg. Hvað telur þú?

5. Stundum leggur áhugasamt starfsfólk meira á sig en því ber til að veita góða þjónustu, jafnvel þótt það hafi enga eiginlega viðskiptavini. Kathy Fryman er dæmi um slíkt starfsfólk. Fryman starfaði í þrjá áratugi við ræstingu og umsjón í aldargömlum skóla í sjálfstæða skólaumdæminu í Augusta í Kentucky. Hún annaðist ekki aðeins skólabygginguna heldur einnig fólkið innan veggja hennar. 61 Fryman lagfærði hurðir sem lokuðust ekki, síma sem hringdu ekki og viðvörunarkerfi sem gáfu ekki hljóð þegar þau áttu að gera það. Hún hélt utan um lykla og sópaði óhrein gólf fyrir foreldrakvöld. Allt þetta tilheyrði starfinu en hún gerði mun meira. Fryman spurði skólahjúkrunarfræðinginn oft hvernig veikum nemanda liði og ræddi við kennara um barn sem átti erfitt heima fyrir. Ef kennari nefndi að eitthvað vantaði birtist það á skrifborðinu daginn eftir. Nemandi sem þurfti eitthvað fyrir kennslustund fann það skyndilega í bakpokanum sínum. Lisa McCrane, fræðslustjóri skólahverfisins, sagði um Fryman: „Hún hefur einstakt lag á að láta fólk finna fyrir umhyggju, huggun og öryggi.“ Fryman sagði sjálf: „... ég þarf alltaf að gera eitthvað fyrir einhvern.“ Viðskiptavinir Fryman komu ekki til að kaupa vöru sem hún fengi sölulaun fyrir. Þeir voru nemendur og kennarar, foreldrar og skattgreiðendur. Samt veitti hún þess konar þjónustu sem allir vinnuveitendur væru stoltir af og sem skiptir máli fyrir fólk á hverjum degi.

61 Brenna Kelly. „Kathy Fryman, húsvörður Augusta-skólanna, annast bæði bygginguna og fólkið innan hennar og hlýtur Fred-verðlaunin.“ Northern Kentucky Tribune. 23. september 2017. http://www.nkytribune.com/2017/09/augusta-schools-custodian-kathy-fryman-takes-care-of-building-and-the-people-inside-gets-fred-award/

   A. Getur stjórnandi fundið, þjálfað og hvatt næstu Kathy Fryman eða er löngunin til að „gera eitthvað gott fyrir einhvern“ meðfædd sumum en ekki öðrum?
   B. Starfsfólk sem sýnir sama eldmóð og Fryman gerir það oft vegna innri umbunar. Aðrir kunna einfaldlega að vilja fá viðurkenningu og finna að framlag þeirra sé metið. Ef þú værir fræðslustjóri skólahverfisins, hvernig myndir þú viðurkenna framlag Fryman?

Mætti til dæmis bjóða henni að ræða við nýtt starfsfólk um tækifæri til að veita framúrskarandi þjónustu?

6. Horfðu á myndbandið ABC Nightline – IDEO Shopping Cart á YouTube. Það sýnir hvernig nota má frumkvöðlahugsun ásamt samvinnuferli til að skapa nýstárlegustu vörurnar.

A. Eftir að hafa horft á IDEO-myndbandið á YouTube skaltu telja upp þá þætti sem hafa gert IDEO að fyrirmynd annarra fyrirtækja í nýsköpun.
B. Hvaða meginreglur og hegðun hafa helst stuðlað að menningu framúrskarandi samvinnu?

Tillögur að viðbótarefni

3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Upplýsingamiðstöð smáfyrirtækja um SBREFA-lögin. Vefurinn er góð hjálp við að skilja lagakröfur og fara að reglum.

https://www.dol.gov/agencies/oasam/business-operations-center/osdbu/compliance-assistance

Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna, skrifstofa aðstoðarráðherra stjórnsýslu og stjórnunar.

3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Listi yfir viðskiptalíkön og ramma samfélagsfyrirtækja: http://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas

TEDTalk-myndband: Carol Sanford á TEDxBerkeley 2014. „Ábyrgur frumkvöðull: fjórar gerðir sem breyta leiknum“: https://www.youtube.com/watch?v=Dqza5Uo1cFE

Global Entrepreneurship Monitor (GEM): www.gemconsortium.org

Social Enterprise and Entrepreneurship (SEE) the Change: https://seethechange.ca

3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

Samtök um mannauðsstjórnun: https://www.shrm.org

4. KAFLI

4

Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar



Mynd 4.1 Sköpunargáfa tekur á sig ýmsar myndir og getur verið óreiðukennd, en hún er ómissandi þáttur nýsköpunar og hugvitssemi sem geta báðar knúið frumkvöðlastarf áfram. (heimild: aðlöguð ljósmynd af málningarloki og málningarslettum eftir Linus Bohman/Flickr, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar
- 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
- 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Inngangur

Við fæðumst forvitin. Þegar við vöxum úr grasi er okkur hins vegar sagt að lita innan línanna og að raunveruleg dýr geti ekki talað. Slík fyrirmæli geta kæft sköpunargáfuna. Margir farsælir frumkvöðlar leggja sig fram um að losa sig við sum þessara skilaboða til að virkja

skapandi hugsun. Hvað gerið þið þegar ykkur er falið verkefni sem krefst sköpunargáfu? Takið þið fram myndlistarvörur og byrjið að teikna? Grípið þið símann eða setjist við tölvuna og leitið strax á netinu? Steve Jobs, stofnandi Apple og þekktur frumkvöðull á sviði nýsköpunar, hafði sína eigin aðferð við skapandi hugsun. Hún tengdist hvorki myndlistarvörum né snjallsímum. Jobs fékk sumar bestu skapandi hugmyndir sínar á göngu eða í gönguspjalli.

Hvers vegna kaus Jobs að ganga til að þróa nýjar hugmyndir? Rannsókn við Stanford-háskóla leiddi í ljós að ganga eykur skapandi hugsun. 1 Þegar þið hefjið frumkvöðlaferli og ætlið að skapa og stunda nýsköpun, eða þegar þið festist og þurfið skapandi lausn, er kannski kominn tími til að fara í göngutúr. Enn betra er að finna vin og spjalla saman á göngunni. Það getur örvað sköpunargáfuna og leitt til nýsköpunar og jafnvel uppfinningar.

1

Marily Oppezzo og Daniel Schwartz. „Komdu hugmyndunum á hreyfingu: Jákvæð áhrif göngu á skapandi hugsun.“ Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition 40, nr. 4 (2014): 1142–1152.

4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta átt þú að geta:

- Lýst vinsælum og vel studdum aðferðum við skapandi úrlausn vandamála
- Skilið hvaða aðferðir við nýsköpun eða úrlausn vandamála henta best við ólíkar aðstæður
- Vitað hvar leita má að nýjum starfsháttum, rannsóknum og verkfærum á sviði nýsköpunar

Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar eru lykilhugtök í frumkvöðlaferli þínu. Með því að efla sköpunargáfu og nýsköpun bætir þú nauðsynlegum verkfærum við verkfærakistu frumkvöðulsins. Í þessum kafla kynnist þú fyrst nokkrum hagnýtum verkfærum sem geta nýst við sköpun og nýsköpun. Síðan skilgreinum við og greinum á milli sköpunargáfu, nýsköpunar og uppfinninga og bendum á muninn á brautryðjandi nýsköpun og stigvaxandi nýsköpun. Að lokum fjöllum við um líkön og ferli til að þróa sköpunargáfu, nýsköpun og hugvitssemi. Fræði, rannsóknir og hagnýting sköpunargáfu og hönnunarhugsunar þróast stöðugt. Ef þú fylgist með vel skjalfestum og árangursríkum aðferðum getur þú öðlast samkeppnisforskot. Það minnir þig líka á að frumkvöðlastarf getur verið skemmtilegt, spennandi og endurnærandi, svo lengi sem þú heldur sköpunarkraftinum lifandi og sívirkum.

Aðferðir við skapandi úrlausn vandamála

Skapandi hugsun getur tekið á sig ýmsar myndir (mynd 4.2). Hér er sjónum beint að nokkrum æfingum í skapandi hugsun sem hafa reynst frumkvöðlum gagnlegar. Fyrst kynnum við hugmyndavinnuaðferðir sem þú getur prófað og að lokum ítarlega nýsköpunaræfingu sem

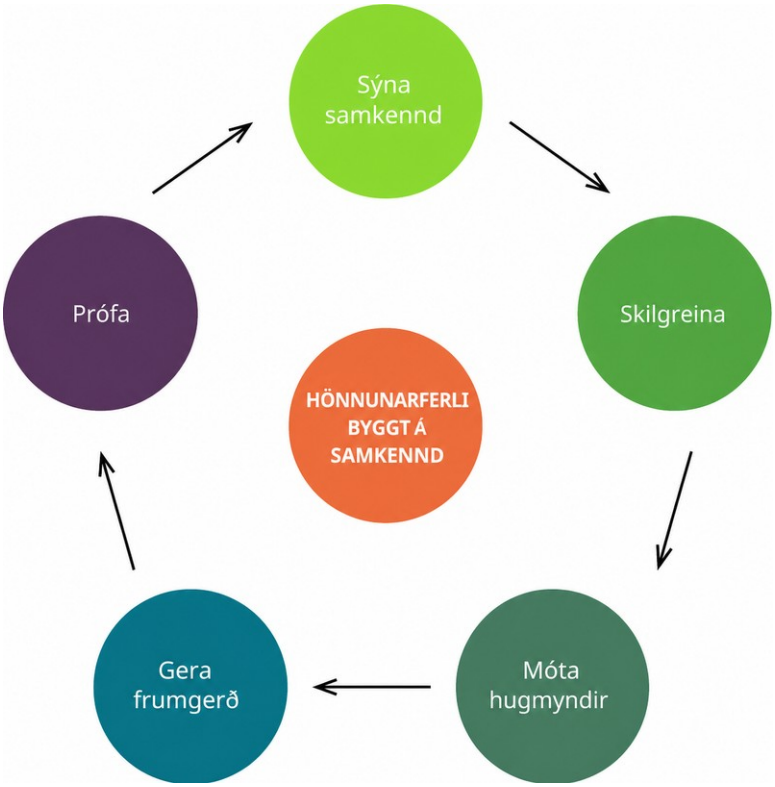
getur hjálpað þér að temja þér að breyta skapandi hugmyndum í nýjar vörur og þjónustu. Í þessum kaflahluta skipta niðurstöðurnar meginmáli.



Mynd 4.2 Þegar ferlið strandar getur göngutúr — eða gönguspjall — örvað sköpunargáfuna við leit að lausnum. (heimild: ljósmynd af tveimur manneskjum á gangi í borg eftir „rawpixel“/Pixabay, CC0)

Hér er fjallað um þrjár aðferðir við hugmyndavinnu. Tenglar í lok kaflahlutans vísa á fleiri aðferðir. Fyrsta aðferðin kemur frá hönnunarskóla Stanford-háskóla.2 Markmiðið er að skapa eins margar hugmyndir og hægt er og byrja að þróa sumar þeirra. Þetta er dæmigerð æfing í hönnunarhugsun, eða mannmiðaðri hönnun, og hún skiptist í fimm þætti: að virkja og sýna samkennd, skilgreina vandann, móta lausnahugmyndir (hugstormun), smíða frumgerð og prófa hana (mynd 4.3). Samkennd er hæfni fólks til að skynja líðan annarra. Í samhengi sköpunar, nýsköpunar og uppfinninga er hún nauðsynleg í upphafi mannmiðaðs hönnunarferlis. Með því að rækta samkennd getum við sett okkur í spor fólks og séð vandann með augum og tilfinningum þeirra sem upplifa hann. Þegar þú sýnir samkennd ferð þú að skilja margar hliðar vandans og getur íhugað alla þá krafta sem þarf að virkja til að leysa hann. Samkenndin gerir okkur kleift að taka næsta skref og skilgreina vandann. Skilgreining hans verður að byggjast á heiðarlegum, röklegum og tilfinningalegum athugunum svo mannmiðuð hönnun virki. Þriðja skrefið er hugstormun um lausnir. Hinar tvær æfingarnar í þessum kaflahluta kafa dýpra í hugstormun (sem einnig er fjallað um í Aðferðum við úrlausn vandamála og greiningu þarfa), merkingu hennar og hvernig hugstorma má á skapandi hátt umfram hefðbundið krot á töflu sem tíðkast víða. Að hanna fyrir annað fólk felur í sér að smíða frumgerð — fjórða skrefið — og prófa hana. Þegar þú beitir ferlinu við þróun vöru eða þjónustu þarftu að hverfa aftur til samkenndarinnar og kanna hvort þú hafir fundið raunhæfa lausn og þar með tækifæri.

2
Stanford d.school. https://dschool.stanford.edu/



Mynd 4.3 Hönnunarferli sem byggist á samkennd er mannmiðað. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

TENGILL Á NÁMSEFNI

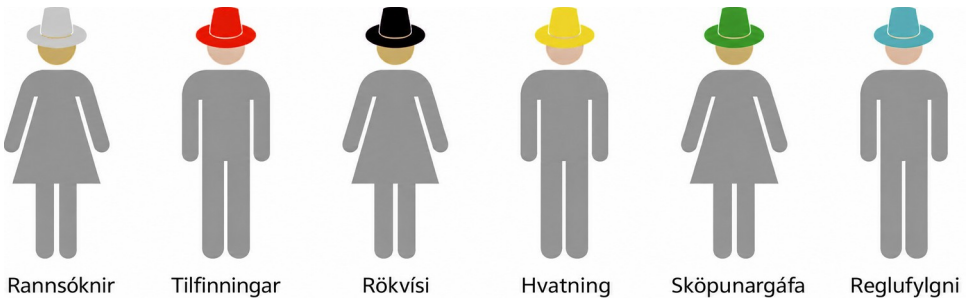
Horfið á þetta myndband um mannmiðaða hönnun til að fá frekari upplýsingar, þar á meðal skýringu á einstökum áföngum ferlisins.

Til að kafa dýpra í hugmyndavinnu kynnum við aðferðina Hugsanahattarnir sex (mynd 4.4).[3] Ýmsar útgáfur eru til af þessum hugmyndaleik en þær eru allar gagnlegar til að örva hugsun með því að þrengja tímabundið sjónarhorn þátttakenda. Þegar fólk einbeitir sér að einum hugsunarhætti losnar það undan öðrum hliðum vandans sem geta takmarkað sköpunargáfuna við lausnaleit. Hattarnir sex eru:

3 „Tíu skapandi aðferðir fyrir þig og teymið þitt.“ MiroBlog. án ártals. https://miro.com/blog/creative-techniques/

- Hvíti hatturinn: safnar upplýsingum með rannsóknum og leggur fram megindlega greiningu; heldur sig við staðreyndir
- Rauði hatturinn: færir hráar tilfinningar inn í umræðuna og tjáir hughrif sín án þess að þurfa að réttlæta þau
- Svarti hatturinn: beitir rökvísi og varúð; varar þátttakendur við takmörkunum stofnana; gegnir einnig hlutverki „málsvara djöfulsins“
- Guli hatturinn: færir hópnum bjartsýni sem byggist á rökum; hvetur til þess að leysa jafnt lítil sem stór vandamál

- Græni hatturinn: hugsar á skapandi hátt; leggur til breytingar og ögrar öðrum þátttakendum þegar þess þarf; nýjar hugmyndir eru verksvið hans
- Blái hatturinn: heldur utan um heildarskipan umræðunnar og getur ákveðið hvernig framfarir eru metnar; gætir þess að hinir hattarnir fylgi reglunum og haldi sig hver á sínu sviði



Mynd 4.4 Æfingin Hugsanahattarnir sex er hönnuð þannig að hver þátttakandi einbeiti sér að tiltekinni nálgun við vandann eða umræðuna. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Þú getur beitt æfingunni Hugsanahattarnir sex til að skapa fasta umgjörð um umræðu þar sem nokkrir þátttakendur myndu annars reyna að bera marga hatta í senn. Það er ekki alltaf auðvelt að framkvæma leikinn. Ferlið bregst ef þátttakendur fylgja ekki reglunum. Þegar best tekst til heldur blái hatturinn stjórn og tryggir hraðan framgang. Hópurinn ætti að finna fyrir sérstæðu frelsi sem sprettur af þessum takmörkunum. Þar sem hver þátttakandi ber aðeins ábyrgð á einum hugsunarhætti getur viðkomandi varið það sjónarhorn til fulls og kafað djúpt í þann þátt lausnarinnar. Þannig getur hópurinn verið í senn mjög skapandi, rökvís, bjartsýnn og gagnrýninn. Æfingunni er ætlað að færa heila hópa út fyrir yfirborðskenndar lausnir. Ef æfingin er vel gerð er hún fyllilega erfiðisins virði. Hún gerir þér kleift að meta hugmyndir vandlega og draga jafnframt úr árekstrum ólíkra persónuleika. Ef þátttakendur halda sig í hlutverki sínu er aðeins hægt að saka þá um að gæta hagsmuna hattsins síns.

Kennarinn kann að láta þátttakendur í hópnum prófa ólíka hatta í mismunandi hugmyndavinnu svo allir geti þroskað hvern hugsunarhátt betur.[4] Æfingin knýr þig út fyrir þau hugsunarmynstur sem þér eru þægilegust. Þú og samnemendur þínir getið komið auga á hæfileika hvert hjá öðru sem áður höfðu farið fram hjá ykkur.

4 „Hugsanahattarnir sex.“ The de Bono Group. án ártals. http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

Þriðja aðferðin við hugmyndavinnu er afar einföld. Þegar stöðnuð hugsun fer að ráða ríkjum í umræðu getur verið gagnlegt að grípa inn í með skipulögðum ramma. Þetta er aðferð „setningakveikja“.[5] Spyrðu „Hvernig gætum við _____?“ eða „Hvað ef við _____?“ til að opna nýja möguleika þegar sköpunargáfan virðist uppurin. Aðferðin felur í sér meira en að spyrja aðeins „Hvers vegna ekki?“ því hún leitast við að leiða í ljós hvernig leysa mætti vandann. Fyrir frumkvöðla getur það eitt að setja vandamál fram sem spurningu opnað augu þeirra. Slík framsetning gerir ráð fyrir opnum möguleikum, býður fólki að taka þátt og krefst einbeitingar. Setningakveikjur ganga að minnsta kosti út frá því að lausn kunni að vera til við sérhverjum vanda. Hugmyndavinna snýst um að leggja inn á nýjar brautir. Þessi

hugsunarháttur á jafnt við um samfélagsleg vandamál og vandamál neytenda, sem síðar verður fjallað um. Listi yfir setningakveikjur getur hjálpað frumkvöðlum að kanna ólíka möguleika með því að skipta einfaldlega um sjónarhorn þegar spurningar eru lagðar fram. Spurningin „Hvernig gætum við haldið ám hreinum?“ líkist til dæmis spurningunni „Hvernig gætum við komið í veg fyrir að afrennsli dýraúrgangs berist í vatnsfarvegi borgarinnar?“ en áhrif spurninganna eru ólík fyrir mismunandi hagsmunaaðila. Mundu að hagsmunaaðilar eru einstaklingar sem eiga verulegra hagsmuna að gæta í fyrirtækinu eða stofnuninni. Setningakveikjur leiða nær alltaf til umræðu um hagsmunaaðila og hvernig þeir geti tekið þátt í lausnaleit og veitt stuðning. Ef til vill munu þeir einn daginn kaupa öflugar uppfinningar sem valda umróti, eða leggja sitt af mörkum til þeirra eða til breytinga á samfélagsháttum.

5

Michelle Ferrier. „Hugmyndavinna.“ Nýsköpun og frumkvöðlastarfsemi í fjölmiðlum. án ártals. https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/chapter/ideation-2/

TENGILL Á NÁMSEFNI

Vilt þú bæta hæfni þína til skapandi hugsunar? Prófaðu þá nokkrar af æfingunum í skapandi hugsun sem finna má á þessari síðu.

Nýsköpunaraðferðir lagaðar að aðstæðum

Leit að nýsköpunaraðferðum leiðir oft í ljós margar af sömu eða svipuðum sköpunaræfingum og hér hefur verið fjallað um. Til að fara út fyrir æfingar í hugmyndavinnu ljúkum við kaflahlutanum með því að kynna hugsunargrunn sem getur nýst við margvísleg nýsköpunarvandamál. Í einföldu máli felst opin nýsköpun í því að leita lausna utan eigin fyrirtækis eða stofnunar. Hugtakið er þó ekki auðvelt að afmarka. Kennarinn og höfundurinn Henry Chesbrough var meðal þeirra fyrstu sem skilgreindu það: „Opin nýsköpun er markviss notkun innstreymis og útstreymis þekkingar til að hraða innri nýsköpun og auka markaði fyrir ytri nýtingu nýsköpunar.“6 Með öðrum orðum leita fyrirtæki sem byggja starf sitt á opinni nýsköpun út fyrir eigin getu til rannsókna og þróunar við lausn vandamála. Þessi sýn getur nýst við margs konar þróun á vörum og þjónustu. Líkön opinnar nýsköpunar gera einnig kleift að miðla nýjungum víða svo þær geti orðið kveikja að frekari nýsköpun utan fyrirtækisins eða stofnunarinnar sem átti upphaflegu hugmyndina.

6

Henry Chesbrough. „Allt sem þú þarft að vita um opna nýsköpun.“ Forbes. 21. mars 2011. https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#1861dd5275f4

Opin nýsköpun byggist á bjartsýnni sýn á miðlun upplýsinga og hugmynda í samfélagi sem er tengt með samskiptanetum í rauntíma. Hún felur jafnframt í sér fráhvarf frá hefðbundnu líkani rannsókna og þróunar. Að vissu leyti leyfir þú öðrum að leysa vandamál í fyrirtækinu, sprotafyrirtækinu eða verkefninu á sviði samfélagslegrar frumkvöðlastarfsemi. Í þessum gagnkvæma heimi viðurkennir þú að erfitt er að halda upplýsingum leyndum. Þú

gætir sótt um einkaleyfi á hugverkum þínum, einkum þegar þau hafa tekið á sig fast form vöru eða þjónustu, en ættir að búast við því, og jafnvel hvetja til þess, að lykilþættir lausna þinna dreifist víða. Það er rökrétt: Ef þú, sem frumkvöðull eða nýsköpunarfyrirtæki, leitar lausna út fyrir eigin getu til hugmyndavinnu, rannsókna og þróunar verður þú að gera ráð fyrir að aðrir leiti líka í lausnir þínar eftir hugmyndum sem þeir geta nýtt.

Mun auðveldara er að lýsa líkani opinnar nýsköpunar á hugsjónakenndan hátt en að hrinda því í framkvæmd án siðferðilegra afleiðinga. Iðnaðar- og fyrirtækjanjósnir, þjófnaður hugverka og málaferli eru því miður algeng. Engu að síður getur innblástur til nýsköpunar komið úr ótal áttum þegar stöðugir upplýsingastraumar standa öllum til boða með háhraðatengingu. Opin nýsköpun er einfaldur en nauðsynlegur rammi fyrir nýsköpun framtíðarinnar og til að stýra, og jafnvel leiða, umbyltingu innan atvinnugreina eins og áður var rætt í tengslum við umbyltandi nýsköpun. Tafla 4.1 sýnir nokkur dæmi um fyrirtæki sem nýta umbyltandi tækni.

4

Dæmi um umbyltandi tækni

Tafla 4.1

Fyrirtæki	Umbyltandi tækni
Amazon	Hraðvirk afhending Fjölbreyttar afhendingarleiðir, allt frá drónum til dreifingarmiðstöðva á hentugum stöðum Umbyltandi tækni sem felur meðal annars í sér að afgreiða pöntun áður en viðskiptavinurinn hefur lokið kaupunum svo varan sé þegar komin af stað í afhendingu
Uber og Lyft	Samnýting ferða í stað leigubílaaksturs Smáforrit og litakóðuð samskiptakerfi með Beacon- og Amp-ljósum umbyltu leigubílamarkaðnum
Bitcoin	Rafrænn gjaldmiðill sem tengist hvorki tilteknu ríki né gjaldmiðilsstaðli Verðmætið ræðst af markaðsöflum
Toyota E-Palette	Fjarstýrður, ökumannslaus rafknúinn skutlubíll sem færir þjónustuna til viðskiptavinarins í stað þess að viðskiptavinurinn fari til hennar.

Annar þáttur í líkani opinnar nýsköpunar er tengingin milli fræðilegra rannsókna og hagnýtra lausna. Gagnkvæm áhrif milli háskólasamfélagsins, sem hreyfist oft hægt, og leiðandi fyrirtækja og frumkvöðla, sem einblína oft um of á skammtímaávinning, gætu skapað það jafnvægi sem þessi hraðbreytilegi heimur þarfnast. Ef þér tekst að tengjast hugmyndaskiptum milli rótgróinna stofnana og frumkvöðla á sviði umbyltandi tækni gætir þú verið í góðri stöðu til að hafa jákvæð áhrif á samfélagið. Þú gætir líka þróað vörur sem þykja í senn gagnlegar og fágaðar, róttækt nýjar og skapandi og jafnframt ómissandi fyrir mannlega reynslu.

Að fylgjast með nýjum starfsháttum

Leitaðu að tenglum um hugmyndavinnu og nýsköpun í vafra og berðu niðurstöðurnar saman við fræðilegar heimildir sem finna má í Google Scholar eða öðrum fræðilegum gagnasöfnum.

Til að tileinka þér raunverulegt hugarfar opinnar nýsköpunar þarftu að taka opnum huga við alls kyns áhrifum, jafnvel þótt það krefjist tíma og mikillar hugarorku. Fjárhagslegur, samfélagslegur og persónulegur ávinningur getur verið mikill.

4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta átt þú að geta:

- Greint á milli sköpunargáfu, nýsköpunar og uppfinninga
- Útskýrt muninn á brautryðjandi nýsköpun og stigvaxandi nýsköpun og hvaða ferli henta hvorri tegund best

Eitt lykilskilyrði árangurs í frumkvöðlastarfi er hæfni þín til að þróa og bjóða markaðnum eitthvað einstakt. Með tímanum hefur frumkvöðlastarf tengst sköpunargáfu, hæfninni til að þróa eitthvað frumlegt, einkum hugmynd eða framsetningu hugmyndar. Nýsköpun krefst sköpunargáfu en felst nánar tiltekið í hagnýtingu hennar. Í nýsköpun birtist sköpunargáfan í nothæfri vöru eða þjónustu. Í frumkvöðlastarfi er nýsköpun sérhver ný hugmynd, ferli eða vara, eða breyting á vöru eða ferli sem fyrir er og eykur virði vörunnar eða þjónustunnar.

Hvernig er uppfinning frábrugðin nýsköpun? Allar uppfinningar fela í sér nýsköpun en ekki verður sérhver nýjung að einstakri uppfinningu. Hér er uppfinning skilgreind sem raunverulega nýstárleg vara, þjónusta eða ferli. Hún byggist á fyrri hugmyndum og vörum en felur í sér svo stórt stökk að hún telst hvorki viðbót við né afbrigði af vöru sem fyrir er, heldur eitthvað einstakt. Tafla 4.2 dregur fram muninn á þessum þremur hugtökum.
Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar

Tafla 4.2

Hugtak	Lýsing
Sköpunargáfa	Hæfni til að þróa eitthvað frumlegt, einkum hugmynd eða framsetningu hugmyndar, með listrænum blæ.
Nýsköpun	Breyting sem eykur virði vöru eða þjónustu sem fyrir er.
Uppfinning	Raunverulega nýstárleg vara, þjónusta eða ferli sem byggist á fyrri hugmyndum og vörum en felur í sér stórt stökk og er raunverulega ný og frábrugðin því sem áður þekktist.

Ein leið til að skoða hugtökin þrjú er að tengja þau við hönnunarhugsun. Hönnunarhugsun er aðferð sem miðar ákvarðanir um hönnun og þróun vöru við þarfir viðskiptavinarins. Hún felur yfirleitt í sér ferli sem byggist á samkennd til að skilgreina flókin vandamál og skapa lausnir á þeim. Flækjustigið er lykilatriði í hönnunarhugsun. Einföld vandamál sem leysa má með nægu fjármagni og krafti krefjast lítillar hönnunarhugsunar. Skapandi hönnunarhugsun og áætlanagerð snúast um að finna nýjar lausnir á vandamálum þar sem margar flóknar

breytur verka saman. Hönnun vöru fyrir fólk, sem er flókið og stundum ófyrirsjáanlegt, krefst hönnunarhugsunar.

Airbnb er nú mikið notuð þjónusta um allan heim en svo hefur ekki alltaf verið. Árið 2009 var fyrirtækið í miklum rekstrarerfiðleikum. Stofnendurnir skildu ekki hvers vegna svo lítill áhugi var á eignunum fyrr en þeir sáu að skráningarnar þurftu faglegar hágæðaljósmyndir í stað einfaldra símamynda. Með hönnunarhugsun að leiðarljósi ferðuðust þeir til eignanna með leigða myndavél og tóku nýjar myndir. Tilraunin tvöfaldaði vikulegar tekjur. Aðferðin var ekki sjálfbær til langs tíma en skilaði stofnendunum þeim niðurstöðum sem þeir þurftu til að skilja vandann betur. Þessi skapandi lausn á flóknu vandamáli reyndist mikilvægur vendipunktur fyrir fyrirtækið.7

4

7

„Hvernig hönnunarhugsun breytti Airbnb úr sprotafyrirtæki á fallanda fæti í milljarðafyrirtæki.“ First Round Review. án ártals. https://firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business/

Fólk sem hefur náð góðum tökum á hönnunarhugsun sýnir sköpunargáfu, nýsköpun og hugvitssemi þegar það tekst á við ólíkar tegundir vandamála. Tökum Divya Nag sem dæmi. Hún er af aldamótakynslóðinni og leiðtogi í nýsköpun á sviði líftækni og lækningatækja. Hún stofnaði fyrirtæki eftir að hafa fundið skapandi leið til að lengja líftíma mannafrumna í ræktunarskálum. Bakgrunnur Nag í stofnfrumurannsóknum og frumkvöðlareynsla hennar í fjárfestingarfyrirtæki á heilbrigðissviði gerðu hana að eftirsóttum starfskrafti. Apple réð hana til að stýra tveimur verkefnum um þróun heilsutengdra smáforrita áður en hún varð tuttugu og fjögurra ára.8

8

„Divya Nag, 26 ára.“ Fortune. án ártals. http://fortune.com/40-under-40/2017/divya-nag-27/

Sköpunargáfa, nýsköpun, hugvitssemi og frumkvöðlastarf geta verið nátengd. Ein manneskja getur búið yfir öllum þessum eiginleikum að einhverju marki. Einnig má þroska sköpunargáfu, nýsköpunarhæfni og hugvitssemi á fjölbreyttan hátt. Hér ræðum við hvert lykilhugtak og tengsl þess við frumkvöðlaandann.

Sköpunargáfa

Sköpunargáfa frumkvöðla og listræn sköpunargáfa eru ekki svo ólíkar. Þú getur sótt innblástur í eftirlætisbækur, lög og málverk, en einnig í vörur og þjónustu sem þegar eru til. Skapandi innblástur má finna í náttúrunni, í samtölum við annað skapandi fólk og með skipulögðum æfingum í hugmyndavinnu, til dæmis hugstormun. Hugmyndavinna er markvisst ferli þar sem þú opnar hugann fyrir nýjum hugsunarleiðum sem greinast í allar áttir út frá tilteknu markmiði eða vandamáli. Hugstormun er aðeins ein af tugum aðferða við að skapa nýjar hugmyndir. Hún felst í hugmyndasköpun án dóma eða andmæla með það að markmiði að finna lausnir.9

9

Rikke Dam og Teo Siang. „Inngangur að helstu aðferðum hugmyndavinnu sem eru kjarninn í hönnunarhugsun.“ Samtök um gagnvirknihönnun. apríl 2019.

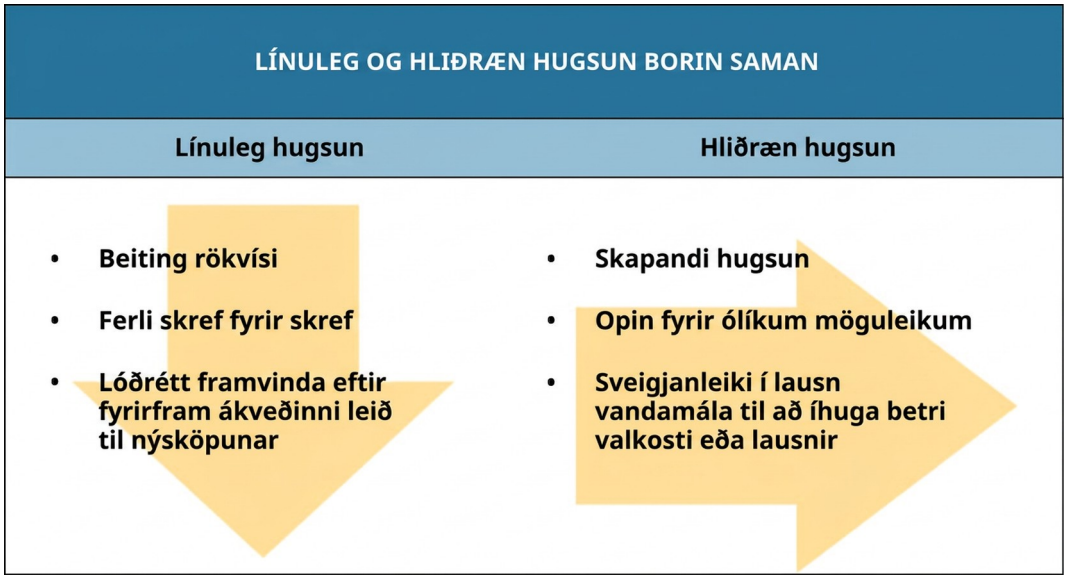
https://www.interaction-design.org/literature/article/introduction-to-the-essential-ideation-techniques-which-are-the-heart-of-design-thinking

Það getur verið gagnlegt að taka frá tíma til hugmyndavinnu. Nauðsynlegur þáttur ferlisins er að gefa huganum svigrúm til að reika frjálst meðan vandamál eða viðfangsefni er skoðað úr mörgum áttum. Hugmyndavinna tekur tíma og krefst meðvitaðs átaks til að komast út fyrir vanabundin hugsunarmynstur. Ef þú tekur markvisst frá tíma til sköpunar víkkar þú sjóndeildarhring hugans og gefur þér færi á að breytast og þroskast.10

10 Dawn Kelly og Terry L. Amburgey. „Tregða og skriðþungi skipulagsheilda: Kvikt líkan um stefnubreytingar.“ Academy of Management Journal 34, nr. 3 (1991): 591–612.

4

Frumkvöðlar beita tvenns konar hugsun. Línuleg hugsun, stundum kölluð lóðrétt hugsun, fylgir röklegu ferli skref fyrir skref. Skapandi hugsun er hins vegar oftar hliðræn hugsun, frjáls og opin hugsun þar sem viðteknum mynstrum röklegrar hugsunar er markvisst vikið til hliðar eða jafnvel ögrað. Þá má líta fram hjá hefðbundinni rökvísi og allt verður mögulegt. Línuleg hugsun er nauðsynleg þegar hugmynd er breytt í atvinnurekstur. Hliðræn hugsun gerir þér kleift að nýta sköpunargáfuna til að leysa vandamál sem koma upp. Mynd 4.5 dregur saman línulega og hliðræna hugsun.



Mynd 4.5 Frumkvöðlar ná mestum árangri þegar þeir beita bæði línulegri og hliðrænni hugsun. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Vissulega er hægt að vera frumkvöðull og einbeita sér að línulegri hugsun. Mörg raunhæf frumkvöðlaverkefni spretta rökrétt og beint af vörum og þjónustu sem þegar eru til. Af ýmsum ástæðum er þó lögð mikil áhersla á sköpunargáfu og hliðræna hugsun í nútímaumfjöllun um frumkvöðlastarf. Þar má nefna aukna alþjóðlega samkeppni, hraðar tæknibreytingar og flókin viðskipta- og samskiptakerfi.11 Þessir þættir skýra ekki aðeins hvers vegna sköpunargáfa er í hávegum höfð meðal frumkvöðla heldur einnig hvers vegna svo ætti að vera. Ætlast er til þess að vöruþróunarfólk tuttugustu og fyrstu aldar geri meira en að færa vörur og nýjungar einu skrefi lengra eftir fyrirfram ákveðinni leið. Nýrri kynslóðir frumkvöðla eiga að ryðja nýjar brautir í vörum, þjónustu og ferlum.

11

Ian Fillis og Ruth Rentschler. „Hlutverk sköpunargáfu í frumkvöðlastarfi.“ Journal of Enterprising Culture 18, nr. 1 (2010): 49–81.

Dæmi um sköpunargáfu eru allt í kringum okkur. Hún birtist í fagurlistum og ritlist, veggjakroti og myndskeiðum sem fara eins og eldur í sinu, en einnig í nýjum vörum, þjónustu, hugmyndum og ferlum. Í framkvæmd er sköpunargáfa ótrúlega víðfeðm. Hún er til staðar hvar og hvenær sem fólk reynir að leysa vandamál, stór eða smá, hagnýt eða óhagnýt.

Nýsköpun

4

Áður skilgreindum við nýsköpun sem breytingu sem eykur virði vöru eða þjónustu sem fyrir er. Samkvæmt stjórnunarfræðingnum og höfundinum Peter Drucker er lykilatriðið að nýsköpun bregst bæði við breytingum innan markaða og breytingum utan þeirra. Í umfjöllun Druckers um sálfræði frumkvöðlastarfs er lögð áhersla á markvisst eðli nýsköpunar.12 Fyrirtæki og aðrar skipulagsheildir geta gert áætlanir um nýsköpun með línulegri eða hliðrænni hugsun, eða hvoru tveggja. Nýsköpun er með öðrum orðum ekki alltaf eingöngu skapandi. Vilji fyrirtæki endurbæta vöru sem fyrir er skiptir það fyrirtækið líklega meira máli að nýsköpunin skili árangri en hversu skapandi hún er. Drucker skipti uppsprettum nýsköpunar í sjö flokka sem sýndir eru í töflu 4.3. Fyrirtæki og einstaklingar geta unnið að nýsköpun með því að leita að og þróa breytingar innan markaða eða með því að leggja rækt við sköpunargáfuna. Bæði fyrirtæki og einstaklingar ættu stöðugt að svipast um eftir tækifærum til nýsköpunar.13

12

P. F. Drucker. Nýsköpun og frumkvöðlastarf: Starfshættir og meginreglur. New York: Harper & Row Publishers, 1986.

13

P. F. Drucker. Nýsköpun og frumkvöðlastarf: Starfshættir og meginreglur. (New York: Harper & Row Publishers, 1986), 35.

Sjö uppsprettur nýsköpunar samkvæmt Drucker 14

14

P. F. Drucker. Nýsköpun og frumkvöðlastarf: Starfshættir og meginreglur. New York: Harper & Row Publishers, 1986.

Tafla 4.3

Uppspretta	Lýsing
Hið óvænta	Leit að nýjum tækifærum á markaði; óvæntur árangur vöru; óvæntar nýjar vörur.
Misræmi	Munur á því hvernig þú telur að hlutirnir eigi að vera og hvernig þeir eru í raun.
Þörf í ferli	Veikleikar í skipulagsheild, vöru eða þjónustu.
Breytingar í atvinnugrein eða á markaði	Nýjar reglur; ný tækni.
Lýðfræði	Skilningur á þörfum og óskum markhópa.
Breytt viðhorf	Breytt viðhorf til atburða og gilda í lífinu.
Ný þekking	Ný tækni; framþróun hugmynda; nýjar rannsóknir.

Sjálfsafgreiðslustöðvar á skyndibitastöðum eru dæmi um nýsköpun sem endurspeglar nokkrar uppsprettur Druckers. McDonald's var meðal fyrstu fyrirtækjanna til að taka slíkar stöðvar í notkun. Fyrirtækið hefur lengi lagt áherslu á skilvirkni í rekstri, það er að gera meira og betur með minni tilkostnaði. Til að bregðast við breytingum á markaði og lýðfræði og þörfum í ferlum kom McDonald's upp sjálfsafgreiðslustöðvum á veitingastöðum sínum. Þær mæta þörf yngri kynslóða fyrir meiri samskipti við tækni og veita viðskiptavinum í flestum tilvikum hraðari þjónustu.15

15

Blake Morgan. „Fimm nýleg dæmi um nýsköpun í þjónustu við viðskiptavini.“ Forbes. 17. júlí 2017. https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/07/17/5-fresh-examples-of-customer-experience-innovation/#3ae5a46e5c18

Tony Ulwick, annar leiðandi sérfræðingur í nýsköpun, leggur áherslu á að skilja hvernig viðskiptavinurinn metur gæði og virði vörunnar. Vöruþróunarferlið ætti að byggjast á þeim mælikvörðum sem viðskiptavinir nota við mat á vörum. Þá er hægt að láta nýsköpunina taka mið af mælikvörðunum og þróa þá vöru sem best uppfyllir þarfir viðskiptavina þegar hún kemur á markað. Þetta ferli líkist mjög þeirri kenningu Druckers að nýsköpun verði til sem viðbragð við breytingum innan og utan markaðarins. Ulwick telur að áhersla á viðskiptavininn verði að hefjast snemma í þróunarferlinu.16

16

Tony Ulwick. „Nýsköpun endurhugsuð í 25 ár.“ Strategyn. án ártals. https://strategyn.com/tony-ulwick/

Umbyltandi nýsköpun er ferli sem hefur veruleg áhrif á markað með því að gera vöru eða þjónustu ódýrari eða aðgengilegri og þar með tiltæka mun stærri hópi. Clay Christensen við Harvard-háskóla mótaði hugtakið á tíunda áratug tuttugustu aldar til að undirstrika að nýsköpun væri ferli. Að mati Christensens er nýsköpunarþátturinn ekki varan eða þjónustan sjálf heldur ferlið sem gerir hana aðgengilega stærri hópi notenda. Síðan hefur hann birt

mikið efni um umbyltandi nýsköpun með áherslu á smærri aðila á markaði. Christensen setur fram þá kenningu að umbyltandi nýsköpun smærra fyrirtækis geti ógnað stærra, rótgrónu fyrirtæki með nýjum og betri lausnum. Smærra fyrirtækið veldur umbyltingu þegar það tekur markaðshlutdeild frá því stærra.17,18 Dæmi um umbyltandi nýsköpun er Uber og áhrif þess á leigubílagreinina. Nýstárleg þjónusta Uber beinist að viðskiptavinum sem hefðu annars tekið leigubíl og hefur mótað greinina í heild með valkosti sem sumir telja betri en hefðbundna leigubílaferð.

17

Chris Larson. „Kenningin um umbyltandi nýsköpun: Merking hennar og fjögur lykilhugtök.“ Viðskiptadeild Harvard-háskóla. 15. nóvember 2016. https://online.hbs.edu/blog/post/4-keys-to-understanding-clayton-christensens-theory-of-disruptive-innovation

4

18

Rosamond Hutt. „Hvað er umbyltandi nýsköpun?“ Alþjóðaefnahagsráðið. 25. júní 2016. https://www.weforum.org/agenda/2016/06/what-is-disruptive-innovation/

Einn lykill að nýsköpun á tilteknu markaðssviði er að leita að vandamálum notenda, svokölluðum sársaukapunktum, einkum í vörum sem virka ekki eins vel og notendur vænta. Sársaukapunktur er vandi sem fólk glímir við í tengslum við vöru eða þjónustu og kann að vera hægt að leysa betur með breyttri útgáfu.19 Þú gætir til dæmis viljað vita hvort verslun í nágrenninu eigi tiltekna vöru án þess að þurfa að fara þangað. Flestar verslanir bjóða nú upp á leit á vef sínum sem sýnir hvort varan sé til í ákveðinni verslun og oft hversu mörg eintök séu til. Þannig þarf ekki að fara á staðinn aðeins til að komast að því að eftirlætisvaran er uppseld. Þegar sársaukapunktur hefur verið greindur í eigin vöru fyrirtækis eða vöru samkeppnisaðila getur fyrirtækið nýtt sköpunargáfu til að finna og prófa lausnir sem sniðganga vandann eða leysa hann og gera nýjungina markaðshæfa. Þetta er dæmi um stigvaxandi nýsköpun, það er nýsköpun sem breytir vöru eða þjónustu sem fyrir er.20

19

Lloyd Waldo. „Hvað er sársaukapunktur? Leiðarvísir fyrir sprotafyrirtæki.“ StartupYard Seed Accelerator. 1. desember 2016. https://startupyard.com/whats-pain-point/

20

Abdul Ali, Manohar U. Kalwani og Dan Kovenock. „Val vöruþróunarverkefna: Brautryðjandi eða stigvaxandi nýsköpunarstefna.“ Management Science 39, nr. 3 (1993): 255–274.

Brautryðjandi nýsköpun byggist hins vegar á nýrri tækni, framförum á viðkomandi sviði eða framförum á skyldu sviði sem leiða til þróunar nýrrar vöru.21 Fyrirtæki sem bjóða svipaðar vörur og þjónustu geta ráðist í brautryðjandi nýsköpun, en til að ryðja nýrri vöru braut þarf að opna nýtt markaðssvæði og taka mikla áhættu.

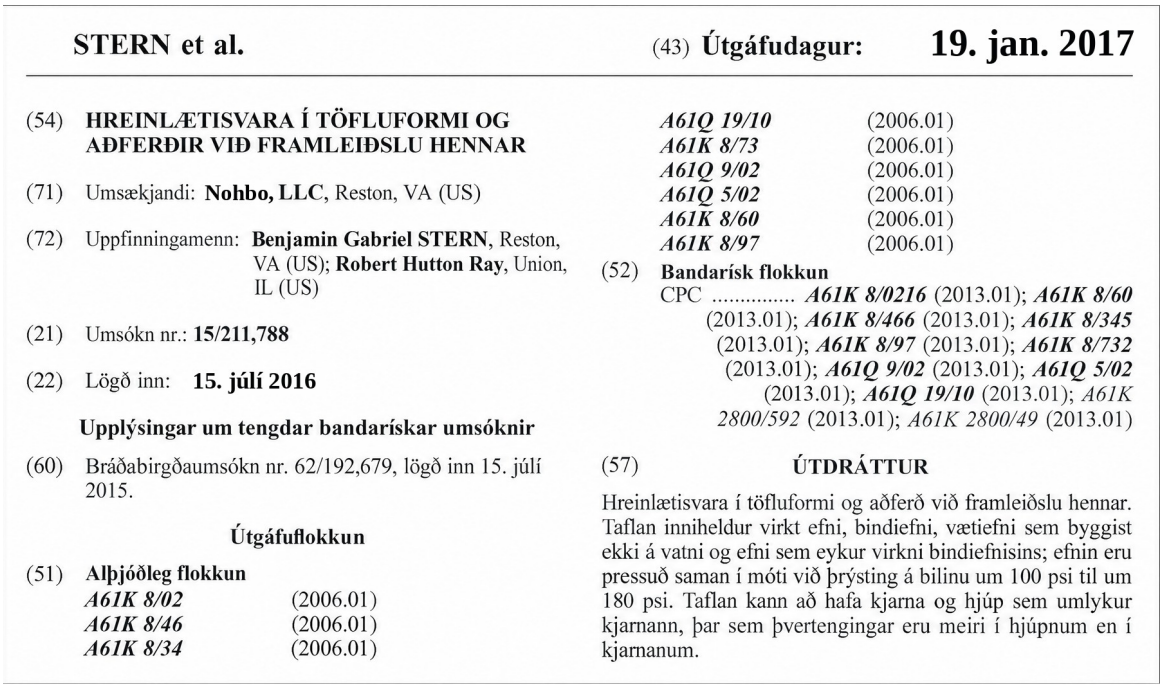
21

Abdul Ali. „Brautryðjandi og stigvaxandi nýsköpun: Yfirlit og rannsóknartillögur.“ Journal of Product Innovation Management 11, nr. 1 (1994): 46–61.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Brautryðjandi nýsköpun í persónulegri umhirðu

Í líffræðitíma í níunda bekk fékk Benjamin Stern hugmynd sem gæti breytt iðnaði persónulegrar umhirðu. Hann sá fyrir sér hreinsivörur, svo sem sápu og sjampó, sem innihéldu hvorki sterk efni né súlföt og myndu ekki heldur skilja eftir plastúrgang úr tómum umbúðum. Hann þróaði Nohbo Drops, einnota hreinsivörur í vatnsleysanlegum umbúðum. Stern fékk lán hjá fjölskyldu og vinum og nýtti hluta námssjóðs síns til að ráða efnafræðing til vöruþróunar. Árið 2016 kynnti hann nýjungina í Shark Tank og fékk fjárfestinn Mark Cuban til liðs við sig. Stern setti saman rannsóknarteymi til að fullkomna vöruna og fékk einkaleyfi (mynd 4.6). Vörurnar fást nú á vef fyrirtækisins.



STERN et al. (43) **Útgáfudagur: 19. jan. 2017**

(54) **HREINLÆTISVARA Í TÖFLUFORMI OG AÐFERÐIR VIÐ FRAMLEIÐSLU HENNAR**

(71) Umsækjandi: **Nohbo, LLC**, Reston, VA (US)

(72) Uppfinningamenn: **Benjamin Gabriel STERN**, Reston, VA (US); **Robert Hutton Ray**, Union, IL (US)

(21) Umsókn nr.: **15/211,788**

(22) Lögð inn: **15. júlí 2016**

Upplýsingar um tengdar bandarískar umsóknir

(60) Bráðabirgðaumsókn nr. 62/192,679, lögð inn 15. júlí 2015.

Útgáfuflokkun

(51) **Alþjóðleg flokkun**

A61K 8/02	(2006.01)
A61K 8/46	(2006.01)
A61K 8/34	(2006.01)
A61Q 19/10	(2006.01)
A61K 8/73	(2006.01)
A61Q 9/02	(2006.01)
A61Q 5/02	(2006.01)
A61K 8/60	(2006.01)
A61K 8/97	(2006.01)

(52) **Bandarísk flokkun**
CPC ***A61K 8/0216*** (2013.01); ***A61K 8/60*** (2013.01); ***A61K 8/466*** (2013.01); ***A61K 8/345*** (2013.01); ***A61K 8/97*** (2013.01); ***A61K 8/732*** (2013.01); ***A61Q 9/02*** (2013.01); ***A61Q 5/02*** (2013.01); ***A61Q 19/10*** (2013.01); *A61K 2800/592* (2013.01); *A61K 2800/49* (2013.01)

(57) **ÚTDRÁTTUR**

Hreinlætisvara í töfluformi og aðferð við framleiðslu hennar. Taflan inniheldur virkt efni, bindiefni, vætiefni sem byggist ekki á vatni og efni sem eykur virkni bindiefnisins; efnin eru pressuð saman í móti við þrýsting á bilinu um 100 psi til um 180 psi. Taflan kann að hafa kjarna og hjúp sem umlykur kjarnann, þar sem þvertengingar eru meiri í hjúpnum en í kjarnanum.

Mynd 4.6 Þetta er hluti af einkaleyfisumsókn fyrir Nohbo Drops. (heimild: aðlöguð mynd af einkaleyfisumsókn Nohbo eftir Nohbo LLC/Google Patents, almenningseign)

Er brautryðjandi nýsköpun uppfinning? Fyrirtæki vinnur að brautryðjandi nýsköpun þegar það skapar vöru eða þjónustu sem sprettur af fyrra starfi þess. Pokémon GO er gott dæmi. Nintendo átti erfitt með að halda í við önnur fyrirtæki í leikjageiranum. Í samræmi við kjarnastarfsemi sína í tölvuleikjum fann fyrirtækið nýja stefnu fyrir greinina. Pokémon GO er þekkt um allan heim og einn farsælasti snjallsímaleikur sem komið hefur út.[22] Það krefst sköpunargáfu að kanna nýja stefnu, en ekki skapar öll brautryðjandi nýsköpun greinilega nýja vöru eða nýja möguleika fyrir neytendur og viðskiptavini.

22 JV Chamary. „Hvers vegna Pokémon GO er mikilvægasti leikur heims.“ Forbes. 10. febrúar 2018. https://www.forbes.com/sites/jvchamary/2018/02/10/pokemon-go-science-health-benefits/#2b6f07fd3ab0

Frumkvöðlar sem þróa nýjung kanna yfirleitt núverandi vörur og þjónustu fyrirtækisins. Þeir rannsaka nýja tækni og aðferðir sem koma fram á markaðnum eða skyldum mörkuðum og fylgjast með rannsóknum og þróun í háskólum og öðrum fyrirtækjum. Þeir leita nýjunga sem líklega uppfylla annað tveggja skilyrða: að nýjungin henti markaði sem fyrir er betur en aðrar vörur eða þjónusta sem í boði er, eða að hún henti markaði sem hingað til hefur ekki verið sinnt nægilega vel.

Ruslaílát á skyndibitastöðum er dæmi um stigvaxandi nýsköpun. Í mörg ár voru ruslatunnur þar geymdar í kössum á bak við sveifluhurðir. Tunnurnar sinntu einu hlutverki vel: Þær földu ruslið. En þær sköpuðu önnur vandamál því tómatsósa og annar úrgangur festist oft á sveifluhurðunum — augljós sársaukapunktur. Nýrri ruslaílát á skyndibitastöðum eru opin að framan eða ofan svo fólk geti gengið snyrtilegar frá ruslinu. Ókosturinn er að gestir geta séð og jafnvel fundið lykt af matarúrganginum, en sé skipt reglulega um ruslapoka, eins og góðir starfshættir krefjast hvort sem er, virkar nýjungin sæmilega. Þú hugsar ef til vill ekki tvisvar um þetta hversdagslega dæmi þegar þú borðar á skyndibitastað, en jafnvel litlar endurbætur geta skipt miklu máli, sérstaklega á mjög stórum markaði.

4

Uppfinning

Uppfinning felur í sér stökk í möguleikum sem gengur lengra en nýsköpun. Sumar uppfinningar sameina margar nýjungar í eitthvað nýtt. Uppfinning krefst vissulega sköpunargáfu en gengur lengra en að setja fram nýjar hugmyndir, sameina hugsanir eða búa til tilbrigði við stef. Uppfinningafólk smíðar. Fyrir suma frumkvöðla getur verið mikilvægt að þróa eitthvað sem notendur og viðskiptavinir líta á sem uppfinningu, því einstök ný vara eða þjónusta getur skapað nýja markaði. Markaðurinn viðurkennir oft sanna hugvitssemi. Hún getur byggt upp verðmætt orðspor og styrkt markaðsstöðu ef fyrirtækið getur mótað framtíðarmiðaða fyrirtækjafrásögn um uppfinninguna.23

23

Morten Thanning Vendelø. „Að segja sögu orðspors fyrirtækja: Að öðlast lögmæti með frásögnum.“ International Studies of Management & Organization 28, nr. 3 (1998): 120–137.

Auk þess að skapa nýja markaðsstöðu getur raunveruleg uppfinning haft samfélagsleg og menningarleg áhrif. Á samfélagsstigi getur hún breytt starfsháttum stofnana. Tilkoma borðtölva færði til dæmis bókhald og ritvinnslu í hendur nær alls skrifstofufólks. Áhrifin náðu einnig til skólakerfanna sem mennta og þjálfa starfsfólk fyrirtækja. Skömmu eftir útbreiðslu borðtölva var ætlast til þess að starfsfólk gæti samið skýrslur, gert fjárhagsspár og útbúið aðlaðandi kynningar. Sérhæfð verkefni sem áður tilheyrðu störfum eins og vélritun, bókhaldi og textagerð fyrir fyrirtæki urðu nauðsynleg nánast öllum sem stefndu á skrifstofustarf. Háskólar og síðar framhaldsskólar töldu þjálfun í notkun hugbúnaðar nauðsynlega nemendum á nær öllum færnistigum. Þessi viðbótargeta jók arðsemi og skilvirkni en jók jafnframt kröfurnar sem gerðar eru til almenns starfsfólks í sérfræðistörfum.

Sumar farsælustu uppfinningarnar sameina hið kunnuglega og nýsköpun, en erfitt er að ná þeirri blöndu. Blandan getur hraðað innleiðingu því fólk þekkir hugmyndina eða tiltekna þætti vörunnar eða þjónustunnar. Hugmyndin um myndsíma var til dæmis könnuð allt frá lokum nítjándu aldar og AT&T hóf umfangsmikla vinnu við myndsíma á þriðja áratug tuttugustu aldar. Uppfinningin náði þó ekki útbreiðslu því fólk þekkti ekki þá hugmynd að sjá

viðmælanda á skjá og eiga gagnkvæm samskipti. Samfélagsleg viðmið, stærð tækisins og kostnaður höfðu einnig áhrif. Uppfinningin fór ekki að festa sig í sessi á markaði fyrr en í upphafi tuttugustu og fyrstu aldar.24 Með „svörtum kassa“ er átt við að starfsemi fari fram á fremur dularfullan og óljósan hátt og að heppileg röð tengdra tilviljana skili óvæntum ávinningi. Febreze er dæmi um slíkt: efnablanda sem bindur sameindir og eyðir lykt. Efnafræðingarnir ætluðu ekki að skapa þessa vöru. Við þróun annarrar vöru tók einhver eftir því að efnið sem unnið var með eyddi lykt og þannig varð hin farsæla Febreze-vara til fyrir tilviljun.

24

Thomas J. Fitzgerald. „Fyrir heyrnarlaust fólk: Samskipti án biðar.“ The New York Times. 18. desember 2003. https://www.nytimes.com/2003/12/18/technology/for-the-deaf-communication-without-the-wait.html

---

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Fann Henry Ford upp færibandið?

Mjög fáar vörur eða aðferðir eru í raun algerlega nýjar hugmyndir. Flestar nýjar vörur eru breytingar eða ný notkun á eldri vörum með einhverri nýjung í hönnun, virkni, færanleika eða notkun. Henry Ford er yfirleitt talinn hafa fundið upp hreyfanlega færibandið árið 1913 (mynd 4.7**a). Um 800 árum fyrir daga hans voru tréskip þó fjöldaframleidd í Feneyjum á Norður-Ítalíu með kerfi sem boðaði nútímafæribandið.**

Ýmsir íhlutir, svo sem reipi og segl, voru forsmíðaðir á ólíkum stöðum í Feneyja-vopnabúrinu, gríðarstóru og flóknu athafnasvæði við einn af síkjum borgarinnar. Hlutarnir voru síðan fluttir á tiltekna samsetningarstaði (mynd 4.7**b). Eftir hvert byggingarstig voru skipin látin fljóta eftir síkinu að næsta samsetningarsvæði þar sem næsta vinnufólk og næstu íhlutir biðu. Með því að færa skipin eftir vatnaleiðinni og setja þau saman í áföngum jókst hraði og skilvirkni svo mjög að löngu fyrir iðnbyltinguna gat vopnabúrið framleitt eitt fullkomlega starfhæft og fullbúið skip á dag. Kerfið var svo farsælt að það var notað frá þrettándu öld til um 1800.**

Henry Ford fann því ekki upp neitt nýtt. Hann færði aðeins 800 ára gamalt ferli, þar sem tréskip voru smíðuð í höndunum eftir vatnaleið, yfir á handsmíði málmbíla á hreyfanlegu færibandi (mynd 4.7).



(a)



(b)

Mynd 4.7 (a) Starfsfólk setur saman bílhluta við færiband í einni af fyrstu verksmiðjum Ford. (b) Feneyja-vopnabúrið var eins konar fornt „færiband“ þar sem starfsfólk gat smíðað heilt skip á einum degi. (mynd a: aðlöguð ljósmynd af færibandi í verksmiðju Ford árið 1913 eftir „Hohum“/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd b: aðlöguð ljósmynd af vopnabúrinu í Feneyjum eftir „irenetriches1“/Pixabay, CC0)

Tækifæri til að koma nýjum vörum og ferlum á markað blasa við okkur á hverjum degi. Lykillinn er að geta komið auga á þau og hrint þeim í framkvæmd. Á sama hátt kann fólkið sem þú þarft til að ná árangri að vera reglulega beint fyrir framan þig. Þar er lykillinn að átta sig á hverjir það eru og koma á tengslum við það. Rétt eins og skipin og bílarnir færðust eftir færibandi uns þau voru tilbúin til notkunar getur þú farið að rekja tengslanetið — „hverja þekki ég?“ — þar til farsælt fyrirtæki hefur tekið á sig mynd.

Erfitt er að setja uppfinningaferli í fast form því uppfinningar og uppfinningafólk fylgja ekki öll sömu leið. Leiðin greinist oft í margar áttir og margir aðrir en uppfinningafólkið taka þátt. Oft þarf líka að byrja aftur hvað eftir annað. Uppfinningafólk og teymi þess þróa eigin ferli samhliða vörunum og starfssviðið hefur mikil áhrif á aðferðir og hraða uppfinninga. Elon Musk er þekktur fyrir að hafa stofnað fjögur fyrirtæki sem hvert um sig er metið á milljarða Bandaríkjadala. Þróunarferli PayPal, SolarCity, SpaceX og Tesla voru afar ólík, en Musk lýsir þó ákvarðanaferli í sex skrefum (mynd 4.8):

1. Settu fram spurningu.
2. Safnaðu eins miklum gögnum um hana og hægt er.
3. Mótaðu frumsendur út frá gögnunum og reyndu að meta líkurnar á að hver þeirra sé sönn.
4. Dragðu ályktun til að kanna: Eru frumsendurnar réttar, skipta þær máli, leiða þær óhjákvæmilega til þessarar niðurstöðu og með hvaða líkum?
5. Reyndu að hrekja niðurstöðuna. Leitaðu mótraka hjá öðrum til að reyna enn frekar á hana.
6. Ef engum tekst að hrekja niðurstöðu þína hefur þú líklega rétt fyrir þér, en þú getur ekki verið alveg viss.

Með öðrum orðum er vísindalega aðferðin hinn fasti þáttur í ákvarðanaferli Musks.[25] Vísindalega aðferðin, sem oftast er tengd náttúruvísindum, lýsir ferli til að finna svar við

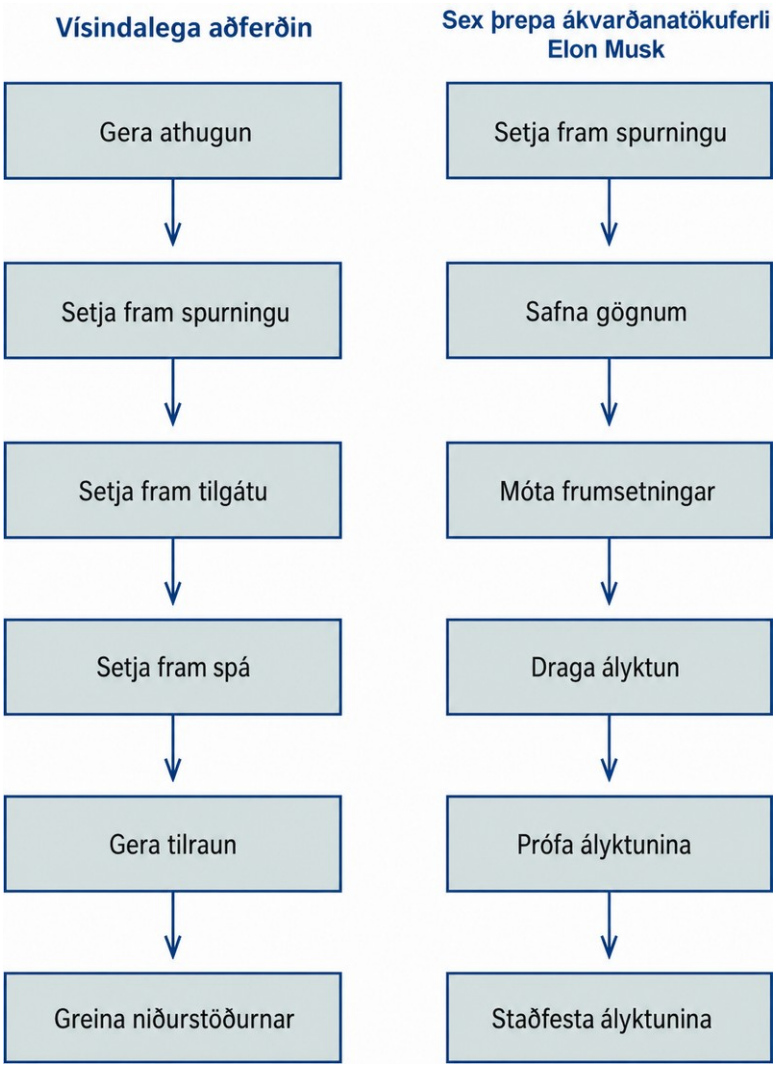
spurningu eða lausn á vandamáli. „Vísindaleg aðferð er rökrétt skipan skrefa sem vísindafólk notar til að draga ályktanir um heiminn í kringum okkur.“26 Skref aðferðarinnar falla vel að ákvarðanaferli Musks. Það er rökrétt að beita vísindalegri aðferð við uppfinningar og nýsköpun. Hún felst í því að greina vandamál, safna gögnum um það með athugunum og tilraunum og setja fram tillögur að lausn.

25

Abby Jackson. „Elon Musk notar þetta sex skrefa ferli við ákvarðanatöku.“ Business Insider. 16. nóvember 2017. https://www.inc.com/business-insider/how-elon-musk-makes-decisions-rolling-stone.html

26

Joan Whetzel. „Leiðbeiningar um notkun vísindalegrar aðferðar.“ Owlcation. 11. febrúar 2017. https://owlcation.com/academia/FormulaForUsingScientificMethod



Mynd 4.8 Ákvarðanaferli Elons Musks í sex skrefum fylgir röð sem líkist vísindalegri aðferð. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Hagfræðingar telja að skýra megi uppfinningaferli með efnahagslegum öflum. Sú sýn hefur þó ekki alltaf verið ríkjandi. Fyrir 1940 var lítið fjallað um uppfinningar í hagfræði. Eftir

síðari heimsstyrjöld þurfti að endurreisa stóran hluta efnahagslífs þróaðra ríkja. Ný tækni þróaðist hratt og fjárfestingar í rannsóknum og þróun jukust. Bæði uppfinningafólk og hagfræðingar urðu meðvituð um eftirspurn neytenda og áttuðu sig á að hún getur ráðið því hvaða uppfinningar ná flugi á hverjum tíma.27 Uppfinningafólk þarf þó alltaf að takast á við innleiðingarferil.28

27
N. Rosenberg. „Vísindi, uppfinningar og hagvöxtur.“ The Economic Journal 84, nr. 333 (1974): 90–108.

28
Everett M. Rogers. Dreifing nýjunga, 5. útg. New York: Simon and Schuster, 2010.

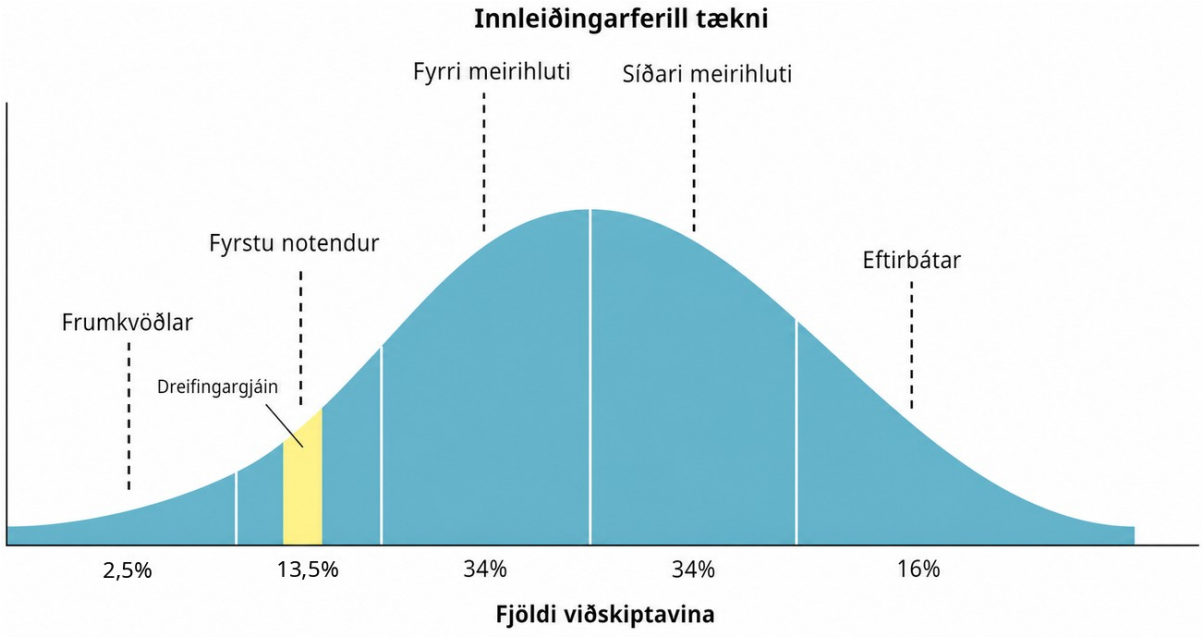
Ferillinn sem nefnist innleiðingarferill Rogers varð þekktur með rannsóknum og ritum höfundarins og vísindamannsins Everett Rogers.29 Hann notaði ferilinn fyrst til að lýsa því hvernig nýjungar í landbúnaði dreifðust um samfélag, eða náðu ekki að dreifast. Síðar var honum beitt á allar uppfinningar og nýjungar. Ferillinn sýnir dreifingu nýjungar og hvenær ólíkir hópar taka hana upp. Fyrst er spurt hverjir tileinki sér uppfinningar og nýjungar í samfélaginu. Helstu hóparnir eru frumkvöðlar, fyrstu notendur, fyrri og seinni meirihluti og „eftirbátar“, svo notað sé orð Rogers.30 Frumkvöðlarnir eru tilbúnir að taka áhættu með nýja vöru og vilja prófa hana fyrst. Fyrstu notendur taka nýjar uppfinningar upp þótt þeir hafi litlar sem engar upplýsingar um þær. Meirihlutahóparnir tileinka sér vörur eftir að þær hafa hlotið almenna viðurkenningu. Eftirbátar eru að lokum oft tregir til breytinga og erfiðast er að sannfæra þá um að prófa nýja uppfinningu.31

29
John-Pierre Maeli. „Innleiðingarferill Rogers og hvernig nýjum hugmyndum er dreift innan samfélags.“ The Political Informer. 6. maí 2016. https://medium.com/the-political-informer/the-rogers-adoption-curve-how-you-spread-new-ideas-throughout-culture-d848462fcd24

30
Everett M. Rogers. Dreifing nýjunga, 5. útg. New York: Simon and Schuster, 2010.

31
Wayne W. LaMorte. „Kenningin um dreifingu nýjunga.“ 9. september 2019. http://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/SB/BehavioralChangeTheories/BehavioralChangeTheories4.html

Önnur leið Rogers er að skoða hugtakið frá sjónarhorni uppfinningarinnar sjálfrar. Tiltekinn hópur tekur uppfinningu upp að hluta eða öllu leyti, eða hafnar henni. Beinist uppfinning að röngum hópi eða röngum hluta hans getur það dregið verulega úr líkum á víðtækri innleiðingu. Mikilvægasti vendipunkturinn verður oft í lok fyrstu innleiðingar, áður en fyrri meirihlutinn tekur við og staðfestir í raun hvort uppfinningin dreifist. Þetta nefnist dreifingargjá. Ferlið er yfirleitt kallað dreifing nýjunga, en á hér einnig vel við um nýjar uppfinningar eins og við skilgreinum þær.



Mynd 4.9 Dreifingarferillinn sýnir lífsferil innleiðingar samkvæmt rannsóknum Everett Rogers. Dreifingargjáin myndast á stigi fyrstu innleiðingar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Dreifingarferillinn sýnir samfélagslegt ferli þar sem fólk metur hvort uppfinningin sé kostnaðarins virði (mynd 4.9). Fyrstu notendur greiða yfirleitt meira en þeir sem bíða. Telji þeir að uppfinningin veiti þeim hagnýtan, samfélagslegan eða menningarlegan ávinning geta notendahópar, vinsældir uppfinningarinnar og markaðssetning þó saman knúið hana yfir dreifingargjána. Þegar fyrri meirihlutinn tekur nýjung upp í mjög miklum mæli má búast við að aðrir í meirihlutanum fylgi á eftir. Þegar seinni meirihlutinn og eftirbátarnir taka hana upp er nýjabrumið horfið, en hagnýtur ávinningur nýjungarinnar getur enn verið til staðar.

Uppfinningafólk reynir stöðugt að komast yfir dreifingargjána, oft með margar vörur í senn. Það er nær viðvarandi viðfangsefni þeirra sem einbeita sér að viðskiptum eða árangri. Uppfinningafólk leggur mikið af auðlindum sínum í uppfinningu á stigum nýsköpunar og fyrstu innleiðingar. Uppfinningin kann að skila fjárfestum eða uppfinningafólkinu sjálfu engum hagnaði fyrr en langt er liðið á innleiðingu fyrri meirihlutans. Sumir eru ánægðir með að vinna að almennum uppgötvunum, en flest uppfinningafólk í samfélags- og menningarumhverfi samtímans þróar vörur og þjónustu fyrir markaði.

Einn annmarki líkansins um dreifingu nýjunga er að það fjallar um uppfinningar og nýjungar eins og þær séu fullgerðar, þótt margar séu það ekki. Ekki eru allar uppfinningar tilbúnar vörur sem setja má á markað. Ítrekuð þróun er algengari á mjög flóknum sviðum og í þjónustumiðuðum verkefnum. Í ítrekaðri þróun eiga uppfinningafólk og nýsköpunaraðilar stöðug samskipti við hugsanlega viðskiptavini til að þróa vöruna og viðskiptavinahópinn samtímis. Þetta líkan viðskiptanáms, einnig nefnt fræði viðskiptavinaþróunar, er nauðsynlegt.32 Viðskiptanám felst í að prófa samræmi vöru og markaðar og breyta nýjung eða uppfinningu aftur og aftur þar til fjárfestingarfé þrýtur eða varan nær árangri. Ferlið má ef til vill best draga saman þannig að margar uppfinningar séu óviss veðmál sem fá aðeins fá tækifæri til að komast yfir dreifingargjána. Þegar nýsköpunaraðilar fylgja líkaninu byggja–

mæla–læra, sem fjallað er ítarlega um í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning, vinna þeir sig yfir gjána í stað þess að treysta á blinda trú.

32 Eric Ries. Sprotafyrirtæki með lágmarkssóun: Hvernig frumkvöðlar samtímans nota stöðuga nýsköpun til að skapa fyrirtæki sem ná róttækum árangri. Largo, Maryland: Crown Books, 2011.

LEYSTU VERKEFNIÐ

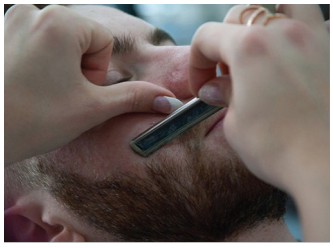
4

Rakvélar

Öryggisrakvélin var framför frá opna rakhnífnum. Rakblöð hennar eru nógu lítil til að komast fyrir í hylki og staðsetningu og gerð handfangsins var breytt til að laga það að nýrri afstöðu handfangs og blaðs (mynd 4.10). Flestar nútímarakvélar eru sjálfar nýjungar byggðar á öryggisrakvélinni, hvort sem þær hafa tvö, þrjú, fjögur eða fleiri blöð. Aðferðin við að skipta um rakblöð hefur þróast með hverri nýjung, en hönnunin er svipuð að virkni.

Rafmagnsrakvélin er skyld uppfinning. Hún notar enn blöð til að raka hár af andliti eða líkama, en þau eru falin undir einni eða fleiri götuðum þynnum. Þegar vélinni er þrýst að húðinni smjúga hárin í gegnum þynnurnar og blöð sem hreyfast í ólíkar áttir skera þau. Þótt rafmagnsrakvélar noti blöð eins og vélrænar rakvélar gerðu ný hönnun og viðbætt tækni þær að uppfinningu sem færði rakvélageiranum eitthvað nýtt þegar Jacob Schick fékk einkaleyfi á rakvél árið 1930.33 Aðrar nýjungar á sviðinu eru rakvélar markaðssettar eftir kyni, skeggklippur og nú síðast netklúbbar á borð við Dollar Shave Club og Harry's Shave Club.

33 „Jacob Schick finnur upp rafmagnsrakvélina.“ Connecticut History. 13. maí 2017. https://connecticuthistory.org/jacob-schick-invents-the-electric-razor/



(a)



(b)



(c)

Mynd 4.10 (a) Opni rakhnífurinn er enn notaður en nýrri og vinsælli nýjungar eru komnar fram. (b) Öryggisrakvélin er nýjung frá opna rakhnífnum. (c) Rafmagnsrakvélin er uppfinning sem tengist öryggisrakvélinni. (mynd a: aðlöguð ljósmynd af rakstri með opnum rakhníf eftir „jackmac34“/Pixabay, CC0; mynd b: aðlöguð ljósmynd af tveimur öryggisrakvélum eftir „Tools of Men“/Creative Commons, CC BY 2.0; mynd c: aðlöguð ljósmynd af Philips-rafmagnsrakvél eftir „renaissancechambara“/Creative Commons, CC BY 2.0)

Íhugaðu hugtakalegan mun nýsköpunar og uppfinningar. Er öryggisrakvélin brautryðjandi eða stigvaxandi nýsköpun? Hvað gerir rafmagnsrakvélina að uppfinningu samkvæmt skilgreiningu okkar? Hvað veldur því að hún sker sig úr sem stökk frá eldri gerðum rakvéla? Telur þú að rafmagnsrakvélin hafi verið „öruggt veðmál“? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Hugleiddu aðgengi að rafmagni þegar fyrstu rafmagnsrakvélarnar voru framleiddar. Hvers vegna telur þú að rafmagnsrakvélin hafi komist yfir dreifingargjána milli fyrstu notenda og fyrri meirihlutans? Var hún að þínu mati þróuð ítrekað með litlum breytingum á sömu vöru í samræmi við óskir viðskiptavina? Eða þróaðist hún í röð uppfinninga úr svörtum kassa þar sem hver þeirra náði annaðhvort dreifingu eða ekki?

4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta átt þú að geta:

- Lýst fimm stigum sköpunarferlisins og beitt þeim
- Rætt nýsköpun sem kerfi til úrlausnar vandamála og margt fleira
- Rakið skrefin í þróun uppfinningar

Í fyrri kaflahluta skilgreindum við sköpunargáfu, nýsköpun og uppfinningar og skoðuðum dæmi. Líta má á sköpunargáfu sem hráefni, nýsköpun sem umbreytingu þess í hagnýtan tilgang, oft til að leysa sársaukapunkt eða uppfylla þörf, og uppfinningu sem sköpun sem hefur varanleg áhrif. Hér kynnist þú ferlum sem auðvelda þér að beita þekkingunni úr fyrri kaflahluta.

Sköpunarferlið: Fimm stig sköpunar

Hrá sköpunargáfa og tilhneiging til hliðrænnar hugsunar kunna að vera meðfæddar, en skapandi fólk þarf að fínpússa þessa færni til að ná fullum tökum á sínu sviði. Það æfir sig til að geta beitt færninni áreiðanlega og stöðugt og samræmt hana við önnur hugsunarferli og tilfinningar. Allir geta orðið betri í skapandi vinnu með æfingu. Hér er stuðst við æfingalíkan fyrir hagnýta sköpunargáfu sem byggist á frumkvöðlanálgun (mynd 4.11).[34] Líkanið krefst:

[34] Aleza D'Agostino. „Fimm stig sköpunarferlisins með James Taylor." CreativeLive. 28. desember 2015. https://www.creativelive.com/blog/5-stages-of-the-creative-process-with-james-taylor/

1. Undirbúningur
2. Gerjun
3. Innsæi
4. Mat
5. Útfærsla



Mynd 4.11 Þetta eru fimm stig sköpunar samkvæmt Graham Wallas í bókinni List hugsunarinnar.35 (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

35 Eugene Sadler-Smith. „Fjögurra stiga líkan Wallas af sköpunarferlinu: Meira en sýnist?“ Creativity Research Journal 27, nr. 4 (2015): 342–352.

4

Undirbúningur

Undirbúningur felst í að rannsaka valið áhugasvið, opna hugann og sökkva sér í efnivið, hugsunarhátt og merkingu. Ef þú hefur reynt að skapa eitthvað án þess að tileinka þér fyrst viðeigandi upplýsingar og fylgjast með hæfu fagfólki að störfum veistu hversu erfitt það er. Þekkingar- og reynslugrunnur, ásamt hæfni til að samþætta nýjar hugsanir og starfshætti, auðveldar þér að vinna hraðar úr hugmyndum. Of mikil áhersla á fyrri þekkingu getur þó takmarkað sköpunarferlið. Þegar þú sekkur þér í skapandi starf nýtir þú afurðir eða efnivið úr sköpun annarra. Tölvuleikjahönnuður prófar til dæmis ólíka leiki í mismunandi leikjatölvum, tölvum og á netinu. Viðkomandi kann að spila einn, með vinum í samvinnu eða í keppni. Með því að kynna þér afurðir sviðsins færðu tilfinningu fyrir því sem er mögulegt og kemur auga á mörk sem þú getur reynt að færa með eigin sköpun. Undirbúningur vikkar hugann og gerir þér kleift að rannsaka afurðir, starfshætti og menningu á sviðinu. Þá er einnig tímabært að setja markmið. Hvort sem sviðið tengist beint listum og hönnun, svo sem útgáfu, eða mannmiðaðri hönnun, sem nær yfir margs konar hugbúnaðar- og vöruhönnun, þarftu tíma til að taka við hugmyndum með opnum huga. Endurtekin æfing er einnig hluti undirbúningsstigsins. Hún hjálpar þér að skilja stöðu framleiðslunnar og kynnast bestu starfsháttum, hvort sem þú getur þá þegar staðist samanburð við þá eða ekki. Á undirbúningsstiginu ferðu að sjá hvernig annað skapandi fólk ljær afurðum sínum merkingu og getur sett viðmið fyrir eigin skapandi vinnu.

Gerjun

*Gerjun felst í að gefa þér, og einkum undirmeðvitundinni, tíma til að vinna úr því sem þú lærðir og æfðir á undirbúningsstiginu. Gerjunin felur í sér hlé frá æfingum. Í augum utanaðkomandi kann að virðast sem þú hvílist, en hugurinn er að störfum. Umhverfisbreyting er lykillinn að gerjun hugmynda.*36 Nýtt umhverfi veitir annars konar áreiti en þau sem tengjast beint skapandi vandamálinu sem þú vinnur að. Stundum nægir að fara í göngutúr eða á nýtt kaffihús, leyfa huganum að reika og vinna úr upplýsingunum sem þú safnaðir á fyrra stigi. Mozart sagði: „Þegar ég er svo að segja algerlega ég sjálfur, einn og í góðu skapi — til dæmis á ferð í vagni, á göngu eftir góða máltíð eða um nótt þegar ég get ekki sofið — þá streyma hugmyndirnar best og ríkulegast.“37 Gerjun gerir huganum kleift að tengja skapandi vandamálið við minningar og aðrar hugsanir eða tilfinningar. Það er einfaldlega ekki hægt þegar þú einblínir meðvitað á vandamálið, tengd verkefni og æfingar.

36

Eugene Sadler-Smith. „Fjögurra stiga líkan Wallas af sköpunarferlinu: Meira en sýnist?“ Creativity Research Journal 27, nr. 4 (2015): 342–352.

37

Neal Zaslaw, „Mozart sem vinnuþjarkur,“ í James M. Morris, ritstj., Um Mozart (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), 109.

Gerjun getur tekið skamman eða langan tíma og á meðan má sinna annarri starfsemi. Ein kenningin er að gerjun taki tungumálið út úr hugsunarferlinu. Þegar þú reynir ekki að orða skapandi vandamál og áhugamál getur hugurinn myndað tengingar sem ná, ef svo má segja, dýpra en tungumálið.38 Það er erfitt að bíða þolinmóð eftir að gerjunin skili árangri. Margt skapandi og nýjungagjarnt fólk stundar áhugamál sem fela í sér líkamlega hreyfingu til að halda huganum uppteknum á meðan hugmyndir gerjast.

38

Steven M. Smith, Thomas B. Ward og Ronald A. Finke, ritstj., Nálgun skapandi hugsunar. Cambridge, MA: MIT Press, 1995.

Innsæi

*Innsæi, eða „uppljómun“, er heiti á „aha!“ augnablikinu þegar lausn skapandi vandamáls verður skyndilega aðgengileg meðvitundinni. Slíkum augnablikum hefur verið lýst í bókmenntum og sögulegum heimildum og hugrænar rannsóknir á sköpunargáfu hafa fjallað um þau.*39 Innsæi getur komið í einu vetfangi eða smám saman. Innsæi er erfitt að skilja, því að vegna eðlis þess er erfitt að einangra það í rannsóknum og tilraunum. Fyrir skapandi frumkvöðul er innsæið þó gleðiefni. Það er hverfult augnablik þegar undirbúningur, æfing og gerjun renna saman í snilldarhugmynd. Hvort sem uppljómunin leysir vandamál sem virtist óleysanlegt eða skapar sérlega snjallt lag eða orðalag lítur skapandi fólk oft á hana sem hápunkt í lífinu. Fyrir frumkvöðul felur innsæi í sér loforð um árangur og möguleika á að hjálpa miklum fjölda fólks að leysa sársaukapunkt eða vandamál. Ekki hefur hvert innsæi áhrif um allan heim, en það er sönn gleði að finna lausn sem undirmeðvitundin hefur lengi unnið að.

39

Eugene Sadler-Smith. „Fjögurra stiga líkan Wallas af sköpunarferlinu: Meira en sýnist?“ Creativity Research Journal 27, nr. 4 (2015): 342–352.

Mat

Mat er markviss athugun hugmynda. Berðu innsæið saman við afurðir og hugmyndir sem þú kynntist á undirbúningsstiginu og berðu hugmyndir og frumgerðir saman við markmiðin sem þá voru sett. Skapandi fagfólk býður oft öðrum að gagnrýna vinnuna á þessu stigi. Þar sem mat miðast við væntingar, bestu starfshætti og leiðandi afurðir á hverju sviði getur það tekið á sig margar myndir. Markmiðið er að tryggja að matsviðmiðin séu viðeigandi. Leggðu sanngjarnt mat á eigin verk, jafnvel þótt þú beitir ströngum viðmiðum og þeim smekk sem þú þroskaðir með þér á undirbúningsstiginu. Þú gætir til dæmis rætt við nokkra viðskiptavini í lýðfræðilegum markhópi vörunnar eða þjónustunnar. Meginmarkmiðið er að skilja sjónarhorn viðskiptavinanna og að hve miklu leyti hugmyndin samræmist því.

Útfærsla

Síðasta stig sköpunarferlisins er útfærsla, það er hin eiginlega framleiðsla. Hún getur falið í sér útgáfu lágmarksstarfhæfrar vöru (MVP). Þessi útgáfa uppfinningarinnar er ef til vill hvorki fullunnin né fullkomin, en ætti að virka nægilega vel til að hægt sé að hefja markaðssetningu á meðan áfram er unnið að henni í ítrekuðu þróunarferli. Útfærsla getur einnig falist í að þróa og kynna frumgerð, gefa út prófunarútgáfu hugbúnaðar eða framleiða listaverk til sölu. Mörg neytendavörufyrirtæki, svo sem Johnson & Johnson og Procter & Gamble, koma upp litlum prófunarmarkaði til að fá endurgjöf og mat raunverulegra viðskiptavina á nýjum vörum. Þessi innsýn getur veitt fyrirtækinu verðmætar upplýsingar sem stuðla að sem mestum árangri vörunnar eða þjónustunnar.

4

Á þessu stigi sköpunarferlis frumkvöðulsins skiptir mestu að verkið verði aðgengilegt almenningi svo fólk fái tækifæri til að taka það upp.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Markaðsprófun getur leitt í ljós margvíslegar upplýsingar um hugsanlega notendur vöru. Frekari upplýsingar má finna á síðu Drive Research um prófunarmarkaði.

Nýsköpun sem meira en úrlausn vandamála

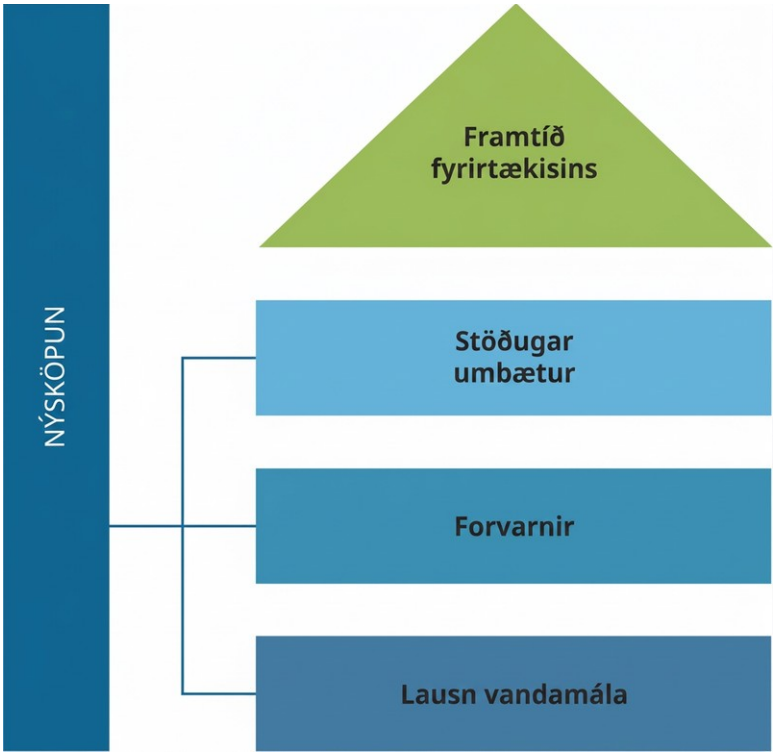
Nýskapandi frumkvöðlar leysa í grundvallaratriðum vandamál, en þetta stig nýsköpunar — að greina sársaukapunkt og vinna að lausn hans — er aðeins eitt af mörgum skrefum. Í hinu áhrifamikla viðskiptariti Forbes bendir frumkvöðullinn Larry Myler á að úrlausn vandamála sé í eðli sínu viðbragðsmiðuð.[40] Með öðrum orðum þarftu að bíða eftir að vandamál komi upp til að sjá að það þurfi lausn. Úrlausn vandamála er mikilvægur hluti nýsköpunar, en til að efla starfshættina og sviðið ættu nýsköpunaraðilar að sjá vandamál fyrir og leitast við að koma í veg fyrir þau. Oft skapa þeir kerfi fyrir stöðugar umbætur sem Myler segir geta falið í sér að „brjóta“ eldri kerfi sem virðast virka fullkomlega. Með stöðugum umbótum geta nýsköpunaraðilar verið á undan markaðsbreytingum. Þá eiga þeir vörur tilbúnar fyrir nýja markaði í stað þess að þróa verkefni sem elta sífelldar breytingar, eins og gerst getur á tæknidrifnum sviðum. Einn vandi við kerfi stöðugra umbóta er að í raun býrðu til vandamál til að leysa þau. Það gengur gegn rótgróinni menningu margra fyrirtækja. Nýsköpunaraðilar leita að skipulagsheildum sem ráða við markvissa nýsköpun eða reyna að stofna þær. Sumir stefna jafnvel að nýsköpun langt inn í framtíðina, umfram núverandi getu. Myler leggur til að fólk með ólíkan reynslubakgrunn og sérþekkingu komi saman í þeim tilgangi. Slík tengsl tryggja ekki farsæla nýsköpun, en hóparnir geta skapað hugmyndir óháð tregðu stofnana. Nýsköpunaraðilar leysa því ekki aðeins vandamál heldur geta einnig skapað þau og ímyndað sér þau. Þeir takast á við vandamál sem eru ekki enn til svo unnt sé að leysa þau fyrirfram.

40

Larry Myler. „Nýsköpun er úrlausn vandamála… og miklu meira en það.“ Forbes. 13. júní 2014. https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2014/06/13/innovation-is-problem-solving-and-a-whole-lot-more/#3f11abe533b9

Skoðum þrepaskipta nálgun að nýsköpun (mynd 4.12). Úrlausn vandamála er grunnurinn. Næsta þrep pýramídans er forvörn og þar fyrir ofan eru stöðugar umbætur. Efst er að skapa

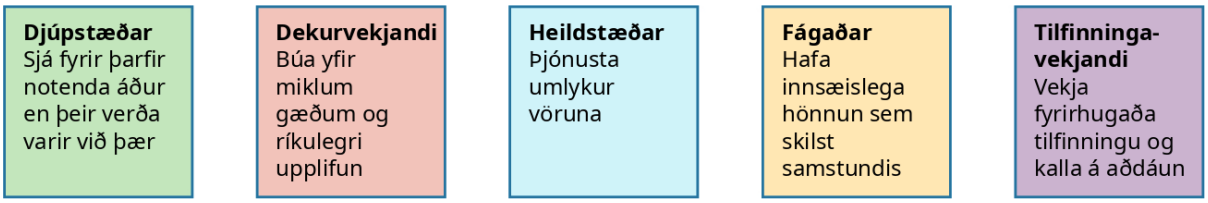
getu til að stýra framtíð eigin atvinnugreinar eða margra greina svo þú getir staðist umbyltingu á starfsferlinum eða jafnvel komið henni af stað.



Mynd 4.12 Nýsköpunarpýramídinn sýnir þrepaskipta nálgun að nýsköpun. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Jafnvel þótt þú viljir ekki móta framtíð heilla atvinnugreina er skynsamlegt að þróa nýsköpunarstarf sem horfir til framtíðar. Það undirbýr þig fyrir umbyltingu. Tæknibreytingar eru svo hraðar að starfsfólk á öllum stigum þarf að vera reiðubúið til nýsköpunar. Leiðtogar á sviði nýsköpunar, svo sem markaðsfræðingurinn Guy Kawasaki, hafa byggt á sálfræðilegum meginreglum og lagt til nýjar nálganir. Að mati Kawasaki hafa nýstárlegar vörur fimm lykileiginleika: þær eru djúpstæðar, dekurvekjandi, heildstæðar, fágaðar og tilfinningavekjandi — DICEE (mynd 4.13).[41] Þú getur leitast við að flétta þessa eiginleika inn í einstakar nýjungar með hagnýtum hætti.

41 Guy Kawasaki. „Gullna snerting Guys.“ Guy Kawasaki. 3. janúar 2006. https://guykawasaki.com/guys_golden_tou/



Mynd 4.13 Nýstárlegar vörur eru djúpstæðar, dekurvekjandi, heildstæðar, fágaðar og tilfinningavekjandi. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Djúpstæðar

Djúpstæðar vörur byggjast á þeim rökum nýsköpunar sem við höfum sett fram og sjá þarfir notenda fyrir áður en þeir verða sjálfir varir við þær. Slíkar nýjungar búa oft yfir framúrskarandi hönnun sem nýir notendur skilja án fyrirhafnar en ræður jafnframt við flókin verkefni. Adobe er nýskapandi fyrirtæki sem starfar á mörgum sviðum, svo sem hugbúnaði, markaðssetningu og gervigreind. Fyrirtækið þróar oft hugbúnað með grunnaðgerðum sem nýir notendur nálgast auðveldlega en gerir reyndum notendum jafnframt kleift að skapa sjálfir nýjungar.[42] Að skapa vettvang fyrir nýsköpun er einkenni djúpstæðrar og framsýnnar nýsköpunar.

4

42

Samskiptateymi Adobe. „Adobe valið eitt af ‚nýskapandi fyrirtækjum' Fast Company fyrir gervigreind." Adobe Blog. 20. febrúar 2018. https://theblog.adobe.com/adobe-named-one-fast-companys-innovative-companies-ai/

Dekurvekjandi

Nýjungar sem endast virkja notendur þannig að þeim finnst þeir sérstakir fyrir að hafa keypt vöruna eða fundið þjónustuna. Dekur vísar til mikilla gæða sem felast ekki aðeins í því að leysa vandamál hraðast. Orðið kann jafnvel að hljóma neikvætt og getur vissulega verið það þegar um fólk er að ræða. Fyrir notanda nýstárlegrar vöru getur dekurtilfinning hins vegar tengst ríkulegri upplifun af notandaviðmótinu (UI). Notandaviðmót vöru, einkum hugbúnaðar, er það sem notandinn sér og hefur samskipti við. Dekurtilfinning ljær vörunni virði og endingu. Hún veitir notendum traust og hvetur þá til að nota vöruna af öryggi.

Heildstæðar

Í sýn Kawasaki felur heildstæð vara í sér þjónustuna sem umlykur hana og liggur henni til grundvallar þannig að notendur skilji hana nægilega vel til að nota hana af öryggi. Upplýsingar um virkni vörunnar og fyrirhugaða notkun eru auðfundnar. Vörunýsköpun verður því einnig að ná til markaðssetningar og annarra samskipta. Kawasaki segir þetta skapa „heildarupplifun notandans".[43] Ef þú hefur raunverulega leyst vandamál á markaði skilja notendur hvert vandamálið er og hvernig varan og tengd þjónusta leysa það.

43

Guy Kawasaki. „Gullna snerting Guys." Guy Kawasaki. 3. janúar 2006. https://guykawasaki.com/guys_golden_tou/

Fágaðar

Fágun er einnig hluti notandaviðmóts vöru. Hún vísar til hönnunar sem neytendur skilja samstundis og án umhugsunar. Fáguð hönnun miðlar meiri upplýsingum með færri orðum og óttast hvorki autt rými né stöku hlé. Fágaðar nýjungar leysa vandamál án þess að skapa ný. Að mati Kawasaki skilur fágunin á milli hagnýtrar og góðrar nýjungar annars vegar og frábærrar nýjungar hins vegar.

Tilfinningavekjandi

Tilfinningavekjandi nýjungar kalla fram fyrirhugaða tilfinningu og vekja aðdáun og löngun til að deila þeim. Með öðrum orðum skapa sannarlega framúrskarandi nýjungar

aðdáendasamfélög, ekki aðeins hópa neytenda. Ekki er hægt að þvinga fólk til að elska vöru, en þú getur veitt því upplifun sem vekur spennu og eftirvæntingu eftir næstu hugmynd þinni.

Þróun uppfinningar

Almennt uppfinningaferli felur í sér skipuleg og hagnýt skref sem geta nýtt bæði línulega og ólínulega hugsun. Þú kannt að halda að aðeins fólk með meðfædda listræna hæfileika sé skapandi og að aðeins snillingar verði nýsköpunaraðilar og uppfinningafólk, en mikilvægur hluti sköpunar byggist þó á því að sökkva sér í viðfangsefnið. Þú getur byggt upp og ræktað eigin sköpunargáfu. Þegar þú hugsar um uppfinningamann sérðu kannski fyrir þér einhvern á borð við Johannes Gutenberg, sem þróaði prentvélina. Útbreiðsla prentunar endurteiknaði að lokum kort Evrópu og leiddi til stofnunar nýrra fræðasetra. Meintur snilldarneisti Gutenbergs var í raun hægfara ferli. Hann var skapandi og nýjungagjarn og er einn frægasti uppfinningamaður sögunnar, en prentvél hans var, eins og allar uppfinningar, samruni tækni sem þegar var til. Mikilvægasta nýjung hans var að nota hreyfanlega og víxlanlega málmstafi í stað heilra, handskorinna trékubba með texta (mynd 4.14). Það tók áratugi að fullkomna prentferlið og skildi Gutenberg nær eignalausan eftir.44 Hugmyndin um eitt snilldarhögg uppfinningamanns er að mestu goðsögn. Fólkið sem sagan man vann yfirleitt mjög hörðum höndum að því að þroska sköpunargáfuna, kynnast ferlum og verkfærum sem buðu upp á nýsköpun á sínum tíma og skapa að lokum eitthvað svo einstakt að samfélagið viðurkenndi það sem uppfinningu.

44
John Man. Gutenberg-byltingin. New York: Random House, 2010.



(a) (b)

Mynd 4.14 Uppfinning Gutenbergs á hreyfanlegum leturstöfum var mikilvæg nýjung í prentun. (mynd a: aðlöguð teikning af prentverkstæði árið 1568 eftir „Parhamr"/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd b: aðlöguð ljósmynd af lausaletri úr málmi eftir Willi Heidelbach/Wikimedia Commons, CC BY 2.5)

Gamalt máltæki segir að „nauðsyn sé móðir uppfinninga", en nýsköpunaraðilar þurfa reynslu á sviðinu, skapandi vinnu og þekkingu til að ná árangri sem uppfinningafólk.

Frumkvöðlastarf felst í að nýta vinnu sína og þekkingu og finna markað þar sem uppfinningin getur fyrst lifað af og síðan dafnað.

Eitt líkan fyrir þróun uppfinningar byggist á fyrstu fimm skrefum áætlunar sem aðlöguð er frá Sourcify.com, fyrirtæki sem sérhæfir sig í að tengja vöruþróunaraðila við framleiðendur.45 Ferlið er hnitmiðað og felur í sér tillögur um uppbyggingu teymis samhliða vinnunni (mynd 4.15).

45

Natalie Peters. „Níu lykilskref til að gera uppfinningu að veruleika.“ Sourcify. 11. desember 2017. https://www.sourcify.com/bring-your-invention-to-life/



Mynd 4.15 Þetta eru fimm skrefin í þróun uppfinningar samkvæmt Sourcify. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Skref 1: Aflaðu þér þekkingar

Áður en nýstárlega varan getur keppt við aðrar uppfinningar þarftu að afla þér þekkingar. Til að standast samkeppnina þarftu að læra eins mikið og hægt er um núverandi fjárfestingaumhverfi, tækifæri í vöruþróun og leiðtogaaðferðir. Jafnvel þótt þú hafir lítinn áhuga á kennisetningum um forystu er gagnlegt að þekkja ríkjandi strauma í forystu og vöruþróun. Til að ná árangri sem uppfinningaraðili á víðfeðmum markaði þarftu að skilja skrifaðar og óskrifaðar reglur atvinnugreinarinnar og samkeppnisumhverfisins. Vöruþróunarferlið getur verið umfangsmikið og breytilegt eftir atvinnugrein og tiltækum auðlindum.

Hluti af þekkingaröfluninni er að skilja eigin styrkleika og veikleika og tengsl þeirra við leiðtogastílinn. Mat á leiðtogastíl getur hjálpað þér að skilja betur hvernig þú leiðir aðra. Slíkt mat er aðeins eitt af mörgum verkfærum sem gefa þér upphafspunkt. Þegar þú vinnur að því að gera vöru- eða þjónustuhugmynd að veruleika þarftu að stýra og leiða annað fólk. Umhverfið getur jafnframt breyst stöðugt. Því er mikilvægt að skilja grundvallarreglur forystu og stjórnunar í kviku starfsumhverfi. Margar heimildir veita innsýn í áskoranir stjórnunar.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Slíkt mat á leiðtogastíl getur hjálpað þér að skilja eigin stíl og laga hann að öðrum aðstæðum og fólki.

Annað lykilskref í þekkingaröflun er að finna hvers konar fólk þarf til að byggja upp farsælt frumkvöðlateymi. Teymi er nauðsynlegt til að gera uppfinninguna að veruleika. Jafnvel þau fáu sem vinna ein að uppfinningum þurfa þróunarteymi, framleiðslu- og/eða þjónustuteymi, markaðsteymi og fólk með tiltekna færni, svo sem forritun, grafíska hönnun og markaðsprófanir.

Skref 2: Haltu skipulagi

Flest ráð til uppfinningafólks mæla með aðferð til að skipuleggja sköpunarvinnuna svo tími fari ekki í að rifja upp fyrri hugmyndir, áætlanir og ákvarðanir. Skipuleggja þarf upplýsingar um viðskiptahugmyndina, viðskiptaáætlunina og hugsanlega liðsfélaga.

Hugbúnaður til tengslastjórnunar hefur verið vinsæll í áratugi. Nú má einnig kanna fjölmörg önnur framleiðni- og teymisspjallverkfæri. Rannsakaðu leiðir til að skipuleggja upplýsingar um fólkið sem þú hyggst vinna með og fólk sem þú vonast til að vinna fyrir. Teymisspjallforritið Slack (www.slack.com) gerir kleift að stofna tiltekin umræðuefni þar sem liðsfélagar ræða saman og vinna í sameiningu. Slack býður ýmsa eiginleika til að auðvelda starfsfólki að halda sambandi. Insightly (www.insightly.com) er kerfi fyrir stjórnun viðskiptatengsla sem auðveldar tengsl við viðskiptavini. Ryver og Glip sameina verkefnastjórnun, en Flock og Microsoft Teams bjóða fjölmarga eiginleika. Microsoft nýtir stöðu sína á fyrirtækjamarkaði og Teams er notað hjá yfir 200.000 fyrirtækjum og stofnunum. Veldu verkfærasafnið sem hentar best og íhugaðu að greiða fyrir hugbúnað sem býður nákvæmlega þá samskiptavirkni sem teymið þitt þarf.46

46

Aleksey Chepalov. „Níu keppinautar Slack árið 2019: Hvaða hópspjallverkfæri eru fremst?“ Chanty. 18. mars 2019. https://www.chanty.com/blog/slack-competitors/

Skref 3: Gerðu markaðsrannsókn

Markaðsrannsókn er augljós nauðsyn, en margir frumkvöðlar rannsaka samkeppnina ekki nægilega ítarlega. Þú þarft að þekkja núverandi og framtíðarsamkeppnisaðila til að vera tilbúin í samkeppnina þegar kemur að markaðssetningu. Það gagnast lítið að vera best á blaði núna ef þú kemur inn á markaðinn eftir sex til átta mánuði með lágmarksstarfhæfa vöru og mætir þá nýjum vörum og uppfærslum samkeppnisaðila.

Hvað ættir þú að hafa í huga um þróun teymisins þegar samkeppnin er skoðuð? Innan lagalegra marka samkeppnisákvæða ættir þú að leita meðal samkeppnisaðila að hugsanlegum liðsfélögum. Bestu leiðtogarnir leita stöðugt að hæfileikaríku fólki. Ef einhver virðist henta teyminu, ekki aðeins vegna færni heldur einnig skapgerðar sem gæti hjálpað til við að koma uppfinningunni á markað, skaltu ekki hika við að hafa samband. Rannsaka þarf innan hverrar atvinnugreinar hvernig best er að nálgast fólk. Í sumum greinum þarf mikla leynd. Hluti markaðsrannsóknar er að skilja markaðinn nægilega vel til að vita að hvaða mjúkri færni þarf að leita hjá fólki sem þegar starfar í greininni eða skyldri grein.

Skref 4: Rannsakaðu einkaleyfi

Ef þú hyggst sækja um einkaleyfi skaltu kynna þér reglur og verklag vandlega. Starfsfólk Einkaleyfastofu Bandaríkjanna, eða sambærilegra stofnana í öðrum löndum, ákveður hvort uppfinning verðskuldi einkaleyfi. Einkaleyfishæf uppfinning verður að vera ný, gagnleg og ekki augljós og sýna þarf fram á að hún virki.47 Þessi þrjú viðmið — ný, gagnleg og ekki augljós — eru matskennd. Hugtakið uppfinning er það einnig, en þessi skilningur gerir miklar kröfur til frumkvöðla sem vilja raunverulega hafa samfélagsleg áhrif. Einkaleyfishæf uppfinning skapar einnig samkeppnishindrun sem getur ráðið úrslitum um árangur eða mistök fyrirtækis. Einkaleyfi eru tvenns konar. Einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu gilda í

tuttugu ár og hönnunareinkaleyfi gilda yfirleitt í fjórtán ár. Fáist einkaleyfi hefur uppfinningafólkið ákveðinn tíma til að tryggja frekara fjármagn, vinna að framleiðslu og reyna að ná útbreiddri innleiðingu á markaði.[48] Að lokum má beita sköpunargáfu á samfélagslegar nýjungar, vörunýjungar eða þjónustunýjungar. Ef þú sameinar nægilega margar nýjungar, bætir eigin sköpunargáfu við og skapar eitthvað sem kemst yfir dreifingargjána getur þú raunverulega fundið upp eitthvað nýtt.

47 „Skilyrði þess að efni geti hlotið einkaleyfi.“ Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna (USPTO). án ártals. https://www.uspto.gov/web/offices/pac/mpep/s2106.html

4

48 „Hve lengi gildir vernd einkaleyfis, vörumerkis eða höfundarréttar?“ Upplýsingar og aðstoð um hugverkaréttindi. 7. júlí 2016. https://www.stopfakes.gov/article?id=How-Long-Does-Patent-Trademark-or-Copyright-Protection-Last

Grunnupplýsingar um einkaleyfi á vef Einkaleyfa- og vörumerkjastofu Bandaríkjanna eru um fjörutíu síður.[49] Ferlið fyrir einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu er sýnt í þrettán skrefa flæðiriti.[50] Stofan hvetur umsækjendur til að nýta skráðan einkaleyfalögmann eða einkaleyfafulltrúa. Ef þú býrð yfir nægri færni og kostgæfni til að afla einkaleyfis þarftu að gera ráð fyrir að greiða gjöld og skila skjölum árum saman til að viðhalda því. Við höfum þegar fjallað um lykilatriðin, en hér er endurtekin skilgreining bandarískra einkaleyfalaga: „Samkvæmt orðalagi laganna getur hver sá sem ‚finnur upp eða uppgötvar nýtt og gagnlegt ferli, vél, framleiðsluaðferð eða efnasamsetningu, eða nýja og gagnlega endurbót á því, fengið einkaleyfi‘, með fyrirvara um skilyrði og kröfur laganna.“[51]

49 „Almennar upplýsingar um einkaleyfi.“ Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. október 2015. https://www.uspto.gov/patents-getting-started/general-information-concerning-patents

50 „Ferli umsóknar um einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu.“ Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. án ártals. https://www.uspto.gov/patents-getting-started/patent-basics/types-patent-applications/utility-patent/process-obtaining

51 „Hvað getur hlotið einkaleyfi?“ í „Almennar upplýsingar um einkaleyfi.“ Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. október 2015. https://www.uspto.gov/patents-getting-started/general-information-concerning-patents#heading-4

Þegar teymi er byggt upp til að gera uppfinningu að veruleika er lykilatriði að finna einkaleyfalögmann eða einkaleyfafulltrúa. Jafnvel þau sem áður mæltu með lögmönnum telja nú að fulltrúi geti dugað. Hver er munurinn? Einkaleyfalögmenn innheimta oft tímagjald en veita víðtæka lögfræðiráðgjöf. Höfundurinn Stephen Key bendir á að einkaleyfafulltrúar einbeiti sér eingöngu að því að hjálpa þér að fá einkaleyfi og verja það.[52] Key nefnir einnig að fulltrúi kunni að skrifa umsókn þannig að þú getir síður varið uppfinninguna gegn síðari lagalegum áskorunum. Hann vitnar í Gene Quinn, leiðandi lögmann á sviði hugverka- og

einkaleyfaréttar: „Þegar þú áttar þig á að þú situr á uppfinningu sem er milljón Bandaríkjadala virði verður of seint að gera nokkuð í málinu. … Einkaleyfafulltrúar eru almennt mjög góðir í að lýsa því sem uppfinningafólk leggur fyrir þá.“ Þeir eru yfirleitt mun síður færir um að lýsa því sem uppfinningin gæti orðið. Þeir nota einnig oft hugtök sem eru hlutstæðari og þrengri en þau sem einkaleyfalögmaður myndi velja. Lögmenn læra listina að vera afar nákvæmir þegar þess þarf, en einnig listina að forðast óþarfa nákvæmni.“[53] Einkaleyfi mega ekki vera óljós, en hægt er að orða þau með réttu nákvæmninni til að verjast svipuðum vörum sem kunna að koma fram og ógna markaðshlutdeildinni.

52

Stephen Key. „Ættir þú að ráða einkaleyfafulltrúa í stað einkaleyfalögmanns?“ Inc. 26. október 2016. https://www.inc.com/stephen-key/should-you-hire-a-patent-agent-instead-of-a-patent-attorney.html

53

„Gene Quinn.“ IP Watchdog. án ártals. https://www.ipwatchdog.com/people/gene-quinn-3/

Skref 5: Þróaðu frumgerð

Þróun frumgerðar getur verið skemmtilegasti eða leiðinlegasti hluti uppfinningaferlisins. Afstaða þín til hennar ræðst að miklu leyti af tiltækum auðlindum, tækni og sérþekkingu. Í þessari bók vísum við öðru hverju til Lean Startup-aðferðarinnar. Í henni er frumgerðin oftast lágmarksstarfhæf vara (MVP). Eins og áður kom fram er MVP útgáfa uppfinningar sem er ef til vill hvorki jafn fáguð né fullgerð og þú sást fyrir þér, en virkar og lítur nægilega vel út til að hægt sé að hefja markaðssetningu með raunhæfri von um að fólk taki hana upp. Aðrar uppfinningar kunna að krefjast þróaðri frumgerðar. Til þess þarf verulegt fjárfestingarfé, en á móti fá notendur að prófa útgáfu sem líkist betur þeirri vöru sem þú sást fyrir þér í hugmyndavinnunni. Uppfinningafólk ber ábyrgð á að setja lágmarksviðmið um gæði vörunnar. Stundum þarf að slá af framtíðarsýninni, en ekki má gefa eftir í grunnvirkni eða lágmarksgæðum efniviðar.

Á stigi frumgerðarþróunar standa margir kostir til boða. Þú getur smíðað frumgerðina án aðstoðar eða með litlu teymi. Einnig má eiga samstarf við hönnunar- eða uppfinningafyrirtæki sem aðstoða uppfinningafólk, en gæta þarf mikillar varúðar og hafa lögfræðilega fulltrúa með í ráðum til að halda einkaleyfum og öðrum réttindum. Margir sem hafa átt slíkt samstarf hafa séð hugverkum sínum stolið. Annar kostur er að fjármagna uppfinninguna á Kickstarter eða öðrum hópfjármögnunarvettvangi, en þar þarf líka að gæta sín því að herferðin gerir hugmyndina opinbera. „Eftirlíkingaframleiðendur fylgjast með hópfjármögnunarvettvöngum á borð við Kickstarter og bíða eftir að vinsælar vörur fari eins og eldur í sinu,“ segir hugverkalögmaðurinn Amedeo Ferraro.[54] Samkeppnisfyrirtæki, einkum á erlendum mörkuðum, leita markvisst á Kickstarter og sambærilegum vettvöngum að nýjum hugmyndum sem þau geta framleitt og sett á markað áður en hópfjármögnunarverkefninu lýkur. Enn óhugnanlegri er þessi athugasemd um réttindavernd sem virkar ekki, jafnvel þegar uppfinningafólk gerir varúðarráðstafanir í samstarfi við sum kínversk fyrirtæki: „Þrátt fyrir slíka vernd er engin trygging fyrir því að unnt sé að stöðva eftirgerð vörunnar. [Bandarískur hugverkalögmaður] sagði vandann ekki liggja í kínverskum

dómstólum heldur fullnustu úrskurða. Tiltölulega auðvelt er að vinna mál gegn einni verksmiðju, en dýrt og tímafrekt að lögsækja hverja verksmiðju og vinna."[55] Því kýs sumt uppfinningafólk að byrja smátt og staðbundið ef hægt er. Betra getur verið að hefja starf með traustu teymi sem stefnir að hóflegum hagnaði og góðri markaðsstöðu en að sjá markaðinn fyllast af eftirlíkingum.

54
Jennifer Schlesinger, Andrea Day, Bianca Fortis, Eunice Yoon og Lilian Wu. „Hvernig bandaríski draumur frumkvöðuls breyttist í martröð eftirlíkinga." CNBC. 30. apríl 2019. https://www.cnbc.com/2019/04/30/how-one-entrepreneurs-american-dream-turned-into-a-copycat-nightmare.html

4

55
Josh Horwitz. „Snjalla Kickstarter-hugmyndin þín gæti verið komin í sölu í Kína áður en fjármögnun lýkur." Quartz. 17. október 2016. https://qz.com/771727/chinas-factories-in-shenzhen-can-copy-products-at-breakneck-speed-and-its-time-for-the-rest-of-the-world-to-get-over-it/

Lykilhugtök

hugstormun
hugmyndasköpun án dóma eða andmæla með það að markmiði að skapa lausnir

sköpunargáfa
þróun frumlegra hugmynda

hönnunarhugsun
aðferð þar sem ákvarðanir um hönnun og þróun vöru taka mið af þörfum viðskiptavinarins; yfirleitt er fylgt ferli sem byggist á samkennd til að skilgreina flókin vandamál og skapa lausnir á þeim

dreifingargjá
mikilvægasti vendipunktur innleiðingar, sem kemur oft þegar fyrstu notendur hafa tekið uppfinninguna í notkun, áður en fyrri meirihlutinn tekur við og staðfestir hvort hún dreifist í raun

umbyltandi nýsköpun
ferli sem hefur veruleg áhrif á markað með því að gera vöru eða þjónustu ódýrari eða aðgengilegri, oft fyrir tilstilli smærri fyrirtækja í atvinnugrein

samkennd
hæfni fólks til að skynja líðan annarra; í samhengi sköpunar, nýsköpunar og uppfinninga er hún nauðsynleg í upphafi mannmiðaðs hönnunarferlis

hugmyndavinna
markvisst ferli þar sem fólk opnar hugann fyrir nýjum hugsunarleiðum sem greinast í margar áttir út frá tilteknu markmiði eða vandamáli

stigvaxandi nýsköpun
nýsköpun sem breytir vöru eða þjónustu sem þegar er til

nýsköpun
ný hugmynd, nýtt ferli eða ný vara, eða breyting á vöru eða ferli sem þegar er til

uppfinning
raunverulega nýstárleg vara, þjónusta eða ferli sem byggist á fyrri hugmyndum og vörum en felur í sér stórt stökk frá því sem áður þekktist

ítrekuð þróun
ferli þar sem uppfinningafólk og nýsköpunaraðilar eiga stöðug samskipti við hugsanlega viðskiptavini til að þróa vörur sínar og viðskiptavinahópa samtímis

hliðræn hugsun
frjáls og opin hugsun þar sem fólk hunsar markvisst rótgróin mynstur röklegrar hugsunar eða ögrar þeim jafnvel

línuleg hugsun
röklegt ferli sem er unnið skref fyrir skref

lágmarksstarfhæf vara (MVP)
fyrsta útgáfa eða frumgerð vöru sem er ef til vill hvorki fáguð né fullgerð en virkar nógu vel til að hægt sé að byrja að markaðssetja hana eða prófa hana með hugsanlegum notendum

opin nýsköpun
að leita lausna utan skipulagsheildarinnar og finna þær

sársaukapunktur
vandi sem fólk glímir við í tengslum við vöru eða þjónustu og ef til vill má leysa með breyttri útgáfu

brautryðjandi nýsköpun
nýsköpun sem byggist á nýrri tækni, framförum á viðkomandi sviði eða framförum á skyldu sviði sem leiða til þróunar nýrrar vöru

vísindaleg aðferð
aðferð sem oftast er tengd náttúruvísindum og lýsir ferlinu við að finna svar við spurningu eða lausn á vandamáli

notandaviðmót
það sem notandinn sér og hefur samskipti við

Samantekt

4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar

Margar hagnýtar leiðir eru til að vinna skapandi og þróa nýjungar. Fjölmargar áætlanir og líkön hvetja til skapandi hugsunar. Sum hin bestu hvetja frumkvöðla til að hugsa eins og hagsmunaaðilarnir sem vörurnar og þjónustan eiga að gagnast. Mannmiðuð hönnun hefst á því að sýna samkennd með fólki sem glímir við vanda eða sársaukapunkt. Síðan taka við skref sem miða að því að skilgreina vandamál skýrt og kanna lausnir með vönduðum prófunum. Nauðsynlegt er að hverfa aftur til samkenndarinnar í mannmiðuðu hönnunarferli. Aðferðin Hugsanahattarnir sex getur opnað fyrir djúpa skapandi hugsun sem beinist að lausn vandamála með því að takmarka hlutverk einstaklinga í hópi. Það styrkir þá hugmynd að skapandi hugsun sé iðkun sem hægt sé að stýra og að stundum henti best að sameina opna hugsun og reglufylgni í skapandi samstarfi. Setningakveikjuaðferðin setur hvern vanda fram eins og lausn hljóti að vera til. Slík opin hugsun er árangursrík leið til að hefja skapandi ferli sem getur leitt til nýsköpunar og uppfinninga á vörum eða þjónustu í þágu samfélagsins.

4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?

Sköpunargáfa er hæfnin til að þróa eitthvað frumlegt, einkum hugmynd eða listræna framsetningu hennar. Nýsköpun verður þegar einstaklingur eða fyrirtæki nýtir eitthvað nýtt í vöru eða þjónustu sem þegar er til og eykur þannig virði hennar. Nýsköpun getur verið skipulögð eða sjálfsprottin, stigvaxandi eða brautryðjandi. Sumar brautryðjandi nýjungar verða að einstökum uppfinningum — raunverulega nýstárlegum vörum, þjónustu eða ferlum sem byggjast á fyrri hugmyndum og vörum en fela í sér stórt stökk frá því sem áður þekktist.

Dreifingarferillinn tengist annars vegar ítrekuðum nýjungum og hins vegar nýjungum úr „svörtum kassa“. Nýsköpunar- og uppfinningafólk vinnur að ítrekuðum nýjungum í nær stöðugu samtali við hugsanlega neytendur. Markmiðið er að þróa vöruna og neytendahópinn samtímis og brúa þannig dreifingargjána. Nýjungar úr „svörtum kassa“ komast annaðhvort yfir gjána eða ekki. Það ræðst af því hvernig hugsanlegir notendur skynja þær, gæðum vörunnar sjálfrar og markaðsaðferðum.

4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Hvort sem sköpunargáfa frumkvöðuls er meðfædd eða ekki getur æfing bætt skapandi vinnu. Eitt æfingalíkan felur í sér undirbúning, gerjun, innsæi, mat og útfærslu. Frumkvöðlar geta nýtt sköpunargáfu sína til að leysa vandamál og skapa nýjungar. Nýsköpunaraðilar leitast þó við að sjá vandamál fyrir og koma í veg fyrir þau í stað þess að bregðast við eftir á. Nýsköpunarpýramídinn hefst á úrlausn vandamála í grunninum. Þar fyrir ofan koma forvörn og síðan stöðugar umbætur, en efst er að stýra framtíð atvinnugreinar. Nýstárlegar vörur hafa DICEE-eiginleikana: Þær eru djúpstæðar, dekurvekjandi, heildstæðar, fágaðar og tilfinningavekjandi.

Að byggja upp og rækta eigin sköpunargáfu felur oft í sér bæði línulega og ólínulega hugsun. Til eru líkön sem styðja þróun uppfinninga, svo sem fimm skref Sourcify.com: Aflaðu þér þekkingar, haltu skipulagi, gerðu markaðsrannsókn, rannsakaðu einkaleyfi og þróaðu

frumgerð. Líkanið veitir einnig leiðbeiningar um teymisvinnu. Slík líkön gera þér kleift að beita þekkingu á sköpunargáfu, nýsköpun og uppfinningum í frumkvöðlastarfi. Sæktu innblástur hjá fyrri uppfinningafólki og lærðu af hugsunarháttum og vinnulíkönum sem leiðbeina uppfinningafólki nútímans.

Upprifjunarspurningar

1. Spurningin „Hvernig gætum við fundið leið til að nýta DVD-diska og aðra efnisbundna miðla þegar notendur færa sig smám saman yfir í streymisþjónustur fyrir kvikmyndir og sjónvarpsefni?“ er dæmi um hvaða aðferð við hugmyndavinnu?

   A. setningakveikja
   B. opin nýsköpun
   C. hönnunarhugsun
   D. hugstormun

2. Sköpunarferlið sem hefst á samkennd nefnist _____.

   A. mannmiðað hönnunarlíkan Stanford-háskóla
   B. byggja–mæla–læra
   C. opin nýsköpun
   D. umbyltandi nýsköpun

3. Í æfingunni Hugsanahattarnir sex eru nýjar hugmyndir á verksviði _____.

   A. svarta hattsins
   B. bláa hattsins
   C. græna hattsins
   D. rauða hattsins

4. _____ felur í sér stefnumiðaða hugsun, oft til að skapa mannmiðaðar vörur.

   A. Sköpunargáfa
   B. Nýsköpun
   C. Uppfinning
   D. hönnunarhugsun

5. Nýjung sem er ekki þróuð í samvinnu við neytendur heldur kynnt í samfélagi eða á afmörkuðum markaði sem fullbúin og „frágengin“ er oft kölluð „_____“.

   A. hönnunarhugsun
   B. ítrekuð þróun
   C. svartur kassi
   D. frásögn fyrirtækis

6. Línuleg hugsun byggist á því að framvinda fylgi, eða eigi að fylgja, tilteknum rótgrónum og rökréttum skrefum. _____ er hins vegar frjáls og opin hugsun þar sem fólk hunsar markvisst rótgróin mynstur röklegrar hugsunar eða ögrar þeim jafnvel.

   A. hönnunarhugsun
   B. ítrekuð þróun
   C. frásögn fyrirtækis
   D. hliðræn hugsun

7. Líkanið fyrir þróun _____ felur einnig í sér skref til að byggja upp teymi. Það gefur til kynna að einn sérvitur vísindamaður á rannsóknarstofu geti ekki unnið flóknasta þróunarstarfið upp á eigin spýtur, þótt dægurmenningin sýni það oft þannig.

   A. sköpunargáfu einstaklings
   B. nýjunga
   C. uppfinninga

8. Úrlausn vandamála er hluti af líkani fyrir þróun nýjunga en ekki líkanið í heild. Satt eða ósatt?

   A. satt
   B. ósatt

9. DICEE er líkan fyrir _____ sem gengur lengra en úrlausn vandamála og beinist að þeim undirliggjandi eiginleikum sem gera sumar nýjar vörur svo eftirsóknarverðar að notendur verða sannir aðdáendur þeirra.

   A. sköpunargáfu í framkvæmd
   B. nýstárlegar vörur
   C. uppfinninga
   D. uppbyggingu skapandi teyma

Umræðuspurningar

1. Opin nýsköpun hefur verið gagnrýnd fyrir að vera óljóst hugtak og hvetja fyrirtæki til fyrirtækjanjósna í leit að lausnum á vandamálum sem mörg fyrirtæki í sömu atvinnugrein glíma við. Stendur opin nýsköpun undir væntingum? Er hún í raun ný af nálinni? Hvetur hún til hugverkaþjófnaðar?
2. Hvenær verður vara raunveruleg uppfinning? Dettur þér í hug vara sem sumir telja uppfinningu en aðrir aðeins tilbrigði við eldri vörur?
3. Hvaða gildi hefur skapandi starf sem er ekki ætlað til sölu og verður aldrei að vöru á markaði?

4. Gagnrýnendur nútímasamfélagsins telja að eins konar „tæknidýrkun“ ríki víða um heim. Sumt fólk lítur á nýsköpun og uppfinningasemi sem allsherjarlausn þótt samfélagsleg vandamál á borð við fátækt, umhverfisspjöll og hungur séu enn til staðar. Getur nýsköpun læknað öll mein samfélagsins? Ef svo er, hvað stendur þá í vegi fyrir því? Hvers vegna hefur nútímanum ekki tekist að mæta grundvallarþörfum fólks og leysa vandamál tengd mannréttindum með tækni?
5. Dettur þér í hug vara sem þú eða einhver sem þú þekkir tókuð snemma í notkun en sem féll síðan í dreifingargjána milli fyrstu notenda og fyrri meirihlutans? Hvaða vara var það og hvers vegna telur þú að henni hafi ekki tekist að komast yfir gjána?
6. Hvers vegna er líkan fyrir sköpunargáfu nauðsynlegt? Er sköpunargáfa ekki andstæða skipulags, eða jafnvel fjarvera þess?
7. Hvers vegna leggur nýsköpunarlíkanið áherslu á að ferlinu ljúki ekki með úrlausn vandamála?
8. Hvers vegna leggur kaflahlutinn um uppfinningar svo mikla áherslu á að byggja upp teymi? Er ekki alþekkt að flest uppfinningafólk og sannarlega skapandi fólk vinni eitt?

Tilviksspurningar

1. Opin nýsköpun felur í sér meira en að leita á netinu að öðrum sem reyna að leysa sömu vandamál og þú og sækja innblástur til annarra fyrirtækja og frumkvöðla. Hún felur einnig í sér samstarf, stuðning við ný frumkvöðlaverkefni, fjárfestingu í viðskiptahröðlum og kaup á fyrirtækjum sem skapa nýjungar sem eru verðmætar fyrir fyrirtæki þitt eða frumkvöðlastarf. Þetta á við ef þú getur aflað fjár til kaupanna meðan þú þróar uppfinninguna.[56] Finndu dæmi um fyrirtæki — annað en Samsung, dæmið í grein Merit Morikawa, og Apple, „augljósa“ svarið — sem hefur beitt öllum þessum aðferðum. Hvað virðist liggja að baki þessum ólíku leiðum opinnar nýsköpunar? Hvenær eiga þær best við? Hvenær eru þær ekki síðferðilega viðeigandi?

56 Merit Morikawa. „Sextán dæmi um opna nýsköpun: Hvað getum við lært af þeim?“ Viima. 20. nóvember 2016. https://www.viima.com/blog/16-examples-of-open-innovation-what-can-we-learn-from-them

2. Lestu þessa grein til undirbúnings svarinu: https://www.brookings.edu/blog/brookings-now/2018/05/23/artificial-intelligence-will-disrupt-the-future-of-work-are-we-ready/. (Brennan Hoban. „Gervigreind mun umbylta framtíð vinnunnar. Erum við tilbúin?“ Brookings. 23. maí 2018.)

Margt bendir til vaxandi sjálfvirknivæðingar í ýmsum atvinnugreinum á næstu áratugum. Í mörgum tilvikum mun umbyltandi tækni knýja fólk til nýsköpunar. Útskýrðu með hliðsjón af DICEE-líkaninu hvers vegna mannlegt framlag verður nauðsynlegt við hönnun nýjunga til að skapa mannmiðaðar vörur. Hvernig getur þú mótað starfsferil sem stenst umbyltingu?

Tillögur að viðbótarefni

4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar

Tuttugu og fimm bestu hönnunarskólar heims: https://www.businessinsider.com/the-worlds-25-best-design-schools-2012-11

Samfélag opinnar nýsköpunar: http://openinnovation.net/

Sjö bestu hugmyndavinnuaðferðir allra tíma: http://www.innovationmanagement.se/2013/05/30/the-7-all-time-greatest-ideation-techniques/

Hugmyndavinnuaðferð: Samsetning: https://www.ideou.com/pages/ideation-method-mash-up

Nýsköpunarkerfi LUMA Institute: https://www.youtube.com/watch?v=qDyElJ0xe20

Hugmyndavinnuaðferð: Fimm bestu: http://www.designkit.org/methods/15

4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Frekari upplýsingar um vöruþróun: https://www.smartsheet.com/all-about-new-product-development-process

Yfirlit yfir ýmsa leiðtogastíla og eiginleika sem eru nauðsynlegir í breytilegu rekstrarumhverfi: https://www.christinespeaks.com/management/demonstrate-dynamic-leadership

5. KAFLI

Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs



Mynd 5.1 Chris Johnson, forstjóri og stofnandi Rapid Brands í Kaliforníu, fann upp Rapid Ramen Cooker og hefur síðan stækkað vöruúrval fyrirtækisins með nokkrum vinsælum vörum. (heimild: ljósmynd frá Rapid Brands Inc.)

Efnisyfirlit kaflans

- 5.1 Frumkvöðlatækifæri
- 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
- 5.3 Samkeppnisgreining

Inngangur

Eins og margir háskólanemar borðaði Chris Johnson mikið af ramennúðlum og matreiðsla hans á stúdentagarðinum fólst oft í því að hita mat í örbylgjuofni. Á þeim tíma prentuðu framleiðendur ramennúðla ekki leiðbeiningar um eldun í örbylgjuofni á umbúðirnar og lítið var til af áhöldum til að elda þennan vinsæla námsmannamat í örbylgjuofni.

Margar frumkvöðlahugmyndir miða að því að leysa smávægileg hversdagsvandamál. Í leit að betri leið til að útbúa ramennúðlur fann Chris Johnson upp Rapid Ramen Cooker.

Johnson er nú forstjóri Rapid Brands. Hann stofnaði fyrirtækið árið 2013 og hóf starfsemina með Rapid Ramen Cooker. Johnson kynnti hugmyndina í sjónvarpsþættinum Shark Tank. Hann ræddi við fjárfestinn Mark Cuban um að selja honum eignarhlut í fyrirtækinu en ákvað að lokum að hafna samningnum. Þess í stað gerði hann samning við Walmart um sölu á ramennúðlupottinum í verslunum keðjunnar. Rapid Brands seldi meira en fjórar milljónir Rapid Ramen Cooker-potta hjá Walmart og öðrum smásölum á fyrstu tveimur árunum. Johnson hefur síðan kynnt nokkrar nýjar vörur, þar á meðal eldunaráhöld fyrir egg, pylsur og brúnkur.[1]

1

Mark Anderson. „Sigurvegari úr heimabyggð í 'Shark Tank' undirbýr mikla stækkun." Sacramento Business Journal. 4. apríl 2016. https://www.bizjournals.com/sacramento/news/2016/04/04/local-shark-tank-winner-cooks-up-a-major-expansion.html

5

Það er hvorki auðvelt né áhættulaust að finna frumkvöðlatækifæri og fylgja því eftir þar til fyrirtækið nær árangri. Þú gætir stofnað nýtt frumkvöðlaverkefni af því að þú fékkst hugmynd að lausn á hversdagsvanda. Þú gætir líka leitað markvisst að tækifæri af því að þú vilt stofna eigið fyrirtæki. Í báðum tilvikum dregur það úr áhættu að rannsaka málið fyrirfram og það hjálpar þér að meta líkur verkefnisins á árangri.

5.1 Frumkvöðlatækifæri

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta átt þú að geta:

- Skilgreint frumkvöðlatækifæri
- Rætt kenningar Joseph Schumpeter um tækifæri
- Greint helstu drifkrafta tækifæra

Fólk sem stefnir að frumkvöðlastarfi getur fengið hugmyndir allan daginn, en ekki eru allar hugmyndir endilega góðar. Áður en hugmynd er fylgt eftir þarf að meta hvort hún geti orðið að frumkvöðlatækifæri. Frumkvöðlatækifæri verður til þegar greinanleg eftirspurn neytenda mætir raunhæfum möguleika á að fullnægja henni með viðkomandi vöru eða þjónustu. Í frumkvöðlastarfi þarf hugmynd að uppfylla tiltekin viðmið til að verða að tækifæri. Ferlið hefst með réttu hugarfari. Verðandi frumkvöðlar gefa þörfum og óskum neytenda góðan gaum og rannsaka hvort hugmyndin geti orðið að farsælu nýju frumkvöðlaverkefni.

Stundum finnast tækifæri með markvissri leit, einkum við þróun nýrrar tækni. Í öðrum tilvikum birtast þau fyrir heppilega tilviljun. Oftast verður frumkvöðlatækifæri þó til þegar vandamál er greint og markvisst er reynt að leysa það. Vandinn getur verið erfiður og flókinn, svo sem að koma manneskju til Mars, eða mun einfaldari, svo sem að framleiða ódýrari og þægilegri dýnu eins og fyrirtækin Casper og Purple gerðu.

Kenningar um tækifæri

Á tuttugustu öld hélt hagfræðingurinn Joseph Schumpeter, sem mynd 5.2 sýnir, því fram að frumkvöðlar sköpuðu verðmæti „með því að nýta nýja uppfinningu eða, með almennara orðalagi, óreyndan tæknilegan möguleika til að framleiða nýja vöru eða eldri vöru með nýjum hætti, með því að opna nýja uppsprettu aðfanga eða nýjan markað fyrir vörur eða með því að endurskipuleggja atvinnugrein“ eða beita sambærilegum aðferðum.[2]

2 Joseph Schumpeter. Kapítalismi, sósíalismi og lýðræði, 3. útg. (New York: Harper Torchbooks, Harper and Row Publishers, 1950), 132–134.



Mynd 5.2 Schumpeter taldi frumkvöðla skapa verðmæti í hagkerfinu. (heimild: Joseph Alois Schumpeter, um 1910: HUGB S276.90 p (2), olvwork369436, skjalasafn Harvard-háskóla)

Að mati Schumpeter er nýsköpun frumkvöðla umbyltandi afl sem skapar og viðheldur hagvexti, þótt hún geti jafnframt eytt rótgrónum fyrirtækjum, umbreytt atvinnugreinum og raskað atvinnu fólks. Hann nefndi þetta afl skapandi eyðileggingu. Schumpeter lýsti viðskiptaferlum, þar á meðal samdrætti og fækkun starfsfólks, sem aðferðum til að auka skilvirkni fyrirtækja. Breytingar í rekstri fyrirtækja knýja hagkerfið áfram og bæta lífskjör. En breytingarnar, stundum vegna tækni, geta líka gert aðrar atvinnugreinar eða vörur úreltar. Schumpeter nefndi járnbrautirnar sem dæmi. Með þeim gátu fyrirtæki flutt landbúnaðarafurðir hratt um landið í kælivögnum. Um leið kollvörpuðu járnbrautirnar gömlum lifnaðarháttum margra nautgripabænda sem ráku nautgripi sína landleiðina á sölustað.

Í dag mætti líta á það þegar samferðaþjónustur á borð við Uber og Lyft ryðja leigubílstjórum til hliðar sem nútímadæmi um hugtakið. Til að eiga og reka leigubíl í New York-borg þarf til dæmis að kaupa svokallað leigubílaleyfi, það er rétt til að eiga og reka leigubíl. Ökumenn taka lán til að kaupa þessi leyfi sem kosta hundruð þúsunda dala.

Samferðaþjónustur hafa hins vegar tekið stóran hluta af markaði leigubíla, nær eyðilagt verðgildi leyfanna og skert möguleika leigubílstjóra til að afla sömu tekna og áður. Breytingin hefur komið mörgum þeirra í fjárhagsþrot.3 Schumpeter hélt því fram að þessi hringrás eyðileggingar og sköpunar væri eðlileg í kapítalísku kerfi og að frumkvöðullinn væri helsti drifkraftur hagvaxtar. Markmiðið væri framþróun og hún hæfist með leit að nýjum hugmyndum. Hann greindi eftirfarandi leiðir til að finna ný viðskiptatækifæri:

3

Winnie Hu. „Leigubílaleyfi, áður örugg fjárfesting, steypa nú eigendum í skuldir.“ The New York Times. 10. september 2017. https://www.nytimes.com/2017/09/10/nyregion/new-york-taxi-medallions-uber.html

5

1. Þróa nýjan markað fyrir vöru sem þegar er til.
2. Finna nýja uppsprettu aðfanga sem gerir frumkvöðlinum kleift að framleiða vöruna með minni tilkostnaði.
3. Nota tækni sem þegar er til til að framleiða eldri vöru með nýjum hætti.
4. Nota tækni sem þegar er til til að framleiða nýja vöru.
5. Að lokum nota nýja tækni til að framleiða nýja vöru.

Kenningar um tækifæri má tengja framboði eða eftirspurn, eða líta á þær sem leiðir til nýsköpunar í notkun tækni. Fyrsta tilvikið er eftirspurnartækifæri en hin tilvikin tengjast framboði. Síðustu þrjú fela í sér tækninýjungar. Framboð og eftirspurn eru hagfræðileg hugtök sem tengjast framleiðslu vara.

Framboð er það magn vöru eða þjónustu sem er framleitt. Eftirspurn lýsir óskum neytenda eða notenda eftir framleiddum afurðum, vörum eða þjónustu. Nýta má hugmyndir Schumpeter til að greina ný tækifæri. Við leitum að aðstæðum þar sem núverandi eða framtíðarframboð fullnægir ekki núverandi eða framtíðareftirspurn, þar sem framboð og eftirspurn fara ekki saman eða þar sem tækninýjung getur leyst vandamál.

Nýrri rannsóknir hafa útvíkkað hugtakið tæknileg frumkvöðlatækifæri og greint nokkur svið: að skapa nýja tækni, nýta tækni sem hefur ekki enn verið fullnýtt, greina og aðlaga tækni að þörfum nýs markaðar eða beita tækni til að skapa nýtt frumkvöðlaverkefni.4

4

Jamalia Behrooz, Reza MohammadKazemi, Jahangir Yadollahi Farsi og Ali Mobini Dehkordi. „Kenningar um sköpun tækifæra og árangursríkar frumkvöðlaaðgerðir í samhengi tækifærasköpunar.“ Decision Science Letters 7, nr. 4 (2018): 443–454.

Hvaða leið sem frumkvöðlar velja af þeim sem Schumpeter lýsti þurfa þeir að rannsaka rekstrarumhverfið vandlega áður en þeir leggja tíma og fé í hugmyndina. Þannig sjá þeir hvort frumkvöðlatækifæri sé fyrir hendi. Mundu að frumkvöðlatækifæri verður til þegar greinanleg eftirspurn neytenda mætir raunhæfum möguleika á að fullnægja henni með viðkomandi vöru eða þjónustu. Raunhæfi merkir hér að til sé nægilega stór markhópur sem hefur áhuga á vörunni eða þjónustunni og að hún skili nægri arðsemi til að verkefnið nái fjárhagslegum árangri.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Chester Carlson

Chester Carlson, eðlisfræðingur, uppfinningamaður og einkaleyfalögmaður, leitaði í tíu ár að fyrirtæki sem vildi þróa og framleiða nýja ljósmyndavél til skrifstofunota sem gerði afrit hraðar og með minni tilkostnaði. Carlson stofnaði síðar XEROX Corporation, fyrirtækið sem framleiddi fyrstu ljósritunarvélarnar. Getur þú ímyndað þér skóla eða skrifstofu nú á dögum án ljósritunarvélar? Fyrirtækin sem Carlson leitaði til með uppfinninguna létu fjárfestingartækifærið fram hjá sér fara. Fyrir Carlson var þetta upphafið að tæknifyrirtæki sem hefur síðan fengið meira en 50.000 einkaleyfi um allan heim.

Xerox heldur áfram nýsköpun enn í dag. Skoðaðu nýsköpunarhluta vefs fyrirtækisins (https://www.xerox.com/en-us/innovation) og íhugaðu hvernig ein þeirra uppfinninga sem þar eru í þróun gæti, samkvæmt kenningu Schumpeter, leitt til skapandi eyðileggingar í atvinnugrein.

Greining tækifæra

Góður upphafspunktur í leit þinni að frumkvöðlatækifæri er að lesa sem mest, einkum um nýjungar í tækni, jafnvel utan eigin starfssviðs. Þegar ný tækni kemur fram skiljum við oft ekki strax viðskiptalega möguleika hennar. Örbylgjutækni var til dæmis fyrst notuð í ratsjám til að fylgjast með hernaðarkafbátum. Örbylgjuofninn varð hins vegar til fyrir tilstilli forvitins manns að nafni Percy Spencer og hnetustykkis sem bráðnaði fyrir tilviljun í vasa hans þegar hann vann með tæknina. Nokkrir áratugir liðu þar til hægt var að framleiða ofninn á verði sem almenningur hafði efni á.5

5

Matt Blitz. „Hin ótrúlega sanna saga af því hvernig örbylgjuofninn var fundinn upp fyrir tilviljun.“ Popular Mechanics. 24. febrúar 2016. https://www.popularmechanics.com/technology/gadgets/a19567/how-the-microwave-was-invented-by-accident/

Hugleiddu einnig dróna. Þegar þeir voru fundnir upp höfðu hin fjölmörgu not þeirra ekki enn verið greind. Nú er drónatækni meðal annars notuð í fasteignastarfsemi, pakkasendingum, landbúnaði, leit neðansjávar, vísindarannsóknum, öryggisgæslu og eftirliti. Sá sem er opinn fyrir nýrri reynslu og upplýsingum kemur frekar auga á tækifæri. Frumkvöðullinn Fred Smith fann kerfi sem leysti vandann við pakkasendingar yfir nótt þegar hann stofnaði Federal Express.6 Sem háskólanemi skrifaði hann ritgerð í hagfræðiáfanga þar sem hann fjallaði um viðskiptahugmyndina. Hann fékk reyndar aðeins einkunnina C fyrir ritgerðina. Smith lauk grunnnámi árið 1966 og stofnaði Federal Express nokkrum árum síðar; árið 2019 skilaði fyrirtækið nær 70 milljörðum dala í tekjur.7 Áður en hann stofnaði Federal Express þjónaði Smith í landgönguliði Bandaríkjanna í Víetnam og fylgdist þar með flutningakerfum hersins.8 Í herþjónustunni þróaði hann áhuga sinn á vöruflutningum. Margir frumkvöðlar hafa áður unnið hjá öðrum og séð betri leið til að reka fyrirtækið. Síðan stofna þeir eigið fyrirtæki í samkeppni við það.

6

„Árangurssaga – Fred Smith | Federal Express.“ Daily10Minutes. án ártals. http://www.dailytenminutes.com/2017/09/success-story-fred-smith-federal-express.html

7

„FedEx Corp. birtir afkomu fjórða ársfjórðungs og ársins í heild.“ Federal Express. 25. júní 2019. http://investors.fedex.com/news-and-events/investor-news/news-release-details/2019/FedEx-Corp-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Earnings/default.aspx

8

Vance H. Trimble. Að skapa FedDæmi: Erfið þolraun (2012). Vance Trimble. Árangur á einni nóttu: Federal Express og Frederick Smith, uppreisnargjarn stofnandi þess (1993).

Frumkvöðlar þurfa að gæta varúðar þegar þeir stofna fyrirtæki í samkeppni við fyrri vinnuveitanda. Upplýsingar um samkeppnisákvæði og samninga er að finna í Að segja sögu frumkvöðlaverkefnisins og kynna hugmyndina og Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál. Sumir frumkvöðlar, á borð við Smith, stunda rannsóknir meðan hugmyndin gerjast og veita nýrri reynslu og upplýsingum athygli til að þróa hana áfram í frumkvöðlatækifæri. Þeir þurfa þó að tryggja að varan, þjónustan eða viðskiptaferlið sem fyrir er njóti ekki virkrar hugverkaverndar, svo sem einkaleyfis, vörumerkis, höfundarréttar eða viðskiptaleyndarmáls, eins og fjallað er um í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar og Undirstöður auðlindaáætlunar.

Til að greina þarfir neytenda getur verið nóg að hlusta á ummæli viðskiptavina á borð við „Ég vildi að pantanir mínar á netinu bærust hraðar“ eða „Ég virðist aldrei finna þægilegan kodda sem hjálpar mér að sofa betur.“ Einnig má fylgjast með hegðun viðskiptavina til að afla nýrra hugmynda. Ef þú rekur þegar fyrirtæki getur endurgjöf viðskiptavina verið einföld tegund markaðsrannsóknar.

Ferlið er nokkuð frábrugðið þegar keypt er fyrirtæki eða sérleyfi sem þegar er til. Fyrsta skrefið er yfirleitt að leita að fyrirtæki sem hæfir reynslu þinni, persónulegum óskum og áhugasviðum. Eftir sem áður þarftu að rannsaka atvinnugreinina, staðbundna markaðinn og fyrirtækið sjálft. Síðan kannar þú öll tiltæk fjárhagsgögn fyrirtækisins. Ef þú kaupir sérleyfi getur verið gagnlegt að hafa samband við aðra sérleyfishafa og ræða reynslu þeirra af samstarfi við sérleyfisveitandann.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Hvernig stofnandi Spanx þróaði seiglu og þrautseigju[9]

9

Teri Evans. „Sara Blakely um seiglu.“ Entrepreneur. 21. mars 2011. https://www.entrepreneur.com/article/219367

Frumkvöðullinn Sara Blakely (mynd 5.3) viðurkennir að þau sjö ár sem hún seldi faxtæki á tíunda áratug tuttugustu aldar hafi hún oft orðið svo hrædd við að nálgast væntanlega viðskiptavini að hún brast í grát. Þá þurfti hún að aka hring um hverfið til að jafna sig áður en hún gat hringt í næsta væntanlega viðskiptavin.



(a)



(b)

Mynd 5.3 (a) Spanx er ný vara sem var þróuð til að leysa hversdagsvanda og (b) frumkvöðullinn Sara Blakely (lengst til hægri) fann hana upp. (mynd a: ljósmynd af Spanx-verslun eftir Mike Mozart/Flickr, CC BY 2.0; mynd b: ljósmynd af Ed Bastian og Söru Blakely á nýsköpunarhátíð Fast Company eftir Nan Palmero/Flickr, CC BY 2.0)

Dag einn árið 1998 klæddi Blakely sig í buxur, leit í spegil og var óánægð með útlitið. Hún fékk þá hugmynd að klæðast mótandi sokkabuxum undir en klippti fótahlutana af þeim. Blakely líkaði útlit og þægindi sokkabuxnanna án fóta og ákvað að fá einkaleyfi á eigin mótandi útgáfu án fóta. Aðeins nokkrum árum síðar stofnaði hún fyrirtækið Spanx, Incorporated, sem hefur síðan sett á markað meira en 200 gerðir mótandi fatnaðar. Þetta er enn eitt dæmið um frumkvöðlafyrirtæki sem varð til út frá einfaldri lausn á hversdagsvanda.

Blakely býr einnig yfir mikilli seiglu, sem er eiginleiki margra farsælla frumkvöðla. Þegar hún var sextán ára, um svipað leyti og foreldrar hennar skildu, varð hún vitni að því þegar bíll ók á góðan vin hennar og varð honum að bana. Faðir hennar gaf henni hvatningarupptökurnar How to Be a No-Limit Person eftir Wayne Dyer. Upptökurnar hjálpuðu henni svo mikið að hún lærði þær allar utan að og gefur enn eintök af þeim að gjöf.

Þegar Blakely var barn hvatti faðir hennar börn sín til að meta þann dýrmæta lærdóm sem draga má af mistökum. Það hjálpaði Blakely greinilega að þróa með sér þrautseigju og staðfestu ung að árum. Þessir eiginleikar hjálpuðu henni að breyta viðskiptahugmynd í fyrirtæki sem er milljarðs dala virði.

- Byggðist hugmynd Blakely á eftirspurn eða framboði?
- Hvaða upplýsingar um atvinnugreinina þurfti Blakely við rannsókn á hugmyndinni?

Við rannsókn framboðs og eftirspurnar þarf einnig að huga að pólitískum þáttum. Breytingar á skattalögum geta til dæmis mótað ákvarðanir. Eitt dæmi er skattafsláttur sem hvetur til notkunar annarra orkugjafa, svo sem raf- eða tvinnbíla. Árið 2019 nam skattafsláttur bandarískra skattyfirvalda 2.500–7.500 dölum fyrir hvern nýjan rafbíl og samhliða var byrjað að draga úr skattafslætti fyrir tengiltvinnbíla. Breytingar á skattalögum geta því haft áhrif á hegðun kaupenda eða eftirspurn eftir ökutækjum. Annað dæmi er allt að 4.000 dala skattafsláttur vegna orkunýtinna endurbóta á íbúðarhúsnæði. Hann gilti til loka árs 2021 og náði til sólarknúins búnaðar á borð við sólarvatnshitara og sólarrafhlöður og til lítilla vindmyllna.10 Skattahvatar vara yfirleitt ekki lengur en í fáein ár. Skattastyrkur til

maísbænda fyrir að framleiða etanól, sem er notað í bifreiðaeldsneyti, er athyglisverð undantekning. Hann hefur haldist vegna öflugrar hagsmunagæslu landbúnaðarins. Frumkvöðlar mega því ekki treysta á slíka hvata sem varanlega „stoð“ virðistilboðs og viðskiptalíkans.

10

„Skattafslættir vegna orkunýtinna endurbóta á heimilum.“ EFile.com. 24. janúar 2019. https://www.efile.com/tax-credit/energy-credit/

Gerum ráð fyrir að þú hafir áhuga á vélbúnaði og listum. Þegar þú sameinar þessi tvö áhugasvið og veist af skattafslættinum áttar þú þig á að þú getur smíðað listrænar vindmyllur fyrir bakgarða sem framleiða orku fyrir húseigendur. Eftir sem áður þarftu að meta hvort þetta sé aðeins hugmynd eða hvort skilyrði séu fyrir hendi til að þróa hana í frumkvöðlatækifæri.

5

Drifkraftar tækifæra

Meðal nýlegra drifkrafta breytinga í frumkvöðlastarfi eru nýir fjármögnunarkostir, tækniframfarir, hnattvæðing og efnahagslegar aðstæður einstakra atvinnugreina.

- Aukið aðgengi að fjármagni í gegnum samfélagsmiðla og leiðir á borð við fjöldavirkjun (nánari umfjöllun um fjöldavirkjun er í kaflanum Aðferðir við úrlausn vandamála og greiningu þarfa) hefur veruleg áhrif á frumkvöðlastarf. Það gerir fólki og hópum sem hafa haft takmarkaðan aðgang að fjármagni og þjónustu kleift að verða frumkvöðlar. Þetta á til dæmis við um konur, fyrrverandi hermenn, Bandaríkjamenn af afrískum uppruna og frumbyggja Bandaríkjanna, sem annars gætu ef til vill ekki stofnað og átt fyrirtæki.
- Tækniframfarir skapa stöðugt ný tækifæri, allt frá drónum og gervigreind til framfara í heilbrigðisþjónustu og aukins aðgengis að fræðslu um nýja tækni. Drónatækni er til dæmis notuð við kortlagningu og ljósmyndun fasteigna, vörudreifingu til viðskiptavina, öryggisgæslu úr lofti og fjölmarga aðra þjónustu. Farsímar hafa skapað mörg ný viðskiptatækifæri fyrir fylgihluti og tengdar vörur, allt frá farsímahulstrum til forrita sem auka afköst símanna í atvinnu- og einkanotkun.
- Aukin hnattvæðing knýr frumkvöðlastarf áfram með því að stuðla að inn- og útflutningi. Hnattvæðing hjálpar einnig til við að dreifa hugmyndum um nýjar vörur og þjónustu á heimsmarkaði, fremur en aðeins á staðbundnum eða svæðisbundnum mörkuðum. Með internetinu og tölvutækni geta jafnvel lítil fyrirtæki keppt og selt vörur sínar um allan heim.
- Efnahagslegir þættir geta meðal annars falist í öflugu hagkerfi sem örvar önnur fyrirtæki. Vöxtur á húsnæðismarkaði ýtir til dæmis undir eftirspurn eftir fjölmörgum vörum og þjónustu sem tengjast húsnæði, allt frá innanhússhönnun og garðyrkju til húsgagna, heimilistækja og flutningaþjónustu.

David Pridham, forstjóri einkaleyfaráðgjafar- og viðskiptafyrirtækisins Dominion Harbor Group í Dallas, nefnir sex ástæður fyrir því að núverandi aðstæður séu mjög hagstæðar sprotafyrirtækjum:

1. Framtaksfjárfesting, sem nánar er fjallað um í Fjármálum og reikningshaldi frumkvöðla, hefur aukist í sögulegt hámark og nam alls 148 milljörðum dala árið 2018.
2. Áhyggjur af einkaleyfavernd hafa minnkað með aukinni vernd hugverkaréttinda í viðskiptum.
3. Gervigreind gæti orðið gríðarlegt tækifæri. Í skýrslu McKinsey er því spáð að greinin verði 13.000 milljarða dala virði árið 2025.
4. Ör fjölgun sjálfstætt starfandi fólks hefur reynst sprotafyrirtækjum og litlum fyrirtækjum mikill búhnykkur.
5. Annað ört vaxandi svið er tæknidrifin þróun á borð við sjálfkeyrandi ökutæki.
6. Hugverk standa nú undir 38,2 prósentum af vergri landsframleiðslu (VLF) Bandaríkjanna. Það samsvarar 6.000 milljörðum dala á ári, meira en verg landsframleiðsla allra annarra ríkja en Kína.11

11
David Pridham. „Frumkvöðlar: Hér eru góðar fréttir fyrir árið 2018.“ Forbes. 10. janúar 2018. https://www.forbes.com/sites/davidpridham/2018/01/10/entrepreneurs-heres-good-news-for-2018/#18f02aef6659

5

Auk þess kannaði Silicon Valley Bank (SVB) Financial Group ný sprotafyrirtæki árið 2017 og komst að því að 95 prósent töldu rekstrarskilyrði verða óbreytt eða betri. Þá hugðust 83 prósent fjölga starfsfólki og 24 prósent töldu ekki erfitt að afla fjár.12 Tölurnar sýna mesta bjartsýni frumkvöðla á síðustu fimm árum.

12
Silicon Valley Bank. Skýrsla um horfur sprotafyrirtækja 2019. 2019. https://www.svb.com/startup-outlook-report-2019

Fleiri hagvísar styðja frumkvöðlastarf. Samkvæmt efnahagshorfum Goldman Sachs fyrir 2019 jókst traust neytenda og fyrirtækja, vextir héldust hóflegir og stöðugir, fleiri voru í vinnu og laun hærri.13 Þegar hagkerfið er öflugt eru yfirleitt fleiri tækifæri og fleiri hugsanlegir viðskiptavinir sem hafa ráð á vörum þínum og þjónustu, en auðvitað er ekkert tryggt.

13
Goldman Sachs. Horfur 2019: Lokaspretturinn. US Economics Analyst. 18. nóvember 2018. https://www.goldmansachs.com/insights/pages/outlook-2019/us-outlook/report.pdf

---

TENGILL Á NÁMSEFNI

Deilt er um svokölluð „drápssvæði“, það er markaði sem tæknirisarnir Facebook og Amazon stjórna með ágengum samkeppnishamlandi aðferðum. Sumir telja að þessi svæði hafi fælt fjárfesta frá og kæft samkeppni. Aðrir halda því hins vegar fram að fjárfesting í ungum tæknisprotafyrirtækjum sé jafn öflug og áður og að skapandi áhrif stórra tæknifyrirtækja vegi þyngra en eyðileggjandi kraftar þeirra.

Lestu þessa grein um hvernig tæknirisar gera sprotafyrirtækjum erfitt fyrir í The Economist og síðan þessa bloggfærslu sem hafnar þeirri hugmynd að tæknirisar drepi sprotafyrirtæki frá hugveitunni Bandarísku atvinnulífsstofnuninni. Myndaðu þér svo skoðun á málinu.

5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta átt þú að geta:

- Lýst frummati tækifæra
- Greint algengar uppsprettur rannsóknargagna
- Útskýrt hvernig viðskiptatækifæri eru rannsökuð og sannreynd
- Greint uppsprettur tækifæra í atvinnugreinum og meðal neytenda

Til að komast að því hversu raunhæf viðskiptahugmyndin er þarftu að rannsaka marga þætti hennar. Frummat tækifæra er ferli þar sem frumkvöðlar meta nýstárlegar vöruhugmyndir, stefnur og þróun á markaði. Matið beinist að því hvort fjárhagslegt bolmagn sé fyrir hendi, hvaða hæfni frumkvöðlateymið hafi og hvernig samkeppnin sé. Það hjálpar til við að meta hvort hugmyndin geti borið árangur og getur skýrt áætlanagerðina.

5

Algengar uppsprettur rannsóknargagna

Þegar þú hefur rannsókn á því hvort hugmyndin sé raunhæf er gott að byrja á þeim heimildum sem bandaríska smáfyrirtækjastofnunin (SBA) mælir með. Þar á meðal eru manntalsgögn Bandaríkjanna (https://www.census.gov/academy), sem veita innsýn í mannfjölda á markaðssvæðinu, svo sem gögn um tölfræðisvæði stórborga, auk hagtalna og upplýsinga um viðskipti. Flestir frumkvöðlar spyrja einnig hugsanlega viðskiptavini, einkum markviðskiptavini, hvaða vörur þeim líki og líki ekki, hvernig bæta mætti vöru eða þjónustu og kaupupplifun og jafnvel hvert þeir kynnu að leita til að kaupa vörur og þjónustu í stað þess að versla við fyrirtækið þitt.

Markaðsfólk lítilla fyrirtækja getur beitt ýmsum ókeypis eða ódýrum aðferðum, þar á meðal könnunum, spurningalistum, rýnihópum og ítarlegum viðtölum. Þú þarft vitaskuld ekki að vera sérfræðingur á þessum sviðum. Hægt er að fá rekstraraðstoð hjá bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni, sjálfboðaliðasamtökunum SCORE og staðbundinni þróunarmiðstöð lítilla fyrirtækja. Viðskiptadeild háskóla á svæðinu kann einnig að veita fyrirtækjum í nærsamfélaginu aðstoð.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Vefir bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar og SCORE eru gagnlegar upplýsingaveitur fyrir frumkvöðla.

Líklega hefur þú rannsóknina á fyrirliggjandi gögnum, það er gögnum sem þegar hafa verið birt. Þar kann að vera að finna greinar, rannsóknarskýrslur eða traustar heimildir á netinu með upplýsingum um atvinnugreinina, vörurnar og viðskiptavinina. Ef þú hefur nægt fjármagn getur þú einnig keypt rannsóknarskýrslur af fyrirtækjum sem sérhæfa sig í gagnaöflun um tiltekin efni eða vörur. Kosturinn við fyrirliggjandi gögn er að þau eru fljótt tiltæk. Þau eru þó oft ekki nægilega sértæk til að svara öllum spurningum um hugmyndina. Slík gögn gætu til dæmis sýnt hversu oft neytendur kaupa hársápu, hvar þeir kaupa hana og

hvaða vörumerki þeir velja. Ef þú vilt hins vegar skilja nákvæmlega hvernig fólk þvær hárið — til dæmis hvort það sápar tvisvar, notar sérstaka hárnæringu eða sameinaða hársápu og hárnæringu — þarftu að afla frumgagna. Frumrannsókn er nauðsynleg þegar fyrirliggjandi gögn svara ekki þeim spurningum sem þú vilt kanna við mat á viðskiptahugmyndinni.

Í frumrannsókn er aflað gagna sem eru ekki þegar til. Gögnin varða sérstaklega fyrirtækið, vöruna eða neytendurna. Öflun frumgagna tekur tíma og kostar fé. Meðal aðferða eru gerð spurningalista, notkun leyniviðskiptavina og rýnihópar. Spurningalistar geta verið einfaldir, svo sem athugasemdakort viðskiptavinar sem fylgir kvittun, eða umfangsmiklir með tugum ítarlegra spurninga. Hægt er að ráða þjónustu sem útvegar leyniviðskiptavini eða fá vini, fjölskyldumeðlimi og jafnvel viðskiptavini til verksins. Eigandi lítils fyrirtækis gaf til dæmis vini gjafabréf sem mátti nota í ísbúð hans gegn því að vinurinn skilaði mati á gæðum vörunnar, þjónustunni og öðrum lykilatriðum.

Rannsókn og sannprófun frumkvöðlatækifæris

Hvort sem þú stofnar eigið fyrirtæki, kaupir starfandi fyrirtæki eða kaupir sérleyfi er rannsókn á atvinnugreininni, markhópnum, efnahagsaðstæðum og fjármögnunarkostum hluti af áreiðanleikakönnun. Áreiðanleikakönnun felst í því að gera eðlilegar ráðstafanir til að staðfesta að ákvarðanir byggist á vönduðum rannsóknum og réttum upplýsingum. Í henni felst að rannsaka mögulegar leiðir ítarlega, spyrja nákvæmra spurninga og sannreyna upplýsingar.

Merking áreiðanleikakönnunar er mismunandi eftir atvinnugreinum. Í lögfræði felur hún til dæmis í sér að skilja skilmála viðskipta og samninga. Í fyrirtækjafjármálum vísar hún til fjármögnunar eða þeirrar vinnu sem fylgir samruna og yfirtökum. Í frumkvöðlastarfi þarf rannsókn til að staðfesta hvort hugmynd sé raunverulegt tækifæri, með hliðsjón af öllu ferlinu við stofnun og fjármögnun frumkvöðlaverkefnisins.

Ein algengasta spurning frumkvöðla er hvort nú sé rétti tíminn til að stofna fyrirtæki. Tímasetningin er skoðuð þegar metið er hvort hugmyndin sé aðeins áhugaverð eða uppfylli skilyrði frumkvöðlatækifæris.

Hugmynd getur orðið að raunverulegu tækifæri þegar eftirfarandi skilyrði eru uppfyllt. Þessir þrír þættir koma fram á mynd 5.4:

- Veruleg eftirspurn á markaði
- Nægileg markaðsgerð og markaðsstærð
- Nægilegt hagnaðarhlutfall og nægilegar auðlindir til að styðja árangur verkefnisins

Veruleg eftirspurn á markaði merkir að hugmyndin skapi verðmæti með lausn á vanda sem markhópurinn er tilbúinn að greiða fyrir. Verðmætin geta falist í nýrri vöru eða þjónustu sem mætir óuppfylltri þörf, lægra verði, meiri ávinningi eða auknum fjárhagslegum eða tilfinningalegum verðmætum. Þau geta einnig skapast með því að ná til fólks sem kaupir ekki enn vöruna eða þjónustuna. Á níunda áratug tuttugustu aldar áttaði Disney Corporation sig til dæmis á því að fyrirtækið nýtti ekki tækifærið til að laða gesti í skemmtigarða sína milli klukkan níu að kvöldi og níu að morgni þegar þeir voru lokaðir. Fyrirtækið tók því upp sérstök skólakvöld þar sem skólar og nemendur gátu notað garðana gegn afslætti.

Nægileg markaðsgerð og markaðsstærð fela í sér vaxtarmöguleika og drifkrafta eftirspurnar eftir vörunni eða þjónustunni. Aðgangshindranir þurfa að vera viðráðanlegar þannig að ekki sé óvenju erfitt að koma inn í atvinnugreinina eða skapa nýja atvinnugrein. Ef atvinnugreinin er þegar til þarf verkefnið að eiga þess kost að ná markaðshlutdeild með verðmætum sem skapa samkeppnisforskot.

Nægilegt hagnaðarhlutfall og nægilegar auðlindir fela í sér möguleika á svo háu hagnaðarhlutfalli að vinnan við að stofna verkefnið, þar á meðal tími og orka frumkvöðulsins, sé áhættunnar virði. Ef rekstrarkostnaður er of hár og hagnaðarhlutfall of lágt þarf að greina hvort hugmyndin sé raunverulega raunhæf. Við mat á hagnaðarhlutfalli og auðlindum þarf einnig að huga að fjármagnsþörf, það er hversu mikið fé þarf til að stofna verkefnið, tæknilegum kröfum, flækjustigi dreifikerfis og sambærilegum auðlindum.

5



Mynd 5.4 Þegar þessi skilyrði eru uppfyllt telst hugmynd vera tækifæri. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Við frummat á því hvort viðskiptahugmynd sé frumkvöðlatækifæri þarf fyrst og fremst að meta þrennt: hvort veruleg eftirspurn sé á markaði, hvort markaðsgerð og markaðsstærð séu nægilegar og hvort hagnaðarhlutfall og auðlindir dugi til að styðja árangur verkefnisins.

Hafðu í huga að þessi þrjú viðmið byggjast að hluta á stofnun hagnaðardrifins fyrirtækis. Ef frumkvöðlaverkefnið beinist að lausn samfélagslegs vanda þarftu að vita að vandinn sé raunverulegur og þörf sé á lausn. Í hagnaðardrifnu verkefni tengjast nægileg markaðsgerð og hagnaðarhlutfall væntingum um að verkefnið nái umtalsverðri sölu og nægu hagnaðarhlutfalli til að viðhalda rekstrinum og vaxa. Einnig eru dæmi um arðbær frumkvöðlaverkefni, svo sem YouTube, sem höfðu engar tekjur, en samt var búist við að frumkvöðlateymið hagnaðist verulega þegar verðmæti verkefnisins yrði innleyst eða YouTube selt. Nánar má lesa um kaup Google á YouTube hér:

https://www.theringer.com/2016/10/10/16042354/google-youtube-acquisition-10-years-tech-deals-69fdbe1c8a06.

Eftir að staðfest hefur verið að viðskiptahugmynd sé frumkvöðlatækifæri ætti frumkvöðullinn að spyrja ítarlegri spurninga í næsta áfanga matsins. Hér eru nokkur dæmi:

- Myndi annað fólk telja vöruna eða þjónustuna verðmæta?
- Leysir varan eða þjónustan verulegan vanda?
- Er hægt að skilgreina afmarkaðan markað fyrir vöruna?
- Hefur markaðurinn sérstakar þarfir eða væntingar sem samræmast frumkvöðlatækifærinu?
- Er rétti tíminn kominn til að stofna verkefnið?
- Þarf að markaðsvæða eða koma á fót innviðum eða stuðningsúrræðum áður en verkefninu er hleypt af stokkunum?
- Hvaða auðlindir þarf til að stofna verkefnið?
- Hvaða samkeppnisforskot veitir verkefnið innan atvinnugreinarinnar og er forskotið varanlegt?
- Hversu langur tími líður frá stofnun verkefnisins þar til fyrsta salan fer fram?
- Hversu langur tími líður þar til verkefnið skilar hagnaði og hefur þú nægilegar auðlindir til að standa undir rekstrinum þangað til?

Góður upphafspunktur við frummat tækifæris er að kynna sér lýðfræðileg einkenni markhópsins. Lýðfræðileg einkenni eru tölfræðilegir þættir sem lýsa mannfjölda, svo sem kynþáttur, aldur og kyn.

Stjórnvöld safna lýðfræðilegum manntalsgögnum.14 Þau geta gefið yfirlitsmynd af íbúum bæjarins eða borgarinnar. Manntalsgögn sýna meðal annars heildaríbúafjölda, skiptingu íbúa eftir aldri, kyni, kynþætti og tekjum og fleiri gagnlegar upplýsingar.

14
Bandaríska manntalsskrifstofan. https://www.census.gov/

TENGILL Á NÁMSEFNI

Vefur bandarísku manntalsskrifstofunnar og viðskiptaráð á svæðinu geta hjálpað þér að kynna þér lýðfræðileg einkenni markhópsins eða svæðisins.

Ef þú værir til dæmis að íhuga að opna nýja ísbúð með óvenjulegum bragðtegundum sem börn kjósa gætu manntalsgögn sýnt hversu mörg börn búa á svæðinu, hlutfall drengja og stúlkna, aldur þeirra og almennt tekjustig fjölskyldna í bænum. Gögnin gætu hjálpað þér að ákvarða stærð markaðarins og hugsanlegs markhóps, vöxt staðbundins markaðar, tekjustig og helstu lýðfræðilegu einkenni sem gætu átt við væntanlega viðskiptavini. Þú gætir þó viljað afla fleiri upplýsinga, svo sem um hlutfall íbúa með laktósaóþol. Ef verulegur hluti markaðarins hefði laktósaóþol gæti þar falist tækifæri: Þú gætir opnað laktósalausa ísbúð eða bætt við fjölbreyttu úrvali laktósalausra bragðtegunda. Manntalsgögn hjálpa einnig við staðarval fyrir frumkvöðlaverkefnið. Ef laktósalausi ísinn væri til dæmis dýr vegna nauðsynlegra hráefna væri óskynsamlegt að opna verslunina á lágtekjusvæði.

Á netinu er gífurlegt magn gagna og upplýsinga sem getur hjálpað þér að taka upplýstar ákvarðanir þegar þú kannar hvort raunhæft sé að stofna fyrirtæki sem gengur vel. Einnig má kaupa ítarlegri neytendagögn frá veitendum á borð við Claritas Research, sem safnar upplýsingum um lýðfræðileg einkenni, lífsstíl, viðhorf og hegðun neytenda (https://claritas360.claritas.com/mybestsegments/?ID=70). Mörg lítil sprotafyrirtæki hafa ekki efni á svo ítarlegum rannsóknargögnum og þurfa því líklega að styðjast við manntalsgögn ásamt upplýsingum frá atvinnuþróunarráði á svæðinu.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Stuttermabolafyrirtæki

5

Hannaðu eigin línu af stuttermabolum fyrir samnemendur þína.

- Hvert yrði þemað?
- Hvaða verð myndir þú setja á bolina?
- Hvar myndir þú selja bolina?
- Hver er áætluð sala fyrirtækisins?
- Hvaða auðlindir þarf til að hefjast handa?

Eftir greiningu lýðfræðigagna getur frumkvöðullinn skipulagt og framkvæmt einfalda frumrannsókn, allt frá því að fylgjast með viðskiptavinum til þess að versla hjá hugsanlegum keppinautum. Frumkvöðlar geta einnig fundið viðskiptatækifæri með því að spyrja viðskiptavini og hlusta á þá, hvort sem þeir starfa þegar í atvinnugreininni eða leita nýrra frumkvöðlatækifæra með svipaðan markhóp. Einföld og ódýr viðskiptavinakönnun getur stundum leitt í ljós vandamál og tækifæri. Frumkvöðlar geta einnig aflað upplýsinga á eigin samfélagsmiðlum og úr söluskrám viðskiptavina.

Hugsaðu þér til dæmis herrafataverslun í Denver sem hélt ítarlegan gagnagrunn um viðskiptavini, einkum til að panta þá liti og stærðir sem líklegast væri að þeir keyptu. Markaðsráðgjafi hóf rannsókn á gögnunum og fann fjölda fyrrverandi viðskiptavina sem höfðu ekki verslað þar í ár eða lengur. Ráðgjafinn greindi annmarka á þjónustunni sem höfðu kostað verslunina þúsundir dala í sölu. Stjórnendur verslunarinnar nýttu upplýsingarnar til að þróa herferð í beinni markaðssetningu sem endurheimti fyrrverandi viðskiptavini og laðaði að nýja. Salan jókst verulega í kjölfarið.

Lærdómurinn er sá að rannsóknir skipta máli á öllum stigum rekstrarins, bæði áður en fyrirtækið er stofnað og jafnt og þétt eftir það. Markaðir breytast þegar fólk flytur til eða frá svæði, stíll og smekkur þróast og ný tækni getur gjörbreytt því sem viðskiptavinir vilja kaupa. Öll þekkjum við fyrirtæki á borð við Blockbuster eða Xerox sem hunsuðu tækniþróun sér til tjóns. Til að frumkvöðlaverkefnið haldi áfram að ganga vel þarf stöðugt að fylgjast með breytingum í ytra umhverfi og samkeppni.

Vinsælt tæki til markaðsgreiningar er vara frá Claritas Research sem nefnist Potential Rating Index for Zip Markets (PRIZM). Það flokkar manntalsgögn eftir tilteknum lífsstílseinkennum, allt niður á hverfisstig. Skoðum sem dæmi hvernig PRIZM getur aukið skilning okkar á neytendamarkaði smábæjar í Massachusetts. Í Oxford í Massachusetts (póstnúmer 01540) búa 11.653 manns; konur eru rétt rúmur helmingur íbúanna, miðgildi

tekna er 70.444 dalir og miðgildi aldurs 42,3 ár. PRIZM-gögn veita dýpri innsýn í neytendur en manntalsgögn með því að greina fimm ríkjandi lífsstílshópa af 66 hópum kerfisins. Hóparnir byggjast á félags- og efnahagslegri stöðu sem ræðst af einkennum á borð við tekjur, menntun, starf og verðmæti húsnæðis. Ítarleg greining tiltækra gagna gæti gefið til kynna hvaða vörur og þjónustuveitendur neytendur á þessu póstnúmerasvæði væru líklegastir til að velja.

Frumkvöðlar geta einnig fengið gögn frá atvinnuþróunarstofnunum, viðskiptaráði á svæðinu, þróunarmiðstöð lítilla fyrirtækja í ríkinu eða samtökum atvinnugreina. Mikið magn gagna má vitaskuld finna með vandaðri leit í tölvu. Upplýsingafræðingur háskólabókasafnsins getur sagt þér hvaða gögn eru tiltæk og hvaða heimildir henta best rannsóknarspurningum þínum og áherslum hugmyndarinnar.

5

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

SpaceX, fyrirtæki Elon Musk

Mörg dæmi eru um vörur sem hafa verið boðaðar en ekki hefur tekist að gera að veruleika. Geimferðir — hugsaðu um frumkvöðlaverkefni Elon Musk, SpaceX (mynd 5.5) — eru dæmi um djarfa hugmynd sem enn er á stigi raunhæfismats. Er yfirhöfuð mögulegt að senda fólk til Mars? Þetta er ýkt en áhugavert dæmi til að íhuga raunhæfi vöru.

Tækni SpaceX má einnig nýta til að þróa nettengingu um gervihnetti sem gæti tengt milljarða manna sem nú hafa ekki aðgang að internetinu. 15 Verkefnið krefst þó nýrra gervihnattaneta og full þróun þess gæti tekið tuttugu ár.

15

Aaron Pressman. „SpaceX gæti ýtt undir 1.000 milljarða dala uppsveiflu í geimviðskiptum.“ Fortune. 12. október 2017. http://fortune.com/2017/10/12/elon-musk-spacex-morgan-stanley/

- Hvaða atriði þarf að íhuga til skamms og langs tíma í verkefninu?
- Þar sem þróun gervihnattanna tekur tuttugu ár, hvernig má fella tæknibreytingar inn í þróun hugmyndarinnar?
- Samræmist hugmyndin skilgreiningunni á frumkvöðlatækifæri?



5

Mynd 5.5 Starfsemi SpaceX er miðstýrð í þessum höfuðstöðvum. (heimild: ljósmynd af höfuðstöðvum SpaceX eftir Official SpaceX Photos/Wikimedia Commons, CC0 1.0)

Hvað ættir þú að gera ef hugmyndin uppfyllir ekki þessi skilyrði — verulega eftirspurn á markaði, nægilega markaðsgerð og markaðsstærð og nægilegt hagnaðarhlutfall og nægilegar auðlindir — en þú hefur enn brennandi áhuga á að þróa hana í tækifæri og nýtt verkefni? Þetta er einnig hluti frumkvöðlaferlisins. Þú leiðir verkefnið og berð því ábyrgð á að greina hvað stendur í vegi fyrir því að hugmyndin verði að tækifæri og hvað þarf að gera til að yfirstíga þær hindranir. Það gæti falið í sér að laga hugmyndina, bæta við eiginleikum eða jafnvel fækka þeim. Nýir eiginleikar ættu að auka verðmæti eða ávinning vörunnar eða þjónustunnar eða samræma hana betur þörfum markhópsins. Fækkun eiginleika gæti lækkað framleiðslukostnað eða jafnvel einfaldað notkun vörunnar.

Við rannsókn á því hvort hugmyndin sé raunverulegt frumkvöðlatækifæri er nauðsynlegt að kanna lög og reglur ríkisins þar sem fyrirtækið verður rekið. Leitaðu á netinu að þeim bandarísku fylkisreglum um atvinnurekstur sem eiga við fyrirtækið. Þú þarft að fylgja lögunum og afla allra nauðsynlegra starfsleyfa og annarra leyfa. Kannaðu einnig hvort sveitar- eða sýsluyfirvöld setji frekari staðbundnar reglur, þar á meðal um skipulag og skilti. Mundu að lög eru mismunandi eftir ríkjum; það sem er löglegt í einu ríki kann að vera ólöglegt í öðru eða lúta strangari reglum. Í nýjum atvinnugreinum geta lög og reglur breyst samhliða þróun greinarinnar. Þetta á sérstaklega við um nýjar greinar á borð við sölu og dreifingu kannabisefna til lækninga.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Öflun starfsleyfis eða annars leyfis til að stofna fyrirtæki

Þegar fyrirtæki er stofnað þarf að tryggja að öll tilskilin starfsleyfi og önnur leyfi séu til staðar. Hafðu í huga að leyfa kann að vera þörf frá alríkis-, fylkis-, sýslu- og sveitarstjórnarstofnunum. Byrja má á vef SBA: https://www.sba.gov/business-guide/launch-your-business/apply-licenses-permits#section-header-0. Önnur gagnleg heimild er Fundera, fjármálavefur sem veitir upplýsingar um öflun rekstrarleyfa í öllum 50 ríkjunum og tengla á

helstu opinberu stofnanir hvers ríkis: https://www.fundera.com/blog/business-license. Skoðaðu einnig nav.com: https://www.nav.com/blog/266-business-licensing-by-state-5008/.

Ríkin setja reglur um fleiri tegundir atvinnustarfsemi en alríkisstjórnin. Meðal starfsemi sem lýtur staðbundnum reglum eru uppboð, byggingarstarfsemi, efnahreinsun, landbúnaður, pípulagnir, veitingarekstur, smásala og sjálfsalar.

- Veldu fyrirtæki í leyfis- eða regluskyldri atvinnugrein og rannsakaðu hvað þyrfti til að stofna verkefnið á tilteknum stað.

Margar áætlanir benda til þess að helmingur allra nýrra fyrirtækja verði ekki lengur starfandi eftir fyrstu fimm árin, en vönduð rannsókn getur hjálpað þér að koma í veg fyrir að fyrirtækið verði hluti af þeirri tölfræði. 16 Við fyrstu sýn getur þessi staðreynd virst ógnvekjandi. Ýmsar ástæður geta þó verið fyrir því að fyrirtæki hætti starfsemi og sumar þeirra endurspegla jákvæða niðurstöðu, svo sem sala fyrirtækis eða samruni við annað fyrirtæki. Frumkvöðull kann líka að stofna verkefni sem hann veit að mun aðeins lifa skamma hríð, því að búist er við að ný tækni taki síðar við hlutverki þess. Flestir frumkvöðlar sækjast ekki eftir mikilli áhættu en skilja að engin trygging fylgir stofnun nýs fyrirtækis. Þeir taka fremur ígrundaða rekstraráhættu á grundvelli bestu rannsókna sem þeir geta aflað. Á einhverjum tímapunkti átta þeir sig þó á því að þrátt fyrir allar vandaðar rannsóknirnar þurfa þeir enn að taka stökkið og stofna verkefnið án fullrar vissu.

16

Skrifstofa bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar um hagsmunagæslu. Algengar spurningar um lítil fyrirtæki. ágúst 2018. https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/Frequently-Asked-Questions-Small-Business-2018.pdf

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Hvers vegna lítil fyrirtæki bregðast

Hvers vegna er að minnsta kosti helmingur nýrra lítilla fyrirtækja ekki lengur starfandi eftir fyrstu fimm árin? Í mörgum tilvikum hefur reksturinn mistekist. Smáfyrirtækjastofnun Thomas-háskóla í Maine hefur nefnt þættina í töflu 5.1 sem algengustu orsakir þess að lítil fyrirtæki bregðast. Margar atvinnuþróunarstofnanir hafa tekið saman sambærilega lista.

Tíu ástæður þess að lítil fyrirtæki bregðast

Tafla 5.1 Skilningur á sumum þeim þáttum sem leiða til rekstrarbrests getur hjálpað þér að hafa þá í huga þegar þú rannsakar hugmynd þína og viðskiptatækifæri.

Ástæða	Lýsing
Lítil sala	Frumkvöðlar kunna að hafa ofmetið sölu og gert ráð fyrir að geta náð viðskiptum frá rótgrónum keppinautum.
Reynsluleysi	Það er erfitt að reka fyrirtæki og nýr rekstur getur verið sérstaklega krefjandi þar sem erfitt er að búa sig nægilega vel undir hið óvænta.

Ástæða	Lýsing
Ónógt fjármagn	Þegar þú reiknar hversu mikið fé þarf til að stofna nýja fyrirtækið skaltu taka tillit til þess tíma sem líður þar til það nær hagnaðarmörkum og einnig gera ráð fyrir varasjóði vegna óvæntra atvika.
Óheppileg staðsetning	Staðsetning skiptir sköpum fyrir sumar tegundir fyrirtækja. Hún kann þó að skipta minna máli fyrir heimafyrirtæki og engu máli fyrir fyrirtæki sem starfar eingöngu á netinu.
Ófullnægjandi birgðastýring	Of miklar birgðir binda handbært fé fyrirtækisins og geta komið í veg fyrir að það kaupi auglýsingar eða aðrar mikilvægar vörur og þjónustu.
Offjárfesting í fastafjármunum	Einkum við stofnun fyrirtækis er yfirleitt ódýrara að leigja búnað eða kaupa hann notaðan og varðveita þannig handbært fé til að standa undir rekstrarkostnaði.
Ófullnægjandi stýring lánamála	Byrjaðu smátt og takmarkaðu lánsfjárþörf verkefnisins. Hafðu samstarf við bankaráðgjafann frá upphafi, kynntu viðskiptaáætlunina og framtíðarsýn fyrirtækisins og sýndu umfram allt að þú gerir tímanlega ráð fyrir því hvenær þú munir þurfa lánsfé.
Persónuleg notkun rekstrarfjár	Eigandinn ætti að greiða sér lágmarkslaun og ekki taka fé úr rekstrinum til eigin nota. Ef reksturinn gengur vel fær eigandinn viðbótartekjur í lok árs.
Óvæntur vöxtur	Það kemur á óvart að sum fyrirtæki bregðast vegna þess að eigandinn ræður ekki við vöxtinn. Vöxtur nýs verkefnis, einkum ef hann er hraðari en áætlað var, getur skapað óvæntar áskoranir. Við framleiðslu vöru þarftu til dæmis að huga að afkastagetu verksmiðjunnar. Ef hún er fullnýtt og pöntunum fjölgar þarftu að ákveða hvaða aðgerðir geti mætt aukinni eftirspurn. Ef þú getur ekki annað henni verða viðskiptavinir óánægðir og neikvæð umfjöllun varpar rýrð á leiðtoga- og stjórnunarhæfni þína. Skortur á undirbúningi fyrir söluaukninguna kann einnig að skapa tækifæri fyrir einhvern annan til að stofna samkeppnisfyrirtæki.
Samkeppni	Margir eigendur lítilla fyrirtækja vanmeta samkeppnina. Mundu að þar sem hægt er að hagnast verður samkeppni. Stærri keppinautar geta alltaf boðið lægra verð og því þarftu að finna aðra leið til að skora þá á hólm.

- Hvað má gera til að koma í veg fyrir rekstrarbrest af þeim ástæðum sem hér hafa verið nefndar?
- Hvers vegna er nauðsynlegt að setja saman teymi faglegra ráðgjafa til að takast á við fjármál, starfsmannamál, lögfræði, reikningshald og önnur rekstrarmál?
- Hvers vegna er brýnt að finna birgja og starfsfólk sem geta veitt vöruna eða þjónustuna?
- Hvaða þættir skipta máli þegar metið er hvort framleiða eigi vöru innan fyrirtækisins eða útvista framleiðslunni til þriðja aðila?

Skoðum sem dæmi hvernig fyrirtækið Sweet Beginnings kom auga á tækifæri. Eddie Griffin, Kevin Greenwood og Tiffany Chen bjuggu öll í Chicago og leituðu að vinnu og nýju upphafi eftir afplánun fangelsisvistar. Þau vildu fá tækifæri til að endurreisa líf sitt og sjá sér farborða. Aðstæður í North Lawndale-hverfinu voru þeim því miður mótdrægar: atvinnuleysi var 40 prósent, 57 prósent íbúa áttu sakaferil, meðalárstekjur voru aðeins 25.000 dalir og svæðið var

þekkt fyrir fíkniefni, fólk í kynlífsvinnu og gengjastarfsemi. Tölfræðilega stefndi allt í að þau lentu aftur í refsivörslukerfinu.

Þá kom Brenda Palms Barber til sögunnar. Hún þekkti alla þessa tölfræði og var framkvæmdastjóri Atvinnunets North Lawndale (LEN). Þegar atvinnurekendur neituðu að ráða Griffin, Greenwood og Chen, sem hún hafði leiðbeint, rannsakaði hún hvað þyrfti til að stofna ýmis fyrirtæki, þar á meðal starfsmannaleigu, garðyrkjuþjónustu og sendlaþjónustu, með það að markmiði að bjóða þátttakendum LEN vinnu. Tengiliður stjórnarmanns lagði til að hún íhugaði, af öllu mögulegu, býflugnarækt. Þegar hún komst að því að þekking á býflugnarækt gengi að mestu mann fram af manni taldi hún greinina henta þátttakendum sínum vel, en þeir áttu oft erfiðara með að tileinka sér bóklegt nám vegna takmarkaðrar skólagöngu.

Árið 2005 stofnaði Palms Barber Sweet Beginnings, samfélagsfyrirtæki sem ræður fólk sem hefur lokið afplánun og kennir því starfsfærni með rekstri býflugnabús í hjarta North Lawndale. Vörumerki Sweet Beginnings, Bee Love, sem sést á mynd 5.6, selur hunang og húðvörur með hunangi á flugvöllum, hótelum og í stórmörkuðum, meðal annars Whole Foods. Palms Barber áttaði sig á að færnin sem væntanlegt starfsfólk hennar hafði tileinkað sér á götunni nýttist við rekstur og stjórnun fyrirtækisins. 17, 18, 19

17

„Sweet Beginnings.“ Atvinnunet North Lawndale. án ártals. https://www.nlen.org/sweetbeginnings

18

BeeLove. www.beelovebuzz.com

19

Leigh Buchanan. „Atvinna fyrir fyrrverandi fanga.“ Inc. maí 2011. https://www.inc.com/magazine/20110501/social-entrepreneurs-finding-jobs-for-ex-offenders.html



Mynd 5.6 Vörur Bee Love eru hluti samfélagslegs frumkvöðlaverkefnis. Stofnandinn Palms Barber rannsakaði tækifærið vandlega og hefur náð árangri. (heimild: ljósmynd af vörum frá Bee Love eftir Alisha McCarthy/Flickr, CC BY 4.0)

Palms Barber áttaði sig einnig á að bil væri í vöruframboði milli þarfa viðskiptavina og þeirra vara sem voru í boði. Hún greindi sérmarkað fólks sem vildi húðvörur úr náttúrulegum efnum og kunni að meta að kaupa þær af samfélagsfyrirtæki. Bee Love skapaði sér vænlega

stöðu sem aðlaðandi, vönduð náttúruvara fyrir umhverfismeðvitaða neytendur sem voru tilbúnir að greiða hærra verð.

Palms Barber kom auga á tækifæri þegar hún greindi samfélagsvandann sem fólst í atvinnuleysi fólks með reynslu af fangelsisvist. Við leit að lausnum rakst hún á þá hindrun að atvinnurekendur vildu ekki ráða fyrrverandi fanga. Hún rannsakaði þá aðrar mögulegar lausnir, þar á meðal stofnun fyrirtækja. Býflugnarækt virtist í fyrstu óvenjuleg lausn á atvinnuvanda þessa sérstaka hóps. Í áreiðanleikakönnuninni greindi hún þó bil í vöruframboði milli óska viðskiptavina um húðvörur úr náttúrulegum efnum og þess framboðs sem þegar var á markaði. Með því að sameina þessar hugmyndir varð Bee Love til. Fyrrverandi fangar, býflugnarækt og húðvörur féllu vel saman og það gerði þetta sérstæða verkefni mögulegt. Með því að kanna bilin fann hún réttu lausnina og áttaði sig á að hugmyndin um fyrirtæki sem styddi fyrrverandi fanga væri raunverulegt tækifæri sem vert væri að þróa í nýtt verkefni.

5

Uppsprettur tækifæra í atvinnugreinum

Í rannsókninni ættir þú að kynna þér eins vel og hægt er atvinnugreinina sem þú hyggst fara inn í. Það hjálpar þér að greina tækifæri. Viðskiptahandbækur háskólabókasafnsins eru ágætar heimildir um atvinnugreinar. Meðaltöl atvinnugreina er að finna í handbókum og hjá Dun & Bradstreet/Hoovers (http://www.hoovers.com/industry-analysis.html). Slík atvinnugreining hefur að geyma mikilvægar upplýsingar, þar á meðal stutta lýsingu á greininni og einkennum hennar, samkeppnisumhverfi, vörum, rekstri og tækni.

Heimildir um atvinnugreinar veita þekkingu sem nýtist til að greina óuppfylltar þarfir eða umbótasvið innan þeirra. Til dæmis umbreytti Airbnb hótelgreininni með því að tengja ferðafólk við fasteignaeigendur svo það gæti leigt húsnæðið þegar eigandinn notaði það ekki. Samhliða vexti Airbnb hefur fyrirtækið bætt þjónustuna til að mæta eftirspurn ferðafólks eftir staðsetningu og flokkað framboðið, það er eignir húseigenda, með skilvirkari hætti svo þarfir beggja aðila séu uppfylltar. Sú aðferð að rannsaka atvinnugreinar út frá framboði og eftirspurn og leita að vannýttu framboði, eins og í dæmi Airbnb, á einnig við um aðrar greinar, svo sem samlokustaði. Hvað verður um óselt brauð í lok dags þegar framboðið er umfram eftirspurn? Hjá Stacy Madison og pítusamlokuvagni hennar skapaði óselt brauð tækifæri til að breyta umframframboðinu í niðurskornar og kryddaðar pítuflögur.20

20

„Pítuflögur Stacy: Stacy Madison.“ How I Built This with Guy Raz. Bandaríska almannaútvarpið (NPR). 27. maí 2019. https://www.npr.org/2019/05/24/726755480/stacys-pita-chips-stacy-madison

Vert er að rannsaka nánast allar atvinnugreinar með tilliti til vannýttra eða umframauðlinda sem mætti nýta á nýjan hátt í deilihagkerfi eða verktakahagkerfi. Í deilihagkerfi er tekið mið af því að eignir eru stundum ekki í notkun. Þessi ónýtti tími skapar öðrum tækifæri til að nota eignina, líkt og hjá Airbnb. Önnur fyrirtæki, svo sem Uber, Lyft, DoorDash og Postmates, styðja verktakahagkerfið með því að samræma óskir fólks um vinnutíma við sveiflur í eftirspurn eftir vinnu. Verktakahagkerfi er opið og sveigjanlegt markaðskerfi tímabundinna starfa sem sjálfstætt starfandi aðilar sinna til skamms tíma. Í

þessum dæmum sést hvernig framboð og eftirspurn eru samræmd. Frumkvöðlatækifærið felst í að bjóða vettvang sem tengir framboðið og eftirspurnina.

Tæknigeirinn lagar sig til dæmis stöðugt að breytingum. Þrívíddarprentarar og fartæki auka umfang tæknigeirans. Þegar nýjar vörur koma á markað eykst þörf fyrir forrit og aukna skilvirkni. Ýmsar aðrar atvinnugreinar vaxa einnig, þar á meðal heilbrigðisþjónusta og næring. Samkvæmt Global Market Insights (2019) verður markaður fyrir klíníska næringu orðinn stærri en 87.530,7 milljónir dala árið 2025.21 Sama heimild greindi frá því að atvinnugreinin hefði verið metin á meira en 10.562,7 milljónir dala árið 2018, sem var veruleg aukning á sjö árum. Meðal drifkrafta greinarinnar eru kyrrsetulífsstíll og tengd heilsufarsvandamál á borð við offitu. Þessar samfélagsbreytingar hafa leitt til aukins framboðs á vörum fyrir klíníska næringu og heilbrigðisþjónustu í heimahúsum. Að mati Peter Drucker, höfundar, prófessors og fyrirtækjaráðgjafa á sviði stjórnunar, eru frumkvöðlar sérlega færir í að finna og þróa möguleg viðskiptatækifæri sem skapast vegna samfélagslegra, tæknilegra og menningarlegra breytinga.

21

Global Market Insights. „Markaður fyrir klíníska næringu verður stærri en 87.530,7 milljónir dala árið 2025: Global Market Insights, Inc.“ Cision PR Newswire. 5. mars 2019. https://www.prnewswire.com/news-releases/the-clinical-nutrition-market-to-surpass-87-530-7-million-by-2025-global-market-insights-inc-300806622.html

Uppsprettur tækifæra meðal neytenda

Uppsprettur tækifæra meðal neytenda tengjast samfélagsbreytingum, svo sem nýjum venjum eða hegðunarmynstrum sem verða til við kynni af nýjum upplýsingum. Flestir finna til dæmis fyrir því að hafa sífellt minni frjálsan eða óráðstafaðan tíma. Mynd 5.7 sýnir meðalfjölda vinnustunda á ári eftir löndum.

MEÐALFJÖLDI UNNINNA STUNDA Á ÁRI	
Land	**Vinnustundir á ári**
Mexíkó	2.246
Suður-Kórea	2.113
Grikkland	2.042
Síle	1.988
Rússland	1.978
Tyrkland	1.832
Bandaríkin	1.779
Ítalía	1.725
Japan	1.719
Kanada	1.691
Spánn	1.676
Bretland	1.674
Ástralía	1.665
Frakkland	1.482
Þýskaland	1.371

Heimild: Niall McCarthy. „Who Works the Most Hours Every Year?“ *Forbes*. 8. janúar 2018. Byggt á upplýsingum frá Statista og gögnum frá Efnahags- og framfarastofnuninni (OECD).

Mynd 5.7 Grafið ber saman meðalfjölda vinnustunda á ári eftir löndum. Það gerir ekki greinarmun á fullu starfi og hlutastarfi. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Alþjóðavinnumálastofnunin og bandaríska vinnumálastofnunin greina frá því að flestir í Bandaríkjunum vinni meira en 40 klukkustundir á viku, vinni mun fleiri stundir á ári en launafólk í mörgum öðrum löndum og séu miklu afkastameiri en fyrir hálfri öld.[22]

22 G.E. Miller. „Bandaríkin eru það þróaða ríki heims þar sem mest er unnið.“ 20SomethingFinance. 2. janúar 2018. https://20somethingfinance.com/american-hours-worked-productivity-vacation/

Einnig þarf að huga að því hversu mikill tími fer í ferðir til og frá vinnu. Meðalferðatími í stórborgum Bandaríkjanna er 26 mínútur, allt frá 38 mínútum í New York-borg niður í 20 mínútur í Buffalo í New York-ríki.[23] Þegar ferðatími, vinnutími og aðrar nauðsynlegar athafnir á borð við svefn og máltíðir eru lagðar saman sést að fólk á erfitt með að finna tíma til hvíldar og eigin hugðarefna. Þessi víðtæka tilhneiging bendir til þess að vinnandi fólk í Bandaríkjunum og öðrum löndum meti nýjar leiðir til að ljúka verkefnum og einfalda daglegt líf. Ýmis fyrirtæki hafa til dæmis leitast við að auðvelda fólki lífið og spara neytendum tíma, svo sem með One-Click-Checkout frá Amazon, heimsendingu matvöru og vörutillögum. Önnur dæmi eru fyrirtæki sem koma heim til viðskiptavina, svo sem gæludýrasnyrting, og bleyjuþjónusta sem sækir notaðar taubleyjur, þvær þær, þurrkar og skilar þeim hreinum

heim. Skilningur á þörfum og vanda neytenda opnar möguleika á að stofna fyrirtæki sem mætir þeim.

23

Jeff Desjardins. „Myndræn framsetning meðalferðatíma í ríkjum og borgum Bandaríkjanna.“ Visual Capitalist. 1. apríl 2018. https://www.visualcapitalist.com/average-commute-u-s-states-cities/

Önnur þróun í neysluvenjum er eftirspurn eftir húsnæði á viðráðanlegu verði. Ein lausn er að bjóða ódýrari smáhýsi sem auðvelda fólki að eignast heimili (mynd 5.8).24 Þegar frumkvöðlatækifæri tekur á sig mynd sem ný vara geta einnig kviknað afleiddar hugmyndir. Hugmyndin um smáhýsi vakti athygli hópa sem aðstoða heimilislausa fyrrverandi hermenn. Samfélagsverkefni fyrrverandi hermanna í Kansas City hefur byggt samfélag 49 smáhýsa fyrir heimilislausa fyrrverandi hermenn. Verkefnið hefur gengið svo vel að meira en 500 borgir víðs vegar um landið eru að þróa sambærileg smáhýsaverkefni fyrir fyrrverandi hermenn.25

24

Linda Federico-O'Murchu. „Smáhýsi: Stór hugmynd til að binda enda á heimilisleysi.“ NBC News. 26. febrúar 2014. https://www.nbcnews.com/business/real-estate/tiny-houses-big-idea-end-homelessness-n39316

25

Lauren Stewart. „Samfélag byggir smáhýsi fyrir heimilislausa fyrrverandi hermenn í 500 borgum.“ Do You Remember? 2018. https://doyouremember.com/87151/community-builds-tiny-homes-for-homeless-veterans



Mynd 5.8 Þessi smáhýsi kosta allt niður í 10.000 dali í byggingu, eru fullbúin og hafa eitt eða tvö svefnherbergi, lítið eldhús og baðherbergi. (mynd frá Samfélagsverkefni fyrrverandi hermanna)

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Vestergaard

Vestergaard hefur það hlutverk að koma í veg fyrir sjúkdóma, einkum meðal viðkvæmra hópa um allan heim, og stuðla með markvissum aðgerðum að heilbrigðari og sjálfbærari jörð.

LifeStraw er vara sem Vestergaard setti á markað árið 2005. Hún gerir vatn drykkjarhæft þar sem hreint vatn er ekki auðfáanlegt og breytir hugmyndum um öruggt drykkjarvatn. LifeStraw notar samspil holtrefjahimnu og síunarferlis og í sumum vörum annað síunarstig til að fjarlægja efni á borð við klór, blý og varnarefni.

- Beittu hugtökunum framboð og eftirspurn til að lýsa LifeStraw sem frumkvöðlatækifæri.
- Hvaða þrír drifkraftar styðja þróun LifeStraw?

5

5.3 Samkeppnisgreining

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Skilið þætti samkeppnisgreiningar
- Lýst verkfærum sem þú getur notað til að skerpa á áætlanagerð þinni og afmarka hana (hringirnir þrír, SVÓT og PEST)
- Gert þér grein fyrir hlutverki samfélagsmiðla við að spara tíma og fé í rannsóknum
- Skilið hvernig viðskiptalíkan hjálpar til við að meta raunhæfi tækifæris

Samkeppnisgreining hjálpar þér að afmarka hugmyndina og greina einstakt söluboð hennar og samkeppnisforskot.

Samkeppnisgreining

Samkeppnisgreining á að sýna frumkvöðlinum hvernig keppinautar markaðssetja starfsemi sína. Hún á líka að sýna hvernig komast megi inn á markaðinn með því að fylla bil í vöru- eða þjónustuframboði sem keppinautarnir sinna ekki eða sinna illa. Enn mikilvægara er að greiningin hjálpi frumkvöðlinum að skapa samkeppnisforskot sem geti staðið undir varanlegu tekjustreymi. Stórfyrirtæki á borð við Walmart keppir til dæmis fyrst og fremst á verði. Smáfyrirtæki geta yfirleitt ekki keppt á verði þar sem þau njóta hvorki þeirrar innri hagkvæmni né þess sölumagns sem stórfyrirtæki á borð við Walmart hafa. Þau geta þó keppt með góðum árangri á öðrum mikilvægum þáttum, svo sem betri þjónustu, meiri vörugæðum eða einstakri kaupupplifun.

Þegar þú vinnur samkeppnisgreiningu skaltu greina keppinautana eftir vörulínum eða þjónustusviðum. Þetta getur reynst frumkvöðli erfitt þegar atvinnugreinin er ekki enn til. Í tilviki Bee Love átti Palms Barber enga beina keppinauta en keppti óbeint við framleiðendur hefðbundinna húðvara. Einstök hugmynd hennar um alnáttúrulegar húðvörur úr hunangi skapaði nýjan markað. Þá kann samkeppnisgreiningin að þurfa að beinast að

staðgönguvörum fremur en beinum keppinautum. Tvö helstu verkfærin við greiningu keppinauta eru samkeppnisgreiningartafla og aðferð hringjanna þriggja.

Samkeppnisgreiningartafla

Í samkeppnisgreiningartöflu á að tilgreina keppinautana og meta lykileinkenni samkeppnisumhverfisins í atvinnugreininni, þar á meðal styrkleika og veikleika keppinautanna og lykilárangursþætti.

Tafla 5.2 sýnir dæmi um samkeppnisgreiningu fyrir reiðhjólaverslun á ferðamannasvæði. Samkeppnisgreiningartafla fyrir Hjólabúð Sids í Branson í Missouri

Tafla 5.2 Þessi samanburðartafla sýnir nokkur helstu einkenni keppinauta á tilteknum markaði.

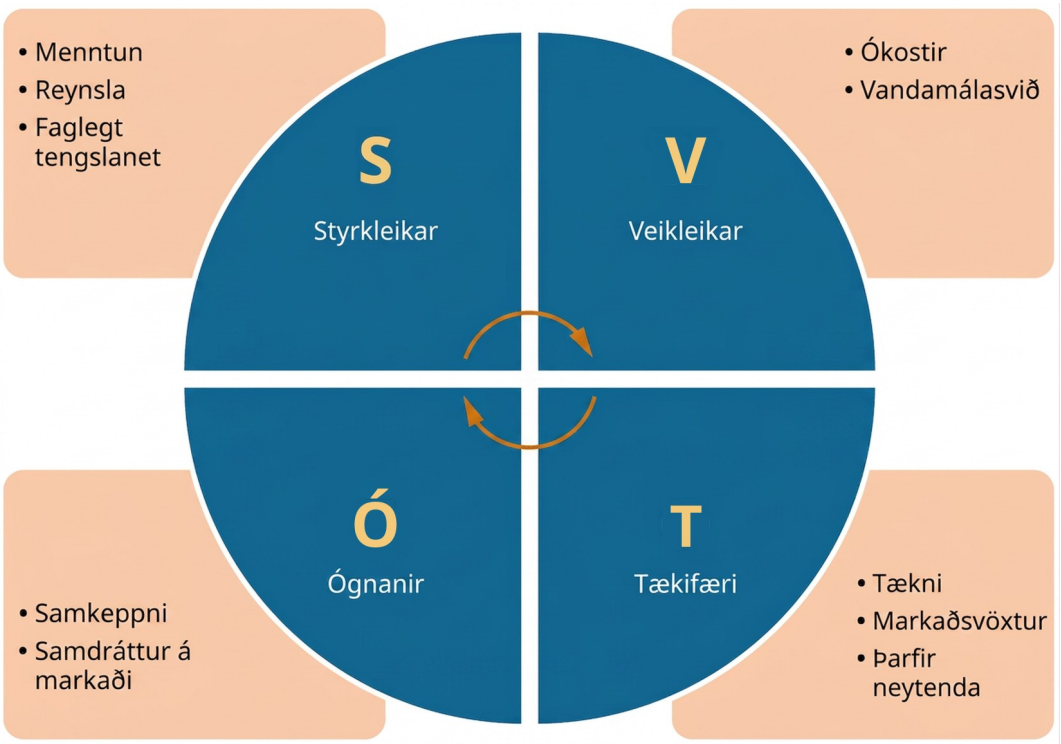
Lykileinkenni	Hjólabúð Sids	Borgarhjól	Teinameistarar	Target
Styrkleikar	Vöruþekking, viðgerðarþjónusta	Viðgerðarþjónusta	Mikil gæði, þekktustu vörumerkin	Verð, afgreiðslutími (opið alla daga vikunnar og á netinu)
Veikleikar	Takmarkað úrval	Léleg þjónusta við viðskiptavini	Verðlagning, engar vörur fyrir byrjendur	Lág gæði, engin viðgerðaraðstaða
Gæðastig vöru	Lágt til miðlungs	Miðlungs til hátt	Hátt	Byrjendastig
Verðbil	Miðlungs	Miðlungs til hátt	Hátt verð	Lægsta verð
Staðsetning fyrirtækisins	Verslunarkjarni í úthverfi við fjölfarinn þjóðveg	Í útjaðri bæjarins við þjóðveg 280	Við hliðargötu í miðbænum	Verslunarmiðstöðin í Branson
Kynningarstarf	Vikuleg auglýsing í staðarblaði, nokkrar útvarpsauglýsingar og kynning á netinu og samfélagsmiðlum	Auglýsingar í staðarblaði á ferðamannatímabilinu og kynning á netinu og samfélagsmiðlum	Styrkir stórt hjólreiðamót á svæðinu og kynnir sig á neti og samfélagsmiðlum	Auglýsir á netinu og árstíðabundið í sunnudagsblaði

Þegar þú greinir keppinauta verkefnisins skaltu athuga hvað stuðlar að árangri hvers þeirra. Með öðrum orðum: Hvers vegna kaupir fólk af fyrirtækinu? Ástæður geta meðal annars verið að engir keppinautar séu í nágrenninu, verðið sé lægra, vöruúrvalið fjölbreyttara, þjónusta sé í boði sem fæst ekki annars staðar eða að vörumerkið og markaðssetningin höfði til markhópsins. Greiningin á að sýna samsetningu lykilárangursþátta í atvinnugreininni, það er hvað þarf til að ná árangri þar. Hún á líka að sýna hvað markhópurinn metur mikils en keppinautarnir bjóða ekki.

Annað algengt verkfæri er SVÓT-greining (styrkleikar, veikleikar, tækifæri og ógnanir). Hún beinist að möguleikum verkefnisins og byggir á þekkingu úr samkeppnisgreiningartöflunni og hringjunum þremur. Finndu hvaða styrkleika verkefnið þarf til að styðja samkeppnisforskotið sem samkeppnisgreiningin leiddi í ljós. Veikleikana má greina út frá núverandi stöðu og fyrirsjáanlegri þróun. Hjá nýju verkefni byggjast tækifæri og ógnanir á þeim þáttum ytra umhverfisins sem rannsóknin hefur leitt í ljós. Tækifæri eru hér staðreyndir, breytingar eða aðstæður í ytra umhverfinu sem unnt er að nýta verkefninu í hag.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Notkun SVÓT-greiningar við mat á frumkvöðlatækifæri



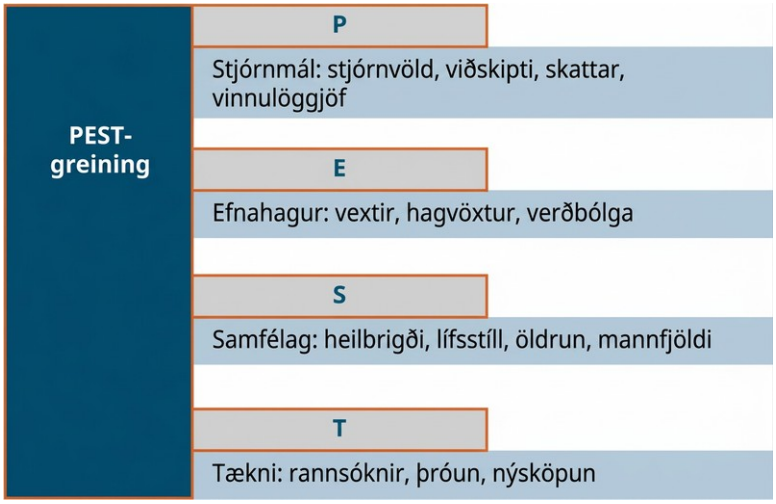
Mynd 5.9 Með SVÓT-greiningu má greina styrkleika, veikleika, tækifæri og ógnanir hugsanlegs frumkvöðlatækifæris. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Ein leið til að meta viðskiptahugmynd er að vinna SVÓT-greiningu (mynd 5.9). Styrkleikar og veikleikar eru innri þættir frumkvöðulsins en tækifæri og ógnanir ytri þættir. Styrkleikar felast í færni og forskoti frumkvöðulsins, þar á meðal menntun, reynslu og persónulegum eða faglegum tengslum. Veikleikar eru ókostir frumkvöðulsins, svo sem skortur á þekkingu eða reynslu. Tækifæri eru jákvæðir atburðir sem frumkvöðullinn getur nýtt sér. Þau geta meðal annars falist í þróun nýrrar tækni, breyttum smekk og óskum neytenda, markaðsvexti og nýjum lögum eða reglum. Ógnanir eru allt sem getur skaðað fyrirtækið eða komið í veg fyrir árangur þess, svo sem samkeppni, neikvæðar breytingar á efnahagsástandi og ný lög eða reglur.

- Ef þú værir að stofna nýtt fyrirtæki, hvaða styrkleika gætir þú nýtt til að stuðla að árangri þess?
- Nefndu dæmi um persónulega eða faglega veikleika sem frumkvöðull gæti þurft að takast á við þegar nýtt fyrirtæki er stofnað.
- Ræddu þrjár breytingar sem nú eiga sér stað og gætu skapað viðskiptatækifæri fyrir nýtt fyrirtæki, svo sem ný lög og reglur, breyttan smekk og óskir neytenda eða þróun nýrrar tækni.

Annað verkfæri til að greina tækifæri og ógnanir nefnist PEST-greining (pólitískir, efnahagslegir, samfélagslegir og tæknilegir þættir). Í henni greinum við mikilvæg atriði í

hverjum flokki. Mynd 5.10 sýnir dæmi um atriði sem gætu átt heima í PEST-greiningu. Í kaflanum um undirstöður auðlindaáætlunar er fjallað um þetta verkfæri í tengslum við öflun aðfanga.

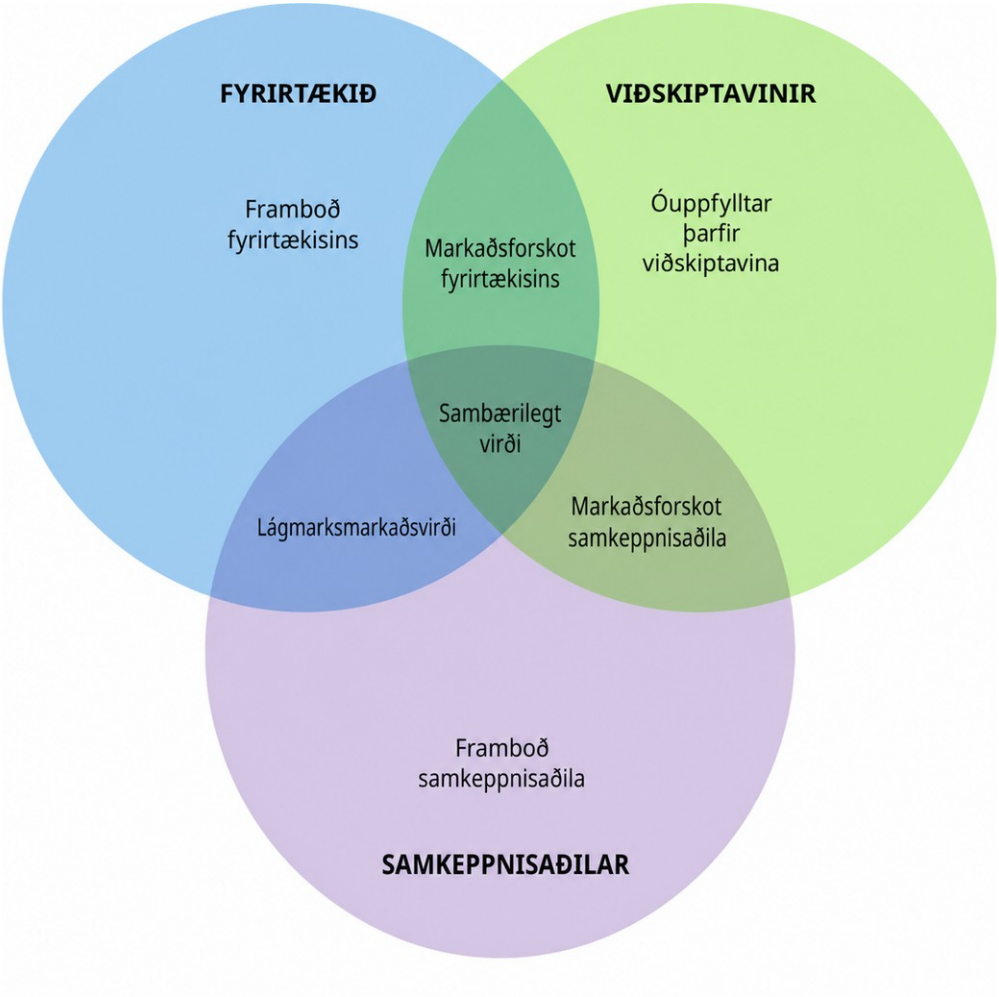


Mynd 5.10 PEST-greining getur hjálpað til við að greina tækifæri og ógnanir sem síðan má nota í SVÓT-greiningu. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Í hvern flokk skaltu færa staðreyndir sem skipta máli fyrir frumkvöðlatækifærið. Að greiningunni lokinni ákveður þú hvort staðreyndirnar eða áhrifaþættirnir eigi heima meðal tækifæra eða ógnana í SVÓT-greiningunni.

Hringirnir þrír

Annað verkfæri við samkeppnisgreiningu er aðferð hringjanna þriggja (mynd 5.11). Markmiðið er að greina styrkleika og samkeppnisforskot keppinautanna og hvar framboð þeirra skarast. Síðan greinir þú verðmæti eða eiginleika sem keppinautarnir bjóða ekki. Slíkt bil í verðmætum eða þjónustuframboði hjálpar þér að finna þitt einstaka söluboð og þar með samkeppnisforskotið.



Mynd 5.11 Samkeppnisgreining með hringjunum þremur sýnir hvar framboð skarast og hvar bil á markaðnum gæti gefið nýju verkefni færi á að koma inn. Skörunin sýnir jafngildisþætti, það er svið þar sem keppinautar bjóða sömu verðmæti. Jafnframt þarf að greina hvar þörfum viðskiptavina er ekki mætt og hversu einstakt samkeppnisforskot þitt er innan atvinnugreinarinnar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Einstakt söluboð er mikilvægt í markaðsáætlun og er oft notað sem slagorð. Það á einnig að samræmast þeim verðmætum sem varan eða vörumerki fyrirtækisins miðlar. Hugtakið er frábrugðið samkeppnisforskoti verkefnisins: Samkeppnisforskot lýsir einstökum ávinningi verkefnisins sem styður vöxt þess. Einstakt söluboð lýsir hins vegar vörunni eða þjónustunni sjálfri en ekki verkefninu. Þótt hugtökin séu ólík þurfa þau að samræmast.

Amazon hefur til dæmis samkeppnisforskot sem felst í netviðveru, markaðsþekkingu, þekkingu og beitingu tækni og þekkingu á atvinnugreininni. Með þessu samkeppnisforskoti býður Amazon viðskiptavinum sínum einstaka blöndu kosta, svo sem afgreiðslu með einum smelli og ráðleggingar byggðar á reikniritum sem nota gagnanám til að fylgjast með óskum hvers viðskiptavinar. Einstakt söluboð Amazon er að gera kaupin eins einföld og markviss og kostur er, en samkeppnisforskotið felst í getu fyrirtækisins til að sjá þróun framtíðarinnar fyrir og bregðast við spám sínum, jafnvel þannig að það móti atvinnugreinina.

Samkeppnisforskot verður til við greiningu á styrkleikum og sérkennum verkefnisins og á atvinnugreininni, þar á meðal forskoti keppinautanna, þörfum viðskiptavina og því sem

verkefnið býður í þessu samkeppnisumhverfi. Einstakt söluboð verkefnisins á að styðja samkeppnisforskotið og samkeppnisforskotið þarf sömuleiðis að styðja söluboðið.

Hlutverk samfélagsmiðla í rannsóknum

Í nær öllum nýjum fyrirtækjum eru tími og fé tvö lykilatriði í rannsóknum. Umfangsmikil rannsóknarverkefni geta tekið marga mánuði eða lengur og kostað verulegar fjárhæðir. Samfélagsmiðlar geta hjálpað til við að bregðast við þessum áskorunum. Ray Nelson nefnir í grein fyrir Social Media Today nokkrar leiðir til að nota samfélagsmiðla í hraðvirkar og ódýrar markaðsrannsóknir: að fylgjast með þróun í rauntíma, hjálpa frumkvöðlinum að „læra tungumál“ hugsanlegra viðskiptavina, uppgötva áður óséða þróun með samskiptum við neytendur og sinna markaðsrannsóknum með mjög hagkvæmum hætti. 26 Ef frumkvöðullinn getur sjálfur sinnt rannsóknum með samfélagsmiðlum felst kostnaðurinn fyrst og fremst í tíma. Tímanum sem fer í rannsóknir á miðlum á borð við Facebook og Twitter er þó yfirleitt vel varið. Rannsóknin á meðal annars að leiða í ljós einstakt söluboð keppinauta, samkeppnisforskot þeirra og hvað viðskiptavinurinn metur mikils, en það getur reynst býsna erfitt. Áður en Amazon áttaði sig á að fólk væri upptekið, vissum við þá að við vildum hraðari afgreiðslu við kaup? Eða að við vildum að auðveldara væri að taka utan af pakkanum sem borinn var heim? Ef við spyrjum viðskiptavini Amazon hvað þeir meta við verslun þar fáum við engu að síður svör sem styðja einfaldara og hraðvirkara ferli.

26

Ray Nelson. „Hvernig nota má samfélagsmiðla við markaðsrannsóknir.“ Social Media Today. 19. mars 2013. https://www.socialmediatoday.com/content/how-use-social-media-market-research

Önnur aðferð er að lesa umsagnir viðskiptavina á Amazon eða hjá öðru fyrirtæki sem tengist frumkvöðlaverkefninu til að komast að því hvað þeim líkar og mislíkar við núverandi vörur og vörumerki. Einnig getur þú útbúið eigin kannanir í forriti á borð við SurveyMonkey og sent þær viðskiptavinum og hugsanlegum viðskiptavinum. Þetta skilar yfirleitt bestum árangri þegar könnunin er send fólki sem hefur mikinn áhuga á vörunni eða málefninu en ekki dreift af handahófi.

Viðskiptalíkön og raunhæfi

Hluti þess að meta hvort hugmyndin sé raunverulegt frumkvöðlatækifæri er að finna raunhæft viðskiptalíkan. Viðskiptalíkan er áætlun um hvernig verkefnið verður fjármagnað; hvernig það skapar verðmæti fyrir hagsmunaaðila, þar á meðal viðskiptavini; hvernig vörur þess og þjónusta verða til og þeim dreift til endanlegra notenda; og hvernig tekjur verða til í ferlinu. Í grunninn lýsir viðskiptalíkan því hvernig verkefni skapar hagnað með því að gera grein fyrir hverjum þessara þátta. Á þessu stigi samanstendur líkanið af fjórum þáttum: framboði, viðskiptavinum, innviðum og fjárhagslegu raunhæfi (mynd 5.12). Ítarlegri útgáfa viðskiptalíkansins er tekin fyrir í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun.



Mynd 5.12 Viðskiptalíkan hefur fjóra þætti: framboð, viðskiptavini, innviði og fjárhagslegt raunhæfi. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

5

Framboðið er varan eða þjónustan sem þú selur, virðistilboðið og hvernig þú nærð til markhópsins og átt samskipti við hann. Virðistilboð til viðskiptavina lýsir ítarlega vörunum og þjónustunni sem þeir fá og þeim ávinningi eða verðmætum sem þeir hafa af notkuninni. Ávinningurinn getur falist í að gera eitthvað á auðveldari eða fljótlegri hátt eða með minni kostnaði en áður. Hann getur einnig falist í lausn á vanda sem enginn annar hefur leyst.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Að skrifa virðistilboð til viðskiptavina

Gagnlegt er að skrifa virðistilboðið til viðskiptavina. Þá hefur þú drög sem má yfirfara og laga eftir því sem hugmyndirnar þróast. Hér er almenn uppbygging sem þú getur fylgt: 27

27

Aðlagað eftir Lindsay Kolowich. „Hvernig skrifa má gott virðistilboð [upplýsingamynd].“ HubSpot/Marketing. 5. júní 2018. https://blog.hubspot.com/marketing/write-value-proposition

- Byrjaðu á fyrirsagnarkenndri setningu sem lýsir ávinningi viðskiptavinarins af framboðinu.
- Útskýrðu framboðið nánar í nokkrum setningum eða stuttri málsgrein. Taktu skýrt fram í hverju framboðið felst, hver viðskiptavinurinn er og hvers vegna þú býður það.
- Íhugaðu að setja inn punktalista eða gátlista sem dregur fram 3–5 eiginleika vörunnar eða þann ávinning sem viðskiptavinurinn fær.
- Bættu við myndrænu efni ef unnt er til að vekja áhuga eða styrkja hugmyndina.

Viðskiptavinir eru fólkið sem þú þjónar, þar á meðal hugsanlegir viðskiptavinir úr einum eða fleiri markaðshlutum, það er undirflokkum markaðarins sem afmarkaðir eru eftir sameiginlegum áhugamálum eða þörfum. Vörur höfða sjaldan til allra. Frumkvöðullinn þarf því að beita almennri markaðshlutun og markhópsgreiningu. Þannig finnur hann hvaða markaðshlutar henta fyrirtækinu best og metur umhverfi og gangverk markaðarins. Sumar vörur kunna að höfða til markaðshluta sem afmarkast af aldri eða tekjum en aðrar til viðskiptavina með ákveðinn lífsstíl. Hraður vöxtur tiltekins markaðar getur bent til markaðstækifæris. Þetta gæti verið borg þar sem íbúum fjölgar hratt eða tísku- eða

neyslustefna sem ryður sér hratt til rúms. Nánar er fjallað um þetta í kaflanum Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi.

Innviðir eru öll þau aðföng sem frumkvöðullinn þarf til að hrinda verkefninu af stað og halda því gangandi. Þar á meðal eru fólk, vörur, aðstaða, tækni, birgjar, samstarfsaðilar og fjármagn. Allt þarf þetta að vera til staðar svo frumkvöðullinn geti staðið við virðistilboðið til viðskiptavina.

Fjárhagslegt raunhæfi snýst um hvort fyrirtæki geti til langs tíma haft fjárhagslegt bolmagn til að rækja hlutverk sitt. Þetta tengist aftur skilgreiningu okkar á frumkvöðlatækifæri. Mikilvægur þáttur í að meta fjárhagslegt raunhæfi er að vita að verkefnið leysi umtalsverðan og mikilvægan vanda sem markhópurinn er tilbúinn að greiða fyrir að fá leystan. Þessi þáttur tekur einnig til þess hvernig verkefnið skapar hagnað.

Myndi áskriftarlíkan til dæmis henta markhópnum og styðja árangur verkefnisins? Sprotafyrirtækjum sem bjóða áskriftarþjónustu fjölgar nú verulega. Hver er ávinningurinn af þessari söluaðferð? Fyrir verkefnið eykur líkanið það fé sem fæst fyrir fram og styður þannig vöxt, einkum þegar viðskiptavinir greiða heilt ár fyrir fram fyrir vörur sem afhentar verða á næstu tólf mánuðum. Með því að fá greiðslu áður en afhendingu lýkur fær verkefnið handbært rekstrarfé til að styðja núverandi og framtíðarvöxt. Ávinningur viðskiptavina felst hér í færri greiðslum. Viðskiptavinir vita að greiðslan nær yfir ávinning næstu tólf mánaða — vöruna eða þjónustuna sem fæst — og að ekki þarf að kaupa aftur fyrr en áskriftin rennur út.

Einnig þarf að ákveða hvort reksturinn eigi að fara fram á föstum stað, á netinu eða hvoru tveggja. Mat á fjárhagslegu raunhæfi felur í sér að kanna kosti og galla ólíkra aðferða við mótun viðskiptalíkansins.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Rannsókn á markhópum með manntalsgögnum

Æfðu þig í rannsóknum með því að fara á www.census.gov og nota tvær aðrar heimildir til að skilgreina tiltekinn markhóp fyrir vöru sem vekur áhuga þinn. Taktu eftirfarandi upplýsingar um markhópinn með:

- Ráðstöfunartekjur. Spyrja mætti hvort markhópurinn hafi nægar ráðstöfunartekjur til að kaupa vöruna.
- Lýðfræðileg einkenni
- Lífsstíls- og viðhorfseinkenni (samspil kauphegðunar, persónueinkenna og lýðfræðilegra einkenna)
- Hvernig þú sem frumkvöðull gætir náð til þessa markhóps.

Þú hefur raunverulegt tækifæri ef rannsókn þín á viðskiptahugmyndinni sýnir eftirfarandi: Markaðurinn er nægilega stór og hefur þörf sem hugmyndin uppfyllir. Markhópurinn er bæði reiðubúinn og fær um að kaupa lausn sem mætir þörfinni. Þú hefur aðgang að nauðsynlegum aðföngum til að byggja upp innviði fyrirtækisins. Þú hefur rétta samsetningu vara og þjónustu með traustu virðistilboði. Loks er unnt að tryggja fjármögnun. Í þessum kafla hefur þú kynnst öllum þessum hugtökum. Í síðari köflum er fjallað nánar um þau.

Lykilhugtök

viðskiptalíkan
áætlun um hvernig verkefni verður fjármagnað, hvernig það skapar verðmæti fyrir hagsmunaaðila, þar á meðal viðskiptavini, hvernig vörur þess og þjónusta verða til og þeim dreift til endanlegra notenda og hvernig tekjur verða til í ferlinu

samkeppnisforskot
einstakur ávinningur verkefnis sem býr það undir vöxt

skapandi eyðilegging
kenning Josephs Schumpeters um að nýsköpun frumkvöðla sé umbyltandi afl sem skapi og viðhaldi hagvexti, þótt hún ryðji um leið rótgrónum fyrirtækjum úr vegi og raski atvinnu

viðskiptavinir
fólkið sem fyrirtækið þjónar, þar á meðal hugsanlegir viðskiptavinir úr einum eða fleiri markaðshlutum

eftirspurn
þörf fyrir eða löngun í afurðir, vöru eða þjónustu

lýðfræðileg einkenni
tölfræðileg einkenni mannfjölda eða hóps, svo sem aldur, kyn, tekjur, kynþáttur eða þjóðernisuppruni

frumkvöðlatækifæri
það stig þegar hægt er að mæta greinanlegri eftirspurn neytenda eftir vöru eða þjónustu á raunhæfan hátt og eftirfarandi skilyrði eru uppfyllt: veruleg eftirspurn á markaði, nægileg markaðsgerð og markaðsstærð, nægilegt hagnaðarhlutfall og aðföng sem styðja árangur verkefnisins

fjárhagslegt raunhæfi
fjárhagslegt bolmagn fyrirtækis til að rækja hlutverk sitt til langs tíma

verktakahagkerfi
markaðskerfi þar sem sjálfstæðir verktakar sinna fjölbreyttum störfum

innviðir
öll þau aðföng sem frumkvöðull þarf til að koma fyrirtæki á fót og halda rekstrinum gangandi

framboð
varan eða þjónustan sjálf, virðistilboð hennar og þær leiðir sem notaðar verða til að ná til markhópsins og eiga samskipti við hann

frummat tækifæra
ferli til að meta nýstárlegar vöruhugmyndir, stefnur og þróun á markaði með áherslu á fjármagn, hæfni frumkvöðlateymisins og samkeppni

frumrannsókn
rannsókn sem felur í sér söfnun nýrra gagna

rannsókn á fyrirliggjandi gögnum
rannsókn sem nýtir gögn sem þegar eru til

deilihagkerfi
hagkerfi þar sem sumar eignir standa ónotaðar og geta skapað frumkvöðlatækifæri

framboðsmagn
framleitt magn vöru eða þjónustu

SVÓT-greining
stefnumótandi greiningartæki sem hjálpar hugsanlegu verkefni eða starfandi fyrirtæki að greina styrkleika, veikleika, tækifæri og ógnanir í tengslum við samkeppni

einstakt söluboð
rök markaðsaðila fyrir því hvers vegna vara eða þjónusta sé frábrugðin eða betri en vörur keppinautanna

Samantekt

5.1 Frumkvöðlatækifæri

Frumkvöðlatækifæri er fyrir hendi þegar raunhæft er að mæta eftirspurn neytenda með því að koma vöru eða þjónustu á markað. Joseph Schumpeter, einn af fyrstu fræðimönnum frumkvöðlastarfs, skilgreindi skapandi eyðileggingu — þegar nýsköpun veldur umbyltingu og skapar möguleg frumkvöðlatækifæri. Schumpeter horfði einkum til hagfræðinnar og flokkaði því möguleg tækifæri eftir framboðsmagni, eftirspurn eða breytingum á því hvernig tækni er notuð.

Nýir frumkvöðlar ættu að fylgjast náið með atvinnugreinum sem þeir hafa áhuga á og vita þannig af tækifærum sem vert er að rannsaka. Þeir þurfa einnig að gefa gaum að drifkröftum tækifæra, svo sem nýjum fjármögnunarleiðum, tækniframförum og efnahagslegum þáttum.

5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

Þegar þú rannsakar raunhæfi frumkvöðlahugmyndarinnar sérðu betur hvort vert sé að ráðast í verkefnið núna. Notaðu frumrannsókn og rannsókn á fyrirliggjandi gögnum til að kanna hvort eftirspurn sé nægileg og hvernig markaðsgerð og markaðsstærð séu. Kannaðu einnig hvort hagnaðarhlutfall sé nógu hátt og hvort þú hafir þau aðföng sem þarf til að stofna fyrirtækið og halda því gangandi. Frumkvöðlar sem kanna valkosti þurfa einnig að þekkja tækifæri sem spretta úr atvinnugreininni og frá neytendum.

5.3 Samkeppnisgreining

Samkeppnisgreining hjálpar til við að meta raunhæfi hugmyndarinnar með því að skoða hana í tilteknu samkeppnisumhverfi. Verkfæri á borð við samkeppnisgreiningartöflu, SVÓT-greiningu, PEST-greiningu og aðferð hringjanna þriggja hjálpa þér að rannsaka viðfangsefnin nánar og skerpa á áætlunum þínum.

Upprifjunarspurningar

1. Hvað er frumkvöðlatækifæri?
2. Hvaða fimm leiðir taldi Joseph Schumpeter að frumkvöðull gæti farið til að skapa ný efnahagsleg tækifæri?
3. Hvaða þættir gætu bent til þess að rétti tíminn sé kominn til að stofna fyrirtæki?
4. Hvenær ætti frumkvöðull að kanna tækifæri?
5. Hvað ætti verðandi frumkvöðull að rannsaka áður en hann stofnar fyrirtæki?
6. Hvers konar upplýsingar er að finna í manntalsgögnum og hvernig gætu þær nýst?
7. Berðu saman framboðs- og eftirspurnartækifæri og greindu hvað er líkt og ólíkt með þeim.
8. Hvernig getur PEST-greining hjálpað frumkvöðli að finna ný mynstur í þróunarstraumum sem benda til frumkvöðlatækifæra?
9. Hvað er SVÓT-greining og hvernig nýtist hún?
10. Hvað er einstakt söluboð?
11. Hvað er viðskiptalíkan?

Umræðuspurningar

1. Útskýrðu muninn á hugmynd og frumkvöðlatækifæri. Hvers vegna er mikilvægt að átta sig á hvort hugmyndin sé raunverulegt frumkvöðlatækifæri eða aðeins hugmynd?
2. Er rétti tíminn núna til að stofna fyrirtæki? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
3. Ef þú værir að íhuga að opna fataverslun fyrir unglinga og ungar konur í heimabæ þínum, hvaða upplýsingar úr manntalsgögnum teldir þú gagnlegar?
4. Hvaða nýju mynstur eða hegðun hefur þú tekið eftir í samfélaginu þínu eða í samfélagi landsins í heild?
5. Hvaða vannýtt aðföng eru í lífi þínu sem gætu orðið grunnur að hugmynd að nýju verkefni í deilihagkerfinu?
6. Hvaða afleiddar hugmyndir detta þér í hug sem gætu stutt verktakahagkerfið? Hvers kyns þjónustu eða vörur gætu verktakar eða verkkaupar til dæmis metið mikils?

7. Nefndu nokkrar ástæður þess að fyrirtæki mistakast. Ef þú værir að stofna fyrirtæki, hvaða aðgerða gætir þú gripið til að auka líkurnar á árangri?
8. Margir frumkvöðlar glímdu við hversdagsleg vandamál sem þeir vildu leysa, þeirra á meðal Chris Johnson, sem fann upp eldunartæki fyrir ramen-núðlur, og Palms Barber. Hvaða hversdagslegu vandamál gætir þú leyst ef þú gætir fundið upp vöru?
9. Hvernig hjálpa samfélagsfyrirtæki á borð við Bee Love nærsamfélaginu? Hvaða vanda var Palms Barber að reyna að leysa? Hvaða vandamál leysti fyrirtækið að lokum?

Tilviksspurningar

1. Mandy Tillman var framhaldsskólanemi sem bjó í dreifbýli í Oklahoma. Hún var aðeins fjórtán ára en vildi vinna sér inn aukapening fyrir ferð fjölskyldunnar til Miklagljúfurs sumarið eftir. Þegar Mandy fór að versla með foreldrum sínum tók hún eftir að aðeins einn staður í bænum seldi ræktunarbakka með blómum og grænmeti til gróðursetningar að vori og úrvalið var lítið. Hún skráði hjá sér hvaða plöntur og blóm verslunin seldi og hvað þau kostuðu.

Þegar Mandy kom heim úr verslunarferðinni leitaði hún á netinu að verði á fræjum og búnaði. Foreldrum hennar leist vel á að hún ynni sér inn eigin pening til að nota í fríinu og létu henni eftir stórt svæði í kjallaranum þar sem hún gat byrjað ræktunina.

A. Hvað fleira þarf Mandy að vita um reksturinn áður en hún hefst handa?
B. Hvað annað telur þú að Mandy þurfi til að koma fyrirtækinu á fót?
C. Sérðu einhver hugsanleg vandamál við þessa viðskiptahugmynd?
D. Með hvaða hætti gæti Mandy selt plönturnar?
E. Er þetta viðskiptahugmynd eða frumkvöðlatækifæri?

2. Rannsakaðu gleraugnafyrirtækið Warby Parker.

A. Hvert er viðskiptalíkan Warby Parker?
B. Hvert er virðistilboð Warby Parker?
C. Lýstu markhópi Warby Parker. Hvaða heimildir notaðir þú til að greina markhópinn?
D. Ef Warby Parker væri ekki til og þú hygðist stofna gleraugnafyrirtæki sem seldi beint til neytenda, hvaða fimm þætti myndir þú helst rannsaka til að ákvarða hvort hugmyndin væri raunverulegt frumkvöðlatækifæri?

3. Travis og Katelyn höfðu mikinn áhuga á bakpokaferðum og höfðu tvisvar gengið gönguleiðina eftir Appalasíufjöllum. Þótt þau hefðu stundað bakpokaferðir árum saman lærðu þau eitthvað nýtt í hvert sinn sem þau lögðu af stað. Nær allt göngufólk sem þau hittu var fljótt að gefa góð ráð um hentugasta fatnaðinn eða búnaðinn á gönguleiðinni. Travis og Katelyn ákváðu að stofna blogg fyrir bakpokaferðafólk og selja framleiðendum og smásölum útivistarbúnaðar auglýsingapláss.

A. Ef þú værir að stofna fyrirtæki sem hjálpaði bakpokaferðafólki að ferðast um óbyggðir, hvaða vörur myndir þú bjóða og hvert væri einstakt söluboð hverrar þeirra?
B. Hvaða ávinning myndir þú bæta við vefinn til að laða bakpokaferðafólk að honum? Íhugaðu hvernig þú myndir aðgreina vefinn frá vefjum keppinauta.
C. Nýttu þekkingu þína á bakpokaferðum og áhuga á að stofna fyrirtæki á því sviði til að vinna PEST-greiningu. Tilgreindu eina staðreynd í hverjum flokki PEST-greiningarinnar sem gæti hjálpað þér að finna nýjar upplýsingar eða mynstur sem styðja fyrirtækið.
D. Hvernig myndir þú breyta viðskiptalíkaninu út frá svörum þínum við fyrri spurningunni?

5

Tillögur að viðbótarefni

5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

American Fact Finder (markaðsrannsóknir): http://factfinder2.census.gov/main.html

FedStats (tölfræði frá fleiri en 100 alríkisstofnunum): https://www.usa.gov/statistics

Smáfyrirtækjavefur FindLaw (fyrirtækjaeyðublöð): https://smallbusiness.findlaw.com/

Landssamtök sjálfstæðra fyrirtækja í Bandaríkjunum: https://www.nfib.com/business-resources

Landsmiðstöð smáfyrirtækja í Bandaríkjunum: https://sites.google.com/a/uca.edu/sbanc/home

Bandaríska smáfyrirtækjastofnunin (SBA): www.sba.gov

Helstu sérleyfisfyrirtæki ársins 2019: https://www.entrepreneur.com/franchise500/2019

Bandaríska einkaleyfa- og vörumerkjastofan: https://www.uspto.gov/

Almenn fyrirtækjatölfræði: https://www.census.gov/eos/www/naics/, http://www.census.gov/library/publications/2011/compendia/statab/131ed.html

Neytendatölfræði: https://www.federalreserve.gov/releases/G19/, https://www.cpsc.gov/Research--Statistics

Lýðfræðileg einkenni: https://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/index.xhtml, http://www.bls.gov/bls/demographics.htm

Hagvísar: https://www.bls.gov/cpi/, bea.gov

Atvinnutölfræði: https://stats.bls.gov/bls/employment.htm

Tekjutölfræði: https://www.bls.gov/cps/earnings.htm, https://www.bls.gov/data/#employment

Peningar og vextir: https://www.federalreserve.gov/releases/h15/, https://www.federalreserve.gov/data.htm

Framleiðslu- og sölutölfræði: https://www.bea.gov/data/consumer-spending/main

Tölfræði um utanríkisviðskipti: https://www.bea.gov/data/economic-accounts/international#bop, https://usatrade.census.gov/

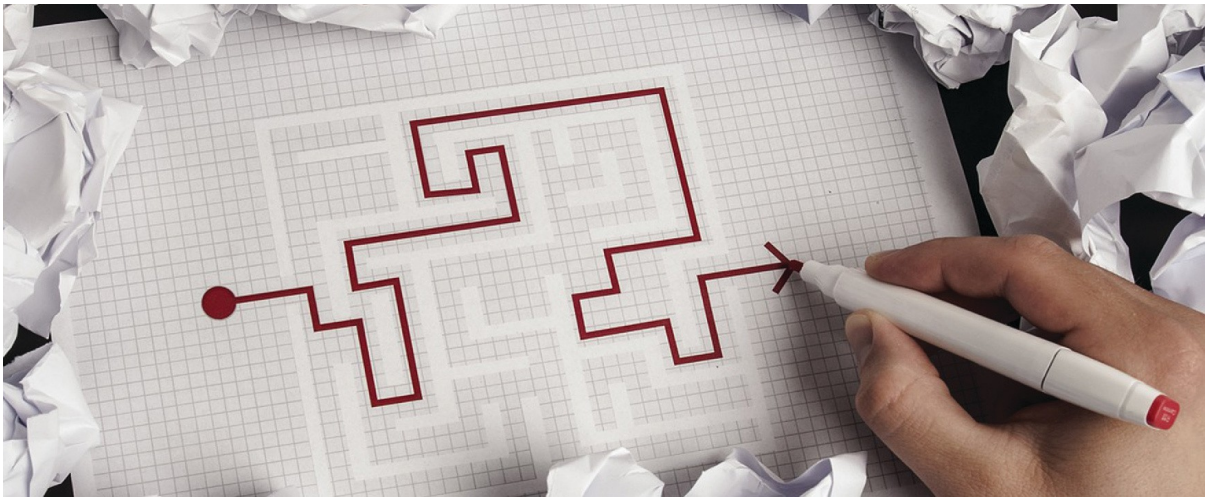
Tölfræði um tilteknar atvinnugreinar: https://www.census.gov/eos/www/naics/, https://www.census.gov/programs-surveys/susb.html

https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis#section-header-5

6. KAFLI

Aðferðir við úrlausn vandamála og greiningu þarfa

6



Mynd 6.1 Stundum er eins og að rata um völundarhús að fara frá því að koma auga á tækifæri til þess að leysa vandamálin sem koma upp þegar það er þróað. (heimild: aðlöguð ljósmynd af hendi sem leysir völundarhúsþraut eftir „Eluj“/Pixabay, CC0)

Efnisyfirlit kaflans

- 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
- 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
- 6.3 Hönnunarhugsun
- 6.4 Straumlínuferli

Inngangur

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu verki Geoffrey Graybeal sem unnið var með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds

samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

Marah Lidey og Naomi Hirabayashi kynntust þegar þær störfuðu saman hjá DoSomething.org, alþjóðlegum óhagnaðardrifnum samtökum sem beindu starfi sínu að ungu fólki. Þær litu hvor á aðra sem hvetjandi jafningja — vinkonu sem auðvelt var að leita til, líta upp til og fá stuðning hjá. Í samstarfinu kviknaði sú hugmynd að breyta gagnkvæmum stuðningi þeirra í vöruhugmynd: hvetjandi vettvang sem sendi notendum uppörvandi textaskilaboð daglega. Árið 2015 tóku Hirabayashi og Lidey að einbeita sér að því að hrinda hugmyndinni í framkvæmd. Þær prófuðu hana með sjötíu einstaklingum áður en Shine kom út í opinberri prufuútgáfu í október 2015. Þær hættu formlega hjá DoSomething.org í apríl 2016 og sprotafyrirtækið Shine varð til.

Shine tekst á við þann vanda að „sjálfshjálp virkar ekki“. Virðistilboð fyrirtækisins tekur að hluta á svokölluðu „sjálfstraustsbili“. Það er oft nefnt sem hindrun sem heldur aftur af konum þegar þær sækjast eftir framgangi í starfi, afla fjár, fjárfesta og gera áætlanir um starfslok. Shine byggist á fjórum stoðum: geðheilbrigði, sjálfstrausti, daglegri hamingju og framleiðni. Árið 2018 voru tvær milljónir notenda frá 189 löndum í samfélagi Shine. Þjónustan hófst með uppörvandi textaskilaboðum en nær nú einnig til smáforrits og viðbótarþjónustu á borð við Shine Talks og hljóðáskoranir.

Hirabayashi og Lidey komu auga á þörf — eða frumkvöðlatækifæri. Í kaflanum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs lærðir þú að greina tækifæri. Í þessum kafla er fjallað um næstu skref: aðferðir frumkvöðla við lausn vandamála og greiningu þarfa. Með þeim þróa þeir hugmyndina áfram og leysa vandamál sem koma upp eftir því sem fyrirtækið vex. Lausn vandamála skiptir sköpum þegar frumkvöðlastarf verður til. Sömu aðferðir má jafnframt nota við stjórnun og í daglegu einkalífi fólks.

6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu efni Geoffrey Graybeal sem unnið var með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Skilgreint lausn vandamála í samhengi frumkvöðlastarfs
- Lýst aðlögunarlíkani og nýsköpunarlíkani við lausn vandamála og borið þau saman
- Greint þá færni sem frumkvöðlar þurfa til að leysa vandamál á árangursríkan hátt
- Greint ólíkar gerðir vandamálaleysa

Eins og þú hefur lært sjá frumkvöðlar oft fyrir sér bil milli þess sem er og þess sem gæti orðið, líkt og Hirabayashi og Lidey gerðu með Shine. Lausn vandamála í frumkvöðlastarfi er ferli þar sem nýsköpun og skapandi lausnir eru notaðar til að brúa bilið með því að leysa

samfélagsleg, viðskiptaleg eða tæknileg vandamál. Persónuleg vandamál geta stundum leitt til frumkvöðlatækifæra ef markaðsprófun staðfestir að eftirspurn sé eftir lausn þeirra. Frumkvöðullinn sér fyrir sér að fylla bilið með nýstárlegri lausn sem kann að fela í sér endurbætur á vöru eða sköpun alveg nýrrar vöru. Frumkvöðlar nálgast þó ferlið með ýmsum hætti. Kaflinn fjallar einkum um hugsunarferli og nálgun frumkvöðulsins við lausn vandamála en síður um að greina tækifæri og brúa slík bil með nýjum vörum.

Eins og fram kom í kaflanum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs, kom Sara Blakely (mynd 6.2) auga á þörf fyrir nærföt sem mótuðu og sléttuðu líkamann. Þetta gerðist dag einn undir lok tíunda áratugar tuttugustu aldar þegar hún var að klæða sig fyrir samkvæmi og fann ekki nærfatnað sem gaf henni þá útlínu sem hún vildi undir síðbuxum. Hún sá vandamál: þörf á markaði. Það var þó vinna hennar við lausn vandans sem gerði henni kleift að breyta lausninni — Spanx-nærfatnaði — í raunhæfa vöru. Sú vinna byggðist á því hugarfari hennar að allt væri hægt: „Það er mjög mikilvægt að vera úrræðagóð og útsjónarsöm — að líta á glasið sem hálffullt.“[1] Viðleitni hennar til að þróa nýja tegund nærfatnaðar mætti mótstöðu hjá stjórnendum sokkavörufyrirtækja. Flestir þeirra voru karlar sem þekktu illa þarfir kvenkyns neytenda. Eigandi sokkavörufyrirtækis sem síðar ákvað að aðstoða Blakely hafnaði hugmyndinni í fyrstu en skipti um skoðun eftir að hafa rætt hana við dætur sínar og áttað sig á að Blakely hafði fundið eitthvað mikilvægt. Þetta varð Spanx, og Blakely er nú farsæll frumkvöðull.[2]

6

1

Helen Lock. „Ég lagði allt undir: Hvernig Spanx lagði heiminn að fótum sér.“ The Guardian. 11. júlí 2016. https://www.theguardian.com/small-business-network/2016/jul/11/put-butt-on-the-line-how-spanx-world

2

Gary Keller. „Ritröðin um árangur í viðskiptum, 1. hluti: Sara Blakely og Spanx.“ The One Thing. án ártals. https://www.the1thing.com/blog/the-one-thing/business-success-series-part-1-sara-blakely-spanx/



Mynd 6.2 Sara Blakely (til hægri) tekur þátt í umræðum á nýsköpunarhátíð Fast Company árið 2018. (heimild: ljósmynd af Ed Bastian og Söru Blakely á nýsköpunarhátíð Fast Company eftir „Nan Palmero“/Flickr, CC BY 2.0)

Áður en lengra er haldið þarf að gera greinarmun: Ákvarðanataka er frábrugðin lausn vandamála. Ákvörðun þarf til að halda áfram ferli sem hefur áhrif á rekstur fyrirtækis eða gera það greiðara. Hún getur byggst á innsæi eða krafist rannsókna og langrar íhugunar. Lausn vandamála er hins vegar beinari. Hún felur í sér að leysa vandamál þegar bil er milli núverandi stöðu og þeirrar stöðu sem stefnt er að. Frumkvöðlar eru vandamálaleysar sem bjóða lausnir með sköpunargáfu eða nýstárlegum verkefnum sem nýta tækifæri. Í kaflanum er fjallað um ólíkar leiðir við lausn vandamála og greiningu þarfa sem hjálpa verðandi frumkvöðlum að finna hugmyndir og þróa þær.

Tvö líkön við lausn vandamála: aðlögunarlíkan og nýsköpunarlíkan

Tvö þekkt og viðurkennd líkön eru notuð við lausn vandamála: aðlögun og nýsköpun. Hinn kunni breski sálfræðingur Michael Kirton þróaði Kirton Adaption-Innovation-kvarðann (KAI) til að mæla hvernig einstaklingar kjósa að leysa vandamál.3 Samkvæmt Kirton ráðast slíkar óskir af persónueinkennum sem tengjast frumleika, samræmi og skilvirkni. KAI-kvarðinn greinir nálgun einstaklings með því að mæla afstöðu til fullyrðinga um einkenni á borð við getu til að skapa margar nýjar hugmyndir, fylgja reglum og starfa vel í hópi og haga daglegri hegðun kerfisbundið. Niðurstöðurnar flokka einstakling sem nýsköpunarsinna eða aðlögunarsinna. Nýsköpunarsinnar eru mjög frumlegir, hafa litla löngun til að laga sig að viðmiðum og leggja minna upp úr skilvirkni en aðlögunarsinnar.

3 „Einkenni aðlögunarsinna og nýsköpunarsinna.“ *Kirton KAI Inventory Tool*. án ártals. http://pubs.acs.org/subscribe/archive/ci/31/i11/html/11hipple_box3.ci.html

Fyrri og íhaldssamari leið frumkvöðuls við lausn vandamála er aðlögunarlíkanið. Aðlögunarlíkanið leitar lausna með reyndum aðferðum sem vitað er að skila árangri. Líkanið gengur út frá skilgreiningu vandans eins og hún er og beinist að því að leysa vandamál fremur en að finna þau. Markmiðið er meiri skilvirkni ásamt samfellu og stöðugleika. Síðari og skapandi leiðin er nýsköpunarlíkanið við lausn vandamála í frumkvöðlastarfi. Það notar

aðferðir sem markaðurinn þekkir ekki og veita fyrirtækinu forskot. Nýsköpunarmiðuð lausn vandamála véfengir skilgreiningu vandans, finnur vandamál og mögulegar lausnaleiðir og dregur ríkjandi forsendur í efa — í stuttu máli er hlutunum hagað öðruvísi. Þar er hugsað út fyrir rammann og leitað nýstárlegra lausna. Nýnæmi er sameiginlegt einkenni skapandi frumkvöðlastarfs og því sækja frumkvöðlar í þessa aðferð. Shaun M. Powell, dósent við Wollongong-háskóla í Ástralíu, segir: „Skapandi frumkvöðlar einkennast af sérstökum stjórnunarstíl sem byggist á innsæi, óformlegum vinnubrögðum og hraðri ákvarðanatöku, en hefðbundnari hugsunarháttur samræmist ekki sérkennum skapandi frumkvöðla.“4 Með þessari leið er núverandi vara ekki endurbætt heldur verður til eitthvað alveg nýtt.

4

Shaun Powell. „Stjórnun og neysla sköpunargáfu í stofnunum.“ Journal of Consumer Marketing 25, 3. tbl. (2008): 158–166.

Heilbrigðisstofnanir hafa til dæmis lengi verið þekktar uppsprettur sýkinga af völdum metisillínónæmu bakteríunnar Staphylococcus aureus (MRSA). Sýkingarnar geta verið banvænar og haft langvarandi áhrif á sjúklinga. Vital Vio, undir stjórn Colleen Costello, hefur þróað hvíta ljósatækni sem sótthreinsar heilbrigðisstofnanir með því að beina geislum að sameind sem aðeins finnst í bakteríum. Ljósið er öruggt fyrir fólk og má hafa það stöðugt kveikt til að drepa bakteríur sem fjölga sér aftur. Aðlögunarlíkan myndi leitast við að draga úr skaða MRSA-sýkinga innan sjúkrahúss — bregðast við þeim — en tækni Vital Vio er alveg ný aðferð sem leitast við að útrýma bakteríunni. Aðlögunarlausnir gegn MRSA fela í sér þekkt ferli og verklagsreglur til forvarna, svo sem að læknar, hjúkrunarfræðingar og annað heilbrigðisstarfsfólk þvoi hendur með sápu og vatni eða spritti fyrir og eftir umönnun sjúklinga, prófi hvort MRSA sé á húð sjúklinga, þrífi sjúkrastofur og lækningatæki og þvoi og þurrki fatnað og rúmföt við hæsta ráðlagða hitastig. 5

6

5

Áætlun Norður-Karólínu um varnir gegn sýkingum tengdum heilbrigðisþjónustu. Sýkingar tengdar heilbrigðisþjónustu í Norður-Karólínu: Ársskýrsla 2014, útgáfa fyrir notendur heilbrigðisþjónustu. apríl 2015. https://epi.dph.ncdhhs.gov/cd/hai/figures/hai_apr2015_consumers_annual.pdf

---

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á vef Inc. Magazine má finna stuðning og ráð fyrir ný sprotafyrirtæki. Þar eru meðal annars dæmi um hvernig frumkvöðlar í „heimavist“ koma auga á tækifæri og fylgja þeim eftir, ásamt ráðum um hvernig byggja má upp farsælt sprotafyrirtæki.

Færni við lausn vandamála

Greining vandamála er nauðsynlegur hluti af upphafi frumkvöðlaferlisins, en þegar verkefni er komið af stað er stjórnun vandamála allt annað viðfangsefni. Frumkvöðull getur ekki leyft sér að forðast vandamál og ber oft ábyrgð á allri úrlausn þeirra í sprotafyrirtæki eða annars konar rekstri. Frumkvöðlar búa yfir tiltekinni færni sem gerir þá sérstaklega hæfa til að leysa vandamál. Skoðaðu hvern færniþátt (mynd 6.3).



Mynd 6.3 Þetta eru nokkrir þeirra færniþátta sem hjálpa frumkvöðlum að leysa vandamál. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Gagnrýnin hugsun

Gagnrýnin hugsun er ítarleg greining á vandamáli eða álitaefni með það að markmiði að leysa vandann eða taka ákvörðun. Frumkvöðullinn greinir vandamálið lag fyrir lag til að finna kjarna þess álitaefnis sem fyrirtækið stendur frammi fyrir. Áherslan er á meginvandann og brugðist er við tillögum að lausn hans með rökvísi og opnum huga. Gagnrýnin hugsun er ekki aðeins mikilvæg við þróun frumkvöðlahugmynda heldur einnig eftirsótt hæfni í námi og starfi. Frumkvöðullinn Rebecca Kantar hætti í Harvard árið 2015 til að stofna tæknisprotafyrirtækið Imbellus, sem hefur það að markmiði að leysa stöðluð inntökupróf í háskóla, svo sem SAT-prófið, af hólmi með gagnvirkum sviðsmyndum sem meta gagnrýna hugsun. Mörg stöðluð próf kunna að innihalda fjölvalsspurningar þar sem spurt er um einfalt þekkingaratriði eða stærðfræðidæmi. Kantar vill fremur búa til próf sem beinast að greiningarhæfni og röksemdafærslu í ferlinu við lausn vandans. Imbellus segist vilja prófa „hvernig fólk hugsar“, ekki aðeins hvað það veit. Vettvangurinn, sem hafði ekki verið tekinn í notkun þegar efnið var skrifað, mun nota hermunarlíkön við mat á notendum. 6

6

Romesh Ratnesar. „Hvað ef þú spilaðir tölvuleik í stað þess að taka SAT-prófið?“ Bloomberg BusinessWeek. 19. mars 2019. https://www.bloomberg.com/news/features/2019-03-19/a-harvard-dropout-s-plan-to-fix-college-admissions-with-video-games

---

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu nánar um lausn vandamála og sögu EnterpriseWorks/Vita í Harvard Business Review.

Samskipti

Samskiptafærni er geta til að miðla skilaboðum á áhrifaríkan hátt til ætlaðs viðtakanda. Frumkvöðlar nýta hana til að safna saman aðföngum og kanna lausnir sem leiða til nýstárlegrar úrlausnar vandamála og samkeppnisforskots. Góð samskipti gera hugmyndum kleift að flæða frjálst milli frumkvöðla og fyrirtækja. Þau geta varpað ljósi á vandamál eða sameiginlega framtíðarsýn og aflað stuðnings ólíkra hópa hagsmunaaðila. Tengslamyndun og samskipti innan atvinnugreinar hjálpa frumkvöðlinum að greina stöðu fyrirtækis á markaði og setja fram lausnir sem færa það frá núverandi stöðu. Hér vísar „setja fram“ til samskipta frá fyrirtækinu og við það. Innri samskipti taka meðal annars til tölvupósts fyrirtækisins, fréttabréfa, kynninga og skýrslna sem geta sett stefnumarkmið og önnur markmið og greint frá árangri og því sem enn er óunnið. Þannig hefur starfsfólk yfirsýn og getur unnið að óleystum vandamálum innan fyrirtækisins. Ytri samskipti geta falist í fréttatilkynningum, bloggum og vefjum, samfélagsmiðlum, opinberum ræðum og kynningum sem útskýra lausnir fyrirtækisins. Þau geta einnig verið fjárfestakynningar með viðskiptaáætlunum og fjárhagsspám.

Hugmyndavinnuæfingar, svo sem hugstormun, sem fjallað er um í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar, eru gagnleg samskiptatæki sem frumkvöðlar geta notað til að skapa lausnir á vandamálum. Annað slíkt tæki er lausnamót — viðburður, oft á vegum tæknifyrirtækis eða stofnunar, þar sem forritarar og starfsfólk með annars konar sérþekkingu innan fyrirtækis, samfélags eða stofnunar vinna saman að verkefni í skamman tíma. Slíkir viðburðir geta staðið í sólarhring eða nokkra daga yfir helgi. Lausnamót getur verið innra verkefni fyrir allt fyrirtækið eða ytri viðburður sem leiðir saman þátttakendur úr samfélaginu. Viðskiptalíkansramma, sem fjallað er um í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun, og önnur verkefni sem lýst er í bókinni má nota innan eða utan fyrirtækis til að greina vandamál og vinna að raunhæfri lausn.

Tengslamyndun er mikilvæg birtingarmynd gagnlegra samskipta. Hvaða betri leið er til að kynna hugmynd, afla fjármögnunar og stuðnings og markaðssetja sprotafyrirtæki en að byggja upp tengslanet fólks sem er reiðubúið að styðja verkefnið? Í tengslanetinu geta verið væntanlegir starfsmenn, viðskiptavinir, stjórnarmenn, utanaðkomandi ráðgjafar, fjárfestar eða ötulir stuðningsmenn sem elska vöruna án þess að eiga beinna hagsmuna að gæta. Félagsleg tengslanet samanstanda af veikum og sterkum tengslum. Félagsfræðingurinn Mark Granovetter rannsakaði slík net á áttunda áratug tuttugustu aldar og niðurstöður hans eiga enn við, jafnvel þótt samfélagsmiðlanet séu nú tekin með í skilgreininguna. Granovetter sagði

að veik tengsl greiddu fyrir flæði upplýsinga og skipulagningu samfélagsins en sterk tengsl væru náin bönd milli vina, fjölskyldu og stuðningsríks samstarfsfólks. 7 Sterk tengsl krefjast meiri viðhalds en veik tengsl, eins og heilu og brotnu línurnar á mynd 6.4 sýna, og í viðskiptum skapa þau ekki mörg ný tækifæri. Veik tengsl opna hins vegar dyr vegna þess að þau mynda brýr að öðrum veikum tengslum innan starfssviða eða deilda sem annars væru ekki aðgengileg, hvorki beint né í gegnum sterk tengsl. 8

7

Mark Granovetter. „Styrkur veikra tengsla.“ American Journal of Sociology 5 (1973): 1360–1380.

8

Jacob Morgan. „Hvers vegna allt starfsfólk ætti að byggja upp veik tengsl í vinnunni.“ Forbes. 11. mars 2014. https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/03/11/every-employee-weak-ties-work/#277851063168



Mynd 6.4 Með tengslamyndun kemst fólk sem annars hefði ef til vill aldrei hist í samband og getur hjálpast að við að leysa vandamál. (heimild: teikning af tengslaneti fólks eftir „GDJ“/Pixabay, CC0)

Margir ungir frumkvöðlar, þar á meðal tæknifrumkvöðullinn Oliver Isaacs, átta sig á að háskóli er góður staður til að hefja teymismyndun. Isaacs stofnaði skoðananetið Amirite.com sem náði mikilli útbreiðslu og er almennt talið einn þeirra staða þar sem netmím urðu til og netslangur festi rætur. 9 Amirite.com samanstendur af stóru neti síðna og samstarfsverkefna á Facebook og Instagram sem nær til 15 milljóna notenda á mánuði. Isaacs ráðleggur frumkvöðlum að nýta tengslanet útskriftarnema til að byggja upp teymi og viðskiptavinahóp, því aldrei er að vita hvort viðmælandinn verði framtíðarstarfsmaður eða samstarfsaðili.

9

John White. „Breski áhrifavaldurinn Oliver Isaacs afhjúpar hvað þarf til að ná mikilli útbreiðslu.“ Inc. 6. ágúst 2017. https://www.inc.com/john-white/top-uk-influencer-oliver-isaacs-reveals-what-it-ta.html

Mikil áhersla er lögð á miðlun hugmynda og aðfanga í frumkvöðlaferlinu. Samskipti eru grundvallarfærni við lausn vandamála því nauðsynlegt er að geta greint og orðað vandann — skilgreint vandamálasviðið — svo unnt sé að takast á við hann með fullnægjandi hætti. Vandamál getur verið of óljóst, víðtækt eða þröngt. Því er mikilvægt að miðla bæði vandamálinu og lausninni.

Ákveðni

Ákveðni er getan til að taka skjóta og árangursríka ákvörðun án óþarfa tafa. Frumkvöðlar þurfa að skila árangri jafnvel þegar áhætta er fyrir hendi. Þeir reiða sig oft bæði á innsæi og traustar staðreyndir við val sitt. Þeir spyrja hvaða vandamál þurfi að leysa, íhuga lausnir og meta síðan hvaða leiðir þurfi til að hrinda hugmynd í framkvæmd. Slíkar ákvarðanir verða jafnframt að byggjast á rannsóknum.

6

Eins og fram kemur í bókinni Frumherjarnir eftir Adam Grant voru meðstofnendur Warby Parker í framhaldsnámi þegar þeir stofnuðu fyrirtækið. Warby Parker er sprotafyrirtæki í gleraugnageiranum sem naut stuðnings framtaksfjárfesta. Þá vissu þeir lítið um atvinnugreinina en ítarleg rannsókn leiddi í ljós að eitt stórfyrirtæki, Luxottica, var ráðandi. Þeir notuðu upplýsingarnar og önnur gögn til að skerpa á stefnu og viðskiptalíkani, einkum með áherslu á verðmæti, gæði og þægindi í sölu á netinu. Þegar þeir ákváðu að hefja rekstur höfðu þeir ígrundað lykilatriðin og náðu fljótt góðum árangri. Warby Parker rekur nú fleiri en 100 smásöluverslanir í Bandaríkjunum, skilar hagnaði og er metið á nær tvo milljarða Bandaríkjadala.

Ákveðni hrindir framförum af stað. Amazon-stofnandinn Jeff Bezos leggur áherslu á mikilvægi ákveðni í allri starfsemi fyrirtækisins. Hann telur að hún geti jafnvel leitt til nýsköpunar. Bezos hvetur til þess að ákvörðun sé tekin þegar 70 prósent nauðsynlegra upplýsinga liggja fyrir: „Það kann að kosta minna að hafa rangt fyrir sér en þú heldur, en seinagangur verður örugglega dýr,“ skrifaði Bezos í árlegu bréfi til hluthafa árið 2017. 10

10

Erik Larson. „Hvernig Jeff Bezos notar hraðari og betri ákvarðanir til að viðhalda nýsköpun hjá Amazon.“ Forbes. 24. september 2018. https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2018/09/24/how-jeff-bezos-uses-faster-better-decisions-to-keep-amazon-innovating/#492c351b7a65

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa bloggfærslu á LinkedIn til að fræðast nánar um ákveðni.

Geta til gagnagreiningar

Gagnagreining er ferli þar sem gögn eru greind og sett fram þannig að unnt sé að draga af þeim nýstárlegar ályktanir. Í kaflanum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs var fjallað um margar þeirra gagnaheimilda sem frumkvöðlar kunna að leita í. Eitt er þó að safna upplýsingum og tölfræði en annað að leggja merkingu í gögnin, nota þau til að mæta þörf á

markaði eða spá fyrir um komandi þróun. Farsælir stofnendur kunna að spyrja markvissra spurninga um upplýsingar og túlka þær. Geti þeir það ekki sjálfir, kunna þeir að fá sérfræðinga til liðs við sig.

Auk opinberra heimilda um almenn gögn getur fyrirtæki safnað upplýsingum um viðskiptavini þegar þeir eiga samskipti við það á samfélagsmiðlum eða heimsækja vef þess, einkum ef þeir greiða með kreditkorti. Fyrirtækið getur safnað sértækum gögnum um eigin viðskiptavini, þar á meðal staðsetningu, nafn, virkni og upplýsingar um hvernig þeir komu á vefinn. Greining gagnanna veitir frumkvöðlinum skýrari mynd af lýðfræðilegum einkennum áhugasamra notenda.

Í frumkvöðlastarfi getur gagnagreining stutt við að greina, skapa og meta tækifæri með fjölbreyttri úrvinnslu gagna. Frumkvöðlar geta kannað og nýtt ólíkar gagnaheimildir til að greina og bera saman „aðlaðandi“ tækifæri, þar sem greiningin getur lýst hvað gerðist, hvers vegna það gerðist og hversu líklegt er að það gerist aftur. Í viðskiptum almennt er gagnagreining notuð til að veita stjórnendum og frumkvöðlum betri innsýn í rekstur eða ný verkefni og styðja betri ákvarðanir sem byggjast á staðreyndum.

Gagnagreining getur verið lýsandi, forspár- eða leiðbeinandi. Lýsandi greining skýrir hvað hefur gerst og hvað er að gerast. Forspárgreining notar fyrri árangur til að áætla framtíðarárangur. Leiðbeinandi greining notar niðurstöður lýsandi greiningar og forspárgreiningar til ákvarðanatöku. Gagnagreiningu má meðal annars beita við stjórnun viðskiptavinatengsla, fjármála- og markaðsstarf, verðákvarðanir, aðfangakeðjustjórnun og áætlanagerð um mannauðsþörf. Auk tölfræðigreiningar, megindlegra aðferða og tölvulíkana við ákvarðanatöku nota fyrirtæki í vaxandi mæli reiknirit gervigreindar til að greina gögn og taka skjótar ákvarðanir.

Skilningur á viðskiptum og atvinnugreinum

Frumkvöðlar þurfa traustan skilning á mörkuðum og atvinnugreinum. Oft eru þeir enn í starfi hjá stórri stofnun þegar þeir koma auga á vaxtartækifæri eða óhagkvæmni á markaði. Slíkt starfsfólk öðlast djúpan skilning á viðkomandi atvinnugrein. Hugsanleg lausn þess á vandamáli getur orðið grunnur að nýju fyrirtæki.

Hugsaðu þér markaðsstofu sem hafði notað hefðbundna markaðssetningu í þrjátíu ár og átti rótgróinn hóp viðskiptavina. Stjórnandi hjá fyrirtækinu tók að kynna sér samfélagsmiðla og greiningu gagna frá þeim. Hún lagði til við eigandann að ferlum yrði breytt og þjónusta við viðskiptavini færð á samfélagsmiðla en hann hafnaði tillögunni. Viðskiptavinir stofunnar tóku að kalla eftir sýnileika á samfélagsmiðlum. Stjórnandinn kannaði möguleikann á að stofna markaðsstofu á svæðinu sem þjónaði viðskiptavinum sem vildu nýta samfélagsmiðla. Hún hætti störfum og stofnaði eigin stofu, að því gefnu að það samræmdist ákvæðum ráðningarsamningsins um samkeppnisbann. Samkeppnisforskot hennar fólst í þekkingu á bæði hefðbundnum miðlum og samfélagsmiðlum. Síðar tók upprunalega stofan að eiga í erfiðleikum vegna þess að hún bauð ekki auglýsingar á samfélagsmiðlum. Áræðni stjórnandinn keypti þá stofuna, fékk viðskiptavinahóp hennar og gat þjónað fólki sem vildi hverfa frá hefðbundinni markaðssetningu.

Frumkvöðullinn Katie Witkin átti svipaða reynslu. Hún útskrifaðist frá Wisconsin-háskóla í Madison og sést á mynd 6.5. Hún starfaði við hefðbundna markaðssetningu en hætti

störfum á auglýsingastofu fjórum árum eftir útskrift og stofnaði ásamt öðrum fyrirtækið AGW Group. Árið 2009 var Witkin í starfsnámi hjá markaðsstofu í tónlistargeiranum sem hafði enga samfélagsmiðladeild. Með hliðsjón af háskólanámi sínu og þróun atvinnugreinarinnar vissi hún að samfélagsmiðlar voru að breyta samskiptum fyrirtækja við viðskiptavini. Í eigin fyrirtæki víkkaði hún starfssviðið og aðstoðaði vörumerki við að halda utan um alla stafræna starfsemi. Menningar- og markaðssamskiptastofan er nú með fimmtán starfsmenn og þekkt vörumerki í hópi viðskiptavina, allt frá HBO til Red Bull. 11

11

Stephanie Schomer. „Hvernig uppsögn gaf þessum frumkvöðli kraft til að stofna eigin margverðlaunaða markaðsstofu.“ Entrepreneur. 15. janúar 2019. https://www.entrepreneur.com/article/326212



Mynd 6.5 Á myndinni er Katie Witkin, meðstofnandi AGW Group. (mynd frá AGW Group)

Útsjónarsemi

Útsjónarsemi er getan til að finna snjallar lausnir á hindrunum. Sherrie Campbell, sálfræðingur, rithöfundur og reglulegur greinarhöfundur um viðskiptamál í tímaritinu Entrepreneur, lýsir henni þannig:

> „Ekkert einkenni er gagnlegra eða mikilvægara í leit að árangri en útsjónarsemi. Hún er hugarfar og á sérstaklega vel við þegar erfitt er að ná markmiðum eða þú sérð ekki skýra leið þangað sem þú vilt komast. Útsjónarsamt hugarfar knýr þig til að finna leið. Það hvetur þig til að hugsa út fyrir rammann, skapa nýjar hugmyndir og sjá fyrir þér allar mögulegar leiðir að markmiðinu. Útsjónarsemi gerir frumkvöðla úrræðagóða, hugvitsama og framtakssama og veitir þeim forskot á aðra.“ 12

12

Sherrie Campbell. „Sex einkenni útsjónarsams fólks sem stuðla að árangri þess.“ Entrepreneur. 10. mars 2016. https://www.entrepreneur.com/article/272171

Frumkvöðlar byrja að móta fyrirtæki eða sprotafyrirtæki með því að ræða við fólk og fá sérfræðinga til að aðstoða við stofnun, fjármögnun og upphaf rekstrar. Þeir taka áhættu og hafa brennandi áhuga á nýjum verkefnum. Ef þá skortir háskólamenntun eða mikla viðskiptareynslu vita þeir að fjölmörg úrræði geta stutt verkefnið, svo sem Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE) og bandaríska smáfyrirtækjastofnunin (SBA). Margar leiðir eru til að fjármagna fyrirtæki með litlum eða engum skuldum, eins og fjallað verður um í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla. Frumkvöðullinn fylgir framtíðarsýn og rannsakar tækifæri á leið að draumi sínum.

Undir lok tíunda áratugar tuttugustu aldar gafst Bill McBean og viðskiptafélaga hans, Billy Sterett, tækifæri til að kaupa bifreiðaumboð sem gekk illa og gera fyrirtæki þeirra ráðandi á markaðnum. Þeir vildu hvorki taka fé úr öðrum verkefnum né auka lántöku og binda sig við meiri skuldir. Þeir sýndu því útsjónarsemi og fundu aðra leið til að afla þess fjár sem þurfti til kaupanna. Þeir skiptu um banka og sömdu að nýju um endurgreiðsluskilmála, lækkuðu vaxtagreiðslur, gjöld og mánaðarlegar greiðslur og losuðu þannig um verulegt handbært fé sem gerði þeim kleift að kaupa nýja fyrirtækið. 13

13

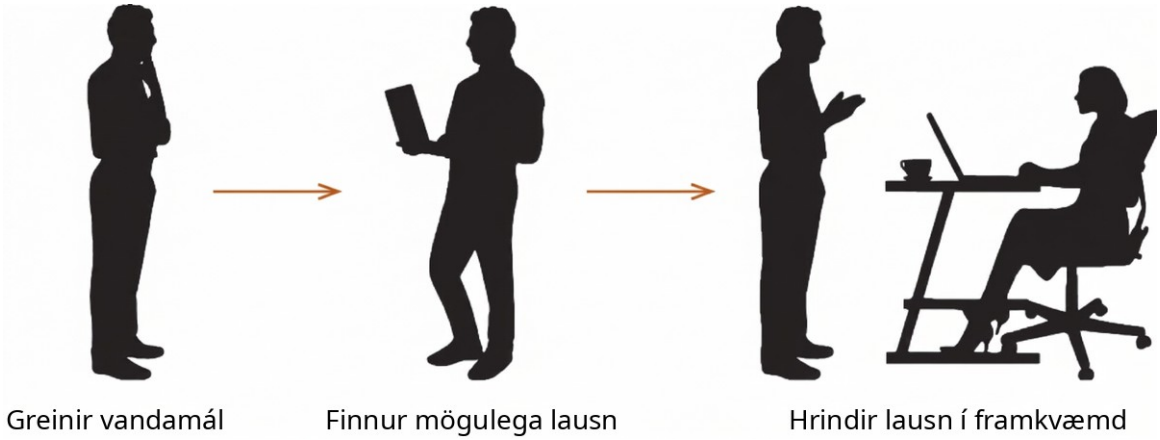
„Útsjónarsemi vegur þyngra en aðföng.“ Hugarfar netverslunar: Hvernig farsælir verslunareigendur hugsa. án ártals. https://www.oberlo.com/ebooks/mindset/resourceful-entrepreneur

Gerðir vandamálaleysa

Frumkvöðlar hafa sterka hvöt til að leysa vandamál. Hún knýr þá til að finna lausn þegar bil myndast í vöru- eða þjónustuframboði. Þeir greina tækifæri og nýta þau. Til eru nokkrar gerðir vandamálaleysa í frumkvöðlastarfi, meðal annars sjálfstýrðir, kenningamiðaðir og samráðsmiðaðir vandamálaleysar.

Sjálfstýrðir vandamálaleysar

Sjálfstýrðir vandamálaleysar eru sjálfráðir og vinna einir án ytri áhrifa. Þeir geta greint vandamál, séð fyrir sér hugsanlega lausn og reynt að útfæra hana, eins og mynd 6.6 sýnir. Lausnin kann að fela í sér áhættu en sjálfstýrður vandamálaleysir greinir, metur og dregur úr henni. Frumkvöðull kann til dæmis að hafa forritað tölvustýrt ferli fyrir viðskiptavin en uppgötvar við prófun að forritið festist stöðugt í lykkju og kemst ekki áfram. Í stað þess að bíða eftir að viðskiptavinurinn finni villuna leitar frumkvöðullinn að henni í kóðanum, lagfærir hana strax og afhendir leiðrétt forrit. Greining, leiðrétting og innleiðing fara fram samstundis. Helsta samkeppnisforskot sjálfstýrðra vandamálaleysa er hversu fljótt þeir greina vandamál og finna lausnir.



Mynd 6.6 Sjálfstýrður vandamálaleysir greinir vandamál, hugsar upp lausn og hrindir henni síðan í framkvæmd. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Kenningamiðaðir vandamálaleysar

Kenningamiðaðir vandamálaleysar sjá vandamál og byrja að móta leið að lausn með kenningu að leiðarljósi. Þeir eru ferlamiðaðir og kerfisbundnir. Stjórnendur kunna að byrja á vandamáli og einbeita sér að niðurstöðu án mikillar umhugsunar um leiðina þangað, en frumkvöðlar geta séð vandamál og byrjað að móta leið að niðurstöðu út frá þekktri kenningu. Frumkvöðullinn fylgir þá skrefum við lausn vandans, byggir á því sem tekst, hafnar því sem bregst og vinnur að niðurstöðu með tilraunum og þekktum niðurstöðum. Á þessu stigi veit vandamálaleysirinn ef til vill ekki niðurstöðuna, en lausn kemur fram eftir því sem tilraunum vindur fram. Mynd 6.7 sýnir ferlið.

Ef litið er á Marie Curie sem frumkvöðul vann hún til dæmis að því að einangra frumefni. Þegar ólíkar aðferðir brugðust skráði Curie mistökin og prófaði aðrar mögulegar lausnir. Kenningar hennar sem reyndust rangar leiddu að lokum til þess að radíum var einangrað. Líkt og Curie beita kenningamiðaðir vandamálaleysar ígrundaðri greiningu, ígrunduðum leiðréttingum og ígrunduðu innleiðingarferli. Þegar tíminn er naumur þurfa frumkvöðlar að skilja að stöðugar tilraunir hægja á lausn vandans.

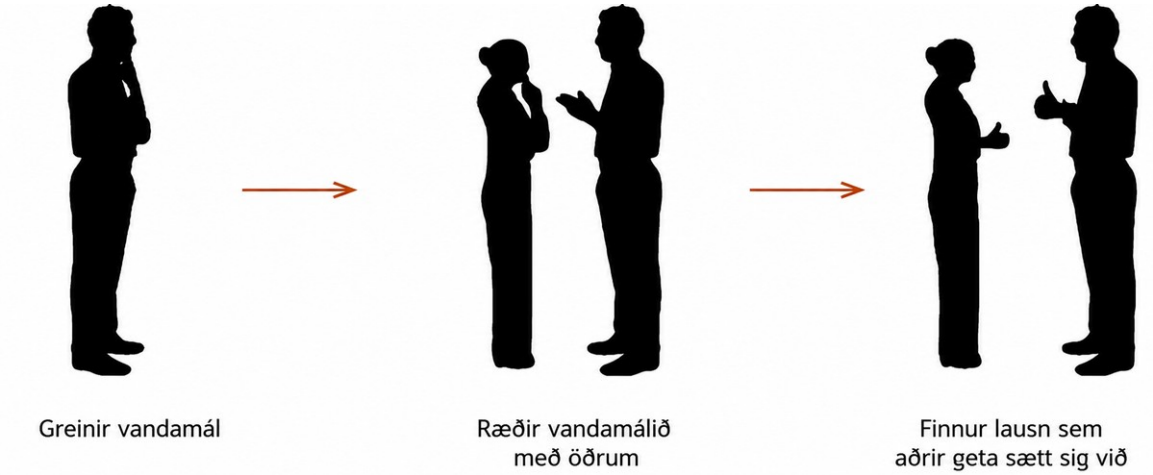


Mynd 6.7 Kenningamiðaður vandamálaleysir greinir vandamál, prófar kenningu — stundum ítrekað — og kemst að lokum að lausn. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Samráðsmiðaðir vandamálaleysar

Samráðsmiðaðir vandamálaleysar (mynd 6.8) sjá vandamál og biðja aðra um hugmyndir að lausn. Slíkir frumkvöðlar vilja gjarnan ráðfæra sig við fólk sem „hefur reynt þetta sjálft“. Þeir kunna einnig að kjósa að leysa vandann í teymi. Með því að leita álits frumkvöðlateymisins tryggja þeir að leiðin byggist á samstöðu. Þessi aðferð við lausn vandamála tekur lengstan tíma þar sem frumkvöðullinn þarf að stýra lýðræðislegu ferli sem gefur öllum í teyminu færi á að leggja sitt af mörkum. Ferlið felur í sér könnun á valkostum til að finna endanlega lausn. Í ákvarðanatöku stofnana lýsir heildstæði því að hve miklu leyti fyrirtæki reynir að hafa ákvarðanatöku sína víðtæka og tæmandi. Meta má heildstæðið eftir fjölda skipulagðra funda, því hvernig upplýsinga og álits er aflað utan fyrirtækisins, fjölda starfsmanna sem taka þátt, notkun sérhæfðra ráðgjafa, sérfræðiþekkingu þátttakenda, því hversu mörg ár sögulegu gögnin ná yfir og því hver ber meginábyrgð, auk annarra þátta. Heildstæð ákvarðanataka er dæmi um samráðsmiðaðan stíl þar sem leitað er álits fjölda liðsmanna.

Samráðsvinnustofa — fundur til að leysa ágreining og finna lausnir — er annað dæmi um samráðsmiðaða nálgun. Framkvæmdaraðili nýs verkefnis kann að halda slíka vinnustofu með nærsamfélaginu til að styðja hönnun verkefnisins og afla samþykkis kjörinna fulltrúa. Í byggingarverkefni gætu framkvæmdaraðilinn, arkitektateymi viðkomandi, verkefnahönnuðir og sérfræðingar unnið með íbúum, stjórnendum fyrirtækja, kjörnum fulltrúum eða fulltrúum þeirra, svo sem starfsfólki eða nefndum skipuðum af íbúum á borð við skipulagsráð. Slík vinna er dæmigerð fyrir samráðsmiðaða lausn vandamála, ólíkt því þegar fulltrúi framkvæmdaraðila hannar verkefnið án álits annarra.



Mynd 6.8 Samráðsmiðaður vandamálaleysir greinir vandamál, ræðir það við aðra og kemst að lausn sem aðrir geta sætt sig við. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Í stuttu máli er enginn einn réttur eða rangur stíll við lausn vandamála. Hver vandamálaleysir verður að treysta á það innsæi sem stuðlar best að nýsköpun. Jafnframt þarf að muna að ekki virka allar aðferðir í öllum aðstæðum. Hver og einn verður að aðlaga eigin aðferð að aðstæðum til að hámarka skilvirkni og finna árangursríka lausn. Ef ákveðnum stíl er þröngvað upp á vandann kann það að koma í veg fyrir að fyrirtækið finni bestu lausnina. Almenn færni í frumkvöðlamiðaðri lausn vandamála, svo sem gagnrýnin hugsun, ákveðni, samskipti og geta til gagnagreiningar, nýtist líklega reglulega í lífi þínu og frumkvöðlastarfi. Önnur færni og sú nálgun sem þú velur ráðast hins vegar af vandamálinu hverju sinni.

Fjölmörg úrræði á netinu geta hjálpað þér að greina hæfni þína við lausn vandamála. Mindtools.com er eitt þeirra. Gagnlegt er að kanna almenna tilhneigingu þína áður en beita þarf henni við raunverulegar aðstæður. Ein aðferð frá Mindtools.com gerir ráð fyrir að skoða megi vandamál frá sex ólíkum sjónarhornum. Aðferðin nefnist CATWOE og skammstöfunin stendur fyrir viðskiptavini, gerendur (fólk innan stofnunarinnar), umbreytingu, heimssýn, eiganda og umhverfi (stofnunarinnar).

TENGILL Á NÁMSEFNI

Kynntu þér CATWOE-aðferðina við lausn vandamála nánar.

6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu efni Geoffrey Graybeal sem unnið var með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Lýst fimm skrefum skapandi ferlis við lausn vandamála
- Greint algeng verkfæri til skapandi lausnar vandamála og lýst þeim

Sköpunargáfa getur verið mikilvægur eiginleiki frumkvöðuls, eins og fjallað var um í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar. Þar kynntumst við hlutverki sköpunargáfu í nýsköpun. Hér skoðum við hlutverk hennar við lausn vandamála nánar. Skilgreinum fyrst sköpunargáfu sem þróun frumlegra hugmynda til að leysa viðfangsefni. Frumkvöðlastarf miðar að því að víkja frá viðteknum venjum og nota ímyndunaraflið til að finna skjótar og árangursríkar lausnir á vandamáli sem þegar er til staðar, oft utan hefðbundins fyrirtækjaumhverfis.

Skref skapandi ferlis við lausn vandamála

Að þjálfa sig í að hugsa eins og frumkvöðull felst í því að læra skrefin sem notuð eru til að meta viðfangsefni: skýra, móta hugmyndir, þróa, innleiða og meta (mynd 6.9).

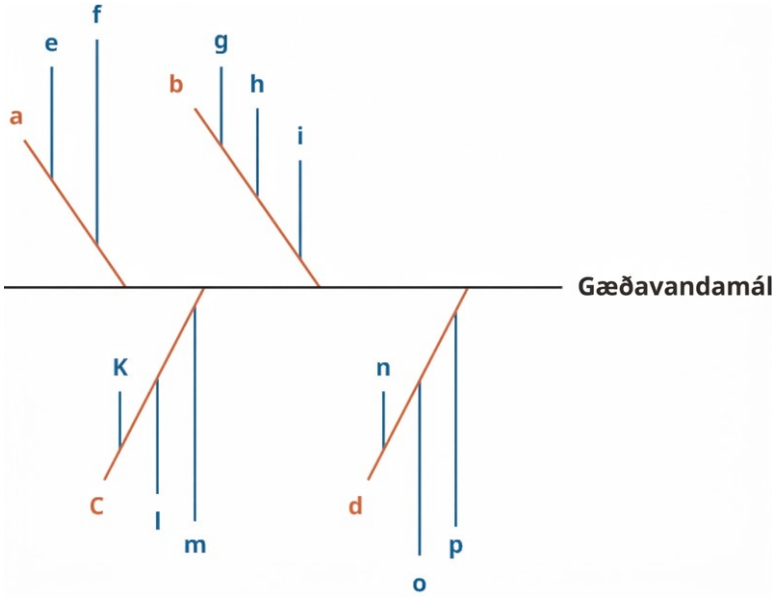


Mynd 6.9 Skapandi ferli er ekki tilviljanakennt heldur afmarkað og rökrétt ferli sem felur í sér mat. Frumkvöðullinn endurtekur ferlið þar til árangursrík lausn finnst. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Skref 1: Skýra

Að skýra er það mikilvæga skref að greina bilið milli núverandi stöðu og þeirrar stöðu sem stefnt er að. Þetta má einnig kalla vitund um þörf, sem verður til þegar frumkvöðull kemur auga á bil milli þarfa samfélags eða viðskiptavina og raunverulegra aðstæðna. Með samtölum við viðskiptavini og ítarlegri lýsingu á vandamálinu koma einstök atriði þess í ljós. Ef þau eru ekki greind stendur frumkvöðullinn frammi fyrir því ómögulega verkefni að leysa draugavandamál sem er óþekkt eða ósýnilegt. Til að skapa og viðhalda trúverðugleika þarf að skýra vandamálið með því að einbeita sér að vandanum sjálfum en ekki aðeins einkennum hans.

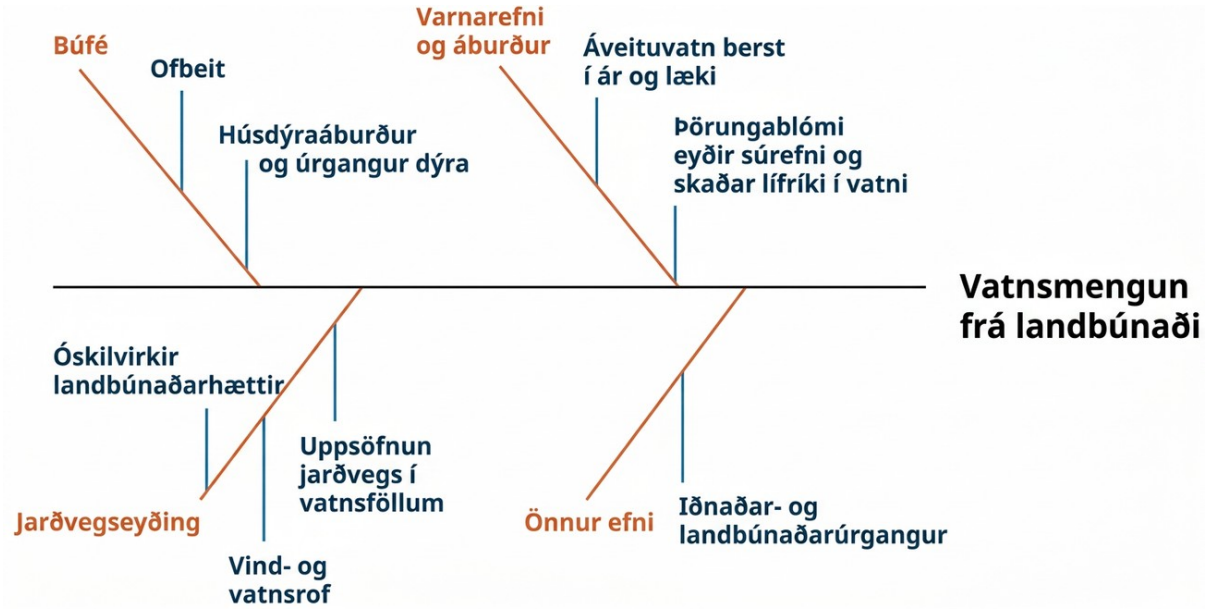
Vatn á býli gæti til dæmis verið mengað en ekki væri nóg að leysa vandann aðeins á því býli. Til að skýra vandamálið þyrfti að finna uppsprettu mengunarinnar svo að hægt væri að taka á því sem skyldi. Þegar frumkvöðullinn skilur vandann ætti hann að byrja að gera áætlun um hvernig brúa megi bilið. Fiskbeinarit, eins og sýnt er á mynd 6.10, er verkfæri sem má nota til að greina orsakir slíks vandamáls.



6

Mynd 6.10 Gæðavandamál á sér meginorsakir, hér merktar a, b, c og d. Innan þeirra eru fleiri orsakir sem hugsanlega þarf að bregðast við til að leysa vandamálið. Markmið fiskbeinarits er að finna rótorsakir gæðavandans. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Í dæminu um vatnsmengun gæti fiskbeinarit leitt í ljós þau atriði sem sýnd eru á mynd 6.11.



Mynd 6.11 Vatnsmengun á býli gæti átt sér fjórar meginorsakir, svo sem búfé, varnarefni og áburð, jarðvegseyðingu og önnur efni. Hverri þeirra tengjast fleiri orsakir. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Skref 2: Móta hugmyndir

Hugmyndamótun er það skref skapandi ferlis við lausn vandamála þar sem frumkvöðullinn skapar hugmyndir og útfærir þær. Þegar öllum upplýsingum sem tengjast vandamálinu hefur verið safnað skráir frumkvöðullinn sem flestar hugsanlegar orsakir. Á þessu stigi koma fram

flestar og fjölbreyttastar hugmyndir. Meta verður raunhæfi og kostnað hverrar hugmyndar sem lausnar á vandanum. Ef býli hefur til dæmis ekki hreint vatn þarf frumkvöðullinn að skrá orsakir mengunarinnar og útrýma sem flestum þeirra. Síðan þarf að kanna lausnir sem gera vatnið aftur öruggt. Ef búfé í nágrenninu mengar vatnið ætti til dæmis að halda því frá vatnsbólinu.

Skref 3: Þróa

Á þróunarstiginu tekur frumkvöðullinn hugmyndalistann og prófar raunhæfi hverrar lausnar. Taka þarf mið af kostnaði við hverja hugmynd og hindrunum við innleiðingu. Í dæminu hér á undan kann það að vera óraunhæft fyrir bóndann að bæta efni út í vatnið. Ekki vilja allir bændur bæta meira klóríði eða flúoríði í vatn vegna áhrifa á fólk og búfé. Taka þarf á slíkum málamiðlunum í raunhæfismatinu. Bóndinn kynni að kjósa síunarkerfi en kostnaðurinn gæti verið of mikill. Frumkvöðullinn ætti að greina og meta aðrar lausnir til að finna þá sem er hagkvæmust og raunhæfust fyrir viðskiptavininn.

Skref 4: Innleiða

Á innleiðingarstiginu er lausnin á vandamálinu prófuð og metin. Frumkvöðullinn fer yfir fyrirhugaða innleiðingu með viðskiptavininum og prófar hvern hluta lausnarinnar ef um þjónustu er að ræða, en prófar vöruna ítarlega ef um vöru er að ræða. Lausnin er síðan innleidd og skipuleg eftirfylgni tryggir að hún haldist árangursrík og raunhæf. Í vatnsdæminu gæti lausnin verið að draga úr afrennsli eitraðs skordýraeiturs með gróðurreinum, grasbeltum og gróðri meðfram árbökkum.

Skref 5: Meta

Á matsstiginu er endanlega lausnin metin. Þetta er afar mikilvægt skref sem frumkvöðlar líta oft fram hjá. Allir annmarkar á innleiðingu vörunnar eða þjónustunnar eru endurmetnir og nýjar lausnir innleiddar. Stöðug prófun kann að vera nauðsynleg til að finna endanlega lausn. Í dæminu um vatn á býli þyrfti síðan að greina og prófa gróðurreinarnar, grasbeltin og gróðurinn meðfram árbökkum sem voru valin. Þannig mætti tryggja að lausnin hefði breytt innihaldi vatnsins.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Innleiðing skapandi lausnar vandamála

Förgun úrgangs er vandamál en getur einnig skapað frumkvöðlatækifæri. Skoðaðu hvernig úrgangur sem þú greiðir venjulega fyrir að láta flytja burt gæti í staðinn aflað tekna. Hvort sem um er að ræða endurvinnslu á áldósum eða pappa eða úrgang sem mætti nota sem dýrafóður er verkefnið að finna lausnir á þessu frumkvöðlamiðaða vandamáli.

- Fylgdu fyrsta skrefi skapandi ferlis við lausn vandamála og skilgreindu vandamálið skýrt.
- Safnaðu næst gögnum og mótaðu viðfangsefnið.
- Kannaðu síðan hugmyndir og finndu lausnir.
- Mótaðu aðgerðaáætlun.
- Lýstu að lokum hvernig þú myndir meta árangur lausnarinnar.

Notkun sköpunargáfu við lausn vandamála

Frumkvöðlar þurfa að leysa mörg vandamál þegar þeir þróa hugmyndir sínar um hvernig brúa megi bil, hvort sem tækifærin felast í stofnun nýs fyrirtækis eða nýrrar rekstrareiningar innan fyrirtækis sem fyrir er. Vandamálin geta meðal annars varðað mönnun, ráðningar og stjórnun starfsfólks, fylgni við lög og reglur, fjármögnun, markaðssetningu og skattgreiðslur. Auk þessara hversdagslegu verkefna er frumkvöðullinn, eða teymið sem hann setur saman, ómissandi við að viðhalda þeirri sköpunargáfu sem liggur að baki vöru- eða þjónustuframboðinu. Nýsköpun og sköpunargáfa í fyrirtækinu eru nauðsynleg til að víkka vörulínuna eða þróa tímamótaþjónustu.

Frumkvöðull þarf ekki að vera einangraður við leit að skapandi lausnum á vandamáli. Félagasamtök, verkfæri og nýjar aðferðir geta örvað sköpunargáfuna og stutt enn frekar við árangur og vöxt nýs fyrirtækis. 14 Að læra og nota frumkvöðlaaðferðir við lausn vandamála dregur úr því álagi sem margir eigendur sprotafyrirtækja upplifa. Samvinnuaðferðir geta aukið sköpunargáfu frumkvöðulsins. Meðal samvinnuaðferða í frumkvöðlastarfi eru fjöldavirkjun, hugstormun, söguborð, skjótar netkannanir til að prófa hugmyndir og hugtök og skapandi teymisverkefni.

6

14

„Að skapa heim fullan af tækifærum.“ Samtök frumkvöðla í háskólum. án ártals. https://www.c-e-o.org/

Fjöldavirkjun

Daren Brabham, prófessor við Háskólann í Suður-Kaliforníu, hefur skrifað bækur um fjöldavirkjun og lýst möguleikum hennar í fyrirtækjum sem rekin eru í hagnaðarskyni og án hagnaðarsjónarmiða. Hann skilgreinir hana einfaldlega sem „dreift líkan á netinu til lausnar vandamála og framleiðslu“. 15 Fjöldavirkjun felur í sér að hópar leikmanna og annarra ósérfræðinga vinna saman að lausn vandamáls. 16 Jennifer Alsever hjá cbsnews.com lýsir hugmyndinni þannig: „að nýta sameiginlega greind almennings til að ljúka viðskiptatengdum verkefnum sem fyrirtæki myndi annars vinna sjálft eða fela utanaðkomandi þjónustuaðila. Ókeypis vinnuframlag er þó aðeins lítill hluti af aðdráttarafli fjöldavirkjunar. Mikilvægara er að hún gerir stjórnendum kleift að stækka hóp þeirra sem geta lagt verkefninu lið og fá jafnframt dýpri innsýn í raunverulegar óskir viðskiptavina. Áskorunin felst í að nálgast „visku fjöldans“ af varfærni, því hún getur leitt til hjarðhegðunar.“ 17

15

Daren C. Brabham. „Fjöldavirkjun sem líkan til lausnar vandamála: Inngangur og dæmi.“ Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies 14, 1. tbl. (2008): 75–90.

16

Michael Houlihan og Bonnie Harvey. „Hvernig fjöldavirkjun mótar framtíð alls.“ Entrepreneur. 13. janúar 2018. https://www.entrepreneur.com/article/307438

17

Jennifer Alsever. „Hvað er fjöldavirkjun?“ CBS News. 1. maí 2008. https://www.cbsnews.com/news/what-is-crowdsourcing

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa grein um hvað fjöldavirkjun er, hvernig henni er beitt og hvaða ávinning hún getur haft.

Í þessu nýja viðskiptalíkani, sem líkist útvistun, birtir fyrirtæki vandamál á netinu og biður sjálfboðaliða að skoða það og leggja til lausnir. Sjálfboðaliðarnir fá umbun, svo sem verðlaunafé, kynningarefni á borð við stuttermabol, höfundarlaun fyrir skapandi afurðir eins og ljósmyndir eða hönnun og í sumum tilvikum greiðslu fyrir vinnuna. Áður en sjálfboðaliðarnir leggja fram lausn fá þeir að vita að sprotafyrirtækið sem birti vandamálið eignast hugverkaréttinn að henni. Sprotafyrirtækið fjöldaframleiðir síðan lausnina í hagnaðarskyni. 18 Ferlið verður að fjöldavirkjun þegar fyrirtækið fjöldaframleiðir og hagnast á vinnu sjálfboðaliðanna og teymisins. Frumkvöðlar ættu að hafa í huga að ónýttur mannauður býr yfir lausnum á mörgum viðfangsefnum sem enn hafa ekki komist á dagskrá. Fjöldavirkjun getur virkjað þessar lausnir og bætt við þau verkfæri sem notuð eru til að örva sköpunargáfu einstaklinga. Slík nýsköpun er skipulögð og innleidd markvisst í hagnaðarskyni.

18

Daren C. Brabham. „Fjöldavirkjun sem líkan til lausnar vandamála: Inngangur og dæmi.“ Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies 14, 1. tbl. (2008): 75–90.

Bombardier hélt til dæmis nýsköpunarkeppni með fjöldavirkjun til að fá hugmyndir um innra rými lestarvagna í framtíðinni, þar á meðal hönnun sæta og innréttingar farþegarýma. Dómnefnd fyrirtækisins mat tillögurnar og tíu efstu fengu tölvur eða peningaverðlaun. Fyrirtæki setja sér þó oft innri reglur sem takmarka opna hugmyndamiðlun eða hugmyndaleit utan fyrirtækisins, því þau gætu verið sökuð um að „stela“ hugmynd. Fjöldavirkjun utan hugbúnaðargerðar getur verið vandasöm, en vörur á borð við þrívíddarprentara MakerBot, dróna 3DR og Social Robot frá Jibo hafa nýtt þróunarsett og „smiði“ til að byggja upp samfélag og örva nýsköpun utan frá.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Kartöfluflögur mótaðar með fjöldavirkjun

Til að auka sölu til þúsaldarkynslóðarinnar leitaði PepsiCo til almennings eftir nýjum bragðhugmyndum fyrir Lay's-kartöfluflögur sínar, sem nefnast Walker's í Bretlandi. Herferðin „Leggið til bragð“ árið 2012 tókst svo vel að fleiri en 14 milljónir tillagna bárust. Sigurbragðið var ostahvítlauksbrauð og jók sölu kartöfluflagnanna um 8 prósent fyrstu þrjá mánuðina eftir markaðssetningu.

- Hvaða aðrar vörur gætu hentað vel í hugmyndasamkeppni sem byggist á fjöldavirkjun?
- Hvaða vörur myndu ekki henta vel?

Mechanical Turk frá Amazon er fjöldavirkjunarvettvangur á netinu þar sem fólk getur birt verkefni sem annað fólk leysir. Oft er greitt fyrir verkefnin en greiðslan getur verið lægri en einn Bandaríkjadalur fyrir hvert atriði. Mechanical Turk er einn stærsti og þekktasti

fjöldavirkjunarvettvangurinn, en einnig eru til sérhæfðari vettvangar sem henta smærri mörkuðum. Fyrirtæki geta hýst nýsköpunarkeppnir og útvistuð verkefni innanhúss.

Hugstormun

Hugstormun er myndun hugmynda í umhverfi þar sem þær eru hvorki dæmdar né þeim andmælt, með það að markmiði að skapa lausnir. Rifjaðu upp þessa aðferð í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar. Hugstormun á að örva þátttakendur til að hugsa um lausn vandamála á nýjan hátt. Þverfaglegur hópur, þar sem þátttakendur koma úr ólíkum deildum og búa yfir fjölbreyttri færni, gefur frumkvöðlum og stuðningsteymum raunverulegt tækifæri til að leggja fram hugmyndir og hrinda þeim í framkvæmd. Hópurinn vinnur saman að því að slípa hugsanlegar lausnir og búa til frumgerðir af þeim.

TENGILL Á NÁMSEFNI

6

Hugstormun hefur verið rannsökuð ítarlega og er oft beitt við þróun nýstárlegra lausna. Barnahjálp Sameinuðu þjóðanna (UNICEF) er einn þekktasti talsmaður hennar. UNICEF glímir við sérstakan vanda: að útvega mæðrum og börnum í þróunarlöndum það sem þau þurfa. Skoðaðu hvernig UNICEF notar hugstormun til að leysa vandamál sem meðal annars tengjast því að börn lifi af, jafnri þátttöku kynja, flóttamannavanda og menntun.

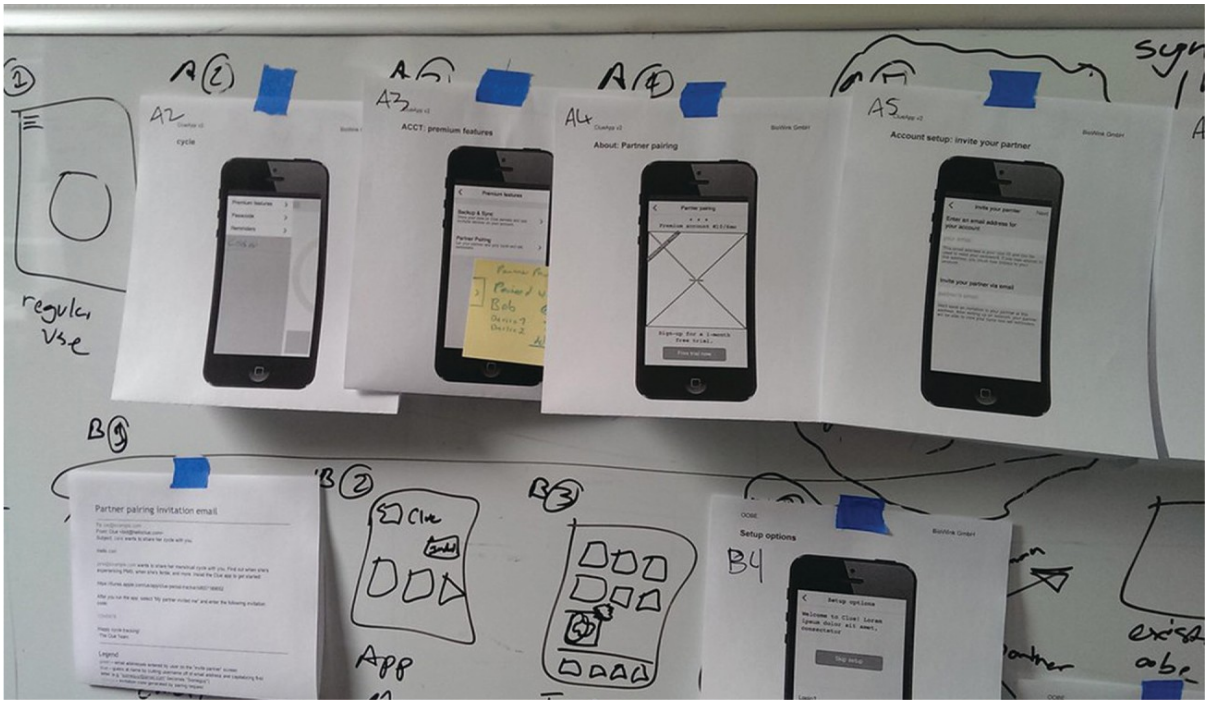
Umhverfi hugstormunarfundar ætti að vera eins óformlegt og afslappað og kostur er. Hópurinn þarf að forðast staðlaðar lausnir. Allar hugmyndir eru velkomnar, skráðar og teknar til skoðunar án ritskoðunar eða tillits til stjórnsýslulegra takmarkana. Allir í teyminu hafa jafnan rétt til að tjá sig. Áherslan er á fjölda hugmynda fremur en fullkomna lausn í hverri tillögu. Sígild hugstormunaræfing í frumkvöðlastarfi, sem viðskiptahugbúnaðarfyrirtækið Strategyzer gerði vinsæla, nefnist „kjánalega kýrin“. Teymi finna upp ný viðskiptalíkön sem tengjast kú og niðurstöðurnar eru oft fjarstæðukenndar, allt frá styrktum kúm til þess að klappa kúm í slökunarskyni. Þátttakendur eiga að velja einhvern þátt sem tengist kú og móta þrjú viðskiptalíkön í kringum hann á skömmum tíma, yfirleitt tveimur mínútum eða skemur. Æfingin á að koma sköpunarkraftinum af stað.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta myndskeið úr Nightline á ABC sem sýnir hvernig IDEO hannaði nýja innkaupakerru og gefur dæmi um hönnunarferli sem felur í sér hugstormun.

Söguborð

Söguborð er aðferð til að setja fram hugmynd myndrænt skref fyrir skref, eins og mynd 6.12 sýnir. Verkfærið nýtist þegar frumkvöðull reynir að sjá lausn á vandamáli fyrir sér. Skrefin að lausninni eru teiknuð upp og hengd upp í myndrænni röð. Þegar fyrsta myndin er komin upp er myndum af skrefunum að lausninni stöðugt bætt við, aðrar teknar út og röðinni breytt þar til endanleg lausn birtist í fullbúinni myndröð. Frumkvöðlar hafa um árabil notað aðferðina til að sjá fyrir sér atburðarás í ýmiss konar miðlum.



Mynd 6.12 Söguborðsvinna hjálpar frumkvöðlum og teymum að sýna myndrænt skref í vöruþróun og lausn vandamála. (heimild: ljósmynd af söguborði á tússstöflu eftir Adam Wiggins/Flickr, CC BY 2.0)

Sköpunargáfa í teymum

Sköpunargáfa í teymum er ferli þar sem frumkvöðull vinnur með teymi að óvæntri lausn á viðfangsefni eða áskorun. Teymi fylgja sama skapandi ferli við lausn vandamála og áður var lýst: skýra, móta hugmyndir, þróa, innleiða og meta. Helsti kosturinn er samvinnan og stuðningurinn sem þátttakendur fá hver frá öðrum. Framúrskarandi teymi einkennast af gagnkvæmu trausti, fjölbreyttum þátttakendum og sjónarmiðum, samheldni og góðum anda.

Teymi ættu að vinna í afslöppuðu umhverfi án óþarfa álags. Þegar hugmyndir fá stuðning og eru þróaðar áfram innan teymisins fær teymið hvata til að leita stöðugt víðar að lausnum. Lítil hugmynd eins þátttakanda getur kveikt frumlega hugmynd hjá öðrum. Mark Zuckerberg, meðstofnandi Facebook, sagði eitt sinn: „Það mikilvægasta fyrir frumkvöðul sem reynir að byggja eitthvað upp er að mynda mjög gott teymi. Í það ver ég öllum tíma mínum.“ 19

19

„Þrjú ráð fyrir frumkvöðla sem vilja mynda fullkomið teymi.“ Virgin. án ártals. https://www.virgin.com/entrepreneur/three-tips-entrepreneurs-creating-perfect-team

---

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Taaluma Totes 20

20

„Bakpokar sem bera land.“ Taaluma Totes. án ártals. https://www.carryacountry.com/pages/about

Ungu frumkvöðlarnir Jack DuFour og Alley Heffern tóku eftir fallegum efnum frá hinum ýmsu löndum sem þau heimsóttu. Þau veltu fyrir sér hvernig nýta mætti efnin til að skapa störf bæði í upprunalöndunum og í heimahéraði þeirra í Virginíu. Þau ákváðu að prófa að framleiða töskur úr efnunum og stofnuðu Taaluma Totes (mynd 6.13). DuFour og Heffern vildu einnig efla framleiðslu efnanna og hjálpa fólki sem hefur takmarkaðan aðgang að þjónustu í upprunalöndunum að afla sér lífsviðurværis eða fylgja draumi.



Mynd 6.13 Ferðalangurinn Kelsey Friedman tók þessa ljósmynd þegar hún stundaði nám í Rúanda á vegum námsleiðar Tækniháskólans í Virginíu um alþjóðaviðskipti í Lugano, þar sem fræði og framkvæmd fara saman. (mynd frá Taaluma Totes)

Teymið hélt áfram að prófa ferlið og safnaði upprunalegum efnum sem voru send til Virginíu og notuð í töskur. Fólk með fötlun í Virginíu fékk þjálfun í að framleiða töskurnar og þannig naut fólk í Bandaríkjunum góðs af verkefninu. Frumkvöðlarnir ákváðu síðan að ráðstafa 20 prósentum af hagnaðinum í örlán til bænda og eigenda lítilla fyrirtækja í upprunalöndum efnanna og stuðla þannig að atvinnusköpun þar. Örlán eru lán undir 50.000 Bandaríkjadölum sem tilteknir lánveitendur bjóða framtakssömum sprotafyrirtækjum. Af ýmsum ástæðum, svo sem fátækt eða staðsetningu í tekjulágum ríkjum, hafa þau ekki efni á hefðbundnu láni hjá stórum banka. Lánveitendurnir styðja lántakendur einnig í rekstrinum og það hjálpar þeim að endurgreiða lánið. Örlán Taaluma eru endurgreidd þegar lántakandinn hefur bolmagn til þess. Endurgreiðslurnar fjármagna kaup á meira efni og styðja þannig markmið Taaluma um að þjóna báðum hópum. Ef ferlið gengi ekki upp myndu meðeigendurnir endurskoða það svo að það stæðist kröfur áætlunarinnar.

DuFour og Heffern nota nú efni frá tugum landa, allt frá Taílandi til Ekvadors. Töskurnar eru sérsniðnar með eiginleikum sem mæta einstaklingsbundnum þörfum. Vörulínan er þróuð reglulega og Taaluma Totes þjónar tvíþættum tilgangi: að ráða fólk með fötlun í Virginíu til starfa og skapa atvinnutækifæri fyrir fólk sem hefur takmarkaðan aðgang að þjónustu í öðrum löndum.

6.3 Hönnunarhugsun

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu efni Geoffrey Graybeal sem unnið var með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Útskýrt ferli hönnunarhugsunar
- Fjallað um nokkur verkfæri hönnunarhugsunar

David Kelley, stofnandi hönnunarskóla Stanford-háskóla og meðstofnandi hönnunarfyrirtækisins IDEO, er talinn hafa mótað hönnunarhugsun, að minnsta kosti í viðskipta- og frumkvöðlasamhengi. Hönnunarhugsun var kynnt stuttlega í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar en hér verður fjallað nánar um hana. IDEO varð til við samruna fyrirtækjanna sem höfðu hannað fyrstu mús Apple og fyrstu fartölvuna — David Kelley Design annars vegar og ID Two hins vegar. Fyrirtækin sameinuðust árið 1991, nærri áratug eftir að Apple-vörurnar komu fram árið 1982. Sameinaða fyrirtækið einbeitti sér þá fyrst og fremst að hefðbundinni vöruhönnun, allt frá tannburstum til stóla. Enn öðrum áratug síðar var fyrirtækið farið að hanna upplifun neytenda fremur en neytendavörur. Kelley tók að nota orðið „hugsun“ til að lýsa hönnunarferlinu við að skapa upplifun viðskiptavina í stað áþreifanlegra vara. Þannig varð hugtakið hönnunarhugsun til.

Tim Brown, núverandi forstjóri IDEO, skilgreinir hönnunarhugsun sem „mannmiðaða samvinnunálgun við lausn vandamála þar sem hönnunarmiðuðu hugarfari er beitt til að leysa flókin viðfangsefni.“21 Hönnunarhugsun er aðferð til að láta þarfir viðskiptavina stýra ákvörðunum um hönnun og þróun vöru. Yfirleitt felur hún í sér ferli sem byggist á samkennd til að skilgreina flókin viðfangsefni og skapa lausnir á þeim.

21 Mark Logan. „Hönnunarhugsun fyrir frumkvöðla.“ Medium29. september 2018. https://medium.com/idealect/design-thinking-for-entrepreneurs-392c8cbdcc24

Eitt megineinkenni hönnunarhugsunar er að henni er beitt utan hönnunarstofunnar. Aðferðir hennar og verkfæri hafa verið sett fram þannig að fólk utan hönnunargeirans, einkum stjórnendur fyrirtækja, geti nýtt sér þau. Hönnunaraðferðum er nú beitt langt út fyrir vöru- og grafíska hönnun, meðal annars við hönnun stafrænna samskipta, þjónustu, viðskiptastefnu og samfélagsstefnu.

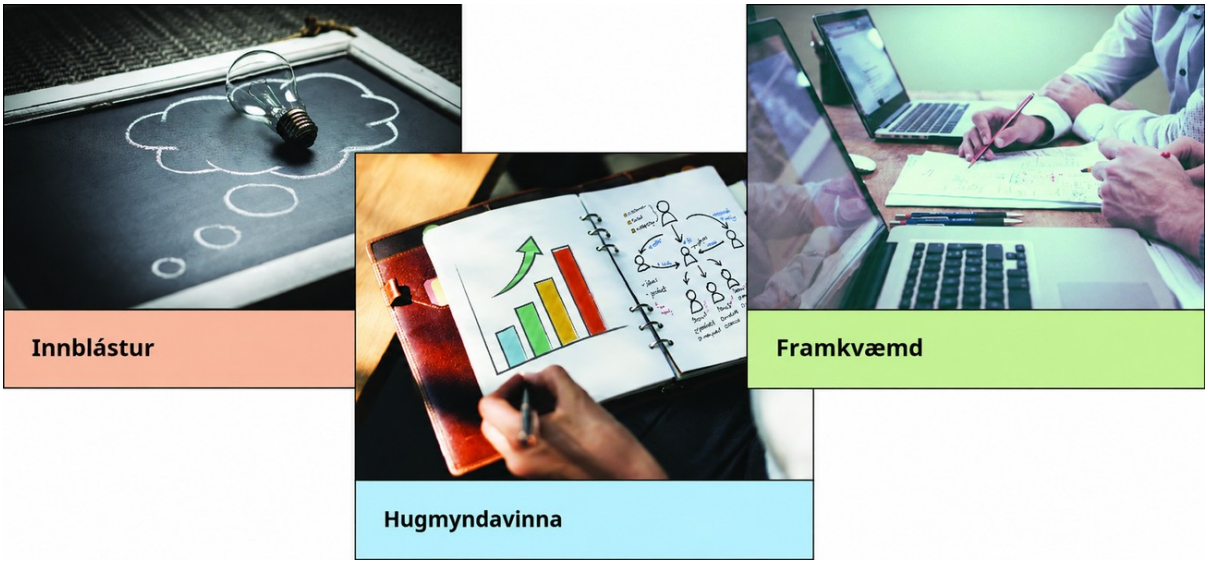
TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á TEDGlobal-fyrirlestur frá 2009 þar sem Tim Brown rekur þróun hönnunarhugsunar frá sögulegum rótum til samtímans.

Ferli hönnunarhugsunar

Í viðskiptaskólum hefur yfirleitt verið kennd rökræn og greinandi nálgun á hugsun. Þar er einblínt á skýrt skilgreind markmið og skorður. Hugsun kemur á undan athöfnum í línulegu ferli áætlanagerðar og greiningar. Hönnunarhugsun nálgast lausn vandamála á annan hátt. Hugsun og athafnir fléttast oft saman í endurtekinni könnun á „sviði“ hönnunarinnar. Í ferlinu koma markmið og skorður í ljós í stað þess að vera skilgreind fyrir fram.

Ein nálgun hönnunarhugsunar sem kennd er meðal annars við hönnunarskóla Stanford-háskóla og hjá stofnunum á borð við LUMA Institute (alþjóðlegt fyrirtæki sem kennir fólki að beita nýsköpun) er mannmiðuð hönnun (HCD). Eins og heitið gefur til kynna er fólk í brennidepli við hönnun og þróun. Þetta samræmist skilgreiningu Tims Brown á hönnunarhugsun. Innblástur að hugmyndum fæst með því að kynnast raunverulegu fólki, þörfum þess og vandamálum.



Mynd 6.14 Ferli hönnunarhugsunar beinist að sviðum innblásturs, hugmyndavinnu og innleiðingar. (heimild (til vinstri): aðlöguð ljósmynd af ljósaperu eftir „TeroVesalainen“/Pixabay, CC0; heimild (fyrir miðju): aðlöguð ljósmynd af skýrslu með súluriti eftir „rawpixel“/Pixabay, CC0; heimild (til hægri): aðlöguð ljósmynd af vinnufundi við fartölvu eftir „Free-Photos“/Pixabay, CC0)

Þrjú svið – innblástur, hugmyndavinna og innleiðing – mynda ferli hönnunarhugsunar (mynd 6.14). Talað er um „svið“ en ekki „áfanga“ vegna þess að fleiri en eitt svið geta verið virk samtímis.

Innblástur kemur þó yfirleitt fyrst. Þá finnur fólk vandamál eða tækifæri sem hvetur það til að leita lausna. Hugmyndavinna er ferlið við að skapa hugmyndir og lausnir með ýmsum aðferðum, svo sem hugstormun og skissufundum. Til eru hundruð aðferða við hugmyndavinnu. Meðal æfinga eru Fimm bestu, Hvernig gætum við, Sambræðsla og Samsköpunarfundur. Í Fimm bestu skrá allir í teyminu fimm bestu hugmyndir sínar, kynna þær og flokka saman svipaðar hugmyndir. Í Hvernig gætum við skoðar teymið yfirlýsingar sem draga saman innsýn og breytir þeim í spurningar sem hefjast á „Hvernig gætum við“. Markmiðið er að finna hönnunartækifæri sem gefa jafnframt svigrúm fyrir margvíslegar lausnir. Sambræðsla felst í því að sameina þekkt vörumerki eða hugtök og skapa eitthvað

nýtt. Teymið finnur þau vörumerki eða hugtök sem endurspegla eiginleika sem óskað er eftir í lausninni og bræðir hugmyndirnar saman í nýja hugmynd. Á samsköpunarfundi fær teymið fólk úr fyrirhuguðum markhópi til að vinna með sér að hönnuninni. Þannig tekur markhópurinn þátt í sköpunarferlinu. Markmiðið er að fanga endurgjöf hópsins með því að líta á þátttakendur sem hönnuði en ekki viðmælendur í rannsókn. Innleiddar lausnir þróast í samskiptum við notendur og með stöðugri sköpun og betrumbót mögulegra lausna. Hönnunarhugsun nýtir reynslubundna innsýn, dómgreind og innsæi frá sjónarhóli endanotenda, en í rökrænni og greinandi nálgun verður lausnarferlið oft að föstum reglum.

Nesta er breskur nýsköpunarsjóður sem býður fjölmörg verkfæri og úrræði um hönnunarhugsun, líkt og IDEO. Nesta (áður Landssjóður vísinda, tækni og lista) var sett á laggirnar árið 1998 með stofnfé úr breska ríkishappdrættinu og varð sjálfstætt góðgerðarfélag árið 2012. Stefna Nesta beinist að heilbrigðismálum, nýsköpun í stjórnsýslu, menntun, listum, skapandi hagkerfi og nýsköpunarstefnu. Nesta setur fram fimm viðmið til að meta hvort starf teljist skapandi:[22]

22

Christine Harris, Margaret Collins og Dennis Cheek. Skapandi hagkerfi Bandaríkjanna: Rannsókn á nýlegum hugmyndum, skilgreiningum og aðferðum við mælingar í Bandaríkjunum. Landsnet um sköpunargáfu og Sköpunarbandalagið. ágúst 2013. https://www.centerforcreativeeconomy.com/wp-content/uploads/2015/10/AmericasCreativeEconomyFULLReport.pdf

1. Nýstárlegt ferli
2. Þolir vélvæðingu
3. Verkefnin eru hvorki endurtekningarbundin né einsleit
4. Leggur skapandi skerf til virðiskeðjunnar
5. Felur í sér túlkun en ekki aðeins umbreytingu þjónustu eða afurðar

Eins og heitið gefur til kynna á hönnunarhugsun rætur í hönnun. Hönnun er ein þeirra skapandi atvinnugreina sem hafa verið skilgreindar og tengsl skapandi greina við hönnunarhugsun eru því skýr. Nesta býður raunar upp á æfingar í innblæstri og hugmyndavinnu sem fólk getur nýtt sér án endurgjalds til að innleiða hönnunarhugsun.

Svið mannmiðaðrar hönnunarhugsunar

Hönnunarskóli Stanford-háskóla notar mannmiðaða hönnun (HCD) sem hönnunarhugsunarnálgun sína. Þar er lögð áhersla á eftirfarandi svið ferlisins:

- Samkennd: Mannmiðaða nálgunin sýnir hversu mikilvægt er að hafa samkennd með fólkinu sem glímir við vandamálið sem leysa á. Eins og skilgreint var í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar felst samkennd í að fylgjast með umhverfinu og sökkva sér í það til að eiga samskipti við fólk og skilja reynslu þess og hvata.
- Skilgreining: Hér lýsir þú, ásamt teyminu, kjarnavandamálinu eða -vandamálunum sem þið hafið greint. Spurningar á borð við „Hvernig gætum við?“ hjálpa til við að þrengja viðfangsefnið, enda er lokamarkmiðið að setja fram vandamálalýsingu sem skýrir vandann sem þið viljið takast á við. „Rammaðu inn hönnunina“ er ein áskorun í því sem IDEO nefnir „verkfærasafn“ sitt og hentar vel á þessu stigi. Í verkefninu er vandamálið

skrifað niður og síðan betrumbætt í tilteknum skrefum þar til fram kemur hönnunarspurning sem myndar upphafspunkt en gefur jafnframt svigrúm til sköpunar.23

23
IDEO.org. Vettvangsleiðbeiningar um mannmiðaða hönnun. 2015. https://bestgraz.org/wp-content/uploads/2015/09/Field-Guide-to-Human-Centered-Design_IDEOorg.pdf

- Hugmyndavinna: Hér byrjar þú að móta hugmyndir sem taka á því vandamálasviði sem hefur verið skilgreint. Hundruð æfinga miða að hugmyndavinnu, allt frá hugstormun til „Fimm hvers vegna?“ í verkfærasafni IDEO. „Fimm hvers vegna“ er spurningaaðferð þar sem rannsakandi leitar upplýsinga til að leysa vandamál, spyr viðmælanda fyrst víðrar spurningar og spyr síðan „hvers vegna?“ til að kafa dýpra í hugsun hans. IDEO lýsir þessu þannig: „Þú notar þessa aðferð í viðtali og byrjar á mjög víðum spurningum á borð við: ‚Sparar þú mikla peninga?‘ eða ‚Hvernig var uppskeran hjá þér í ár?‘ Með því að spyrja fimm sinnum hvers vegna færðu síðan mikilvæg svör við flóknum vandamálum. Þetta getur verið frábær aðferð ef þú reynir að komast að mannlegum og tilfinningalegum rótum vandamáls.“24

24
„Fimm hvers vegna.“ Design Kit. án ártals. http://www.designkit.org/methods/66

- Frumgerðasmíð: Á þessu sviði býr frumkvöðullinn til ódýrar smækkaðar útgáfur af vöru og prófar þær. Útgáfurnar hafa eiginleika eða kosti sem leysa vandamál sem áður hafa verið greind. Prófa má þær innanhúss meðal starfsfólks, ferli sem nefnt er eiginnotkunarprófun, eða utan fyrirtækisins með mögulegum viðskiptavinum. Þetta er tilraunastig.
- Prófun: Hönnuðir gera ítarlegar prófanir á fullbúinni vöru með bestu lausnunum sem komu fram við frumgerðasmíðina.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Örlítið nær á hverjum degi

Meðal hversdagslegra hluta sem bæta má með hönnunarhugsun eru handlaugar ofan á vatnskössum salerna sem spara vatn með því að fylla kassann aftur með vatninu sem notað er til handþvottar, dyrabjöllur með myndavél og snjallljósaperur. Reyndu að finna leið til að bæta einn hlut sem þú notar daglega.

Verkfæri hönnunarhugsunar

Fjölmörg verkfæri hönnunarhugsunar eiga að auðvelda eða örva vinnu með aðferðina. Þau koma meðal annars frá stofnunum sem helga sig hönnunarhugsun, svo sem IDEO og Google Ventures. Aðferðafræði felur í sér ferli og aðferðir en verkfæri eru úrræði sem gera fólki kleift að beita nálguninni. Þau geta verið verkefni eða sniðmát sem auðvelda framkvæmdina.

- Flæðirit nýsköpunar: Dæmigert flæðirit nýsköpunar getur sýnt einstök atriði ferlisins. Þetta skipulega yfirlit nýtist til að halda utan um þróunarferlið.

- Spurningastigi: Verkfæri sem hjálpar þér að spyrja „réttra“ spurninga með því að betrumbæta þær (mynd 6.15). „Rangar“ spurningar geta skilað merkingarlausum eða ófullnægjandi niðurstöðum.

Einfalt ← FLÆKJUSTIG SPURNINGA → Flókið						
	ER	GERÐI	GETUR	MUN	MYNDI	GÆTI
HVER	Hver er	Hver gerði	Hver getur	Hver mun	Hver myndi	Hver gæti
HVAÐ	Hvað er	Hvað gerði	Hvað getur	Hvað mun	Hvað myndi	Hvað gæti
HVAR	Hvar er	Hvar gerði	Hvar getur	Hvar mun	Hvar myndi	Hvar gæti
HVENÆR	Hvenær er	Hvenær gerði	Hvenær getur	Hvenær mun	Hvenær myndi	Hvenær gæti
HVERNIG	Hvernig er	Hvernig gerði	Hvernig getur	Hvernig mun	Hvernig myndi	Hvernig gæti
HVERS VEGNA	Hvers vegna er	Hvers vegna gerði	Hvers vegna getur	Hvers vegna mun	Hvers vegna myndi	Hvers vegna gæti

Mynd 6.15 Spurningastigi getur hjálpað til við að betrumbæta spurningar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

- Verkfærasafn hönnunarhugsunar: Ýmis verkfærasöfn eru ætluð tilteknum markhópum. Verkfærasafnið „hönnunarhugsun fyrir kennara“ inniheldur til dæmis úrræði um hönnunarhugsun sem tengjast menntun. Dæmigert verkfærasafn inniheldur fjölbreytt úrval aðferða og leiðbeininga sem hjálpa fólki að beita hönnunarhugsun.
- Hönnunarverkfæri IDEO: IDEO býður án endurgjalds upp á um 200 blaðsíðna PDF-rit, „Vettvangsleiðbeiningar um mannmiðaða hönnun“, með verkefnum um hugarfar, hugmyndavinnu, innblástur og innleiðingu auk nokkurra dæmisagna: http://www.designkit.org/resources/1.
- Google Ventures – hönnunarlota: Fimm daga verkefni í hönnunarhugsun sem hjálpar til við að svara spurningum með hönnun, frumgerðasmíð og prófun: https://www.gv.com/sprint/.
- Blandspólur hönnunarhugsunar: Hönnunarskóli Stanford-háskóla býður þrjár „blandspólur“ sem leiða fólk í gegnum hálfs dags vinnu með hönnunarhugsun á sviðum skilnings, tilrauna og hugmyndavinnu: https://dschool.stanford.edu/resources/chart-a-new-course-put-design-thinking-to-work.
- WE THINQ: Hugbúnaður sem auðveldar samvinnu við stjórnun nýsköpunar: https://www.ideaconnection.com/software/we-thinq-258.html.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

BitGiving og hönnunarhugsun

Þegar Ishita Anand var tuttugu og tveggja ára stofnaði hún fyrsta virka samfélagslega hópfjármögnunarvettvang Indlands. Þar gátu listafólk, verkfræðingar og annað skapandi fólk unnið saman og safnað fé til sérstakra verkefna. Vettvangurinn kannaði hvert söfnunarmálefni og hvernig fénu yrði varið og tók lítið hlutfall söfnunarfjárins í þóknun.

Innan fimm ára frá stofnun hafði samfélagsfyrirtæki hennar, BitGiving, staðið fyrir aðgerðum sem áttu að leysa vandamál með samfélagsbreytingum. Fyrirtækið lagði sitt af mörkum til ýmissa samfélagsverkefna, sem tengdust meðal annars börnum, konum, menntun, heilbrigðismálum og hamförum. Það vann með góðgerðarfélögum og öðrum stofnunum við að safna fé svo indverska landsliðið í íshokkí gæti keppt á heimsmeistaramóti í Kúveit og til stuðnings fórnarlömbum jarðskjálftans í Nepal árið 2015. Til þess voru hópfjármögnunarvettvangurinn og samfélagsmiðlar á borð við Twitter nýttir.25

25

„BitGiving.“ Crunchbase. án ártals. https://www.crunchbase.com/organization/bitgiving#section-overview

Sem fyrsti samfélagslegi hópfjármögnunarvettvangur Indlands stefndi BitGiving beinlínis að því að leysa vandamál með samfélagsbreytingum. Lýstu nokkrum verkefnum hönnunarhugsunar sem hefðu getað nýst Anand þegar BitGiving var stofnað.

6

Í september 2018 lokaði fyrirtækið vef sínum skyndilega og samkvæmt fréttum hætti það starfsemi. Nákvæm ástæða þess að reksturinn mistókst er óþekkt en mögulegar skýringar eru meðal annars ónógt fjármagn, regluverk, stjórnunarvandi, stefnumisræmi eða jafnvel óheppileg tímasetning. Mistök eru algeng í frumkvöðlastarfi og ráðstefnur helgaðar mistökum eru jafnvel haldnar víða um heim. Segja mætti að FailCon væri eins konar TED-fyrirlestur um mistök.

- Hvernig hefði ferli hönnunarhugsunar getað hjálpað BitGiving frá upphafi?

6.4 Straumlínuferli

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu efni Geoffrey Graybeal sem unnið var með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Fjallað um aðferðafræði straumlínuferla
- Skilið áfanga straumlínuferlis við lausn vandamála

Þú hefur kynnst ólíkum aðferðum sem frumkvöðlar nota við lausn vandamála til að leiða sprotafyrirtæki sín og vinna með öðrum. Flestar hafa snúist um vitsmunalegt eða skapandi hugarfar frumkvöðulsins. Nú kynnumst við nálgun sem byggist frekar á ferlum og kallast straumlínuferli. Straumlínulausnir hafa verið notaðar sem aðferðafræði frumkvöðlastarfs í nýjum og vaxandi verkefnum. Athyglisvert er að þær eiga rætur í framleiðsluumhverfi stórfyrirtækja þar sem áhersla er lögð á skilvirkni. Six Sigma-aðferðafræðin var þróuð hjá Motorola á áttunda og níunda áratug tuttugustu aldar og síðar tóku mörg fyrirtæki hana upp.

Hún er öguð og gagnadrifin aðferð sem gefur fyrirtækjum verkfæri til að auka getu viðskiptaferla sinna. Bandarísku gæðasamtökin lýsa aðferðinni þannig: „Í Six Sigma er litið á alla vinnu sem ferli sem má skilgreina, mæla, greina, bæta og stýra. Eigindlegum og megindlegum verkfærum er beitt til að knýja fram umbætur á ferlum. Aukin frammistaða og minni breytileiki í ferlum draga úr göllum og bæta hagnað, starfsanda og gæði vöru eða þjónustu.“26 GE tók aðferðina upp og bjó til námsleiðirnar „Framúrskarandi ferli“ sem milljónir stjórnenda og annarra hafa sótt til að öðlast vottun á mismunandi „beltastigum“. Þótt Six Sigma og námsleiðirnar um framúrskarandi ferli tengist frumkvöðlastarfi ekki beint, enda nota einkum stór og rótgróin fyrirtæki þessar aðferðir, falla margar þeirra vel að straumlínulíkaninu.

26

Bandarísku gæðasamtökin. „Hvað er Six Sigma?“ án ártals. https://asq.org/quality-resources/six-sigma

Toyota var brautryðjandi straumlínuferlisins á níunda áratug tuttugustu aldar. Algengasta heitið er „straumlínustjórnun í framleiðslu“ en nálgunin nær langt út fyrir framleiðslu. Straumlínuferli er kerfisbundin aðferð til að stuðla markvisst að stöðugum umbótum og lágmarka sóun og ónýtt aðföng í framleiðsluferli. Frumkvöðull stofnar oft fyrirtæki í þeirri trú að upphaflega varan muni bera það til árangurs til langs tíma. Í flestum tilvikum þarf þó að breyta vörunni eða þjónustunni til að halda ferlum, tækni eða vöruframboði í takt við tímann. Í straumlínulausnum kannar allt teymi frumkvöðulsins bæði innra og ytra umhverfi fyrirtækisins. Það leitar stöðugra umbóta og leiða til að afla sprotafyrirtækinu viðbótartekna með hagræðingarferlum sem skapa sjálfbært virði. Ytra umhverfið nær til viðskiptavina, þróunar í atvinnugreininni og samkeppni. Innra umhverfið nær til þátta innan fyrirtækisins, svo sem starfsfólks, innri starfshátta og ferla. Við straumlínustjórnun í framleiðslu ætti aukin skilvirkni í innra umhverfinu til dæmis að skapa ávinning í ytra umhverfinu, svo sem lægri kostnað fyrir viðskiptavini eða samkeppnisforskot vegna meiri framleiðslu eða betri vöru.

Samkvæmt Juan Perez, yfirmanni upplýsinga- og verkfræðimála hjá UPS, sparar fyrirtækið um 50 milljónir Bandaríkjadala á ári fyrir hverja mílu sem hver ökumaður flutningabíls ekur minna á dag. Fyrirtækið notaði gögn um viðskiptavini og gervigreind til að búa til kerfi sem nefnt var ORION og sér um samþætta bestun og leiðsögn á vegum.27 Kerfið hefur fram til þessa sparað UPS 400 milljónir Bandaríkjadala. Með straumlínuferlinu leiðir allur sparnaður UPS í aðföngum, til dæmis með styttri akstri, til sparnaðar í afrakstri ferlisins. Það leiðir til hraðari afhendingar, lægri kostnaðar fyrir neytendur og meiri hagnaðar UPS.

27

Juan Perez. „Nálgun UPS að nýsköpun og tækni.“ Fyrirlestur á vegum J. Mack Robinson-viðskiptadeildar Ríkisháskólans í Georgíu, Atlanta, Georgíu. 28. mars 2019.

Straumlínuferli við lausn vandamála

Í straumlínuferli við lausn vandamála er unnið í hringrás athugunar, mats og stöðugs árangursmats. Eins og tafla 6.1 sýnir felur hringrásin yfirleitt í sér átta tiltekin skref.

Skref straumlínuferlis Toyota við lausn vandamála

Tafla 6.1 Með þessu skrefaskipta ferli straumlínustjórnunar við lausn vandamála getur fyrirtækið fylgst með, metið stöðuna og endurmetið hana stöðugt.

Skref	Aðgerð
Skref 1	Skýra vandamálið.
Skref 2	Greina vandamálið. Genchi genbutsu er verklag Toyota sem felst í því að skilja aðstæður til hlítar með því að staðfesta upplýsingar eða gögn með eigin athugun þar sem aðstæðurnar eiga upptök sín. Japanska orðasambandið merkir í meginatriðum „fara og sjá“.28 28 „Genchi genbutsu.“ Lean HE-orðasafn. án ártals. http://www.leanhe.org/lean-he/glossary#TOC-Genchi-Genbutsu
Skref 3	Setja markmið.
Skref 4	Greina rótorsakir. Með því að spyrja aftur og aftur „Hvers vegna?“ má fækka mögulegum áhrifaþáttum þar til rótorsök finnst.
Skref 5	Móta úrbótaaðgerðir með því að spyrja: „Hvaða tilteknu breytingu viljum við gera?“ og fá aðra til að taka þátt í lausn vandamálsins.
Skref 6	Innleiða úrbótaaðgerðirnar og fylgja þeim eftir til enda.
Skref 7	Fylgjast með niðurstöðum.
Skref 8	Staðla þau ferli sem skila árangri. Straumlínulausnir snúast um að öðlast meiri þekkingu á vandamálinu sjálfu og djúpstæðum orsökum þess í réttu samhengi.

6

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Of mikið, of seint?

Margir frumkvöðlar stofna fyrirtæki út frá hugmynd sem þeir þróa án nokkurrar endurgjafar frá mögulegum viðskiptavinum og reiða sig þess í stað á eigin þekkingu eða forsendur um markaðinn. Skoðaðu sögu Rapid SOS: https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy. Hvað myndi líklegast gerast ef stofnendurnir ákvæðu að halda áfram með vöruna? Myndi hún falla að þörfum viðskiptavina eða leysa vandamál þeirra? Hvernig er straumlínuferlið frábrugðið þessari nálgun?

Áfangar straumlínuferlis við lausn vandamála

Athugun er sá áfangi þar sem frumkvöðullinn rannsakar viðfangsefnið og skráir alla þætti þess sem þarf að leysa. Í þessum áfanga spyr frumkvöðullinn spurninga og rannsakar hvaða breytingar þurfi til þess að vara, niðurstaða eða þjónusta skili árangri. Frumkvöðlar þurfa að ákvarða hvers vegna breytingin er nauðsynleg. Hver er tilgangur verkefnisins? Endurgjöf er afar mikilvæg í þessum áfanga.

Samfélag bað til dæmis hóp frumkvöðla um að hjálpa til við að takast á við offitu meðal nemenda á unglingastigi grunnskóla. Frumkvöðlarnir hófu rannsókn á mataræði barnanna og komust að því að bæði samsetning hádegismatseðils skólans og lífsstíll meirihluta

barnanna höfðu áhrif á tíðni offitu í samfélaginu. Þeir skilgreindu þá tilgang verkefnisins: að finna ódýra og áhættulitla leið til að breyta hádegismatseðlinum. Þeir sammæltust einnig um að meginmarkmiðið yrði að draga úr tíðni offitu meðal barnanna um 30 prósent. Frumkvöðlarnir tóku að meta kostnað við að breyta matseðlinum og fylgjast með því hvað annað börnin borðuðu. Þeir uppgötvuðu að þær breytingar á hádegismatseðlinum sem þurfti til að draga úr offitu voru skólahverfinu fjárhagslega ofviða. Rannsóknir sýndu einnig að mörg barnanna, sem bjuggu á heimilum einstæðra foreldra, borðuðu hitaeininga- og fituríkan skyndimat í kvöldmat. Frekari athuganir leiddu í ljós að börnin stunduðu ekki hreyfingu eftir skóla vegna þess að nærumhverfið var ekki öruggt. Samfélagið þurfti ferli til að bæta heilsu barnanna og frumkvöðlarnir mæltu með straumlínunálgun til að hjálpa börnunum eins fljótt og kostur væri.

Að lokinni athugun vandamálsins tekur mat við. Í þeim áfanga gerir frumkvöðullinn tilraunir með mögulegt ferli og greinir getu þess. Frumkvöðullinn nýtir skapandi verkfæri og úrræði til að finna lausn og metur hvert skref í mögulegri lausn. Hvert skref þarf að skapa virði; annars er það óþarft. Skrefið þarf jafnframt að geta leyst vandann og aukið sveigjanleika lausnarinnar. Hvernig er ferlið eða varan bætt? Í þessum áfanga er frumgerð vörunnar þróuð og afhent. Frumkvöðullinn þarf að spyrja viðskiptavininn hvort frumgerðin uppfylli allar þarfir og óskir. Ef verið er að þróa frumgerð fyrir fjöldaframleiðslu er nauðsynlegt að kanna mögulega eftirspurn meðal viðskiptavina. Í dæminu um skólamáltíðirnar hefði skólakerfið verið viðskiptavinurinn í matsáfanganum og nýi matseðillinn frumgerðin.

Árangursmat er sá áfangi þar sem hegðun er greind til að meta árangur. Frumkvöðullinn rannsakar stöðugt hvern áfanga lausnarinnar til að fylgjast með því hvort tilætlaðar niðurstöður viðskiptavinarins náist. Frumkvöðullinn tryggir að umbreytingin festist í venjum skólans svo unnt sé að ná þeim árangri sem stefnt er að, viðhalda honum og bæta hann.

Raunverulegt dæmi um fyrirtæki sem beitti straumlínuferlum er New Balance Company, sem hannar og framleiðir bæði íþrótta- og hversdagsskó. Snemma á fyrsta áratug 21. aldar notaði fyrirtækið lotuaðferð þar sem framleiðslunni var skipt eftir deildum: allur skurður fór fram í einni deild, allur saumaskapur í annarri og svo framvegis. Þótt ætla mætti að slíkar verklotur ykju skilvirkni tók níu daga að framleiða eitt skópar hjá New Balance. Stjórnendur sáu birgðahauga milli hæða og deilda og starfsfólk bíða meðan tafir urðu á framleiðslulínunni. Þeir tóku einnig eftir að launakerfið stuðlaði að uppsöfnun verka í vinnslu. Starfsfólki var greitt fyrir hvert framleitt stykki og hafði því hvata til að framleiða eins mikið og kostur var.

Fyrirtækið beitti meginreglum straumlínustjórnunar og endurskipulagði framleiðslugólfið eftir virðisstraumum, þannig að vörur sem fóru um sambærileg vinnsluskref voru framleiddar saman. Öðrum megin voru vörur úr bandarísku leðri og netefni sem voru „skornar og saumaðar“, en hinum megin voru notaðir forunnir íhlutir frá útlöndum, svo sem sólar, innlegg og samsetningarsett. Breytingin stytti framleiðslutíma eins skópars í fjórar klukkustundir. Verksmiðjur innan Bandaríkjanna gátu því sent sumar pantanir innan sólarhrings en samkeppnisaðilar sem útvistuðu framleiðslu til Asíu þurftu allt að 121 dag til afhendingar.

Algengt verkfæri straumlínulausna er kortlagning á tússtöflu (mynd 6.16). Kortlagning á tússtöflu er myndræn aðferð þar sem frumkvöðullinn teiknar upp hvert skref ferlis til að fá yfirsýn yfir það og skilja það betur. Frumkvöðullinn teiknar hvert skref á töfluna í formi tengslamyndar og notar örvar til að sýna hvernig ferli hafa áhrif hvert á annað. Þegar flæði ferlisins verður sýnilegt getur frumkvöðullinn greint hvar verkþættir eru tvíteknir eða ósamræmdir.



Mynd 6.16 Kortlagning á tússtöflu er aðferð sem getur hjálpað frumkvöðlum að sjá ferli fyrir sér og greina þau. (heimild: ljósmynd af manni sem skrifar á tússtöflu eftir „StartupStockPhotos“/Pixabay, CC0)

Tökum sem dæmi samfélagsgarð þar sem verkfæri til illgresishreinsunar, svo sem arfasköfur og litlar handskóflur, eru geymd í mismunandi skúrum. Þá fer tími til spillis þegar undirbúa á hreinsunina. Geyma ætti verkfærin saman til að koma í veg fyrir margar ferðir og tímasóun. Þegar ferlið er sýnt á tússtöflu eða öðrum miðli verður ljóst hvernig má bæta það. Eftir að ferlinu hefur verið breytt er það teiknað aftur til frekari skoðunar.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Uppruni straumlínustjórnunar

Kemur það þér á óvart að færiband Henrys Ford sé talið upphaf straumlínustjórnunar í nútímaskilningi? Þótt bílaframleiðsla sé ekki endilega talin frumkvöðlaverkefni nú á dögum var Henry Ford sannarlega frumkvöðull á sínum tíma þegar framleiðsla bifreiða var rétt að hefjast. Hann kom ekki aðeins auga á tækifærið sem fólst í bílasölu heldur einnig þörfina á skilvirku framleiðsluferli sem gæti lækkað kostnað og þar með söluverð ökutækisins. Ford var fyrsti frumkvöðullinn til að sameina víxlanlega íhluti og hreyfanlegt færiband við mótun framleiðsluferla og gat því velt birgðum mjög hratt. Ferli hans gat hins vegar ekki boðið fjölbreytni. Haft var eftir Ford um lit Ford Model T: „Þú getur fengið hvaða lit sem er, svo framarlega sem hann er svartur.“29 Svört málning þornaði hraðast og var því eini liturinn sem hann notaði árum saman.

29

Diana T. Kurylko. „Model T var fáanlegur í mörgum litbrigðum; svartur þornaði hraðast.“ Automotive News. 16. júní 2003. http://www.autonews.com/article/20030616/SUB/306160713/model-t-had-many-shades%3B-black-dried-fastest

Kerfi Ford byggðist á einni óbreytanlegri vöru. Á fjórða áratug tuttugustu aldar, þegar markaðurinn krafðist fjölbreyttara vöruframboðs, var fyrirtækið ekki í stakk búið til að takast á við áskorunina. Kiichiro Toyoda (mynd 6.17), annar forstjóri Toyota Motor Corporation, heimsótti verksmiðju Ford í Michigan til að kynna sér betur notkun fyrirtækisins á færibandinu. Að athugun lokinni lagði hann til nýtt framleiðslukerfi þar sem stærð búnaðar yrði löguð að verkefnum og vinnumagni og gæðatrygging sett inn í hvert skref vinnuferlisins. Nálgun Toyoda færði áhersluna af vélbúnaði yfir á ferli og hámarkaði skilvirkni án þess að fórna gæðum.



Mynd 6.17 Kiichiro Toyoda kynnti nýjar leiðir til að bæta ferli. (heimild: ljósmynd af Kiichiro Toyoda eftir „Scanyaro“/Wikimedia Commons, í almenningseigu)

Lykilhugtök

aðlögunarlíkan

aðferð við lausn vandamála í frumkvöðlastarfi þar sem leitað er lausna með reyndum aðferðum sem vitað er að skila árangri

mat

áfangi straumlínuferlis við lausn vandamála þar sem frumkvöðullinn gerir tilraunir með mögulegt ferli og greinir getu þess

hugstormun
sköpun hugmynda í umhverfi þar sem þær eru hvorki dæmdar né þeim andmælt, með það að markmiði að finna lausnir

skýra
fyrsta skref skapandi ferlis; felst í því að greina bil milli núverandi stöðu og þeirrar stöðu sem stefnt er að

samskiptafærni
færni sem frumkvöðlar nota til að safna saman aðföngum og leita lausna sem leiða til nýstárlegrar lausnar vandamála og samkeppnisforskots

sköpunargáfa
þróun frumlegra hugmynda

gagnrýnin hugsun
ítarleg greining á vandamáli eða álitaefni með það að markmiði að leysa vandann eða taka ákvörðun

fjöldavirkjun
hópar leikmanna og annarra ósérfræðinga vinna saman að lausn vandamáls

gagnagreining
ferli þar sem gögn eru greind og sett fram þannig að hægt sé að draga af þeim nýstárlegar ályktanir

ákveðni
geta til að taka skjóta og árangursríka ákvörðun án óþarfa tafa

hönnunarhugsun
aðferð til að láta þarfir viðskiptavina stýra ákvörðunum um hönnun og þróun vöru; felur yfirleitt í sér ferli sem byggist á samkennd til að skilgreina flókin viðfangsefni og skapa lausnir á þeim

þróa
skref þar sem frumkvöðullinn fer yfir listann yfir hugmyndirnar sem hafa orðið til og prófar hvort hver lausn sé raunhæf

lausn vandamála í frumkvöðlastarfi
ferli þar sem frumkvöðull notar nýsköpun og skapandi lausnir til að leysa flókin samfélagsleg, viðskiptaleg eða tæknileg vandamál og brúar þannig bilið milli þess sem er og þess sem gæti orðið

meta
skref þar sem endanlega lausnin er metin

árangursmat
áfangi straumlínuferlis við lausn vandamála þar sem hegðun er greind til að meta árangur

ytra umhverfi
umhverfi utan fyrirtækisins sem nær til viðskiptavina, þróunar í atvinnugreininni og samkeppni

lausnamót
viðburður, yfirleitt á vegum tæknifyrirtækis eða stofnunar, þar sem forritarar og starfsfólk með annars konar sérþekkingu innan fyrirtækis, samfélags eða stofnunar vinna saman að verkefni í skamman tíma

mannmiðuð hönnun
hönnun og þróun þar sem fólk er í brennidepli

móta hugmyndir
skref skapandi ferlis við lausn vandamála þar sem frumkvöðullinn skapar hugmyndir og útfærir þær

innleiða
hrinda áætluninni í framkvæmd og prófa hvort hún skili árangri

nýsköpunarlíkan
aðferð við lausn vandamála í frumkvöðlastarfi sem notar leiðir sem markaðurinn þekkir ekki og veita fyrirtæki samkeppnisforskot

innra umhverfi
þættir innan fyrirtækisins, svo sem starfsfólk, innri starfshættir og ferli

straumlínuferli
kerfisbundið ferli sem stuðlar markvisst að stöðugum umbótum og lágmarkar sóun og ónýtt aðföng í framleiðsluferli

vitund um þörf
verður til þegar frumkvöðull greinir bil milli þarfa samfélags eða viðskiptavina og raunverulegra aðstæðna

athugun
áfangi straumlínuferlis við lausn vandamála þar sem frumkvöðullinn rannsakar viðfangsefnið og skráir alla þætti þess sem krefjast úrlausnar

samráðsmiðaðir vandamálaleysar
vandamálaleysar sem koma auga á vandamál og biðja aðra um hugmyndir að lausnum

útsjónarsemi
geta til að finna snjallar lausnir á hindrunum

sjálfstýrðir vandamálaleysar
vandamálaleysar sem vinna sjálfstætt án utanaðkomandi áhrifa; þeir geta komið auga á vandamál, séð strax fyrir sér mögulega lausn og hafist handa við að útfæra hana

söguborð
ferli þar sem hugmynd er sett fram skref fyrir skref á myndrænu sniði

sköpunargáfa í teymum
ferli þar sem teymi skapar óvænta lausn á vandamáli eða viðfangsefni

kenningamiðaðir vandamálaleysar
vandamálaleysar sem koma auga á vandamál og byrja að móta lausnaleið út frá kenningu

kortlagning á tússtöflu
myndræn aðferð þar sem frumkvöðull teiknar upp hvert skref ferlis og fær þannig yfirsýn og nákvæmari skilning á því

Samantekt

6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Lausn vandamála felur í sér meira en ákvarðanatöku. Hún er nauðsynlegur þáttur í tilurð frumkvöðlaverkefna, nýtist við rekstur fyrirtækja og hjálpar fólki að takast á við hversdagslegar aðstæður í eigin lífi. Frumkvöðlar þurfa að þekkja eigin styrkleika og nýta viðeigandi aðferðir við lausn vandamála til að skapa nýstárlegar vörur. Til að koma sprotafyrirtæki fram úr samkeppninni þarf frumkvöðullinn að nýta öll tiltæk úrræði og alla færni í verkfærakistu sinni við lausn vandamála. Líkön við lausn vandamála geta verið aðlögunarlíkön eða nýsköpunarlíkön. Frumkvöðlar nota oftar nýsköpunarlíkön. Til færni við lausn vandamála teljast meðal annars gagnrýnin hugsun, samskiptafærni, ákveðni, útsjónarsemi, þekking á viðskiptum og atvinnugreinum og hæfni til gagnagreiningar. Vandamálaleysar eru af ýmsum gerðum, meðal annars sjálfstýrðir, kenningamiðaðir og samráðsmiðaðir vandamálaleysar.

6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

Skapandi ferli við lausn vandamála er rökrétt ferli. Skref þess eru að skýra, móta hugmyndir, þróa, innleiða og meta. Hvert skref hjálpar til við að skapa lausn. Skrefin eru endurtekin í hringrás þar til frumkvöðullinn hefur þróað nýstárlega lausn. Þegar frumkvöðlar glíma við sköpunarstíflu geta þeir notað verkfæri til að losa um hana, meðal annars fjöldavirkjun, hugstormun og söguborð. Öll þessi verkfæri hjálpa frumkvöðlinum að hugsa á nýstárlegan hátt.

6.3 Hönnunarhugsun

David Kelley, stofnandi hönnunarskóla Stanford-háskóla og meðstofnandi hönnunarfyrirtækisins IDEO, stuðlaði að útbreiðslu hönnunarhugsunar í viðskiptum og frumkvöðlastarfi. Hönnunarhugsun byggist á mannmiðaðri hönnun. Hana má nota á mun fleiri sviðum en í vöru- og grafískri hönnun, meðal annars við hönnun samfélagsstefnu,

viðskiptastefnu, þjónustu og stafrænna samskipta. Fimm svið líkans Stanford-háskóla um hönnunarhugsun eru samkennd, skilgreining, hugmyndavinna, frumgerðasmíð og prófun. Fjölmörg verkfæri frá ýmsum stofnunum og fyrirtækjum, allt frá IDEO til Google, hjálpa fólki að þróa þessi ferli og beita þeim.

6.4 Straumlínuferli

Straumlínuferli er kerfisbundið ferli sem miðar að stöðugum umbótum með því að lágmarka sóun og ónýtt aðföng í núverandi ferli. Nálgunin á rætur í framleiðslu en henni má bæði beita á innri ferla fyrirtækja og á ytri vöruþróun. Í straumlínuferli eru vandamál leyst með athugun, mati, árangursmati og kortlagningu á tússtöflu.

Upprifjunarspurningar

1. Hver eru tengsl frumkvöðlahugsunar og lausnar vandamála?
2. Hver eru megineinkenni þeirra tveggja aðferða sem frumkvöðlar nota við lausn vandamála?
3. Hvaða lykilfærni þurfa frumkvöðlar til að finna nýstárlegar lausnir?
4. Hver er munurinn á þremur megingerðum vandamálaleysa í frumkvöðlastarfi?
5. Teldu upp og lýstu skrefunum í hinu afmarkaða og rökrétta sköpunarferli sem frumkvöðull notar.
6. Hver eru megineinkenni hugstormunar?
7. Hver er helsti kosturinn við að nota teymi til að skapa lausn?
8. Ræddu kosti þess að nota söguborð.
9. Hver er munurinn á ferli hönnunarhugsunar og ferli við lausn vandamála og hvers vegna skiptir hann máli?
10. Hver eru skref mannmiðaðrar hönnunarhugsunar? Lýstu hverju þeirra stuttlega.
11. Hvað er mannmiðuð hönnun?
12. Athugun er sá áfangi þar sem frumkvöðlar kanna vandamál sem þarf að leysa. Hvert eftirfarandi atriða er ekki skref í þessum áfanga?
    - **A.** ræða við viðskiptavini og rannsaka mögulegar lausnir
    - **B.** ákvarða hvort breyting sé nauðsynleg
    - **C.** gera tilraunir með mögulega lausn og greina hana
    - **D.** Enginn þessara valkosta er réttur.
13. Hverjir eru helstu kostir straumlínuferlis?

Umræðuspurningar

1. Hvort líkanið við lausn vandamála telur þú eiga betur við í frumkvöðlastarfi, nýsköpunarlíkanið eða aðlögunarlíkanið? Sérð þú fyrir þér að nota annað líkanið meira en hitt í eigin frumkvöðlaverkefnum? Ef svo er, hvort og hvers vegna?
2. Telur þú mikilvægt að frumkvöðull skilji og þjálfi alla færni við lausn vandamála til að geta stýrt farsælu sprotafyrirtæki? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
3. Hver af þremur gerðum vandamálaleysa reiðir sig mest á meðfædda hæfileika frumkvöðulsins?
4. Hvernig hjálpar fiskbeinarit frumkvöðlum að finna rótorsakir vandamála sem vert er að leysa?
5. Ræddu ólíkar aðferðir sem frumkvöðull getur notað þegar sköpunarstífla kemur upp.
6. Ræddu ferli fjöldavirkjunar, þar á meðal hvernig þátttakendum í lausninni er umbunað og hvernig ólíkir vettvangar henta mismunandi tegundum fyrirtækja.
7. Hvers vegna þarf samkennd til að skilgreina vandamál?
8. Hvers vegna er mikilvægt að óska stöðugt eftir endurgjöf og bæta núverandi hönnun?
9. Með hvaða leiðum má greina raunverulega rótorsök vandamáls en ekki aðeins einkenni þess?
10. Hverjar eru bestu leiðirnar til að innleiða straumlínuhugsun í fyrirtæki þínu?

Tilviksspurningar

1. Teymi örgjörvaframleiðandans AMD skilja vel hvernig stór hugbúnaðarfyrirtæki byggja vörur sínar í kringum örgjörva AMD. Teymin hanna örgjörva með eiginleikum sem höfða til hugbúnaðarfyrirtækjanna og leita álits rannsakenda og hönnuða innan AMD sem þekkja núverandi og væntanlega þróun. Nýir örgjörvar eru hannaðir með hliðsjón af þessari þróun. Greindu fyrst hvaða stíl við lausn vandamála þetta er dæmi um. Taktu síðan þá lykilfærni sem frumkvöðlar þurfa að hafa samkvæmt kaflanum og sýndu hvernig teymi AMD geta beitt henni.
2. Tamika er ungur frumkvöðull sem vill stuðla að samfélagsbreytingum í dreifbýlinu þar sem Tamika býr. Tamika hefur þróað lausnir vegna afrennslis varnarefna, jarðvegseyðingar og eitraðs vatns í brunnum. Nú hefur Tamika ákveðið að einbeita sér frekar að orkusparnaði og loftgæðum á svæðinu. Fyrsti viðskiptavinurinn hefur áhuga á að nýta vind sem orkugjafa. Tamika veit lítið um vindorku og þarf að kynna sér nýstárlegar lausnir til heimilisnota. Hvernig gæti Tamika notað skapandi aðferðir við lausn vandamála til að þróa lausnir sem mæta óskum viðskiptavinarins?

3. Með hliðsjón af ábendingum nemenda sinna í öðrum bekk tókst kennaranum Michael Schurr í New York að endurhanna kennslustofuna þannig að hún mætti þörfum nemendanna betur. Eins og lýst er í bókinni Hönnunarhugsun fyrir kennara endurskipulagði hann svæðið við geymsluhólfin til að skapa hálflokað rými í stofunni og lækkaði töflurnar svo nemendur gætu séð efnið. Hann gerði allar þessar breytingar eftir að hafa óskað eftir áliti nemendanna. Ef kennari leitaði álits þíns, hvernig gætir þú notað verkfæri hönnunarhugsunar til að bæta kennslustofuna?

Tillögur að viðbótarefni

6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Ráð Tony Robbins um ákveðni:
https://www.tonyrobbins.com/stories/unleash-the-power/be-decisive/

6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

https://www.nngroup.com/articles/storyboards-visualize-ideas/
https://www.studiobinder.com/blog/downloads/storyboard-template/
https://www.mturk.com/
https://www.mindtools.com

6.3 Hönnunarhugsun

Hönnunarlota Google Ventures: https://www.gv.com/sprint/
Hönnunarverkfæri IDEO: http://www.designkit.org
Blandspólur Stanford um hönnunarhugsun:
https://dschool.stanford.edu/resources/chart-a-new-course-put-design-thinking-to-work
Ferilslíkan Stanford um hönnunarhugsun: https://dschool.stanford.edu/executive-education/dbootcamp

6.4 Straumlínuferli

Lean Enterprise-stofnunin: https://www.lean.org/WhatsLean/

7. KAFLI

Að segja sögu frumkvöðlaverkefnisins og kynna hugmyndina

7



Mynd 7.1 Tveir frumkvöðlar kynna verkefni sitt á „Risk City“ á alþjóðlegri frumkvöðlaviku í Memphis í Tennessee. (heimild: aðlöguð ljósmynd af tveimur frumkvöðlum á sviði eftir Brad Montgomery/Flickr, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
- 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni
- 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið
- 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf
- 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir

Inngangur

Sara Minkara, bandarísk múslimsk kona af líbönskum ættum, missti sjónina sjö ára að aldri vegna erfðasjúkdóms. Í uppvextinum varð hún fyrir mismunun vegna uppruna síns og illri meðferð vegna fötlunar sinnar. Sem háskólanemi í Bandaríkjunum áttaði Minkara sig á að hún naut forréttinda sem önnur börn í upprunalandi hennar, Líbanon, höfðu ekki. Löngun hennar til að bæta aðstæður ungmenna í svipaðri stöðu kveikti hjá henni ástríðu fyrir því að efla blind börn og hvetja þau til þátttöku í samfélögum sínum. Vandamálið: Í mörgum samfélögum er sjónskert fólk jaðarsett og jafnvel álitið byrði. Þessa hlutdrægni má að hluta rekja til aðgengishindrana og menningarlegra viðhorfa og venja sem takmarka í reynd getu sjónskerts fólks til að taka frjálsan og virkan þátt í samfélaginu. Lausnin: fræðsluáætlanir og vitundarvakning sem efla sjónskert fólk frá unga aldri og veita því þjálfun í að tjá sig af festu.

Þegar Minkara var tuttugu og sjö ára stofnaði hún Empowerment Through Integration (ETI), samfélagsfyrirtæki sem eflir sjónskert ungmenni í Mið-Austurlöndum, Norður-Afríku og Bandaríkjunum. Starfsemin hefur vaxið úr sumarbúðum í litla hreyfingu sem aðstoðar meira en 3.000 einstaklinga í Líbanon og Bandaríkjunum. Hlutverk og framtíðarsýn ETI eru að stuðla að samfélagi án aðgreiningar, vinna gegn félagslegum fordómum gagnvart fötlun um allan heim og efla blind ungmenni.[1] Einn af einkennisviðburðum Minkara er „Kvöldverður í myrkri“. Þar fá þátttakendur innsýn í líf blinds fólks og fræðslu um möguleika allra, einkum fatlaðs fólks, þar á meðal sjónskerts fólks.

1

„Um ETI.“ Empowerment through Integration. án ártals. https://www.etivision.org/about-eti

7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Skýrt yfirlýsingu um framtíðarsýn, hlutverkayfirlýsingu og markmið verkefnisins
- Skilgreint og mótað sannfærandi frásögn um vandamál og lausn
- Skilgreint og mótað trúverðugt virðistilboð sem höfðar til viðskiptavina og fjárfesta

Stundum má líkja frumkvöðlum við ofurhetjur: Þeir leysa vandamál. Þeir fara með mikið vald og mikla ábyrgð. Þeir eru tilbúnir að taka áhættu líkt og ofurhetjur takast á við illmenni. Mótlæti bugar þá ekki. Þeir leita lausna og bæta vörur sínar stöðugt með viðskiptavinina í huga svo að lausnirnar mæti þörfum fleiri en þeirra sjálfra. Þegar frumkvöðli tekst vel upp segja aðrir: „Hvers vegna datt mér þetta ekki í hug!“

En það nægir ekki að hugsa. Það nægir ekki einu sinni að framkvæma. Farsælir frumkvöðlar vita líka að þeir þurfa að miðla uppruna og virði verkefnisins. Þeir leysa ekki aðeins vandamál heldur segja sögur af hættum sem þeir afstýrðu, andstæðingum sem þeir sigruðu og sársaukafullum ósigrum sem kenndu þeim að byrja upp á nýtt. Hvað væri hetja annars án upprunasögu og frásagna af töpuðum orrustum og unnum mörkuðum?

Í frásögnum af ofurhetjum eru slíkar upprunasögur heilög fræði. Fyrir frumkvöðul er frásögn um vandamál og lausn eins konar upprunasaga vörunnar eða þjónustunnar. Frásögnin kynnir í stuttu máli tiltekið vandamál sem snertir marga og setur vöruna eða þjónustuna fram sem nýstárlega, einstaka og vel ígrundaða lausn. Hér eru nokkrar sígildar frásagnir um vandamál og lausn úr auglýsingum og upprunasögum fyrirtækja. Hafðu þær í huga þegar þú mótar stutta og sannfærandi frásögn af þessu tagi.

- Ungur körfuknattleiksmaður skortir vöðvamassa. Hann drekkur mjólk, styrkist og vinnur sér sæti í skólaliðinu.
- Ungt fólk, sýnt sem skuggamyndir, gengur um borg og virðist leiðast tilveran. Síðan kveikir það á nýju MP3-spilurunum sínum og tekur að dansa á götunum. Veröld þess lifnar við í litum og hljóðum.
- Dugleg ballettdansmær fær aðalhlutverkið í skólasýningu en henni er aflýst vegna heimsfaraldursins árið 2020. Fjölskylda og vinir útvega ljósabúnað og setja sýninguna upp úti á götu.

Þetta eru ef til vill ekki bestu sögur sem sagðar hafa verið. Snickers-auglýsing hlýtur varla bandarísku bókmenntaverðlaunin, en þetta eru eftirminnilegar frásagnir af fólki sem glímir við vandamál sem viðkomandi vara getur leyst.

Til að halda einbeitingu þrátt fyrir endurtekna sigra og ósigra þarftu meira en frásögn um vandamál og lausn: Þú þarft framtíðarsýn og síðan hlutverkayfirlýsingu og markmið. Þú kynntist þessu í Sjónarhorni frumkvöðulsins, en ættir að rifja það upp þegar þú mótar söguna og betrumbætir hvernig hún er kynnt væntanlegum fjárfestum, viðskiptavinum og starfsfólki. Kynning er formleg framsetning þar sem óskað er eftir einhverju. Henni er yfirleitt beint til væntanlegra fjárfesta í sprotafyrirtæki. Nánar verður fjallað um kynningar síðar í kaflanum.

Yfirlýsingu Söru Minkara um framtíðarsýn mætti lýsa sem ósk um að lifa í heimi þar sem sjónskertu fólki er ekki mismunað. Hlutverk verkefnis hennar er að koma á fót vel starfandi félagasamtökum sem sýna fólki í Bandaríkjunum, Mið-Austurlöndum og Norður-Afríku mannlega reisn og verðmæti þeirra sem búa við mikla sjónskerðingu. Framtíðarsýn Minkara — mynd hennar af framtíð samtakanna til lengri tíma — er að þau verði leiðandi á heimsvísu í þjónustu við sjónskert fólk. Meðal tiltekinna markmiða eru viðburðahald, þróun fræðsluáætlana, skipulag vitundarvakninga og að sjálfsögðu fjáröflun. Með þetta dæmi um hlutverk, framtíðarsýn og markmið í huga skulum við greina hvert hugtak og skoða hvernig það virkar almennt og hvernig það gæti átt við um frumkvöðlaverkefnið þitt.

Framtíðarsýn

Yfirlýsing um framtíðarsýn, eins og fram kom í Sjónarhorni frumkvöðulsins, lýsir víðtækari tilgangi verkefnisins og því sem frumkvöðullinn sér það verða í framtíðinni. Áður en hægt er að móta hnitmiðaða hlutverkayfirlýsingu og markmið sem svara því hver þú ert, hvað þú gerir

og hvað þú hyggst gera í framtíðinni þarf að móta yfirlýsingu um framtíðarsýn. Hún gerir þér kleift að horfa fram á við og svara spurningunni: „Hvað gætum við orðið einhvern daginn ef skipulagsheildin okkar yrði eins góð og hún getur orðið?“

Að semja yfirlýsingu um framtíðarsýn er æfing í hugmyndavinnu, markvissu ferli þar sem fólk opnar hugann fyrir nýjum hugsunum sem greinast í margar áttir út frá tilteknum tilgangi eða vandamáli. Hér er markmiðið að skapa nýja möguleika á vörum, þjónustu eða ferlum sem gera verkefnið farsælt. Yfirlýsing um framtíðarsýn er opnari en hlutverkayfirlýsing. Tafla 7.1 sýnir til dæmis yfirlýsingar Amazon um framtíðarsýn og hlutverk. Taktu eftir muninum.

Yfirlýsingar Amazon um framtíðarsýn og hlutverk [2]

2

„Greining á hlutverki og framtíðarsýn Amazon.“ Mission Statement Academy. 19. júní 2019. https://mission-statement.com/amazon/

Tafla 7.1 Taktu eftir muninum á yfirlýsingum Amazon um framtíðarsýn og hlutverk. Yfirlýsingin um framtíðarsýn er víðtækari en yfirlýsingin um hlutverk og horfir til framtíðar.

Yfirlýsing Amazon um framtíðarsýn	Hlutverkayfirlýsing Amazon
Að vera það fyrirtæki á jörðinni sem leggur mesta áherslu á viðskiptavini, þar sem þeir geta fundið og uppgötvað allt sem þá gæti langað að kaupa á netinu	Við kappkostum að bjóða viðskiptavinum okkar lægsta mögulega verðið, besta fáanlega úrvalið og mestu mögulegu þægindi

Til að móta sterka yfirlýsingu um framtíðarsýn skaltu skoða víðara starfssvið skipulagsheildarinnar. Hafðu orðalagið almennt. Settu fram draum sem er ekki enn hægt að láta rætast en lýsir sameiginlegum árangri við bestu hugsanlegu aðstæður. Með því að móta yfirlýsingu um framtíðarsýn getur hópurinn greint lykilsvið mögulegs vaxtar og helstu samfélagsleg áhrif sem hann getur haft. Almennt er þó mikilvægt að fylgjast með breytingum í atvinnugreininni eða geiranum og endurskoða framtíðarsýnina þegar þær gefa tilefni til. Netflix hóf til dæmis starfsemi með það markmið að veita fólki sem leigði DVD-diska sem mest virði og þægindi. Þegar miðlunarleiðir afþreyingarefnis þróuðust þurfti fyrirtækið að laga sig og tók að streyma sjónvarpsefni. Yfirlýsing þess um framtíðarsýn árið 2019 var: „Að verða besta alþjóðlega dreifingarþjónusta afþreyingarefnis.“[3]

3

„Greining á hlutverki og framtíðarsýn Netflix.“ Mission Statement Academy. 12. júlí 2019. https://mission-statement.com/netflix/

Þegar yfirlýsing um framtíðarsýn er mótuð skaltu skrifa spurningar sem hefjast á „Hvernig gætum við…?“ eða fullyrðingar sem hefjast á „Í fullkomnum heimi myndi skipulagsheildin okkar…“ Mótaðu yfirlýsingu sem byggist á þjónustumarkmiðum skipulagsheildarinnar og tengir þau við varanleg samfélagsleg gæði. Þú átt ekki að lofa heimsfriði eða gefa öllum hvolp, en þú ættir að skoða hvernig fyrirtæki starfa á þínu sviði og láta þig dreyma um að ná betri árangri bæði í stefnumótun og samfélagslegum áhrifum. Eftirfarandi skref eru góður upphafspunktur:

1. Lýstu því hvernig skipulagsheildin myndi starfa ef allt færi eins og best yrði á kosið.
2. Tengdu drauma skipulagsheildarinnar við víðtækari vonir um framfarir.

3. Skilgreindu hvernig þú ætlar að bæta heiminn í framtíðinni með vörum þínum og þjónustu.

Draumar þurfa ekki að vera óraunhæfir til að höfða víða eða hafa áhrif. Tilgangur yfirlýsingar um framtíðarsýn er ekki að setja óframkvæmanleg markmið heldur að víkka sjóndeildarhringinn innan skipulagsheildarinnar. Ef framtíðarsýnin á sér enga stoð í raunveruleikanum er auðvelt að afskrifa hana; ef hún beinist að markaðshlutdeild og vöruþróun, það er áþreifanlegum atriðum sem tengjast hlutverkinu, missir hún marks. Ímyndaðu þér besta teymið þitt að störfum eins og best verður á kosið, með þeirri getu og þeim möguleikum sem framtíðin og aðrir frumkvöðlar og skaparar á borð við þig kunna að skapa. Lýstu síðan skýrt hvaða áhrif teymið gæti haft sem afl til breytinga í heiminum. Markmiðið er ekki að skapa óviðráðanlegar væntingar eða krefjast stöðugrar nýsköpunar af starfsfólki og öðrum sem sinna daglegum rekstri. Tilgangurinn er að hefja samtal um það sem verkefnið getur orðið. Í smærri sprotaverkefnum, svo sem sælkeraverslun eða kaffihúsi, getur framtíðarsýnin verið einfaldari en samt beinst að einstakri upplifun sem skapa á fyrir viðskiptavini. Hún ætti því enn að fela í sér metnað og tengjast hlutverkayfirlýsingunni. Tafla 7.2 sýnir yfirlýsingar nokkurra fyrirtækja úr ólíkum atvinnugreinum um framtíðarsýn.

7

Dæmi um yfirlýsingar um framtíðarsýn

Tafla 7.2 Sterkar yfirlýsingar um framtíðarsýn horfa fram á veginn.

Skipulagsheild	Yfirlýsing um framtíðarsýn
Alzheimer-samtökin	Heimur án Alzheimerssjúkdóms
Teach for America	Einn daginn munu öll börn í þessu landi eiga kost á framúrskarandi menntun
Creative Commons	Að nýta alla möguleika internetsins — almennan aðgang að rannsóknum og menntun og fulla þátttöku í menningu — til að knýja fram nýtt tímabil þróunar, vaxtar og framleiðni
Warby Parker	Að bjóða hönnunargleraugu á byltingarkenndu verði og ryðja um leið brautina fyrir samfélagslega ábyrg fyrirtæki
IKEA	Að skapa betra daglegt líf fyrir sem flesta

Yfirlýsing um framtíðarsýn þarf ekki að vera löng til að vera áhrifarík. Ein þekkt yfirlýsing er aðeins fimmtán orð: „Framtíðarsýn IKEA er að skapa betra daglegt líf fyrir sem flesta.“4 Hún beinir sjónum að því sem IKEA vonast til að áorka og því sem starfsfólkið getur stefnt að: að bæta daglegt líf annarra. Taktu eftir orðalaginu „fyrir sem flesta“. Það er markvisst: IKEA framleiðir vörur fyrir fjöldamarkað og samræmir framtíðarsýnina markhópi sínum, sem flestum. Yfirlýsingin er ekki sett fram sem pólitísk afstaða heldur sem hugsjón fyrir alþjóðlegt vörumerki og lýsir víðtækri jákvæðri niðurstöðu. Yfirlýsing IKEA er næstum hrein framtíðarsýn. Slík yfirlýsing á að tengja daglegt starf skipulagsheildar við almenna hugsjón en ekki reyna að setja fram nákvæma framkvæmdaáætlun.

4 „Framtíðarsýn og viðskiptahugmynd.“ IKEA. án ártals. https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/about-us/vision-and-business-idea-pub9cd02291

Samhliða framtíðarsýninni setur fyrirtækið þó fram það sem IKEA kallar „viðskiptahugmynd“ sína: „Viðskiptahugmynd okkar er að bjóða fjölbreytt úrval vel hannaðra og hagnýtra húsbúnaðarvara á svo lágu verði að sem flestir hafi efni á þeim.“ Þetta er í senn nokkurs konar virðistilboð og hlutverkayfirlýsing. Virðistilboð útskýrir nákvæmlega hvað skipulagsheild eða fyrirtæki gerir sem fólk er tilbúið að greiða fyrir, eða leggja fé til ef um félagasamtök er að ræða, og er þungamiðja hverrar kynningar. Í kaflanum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs kom fram að virðistilboð eru óaðskiljanlegur þáttur í að greina tækifæri og í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun verður fjallað um hlutverk þeirra í viðskiptalíkani. Hér er hins vegar fjallað um hvernig og hvers vegna virðistilboðið þarf að vera skýrt orðað.

Yfirlýsing Coca-Cola um framtíðarsýn er dæmi um flókið orðalag.5 Þótt fyrirtækið sé afar farsælt getur verið erfitt að greina muninn á yfirlýsingum þess um framtíðarsýn og hlutverk sem birtar eru á vef þess. Mynd 7.2 sýnir stórt safn yfirlýsinga og athugasemda undir heitinu „Hlutverk, framtíðarsýn og gildi“ á vef Coca-Cola. Þar eru meðal annars kaflar um vinnustaðamenningu, áherslur á markaði og „snjallt vinnulag“. Samanlagt ná þessi hugtök yfir flest það sem rætt er í þessum hluta. Coca-Cola sleppir engu á síðunni „Hlutverk, framtíðarsýn og gildi“; ef eitthvað er reynir fyrirtækið að segja of mikið. Einnig skiptir máli hvernig hugmyndirnar eru orðaðar. Fyrirtækið nær til fólks um allan heim og á sumar eftirminnilegustu markaðsherferðir sögunnar. Því stingur í stúf hve framtíðarsýn þess er fremur lífvana.

5

„Hlutverk, framtíðarsýn og gildi.“ The Coca-Cola Company. án ártals. http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values

Hlutverk, framtíðarsýn og gildi Coca-Cola

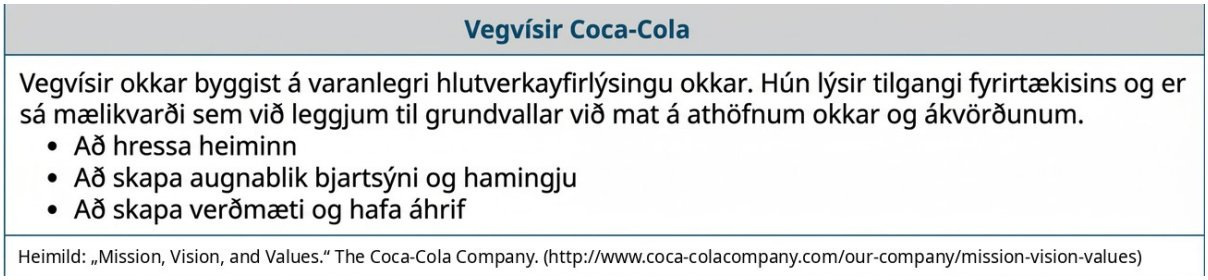
Framtíðarsýn okkar er grundvöllur vegvísis okkar og leiðbeinir okkur um alla þætti starfseminnar með því að lýsa því sem við þurfum að áorka til að halda áfram að ná sjálfbærum og vönduðum vexti.

- **Fólk:** Að vera framúrskarandi vinnustaður þar sem fólk fær innblástur til að verða eins gott og það getur orðið.
- **Vöruframboð:** Að bjóða heiminum úrval vandaðra drykkjarvörumerkja sem mæta óskum og þörfum fólks, jafnvel áður en þær koma fram.
- **Samstarfsaðilar:** Að efla öflugt tengslanet viðskiptavina og birgja og skapa saman gagnkvæmt og varanlegt virði.
- **Jörðin:** Að sýna samfélagslega ábyrgð og hafa jákvæð áhrif með því að stuðla að uppbyggingu og viðgangi sjálfbærra samfélaga.
- **Hagnaður:** Að hámarka langtímaávöxtun hluthafa og gæta jafnframt að heildarábyrgð okkar.
- **Framleiðni:** Að vera afar skilvirkt, straumlínulagað og kvikt fyrirtæki.

Heimild: „Mission, Vision, and Values.“ The Coca-Cola Company. (http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values)

Mynd 7.2 Hér má sjá hlutverk, framtíðarsýn og gildi Coca-Cola. (heimild: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY NC-SA 4.0)

Þetta er sígilt dæmi um að segja frá í stað þess að sýna. Segja má að IKEA og Coca-Cola hafi svipaða framtíðarsýn. Þau vilja gera daglegt líf fólks örlítið betra. Með þessari röð yfirlýsinga reynir Coca-Cola hins vegar að ná yfir nánast allar hugsanlegar gerðir framtíðarsýnar fyrir öll helstu tengsl og svið fyrirtækisins. Coca-Cola birtir sérstaka hlutverkayfirlýsingu á vef sínum, eins og sjá má á mynd 7.3.



Vegvísir Coca-Cola

Vegvísir okkar byggist á varanlegri hlutverkayfirlýsingu okkar. Hún lýsir tilgangi fyrirtækisins og er sá mælikvarði sem við leggjum til grundvallar við mat á athöfnum okkar og ákvörðunum.

- Að hressa heiminn
- Að skapa augnablik bjartsýni og hamingju
- Að skapa verðmæti og hafa áhrif

Heimild: „Mission, Vision, and Values." The Coca-Cola Company. (http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values)

Mynd 7.3 Þetta er hlutverkayfirlýsing Coca-Cola. (heimild: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY NC-SA 4.0)

Þótt þetta sé birt sem hlutverkayfirlýsing hljómar það frekar eins og yfirlýsing um framtíðarsýn. Virðistilboðinu er ýtt til hliðar sem aukaatriði í flóknu fyrirtækjamáli. Allt er þetta tengt óljósri „Framtíðarsýn 2020" sem er í raun ekki yfirlýsing um framtíðarsýn heldur virðist fremur vera umgjörð um efnið „Hlutverk, framtíðarsýn og gildi".6 Óljóst er hvað stjórnendur, starfsfólk, viðskiptafélagar eða neytendur eiga að gera við þessar upplýsingar.

6

„Hlutverk, framtíðarsýn og gildi." The Coca-Cola Company. án ártals. http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values

7

Coca-Cola er eitt þekktasta vörumerki heims. Fyrirtækið getur vaxið með því að þróa nýjar vörur og endurheimta markaðshlutdeild sem keppinautar hafa náð. Ef og þegar Coca-Cola endurskoðar þessar yfirlýsingar er brýnt að fyrirtækið ávarpi alla þessa hópa hnitmiðað og einni röddu í stað þess að reyna að ná sérstaklega til hvers þeirra.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Getur þú hjálpað Coca-Cola að endurmóta „Framtíðarsýn 2020"?

Getur þú endurskoðað yfirlýsingu Coca-Cola um framtíðarsýn þannig að skýrar komi fram hvernig fyrirtækið getur verið afl til góðs í heiminum? Lestu síðuna „Hlutverk, framtíðarsýn og gildi" hjá Coca-Cola og semdu síðan nýja yfirlýsingu um framtíðarsýn sem vísar til vona og mögulegs árangurs með hliðsjón af víðtækum og jákvæðum afleiðingum til framtíðar fyrir alla sem fyrirtækið á samskipti við.

Að móta framtíðarsýn fyrir frumkvöðlaverkefni er annað en að endurskrifa yfirlýsingu Coca-Cola. Sprotafyrirtæki er enn að skilgreina sjálft sig og því getur verið erfitt að móta framtíðarsýn til fjarlægrar framtíðar. Að móta og fylgja slíkri yfirlýsingu getur þó minnt stjórnendur og starfsfólk á getu þeirra og eðli markaðarins og er því mikilvægt skref. Góð yfirlýsing um framtíðarsýn er nægilega víð til að skipulagsheildin geti breytt um stefnu innan markaðarins en samt stefnt að því að gera eitthvað gott í heiminum.

Hlutverk

Í upphafssögu kaflans kynntistu ungri konu sem vildi berjast gegn félagslegu óréttlæti. Hlutverk Minkara var augljóst og spratt af reynslu hennar af fordómum í samfélaginu. Hlutverk annarra frumkvöðlaverkefna eru ef til vill ekki jafn persónuleg eða óeigingjörn, en geta samt verið drifkraftur ástríðufullrar lausnaleitar. Eins og hjá Minkara þróa frumkvöðlar

oft hugmynd að vöru eða þjónustu út frá erfiðri reynslu eða reynslu sem veldur gremju, hvort sem um er að ræða félagslegt óréttlæti eða óánægju neytenda.

Hlutverk frumkvöðlaverkefnis er tilvistarástæða fyrirtækis eða félagasamtaka. Það er sett fram sem sjálfsmynd á tilteknum markaði og felur í sér athafnavilja. Þegar hlutverk verkefnis er skoðað skipta þessar spurningar máli: Hver erum við? Hvað framleiðum við eða gerum? Hvers vegna erum við yfirleitt til sem fyrirtæki? Steve Jobs og Steve Wozniak, stofnendur Apple, höfðu það hlutverk að koma einkatölvum í hendur almennra neytenda. Til þess þurftu þeir að þróa einföld verkfæri, svo sem grafískt notendaviðmót og mús, samhliða vélbúnaðinum.

Vel mótuð hugmynd um hlutverk skýrir hvað skipulagsheild er og hvað hún stefnir að því að verða. Jafnvel félagasamtök starfa á mörkuðum. Þau þurfa að keppa um auðlindir og skilgreina sig út frá þjónustunni sem þau veita. Skýrt hlutverk auðveldar félagasamtökum að afla fjár. Í hagnaðardrifnu samhengi hjálpar það frumkvöðlum að útskýra fyrir fjárfestum, viðskiptavinum og starfsfólki hvers vegna það sem þeir gera sé fyrirhafnarinnar virði.

Bandarískur Rauði krossinn, ein elstu og þekktustu hjálparsamtök Bandaríkjanna, hefur til dæmis mjög afmarkaða hlutverkayfirlýsingu: „Bandarískur Rauði krossinn kemur í veg fyrir og dregur úr mannlegum þjáningum í neyð með því að virkja kraft sjálfboðaliða og örlæti gefenda.“[7] Skýr og afmörkuð skilgreining á hlutverki skipulagsheildar er nauðsynleg til árangurs.

7

„Hlutverk og gildi.“ Bandarískur Rauði krossinn. án ártals. https://www.redcross.org/about-us/who-we-are/mission-and-values.html

Hlutverkayfirlýsing, eins og fram kom í kaflanum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs, er skýr framsetning á tilvistarástæðu skipulagsheildar. Hún skilgreinir meginmarkmið til langs tíma og felur oft í sér stutta framkvæmdaáætlun um hvernig því skuli náð. Hlutverkayfirlýsing er samin með því að svara þessum spurningum:

- Hver erum við?
- Hvað framleiðum við eða gerum?
- Hvers vegna erum við til sem fyrirtæki?

Með því að móta áhrifaríka hlutverkayfirlýsingu og fylgja henni vinna allir í skipulagsheildinni í sömu átt. Hlutverkayfirlýsingin sýnir líka væntanlegum samstarfsaðilum og neytendum að skipulagsheildin viti hvert hún stefnir. Hlutverkayfirlýsingar má endurskoða en best er að vanda þær frá upphafi. Sterk hlutverkayfirlýsing hjálpar hagsmunaaðilum að forgangsraða aðgerðum og á að leiðbeina ákvörðunum.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Þessi TED-fyrirlestur Simons Sinek heitir „Hvernig framúrskarandi leiðtogar hvetja til athafna“. Sinek er höfundur bókanna Start with Why og Leaders Eat Last.

Skýrleiki er lykilatriði við gerð áhrifaríkrar hlutverkayfirlýsingar: Hún verður að vera afmörkuð. Oft skiptir það sem er undanskilið jafnmiklu máli og það sem er tekið með. Góð hlutverkayfirlýsing er hnitmiðuð, beinskeytt og heiðarleg um viðkomandi markað og getu

skipulagsheildarinnar. Hún nær réttu jafnvægi milli raunsæis og vonar. Patagonia, þekkt fyrirtæki í útivistarfatnaði, hefur til dæmis sannfærandi hlutverkayfirlýsingu: „Patagonia: Að framleiða bestu vöruna, valda engum óþarfa skaða og nota viðskipti til að hvetja til og hrinda í framkvæmd lausnum á umhverfisvandanum.“

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu þessa grein á HubSpot um einkenni áhrifaríkra hlutverkayfirlýsinga og ráðleggingar um ritun þeirra.

Ófullnægjandi hlutverkayfirlýsing gæti hljóðað svo: „Hjá Leikfangagerðinni hf. framleiðum við bestu viðarleikföng sem hægt er að kaupa og hlutverk okkar er að halda áfram að vaxa og verða leiðandi á markaði fyrir sígild leikföng.“ Betri yfirlýsing gæti verið: „Leikfangagerðin hf. er leiðandi á markaði fyrir framleiðslu viðarleikfanga í Norður-Ameríku. Hlutverk okkar er að leiða heimsmarkaðinn í framleiðslu púsluspila og leikfangabíla úr tré og þjóna viðskiptavinum með nýjum útfærslum á sígildum leikföngum.“ Báðar yfirlýsingarnar veita svigrúm til vaxtar, en sú síðari skilgreinir nákvæmar hvað skipulagsheildin er og hvert hún stefnir til lengri tíma.

7

Hlutverkayfirlýsing ætti að forðast klisjur því þær þrengja að einstakri framtíðarsýn verkefnisins. Hún ætti hvorki að takmarka nýsköpun né sköpunargáfu og ætti að vísa til neytenda eða viðskiptavina.

Til að móta sterka hlutverkayfirlýsingu skaltu byrja á að skilgreina hvað skipulagsheildin er. Jafnvel sprotafyrirtæki hefur lausn á kjarnavanda og hugmynd um hver varan, og þar með vörumerkið, verður. Skilgreindu tilvistarástæðuna nákvæmlega án þess að loka leiðum til vaxtar. Felldu þjónustumarkmiðið inn í víðara hlutverkið. Hlutverkayfirlýsingin þarf sem fyrr að gera eftirfarandi með bjartsýnum tóni:

- Skilgreina hver þú ert.
- Skilgreina hvað þú gerir núna og fyrir hvern.
- Skilgreina hvað þú vilt gera í framtíðinni.

Í sprotafyrirtæki getur hlutverkið breyst verulega á fyrstu stigum. Hlutverkayfirlýsing má ekki takmarka getu skipulagsheildar til stefnubreytingar, það er að laga virðistilboðið til að ná betra samræmi milli vöru og markaðar (sjá nánari umfjöllun um stefnubreytingar í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning). Hún á þó ekki að vera ónæm fyrir breytingum; endurskoðaðu hana aðeins þegar það er nauðsynlegt og gagnlegt. Fyrirtæki og samtök breyta yfirleitt hlutverkayfirlýsingu sinni eftir mikla breytingu, svo sem yfirtöku, færslu yfir á annan markað eða nýja vaxtarstefnu, eða þegar tilgangurinn hefur breyst verulega.

March of Dimes-samtökin voru til dæmis upphaflega stofnuð til að þjóna fólki sem þjáðist af mænusótt. Með árangri bólusetninga var sjúkdómnum útrýmt í Bandaríkjunum og samtökin breyttu því hlutverki sínu og einbeita sér nú að því að koma í veg fyrir fæðingargalla, fyrirburafæðingar og ungbarnadauða.[8] Annað dæmi er Slack, sprotafyrirtæki sem naut stuðnings framtaksfjárfesta og fór á hlutabréfamarkað um mitt ár 2019. Það var stofnað sem samstarfstæki fyrir þróunaraðila netleikja. Upprunalega verkefnið mistókst tvisvar, en stofnandinn tók eftir því að verkfræðingarnir notuðu tækið til hraðs samstarfs og

þurftu hvorki tölvupóst né aðra eiginleika Microsoft Windows. Slack miðlaði breytingunni fljótt í einfaldri hlutverkayfirlýsingu: „Slack er þar sem vinnan flæðir. Þar sameinast fólkið sem þú þarft, upplýsingarnar sem þú deilir og verkfærin sem þú notar svo hægt sé að ljúka verkum.“9

8

Kelly Medwick. „Hvers vegna, hvenær og hvernig á að breyta hlutverkayfirlýsingu.“ Firespring. 13. febrúar 2018. https://blog.firespring.com/why-when-and-how-to-change-your-mission-statement/

9

„Slack-samþætting.“ FounderHub. án ártals. https://founderhub.io/integrations/slack

Eitt ætti að vera ljóst: Tilgangur skipulagsheildar er ekki að semja betri yfirlýsingar um hlutverk og framtíðarsýn. Tilgangurinn er að skapa fólki virði og reyna að fá greiðslu eða stuðning fyrir það. Yfirlýsingarnar eiga að auðvelda það. Í grunninn er yfirlýsing um framtíðarsýn draumurinn en hlutverkayfirlýsingin stefnan á raunverulegum markaði. Framtíðarsýnin lýsir því hvers vegna skipulagsheildin skiptir máli og hvað hún verður í framtíðinni, en hlutverkið lýsir þeim sem verkefnið gæti þjónað. Með því að skerpa þessar yfirlýsingar skýrir þú frumkvöðlasöguna.

7

Markmið

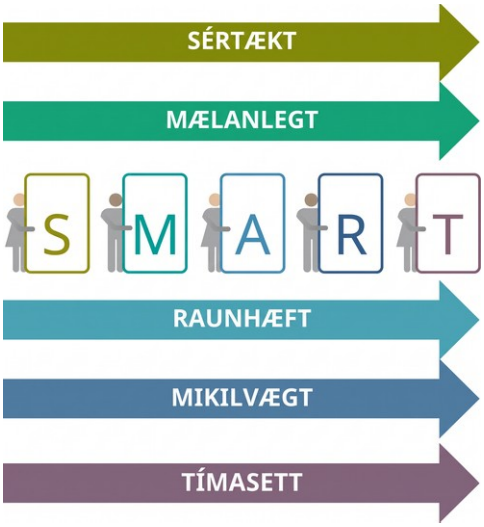
Skipulagsheild þarf að setja vörum sínum og þjónustu áþreifanleg markmið til að viðhalda rekstrarhæfni. Markmiðin þurfa að vera nákvæmlega orðuð og hæfa markaðnum. Nýr ítalskur veitingastaður með dúkuð borð í Chicago þarf til dæmis upphafsmarkmið um hvernig hann ætlar að laða til sín nýja viðskiptavini og halda í þá. Markmiðið þarf að samræmast framtíðarsýn hans og hlutverki og taka mið af því sem þegar er í boði. Upphafsmarkmið nýs fyrirtækis er líklega ekki að útrýma allri samkeppni og ná einokun. Það gæti þess í stað stefnt að því að ná til sín tilteknu hlutfalli af markaðshlutdeild náins keppinautar eða þróa nýja vöru fyrir sérmarkað. Þá væru markmiðin tilteknar niðurstöður á borð við að laða að viðskiptavini keppinauta eða, eins og hjá sérhæfðu fyrirtæki á borð við Spanx, að skilgreina nýjan flokk þægindafatnaðar fyrir konur. Lululemon Athletica, sem ruddi brautina fyrir viðskiptavinamiðaða hönnun á íþróttafatnaði kvenna, setti nýlega ný vaxtarmarkmið í samræmi við hlutverk sitt: „Stjórnendur eru staðráðnir í að auka tekjur fyrirtækisins í 4 milljarða Bandaríkjadala fyrir 2020. Til þess þarf að efla þætti sem sögulega hafa átt lítinn þátt í tekjuöflun, svo sem herrafatnað, alþjóðastarfsemi og stafræna starfsemi.“10

10

John Ballard. „Lululemon Athletica heldur áfram með metnaðarfull markmið fyrir 2020.“ The Motley Fool. 17. desember 2017. https://www.fool.com/investing/2017/12/10/lululemon-athletica-pushes-forward-with-ambitious.aspx

Markmið geta einnig verið aðgerðamiðuð til skamms tíma. Þau eiga að vera sanngjörn, byggjast á ítarlegum skilningi á markaðnum og samkeppninni og vera framkvæmanleg. Ekkert heftir vöxt og torveldar leiðina að framtíðarsýninni jafn hratt og óframkvæmanleg markmið og ómögulegar kröfur til fólks í skipulagsheildinni. Settu þess í stað SMART-markmið, sem þú kynntist fyrst í Sjónarhorni frumkvöðulsins. SMART stendur fyrir sértæk,

mælanleg, raunhæf, mikilvæg og tímasett markmið. Bestu markmiðin miðla öllum þessum þáttum skýrt, eins og sýnt er á mynd 7.4.



Mynd 7.4 SMART-markmið geta hjálpað þér að raungera framtíðarsýnina. (heimild: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY NC-SA 4.0)

7

Nánar tiltekið skulu SMART-markmið vera:

- Sértæk: Markmiðin eiga að vera nákvæm en ekki of víð.
- Mælanleg: Þú þarft að geta kannað með einhverjum tölulegum mælikvarða hvort markmiði hafi verið náð. Til þess þarf að liggja fyrir aðferð til að ákvarða hvort það hafi tekist.
- Raunhæf: Markmiðið verður að vera framkvæmanlegt og má ekki vera svo háleitt að ekki sé hægt að ná því. Hins vegar má það heldur ekki vera svo auðvelt að því verði náð fljótt eða með lítilli fyrirhöfn.
- Mikilvæg: Markmiðið á að hæfa vel því sem þú vilt áorka; það þarf því að skipta máli fyrir þá niðurstöðu sem stefnt er að.
- Tímasett: Hvert markmið þarf að hafa ákveðinn lokafrest: þann tíma þegar því skal náð. Hversu langan tíma hefur þú til að ljúka markmiðunum? Hvernig fellur tímaáætlunin að heildaráætluninni?

Er sanngjarnt markmið fyrir fyrirtæki sem framleiðir sérsápur að stefna að 1,5 prósenta hlutdeild á heimsmarkaði tveimur árum eftir stofnun? Greinum markmiðið til að meta hversu SMART það er. Það er sértækt því það tilgreinir nákvæmt hlutfall, 1,5 prósent, á skilgreindum markaði, heimsmarkaði sérsápa. Markaðshlutdeild er mælanleg. Við getum gert ráð fyrir að markmiðið sé raunhæft fyrir ímyndaða sprotafyrirtækið okkar. Er það mikilvægt? Að ná markaðshlutdeild skiptir alltaf máli því hún skilar bæði tekjum til skamms tíma og möguleikum á framtíðartekjum. Markmiðið er einnig tímasett, innan tveggja ára. Það er því SMART-markmið.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu ítarlega æfingu Virginíuháskóla um gerð SMART-markmiða. Hún inniheldur dæmi um SMART-markmið og skýringu á því hvernig hvert atriði er notað. Fylgdu tenglinum til að skrifa þitt eigið SMART-markmið og greina það með gagnlegum spurningalista.[11]

11

„Markmiðasetning í árangursstjórnun.“ Virginíuháskóli. án ártals. https://hr.virginia.edu/career-development/performance-management-process/performance-management-resources/goals

SMART-markmið tryggja ekki árangur. Sem frumkvöðull gætir þú til dæmis haft rangt fyrir þér um hvort markmið sé raunhæft. Þér gæti einnig mistekist að mæla niðurstöður rétt og hugmyndin gæti reynst verr skilgreind eða síður einstök en þú taldir. Samt er mun betra að setja markmið með alla þessa þætti í huga en að láta óskhyggju ráða, setja óhlutbundin markmið og vonast til að ná viðmiðum í rekstri fyrir tilviljun.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

7

SMART-markmið í samfélagslegri baráttu

Þú getur notað aðferðir SMART-markmiða til að skipuleggja friðsamleg mótmæli. Að virkja fólk til að tjá sig um mál sem það vill að stjórnmálafólk bregðist við er eitt af grundvallarverkefnum samfélagsfrumkvöðla. Samfélagsfrumkvöðlar sem síðar stofna farsæl félagasamtök öðlast oft fyrstu reynsluna í slíku grasrótarstarfi. Þótt grunnatriði mótmæla virðist einföld — að hafa samband við fjölmiðla, safna fólki, ganga fylktu liði, mótmæla, tjá sig, segja söguna, setja skýrt fram kröfu um breytingar eða úrbætur, slíta samkomunni friðsamlega og skipuleggja næstu skref — er SMART-aðferðum ekki alltaf fylgt í ferlinu. Skipuleggjendur mótmæla eru afar misjafnlega færir.

Verkefnið er þetta: Hugsaðu um málefni sem þú vilt að brugðist verði við í skólanum þínum eða nærsamfélagi. Skilgreindu það og gerðu drög að áætlun um friðsamleg mótmæli með skýrum markmiðum.

- Tilgreindu málefnið sem þú vilt að brugðist verði við, hver á að bregðast við og hvað viðkomandi á að gera.
- Tilgreindu nokkrar leiðir til að mæla árangur mótmælanna. Sækist þú eftir athygli fjölmiðla, lagabreytingu eða tiltekinni aðgerð vegna einstaklings sem varð fyrir afbroti eða framdi það? Settu skýrt fram bæði sanngjarnar væntingar um viðbrögð við mótmælunum og mælanlegar niðurstöður sem hægt er að miðla til annarra þegar þú aflar málstaðnum fylgis.
- Athugaðu hvort kröfurnar beinist að réttum stjórnendum og hvort það sem farið er fram á sé framkvæmanlegt.
- Sýndu skýrt hvernig fyrirhuguð aðgerð tengist málefninu. Verða mótmælin á einum stað? Verður gripið til virkra mótmæla, svo sem „dauðaleiks“ þar sem þátttakendur liggja hreyfingarlausir á tilteknum stað?[12] Verður beitt friðsamlegri borgaralegri óhlýðni? Útskýrðu vel hvernig aðgerðin tengist óskum ykkar eða kröfum. Ef þú skipuleggur

friðsamlega borgaralega óhlýðni, er þá bæði þér og öllum sem þú hvetur til þátttöku ljóst hvaða afleiðingar hún getur haft, svo sem handtöku? Sá sem tekur þá áhættu að verða handtekinn við mótmæli fyrir mikilvægan málstað hefur fulla ástæðu til að krefjast þess af skipuleggjendum að aðgerðin eigi skýrt erindi og sé auðskilin markhópnum.
12
Tamar Harris. „Talsfólk umferðaröryggis heldur ‚dauðaleik' við ráðhúsið." The Star. 25. mars 2018. https://www.thestar.com/news/gta/2018/03/25/road-safety-activists-to-hold-die-in-at-city-hall.html

- Er stefnan tímasett? Skipuleggur þú mótmæli með mælanlegum niðurstöðum sem nást innan tímaramma sem hægt er að fylgjast með? Almennt er óráðlegt að krefjast almennra lagfæringa á flóknum vandamálum án þess að taka mið af löggjafar- og samskiptaferlum sem þegar eru í gangi.

Athugaðu að þetta er aðeins sett fram sem æfing. Árangursrík mótmæli krefjast mun meiri skipulagningar, en æfingin ætti að gefa hugmynd um gagnsemi SMART-markmiða í samfélagslegri frumkvöðlastarfsemi. Þau eiga ekki aðeins við um áhættu í viðskiptum. Nota má SMART-aðferðir til að knýja friðsamlega á um mikilvægar breytingar. Hafðu þó í huga að áhættan í þessari tegund samfélagslegrar frumkvöðlastarfsemi er talsvert annars eðlis en sú sem fylgir öðrum verkefnum.

Ef við hugsum aftur eins og frumkvöðlar í viðskiptum eru SMART-markmið leið til að koma verkum í framkvæmd til skamms tíma. Hægt er að raða upp nokkrum raunhæfum markmiðum yfir vikur eða mánuði og byggja þannig smám saman upp flókna og raunhæfa viðskiptaáætlun. Sniðmát Bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar (SBA) fyrir viðskiptaáætlanir 13 hefur til dæmis ellefu meginkafla og óútfyllt sniðmátið er þrjátíu og fimm blaðsíður. Ef þú setur SMART-markmið um að ljúka hverjum kafla á um það bil viku getur heildstæð viðskiptaáætlun legið fyrir á þremur mánuðum.

13
Bandaríska smáfyrirtækjastofnunin. „8(a)-viðskiptaáætlun Bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar." 31. mars 2014. https://www.sba.gov/sites/default/files/SBA%201010C.pdf

7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni

Hluti efnisins hér byggist á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Greint mikilvægi þess að segja eigin sögu
- Lýst kostum og göllum þess að nota sögur við uppbyggingu sprotafyrirtækis

Hinn vinsæli raunveruleikasjónvarpsþáttur Shark Tank, þar sem frumkvöðlar kynna hugmyndir sínar, er stundum ranglega sagður fjalla um kynningartækni. Það er ekki rétt. Shark Tank fjallar um fólk, yfirleitt uppfinningafólk, með áhugaverðar baksögur sem nú leitar aðstoðar við að koma vöru sinni á næsta stig. Þátturinn gefur því kost á að kynna hugmyndina fyrir hópi fjárfesta sem, ef þeim líst á hana, leggja fram fjárhagslegt tilboð og taka þátt í að koma vörunni á markað. Á undan hverri kynningu kemur sú frásögn sem framleiðendur raunveruleikasjónvarps telja áhugaverðari: saga frumkvöðulsins. Áhorfendur fá að vita hvað veitir frumkvöðlunum innblástur, hve mikið þeir hafa lagt á sig við frumgerðir sínar og kynningar og hversu mikið er undir á þessum fáu mínútum í herberginu með „hákörlunum“. Fyrst þegar saga frumkvöðulsins hefur verið sett á svið kemur að lokapunktinum, ef svo má segja: fimm mínútna utanbókarkynningu. Ef hugmyndin virðist raunhæf fylgir síðan frekara samtal um verðmat og leiðsögn.

Shark Tank er ekki námskeið í vörukynningum en dregur fram mikilvægan þátt þeirra: Sögur skipta máli. Þær skipta bæði fjárfesta og viðskiptavini máli. Margir viðskiptaenglar byggja ákvörðun sína fremur á teyminu sem kynnir en vörunni sjálfri.

Að segja eigin sögu

Sem frumkvöðull þarftu að geta rætt fyrirhafnarlaust um vöruna, frásögn hennar um vandamál og lausn, virðistilboðið, markaðssylluna og samkeppnina. Í kynningum þarftu þó einnig að geta sagt þína eigin sögu. Búðu þig undir að segja frumkvöðlasöguna með því að beita almennasta frásagnarforminu: ævintýrinu. Hér er sniðmát sem þú getur notað:

> Einu sinni áttum við við vandamál að stríða. Þá datt okkur í hug snjallasta mögulega lausnin. Við lögðum hart að okkur og smíðuðum nokkrar útgáfur þar til við fundum þá einu réttu. Nýjungin sem þið sjáið hér er sú eina rétta. Hún kostaði okkur miklar persónulegar fórnir, en hér er hún komin og þið getið eignast hlut í henni — ekki aðeins nýjunginni á borðinu við hlið okkar heldur hugmyndinni sjálfri. Þið getið eignast verulegan hlut í fyrirtækinu og mögulegum framtíðarvexti þess. Þið þurfið aðeins að treysta okkur og getið þá orðið hluti af töfrunum. Við munum færa milljónum manna þessa nýjung og bæta líf þeirra. Við auðgumst saman og gerum heiminn um leið auðugri. Sláist í för með okkur. Fjárfestið og þá tekur við hamingjuríkt líf.

Ævintýraformið er auðvitað ekki uppskrift að hagnýtri og faglegri kynningu. Það getur þó hjálpað þér að setja einstaka þætti eigin frumkvöðlaferlis á blað svo að þú getir fléttað lykilatriðum inn í kynninguna eftir því sem hún þróast.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Skrifaðu frumkvöðlasöguna

Notaðu ævintýrasniðmátið hér á undan til að skrifa sögu frumkvöðulsins að baki uppáhaldsvörunni eða uppáhaldsvörumerkinu. Til dæmis: „Einu sinni átti Steve Jobs við vandamál að stríða. Hann vildi koma tölvu fyrir í kassa á stærð við óvenjustóran farsíma…“

Kynntu þér ævi frumkvöðuls og svaraðu eftirfarandi spurningum þegar þú hefur mótað ævintýrasöguna:

- Hvers vegna skiptir saga frumkvöðulsins fjárfesta máli?
- Er hægt að móta sögu frumkvöðuls þannig að hún höfði samtímis til fjárfesta og neytenda?
- Hvernig myndir þú flétta ævintýraþáttum um frumkvöðulinn inn í æfingakynningu á snjöllustu uppfinningu viðkomandi?

Þegar fyrirtæki vex stækkar saga þess. Upprunasögur stofnendanna gegna þó enn hlutverki. Þessi stærri saga kallast fyrirtækjafrásögn. Fyrirtækjafrásögn er ekki ævintýri heldur segir hvernig farsælt fyrirtæki óx úr litlu verkefni, ef til vill í bílskúr í Kaliforníu, í öflugt fyrirtæki eða stórfyrirtæki sem þjónar milljónum. Fyrirtæki móta slíkar frásagnir í markaðsskyni, oft með ýmsum skreytingum, en þær minna einnig stjórnendur og starfsfólk á framtíðarsýnina og draumana sem stofnendurnir báru eitt sinn í brjósti.

Hewlett-Packard Corporation (HP) er dæmi um sprotafyrirtæki sem veitir mörgum enn innblástur. Uppruna þess má rekja til Bills Hewlett og Davids Packard, tveggja samnemenda við Stanford-háskóla á fjórða áratug 20. aldar. Líkt og hljómsveit sem æfir í bílskúr stofnuðu þeir fyrirtækið í raunverulegum bílskúr og síðan hefur það vaxið langt út fyrir hógvært upphaf sitt. Á mynd 7.5 má sjá bílskúrinn sjálfan, sem hefur verið endurgerður.



Mynd 7.5 Hewlett-Packard hefur gert upp upprunalega bílskúrinn í Palo Alto í Kaliforníu þar sem stofnendurnir Bill Hewlett og David Packard, fyrrum samnemendur við Stanford-háskóla, hófu árið 1938 vinnu við rafrofa og hljóðsveiflugjafa sem urðu fyrstu vörur nýja fyrirtækisins. (heimild: ljósmynd af bílskúr HP í Kísildal eftir „MGA73bot2“/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

Kostir og gallar þess að nota sögur

Helsti kosturinn við að nota sögur við þróun kynningar er að fólk getur samsamað sig þeim. Við notum sögur til að skilja líf okkar og því er eðlilegt að þær hjálpi öðrum að skilja ný frumkvöðlaverkefni. Sögur nýtast til að miðla hugmyndum með myndmáli frá tilteknu sjónarhorni.

Í kynningu er best að miðla ekki aðeins virðistilboði vörunnar heldur einnig virðinu frá sjónarhóli dyggs og áhugasams neytanda vörunnar, stuðningsaðila vörumerkisins. Markmið þín verða markmið viðkomandi. Nike-vörumerkið Air Jordan á til dæmis eitt öflugasta

samfélag stuðningsaðila í heimi. Stuðningsaðilarnir sækja hvatningu í sögur um að líkjast að einhverju leyti einum fremsta íþróttamanni allra tíma. Innblásnir kaupa þeir ekki aðeins skó og fatnað frá Nike heldur tjalda og bíða eftir að fá nýjustu vöruna, líkt og fólk sem bíður eftir næsta hluta uppáhaldskvikmyndar á frumsýningarkvöldi. Með frásagnaruppbyggingu má koma lykilatriðum kynningarinnar á framfæri og hvetja væntanlega fjárfesta til að sjá framtíðarsýn þína og markmið og deila þeim með þér. Gallinn við frásagnarmiðaða viðskiptavinaþróun og markaðssetningu er að hún getur skapað menningu þar sem þarfir eru búnar til. Sæluvímu fólks sem heillast af vörumerki má einnig lýsa sem nýrri tegund neysluhyggju sem byggist á því sem markaðsfólk kallar „ótta við að missa af“. Ótti við að missa af (FOMO) er sú tilfinning að við þurfum að halda í við jafningja okkar og þær persónur sem þeir sýna út á við í félagslegum aðstæðum, einkum á samfélagsmiðlum. Þá getur fólk sagt að það hafi verið á staðnum og orðið fyrst til að eignast það besta. Gagnrýnendur myndu segja að svo sterk tenging sjálfsmyndar við vörumerki eða jafnvel efnislega hluti byrgi fólki sýn á það sem raunverulega skiptir máli í lífinu.

Þótt þú þróir færni í að kynna vörur með því að móta hvetjandi frásagnir skaltu huga að siðferðilegum afleiðingum vinnunnar. Þú þarft að læra að kynna með árangursríkum hætti til að byggja upp vörumerki og fyrirtæki eða félagasamtök, en það veitir ekki leyfi til að hunsa áhrif starfsins. Líttu frekar á þetta sem hvatningu til að vega frumkvöðlakynningar og neysluhvetjandi aðgerðir á móti viðleitni í þágu samfélagsins. Slíku jafnvægi má ef til vill ná á starfsferlinum. Góð frásögn hjálpar þér að ná markmiðum þínum, hvort sem um er að ræða fjöldaframleiddar neysluvörur eða markmiðadrifið samfélagslegt frumkvöðlastarf.

Önnur tegund frásagnar getur verið skaðleg: sagan af gífurlega farsælum frumkvöðli sem hefur allt. Vissulega hefst þessi kafli á samanburði frumkvöðla við ofurhetjur. Slíkir frumkvöðlar áorka því sem aðrir láta sig aðeins dreyma um, en starfsferill margra þeirra þekktustu er óvenjulegur og mótast einnig af hagstæðum aðstæðum, heppni og mikilli vinnu. Auk sögunnar um frumkvöðlaverkefnið skiptir þín eigin persónulega saga máli. Ætlast er til að farsælt sprotafyrirtæki þróist í ítrekuðum skrefum og vinni úr mistökum. Á sama hátt er bæði hvatt til þess og ætlast til þess að þú sýnir þrautseigju eftir áföll þegar skynsamlegt er að halda áfram.

Smekkur og venjur neytenda breytast hratt vegna samþættrar fjölrásamarkaðssetningar í bandaríska hagkerfinu. Á sama hátt er ómögulegt að vera á undan þróuninni í allri nýjustu upplýsinga- og samskiptatækni (ICT). Framleiðslutækni þróast einnig hratt. Ef það verður ómissandi hluti fyrirtækjafrásagnarinnar að þú sért alltaf „með allt á hreinu“ í allri tækni gætir þú stefnt fyrirtækinu eða þjónustunni í voða. Upplýsinga- og samskiptatækni annars vegar og framleiðsla hins vegar eru gífurlega stórir geirar heimshagkerfisins. Ekki er ætlast til að þú vitir allt um þá. Ef þú sigrast á óttanum við að missa af nýjustu tækniþróuninni verður sagan ef til vill ekki fullkomin, en þú getur starfað af meiri yfirvegun, bæði persónulega og fyrir hönd fyrirtækisins.

Líttu einnig raunsætt á eigin frumkvöðlasögu. Frumkvöðlar sem einblína um of á eigin frásögn geta misst sjónar á mikilvægum áskorunum á markaði eða rótgrónum vanda í hönnun eða lykileiginleikum. Vandamál geta komið upp og verið hunsuð, verkefninu til tjóns, ef frumkvöðlar líta á eigin sögu sem óhjákvæmileg örlög. Ef þú hunsar hindranir, mistök og annmarka, hvort sem þau eru hjá þér, í virðistilboðinu eða í skipulagsheildinni, getur það

hamlað verulega getu þinni til að þróa verkefnið. Hlutverk þitt í miðlun er ekki að spinna ævintýri og reyna að lifa í því. Með því að segja frumkvöðlasöguna átt þú fremur að sýna getu til að yfirstíga áskoranir og vaxa með þrautseigju, vandaðri könnun og því að veita öðrum virði og lausnir.

7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Skilið hvaða ólíku hópum frumkvöðull gæti kynnt verkefni sitt og hvernig markmið kynningarinnar breytast eftir hverjum hópi
- Skilgreint og þróað lykilþætti kynningar
- Lýst kynningarglærum og mistökum sem ber að forðast
- Mótað og flutt lyftukynningu

Skoðum nánar hvernig kynningar eru þróaðar. Mundu að kynning var skilgreind sem formleg en stutt framsetning sem yfirleitt er flutt fyrir væntanlega fjárfesta í sprotafyrirtæki. Kynningin á því að fjalla skýrt, hnitmiðað og sannfærandi um lykilsvið, yfirleitt meginvandamálið eða óuppfylltu þörfina, markaðstækifærið, nýstárlegu lausnina, stjórnunaráætlunina, fjárþörfina og áhættu.

Oft þarf að móta ólíkar kynningar fyrir ólíka markhópa. Meðal helstu markhópa eru væntanlegir fjárfestar, vel tengdir einstaklingar, mögulegir samstarfsaðilar, lykilstarfsfólk sem leitað er að og samfélagið almennt, einkum ef sækja þarf um leyfi eða tilslakanir í regluverki. Algeng ranghugmynd er að kynningar séu alltaf fluttar fyrir fjárfesta sem eru tilbúnir að reiða fram nokkur hundruð þúsund dali til teymisins með bestu hugmynd dagsins. Þótt þetta sé nokkurn veginn grunnforsenda Shark Tank fara kynningar flestra frumkvöðla ekki þannig fram.14 Frumkvöðlar kunna að kynna hugmynd fyrir vinum og fjölskyldu meðan hún er í þróun. Síðar geta þeir kynnt hana fyrir vel tengdum frumkvöðlum og fjárfestum sem hafa lítinn áhuga á viðkomandi markaðsgeira en geta kynnt þá fyrir réttu aðilunum eða myndað önnur gagnleg tengsl. Frumkvöðlar geta einnig kynnt í svokallaðri kynningarkeppni í von um fjármögnun og leiðsögn.

14 Bill Rader. „Sannleikurinn um kynningar (og hvers vegna mörgum frumkvöðlum mistekst hér).“ Inc. 22. nóvember 2017. https://www.inc.com/bill-rader/what-theranoss-downfall-can-teach-entrepreneurs-about-pitching.html

Kynningar taka á sig margar myndir, en það sem þær eiga sameiginlegt er að kynning felur í sér að biðja um eitthvað. Tafla 7.3 gefur yfirlit yfir ólíka markhópa og sýnir hvernig nálgun og framsetning geta breyst eftir hverjum þeirra.

Yfirlit yfir kynningaraðstæður

Tafla 7.3

Markhópur	Lengd kynningar	Nálgun kynningar	Lykilefni	Athugasemdir
Vinir og fjölskylda	Fimmtán mínútur	Yfirleitt munnleg kynning með einföldu einnar síðu fylgiskjali sem útskýrir hugmyndina, virðistilboðið og fjárþörfina til að koma verkefninu af stað	Á að fjalla um grunnþætti viðskiptalíkans og hugmyndar, óuppfyllta þörf og lausn, þar á meðal hvort hún virðist einkaleyfishæf, möguleika á markaði og sölu og helstu áhættuþætti	Þessi algenga kynning getur verið tilfinningaþrungin því stofnendur leita til fólks sem þeir þekkja vel og treysta frekar á eigið orðspor og trúverðugleika en ítarleg gögn til að selja hugmyndina
Keppnir í lyftukynningum	Tvær til fimm mínútur	Yfirleitt munnleg kynning eða ein glæra sem dregur saman þörf, lausn, markað og tækifæri	Á að fjalla almennt um nýjungina og virðistilboðið og ljúka með hvatningu til aðgerða	Mjög algengt á viðburðum hraðla og frumkvöðlasetra og í frumkvöðlastarfi háskóla. Verðlaun eru allt frá ókeypis þjónustu upp í 1.000 –2.000 dali
Dómarar kynningarkeppni	Fimm til fimmtán mínútur eftir vettvangi og reglum	Allt frá einfaldri munnlegri kynningu upp í eina til átta glærur sem enda á hvatningu til aðgerða; gæti þurft að tilgreina fjárþörf	Kynning sem getur innihaldið glærur og/eða myndskeið samkvæmt reglum keppninnar	Slíkar keppnir eru mjög algengar og hjálpa frumkvöðlinum að fínstilla kynninguna
Fyrstu fjárfestar	Tíu til tuttugu mínútur eftir vettvangi og reglum	Kynning flutt fyrir áhorfendur með glærum og myndskeiði eða sýningu á vöru eða þjónustu	Kynning sem getur innihaldið glærur og/eða myndskeið; formlegri en kynningarkeppni með afmarkaðri beiðni þar sem fram kemur hversu mikið fjármagn þarf og hvernig því verður varið	Mjög algengt hjá viðskiptaenglum; oft þarf að senda kynningarglærurnar fyrir viðburðinn

Markhópur	Lengd kynningar	Nálgun kynningar	Lykilefni	Athugasemdir
Starfsfólk	Tíu til tuttugu mínútur	Kynning flutt fyrir áhorfendur með glærum og myndskeiði eða sýningu á vöru eða þjónustu	Meginmarkmiðið er að upplýsa og veita innblástur; viðburðurinn getur verið endurtekinn og ætti að vera óformlegur	Mjög algengt í sprotafyrirtækjum; yfirleitt mánaðarlega þar til fyrirtækið skilar hagnaði
Atvinnugreinasamtök	Tíu til tuttugu mínútur	Kynning flutt fyrir áhorfendur með glærum og myndskeiði eða sýningu á vöru eða þjónustu; má laga að viðkomandi hópi	Meginmarkmiðið er að upplýsa og mynda tengsl við aðra lykilhópa, svo sem fjárfesta og viðskiptavini	Mjög algengt á ráðstefnum atvinnugreina; sumar halda eigin kynningarkeppnir
Styrkveitendur, svo sem NIH og NSF	Tíu til tuttugu mínútur ef kynningin er flutt á staðnum, en yfirleitt er hún hluti af styrkumsókn	Yfirleitt skrifleg framsetning en getur leitt til fundar augliti til auglitis eftir reglum styrkveitanda	Markmiðið er að fá nægilega góða einkunn til að hljóta styrk; ef umsókn er hafnað getur fyrirtækið sótt aftur í næstu styrkjalotu	Styrkir lúta oft að tæknilegum verkefnum og eru yfirleitt veittir til rannsókna; þá má ekki nota til viðskiptastarfsemi

Markhópar kynninga

Óháð því fyrir hverjum er kynnt þarf yfirleitt að vísa til frásagnarinnar um vandamál og lausn, virðistilboðsins og lykileiginleika. Forgangsröðun upplýsinganna breytist eftir markhópum. Eins og tafla 7.3 sýnir þarf síðan að laga hverja kynningu að endanlegri beiðni þegar þessir grunnþættir eru komnir fram. Beiðnin í kynningunni er tiltekin fjárhæð, tegund aðstoðar eða niðurstaða sem óskað er eftir.

Fjárfestar

Þú hefur kynnst ólíkum tegundum fjárfesta og lærir nánar um þá í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla. Hér nægir að þekkja tegundirnar svo að þú getir farið að íhuga hvernig frumkvöðlar haga kynningum fyrir hverja þeirra. Einstakir fjárfestar vilja vita um teymið, vöruna, virðistilboðið og mögulega arðsemi fjárfestingar. Viðskiptaenglar eru einstaklingar sem nota eigið fé til að fjárfesta í fyrirtækjum sem vekja áhuga þeirra. Framtaksfjárfestar safna fé frá öðrum og fjárfesta því í fyrirtækjum.

Að kynna fyrir mörgum væntanlegum fjárfestum án árangurs getur verið tímafrekt og letjandi, en í flestum tilvikum er tími fjárfestisins verðmætari en tími þeirra sem kynna. Ef fjárfestir veitir endurgjöf þarf að taka hana til skoðunar. Eftir fáeinar kynningar fyrir einstökum fjárfestum og dómurum kynningarkeppna hefur þú líklega ekki fengið öll svör um hvernig verkefnið getur náð árangri strax. Ef þeir gefa sér þó tíma til uppbyggilegrar gagnrýni skaltu líta á endurgjöfina um þróun og flutning kynningarinnar sem dýrmæta reynslu.

TENGILL Á NÁMSEFNI

David S. Rose er höfundur Angel Investing. Horfðu á TED-fyrirlestur Davids Rose þar sem hann ráðleggur hvernig kynna skuli fyrir framtaksfjárfestum.

Vinir og fjölskylda

Ímyndaðu þér að biðja vini og fjölskyldu um fé til að halda sprotafyrirtækinu gangandi eftir að þú hefur fullnýtt kreditkortin og tekið smáfyrirtækjalán, en aðeins náð að smíða frumgerð og komist síðan að því að féð dugar ekki til að koma henni á markað. Algengt frumkvöðlaferli hefst með slíkri sjálfsfjármögnun. Milli 50 og 70 prósent sprotafyrirtækja í Bandaríkjunum fjármagna sjálf upphaflega fjárþörf sína með sparnaði, kreditkortum eða fé frá vinum og fjölskyldu.[15,16] Að vissu leyti gæti fólk treyst þér betur þegar svo mikið er undir. Samt myndir þú ramma kynninguna öðruvísi inn fyrir vini og fjölskyldu en fyrir fjárfesti. Tónninn yrði líklega óformlegri. Þú myndir einbeita þér að virðistilboðinu og tafarlausum áhrifum lánsins. Þú myndir benda á áþreifanleg skil eða áfanga sem féð gæti hjálpað þér að ná. Til að eiga sem besta möguleika á fjáröflun þyrftir þú líka að sýna leiðina frá framlaginu að líklegum tekjum, ekki aðeins tekjum sem þú vonast eftir. Að biðja vini og fjölskyldu um til dæmis 10.000 dali gæti valdið einstaklingi meira álagi en að biðja fjárfesti um tífalda fjárhæð. Vinir og fjölskylda kunna að vilja fjárfesta í þér en vilja jafnframt taka ákvörðun með áþreifanlegra frásögn í huga. Byggðu hana þannig að þau geti sagt: „Ég gaf fjölskyldumeðlimi mínum X svo að viðkomandi gæti lokið við Y, aflað Z í tekjur og haldið nýsköpuninni áfram."

15 Laura Entis. „Hvaðan fjármögnun sprotafyrirtækja kemur í raun (upplýsingamynd)." Entrepreneur. 20. nóvember 2013. https://www.entrepreneur.com/article/230011

16 Meredith Wood. „Fjáröflun sprotafyrirtækja: 8 tölulegar staðreyndir sem koma þér á óvart." Fundera. 23. október 2019. https://www.fundera.com/resources/startup-funding-statistics

Mögulegt framtíðarstarfsfólk

Frumkvöðlar flytja einnig kynningar fyrir mögulegt framtíðarstarfsfólk og leggja þá áherslu á hvers vegna teymið þarf á því að halda til að skapa eitthvað nýstárlegt og verðmætt. Þegar vara er komin í þróun þarf að kynna fyrir birgjum. Búðu þig undir að útskýra ítarlega virðistilboðið og lykileiginleikana og hvernig birgirinn fær hlutdeild í tekjum, til dæmis með því að taka við eignarhlut sem greiðslu að hluta eða öllu leyti í stað reiðufjár fyrir þjónustu.

Frumkvöðlar geta einnig flutt kynningar hver fyrir öðrum í von um að byggja upp teymi. Þar sem flestir frumkvöðlar þekkja uppbyggingu kynningar má hugsanlega einfalda tillögurnar og setja aðeins fram virðistilboðið og beiðnina. Nefndu teymið þitt. Hversu ítarlega þú lýsir samstarfsfólki þínu og framlögum þess fer eftir áhuga mögulegs samstarfsaðila eða fjárfestis. Framtíðarstarfsfólk vill líklega vita með hverjum það mun starfa. Vinir og fjölskylda þurfa ef til vill ekki að þekkja starfsferil allra í teyminu, en eins og aðrir fjárfestar búast þau við að teymið geti haldið vöruþróuninni áfram.

Aðrir markhópar

Aðrir markhópar, sem fjallað er nánar um í kaflanum Uppbygging tengslaneta og undirstaðna, eru meðal annars hálfopinberir aðilar, einstakir fjárfestar, frumkvöðlasetur, atvinnugreinasamtök og dómarar keppna. (Kynningarkeppnir eru ræddar ítarlega í Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir.) Hafðu í huga að stjórnvöld leggja yfirleitt mesta áherslu á að skapa eða halda störfum í samfélaginu. Þróaðri keppnir og stærri fjárfestingarfyrirtæki vilja sjá töluleg gögn sem sýna rekstrarhæfni vörunnar, mikilvægi hennar á markaði og fyrri vöxt. Þau vilja með öðrum orðum sjá meiri smáatriði og gera yfirleitt grein fyrir sérstökum áherslum sínum fyrir fram. Engu að síður þarftu að mynda tengsl og kanna hvaða þættir kynningarinnar skipta einstaka fjárfesta eða fjárfestingarfyrirtæki mestu máli.

Markmið kynningar

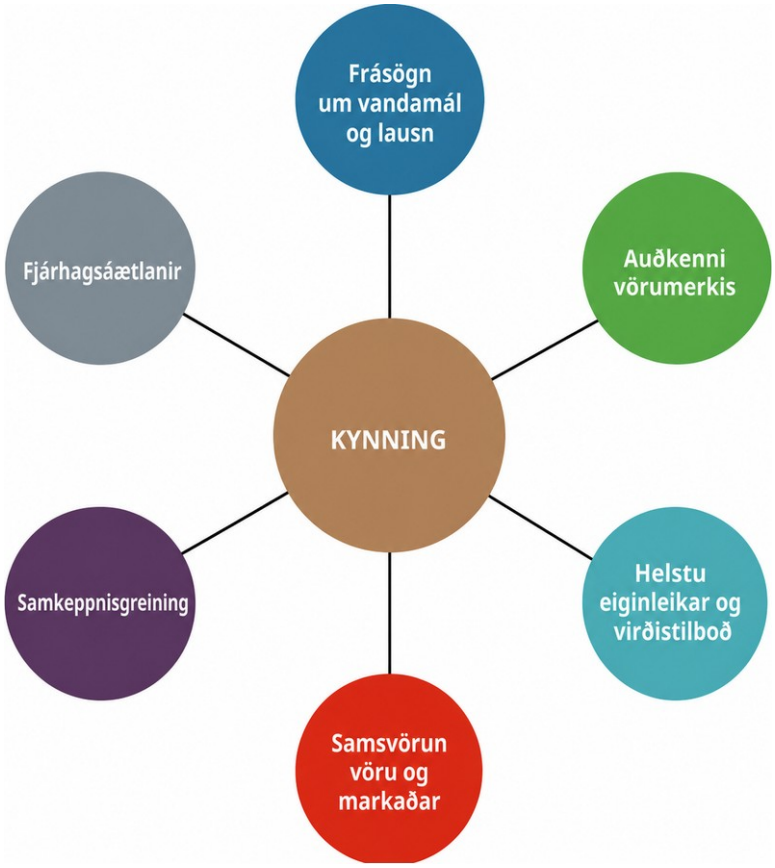
Að skipuleggja kynningu felur í sér að rannsaka svæðið, væntanlega fjárfesta og núverandi keppinauta á sama eða svipuðum mörkuðum. Góð kynning útskýrir ekki aðeins hvers vegna varan eða þjónustan er góð heldur einnig hvers vegna markaðurinn er vænlegur. Rannsakaðu bæði markaði og þá einstöku fjárfesta sem þú vilt ná til. Erfitt er að finna viðskiptaengla en hægt er að greina markaði ítarlega. Marc Andreessen, annar stofnenda Andreessen Horowitz, eins farsælasta framtaksfjárfestingarfyrirtækis Kísildals, skrifaði eitt sinn: „Á frábærum markaði — markaði með fjölda raunverulegra væntanlegra viðskiptavina — dregur markaðurinn vöruna út úr sprotafyrirtækinu.“17 Þetta var svar við spurningu sem Andreessen bar upp við sjálfan sig: „Hvað tengist árangri mest — teymið, varan eða markaðurinn?“ Hann notaði spurninguna sem stílbragð til að kenna frumkvöðlum að án markaðar sé engin vara, sama hversu mikið er unnið eða hversu snjallt teymið er. Fjárfestar sérhæfa sig: Finndu fjárfesta á réttu landsvæði og fjárfesta sem þekkja markaðsgeirann. Markmiðið ætti að vera að finna leiðbeinendur sem geta útskýrt markaði fyrir þér ítarlega og nákvæmlega. Ef þú finnur frjósaman markað getur þú stundað viðskiptavinaþróun og lært og bætt verkefnið með ítrekaðri þróun þar til árangur næst.

17

Marc Andreessen. „4. hluti: Það eina sem skiptir máli.“ The PMARCA Guide to Startups. 25. júní 2007. https://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html

Lykilþættir kynningar

Kynning er yfirleitt flutt með svokölluðum kynningarglærum; einnig er talað um glærukynningu. Þetta er glærusýning sem búin er til í forriti á borð við PowerPoint, Prezi, Keynote eða Google Slides og gefur stutt yfirlit yfir vöruna og beiðnina. Kynningin á því að vera skýr, hnitmiðuð og sannfærandi og fjalla um lykilsviðin á mynd 7.6.



Mynd 7.6 Lykilþættir kynningar eru að greina þörfina og markaðstækifærið, setja fram nýstárlega lausn, lýsa stjórnun verkefnisins og fjárþörfinni og útskýra hvernig dregið verður úr áhættu. (heimild: Rice-háskóli, OpenStax, CC BY NC-SA 4.0)

Hér eru sex lykilþættir frumkvöðlakynningar samkvæmt Media Innovation and Entrepreneurship.18

- Þáttur 1: Myndrænt auðkenni vörumerkis og slaglína. Kynningarglærurnar ættu að hefjast á eftirminnilegri vörumerkjaímynd. Hún getur verið merki sem táknar vöruna með stílfærðum hætti eða skjámynd af grindarlíkani vörunnar, tölvugerðri mynd ef um vöru er að ræða eða skýringarmynd eða flæðiriti ef viðskiptalíkanið byggist á hugbúnaði eða þjónustu. Fjallað er ítarlega um þessi hugtök í kaflanum Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi.
- Þáttur 2: Frásögn um vandamál og lausn. Sumar frumkvöðlahugmyndir leysa algeng vandamál. Aðrar leysa vandamál sem notendur vissu ekki að þeir glímdu við. Miðlaðu frásögninni um vandamál og lausn hnitmiðað. Notaðu myndefni og „krækju“, svo sem leikþátt, tilfinningaþrunginn vitnisburð eða áleitna spurningu, til að tengjast áhorfendum beint. Áhrifarík aðferð þegar algengt vandamál er rætt er að bera upp spurninguna og rétta um leið upp hönd til að hvetja áhorfendur: „Hversu mörg ykkar hafa nýlega glímt við þetta atriði, vandamál eða viðfangsefni?“
- Þáttur 3: Lykileiginleikar og virðistilboðið. Í kynningunni má kynna væntanlegum fjárfestum, samstarfsaðilum, starfsfólki og öðrum samtímis lykileiginleikana, virðistilboðið og notendaviðmótið. Íhugaðu að nota sýnilíkan af vörunni eða myndir af

frumgerð til að sýna hönnunargetu og benda um leið á lykileiginleika sem styðja virðistilboðið. Ef verkefnið veitir þjónustu eða er rekið án hagnaðarsjónarmiða skaltu útskýra hvað þú ætlar að veita einstaklingum eða samfélaginu.

- Þáttur 4: Lýsing á samræmi vöru og markaðar. Skilgreindu markaðssylluna skýrt og útskýrðu nákvæmlega hvernig nýjungin mætir þörfum markaðarins. Ekki eru öll vandamál þess eðlis að fólk borgi fyrir lausn þeirra. Útskýrðu hvers vegna eftirspurn er eftir lausn vandans, hversu stór hann er og hvers vegna virðistilboð þitt er best. Kaflinn Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs getur hjálpað þér að skerpa þennan hluta og koma hugmyndinni í orð.
- Þáttur 5: Samkeppnisgreining. Sýndu fram á sérstöðu vörunnar með því að skilgreina samkeppnina og sýna hvernig hún sker sig úr á markaðnum. Fjárfestar taka sérstaklega eftir keppinautum sem gleymt er eða sleppt. Þeir vilja sjá að þú getir reist aðgangshindranir svo að eftirlíkingarvara komi ekki strax fram og taki markaðshlutdeild. Einnig er fjallað um þessi hugtök í kaflanum Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi.
- Þáttur 6: Fjárhagsspár. Viðskiptalíkansramminn (BMC) hjálpar þér að skilja og sjá hvernig virðistilboðið er í miðju tveggja hringrása: aðfanga og afurða. Fjallað er um þetta í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun, en hér nægir að vita að greiða þarf fyrir aðföng og rekstrarkostnað og að tekjur af afurðum ættu fyrr en síðar að ná upphafskostnaðinum. Sýndu virði heildarmarkaðarins: Hversu stór er kakan? Sýndu síðan stærð sneiðarinnar þinnar og sneiðar fjárfestisins. Kaflinn Fjármál og reikningshald frumkvöðla fjallar nánar um þetta. Oft er gott að ljúka með lýsingu á teyminu og sýna fljótt hvers vegna þú ræður við að þróa nýjungina. Þetta gæti verið grunnrammi kynningarglæranna fyrir stutta keppni. Sumum þáttum má miðla á einni glæru en aðrir þurfa fleiri. Bættu nánari upplýsingum eða gögnum sem skipuleggjendur óska eftir við grunnglærurnar fyrir lengri keppnir. Mælt er með því að grunnglærurnar séu ekki fleiri en tíu og að þú æfir tveggja mínútna útgáfu sem nær yfir öll sex hugtökin ef þú skyldir rekast á viðskiptaengil úti á götu.

18

Mark Poepsel. „Að kynna hugmyndir.“ Media Innovation and Entrepreneurship. (Montreal: Rebus Community, haust 2018). https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/chapter/pitching-ideas/. Efnið byggist á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

Ef þú hefur fylgt umræðunni hefur þú mótað framtíðarsýn fyrir nýjungina og fyrirtækið sem þú vilt byggja í kringum hana. Þú hefur skilgreint hlutverk og skýran tilgang. Þú ættir að þekkja frumkvöðlasögu þína vel, en ef þú getur ekki tjáð þetta þannig að annað fólk sjái virðið lifir nýjungin ef til vill ekki af. Kynningarglærur eru ekki aðeins gerðar til að biðja um fé eða stuðning. Það kann að vera meginmarkmiðið, en þegar þú vinnur að kynningu byggir þú aftur og aftur upp söguna sem sýnir hvers vegna hugmyndin hefur virði og hvers vegna aðrir ættu að trúa á framtíðarsýnina.

Kynningarglærurnar

Eins og sjá má eru kynningarglærur helsta leið frumkvöðla til að miðla framtíðarsýn sinni. Yfirleitt nægja tíu til tuttugu glærur til að útskýra fyrirtækið, markmið þess og lykilupplýsingar og sannfæra áhorfendur um að grípa til aðgerða, til dæmis fjárfesta til að íhuga fjárfestingu í verkefninu. Kynningar eiga að vera sjónrænar og grípandi. Auðvelt á að vera að breyta þeim og endurraða og þær eiga að vekja áhuga áhorfenda með myndrænum áherslum, glæsibrag og málefnalegum skírskotunum. Almennt miðla þær innblæstrinum að baki nýjunginni, framtíðarmöguleikum hennar og styrkleikum teymisins. Notaðu eins mikið myndefni og þarf og gættu þess að það samræmist handritinu.

Sem frumkvöðull verður þú metinn eftir getu þinni til að þróa og flytja kynningu. Þessi hæfni getur verið vísbending um getu þína til að rannsaka markað, leiða teymi og stjórna vöru. Ekki er auðvelt að miðla framtíðarsýn með glæruforriti. Hefðbundnar kynningar vekja ekki hrifningu áhorfenda, en gagnrýnir áhorfendur taka líka fljótt eftir þegar kynning er aðeins yfirborðsglans án góðs virðistilboðs. Kynning með sterku efni vekur athygli þótt hönnun glæranna sé ekki framúrskarandi. Mikilvægt er því að kynningarglærurnar líti vel út, en þær verða jafnframt að hafa traustan efnivið.

7

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu ýmsar grunnkynningarglærur og kynntu þér hvað virkaði og hvað ekki í hverju tilviki.

Notum kynningarglærur Airbnb sem dæmi. Þær voru notaðar eftir að fyrirtækið óx úr frumfjármögnun í rekstrarhæfa starfsemi með miklar vonir um framtíðartekjuvöxt. Fyrirtækið var sem sagt þegar komið á fót og aflaði tekna þegar glærurnar voru notaðar. Þær voru notaðar eftir upphaflega fjárfestingarstigið, þegar fyrirtækið hafði unnið talsvert að viðskiptavinaþróun.

Fyrri árangur er alltaf til skoðunar þegar lítil fyrirtæki biðja um háar fjárhæðir. Taktu því eftir hvernig Airbnb lýsir fyrri árangri og möguleikum á framtíðarvexti. Eftir fjármögnun myndi AirBed&Breakfast breyta nafni sínu og verða alþjóðlegt vörumerki. Þessar tiltölulega einföldu glærur frá 2008–2009 eru vinsælt dæmi vegna einfaldleika og öflugs virðistilboðs, þótt sumir sérfræðingar telji að hönnunin mætti vera betri.19 Engu að síður voru þetta árangursríkar kynningarglærur.

19

„Kynningarglærur Airbnb.“ Slidebean. 2009. https://slidebean.com/blog/startups/airbnb-pitch-deck

Farðu á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/chapter/pitching-ideas/ til að sjá SlideShare-síðu með eftirfarandi tíu glærum og tveimur viðbótarglærum frá SlideShare. Lýsing kynningarglæranna kemur úr Media Innovation and Entrepreneurship.20

20

Efnið byggist á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

- Glæra 1: Airbnb hét upphaflega „AirBed&Breakfast“. Sjálfsmynd vörumerkisins er mótuð með steinskrift, litanotkun og skýrri slaglínu: „Bókaðu herbergi hjá heimafólki í stað hótela.“
- Glæra 2: Vandamálalýsingin er einföld: Ferðafólk þarf hagkvæman valkost við hótel.
- Glæra 3: Lausnalýsingin beinir sjónum að eðli vörunnar, það er að hún sé vefvettvangur, og að lykileiginleikum og því hvernig þeir skapa bæði fjárhagslegan og menningarlegan auð. Taktu eftir að þegar hefur verið fjallað um lykileiginleika og virðistilboð á þremur einföldum glærum.
- Glæra 4: Til að sýna fram á samræmi vöru og markaðar þarf fyrst að vera til markaður. Í kynningarglærum Airbnb kemur fram að þá hafi 630.000 notendur verið á couchsurfing.com og 17.000 auglýsingar um tímabundið húsnæði birst á Craigslist í San Francisco og New York samanlagt á einni viku. Því var til stór hópur mögulegs ferðafólks og stór hópur fólks með herbergi til leigu, en hópana vantaði sameiginlegan vettvang.
- Glæra 5: Fimmta glæran lýsir stærð markaðarins og hlutdeild Airbnb og sýnir vaxtarmöguleika.
- Glæra 6: Til að ljúka röksemdafærslunni um samræmi vöru og markaðar sýnir glæran aðlaðandi notendaviðmót og stutta frásögn af virkni vörunnar.
- Glæra 7: Glæran sýnir heildartekjur fjögurra ára með einföldum reikningi: 10 milljónir ferða × 20 dala meðalþóknun = um 200 milljónir dala í tekjur. Þetta er vísbending um samræmi vöru og markaðar og eykur áhuga fjárfestis á mögulegum framtíðartekjum.
- Glæra 8: Glæran sýnir hvernig Airbnb hefur þegar sigrað keppinauta sína, náð yfirráðum á markaði fyrir tiltekna viðburði og myndað samstarf.
- Glæra 9: Hér fá fjárfestar heildarmynd af samkeppninni.
- Glæra 10: Fjárhagslegar væntingar eru orðnar nokkuð skýrar og voru útskýrðar munnlega. Glæran sýnir þær samkeppnishindranir sem búist er við að verndi stöðu Airbnb, framtíðartekjur og vaxtarvæntingar.

7

Hugleiddu hvað fólst í gerð þessara kynningarglæra Airbnb. Þær eru ekki sérlega flóknar. AirBed&Breakfast, eins og fyrirtækið hét þá, var leiðandi á markaðssyllu sem önnur fyrirtæki höfðu áður reynt að nýta. Hraður vöxtur fyrirtækisins var ekki tryggður en tilboðið var of gott til að fjárfestar gætu hafnað því. Á frumfjármögnunarstiginu sáu þó sumir fjárfestar ekki möguleikana í þjónustu sem hjálpar fólki að sofa á einkaheimilum annarra.[21] Þegar glærurnar voru notaðar hafði fyrirtækið komist yfir fyrstu áhyggjur af öryggi og rekstrarhæfni og var tilbúið að vaxa hratt. Athugun árið 2018 sýndi að Airbnb hafði tryggt fjármögnun í sex umferðum frá ýmsum stórum fjárfestum.[22]

21 Alice Truong. „Fjárfestarnir sem höfnuðu frumfjármögnun Airbnb höfðu sínar ástæður.“ Quartz. 13. júlí 2015. https://qz.com/452384/the-investors-who-passed-on-airbnbs-seed-funding-had-their-reasons/

22 „Fjárfestar Airbnb.“ Crunchbase. án ártals. https://www.crunchbase.com/organization/airbnb/investors/investors_list#section-investors

Eins og fram hefur komið eru kynningarglærur og kynningar þróaðar og fluttar af ólíkum ástæðum, fyrir ólíka markhópa og með ólíku efni. Þú gætir til dæmis útbúið kynningar fyrir ólíka langtímasýn á vöruna. Ef frumfjármögnun fæst ekki gætir þú dregið úr umfangi hugmyndarinnar, lagað framtíðarsýnina og endurmótað kynninguna. Það sem breytist ekki er þörfin á að útskýra hvernig þú skapar notendum eða viðskiptavinum virði og setja fram grunnþætti kynningarinnar, lagaða að hverri breyttri sýn.

Lyftukynningar

Við höfum skoðað fyrirmyndarkynningarglærur sem leiðandi fyrirtæki á markaðssyllu lagaði milli frumfjármögnunar og öflunar framtaksfjármagns. Eftir slíkt dæmi kann að virðast erfitt að veita fjárfestum innblástur með einnar eða tveggja mínútna lyftukynningu fyrir verkefni í þróun. Undirbúningur slíkrar kynningar er þó nauðsynlegur. Lyftukynning er stytt kynning, ræða sem lærð er utan að og getur opnað dyr að því að sýna allar kynningarglærurnar. Hún á að fjalla um lykilþættina, það er vandamál og lausn, virðistilboð, samræmi vöru og markaðar og teymið, en lítið annað.

Að flytja lyftukynningu er list. Hana má læra utan að og það ætti að gera. Hún getur verið flutt óformlega á tengslamyndunarviðburðum, í matarboðum eða við önnur félagsleg tækifæri. Aldrei er vitað hvenær þörf verður á lyftukynningu. Þú gætir lent í samtali við einhvern sem hefur áhuga á verkefninu, hvort sem er í golfi, í skíðabrekku, úti á götu, í verslun eða jafnvel, líkt og í The Big Short, í anddyri risastórs fjárfestingarfyrirtækis. Og auðvitað í lyftu. Þess vegna á kynningin að vera lærð utan að og uppfærð.

Sígilt dæmi um góða lyftukynningu er kynning atvinnuumsækjanda sem leiðir til byrjendastarfs hjá fyrirtæki sem viðkomandi hefur alltaf dreymt um að starfa hjá. Samkvæmt aðlagaðri grein í Forbes[23] eru sex þættir í góðri lyftukynningu fyrir atvinnuleit. Í fyrsta lagi verður kynningin að hafa skýrt markmið; hún má ekki hljóma eins og hvaða starf sem er dugi. Þú þarft að miða kynninguna við það tiltekna starf sem vinnuveitandinn vill manna. Í öðru lagi hjálpar að skrifa kynninguna niður til að geta yfirfarið og fullkomnað hana. Í þriðja lagi þarf hún að vera rétt uppbyggð og í fjórða lagi að beinast að fyrirtækinu sem þú vonast til að starfa hjá fremur en að þér sjálfum. Útskýrðu að þú skiljir hvaða starfskrafti fyrirtækið leitar að og láttu það vera inngang að sögu sem endar á því að þú hentar þörfum fyrirtækisins best. Í fimmta lagi skaltu fjarlægja tískuorð og fyrirtækjamál og að lokum æfa flutninginn upphátt. Lyftukynningar eru jú fluttar augliti til auglitis.

23

Nancy Collamer. „Fullkomna lyftukynningin sem tryggir starf.“ Forbes. 4. febrúar 2013. https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2013/02/04/the-perfect-elevator-pitch-to-land-a-job/#7843035b1b1d

---

TENGILL Á NÁMSEFNI

Hlaðvarp NPR, How I Built This, er áhugavert safn þar sem frumkvöðlar segja sjálfir frá ýmsu sem tengist sprotafyrirtækjum þeirra. Þessi þáttur How I Built This fjallar um Söru Blakely og lyftukynningu hennar fyrir Spanx sem varð að kynningu á baðherbergi og hvernig hún nýtti augnablikið til að ná árangri.

Persónuleg kynning er þó tiltölulega einfalt og skýrt verkefni. Ef þú átt að skrifa lyftukynningu fyrir fyrirhugað verkefni skaltu byrja á um þremur setningum eða tísti með 280 stöfum. Skrifaðu hana fyrst sem lykilpunkta svo að þú festir þig ekki í því að flytja nákvæm orð í nákvæmri röð. Hafðu lyftukynninguna nægilega almenna til að hver sem er í teyminu geti flutt hana og hver væntanlegur fjárfestir skilið hana í framhjáhlaupi. Lyftukynning er línuleg: Viðmælandinn getur ekki lesið efnið aftur eða spurt nánar eins og við skriflega framsetningu eða formlega kynningu þar sem tími er fyrir framhaldsspurningar. Hafðu nafnspjöld meðferðis og gættu þess að snjallsíminn sé hlaðinn og tilbúinn til að skiptast á samskiptaupplýsingum, sem er merki um að þetta fyrsta skref hafi tekist.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Að þróa og æfa lyftukynningu

Hugmyndin að baki lyftukynningu er meðal annars sú að aldrei er vitað hvenær tækifæri gefst: Hvenær gætir þú fengið þrjátíu sekúndur í lyftu með einhverjum sem hefur áhuga á að styðja viðskiptahugmyndina? Þess vegna getur verið afar gagnlegt að hugsa kynninguna vandlega, æfa hana og fá endurgjöf.

- Safnið saman 2–3 samnemendum eða vinum með frumkvöðlahugsun.
- Látið hvern þátttakanda verja nokkrum mínútum í að skipuleggja 30 sekúndna lyftukynningu.
- Skiptist á að kynna hugmyndirnar. Skráið minnispunkta um kynningar hinna.
- Skiptist á að veita endurgjöf um kynningarnar. Endurgjöfin ætti að beinast síður að viðskiptahugmyndinni en að framsetningu hennar.

7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Skilið hvers vegna vernda þarf hugmyndina
- Lýst bæði lagalegum og óhefðbundnum leiðum til að vernda hugmyndir
- Skilið mikilvægi endurgjafar og hvernig eigi að taka við henni og nýta hana

Þegar þú tekur að kynna hugmyndina deilir þú henni með ólíku fólki í ólíkum tilgangi. Þegar nemendur eru hvattir til að þróa frumkvöðlahugmyndir spyrja þeir oft: „Hvernig get ég verið viss um að enginn steli hugmyndinni minni?“ Svarið er gjarnan að auðvelt sé að fá hugmyndir

en erfitt að finna fróða og drífandi leiðtoga. Þeir sem eru að stíga fyrstu skrefin í frumkvöðlastarfi þurfa með öðrum orðum að átta sig á því að það er mun auðveldara og skiptir minna máli að fá hugmyndir en að læra að breyta þeim í vörur sem falla að markaði. Slíkar vörur eiga annaðhvort þegar viðskiptavinahóp eða byggja hann upp með markvissri og krefjandi viðskiptavinaþróun. Margir frumkvöðlar telja mikilvægara að sannfæra fjárfesti um leiðtogahæfni sína og styrk teymisins en um styrk hugmyndarinnar eða frumgerðarinnar. Engu að síður vilja frumkvöðlar gjarnan vernda hugverk sín. Rótgrónari fyrirtæki hafa nefnilega meiri auðlindir og víðtækari og öflugri tengslanet. Þau geta því komið nýstárlegri vöru eða þjónustu á markað á þeim tíma sem það tekur frumkvöðul að komast frá frumfjármögnun að fyrsta fjárframlagi í fyrstu lotu framtaksfjármögnunar.24

24

Hluti þessa efnis byggist á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

Mikilvægt er að vernda viðskiptahugmyndina með einkaleyfi ef ákveðið er að sækja um það. Einkaleyfi eru veitt til að hvetja til frumkvöðlastarfs. Ef frumkvöðlar hafa nokkra vissu um að öðrum verði haldið frá markaðnum um tiltekinn tíma eru þeir líklegri til að taka áhættuna sem fylgir því að þróa nýjungina. Mun ítarlegar er fjallað um vernd hugverka, það er einkaleyfi, vörumerki og höfundarrétt, í köflunum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar og Undirstöður auðlindaáætlunar.

Í flestum atvinnugreinum þarf að þróa vörur og koma þeim á markað hraðar en unnt er með hefðbundnu einkaleyfisferli. Þegar framleidd vara er fullmótuð er mikilvægt að sækja um einkaleyfi til að vernda hönnunina. Þegar um hugverk er að ræða kann að vera best að þróa hugverkið fyrst og sækja síðar um einkaleyfi, einkum á mjög samkeppnishörðu sviði þar sem erfitt væri að sýna fram á að um raunverulegt og einstakt gegnumbrot sé að ræða.

Entrepreneur.com birtir gagnlegar ábendingar25 sem eru endursagðar og settar í nýtt samhengi hér. Í fyrsta lagi þarf að átta sig á því að nánast ekkert sem kemur á markað er verk eins uppfinningamanns eða frumkvöðuls. Sumar hugmyndir eru sannarlega einstakar en jafnvel þeim er nær ómögulegt að halda leyndum. Deila þarf hugmyndum með mörgum svo að hægt sé að þróa vörur eða þjónustu. Að minnsta kosti þarf líklega einhvern tíma að kynna hugmyndina fyrir fjárfestum. Mikilvægara er að vernda þær útgáfur vöru og þjónustu sem verða til með ítrekuðu námi og prófunum en fyrstu hugmyndirnar. Verkkunnátta og viðskiptaleyndarmál teljast til hugverka og þarf að vernda, enda er ekki alltaf unnt að fá einkaleyfi fyrir þeim. Stefndu að því að vernda árangursrík virðistilboð, ekki sérhverja tæknilega hugdettu. Flestar nýjar viðskiptahugmyndir eru afbrigði af lausnum sem aðrir hafa séð fyrir eða jafnvel skrifað um, en aðra kann að hafa skort drifkraft, færni í tengslamyndun eða fjáröflunarhæfni raunverulegs frumkvöðuls. Skiptu tíma þínum skynsamlega milli þess að reyna að vernda hugmyndina og vinna að þróun hennar.

25

Stephen Key. „Hvernig verja má viðskiptahugmynd án einkaleyfis.“ Entrepreneur. 8. maí 2013. https://www.entrepreneur.com/article/226595

Ein leið til að öðlast hugarró, svo vísað sé aftur til Entrepreneur.com,26 er að kanna vandlega alla sem fyrirhugað er að eiga samstarf við. Ef þú getur verið nokkuð viss um að þeir hafi ekki brugðist fyrri samstarfsaðilum geturðu haldið áfram með meira öryggi. Rannsakaðu fólk án þess að ganga á friðhelgi þess en nýttu öll opinber verkfæri sem standa til boða. Leitaðu á netinu að upplýsingum um mögulega samstarfsaðila og fyrri verkefni þeirra. Biddu þá um samskiptaupplýsingar og ef til vill meðmælendalista eða nöfn fyrri samstarfsaðila. Hversu formleg könnunin þarf að vera ræðst af atvinnugreininni sem ætlunin er að hasla sér völl í og eðli sambandsins við samstarfsaðilana. Ef þeir leggjast gegn slíkri könnun gæti það bent til þess að þeir muni líklega ekki setja hagsmuni þína eða vernd vörunnar í forgang.

26

Stephen Key. „Hvernig verja má viðskiptahugmynd án einkaleyfis.“ Entrepreneur. 8. maí 2013. https://www.entrepreneur.com/article/226595

Lagalegir samningar

Auk einkaleyfa eru fleiri lagalegar leiðir til að vernda hugverk.27 Hugsanlega er rétt að krefja samstarfsaðila um að undirrita trúnaðarsamning (NDA). Slíkir samningar kveða yfirleitt á um viðurlög ef samstarfsaðili ljóstrar upp trúnaðarupplýsingum sem eru kjarninn í virðistilboðinu. Þeir geta verið tímabundnir, þannig að eftir tiltekinn tíma verði heimilt að ræða fyrirtækið og rekstrarhætti þess, eða ótímabundnir til að tryggja ríkari lagalega vernd. Ótímabundinn trúnaðarsamningur getur skyldað einstakling til að þegja ævilangt um lykilupplýsingar, ella getur viðkomandi átt yfir höfði sér einkamál þar sem milljónir dala eru undir.

7

27

Stephen Key. „Hvernig verja má viðskiptahugmynd án einkaleyfis.“ Entrepreneur. 8. maí 2013. https://www.entrepreneur.com/article/226595

Samningur um samkeppnisbann kemur í veg fyrir að starfsmaður ráði sig til keppinautar í tiltekinn tíma eftir að hafa starfað hjá fyrirtækinu. Tilgangurinn er að koma í veg fyrir að viðkomandi taki leyndarmál eða færni með sér til keppinautar. Slík framkvæmd hefur sætt gagnrýni, einkum í atvinnugreinum þar sem almennir starfsmenn búa ekki yfir viðskiptaleyndarmálum en eru engu að síður beðnir um að undirrita slíka samninga. Samningarnir geta þó dregið úr iðnaðarnjósnum og komið í veg fyrir að tiltekið lykilstarfsfólk taki hugverk fyrirtækisins með sér til nýs vinnuveitanda eða stofni eigið sprotafyrirtæki á þeim grunni. Starfsfólk ætti aðeins að undirrita slíka samninga ef þeir eru skilyrði fyrir ráðningu. Reglur um samningana eru mismunandi eftir ríkjum Bandaríkjanna. Samningum um samkeppnisbann er almennt ekki framfylgt í Kaliforníu, meðal annars vegna kviks eðlis sprotafyrirtækja, einkum í Kísildal. Þar endurspeglast einnig sú afstaða að ekki eigi að hindra eða takmarka fagfólk í því að afla sér lífsviðurværis.

Samningsákvæði um verk unnið í ráðningarsambandi kveður á um að fyrirtækið eigi nýjungar sem verða til í starfinu, jafnvel þótt einstaklingur leggi verulega af mörkum til vörunnar, þjónustunnar eða ferlisins. Gera má ráð fyrir að tilgreina þurfi samstarfsaðila í einkaleyfum, jafnvel þá sem starfa samkvæmt slíku ákvæði, en tilgangur samningsins er að tryggja að þú eða fyrirtækið haldi einkarétti á einkaleyfinu.

Óhefðbundnar aðferðir

Önnur leið er að beita sköpunargáfu og fela raunverulegt eðli vörunnar eða þjónustunnar. Með því að draga úr vægi tiltekinna lykileiginleika eða fela þá í notandaviðmótinu (UI) má hugsanlega beina athygli frá virðistilboðinu meðan enn er unnið að vörunni, vettvanginum eða frumgerðinni. Notandaviðmótið (UI) er það sem viðskiptavinur sér þegar varan er notuð. Myndrænt notandaviðmót (GUI) er algengt í öllum tækjum sem nota Windows- eða Apple-stýrikerfi. Snjallsímar nota viðmót forrita sem byggjast á grunnstýrikerfinu, einkum iOS eða Android. Notandaviðmót eru orðin algeng í mörgum neytenda- og fagvörum þar sem þau tengjast örgjörvum, skynjurum, minni og öðrum innbyggðum eiginleikum. Frá sjónarhóli hönnunar þarf teymið að ákveða staðsetningu og útlit hvers hnapps, leitarreits, myndræns þáttar og upplýsingaskjás. Gott notandaviðmót nýtist vel og virkar rökrétt og auðskilið fyrir notandann.

Þessi þáttur stafrænna vara og þjónustu er afar mikilvægur og því er sérlega áhættusamt að breyta viðmótinu til að dylja virkni eða eiginleika. Aðferðin er engan veginn örugg. Í mjög samkeppnishörðu og hraðbreytilegu umhverfi, svo sem í vefhugbúnaði og smáforritum, eiga uppfinningar og ítrekuð þróun sér stað á ógnarhraða og keppinautar geta séð og reynt að endurskapa þjónustuna eða vettvanginn um leið og þú kemur þeim á markað. Lítil blekking getur því veitt fyrirtækinu forskot með tiltölulega litlum tilkostnaði.

Þróun farsímaleiksins Ingress hjá Niantic, Inc er hugsanlega dæmi um að raunverulegur tilgangur vöru sé hulinn. Ingress er leikur í auknum veruleika sem byggist á GPS og er spilaður um allan heim. Notendur ganga til liðs við ímyndaða fylkingu og ná á sitt vald ímynduðum gáttum sem tengjast raunverulegum landfræðilegum stöðum. Þeir tengja gáttirnar saman og hjálpa fylkingunni að ná landsvæði og auðlindum. Samhliða því að nýta sérþekkingu sína á kortlagningu heimsins til að búa til vísindaskáldsagnaleik var Niantic einnig að þróa Pokémon GO. Þegar notendur víðs vegar um heiminn höfðu kortlagt tiltekna landfræðilega „hnútpunkta“ bjó Niantic yfir alþjóðlegu neti áhugaverðra staða sem notendur höfðu auðkennt. Víða urðu hnútpunktar í Ingress, til dæmis staðir með opinber listaverk, athyglisverðan byggingarstíl eða söguleg kennileiti, síðar að PokéStop-stöðvum í Pokémon GO. Þar safna þátttakendur í alþjóðlega leiknum í auknum veruleika auðlindum til að fanga vasaskrímsli sín og láta þau berjast.

Ein leið til að vernda hugverk er að dylja með markvissum hætti óvirka eiginleika eða möguleika þar til hægt er að nýta þá til fulls. Fá sprotafyrirtæki hafa tæknilegt bolmagn á við Niantic, en nánast öll fyrirtæki ákveða hvað skuli sett í forgang, hverju skuli haldið til baka og hvenær nýjar vörur eða nýir eiginleikar skuli gefnir út.

Að nýta endurgjöf til að slípa kynninguna

Í kynningu þarf að sýna fram á að þú hafir sett saman hæft og faglegt teymi sem getur breytt hugmynd í nýjung. Notendur, samstarfsaðilar, fjárfestar og aðrir munu koma með tillögur um hvernig varan eða skipulagsheildin eigi að breytast. Fjárfestar líta á það sem viðvörunarmerki ef frumkvöðull ræður ekki við endurgjöf.28 Tilgangur náms í fyrirtækjarekstri er að nýta lærdóminn af endurgjöfinni.

28

John Rampton. „25 ástæður fyrir því að ég fjárfesti ekki í sprotafyrirtækinu þínu.“ Entrepreneur. 15. september 2014. https://www.entrepreneur.com/article/236999

Frumkvöðlaverkefni hefjast oft sem vandamál án auðveldra lausna. Upphaflega hugmyndin er besta ágiskun þín um nýstárlega lausn, en hún þróast hraðar í átt að samræmi vöru og markaðar ef þú tekur við endurgjöf af yfirvegun. Kynningin þarf að sýna að þú hafir frábæra vöru, hafir rannsakað viðfangsefnið og getir tekið við endurgjöf og nýtt hana til að bæta vörur þínar.29 Þú þarft með öðrum orðum að sýna að þú kunnir að taka leiðsögn.

29

Michelle Ferrier og Elizabeth Mays. Nýsköpun og frumkvöðlastarf í fjölmiðlum. (Montreal: Rebus Community, haustið 2018). Efnið byggist á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

Þróun verkefnisins byggist á gagnaöflun til að komast að því hvað viðskiptavinum líkar og hvað fjárfestar eru tilbúnir að fjármagna. Því þarf að leita eftir jákvæðri endurgjöf og byggja á henni en jafnframt meta hana með gagnrýnum hætti. Sýna neytendur eða notendur einlægan áhuga eða eru þeir aðeins kurteisir? Þetta getur einkum verið áhyggjuefni þegar kynnt er fyrir vinum og fjölskyldu. Geturðu skýrt hvers vegna tilteknir eiginleikar fengu jákvæða endurgjöf en aðrir ekki? Aflaðu endurgjafar um margar breytur vörunnar og gættu þess að þú getir einangrað gagnapunkta til marktækrar greiningar. Besta endurgjöfin felur í sér megindleg svör um hvað neytendum líkar og mislíkar ásamt eigindlegum upplýsingum um hvers vegna. Megindleg gögn varða tölulegar mælingar, meðal annars raunveruleg kaup og kauphegðun auk viðhorfskannana um vöru. Eigindleg gögn eru flóknar upplýsingar sem svara spurningunum „Hvers vegna?“ og „Hvernig?“ Oft er ómögulegt að vita hvers vegna fólk notar vöruna á tiltekinn hátt nema það sé spurt.

Til skamms tíma má nýta endurgjöf til að ákveða hvaða eiginleikar fái forgang snemma í þróun verkefnisins. Margir frumkvöðlar standa frammi fyrir þeim vanda að hafa of margar góðar hugmyndir.30 Ef öllum góðu hugmyndunum er fylgt eftir samtímis geta auðlindir fyrirtækisins fljótt gengið til þurrðar. Einbeittu þér fyrst að þeim eiginleikum sem eru vinsælastir og tiltölulega ódýrir í framleiðslu og afhendingu. Vörur, þjónusta eða eiginleikar sem skila miklum ávinningi verða ef til vill ekki það sem einkennir vörumerkið síðar meir. Þau geta þó haldið sprotafyrirtækinu gangandi nógu lengi til að þróa flóknari vörur og eiginleika sem krefjast meiri tíma og fjárfestingar. Til lengri tíma hjálpar endurgjöf þér að stýra fyrirtækinu.

30

Mayo Oshin. „Fimm ráð þegar hugmyndirnar eru of margar og ekkert klárast.“ Án ártals. https://mayooshin.com/5-things-to-do-too-many-ideas/

Endurgjöf getur einnig komið frá starfsfólki, leiðandi aðilum á markaði og keppinautum. Endurgjöf frá þeim getur nýst betur til að stýra vaxtarverkefnum til langs tíma. Í þessum skilningi felur endurgjöf í sér meira en ráðleggingar eða einkunnir fyrir vöru. Hún getur falist í taktískum aðgerðum á markaði. Keppinautar veita endurgjöf þegar þeir bregðast við aðgerðum þínum með eigin aðgerðum á markaðnum. Fylgstu með aðgerðum keppinauta af sama opna huga og sömu ígrunduðu tortryggni og þegar þú metur annars konar endurgjöf.

Þegar tækifæri gefst til að kynna hugmyndina er næsta skref að meta vandlega megindlega og eigindlega endurgjöf. Hún getur varðað kynninguna, útlitslíkanið, veggspjaldið eða, eins og algengt er í framleiðsluferlum, þrívíddarprentað líkan. Slíkt líkan sýnir nokkurn veginn hvernig fullbúin og áþreifanleg vara gæti litið út og verið viðkomu. Þú hefur stundum enga stjórn á gögnum úr kynningarkeppnum og því kann að vera betra að nýta lærdóminn af endurgjöfinni um kynninguna í þessu ferli viðskiptavinaþróunar.

7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir

Hlutar efnisins í þessum hluta byggjast á upprunalegu efni Marks Poepsel sem var unnið með stuðningi Rebus Community. Upprunalega efnið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Bent á úrræði til að finna keppnir og samkeppnir
- Skilið tækifæri og raunveruleika keppna og samkeppna

Nú hefurðu fengið hugmynd um hvernig miðla má tilgangi nýjungar með skýrum yfirlýsingum um hlutverk og framtíðarsýn og setja um leið áþreifanleg SMART-markmið fyrir sprotafyrirtækið. Þú ættir einnig að hafa grunnskilning á því hvernig kynna má nýjungina fyrir ólíkum hópum með mismunandi tegundum kynninga til að afla fjárstuðnings, laða að hæft starfsfólk eða afla framlaga ef um samfélagslegt frumkvöðlaverkefni er að ræða. Þú hefur kynnst aðferðum til að vernda hugmyndina og farið yfir hvernig nýta má endurgjöf í ítrekuðu ferli til að bæta og slípa hugmyndina eða frumgerðina. Nú er komið að raunveruleikaprófi. Hvað getur þú í raun gert sem frumkvöðull í námi til að koma vel undirbúinn inn á markaðinn, nýskapa og halda fyrstu kynningarnar?

Fyrst þarf að nýta menntun og starfsreynslu til að rannsaka hvers konar frumkvöðlaumhverfi hentar þér. Viltu starfa hjá sprotafyrirtæki og nýta sköpunarhæfileika þína til að hjálpa teymi sem þegar er starfandi að þróa hugmyndir sínar áfram? Viltu koma að sprotafyrirtæki frá upphafi og hjálpa til við að byggja það upp frá grunni og leggja þar meðal annars til kunnáttu þína í kynningum? Eða viltu verða frumkvöðull og mynda eigið teymi um nýstárlegar hugmyndir þínar? Það er þér í hag að kanna þessa möguleika með vandaðri upplýsingaöflun.

Svæðisbundin úrræði

Rétt eins og samfélög fjárfesta í skólum til að mennta nemendur og bæta stöðu samfélagsins í heild eru sum samfélög farin að sjá langtímagildi þess að fjárfesta í frumkvöðlum. Meðal úrræða sem leita má að eru:

- Samvinnurými þar sem frumkvöðlar koma saman til að vinna að sjálfstæðum verkefnum sínum og byggja upp teymi. HQ Raleigh í Norður-Karólínu er eitt slíkt rými og býður upp á ýmsar aðildarleiðir, skrifstofu- og eldhúsaðstöðu og önnur hlunnindi. WeWork í New York-borg er annað dæmi, sem og Spark í Baltimore í Maryland (mynd 7.7).
- Frumkvöðlasetur eða viðskiptahraðlar sem bjóða upp á meira en skrifstofurými. Þau veita leiðsögn í stað þess að láta gott kaffihorn nægja.
- Kynningarkeppnir þar sem byrja má að afla þeirrar endurgjafar sem þarf til að slípa virðistilboð þín og þróa heildstæða viðskiptaáætlun.



Mynd 7.7 Vinnustaður eða félagsheimili? Sum fyrirtæki bjóða upp á afþreyingartengd hlunnindi í samvinnurýmum til að laða að besta starfsfólkið og auka starfsánægju. (Mynd: Jason Putsche Photography/Spark Baltimore, CC BY 4.0)

Stærð samfélagsins þar sem þú kýst að búa ræður því hvort þar eru ólíkar markaðssyllur fyrir frumkvöðla eða almennara frumkvöðlaumhverfi. Óháð stærð samfélagsins eru það fólkið í því og færni þín í tengslamyndun sem ráða mestu um möguleika þína. Einn möguleiki er að stefna að þátttöku í vörukynningu innan sex mánaða frá því að þú flytur til nýrrar borgar. Ef til vill kynnir þú eigin vel afmarkaða hugmynd eða gengur til liðs við teymi sem er þegar að undirbúa kynningu og leggur því lið. Hvað sem því líður: Ef þú hefur áhuga á frumkvöðlastarfi en vinnur hvorki með öðrum né keppir við þá vex hvorki fyrirtækið þitt né samfélagslega verkefnið.

Keppnir

Samkvæmt Entrepreneur.com,[31] er nauðsynlegt að kanna vel hvaða keppnir eru í boði á tilteknu svæði áður en stokkið er til. Frumkvöðlakeppni er hvers kyns keppni í frumkvöðlastarfi önnur en kynningarkeppni. Slíkar keppnir eru yfirleitt haldnar af félagasamtökum og háskólum, en sífellt fleiri fyrirtæki standa fyrir þeim til að greiða fyrir nýsköpun utan fyrirtækisins, laða að fjölbreyttan hóp frumkvöðla og fá aðgang að óhefðbundnum uppsprettum nýrra hugmynda sem hafa viðskiptalegt gildi. Yfirleitt þarf að skila gögnum um fyrirtækið, til dæmis viðskiptalíkani, sem fjallað er um í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun, greinargerð og eyðublöðum sem eru sniðin að kröfum keppninnar.

31

„Þátttaka í keppni um fjármögnun lítilla fyrirtækja.“ Entrepreneur. 25. janúar 2017. https://www.entrepreneur.com/article/286209

Margar ástæður geta verið fyrir þátttöku í keppni og efst á listanum er að finna leiðbeinanda. Fyrstu frumkvöðla- og kynningarkeppnirnar veita þér bæði lærdóm og tækifæri til að mynda tengsl og leita að leiðbeinendum og mögulegum samstarfsaðilum. Undirbúðu þig með því að komast nákvæmlega að því hvers er ætlast til af þér og afla eins mikilla upplýsinga og unnt er svo að skrifin fylgi ísjakareglunni. Samkvæmt henni eiga að vera mikil gögn og ítarlegar upplýsingar að baki hverju orði og hverri setningu í innsendingunni. Dómarar sjá ef til vill aldrei ítarlega greinargerð, nákvæma samantekt um fyrirtækið, þá fjárfestingu sem óskað er eftir eða helstu áhættur þess. Engu að síður eykur þú líkurnar á árangri í keppninni ef þú hefur haldbær gögn að baki þessum atriðum í stjórnendasamantektinni eða innganginum.

Þátttaka í keppni líkist því að brjóta kynningarglærurnar niður í einstök atriði, styðja hvert atriði með vandaðri rannsókn og skrifa og setja upplýsingarnar fram á þeim ólíku formum sem óskað er eftir. Keppnir kunna að kalla eftir ritgerðum, veggspjöldum, myndskeiðum, herferðum á samfélagsmiðlum og öðru efni. Allt efni sem keppnin krefst þarf að vera unnið af fagmennsku. Ef þú vilt í raun vinna keppni sem krefst margmiðlunar eða efnis á samfélagsmiðlum gæti verið skynsamlegt að ráða miðlasérfræðing til aðstoðar, enda er þetta í eðli sínu markaðsstarf.

Ef og þegar þú vinnur keppni skaltu mynda tengsl við skipuleggjendur og leita leiðsagnar. Til lengri tíma er góð leiðsögn verðmætari en peningaverðlaun sem eru bundin íþyngjandi skilyrðum. Góður leiðbeinandi og góð markaðssylla spá oft betur fyrir um árangur í frumkvöðlastarfi en hæfni til að útbúa sannfærandi keppnisgögn eða kraftmiklar kynningar. Sem frumkvöðull þarftu að skilja hvernig atvinnugrein starfar í félagslegu og menningarlegu samhengi og regluverki tiltekins landsvæðis. Að því marki sem þátttaka í keppni hjálpar þér að læra um þessi atriði er hún verðmæt, en í flestum tilvikum tryggir verðlaunafé upp á 5.000, 10.000 eða jafnvel 20.000 dali sprotafyrirtækinu ekki mikið forskot.

Keppnir á háskólasvæðum kunna að vera verðmætari en aðrar vegna þess hve margir leiðbeinendur eru fengnir til að dæma þær. Leiðbeinendur sem skilja svæðisbundna markaði og tækifæri til tengslamyndunar geta verið mjög verðmætir og keppnir eru stundum eitt af fáum tækifærum þar sem fjöldi fagfólks tekur þátt í háskólanámskeiði eða verkefni utan námskrár. Keppnir kunna einnig að vera haldnar af viðskiptasamtökum eða hópum sem sinna samfélagslegu frumkvöðlastarfi á háskólasvæðinu og veita þá góð tækifæri til tengslamyndunar. Sumar keppnir eru undankeppni fyrir kynningarkeppni sem fylgir á eftir. Þá undirbýrðu kynningarglærurnar samhliða keppnisumsókninni til að tryggja samræmi milli kynningarinnar og fullyrðinganna í umsókninni. Þetta kann að virðast einfalt, en dómarar taka eftir ósamræmi milli þess sem er sent inn og þess sem síðar er kynnt. Hvað sem því líður gefur keppni á háskólasvæði eða innan markaðssyllunnar þér tækifæri til að rannsaka markaðinn, rýna í eigin hugmyndir og byggja upp teymi.

Að byggja upp teymi fyrir keppni með það lokamarkmið að skapa farsælt verkefni er einn af mest spennandi og jafnframt erfiðustu þáttum frumkvöðlastarfs. Margir frumkvöðlar vilja síður sleppa stjórninni og leita að fólki sem vinnur aðeins á þann hátt sem þeir sjálfir kjósa. Það er yfirleitt hvorki mögulegt né ráðlegt. Markmiðið er að byggja upp teymi með fólki sem

sér vandamál frá ólíkum sjónarhornum og leggur fram uppbyggilegar og hreinskilnar ábendingar. Best er að koma á menningu skýrra samskipta og gagnkvæmrar virðingar þegar gagnrýni er sett fram og henni svarað, því skoðanir og nálganir verða ólíkar. Jafnvel þótt keppnin geri ekki annað en að hvetja þig til að byggja upp gott teymi er þátttakan þess virði. Auðvelt er að finna upplýsingar um slíkar keppnir; skoðaðu námsleiðir í frumkvöðlastarfi við stærri háskóla. Sumar eru aðeins opnar nemendum eða brautskráðum nemendum en aðrar standa fleirum til boða. Skoðaðu einnig helstu stuðningsaðila sprotafyrirtækja, svo sem TechStars og Y Combinator, og staðbundna aðila á sviði efnahagsþróunar. Loks má leita að keppnum sem beinast að tilteknum hópum sem þú kannt að tilheyra, svo sem konum í frumkvöðlastarfi eða öðrum hópum sem hafa sögulega átt undir högg að sækja.

Samkeppnir

Líkt og frumkvöðlakeppnir geta kynningarkeppnir (mynd 7.8) boðið sigurvegurum peningaverðlaun eða leiðsögn. Í sumum stærri kynningarkeppnum fylgja frumfjármögnunarsamningar sem sigurvegarar þurfa að undirrita áður en þeir geta tekið við peningaverðlaunum. Lykilmunurinn er að í kynningarkeppni á að setja viðskiptahugmyndina fram í kynningu, yfirleitt með kynningarglærum, en í frumkvöðlakeppni er gert ráð fyrir óformlegri samantekt. Verðlaun í frumkvöðlakeppnum eru þó lægri, til dæmis lögfræðiþjónusta eða önnur viðskiptaþjónusta að andvirði 1.000 dala í stað mun hærri peningaverðlauna.



Mynd 7.8 Háskólar, samfélög, fjármögnunaraðilar og aðrir hagsmunahópar standa fyrir kynningarkeppnum til að styðja frumkvöðlaverkefni. Hér sjást þátttakendur í Heartland-kynningarkeppninni, undanfara alþjóðlegu frumkvöðlaráðstefnunnar (GES), í Overland Park í Kansas. (Heimild: ljósmynd af sigurvegurum kynningarkeppninnar eftir „Global Entrepreneurship Summit"/Flickr, í almenningseigu)

Leitaðu að keppnum í borginni þinni og á stöðum sem eru í innan við hálfs dags akstursfjarlægð svo að þú getir tekið þátt í kynningarkeppnum án þess að verja of miklum tíma eða fjármunum í ferðalög. Leitaðu að keppnum sem beinast að þeim markaðsgeira sem þú hefur mestan áhuga á og nýttu hæfni þína og styrkleika. Svæðisbundnar skrifstofur efnahagsþróunar styrkja sumar kynningarkeppnir. Slíkar skrifstofur tengjast oft þróunarmiðstöðvum lítilla fyrirtækja sem eru staðsettar við eða tengdar stærri háskólum, staðbundnum SCORE- og SBA-skrifstofum. Skrifstofurnar veita oft peningaverðlaun í von um að laða ný sprotafyrirtæki til svæðisins. Aðrar keppnir tengja frumkvöðla við fjárfesta sem bjóða frumfjármögnun gegn samningi um tiltekið eignarhlutfall í fyrirtækinu. Sumar bjóða fé til lögfræði-, bókhalds- og leiðsagnarþjónustu og annarrar þjónustu. Þannig virkar frumfjármögnun. Sigurvegarar ættu þó að leita lögfræðiráðgjafar áður en þeir undirrita samning sem afhendir fjárfesti eignarhlut í fyrirtækinu sem skilyrði fyrir verðlaunum eða frumfjármögnun. Hugsanlega mætti tryggja slíka fjármögnun annars staðar.

Þetta skýrir hvers vegna sumir frumkvöðlar virðast sjálfir eyðileggja samningstækifæri sitt í Shark Tank. Stundum kann að vera óskynsamlegt að hafna samningi, en í öðrum tilvikum hafa þeir aðrar leiðir til frumfjármögnunar í huga sem kunna að veita þeim meiri stjórn á framtíð fyrirtækisins. Verst væri að vinna keppni og undirrita fjárfestingarsamning sem hvorki styður lokamarkmið þín né verndar þau. Þátturinn American Idol hefur verið víti til varnaðar[32]; sigurvegarar í American Idol undirrita yfirleitt einkaréttarsamning um hljóðritun sem takmarkar listafólkið og kemur í veg fyrir að það semji við stórt

hljómplötufyrirtæki árum saman. Flestir fjárfestar vilja nánast alltaf eignast hlut í frumkvöðlaverkefnum sem þeir hjálpa að fjármagna og tryggja sér þannig hlutdeild í framtíð þeirra til langs tíma. Áður en þú tekur þátt í keppni skaltu kanna hvort eðli verðlaunanna krefjist slíks frumfjármögnunarsamnings. Byggðu ákvörðunina á því hversu vel þú sættir þig við slíkt fyrirkomulag. Kannaðu líka hvernig komið hefur verið fram við fyrri sigurvegara, hvaða árangri þeir hafa náð og hvaða mistök þeir hafa gert.

32

Nasir Pasha og Matt Staub. „Verðlaunin fyrir sigur í American Idol? Einhliða samningur." Pasha Law6. febrúar 2015. https://www.pashalaw.com/prize-winning-american-idol-sided-contract-e148/

Til að vinna kynningarkeppni þarf að komast nákvæmlega að því fyrir hverjum er kynnt og hvaða viðmið verða notuð. Lestu keppnisreglurnar vandlega og kynntu þér viðkomandi dómara og bakgrunn þeirra eins vel og unnt er. Lagaðu kynninguna að markmiðum keppninnar án þess að breyta virðistilboðinu eða lofa eiginleikum eða afurðum sem þú getur ekki afhent. Lagaðu beiðni þína að því sem keppnin býður. Fátt fer meira í taugarnar á dómurum en þegar verðlaun og tilboð eru skýrt tilgreind í reglunum en þátttakendur biðja um miklu meira fé eða eitthvað allt annað en stendur til boða.

7

Þú ættir að þróa eitt meginviðskiptalíkan, sem fjallað verður um í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning, og kynna hugmyndina ítrekað fyrir einstaklingum, frumkvöðlahópum, fjárfestum og dómurum keppna, nema það sé daglegt starf þitt. Þannig þróarðu kynninguna fyrir markaðssylluna. Með tímanum lærirðu hvað ber að leggja áherslu á og hvað má draga úr eða sleppa. Það kann að hjálpa þér að vinna keppnir.

Í háskólanámi geturðu tekið þátt í kynningarkeppnum á háskólasvæðinu til að æfa þig í að greina markaðssyllu. Markaðssyllan sem þú kannar í námi kann að líkjast þeim markaðssyllum sem þú starfar síðar á. Háskólabær getur verið sérkennilegur markaður, en þar eru yfirleitt fjölmörg tækifæri til leiðsagnar sem bæta upp það sem kann að skorta í innviðum atvinnulífsins. Hafðu kynningarglærurnar faglegar og æfðu kynninguna þar til hún er fullmótuð. Vertu einnig athugull áhorfandi í slíkum keppnum og fylgstu vel með öðrum þátttakendum. Frumkvöðlar ná oft tökum á eigin nálgun eftir að hafa horft á aðra kynna í eitt eða tvö ár.

Samtök frumkvöðla í háskólum (CEO) starfrækja deildir í meira en 300 háskólum víðs vegar um Bandaríkin. Þau vinna að því að frumkvöðlastarf sé sjálfstætt fræðasvið fremur en hliðarafurð MBA-náms eða afmörkuð námsleið í viðskiptadeild, eins og því er háttað í mörgum háskólum. Margir háskólar starfrækja deildir samtakanna, óháð því hvernig þeir eru skipulagðir.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Samtök frumkvöðla í háskólum

Kynntu þér CEO og kannaðu hvort deild sé starfrækt í háskólanum þínum. Tafla 7.4 sýnir upplýsingar á vef landssamtakanna.

Framtíðarsýn og hlutverk Samtaka frumkvöðla í háskólum 33

33

Samtök frumkvöðla í háskólum. „Um okkur.“ Án ártals. http://www.c-e-o.org/page/aboutus

Tafla 7.4

Yfirlýsing um framtíðarsýn	Hlutverkayfirlýsing
CEO stefnir að því að þjóna meira en 400 háskólum og hjálpa nemendum að gera frumkvöðladrauma sína og markmið að veruleika. Samtökin veita frumkvöðlum í hópi nemenda tækifæri, viðburði, deildarstarf og ráðstefnur sem hjálpa þeim að stofna fyrirtæki.	Að fræða, styðja og hvetja háskólanema til að starfa sem frumkvöðlar og leita tækifæra með stofnun fyrirtækja. Með fjölbreyttu samfélagi frumkvöðla og alþjóðlegu tengslaneti veitir CEO frumkvöðlum í hópi nemenda tækifæri, viðburði, deildarstarf og ráðstefnur sem hjálpa þeim að stofna fyrirtæki. Hápunktur ársins er alþjóðlega ráðstefnan sem haldin er árlega að hausti.

Ef deild er starfrækt í háskólanum þínum skaltu hafa samband við stjórnendur hennar og kanna hvernig hægt er að ganga til liðs við hana. Ef þú ert þegar í samtökunum skaltu kanna hvernig þú getur tekið að þér leiðtogahlutverk meðal nemenda. Ef þú gegnir slíku hlutverki hjá CEO skaltu gera áætlun um að hafa varanleg og jákvæð áhrif á deildina. Ef engin deild er í háskólanum skaltu leita til skrifstofu nemendamála eða háskólalífs og kanna hvernig stofna megi deild. Hugsanlega starfar þar sambærilegur hópur með sömu áherslu undir öðru nafni.

- Hvaða farsælu fyrirtæki hafa CEO-deildir eða hópar innan þeirra stofnað?
- Hvaða eina lykilbreytingu eða tvær lykilbreytingar mætti gera til að styrkja deildina þína?
- Við hvern geturðu haft samband og átt samstarf til að koma breytingunum í framkvæmd?
- Hvert verður meginmarkmið þitt í frumkvöðlastarfi sem félagi í CEO? Geturðu nýtt hópinn sem stökkpall fyrir eigið sprotafyrirtæki? Hvernig?

Frumkvöðlavefurinn AlphaGamma.com telur upp margar af stærstu viðskiptaáætlunarkeppnunum fyrir nýliða í frumkvöðlastarfi og frumkvöðla í námi. Hér er listi yfir helstu keppnir sem fóru fram árið 2019. Á vefnum má finna upplýsingar um komandi keppnir.34 Í flestum tilvikum eru heildarverðlaun hvers árs tilgreind ásamt öðrum upplýsingum um viðkomandi keppni:

34 Kima Mayes. „Tólf bestu viðskiptaáætlunarkeppnir ársins 2019.“ Alpha Gamma. 12. febrúar 2019. https://www.alphagamma.eu/opportunities/12-best-business-plan-competitions-in-2019/

- Viðskiptaáætlunarkeppni viðskiptadeildar Harvard-háskóla fyrir ný fyrirtæki – 300.000 dalir
- Viðskiptaáætlunarkeppni Rice-háskóla – 1,5 milljónir dala
- Viðskiptaáætlunarkeppni Milken og Pennsylvaníuháskóla á sviði menntunar – 1.000.000 dala
- Frumkvöðlakeppnin í Utah – 100.000 dalir
- Next Founders – 30.000 dalir
- Heimskeppni Technovation – 42.000 dalir

- CodeLaunch – 67.000 dalir
- Burton D Morgan – 100.000 dalir
- Viðskiptalíkanakeppni Edwards L. Kaplan – 100.000 dalir
- UPitch-kynningarkeppnin – 10.000 dalir
- Hult-verðlaunakeppni nemenda – 1.000.000 dala
- Thiel Fellowship – 100.000 dalir

Á listann vantar fleiri athyglisverðar keppnir. Viðskiptaáætlunarkeppni George Washington-háskóla fyrir ný fyrirtæki veitti árið 2017 reiðufé og þjónustu að heildarvirði meira en 300.000 dala.[35]Keppni Baylor-háskóla um ný fyrirtæki stendur háskólum um öll Bandaríkin til boða og veitti nemendateymum frá Arkansas, Iowa og Pennsylvaníu samtals meira en 85.000 dali; lið frá Kaliforníu og Illinois komust einnig í úrslit.[36] Í Singapúr er haldin alþjóðleg viðskiptaáætlunarkeppni með verðlaun að heildarvirði einnar milljónar dala.[37]Draper-keppnin fyrir frumkvöðlakonur í háskólanámi við Smith-háskóla býður upp á meira en 60.000 dali í heildarverðlaun, þar á meðal 10.000 dala aðalverðlaun í reiðufé auk námsstyrks.[38] Ríkisháskólinn í Arizona, Indiana-háskóli og margir aðrir háskólar halda slíkar keppnir. Umsóknarfrestir eru dreifðir yfir allt árið. Sumar keppnir eru opnar þátttakendum alls staðar að af landinu en aðrar aðeins nemendum á tilteknu háskólasvæði eða landsvæði. Keppnir tengjast ekki endilega skólaárinu. Rannsakaðu hvaða keppnir henta þér og náminu þínu best og hafðu samstarf við kennara um að taka þátt, læra, mynda tengsl og helst hljóta fjármögnun.

7

35 „New Venture Competition.“ George Washington-háskóli. Án ártals. https://newventure.gwu.edu/history-mission

36 „Baylor New Venture Competition.“ Baylor-háskóli. Án ártals. https://www.baylor.edu/business/newventurecompetition/

37 „Lee Kuan Yew Global Business Plan Competition.“ Stjórnunarháskólinn í Singapúr. Án ártals. https://www.smu.edu.sg/lky

38 „Draper Competition.“ Smith-háskóli. Án ártals. https://www.smith.edu/academics/conway-center/entrepreneurship/draper-competition

Árangur næst í frumkvöðlastarfi þegar nýskapandi fólk finnur frjóan jarðveg, þróar hugmyndir og hugtök og sýnir þrautseigju við að læra hvernig laga megi nýjar vörur að viðeigandi mörkuðum. Frumkvöðlar sem hafa lokið háskólanámi ættu að gera sjálfum sér þann greiða að rannsaka hvaða frumkvöðlasamfélag þeir vilja helst starfa innan. Skrifstofur efnahagsþróunar um allan heim hvetja frumkvöðla til að flytja til borga sinna, enda þurfa þær kraftmikið og nýskapandi fólk sem þorir að taka áhættu og getur skapað drifkrafta hagkerfis framtíðarinnar.

Ein leið sem einstök svæði nota til að hvetja til frumkvöðlastarfs er að halda frumkvöðlakeppnir, það er hvers kyns samkeppni um fjármögnun sprotafyrirtækja sem felur ekki í sér kynningarkeppni. Ef þú getur byggt upp teymi fyrir keppni sem byggist á skriflegum gögnum ertu kominn vel á veg með að byggja upp teymi sem getur kynnt nýjungar.

Lykilhugtök

beiðni
tiltekin fjárhæð eða tegund aðstoðar sem óskað er eftir í kynningu

fyrirtækjafrásögn
frásögn af því hvernig farsælt fyrirtæki óx úr litlu í stórt og öflugt fyrirtæki sem þjónar þúsundum eða jafnvel milljónum manna; frásögnin getur nýst í markaðsskyni og veitt stjórnendum og starfsfólki innblástur

lyftukynning
stutt kynning, það er ræða sem er lærð utan að og getur opnað þér leið til að sýna allar kynningarglærurnar

frumkvöðlakeppni
hvers kyns keppni í frumkvöðlastarfi önnur en kynningarkeppni; hún getur falist í því að skila viðskiptalíkönum, ítarlegum greinargerðum eða eyðublöðum sem eru sniðin að kröfum keppninnar

ótti við að missa af (FOMO)
þörf fyrir að halda í við jafningja og þær ímyndir sem þeir birta í félagslegu samhengi, einkum á samfélagsmiðlum

ísjakareglan
ritunarregla sem nýtist við undirbúning keppnisgagna og kynningarglæra; samkvæmt henni á hvert orð eða hver setning í innsendingu eða kynningu að styðjast við mikið efni og smáatriði sem ekki koma fram í kynningunni eða tillögunni en þú hefur tiltæk ef fjárfestir vill vita meira um smáatriðin og hve vel þú þekkir þau

hugmyndavinna
markvisst ferli sem felst í að opna hugann fyrir nýjum hugsunarleiðum sem greinast í margar áttir út frá tilteknu markmiði eða vandamáli

hlutverkayfirlýsing
yfirlýsing um tilvistarástæðu skipulagsheildar sem skilgreinir meginmarkmið hennar til langs tíma og skýrir hvað frumkvöðlaverkefnið ætlar að gera, hvaða virði það veitir endanlegum viðskiptavinum og hvernig það ætlar að koma því til leiðar

samningur um samkeppnisbann
formlegur samningur um að undirritandi starfi ekki hjá öðru fyrirtæki sem er beinn keppinautur núverandi vinnuveitanda meðan á ráðningu stendur og yfirleitt í tiltekinn tíma eftir að ráðningunni lýkur

trúnaðarsamningur (NDA)
samningur sem kveður á um þung fjárhagsleg viðurlög ef samningsaðili ljóstrar upp trúnaðarupplýsingum sem viðkomandi býr yfir

kynning
formleg framsetning þar sem þú biður um eitthvað, yfirleitt flutt fyrir mögulega fjárfesta í sprotafyrirtæki

kynningarkeppni
keppni sem getur boðið sigurvegurum peningaverðlaun eða leiðsögn; þátttakendur eiga að kynna viðskiptahugmynd sína, yfirleitt með kynningarglærum

kynningarglærur
glærukynning sem veitir stutt yfirlit yfir vöruna og það sem óskað er eftir

frásögn um vandamál og lausn
stutt saga í einni eða tveimur setningum sem lýsir vandamáli sem snertir marga og setur fram lausn sem er nýstárleg, einstök eða innsæisrík, eða býr yfir öllum þessum eiginleikum

notandaviðmót (UI)
það sem viðskiptavinur sér þegar varan er notuð; afbrigði af notandaviðmóti nægir ekki endilega til að fá einkaleyfi, en einstök hönnun í víðari skilningi getur auðveldað þér að fá einkaleyfisvernd

virðistilboð
samantekt sem lýsir þeim ávinningi eða virði sem viðskiptavinir geta vænst af tiltekinni vöru eða þjónustu

samningsákvæði um verk unnið í ráðningarsambandi
samkomulag milli starfsmanns og fyrirtækis um að fyrirtækið eigi nýjungar sem verða til í starfinu, jafnvel þótt einstaklingur leggi verulega af mörkum til vörunnar

Samantekt

7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið

Einfaldasta formúlan fyrir frásögn af nýjung er frásögn um vandamál og lausn. Frumkvöðlar leysa vandamál en þurfa jafnframt að móta stefnu til að takast á við keppinauta og áhættuna sem fylgir stofnun nýs verkefnis. Yfirlýsingar um framtíðarsýn og hlutverk skipta sköpum þegar verkefni er skipulagt. Yfirlýsing um framtíðarsýn er víðtækari en hlutverkayfirlýsing. Með SMART-rammanum geta frumkvöðlar sett sér markmið sem unnt er að ná. Öll þessi verkfæri — yfirlýsing um framtíðarsýn, hlutverkayfirlýsing og mótun SMART-markmiða — hjálpa til við að þróa upprunasögu verkefnisins og þjóna sem almennur og sértækur frásagnarrammi.

7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni

Í þessum hluta var fjallað um mikilvægi þess að setja frumkvöðlaverkefni fram og miðla því í frásagnarformi. Ekki eru öll sprotaverkefni ævintýri, en með því að þekkja og nota traust frásagnarform getur þú hjálpað vörumerkinu, vörunum og einstökum eiginleikum þeirra að ná áberandi stöðu. Ef sprotafyrirtækið vex getur sagan að lokum orðið kveikjan að fyrirtækjafrásögn. Sögum fylgja bæði kostir og gallar. Kostirnir eru að þær hjálpa til við að miðla vandamálinu sem nýjungin leysir, lausninni sem hún býður og þörfinni fyrir hana á markaði. Gallarnir eru að saga getur vakið hjá neytendum ótta við að missa af. Hún getur líka leitt til ósveigjanlegra markmiða sem ómögulegt er að ná, og slík markmið geta valdið því að þú missir sjónar á mikilvægum þáttum í þróun verkefnisins.

7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

Kynning er beiðni um stuðning, hvort sem um er að ræða fjárfestingu eða annars konar aðstoð. Frábær kynning tekur mið af markhópnum og markmiði erindisins og forgangsraðar upplýsingum í samræmi við það. Hún svarar með öðrum orðum spurningunum: Hver? Fyrir hverjum kynnum við? Hvað? Hvað kynnum við? Og hvers vegna? Hvers vegna kynnum við og hvers er óskað? Þegar þessir þættir liggja fyrir þarf að útbúa faglegar kynningarglærur og hafa með grípandi efni sem miðlar ástríðu þinni og framtíðarsýn. Kynningin á að draga upp mynd af farsælli vöru eða þjónustu sem skilar fjárfestum góðri ávöxtun eða skapar virði fyrir þá sem kjósa að starfa hjá þér eða eiga við þig viðskipti.

Í hlutanum var farið yfir þætti faglegra kynningarglæra og nokkuð af því sem ætti að vera í þeim. Lengd kynninga getur verið mismunandi og þarf að taka mið af kröfum keppnisreglna og sérkennum mögulegra fjárfesta. Engu að síður þurfa nánast allar kynningar að innihalda tiltekna þætti og þeir voru settir fram nokkurn veginn í þeirri röð sem þeir kunna að birtast í kynningarglærunum. Almennt þarf að fjalla um alla þættina sem hér voru tilgreindir, en hversu ítarlega er fjallað um þá getur ráðist af markhópnum. Best er að spyrja lykiltengiliðinn hvaða svið eigi að fjalla um til að hafa sem mest áhrif.

Einnig var fjallað um að móta ólíkar kynningar með ólíka sýn að leiðarljósi. Það getur komið sér sérstaklega vel eftir stefnubreytingu þegar skipulagsheild hefur vöru en þarf að laga hana að nýjum mörkuðum. Loks var fjallað um lyftukynninguna, sem er stytt útgáfa af fullri faglegri kynningu og inngangur að framtíðarsýninni. Þessi kynning á undan kynningunni á að vera skýr, hnitmiðuð og grípandi — nægilega grípandi til að fanga athygli fjárfestis án þess að fá hann til að vilja yfirgefa lyftuna.

7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf

Frumkvöðlar þurfa að skipuleggja vernd hugverka sinna. Á mörkuðum þar sem samkeppni er mikil getur verið erfitt að fá einkaleyfi fyrir smávægilegum nýjungum eða tilbrigðum við fyrirliggjandi hugmyndir og ferlið tekur tíma. Því þarf ekki að sækja um einkaleyfi fyrir hverri vöru eða þróunarútgáfu. Fjárfestar hafa oft meiri áhuga á möguleikum leiðtoga og teymis en möguleikum hugmyndar. Með það í huga ætti vernd hugmyndarinnar hvorki að ganga framar

uppbyggingu öflugs teymis né því að kynna hana nægilega víða til að fá aðgang að viðeigandi fjármögnunarleiðum.

Einkaleyfi getur verndað hugverk. Aðrar leiðir eru trúnaðarsamningar, samningsákvæði um verk unnið í ráðningarsambandi og samningar um samkeppnisbann. Ef samningur er brotinn er eina úrræðið að leita réttar síns eftir lagalegum leiðum. Áður en þú deilir hugmyndum, hönnun og frumgerðum með þeim sem eiga að hjálpa þér að gera nýjungina að veruleika er betra að kanna bakgrunn þeirra vandlega. Þannig getur þú treyst teyminu eins vel og unnt er.

Lærdómur í frumkvöðlastarfi fæst með því að leita eftir endurgjöf um hugmyndir frá mögulegum viðskiptavinum og fjárfestum. Endurgjöf um kynninguna sjálfa getur hjálpað til við að slípa framsetningu hugmyndanna.

7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir

Kynningarkeppnir geta verið alþjóðlegar, landsbundnar eða svæðisbundnar. Ekkert eitt snið gildir um þær allar, en teymi geta undirbúið sig út frá skilmálum skipuleggjenda og búist við að þurfa að sýna fram á lykilþætti á borð við virðistilboð, markað og samkeppni, fjármögnunarstefnu, vörumerki og teymi. Sigurvegarar kynningarkeppna ættu að skoða vandlega alla samninga sem undirrita þarf áður en tekið er við peningaverðlaunum eða fjárfestingu; sumir samningar eru óhagstæðir fyrir frumkvöðulinn.

Þótt þú tapir kynningarkeppni eða frumkvöðlakeppni telst fyrsta tilraunin hafa tekist ef þú eflir tengslanet stuðnings- og samstarfsaðila eða finnur leiðbeinanda. Hugaðu að því að byggja upp tengslanet samstarfsaðila meðan þú ert enn í námi með því að nýta samfélagsmiðla og taka þátt í háskólakeppnum; nokkrar þeirra eru taldar upp í þessum kafla.

Upprifjunarspurningar

1. _____ líkist upprunasögu vörumerkis.

   A. frásögn um vandamál og lausn
   B. tilgangur
   C. hlutverkayfirlýsing
   D. yfirlýsing um framtíðarsýn

2. Veldu réttu hugtökin sem textinn notar þegar SMART-markmið eru sett.

   1. sértæk, mælanleg, raunhæf, viðeigandi og tímabundin
   2. sértæk, markaðshæf, raunhæf, viðeigandi og tímabundin
   3. sértæk, mælanleg, framkvæmanleg, viðeigandi og tímanleg
   4. sértæk, mælanleg, aðlaðandi, viðeigandi og tímabundin

3. Hvað kallast það sem skipulagsheildin þín gerir og fólk er tilbúið að greiða fyrir eða leggja sitt af mörkum til?

A. tekjuyfirlit
B. hagnaðartillaga
C. tillaga um virði gegn tekjum
D. virðistilboð

4. Þegar saga frumkvöðuls verður hluti af goðsagnaheimi fyrirtækis og frásögninni um tilgang þess kallast fyrirbærið _____.

A. hlutverkayfirlýsing
B. yfirlýsing um framtíðarsýn
C. tilgangsyfirlýsing
D. fyrirtækjafrásögn

5. Þegar einhver styður vörur þínar og vörumerki svo eindregið að viðkomandi fer að mæla með þeim bæði í beinum samskiptum og á samfélagsmiðlum kallast viðkomandi _____.

A. stuðningsaðili vörumerkis
B. stuðningsaðili fyrirtækjafrásagnar
C. hvati
D. frumkvöðladrifkraftur

6. Á fyrri áratugum var skyldu fyrirbæri lýst með orðasambandinu „að halda í við Jones-fjölskylduna“. Það vísar til þeirrar tilfinningar að ef við lifum ekki okkar besta lífi, skemmtum okkur mest, njótum þess besta í mat og tísku og svo framvegis, þá lifum við ekki því lífi sem við ættum að lifa. Hugtakið getur bæði vísað til skammvinnra áhyggna og almenns kvíða yfir því að aðrir njóti lífsins meira en við.

A. vitund um stuðning við vörumerki
B. FOMO, eða ótti við að missa af
C. „Jones-löngun“
D. kvíði um ævarandi hamingju

7. Kynningar þjóna ólíkum tilgangi eftir markhópi. Það sem er sameiginlegt öllum kynningum er að þær _____.

A. verða að vera stuttar
B. fela í sér beiðni um stuðning
C. innihalda sex þætti og um tíu glærur
D. byggja á fyrirtækjafrásögn

8. Stytt kynning sem er lærð utan að kallast lyftukynning. Hana á að flytja augliti til auglitis og hún á að vera _____.

A. stutt
B. lærð utan að
C. tengd beiðni um meiri tíma til að flytja ítarlegri kynningu
D. Allir valkostirnir eru réttir.

9. Myndrænt vinnuskjal sem setur fram virðistilboð sprotafyrirtækis og gerir þér kleift að greina hagsmunaaðila ásamt helstu aðföngum og afurðum kallast _____.

A. viðskiptalíkanasmiður
B. viðskiptalíkansstrigi
C. strigi fyrir hreyfanleika fyrirtækja
D. fylki viðskiptahugleiðslu og sköpunar

10. Samningur milli starfsmanns og fyrirtækis þar sem kveðið er á um að nýjungar tilheyri fyrirtækinu, jafnvel þótt starfsmaður leggi verulega af mörkum.

A. trúnaðarsamningur
B. samningsákvæði um verk unnið í ráðningarsambandi
C. ákvæði um samkeppnisbann
D. einkaleyfi

11. _____ er leyfi sem veitir einkarétt, svo sem einkarétt til að framleiða og selja tiltekna vöru.

A. einkaleyfi
B. UI
C. trúnaðarsamningur
D. ákvæði um samkeppnisbann

12. Tölulegar mælingar sem veita upplýsingar um hvernig fólk notar vöru eða þjónustu skila _____ gögnum.

A. eigindlegum
B. megindlegum
C. straumlínustýrðum
D. byggja–mæla–læra

13. Flóknari gögn sem gefa til kynna hvers vegna og hvernig fólk notar eða gæti notað vöru eða nýjung kallast _____ gögn.

A. eigindlegum
B. megindlegum
C. straumlínustýrðum
D. byggja–mæla–læra

14. _____ er tiltekin beiðni í kynningu um fjármögnun, leiðsögn eða þátttöku samstarfs- og viðskiptafélaga.

A. beiðnin
B. erindið
C. kynningin
D. keppnin

15. Samtök háskólanema í frumkvöðlastarfi sem fjallað er um í þessum kafla heita _____.

A. CEO
B. CFO
C. Framtíðarfrumkvöðlar Bandaríkjanna
D. Alþjóðasamtök kynningarkeppenda

Umræðuspurningar

1. Leitaðu upplýsinga og nefndu dæmi um fyrirtæki sem hafa skýra framtíðarsýn en illa skilgreindar hlutverkayfirlýsingar.
2. Hvaða hættur fylgja því að móta yfirlýsingu um framtíðarsýn sem er of víð eða of þröng?
3. Raðaðu þáttum SMART-markmiða eftir mikilvægi og ræddu hvers vegna þú valdir þá röð.
4. Hvernig getur þú byggt upp vörumerki með því að segja frumkvöðlasögu þína?
5. Hvaða áhætta felst í því að bindast eigin frumkvöðlasögu of sterkum böndum?
6. Hvað þyrfti að gera til að endursníða kynningarglærur sem voru útbúnar fyrir háskólakeppni og flytja kynninguna fyrir einum viðskiptaengli?
7. Að hvaða leyti er lyftukynning stytt útgáfa af lengri faglegri kynningu? Að hvaða leyti er hún frábrugðin henni?
8. Hugleiddu kynningarglærur Airbnb. Hvernig myndi þessi kynning hljóma sem lyftukynning? Hver væri beiðnin í nýju lyftukynningunni?
9. Á hvaða stigi þróunar á framleiddri vöru ætti að sækja um einkaleyfisvernd?
10. Eru ákvæði um samkeppnisbann sanngjörn í frumkvöðlastarfi? Hvers vegna? Eru slík ákvæði alltaf sanngjörn gagnvart starfsfólki? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
11. Kannaðu hversu langan tíma það tekur að meðaltali að fá einkaleyfi í atvinnugrein sem vekur áhuga þinn. Hvaða þættir geta valdið töfum á einkaleyfisumsókn?
12. Algengt er að vara sé þróuð með takmarkaðri endurgjöf og eins litlum aðföngum og mögulegt er, en síðan notar enginn vöruna né kaupir hana. Getur misheppnuð tilraun verið verðmætur þáttur í að finna samræmi vöru og markaðar? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

13. Í þessum hluta er mælt með notkun eigindlegra og megindlegra gagna til að þróa vörur og finna réttan markað fyrir þær. Hvenær gæti verið rétt að reiða sig að miklu leyti eða eingöngu á megindleg gögn? Dettur þér í hug vara sem var mjög mikið notuð og naut gífurlegra vinsælda en féll næstum jafnhratt úr tísku? Hvaða gögn spá betur fyrir um tískubólu, eigindleg eða megindleg gögn?
14. Ímyndaðu þér að þú takir þátt í kynningarkeppni háskólans. Hvaða stefnu myndir þú beita til að sigra?
15. Ef háskólinn þinn heldur ekki keppni, í hvaða landskeppni gætir þú tekið þátt? Hvaða stefnu myndir þú beita til að sigra? Leitaðu upplýsinga á netinu um hvað hefur veitt fyrri sigurvegurum forskot.

Tilviksspurningar

1. Fyrirtækið John Deere á eina langlífustu fyrirtækjafrásögn heims. John Deere var raunverulegur maður. Hann þróaði snemma árangursríkan stálplóg sem stuðlaði á sinn hátt að landbúnaðarbyltingu um allan heim. Rannsakið sögu John Deere og endursegið hana. Hvað lá að baki velgengni John Deere? Hvernig eflir fyrirtækið stuðning við vörumerkið í dag með fjölmiðlaefni sínu og útgáfu? Sumir myndu halda því fram að John Deere-fyrirtækið hafi gert framtíðarsýn frumkvöðulsins að veruleika. Getur fyrirtæki sannarlega staðið undir yfirlýsingu sinni um framtíðarsýn? Lýsir það því sem fyrirtækið John Deere gerði fyrir einstaklinginn John Deere, eða er það ofmælt?
2. Anne-Marie Slaughter, prófessor við Princeton-háskóla og forseti og forstjóri New America, hugveitu sem helgar sig því að „endurnýja Bandaríkin á stafrænni öld“, skrifaði árið 2012 greinina „Hvers vegna konur geta enn ekki fengið allt“ í The Atlantic.[39] Slaughter lýsir þar opinskátt og út frá eigin reynslu hve erfitt er að halda jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Hún hvetur fólk til að horfa til langs tíma í lífinu og vega þarfir fjölskyldunnar á móti metnaði í starfi. Getur farsæll frumkvöðull fengið allt? Hvað gefa frumkvöðlasögur og fyrirtækjafrásagnir til kynna? Hvað finnst ykkur um raðfrumkvöðul sem byggir upp fyrirtæki til að selja það og tekur sér síðan hlé milli verkefna til að verja tíma með fjölskyldu og vinum? Er þessi útgáfa frumkvöðlasögunnar sjaldgæf? Ef svo er, teljið þið það stafa af því að þetta gerist sjaldan eða af því að hún samræmist ekki væntingum samfélagsins til árangurssagna um vinnufíkla?

7

39 Anne-Marie Slaughter. „Hvers vegna konur geta enn ekki fengið allt.“ The Atlantic. júlí/ágúst 2012. https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/

3. Hönnun ræður miklu um viðbrögð fjárfesta og annarra markhópa við kynningarglærum. Hjá einu sprotafyrirtæki skilaði nær fullkomin glærugerð þó ekki árangri. Wattage Inc. var kynnt sem fyrirtæki í einingatækni sem gerði notendum kleift að hanna eigin raftæki úr einingum, bæta við list og öðrum sérsniðnum hlutum og fá vöruna senda beint til sín. Það var gífurlega metnaðarfullt að taka risastóran markað—neytendaraftæki—og bæta við sérsniðnum valkostum. Kynningarglærurnar voru fallegar en verkefnið misheppnaðist.40 Mögulegir fjárfestar vildu ekki opna veskið en brostu og bentu á að fólkið að baki fyrirtækinu gæti alltaf snúið sér að því að búa til kynningarglærur fyrir önnur sprotafyrirtæki.41 Nýjungin sem átti að gera okkur öll að uppfinningafólki mistókst, að minnsta kosti enn sem komið er, en hún getur kennt okkur margt um þróun kynninga. Skoðið kynningarglærur Wattage til að fá frekari upplýsingar.

40
Jeremy Bell. „Jæja, okkur mistókst.“ Medium. 5. maí 2017. https://medium.com/inside-wattage/well-we-failed-77e795e16ecf

41
Taylor Lorenz. „Allir sögðu þessu sprotafyrirtæki að kynningarglærurnar væru fallegar—en fjárfestu samt ekki.“ Business Insider. 12. maí 2015. http://www.businessinsider.com/wattage-pitch-deck-couldnt-save-startup-from-failure-2015-5

7

A. Getur framúrskarandi hönnun skaðað kynningu? Hvernig, eða ef ekki, hvers vegna ekki?
B. Hvað telur þú að hafi vantað þegar fjárfestar voru hrifnir af kynningarglærunum, kunnu að meta áþreifanlegu frumgerðirnar en ákváðu samt að fjárfesta ekki?
C. Sprotafyrirtæki af þessu tagi, sem reynir að umbylta risastórum markaði, einkennist af viðhorfinu „stórtækt eða alls ekki“. Eftir að hafa skoðað tenglana og kynnt þér það sem Wattage Inc. reyndi að byggja upp, getur þú hugsað þér smærri eða markvissari útgáfu af hugmyndinni sem gæti gengið? Eitt vandamál slíkra sprotafyrirtækja er að þau geta aðeins leitað til mjög stórra fjárfesta. Hvernig mætti útbúa ólíkar kynningarglærur fyrir ólíkar tegundir fjárfesta, svo sem fjárfesta í raftækjum, fjárfesta í sérsniðnum vörum með virðisauka og áhugafólk um einingatækni?

4. Zappos er stundum nefnt sem dæmi um ákaflega straumlínustýrt sprotafyrirtæki sem beitti ferlinu byggja–mæla–læra með góðum árangri.42 Fyrirtækið hóf starfsemi án birgða og tók þess í stað við pöntunum um að senda skó til viðskiptavina sem pöntuðu á netinu. Það lét eftirspurn markaðarins ráða birgðaþörfinni í stað þess að kaupa lager af skóm og vona að allir seldust. Birgðir þess voru skóbúðirnar í nágrenninu. Í upphafi keypti fyrirtækið vörurnar á smásöluverði og lagði síðan þjónustugjald ofan á fyrir að leita, flokka og senda þær.

42
Anastasia. „Svona virkar ferlið byggja–mæla–læra í raun.“ Cleverism. 26. júlí 2015. https://www.cleverism.com/how-build-measure-learn-cycle-really-works/

Fá skópör kunna að vera meira virði en smásöluverðið, en fólk var tilbúið að greiða fyrir þægindin. Zappos gat líka mælt hvaða stærðir, vörumerki og straumar voru vinsælir. Það hjálpaði fyrirtækinu að sjá fyrir birgðaþörf eftir því sem það óx.

A. Að hvaða leyti snýst saga Zappos sem straumlínustýrðs sprotafyrirtækis um endurgjöf?
B. Mótaðu hugmynd að mögulegu sprotafyrirtæki, öðru en matarheimsendingarþjónustu, sem byggist á því að pakka einhverju sem aðrir hafa þegar framleitt og senda það með skilvirkum eða þægilegum hætti.
C. Mótaðu hugmynd að mögulegu sprotafyrirtæki sem gæti aflað tekna þótt birgðirnar væru keyptar á smásöluverði. Hvers vegna telur þú að sumir viðskiptavinir á netinu myndu greiða yfirverð? Hvað þyrftir þú að læra um reksturinn til að bæta líkan Zappos sem straumlínustýrðs sprotafyrirtækis?
D. Um leið og smásali eða annar þjónustuaðili tekur eftir því að sprotafyrirtæki hagnast á því að bæta þægindum við rekstur hans, hvað kemur þá í veg fyrir að hann fari sjálfur inn á markaðinn? Nýtur þjónustan sem þú leggur til einhverrar verndar? Hvernig mætti vernda slíkan rekstur?

5. Entrepreneur.com kemur nokkrum sinnum fyrir í þessum kafla. Virðistilboð miðilsins byggist að hluta á þjónustu við menningu frumkvöðla, en jafnvel greinarhöfundar hans efast stundum um strauma í eigin samfélagi. Greinin „Við erum orðin svo upptekin af ‚nýsköpun' að hugtakið er nú merkingarlaust" gagnrýnir það sem höfundur telur ofnotkun hugtaksins „nýsköpun". Lesið greinina hér: https://www.entrepreneur.com/article/249408.

7

Leitið frétta af sigurvegurum í kynningarkeppnum háskóla. Eru hugmyndir þeirra allar raunverulegar nýjungar? Finnið sigurvegara í kynningarkeppni háskóla, viðskiptalíkanakeppni eða lyftukynningarkeppni sem er sannarlega nýskapandi og finnið einnig dæmi sem eru ef til vill aðeins tilbrigði við Uber—afhenda vörur og innheimta yfirverð fyrir þægindin en lítið annað.

A. Ertu sammála aðsendu greininni sem birtist á Entrepreneur.com? Ef svo er, hvers vegna? Ef ekki, hvers vegna ekki?
B. Hvað getur þú gert í starfi þínu sem frumkvöðull til að þróa virðistilboð sem ganga lengra en hugmyndir sem unnt er að móta í kennslustofu?
C. Hvað getur þú lesið og gert til að fá sannarlega ferskar hugmyndir? Hvaða staði getur þú heimsótt? Til hvaða tengslaneta og leiðbeinenda getur þú leitað?
D. Hvernig getur þú sem einstaklingur komist út úr þráhyggju fyrir „nýsköpun" og einbeitt þér að því að leysa vandamál fólks?
E. Getur þú orðið meira en enn einn nýsköpunarsinninn úr háskóla? Geturðu orðið ofurhetja í frumkvöðlastarfi?

Tillögur að viðbótarefni

7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið

Þessi útgáfa býður upp á þemagreiningu á notkun hlutverkayfirlýsinga í háskólastarfi: https://muse.jhu.edu/article/196947

Þetta myndband leiðir áhorfendur í gegnum mótun hlutverkayfirlýsingar: https://www.entrepreneur.com/article/65230

7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni

Notkun samkenndar við sagnagerð: https://www.inc.com/craig-bloem/all-strong-startup-brands-have-a-great-story-heres-how-to-tell-yours.html

Leiðbeiningar Harvard Business Review um mótun fyrirtækjafrásagnar: https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-strategic-narrative

7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

Sniðmát fyrir kynningarglærur: https://articles.bplans.com/what-to-include-in-your-pitch-deck/ og https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2017/03/04/how-to-create-a-great-investor-pitch-deck-for-startups-seeking-financing/#4bbce7c2003e og https://www.startupgrind.com/blog/the-quick-and-dirty-guide-to-creating-a-winning-pitch-deck/

7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf

Algeng mistök í einkaleyfisferlinu sem ber að forðast:

http://www.ipwatchdog.com/2016/01/23/patent-drafting-learning-from-common-patent-application-mistakes/id=65243/

Að gefa betri endurgjöf og taka betur við henni: https://www.entrepreneur.com/article/219437

Sniðmát fyrir trúnaðarsamninga: https://www.rocketlawyer.com/

7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir

Alþjóðlega viðskiptalíkanakeppnin er á vegum BYU og Harvard og leggur áherslu á viðskiptalíkön sem byggjast á Lean Startup-aðferðinni: http://www.businessmodelcompetition.com/

8. KAFLI

Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi



Mynd 8.1 Stofnendur Birchbox, Katia Beauchamp og Hayley Barna, hafa valdið straumhvörfum í smásölu snyrti- og tískuvara með því að senda mánaðarlega kassa með sýnishornum af snyrtivörum. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Katiu Beauchamp og Hayley Barna eftir TechCrunch/Flickr, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
- 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
- 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
- 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
- 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun
- 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

Inngangur

Stofnendur Birchbox, Katia Beauchamp og Hayley Barna, höfðu gaman af því að versla snyrtivörur en fannst það dýrt og pirrandi. Vörumerkin voru svo mörg og fullyrðingarnar svo margar. Hvernig átti nokkur að finna bestu snyrtivörurnar án þess að sóa peningum í vörur sem hann þyrfti kannski ekki? Til hlaut að vera skilvirk og hagkvæm lausn á vandanum.

Lausn þeirra var að stofna Birchbox: auðvelda og viðráðanlega leið til að kaupa bestu og nýjustu snyrtivörurnar á netinu með því að prófa fyrst sýnishorn. Frumkvöðlahugmynd þeirra byggist á því að viðskiptavinir fylli út eyðublað á netinu og segi Birchbox frá lífsstíl sínum og snyrtivenjum. Fyrirtækið sendir síðan sérsniðinn kassa með sýnishornum af snyrtivörum samstarfsvörumerkja ásamt upplýsingum um hverja vöru. Líki viðskiptavinum vörurnar geta þeir með nokkrum smellum keypt þær í fullri stærð frá stórum snyrtivöruframleiðendum í gegnum Birchbox. Birchbox náði árangri frá upphafi. Beauchamp og Barna tókst að mynda tengsl við snyrtivörumerki, fjármagna vefinn og ráða nauðsynlegt starfsfólk. Fyrirtækið skilaði þó ekki hagnaði fyrr en nokkrum árum síðar.

Birchbox var í upphafi brautryðjandi sem olli straumhvörfum á markaði með snyrti- og fegurðarvörur með því að bjóða vörur á nýjan og ólíkan hátt. Samkeppnin jókst hins vegar þegar smásalar á borð við Macy's, Target og Walmart tóku að bjóða viðskiptavinum um allan heim svipaða þjónustu. Birchbox var metið á $485 milljónir árið 2014, en hörð samkeppni, mikill rekstrarkostnaður og kostnaður við öflun viðskiptavina þrengdu að unga fyrirtækinu. Árið 2016 lækkaði Birchbox kostnað verulega í markaðssetningu, flutningum, framleiðslu og starfsmannahaldi og fjárfesti í kerfum fyrir snjalltæki sem gerðu fyrirtækinu kleift að tryggja samkeppnisforskot sitt. Fyrir vikið skilaði fyrirtækið hagnaði í fyrsta sinn árið 2017.[1]
Birchbox hefur haldið áfram að auka umsvif sín. Ástæðan er sú að stofnendunum tókst að aðgreina vörumerkið frá keppinautum. Það gerðu þær með því að safna upplýsingum um viðskiptavini til að sérsníða upplifun þeirra og með því að veita þjónustuna á kerfum sem ná til gríðarlegs fjölda viðskiptavina á netinu.

1 Clare O'Connor. „Brautryðjandinn Birchbox skilar hagnaði eftir erfitt árið 2016." Forbes. 12. apríl 2017. https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2017/04/12/pioneering-beauty-startup-birchbox-turns-profit-after-tough-2016/#1223b3c46fd5

8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- greint á milli hefðbundinnar markaðssetningar og frumkvöðlamarkaðssetningar
- lýst þáttunum sjö í samvali söluráða

Farsæll frumkvöðull þarf oft að halda jafnvægi milli margra ólíkra þátta rekstrar, svo sem fjármögnunar, reikningshalds og stjórnunar. Markaðssetning er einn mikilvægasti þátturinn. Hvernig getur ný vara náð árangri ef enginn fréttir af henni? Markaðsrannsóknarfyrirtækið

CB Insights kannaði 101 fyrirtæki sem höfðu lagt upp laupana. Hjá 14 prósentum þeirra mátti rekja það til lélegrar markaðssetningar.2 Markaðssetning er yfirheiti yfir það sem fyrirtæki gera til að finna neytendur og gera þá að kaupendum svo að reksturinn skili hagnaði. Óháð stærð rekstrarins leggur markaðssetning grunninn að því hvernig fyrirtæki nær til markviðskiptavina sinna og þjónar þeim. Hvort sem um er að ræða alþjóðlegt vörumerki á borð við PepsiCo eða Apple, lítið eða meðalstórt fyrirtæki á borð við Birchbox, lítinn veitingastað eða líkamsræktarstöð í hverfinu snýst markaðssetning um þær grunnaðferðir sem fyrirtæki nota til að ná til viðskiptavina og selja þeim. Eins og vænta má markaðssetja frumkvöðlar nýja vöru með nokkuð öðrum hætti en stórfyrirtæki markaðssetur rótgróið vörumerki.

2

Erin Griffith. „Hvers vegna sprotafyrirtæki bregðast, að sögn stofnenda þeirra.“ Fortune. 25. september 2014. http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/

Hefðbundin markaðssetning

Hefðbundin markaðssetning stórfyrirtækja á borð við Coca-Cola, Disney og Dell beinist gjarnan að því að stýra og efla fyrirliggjandi verkefni og vörumerki. Slík fyrirtæki hafa meira bolmagn, svo sem mikið fjármagn og fjölmennt teymi markaðssérfræðinga sem stýrir starfinu. Markaðssetning lítilla og meðalstórra fyrirtækja—sem samkvæmt skilgreiningu bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar hafa 500 eða færri starfsmenn og minna en $7,5 milljónir í árstekjur—3 er hins vegar annars eðlis. Fjármagnið er takmarkað og oft sér frumkvöðullinn einn um markaðsstarfið. Ef fé er til markaðsstarfs getur fyrirtækið ráðið litla auglýsingastofu gegn föstu gjaldi fyrir hvert verkefni.

8

3

„Stærðarviðmið.“ Grunnkröfur. Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. án ártals. https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/basic-requirements#section-header-6

Eins og fram hefur komið í fyrri köflum hafa lítil sprotafyrirtæki yfirleitt úr litlu að moða og þurfa því að bæta það upp með sköpunargáfu og vinnusemi. Takmörkuðum úrræðum fylgja augljósar áskoranir, en smæðinni fylgja einnig kostir. Ný fyrirtæki geta til dæmis verið sveigjanlegri, liprari og meira skapandi en rótgrónir keppinautar þeirra. Með aðferðum frumkvöðlamarkaðssetningar geta ný fyrirtæki nýtt þessa eiginleika til að valda straumhvörfum í atvinnugrein sinni og verða stór á alþjóðavísu.

Frumkvöðlamarkaðssetning

Í grunninn er frumkvöðlamarkaðssetning safn óhefðbundinna aðferða sem geta hjálpað sprotafyrirtækjum og ungum fyrirtækjum að hasla sér völl og ná forskoti á samkeppnismörkuðum. Helsti munurinn á þeim og hefðbundnum aðferðum er að frumkvöðlamarkaðssetning beinist gjarnan að því að fullnægja þörfum viðskiptavina og byggja upp traust með nýstárlegum vörum og þjónustu sem valda straumhvörfum eða höfða

til tiltekins markaðar. Tafla 8.1 veitir yfirlit yfir muninn á hefðbundinni markaðssetningu og frumkvöðlamarkaðssetningu.
Hefðbundin markaðssetning samanborið við frumkvöðlamarkaðssetningu

Tafla 8.1

Hefðbundin markaðssetning	Frumkvöðlamarkaðssetning
Meiri úrræði	Lítil eða engin úrræði; stofnandinn knýr starfið áfram með eigin vinnuframlagi
Stjórnun rótgróins vörumerkis og áminningarauglýsingar	Krefst hugvits, krafts og þrautseigju við að þróa sögu og vörumerki; leiðir til trausts
Markmið um fjárhag og markaðshlutdeild	Markmið um ánægju og vitund
Umsjón með núverandi viðskiptavinum	Öflun fyrstu viðskiptavinanna; uppbygging viðskiptavinahóps og langtímasambanda
Umsjón með núverandi vörum, vegsauka, verðlagningu, vettvangi, fólki, áþreifanlegu umhverfi og ferli („söluráðunum 7“)	Þróun nýrra vara, verðpunkta, leiða (vettvangs), samskipta, ferla, þjálfunar og hönnunar
Haldið áfram með það sem virkar	Tilraunir og mistök; tilraunaverkefni á markaði
Stöðluð einstefnusamskipti við viðskiptavini; erfiðara að mynda persónuleg tengsl	Frjálslegri og sjálfsprottnari samskipti við viðskiptavini; gagnkvæm tengsl

Eins og taflan sýnir leggur frumkvöðlamarkaðssetning áherslu á sveigjanleika og nýsköpun til að hasla sér völl á samkeppnismörkuðum. Skoðaðu til dæmis hvernig stofnandi Drybar, Alli Webb, nýtti skilning sinn á markaðsþörfum til að skapa sér markaðssyllu innan hefðbundinnar hárgreiðsluþjónustu. Webb var lærð hárgreiðslukona og heimavinnandi foreldri í fimm ár. Á þeim tíma aflaði hún aukatekna með því að blása og móta hár vina og ættingja heima hjá þeim. Þá áttaði hún sig á að markaður væri fyrir þjónustu sem fælist eingöngu í faglegum hárblæstri og mótun.

Webb sá þessa þörf og þróaði viðskiptalíkan sem gerði konum kleift að fá hárblástur án þess að þurfa jafnframt að láta klippa eða lita hárið. Webb fann ekki upp hárblásturinn; hún endurhugsaði staðinn þar sem þjónustan var veitt, einbeitti sér alfarið að þessum þætti hárgreiðslu og bauð þjónustuna í nýtískulegu umhverfi (mynd 8.2). Með sveigjanleika og nýstárlegu þjónusturými tókst Drybar að skapa sér markaðssyllu í hárgreiðslugeiranum. Drybar hefur starfað frá árinu 2008 og heldur áfram að stækka. Webb gerði ráð fyrir að opna að minnsta kosti 20 nýjar starfsstöðvar árið 2019.4

4

Diana Blass. „Velgengni Drybar með NetSuite felur í sér dulin skilaboð til samstarfsaðila.“ CRN. 4. október 2019. https://www.crn.com/news/cloud/video/drybar-s-rise-to-success-with-netsuite-has-a-hidden-message-for-partners



Mynd 8.2 Einfaldar nýstárlegar hugmyndir á borð við Drybar geta skapað nýjar markaðssyllur sem enginn hafði áður sinnt. Drybar rekur nú meira en 100 starfsstöðvar víðs vegar um Bandaríkin.5 (heimild: verk eftir ralph og jenny/Flickr, CC BY 2.0)

5 DryBar. „Um okkur.“ án ártals. https://www.thedrybar.com/about-us/

8

Samval söluráða

Einn útbreiddasti misskilningurinn um markaðssetningu er að hún snúist eingöngu um vegsauka, það er hvernig fyrirtæki selur eða auglýsir eitthvað. Í raun er vegsauki aðeins einn þáttur samvals söluráða, sem nær yfir þær grunnstefnur og aðferðir sem markaðsfólk notar til að finna markhóp og ná til hans. Markhópur er sá tiltekni hópur neytenda sem fyrirtæki leitast við að bjóða vöru eða þjónustu.

Algeng leið til að skilja og muna þætti samvals söluráða fyrir vörur og þjónustu er að hugsa um „pé-in 7“. Hver þáttur getur verið hluti af samvali söluráða fyrirtækis, en fyrstu fjórir tengjast frekar vörum: vara, verð, vegsauki og vettvangur (og hafa jafnan verið kallaðir „pé-in 4 í markaðssetningu“). Hinir þrír tengjast frekar þjónustu: áþreifanlegt umhverfi, ferli og fólk. Þótt pé-in 7 séu í grunninn þau sömu hjá öllum fyrirtækjum þarf hvert fyrirtæki að útfæra hvert „P“ í samræmi við eigin þarfir og markmið.

Til að skilja samval söluráða betur má skoða hvernig mynd 8.3 tengir pé-in 7 við viðeigandi aðgerðir.



Mynd 8.3 Hvert P í samvali söluráða þarf að samræmast hinum P-unum og skapa þannig virði fyrir fyrirtækið og viðskiptavini þess. Vara, vegsauki, verð og vettvangur tengjast frekar vörum, en fólk, áþreifanlegt umhverfi og ferli tengjast frekar þjónustu. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Vara

Í samvali söluráða vísar vara til vöru eða þjónustu sem skapar virði með því að uppfylla þörf eða ósk viðskiptavinar. Vörur eru áþreifanlegar, svo sem tennisskór, múslístöng eða sjampóflaska. Þær má snerta, lykta af, heyra og sjá. Þjónusta er hins vegar óáþreifanleg vara. Hún felst yfirleitt í því að greiða sérfræðingi fyrir að gera eitthvað, svo sem að gera við bíl eða þrífa hús.

Fyrirtæki geta vöndlað saman áþreifanlegar vörur og þjónustu til að skapa viðskiptavinum aukið virði. Birchbox býður til dæmis áþreifanlegar vörur (vörusýnishorn) og þjónustu (sérsniðnar vöruráðleggingar) til að mæta ósk viðskiptavina um að geta keypt snyrtivörur án fyrirhafnar. Virðið sem Birchbox veitir viðskiptavinum byggist á því að fyrirtækið geti gert

hvort tveggja. Þjónustufyrirtæki gegna sífellt stærra hlutverki í staðbundnu hagkerfi og þjóðarbúskap Bandaríkjanna.

Sprotafyrirtæki þurfa að skilgreina virði þeirra vara sem þau ætla að bjóða. Það er mikilvægt skref til að finna samkeppnisforskot þeirra á markaði. Ef fyrirtækið veit ekki hvaða ávinning varan veitir eða hvaða þörf hún uppfyllir vita viðskiptavinirnir það ekki heldur. Kevin Plank, stofnandi Under Armour, vissi að varan myndi skapa virði fyrir marga íþróttamenn sem voru orðnir þreyttir á að þurfa sífellt að skipta um blautan íþróttafatnað. Hann hafði áður leikið bandaríska fótbolta og varið mörgum klukkustundum í að æfa rennblautur. Hann velti því fyrir sér hvernig mætti leysa vandann sem fyrirtæki höfðu ekki tekist nægilega vel á við með íþróttafatnaði úr bómull. Eftir háskólanám ákvað hann að þróa hugmyndina frekar og stofnaði fyrirtæki sem framleiddi íþróttafatnað úr sérstökum örtrefjum sem héldu íþróttafólki þurru við æfingar og keppnir. Síðan ferðaðist hann um og reyndi að kynna virðistilboð sitt háskólaliðum í bandarískum fótbolta á austurströndinni. Undir lok ársins 1996 seldi hann Tækniháskólanum í Georgíu fyrstu treyjusendinguna fyrir samtals $17.000 — og framhaldið er vel þekkt. Under Armour varð öflugur keppinautur Nike og Adidas með nýrri tegund íþróttafatnaðar sem bætti frammistöðu íþróttafólks með því að halda því þurru.6

6

Under Armour. „Saga okkar.“ án ártals. http://www.uabiz.com/company/history

8

Hins vegar hætti Jawbone, fyrirtækið sem framleiddi Bluetooth-hátalara og annan vélbúnað, rekstri eftir að hafa fært áhersluna frá hljómbúnaði yfir á heilsutæki og þar með lent í beinni samkeppni við FitBit og sambærileg vélbúnaðarfyrirtæki. Misheppnaðar vörur og önnur vandamál urðu tæknifyrirtækinu að falli.7 Fyrirtækið vinnur nú að því að endurmóta starfsemina og hyggst nota gervigreind og skynjarabúnað til að veita viðskiptavinum upplýsingar um heilsu þeirra gegn áskrift. Skynjarar sem viðskiptavinir bera á sér munu skrá mikilvægar heilsufarsupplýsingar. Fylgst verður með upplýsingunum á netvettvangi sem leggur síðan til læknisfræðileg viðbrögð.8 Endurhönnun fyrirtækisins er enn ólokið og því hefur það ekki hafið formlegan rekstur að nýju.

7

Lauren Goode og Chris Welch. „Jawbone hættir rekstri.“ The Verge. 6. júlí 2017. https://www.theverge.com/2017/7/6/15931080/jawbone-going-out-of-business-report

8

Conor Allison. „Jawbone Health: Allt sem vitað er til þessa um nýja úrvalsheilbrigðisvettvanginn.“ 17. júní 2019. https: www.wareable.com/health-and-wellbeing/jawbone-health-hub-medical-health-wearable-2144

Vegsauki

Mikilvægur þáttur í öllu samvali söluráða er að kynna viðskiptavinum ávinninginn af vörunni. Jafnvel þótt vara sé sú besta í sínum flokki þarf fyrirtækið að miðla virði hennar til viðskiptavina, annars nær það ekki árangri. Þetta er hlutverk vegsauka: ferlið við að miðla virði til viðskiptavina með þeim hætti að það hvetji þá til að kaupa vöruna eða þjónustuna. Vegsauki þarf að hafa markmið, fjárhagsáætlun, stefnu og mælanlega niðurstöðu. Fyrirtæki þurfa að nýta fjárveitingu til vegsauka skynsamlega til að ná sem bestum árangri, meðal

annars í sölu, hagnaði og vitund um vörumerkið, með samræmdum skilaboðum í allri herferðinni.

Algengar tegundir vegsauka eru auglýsingar, samfélagsmiðlar, almannatengsl, beinpóstur, söluhvatar og persónuleg sala.

Auglýsingar eru fjöldasamskipti sem gera fyrirtækjum kleift að ná til breiðs hóps í sjónvarpi, útvarpi, dagblöðum, á netinu, í tímaritum og með útiauglýsingum. Margir þessara miðla geta verið mjög kostnaðarsamir fyrir lítil fyrirtæki, sem neyðast þá til að velja eina stefnu eða ódýrari aðferðir á borð við skæruliðamarkaðssetningu eða veirumarkaðssetningu (sem fjallað verður um í Markaðsaðferðum og verkfærum fyrir frumkvöðla). Eins og tafla 8.2 sýnir felast kostir auglýsinga meðal annars í því að ná til fjölda fólks og auka sölu. Ókosturinn er að kostnaðurinn getur verið of mikill og erfitt getur reynst að ná til rétta markhópsins. Samfélagsmiðlar gera hins vegar kleift að miða efni nákvæmar og bjóða betri mælikvarða til að meta árangur.

Samfélagsmiðlar eru ómissandi verkfæri fyrir frumkvöðla sem vilja tengjast neytendum, einkum yngri aldurshópum. Marga viðskiptavini má finna á einum eða öðrum samfélagsmiðli. Markmiðið er að finna þá viðskiptavini sem tilheyra markhópnum. Kostir samfélagsmiðla eru meðal annars þeir að hægt er að beina markaðsstarfi nákvæmar að viðskiptavinum á þeim miðli sem þeir kjósa og eiga bein samskipti við þá. Meðal miðlanna eru tengslasíður á borð við Facebook, Twitter og LinkedIn; mynda- og myndbandssíður á borð við Snapchat, Instagram og Pinterest; blogg og fréttasíður. Fyrirtæki þarf að gefa sér tíma til að tengjast viðskiptavinum hvar sem þeir eru. Fyrsta skref verðandi frumkvöðuls er að greina markviðskiptavini og kanna hvaða samfélagsmiðla þeir nota. Hægt er að spyrja núverandi viðskiptavini um miðlanotkun þeirra, skoða skýrslur um þá miðla sem þeir nota eða beita sérhæfðum hugbúnaði sem fylgist með umræðum á samfélagsmiðlum um fyrirtækið og atvinnugreinina.

Til dæmis gæti komið í ljós að ungir viðskiptavinir verji mestum tíma á Twitter og Instagram en minna á Facebook. Þá getur borgað sig að einbeita sér að þessum tveimur miðlum og fylgjast með umræðum þar. Leita má að myllumerkjum og sögum sem tengjast starfseminni til að taka þátt í umræðunni. Síðan má setja upp notandasnið, semja viðeigandi efni og velja myllumerki sem höfða til neytenda og fylgja áhrifavöldum sem geta vakið athygli á fyrirtækinu og vörunni. Þegar notandasniðið er tilbúið má efna til herferða með ýmsum hætti, svo sem með keppnum, afsláttarkjörum eða einfaldlega gagnlegu efni sem viðskiptavinurinn kann að meta. Markmiðið er að taka þátt í umræðunni án þess að hljóma eins og verið sé að selja eitthvað.

Auk þess að birta gott efni og hafa samband við áhrifavalda getur borgað sig að kaupa auglýsingar sem eru landfræðilega miðaðar að viðskiptavinum. Slíkar auglýsingar geta verið ódýrari og áhrifaríkari vegna þess að þeim er beint að fólki sem hefur sérstakan áhuga á vörunni. Ókostir markaðssetningar á samfélagsmiðlum eru meðal annars að samskipti við viðskiptavini krefjast tíma og færni og að stöðugt þarf nýtt efni. Mörg sprotafyrirtæki telja Facebook-síðu nægja til að ná til viðskiptavina, en viðskiptavinirnir kunna að verja meiri tíma á öðrum samfélagsmiðlum. Það borgar sig þó að verja tíma og fyrirhöfn í að finna réttan miðil, þróa gott efni og tengjast viðskiptavinum daglega.

Almannatengsl eru þær aðgerðir og þau verkfæri sem fyrirtæki nota til að tengjast hagsmunahópum sínum og byggja upp velvild. Hagsmunahópar geta meðal annars verið viðskiptavinir, fjárfestar, starfsfólk, viðskiptafélagar, opinberir aðilar og samfélagið í heild. Markmiðið er að varpa jákvæðu ljósi á fyrirtækið með virku framlagi til samfélagsins. Verkfæri geta meðal annars verið fréttabréf, blaðamannafundir, samfélagsþjónusta, viðburðir, kostun, fréttatilkynningar, greinar og frásagnir sem hjálpa frumkvöðlum að skapa jákvæða ímynd fyrirtækisins og vekja athygli á nafni þess. Taki fyrirtæki til dæmis þátt í viðburði birtir viðburðarhaldarinn merki og nafn þess þar sem allir sjá. Þannig kemur fyrirtækið fram sem stuðningsaðili samfélagsins og leggur ekki aðeins til vörur og þjónustu heldur einnig óáþreifanlegan stuðning, svo sem stuðning við drauma þátttakenda. Markmiðið á því stigi er ekki sala heldur að hafa áhrif á samfélagið og skapa jákvæð tengsl vegna þess að það er rétt að gera. Slíkt kann síðar að hafa jákvæð áhrif á kaupákvörðun neytandans.

Beinpóstur nær til neytenda með tölvupósti eða prentuðu efni sem sent er í pósti. Hann er einnig nauðsynlegt verkfæri til að halda sambandi við viðskiptavini, einkum þegar byggja á upp langtímatengsl. Kosturinn við aðferðina er að hún tengir fyrirtækið við viðskiptavin sem hefur þegar áhuga á vörunni og vill fá fréttir og tilboð. Ókosturinn er að yfirleitt tekur tíma að byggja upp póstlistana, enda þarf að safna upplýsingum um viðskiptavini á viðburðum, með beiðnum á netinu eða við afgreiðslukassa. Einnig getur verið dýrt að senda prentað efni sem kann að enda í ruslinu.

8

Söluhvatar eru ívilnanir sem vekja athygli og hvetja viðskiptavininn til aðgerða. Meðal ívilnananna eru afslættir, sýnishorn, endurgreiðslur, umbunarkerfi, gjafir og kaupaukar. Söluhvatar geta laðað að nýja viðskiptavini en jafnframt dregið úr hagnaði þar sem afsláttarmiðar og afslættir eru veittir til að hvetja fólk til að prófa vöru.

Persónuleg sala byggist á samskiptum augliti til auglitis til að miðla upplýsingum og hafa áhrif á viðskiptavin svo hann kaupi. Hún hentar sérstaklega vel fyrir munaðarvörur. Dýrari vörur krefjast yfirleitt lengra söluferlis og sölufólk þarf meiri þjálfun til að læra um sérstaka eiginleika þeirra. Þetta er ein kostnaðarsamasta leiðin til að ná til viðskiptavina og halda þeim, en fjárfestingin getur borgað sig.

Í heild þarf góður frumkvöðull að finna rétta samsetningu markaðssamskipta til að ná til viðskiptavina. Hún ræðst af fjárhagsáætlun, markmiðum og stefnum sprotafyrirtækisins. Tafla 8.2 sýnir kosti og galla hverrar tegundar fyrir lítil og ný fyrirtæki.

Kostir og gallar tegunda vegsauka

Tafla 8.2

Tegund vegsauka	Dæmi	Kostir	Gallar
Auglýsingar	• Sjónvarpsauglýsingar • Útvarpsauglýsingar • Auglýsingar í dagblöðum og tímaritum • Netauglýsingar • Auglýsingaskilti	• Nær til fjölda fólks • Hentar vel til að byggja upp vörumerkjavitund • Eykur sölu	• Geta verið kostnaðarsamar • Aðgangur getur verið takmarkaður • Unnt er að miða að einhverju leyti, en ekki að stjórna til fulls hver sér auglýsinguna
Almannatengsl	• Kostun samfélagsviðburða • Þátttaka í góðgerðar- og samfélagsstarfi • Námsstyrkir og aðrir styrkir • Blaðamannafundir	• Byggja upp jákvæða vörumerkjavitund • Skapa velvild gagnvart fyrirtækinu og vörumerkinu í samfélaginu	• Stórir viðburðir og almannatengslaherferðir geta krafist mikilla úrræða • Beinast ekki að sölu
Samfélagsmiðlar	• Samfélagsmiðlar á borð við SnapChat, Twitter og Facebook • Blogg og myndbandsblogg • Áhrifavaldar (sérfræðingar í atvinnugrein sem koma fram sem stuðningsaðilar)	• Víðtækur og ódýr aðgangur að gríðarstórum hópum • Hægt er að sérsníða markhópa nákvæmlega eftir fyrirliggjandi gögnum • Auðvelt að ná til ungs fólks • Má nota til að skapa velvild og tryggan hóp fylgjenda	• Mörg fyrirtæki nota samfélagsmiðla og því er erfitt að skera sig úr • Geta verið tímafrekir • Árangur krefst sérhæfðs starfsfólks með viðeigandi sérþekkingu • Oft er erfitt að rekja umbreytingu—þegar viðskiptavinir grípa til tilætlaðrar aðgerðar, svo sem kaupa—og sölutölur • Krefjast þess að einstakt og áhugavert efni sé búið til

Tegund vegsauka	Dæmi	Kostir	Gallar
Beinpóstur	• Bréf, markaðsbæklingar, póstkort og afsláttarmiðar send í pósti • Fréttabréf í tölvupósti	• Áskrifendur hafa þegar áhuga á vörunni og eru því líklegri til að verða greiðandi viðskiptavinir • Heldur áhugasömum neytendum upplýstum um vörufréttir, sölu og nýjar vörur • Gerir kleift að miða markaðssetningu eftir staðsetningu, meðaltekjum og öðrum upplýsingum úr manntalsgögnum	• Það getur tekið tíma að byggja upp tölvupóstlista áhugasamra viðskiptavina • Beinpóstsherferðir geta verið kostnaðarsamar • Ekki er hægt að rekja niðurstöður með fullri nákvæmni • Neytendur henda oft efnislegum og stafrænum „ruslpósti“ án þess að skoða hann
Söluhvatar	• Útsölur • Tímabundin tilboð • Afsláttarmiðar • Ókeypis sýnishorn • Umbunarkerfi	• Hvetur til kaupa og fær neytendur til að bregðast við • Höfðar til löngunar neytenda til að „gera góð kaup“ • Góð leið til að laða að nýja og hikandi kaupendur	• Dregur úr hagnaði í skiptum fyrir vegsauka • Fyrirheit um síðari útsölur og afslætti geta dregið úr kaupum á almennu verði
Persónuleg sala	• Sölufundir milli sölumanns og mögulegs viðskiptavinar	• Gerir samband fyrirtækis og viðskiptavinar persónulegra • Fært sölufólk getur fengið hikandi viðskiptavini til kaupa • Sölufólk getur sérsniðið kaupmöguleika að hverjum kaupanda	• Getur krafist mikilla úrræða • Krefst vel þjálfaðs og árangursríks sölufólks • Söluaðferðir sem neytendur telja ágengar fæla þá frá • Krefst stöðugrar öflunar sölutækifæra

8

Verð

Verðlagning er einn mikilvægasti og erfiðasti þáttur samvals söluráða. Verð er það verðmæti sem viðskiptavinur þarf að láta af hendi til að fá vöru eða þjónustu. Yfirleitt er það gefið upp í peningum og hefur bein áhrif á sölu. Margir frumkvöðlar finna til óöryggis gagnvart fjármálum og því að nota reikningsskil og aðrar upplýsingar til að gera spár (fjallað verður um þær í Fjármálum og reikningshaldi frumkvöðla). Rétt verðlagning vöru gerir fyrirtækinu kleift að vera samkeppnishæft og hámarka jafnframt hagnaðarmöguleika vörunnar.

Frumkvöðlar geta meðal annars beitt eftirfarandi aðferðum við árangursríka verðlagningu vara:

Verðlagning byggð á kostnaði er einfaldasta leiðin til að verðleggja vöru. Þá er framleiðslukostnaður vörunnar lagður til grundvallar og álagning ákveðin, það er sá hagnaður sem fyrirtækið getur vænst eftir að kostnaður hefur verið dreginn frá. Ef beinn kostnaður við efni og vinnu er til dæmis lagður saman við óbeinan kostnað vegna launa, markaðssetningar, leigu, hita, rafmagns og annarrar veituþjónustu kann að koma í ljós að framleiðsla vörunnar kostar $5. Sé álagningin til dæmis 30 prósent verður söluverðið $6,50. Álagningarhlutfallið ræðst af markmiðum fyrirtækisins. Þessi verðlagning nýtist þegar sprotafyrirtæki hefur litlar upplýsingar um markhópinn og þarf meiri tíma til að skilgreina virðistilboð og sérkenni fyrirtækisins.

Önnur leið við verðlagningu vöru eða þjónustu er að skoða verð keppinauta og ákveða hvort verðið eigi að vera hærra, lægra eða það sama. Sé verðið hærra, það er beitt háverðsstefnu (einnig nefnd verðlagning eftir skynjuðu virði), þarf að vera skýr ástæða fyrir því að viðskiptavinir vilji greiða meira fyrir vöruna. Markaðssóknarverðlagning, þar sem verð er lægra en hjá keppinautum, getur veitt samkeppnisforskot en einnig leitt til „verðstríðs“, þar sem keppinautar lækka sífellt verð til að ná yfirhöndinni. Augljósi ókosturinn er minni hagnaður hjá öllum. Þótt rökrétt kunni að virðast að hafa sama verð og keppinautarnir er ólíklegt að sú stefna fái viðskiptavini til að skipta yfir í vörumerkið ef varan veitir ekkert aukið virði.

8

TENGILL Á NÁMSEFNI

Warby Parker er dæmi um fyrirtæki sem verðleggur gleraugu sín undir verði keppinautanna. Dave Gilboa og Neil Blumenthal stofnuðu netfyrirtækið árið 2008 með það að markmiði að bjóða öllum aðlaðandi og nýtískuleg gleraugu á $95. Þar skáru þeir sig úr, því keppinautarnir verðlögðu gleraugu yfirleitt á nokkur hundruð dali. Hlustaðu á viðtalið við stofnendur Warby Parker, Dave Gilboa og Neil Blumenthal, til að fræðast nánar um verkefnið og verðlagningarstefnu þess.

Viðskiptavinamiðuð verðlagning er nákvæmlega það sem heitið gefur til kynna: verðlagningin mótast af greiðsluvilja viðskiptavinarins. Spurt er hvað neytandinn er tilbúinn að greiða og það verð innheimt. Þetta má kanna með rannsóknum og með því að spyrja viðskiptavini hvað þeir væru tilbúnir að greiða fyrir vöru. Margar tæknivörur eru verðlagðar með þessum hætti. Fyrirtæki kanna greiðsluvilja viðskiptavina og þróa vörur sem skila virðinu á markaðsverði.

Verðlagning aðdráttarvöru byggist á óvenjulágu verði sem á að laða að viðskiptavini í von um að þeir kaupi einnig aðrar og arðbærari vörur. Varan nefnist aðdráttarvara vegna þess að fyrirtækið tapar á ódýru vörunni. Í auglýsingum matvöruverslana eru gjarnan nokkrar aðdráttarvörur sem eiga að lokka fólk inn í verslunina í von um að það geri þar öll önnur matarinnkaup.

Kynningartilboð nota lægra upphafsverð til að laða að nýja viðskiptavini og byggja upp viðskiptavinahóp áður en verðið verður aftur „venjulegt“. Aðferðin er ein tegund markaðssóknarverðlagningar, enda er markmiðið að hjálpa nýjum vörum að sækja inn á markaði þar sem rótgrónir keppinautar og vörumerki eru fyrir. Margar áskriftarþjónustur, svo sem aðild að líkamsræktarstöð, eru kynntar með þessum hætti til að afla markaðshlutdeildar og tekna.

Hins vegar er rjómafleytingarverðlagning stefna sem nýtir nýjungagildi vöru til að réttlæta hæsta mögulega verð og „fleyta rjómann“ af hagnaðinum á fyrsta sölustigi. Með tímanum er verðið lækkað til að höfða til verðnæmari viðskiptavina. Apple kynnir vörur sínar oft með þessari aðferð. Fyrirtækið heldur hæsta verðinu þar til allir sem vilja kaupa á því verði hafa keypt og nýrri og tæknilega þróaðri vörur koma fram. Þá lækkar Apple verðið smám saman.

Við vöndlun er afsláttarverð ákveðið fyrir vörupakka til að hvetja viðskiptavini til magnkaupa. Þeir greiða meira en fyrir eina vöru eða þjónustu, en heildarverð pakkans lækkar einingarverð hverrar vöru og veitir þeim hagstæðari kjör en ef hlutirnir væru keyptir hver fyrir sig. DirectTV beitir til dæmis þessari stefnu með því að vöndla síma-, net- og gervihnattaþjónustu gegn mánaðargjaldi. Þjónustan væri dýrari ef viðskiptavinur keypti hvern þátt sérstaklega. Kostir vöndlunar felast meðal annars í meiri tekjum af hverjum viðskiptavini, þar sem hann hefði ekki keypt suma þjónustuþætti sérstaklega, og einfaldari móttöku pantana. Tökum skyndibitakeðjur sem dæmi. Í stað þess að biðja viðskiptavininn að telja allt upp af matseðlinum getur viðskiptavinurinn nefnt heiti eða númer pakkans. Fyrirtækið hagnast meira með því að bæta drykk og meðlæti við aðalréttinn og viðskiptavinurinn sparar tíma og fé við pöntunina.

Aðferðin oddatöluverðlagning er sálfræðileg verðlagningarstefna sem oft er notuð með öðrum verðlagningaraðferðum til að gera verð vöru aðlaðandi fyrir neytendur. Aðferðin nýtir þá hugmynd að oddatölur hafi jákvæð sálfræðileg áhrif á viðskiptavini. Í stað þess að verðleggja eitthvað á $20 væri verðið til dæmis $19,99, sem neytendur skynja sem nær 19 en 20.

8

TENGILL Á NÁMSEFNI

Kynntu þér fimm aðferðir sálfræðilegrar verðlagningar í grein sem birtist í tímaritinu Entrepreneur.

Þótt ákveða þurfi verð við stofnun nýs fyrirtækis ber að endurskoða verðlagningarstefnur reglulega. Eftirfarandi tilefni gefa sérstaka ástæðu til endurskoðunar:

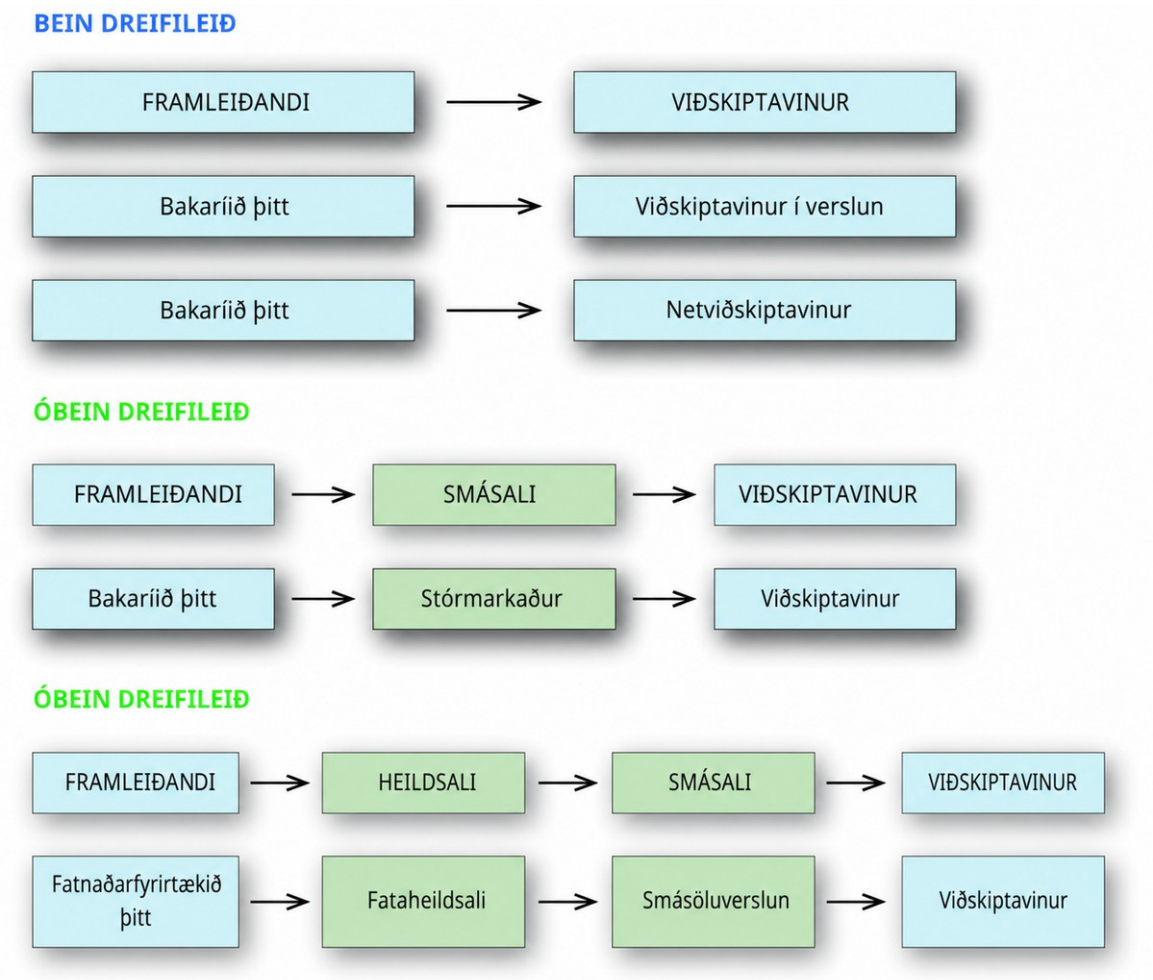
- þegar nýrri vöru eða þjónustu er bætt við framboðið
- þegar eftirspurn breytist vegna markaðsþróunar, neytendahegðunar eða annarra þátta
- þegar farið er inn á nýjan markað
- þegar keppinautar gera breytingar
- þegar kostnaður breytist
- þegar vörum, þjónustu eða stefnum er breytt

Vettvangur

Vettvangur vísar til þeirra leiða eða staða—efnislegra eða stafrænna—þar sem viðskiptavinir geta keypt vörurnar; hann er stundum nefndur dreifing. Fyrir frumkvöðul felst val vettvangs í að greina hvaða leiðir skapa mestan hagnað, það er hvaða leiðir ná til stærsta hluta markhópsins með sem minnstum tilkostnaði. Val réttra dreifingarleiða er ein leið til að skapa samkeppnisforskot og bæta árangur fyrirtækisins. Sumar leiðir hafa sérstaka kosti, svo sem að ná til fleiri viðskiptavina, bjóða kynningarátök og lánskjör.

Eins og mynd 8.4 sýnir skiptast dreifingarleiðir í tvo meginflokka: beinar og óbeinar. Beinar leiðir, svo sem verslunarrými eða netverslanir, krefjast engra milliliða og gera kleift að selja beint til neytenda. Eigandi bakarís myndi til dæmis líklega reka verslunarrými sem selur beint til neytenda.

Óbeinar leiðir krefjast milliliða á borð við dreifingaraðila eða söluumboðsmenn til að selja vörur til endanotanda eða annarra verslana og netverslana. Óbeinar leiðir hafa oft fleiri en einn millilið. Til að afla fleiri viðskiptavina en bakarí gæti náð til eitt og sér myndi það til dæmis nota óbeinar leiðir á borð við heildsala eða umboðsmenn til að koma vörunum á staðbundna markaði og í matvöruverslanir um allt land. Þessi fyrirtæki myndu jafnframt aðstoða við vörustjórnun, þar á meðal flutninga, vörugeymslu og meðhöndlun vara.



Mynd 8.4 „P-ið“ í „vettvangi“ getur falið í sér dreifingu um beinar eða óbeinar leiðir. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Ein leið fyrirtækja til að efla vörumerkið og auka hagnað er að nýta margar dreifingarleiðir. Það getur falist í verslunarrými, vefverslun til að selja vörur á netinu og dreifingu í gegnum heildsala og smásala. Fleiri snertifletir við viðskiptavin geta aukið líkurnar á að hann velji vöruna.

Því lengri sem dreifingarleiðirnar eru, þeim mun lengri tíma tekur fyrir vöruna að ná til endanotanda og þeim mun minni stjórn hefur fyrirtækið á vörunni og verðinu. Frumkvöðull þarf að ákveða hvaða leiðir samræmast best eiginleikum vörunnar og verðkröfum.

Viðbótar-P fyrir þjónustu

Eins og fram hefur komið ná vörur einnig yfir þjónustu. Þar undir falla meðal annars lögfræði-, reikningshalds-, ráðgjafar-, heilbrigðis-, afþreyingar-, auglýsinga- og bankaþjónusta og önnur sérfræðiþjónusta. Þegar þjónusta er veitt þarf að taka tillit til þriggja viðbótar-P-a í samvali söluráða.

Fólk

Fólk, það er mannauður fyrirtækis, verður alltaf lykilþáttur í farsælum rekstri. Í þjónustufyrirtæki skiptir fólkið sem hefur samskipti við viðskiptavini sérstaklega miklu máli. Þar sem þjónustan er varan er starfsfólkið ásýnd vörumerkisins og beinn tengiliður milli fyrirtækisins og viðskiptavinarins.

Þegar starfsmaður veitir fullnægjandi eða framúrskarandi þjónustu hvetur það viðskiptavini til að snúa aftur, kaupa þjónustuna á ný og segja öðrum frá jákvæðri reynslu sinni. Þegar viðskiptavinir fara í skartgripaverslun og fá góða þjónustu frá sölufólki eru þeir líklegir til að segja vinum og fjölskyldu frá jákvæðu reynslunni með persónulegum meðmælum eða á samfélagsmiðlum.

Þegar þjónustan er léleg snúa viðskiptavinir ekki aftur. Fái viðskiptavinir slæma reynslu á veitingastað eru þeir líklegir til að hætta viðskiptum þar og birta neikvæða umsögn á netinu. Léleg þjónusta stafar stundum af öðrum þáttum en starfsfólki, en eftir því sem umsagnarsíður á borð við Yelp verða algengari geta neikvæðar umsagnir um þjónustu við viðskiptavini haft afar skaðleg áhrif á vörumerki, einkum sprotafyrirtæki sem reynir að hasla sér völl. Mikilvægt er að ráða reynslumikið fólk og koma á góðu þjálfunar- og hvatakerfi sem hjálpar starfsfólki að veita viðskiptavinum bestu mögulegu þjónustu. Óháð stærð rekstrarins þurfa fyrirtæki ekki aðeins að markaðssetja sig gagnvart viðskiptavinum heldur einnig gagnvart starfsfólki. Starfsfólkið er ásýnd fyrirtækisins og á í samskiptum við viðskiptavini. Starfsfólk getur styrkt vörumerkið eða skaðað það.

Áþreifanlegt umhverfi

Hugtakið áþreifanlegt umhverfi vísar til umhverfisins þar sem þjónusta er veitt. Það er mikilvægur hluti samvals söluráða. Það getur haft áhrif á ímynd fyrirtækisins og miðlað miklum upplýsingum um gæði vöru, þjónustu, fyrirtækis eða vörumerkis. Gamla máltækið um að „aðeins gefist eitt tækifæri til að skapa fyrstu hughrif“ á sérstaklega vel við um ný fyrirtæki. Áþreifanlegar vísbendingar—innréttingar, lykt, tónlist, hitastig og litir—senda viðskiptavinum tafarlaus skilaboð um gæði og fagmennsku.

Ímyndaðu þér til dæmis að þú gangir inn á tvær tannlæknastofur — mundu að tannlæknar eru einnig frumkvöðlar — og önnur virðist hrein, bæði að útliti og lykt, en hin ekki. Hvora myndir þú velja? Sama gildir um veitingastaði, smásöluverslanir og allt annað áþreifanlegt umhverfi. Þar sem ekki er unnt að skoða þjónustu áður en hún er veitt hjálpa þessar vísbendingar viðskiptavinum að taka ákvörðun.

Ferli

Ferli er sú röð verkþátta eða aðgerða sem þarf til að veita viðskiptavini þjónustu. Það nær yfir allar aðgerðir milli þjónustuveitanda og viðskiptavinar frá upphafi til enda.

Á læknastofu felur ferlið til dæmis í sér að panta tíma, fylla út eyðublöð, bíða eftir að komast að, hitta lækninn og greiða. Þar sem ferli geta verið löng og flókin þarf að hanna þau þannig að þau gangi eins skilvirkt og rökrétt fyrir sig og unnt er. Þegar þjónusta er veitt á netinu nær ferlið yfir hönnun og virkni vefsins og öll skref viðskiptavinarins frá því að hann skoðar framboðið þar til gengið er frá kaupum. Góð vefhönnun hjálpar frumkvöðlinum að miðla því fyrir hvað fyrirtækið stendur, hvað það gerir, fyrir hvern og hvaða aðgerðir viðskiptavinurinn getur gripið til. Aðgerðirnar geta verið að smella til að fá frekari upplýsingar, kaupa vöru eða kanna hvort þjónustan sé í boði og bóka hana eða panta tíma. Vefur Airbnb er dæmi um framúrskarandi vef þar sem hönnunin er markviss, hvetjandi og hnitmiðuð. Hver telur þú að helsta hvatning hans til aðgerða sé?

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Að ákvarða samval söluráða

Ímyndaðu þér að þú opnir nýja jógastöð í nærumhverfinu. Rannsóknir þínar sýna að tilteknar tegundir jóga eru ekki kenndar á stöðvum á svæðinu en konur tuttugu og fimm ára og eldri sækjast í auknum mæli eftir þeim. Verkefnið er að móta samval söluráða sem beinist að þessum markaði og veitir skýrt samkeppnisforskot gagnvart öðrum stöðvum. Mótaðu samval sem nær yfir öll söluráðin sjö og skilgreindu hvert þeirra með hliðsjón af rekstrinum.

8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- greint á milli frumrannsókna á markaði og rannsókna á fyrirliggjandi markaðsgögnum
- skilgreint rannsóknarmarkmið og útskýrt mikilvægi rannsóknarsniðs
- útskýrt hvernig úrtak er valið og gögnum safnað og þau greind
- greint algengar heimildir fyrir rannsóknir á fyrirliggjandi markaðsgögnum
- útskýrt hvernig markhópur er greindur innan heildarmarkaðar og þjónustanlegs markaðar

Nú þekkir þú þætti samvals söluráða. Áður en þú getur tekið ákvarðanir um þá þarftu þó að bretta upp ermar og afla upplýsinga. Þessi rannsókn líkist þeim hugmyndum sem fjallað var um í Greiningu tækifæra til frumkvöðlastarfs, en þar beindist athyglin að því hvort frumkvöðull hefði forsendur til að vinna áfram með hugmynd. Rannsóknin hér beinist frekar að markaðnum og fer fram eftir að frumkvöðull hefur ákveðið að halda áfram, stofna

fyrirtækið eða setja vöruna á markað. Hún snýst því í grunninn um vöruna en ekki um það hvort frumkvöðullinn sé tilbúinn.

Markaðsrannsóknir eru nauðsynlegar á skipulagsstigi hvers sprotafyrirtækis; án þeirra er unnið í blindni. Í grunninn felast markaðsrannsóknir í söfnun og greiningu gagna sem tengjast markhópi fyrirtækis. Þær geta náð yfir allt frá upplýsingum um vörur keppinauta til túlkunar lýðfræðigagna um mögulega viðskiptavini.

Meginmarkmið markaðsrannsókna er að öðlast skilning á þörfum og óskum viðskiptavina til að leiða í ljós möguleg viðskiptatækifæri. Þegar skýr mynd liggur fyrir af markhópnum og því sem hann sækist eftir má móta samval söluráða betur svo það höfði til hópsins.

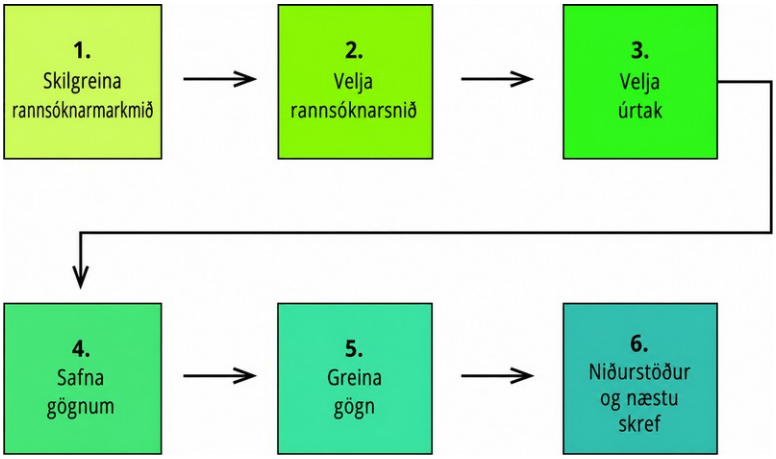
Ímyndaðu þér að þú sért að þróa snyrtivörulínu sem er lífræn, inniheldur vítamín og steinefni og er auðveld í notkun. Markhópurinn er konur sem hafa áhuga á vönduðum snyrtivörum sem skaða hvorki þær sjálfar né umhverfið. Eftir ítarlegar markaðsrannsóknir kemur þó í ljós að konur á aldrinum átján til fjörutíu og fimm ára hafa áhuga á þeim ávinningi sem vörulínan veitir, en konur eldri en fimmtíu ára ekki. Með hliðsjón af niðurstöðunum má annaðhvort breyta ávinningi vörulínunnar svo hún þjóni þeim markaði sem upphaflega var stefnt að—öllum konum—eða miða hana við þarfir smærri hóps, kvenna á aldrinum átján til fjörutíu og fimm ára.

Góð leið til að öðlast betri skilning á markhópnum er að lýsa daglegu lífi fyrirmyndarviðskiptavinarins ítarlega. Það má gera með því að lýsa nákvæmlega nokkrum mögulegum viðskiptavinum sem myndu kaupa vöruna. Lýsingin gæti tekið til lýðfræðilegra upplýsinga á borð við kyn, aldur, tekjur, menntun, þjóðernisuppruna, þjóðfélagsstöðu, búsetu og æviskeið. Einnig væri gagnlegt að skrá sálfræðileg og félagsleg einkenni—athafnir, áhugamál, hugðarefni og lífsstíl—og hegðun, svo sem hversu oft fólk notar vöru eða hvaða viðhorf það hefur til hennar. Því betur sem þú þekkir fyrirmyndarviðskiptavininn, þeim mun betur getur þú vakið athygli hans á framboðinu með því að samræma það óskum hans.

Markaðsrannsóknir hjálpa einnig til við að greina hverjir keppinautarnir eru og hvernig þeir þjóna þeim markhópi sem ætlunin er að ná til. Því meira sem þú veist um samkeppnina, þeim mun auðveldara verður að móta framboðið og aðgreina það frá framboði annarra. Skoðum nú hvernig markaðsfólk safnar öllum þessum gögnum og hvaða virði þau skapa frumkvöðlum.

Frumrannsóknir á markaði

Frumrannsókn felst í að safna nýjum gögnum til að svara tiltekinni spurningu eða spurningum. Þótt eigin rannsókn geti krafist mikils tíma og fjármagns er hún jafnframt besta leiðin til að fá svör sem eiga sérstaklega við um fyrirtækið og vörur þess, einkum ef ætlunin er að sækja á sérmarkaði sem hafa ekki verið rannsakaðir. Með henni má einnig afla mjög sértækra upplýsinga. Með réttum spurningum má greina tilfinningar fólks og viðhorf þess til vörumerkisins, hvort því líkar hönnun vörunnar, hvort það metur fyrirhugaðan ávinning hennar og hvort það telur verðið sanngjarnt. Mynd 8.5 sýnir þau skref sem almennt eru tekin við frumrannsókn á markaði.



Mynd 8.5 Frumrannsókn á markaði skiptist í sex skref. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Skilgreining rannsóknarmarkmiðs

Byrjaðu á að skilgreina markmið rannsóknarverkefnisins. Að hverju vilt þú komast? Vilt þú öðlast meiri þekkingu á markhópnum, óskum hans, lífsstílsvali og menningu, eða á keppinautunum og ástæðum þess að markhópurinn kaupir af þeim? Hvaða viðmið notar þú til að staðfesta rannsóknarmarkmiðið eða -markmiðin?

Því meiri tíma sem þú ver í að skýra rannsóknarspurningarnar, þeim mun líklegra er að rannsóknarmarkmiðin náist. Það er þó ekki vandamál þótt ekki sé ljóst í upphafi að hverju er leitað. Könnunarrannsókn með rýnihópi getur hjálpað til við að ákveða hvers konar rannsóknarspurninga eigi að spyrja. Rýnihópur er hópur fólks, yfirleitt sex til tólf þátttakendur, sem kemur saman til að ræða efni sem umræðustjóri leggur fyrir. Umræðustjórinn spyr jafnan spurninga og safnar eigindlegum gögnum sem má nota til að svara spurningum eða afmarka rannsóknina betur.

Framleiðandi vatnsbrúsa gæti til dæmis vitað að vandi væri fyrir hendi vegna þess að salan hefði minnkað með tímanum. Fyrirtækið veit ekki nákvæmlega hvers vegna eða hvar eigi að byrja og notar því rýnihóp til að skilgreina rannsóknarmarkmiðið eða vandann betur. Með rýnihópum gæti komið í ljós að fyrirtækið miði við rangan markaðshluta eða að þörf sé á betri hönnun vatnsbrúsa. Samræður við rýnihópinn geta leitt í ljós mögulegar rannsóknarspurningar sem vert er að kanna.

Merkadoteknia Research and Consulting er fyrirtæki í eigu fólks af rómönskum uppruna sem vinnur rannsóknir fyrir ýmsar atvinnugreinar sem þjóna neytendum af rómönskum uppruna. Fyrirtækið aðstoðar meðal annars skyndibitafyrirtæki, smásala og lyfjafyrirtæki við að halda rýnihópa og öðlast skilning á tilteknum hópum fólks sem kann að hafa ólíkan menningarlegan bakgrunn. Fyrirtækin vita ef til vill ekki nákvæmlega hvernig eigi að hefja rannsókn á markhópnum og leita því til Merkadoteknia Research and Consulting til að afla frekari þekkingar með rýnihópum. Sú leið hjálpar þeim að skilgreina rannsóknarmarkmiðið eða vandann betur.

Ákvörðun rannsóknarsniðs

Næsta skref er að ákveða hvaða rannsóknaraðferðir henta best til að svara spurningunum. Þegar ljóst er hvað þú vilt vita og hve mikið fé er til ráðstöfunar má meta hvort eigindleg eða megindleg rannsókn henti þörfunum betur. Vel hönnuð rannsóknarverkefni nýta oft blöndu beggja aðferða.

Eigindleg rannsókn notar opnar aðferðir á borð við athugun, rýnihópa og viðtöl til að öðlast skilning á grundvallarástæðum, skoðunum og hvötum viðskiptavina. Að fylgjast einfaldlega með mögulegum viðskiptavinum, hvort sem er í verslun eða við daglegar athafnir, og skrá hegðun þeirra er einföld og skilvirk tegund þjóðfræðilegrar rannsóknar. Hún getur aukið skilning á lífsstíl þeirra og venjum. Þjóðfræðileg rannsókn felur í sér beina athugun á fólki með því að dvelja í umhverfi þess. Slík rannsókn hjálpar fyrirtækjum að sjá hvernig fólk notar vöru þeirra yfir daginn.

Ef þú framleiddir til dæmis vatnsbrúsa og vildir hanna „betri“ brúsa mætti fylgjast með því hvernig fólk notar brúsa sína við vinnu, líkamsrækt, á ferð til og frá vinnu og við aðrar aðstæður til að skilja þarfir þess og venjur betur. Slík „þjóðfræðileg“ rannsókn getur oft leitt í ljós duldar eða óorðaðar þarfir sem nýta má við mótun hugmyndarinnar. Óorðaðar þarfir eru þær væntingar sem fólk telur sjálfsagt að fyrirtæki uppfylli, svo sem tiltekin gæði eða góða þjónustu við viðskiptavini. Þetta eru sjálfgefnar væntingar sem byggjast á almennri reynslu viðskiptavinar af vörum.

8

Önnur leið til að kynnast hegðun viðskiptavina og starfsfólks í tilteknu verslunarumhverfi er að ráða leyniviðskiptavin eða gefa sig sjálfur út fyrir að vera slíkur viðskiptavinur. Leyniviðskiptavinur er einstaklingur sem fyrirtæki eða þriðji aðili ræður til að koma fram sem venjulegur viðskiptavinur og kanna ákveðna þætti rekstrarins án þess að gefa upp hlutverk sitt. Verkefnið getur falist í að kaupa vöru, skoða framboðið og spyrja starfsmann spurninga, eiga samskipti við aðra viðskiptavini eða einfaldlega fylgjast með því sem gerist í versluninni. Að reynslunni lokinni veitir leyniviðskiptavinurinn fyrirtækinu endurgjöf.

Rýnihópar og einstaklingsviðtöl geta nýst til að fá ígrundaðri svör og kanna umdeild málefni. Báðar aðferðir henta vel til að kafa dýpra í tilteknar hvatir og áhyggjur fólks, einkum þegar þær tengjast persónulegum skoðunum sem það heldur fyrir sig. Slík rannsókn er gagnleg við þróun nýstárlegrar vöru, en leitast þarf við að koma í veg fyrir „þóknunarskekkju“, þar sem þátttakendur kunna að sýna meiri velvild gagnvart nýjum hugmyndum til að þóknast umræðustjóranum eða koma til móts við hann. Áður en einstaklingsviðtöl eru tekin er mikilvægt að útbúa ítarlegan viðtals- eða umræðuramma svo aðrir í teyminu geti einnig tekið viðtölin. Þannig er tryggt að lykilspurningar séu lagðar fram og svör skráð á sama hátt í öllum viðtölum. Það auðveldar næsta skref í vöruþróuninni.

Megindleg rannsókn snýst um að afla tölulegra gagna sem breyta má í nothæfa tölfræði. Slík rannsókn fer oftast fram með könnunum eða spurningalistum sem innihalda fjölvalsspurningar með fyrirfram ákveðnum svörum. Þótt kannanirnar veiti þátttakendum lítið svigrúm til frjálsrar tjáningar gera afmörkuð svör markaðsfólki kleift að greina tilhneigingar, svo sem hvaða samfélagsmiðla viðskiptavinir eða mögulegir viðskiptavinir kjósa. Rannsakandi gæti til dæmis komist að því að Instagram sé mest notaði samfélagsmiðillinn vegna þess hve auðvelt er að nota hann og hve vel myndir þar geta vakið tilfinningaleg viðbrögð.

Spurningar í könnun geta verið allt frá „Hversu oft hefur þú farið í hverfisverslunina í þessari viku?“ til „Hvaða aldurshópi tilheyrir þú?“ Þetta er skilvirk leið til að safna miklu magni gagna, því þegar könnunin hefur verið samin má leggja hana fyrir eins marga þátttakendur og óskað er, ýmist í eigin persónu eða á netinu. Að jafnaði gildir að því fleiri sem taka þátt, þeim mun nákvæmar endurspegla gögnin þann hóp sem er til rannsóknar.

Einnig má afla megindlegra niðurstaðna með orsakarannsókn og markaðsprófun. Í báðum tilvikum er þátttakendum sýnd orsök og áhrifin skráð. Dæmi væri bragðprófun þar sem viðbrögð fólks við mismunandi safabragði og óskir þess eru skráðar. Þar sem mörg sprotafyrirtæki hafa takmörkuð úrræði er markaðsprófun góð leið til að ganga úr skugga um að varan virki áður en fjárfest er í dreifingu hennar.

Enn flóknari—og kostnaðarsamari—aðferð er samvalsgreining, þar sem svarendur þurfa að raða nokkrum samtengdum eiginleikum eða ávinningi, velja á milli þeirra eða gefa þeim einkunn. Þessi aðferð líkir eftir raunverulegum valkostum og veitir mjög gagnlegar niðurstöður frá mögulegum kaupendum, oft þannig að eiginleikum eða ávinningi er raðað eftir skynjuðu virði eða mikilvægi.

Segjum til dæmis að fyrirtækið þitt reyni að þróa endurnýtanlegan vatnsbrúsa til að keppa á þéttsetnum markaði. Við samvalsgreiningu væri útbúin könnun sem sýndi neytendum mismunandi samsetningar eiginleika og verðs. Viðskiptavinir gætu til dæmis fengið nokkra mjög svipaða vatnsbrúsa, hvern með tilteknum eiginleikum sem fyrirtækið vill prófa. Meðal eiginleika gætu verið læsing á loki sem kemur í veg fyrir leka, mismunandi lögun sem auðveldar grip og drykkju og ólíkir litir og stærðir. Hver valkostur gæti haft sitt verð og viðskiptavinurinn valið, raðað eða gefið valkostunum einkunn eftir eiginleikum þeirra og verði. Valkostunum mætti lýsa í könnuninni með orðum eða myndum og biðja viðskiptavini að velja þann besta eða raða þeim öllum. Eftir að upplýsingum og gögnum hefur verið safnað frá mörgum neytendum beita rannsakendur tölfræðigreiningu, svo sem línulegri aðhvarfsgreiningu—forspártæki sem mælir orsakaáhrif einnar markaðsbreytu á aðra—eða öðrum aðferðum til að greina hvaða eiginleikar vatnsbrúsa skipta viðskiptavini mestu og hvaða verð hann er tilbúinn að greiða. Á grundvelli þeirrar þekkingar myndi fyrirtækið þróa vöru sem gæti staðið sig betur en vörur keppinautanna.

Val úrtaks

Næst þurfa rannsakendur að ákveða úrtaksaðferð. Í rannsóknum vísar úrtak til þess hverjir eru spurðir og hversu margir eru hafðir með. Oftast er æskilegt að úrtakið endurspegli markhópinn, einkum þegar ætlunin er að greina áhugamál fyrirmyndarviðskiptavinarins og hvernig megi fá hann til að kaupa vöruna. Ómarkviss úrtök geta gagnast þegar kanna á hver markhópurinn gæti verið, en þau eru ekki skilvirk leið til að kynnast fyrirmyndarviðskiptavininum.

Almennt veita stærri úrtök nákvæmari gögn, þótt rannsakendur þurfi ekki að kanna alla á markaðnum. Ef fyrir liggur listi með 5.000 tengiliðum mætti til dæmis hafa samband við 500 einstaklinga sem væru dæmigerðir fyrir allan hópinn. Það getur verið tímafrekt og kostnaðarsamt að kanna allt þýðið, en vel valinn hluti þess getur gefið góðar niðurstöður. Úrtakið þarf að vera nógu stórt til að niðurstöðurnar séu tölfræðilega marktækar, það er að

samband breyta sé ekki tilviljun. Þá getur úrtakið gefið rannsakandanum nákvæma mynd af tilteknu fyrirbæri.

Til dæmis má prófa hvort karlar og konur hafi í raun ólíkar eða svipaðar óskir um eiginleika vatnsbrúsa. Þá er kyn mögulegs viðskiptavinar sú breyta sem skiptir máli. Sé úrtakið nógu stórt—til dæmis 500 af 5.000—og í ljós kemur að karlar sækjast eftir öðrum eiginleikum en konur er ólíklegt að munurinn sé tilviljun. Orsök munarins væri þá kynið.

Hafðu því í huga að skekkjur í áreiðanleika og réttmæti geta komið upp ef úrtakið er ekki valið af kostgæfni. Tölfræðileg marktækni er mikilvæg við mat á áreiðanleika, því hún gefur til kynna að raunverulegur munur sé á því sem mælt er. Sé munur á svörum karla og kvenna í dæminu um vatnsbrúsann sýnir athugun á marktækni hvort munurinn skipti raunverulega máli eða stafi af tilviljun. Marktækni er metin með líkindagildi, eða p-gildi, niðurstöðunnar. Sé það 5 prósent eða lægra er munurinn yfirleitt talinn marktækur og ekki tilviljun, og rannsakandinn getur ályktað að svör kynjanna séu í raun ólík. Réttmæti merkir hins vegar að það sem mælt er eigi við um rannsóknina. Spurningarnar sem lagðar eru fram þurfa með öðrum orðum að svara rannsóknarmarkmiðinu.

Þótt slembiúrtök geti nýst í sumum rannsóknarverkefnum velja margir rannsakendur þátttakendur markvisst eftir efnahagslegum og þjóðfræðilegum þáttum til að tryggja að úrtakið endurspegli rétt þann hóp sem þeir leitast við að skilja.

8

Gagnasöfnun

Þegar þú hefur greint rannsóknarmarkmiðin, valið rannsóknarsnið og ákveðið úrtakið getur þú hafið gagnasöfnun. Gögnum má safna með athugun og skráningu. Ef kanna á hvort skipulag verslunar skili sem mestri sölu má til dæmis fylgjast með umferðarflæði, skrá hvað fólk skoðar og hvað það kaupir í raun. Síðan má breyta uppröðun vara eða breidd og rými ganga til að kanna hvort fólk skoði aðrar vörur sem það hafði ekki tekið eftir áður. Á grundvelli athugana og sölugagna má ákvarða besta flæðið um sölurýmið.

Viðtöl geta einnig skilað opnum svörum. Spyrja mætti mögulega viðskiptavini hvernig best sé að eiga samskipti við þá og hvað þeim líki við tilteknar vörur keppinautanna. Þannig má finna fleiri valkosti sem rannsakandanum hafði ekki dottið í hug að setja í könnun, en könnun er önnur leið til að afla samantekinna gagna.

Kannanir má leggja fyrir á pappír eða með netverkfærum á borð við SurveyMonkey eða Qualtrics. Þær eru mjög gagnlegar því með þeim má spyrja núverandi eða mögulega viðskiptavini um vöruna, vörur keppinautanna, þjónustu við viðskiptavini og allar aðrar upplýsingar sem leitað er eftir til að stofna eða bæta fyrirtækið. Með þeim er auðvelt að safna miklum gögnum frá mörgum viðskiptavinum og reikna niðurstöður úr svörunum. Netverkfæri nýtast sérstaklega vel vegna þess að þau geyma gögn sem síðar má flytja út í önnur greiningarverkfæri, svo sem Excel eða SPSS.

Óháð rannsóknaraðferð þarf að vera vakandi fyrir villum við gagnasöfnun. Ef svör eru rangt skráð, þátttakendur fá ekki réttar leiðbeiningar eða þýða þarf jafnóðum getur það valdið skekkju sem aflagar svörin og gefur ónákvæmar niðurstöður.

Gagnagreining

Þegar gögnunum hefur verið safnað er næsta skref að ráða í þau. Greiningaraðferðin ræðst að miklu leyti af því hvað þú vilt fá út úr gögnunum. Yfirleitt er leitað að mynstrum og tilhneigingum í svörunum. Gagnagreining er sjálfstætt fræðasvið og þegar þörf er á flókinni greiningu er aðstoð sérfræðinga oft kostnaðarins virði. Slíka sérfræðinga má finna hjá fyrirtækjum á sviði markaðsrannsókna sem sérhæfa sig í söfnun og greiningu gagna fyrir fyrirtæki, svo sem Merkadoteknia Research and Consulting. Leita má að þeim á netinu eða í gegnum staðbundin atvinnulífssamtök, til dæmis viðskiptaráð.

Niðurstöður og næstu skref

Á þessu stigi ber frumkvöðullinn niðurstöður rannsóknarinnar saman við rannsóknarmarkmiðin. Ef könnunarrannsókn var til dæmis gerð á mögulegri vöru sem ætlunin var að setja á markað er nú tímabært að spyrja hvort rannsóknin bendi til markaðsmöguleika. Ef markmiðið var að greina hvað viðskiptavinum líkar við vörur keppinautanna er nú tímabært að taka niðurstöðurnar saman og ákvarða hvort ástæða sé til að fella þá þætti inn í eigin vöru. Í öllum tilvikum er mikilvægt að taka opnum huga við því sem gögnin sýna, jafnvel þótt niðurstöðurnar gangi gegn vonum frumkvöðulsins. Rannsókn ætti að vera tækifæri til vaxtar og vegvísir við áframhaldandi mótun hugmyndarinnar.

Rannsóknir á fyrirliggjandi markaðsgögnum

Rannsókn á fyrirliggjandi gögnum notar gögn sem annar aðili hefur þegar safnað. Oft safna opinberar stofnanir slíkum gögnum til að svara fjölbreyttum spurningum eða fjalla um viðfangsefni sem eru sameiginleg mörgum stofnunum og einstaklingum. Rannsóknir á fyrirliggjandi gögnum svara oft almennari spurningum frumkvöðuls, til dæmis um mannfjölda, meðalkaup eða þróun. Sé tiltekinni spurningu ósvarað—svo sem hve margir hefðu áhuga á nýrri vöru með ákveðna eiginleika—þarf frumrannsókn að veita svarið. Þótt kaupa þurfi aðgang að sumum slíkum rannsóknum er stór hluti gagnanna aðgengilegur almenningi án endurgjalds og því góður kostur fyrir frumkvöðla með takmarkað fjármagn. Meðal algengra heimilda ókeypis gagna eru Manntalsstofnun Bandaríkjanna, gagnagáttin Fact Finder, Pew-rannsóknarmiðstöðin, vinnumarkaðskönnunin Current Population Survey, bandaríska smáfyrirtækjastofnunin (SBA) og Gagnamiðstöð Texasfylkis.

Aðrar gagnlegar heimildir eru atvinnugreinasamtök sem veita upplýsingar um tilteknar atvinnugreinar, svo og dagblöð, tímarit, fræðirit, viðskiptaráð og aðrar stofnanir sem safna staðbundnum gögnum og gögnum á fylkis-, lands- og alþjóðavísu. Slíkar heimildir geta veitt allt frá upplýsingum um mannfjölda til lýðfræðilegra einkenna samfélaga og neysluvenja. Tafla 8.3 sýnir nokkra ókeypis gagnagrunna sem búa yfir miklu upplýsingamagni.

Gagnagrunnar fyrir rannsóknir á fyrirliggjandi gögnum

Tafla 8.3

Gagnagrunnur	Upplýsingar	Vefslóð
Manntalsstofnun Bandaríkjanna	Efnahagsleg, lýðfræðileg, landfræðileg og félagsleg gögn	https://www.census.gov/
Fact Finder	Gögn um efnahag, mannfjölda og landafræði	https://factfinder.census.gov/
American Community Survey	Uppfærð manntalsgögn	https://www.census.gov/programs-surveys/acs/
Pew-rannsóknarmiðstöðin	Gagnaveita sem kannar þróun, málefni, viðhorf og lýðfræðileg einkenni	http://www.pewresearch.org
Pew-miðstöðin um málefni fólks af rómönskum uppruna	Kannanir á þróun, lýðfræðilegum einkennum og málefnum fólks af rómönskum uppruna	http://www.pewhispanic.org/
Current Population Survey	Mánaðarleg könnun meðal heimila í Bandaríkjunum um vinnumarkaðsgögn	http://www.bls.gov/cps/home.htm
Gagnamiðstöð Texasfylkis	Lýðfræðigögn fylkisins	http://txsdc.utsa.edu/
IBISWorld	Þróun atvinnugreina í Bandaríkjunum	http://www.ibisworld.com
Mergent Online	Gögn um fyrirtæki í Bandaríkjunum	http://www.mergentonline.com/
Demographics Now	Lýðfræði- og fyrirtækjagögn í Bandaríkjunum	http://www.demographicsnow.com/

Þótt ókeypis heimildir geti veitt miklar upplýsingar eru rannsóknir þeirra yfirleitt ekki eins sértækar og rannsóknir heimilda sem selja aðgang að gögnum sínum. Fyrirtæki á borð við Nielsen/Arbitron, Simmons og Geoscape geta veitt ítarlegri upplýsingar um tiltekna hegðun við notkun miðla, lífsstílsval, neyslu ákveðinna vara, landfræðilega markaðshlutun og fleira. Tafla 8.4 sýnir nokkrar heimildir fyrir slíkar rannsóknir.

Áskriftarvefir fyrir rannsóknir á fyrirliggjandi gögnum

Tafla 8.4

Vefur	Upplýsingar	Vefslóð
Nielsen PRIZM	Landfræðileg og lýðfræðileg markaðshlutun	https://segmentationsolutionsdev.nielsen.com/mybestsegments/Default.jsp?ID=20&pageName=ZIP%2BCode%2BLookup
Áhorfsmælingar Nielsen	Áhorfsmælingar sjónvarps, miðlar og rannsóknir	http://www.nielsen.com/us/en/insights.html
Nielsen Audio	Hlustunarmælingar, miðlar og rannsóknir	http://www.nielsen.com/us/en/solutions/capabilities/audio.html
Experian Simmons	Neytendarannsóknir, þróun og innsýn	http://www.experian.com/
Scarborough	Neytendarannsóknir, þróun og innsýn	http://www.scarborough.com/
Geoscape	Rannsóknir á neytendum með fjölbreyttan menningarlegan bakgrunn	http://geoscape.com/

Engin ein leið er fullkomin til að vinna rannsókn. Aðferðin ræðst af því að hverju er leitað og hvaða leið hentar best til að komast að því. Í upphafi kann að vera skynsamlegt að nýta rannsóknir á fyrirliggjandi gögnum sem mest vegna þess að þær eru ókeypis. Einnig getur þú safnað frumgögnum með því að ræða við vini, fjölskyldu og annað fólk sem þú hittir í nærumhverfinu eða netsamfélögum. Ef þú starfar við háskóla hefur þú líklega aðgang að markaðsrannsóknarskýrslum án endurgjalds, til dæmis frá marketresearch.com og Frost & Sullivan.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Rannsókn á markaðnum þínum

Ímyndaðu þér að þú sért frumkvöðull sem viljir þróa nýtt fræðsluleikfang fyrir smábörn. Leikfangið notar fígúrur, form eða kubba til að efla hreyfiþroska þeirra. Meðan á háskólanámi stóð vannst þú í barnadeild þekktrar verslunar. Sú reynsla gaf til kynna að á markaðnum gæti verið óuppfyllt þörf fyrir fræðsluleikföng, en ekki er enn ljóst hvernig megi nýta tækifærið.

- Notaðu ferli markaðsrannsókna til að gera rannsóknaráætlun sem hjálpar þér að meta hvort hugmyndin sé raunhæf.

Greining og staðfesting markaðstækifæra

Eitt algengt markmið markaðsrannsókna, sem áður hefur verið nefnt í öðrum köflum og einkum í kaflanum Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs, er að greina markaðstækifæri: óuppfyllta þörf innan markhóps sem fyrirliggjandi eða ný vara gæti mætt. Ein leið til að greina markaðstækifæri fyrir vörur og þjónustu er að leita að eyðum eða óuppfylltum þörfum á markaði. Fyrir nýjar vörur felst það í að skoða þarfir hóps, greina hverjar þeirra eru óuppfylltar og ákvarða hvers konar vara gæti mætt þeim. Eins og fram kom í umfjölluninni um rannsóknir á fyrirliggjandi gögnum má finna gögn víða, bæði á netinu og utan þess, til að greina þessar þarfir.

Með athugun og beinum samskiptum við mögulega viðskiptavini mætti á sama hátt greina algeng staðbundin, landsbundin eða alþjóðleg vandamál og leitast við að þróa þjónustu sem leysir þau. Félagslegar, efnahagslegar og tæknilegar breytingar og breytingar á regluverki geta allar skapað markaðstækifæri.

Þegar uppfinningamaðurinn David Dodgen sá þjáningarnar sem fellibylurinn Katrína skildi eftir sig greindi hann óuppfyllta þörf sem hamfarirnar höfðu skapað. Með því að verða vitni að eyðileggingunni áttaði hann sig á að fellibylir og aðrar hamfarir geta mengað vatnsveitu svæðis eða borgar eða hindrað aðgang að hreinu vatni. Hann þróaði því AquaPodkit, plastílát sem getur geymt ferskt vatn tímabundið vikum saman í neyð. Almannavarnastofnun Bandaríkjanna (FEMA) mælir með því að fólk fylli baðkar ef hætta er talin á vatnsskorti. Baðkör eru oft óhrein og fólk hefur ef til vill ekki tíma til að þrífa þau. Með það í huga þróaði Dodgen plastklæðningu, eða vatnsbelg fyrir baðkar, sem er framleidd í Bandaríkjunum og óhætt er að drekka úr, ásamt dælu sem hjálpar til við að loka plastinu og opna það þegar vatnið er notað. Búnaðurinn rúmar allt að 100 gallon af fersku vatni í baðkarinu og hefur reynst vel; CNBC, Entrepreneur og New York Times hafa einnig fjallað um hann.

8

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu þetta myndband um AquaPodkit til að fræðast nánar. Dodgen þróaði einnig minni poka og dælur sem má geyma hvar sem er, ekki aðeins í baðkari.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Loftslagsbreytingar

Bakgrunnur: Loftslagsbreytingar jarðar eru mikilvægt umræðuefni nú á tímum. Í mörg hundruð þúsund ár voru hitabreytingar á jörðinni raktar til breytinga á möndulhalla hennar sem hleyptu meiri eða minni orku inn í lofthjúpinn. Undanfarið hefur hitastig jarðar hækkað verulega og flestir vísindamenn um allan heim eru sammála um að það stafi af athöfnum manna sem losa koltvísýring út í andrúmsloftið.

Losun gróðurhúsalofttegunda hefur hækkað hitastig jarðar svo mikið að jöklar á Suðurskautslandinu og Grænlandi hverfa nú tíu sinnum hraðar en á venjulegu hlýnunarskeiði eftir ísöld, auk þeirra fjölmörgu veðurhamfara sem sjást um allan heim.9

Hitabreytingarnar hafa valdið bráðnun ísbreiða, hörfun snjóþekju, hlýnun og súrnun sjávar, hækkun sjávarborðs og aukningu aftakaveðurs.

9

Geimferðastofnun Bandaríkjanna (NASA). „Loftslagsbreytingar: Hvernig vitum við það?“ án ártals. https://climate.nasa.gov/evidence/

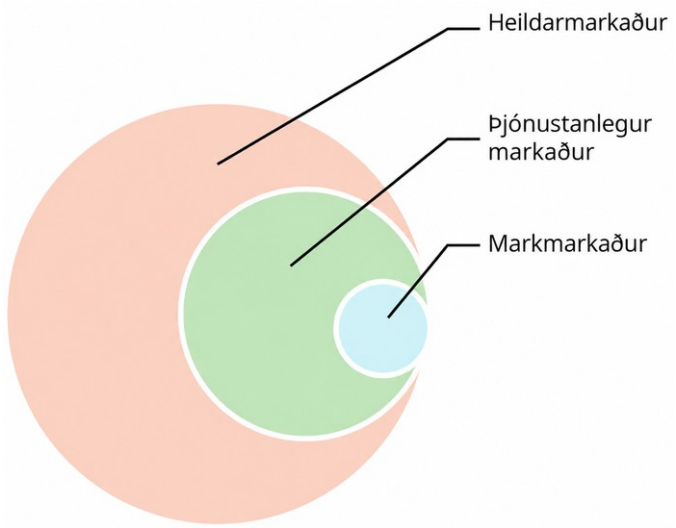
Þótt afleiðingarnar séu alvarlegar er enn tími til að draga úr neikvæðum áhrifum hlýnunar jarðar. Þar geta falist tækifæri fyrir samfélagsfrumkvöðla sem láta sig bæði umhverfi jarðar og atvinnurekstur varða.

Verkefni: Greindu sem samfélagsfrumkvöðull eitt eða tvö viðskiptatækifæri sem þú gætir þróað og prófað með tilliti til staðfestingar á markaði.

- Hvaða tækifæri eru til að skapa jákvæðar breytingar?
- Hvernig getur þú staðfest forsendur þínar?
- Hvernig myndir þú prófa óuppfylltar þarfir?
- Hvers konar rannsókn myndir þú gera og hvers vegna?

Óuppfylltar þarfir koma stundum ekki strax í ljós. Ein leið til að skilja tækifæri á markaði betur er að gera markaðsgreiningu. Þá er kannað hve mikinn áhuga markhópurinn innan atvinnugreinarinnar hefur á vörunni eða þjónustunni til að meta hvort hún sé raunhæf og geti skilað hagnaði. Staðfestingu má ekki rugla saman við réttmæti; staðfesting felst í að ganga úr skugga um að þörf sé fyrir tiltekna vöru hjá markhópi. Það má gera með formlegum eða óformlegum viðtölum eða könnunum meðal mögulegra viðskiptavina til að afla endurgjafar þeirra. Dropbox er dæmi um fyrirtæki sem staðfesti hugmynd sína hvað eftir annað þar til því tókst að þróa vöru sem hentaði almennum notendahópi (sjá Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin).

Auk þess að greina samkeppni og meta vaxtar- og hagnaðarmöguleika leiðir góð markaðsgreining í ljós heildarmarkað (TAM) tiltekinnar vöru, það er alla þá eftirspurn eftir vöru eða þjónustu sem talin er vera á markaðnum. Hún greinir einnig þjónustanlegan markað (SAM), þann hluta markaðarins sem fyrirtækið getur þjónað með hliðsjón af vörum sínum, þjónustu og staðsetningu (mynd 8.6).



Mynd 8.6 Frumkvöðlar þurfa að einbeita sér að markhópnum innan TAM og SAM og ráðstafa úrræðum til að laða að viðskiptavini sem virðistilboðið getur skapað virði fyrir. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Til að reikna þetta skulum við snúa aftur að dæminu um vatnsbrúsann. Segjum að þú reynir að greina markhópinn út frá þeirri hugmynd. Til að reikna TAM skoðar þú alla atvinnugreinina og finnur heildarfjölda mögulegra kaupenda vatnsbrúsa eða heildartekjur markaðarins. Til að finna töluna má fletta upp atvinnugreinatölum fyrir vöruflokkinn í gagnagrunnum á borð við IBISWorld, sem áður var nefndur, eða öðrum gögnum Alþjóðabankans eða World Factbook um mögulegan fjölda viðskiptavina eða tekjur. Þessi nálgun nefnist ofanfrá-aðferð, því þjóðhagslegir þættir eru notaðir til að meta möguleika atvinnugreinarinnar.

Önnur leið til að reikna TAM er neðanfrá-aðferð. Þá er stærð staðbundinna markaða metin og fjöldi viðskiptavina keppinautanna metinn. Eftir að upplýsingunum hefur verið safnað eru staðbundnu markaðirnir lagðir saman og niðurstaðan margfölduð með meðalútgjöldum til vörunnar á ári. Þar sem fyrirtækið getur ekki þjónað öllum mörkuðum er næsta skref að reikna SAM. Til að áætla fjölda viðskiptavina sem fyrirtækið getur þjónað má skipta markaðnum í hópa eftir því hverjum það getur þjónað. Þar skipta máli eiginleikar vörunnar og meðal annars landfræðilegir, lýðfræðilegir og menningarlegir þættir.

Að lokum ákveður þú afmarkaðan markhóp með hliðsjón af takmörkunum fyrirtækisins og styrk samkeppninnar. Þannig sóar þú ekki dýrmætum úrræðum í markaðssetningu sem beinist að fólki sem almennt hefur ekki áhuga á að kaupa vöruna.

Frumkvöðull þarf að hluta markaðinn og kanna hvort þar séu afmarkaðir hópar sem fyrirtækið getur þjónað. Markaðshlutun, markhópsval og staðfærsla (STP) hjálpa til við að greina bestu viðskiptavinina og ráðstafa úrræðum þannig að unnt sé að þjóna þeim með skilvirkari hætti. Skoðum nú þessi ferli.

Markaðshlutun felst í að skipta heildarþýðinu í einsleita hópa fólks með svipaðan smekk, bakgrunn, lífsstíl, lýðfræðileg einkenni eða jafnvel menningu. Skipta má eftir aldri, kyni, þjóðernisuppruna, starfsgrein, tekjum eða athöfnum. Hópana má afmarka á marga vegu til að finna þann sem hentar fyrirtækinu best.

Næsta skref er markhópsval. Markhópur er valinn eftir getu og vilja fólks til að kaupa. Eins og áður kom fram tilgreinir markhópur hvaða hluta heildarmarkaðarins fyrirtækið ætlar að þjóna og hvernig það staðfærir sig til að aðgreina fyrirtækið eða vöruna frá keppinautum.

Staðfærsla (virðistilboð) er yfirlýsing um hvernig fyrirtækið vill að viðskiptavinurinn skynji það, vöru þess eða þjónustu. ModCloth er til dæmis óháð netverslun sem selur nýtískuleg, skemmtileg föt í anda liðinna tíma og höfðar til neytenda um allan heim sem vilja fylgja tísku. Annað dæmi er Wag!, sem staðfærir sig sem smáforritið þar sem gæludýraeigandi getur fundið hundagönguaðila eftir þörfum. Það er eins konar Uber fyrir hunda sem þurfa í gönguferð þegar eigendurnir geta ekki farið með þá.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Hundagöngusmáforritið Wag!



Mynd 8.7 Smáforritið Wag! gerir önnum köfnu fólki kleift að velja úr hundagönguaðilum sem hafa verið kannaðir fyrirfram svo vel sé hugsað um hundana meðan eigendurnir eru í vinnu. (heimild: aðlöguð ljósmynd af konu með hund eftir JAR/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

Joshua Viner, forstjóri og meðstofnandi Wag!, var sjálfur hundaeigandi og átti erfitt með að finna tíma til að fara með hann í gönguferð eftir langan vinnudag. Hann vissi að það væri ósanngjarnt að halda hundinum inni allan daginn og íhugaði jafnvel að finna honum nýtt heimili. Þessi vandi leiddi til þess að hann stofnaði Wag! árið 2015 til að hjálpa fólki sem elskaði hundana sína en hafði ekki alltaf tíma til að tryggja að þeir fengju næga hreyfingu.

Í upphafi tók Viner höndum saman við Jason Meltzer, sem hafði líkt og hann reynslu af stofnun tæknifyrirtækja á neytendamarkaði. Meltzer hafði stofnað gæludýraþjónustufyrirtækið Surfdog LA, sem hafði þegar sýnt fram á árangur. Saman þróuðu þeir smáforrit og vef með það að markmiði að gera hundahald auðvelt og laust við samviskubit. Wag! veitti viðskiptavinum aðgang að traustum, fyrirfram metnum

hundagönguaðilum sem gátu farið með hundana í gönguferð með stuttum fyrirvara án þess að eigendurnir væru viðstaddir. Viðskiptavinir gátu jafnvel fylgst með gönguferð hundsins í smáforritinu.

Frá stofnun hefur Wag! vaxið jafnt og þétt og sótt inn á nýja markaði. Eftir að þjónustan var sett á markað í Los Angeles og San Francisco árið 2015 hefur fyrirtækið haldið áfram að bæta við borgum víðs vegar um Bandaríkin.

Þar sem hundagönguaðilar smáforritsins hafa aðgang að heimilum viðskiptavina var ein áskorun Wag! að tryggja að viðskiptavinir treystu fyrirtækinu og hundagönguaðilunum (mynd 8.7). Önnur áskorun var öryggi hundsins sjálfs. Hvað gerist ef hundur slasast eða týnist? Slík atvik gætu hæglega orðið að stórum vandamálum.

- Lýstu markhópi þjónustunnar.
- Eru aðrir mögulegir viðskiptavinir sem gætu hentað sem markhópur fyrir þjónustuna?
- Hvernig getur Viner staðfært fyrirtækið þannig að gæludýraeigendur treysti því að vel verði hugsað um hundana þeirra?

8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

8

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- lýst árangursríkum markaðsaðferðum fyrir frumkvöðla (skæruliða-, tengsla-, leiðangurs-, rauntíma-, veiru- og stafrænni markaðssetningu ásamt markaðssetningu með persónulegum meðmælum)
- rætt kosti og galla þessara markaðsaðferða

Eitt það erfiðasta sem frumkvöðlar þurfa að sætta sig við þegar þeir stofna nýtt fyrirtæki er að fjármunir og mannauður eru takmarkaðir. Sem betur fer stendur þeim til boða margvísleg markaðstækni sem krefst lítils umfram ríflegt eigið vinnuframlag.

Skæruliðamarkaðssetning

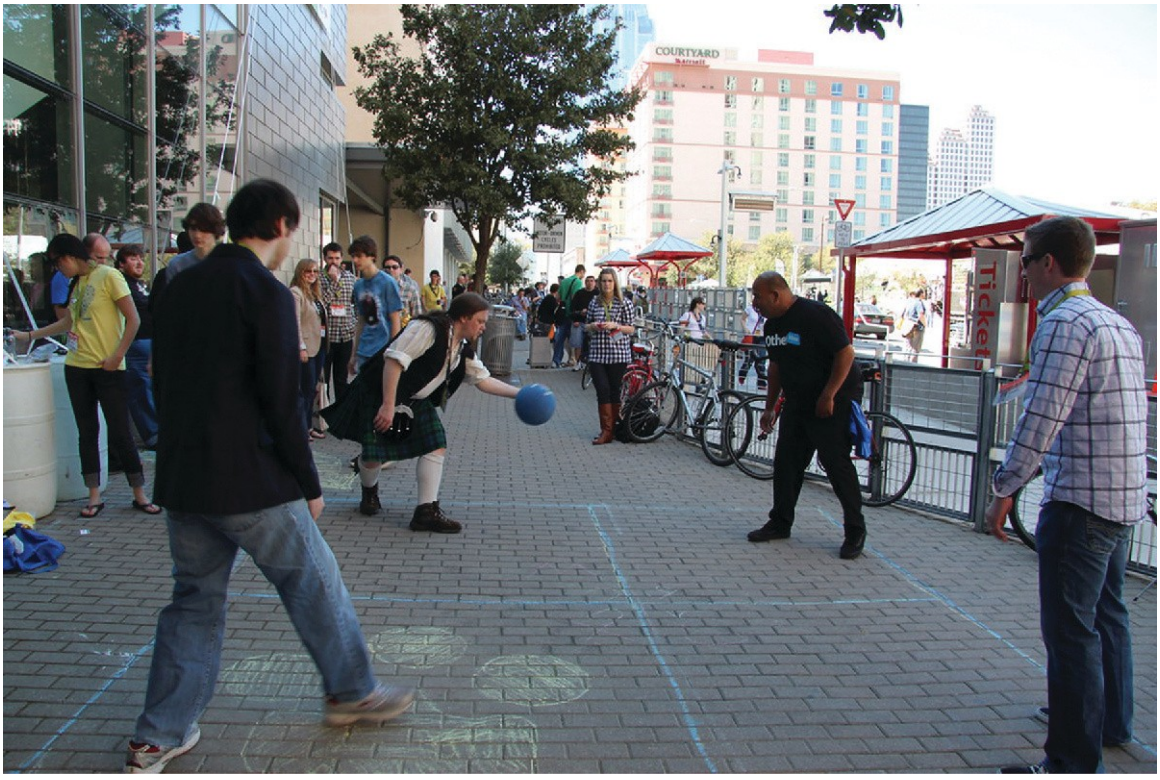
Viðskiptahöfundurinn og stefnuráðgjafinn Jay Conrad Levinson skapaði hugtakið skæruliðamarkaðssetning árið 1984. Það vísar til skapandi markaðsaðferða sem leitast við að ná hámarkssýnileika með óhefðbundnum leiðum. Skæruliðamarkaðssetning felur oft í sér viðburð eða samskipti sem eiga að vekja athygli á vörumerki eða vöru. Markmiðið er að vekja forvitni neytenda með því að skera sig úr hefðbundnum söluskilaboðum og þeim þúsundum auglýsinga sem þeir sjá daglega. Aðferðirnar fela yfirleitt í sér þátt sem hvetur mögulega viðskiptavini til að eiga skemmtileg samskipti við fyrirtæki eða vöru.

Dennis Crowley er frumkvöðull sem nýtti óvænt tækifæri, kenndi sjálfum sér forritun og missti starf sitt hjá Google meðan hann vann að samfélagsmiðlinum Dodgeball. Honum tókst að stofna og efla Foursquare með skæruliðamarkaðssetningu. Foursquare, smáforrit til að leita að og finna fyrirtæki í nágrenninu, beitti þessari aðferð á South by Southwest

kvikmynda- og tónlistarhátíðinni í Austin í Texas. Hugmyndin var að setja upp raunverulegan fjórboltavöll fyrir framan ráðstefnuhöllina og vekja um leið athygli á smáforritinu (mynd 8.8). Leikirnir slógu strax í gegn og löðuðu að þúsundir þátttakenda sem léku sér allan daginn. Ef einhver þekkti ekki leikinn hjálpaði 11 manna markaðsteymi viðkomandi að finna smáforritið í símanum. Aðgerðirnar skiluðu smáforritinu 100.000 áhorfum þennan eina dag.10 Þetta kostaði aðeins krítarkassa og tvo gúmmíbolta. Þótt fyrirtækið hefði fengið næga fjárfestingu til að halda starfseminni gangandi var skæruliðamarkaðssetning snjöll og gagnleg leið til að fá fólk til að prófa smáforritið og hafa gaman af því.

10

Knowledge @Wharton. „Hvernig vekja má umtal á samfélagsmiðlum.“ Forbes. 23. apríl 2010. https://www.forbes.com/2010/04/23/foursquare-facebook-yahoo-entrepreneurs-technology-wharton.html#13e159097b2d



Mynd 8.8 Hugmynd Foursquare um skæruliðamarkaðssetningu skilaði smáforritinu 100.000 nýjum áhorfum á South by Southwest kvikmynda- og tónlistarhátíðinni í Austin í Texas. (heimild: verk eftir betsyweber/Flickr, CC BY 2.0)

Annað áberandi dæmi um skæruliðamarkaðssetningu undanfarin ár eru skyndisamkomur. Skyndisamkoma er þegar fólk kemur saman á almannafæri í stutta stund til að dansa, skemmta, lýsa pólitískri afstöðu eða flytja annars konar listræna tjáningu sem miðlar almenningi skilaboðum. Slíkar samkomur eru skipulagðar með boðum á samfélagsmiðlum eða í tölvupósti til að safna nógu mörgum þátttakendum. Fyrirtæki hafa nýtt skyndisamkomur með góðum árangri til að vekja athygli á vörumerkjum sínum og minna á þau.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Hægt er að horfa á myndbönd af nokkrum best danssettu skyndisamkomunum í viðskiptalífinu.

Tengslamarkaðssetning

Einn helsti munurinn á sprotafyrirtækjum og rótgrónum vörumerkjum er að sprotafyrirtæki þurfa að rækta og viðhalda tengslum við nýja viðskiptavini. Ein leið til þess er tengslamarkaðssetning. Hún byggir upp tryggð viðskiptavina með persónulegum samskiptum og aðferðum sem virkja þá til langs tíma. Lítið fyrirtæki getur reynt að mynda nánari tengsl við viðskiptavini með því að handskrifa persónulegar kveðjur eða senda þakkarpóst eftir viðskipti, ávarpa fólk með for- eða eftirnafni þegar það kemur á staðinn, bjóða því drykk og veita aðra einstaklingsmiðaða þjónustu.

Dæmi um árangursríka tengslamarkaðssetningu hjá stærra fyrirtæki kemur frá MooseJaw, smásölufyrirtæki sem sérhæfir sig í útivistarfatnaði fyrir gönguferðir og snjóbretti. Viðskiptavinur MooseJaw skilaði eitt sinn flík sem hann hafði keypt að gjöf handa kærustu sinni. Í skýringunni með skilunum skrifaði hann: „Kærastan yfirgaf mig.“ Fyrirtækið sá þarna tækifæri til að mynda tengsl við viðskiptavin og ákvað að senda manninum umhyggjupakka.

Nokkrum vikum síðar barst manninum óvænt sending. Í kveðju sem fylgdi sagði starfsfólkið að sér þætti leitt að kærastan hefði hætt með honum og því vildi það gefa honum gjöf. Í kassanum voru skyrtur, límmiðar og ýmislegt annað, ásamt korti með kveðjum frá starfsfólki MooseJaw.[11] Viðleitnin bar árangur þegar sagan dreifðist hratt á samfélagsmiðlum og jók þannig sýnileika og stuðning við fyrirtækið.

11

Joshua Kraus. „Hvað ber að gera og forðast í tengslamarkaðssetningu.“ Sitepoint. 16. apríl 2015. https://www.sitepoint.com/relationship-marketing-examples/

Fyrirtæki viðhalda einnig tengslum við viðskiptavini með reglulegum fréttabréfum í tölvupósti. Með því að nýta sölusögu og önnur markaðsgögn geta þau lagað efni þessara yfirleitt ókeypis fréttabréfa að þörfum, áhyggjuefnum og óskum markhópsins. Þannig halda þau sambandi við viðskiptavini og byggja um leið upp sterk tengsl og vörumerkjatryggð. Sprotafyrirtæki geta nýtt ókeypis og ódýra valkosti frá hugbúnaðarfyrirtækjum sem halda utan um fréttabréf, svo sem MailChimp, Constant Contact, Mad Mimi, Marketo, Insightly, Slack og Salesforce.

Leiðangursmarkaðssetning

Einn erfiðasti þáttur frumkvöðlastarfs er að halda fyrirtæki gangandi og vaxa í mjög samkeppnishörðu umhverfi. Ný fyrirtæki verða til á hverjum degi með það markmið að skapa sér nafn með betri vörum og þjónustu. Leiðangursmarkaðssetning er ein leið fyrir stór og smá fyrirtæki til að halda sér samkeppnishæfum.

Leiðangursmarkaðssetning vísar til stefnu sem miðar að því að færa rótgróin fyrirtæki og vörur þeirra inn á nýja markaði og landsvæði. Eins og nafnið gefur til kynna fylgir henni ákveðin áhætta og könnun nýrra leiða þegar fyrirtæki vex inn á ný svið. Til að ákveða hvar og

hvernig best er að fara inn á nýja markaði greinir fyrirtækið oft fyrst núverandi markað sinn, fjármuni og mannauð. Frumkvöðlar velja nýja markaði þar sem þessi aðföng gætu mætt óuppfylltri þörf. Mörg lítil fyrirtæki þurfa að nýta árangur sinn sem stökkpall þegar þau halda inn á ókunnar slóðir og ef til vill samkeppnisharðari markaði. Með því að fylgjast vel með breytingum má skipuleggja næstu skref og finna nýjar leiðir til vaxtar.

Þessi tegund markaðssetningar líkist mjög frumkvöðlamarkaðssetningu og hugtökin eru oft notuð jöfnum höndum. Munurinn er sá að leiðangursmarkaðssetning felur í sér að starfandi fyrirtæki haldi áfram að nýskapa, en frumkvöðlamarkaðssetning nær einnig til nýrra fyrirtækja. Fyrirtæki sem hafa náð að hasla sér völl á nýjum mörkuðum og breytt ítrekað um stefnu til að skapa nýjar vörur fyrir núverandi og nýja markaði má líta á sem frumkvöðlafyrirtæki. Stórfyrirtæki á borð við Apple, Google og Dropbox (sjá Vöxtur og farsæl markaðssetning) hafa þróað vörur jafnt og þétt og farið inn á nýja markaði til að halda í við samkeppnina. Fyrirtæki sem beittu þessari aðferð meðan þau voru enn lítil, til dæmis Birchbox (sjá inngang), nýta hana einnig til vaxtar og til að verjast samkeppni.

Rauntímamarkaðssetning

Rauntímamarkaðssetning leitast við að breyta sölugögnum sem liggja strax fyrir í tímanlegar og framkvæmanlegar aðgerðir. Gögnin koma oft frá samfélagsmiðlum, vefsvæðum, sölukerfum og öðru slíku. Aðgerðirnar taka mið af síbreytilegum smekk, neysluvenjum og markaðsstraumum. Frumkvöðlar geta meðal annars aflað upplýsinga úr greiningartólum Facebook, Twitter og Google og úr eigin sölugögnum. Upplýsingarnar geta sýnt hvort fólk tekur eitt vörumerki fram yfir annað, lífsstíl þess og hegðun, hversu oft það kaupir og hve miklu það eyðir. Þannig geta frumkvöðlar mótað aðferðir sem veita viðskiptavinum það sem þeir þarfnast í samfélagi nútímans þar sem fólk vill fá allt strax.

Birchbox getur til dæmis birt færslu á Facebook eða Twitter um nýtt tilboð. Síðan má staðfesta fjölda smella á færsluna og meta hversu mikil virkni fylgir hverri færslu. Smellir geta verið merkingar um að líka við, deilingar, athugasemdir og kaup sem unnt er að rekja samstundis, mínútu fyrir mínútu, klukkustund fyrir klukkustund eða dag frá degi eftir lengd tilboðsins. Rauntímagögn gera markaðsfólki kleift að meta strax hvað fylgjendur gera í kjölfarið. Árangurinn ræðst af markmiðinu sem fyrirtækið setti. Ef Birchbox væntir til dæmis 1.000 merkinga um að líka við, 100 deilinga og 30 viðskipta eða kaupa á dag í tilteknu tilboði er auðvelt að fylgjast með því á klukkustundar fresti hvort markmiðinu sé náð. Þannig verður einfalt að meta árangur og gera breytingar. Skili færsla ekki tilætluðum fjölda merkinga, deilinga, athugasemda eða viðskipta innan tímamarkanna getur fyrirtækið breytt skilaboðunum og boðið annan hvata, til dæmis meiri afslátt, annað orðalag, nýja mynd eða skýrari hvatningu til aðgerða. Rauntímavöktun gerir fyrirtækinu jafnframt kleift að svara tístum og athugasemdum fylgjenda tafarlaust. Þannig geta viðskiptavinur og fyrirtæki átt bein samskipti án milliliða eða tafa.

Veirumarkaðssetning

Veirumarkaðssetning er aðferð sem nýtir áhugavert efni í von um að áhorfendur deili því í eigin tengslaneti og á samfélagsmiðlum. Árangursríkt efni dreifist síðan eins og veira og margfaldar sýnileika skilaboða fyrirtækisins.

Mikilvægast í hverri veirumarkaðsherferð er að búa til efni sem fólk hefur ekki aðeins áhuga á heldur vill endilega deila. Veiruefni er almennt ekki augljós söluræða heldur eru vörumerkt atriði yfirleitt sett fram með látlausum hætti. Varan eða vörumerkið nýtur þannig óbeina sýnileikans sem fylgir því að vera hluti af efni sem fólk vill skoða. Dove Real Beauty Sketches er mjög árangursrík herferð sem beitti veirumarkaðssetningu. Þar teiknaði réttarteiknari andlit kvenna eftir lýsingum þeirra sjálfra og síðan aftur eftir lýsingum annarra. Þegar konurnar fengu að sjá teikningarnar kom í ljós hve miklu hlýrri og fegurri lýsingar annarra á þeim voru. Engin vara frá Dove var nefnd í myndbandinu. Árangurinn var eftirtektarverður: myndbandið fékk meira en 140 milljónir áhorfa um allan heim og varð vinsælasta veirumyndband ársins 2013 með því að mynda einlæg og hlý tilfinningatengsl við viðskiptavini. Herferðin gerði fyrirtækinu einnig kleift að fylgjast með niðurstöðum í rauntíma, svara athugasemdum áhorfenda tímanlega og efla vörumerkjavitund.12

12

Nidhi Dave. „Þrjár helstu veirumarkaðsherferðir sem veita innblástur.“ SEMrush. 9. mars 2018. https://www.semrush.com/blog/viral-marketing-campaign-inspiration/

8

Annað dæmi um árangursríka veiruherferð Dollar Shave Club er myndband sem hefur fengið meira en 26 milljónir áhorfa á YouTube. Eigandi fyrirtækisins gerði myndbandið með litlum tilkostnaði og á skemmtilegan hátt. Fyrirtækið var stofnað í Kaliforníu árið 2011 með það að markmiði að senda körlum ódýrar rakvélar mánaðarlega gegn áskrift. Árangurinn varð svo mikill að Unilever hefur síðan keypt fyrirtækið.

Kosturinn við þessa markaðssetningu er að hún getur skilað gríðarlegum sýnileika með lítilli eða engri frekari vinnu eða fjárfestingu eftir að efnið hefur verið búið til. Vandinn er hins vegar sá að erfitt er að sjá fyrir hvaða efni nær veirudreifingu. Markaðsfólk býr oft til mikið efni sem nær ekki slíkri dreifingu áður en eitt verk slær í gegn.

Stafræn markaðssetning

Stafræn markaðssetning er samheiti yfir allt stafrænt markaðsstarf á netinu. Hún getur meðal annars náð til samfélagsmiðla, tölvupóstsamskipta, vefsvæða, blogga, myndbandablogga og leitarvélabestunar (SEO). Frumkvöðlar þurfa að kynna sér þetta mikilvæga svið, því að kunnátta í að nýta stafrænar leiðir og vefgreiningu skiptir sköpum til að standast samkeppni á tæknivæddum tímum.

Útgjöld til stafrænna auglýsinga hafa undanfarin ár farið fram úr útgjöldum til sjónvarpsauglýsinga.13 Stafrænar auglýsingar ná meðal annars til borðaauglýsinga, leitarauglýsinga og auglýsinga á samfélagsmiðlum. Þær geta nýst mjög vel til að beina skilaboðum að tilteknu fólki í markhópi og eru yfirleitt ódýrari en sjónvarpsauglýsingar. Það kostar minna að framleiða þær og birta en sjónvarpsauglýsingar, sem geta kostað milljónir dala í framleiðslu og útsendingartíma ef ná á til margra. Stafrænar auglýsingar eru mikilvægar fyrir frumkvöðla því þær beina umferð að vefsvæðum þeirra og geta skilað viðskiptum með takmörkuðu fjármagni. Stærð fjárhagsáætlunarinnar skiptir ekki máli. Hægt

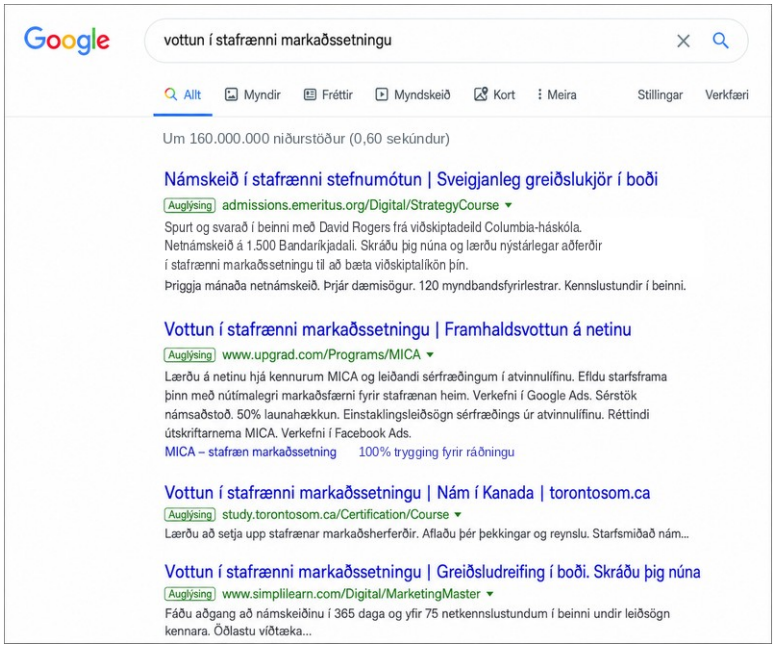
er að kaupa auglýsingarnar markvisst svo að peningarnir nýtist sem best. Kostnaður getur verið allt frá fáeinum dölum upp í milljónir eftir því hvaða fjármagn stendur til boða. Borðaauglýsingar líkjast auglýsingaborðum og sýna vöru eða fyrirtæki á áberandi hátt á vefsvæði. Þær eru af ýmsum stærðum og frumkvöðullinn getur keypt þær á vefsvæðum þriðja aðila eða hjá leitarvélum sem selja auglýsingapláss. Oft er greitt fyrir slíkar auglýsingar samkvæmt líkaninu greiðsla fyrir hvern smell, sem þýðir að aðeins er greitt þegar einhver smellir á auglýsinguna. Einnig má greiða fyrir birtingar, það er eftir því hve oft auglýsingin birtist á skjám lesenda.

13

Greg Sterling. „Stafrænar auglýsingar eru nú 51% af auglýsingaútgjöldum í Bandaríkjunum.“ MarketingLand. 20. september 2018. https://marketingland.com/report-digital-now-makes-up-51-of-us-ad-spending-248617

Leitarauglýsingar eru hins vegar textaauglýsingar sem birtast þegar leitað er að einhverju í leitarvél, hvort sem er á fartölvu, spjaldtölvu eða farsíma. Google, Bing og Yahoo! eru þrjár stærstu leitarvélarnar í Bandaríkjunum sem gera fyrirtækjum kleift að birta markvissar auglýsingar fyrir fólki sem leitar að tilteknu efni. Auglýsingarnar byggjast á leitarorðum sem eru valin markvisst til að ná til fólks sem slær þessi orð inn í leitarvélina. Greitt er samkvæmt tilboðskerfi þar sem fyrirtækið tilgreinir hve mikið það er tilbúið að greiða fyrir að auglýsing birtist ofar á niðurstöðusíðum leitarvélarinnar. Google Ads og Google Analytics gera markaðsfólki á stafrænum miðlum kleift að finna vinsæl leitarorð og búa til auglýsingar út frá þeim til að ná til réttra neytenda. Verkfærin eru svo vel hönnuð og margþætt að nokkurn tíma tekur að kynnast öllum eiginleikum þeirra og möguleikum. Meginhlutverk þeirra eru þó að finna réttu leitarorðin, setja upp auglýsingaherferðir og fylgjast með árangri þeirra.

Opnaðu uppáhaldsleitarvélina þína og leitaðu að einhverju (mynd 8.9). Hvers konar auglýsingar birtast á skjánum? Einhver hinum megin hefur búið þær til í þeim tilgangi að ná til þín. Tókst það vel?



Mynd 8.9 Google Ads er árangursríkt verkfæri til að ná til markhópa sem leita að tilteknum vörum á netinu.

8

Samfélagsmiðlar gera notendum einnig kleift að búa til sambærilegar auglýsingar og beina þeim að fólki út frá hegðun þess, því sem það líkar við, notandasniði þess og leit þess að vörum á netinu. Vinsældir þessara auglýsinga hafa aukist eftir því sem fleiri ganga til liðs við miðlana og meira af upplýsingum safnast þar.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Sólarrafhlöður njóta vaxandi vinsælda

Vinsældir sólarrafhlaðna hafa aukist undanfarinn áratug enda eru þær góður valkostur í stað jarðefnaeldsneytis. Með þeim geta heimili og stofnanir skipt úr rafmagni sem framleitt er með jarðefnaeldsneyti yfir í hreina orku. Í ljósi ástands loftslagsmála og breytinga í orkugeiranum eru sólarrafhlöður orðnar góð leið til að lækka rafmagnskostnað til lengri tíma, fá skattaívilnanir, auka verðmæti heimila og bygginga og leggja umhverfinu lið. Kostnaður við uppsetningu tækninnar hefur lækkað í áranna rás vegna nýrrar tækni, aukinnar samkeppni og almennt meiri eftirspurnar eftir vörunni. Neytendur geta því komið sólarsellum fyrir á þökum sínum á viðráðanlegra verði.

Vegna nýlegrar þróunar og áhuga þíns á umhverfisvernd ákveður þú að ráða þig í hlutastarf hjá nýju sólarrafhlöðufyrirtæki í nágrenninu. Fyrirtækið hefur mjög litla markaðshlutdeild—innan við 1 prósent viðskiptavina—samanborið við keppinautana. Markmiðið er að auka markaðshlutdeildina í 2 prósent fyrir árslok. Til þess hefur fyrirtækið ráðið þig sem verkefnastjóra markaðsmála.

Í starfinu ákveður þú að gera áætlun um kynningarátak sem á að ná til tiltekins fjölda fólks. Átakið verður að fara fram á netinu og rúmast innan fjárhagsáætlunar. Fyrstu dagana í starfi kannar þú hvaða auglýsingategundir næðu best til flestra sem leita að sólarrafhlöðum. Að

rannsókninni lokinni kynnir þú niðurstöðurnar fyrir eigandanum og hjálpar henni að ákveða hvaða auglýsingar eigi að nota. Beindu ráðgjöfinni að eftirfarandi þremur atriðum.

- Hvaða auglýsingategundir og miðlar henta fyrirtæki af þessu tagi best?
- Hvert er meðalverð fyrir hvern smell eða hverja birtingu auglýsingar?
- Hvaða fimm til tíu algengu leitarorð mætti nota í auglýsingunum?

Bloggskrif eru orðin mikilvægt verkfæri fyrir eigendur fyrirtækja. Með þeim geta þeir miðlað skriflega eða í myndböndum upplýsingum um fyrirtæki sín, vörur og reynslu. Blogg geta hjálpað frumkvöðlum að skapa sér nafn, einkum þegar efnið er gagnlegt og fólk hefur áhuga á því sem bloggarinn segir. Frumkvöðlum gagnast meðal annars að taka frá tíma til bloggskrifa, velja afmarkað sérsvið, fjalla um áhugaverð efni sem skipta bæði bloggarann og lesendur máli og nýta aðrar aðferðir við uppbyggingu vörumerkis og leitarvélabestun til að auka sýnileika bloggsins.

Efnismarkaðssetning er mikilvægur þáttur stafrænnar markaðssetningar enda hefur vægi efnis aukist á undanförnum árum. Efni má setja fram sem sögu, blogg, vefsvæði, færslur á samfélagsmiðlum, fréttabréf, grein, myndbönd eða hvað annað sem getur miðlað neytendum skilaboðum. Þetta er verðmætt verkfæri til að dreifa gagnlegu efni sem virkjar markhópinn og hvetur hann til aðgerða. Frumkvöðullinn þarf að gefa sér tíma til að búa til gagnlegt efni og tengjast núverandi og mögulegum viðskiptavinum á netinu. Frumkvöðlar geta einnig fengið áhrifavalda til að miðla upplýsingum um vörumerki sín. Þar á meðal eru þekktir einstaklingar á samfélagsmiðlum sem hafa yfirleitt milljónir fylgjenda á YouTube, Facebook, Instagram eða sambærilegum miðlum. Markaðssetning með áhrifavöldum hefur verið ein stærsta þróunin í markaðsstarfi undanfarin ár.14 Þegar unnið er með áhrifavöldum er mikilvægt að þeir upplýsi að þeir fái greitt fyrir vörur eða þjónustu sem þeir fjalla um, svo forðast megi lagalega áhættu.

14

Sumit Gharal. „7 ástæður fyrir mikilvægi efnismarkaðssetningar! Atriði númer 7 verður að lesa!“ Digital Doughnut. 4. apríl 2019. https://www.digitaldoughnut.com/articles/2019/march/7-reasons-why-content-marketing-is-important

Markaðssetning með tölvupósti er tegund beinnar markaðssetningar sem tengist neytendum á persónulegan hátt. Tölvupóstar geta innihaldið gagnlegt efni, tilboð og ráð sem hvetja neytendur til að prófa vöru eða vekja athygli þeirra á henni. Mörg kerfi fyrir markaðssetningu með tölvupósti bjóða þjónustu á viðráðanlegu verði, meðal annars Constant Contact, Mad Mimi, Mail Chimp og Drip. Öll gera þau frumkvöðlinum kleift að hlaða upp lista yfir núverandi eða mögulega viðskiptavini og búa til tölvupóstherferðir sem eru lagaðar að hverjum markhópi. Kerfin bjóða einnig gagnlega mælikvarða, svo sem opnunarhlutfall, smellihlutfall, tímann sem varið er í að skoða skilaboðin og viðskiptahlutfall, sem nýta má til að mæla árangur herferðar.

Markaðssetning með persónulegum meðmælum

Markaðssetning með persónulegum meðmælum (WOM) á sér stað þegar ánægður viðskiptavinur segir öðrum frá jákvæðri reynslu af vöru eða þjónustu. Hún líkist

veirumarkaðssetningu en markaðsfólk tekur ekki virkan þátt í henni. Þar koma nær eingöngu viðskiptavinir við sögu. Veirumarkaðssetning leitast hins vegar við að vekja athygli og umtal, einkum með myndböndum eða tölvupósti.

Þegar neytendur eru mjög ánægðir með kaup sín segja þeir öðrum frá því, hvort sem er í eigin persónu eða á samfélagsmiðlum. Fyrirtækið hefur minni stjórn á þessari markaðssetningu því hún verður til af sjálfu sér meðal viðskiptavina. Árangursrík persónuleg meðmæli geta haft gríðarleg áhrif á sölu og sýnileika vörumerkis, en erfitt er að skapa þau—fólk verður sjálft að vilja tala um vöruna.

Ein leið til að hvetja til persónulegra meðmæla er að biðja ánægða viðskiptavini að segja öðrum frá vörunni með því að ræða við vini og fjölskyldu eða birta umsagnir á netinu, á vef fyrirtækisins, öðrum vefgáttum eða samfélagsmiðlum. Fyrirtæki láta oft fylgja sendingum kort með hvatningu til aðgerða þar sem viðskiptavinum er bent á að skrifa umsögn á vef fyrirtækisins, vefnum þar sem varan var keypt—til dæmis Ebay eða Amazon—eða opinberum umsagnarvef á borð við Yelp.

Frumkvöðlar sem beita þessari aðferð þurfa að fylgjast með því sem sagt er um fyrirtækið svo neikvæðar umsagnir grafi ekki undan markaðsstarfinu. Margir þessara vefja gera fyrirtækjum kleift að bregðast við neikvæðum umsögnum og leysa úr kvörtunum. Þannig má breyta aðstæðum sem gætu valdið tjóni í tækifæri til að skapa velvild og jákvætt viðhorf til vörumerkisins.

8

Lululemon er fyrirtæki sem framleiðir jóga- og íþróttafatnað og þekkir vel til umsagna viðskiptavina. Á vef þess geta viðskiptavinir skrifað athugasemdir við hverja flík um stærð, snið, gæði og notagildi. Þótt Lululemon-fatnaður sé vandaður verða sumir viðskiptavinir engu að síður fyrir neikvæðri reynslu og hika ekki við að segja frá henni á vefnum. Fyrirtækið biðst afsökunar og vísar óánægðum viðskiptavini á netfang svo halda megi samtalinu áfram utan vefsins. Þannig getur fyrirtækið bætt fyrir reynsluna og vonandi fengið neikvæðu athugasemdina fjarlægða ef tekst að leysa málið.

Tafla 8.5 tekur saman markaðsaðferðir frumkvöðla.

Markaðsaðferðir frumkvöðla

Tafla 8.5

Markaðsaðferð	Lýsing	Dæmi
Skæruliðamarkaðssetning	Leitast við að ná hámarkssýnileika með óhefðbundnum leiðum	Viðburðir, svo sem skyndisamkomur
Tengslamarkaðssetning	Skapar viðskiptatryggð með persónulegum samskiptum	Einstaklingsmiðuð samskipti við hvern viðskiptavin
Leiðangursmarkaðssetning	Leitast við að færa rótgróin fyrirtæki og vörur þeirra inn á nýja markaði	Stefnubreytingar sem skapa nýjar vörur eða ná til nýrra markaða
Rauntímamarkaðssetning	Leitast við að breyta sölugögnum sem liggja strax fyrir í tímanlegar og framkvæmanlegar aðgerðir sem taka mið af síbreytilegum smekk, neysluvenjum og markaðsstraumum	Greining smella eða merkinga um að líka við og breyting á færslum og framboði í samræmi við niðurstöðurnar
Veirumarkaðssetning	Nýtir áhugavert efni í von um að áhorfendur deili því í eigin tengslaneti og á samfélagsmiðlum	Látlaus framsetning vörumerkis felld inn í sögur sem notendur vilja deila
Stafræn markaðssetning	Nýtir markaðsaðferðir á netinu	Netauglýsingar og notkun leitarvélabestunar (SEO)
Markaðssetning með persónulegum meðmælum (WOM)	Byggist á því að ánægðir viðskiptavinir segi öðrum frá jákvæðri reynslu sinni	Umsagnir viðskiptavina á netinu

8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- skilið mikilvægi viðskiptavinamiðaðrar uppbyggingar vörumerkis
- útskýrt skrefin við að skilgreina og þróa vörumerki
- lýst ávinningi af virkum stuðningi við vörumerki

Í viðskiptum hefur orðið vörumerki fleiri en eina merkingu. Í fyrsta lagi er vörumerkjaheiti nafn vöru eða þjónustu sem fyrirtæki býður, svo sem Coca-Cola og Goodyear. Vörumerkið vísar þó einnig til þeirrar ímyndar sem fyrirtækið byggir upp og þeirra hugrenningatengsla sem það skapar um sig og vörur sínar. Coca-Cola-vörumerkið gæti til dæmis virst hressandi, unglegt og dæmigert fyrir Bandaríkin. Hjólbarðavörumerkið Goodyear gæti virst árangursmiðað, hagkvæmt og áreiðanlegt. Merki, auglýsingaskilaboð, viðhorf almennings, meðmæli þekktra einstaklinga, kynningaraðferðir og fleiri þættir eiga allir þátt í að byggja upp tiltekið vörumerki fyrirtækis.

Uppbygging vörumerkis snýst oft síður um raunverulegan ávinning eða virði vöru og frekar um hvernig hún er staðfærð innan markhópsins og tengist tryggum viðskiptavinum. Erfiðara er að koma vörumerki á fót við stofnun fyrirtækis en að stýra vörumerki sem hefur verið til árum saman. Hjá sprotafyrirtæki þurfa aðgerðirnar að miðast við viðskiptavini og höfða beint til tilfinninga neytenda. Þær verða að vekja traust og tilfinningaleg viðbrögð til að mynda tengsl við viðskiptavininn. Skoðum þetta nánar.

Viðskiptavinamiðuð uppbygging vörumerkis

Ímyndinni sem fyrirtæki miðlar til viðskiptavina sinna er stýrt með svonefndri vörumerkjastefnu. Hún getur meðal annars náð til auglýsinga, almannatengsla, þjónustu við viðskiptavini og söluhvata.

Algeng aðferð við uppbyggingu vörumerkis er að nota slaglínur, stuttar og grípandi staðfærslusetningar sem miðla neytendum fljótt einhverjum kjarnaþætti vörumerkisins. Slaglínur geta verið öflugt verkfæri og stundum orðið jafnþekktar og vörumerkjaheitin sjálf. Skoðaðu slaglínur nýlegra sprotafyrirtækja í töflu 8.6. Miðla þær vel helstu eiginleikum eða ávinningi vörumerkjanna sem þær tengjast?
Slaglínur nýrra fyrirtækja

8

Tafla 8.6

Ný fyrirtæki	Slaglína
Hello Fresh	Einfaldar og ljúffengar máltíðir
Airbnb	Tilheyrðu hvar sem er
Uber	Komstu á leiðarenda
BirchBox	Opið fyrir fegurð
Snapchat	Lífið er skemmtilegra þegar þú lifir í augnablikinu
LuminAID	Við búum til snjalla hluti
Uptown Cheapskate	Kaupa. Selja. Skipta.

Skoðaðu einnig slaglínurnar í töflu 8.7. Þær hafa verið notaðar lengi og flestir viðskiptavinir þekkja þær. Hvers vegna telur þú að þessar slaglínur hafi enst svo vel?

Slaglínur rótgróinna fyrirtækja

Tafla 8.7

Rótgróin fyrirtæki	Slaglínur sem hafa staðist tímans tönn
Nike	Gerðu það bara
Apple	Hugsaðu öðruvísi
Subway	Borðaðu ferskt
Walmart	Sparaðu fé, lifðu betur
State Farm	Eins og góður nágranni er State Farm til staðar
Master Card	Sumt fæst ekki fyrir peninga. Fyrir allt annað er Mastercard.
Maybelline	Kannski fæddist hún með þetta, kannski er það Maybelline.
Red Bull	Red Bull gefur þér vængi
General Electric	Ímyndunaraflið að störfum

Skoðaðu einnig hve sterk áhrif auglýsingastef geta haft á það hvernig fólk man skilaboð. Auglýsingastef er mjög stutt lag eða hljóð sem tengir vöru eða fyrirtæki við vörumerki og hjálpar til við kynningu. Auðvelt er að muna slík stef og þau eru áberandi og skemmtileg. Þau líkjast slaglínum að því leyti að hljómurinn er grípandi og auðskilinn fyrir viðtakandann. Hvaða auglýsingastef kemur þér fyrst í hug?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Slaglínur eru ekki aðeins sjónrænar heldur geta þær einnig nýtt hljóð. Hugsaðu til dæmis um stefið „Intel Inside“ eða tónana þrjá í auðkennisstefi NBC-sjónvarpsnetsins. Hljóð gegnir stóru hlutverki í því að fólk þekki vörumerki. Auglýsingastef eru jafnframt traust leið til að skemmta og mynda tengsl við vörumerki. Á þessum vef má kynna sér sögu nokkurra frægustu auglýsingastefja allra tíma í útvarpi og sjónvarpi.

Aðrir þættir vörumerkis eru vefsvæði, samfélagsmiðlar, þjónusta við viðskiptavini og umbúðir. Þetta eru mikilvægir þættir vörumerkjastefnu sem nýtir tækni til að miðla skilaboðum. Vefsvæði gerir fyrirtæki kleift að móta ímynd með samtengdum síðum sínum. Síðurnar miðla upplýsingum um vörumerki fyrirtækisins til neytenda með merki fyrirtækisins, litum, texta, notagildi, vöruupplýsingum og möguleikum til rafrænna viðskipta. Vefsvæði LuminAID miðlar skýrri ímynd og inniheldur um leið mikilvægar hvatningar til aðgerða og er dæmi um árangursríka uppbyggingu vörumerkis. Þar eru notaðir litir, myndir og leturgerðir sem skapa tiltekna ímynd nútímalegrar lýsingar, hvetja viðskiptavini til kaupa og aðra hagsmunaaðila til að útvega þeim ljós sem þurfa á því að halda.

Auk þess sem vefsvæði fyrirtækis getur miðlað sögu þess styrkja samfélagsmiðlar tengslin við neytendur. Miðlar á borð við Facebook, Twitter, Instagram og YouTube gera fyrirtækjum kleift að bjóða viðskiptavinum að taka þátt í samtalinu með því að birta myndir af vörunotkun, koma með tillögur, taka þátt í keppnum og útdráttum og fá afsláttarmiða og

önnur fríðindi. Frumkvöðlar hafa þessi verkfæri til að halda áfram að móta ímynd fyrirtækis sem ef til vill hóf starfsemi í hefðbundnu verslunarhúsnæði. Nú má til dæmis nota Wix, einfalt vefverkfæri til vefsíðugerðar, við þessa uppbyggingu vörumerkis. Frumkvöðlar með meira fjármagn geta ráðið vefhönnuð til að búa vefinn til og aðstoða við kynningu hans.

Þjónusta við viðskiptavini er annað verkfæri sem getur skapað sterka ímynd fyrirtækis. Þegar sölufólk og afgreiðslufólk er þjálfað í kurteisi, útsjónarsemi og vöruþekkingu mótar það ímynd vörunnar og fyrirtækisins í huga viðskiptavinarins. Einkennisfatnaður getur einnig skapað jákvæða ímynd. Þjónusta við viðskiptavini skiptir sérstaklega miklu þegar þjónusta er seld, því hún gerir óáþreifanlega vöruna áþreifanlegri. Hárgreiðslufólk getur til dæmis ekki sýnt áþreifanlega fyrir fram hvernig klipping muni líta út á viðskiptavini, en framkoma, klæðnaður og hár þess gefa vísbendingar um vinnubrögðin og væntanlega niðurstöðu. Umbúðir eru einnig mikilvægur þáttur vörumerkis. Hönnun þeirra, litur, upplýsingarnar sem þær miðla og notagildi skapa saman ímynd þess sem vænta má af vörunni.

Method, umhverfismeðvitað og viðskiptavinamiðað vörumerki hreinsiefna, er dæmi um fyrirtæki sem skar sig úr samkeppninni með árangursríkri vörumerkjastefnu. Með því að nota endurunnar, umhverfisvænar umbúðir og leggja áherslu á jurtabundin, eiturefnalaus efni vakti fyrirtækið athygli Target og kom vörum sínum að lokum í verslanir keðjunnar um öll Bandaríkin.

Fyrst sannfærði Method stjórnendur Target um að nota vörurnar til að þrífa eigin verslanir. Eftir árangursríka prófun fékk fyrirtækið Target til að selja vörulínuna, sem nær til sápu, þvottaefna og hreinsiefna (mynd 8.10). Óvenjuleg vörumerkjaskilaboðin hjálpuðu til við að ná samningnum enda er Target framsækið og nýskapandi smásölufyrirtæki. Skilaboð Method voru að allt innihald hreinsiefnaflasknanna væri jurtabundið og engin sterk efni notuð við framleiðslu. Vörurnar virkuðu jafn vel og vörur leiðandi vörumerkja eða betur. Vörumerkjaskilaboðin miðluðu þannig hlutverki fyrirtækisins í öllum vörum þess. Gagnsæjar flöskur, óvenjulegar leturgerðir og litaður, eiturefnalaus vökvi tengdu alla þættina saman á einfaldan hátt.



Mynd 8.10 Óvenjulegar umbúðir og hönnun Method ásamt jurtabundnum innihaldsefnum voru hluti af árangursríkri vörumerkjastefnu fyrirtækisins. (heimild: verk eftir Carol Bleistine/Flickr, CC BY 4.0)

Ávinningurinn af því að byggja upp gott vörumerki er margvíslegur. Vörumerki er ímynd vöru eða þjónustu sem gefur viðskiptavinum til kynna að með kaupum frá tilteknu vörumerki fái þeir það virði (gæði, verð og upplifun) sem þeir vænta. Þegar þeir sjá vörumerkið næst velja þeir það aftur vegna þess að fyrri væntingar rættust, og það einfaldar kaupákvörðunina. Nýjar vörur þurfa einnig að skera sig úr á þéttskipuðum markaði og verða sýnilegar neytendum sem þegar tengjast öðrum vörumerkjum.

Traust til vörumerkis getur sparað neytendum tíma og skapað tilfinningatengsl við fyrirtækið. Ávinningurinn er þó ekki sá sami fyrir öll vörumerki og allar kaupákvarðanir. Þegar viðskiptavinur kaupir vöru eða þjónustu sem krefst lítillar skuldbindingar, svo sem hreinsiefni, getur ákvörðunin verið skjót og byggst á einföldum þumalputtareglum. Við kaup á dýrari hlutum á borð við raftæki, ökutæki eða ferðalög er vörumerkið aðeins einn margra eiginleika sem neytandinn tekur til skoðunar.

Að skilgreina og þróa vörumerki

Vörumerki ætti að hafa skýran tilgang sem leiðir af hlutverki fyrirtækisins. Sé tilgangurinn að bjóða jurtabundin hreinsiefni sem skaða hvorki fólk, gæludýr né umhverfi, eins og hjá Method, þarf vörumerkið að miðla því í öllum samskiptum við neytendur. Einstakt söluboð, sem lýst er í Greiningu tækifæra til frumkvöðlastarfs, ásamt ávinningi, eiginleikum og

heildarímynd ætti að koma fram í öllu samvali söluráða og segja samræmda sögu. Vörumerkið ætti jafnframt að hafa vel hannað merki, heiti fyrirtækisins eða vörunnar, söluvörur, kynningarvörur, staðsetningu fyrirtækisins (sem einnig miðlar ímynd eða sögu) og önnur verkfæri sem eiga samskipti við kaupendur.

Hafðu í huga að uppbygging vörumerkis er ólík eftir stærð og gerð fyrirtækis. Við stofnun fyrirtækis er líklegt að eitt merki, eitt heiti og samræmdar kynningarvörur, nafnspjöld og vöruumbúðir marki allt fyrirtækið. Þegar vörunum fjölgar þróar þú líklega ólíkar umbúðir og ímyndir fyrir aðra vöruflokka.

Mynd 8.11 sýnir gátlista yfir atriði sem hjálpa til við að þróa vörumerki frumkvöðlaverkefnis.

Gátlisti fyrir uppbyggingu vörumerkis
1. Móta virðistillögu sem byggist á hlutverki og persónuleika fyrirtækisins
2. Þekkja markmarkaðinn og þau einkenni sem móta sjálfsmynd hans
3. Móta staðfærsluyfirlýsingu og slagorð
4. Samþætta markaðsblönduna
5. Hanna kennimerki, bréfsefni og kynningarefni
6. Setja upp vefsvæði og viðveru á samfélagsmiðlum
7. Búa til tengt efni
8. Fylgjast með vörumerkinu

8

Mynd 8.11 Þegar frumkvöðlaverkefni er stofnað hjálpa nokkur lykilskref við að byggja upp sterkt vörumerki. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0 leyfi)

Kynning með virkum stuðningi við vörumerki

Ein leið til að kynna vörumerki er að finna trygga viðskiptavini sem vilja deila jákvæðri umsögn um það. Stuðningsaðili vörumerkis er aðdáandi vörunnar sem segir öðrum frá henni. Virkur stuðningur við vörumerki getur verið ódýr leið til uppbyggingar og frumkvöðlar ættu að kanna hana. Einföld leið til að hvetja til slíks stuðnings er að biðja bestu viðskiptavini og aðdáendur að vísa öðrum til fyrirtækisins, skrifa umsagnir á netinu og/eða blogga eða skrifa athugasemdir um fyrirtækið og vörur þess á netinu. Fyrirtæki bjóða oft afslætti og kynningarkóða til að hvetja stuðningsaðila til að segja öðrum frá vörumerkinu.

Lykillinn að árangursríkum stuðningi við vörumerki er að hafa markmið herferðarinnar skýrt, leita að málsvörum (til dæmis á fjölmörgum viðburðum á netinu og í eigin persónu), biðja þá að vinna tiltekið verkefni og umbuna þeim fyrir það.

Dæmi um uppbyggingu vörumerkis með virkum stuðningi er að efna til keppni sem virkjar neytendur sem kunna vel að meta vöruna og hvetur þá til að deila myndum á samfélagsmiðlum. IKEA gerði þetta árið 2016 þegar fyrirtækið efndi til keppni um sérsniðinn fataskáp og notaði myllumerkið #JoyOfStorage til að hvetja tryggustu aðdáendurna til að deila IKEA-vörum sínum á netinu. Viðskiptavinir voru beðnir að birta myndir af IKEA-vörunum sínum á Facebook (mynd 8.12). Herferðin gerði IKEA kleift að virkja og verðlauna trygga viðskiptavini á skemmtilegan hátt og nýta um leið persónuleg meðmæli til að auka útbreiðslu markaðsstarfsins.



Mynd 8.12 IKEA-keppnin #JoyofStorage virkjaði trygga aðdáendur og verðlaunaði þá fyrir að styðja vörumerkið. (heimild: verk eftir this_could_be_my_house/Flickr, CC BY 2.0)

LEYSTU VERKEFNIÐ

Forever 21

Eftir að hafa búið í Los Angeles í nokkur ár ákváðu Jin Sook og Do Wong Chang frá Suður-Kóreu að opna fataverslun. Þau nefndu hana Fashion 21. Verslunin sló í gegn og aflaði meira en 700.000 dala í tekjur árið 1984. Því næst ákváðu þau að opna nýjar verslanir tvisvar á ári og breyta um leið nafninu úr Fashion 21 í Forever 21 og byggja vörumerkið upp á alþjóðavísu. Verslanirnar hafa lengi skilað meira en 3 milljörðum dala í árssölu, en smásölufyrirtækið óskaði nýlega eftir gjaldþrotaskiptum og vísaði til erfiðleika við að greiða birgjum og leigusölum. Samhliða beiðninni verður 178 bandarískum verslunum með slakan árangur lokað. Beiðnin gerir Forever 21 kleift að „einfalda reksturinn svo við getum aftur einbeitt okkur að því sem við gerum best“.15

15

Erica Gonzales. „Forever 21 hefur formlega óskað eftir gjaldþrotaskiptum.“ Harpers Bazaar, 30. september 2019. https://www.harpersbazaar.com/fashion/trends/a28849065/forever-21-bankruptcy/

Þrátt fyrir gjaldþrotið hafa Sook og Chang áfram stýrt fyrirtækinu og börn þeirra gegna einnig stjórnunarstörfum, annað í markaðsmálum og hitt í uppbyggingu vörumerkis. Sú uppbygging hjálpar fyrirtækinu að halda vægi sínu meðal ungs markhóps með því að staðfæra það sem

tískumiðað, nýskapandi og sérstaklega aðlögunarhæft að síbreytilegum tískusmekk. Fyrirtækið nýtir merki sitt, verslanir og vefsvæði til að sýna þessa tískuímynd.

Forever 21 hefur nokkrum sinnum verið stefnt vegna höfundarréttarbrota, enda byggist starfsemin á að bjóða tísku sem sækir innblástur í hönnun af sýningarpöllum en á lægra verði. Forever 21 á sér langa sögu um sáttir í höfundarréttarmálum, meðal annars í máli sem tengdist H&M. Fyrirtækið hefur einnig átt í málaferlum við Adidas, Puma og Gucci.

- Ef þú stýrðir uppbyggingu vörumerkisins, hvernig myndir þú koma í veg fyrir slík mál?
- Hvernig myndir þú bæta ímynd fyrirtækisins?

8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- greint á milli markaðsstefnu, markaðsáætlunar og kynningar
- lýst þáttum markaðsáætlunar

8

Nú þegar þú hefur skýrari hugmynd um hvað markaðssetning er getur þú hafist handa við að þróa markaðsstefnu og markaðsáætlun. Markaðsstefna lýsir því hvernig fyrirtæki nær til neytenda og breytir þeim í greiðandi viðskiptavini. Það eru góðir viðskiptahættir að hafa trausta en sveigjanlega markaðsstefnu, sama hvers konar fyrirtæki þú rekur.

Markaðsáætlun er formlegt viðskiptaskjal sem þjónar sem rammi eða leiðarvísir um það hvernig fyrirtæki ætlar að ná markaðsmarkmiðum sínum. Munurinn á henni og viðskiptaáætlun er sá að hún leggur meiri áherslu á markaðsrannsóknir, öflun viðskiptavina og markaðsstefnu. Viðskiptaáætlunin tekur til mun fleiri þátta, eins og fjallað er um í Viðskiptalíkani og áætlun.

Markaðsáætlanir eru mikilvæg verkfæri því þær veita öllum sem koma að frumkvöðlaverkefni vegvísi. Þegar þú skrifar markaðsáætlun þarftu að tilgreina markmið og móta leiðir til að ná þeim. Hún hvetur þig líka til að rannsaka markaði og samkeppni. Góð markaðsáætlun fær frumkvöðla til að hugsa vandlega um fyrirtækið og hagnaðarmöguleika þess. Það hjálpar þeim að taka betri ákvarðanir í rekstri og markaðsmálum. Hún getur jafnframt aukið þátttöku og samheldni starfsfólks með því að skýra markmið og væntingar.

Til eru fjölbreytt sniðmát fyrir markaðsáætlanir sem laga má að vörum eða þjónustu fyrirtækisins. Mikilvægt er að íhuga hvers vegna áætlunin er skrifuð og hverjir lesendur hennar verða. Munu starfsmenn eða mögulegir fjárfestar líka nota hana, auk þess sem hún nýtist við skipulagningu frumkvöðlaverkefnisins? Ólíkir lesendahópar þurfa ólíkar upplýsingar. Fyrir starfsfólk þarf að bæta við nánari upplýsingum um rekstur fyrirtækisins. Ef áætluninni er ætlað að laða að fjárfesti þarf að sýna skýrt hvaða virði fjárfestingin skilar.

Hafðu í huga að ekki þarf að skrifa hluta áætlunarinnar í ákveðinni röð. Líttu líka á áætlanir sem sveigjanlega leiðarvísa en ekki algildar reglur. Góðar markaðsáætlanir eru lifandi skjöl sem hjálpa þér að mæla árangur en leyfa þér líka að breyta um stefnu þegar þarf. Tafla 8.8 sýnir staðlaða þætti markaðsáætlunar.

Dæmi um uppbyggingu markaðsáætlunar

Tafla 8.8

Hluti markaðsáætlunar	Lýsing og tilgangur
Stjórnendasamantekt	Gefur yfirlit yfir alla áætlunina, þar á meðal hagnaðarmöguleika og helstu stefnumarkandi hugmyndir
Aðstæðugreining	Gefur yfirlit yfir innra og ytra umhverfi fyrirtækisins og vörunnar. Innra umhverfið nær til bakgrunns og hlutverks fyrirtækisins. Ytra umhverfið getur meðal annars náð til þarfa markaðarins, samkeppni, markaðsrannsókna og greiningar á styrkleikum, veikleikum, ógnunum og tækifærum (SVÓT)
Markaðstækifæri (óuppfyllt þörf, fyrirhuguð lausn og virðistilboð)	Staðfestir markaðstækifærið sem fyrirtækið nýtir og lýsir mögulegum ávinningi fyrir hagsmunaaðila
Viðskiptalíkan	Setur fram umgjörð um tekjuöflun og samkeppnisforskot fyrirtækisins
Markaðsmarkmið	Tilgreinir markmið um sölu (í einingum eða dölum), aukna markaðshlutdeild, vörumerkjavitund, dreifingarleiðir sem komið hefur verið á, birgðir og verðlagningu
Markaðsstefnur	Útskýrir markhóp, fyrirhugaða staðfærslu og aðferðir í tengslum við samval söluráða (söluráðin sjö)
Aðgerðaáætlun	Skilgreinir hver gerir hvað og hvenær
Fjárhagsupplýsingar	Setur fram söluáætlanir, fjárhagsáætlanir og aðrar fjárhagsupplýsingar sem hjálpa lesendum að skilja núverandi og væntanlega fjárhagsstöðu fyrirtækisins
Eftirlitsferli	Lýsir ferlum til að mæla niðurstöður, fylgjast með markmiðum og laga áætlunina að þörfum

Stjórnendasamantekt

Stjórnendasamantektin er nákvæmlega það sem nafnið gefur til kynna—skýr og hnitmiðuð samantekt á meginatriðum markaðsáætlunarinnar. Þótt hún komi fyrst er hún yfirleitt skrifuð síðast því hún byggist á upplýsingum sem koma fram í köflunum á eftir.

Stjórnendasamantekt er yfirleitt ein eða tvær síður og inniheldur helstu árangursvísa fyrirtækisins og hagsmunaaðila þess, svo sem eigenda, stjórnenda, ráðgjafa, fjárfesta og banka. Markmiðið er ekki aðeins að draga allt efni áætlunarinnar saman heldur að sýna hvers vegna fólk ætti að hafa áhuga á frumkvöðlaverkefninu. Hvort sem lesandinn er starfsmaður, mögulegur samstarfsaðili eða fjárfestir ætti samantektin bæði að upplýsa og vekja áhuga.

Góð leið til að fanga athygli lesanda er að leggja áherslu á tækifærið, það sem gerir viðskiptalíkanið sérstakt og mögulegan fjárhagslegan ávinning. Ef styrkleikar fyrirtækisins eru til dæmis framúrskarandi markaðsteymi og umtalsvert samkeppnisforskot ætti að draga þá fram sem forsendur árangurs. Sumir lesendur lesa ef til vill aðeins þennan hluta, svo gættu

þess að þar komi skýrt fram hvað gerir fyrirtækið sérstakt og hvernig þú ætlar að breyta því í hagnað.

Aðstæðugreining

Að mörgu leyti liggur grunnur markaðsáætlunarinnar í aðstæðugreiningunni, þar sem þú kannar innri og ytri aðstæður sem skipta fyrirtækið og vöruna máli. Góð greining færir rök fyrir þeim aðferðum sem þú velur. Rannsóknirnar sem þú gerir hér skýra til dæmis hvers vegna þú þróar ákveðna vöru, hvernig þú verðleggur hana og hvað þú gerir til að ná til markhópsins.

Góðar aðstæðugreiningar innihalda oft SVÓT-greiningu, þar sem styrkleikar, veikleikar, ógnanir og tækifæri fyrirtækis eru skoðuð. Þær fjalla einnig um núverandi og væntanlega keppinauta og fela í sér rannsókn til staðfestingar á markaði, byggða á könnun meðal mögulegra viðskiptavina. Upplýsingarnar eru mikilvægar því þær sýna að þú hefur kannað vöruna og markaðinn vandlega.

Markaðstækifæri

Ef bakgrunnsrannsóknirnar hafa leitt í ljós viðskiptatækifæri útskýrir þú hér í hverju það felst og hvar það liggur. Hafi rannsóknir til dæmis leitt í ljós eyðu á markaði fyrir fræðsluleikföng handa börnum lýsir þú hér hversu stórt tækifærið er. Hér notar þú rannsóknirnar sem gögn til að sýna lesandanum að eyða sé á markaðnum og að þú vitir hvernig eigi að fylla hana. Ef markmiðið er að vekja áhuga fjárfestis segir þú honum hér hvaða ávinning hann getur haft og hvenær.

8

TENGILL Á NÁMSEFNI

Bandaríska smáfyrirtækjastofnunin vill hjálpa eigendum fyrirtækja að koma rekstri á fót og byggja hann upp með góðum árangri. Á vef stofnunarinnar er mikið af gagnlegum upplýsingum, námskeiðum og sniðmátum sem hjálpa frumkvöðlum að átta sig á flóknum hliðum markaðsstarfs. Þar eru líka gagnleg ráð um gerð markaðsáætlunar.

Viðskiptalíkan

Í þessum hluta er verkefnið að tengja tækifærið sem þú greindir við lausnina sem þú hefur skapað. Hér lýsir þú hvernig samkeppnisforskot og aðgreiningaratriði—eðli lausnarinnar og helstu eiginleikar hennar og ávinningur—skapa viðskiptavinum virði og skila hagnaði sem heldur fyrirtækinu gangandi um fyrirsjáanlega framtíð. Hvernig ætlar þú að skapa virði sem laðar að viðskiptavini? Hvernig verður salan til? Hver er markhópurinn? Ef þú værir að opna líkamsræktarstöð myndir þú hér lýsa því hvernig þú myndir afla viðskiptavina, hvaða virði þeir fengju, hvers konar aðildarsamningar yrðu í boði og svo framvegis.

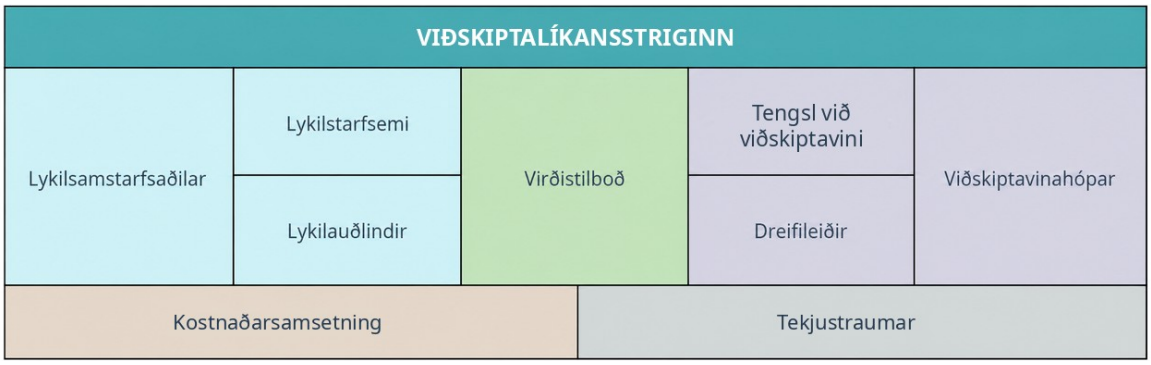
Gott verkfæri til að fanga þessar upplýsingar er viðskiptalíkansstriginn (mynd 8.13), sem fjallað er um í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning og Viðskiptalíkani og áætlun. Byggingareiningarnar níu hjálpa þér að ákvarða markhóp viðskiptavina, virðistilboðið fyrir hvern hóp og dreifingarleiðir tilboðsins eða snertipunkta. Þær hjálpa einnig til við að ákveða

tegund viðskiptatengsla við markhópinn, kostnaðarsamsetningu og tekjustrauma út frá verðlagningu og þær lykilauðlindir, aðgerðir og samstarfsaðila sem styðja árangur.

Með striganum getur frumkvöðullinn einnig prófað nýjungar og breytt um stefnu ef eitthvað gengur ekki upp. Tilgangur verkfærisins er að raða þáttum áætlunarinnar saman.16

16

„Viðskiptalíkansstriginn.“ Strategyzer. án ártals. https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas



Mynd 8.13 Viðskiptalíkansstrigi sameinar helstu stefnur um vöruna sem á að setja á markað. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

8

Markaðsmarkmið

Hér setur þú fram tiltekin markmið og áþreifanlegar niðurstöður þeirra. Ekki nægir að segjast ætla að ná miklum árangri án þess að skilgreina nákvæmlega hvað árangur merkir. Tilgangur hlutans er að mæla markmiðin í seldum einingum, sölu eða tekjum, markaðshlutdeild eða öðrum hagnýtum mælikvarða. Markmið geta einnig falist í að skapa mælanlega vörumerkjavitund og þróa tiltekinn fjölda dreifingarleiða.

Góð mælanleg markmið gætu til dæmis verið að selja 300 einingar á mánuði, selja vörur að verðmæti 600.000 dala á ári eða ná því innan þriggja mánaða að 10 prósent markhópsins þekki vörumerkið. Forðastu ómælanleg eða óljós markmið því þau nýtast hvorki nú né síðar.

Hver sem markmiðin eru þurfa þau að vera raunhæf og eins sértæk og unnt er. Þannig getur þú síðar metið hvort árangur hafi náðst. Ef svo er ekki veistu að einhverju þarf að breyta.

Markaðsstefnur

Eins og áður kom fram styður gott samval söluráða velgengni fyrirtækisins. Frumkvöðull þarf að skipta markaðnum í hluta og kanna hvort þar séu afmarkaðir hópar sem fyrirtækið getur þjónað. Ferlið sem felst í markaðshlutun, markhópsvali og staðfærslu (STP) hjálpar þér að finna bestu viðskiptavinina og nýta aðföngin vel til að þjóna þeim markaði.

Að þessu ferli loknu má skoða samval söluráða. Eftir því hvort þú býður vöru, þjónustu eða—eins og oftast er—blöndu af hvoru tveggja lýsir þú síðan hvernig þú beitir söluráðunum sjö í samvali söluráða.

Aðgerðaáætlun

Í aðgerðaáætluninni er lýst hvernig dagleg verkefni fyrirtækisins verða unnin, hvenær og af hverjum. Nýir eigendur fyrirtækja móta oft umfangsmikla stefnu en hafa ekki nægt starfsfólk til að hrinda henni í framkvæmd. Mikilvægt er að tryggja að nauðsynlegur mannauður sé til staðar til að ná markmiðunum. Í þessum hluta sýnir þú að svo sé. Ef markaðsteymi er þegar til staðar skaltu sýna að það geti framkvæmt áætlanirnar. Það hjálpar til við að sannfæra mögulega fjárfesta um að þú getir hrint áætluninni í framkvæmd.

Fjárhagsupplýsingar

Hér eru settar fram fjárhagsáætlanir, spár og aðrar upplýsingar sem gefa lesendum og mögulegum fjárfestum skýra mynd af fjárhagsstöðu fyrirtækisins. Gagnsæi og heiðarleiki skapa traust og velvild milli fyrirtækisins og mögulegra fjárfesta.

Þessi hluti er einnig mikilvægur því hann hjálpar til við að meta mögulega arðsemi fyrirtækisins. Gott upphafsskref er að ákvarða útgjöld og framtíðarhagnað. Þar sem flestum frumkvöðlum hættir til að ofmeta þessar tölur er best að gera fjárhagsspár fyrir bestu og verstu mögulegu sviðsmynd og einnig fyrir meðalsviðsmynd.

Margir frumkvöðlar gera eins, þriggja eða fimm ára spár til að átta sig á framtíðarhagnaði og sýna fram á að viðskiptalíkanið sé sjálfbært til lengri tíma. Mynd 8.14 sýnir dæmi.

8

Fimm ára fjárhagsspá: Matvöruverslun Sammys					
	2018	2019	2020	2021	2022
Sala/tekjur	$100.000	$150.000	$170.000	$190.000	$198.000
Kostnaðarverð seldra vara	$ 30.000	$ 50.000	$ 55.000	$ 57.000	$ 60.000
Sölu- og stjórnunarkostnaður	$ 40.000	$ 55.000	$ 60.000	$ 60.000	$ 70.000
Afskriftir	$ 10.000	$ 7.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 10.000
Rekstrarhagnaður	$ 20.000	$ 38.000	$ 47.000	$ 65.000	$ 58.000

Mynd 8.14 Vaxtarspár birtast í fjárhagshluta markaðsáætlunarinnar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Lykilárangursvísar

Að lokum þarf að ákvarða lykilárangursvísa, það er hvernig þú metur árangur stefnunnar út frá framvindu á tilteknu tímabili. Þar á meðal eru mælanlegir áfangar sem sýna hvort þú sért á réttri leið. Þeir hjálpa þér líka að greina hvernig þú tekur ákvarðanir, beina athyglinni að tilteknum aðferðum og breyta þeim ef þær virka ekki.

Einn áfangi gæti til dæmis verið sölumarkmið upp á 50.000 dali á fyrstu sex mánuðunum. Ef þú ert ekki á réttri leið þegar komið er að þessum áfanga getur það bent til þess að salan hafi verið ofmetin eða að aðferðirnar virki ekki. Í báðum tilvikum þarf að grípa til markvissra aðgerða til að endurskoða spárnar eða finna árangursríkari leiðir.

8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- útskýrt mikilvægi sölustefnu og gefið dæmi
- útskýrt mikilvægi þjónustu við viðskiptavini

Sölustefna er áætlun sem frumkvöðull notar til að finna neytendur og virkja þá, allt frá leit að vænlegum viðskiptavinum þar til sala er tryggð. Stefnan þarf að taka mið af helsta ávinningi eða samkeppnisforskoti vörunnar eða þjónustunnar og tryggja að þær upplýsingar skili sér í gegnum allt söluferlið. Hún ætti að fela í sér sex þrepa samþætt sölukerfi um leit að viðskiptavinum, kynningu, viðbrögð við höfnun og annað slíkt.

Mikilvægt er að setja markmið áður en haft er samband við vænlega og núverandi viðskiptavini, því þannig getur sölufólk útfært stefnuna, haft skýrt lokamarkmið og mælt niðurstöðurnar. Sölufulltrúi gæti til dæmis stefnt að því að ljúka sölu til eins af hverjum tíu vænlegum viðskiptavinum sem rætt er við í hverri viku eða hverri sölulotu. Nákvæm aðferð væri þá þessi:

1. rannsaka vænlega viðskiptavini og gera lista,
2. hringja og bóka fund til að ræða vöruna eða þjónustuna,
3. hitta viðkomandi og kynna sölutillögu,
4. bregðast við mótbárum,
5. ljúka sölunni og
6. rækta tengslin eftir að sölu lýkur.

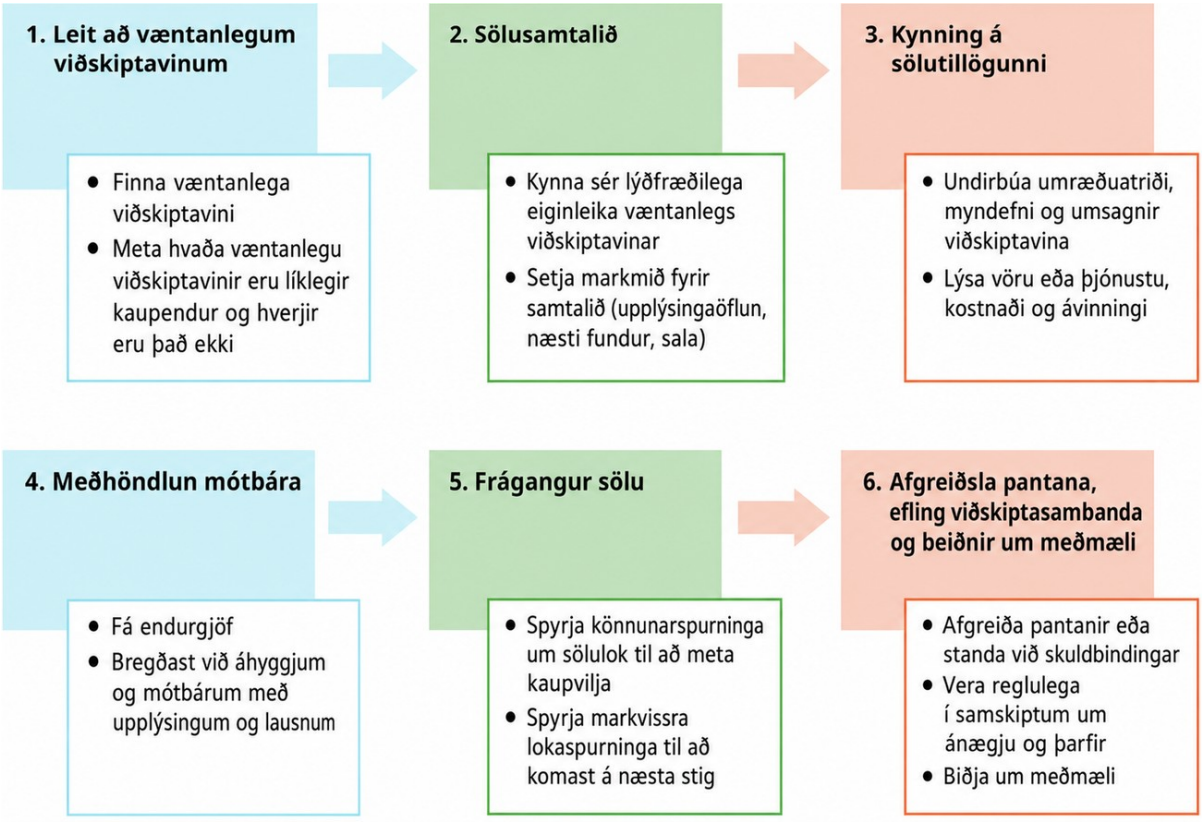
Lokamarkmiðið væri að breyta vænlegum viðskiptavini í raunverulegan viðskiptavin og byggja upp gott samband til framtíðarviðskipta. Sölufulltrúinn myndi síðan mæla árangurinn með því að bera saman markmið og niðurstöður.

Til eru margar söluaðferðir, mörg verkfæri og margvísleg tækni, en engin ein stefna er fullkomin fyrir öll fyrirtæki. Valið ræðst af markmiðum frumkvöðulsins, bolmagni hans og því hvers konar vöru hann setur á markað. Þegar viðskiptavinir ætla að verja umtalsverðri fjárhæð í vöru eða þjónustu, svo sem tæki, lúxussnekkju eða dýran hugbúnað, þarf sölukerfi sem breytir vænlegum viðskiptavinum í raunverulega viðskiptavini. Þrepin sex hér að framan eru almenn stig slíks kerfis. Skoðum hvert þeirra.

Dæmi um sex þrepa sölustefnu

Mynd 8.15 sýnir dæmi um árangursríkt sölukerfi eða sölustefnu í sex þrepum.[17]

17 Stephen Castleberry og John Tanner. Sala: Að byggja upp samstarf. New York: McGraw-Hill, 2019.



Mynd 8.15 Sex þrepa söluferlinu lýkur ekki við söluna heldur með jákvæðu sambandi við viðskiptavininn. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Leit að vænlegum viðskiptavinum og undirbúningur

Leit að vænlegum viðskiptavinum beinist að því að finna nýja mögulega kaupendur vörunnar eða þjónustunnar. Hún hjálpar til við að afla nýrra viðskiptavina, koma í stað þeirra sem hætta viðskiptum og auka sölu til núverandi viðskiptavina. Leitin gerir sölufólki kleift að safna upplýsingum um mögulega viðskiptavini og greina þá sem henta fyrirtækinu ekki. Mikilvægt er að finna sem flesta vænlega viðskiptavini til að tryggja nokkur viðskipti, því hópurinn minnkar á hverju stigi söluferlisins.

Nauðsynlegt getur verið að hafa lista yfir tuttugu vænlega viðskiptavini til að tryggja einn eða tvo raunverulega viðskiptavini. Slík leit skiptir einnig meira máli í sumum atvinnugreinum, til dæmis fjármálaráðgjöf og viðskiptum milli fyrirtækja. Til að meta hvort einstaklingur eða stofnun sé í raun vænlegur viðskiptavinur þarf sölufulltrúinn meðal annars að spyrja sig hvort viðkomandi þurfi vöruna eða þjónustuna og hafi efni á henni.

Sölusamtalið

Næsta skref sölukerfisins er að undirbúa sölusímtal, önnur samskipti eða fund með vænlegum viðskiptavini. Gott sölufólk undirbýr sig yfirleitt vel áður en það hefur samband. Leita má upplýsinga um lýðfræðileg einkenni fyrirtækisins, samkeppni þess, viðskiptavini og önnur fyrirtæki sem það kaupir af. Upplýsinga má afla á netinu eða með tilvísunum. Einnig er gagnlegt að setja sér markmið áður en haft er samband. Markmiðin geta meðal annars verið

að tryggja fund til kynningar, skilja vænlega viðskiptavininn betur, skipuleggja annað símtal eða önnur samskipti eða jafnvel hefja sölu.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Neil Rackham skrifaði árið 1998 bókina Spin Selling, sem er sígilt rit í söluheiminum. Þar setti hann fram nýja leið til að ná stórum sölusamningum. SPIN stendur fyrir aðstæður, vandamál, afleiðingar og ávinning lausnar. Á vef SPIN má fræðast um óhefðbundna söluaðferð Rackhams og meginreglurnar sem hann mælti með.

Kynning sölutillögunnar

Þegar sölufulltrúinn hefur náð sambandi við vænlegan viðskiptavin og skilur þarfir hans er næsta skref að hittast og halda sölukynningu. Kynning er góð leið til að auka skilning viðskiptavinarins á tilboðinu. Öflugar kynningar byggjast á góðri samskiptafærni, sterku myndefni og umsögnum. Hér getur sölufulltrúinn fært betri rök fyrir virðistilboðinu með því að benda á styrkleika vörunnar og hvernig þeir nýtast viðskiptavininum í daglegu lífi eða styðja markmið fyrirtækis. Kynningin getur einnig fjallað um fjárfestingarkostnað og áætlaða arðsemi. Fjármálaráðgjafi sem heimsækir vænlegan viðskiptavin gæti til dæmis sýnt mögulega fjárfestingarkosti, svo sem mismunandi lífeyrisreikninga, líftryggingu, sparnaðaráætlun fyrir háskólanám eða langtímaumönnunartryggingu. Hann færi þá líka yfir kostnað og ávinning hvers kosts. Í fyrirtækjaviðskiptum gæti kynningin farið fram á skrifstofu vænlegs viðskiptavinar og falið í sér glærukynningu um tæki ásamt myndbandi sem sýnir notkun þess, ávinning fyrir fyrirtækið og kostnaðarsparnað.

Meðferð mótbára

Meðan á kynningu stendur eða að henni lokinni mun sölufulltrúinn líklega mæta mótbárum eða spurningum frá vænlegum viðskiptavini. Þannig fær sölufulltrúinn endurgjöf og getur brugðist við áhyggjum viðskiptavinarins. Mótbárur geta komið fram þegar fundur er bókaður, í kynningunni eða þegar reynt er að ljúka sölunni. Sölufulltrúinn þarf að kunna að bregðast heiðarlega við svo sambandið byggist á trausti. Mótbárurnar geta snúist um kostnað, lánshæfi eða ávinning vörunnar, eða viðskiptavinurinn hafnar vörunni einfaldlega. Fjármálaráðgjafinn gæti til dæmis svarað spurningum um hugsanlegan ávinning einnar tegundar tryggingar umfram aðra eða brugðist við mótbárum um mánaðarlega greiðsluáætlun. Í fyrirtækjaviðskiptum gætu spurningarnar varðað lánamöguleika og kostnaðarsparnað samanborið við keppinaut.

Að ljúka sölu

Þegar kynningunni er lokið og brugðist hefur verið við mótbárum er næsta skref að ljúka sölunni, það er að biðja viðskiptavininn að ganga til viðskipta. Þetta er jafn mikilvægt og góður undirbúningur fyrir kynningu og meðferð mótbára, því það gefur vænlegum viðskiptavini til kynna að varan henti og samband geti myndast. Góð sölulok byggjast á traustu og rökréttu ferli. Með því að þreifa fyrir sér með spurningum á borð við „Hvernig líst þér á þetta hingað til?“ eða „Get ég svarað einhverju fleiru?“ má auðvelda viðskiptavininum ákvörðunina. Viðskiptavinurinn á þátt í að ákveða hve hratt er farið að endanlegum

sölulokum. Þá getur sölufulltrúinn skipulagt næstu skref eða spurt: „Má ég ganga frá pöntuninni?“ „Eigum við að stofna líftrygginguna?“ „Getur þú komið á sýnikennslu á skrifstofunni okkar?“ eða „Getum við hist í næstu viku til að ræða fjárhagsleg skilyrði?“

Afgreiðsla pantana, ræktun tengsla og beiðni um tilvísanir

Að lokum þarf sölufulltrúinn að afgreiða pöntunina og tryggja að viðskiptavinurinn sé ánægður með vöruna eða þjónustuna. Sölufulltrúinn er megintengiliður viðskiptavinarins og ber því ábyrgð á að pöntunin sé rétt afgreidd. Fylgjast þarf náið með afgreiðslu pöntunarinnar þar til pöntunin hefur verið afhent, svo láta megi viðskiptavininn strax vita af töfum eða vandamálum. Hugbúnaður auðveldar nú eftirlit með pöntunum og gefur sölufólki meiri tíma í sölu og minni í umsýslu. Verkfæri fyrir stjórnun viðskiptatengsla, svo sem Salesforce (https://www.salesforce.com/crm/), geta hjálpað litlu frumkvöðlafyrirtæki eða stærra fyrirtæki að halda utan um viðskiptavini, pantanir þeirra, úrlausn vandamála og leiðir til að halda kostnaði í skefjum.

Einnig er mikilvægt að byggja upp bein tengsl við viðskiptavininn. Regluleg símtöl eða tölvupóstar hjálpa til við að meta ánægju hans og styrkja sambandið svo biðja megi um tilvísanir. Aldrei hefur verið mikilvægara að halda í viðskiptavini, því lítill hluti þeirra getur staðið undir meirihluta sölunnar. Það er 5 prósent dýrara að laða að nýja viðskiptavini en halda þeim sem fyrir eru, og til lengri tíma skila lykilviðskiptavinir mestum hluta sölunnar.18 Rannsóknir sýna að með því að halda aðeins 5 prósentum núverandi viðskiptavina má skapa 25 til 95 prósent sölunnar.19

18

Matt Mansfield. „Tölfræði um að halda í viðskiptavini: heildaryfirlit fyrir lítil fyrirtæki.“ Small Business Trends. 22. ágúst 2019. https://smallbiztrends.com/2016/10/customer-retention-statistics.html

19

Jia Wertz. „Eyddu ekki 5 sinnum meira í að laða að nýja viðskiptavini; ræktaðu þá sem fyrir eru.“ Forbes. 12. september 2018. https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/09/12/dont-spend-5-times-more-attracting-new-customers-nurture-the-existing-ones/#723fd9e15a8e

Þjónusta við viðskiptavini

Einn mikilvægasti þátturinn í því að ná sölu, og sá sem ræður oft úrslitum um hvort viðskiptavinur vinnst eða tapast, er þjónusta við viðskiptavini. Ef þú hefur komið inn í fyrirtæki þar sem tekið var á móti þér með brosi og komið vel fram við þig í öllu kaupferlinu eru miklar líkur á að þú viljir snúa aftur og kaupa á ný hjá versluninni eða sölufulltrúanum. Ef sölufulltrúinn er hins vegar dónalegur og aðstoðar þig ekki við að finna það sem þú þarft eru litlar líkur á að þú komir aftur. Þjónusta við viðskiptavini getur verið forskot sprotafyrirtækja, því þau geta sinnt fáum viðskiptavinum í einu á persónulegri hátt. Eftir því sem fyrirtæki stækkar verður erfiðara að sinna mörgum viðskiptavinum og sölufulltrúum persónulega.

Samkvæmt helstu tölfræðiatriðum HubSpot um þjónustu við viðskiptavini ráðast 70 prósent af upplifun eða vegferð viðskiptavinarins af því hvernig komið er fram við hann.

Flestir viðskiptavinir mynda sterk tengsl við vörumerki og eru tilbúnir að greiða hærra verð fyrir framúrskarandi þjónustu; þeir telja góða þjónustu jafnframt mikilvægari en verð. Þeir deila einnig jákvæðri reynslu með öðrum, að meðaltali ellefu manns samkvæmt HubSpot.20 Þegar viðskiptavinur verður fyrir neikvæðri reynslu eða finnst hann ekki metinn að verðleikum er líklegra að hann skipti um vörumerki og fyrirtækið þarf að leggja meira á sig til að vega upp á móti reynslunni. Það þarf tólf jákvæðar umsagnir til að vega upp á móti einu óleystu vandamáli viðskiptavinar.21

20

Swetha Amaresan. „31 tölfræðiatriði um þjónustu við viðskiptavini sem vert er að þekkja árið 2019.“ HubSpot. 19. mars 2019. https://blog.hubspot.com/service/customer-service-stats

21

Swetha Amaresan. „31 tölfræðiatriði um þjónustu við viðskiptavini sem vert er að þekkja árið 2019.“ HubSpot. 19. mars 2019. https://blog.hubspot.com/service/customer-service-stats

Þegar frumkvöðull leggur áherslu á þjónustu við viðskiptavini bæði fyrir og eftir kaup minnir það vel á að fyrirtækið vill byggja upp traust og tengsl við viðskiptavini sína. Þetta styður einnig við uppbyggingu vörumerkis, eins og þú hefur lært. Jafnvel í viðskiptum milli fyrirtækja er mikilvægasti þáttur söluferlisins að byggja upp traust samband svo viðskiptavinurinn kaupi aftur af „vini“. Þegar fyrirtæki missa viðskiptavini er það oft vegna þess að nýr sölufulltrúi tekur við og tengslin við þann fyrri glatast.

Áhrifarík leið til að tryggja góða þjónustu er að útbúa rekstrarhandbók fyrir starfsfólk þar sem lýst er góðum aðferðum við þjónustu við viðskiptavini. Þar má meðal annars fjalla um hvernig tekið er á móti viðskiptavini, hvernig hlustað er og honum hjálpað að fá það sem hann þarf, hugmyndafræði fyrirtækisins, hversu langt skuli ganga til að tryggja góða þjónustu og hvernig beita megi sköpunargáfu við þjónustuna. Starfsfólk getur farið yfir handbókina við ráðningu og síðan árlega til að tryggja að áfram sé unnið samkvæmt verklaginu. Frumkvöðullinn eða ráðgjafi getur haldið námskeið áður en fólk hefur störf og yfir árið til að skerpa færni þess. Slík námskeið eru góð leið til að hvetja sölufólk til að efla samskiptafærni sína og tileinka sér það viðhorf og þá jákvæðu hugsun sem þarf þegar viðskiptavinum er hjálpað. Söluþjálfun er jafnframt góð leið til að læra meira um þjónustu við viðskiptavini. Námskeið Zig Ziglar og dr. Cialdini eru sérstaklega hönnuð með þarfir sölufólks í huga.

Við ráðningar ætti einnig að leggja áherslu á umsækjendur sem þegar hafa reynslu af þjónustu við viðskiptavini og geta lagt fram góð meðmæli. Hvatakerfi fyrir góða þjónustu, svo sem viðurkenning fyrir starfsmann mánaðarins eða ársins eða fjárhagsleg umbun, geta einnig hvatt starfsfólk til að veita framúrskarandi þjónustu. Frumkvöðullinn og stjórnendur fyrirtækisins eru leiðtogar þess og verða að sýna starfsfólki sínu sömu þjónustulund. Orð og athafnir þurfa að fara saman! Þegar leiðtogarnir átta sig á að hlutverk þeirra er að styðja starfsfólkið og gera því kleift að veita framúrskarandi þjónustu sýnir starfsfólkið viðskiptavinum sínum sama eldmóð og sömu orku. Ánægt starfsfólk stuðlar að arðbærum viðskiptum. Á mynd 8.16 er stuttur gátlisti fyrir frumkvöðla sem eru að hefja rekstur.

Gátlisti um þjónustu við viðskiptavini fyrir nýja frumkvöðla
1. Setjið leiðbeiningar eða verklagshandbók um þjónustu við viðskiptavini. 2. Þjálfið starfsfólk bæði áður en það hefur störf og á starfstímanum. 3. Ráðið starfsfólk með mikla reynslu af þjónustu við viðskiptavini eða góða hæfni til að læra. 4. Veitið hvata, svo sem viðurkenningar og verðlaun. 5. Látið verkin tala! Veitið starfsfólkinu framúrskarandi þjónustu. Viðhorf ykkar og framkoma skipta máli og starfsfólkið fylgir fordæmi ykkar ef það finnur að það er metið að verðleikum.

Mynd 8.16 Gæði þjónustu við viðskiptavini geta ráðið úrslitum um velgengni fyrirtækis. Með nokkrum grundvallarskrefum má tryggja framúrskarandi þjónustu. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Þjónusta við viðskiptavini fer ekki aðeins fram augliti til auglitis eða í síma. Tæknin gerir fólki og fyrirtækjum kleift að eiga samskipti með tölvupósti og á samfélagsmiðlum og færa þannig samskiptin yfir á netið. Viðskiptavinir geta nú rætt við starfsfólk fyrirtækis, komið áhyggjum sínum á framfæri og fengið úrlausn mála eftir þessum leiðum. Þessar tækniframfarir hafa skapað stærri vettvang þar sem viðskiptavinir geta hælt fyrirtækjum eða kvartað undan þeim.22 Þessi ánægja eða óánægja getur birst í færslum á samfélagsmiðlum, tístum, myndum, myndskeiðum og umsögnum sem þúsundir eða milljónir manna sjá og getur annaðhvort styrkt eða skaðað fyrirtæki.

8

22 Liz Greene. „Samfélagsmiðlar eru þjónustuleið fyrir viðskiptavini, hvort sem þér líkar betur eða verr.“ Digital Marketing Institute. án ártals. https://digitalmarketinginstitute.com/en-us/blog/social-media-is-a-customer-service-channel-whether-you-like-it-or-not

Lykilhugtök

auglýsingar
fjöldamiðlun sem gerir fyrirtækjum kleift að ná til margra með sjónvarpi, útvarpi, dagblöðum, internetinu, tímaritum og útiauglýsingum

vörumerki
sú ímynd sem fyrirtæki byggir upp og þau hugrenningatengsl sem það vill að neytendur myndi við fyrirtækið og vörur þess

stuðningsaðili vörumerkis
einstaklingur sem hefur dálæti á vörum fyrirtækis og mælir með þeim við aðra

vörumerkjastefna
sú ímynd sem fyrirtæki miðlar til viðskiptavina sinna

vöndlun
vörupakki sem seldur er með afslætti til að hvetja viðskiptavini til að kaupa margar vörur í einu

orsakarannsókn
greining orsakatengsla milli tveggja eða fleiri breyta

sölulok
það stig söluferlisins þar sem sölufulltrúinn biður viðskiptavininn að ganga frá kaupunum og lýkur sölunni

samvalsgreining
könnunaraðferð þar sem svarendur raða, velja eða meta nokkra tengda eiginleika eða kosti

verðlagning byggð á kostnaði
einfaldasta verðlagningaraðferðin, þar sem álagningu er bætt við framleiðslukostnað vöru til að skapa hagnað

verðlagning eftir greiðsluvilja viðskiptavina
verðlagning sem miðast við það sem viðskiptavinurinn er tilbúinn að greiða

stafræn markaðssetning
markaðssetning á netinu

beinpóstur
bein samskipti við neytendur með tölvupósti eða prentuðu efni sem sent er í pósti

frumkvöðlamarkaðssetning
safn óhefðbundinna aðferða sem getur hjálpað sprotafyrirtækjum og yngri fyrirtækjum að lifa af á samkeppnismörkuðum

þjóðfræðileg rannsókn
bein athugun á rannsóknarviðfangi með því að dvelja í umhverfi þess

stjórnendasamantekt
upphafshluti viðskiptaáætlunar sem dregur saman meginatriði áætlunarinnar í heild

leiðangursmarkaðssetning
markaðssetning sem miðar að því að færa rótgróin fyrirtæki og vörur þeirra inn á nýja markaði og markaðssvæði

rýnihópur
hópur, yfirleitt sex til tólf þátttakendur, sem kemur saman til að ræða viðfangsefni undir stjórn umræðustjóra. Hann leggur venjulega fram spurningar og safnar eigindlegum gögnum sem nýtast til að svara rannsóknarspurningum eða afmarka rannsóknina nánar

skæruliðamarkaðssetning
skapandi markaðsaðferðir sem leitast við að ná sem mestri athygli með óhefðbundnum leiðum

kynningartilboð
notkun lægra upphafsverðs til að laða að nýja viðskiptavini og byggja upp viðskiptavinahóp áður en verð færist aftur í venjulegt horf

auglýsingastef
stutt lag eða hljóð sem auðkennir vöru eða fyrirtæki og stuðlar að kynningu þess

verðlagning aðdráttarvöru
að selja undir venjulegu verði til að laða að viðskiptavini í von um að þeir kaupi líka aðrar og arðbærari vörur eða þjónustu

markaðsgreining
greining á því hve mikinn áhuga markhópur innan atvinnugreinar hefur á vöru eða þjónustu

markaðstækifæri
óuppfyllt þörf hjá tilteknum lýðfræðilegum markhópi

markaðsrannsóknir
söfnun og greining gagna um markhóp fyrirtækis

markaðssetning
yfirhugtak yfir þá starfsemi sem fyrirtæki nota til að finna neytendur og breyta þeim í kaupendur

samval söluráða
grunnsafn mögulegra aðferða og nálgana sem markaðsfólk notar til að ná til markhópa sinna

markaðsáætlun
formlegt viðskiptaskjal sem þjónar sem leiðarvísir um hvernig fyrirtæki hyggst ná markaðs- og viðskiptamarkmiðum sínum

markaðsstefna
áætlun fyrirtækis um hvernig það nær til neytenda og breytir þeim í greiðandi viðskiptavini

oddatöluverðlagning
sálfræðileg verðlagning þar sem oddatölur eru notaðar í verði til að gera það meira aðlaðandi fyrir neytendur

markaðssóknarverðlagning
verðlagning sem er lægri en verð samkeppnisaðila

fólk
mannauður fyrirtækis

persónuleg sala
samskipti augliti til auglitis til að miðla upplýsingum og fá viðskiptavin til að kaupa

áþreifanlegt umhverfi
staður þar sem þjónusta er veitt eða vara framleidd

vettvangur
dreifingarleiðir eða staðir, áþreifanlegir eða stafrænir, þar sem viðskiptavinir geta nálgast vörur

staðfærsla
staðhæfing, eða virðistilboð, um það hvernig fyrirtæki vill að viðskiptavinir skynji það, vöru þess eða þjónustu

háverðsstefna
verðlagning yfir verði samkeppnisaðila

verð
það verðmæti sem viðskiptavinur þarf að láta af hendi til að fá vöru eða þjónustu

frumrannsóknir
rannsóknir sem fela í sér söfnun nýrra gagna

ferli
þau skref og verk sem þarf til að koma vörunni til viðskiptavinarins

vara
vara eða þjónusta sem skapar virði með því að uppfylla þörf eða ósk viðskiptavinar

hagnaðarhlutfall
það sem tekjur eru umfram kostnað, yfirleitt gefið upp sem hundraðshlutfall

vegsauki
ferli sem miðlar virði til viðskiptavina með þeim hætti að það hvetur þá til kaupa

almannatengsl
markaðsstarf sem leggur áherslu á tengsl við hagsmunaaðila með því að byggja upp velvild

eigindleg rannsókn
notkun opinna aðferða, svo sem athugana, rýnihópa og viðtala, til að öðlast skilning á undirliggjandi ástæðum, skoðunum og hvötum viðskiptavina

megindleg rannsókn
öflun tölulegra gagna með aðferðum á borð við kannanir og spurningalista

rauntímamarkaðssetning
markaðssetning sem leitast við að breyta fyrirliggjandi sölugögnum í markvissar og tímanlegar aðgerðir sem taka mið af síbreytilegum smekk og þróun neytenda

tengslamarkaðssetning
markaðssetning sem stuðlar að tryggð viðskiptavina með persónulegum samskiptum og miðar að langtímatengslum

söluhvatar
hvatar á borð við afsláttarmiða og afslætti sem laða að viðskiptavini og hvetja þá til aðgerða

sölustefna
áætlun sem frumkvöðull notar til að finna neytendur og ná til þeirra, allt frá leit að vænlegum viðskiptavinum þar til sala er tryggð og áfram eftir hana

úrtak
hópur fólks sem tekur þátt í markaðsrannsóknum

rannsókn á fyrirliggjandi gögnum
rannsókn sem nýtir gögn sem þegar liggja fyrir

markaðshlutun
skipting heildarþýðis í einsleita hópa fólks sem hefur svipaðan smekk, bakgrunn, lífsstíl, lýðfræðileg einkenni og menningu

þjónustanlegur markaður (SAM)
sá hluti markaðarins sem fyrirtæki getur þjónað með hliðsjón af vörum sínum, þjónustu og staðsetningu

8

aðstæðugreining
skoðun á innri og ytri aðstæðum sem varða tiltekið fyrirtæki

rjómafleytingarverðlagning
háverðsstefna sem nýtir nýnæmi vöru til að ná sem mestum hagnaði í upphafi sölu

samfélagsmiðlar
samskiptatæki á netinu sem frumkvöðlar nota til að tengjast neytendum, einkum fólki í yngri aldurshópum

slaglína
stutt og grípandi staðfærslusetning sem miðlar kjarnaþætti vörumerkisins fljótt til neytandans

markhópur
tiltekinn hópur neytenda sem fyrirtæki vill bjóða vöru eða þjónustu

markhópsval
val á hópi viðskiptavina með hliðsjón af kaupgetu hans og kaupvilja

heildarmarkaður (TAM)
öll áætluð eftirspurn eftir vöru eða þjónustu á markaðnum

staðfesting
það að sannreyna að vara geti náð árangri gagnvart markhópi

veirumarkaðssetning
markaðssetning sem notar áhugavert efni í von um að áhorfendur deili því í eigin tengslanetum og á samfélagsmiðlum

markaðssetning með persónulegum meðmælum (WOM)
vegsauki sem felst í því að ánægður viðskiptavinur segir öðrum frá jákvæðri reynslu sinni af vöru eða þjónustu

Samantekt

8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

Markaðssetning nær yfir þá starfsemi sem fyrirtæki nota til að finna neytendur og breyta þeim í kaupendur. Frumkvöðlamarkaðssetning er safn óhefðbundinna aðferða sem getur hjálpað sprotafyrirtækjum og yngri fyrirtækjum að lifa af á samkeppnismörkuðum. Ein leið til að greina samval söluráða er að skipta því í söluráðin sjö: vöru, vegsauka, verð, vettvang, fólk, áþreifanlegt umhverfi og ferli. Frumkvöðlar hafa oft ekki nægilegt fjármagn til að nota öll þessi markaðsverkfæri og þurfa því að velja þau og beita þeim með stefnumiðuðum hætti.

8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

Markaðsrannsóknir eru mikilvægur þáttur í frumkvöðlastarfi. Þær geta hjálpað þér að meta hugmyndir og jafnframt leitt í ljós tækifæri sem þú hafðir ekki áður komið auga á. Hvort sem þú notar fyrirliggjandi gögn eða framkvæmir frumrannsókn er mikilvægt að þekkja rannsóknarspurningar þínar og markmið. Góðar markaðsrannsóknir og markaðsgreining geta hjálpað þér að staðfæra vöruna gagnvart markhópnum.

8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

Markaðssetning þarf ekki að vera dýr og frumkvöðlar hafa aðgang að mörgum hagkvæmum aðferðum. Til að beita þeim þarf fyrst og fremst mikinn eldmóð, sköpunargáfu og orku. Meðal verkfæranna eru skæruliða-, tengsla-, leiðangurs-, rauntíma-, veiru- og stafræn markaðssetning ásamt markaðssetningu með persónulegum meðmælum (WOM). Aðferðirnar hafa marga kosti, eins og dæmin um hvert verkfæri sýna. Með þeim er meðal annars hægt að ná til margra samtímis, nýta sér hversu fljótt endurgjöf berst og mynda raunveruleg og einlæg tengsl við fólk. Þær geta einnig verið hagkvæmar og skapandi og skilað góðum árangri, svo sem smellum, deilingum, athugasemdum, kaupum og aukinni vitund. Neikvæðar umsagnir viðskiptavina geta hins vegar einnig borist um þessar leiðir og skaðað orðspor fyrirtækis ef ekki er brugðist við þeim af varúð.

8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

Uppbygging vörumerkis gefur vörunni og fyrirtækinu sjálfsmynd sem viðskiptavinur getur samsamað sig við. Hún byggist á hlutverki, markmiðum og ávinningi vörunnar og þarf að fléttast saman við samval söluráða til að ná meiri áhrifum. Vörumerki miðla neytendum skilaboðum um gæði vörunnar, verðlagningu og heildarávinning. Ef samskiptastefnan er ekki samræmd geta ólík skilaboð fyrirtækisins valdið neytendum ruglingi. Frumkvöðullinn þarf að vinna ötullega að samræmdum skilaboðum í öllu markaðsstarfinu.

8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun

Þegar samval söluráða liggur fyrir er næsta skref að móta stefnur sem hægt er að hrinda í framkvæmd og skrá þær í markaðsáætlun. Markaðsstefna lýsir því hvernig fyrirtæki nær til neytenda og gerir þá að greiðandi viðskiptavinum. Markaðsáætlun er formlegt viðskiptaskjal sem þjónar sem leiðarvísir um hvernig fyrirtæki hyggst ná markaðsmarkmiðum sínum. Góð markaðsáætlun getur stutt ákvarðanatöku innan fyrirtækisins og laðað að utanaðkomandi fjárfesta.

8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

Sala skapar hagnað. Hún getur byggst á einfaldri sölunálgun eða flóknu sölukerfi. Dæmi um sölukerfi er sex þrepa sölustefna: að rannsaka vænlega viðskiptavini og gera lista; bóka tíma til að ræða vöruna eða þjónustuna; hitta viðskiptavinina og kynna sölutillögu; bregðast við mótbárum; ljúka sölunni; og rækta sambandið eftir að sölu lýkur. Við sölu á lúxusvörum og öðrum dýrum vörum er sölunálgunin yfirleitt ítarlegri og krefst meiri söluþjálfunar og lagni. Þjónusta við viðskiptavini tengist þessu ferli og með réttri þjálfun getur hún raunverulega aðgreint fyrirtæki frá samkeppninni.

Upprifjunarspurningar

1. Hver er munurinn á hefðbundinni markaðssetningu og frumkvöðlamarkaðssetningu?
2. Hvað er markhópur? Hvers vegna er mikilvægt að þekkja markhópinn áður en samval söluráða er mótað?
3. Úr hvaða þáttum er samval söluráða? Útskýrðu hvern þátt.
4. Hver er munurinn á því að verðleggja vöru eftir verði samkeppnisaðila og að verðleggja hana út frá kostnaði fyrirtækisins?
5. Skoðaðu vefinn http://www.flyzipline.com/. Hver er markhópur fyrirtækisins og hver eru söluráðin sjö hjá því?
6. Hvað eru markaðsrannsóknir? Hvers vegna er mikilvægt að rannsaka markaðinn áður en þú stofnar fyrirtæki?

7. Hver er munurinn á frumgögnum og fyrirliggjandi gögnum?
8. Hvernig nýtist STP-ferlið frumkvöðlum?
9. Hver er munurinn á skæruliðamarkaðssetningu og veirumarkaðssetningu?
10. Hvers konar starfsemi felst í stafrænni markaðssetningu? Veldu eina tegund og útskýrðu hana.
11. Hvað er vörumerki? Hvers vegna er mikilvægt að vinna að því að vörumerkið verði þekkt, einkum ef það er vörumerki sprotafyrirtækis?
12. Hvernig stuðlar slaglína að staðfærslu?
13. Hvernig nýtist markaðsáætlun frumkvöðli?
14. Hver er munurinn á markaðsmarkmiði og markaðsstefnu?
15. Hver eru þrep söluferlisins?
16. Hvaða áhrif hefur þjónusta við viðskiptavini á sölu nýs fyrirtækis?

Umræðuspurningar

1. Ef þú gætir stofnað fyrirtæki núna, hvers konar fyrirtæki yrði það? Hver væri markhópur þinn?
2. Skoðaðu vef Wag!, https://wagwalking.com/ og greindu söluráðin sjö hjá þjónustunni. Vinna þau vel saman? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
3. Nefndu dæmi um fyrirtæki sem notar verðlagningu með vöndlun og útskýrðu hvers vegna það beitir aðferðinni.
4. Ræddu hvernig markaðsrannsóknir geta gagnast frumkvöðlum.
5. Hver er munurinn á eigindlegum og megindlegum gögnum?
6. Nefndu dæmi um hvernig frumkvöðlar geta nýtt markaðsstarf þótt þeir hafi lítið fjármagn.
7. Ef fyrirtæki þitt reiddi sig mjög á markaðssetningu með persónulegum meðmælum (WOM), hvernig myndir þú tryggja að upplýsingarnar sem bærust áfram væru jákvæðar? Hvað myndir þú gera ef neikvæð skilaboð bærust áfram?
8. Lýstu hvernig stuðningsaðili vörumerkis gæti hjálpað IKEA að staðfæra sig sem hagkvæma og hönnunarmiðaða húsgagnaverslun. Ræddu síðan hvernig stuðningsaðili vörumerkis getur hjálpað nýrri vöru á markaði að öðlast gott orðspor.
9. Ræddu hvernig viðskiptalíkansstriginn getur hjálpað frumkvöðli að skapa umgjörð um sölu. Hugsaðu um fyrirtæki sem þér líkar við og lýstu hvernig það stendur að sölunni.

10. Neikvæð meðmæli geta haft mikil áhrif á sölu fyrirtækis. Rifjaðu upp tilvik þar sem þú gafst neikvæð meðmæli um vöru eða þjónustu og greindu hvað gerði reynsluna svo slæma. Hvað hefðir þú gert öðruvísi í hlutverki sölufulltrúa til að koma í veg fyrir slíka reynslu?

Tilviksspurningar

1. Claire er ung listakona sem hefur ákveðið að selja málverk sín til að afla tekna meðan hún lýkur háskólanámi. Hún veit lítið um kynningu á verkum sínum, einkum eftir stafrænum leiðum. Þar sem þú stundar viðskiptanám hefur hún leitað ráða hjá þér um hvernig hún geti kynnt verk sín fyrir ungu fagfólki sem gæti sótt innblástur í boðskap listaverka hennar. Lýstu tvenns konar kynningarverkfærum sem hún getur notað til að ná til viðskiptavinanna sem hún vill höfða til.
2. Þú hefur nýlega tekið við starfi markaðsstjóra á litlu hönnunarhóteli í San Diego. Hótelið er einstakt sinnar tegundar og tilheyrir ekki hótelkeðju. Þar eru aðeins 50 herbergi sem hafa verið vandlega hönnuð fyrir yngri, óhefðbundinn, hönnunarsinnaðan og tekjuhærri markhóp. Eigandinn þarf aðstoð við verðlagningu herbergja og annarrar þjónustu hótelsins (sjá hér á eftir). Ákveddu hvaða verðlagningaraðferð þú myndir nota fyrir hvern lið og útskýrðu hvers vegna. Dæmi um aðferðir eru verðlagning eftir greiðsluvilja viðskiptavina, verðlagning byggð á kostnaði, verðlagning byggð á verði samkeppnisaðila og háverðsstefna. Ef þörf krefur skaltu skoða skýrslur úr hótelgreininni um hvernig hótel verðleggja þjónustu sína. Mettu síðan hvort þú ættir að fara sömu leið eða reyna eitthvað annað.
   A. Herbergisverð (á virkum dögum og um helgar)
   B. Veitingar á veitingastað
   C. Bílastæði
   D. Aðgangur að interneti og kvikmyndum
3. Samnemandi þinn vill opna heimsendingarþjónustu fyrir mat í bænum. Þjónustan myndi gera fólki kleift að panta hádegis- eða kvöldverð frá veitingastöðum af lista í smáforriti. Hún er á fyrstu stigum greiningarinnar og leitar ráða hjá þér um mögulegar gagnaheimildir. Á hvaða heimildir myndir þú benda henni og hvers vegna?
4. Samnemandi þinn opnaði nýlega líkamsræktarstöð á vaxandi svæði þar sem margt fagfólk starfar. Hún er reyndur þjálfari en hefur litla reynslu af rekstri. Hún biður þig um aðstoð við að afmarka tiltekinn markhóp. Kynntu STP-ferlið fyrir henni.
5. Skoðaðu núverandi vef Birchbox, kynningar fyrirtækisins á netinu, samfélagsmiðla, netauglýsingar og allt sem þú finnur um stafrænar markaðsaðferðir þess. Hverju myndir þú bæta við eða fella brott úr núverandi starfsemi ef þú bærir ábyrgð á stafrænni markaðssetningu Birchbox?

6. Skoðaðu vef Method á https://methodhome.com/ og lýstu öllum þáttum vörumerkisins sem fyrirtækið notar til að staðfæra vörur sínar sem bestu hreinsivörurnar á Bandaríkjamarkaði.
7. Þú ert nýlega orðinn birgir þungavinnuvéla fyrir verksmiðjur sem framleiða bifreiðaíhluti. Þú hefur fengið einn viðskiptavin og vilt bæta fleiri við á næstu þremur mánuðum. Hvernig myndir þú standa að leit að vænlegum viðskiptavinum?

Tillögur að viðbótarefni

8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

Bandarísku markaðssamtökin (AMA): https://www.ama.org

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna: https://www.sba.gov/

8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

Vottun AMA í stafrænni markaðssetningu: https://www.ama.org/events-training/Certification/Pages/digital-marketing-certification.aspx

AMA On Demand-námskeið: Stafræn markaðssetning – sérsniðin upplifun: https://www.ama.org/events-training/virtual-events/Pages/digital-marketing-virtual-conference-051717.aspx

Google Ads: https://ads.google.com/home/

Google Analytics: https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision

Leiðarvísir HubSpot um Google Ads: https://blog.hubspot.com/marketing/google-adwords-ppc

8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

Byrjendahandbók HubSpot um uppbyggingu vörumerkis: https://blog.hubspot.com/agency/develop-brand-identity#.WgSASHcJI2E.mailto

8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun

Viðskiptalíkansstrigi: https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas

Sniðmát HubSpot fyrir markaðsáætlun: https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-plan-template-generator

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna: https://www.sba.gov/business-guide/manage-your-business/marketing-sales

8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

Netverkfæri Cialdinis: https://www.influenceatwork.com/

Hoffman Sales Training: https://sellhoffman.com/

Neil Rackham: http://neilrackham.com/

Leiðarvísir um Spin Selling: https://blog.hubspot.com/sales/spin-selling-the-ultimate-guide

Zig Ziglar: https://www.ziglar.com/

The State of Customer Service: https://offers.hubspot.com/state-of-customer-service?hubs_post-cta=anchor&hsCtaTracking=9c545446-aacf-47a3-bfb3-1998f78b79c8%7C4f98051f-03f6-4061-9a68-5de8fcbb40c1

Cialdini, R. B. (2001). Influence: Science and Practice (4. útg.). Boston: Allyn & Bacon:
Útskýrir suma þætti söluferlisins á skemmtilegan hátt og með stoð í staðreyndum.

9. KAFLI

Fjármál og reikningshald frumkvöðla



Mynd 9.1 Auglýsing sem sýnir eiginleika iBackPack-bakpokans.

Efnisyfirlit kaflans

- 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
- 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
- 9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla
- 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

Inngangur

Árið 2015 kynnti Doug Monahan, forstjóri og stofnandi iBackPack of Texas, Inc., byltingarkenndan tæknibúnað í venjulegum bakpoka. iBackPack gat verið búinn WiFi/MiFi-tengingu, rafhlöðukerfi, snjöllum rafmagnssnúrum og hleðslubúnaði fyrir bíla og samt rúmað fjórar fartölvur og fylgihluti þeirra. Monahan lofaði að iBackPack yrði „samskiptamiðstöð og

öflug aflstöð fyrir bæði námsfólk og fagfólk“.1 Til að koma verkefninu á markað leitaði iBackPack hópfjármögnunar með herferð á Indiegogo sem aflaði 723.395 Bandaríkjadala frá 4.041 bakhjarli. Að auki söfnuðu 252 bakhjarlar á Kickstarter 76.694 Bandaríkjadölum.

1

„iBackPack undirbýr Kickstarter-söfnun sem hefst á svörtum föstudegi.“ Cision PR Newswire. 24. nóvember 2015. http://www.prnewswire.com/news-releases/ibackpack-planning-kickstarter-launch-on-blackfriday-300183934.html

Árið 2016 safnaði iBackPack meira en 800.000 Bandaríkjadölum til að afgreiða pantanir fjárfesta, en varan varð aldrei að veruleika. Eina tilkynningin frá fyrirtækinu var Facebook-færsla um vandamál við að útvega „öruggar“ rafhlöður. Árið 2017 hafði hópfjármögnunarherferð iBackPack enn ekki skilað fjárfestum vörunni sem þeim var lofað.2 3 Samkvæmt grein á vef The Verge í ágúst 2018 rannsakaði bandaríska alríkisviðskiptanefndin stofnendur iBackPack.4 Þótt hópfjármögnun geti verið góður kostur fyrir sprotafyrirtæki kann fólk sem misnotar kerfið að eiga yfir höfði sér málsókn.

2

Lewis Leong. „Stuðningsaðilar iBackPack, þið voruð svikin.“ Crowdtoolz. 9. janúar 2017. http://crowdtoolz.com/sorry-ibackpack-backers-you-got-scammed/

3

Kylie McGovern. „Hundruð bíða enn eftir afhendingu ‚skothelda‘ iBackPack-bakpokans ári síðar.“ KXAN. 13. júlí 2017. http://kxan.com/2017/07/13/hundreds-still-waiting-for-bulletproof-ibackpack-delivery-a-year-later/

4

Ashley Carman. „Bandaríska alríkisviðskiptanefndin rannsakar hópfjármögnunarherferð sem hvarf með meira en 700.000 Bandaríkjadali.“ The Verge. 29. ágúst 2018. https://www.theverge.com/circuitbreaker/2018/8/29/17793720/ftc-ibackpack-investigation-indiegogo-kickstarter

9

9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Greint á milli fjármögnunar og reikningshalds
- Lýst algengum fjármögnunarleiðum á mismunandi stigum lífsferils fyrirtækis: eigin sparnaði, einstaklingslánum, fjármögnun frá vinum og fjölskyldu, hópfjármögnun, viðskiptaenglum, framtaksfjárfestum, sjálfbærum rekstri, sölu til einkafjárfesta og frumútboði
- Útskýrt skuldafjármögnun og fjármögnun með eigin fé ásamt kostum og göllum hvorrar leiðar

Tilvik iBackPack sýnir að árangur í frumkvöðlastarfi er ekki tryggður þótt fyrirtæki geti aflað fjármagns. Fjármagn er nauðsynlegt til að koma fyrirtæki eða hugmynd af stað, en það bætir ekki upp reynsluleysi, slæma stjórnun eða vöru sem á sér engan lífvænlegan markað. Öflun fjármagns er engu að síður eitt fyrsta skrefið og raunveruleg forsenda þess að stofna fyrirtæki.

Byrjum á því að skoða fjárþörf einfaldrar starfsemi og hvað þarf að hafa í huga við fjármögnun hennar. Ímyndaðu þér að þú og herbergisfélagi þinn í háskóla hafið ákveðið að stofna hljómsveit. Hingað til hefur þú alltaf leikið í skólahljómsveit þar sem skólinn lagði til hljóðfærin. Þið þurfið því fyrst að kaupa eða leigja eigin búnað. Þið byrjið að greina brýnustu þarfirnar, svo sem gítara, trommur, hljóðnema og magnara. Full eftirvæntingar farið þið að skoða þessa hluti á netinu og bætið búnaði í innkaupakörfuna. Fljótlega kemur í ljós að jafnvel einfaldasti búnaður getur kostað nokkur þúsund Bandaríkjadali. Hefur þú svo mikið fé tiltækt til kaupanna nú þegar? Hefur þú aðgang að öðrum fjármögnunarleiðum, svo sem lánum eða lánsfé? Ættir þú að íhuga að leigja flest eða öll hljóðfærin og búnaðinn? Myndu ættingjar eða vinir vilja fjárfesta í verkefninu? Hvaða ávinningur og áhætta fylgja þessum fjármögnunarkostum?

Sömu athugun og greiningu þarf að gera í hverri viðskiptaáætlun. Fyrst þarf að meta hvað fyrirtækið þarf að lágmarki við stofnun. Hvers konar búnað þarf? Hversu mikla vinnu og hvers konar hæfni? Hvaða húsnæði eða staðsetningu þarf til að gera fyrirtækið að veruleika? Í öðru lagi þarf að meta kostnaðinn. Ef tiltækt fé nemur ekki öllum áætluðum kostnaði þarf að ákveða hvernig á að fjármagna það sem upp á vantar.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

9

Ted Herget og Gearhead Outfitters

Gearhead Outfitters, sem Ted Herget stofnaði árið 1997 í Jonesboro í Arkansas, er verslunarkeðja sem selur útivistarbúnað fyrir karla, konur og börn. Vöruúrvalið nær til fatnaðar, göngu- og hlaupaskóa, viðlegubúnaðar, bakpoka og fylgihluta. Herget hreifst af útivistarlífinu þegar hann starfaði sem skíðakennari í Colorado og vildi flytja þá tilfinningu með sér heim til Arkansas. Gearhead varð því til í litlu húsnæði í miðbæ Jonesboro. Fyrirtækið hefur notið mikillar velgengni og opnað fjölmargar verslanir í heimaríki hans og einnig í Louisiana, Oklahoma og Missouri.

Þótt Herget þekkti atvinnugreinina þegar hann stofnaði Gearhead stóð hann, eins og margir frumkvöðlar, frammi fyrir nýjum viðfangsefnum sem tengdust reglum og fjármálum. Mörg þeirra tengdust reikningshaldi og þeim miklu upplýsingum sem reikningshaldskerfi veita til að styðja ákvarðanir. Hann þurfti til dæmis að mæla tekjur og gjöld, veita mögulegum lánveitendum upplýsingar um sjóðstreymi, meta hvort hagnaður og jákvætt sjóðstreymi væru nógu stöðug til að standa undir stækkun rekstrarins og stjórna birgðastöðu. Reikningshald, eða gerð reikningsskila — efnahagsreiknings, rekstrarreiknings og sjóðstreymisyfirlits — veitir eigendum fyrirtækja á borð við Herget grundvöll til að taka traustar rekstrarákvarðanir.

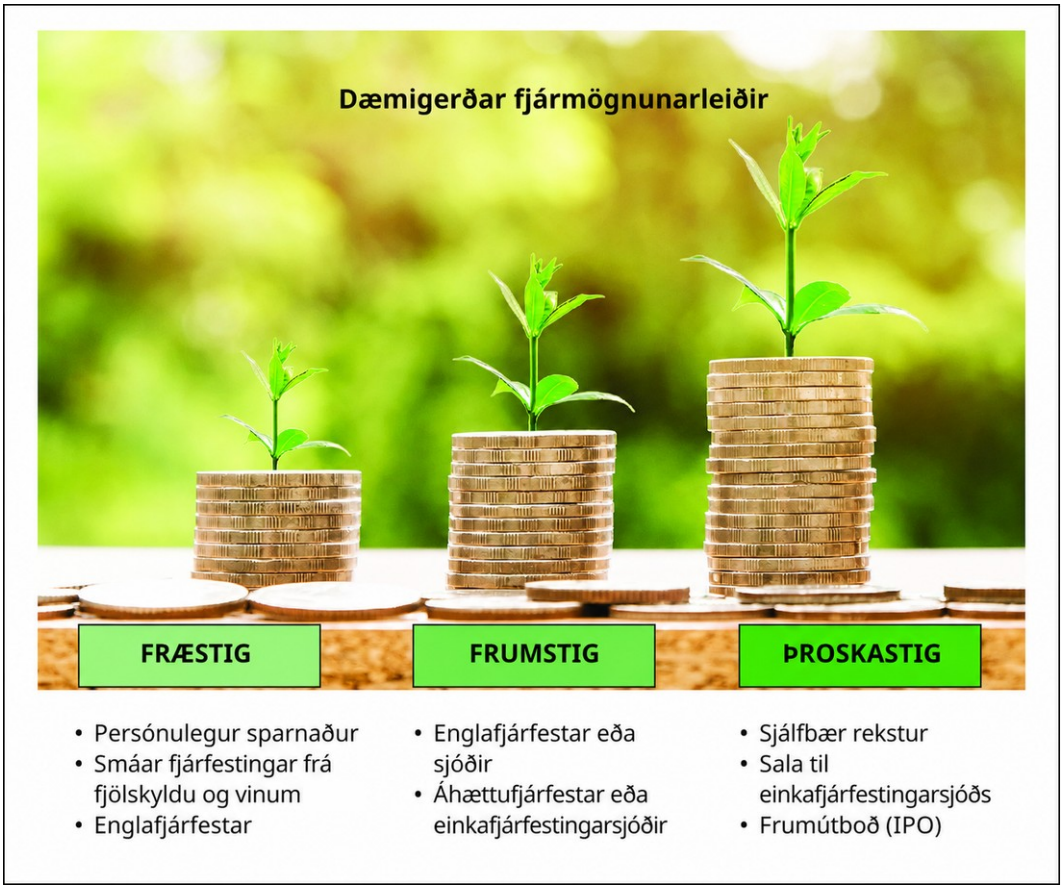
Þegar búið er að gera nýja viðskiptaáætlun eða finna fyrirtæki sem hægt væri að kaupa er tímabært að huga að fjármögnun, það er öflun fjár í tilteknum tilgangi. Hér er tilgangurinn að stofna nýtt fyrirtæki. Þeir sem veita fjármögnun vilja yfirleitt fullvissu um að féð geti að

minnsta kosti hugsanlega fengist endurgreitt á skömmum tíma. Þess vegna þurfa fjárfestar og eigendur leið til að miðla því hvernig endurgreiðslan muni fara fram. Þá kemur reikningshald til sögunnar, kerfið sem eigendur nota til að draga saman, stjórna og miðla fjárhagslegum rekstri og árangri fyrirtækis. Afrakstur reikningshaldsins eru reikningsskil, sem fjallað er um í Grunnatriðum reikningshalds fyrir frumkvöðla. Reikningshald skapar sameiginlegt tungumál sem gerir eigendum kleift að skilja reksturinn og taka ákvarðanir á grundvelli fjárhagsgagna. Það auðveldar líka fjárfestum að bera saman ólíka fjárfestingarkosti og ákveða hvar þeir fjárfesta.

Fjármögnun frumkvöðlaverkefnis á lífsferli fyrirtækisins

Frumkvöðull getur leitað einnar eða fleiri fjármögnunarleiða. Þegar frumkvöðull veit á hvaða stigi lífsferilsins verkefnið er getur hann betur metið hvaða fjármögnunarleiðir henta best.

Frá hugmynd til farsæls rekstrar þróast fjármögnun fyrirtækis yfirleitt í þremur stigum: frumfjármögnunarstigi, upphafsstigi og þroskastigi (mynd 9.2). Fyrirtæki á frumfjármögnunarstigi er á fyrsta skeiði lífsferilsins og byggist á hugmynd stofnanda um nýja vöru eða þjónustu. Ef vel er hlúð að fyrirtækinu getur það að lokum orðið að starfandi rekstri, rétt eins og akarn getur orðið að voldugri eik; þaðan kemur líkingin við fræ. Verkefni á þessu stigi afla yfirleitt ekki enn tekna og stofnendur hafa ekki breytt hugmyndinni í seljanlega vöru. Fyrsta fjármagnið er venjulega eigin sparnaður stofnandans og ef til vill smáar fjárfestingar frá fjölskyldunni. Áður en utanaðkomandi aðili fjárfestir í fyrirtækinu ætlast hann yfirleitt til þess að frumkvöðullinn hafi fullnýtt fjármögnun frá vinum og fjölskyldu, til að draga úr áhættu og efla trú á mögulegum árangri fyrirtækisins.



Mynd 9.2 Fjármögnunarleiðir geta breyst eftir stigum lífsferils fyrirtækis.

9

Eftir fjárfestingar frá nánum aðilum getur viðskiptahugmyndin farið að ná flugi og vakið athygli viðskiptaengils. Viðskiptaenglar eru efnaðir einkaaðilar sem leita fjárfestingarkosta með meiri væntanlega ávöxtun en almennt er búist við af skráðum hlutabréfum, en taka jafnframt mun meiri áhættu. Þeir þurfa því að teljast viðurkenndir fjárfestar samkvæmt reglum bandarísku verðbréfaeftirlitsstofnunarinnar (SEC) og uppfylla skilyrði um hreina eign eða tekjur. Fjárfestar sem ekki teljast viðurkenndir mega í vissum takmörkuðum tilvikum fjárfesta í verðbréfamiðaðri hópfjármögnun sprotafyrirtækja. Viðskiptaenglar skoða meðal annars sprotafyrirtæki og fyrirtæki á upphafsstigi. Viðskiptaenglum og sjóðum þeirra hefur fjölgað hratt undanfarin tíu ár og englahópar starfa í öllum ríkjum Bandaríkjanna.

Fyrirtæki á upphafsstigi hefur hafið þróun vörunnar. Fyrirtækið hefur ef til vill aðeins sýnt tæknilega fram á að hugmyndin virki og þarf þá enn að laga vöruna áður en hún er tilbúin fyrir viðskiptavini. Einnig getur fyrsta kynslóð vörunnar verið komin í einhverja sölu en þarfnast breytinga fyrir framleiðslu í stórum stíl. Á þessu stigi geta nokkrir utanaðkomandi fjárfestar bæst í hópinn, þar á meðal framtaksfjárfestar.

Framtaksfjárfestir er einstaklingur eða fjárfestingarfyrirtæki sem sérhæfir sig í fjármögnun fyrirtækja á upphafsstigi. Framtaksfjárfestar eru frábrugðnir viðskiptaenglum á tvennan hátt. Í fyrsta lagi er framtakssjóður yfirleitt fyrirtæki sem sinnir virkum fjárfestingum í fullu starfi, en viðskiptaengill getur verið stjórnandi eða eigandi fyrirtækis á eftirlaunum með umtalsverðan sparnað til fjárfestinga. Auk þess starfa framtakssjóðir

yfirleitt á faglegri og sérhæfðari hátt, beina sér oft að tilteknum atvinnugreinum og geta nýtt þekkingu á þeim til að taka upplýstari fjárfestingarákvarðanir. Framtaksfjárfestar fjárfesta yfirleitt hærri fjárhæðum en viðskiptaenglar, þótt þróunin kunni að breytast eftir því sem stærri englahópar og svokallaðir stórir viðskiptaenglar taka þátt í fjármögnunarlotum framtaksfjármagns.

Einkafjárfestingar eru ört vaxandi geiri og koma almennt síðar til en framtaksfjármagn. Einkafjárfestar taka annaðhvort skráð félag af markaði eða fjárfesta í óskráðum félögum; þaðan kemur heitið „einkafjárfesting“. Lokamarkmið þeirra er yfirleitt að skrá óskráð félag á markað með frumútboði (IPO) eða styrkja efnahagsreikning félagsins með viðbótarskuldum eða eigin fé og hjálpa því að auka sölu eða hagnað svo selja megi það stærra félagi í sömu atvinnugrein.

Fyrirtæki á þroskastigi hafa náð rekstrarhæfi. Þau starfa eins og lýst er í viðskiptaáætluninni: veita viðskiptavinum virði, selja og innheimta greiðslur frá þeim á réttum tíma. Fyrirtæki á þessu stigi ættu að vera sjálfbær í rekstri og þurfa litla sem enga utanaðkomandi fjárfestingu til að halda núverandi starfsemi gangandi. Fyrirtæki sem selur vörur framleiðir þær í stórum stíl, það er í mjög miklu magni. Hugbúnaðarfyrirtæki eða smáforritaveita selur hugbúnað eða áskriftir samkvæmt SaaS-líkani („hugbúnaður sem þjónusta“) og kann jafnframt að afla auglýsingatekna af aðgangi að notendahópnum.

Fyrirtæki á þroskastigi hafa aðrar fjármögnunarþarfir en fyrirtæki á hinum stigunum tveimur, þar sem áherslan var á vöruþróun og uppbyggingu innviða fyrir sölu og framleiðslu. Þroskuð fyrirtæki hafa náð stöðugri sölu en kunna að vilja sækja inn á nýja markaði eða landsvæði. Slík útvíkkun krefst yfirleitt umtalsverðrar fjárfestingar, því hún getur jafnast á við núverandi umfang rekstrarins og jafnvel tvöfaldað stærð fyrirtækisins. Til að afla þessa fjármagns geta þroskuð fyrirtæki íhugað að selja hluta fyrirtækisins, annaðhvort til einkafjárfestingarsjóðs eða með frumútboði.

Frumútboð (IPO) fer fram þegar fyrirtæki býður í fyrsta sinn eignarhluti til sölu í opinberri kauphöll, svo sem kauphöllinni í New York. Fyrir frumútboð telst félagið vera í einkaeigu, yfirleitt stofnenda og annarra einkafjárfesta. Þegar hlutabréfin standa almenningi til boða í kauphöll telst félagið skráð á markað. Fjárfestingarbanki leiðir ferlið venjulega og leitar til fagfjárfesta á borð við State Street eða Goldman Sachs, sem selja hlutabréfin áfram til einstakra fjárfesta. Í þóknun tekur fjárfestingarbankinn yfirleitt hlutfall af því fé sem safnast. Kostur frumútboðs er að fyrirtækið fær aðgang að gríðarstórum hópi mögulegra fjárfesta. Gallinn er að eigendurnir láta af hendi stærri eignarhlut og þurfa jafnframt að uppfylla margar kostnaðarsamar reglugerðarkröfur. Bandaríska verðbréfaeftirlitsstofnunin (SEC) hefur strangt eftirlit með frumútboðum og krefst þess að fyrirtæki veiti mögulegum fjárfestum ítarlegar upplýsingar áður en útboði lýkur. Skráð félög þurfa einnig að birta ársfjórðungsleg reikningsskil sem óháð endurskoðunarfyrirtæki endurskoðar. Frumútboð getur haft kosti fyrir fyrirtæki á síðari stigum en verið mjög kostnaðarsamt, bæði í upphafi og til frambúðar. Önnur áhætta er sú að virði fyrirtækisins lækki ef það stenst ekki væntingar fjárfesta og það getur hamlað vexti þess síðar.

Stig lífsferils fyrirtækis hefur því mikil áhrif á fjármögnunarleiðir þess og hið sama gildir um atvinnugreinina. Ólíkar atvinnugreinar hafa mismunandi fjármögnunarþarfir og tækifæri. Ef þú vildir til dæmis opna pítsustað þyrftir þú húsnæði, pítsaofna og húsgögn svo

viðskiptavinir gætu borðað á staðnum. Þetta kallar á mánaðarlega húsaleigu og kaup á áþreifanlegum eignum, ofnum og húsgögnum. Slíkt fyrirtæki þarfnast mun meiri fjárfestingar í búnaði en þjónustufyrirtæki á borð við vefþróunarfyrirtæki. Vefþróunaraðili gæti unnið heiman frá sér og hafið rekstur með lítilli fjárfestingu í áþreifanlegum aðföngum en umtalsverðri fjárfestingu í eigin tíma. Í raun þyrfti vefþróunaraðilinn í upphafi aðeins fé fyrir framfærslu í nokkra mánuði þar til fyrirtækið yrði sjálfbært í rekstri.

Þegar ljóst er hvar fyrirtæki stendur á lífsferli sínum og í hvaða atvinnugrein það starfar má meta fjárþörf þess. Eigendur geta aflað fjár eftir ólíkum leiðum og hver þeirra hefur sína kosti og galla. Fjallað er um þær í Sérstökum fjármögnunarleiðum.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Framtaksfjárfestar

Hugleiddu þessi orð frá John Mackey, forstjóra Whole Foods Market: „Framtaksfjárfestar eru eins og puttaferðalangar — puttaferðalangar með kreditkort — og svo lengi sem þú flytur þá þangað sem þeir vilja fara greiða þeir fyrir eldsneytið. En ef þú gerir það ekki… munu þeir reyna að ræna bílnum, ráða nýjan ökumann og henda þér út á veg.“ Hann lét þessi orð falla í hlaðvarpsþættinum How I Built This hjá NPR. 5

5

„Whole Foods Market: John Mackey.“ How I Built This (hlaðvarp NPR). 15. maí 2017. https://www.npr.org/2017/06/30/527979061/whole-foods-market-john-mackey

Hvernig myndi þér líða ef fjárfestar í fyrirtæki sem þú stofnaðir reyndu að ná stjórn þess af þér? Hvernig myndir þú búa þig undir slíkar aðstæður?

Tegundir fjármögnunar

Þótt margir einstaklingar og stofnanir geti útvegað fyrirtæki fjármagn fellur það yfirleitt í tvo meginflokka: skuldafjármögnun og fjármögnun með eigin fé (tafla 9.1). Frumkvöðlar ættu að vega og meta kosti og galla hvorrar tegundar þegar þeir ákveða hvaða leiðir skuli kanna til að styðja skammtíma- og langtímamarkmið verkefnisins.
Skuldafjármögnun og fjármögnun með eigin fé

Tafla 9.1

	Skuldafjármögnun	Fjármögnun með eigin fé
Eignarhald	Lánveitandi eignast ekki hlut í fyrirtækinu	Fjárfestir eignast hlut í fyrirtækinu
Handbært fé	Krefst útstreymis handbærs fjár frá upphafi og með reglulegu millibili	Ekkert tafarlaust útstreymi handbærs fjár

Skuldafjármögnun

Skuldafjármögnun felst í því að taka fé að láni hjá öðrum aðila. Að lokum þarf að endurgreiða lánveitandanum féð, yfirleitt með vöxtum, það er gjaldi fyrir að fá fé annars að láni. Skuldafjármögnun má fá víða, meðal annars hjá bönkum, með kreditkortum eða hjá

fjölskyldu og vinum. Lán og lánveitendur geta verið mjög ólík. Það á við um gjalddaga skuldarinnar, það er hvenær hún þarf að vera að fullu greidd, um fjárhæð og tímasetningu greiðslna fram að gjalddaga og um vexti. Öll þessi atriði þarf að vega og meta þegar fjármögnun er valin.

Kostur skuldafjármögnunar er að skuldarinn endurgreiðir tiltekna fjárhæð. Þegar hún hefur verið greidd á kröfuhafinn enga kröfu lengur um eignarhlut í fyrirtækinu. Gallinn er að endurgreiðsla lánsins hefst yfirleitt strax eða að loknum stuttum greiðslufresti. Sprotafyrirtækið þarf því fljótt að standa undir útstreymi handbærs fjár, sem getur reynst erfitt.

Ein leið frumkvöðla til skuldafjármögnunar er bandaríska smáfyrirtækjastofnunin (SBA), ríkisstofnun sem var komið á fót á grundvelli laga um smáfyrirtæki frá 1963. Hlutverk hennar er að „styðja, leiðbeina, aðstoða og vernda hagsmuni smáfyrirtækja eftir því sem kostur er“.6 SBA vinnur með lánastofnunum, svo sem bönkum og lánasamlögum, og ábyrgist lán til smáfyrirtækja. Stofnunin ábyrgist yfirleitt allt að 85 prósent af lánsfjárhæðinni. Bankar eru jafnan varfærnir gagnvart lánveitingum til nýrra fyrirtækja vegna þess að þau hafa ekki enn sannað rekstrarhæfi sitt. Með ábyrgðinni tekur SBA á sig hluta af þeirri áhættu sem bankinn bæri annars. Það hvetur lánastofnunina frekar til að fjármagna frumkvöðlaverkefni.

6

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna (SBA). „Hlutverk.“ án ártals. https://www.sba.gov/about-sba/what-we-do/authority

Til að skýra SBA-lán skulum við líta á 7(a)-smálánaáætlunina. Lán með ábyrgð SBA falla yfirleitt í annan af tveimur flokkum: veltufé eða fastafjármuni. Veltufé er einfaldlega það fé sem fyrirtæki hefur tiltækt til daglegs rekstrar. Hafi fyrirtæki aðeins nægt fé til að greiða reikninga sem þegar eru á gjalddaga, hefur það ekkert veltufé og staða þess er ótrygg. Fyrirtæki í þeirri stöðu gæti því viljað taka lán til að komast í gegnum erfiðari tímabil. Fastafjármunir eru meiri háttar fjárfestingar, svo sem land, byggingar og búnaður. Kaup á fastafjármunum kalla á mun hærri fjárhæðir en veltufjárlán, sem kann aðeins að duga fyrir útgjöldum í nokkra mánuði. Eins og síðar kemur fram ráðast lánsskilyrði 7(a)-smálánaáætlunarinnar af fjárhæð lánsins.

Fyrir lán yfir 25.000 Bandaríkjadali krefst SBA þess að lánveitendur fari fram á veð. Veð er verðmæti sem eigandi fyrirtækis setur til tryggingar láni, þannig að bankinn getur gengið að því ef eigandinn getur ekki endurgreitt lánið. Áður en banki samþykkir hærra lán gæti hann því beðið þig að setja heimili þitt eða aðrar fjárfestingar að veði. Í fasteignaláni er fasteignin sem keypt er veðið. Að vissu leyti geta lán til stærri kaupa verið áhættuminni fyrir banka, en það er mjög breytilegt eftir fasteignum. Lán sem ekki krefst veðs er kallað ótryggt lán.

Til að sjá hvernig eigandi fyrirtækis gæti nýtt SBA-lán skulum við snúa aftur að dæminu um pítsustaðinn. Fyrirtæki eiga ekki alltaf húsnæðið þar sem þau starfa; mörg þeirra leigja einfaldlega húsnæði af leigusala. Þá þyrfti lægra lán en ef eigandinn væri að kaupa húsnæði. Ef væntanlegur eigandi pítsustaðarins fyndi leiguhúsnæði þar sem áður var veitingastaður kynni aðeins að þurfa minni háttar endurbætur áður en opnað yrði fyrir viðskiptavinum. Þar gæti lægra SBA-lán án veðs átt vel við. Hluta fjárins mætti verja í endurbætur, svo sem

málningu, húsgögn og skilti. Afganginn mætti nota til að greiða laun eða leigu þar til tekjur af sölu stæðu undir kostnaði pítsustaðarins.

Auk lægri lána heimilar þessi SBA-áætlun lán allt að 350.000 Bandaríkjadali. Þegar lán fer yfir 25.000 Bandaríkjadali þarf bankinn að fylgja eigin fastmótuðu verklagi um veð. Nýtt fyrirtæki getur átt erfitt með að leggja fram fullnægjandi veð fyrir hærra láni ef það á ekki verulegar eignir til tryggingar. Af þeirri ástæðu fela mörg SBA-lán í sér fasteignakaup. Fasteignir eru gjarnan samþykktar sem veð þar sem ekki er hægt að flytja þær og þær halda verðgildi sínu milli ára. Eigandi sem hyggst opna pítsustað gæti nýtt hærri lánsfjárhæðina ef fyrirtækið keypti fasteignina þar sem staðurinn yrði rekinn. Þá færi stærstur hluti lánsins líklega í kaupverð fasteignarinnar. Bæði lægra og hærra þrep SBA-lánaáætlunarinnar eru dæmi um skuldafjármögnun. Í Sérstökum fjármögnunarleiðum verður fjallað um muninn á skuldafjármögnun og fjármögnun með eigin fé.

Fjármögnun með eigin fé

Fjárfesting í eigin fé felst í því að kaupa eignarhlut í fyrirtæki, yfirleitt með hlutabréfum í hlutafélagi. Ólíkt skuldum, sem eru endurgreiddar og ljúka þannig fjárfestingunni, er fjármögnun með eigin fé veitt í skiptum fyrir hlutdeild í eignarhaldi fyrirtækisins. Eins og skuldafjármögnun getur hún komið víða að, meðal annars frá vinum og fjölskyldu eða reyndari fjárfestum. Þú hefur ef til vill séð þessa fjármögnunarleið í sjónvarpsþættinum Shark Tank. Þátttakendur kynna nýja viðskiptahugmynd til að afla fjár til að stofna eða stækka fyrirtæki. Vilji „hákarlarnir“, það er fjárfestarnir, fjárfesta í hugmyndinni, gera þeir tilboð gegn eignarhlut. Þeir gætu til dæmis boðið frumkvöðlinum 200.000 Bandaríkjadali gegn 40 prósenta eignarhlut í fyrirtækinu.

Kostur fjármögnunar með eigin fé er að fyrirtækið þarf ekki strax að greiða féð til baka, ólíkt því sem gildir um skuldafjármögnun. Gallinn er að fjárfestirinn í dæminu á rétt á 40 prósentum af hagnaðinum um ókomna tíð nema eigandi fyrirtækisins kaupi eignarhlutinn til baka, yfirleitt á mun hærra verðmati. Verðmat er mat á virði og er gjarnan sett fram sem það verð sem fjárfestir myndi greiða fyrir allt fyrirtækið.

Raunverulegt dæmi um þetta er akstursþjónustan Uber. Einn af fyrstu fjárfestum fyrirtækisins var Benchmark Capital. Í fyrstu lotu framtaksfjármögnunar fjárfesti Benchmark 12 milljónir Bandaríkjadala í Uber gegn hlutabréfum. Við frumútboð fyrirtækisins í maí 2019 voru hlutabréfin metin á meira en 6 milljarða Bandaríkjadala. Það er fjárhæðin sem stofnendurnir hefðu þurft að greiða til að kaupa hlut Benchmark til baka.

Sumar fjármögnunarleiðir teljast hvorki til skulda né eigin fjár, svo sem gjafir frá fjölskyldu, fé af hópfjármögnunarvefjum á borð við Kickstarter og styrkir frá stjórnvöldum, sjóðum eða einstaklingum. Fjallað er um kosti og galla þessara leiða í Sérstökum fjármögnunarleiðum.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Rannsókn á uppsprettum framtaksfjármagns

Leitaðu á netinu að framtakssjóðum. Skoðaðu vefi þeirra til að komast að því í hvaða atvinnugreinum hver sjóður fjárfestir. Gæti viðskiptahugmynd þín fallið að áherslum einhvers þeirra? Hvaða atriði gætu bent til þess að hugmyndin og sjóðurinn ættu vel saman?

9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Greint fjármögnunarleiðir sem góðgerðarsamtök nýta
- Lýst fjármögnunarkostum sem sprotafyrirtækjum standa til boða
- Skilgreint sjálfsfjármögnun
- Lýst kostum og göllum sjálfsfjármögnunar

Mikilvægt er að hafa í huga að sprotafyrirtæki eru ekki öll tæknifyrirtæki í Kísildal. Slík fyrirtæki þróa áberandi vörur, svo sem smáforrit og vefi, sem geta þurft mörg ár til að skila hagnaði eða jafnvel tekjum. Mun algengari eru smáfyrirtæki sem frumkvöðlar stofna daglega til að skapa virði í nærsamfélagi sínu. Þá eru sprotafyrirtæki ekki heldur öll stofnuð í hagnaðarskyni.

Góðgerðarsamtök, eða tiltekin félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða, eru oft stofnuð í óeigingjörnum tilgangi, svo sem til að efla listir, menntun og vísindi, vernda náttúruna, veita neyðaraðstoð og standa vörð um mannréttindi (tafla 9.2).
Hlutverk góðgerðarsamtaka og dæmi um þau

Tafla 9.2

Hlutverk	Dæmi
Efla menntun	Teach for America, Khan Academy
Vernda náttúruna	Sierra Club, Samtök um verndun villtra dýra
Vernda mannréttindi	Amnesty International, Human Rights Watch
Veita neyðaraðstoð	Bandarískí Rauði krossinn
Styðja við listir	Metropolitan-listasafnið, Bandarísku listasamtökin

Þessi markmið vega þyngra en hagnaðarsjónarmið hefðbundinna fyrirtækja. Fjármögnunarleiðir slíkra samtaka eru því oft gerólíkar leiðum venjulegra fyrirtækja sem rekin eru í hagnaðarskyni. Án áherslu á hagnað getur reynst erfitt að standa undir kostnaði við áframhaldandi starfsemi. Samtökin þurfa því að móta sjálfbæra stefnu sem viðheldur fjárhagslegum stöðugleika sínum.

Í Bandaríkjunum geta slík samtök fengið skattfrjálsa stöðu. Það merkir að hagnaður af starfseminni er yfirleitt ekki skattlagður. Samtök sem óska eftir undanþágunni þurfa að sækja um skattfrjálsa stöðu hjá bandarísku alríkisskattstofnuninni (IRS) og veita upplýsingar um hlutverk sitt, til dæmis hvort um sé að ræða góðgerðarstarf, vísindastarf eða menntastarf.

Hugsum okkur safn. Hver er tilgangur þess? Hefðbundin fyrirtæki láta viðskiptavinum í té vöru eða þjónustu gegn greiðslu og uppfylla yfirleitt þörf þeirra. Matvöruverslun selur mat vegna þess að fólk þarf að nærast til að lifa. Þótt það sé ekki líkamleg nauðsyn að skoða málverk og höggmyndir, auðgar sú upplifun líf okkar, eykur þekkingu okkar og mótar samfélagið. Þess vegna eru söfn stofnuð. Skoðum upphaflega hlutverkayfirlýsingu Metropolitan-listasafnsins í New York, sem almennt er nefnt „Met“ (mynd 9.3).[7]

7 Stofnskrá Metropolitan-listasafnsins, New York-ríki, lög frá 1870, kafli 197, samþykkt 13. apríl 1870, og breytt með lögum frá 1898, kafla 34, og lögum frá 1908, kafla 219. https://www.metmuseum.org/about-the-met

MARKMIÐSYFIRLÝSING METROPOLITAN-LISTASAFNSINS Í NEW YORK

Að starfa í New York-borg í þeim tilgangi að koma þar á fót og reka listasafn og listfræðibókasafn, efla og þróa rannsóknir á fögrum listum og hagnýtingu lista í framleiðslu og daglegu lífi, auka almenna þekkingu á skyldum viðfangsefnum og veita í því skyni almenna fræðslu.

Mynd 9.3 Hlutverkayfirlýsing Metropolitan-listasafnsins í New York dregur saman tilgang safnsins. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Þetta markmið er annað en hjá flestum smáfyrirtækjum, sem selja vöru eða þjónustu til að hagnast. Það krefst því annarra fjármögnunarleiða, svo sem blöndu tekjuskapandi þjónustu, framlaga og styrkja.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Farðu á vef bandarísku alríkisskattstofnunarinnar og skoðaðu nýjustu útgáfu rits 334, Tax Guide for Small Business til að kynna þér reglur um gerð tekjuskattsframtals smáfyrirtækis.

Tekjuskapandi þjónusta

Tekjuskapandi þjónusta er grunnþjónusta sem félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða veita gegn greiðslu. Hún skapar tekjur en þær nægja yfirleitt ekki til að standa undir öllum rekstrarkostnaði samtakanna. Þjónustan líkist mest samskiptum hefðbundins fyrirtækis við viðskiptavini: samtökin láta í té vöru eða þjónustu gegn greiðslu viðskiptavinar.

Í dæminu um safnið getur tekjuskapandi þjónusta tekið á sig ýmsar myndir. Í fyrsta lagi innheimtir safnið líklega aðgangseyri fyrir að skoða listaverkin og safngripina. Tekjur safnsins af miðasölu jafngilda miðaverði margfölduðu með fjölda safngesta. Rótgróið safn þekkir nokkuð vel meðalfjölda gesta og getur nýtt upplýsingarnar við gerð fjárhagsáætlunar.

Önnur tekjulind safns af slíkri þjónustu gæti verið verkleg fræðsla eða viðburðir með gestafyrirlesurum eða öðrum gestum sem halda kynningar. Söfn taka oft á móti listafólki úr nærsamfélaginu og starfsfólk þeirra kann að halda listnámskeið eða sérhæfðar leiðsagnir. Yfirleitt er innheimt sérstakt gjald fyrir þessa viðburði og starfsemi til viðbótar við venjulegan aðgangseyri.

Þrátt fyrir þessa tekjuskapandi starfsemi eiga félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða enn erfitt með að standa undir öllum venjulegum rekstrarkostnaði, svo sem launum starfsfólks, húsnæðiskostnaði og auglýsingum. Þau þurfa því margar ólíkar tekjulindir. Til dæmis námu tekjur Met af tekjuskapandi þjónustu árið 2018 aðeins 2,3 prósentum af heildartekjum safnsins það ár.8

8

Reiknað út frá IRS-eyðublaði 990 fyrir árið 2018, sem er aðgengilegt á vef Met. https://www.metmuseum.org/-/media/files/about-the-met/990-forms/2017-irs-form-990-for-fy2018.pdf

Framlög

Einn kostur þess að reka fyrirtæki eða samtök með góðgerðarhlutverk er eðlislægur stuðningur almennings, sem getur ýtt undir þátttöku samfélagsins umfram venjuleg viðskipti. Hjá félagasamtökum án hagnaðarsjónarmiða getur það birst sem vilji til að leggja starfseminni til fé. Framlag er fjárgjöf sem hvorki þarf að endurgreiða né veitir rétt til endurgjalds. Hefðbundið fyrirtæki þarf hins vegar að láta eitthvað verðmætt í té til að viðskipti verði: viðskiptavinir krefjast virðis fyrir féð sem þeir hafa aflað með vinnu sinni.

9

Velgjörðarfólk góðgerðarsamtaka vill stuðla að framgangi hlutverks þeirra. Slík starfsemi, hvort sem um er að ræða safn, sjúkrahús eða Rauða krossinn, byggist á velvilja stuðningsfólks í samfélaginu. Þar sem svo lítill hluti tekna Met kemur af þjónustu er ljóst að framlög og góðgerðargjafir eru nauðsynleg fyrir fjárhagslegt raunhæfi safnsins.

Styrkir

Styrkir eru önnur fjármögnunarleið félagasamtaka án hagnaðarsjónarmiða. Styrkur er fjárframlag sem opinber stofnun eða góðgerðarstofnun á borð við sjóð Bills og Melindu Gates veitir í tilteknum tilgangi. Eins og framlag þarf styrkur ekki að endurgreiðast. Ólíkt framlögum geta bæði félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða og fyrirtæki sem rekin eru í hagnaðarskyni sótt um styrki. Framlög eru yfirleitt veitt án skilyrða til að standa undir almennum rekstrarkostnaði, en styrkveitendur tilgreina gjarnan hvernig nýta skuli styrkféð. Flestir þeirra hafa ákveðin markmið með fjármögnuninni. Bandaríska heilbrigðisrannsóknastofnunin (NIH) veitir til dæmis styrki „til að styðja hlutverk NIH við að bæta heilsu, lengja ævi við góða heilsu og draga úr byrði sjúkdóma og fötlunar“.9 Þessi alríkisstofnun leggur árlega meira en 32 milljarða Bandaríkjadala til læknisfræðilegra rannsókna.

9

Heilbrigðisrannsóknastofnun Bandaríkjanna. „Undirstöður styrkja.“ 21. febrúar 2017. https://grants.nih.gov/grants/grant_basics.htm

Samkeppni um styrki getur verið hörð og umsóknarferlið krefjandi. Yfirleitt sækja mörg samtök um sama styrk og styrkveitandinn velur úr fjölda umsókna. Styrkþegar þurfa jafnan að skila endurskoðuðum reikningsskilum og upplýsa styrkveitandann um framvindu eftir úthlutun svo tryggja megi að féð sé nýtt eins og til var ætlast. NIH úthlutar nærri 50.000 styrkjum á ári og samkeppni er um flesta þeirra. Þótt fjármögnuð verkefni séu gríðarlega mörg voru aðeins 20 prósent umsókna til NIH árið 2018 samþykkt.10 Með öðrum orðum hafnaði NIH fjórum af hverjum fimm umsóknum. Þegar frumkvöðlar finna styrk sem samræmist sérstaklega hlutverki samtaka þeirra þurfa þeir því að meta líkurnar á úthlutun áður en styrkurinn er tekinn inn í fjármögnunaráætlunina.

10 Heilbrigðisrannsóknastofnun Bandaríkjanna. „Árlegt yfirlit.“ án ártals. https://nexus.od.nih.gov/all/2019/03/13/nih-annual-snapshot-fy-2018-by-the-numbers/

Til að sjá hvernig styrkir virka í framkvæmd skulum við skoða NIH nánar. Smástyrkjaáætlun NIH fjármagnar meðal annars þróun nýrrar rannsóknartækni. Úthlutun getur náð til allt að tveggja ára og numið allt að 50.000 Bandaríkjadölum á ári vegna beins kostnaðar. Slíkur styrkur gæti veitt nýjum félagasamtökum án hagnaðarsjónarmiða nauðsynlegan stuðning.

Sum frumkvöðlaverkefni liggja mitt á milli hreinnar góðgerðarstarfsemi og hefðbundinna smáfyrirtækja; þar beina frumkvöðlar sjónum að samfélagslegri frumkvöðlastarfsemi. Samfélagsfrumkvöðlar þróa vörur og þjónustu sem lausnir við samfélagslegum vandamálum. Skófyrirtækið TOMS mótaði til dæmis viðskiptalíkan þar sem fyrirtækið gaf barni sem býr við skort í öðru landi eitt par af skóm fyrir hvert par sem viðskiptavinur keypti. Þetta varð upphafið að því sem fyrirtækið nefndi „One for One“.11

11 TOMS. „Eitt fyrir eitt.“ án ártals. https://www.toms.com/improving-lives

Á vef fyrirtækisins er sagt frá uppruna bæði þess og viðskiptalíkansins, sem byggist á reynslu stofnandans Blake Mycoskie (mynd 9.4).12

12 TOMS. „Blake Mycoskie.“ án ártals. http://www.toms.com/blakes-bio

UPPHAFSSAGA TOMS

Á ferðalagi um Argentínu árið 2006 varð Blake vitni að þeim erfiðu aðstæðum sem börn glímdu við þegar þau ólust upp án skófatnaðar. Lausn hans á vandanum var einföld en byltingarkennd: að stofna sjálfbært fyrirtæki sem væri rekið í hagnaðarskyni og væri ekki háð framlögum. Framtíðarsýn Blakes varð fljótlega að einfaldri viðskiptahugmynd sem lagði traustan grunn að TOMS.

Mynd 9.4 Upprunasaga TOMS er dæmi um samfélagslega frumkvöðlastarfsemi. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi gerir fólki kleift að stuðla að jákvæðum breytingum í heiminum án þess að reiða sig eingöngu á framlög. Hún tengir arðbært og sjálfbært viðskiptalíkan við góðan málstað. Þessi samsetning leiðir oft til jákvæðra persónulegra

meðmæla og gefur mögulegum viðskiptavinum góða tilfinningu fyrir vörunni umfram útlit hennar eða notagildi.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Eins og stofnandi TOMS fáum við stundum tækifæri í daglegu lífi til að hjálpa öðrum. Við gætum jafnvel komist að því að fleiri deila þeim vilja. Hvaða tækifæri sérð þú í nærsamfélaginu til að bæta hag einstaklinga, samfélagsins eða umhverfisins? Með hvaða hætti gætir þú vakið athygli á málefninu?

Fjármögnunarleiðir án lántöku

Eins og fram hefur komið verða mörg sprotafyrirtæki til með umfangsmikilli skuldsetningu. Lántaka er lögmæt fjármögnunarleið en getur verið áhættusöm, einkum ef frumkvöðullinn ber persónulega ábyrgð á endurgreiðslu. Sumir frumkvöðlar fullnýta í reynd heimildir kreditkorta, taka lán með veði í eigin heimili eða afla annarra persónulegra hávaxtalána. Ef frumkvöðullinn getur ekki endurgreitt lánin kann lánveitandi að taka búnað til baka, ganga að veði í heimilinu og grípa til annarra lagalegra úrræða.

Nú skoðum við fjármögnunarleiðir sem höfða til margra sprotafyrirtækja en krefjast hvorki skuldsetningar né þess að eignarhlutur í fyrirtækinu sé látinn af hendi gegn fjármagni. Þær eru því hvorki skuldafjármögnun né fjármögnun með eigin fé. Hér er um skapandi fjármögnunarleiðir að ræða, þar á meðal hópfjármögnun, vöruskipti og fleiri aðferðir.

9

Hópfjármögnun

Rifjaðu upp söguna af iBackPack. Verkefnið var upphaflega fjármagnað með framlögum í gegnum Indiegogo og Kickstarter. Þessir vefir bjóða upp á hópfjármögnun, þar sem lágum fjárhæðum er safnað frá mörgum einstaklingum. Þeir sem leggja fram fé eru yfirleitt kallaðir bakhjarlar vegna þess að þeir styðja verkefnið eða viðskiptahugmyndina.

Á hópfjármögnunarvefjum má sjá margs konar verkefni sem leita fjárhagslegs stuðnings, allt frá nýjum borðspilum til kleinuhringjakaffihúsa. Hvert verkefni setur sér tiltekið heildarmarkmið um fjárhæð. Sumir vefir, svo sem Kickstarter, fylgja reglunni „allt eða ekkert“: verkefnið fær ekkert fé nema heildarmarkmiðinu sé náð. Safna má hærri fjárhæð en markmiðið segir til um, en náist það ekki fær verkefnið ekkert. Frumkvöðull sem nýtir þessa leið þarf því að gera raunhæft fjármögnunarmarkmið að kjarna stefnunnar. Markmiðið þarf einnig að hæfa umfangi verkefnisins. Til dæmis gæti markmið um 50.000 Bandaríkjadali verið raunhæft við opnun matarvagns, sem gæti orðið frumgerð að fullbúnum veitingastað. Fjárhæðin væri hins vegar aðeins brot af kostnaði við að byggja veitingastað með borðþjónustu, sem gæti numið nær 750.000 Bandaríkjadölum. Frumkvöðull sem hyggst hasla sér völl í veitingarekstri þarf að meta hvaða markmið sé bæði raunhæfast og líklegast til að styðja skammtíma- og langtímamarkmið. Þá ber að muna að velgengni fyrirtækisins er ekki tryggð þótt fjármögnunarmarkmiðið náist, eins og tilvik iBackPack sýndi.

Frumkvöðlar sem keppa um hópfjármögnun beita oft svipuðum aðferðum. Í fyrsta lagi birta þeir gjarnan kynningarmyndband sem útskýrir markmið verkefnisins og tiltekið

virðistilboð. Kokkur gæti til dæmis leitað eftir 75.000 Bandaríkjadölum til að opna matarvagn sem sérhæfði sig í lítt þekktri matargerð. Í öðru lagi birtir frumkvöðullinn ítarlegri skriflega samantekt um verkefnið og tilgreinir oft kostnaðarliði sem fjármögnunin stendur undir, svo sem 50.000 Bandaríkjadali fyrir bifreið, 10.000 Bandaríkjadali fyrir grafíska hönnun og merkingar á henni og 15.000 Bandaríkjadali fyrir eldhúsbúnað í vagninn. Loks kemur umbunarkerfið, sem hvetur gesti vefsins til að styrkja verkefnið með því að bjóða þeim eitthvað í staðinn, til viðbótar við áhuga þeirra á því. Umbunarkerfið skilgreinir ólík framlagsþrep og tengir tiltekna umbun við hvert þeirra. Fyrir framlag að fjárhæð 5 Bandaríkjadali gæti kokkurinn til dæmis þakkað bakhjarlinum á samfélagsmiðlum; fyrir 25 Bandaríkjadali fengi bakhjarlinn bol og húfu með merki matarvagnsins; og fyrir 100 Bandaríkjadali fengi bakhjarlinn fimm ókeypis máltíðir þegar vagninn opnaði. Gjöld hópfjármögnunarvefja eru frá 5 upp í 8 prósent. Kickstarter krefst nú áþreifanlegrar vöru eða frumgerðar hjá sumum sprotafyrirtækjum og stutts myndbands sem kynnir og „selur“ vöruna.

Þótt þessi fjármögnunarleið bjóði mikinn sveigjanleika geta fyrirtæki sem nýta hópfjármögnun lent í vanda. Takmarkanir kunna að gilda um sum framlagsþrep og umbun. Umbunarkerfi gæti til dæmis boðið bakhjörlum sem leggja fram 1.000 Bandaríkjadali ferð á opnunarhátíð matarvagnsins, þar á meðal flug og gistingu. Slík umbun á efsta þrepi getur vakið mikla eftirvæntingu, en kostnaður við flug og gistingu víða um land gæti orðið óviðráðanlegur. Ein rannsókn leiddi í ljós að 84 prósent stærstu verkefna Kickstarter afhentu umbun sína of seint.13

13

Francesco Schiavone. „Vanhæfni og stjórnunarvandi sem tefur afhendingu umbunar í hópfjármögnun.“ Journal of Innovation and Economics Management. febrúar 2017. https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2017-2-page-185.htm

Kostur hópfjármögnunar er að fyrirtækið fær handbært fé fyrir fram til að hefja starfsemi. Gallinn er að umbunin felur í sér síðari greiðslu eða afhendingu til bakhjarlanna. Hún getur verið vörumerktur varningur, máltíðir, viðburðir eða ferðalög. Frumkvöðlar þurfa því að leggja hluta fjárins til hliðar til að standa undir umbuninni. Áhættusamt er að reiða sig eingöngu á framtíðarsölu til að fjármagna hana, enda gæti það valdið vonbrigðum hjá sjálfu stuðningsfólkinu sem gerði fyrirtækið mögulegt. Þar sem hópfjármögnun fer fram á netinu fylgir einnig sú áhætta að verkefnið valdi ötulu stuðningsfólki sínu vonbrigðum. Hópfjármögnun veitir sprotafyrirtæki yfirleitt aðeins upphafsskot. Flest fyrirtæki á frumfjármögnunarstigi þurfa því viðbótarfjármagn annars staðar frá áður en fyrsta markaðssetta varan kemur út.

Þótt samfélagsmiðlar geti haft öfug áhrif geta frumkvöðlar einnig nýtt kosti þeirra. Hópfjármögnun getur gert frumkvöðli kleift að byggja upp samfélag um vöru áður en hún er sett í sölu. Fólk með sameiginlegan áhuga á vörunni getur tengst á netinu, í athugasemdahluta vefs eða með sameiginlegum færslum á samfélagsmiðlum. Bakhjarlar verkefnis geta jafnframt orðið ötulir talsmenn þess með því að deila hugmyndinni og áhuga sínum með vinum, fjölskyldu og samstarfsfólki. Markaðssetning með persónulegum meðmælum getur laðað að fleiri bakhjarla eða viðskiptavini eftir að varan kemur á markað.

Tugir hópfjármögnunargátta eru starfræktir, meðal annars WeFunder, SeedInvest, Kickstarter og Crowdcube. Núgildandi viðmið bandarísku verðbréfaeftirlitsstofnunarinnar (SEC)14 um útgáfu- og fjárfestingarmörk hópfjármögnunar samkvæmt III. bálki fela meðal annars í sér:

14
Bandaríska verðbréfaeftirlitið. „Hópfjármögnun.“ án ártals. https://www.sec.gov/rules/final/2015/33-9974.pdf

- Fyrirtæki má samtals afla allt að 1 milljón Bandaríkjadala með hópfjármögnunarútboðum á tólf mánaða tímabili
- Á tólf mánaða tímabili mega einstakir fjárfestar samtals fjárfesta í öllum hópfjármögnunarútboðum allt að:
  - 2.000 Bandaríkjadölum eða 5 prósentum af hreinni eign eða árstekjum fjárfestis sem ekki telst viðurkenndur, ef árstekjur hans eru undir 100.000 Bandaríkjadölum á ári
  - 10 prósentum af lægri fjárhæðinni, árstekjum eða hreinni eign, ef bæði árstekjur og hrein eign nema að minnsta kosti 100.000 Bandaríkjadölum

---

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Kickstarter

Farðu á vef Kickstarter, https://www.kickstarter.com/, og skoðaðu nokkur verkefni. Hvað gerðu þau vel í myndbandskynningunni? Hvaða sérstæða umbun buðu þau? Hvernig myndir þú útfæra Kickstarter-síðu fyrir eigin viðskiptahugmynd?

9

Vöruskipti

Sprotafyrirtæki hafa oft lítið handbært fé til ráðstöfunar en geta boðið fram eitthvað sem skapar öðrum fyrirtækjum virði. Vöruskipti eru kerfi þar sem vörum eða þjónustu er skipt fyrir aðrar vörur eða þjónustu í stað peninga. Hugsum okkur Shanti, vefhönnuð sem vill stofna fyrirtæki. Hún gæti viljað stofna formlegt hlutafélag eða þurft aðra lögfræðiaðstoð, svo sem yfirferð staðlaðra samninga. Dýrt getur verið að ráða lögfræðing til þessara verka, en hvað ef lögfræðingurinn þarfnaðist einhvers sem vefhönnuður gæti veitt?

Lögfræðingurinn gæti þurft nýjan vef eða endurhönnun og uppfærslu á eldri vef, hvort sem reksturinn er nýhafinn eða rótgróinn. Slík endurgerð gæti orðið lögfræðingnum kostnaðarsöm. En hvað ef bæði lögfræðingurinn og vefhönnuðurinn gætu fengið það sem þau þyrftu án þess að greiða fé sín á milli? Vöruskipti geta gert það kleift. Þó þarf að hafa í huga að vöruskipti hafa áhrif á reikningshald og skatta og því verður hreinn kostnaður ekki endilega enginn.

Með vöruskiptum gæti Shanti búið til vef fyrir lögfræðinginn og aðeins varið til þess eigin tíma, sem oft er nægari en handbært fé á stofnstigi. Lögfræðingurinn gæti í staðinn séð um félagsstofnun eða yfirferð samninga án þess að fé skipti um hendur. Mörgum frumkvöðlum finnst slík skipti aðlaðandi og þau gera þeim kleift að uppfylla þarfir fyrirtækisins með kostnaði sem virðist lægri. Þroskaðri fyrirtæki geta einnig nýtt vöruskipti en fórnarkostnaður þeirra er mun meiri. Ef þroskað fyrirtæki getur ekki tekið við nýjum viðskiptavini gegn greiðslu vegna þess að það sinnir of mikilli ógreiddri vöruskiptavinnu kann það að verða af

framtíðartekjum, jafnvel verulegum. Sprotafyrirtæki hafa aftur á móti oft vannýtta afkastagetu meðan þau byggja upp viðskiptavinahóp. Vöruskiptaverkefni eru því gjarnan áhættulítil og gagnleg fjármögnunarleið fyrir þau.

Aðrir fjármögnunarkostir án lántöku

Auk hópfjármögnunar og vöruskipta hafa sprotafyrirtæki aðrar leiðir til að komast af stað, svo sem fjármögnunarkeppnir og forpantanir (mynd 9.5). Mörg samtök halda fjármögnunarkeppnir frumkvöðla og veita sigurvegurum peningaverðlaun. Verðlaunaféð má nýta sem frumfjármögnun nýs verkefnis. Almenningsbókasafnið í New York heldur til dæmis árlega viðskiptaáætlunarkeppni, New York StartUP!-keppnina.15 Umsækjendur þurfa að ljúka kynningarfundi, sækja vinnustofur sem efla færni í gerð viðskiptaáætlunar og skila fullgerðri áætlun. Fyrstu verðlaun nema 15.000 Bandaríkjadölum og geta verið mikilvægur fyrsti áfangi í að gera frumkvöðlahugmynd að raunverulegu fyrirtæki.

15

Almenningsbókasafnið í New York. „New York Startup! 2019 Business Plan Competition.“ án ártals. https://www.nypl.org/help/services/startup

Sprotafyrirtæki geta einnig komið fjármögnun sinni af stað með forpöntunum. Hugsum okkur útgáfu nýrrar bókar eða tölvuleiks. Verslanir óska oft eftir forpöntunum, það er kaupum á vörunni fyrir útgáfu. Viðskiptavinir greiða þá fyrir vöruna áður en þeir fá aðgang að henni. Frumkvöðullinn Mitchell Harper aflaði til dæmis 248.000 Bandaríkjadala áður en vara hans kom út.16 Þessi leið er ekki bundin við þekkt og rótgróin vörumerki; sprotafyrirtæki geta einnig nýtt hana. Þótt vinsælar bóka- og tölvuleikjaseríur hafi stóran aðdáendahóp og oft mikið auglýsingafé geta sprotafyrirtæki engu að síður fundið árangursríkar leiðir á þessum vettvangi.

16

Mitchell Harper. „Hvernig ég aflaði 248.000 Bandaríkjadala með forpöntunum áður en varan var til.“ Medium. 25. nóvember 2015. https://blog.markgrowth.com/how-i-got-248-000-in-pre-orders-before-i-even-had-a-product-b4080a3eb8ae



Mynd 9.5 Frumkvöðlar geta kannað ýmsa fjármögnunarkosti án lántöku. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Fyrirtæki sem eiga frumgerð eða fyrstu framleiðslulotu vöru geta sýnt nýju vöruna mögulegum viðskiptavinum, sem kunna að hafa nægan áhuga til að panta hana. Fyrirtækið getur notað greiðslur fyrir forpantanir til að fjármagna birgðir. Auk þess að láta sölufólk eiga sölusamtöl geta ný fyrirtæki sótt vörusýningar og kaupstefnur til að vekja áhuga á vörunni. Margar nýjar vörur eru settar á markað með þessum hætti því þannig má ná til margra mögulegra viðskiptavina á einum stað.

Hvers vegna sjálfsfjármögnun er erfið en gagnleg

Fjármögnun fyrirtækis af eigin rammleik er yfirleitt kölluð sjálfsfjármögnun, enda er frumkvöðullinn þá sjálfum sér nógur. Hún er fjármögnunarleið sem miðar að því að nýta persónulegt fé sem best og beita öðrum skapandi aðferðum, svo sem vöruskiptum, til að lágmarka útstreymi handbærs fjár. Á undanförnum árum hafa sjónvarpsþættir á borð við Shark Tank gert þessa stefnu að umfjöllunarefni. Þeir kunna að láta frumkvöðlastarf í sjónvarpi virðast glæsilegt eða upphefja fjárhagslegan stuðning milljóna- og milljarðamæringa. Eins og fram hefur komið fylgja því þó ýmsir gallar fyrir marga

frumkvöðla að fá utanaðkomandi fjárfesta að verkefninu. Þar má nefna minni hlutdeild í framtíðarhagnaði og mögulegan missi yfirráða yfir fyrirtækinu. Væntanlegir eigendur þurfa að vega og meta kosti og galla þess að fjármagna draumaverkefnið, bæði til skamms og langs tíma.

Þú hefur kynnst fjármögnunarleiðum sem byggjast á því að finna fúsan fjárfesti eða lánveitanda, en mörg smáfyrirtæki hafa einfaldlega ekki aðgang að miklu fjármagni, jafnvel engu. Þá þurfa væntanlegir eigendur að beita útsjónarsömum rekstraraðferðum sem skila sem mestum ávinningi úr takmörkuðum fjármunum.

Sjálfsfjármögnun krefst þess að frumkvöðlar losi sig við fyrirfram gefnar hugmyndir sem dægurmenningin dregur upp um sprotafyrirtæki. Flest þeirra hafa hvorki nýtískulegar skrifstofur í miðborginni, borðfótboltaborð né einkakokka. Raunveruleikinn líkist frekar löngum kvöldum við að klippa út afsláttarmiða. Skoða þarf sérhver hugsanleg útgjöld gaumgæfilega og meta hvort kostnaðurinn sé í raun fjárfestingarinnar virði. Ferlið getur verið erfitt og lýjandi, en án viðskiptaengla eða efnaðra bakhjarla í fjölskyldunni er sjálfsfjármögnun oft eini kostur frumkvöðuls. Kosturinn er að aðferðin getur skilað verulegum ávinningi til langs tíma.

Undirstöður sjálfsfjármögnunar

Þegar frumkvöðlar leggja ævisparnaðinn að veði þurfa þeir að láta hverja krónu nýtast sem best. Takmarkað fjármagn krefst skapandi aðferða sem koma fyrirtækinu af stað og halda því á floti. Þessi útsjónarsemi nær jafnt til þess að laða að viðskiptavini og skapa sölu og til þess að stýra útgjöldum.

Lykilatriði er að skilja viðvarandi kostnað fyrirtækisins. Í viðtali í þætti bandaríska útvarpsmiðilsins NPR, How I Built This, segir Barbara Corcoran, sem er í hópi fjárfestanna í Shark Tank, frá hógværu upphafi sínu í fasteignamiðlun.17 Hún nefnir meðal annars að hafa stöðugt fylgst með hve lengi fjármunirnir myndu endast miðað við mánaðarleg útgjöld. Hún vissi til dæmis að ef hún ætti 10.000 Bandaríkjadali inni á bankareikningi og mánaðarlegur kostnaður við húsaleigu og starfsfólk væri 2.500 Bandaríkjadalir, myndi féð endast í fjóra mánuði. Slík stöðug yfirsýn og árvekni eru nauðsynleg til að sjálfsfjármagna fyrirtæki með góðum árangri.

17

Bandaríska almannaútvarpið. „Fasteignajöfurinn Barbara Corcoran.“ How I Built This. 14. maí 2018. https://www.npr.org/templates/transcript/transcript.php?storyId=610491305

Starfsmannakostnaður er yfirleitt einn stærsti útgjaldaliður fyrirtækis. Kostnaðarsamt getur verið að ráða hefðbundið starfsfólk í fullt starf og ótímabærar ráðningar geta reynst afkomu fyrirtækisins banvænar. Skapandi leiðir til að lágmarka launakostnað geta verið afar gagnlegar. Ein leið til að halda honum niðri er að nýta sjálfstæða verktaka, lausráðið fólk og annað starfsfólk í hlutastarfi. Þetta fólk starfar ekki í fullu starfi hjá fyrirtækinu og kann einnig að vinna fyrir önnur fyrirtæki. Laun þess eru yfirleitt lægri en laun fastráðins starfsfólks, meðal annars vegna þess að störfunum fylgja venjulega ekki hlunnindi á borð við sjúkratryggingu eða launað frí. Með slíku vinnuafli má mæta mannaflaþörf og lágmarka kostnað. Þegar reksturinn hefur náð stöðugleika kann að verða bæði mögulegt og æskilegt að bjóða fólkinu fullt starf.

Markaðssetning er annað lykilsvið sem nýtt fyrirtæki þarf að fjárfesta í, en auglýsingaskilti, vefauglýsingar og auglýsingar í sjónvarpi og útvarpi geta verið dýrar. Sjónvarps- og útvarpsauglýsingar geta jafnframt skilað litlum árangri ef þær eru birtar þegar fáir horfa eða hlusta. Sprotafyrirtæki með takmarkað fé hafa þó oft aðeins efni á slíkum birtingartímum. Sem betur fer eru margar ódýrar eða kostnaðarlausar leiðir til markaðssetningar, svo sem persónuleg meðmæli. Vel unnið verk fyrir einn viðskiptavin getur auðveldlega leitt til tilvísana og frekari viðskipta. Sumar aðgerðir á samfélagsmiðlum geta einnig skilað miklum ávinningi með lítilli fjárfestingu, þótt yfirleitt sé nær ómögulegt að meta fyrir fram hugsanleg áhrif eða árangur þeirra.

Nýtt fyrirtæki sem byggist á sjálfsfjármögnun þarf einnig að stýra rekstrarkostnaði vandlega. Við upphaf starfseminnar getur frumkvöðull oft lágmarkað ónauðsynleg útgjöld, jafnvel þótt það þýði að fyrirtækið hafi ekkert sérstakt húsnæði. Heimaskrifstofa eða samvinnurými á borð við WeWork eða Impact Hub getur sparað verulegar fjárhæðir. Leiga á skrifstofu getur kostað hundruð eða þúsundir Bandaríkjadala á mánuði en heimaskrifstofa krefst yfirleitt engrar viðbótarfjárfestingar. Eftir því hvar þau eru geta samvinnurými boðið eitt vinnupláss og aðgang að tækni fyrir aðeins 50 til 100 Bandaríkjadali á mánuði og þannig sparað mikið samanborið við sérstakt skrifstofuhúsnæði. Í stærri borgum eða húsnæði með meiri aðstöðu getur mánaðarkostnaður verið á bilinu 100 til 500 Bandaríkjadalir.

Boston Beer Company, sem nú framleiðir Samuel Adams-bjórinn, er sígilt dæmi um fyrirtæki sem hélt slíkum kostnaði í lágmarki á fyrstu árunum. Í upphafi átti fyrirtækið hvorki skrifstofuhúsnæði né brugghús. Það samdi við önnur brugghús um framleiðsluna. Stofnandinn, Jim Koch, varði mestum hluta tíma síns í að selja börum og veitingastöðum og vann úr bílnum sínum og símaklefum. Þetta var á níunda áratugnum. Aðhaldssöm stefna hans sýnir hvernig sjálfsfjármögnunarhugsun getur skilað árangri. Frá hógværu upphafi hefur Boston Beer Company orðið eitt stærsta brugghús í bandarískri eigu og var í öðru sæti miðað við sölumagn árið 2018 samkvæmt bandarísku bruggarasamtökunum.18 Hefðbundin hugsun kann að segja að fyrirtæki þurfi formlega skrifstofu eða höfuðstöðvar, en sjálfsfjármögnunarhugsun metur hvaða not væru af húsnæðinu og hvaða ávinningur og kostnaður fylgdu því.

18

Bandarísku bruggarasamtökin. „Bandarísku bruggarasamtökin birta lista 2018 yfir stærstu bandarísku brugghúsafyrirtækin.“ 2019. https://www.brewbound.com/news/brewers-association-unveils-2018-rankings-of-top-us-brewing-companies

Erfiðleikar sjálfsfjármögnunar

Sjálfsfjármögnun er ekki auðvelt ferli. Hún einkennist af knöppum fjárhag og fórnum sem geta tekið sinn toll af frumkvöðlinum. Ein einfaldasta leiðin er að hefja reksturinn sem aukastarf, það er að líta á frumkvöðlaverkefnið sem annað starf. Þá heldur frumkvöðullinn áfram í venjulegu starfi, til dæmis frá kl. 9.00 til 17.00, og ver kvöldum og helgum í vinnu við fyrirtækið. Augljós kostur er að halda stöðugum tekjum en leiðinni fylgja einnig gallar (tafla 9.3). Frumkvöðlar með aukastarf geta ekki varið öllum tíma sínum og orku í nýja fyrirtækið. Tíminn sem þeir geta varið í það kann jafnframt að nýtast verr. Eftir heilan vinnudag í öðru

starfi getur fólk verið þreytt eða úrvinda og átt erfitt með að skipta um hlutverk og halda áfram af fullum afköstum.

Auk hins mikla og lýjandi tímaálags getur aukastarf reynt á persónuleg sambönd. Leiðin er auðveldust á æviskeiði þar sem skuldbindingar eru fáar. Hún kann að hafa neikvæð áhrif á vináttu, en á öðrum æviskeiðum geta áhrifin orðið meiri. Hún getur til dæmis dregið úr athygli og tíma sem varið er til maka eða barna og valdið daglegum erfiðleikum við jafnvægi milli vinnu og einkalífs og við heimilishald allra sem málið varðar. Til að laða að alvöru fjárfesta þarf stofnandinn þar að auki einhvern tíma að helga sig verkefninu í fullu starfi.
Kostir og gallar sjálfsfjármögnunar

Tafla 9.3

Kostir	Gallar
• Enginn eignarhlutur látinn af hendi • Þvingar fram skapandi lausnir • Lágur kostnaður ýtir undir vöxt	• Hæg byrjun • Minna aðlaðandi á yfirborðinu • Eigandinn þarf að færa persónulegar fórnir

Önnur leið við sjálfsfjármögnun er að semja um greiðslukjör útgjalda. Þegar fyrirtæki selja öðrum fyrirtækjum heimilar seljandinn kaupandanum oft að kaupa gegn greiðslufresti. Þá þarf kaupandinn ekki að greiða við kaupin. Almennir smásöluviðskiptavinir greiða við afgreiðslu en viðskipti milli fyrirtækja geta farið fram með öðrum kjörum, stundum með þrjátíu, sextíu eða níutíu daga greiðslufresti. Viðbótartíminn getur verið fyrirtækjum mjög hagstæður. Þegar fyrirtæki kaupir birgðir gegn greiðslufresti getur það hafið sölu þeirra áður en það greiðir fyrir þær. Fataverslun gæti til dæmis selt vöruna í verslun eða á netinu og fengið greitt áður en hún þyrfti að greiða birgjanum. Þegar handbært fé verður af skornum skammti getur þó komið upp siðferðilegur vandi. Ef fyrirtæki á fleiri ógreidda reikninga en það getur greitt þarf eigandinn að taka erfiðar ákvarðanir. Auðvelt getur verið að gleyma eða leiða hjá sér gjaldfallnar skuldir við birgja, en vandinn magnast þegar hið sama gerist gagnvart sífellt fleirum þeirra. Að lokum kunna birgjar að hætta að selja fyrirtækinu gegn greiðslufresti eða yfirhöfuð. Þegar fyrirtæki getur ekki lengur keypt birgðir til að selja viðskiptavinum líður yfirleitt ekki á löngu þar til rekstrinum lýkur. Siðlegur frumkvöðull gerir sér grein fyrir þessari hættu og leysir vandann með heiðarlegum viðskiptaákvörðunum.

Ávinningur sjálfsfjármögnunar

Þótt sjálfsfjármögnun geti verið erfið á fyrstu árum fyrirtækis skilar hún eigandanum verulegum ávinningi til langs tíma. Einn eftirsóttasti kosturinn er að stofnandinn getur haldið stjórn fyrirtækisins og yfirleitt átt 100 prósent þess. Auðvelt kann að virðast að láta eignarhlut í hugmynd af hendi þar sem hugmyndir kosta ekkert í sjálfu sér og krefjast engrar fjárhagslegrar fórnar. Frumkvöðlar sem þiggja fjármögnun með eigin fé og láta verulegan eignarhlut af hendi átta sig hins vegar ef til vill ekki á hugsanlegum skaðlegum afleiðingum. Það sem virðist glæsilegt í Shark Tank kann að kosta eigandann meiri yfirráð en hann vildi missa. Þegar eignarhlutur hefur verið látinn af hendi getur verið erfitt eða kostnaðarsamt að endurheimta hann. Eftir að samningur hefur verið samþykktur á fjárfestirinn rétt á samsvarandi hlutfalli hagnaðar á hverju starfsári fyrirtækisins, jafnvel þótt fjárfestirinn leggi

aldrei hönd á plóg við reksturinn. Frumkvöðlar gera slíka fjármögnunarsamninga yfirleitt vegna ávinningsins af fénu og tengslaneti fjárfestisins. Ólíklegt er þó að Mark Cuban bretti upp ermarnar og vinni í matarvagninum þínum þegar á móti blæs. Ef þú getur komist hjá utanaðkomandi fjármögnun heldur þú fullri stjórn og fullu eignarhaldi á fyrirtækinu. Þennan ávinning þarf að vega inn í fjármögnunarákvarðanir.

Annar kostur sjálfsfjármögnunar er að komast hjá skuldsetningu. Hvort sem um er að ræða kreditkort eða persónuleg lán getur endurgreiðsla skulda lagst þungt á hvaða fyrirtæki sem er og verið sérstaklega íþyngjandi fyrir ný fyrirtæki. Sumar leiðir til skuldafjármögnunar sem frumkvöðlum standa til boða bera hærri vexti en almennt gerist og því er síður en svo auðvelt að losna undan fjárhagslegu farginu. Með því að fresta utanaðkomandi fjárfestingu gefst fyrirtækinu jafnframt færi á að auka ekki aðeins tekjur og hagnað heldur einnig markaðsvirði sitt. Þegar hugsanlegir fjárfestar koma að síðar kunna þeir að bjóða hærra framlag fyrir minni eignarhlut.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Ein algengasta leiðin til skuldafjármögnunar er einfaldlega kreditkort. Þótt skynsamlegt kunni að virðast að færa mikinn stofnkostnað á kortið og greiða aðeins lágmarksgreiðslu í hverjum mánuði getur sú leið reynst varhugaverð. Prófaðu kreditkortareiknivélina til að reikna hve langan tíma það tekur að greiða kreditkortaskuld með aðeins lágmarksgreiðslum. Niðurstaðan gæti komið þér á óvart. Prófaðu nokkrar ólíkar fjárhæðir: 1.000 Bandaríkjadali, 5.000 Bandaríkjadali og 10.000 Bandaríkjadali.

9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Útskýrt bókhaldsjöfnuna og skilgreint liði hennar: eignir, skuldir og eigið fé
- Skilgreint tekjur, gjöld og hagnað

Fjármögnun og reikningshald styðja hvort annað og eru háð hvort öðru en eru þó ólík viðfangsefni. Eins og fram hefur komið felst fjármögnun í öflun fjár. Reikningshald er kerfi til að skrá og flokka fjárhagsleg viðskipti fyrirtækis og taka þau saman og miðla þeim í formi reikningsskila. Í grunninn skráir reikningshald hvað verður um fé eftir að fyrirtæki tekur við því. Upplýsingarnar nýtast síðan í skýrslum til hagsmunaaðila og eftirlitsstofnana og þegar teknar eru ákvarðanir í rekstri.

Í grunninn þjónar reikningshaldskerfi tveimur markmiðum:

1. Það tekur saman fjárhagslegan árangur fyrirtækis
2. Það miðlar árangrinum til eigenda, stjórnenda og utanaðkomandi aðila

Algengasta reikningshaldsaðferðin í Bandaríkjunum og víða um heim fylgir grunnjöfnunni sem sýnd er á mynd 9.6.



Mynd 9.6 Bókhaldsjafnan leggur grunn að fjárhagslegri stöðu og horfum fyrirtækis. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Þessi jafna nefnist grunnbókhaldsjafnan. Fyrst skilgreinum við hvern lið og skoðum síðan dæmi um einföld viðskipti sem skráð eru með jöfnunni.

Eignir eru verðmæti sem fyrirtæki á og getur nýtt í framtíðinni, svo sem búnaður, handbært fé, rekstrarvörur, birgðir, kröfur, byggingar og ökutæki. Hugsanlegir fjárfestar vilja vita hvaða fjármuni fyrirtækið hefur til ráðstöfunar. Eigendur vilja sjá hvert fé þeirra hefur farið. Snúum aftur að Shanti, vefhönnuðinum sem hefur rekstur sinn með því að kaupa nýja fartölvu. Tölvan er eign sem Shanti hefur aflað fyrirtækinu.

Skuld er fjárhagsleg skuldbinding sem fyrirtæki hefur stofnað til gagnvart öðrum aðila, til dæmis þegar það tekur lán hjá banka eða kaupir aðföng af birgi. Fyrirtækið þarf síðar að greiða skuldina. Í reikningshaldi viljum við geta borið saman það sem fyrirtækið á (eignir) og það sem það skuldar (skuldir). Ef Shanti á til dæmis ekki nægt handbært fé fyrir fartölvunni getur hún látið færa kaupverðið á kreditkortið sitt. Kreditkortafyrirtækið greiðir þá versluninni og fyrirtæki Shanti skuldar kreditkortafyrirtækinu kaupverðið. Sú fjárhæð er skuld.

Eigið fé er tilkall eigandans til eigna fyrirtækisins, það er mismunurinn á því sem fyrirtækið á og skuldar. Eigið fé segir eiganda eða fjárfesti í raun hvers virði fyrirtækið er eftir að allar skuldir hafa verið greiddar. Snúum aftur að vefhönnunarfyrirtæki Shanti og berum saman tvö dæmi um kaup í upphafi rekstrar til að sjá hvaða áhrif þau hafa á bókhaldsjöfnuna. Í báðum tilvikum leggur Shanti fram hluta af eigin peningum til að kaupa fartölvuna.

Í fyrra dæminu, sem sýnt er á mynd 9.7, leggur hún 1.000 Bandaríkjadali til nýja fyrirtækisins.



Mynd 9.7 Upphafsframlag eigandans að fjárhæð 1.000 Bandaríkjadala er skráð í bókhaldsjöfnuna. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Hver liður bókhaldsjöfnunnar hefur sinn reikning í reikningshaldskerfi eða hugbúnaði og allar breytingar eru skráðar á viðkomandi reikning. Eftir hver viðskipti þarf bókhaldsjafnan að vera í jafnvægi: Eignir eiga alltaf að vera jafnar skuldum að viðbættu eigin fé eigenda. Hér er handbært fé skráð á eignareikning og framlag eigandans á eiginfjárreikning. Framlagið, 1.000 Bandaríkjadalir, er eign í formi handbærs fjár. Það verður jafnframt að eigin fé sem er skráð sem framlag eigandans. Á þessu stigi á Shanti tilkall til 100 prósenta af eignum fyrirtækisins. Enn sem komið er eru þær eingöngu handbært fé.

Ef hún notar allt handbært fé fyrirtækisins til að kaupa fartölvuna eru viðskiptin skráð í bókhaldsjöfnuna eins og sýnt er á mynd 9.8.

Eignir			=	Skuldir		+	Eigið fé
Handbært fé		Tölva					Eigið fé eiganda
+1.000				0			+1.000
−1.000		+1.000					
0		1.000		0			1.000

Mynd 9.8 Kaup á fartölvu með handbæru fé sem þegar er til staðar eru skráð í bókhaldsjöfnuna. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Þegar handbæra féð hefur verið notað fer staða sjóðsreikningsins í eignadálkinum niður í núll. Þá er stofnaður nýr eignareikningur fyrir tölvuna og kaupverð hennar skráð á hann. Þar sem Shanti skuldar engum öðrum aðila að viðskiptunum loknum helst staða eiginfjárreiknings eigandans óbreytt. Jafnan sýnir að Shanti á enn tilkall til 100 prósenta af eignunum.

Skoðum nú hvernig á að færa það í bókhald þegar Shanti á ekki mikið handbært fé til að leggja í fyrirtækið. Hún getur aðeins lagt fram 100 Bandaríkjadali og leggur féð inn á bankareikning fyrirtækisins. Sem betur fer getur hún líka notað kreditkort til að greiða fyrir kaup fyrirtækisins og það eykur fjármögnunarkosti hennar.

Upphafsframlagið til fyrirtækisins er skráð á sama hátt en með nýju fjárhæðinni, eins og sýnt er á mynd 9.9.

Eignir		=	Skuldir	+	Eigið fé
Handbært fé					Eigið fé eiganda
+100		0			100

Mynd 9.9 Framlag eiganda að fjárhæð 100 Bandaríkjadala er skráð í bókhaldsjöfnuna. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Fartölvan kostar enn 1.000 Bandaríkjadali en fyrirtækið á aðeins 100 Bandaríkjadali í handbæru fé. Shanti kaupir fartölvuna með kreditkorti og starfsmaður verslunarinnar gengur frá sölunni. Mynd 9.10 sýnir áhrif viðskiptanna á bókhaldsjöfnuna.

Eignir			=	Skuldir		+	Eigið fé
Handbært fé		Tölva		Kreditkort			Eigið fé eiganda
+100		0		0			+100
−100		+1.000		+900			0
0		1.000		900			100

Mynd 9.10 Kaup á tölvunni með handbæru fé og kreditkorti eru skráð í bókhaldsjöfnuna. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Í báðum dæmum skráir Shanti tölvuna sem eign fyrirtækisins á kostnaðarverði, 1.000 Bandaríkjadölum. Í fyrra dæminu skipti hún handbæru fé fyrir tölvuna. Í því síðara greiddi hún lægri fjárhæð með handbæru fé og færði afganginn af kaupverðinu á kreditkort. Við það myndast skuld sem fyrirtæki Shanti þarf að greiða síðar. Báðar hliðar jöfnunnar þurfa að vera

jafnar og svo er í báðum dæmum. Heildareignir nema 1.000 Bandaríkjadölum og samtala skulda og eigin fjár nemur einnig 1.000 Bandaríkjadölum.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Bókhaldsjafnan

Búðu til eigin bókhaldsjöfnu fyrir persónulegar eignir, skuldir og eigið fé á blaði með þremur dálkum. Skráðu í fyrsta dálk allt sem þú átt, það er eignirnar. Skráðu í annan dálk allar fjárhæðir sem þú skuldar, það er skuldirnar. Notaðu bókhaldsjöfnuna í þriðja dálki til að reikna hreint virði eignanna, eigið fé. Leggðu loks saman hvern dálk til að finna hreina eign þína.

Hugleiddu einnig þetta: Er hægt að vera með neikvætt eigið fé? Svo sannarlega; spurðu bara háskólanema sem tekið hefur námslán. Við fyrstu sýn virðist engin eign tengjast lánsfjárhæðinni beint. En er það í raun svo? Þú gætir spurt þig hvers vegna þú ættir að fjárfesta í háskólanámi. Hvaða ávinningur (eign) fylgir því að fara í háskóla? Svarið liggur í muninum á ævitekjum fólks með háskólagráðu og án hennar. Margt hefur áhrif á þann mun, meðal annars framboð og eftirspurn eftir störfum og vinnuafli og það starfssvið sem þú hyggst velja.

9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

---

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum átt þú að geta:

- Skilið þrenns konar grunnreikningsskil: efnahagsreikning, rekstrarreikning og sjóðstreymisyfirlit
- Skilið hvernig fjárhagsspár eru gerðar og hvernig nýta má árstakt og útgjaldahraða
- Skilið hvernig greining hagnaðarmarka er gerð

Þú hefur lært hvernig reikningshaldskerfi flokkar viðskipti eftir eignum, skuldum og eigin fé, hvað viðskiptin merkja í bókhaldsjöfnunni og hvað upplýsingarnar segja um fjárhagsstöðu rekstrareiningar í heild. Nú skoðum við hvernig taka má viðskiptin saman í reikningsskilum sem hægt er að miðla til hagsmunaaðila. Innan fyrirtækisins eru reikningsskilin notuð við ákvarðanir um stjórnun þess og rekstur. Utan þess veita þau núverandi og hugsanlegum fjárfestum gögn til að meta fjárhagslegan stuðning við verkefnið.

Upplýsingarnar sem færðar eru í reikningshaldskerfið eru teknar saman í reikningsskilum, sem eru afurð kerfisins. Við skoðum þrenns konar grunnreikningsskil:

- Efnahagsreikningurinn
- Rekstrarreikningurinn
- Sjóðstreymisyfirlitið

Hver tegund reikningsskila miðlar tilteknum upplýsingum til lesenda sinna. Fjárfestar um allan heim nota reikningsskil daglega við fjárfestingarákvarðanir.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Ef þú hefur gaman af spurningakeppnum, krossgátum, eyðufyllingum, pörunarverkefnum eða orðaleikjum getur þú farið á My Accounting Course og styrkt þekkingu þína á reikningshaldi á skemmtilegan hátt. Vefurinn fjallar um ýmis viðfangsefni í reikningshaldi, þar á meðal grunnatriði fjárhagsbókhalds og reikningsskil.

Efnahagsreikningurinn

Fyrsta tegund reikningsskila er efnahagsreikningurinn. Efnahagsreikningurinn tekur saman bókhaldsjöfnuna og skipar einstökum reikningum í rökrétta flokka. Eins og áður hefur komið fram eru liðir bókhaldsjöfnunnar:

- eignir — verðmæti sem fyrirtækið á eða sem munu nýtast því; dæmi eru handbært fé, birgðir og búnaður
- skuldir — fjárhæðir sem fyrirtækið skuldar eða þarf að endurgreiða síðar; dæmi eru kreditkortaskuldir og skuldir vegna lána
- eigið fé — sá hluti eignanna sem tilheyrir eigendum eftir að skuldir hafa verið greiddar

Bókhaldsjafnan sjálf (eignir = skuldir + eigið fé) er sett fram í efnahagsreikningnum. Hún birtist í tveimur hlutum. Annars vegar eru allar eignir sundurliðaðar og lagðar saman. Sú heildarfjárhæð er borin saman við samtölur í hinum hlutunum tveimur, sem sýna skuldir og eigið fé. Rétt eins og bókhaldsjafnan þarf efnahagsreikningurinn að vera í jafnvægi.

Mynd 9.11 sýnir efnahagsreikning Pítsustaðarins Heimabæjar fyrir árið 2020. Þetta eru sams konar reikningsskil og fjárfestar nota í raun til að kynna sér fyrirtæki. Í hvorum helmingi reikningsins sjást helstu liðir bókhaldsjöfnunnar ásamt mörgum sundurliðuðum reikningum. Reikningsskilin veita lesanda skjóta yfirsýn yfir það sem fyrirtækið á og skuldar. Hugsanlegur fjárfestir hefur áhuga á hvoru tveggja. Fjárhæð skulda gefur til kynna hve mikið fyrirtækið þarf að greiða niður áður en fjárfestar sjá arð af fjárfestingu sinni.

Ólíkt bókhaldsjöfnunni sem sýnd var í Grunnatriðum reikningshalds fyrir frumkvöðla birta flestir efnahagsreikningar gögn lóðrétt en ekki lárétt. Lóðrétta sniðið sýnir þó enn báðar hliðar jöfnunnar, nema hvað skuldir og eigið fé eru í neðri hluta reikningsins. Hliðarnar þurfa enn að vera jafnar, það er í jafnvægi.

PÍTSUSTAÐURINN HEIMABÆR Efnahagsreikningur Fyrir árið sem lauk 31. desember 2020	
Eignir	
Handbært fé	3.918
Hráefnisbirgðir	1.720
Húsgögn og innréttingar	5.654
Veitingahúsabúnaður	15.890
Eignir samtals	27.182
Skuldir	
Viðskiptaskuldir	1.890
Kreditkortaskuldir	3.759
Skuldir samtals	5.649
Eigið fé	
Eigið fé eiganda	21.533
Skuldir og eigið fé samtals	27.182

Mynd 9.11 Þetta er efnahagsreikningur Pítsustaðarins Heimabæjar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Við skoðun á efnahagsreikningi Pítsustaðarins Heimabæjar sjáum við hvers konar eignir fyrirtækið hefur. Þar eru handbært fé, hráefni og veitingahúsabúnaður, sem allt þarf til að baka og selja pítsur. Þar sjást einnig skuldir. Viðskiptaskuldir ná yfir marga birgja sem fyrirtækið kaupir hjá gegn greiðslufresti, það er að birgjarnir leyfa veitingastaðnum að greiða eftir afhendingu. Birgjarnir gætu selt hveiti, grænmeti eða pítsukassa. Kreditkortaskuld er ógreidd staða kreditkortsins, sem einnig gæti hafa verið notað til að kaupa birgðir eða greiða aðra reikninga.

Eitt það fyrsta sem fjárfestir gerir er að bera heildareignir fyrirtækis saman við heildarskuldir þess. Hér sýnir veitingastaðurinn eignir samtals að fjárhæð 27.182 Bandaríkjadala og skuldir samtals að fjárhæð 5.649 Bandaríkjadala. Fyrirtækið á því meira en það skuldar, sem er jákvætt merki. Eignirnar eru raunar margfalt meiri en skuldirnar. Þótt handbært fé nægi ekki til að greiða allar skuldirnar strax hafa aðrar eignir verðgildi og mætti selja þær til að afla reiðufjár.

Í stuttu máli tekur efnahagsreikningurinn saman bókhaldsjöfnuna. Hann sýnir eigandanum hvað fyrirtækið hefur og hvernig það var fjármagnað. Fjárfestar vilja einnig skilja í hvað fyrirtækið hefur varið fé og hvaðan það kom. Sé fyrirtæki mjög skuldsett gæti fjárfesting farið beint í að greiða upp gjaldfallnar skuldir án þess að styðja reksturinn að ráði. Fjárfestar lesa því reikningsskilin til að vita hvernig fé þeirra verður notað.

Rekstrarreikningurinn

Önnur tegund grunnreikningsskila er rekstrarreikningurinn, sem sýnir afkomu af starfsemi fyrirtækis. Í einföldustu mynd lýsir rekstrarreikningurinn, sem einnig er kallaður hagnaðar- og tapsreikningur, hve miklar tekjur fyrirtækið aflaði í rekstrinum og hvaða kostnaður féll til

við tekjuöflunina. Fjárfestir vill vita hve mikið fé kom frá viðskiptavinum og hve miklu þurfti að verja til að afla þeirra. Þegar gjöld eru dregin frá tekjum fæst hrein afkoma, sem er hagnaður ef hún er jákvæð.

Þegar heildartekjur og heildargjöld hafa verið fundin getur fyrirtæki reiknað hagnaðarhlutfall sitt. Hagnaðarhlutfall fæst með því að deila hagnaði með heildartekjum og er sett fram sem prósenta. Ef pítsustaður seldi til dæmis fyrir 100.000 Bandaríkjadali fyrsta árið og gjöldin næmu 90.000 Bandaríkjadölum yrði hreinn hagnaður 10.000 Bandaríkjadalir. Þegar þeim hagnaði er deilt með sölutekjunum, 100.000 Bandaríkjadölum, er hagnaðarhlutfallið 10 prósent. Af hverjum Bandaríkjadal sölutekna sitja þá tíu sent eftir sem hagnaður. Hagnaðinn mætti geyma til endurbóta eða stækkunar síðar eða greiða eigendum sem úthlutun.

Pítsustaður, líkt og önnur fyrirtæki sem selja áþreifanlega vöru, ber kostnað sem tengist sérstaklega vörunni. Í pítsu þarf til dæmis hveiti og ger í deigið, tómatsósu, ost og annað álegg. Þessi gjöld nefnast kostnaðarverð seldra vara. Kostnaðurinn ræður mestu um hvort fyrirtækið getur skilað hagnaði. Ef söluverð pítsu er 12 Bandaríkjadalir og hráefniskostnaðurinn einnig 12 Bandaríkjadalir er niðurstaða viðskiptanna núll. Fyrirtækið hagnast ekkert á sölunni heldur fær aðeins hráefniskostnaðinn endurgreiddan. Slíkt viðskiptalíkan er ekki raunhæft, enda fellur til ýmiss annar kostnaður, svo sem húsaleiga, laun starfsfólks og fleiri gjöld.

Söluverð vöru að frádregnum beinum kostnaði hennar, eða kostnaðarverði seldra vara, er framlegð. Í vörufyrirtæki er þetta mikilvægasta rekstrartalan. Fyrirtæki þarf að vita hve mikið hver sala skilar því framlegðin stendur undir öllum öðrum gjöldum. Selji pítsustaðurinn pítsu á 12 Bandaríkjadali gæti hráefniskostnaður verið 4 Bandaríkjadalir og framlegð af einni pítsu því 8 Bandaríkjadalir. Framlegðin eykst með hverri seldri pítsu. Selji fyrirtækið 1.000 pítsur á mánuði nema sölutekjur 12.000 Bandaríkjadölum, kostnaðarverð seldra vara 4.000 Bandaríkjadölum og 8.000 Bandaríkjadalir sitja eftir í framlegð (mynd 9.12).

PÍTSUSTAÐURINN HEIMABÆR
Rekstrarreikningur
Fyrir árið sem lauk í desember 2020

Tekjur	
Sala á mat og drykk	32.593
Gjöld	
Kostnaðarverð seldra vara	9.777
Pappírsvörur	1.201
Húsaleiga	3.000
Laun	4.809
Veitugjöld	2.753
Gjöld samtals	21.540
Hagnaður	11.053

Mynd 9.12 Þetta er rekstrarreikningur Pítsustaðarins Heimabæjar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Afkoma af rekstri

Eins og fram kom fyrr í kaflanum getur fyrirtæki myndað eignir með skuldafjármögnun eða fjármögnun með eigin fé. Eftir upphaflegu fjárfestinguna má nýta eignirnar í rekstrinum. Þegar Pítsustaðurinn Heimabær hefur til dæmis opnað og lokið við að innrétta eldhús og matsal getur fyrirtækið útbúið mat og selt viðskiptavinum. Við það verða til nýjar eignir í formi handbærs fjár frá viðskiptavinum. Rekstur, sem skapar tekjur, er þannig þriðja leið fyrirtækis til að mynda eignir. Við bestu aðstæður þarf fyrirtækið litla utanaðkomandi fjárfestingu eftir að rekstur hefst.

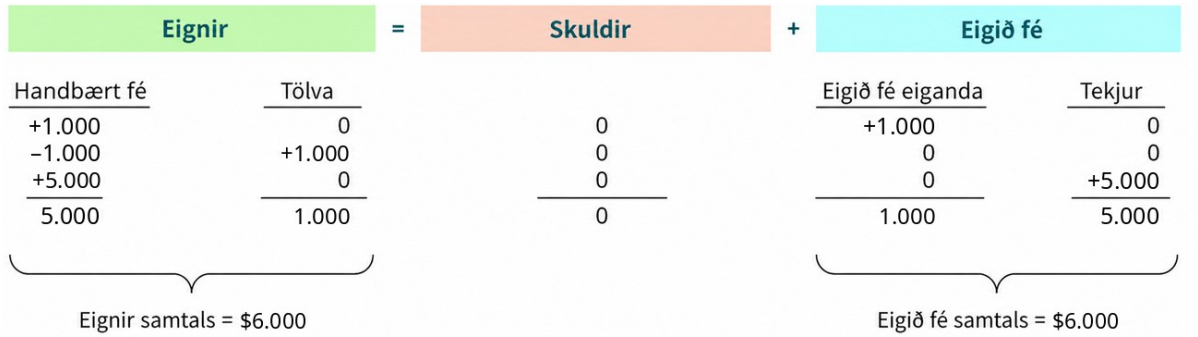
Fjárhæðin sem fyrirtæki aflar með sölu vöru eða þjónustu nefnist tekjur, eða sala. Kostnaður sem fellur til í venjulegum rekstri nefnist gjöld. Greiðslur viðskiptavina fyrir máltíðir eru tekjur nýopnaða pítsustaðarins en kostnaður við hráefni, drykki, borðbúnað og pappírsvörur, svo sem servíettur, eru rekstrargjöld. Tekjur að frádregnum rekstrargjöldum eru hagnaður fyrirtækisins, eða hreinn hagnaður.

Áður en við sýnum tekjur af rekstri skulum við rifja upp grundvallarmun þessara lykilhugtaka. Þegar fyrirtæki eignast nýja eign þarf hún að koma einhvers staðar frá, yfirleitt úr einni af þremur áttum. Þær birtast hægra megin í jöfnunni. Í fyrsta lagi myndast skuld ef fyrirtækið eignast nýja eign án þess að hafa greitt fyrir hana. Þetta gerðist þegar Shanti greiddi fyrir tölvuna með kreditkorti. Hún þarf síðar að greiða kreditkortafyrirtækinu, en skuldin er ekki hið sama og gjald, eins og við sjáum síðar. Fyrirtækið hefur í bili eignast verðmæti sem þarf að greiða öðrum aðila fyrir síðar.

Önnur uppspretta nýrra eigna er framlag eigenda. Þetta var fyrsta dæmið þegar Shanti lagði persónulegan sparnað sinn inn á bankareikning fyrirtækisins. Eignir fyrirtækisins jukust vegna þess að handbært fé varð meira en áður og hægra megin í bókhaldsjöfnunni skráum við uppruna eignanna, það er framlag Shanti. Framlög eigenda eru því önnur leið til að mynda nýjar eignir.

Þriðja leiðin til að mynda nýjar eignir er rekstur. Þegar Shanti notar eign fyrirtækisins, tölvuna, til að útbúa vef fyrir viðskiptavin leiðir það til sölu, eða tekna. Eignir fyrirtækisins aukast þegar viðskiptavinurinn greiðir fyrir verkið og handbært fé fyrirtækisins eykst. Hægra megin í jöfnunni skráum við aftur uppruna eignarinnar: tekjur. Tekjur eru aukning eigna vegna greiðslna viðskiptavina fyrir vörur og þjónustu.

Til skýringar höldum við áfram með vefhönnunarfyrirtæki Shanti. Hún keypti tölvu fyrir persónulegan sparnað og hefur verið ráðin til að útbúa vef fyrir fyrirtæki í nærsamfélaginu. Viðskiptavinurinn samþykkir að greiða 5.000 Bandaríkjadali fyrir vefinn þegar hann er tilbúinn. Þegar verkinu lýkur skráir Shanti móttöku 5.000 Bandaríkjadala í reiðufé sem hækkun á sjóðsreikningi. Hægra megin í jöfnunni er fjárhæðinni bætt við tekjureikning undir eigin fé (mynd 9.13).



Mynd 9.13 Hér er sala til viðskiptavinar að fjárhæð 5.000 Bandaríkjadala skráð. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Heildareignir fyrirtækisins hafa vaxið í 6.000 Bandaríkjadali með þeim 5.000 Bandaríkjadölum sem aflað var og innheimt af viðskiptavininum. Hægra megin í jöfnunni hefur eigið fé aukist í nýjum dálki fyrir tekjur og gjöld, þar sem tekjur eru jákvæðar fjárhæðir en gjöld neikvæðar.

Bókhaldsjafnan lýsir því hvernig viðskipti eru flokkuð þannig að eignir fyrirtækis séu jafnar fjármögnun þeirra, það er skuldum og eigin fé. Í næsta hluta kaflans skoðum við hvernig upplýsingarnar eru teknar saman í reikningsskilum og hvernig frumkvöðlar og hugsanlegir fjárfestar nota þær.

9

TENGILL Á NÁMSEFNI

Reikningshald er upplýsingakerfi sem gerir fólki innan og utan fyrirtækis kleift að taka ákvarðanir. Yfirlit yfir reikningshald er að finna í myndbandi á vef Investopedia.

Sjóðstreymisyfirlitið

Þriðja tegund grunnreikningsskila sem við fjöllum um er sjóðstreymisyfirlitið, sem skýrir uppruna og ráðstöfun handbærs fjár fyrirtækis.

Þú kannt að velta fyrir þér muninum á sjóðstreymisyfirliti og rekstrarreikningi. Stutta svarið er að rekstrarreikningurinn skráir atburði þegar þeir eiga sér stað, en ekki endilega þegar fyrirtækið fær greitt. Tilteknir liðir, svo sem sala, eru skráðir þegar verki lýkur. Snúum aftur að vefhönnuðinum Shanti. Um leið og hún lýkur vef viðskiptavinarins skráir reikningshaldskerfið tekjurnar og fjárhæðina sem viðskiptavinurinn skuldar, en sá liður nefnist viðskiptakrafa. Glími viðskiptavinurinn við fjárhagserfiðleika eða verði gjaldþrota fær Shanti ef til vill aldrei greitt fyrir verkið. Rekstrarreikningurinn sýnir engu að síður sölu og hugsanlega hagnað. Verði viðskiptavinurinn gjaldþrota sjást engin merki um hagnaðinn á bankareikningi fyrirtækisins.

Sjóðstreymisyfirlitið var þróað vegna þessa munar. Það sýnir aðeins þá starfsemi sem leiðir til þess að handbært fé er greitt inn eða út. Til að skilja betur tilgang og notkun sjóðstreymisyfirlitsins skoðum við það fyrst aftur í samhengi við pítsustað (mynd 9.14).

PÍTSUSTAÐURINN HEIMABÆR Sjóðstreymisyfirlit Fyrir árið sem lauk 31. desember 2020	
Sjóðstreymi frá rekstrarhreyfingum	
Innborganir frá viðskiptavinum	50.000
Greiðslur vegna hráefnis og rekstrarvara	(18.000)
Greiðslur til starfsfólks	(12.500)
Greiddir vextir	(3.300)
Greiddir skattar	(3.900)
Handbært fé frá rekstrarhreyfingum	12.300
Sjóðstreymi frá fjárfestingarhreyfingum	
Kaup á búnaði og húsgögnum	(55.000)
Sjóðstreymi frá fjármögnunarhreyfingum	
Innborganir vegna langtímalána	60.000
Hækkun (lækkun) handbærs fjár	17.300

Mynd 9.14 Þetta er sjóðstreymisyfirlit Pítsustaðarins Heimabæjar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Eins og sjá má á sjóðstreymisyfirliti Pítsustaðarins Heimabæjar skapar grunnreksturinn jákvætt sjóðstreymi en einnig þurfti að ráðast í stór kaup. Þetta er algengt við stofnun fyrirtækis. Ekki fylgja hverju húsnæði fullbúið atvinnueldhús og matsalur og því gæti þurft að kaupa pítsuofn, stóla og borð. Þótt rekstrarreikningurinn nálgist sjóðstreymi frá rekstri sýnir hann ekki hið mikla útstreymi vegna upphaflegra tækjakaupa. Kaupin voru færð sem eign í bókhaldsjöfnunni og skráð í efnahagsreikninginn. Þessi mikli munur einn og sér skýrir hvers vegna sumir telja sjóðstreymisyfirlitið mikilvægast allra reikningsskila. Það brúar bilið milli rekstrarreiknings og efnahagsreiknings.

Eins og myndin sýnir skiptist sjóðstreymisyfirlitið í þrjá hluta. Fyrsti hlutinn er rekstrarhreyfingar, það er dagleg starfsemi fyrirtækisins, svo sem kaup á birgðum, greiðsla húsaleigu og móttaka greiðslna frá viðskiptavinum. Hlutinn sýnir lesanda hve vel viðskiptalíkan fyrirtækisins skapar sjóðstreymi.

Fjárfestingarhreyfingar taka til stórra kaupa á búnaði eða aðstöðu. Þegar Amazon byggir nýjar höfuðstöðvar til viðbótar eru milljarðarnir sem fara í verkefnið til dæmis skráðir sem fjárfestingarhreyfingar. Hafi fyrirtæki umframfé getur það einnig keypt verðbréf, svo sem hlutabréf og skuldabréf, sem geta skilað meiri arði en hefðbundinn bankasparnaður. Þessi hluti sýnir lesanda í hvaða stórkaup fyrirtækið ver fé.

Þriðji hluti sjóðstreymisyfirlitsins er fjármögnunarhreyfingar. Hann sýnir hvaðan nýtt handbært fé kemur. Eigendur Pítsustaðarins Heimabæjar þurfa að finna leið til að greiða fyrir eldhúsbúnaðinn og húsgögnin. Eigi þeir nægan persónulegan sparnað geta þeir lagt féð sjálfir í fyrirtækið. Annars þurfa þeir að leita annarra leiða, svo sem lána eða fjárfesta af því tagi sem fjallað var um í Yfirliti yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla. Fjármögnunarhreyfingar eru yfirleitt einnig færðar í efnahagsreikning. Þessi hluti yfirlitsins skýrir hvaða leiðir eigendurnir notuðu til að afla utanaðkomandi fjár. Hann gefur jafnframt alltaf til kynna framtíðarskuldbindingar. Hafi banki lánað fyrirtækinu fé þarf til dæmis að

endurgreiða lánið síðar og fyrirtækið þarf að leggja til hliðar fé fyrir mánaðarlegum afborgunum. Leggi nýir fjárfestar fram fé þarf að spyrja hvers konar arðsemi þeir sækjast eftir. Vilji þeir reglulega úthlutun hagnaðar þarf að taka tillit til þess.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Gott er að kynna sér hvers konar upplýsingar fyrirtæki birta árlega. Skoðaðu ársskýrslu Best Buy fyrir árið 2017 til að fræðast nánar um fyrirtækið. Taktu sérstaklega eftir efnahagsreikningnum á blaðsíðu 53 og rekstrarreikningnum á blaðsíðu 54. Skýrslan inniheldur mun meiri upplýsingar en reikningsskilin sem þú hefur séð, en við lesturinn muntu kannast við ýmsa liði.

Fjárhagsspár

Fjárhagsspár eru meðal öflugustu verkfæra fyrirtækjaeigenda. Fjárhagsspá er áætlun um framtíðarrekstur fyrirtækis. Hún gefur mynd af rekstrinum fram undan: Hvernig líta næstu mánuðir út? Hvað með næsta ár? Spáin sýnir væntanlegar greiðslur og tímasetningu kostnaðar. Þannig getur eigandinn metið hvaða fjármögnun þarf að tryggja.

Tvö lykilhugtök í fjárhagsspám eru árstaktur og útgjaldahraði. Árstaktur framreiknar núverandi rekstur til framtíðar. Ef pítsustaðurinn selur til dæmis fyrir 10.000 Bandaríkjadali á mánuði jafngildir það 120.000 Bandaríkjadala árstakti. Með því að margfalda mánaðarfjárhæðina með tólf fæst ársfjárhæðin; fyrir ársfjórðungsspá væri hún margfölduð með þremur. Þetta hjálpar við að sýna fjárfestum hvernig fyrirtækið gæti litið út nú þegar það hefur náð fótfestu í sölu.

Útgjaldahraði er sá hraði sem útstreymi handbærs fjár er umfram innstreymi, það er hve miklu fé fyrirtækið eyðir umfram tekjur í hverjum mánuði. Áður en sprotafyrirtæki aflar tekna, eða nægra tekna til að ná hagnaðarmörkum, verður það rekið með tapi. Þegar eigendur vita hve hratt gjöldin fara fram úr tekjum eiga þeir auðveldara með að skipuleggja reksturinn. Taki það til dæmis sex mánuði að gera pítsustaðinn upp og húsaleigan sé 2.000 Bandaríkjadalir á mánuði er útgjaldahraðinn 2.000 Bandaríkjadalir á mánuði. Spáin sýnir þá að fyrirtækið þarf 12.000 Bandaríkjadali til viðbótar í fjármögnun (2.000 Bandaríkjadalir × sex mánuðir), umfram kostnað við endurbæturnar. Greiða þarf húsaleiguna þótt staðurinn hafi ekki enn opnað.

Á frumfjármögnunarstigi má einnig nota fjárhagsspár til að sýna hugsanlegum fjárfestum hve fljótt fyrirtækið muni afla tekna og vonandi hvetja þá til fjárfestingar. Rétt eins og í Shark Tank eru spárnar notaðar í kynningunni. Fjárfestar og lánveitendur vilja sjá nákvæmlega hvernig búast megi við að reksturinn þróist og hve fljótt fyrirtækið skilar jákvæðri afkomu.

Greining hagnaðarmarka

Annar mikilvægur þáttur í áætlanagerð nýrra fyrirtækjaeigenda er að skilja hagnaðarmörk, það rekstrarumfang þar sem tekjur nægja nákvæmlega fyrir kostnaði. Þá verður hvorki hagnaður né tap. Til að reikna hagnaðarmörkin þarf fyrst að skilja hegðun breytilegs og fasts kostnaðar.

Breytilegur kostnaður sveiflast með umfangi sölu. Hráefniskostnaður Pítsustaðarins Heimabæjar er dæmi um breytilegan kostnað. Fyrr í kaflanum var hann einnig nefndur kostnaðarverð seldra vara. Breytilegi kostnaðurinn ræðst af fjölda seldra pítsa og markmiðið er að kaupa nægilegt hráefni án þess að birgðir klárist eða skemmist. Hér kostar 4 Bandaríkjadali að útbúa hverja pítsu og breytilegur kostnaður alls í hverjum mánuði er því 4 Bandaríkjadalir sinnum fjöldi framleiddra pítsa. Þetta er ólíkt föstum kostnaði á borð við húsaleigu, sem helst óbreytt í hverjum mánuði hvort sem staðurinn selur pítsur eða ekki.

Fyrsta skrefið við mat á hagnaðarmörkum er að reikna framlegð af hverri seldri einingu. Framlegð á einingu er söluverð hennar að frádregnum breytilegum kostnaði. Söluverð pítsu hjá Pítsustaðnum Heimabæ er 12 Bandaríkjadalir og breytilegi kostnaðurinn 4 Bandaríkjadalir. Framlegðin er því 8 Bandaríkjadalir á hverja pítsu. Þessir 8 Bandaríkjadalir fara í að greiða önnur gjöld og þegar þau eru að fullu greidd bætist afgangurinn við hagnaðinn. Þegar ljóst er hve mikið hver seld eining leggur til annarra gjalda má meta hvernig sá kostnaður hagar sér (mynd 9.15).

PÍTSUSTAÐURINN HEIMABÆR	
Söluverð pítsu	$12
Hráefniskostnaður	(4)
Framlegð	$ 8

Mynd 9.15 Þetta er framlegð Pítsustaðarins Heimabæjar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

9

Hinn meginflokkur kostnaðar er fastur kostnaður. Fastur kostnaður er ákveðin fjárhæð sem breytist ekki með umfangi sölu. Húsaleiga er dæmi um slíkan kostnað, en flest önnur gjöld fyrirtækis haga sér einnig með þessum hætti. Þótt sumir kostnaðarliðir sveiflist milli mánaða telst kostnaður aðeins breytilegur ef hann hækkar þegar fyrirtækið selur eina einingu til viðbótar. Kostnaður á borð við tryggingar, laun og skrifstofuvörur telst yfirleitt fastur.

Þegar breytilegur og fastur kostnaður hefur verið ákvarðaður má nota upplýsingarnar til að greina hagnaðarmörk. Hagnaðarmörk eru reiknuð með því að deila heildarföstum kostnaði með framlegð á einingu. Gerum ráð fyrir að Pítsustaðurinn Heimabær selji enn pítsur með 8 Bandaríkjadala framlegð á hverja pítsu og að eini fasti kostnaðurinn sé húsaleiga, 2.000 Bandaríkjadalir á mánuði. Til að finna hve margar pítsur þarf að selja mánaðarlega fyrir húsaleigunni deilum við 2.000 Bandaríkjadölum með 8 Bandaríkjadölum. Hagnaðarmörkin eru þá 250 pítsur. Selji staðurinn 250 pítsur á mánuði er húsaleigan að fullu greidd og sala umfram þann fjölda bætist við hagnað. Selji fyrirtækið færri en 250 pítsur nægja tekjurnar ekki fyrir húsaleigunni og það verður rekið með tapi. Þegar tap verður þurfa eigendurnir að leggja fram meiri persónulegan sparnað eða hugsanlega taka lán (mynd 9.16).

PÍTSUSTAÐURINN HEIMABÆR	
Fastur kostnaður alls	$2.000
Framlegð af einni pítsu	÷8
Núllpunktur (í fjölda pítsa)	250

Mynd 9.16 Þetta eru hagnaðarmörk Pítsustaðarins Heimabæjar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0 leyfi)

Það veitir mikilvæga innsýn að þekkja hagnaðarmörk fyrirtækis. Í grunninn sýna þau hve margar einingar þarf að selja til að standa undir gjöldum án taps. Þau geta einnig hjálpað eigendum að sjá hvenær kostnaður er of hár og ákveða hve margar einingar þarf að selja til að ná jafnvægi. Sé þetta ljóst frá upphafi geta frumkvöðlar forðast að stofna fyrirtæki sem aðeins skilar tapi.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Útreikningur hagnaðarmarka

Skoðaðu verkfærið til greiningar hagnaðarmarka. Notaðu sömu framlegð og áður, 8 Bandaríkjadali á pítsu, og reiknaðu hagnaðarmörkin ef staðurinn væri í dýrari borg. Hve margar pítsur þyrfti að selja á mánuði til að ná hagnaðarmörkum ef fastur kostnaður væri 5.000 Bandaríkjadalir á mánuði? En ef hann væri 10.000 Bandaríkjadalir á mánuði?

9

Lykilhugtök

reikningshald
kerfi til að skrá og flokka fjárhagsleg viðskipti fyrirtækis, taka þau saman og miðla þeim í reikningsskilum

bókhaldsjafnan
eignir = skuldir + eigið fé

viðskiptaskuldir
reikningur fyrir fjárhæðir sem fyrirtæki skuldar birgjum

viðskiptakröfur
reikningur fyrir fjárhæðir sem viðskiptavinir skulda fyrirtæki

viðskiptaengill
efnaður einkafjárfestir sem leitar að fjárfestingum sem geta skilað meiri ávöxtun en hefðbundin skráð hlutabréf gera yfirleitt

eignir
verðmæti sem fyrirtæki á og getur nýtt í framtíðinni

efnahagsreikningur
reikningsskil sem draga saman fjárhagslega stöðu fyrirtækis samkvæmt bókhaldsjöfnunni

vöruskipti
skipti á vöru eða þjónustu gegn annarri vöru eða þjónustu í stað greiðslu með handbæru fé

sjálfsfjármögnun
fjármögnunarleið sem nýtir eigin fjármuni sem best og beitir öðrum skapandi leiðum, svo sem vöruskiptum, til að halda útstreymi handbærs fjár í lágmarki

hagnaðarmörk
rekstrarumfang þar sem tekjur nægja nákvæmlega fyrir kostnaði

útgjaldahraði
hve hratt handbært fé streymir út umfram það sem streymir inn

góðgerðarsamtök
félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða sem stofnuð eru í góðgerðarskyni

veð
verðmæti sem lagt er að veði til að tryggja lán

framlegð á einingu
framlegð af einni seldri einingu

kostnaðarverð seldra vara
kostnaður við að framleiða vöru eða veita þjónustu

lánsfé
lánveiting gegn loforði um endurgreiðslu

hópfjármögnun
fjármögnun með lágum fjárhæðum frá mörgum aðilum

skuldafjármögnun
lánsfé sem þarf að endurgreiða, yfirleitt með vöxtum

framlag
fjárframlag sem ætlað er að styðja almenna starfsemi samtaka

upphafsstig
stig í lífsferli fyrirtækis þar sem þróun vöru eða þjónustu er hafin

eigið fé
tilkall eiganda til eigna fyrirtækis

fjármögnun með eigin fé
fjármunir sem lagðir eru fram gegn eignarhlut í fyrirtæki

gjöld
kostnaður sem fellur til í venjulegum rekstri fyrirtækis

reikningsskil
niðurstaða reikningshalds sem er notuð til að taka fjárhagslegar ákvarðanir

fjárhagslegt rekstrarhæfi
geta samtaka til að standa undir sér fjárhagslega til langs tíma og sinna hlutverki sínu

fjármögnun
öflun fjár til að stofna og reka fyrirtæki

fjármögnunarhreyfingar
hluti sjóðstreymisyfirlits sem sýnir hvaðan nýtt handbært fé kemur

fastafjármunir
stórar eignir með langan nýtingartíma, svo sem byggingar og land

fastur kostnaður
kostnaður sem breytist ekki með umfangi sölu

fjármunir
fjármunir til eignakaupa

styrkur
fjárframlag til að fjármagna tiltekið markmið eða verkefni

framlegð
söluverð vöru eða þjónustu að frádregnum beinum kostnaði

rekstrarreikningur (hagnaðar- og tapsreikningur)
reikningsskil sem sýna tekjur fyrirtækis af rekstri og kostnað sem féll til við tekjuöflunina

frumútboð (IPO)
ferli þar sem eignarhlutir fyrirtækis eru skráðir í kauphöll

fjárfestingarhreyfingar
hluti sjóðstreymisyfirlits sem sýnir stór kaup á búnaði eða aðstöðu

skuld
fjárhagsleg skuldbinding fyrirtækis gagnvart öðrum aðila

þroskastig
stig í lífsferli fyrirtækis þar sem reksturinn hefur náð rekstrarhæfi á markaði

aukastarf
tekjuöflun utan aðalstarfs

hreinn hagnaður
tekjur að frádregnum gjöldum

rekstrarhreyfingar
hluti sjóðstreymisyfirlits sem sýnir daglega starfsemi fyrirtækis, svo sem kaup á birgðum, greiðslu húsaleigu og móttöku greiðslna frá viðskiptavinum

hagnaðarhlutfall
hlutfall hagnaðar af tekjum, yfirleitt gefið upp í prósentum

tekjuskapandi þjónusta
grunnþjónusta sem félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða veita til að afla hluta tekna sinna og viðhalda starfseminni

fjárhagsspá
spá um framtíðarrekstur fyrirtækis

tekjur
fjárhæð sem fyrirtæki aflar með sölu vöru eða þjónustu

árstaktur
framreikningur núverandi rekstrar yfir tiltekið tímabil, yfirleitt eitt ár

frumfjármögnunarstig
stig í lífsferli fyrirtækis þar sem reksturinn er að mestu enn hugmynd

sjóðstreymisyfirlit
reikningsskil sem skýra uppruna og ráðstöfun handbærs fjár fyrirtækis

sjálfbær stefna
stefna sem getur viðhaldið fjárhagslegum stöðugleika samtaka

skattfrjáls staða
meðferð samkvæmt bandarískum skattalögum sem leysir félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða undan skattskyldu

verðmat
mat á virði fyrirtækis

breytilegur kostnaður
kostnaður sem sveiflast með umfangi tekna

framtaksfjárfestir
einstaklingur eða fjárfestingarfélag sem sérhæfir sig í fjármögnun sprotafyrirtækja

veltufé
fjármunir sem eru tiltækir til daglegs rekstrar

Samantekt

9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

Fjármögnun frumkvöðlaverkefna snýst um að skilja fjárþörf nýs fyrirtækis og hvaða fjármögnunarleiðir standa til boða. Hverri leið fylgja ólíkar væntingar og kröfur. Fjármögnun með eigin fé veitir frumkvöðlinum mest svigrúm: ekki er skylt að greiða arð og hann má greiða þegar sjóðstreymi dugir til að fyrirtækið geti staðið við allar skuldbindingar sínar. Skuldafjármögnun takmarkar fjárhagslegt svigrúm en getur við ákveðnar aðstæður verið ódýrari. Bandaríska alríkisstjórnin getur til dæmis niðurgreitt lán með ábyrgð bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar (SBA). Engin ein fjármögnunarleið hentar öllum fyrirtækjum.

9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

Félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða þurfa að sýna dugnað og sköpunargáfu og ná vandasömu jafnvægi í nýtingu fjármuna til að móta sjálfbæra fjármögnunarstefnu. Slík samtök þurfa að bjóða verkefni sem vekja áhuga stuðningsfólks sem er tilbúið að greiða fyrir þátttöku. Þau reiða sig einnig á örlæti velgjörðarfólks sem gefur framlög umfram það að greiða fyrir þátttöku. Auk þess keppa þau um styrki þar sem samkeppnin er mjög hörð.

Þótt lán og skuldir á borð við kreditkortaskuldir geti fjármagnað nýtt fyrirtæki reynist mörgum frumkvöðlum erfitt að endurgreiða þau og greiða vextina sem bætast við. Fjármögnunarleiðir án lántöku, svo sem hópfjármögnunarvefir og vöruskipti, eru oft viðráðanlegri kostir.

Sjálfsfjármögnun felst í að fjármagna sprotafyrirtæki af eigin rammleik. Stundum hafa frumkvöðlar enga aðra fjármuni en persónulegan sparnað. Slík fjármögnun krefst þess að frumkvöðlar séu skapandi þegar þeir leysa vandamál, afla viðskipta og halda kostnaði í skefjum. Ferlið getur verið hægara og erfiðara en hjá fyrirtæki sem hefur meira fjármagn, en til langs tíma getur það styrkt fyrirtækið, stutt vöxt þess og skilað stofnendum ríflegum arði.

9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla

Reikningshald snýst um að skrá viðskipti þannig að frumkvöðlar geti miðlað upplýsingum til hagsmunaaðila, þar á meðal hugsanlegra fjárfesta, og eigendur geti tekið ákvarðanir um rekstur fyrirtækisins.

9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

Frumkvöðlar geta nýtt fjárhagsupplýsingar í margvíslegum tilgangi. Fjárhagsspár geta hjálpað til við að skipuleggja nýtt fyrirtæki. Með því að spá fyrir um tekjur og gjöld fyrsta ársins getur frumkvöðullinn fengið raunhæfa hugmynd um þá fjármögnun sem gæti þurft. Spárnar geta einnig sýnt hugsanlegum fjárfestum hvernig fyrirtækið gæti litið út í framtíðinni og hve langur tími gæti liðið þar til þeir fá arð af fjárfestingunni. Hagnaðarmörk sýna þá lágmarkssölu sem þarf til að standa undir gjöldum.

Upprifjunarspurningar

1. Hver eru stig lífsferils fyrirtækis?
2. Hvernig breytist fjármögnunarþörf milli stiga í lífsferli fyrirtækis?
3. Hvaða tveir flokkar fjármögnunar standa frumkvöðlum oftast til boða?
4. Hvað er bandaríska smáfyrirtækjastofnunin (SBA)?
5. Hvað er lán með ábyrgð bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar (SBA)?
6. Hvað eru góðgerðarsamtök?
7. Hvað er sjálfbær fjármögnunarstefna?
8. Hvað er samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi?
9. Hvað er hópfjármögnun?
10. Hvað eru vöruskipti?
11. Hvað felst í sjálfsfjármögnun sprotafyrirtækis?
12. Hvaða tilgangi þjónar reikningshaldskerfi?
13. Hvaða lykilhugtök eru notuð í bókhaldsjöfnunni?
14. Hver er munurinn á reikningshaldi og fjármálum?
15. Hver eru helstu reikningsskilin og hvaða upplýsingar veita þau?
16. Til hvers eru fjárhagsspár notaðar?
17. Hvað eru hagnaðarmörk?

Umræðuspurningar

1. Hvernig breytist fjármögnunarþörf milli stiga í lífsferli fyrirtækis og hvers vegna?
2. Hverjir eru kostir og gallar ólíkra fjármögnunarleiða?
3. Hvaða áhrif hefur veð á fjármögnunarkosti þína?
4. Hvaða áskorunum standa félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða frammi fyrir þegar þau afla fjármögnunar?
5. Hvaða annan ávinning en fjármögnunina sjálfa getur hópfjármögnunarherferð veitt og hvaða ókosti gæti hún haft?
6. Hvaða fórnir telur þú að þú gætir þurft að færa til að sjálfsfjármagna hugsanlegt fyrirtæki þitt?
7. Hvernig myndir þú komast af með takmarkaðan aðgang að fjármagni þegar þú stofnar eigið fyrirtæki? Hvaða erfiðleika sérðu fyrir þér við það?
8. Hvaða utanaðkomandi aðilar hefðu áhuga á að fá reikningsskil fyrirtækis?

9. Hvers vegna krefjast fjárfestar þess að fá aðgang að reikningsskilum?
10. Hvernig nota fyrirtæki reikningsskil í samskiptum við hugsanlega fjárfesta?
11. Hvernig getur frumkvöðull nýtt fyrstu fjárhagsupplýsingar þegar hann skipuleggur nýtt fyrirtæki?

Tilviksspurningar

1. Hópfjármögnunarvefir á borð við Kickstarter og GoFundMe veita sprotafyrirtækjum aðgang að mörgum ólíkum bakhjörlum. Þeir geta ef til vill aðeins lagt fram lágar fjárhæðir og fá þá tiltölulega litla umbun í staðinn. Í tilviki iBackPack vissu þeir sem lögðu verkefninu til fé á Kickstarter lítið um rekstur fyrirtækisins eftir fjármögnunina.
   A. Hvernig bitnaði skortur á eftirliti á bakhjörlunum?
   B. Hvernig hefði staðan getað verið önnur ef einn viðskiptaengill hefði komið að verkefninu?
2. Settu þig í spor stjórnanda félagasamtaka án hagnaðarsjónarmiða, svo sem athvarfs fyrir heimilislaust fólk. Meginmarkmiðið er að hjálpa fólki sem hefur orðið fyrir áföllum að komast aftur á réttan kjöl. Fólkið hefur líklega ekki efni á að greiða fyrir dvölina eða standa með öðrum hætti undir rekstrarkostnaði athvarfsins. Því þarftu að leita annarra leiða til að greiða reikningana. Farðu á vefinn https://blog.hubspot.com/marketing/engage-major-donors-foundations-list. Hvernig gætir þú laðað gefendur að starfsemi athvarfsins?
3. Hugsaðu um kaffihús í nágrenni þínu eða heimsæktu það. Líttu í kringum þig (eða sjáðu það fyrir þér) og finndu þá hluti og þau verk sem teljast til gjalda kaffihússins. Mundu að gjöld kaffihússins tengjast aðföngum sem það notar til að afla tekna af sölu kaffis og skyldra vara. Gleymdu ekki kostnaði sem er síður augljós. Almenna reglan er sú að öllu sem fyrirtæki gerir fylgir einhver kostnaður.

9

Tillögur að viðbótarefni

9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

Lánaáætlun Smáfyrirtækjastofnunar Bandaríkjanna: https://www.sba.gov/funding-programs/loans

„Tuttugu áhrifamestu framtaksfjárfestar heims," New York Times (27. mars 2017): https://www.nytimes.com/interactive/2017/03/27/technology/Top-20-Venture-Capitalists.html?_r=0

Hlaðvarpsröð bandaríska almannaútvarpsins (NPR), „How I Built This" (dæmi um þætti: Instagram, Airbnb og Spanx): https://www.npr.org/podcasts/510313/how-i-built-this

TED Radio Hour (dæmi um þætti: Big Data Revolution og Disruptive Leadership): https://www.npr.org/programs/ted-radio-hour/?showDate=2019-07-05

9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

Skattaupplýsingar frá Skattstofnun Bandaríkjanna fyrir góðgerðarsamtök: https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations

Upplýsingar frá Heilbrigðisrannsóknastofnun Bandaríkjanna um styrki og umsóknarferlið: https://grants.nih.gov/grants/about_grants.htm

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna, „Hvernig stofna á félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða“: https://www.sba.gov/blogs/how-start-non-profit

Kickstarter: www.kickstarter.com

Indiegogo, „Handbók um hópfjármögnun“: https://learn.indiegogo.com/the-essential-guide-to-crowdfunding

Startupfest, „100.000 Bandaríkjadala fjárfestingarverðlaunin“: http://www.startupfestival.com/news/100k-investment-prize/

Alþjóðleg sprotakeppni G-Startup Worldwide: https://www.f6s.com/g-startupworldwide/

Að veita viðskiptavinum greiðslufrest: https://fitsmallbusiness.com/invoicing-extending-credit-to-customers/

7 leiðir til að sjálfsfjármagna fyrirtæki með góðum árangri: https://www.entrepreneur.com/article/254217

4 nauðsynleg ráð fyrir frumkvöðla í aukastarfi: https://www.entrepreneur.com/article/298310

5 leiðir sem félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða geta notað til að virkja gefendur: https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/5-ways-nonprofits-engage-donors.aspx

9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla

Inngangsnámskeið Smáfyrirtækjastofnunar Bandaríkjanna í reikningshaldi: https://www.sba.gov/tools/learning-center-view-course/364071

Ókeypis skýring Accounting Coach á grunnatriðum reikningshalds: https://www.accountingcoach.com/accounting-basics/explanation

Námskeið Khan Academy um reikningshald og reikningsskil: https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/accounting-and-financial-stateme

9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna: https://www.sba.gov/blogs/3-essential-financial-statements-your-small-business

Verðbréfaeftirlit Bandaríkjanna: https://www.sec.gov/reportspubs/investor-publications/investorpubsbegfinstmtguidehtm.html

Forbes, 5 Financial Reports You Should Be Running: https://www.forbes.com/sites/sageworks/2018/03/26/here-are-5-financial-reports-you-should-be-running/#183ae98d6548

Medium, 3 Phases of Financial Indicators for Startups: https://medium.com/@DanielleMorrill/3-phases-of-financial-indicators-in-startups-b18ddb97f5f0

10. KAFLI

Vöxtur og farsæl markaðssetning



Mynd 10.1 Dropbox, sem Drew Houston og Arash Ferdowsi stofnuðu, hefur vaxið hraðar en dæmi eru um og er nú metið á milljarða Bandaríkjadala. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Dropbox-forritinu í farsíma eftir Ian Lamont/Flickr, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
- 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
- 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki
- 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar
- 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Inngangur

Dropbox, sem Drew Houston og Arash Ferdowsi stofnuðu árið 2007, hefur gjörbreytt því hvernig neytendur og fyrirtæki geyma og deila rafrænum skrám. Hugmyndin kviknaði dag

einn þegar Houston var í lest á leið til vinnu og áttaði sig á því að hann hafði skilið USB-lykilinn eftir heima. Þetta var ekki í fyrsta sinn sem hann gleymdi þessum litla rafræna skjalaskáp og hann taldi víst að aðrir lentu oft í hinu sama. Þá fékk hann hugmynd: að geyma skrárnar í „skýi“ á netinu þannig að hver sem er gæti nálgast þær hvar sem væri og úr hvaða tæki sem væri.1 Hann vildi bjóða upp á hraðari geymslu og meira rými en þau fáu netgeymslukerfi sem þá voru til, með einföldu viðmóti. Þótt hugmyndin um skýjageymslu hafi kviknað hjá Houston í lestarferðinni hafði skýjavinnsla verið til umræðu innan tæknigeirans nokkrum árum fyrr.2

1

Sarah Buhr og Katie Roof. „A Brief History of Dropbox.“ TechCrunch. 6. mars 2018. https://techcrunch.com/gallery/a-brief-history-of-dropbox/slide/1/

2

Johnson Hur. „History of Online Storage.“ BeBusinessEd.com. án ártals. https://bebusinessed.com/history/history-of-online-storage/

Fullur vonar kynnti Houston hugmyndina fyrir Y Combinator, framtaksfjárfestingarfélagi í Kaliforníu sem fjárfestir í sprotafyrirtækjum, veitir þeim aðstöðu og þjálfun og hjálpar þeim að móta kynningar fyrir fjárfesta. Þótt félagið hefði áður hafnað viðskiptahugmynd frá honum taldi það nýju hugmyndina efnilega og bað hann að finna meðstofnanda áður en hann kynnti hana. Meðstofnandi myndi auðvelda fjármögnun. Hann myndi sýna að hugmyndin væri trúverðug, nyti stuðnings og byggði líka á þekkingu annars manns. Houston fann fljótt Ferdowsi, samnemanda sinn í verkfræði og tölvunarfræði við MIT.3 Saman söfnuðu þeir 1,2 milljónum Bandaríkjadala hjá fjárfestum þótt frumgerðin virkaði ekki að fullu. Þeir réðu síðan forritara og verkfræðinga sem útbjuggu nothæfari útgáfu fyrir flest stýrikerfi tölva.

3

„How I Met My Co-Founder: Drew Houston, Dropbox.“ Úr Finding Your Way as an Entrepreneur. 30. maí 2012. https://ecorner.stanford.edu/in-brief/how-i-met-my-co-founder/

Dropbox tók fljótlega að beita Lean Startup-aðferðinni með því að gefa fyrstu notendum aðgang að frumútgáfu. Houston átti erfitt með að útskýra vöruna fyrir þeim og gerði því myndband með sérkennilegri frásögn til að vekja áhuga þeirra. Frumútgáfan sló í gegn: Á einum degi fjölgaði notendum úr 5.000 í 75.000 og þeir gátu líka veitt endurgjöf sem nýttist í síðari útgáfum.

Vegna þessa mikla árangurs var Dropbox metið á 10 milljarða Bandaríkjadala árið 2014.4 Sumir greinendur töldu verðmatið þó of hátt þegar samkeppnisaðilar Dropbox tóku að auka markaðshlutdeild sína. Fyrirtækið heldur áfram að safna endurgjöf viðskiptavina til að gera nauðsynlegar endurbætur á næstu útgáfum.

4

Eliot Brown og Jay Greene. „Dropbox Files for IPO Three Years after $10 Billion Private Valuation.“ The Wall Street Journal. 11. janúar 2018. https://www.wsj.com/articles/dropbox-files-for-ipo-three-years-after-10-billion-private-valuation-1515708036

10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum ættir þú að geta:

- Lýst hvernig fyrirtæki beita meginreglum Lean Startup-aðferðarinnar við vöruþróun og markaðsprófanir
- Greint hvernig líkanið byggja–mæla–læra hjálpar fyrirtækjum að skilja hvers konar vöru hugsanlegir viðskiptavinir vilja
- Útskýrt hvað lágmarksstarfhæf vara (MVP) er og hvers vegna fyrirtæki þurfa ekki fullkomna vöru til að setja hana á markað
- Útskýrt hvers vegna fyrirtæki þurfa að læra að setja saman hnitmiðaða kynningu fyrir fjárfesta og hugsanlega viðskiptavini
- Útskýrt hvað stefnubreyting er og hvenær fyrirtæki þurfa að breyta um stefnu

Eins og sjá má af dæminu um Dropbox geta fyrirtæki starfað án þess að allt sé fullkomið. Í upphafi birti fyrirtækið stutt myndband sem lýsti Dropbox-vörunni áður en forritið sjálft hafði verið kóðað.[5] Þannig var hægt að prófa hugmyndina og fá endurgjöf viðskiptavina án þess að eyða tíma eða fé í vörur sem myndu ekki virka. Ef breytinga var þörf var enn svigrúm til þeirra, enda aðeins um frumgerð að ræða og ekki búið að fjárfesta mikið í vörunni. Margar af fyrstu breytingunum sneru að hönnun viðmótsins, svo sem hnöppum, tiltækum aðgerðum og geymslurými, sem viðskiptavinir gerðu ítrekað athugasemdir við.

5 „The Original Dropbox MVP Explainer Video.“ Allen Cheng. án ártals. https://www.allencheng.com/dropbox-mvp-explainer-video/

Ný fyrirtæki þurfa tíma til að móta sjálfsmynd sína, ná til markhópsins, skapa og þróa vörur sem henta og skerpa á stefnu sinni. Sprotafyrirtæki hafa ekki fullmótuð og sannreynd viðskiptalíkön eins og rótgróin fyrirtæki. Upphafleg áhersla eða hugmynd fyrirtækis getur þróast í eitthvað annað ef fyrstu viðbrögð við frumgerðinni vísa í aðra átt.

Houston (sjá mynd 10.2) og Ferdowsi vissu að varan væri ekki fullkomin og beittu því kerfi sem nefnist Lean Startup-aðferðin. Frumkvöðlar nota þessa aðferð til nýsköpunar með því að prófa vörur sínar stöðugt og fá endurgjöf frá viðskiptavinum jafnóðum. Samkvæmt aðferðinni er varan kynnt fyrstu notendum snemma í þróunarferlinu svo að viðbrögð fáist strax. Þannig má ganga úr skugga um að fólki líki í raun við vöruna og sé tilbúið að kaupa hana. Tæknifyrirtæki nota aðferðina einkum vegna þess að þau hafa komist að því að mikil áhætta fylgir því að vinna árum saman að vöru án þess að mæla viðbrögð við henni, sérstaklega þegar tækniumhverfið breytist hratt. Lean Startup-stefnan nýtist þó nánast öllum fyrirtækjum og atvinnugreinum.

Þótt tekjur Dropbox séu sagðar nema 1 milljarði Bandaríkjadala og notendur séu yfir 500 milljónir hefur engu að síður gengið á ýmsu hjá Houston. Hann komst að því að starf forstjórans breytist eftir því sem fyrirtækið þróast, enda eru þarfir þess ólíkar á mismunandi skeiðum líftímans. Forstjórinn þarf meðal annars að beina athygli sinni að gerð frumgerða,

prófunum með notendum, leit að bestu dreifingarleiðunum og stjórnun sjóðstreymis. Takast þarf á við þessar hindranir þegar þær koma upp.6 Skoðum Lean Startup-aðferðina nánar og hvernig hún varð sjálf til.

6

Scott Rosenberg. „Inside Dropbox's Identity Overhaul." Wired. 30. janúar 2017. https://www.wired.com/2017/01/inside-dropboxs-identity-overhaul/



Mynd 10.2 Andrew Houston telur að forstjóri þurfi að færa áhersluna til eftir því sem þarfir fyrirtækisins breytast. (heimild: ljósmynd af Drew Houston eftir Financial Times/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

10

Lean Startup-aðferðin

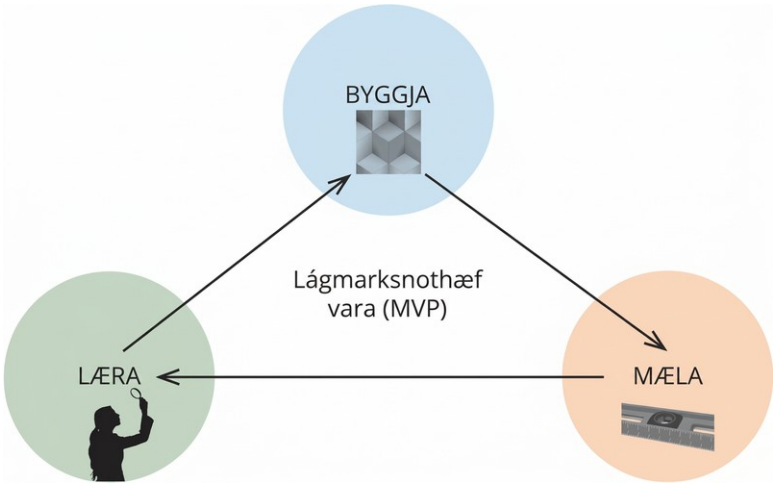
Höfundurinn og frumkvöðullinn Eric Ries þróaði Lean Startup-aðferðina eftir að fyrsta tæknifyrirtæki hans þurfti að hætta starfsemi, þrátt fyrir mikinn tíma, fyrirhöfn og fjármuni sem varið hafði verið í það. Sem betur fer varð gremja Ries til þess að hann rannsakaði önnur farsæl fyrirtæki og straumlínuframleiðslu. Þar á meðal var afar árangursríkt straumlínuframleiðsluferli Toyota, sem kenndi honum að sýna sveigjanleika og bregðast hratt við í vöruþróun. Hann áttaði sig á því að ekki þyrfti fullhannaða vöru eftir margra ára þróun. Þess í stað mætti bjóða ófullkomna en nothæfa vöru án alls aukabúnaðar, sem fólk gæti prófað og veitt endurgjöf um með tímanum.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Steve Blank skapaði aðferðafræði viðskiptavinaþróunar, sem telst ein af undirstöðum Lean Startup-hreyfingarinnar. Horfðu á kynningu hans um mikilvægustu grundvallaratriði aðferðafræðinnar til að fræðast nánar. Þessir þættir eru kjarninn í stjórnunarreglum Toyota, sem nefnast Toyota Way og eru 14 talsins.

Ries mælti með skrefaskiptri nálgun við að stýra sprotafyrirtæki. Hún lýsir því hvernig breyta má um stefnu þegar þörf krefur, sýna þrautseigju og hraða vexti. Þetta nefnist einnig hringrásin byggja–mæla–læra. Fyrst er frumgerð smíðuð, eða hugmyndin að minnsta kosti skráð. Síðan er hún kynnt viðskiptavinum, sem veita endurgjöf svo fyrirtækið læri hverju eigi

að halda og hverju þurfi að breyta. Þá er frumgerðinni breytt og ferlið hefst að nýju. Hringrásin er endurtekin þar til frumgerðin er nægilega góð til markaðssetningar. Mynd 10.3 sýnir þessa hringrás. Jafnvel eftir að varan kemur á almennan markað má halda áfram að nota hringrásina til að bæta vöruna.



Mynd 10.3 Hringrásin byggja–mæla–læra er rammi sem hjálpar frumkvöðlum að þróa hugmynd í lágmarksstarfhæfa vöru (MVP), mæla áhrif hennar á fólk og læra hvort breyta þurfi um stefnu eða halda ótrauð áfram. (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Eftir að fyrsta sprotafyrirtæki Ries reyndist ekki árangursríkt stofnaði hann annað fyrirtæki sem nefndist IMVU.7 IMVU er vettvangur fyrir sýndarpersónur, eða „sýndarheimur“, ætlaður fólki sem vill kaupa fatnað, húsgögn og fylgihluti í netsamfélagi en halda persónuupplýsingum sínum öruggum. IMVU er í grunninn sýndarveruleikaheimur með rafrænni verslun, efni frá notendum og þrívíddarpersónum. Við uppbyggingu IMVU unnu Ries og meðstofnendur hans ótal vinnustundir í sex mánuði að frumgerð þrívíddarsýndarpersóna sem þeir komust síðar að raun um að enginn vildi. Fyrsta mánuðinn námu heildartekjurnar 300 Bandaríkjadölum. Næsta mánuð urðu þær 400 Bandaríkjadalir, eftir að þeir höfðu sárbænt vini og ættingja um að prófa vöruna.

7 Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 1–8.

Þegar Ries sá tryggustu fyrstu viðskiptavinina hverfa ákváðu hann og meðstofnendur hans að beina gremjunni í annan farveg og ræða við hugsanlega viðskiptavini. Þeir prófuðu vöruna á unglingum og fólki sem notaði tækni mikið, auk almennra neytenda. Almennu neytendurnir vissu aldrei hvað þeir áttu að gera við vöruna og þótti hún of undarleg. Tæknivanari og yngri notendur voru hins vegar fúsir til að prófa hana. Þeir veittu mikla endurgjöf sem leiddi til betri útgáfu af samfélagi sýndarpersónanna.8

8 Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 43.

Upphaflegi vettvangurinn var hannaður sem lágmarksstarfhæf vara (MVP), það er mjög snemmbúin frumgerð vöru.9 Að sögn Ries getur MVP verið einfaldasta mögulega útfærsla sem hjálpar fólki að skilja um hvað varan snýst. Vara þarf ekki einu sinni að hafa verið smíðuð til að teljast MVP heldur má sýna hana með skissum, myndböndum og útskýringum á

því hvernig hún gæti litið út. MVP getur einnig verið einföld grunnútgáfa vörunnar, eins og vefur IMVU sem var ekki sérlega góður í upphafi. Markmiðið er að sýna hugsanlegum notendum grunnvöru sem er nægilega útfærð til að kalla fram endurgjöf um hvað fólki þykir gagnlegt og hvaða eiginleikar skipta máli, án mikillar fjárfestingar í tíma eða fé. Engin ein gerð MVP er rétt eða röng. Eigandinn ákveður hvernig hugmyndin er sýnd og prófuð til að finna hvað fólki líkar og mislíkar og hvernig þróa megi hana áfram.

9

Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 43.

Af reynslunni af MVP-vörunni áttaði Ries (sjá mynd 10.4) sig á að fyrsti vettvangurinn var gallaður og gat valdið bilunum í tölvum notenda. Þrátt fyrir gallana var hann staðráðinn í að fá endurgjöf viðskiptavina án þess að eyða miklum tíma eða fjármunum. Þegar hann og meðstofnendur hans höfðu komið ófullkomna vettvanginum í gang ákváðu þeir að taka gjald fyrir þjónustuna. Þeir sendu tryggum notendum sínum tugi breytinga þar til til varð vara sem hentaði stærri hópi viðskiptavina. Meðal breytinganna voru nýjar sýndarpersónur, nýjar hreyfingar þeirra, meira fataúrval og nýir heimar til að kanna. IMVU ruddi brautina fyrir þessa Lean Startup-nálgun, sem ný fyrirtæki um allan heim nota nú. Í dag er IMVU farsælt fyrirtæki með yfir 55 milljónir Bandaríkjadala í tekjur og 50 milljónir notenda.10

10

IMVU Inc. „IMVU Inc. Celebrates Nine Years of Connecting People around the World, Expands Profitable Business to Mobile.“ PR Newswire. 8. apríl 2013. https://www.prnewswire.com/news-releases/imvu-inc-celebrates-nine-years-of-connecting-people-around-the-world-expands-profitable-business-to-mobile-201920201.html



Mynd 10.4 Eric Ries, þriðji frá vinstri, ræðir á ráðstefnu um Lean Startup-ferlið sem hann þróaði við stofnun annars fyrirtækis síns. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Eric Ries á ráðstefnunni TechCrunch Disrupt eftir „kawanet“/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

Lean Startup-ferlið hefst á því að smíða einfalda vöru (MVP) sem veitir aðeins helsta ávinninginn, án viðbótareiginleika. Houston og hugbúnaðarteymi hans bjuggu til einfaldan vettvang sem fyrstu notendur gátu prófað. Fyrstu notendur eru fólk sem vill prófa nýjar vörur um leið og þær koma út. Þeir láta til dæmis hvorki galla í hugbúnaði né óþjála hönnun aftra sér, enda eru þessir notendur áhugasamir um nýjungar og hafa gaman af að prófa nýja hluti. Dropbox bjó ekki til fullkomna vöru í upphafi vegna þess að þróunarteymið vissi ekki hvernig hún ætti að vera fyrr en endurgjöf notenda lægi fyrir. Eftir fyrstu skráningarnar og viðbrögðin við frumgerðinni gat teymið búið til fyrstu útgáfu vörunnar. Síðar vann það að ítrekunum, það er viðbótum eða breytingum á útgáfunni, með hliðsjón af hugmyndum og ábendingum viðskiptavina.

Zappos er annað dæmi um þróunarverkefni sem hófst með MVP. Nick Swinmurn, stofnandi skóverslunarinnar á netinu, hrinti hugmyndinni af stað árið 1998 með því að setja upp einfaldan vef til að selja skó og mæla umferð um hann.[11] Hugmyndin kviknaði eftir að hann fór í verslunarmiðstöð og fann enga skó í þeim stílum eða litum sem hann vildi. Hann taldi að fleiri hefðu orðið fyrir svipaðri gremju. Fyrsta tilgáta hans var að fólk hefði áhuga á að kaupa skó á netinu og því bað hann Tony Hsieh, þáverandi forstjóra Zappos, að fjárfesta í verkefninu. Hsieh lagði fram hálfa milljón Bandaríkjadala til að koma fyrirtækinu af stað. Swinmurn gerði síðan einfaldan vef sem í upphafi sýndi aðeins grunnmyndir af skóm og verð þeirra. Hann rak einnig auglýsingaherferðir, mældi vefumferð og lagaði síðuna. Í stað þess að eyða miklum tíma í ítarlega viðskiptaáætlun gat hann með þessari aðferð gert skjótar breytingar á vörunni, markhópnum og stefnunni með hringrásinni byggja–mæla–læra og með því að byrja á MVP-vöru, rétt eins og Houston.[12]

11

„Lean Startup Zappos: The Basics.“ Bullet. án ártals. https://www.bullethq.com/lean-startup-zappos-how-zappos-validated-their-business-model-with-lean/

12

„The Lean Startup Methodology.“ The Lean Startup. án ártals. http://theleanstartup.com/principles

10

LEYSTU VERKEFNIÐ

Fimm meginreglur Lean Startup-aðferðarinnar

Farðu á vefinn http://theleanstartup.com/#principles og smelltu á tengilinn „Lean Startup Process In Detail“ (Ítarleg lýsing á Lean Startup-ferlinu).

- Veldu eitt viðfangsefni sem vekur áhuga þinn og skrifaðu einnar síðu samantekt á hugtakinu.
- Bættu við dæmi sem skýrir viðfangsefnið.

Ef byggingarstig hringrásarinnar er skoðað nánar sést að skrefin leiða frumkvöðulinn í gegnum ferli sem hefst á að skilgreina vandann og smíða MVP-vöru. Hún er sýnd hugsanlegum neytendum sem sýnishorn svo kanna megi viðbrögð þeirra. Í mörgum tilvikum getur sala á þessari ófullkomnu vöru einnig hjálpað til við að mæla viðbrögð notenda. Mælikvarðar eru skilgreindir til að prófa forsendur þeirra sem hönnuðu vöruna. Markmiðið

er að prófa MVP-vöruna á markhópnum með spurningum um hönnun, notagildi, kjarna eða samsetningu ávinnings og aðra eiginleika sem bæta upplifun viðskiptavina.

Til dæmis má mæla mismunandi hönnunareiginleika með því að spyrja viðskiptavini hvort þeim líki tiltekinn eiginleiki eða safn eiginleika í vörunni sem þeir prófa. Telja má jákvæð og neikvæð viðbrögð og safna athugasemdum um hvaða eiginleikum eigi að bæta við eða fjarlægja. Þegar endurgjöfin liggur fyrir geta frumkvöðlar gert breytingar. Þá geta þeir haldið á næsta stig og mælt hvort breytingarnar sem endurgjöfin leiddi til skili raunverulegum framförum.

Samhliða lágmarksframboði vörunnar mælir Ries með einföldu fjárhagslegu mati sem nefnist nýsköpunarbókhald. Með því er metið hvort breytingar á vörunni skili tilætluðum árangri. Frumkvöðlar eiga því ekki fyrst og fremst að líta til hefðbundinna fjárhagsmælikvarða fyrirtækja, svo sem sölu, hagnaðar og arðsemi fjárfestingar, því þeir eiga síður við á þessu stigi. Þess í stað ættu þeir að mæla framfarir á annan hátt. Til dæmis má prófa forsendur um reksturinn, kanna hvaða eiginleika viðskiptavinir kunna að meta og mæla skráningar og hlutfall þeirra notenda sem halda áfram. Skipta má notendum í notendahópa og prófa þá til dæmis vikulega samhliða breytingum á vörunni.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa grein um nýsköpunarbókhald og taktu eftir tiltækum mælikvörðum á framfarir og við hvaða aðstæður þeir nýtast.

Á lærdómsstiginu notar frumkvöðullinn endurgjöfina sem hefur fengist til að meta framfarir vörunnar á hlutlægan hátt. Frumkvöðullinn breytir MVP-vörunni og hefur hringrásina að nýju þar til ferlið nær þeim punkti að annaðhvort er hægt að hraða því eða nauðsynlegt verður að breyta um stefnu.[13]

13

Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 76–183.

Endurgjöf er mjög mikilvægur þáttur í lærdómi fyrirtækisins í Lean Startup-ferlinu. Hún hjálpar fyrirtækjum að hanna betri vörur og vinna að ítrekunum, það er nýrri útgáfum sem þjóna viðskiptavinahópnum betur. Fyrirtæki vinna með fyrstu notendum um nokkurt skeið áður en þau ná til breiðari hóps með betri vöru og laða fleiri til að nota hana.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

General Electric er stórt en vinnur eftir Lean Startup-aðferðinni

General Electric (GE) hefur starfað í mörg ár og er móðurfélag umfangsmikillar fyrirtækjasamstæðu. Eric Ries tókst að fá þennan risa til að nýta sér Lean Startup-hreyfinguna með samstarfi um nýtt verkefni sem nefnist FastWorks. Verkefninu var í grunninn hleypt af stokkunum til að innleiða meginreglur straumlínunýsköpunar í vöruþróun fyrirtækisins með því að þjálfa þúsundir starfsmanna í aðferðafræðinni og hjálpa þeim að þróa eftirsóknarverðar vörur hraðar.

GE bætti til dæmis hverfil með Lean Startup-nálgun og óskaði eftir endurgjöf viðskiptavina. Margir þeirra þurftu á ólíkum eiginleikum að halda, svo sem auknum áreiðanleika, betri eldsneytisnýtingu og meiri afköstum. Teymið sem vann að verkefninu ákvað að nota FastWorks til að verða við öllum óskum viðskiptavinanna. Þannig mætti stytta þróunarferlið og spara þeim fé. Þrjú hundruð starfsmenn í hverflateymi GE vissu að verkefnið yrði erfitt vegna þess að þeir voru dreifðir um heiminn og samþykktarferlin flókin, en þeir tóku þegar til starfa. Sumir einbeittu sér að því að einfalda samþykktarferlið en aðrir unnu að því að leysa flöskuhálsa og hvöttu verkfræðinga neðar í skipuritinu til að taka erfiðar ákvarðanir án samþykkis æðstu stjórnenda. Þessar tvær breytingar gerðu teyminu kleift að breyta hratt um stefnu, safna endurgjöf og laga hverfilinn á skilvirkan hátt. Með FastWorks stytti teymið þróunartímann um fjórðung, úr fjórum árum í þrjú. Það sparaði viðskiptavinum 5 milljónir Bandaríkjadala í eldsneytiskostnað á ári og jók eigin tekjur um 6 milljónir Bandaríkjadala á ári.14

14

Bruce Watson. „Sprotaorkuverið: Þessir verkfræðingar smíða hverfla að hætti Kísildals.“ General Electric. 3. maí 2017. https://www.ge.com/reports/startup-power-plant-adapting-silicon-valley-methods-building-turbines/

Ítrekun, kynning og stefnubreyting

Mörg fyrirtæki verja miklum tíma og fyrirhöfn í verkefni sem virðast frábærar hugmyndir í orði en mistakast þegar þau koma á markað. Lean Startup-aðferðin er ný leið til að þróa á skemmri tíma vörur sem fólk vill og halda utan um þær. Með leit að viðskiptavinum og staðfestingu frá viðskiptavinum geta fyrirtæki komist að því að virðistilboð vörunnar virki ekki og að bæta þurfi vöruna eða breyta henni.

Eftir fyrsta rekstrartap sitt áttaði Ries sig á vandanum sem felst í því að fyrirtæki verja tíma og fé í verkefni sem neytendur hafna og vildi finna lausn. Þegar hann hóf að byggja upp samfélag sýndarpersóna í nýja fyrirtækinu sínu lét hann teymin vinna að ítrekunum, það er litlum breytingum á núverandi útgáfu vöru til að laga hana betur að þörfum neytenda. Á þessu stigi nýtti hann lærdóminn af fyrri mistökum og reyndi að útbúa einfalda útgáfu vörunnar sem virkaði nægilega vel til að veita viðskiptavinum kjarnaviðri, afla endurgjafar þeirra og gera smávægilegar breytingar á þeim þáttum sem notendur töldu mikilvægasta. Þannig gat IMVU bætt vöruna skref fyrir skref og færst nær því að veita sem mest virði.

Ein afar árangursrík ítrekun fólst í að breyta því hvernig sýndarpersónan færðist um sýndarveruleikaheiminn. Upphaflegu persónurnar gátu ekki gengið um eins og í vinsælum fjölspilunartölvuleikjum. Þótt Ries vissi að þetta væri ókostur sendi hann fyrstu notendum útgáfuna og bað um endurgjöf. Viðskiptavinir töldu að hreyfingarleysið gæfi til kynna að hugbúnaðurinn væri lélegur. Ries og teymið veigruðu sér við þeirri miklu tæknifjárfestingu sem hreyfingarnar kröfðust og ákváðu þess í stað að prófa örlitla ítrekun: Sýndarpersónan hvarf af upphafsstaðnum og birtist aftur á nýjum stað. Viðskiptavinir brugðust vel við, töldu lausnina betri en það sem fyrir var og vandaða útfærslu. Hin hraða og ódýra ítrekun reyndist besta leiðin til árangurs.15

15

Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 108.

Á meðan þetta ferli stendur yfir kynnir frumkvöðullinn hugmyndina stöðugt fyrir hugsanlegum neytendum og fjárfestum. Kynningar geta valdið frumkvöðlum kvíða því þeir kunna að verða taugaóstyrkir þegar þeir tala frammi fyrir fólki. Kynningin getur þó skipt jafnmiklu máli og að þróa réttu vöruna fyrir réttan markhóp og því þarf að æfa hana og ná góðum tökum á henni.

Kynning er munnleg framsetning frumkvöðuls á hugmynd eða viðskiptaáætlun og beiðni sem hann beinir til hóps fjárfesta, viðskiptavina eða hugsanlegra samstarfsaðila (sjá Að segja sögu frumkvöðlaverkefnisins og kynna hugmyndina). Að geta kynnt viðskiptahugmynd sína fyrir fjárfestum er einn lykillinn að árangri frumkvöðuls. Ef Lean Startup-nálguninni er beitt þarf kynningin þó líklega að vera talsvert frábrugðin hefðbundinni kynningu.

Lean Startup-kynning krefst þess að fyrirlesarinn móti spennandi og vel útfærða sögu um fyrirtækið, vöruna og sérstöðu hennar, með nægum smáatriðum til að sýna að fyrirtækið sé meira en hugmynd í huga fyrirlesarans. Lean Startup-nálgunin miðast við viðskiptavini, leitast við að leysa vanda þeirra og mælir vöruna aftur og aftur þar til hún stenst kröfur. Sagan þarf að sýna ferlið við að skilja viðskiptavinina, vanda þeirra og viðfangsefni. Síðan þarf að útskýra ítrekanir, hönnunarprófanir og lærdóm af endurgjöf viðskiptavina svo hin viðskiptavinamiðaða nálgun sé skýr. Kynntar eru tilraunir, gögn og ályktanir til að sýna framfarir fyrirtækisins. Eins og fram kom í Að segja sögu frumkvöðlaverkefnisins og kynna hugmyndina veitir fyrirlesarinn við hefðbundna kynningu allar upplýsingar um vöruna og væntanlega markaðssetningu. Í slíkri kynningu er óskað eftir fjárfestingu án þess að forsendur hafi verið prófaðar eða næg gögn og tilraunir liggi fyrir til að sýna að hugmyndin muni virka.16 Árangursrík Lean Startup-kynning krefst í auknum mæli einhvers konar staðfestingar á viðskiptalíkaninu því hún gerir framtíðarsýnina trúverðugri. Margir fjárfestar leita að fyrirtækjum þar sem þegar hefur verið unnið um skeið og fyrstu viðskiptavinirnir eru komnir. Þeir hafa sérstakan áhuga á fyrirtækjum sem þekkja sölutölur sínar, kostnað, söluáætlanir og geta sýnt fram á aukna sölu, fjölgun viðskiptavina og meiri hagnað. Tafla 10.1 sýnir skrefaskipta aðferð við kynningu fyrir fjárfestum og hugsanlegum samstarfsaðilum.

16

Andy Cars. „How to Pitch to Investors Using a Lean Startup Approach.“ Medium. 15. mars 2017. https://medium.com/lean-startup-circle/how-to-pitch-to-investors-using-a-lean-startup-approach-852f7a503d84

Lean Startup-kynning

Tafla 10.1

Skref	Ráð
1. Segðu spennandi sögu sem leiðir hratt að áþreifanlegum árangri	Ekki halda söluræðu. Komdu fram af hreinskilni og einlægni. Mótaðu spennandi og vel uppbyggða sögu sem fangar áheyrendur og kynntu reksturinn sem þegar starfandi fyrirtæki svo fjárfestar viti strax að Lean Startup-aðferðum er beitt.
2. Lýstu vandanum, lausninni og því sem gerir fyrirtækið einstakt	Skilgreindu vandann sem þú leysir með skýrum hætti og hvernig þú ert þegar að leysa hann með þeirri lausn sem hefur reynst best í prófunum og mælingum.
3. Lýstu markaðnum sem stefnt er á og hvernig varan gagnast honum	Sýndu að þú skiljir hugsanlega viðskiptavini vegna þess að þú hefur fengið endurgjöf frá þeim. Nefndu dæmi um fyrstu vöruþróun og greindu frá mikilvægri endurgjöf sem hjálpaði þér að bæta vöruna eða bæta við nýjum ávinningi. Sýndu vöruna og leggðu áherslu á ávinning fremur en eiginleika.
4. Rökstyddu stöðu þína með staðreyndum og árangri sem þegar hefur náðst	Sýndu viðbótarprófanir, tilraunir, endurgjöf viðskiptavina og annað sem styður fullyrðingar þínar. Leggðu fram raunveruleg gögn og ályktanir sem hafa safnast og leggðu áherslu á staðfestar staðreyndir og forsendur. Lýstu fyrstu áskorunum og hvernig þú brást við þeim án þess að gefast upp.
5. Hafðu kynninguna einfalda	Forðastu fagmál. Talaðu eins og þú værir að útskýra hugmyndina fyrir ókunnugri manneskju við næsta borð á kaffihúsi.
6. Sýndu núverandi framfarir	Sýndu hverju þú hefur áorkað í sölu og hagnaði fram að þessu.
7. Ljúktu með skýrri beiðni	Ljúktu kynningunni með því að tilgreina hvað þú sækist eftir. Hvort sem þú leitar að fjárfestingu, samstarfi, nýjum liðsmanni eða ráðgjafa skaltu enda á skýrri beiðni.

Þegar farið hefur verið vandlega í gegnum hringrásina byggja–mæla–læra kemur að þeim tímapunkti að fyrirtækið annaðhvort hraðar vexti eða áttar sig á að kominn sé tími til stefnubreytingar. Stefnubreyting er mikilvæg og oft erfið breyting sem gerð er til að prófa tilgátu um grunnvöruna, vaxtarmöguleika hennar og viðskiptalíkan. Varan er prófuð aftur og aftur með tilliti til breytinga á hegðun neytenda eða annarra mælikvarða sem fyrirtækið hefur sett sér. Ef fyrirtækið nær samt ekki tilætluðum vexti er næsta skref að breyta um stefnu í stað þess að halda áfram á sömu braut.

Þá þarf að taka erfiðar ákvarðanir: Á að halda áfram að vinna að fyrirtækinu, vörunni eða verkefninu, eða á að breyta? Þokast fyrirtækið í átt að markmiðum sínum eða þarf að laga stefnuna verulega? Á mælingarstiginu er safnað mælanlegum gögnum, svo sem um hvað fólki líkar og mislíkar við eiginleika eða fjölda skráninga. Lean Startup-ferlið felur þó einnig í sér skapandi hugsun, innsæi og framtíðarsýn. Tölurnar einar segja ekki til um hvenær eigi að breyta. Mannleg dómgreind er einnig nauðsynleg og ásamt líkaninu byggja–mæla–læra getur hún lyft fyrirtæki upp úr meðalmennskunni.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Tíu leiðir til stefnubreytingar

Lestu þessa grein á Forbes.com til að sjá fleiri dæmi um þær stefnubreytingar sem frumkvöðlar geta gert: https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#3286d2422d2b.

- Hver þessara leiða myndi henta núverandi viðskiptaverkefni þínu best og hvers vegna?
- Hvaða vörueiginleika myndir þú innleiða til að tryggja framtíðarvöxt án óhóflegrar fjárfestingar?

Ef fyrirtæki vex ekki dregst það saman eða staðnar.17 Stefnubreyting líkist snúningi í körfubolta: Annar fóturinn helst á gólfinu en hinn hreyfist. Lærdómurinn af viðskiptavinum er því fóturinn sem helst á gólfinu en með hinum fætinum er prófuð ný stefna. Hér eru dæmi um þekktar stefnubreytingar:

17
Eric Ries, *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 149–178

- Twitter varð samfélagsmiðlarisi eftir að hafa upphaflega verið fyrirtæki sem nefndist Odeo, miðlunarvettvangur sem var stofnaður til að senda út myndskeið, hljóð og hlaðvörp. Apple var þó á undan með því að setja hlaðvörp á iTunes og stofnendum Odeo þótti ekki lengur skynsamlegt að halda áfram á þeirri braut. Þeir ákváðu því að stofna Twitter í staðinn.
- PayPal (áður Confinity) gerði fólki kleift að senda rafrænar greiðslur, eða „geisla“ þær, milli Palm Pilot-lófatölva (fyrstu stafrænu einkaaðstoðartækjanna frá Palm Computing) og annarra tækja. Á þeim tíma skráðu notendur PayPal kortanúmer, sóttu geislaforritið og gátu millifært fé milli tækja. Þegar tæknin þróaðist sameinaðist félagið X.com og varð helsta greiðsluleiðin á Ebay, sem stuðlaði að almennri útbreiðslu þjónustunnar.
- Avon varð til þegar farandsölumaður bóka gaf kvenkyns viðskiptavinum ilmvötn sem kaupbæti. Að lokum áttaði hann sig á því að konurnar höfðu meiri áhuga á ilmvötnunum en bókunum og stofnaði nýtt fyrirtæki á lítilli skrifstofu í New York.
- Fab.com, netverslun með hönnunarvörur, hét upphaflega Fabulis og byrjaði sem samfélagsmiðill sem tengdi saman samkynhneigða karla. Þegar samfélagsmiðillinn náði ekki árangri breyttu meðstofnendurnir um stefnu og tóku að selja sérvaldar heimilisvörur, fylgihluti og fatnað fyrir alla.18

18
Jason Nazar. „14 Famous Business Pivots.“ Forbes. 8. október 2013. https://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/10/08/14-famous-business-pivots/

LEYSTU VERKEFNIÐ

Markaður fyrir upplifanir

Frá samdrættinum árið 2009 hefur fólk varið meira fé í upplifanir, svo sem ferðalög og veitingar, fremur en vörur. Fólk, einkum aldamótakynslóðin og Z-kynslóðin, vill síður safna mörgum eignum og hefur umbreytt ýmsum atvinnugreinum. Það kýs frekar að ferðast með

Uber og dvelja í Airbnb-gistingu, þar sem staðir og fólk skipta meira máli en hlutir. Fólk vill frekar starfa sjálfstætt en fyrir stórfyrirtæki og er líklegra til að prófa nýjan mat og afþreyingu en safna eigum. Þessi markaðsþróun hefur orðið til þess að margar stórar smásölukeðjur hafa minnkað við sig eða lokað alveg. Minni smásalar hafa einnig orðið fyrir skakkaföllum. Netverslanir, verslanir með heimilisvörur og matvörukeðjur hafa þó að mestu sloppið við áhrif breyttra kaupvenja.

- Ef þú rækir sérverslun sem seldi íþróttafatnað og -búnað og værir með nokkrar verslanir á ólíkum svæðum landsins, hvernig myndir þú breyta rekstrinum til að koma í veg fyrir samdrátt í sölu?
- Gerðu skrefaskiptan lista yfir helstu aðgerðir þínar og útskýrðu hvernig hver þeirra myndi koma í veg fyrir að fyrirtækið þyrfti að loka.

Þú gætir velt fyrir þér hve oft fyrirtæki geti breytt um stefnu. Ries notar gjarnan samlíkingu við flugbraut: Mæla þarf hve langan tíma fyrirtækið hefur til að ná markmiðum sínum og hvort flugtakið mistekst (fyrirtækið eyðir öllu handbæru fé) eða tekst (það aflar sölu, skráninga og nýrra viðskiptavina). Rekstrarsvigrúmið má reikna með því að deila handbæru fé fyrirtækisins með mánaðarlegri eyðslu. Ef fyrirtækið á 550.000 Bandaríkjadali í banka og eyðir 50.000 Bandaríkjadölum á mánuði er áætlað rekstrarsvigrúm þess því 11 mánuðir (550.000/50.000). Hægt er að hægja á eyðslu handbærs fjár og lengja rekstrarsvigrúmið með því að lækka kostnað eða óska eftir viðbótarfé frá fjárfestum.19

19

Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 160.

Einnig eru til ólíkar gerðir stefnubreytinga sem mæta mismunandi þörfum. Tafla 10.2 sýnir tíu stefnubreytingar sem frumkvöðull getur beitt á grundvelli endurgjafar.

Gerðir stefnubreytinga20

20

Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011).

Tafla 10.2 Eric Ries lýsir þessum tíu leiðum til stefnubreytinga í The Lean Startup.

Stefnubreyting	Lýsing
Þrenging að einum eiginleika	Einn eiginleiki vörunnar verður að heilli vöru.
Útvíkkun vörunnar	Þetta er andstæða þrengingar að einum eiginleika. Einn eiginleiki nægir viðskiptavinum ekki og því þarf að bæta fleiri eiginleikum við vöruna.
Viðskiptavinahópur	Breyta þarf um viðskiptavinahóp vegna þess að hópurinn sem var rannsakaður endurspeglar ekki þá sem munu kaupa vöruna í meira mæli.
Þörf viðskiptavina	Endurgjöf viðskiptavina sýnir að vandinn sem var leystur skiptir ekki máli. Endurstaðsetja þarf vöruna eða skapa nýja vöru sem leysir raunverulegan vanda.
Vettvangur	Breyta þarf úr smáforriti í vettvang eða öfugt. Sprotafyrirtæki byrja yfirleitt með svokallað lykilforrit fyrir vettvanginn og síðar verður vettvangurinn leið fyrir þriðju aðila til að skapa eigin vörur.
Rekstrarskipan	Breytt er úr mikilli framlegð og litlu sölumagni í litla framlegð og mikið sölumagn. Þetta gerist annars vegar í viðskiptum milli fyrirtækja og hins vegar í viðskiptum fyrirtækis við neytendur.
Tekju- og virðisöflun	Breytingar eru gerðar á tekjuöflun eða því hvernig virði er innleyst úr rekstrinum, svo sem með fjármögnun.
Vaxtarvél	Sprotafyrirtæki breytir vaxtarvél sinni, svo sem yfir í líkan sem byggist á tryggð notenda, greiddri öflun eða veirudreifingu til tekjuöflunar. Yfirleitt þarf fyrirtækið að breyta því hvernig það aflar tekna.
Dreifingarleið	Dreifingarleiðum er breytt þegar þörf er á hraðari eða víðtækari leiðum til að ná til neytenda. Netið hefur valdið mikilli röskun á dreifingarleiðum.
Tækni	Stundum má þjóna núverandi viðskiptavinum með ódýrari hætti með annarri tækni, svo sem nýjum framleiðslubúnaði eða nýjum hugbúnaði. Þetta er algengara hjá rótgrónum fyrirtækjum.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Nintendo

Nintendo hefði getað farið illa út úr tölvuleikjamarkaðnum ef fyrirtækið hefði ekki breytt um stefnu með afdrifaríkum hætti á erfiðum tíma. Nintendo var stofnað árið 1889 (óvænt, ekki satt?) í Kýótó í Japan og framleiddi „hanafuda“, eða blómaspil (sjá mynd 10.5 (a)), sem notuð voru í spilaleiki. Reksturinn gekk vel þar til spilamarkaðurinn tók að dragast saman á sjöunda áratugnum. Fusajiro Yamauchi, stofnandi Nintendo, reyndi að færa sig inn á aðra markaði með hótel- og leigubílaþjónustu. Þessar stefnubreytingar skiluðu ekki árangri og Nintendo var nærri því að hætta starfsemi. Fyrirtækið hélt þó áfram að framleiða spilin, sem nú voru plasthúðuð, og samningur við Disney kom því inn á markað fyrir spil með þekktum persónum.

Fyrirtækið átti enn erfitt uppdráttar þar til verkfræðingur við færibandið hannaði tæki sem kom sölunni aftur af stað. Tækið var leikfang sem nefndist Ultra Hand og börn gátu notað til að ná í hluti í fjarlægð. Eftir að milljón eintök höfðu selst tók fyrirtækið upp heitið Nintendo Games og gekk inn á vaxandi leikfangamarkað.

Fyrsta velgengni Nintendo í tölvuleikjum kom með útgáfu leiksins Color TV Block Breaker árið 1977 (sjá mynd 10.5 (b)). Árið 1981, þegar tæknin tók að umbreyta tölvuleikjaiðnaðinum, skapaði Nintendo Donkey Kong og síðar, á níunda áratugnum, Mario Brothers. Þökk sé þessari miklu stefnubreytingu er Nintendo nú metið á yfir 22 milljarða Bandaríkjadala og heldur áfram að dafna sem eitt fremsta tölvuleikjafyrirtæki heims.[21]

21

Mary McCoy. „5 Cases of Companies That Successfully Pivoted Business Models.“ Continuum. 21. júlí 2015. https://www.continuum.net/blog/5-cases-of-companies-that-successfully-pivoted-business-models



(a) (b)

Mynd 10.5 Nintendo hóf starfsemi sem lítið fyrirtæki sem framleiddi (a) Hanafuda-spil og (b) Color TV Block Breaker. Í dag er Nintendo eitt stærsta fyrirtæki tölvuleikjaiðnaðarins og metið á yfir 22 milljarða Bandaríkjadala. (heimild (a): aðlöguð ljósmynd af hanafuda-spilum eftir „Aldaron“/Wikimedia Commons, CC BY-SA 3.0; heimild (b): aðlöguð ljósmynd af leikjatölvu frá Nintendo eftir „Evan-Amos“/Wikimedia Commons, almenningseign)

10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum ættir þú að geta:

- Greint nokkrar ástæður rekstrarbrests og kannað leiðir til að vinna gegn þeim
- Skilið uppruna óttans við að mistakast
- Borið kennsl á merki um ótta við að mistakast og gripið til aðgerða til að sigrast á honum

Markmið þitt í rekstrinum er að ná árangri, helst nokkuð fljótt, en flestir farsælir frumkvöðlar verða fyrir einhverjum áföllum á leiðinni. Þótt þau geti valdið vonbrigðum felst í þeim

lærdómur og reynsla sem getur að lokum leitt til árangurs. Hvort sem nýr rekstur er smásöluverslun, veitingahús, hárgreiðslustofa, ráðgjafarfyrirtæki, tæknifyrirtæki eða framleiðslustöð er staðreyndin sú að mörg fyrirtæki hætta starfsemi á fyrstu árum sínum. Samkvæmt Bloomberg ná aðeins 20 prósent nýrra fyrirtækja árangri á fyrstu átján mánuðunum.22 Gögn frá Entrepreneur.com og bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni benda til þess að aðeins 30 prósent nýrra fyrirtækja starfi enn eftir tíu ár.23, 24 Hlutfallið er enn lægra meðal kvenna og minnihlutahópa. Árangur og langvarandi rekstur eru vissulega möguleg en krefjast mikillar vinnu og stundum annarrar eða þriðju tilraunar.

22

Eric T. Wagner. „Five Reasons 8 out of 10 Businesses Fail.“ Forbes. 12. september 2013. https://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#1c5fbca26978

23

Patrick Henry. „Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail).“ Entrepreneur. 18. febrúar 2017. https://www.entrepreneur.com/article/288769

24

„Frequently Asked Questions.“ Hagsmunaskrifstofa smáfyrirtækjastofnunar Bandaríkjanna. júní 2016. https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/SB-FAQ-2016_WEB.pdf

Frumkvöðlar gera sér grein fyrir að mistök eru hluti af vegferðinni að árangri í fyrirtækjarekstri. Rekstrarbrestur er lok fyrirtækis vegna þess að markmiðum var ekki náð, til dæmis vegna lítilla tekna og hagnaðar eða vegna þess að væntingar fjárfesta stóðust ekki. Rekstrarbrestur getur valdið tapi eigna, svo sem tekna, búnaðar og fjármagns, og orðið eiganda fyrirtækisins mikið áfall. Slík reynsla hjálpar frumkvöðlum þó oft að bæta árangur næsta fyrirtækis því þeir hafa dregið dýrmætan lærdóm sem nýtist í nýjum verkefnum.

10

Eins og Jack Ma, milljarðamæringurinn sem stofnaði Alibaba, stærstu og arðbærustu netverslun Kína, sagði: „Sama hvað fólk tekur sér fyrir hendur og hvort það tekst eða mistekst er reynslan árangur í sjálfu sér.“25 Ma varð fyrir mörgum áföllum. Hann fékk ekki störfin sem hann sótti um og komst ekki inn í þá háskóla sem hann vildi sækja og allir nema einn í vinahópi höfnuðu viðskiptakynningu hans. Hann sýndi þó þrautseigju, stofnaði Alibaba, lærði jafnt og þétt og rekur nú stærstu netverslun Kína með tæplega 24 milljarða Bandaríkjadala í tekjur.26

25

Zach Ho. „Jack Ma: Ef þú ert enn fátækur 35 ára átt þú það skilið!“ Vulcan Post. 15. apríl 2014. https://vulcanpost.com/7702/jack-ma-youre-still-poor-35-deserve/

26

Zach Ho. „Jack Ma: Ef þú ert enn fátækur 35 ára átt þú það skilið!“ Vulcan Post. 15. apríl 2014. https://vulcanpost.com/7702/jack-ma-youre-still-poor-35-deserve/

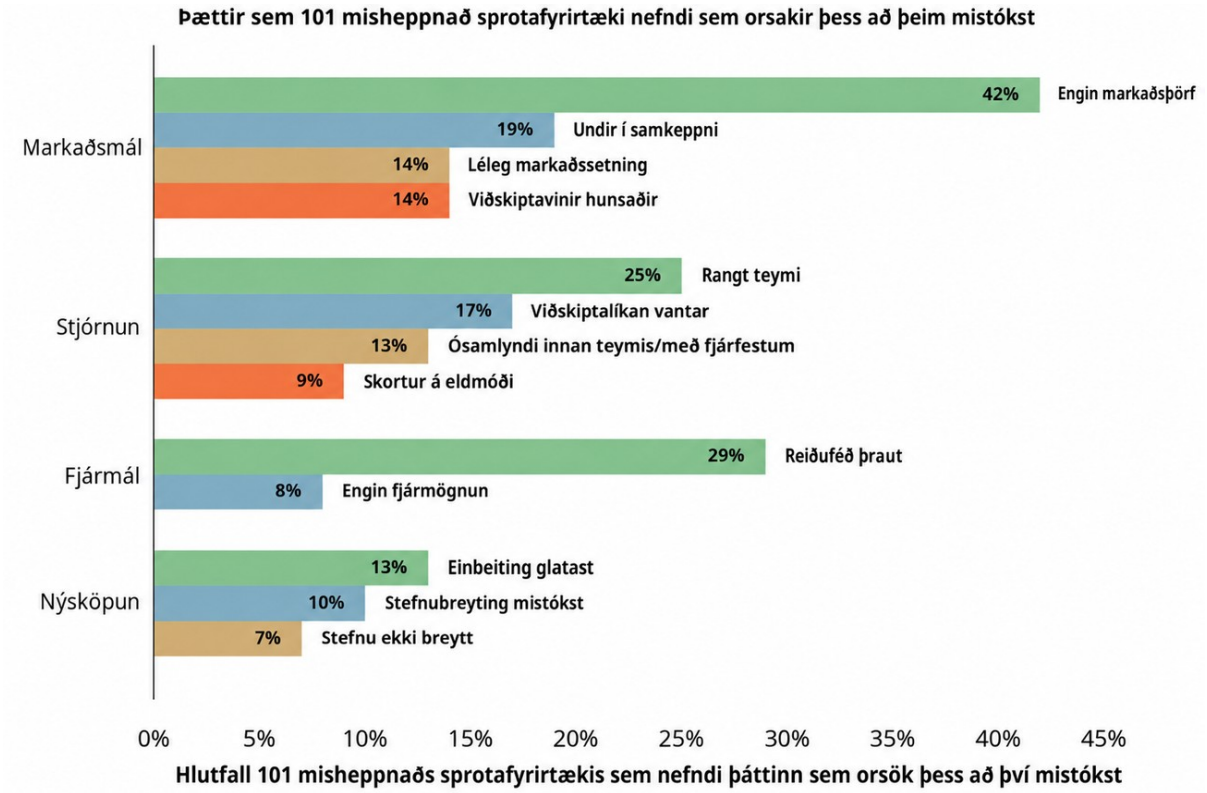
Annað fyrirtæki, Quirky, sem Ben Kaufman stofnaði árið 2009, mistókst í fyrstu. Quirky var vettvangur þar sem uppfinningafólk gat sent hugmyndir sínar til sérfræðinganefndar fyrirtækisins. Nefndin lét síðan framleiða vöruna með litlum tilkostnaði og seldi hana á ólíkum mörkuðum. Í upphafi aflaði Quirky 185 milljóna Bandaríkjadala í fjármögnun og naut stuðnings í samstarfi við Amazon, Bed Bath & Beyond og Best Buy. Þúsundir streymdu inn á

vefinn og sendu inn uppfinningar svo þær fengju athygli og atkvæði. Quirky gekk þó illa að selja margar vörurnar með sjálfbærri framlegð og óskaði eftir gjaldþrotaskiptum árið 2015 eftir að fjárfestar hættu að fjármagna reksturinn. Sem betur fer var snjallheimahlutinn skilinn frá og seldur sem Wink í september 2017. Nýr hópur frumkvöðla endurreisti fyrirtækið með betra viðskiptalíkani.27

27 Jessica Sylvester. „Ris og fall Quirky: Sprotafyrirtækið sem veðjaði stórt á snilligáfu almennings.“ New York Magazine. 13. september 2015. http://nymag.com/daily/intelligencer/2015/09/they-were-quirky.html

Algengar orsakir rekstrarbrests

Nokkrar algengar ástæður rekstrarbrests fara oft saman og leiða til þess að fyrirtæki hættir starfsemi. Oft er þó hægt að koma í veg fyrir þær. CB Insights vinnur og greinir gögn fyrir önnur fyrirtæki og notar vélanám til að svara flóknum spurningum um stefnu þeirra. Fyrirtækið rannsakaði hvaða þættir stuðluðu að rekstrarbresti 101 sprotafyrirtækis. Mynd 10.6 sýnir nokkra helstu þættina sem rannsóknin leiddi í ljós.



Heimild: CB Insights. „The Top 20 Reasons Startups Fail.“ Án ártals. https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf

Mynd 10.6 Sprotafyrirtæki sem mistakast greina nokkrar sameiginlegar hindranir á leið til árangurs. (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Í næstu umfjöllun skoðum við nokkrar þessara orsaka rekstrarbrests nánar og veitum ráð um hvernig megi forðast þær. Umfjöllunin gefur þér hugmynd um hvað getur farið úrskeiðis í rekstri og hjálpar þér jafnframt að greina og leiðrétta vandann áður en starfsemi hefst.

Mistök í markaðsmálum

Margar algengustu orsakir rekstrarbrests má rekja til mistaka í markaðsmálum.

- *Skortur á sérstöðu vöru eða þjónustu*. Það getur verið skaðlegt að stofna eða reka fyrirtæki með eftirhermuhugarfari, án skýrs einstaks söluboðs eða aðgreiningar frá rótgrónum fyrirtækjum. Spurningar á borð við „Hvers vegna ættu viðskiptavinir að yfirgefa önnur fyrirtæki til að kaupa vöruna mína?“, „Hvaða ávinning veiti ég sem enginn annar býður?“ og „Ef ég opna jógúrtstað á verslunarsvæði, hvernig get ég aðgreint reksturinn frá öllum hinum jógúrt-, ís-, eftirrétta- og skyndibitastöðunum?“ geta hjálpað til við að skapa sérstöðu í stað eftirlíkingar. Sérstaðan þarf einnig að koma fram í hlutverki fyrirtækisins, vörum þess og ávinningi þeirra og í skýru samkeppnisforskoti sem má umbreyta í sterkara virðistilboð. Kaflarnir um markaðssetningu og sölu í frumkvöðlastarfi og greiningu tækifæra til frumkvöðlastarfs fjalla nánar um samkeppnisforskot og virðistilboð.
- *Rangur viðskiptavinahópur*. Það getur leitt til rekstrarbrests ef ekki tekst að ná til markhópsins. Segjum að ferðaþjónustufyrirtækið þitt hafi miðað að einhleypu fólki á aldrinum 18–34 ára sem vill ferðast á nýstárlegan hátt, en raunverulegur markhópur, fólkið sem vill bóka ferðirnar, sé pör með börn og fólk 50 ára og eldra. Þá hefðu markaðsskilaboðin beinst að röngum aldurshópi. Einnig gæti réttu skilaboðin vantað eða staðfærsla vörunnar á markaði verið röng svo þú næðir ekki sambandi við raunverulega neytendur. Markaðsrannsóknir, eins og fjallað er um í Markaðssetningu og sölu í frumkvöðlastarfi, og prófanir á skilaboðum meðal ólíkra markhópa geta hjálpað til við að skilgreina viðskiptavinina betur.

10

Mistök í stjórnun

Hér eru nokkrar dæmigerðar áskoranir í stjórnun sem geta reynst skaðlegar.

- *Dofnandi áhugi eða rangur rekstur. Stundum má rekja rekstrarbrest til einfaldrar ástæðu: Stofnandinn hefur misst áhugann á fyrirtækinu og vill ekki lengur leggja sig fram um að það nái árangri. Í öðrum tilvikum getur vandinn stafað af rangri áherslu eða hugmynd, til dæmis vegna skorts á vitund um þróun markaðarins. Joel Delgado, ungur frumkvöðull sem stofnaði fyrsta flóttaherbergið í El Paso, El Paso Disaster Room 915, árið 2015, þróaði reksturinn með þremur vinum sínum strax að háskólanámi loknu. Rekstrinum var mjög vel tekið af ungu fólki sem vildi prófa þessa nýju afþreyingu en nokkrum árum síðar ákvað hann að loka fyrirtækinu og gerast kennari. Áhuginn hafði dofnað. Frumkvöðlar fá stundum leið á sprotafyrirtækjum sínum en hægt er að viðhalda spennu í rekstrinum með því að breyta vöruframboðinu.*
- *Ágreiningur stofnenda. Ágreiningur um stefnu og framtíð fyrirtækis getur komið í veg fyrir framgang þess. Ef stofnendurnir vinna ekki saman og eru sífellt ósammála getur fyrirtækið liðið hratt undir lok. Ólík sjónarmið geta verið holl fyrir reksturinn því þau bæta við nýjum sjónarhornum. Ef átök eru ekki leyst getur þó reynst erfitt að halda áfram. Sumir samstarfsaðilar hafa verið hraktir frá eigin fyrirtæki eftir að samskiptin urðu mjög stirð. Þetta kom fyrir Steve Jobs árið 1985 þegar honum var vikið frá eigin fyrirtæki. Oft er erfitt að sjá fyrir hvenær ágreiningur kemur upp og því er mælt með*

að samstarfsaðilar vinni með fólki sem deilir áhuga þeirra á fyrirtækinu og grunngildum þess, jafnvel þótt styrkleikar og skapgerð séu ólík. Það getur dregið úr deilum og viðhaldið góðum tengslum. Samningur sem skilgreinir ábyrgð hvers aðila, greiðslur til hans og hvað gerist ef einhver hættir er góð leið til að vernda fjárfestinguna ef samstarfsaðilar ákveða að skilja leiðir.

- *Skortur á áætlanagerð.* Ein öruggasta leiðin að rekstrarbresti er að vera hvorki með viðskiptaáætlun né markaðsáætlun. Jafnvel Lean Startup-aðferðin krefst einhverrar áætlanagerðar áður en ferlið hefst. Áætlanagerð hjálpar eigendum að útfæra hugmyndir og skilja reksturinn betur. Viðskiptaáætlunin í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun og markaðsáætlunin í kaflanum Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi hjálpa til við að skýra hvert fyrirtækið stefnir, hvort reksturinn sé raunhæfur og hvaða auðlindir þurfi. Hugsum okkur til dæmis eiganda sem opnar veitingahús á þegar mettuðum markaði og áttar sig þá fyrst á hve mikil samkeppnin er. Hefði eigandinn rannsakað markaðinn og gert áætlun fyrirfram hefði mátt aðgreina reksturinn með matarframboði, staðsetningu eða ólíkum kynningaraðferðum til að byggja upp viðskiptavinahóp. Án áætlunar getur reynst erfitt að halda rekstrinum gangandi og fleiri vandamál geta fylgt í kjölfarið. Eigandinn gæti til dæmis hækkað verð til að bæta upp minni tekjur en hærra verð gæti hrakið burt viðskiptavinahóp sem er þegar brothættur og gert reksturinn ósjálfbæran.

Fjármálamistök

Sjóðstreymi, skuldir og fjármagn eru aðeins nokkrir af mörgum fjárhagsþáttum sem ráða miklu um árangur eða rekstrarbrest sprotafyrirtækis.

- *Skortur á handbæru fé. Ef handbært fé til rekstrar vantar getur starfsemin stöðvast og reksturinn dregist hratt saman. Ekkert sjóðstreymi getur einnig bent til þess að viðskiptalíkanið virki ekki. Hugsum aftur um ímyndaða veitingahúsaeigandann. Fáir viðskiptavinir þýða lítið tekjuinnstreymi. Lán geta veitt tímabundna aðstoð á meðan viðskiptavinahópurinn er byggður upp en þau duga aðeins að vissu marki. Ef fyrirtækið vex ekki og nær ekki sjálfbæru sjóðstreymi getur það að lokum ekki lengur starfað.*
- *Of miklar skuldir. Miklar skuldir geta skaðað fyrirtæki vegna þess að það þarf að endurgreiða lánin. Ef veitingahúsaeigandinn í fyrra dæminu tekur á sig of miklar skuldir getur reynst erfitt að greiða þær vegna skorts á sjóðstreymi.*
- *Skortur á fjármagni. Of lítið fjármagn getur komið í veg fyrir að fyrirtæki stækki eða jafnvel anni eftirspurn viðskiptavina. Skýr viðskiptaáætlun hjálpar til við að ákvarða fjárþörfina, það er áætlaða sölu og hagnað sem þarf til að ná markmiðunum. Fjármögnun getur fengist með eigin sparnaði frumkvöðuls, bankalánum og framlögum frá fjárfestum eða jafnvel vinum og ættingjum. Rétt fjármögnun við stofnun eða vöxt getur ráðið úrslitum um framtíð fyrirtækisins. Veitingahúsaeigandinn okkar þyrfti til dæmis nægt fjármagn til að fjárfesta í eldhúsbúnaði, tækjum og húsgögnum. Vanfjármögnun gæti orðið til þess að sprotafyrirtækið lokaði áður en reksturinn kæmist almennilega af stað. Þegar starfsemi er hafin hjálpa mælikvarðar á borð við sölu og hagnað til við að tryggja að*

fjárhagsmarkmiðum sé náð og koma í veg fyrir skort á handbæru fé, sem er nauðsynlegt til að halda rekstrinum gangandi.

Mistök í nýsköpun

Nýsköpun getur verið vandasöm því hún krefst sköpunargáfu og áhættutöku. Oft byggjast ákvarðanir líka á huglægu mati, tilfinningum og innsæi. Skortur á nýsköpun og mistök í nýsköpun geta hindrað árangur.

- *Skortur á nýsköpun eða árangurslausar breytingar. Fyrirtæki sem breyta hvorki stefnu, tækni né vörum eiga á hættu að stefna rekstrinum í voða. Þau sem breyta en gera ekki réttar lagfæringar eiga sömuleiðis á hættu að mistakast. Hringrásin byggja –mæla–læra getur hjálpað til við að forðast þessar hættur með því að afla endurgjafar og greina hvað neytendur vilja og þurfa í raun.*

Blockbuster, sem sló strax í gegn á níunda áratug 20. aldar, vanrækti nýsköpun, breytti ekki viðskiptalíkani sínu og hætti að lokum starfsemi. Myndbandaleigan gjörbreytti fjölmiðla- og kvikmyndageiranum með því að stilla tómum hulstrum titlanna upp í hillur eftir efnisflokkum, en VHS-spólurnar voru geymdar bak við afgreiðsluborðið. Hún hafði jafnframt opið lengi fyrir nátthrafna og fólk sem ákvað á síðustu stundu um helgar að horfa á kvikmynd. Tölvukerfi hélt utan um leigðar spólur og mestur hagnaður kom af sektum vegna síðbúinna skila. Árið 1987 keypti Wayne Huizenga fyrirtækið. Hann var bandarískur frumkvöðull með fyrirtæki í ýmsum greinum og byggði Blockbuster upp með McDonald's sem fyrirmynd. Fyrirtækið stækkaði úr tuttugu útibúum í yfir 9.000. Fjölmiðlarisinn Viacom keypti síðan Blockbuster árið 1993 með flóknum viðskiptum. Þegar streymi og tengd tækni komu á markað vanrækti Blockbuster nauðsynlega nýsköpun og breytti ekki dreifingu afþreyingarefnis. Fyrirtækið gat því ekki keppt við nýju tæknina. Næsta áratuginn urðu lokunarskilti á Blockbuster-verslunum, eins og á mynd 10.7, algengari sjón en blómleg útibú. Fleiri ástæður lágu að baki rekstrarbrestinum. Auk þess að dragast aftur úr í tækni skorti fyrirtækið menningu sem ýtti undir sköpunargáfu alls starfsfólks og það hamlaði nýsköpun. Framsýna forystu vantaði. Einnig þurfti samstarfs- og teymismenningu til að auðvelda samskipti við hagsmunaaðila, svo sem starfsfólk, viðskiptavini og yfirstjórn. Að lokum lokaði fyrirtækið öllum verslunum nema einni árið 2013. 28 Þá hafði Netflix gjörbreytt umhverfi stafrænna streymisþjónusta og Blockbuster orðið undir í samkeppninni.

28

Jeanine Poggi. „Blockbuster's Rise and Fall: The Long, Rewinding Road." TheStreet. 23. september 2010. https://www.thestreet.com/story/10867574/1/the-rise-and-fall-of-blockbuster-the-long-rewinding-road.html



Mynd 10.7 Blockbuster tókst ekki að breyta dreifingarleið sinni til að mæta þörfum nýrra kynslóða kvikmyndaáhorfenda. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Blockbuster-verslun í Michigan eftir Dwight Burdette/Wikimedia Commons, CC BY 3.0)

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Að huga fyrirfram að rekstrarbresti

Skoðaðu listann yfir orsakir rekstrarbrests á mynd 10.6. Finndu lausn á hverri orsök með tiltekið fyrirtæki að eigin vali í huga.

- Hvernig myndir þú koma í veg fyrir rekstrarbrestinn?
- Hvaða stefnu og markmið gætir þú mótað til að forðast þær hættur sem geta leitt til rekstrarbrests?

10

Óttinn við að mistakast

Óttinn við að mistakast getur einn og sér nægt til að fyrirtæki verði fyrir rekstrarbresti. Óttinn getur lamað frumkvöðla og þrengt að þeim í stað þess að þeir þrói fyrirtækin áfram. Hann getur komið í veg fyrir að þeir nái til hugsanlegra viðskiptavina og skili hagnaði. Þegar reksturinn á í erfiðleikum geta eigendur fundið fyrir mörgum tilfinningum, svo sem sársauka, sorg, skömm, niðurlægingu, sjálfsásökun, reiði og vonleysi. Erfitt getur verið að skilja rekstrarbrest frá persónulegum mistökum því fyrirtækið tengist oft sjálfsmynd frumkvöðulsins. Með því að takast á við þessar tilfinningar geta eigendur náð sér og haldið áfram með næsta rekstrarverkefni. Traustur leiðbeinandi eða sálfræðingur getur veitt hjálp og leiðsögn við að vinna úr tilfinningunum.

Einnig eru margar sögur af frumkvöðlum sem héldu áfram að vinna að markmiðum sínum þrátt fyrir óttann og náðu árangri. Þeir héldu áfram, staðráðnir í að láta óttann ekki stjórna lífi sínu. Tony Robbins, höfundur og raðfrumkvöðull, segir fólk óttast að mistakast vegna þess að það sé sársaukafullt og fólk reyni hvað það getur til að forðast sársauka og þjáningu. „Að mistakast," segir hann, „er hinn endanlegi ósigur."[29] Það þarf þó ekki að vera sársaukafullt að sigrast á óttanum ef litið er á hann sem skaðlegt hugsanamynstur sem er

virkt í huganum. Fólk hefur sterka tilhneigingu til að trúa því að það sé ekki nógu gott eða geti ekki ráðið við verkefnið. Slík mynstur geta fest rætur í huganum og hamlað sköpunargáfu og árangri. Tafla 10.3 sýnir nokkur merki um ótta við að mistakast.

29

Teymi Tony Robbins. „Overcoming the Fear of Failure.“ Tony Robbins. án ártals. https://www.tonyrobbins.com/stories/overcoming-fear-failure/

Merki um ótta við að mistakast

Tafla 10.3 Ótti getur lamað frumkvöðla. Mikilvægt er að sleppa gömlum hugsunarmynstrum og tileinka sér jákvætt viðhorf. Einnig hjálpar að halda áfram þrátt fyrir óttann og hafa leiðbeinendur sem geta hjálpað til við að takast á við neikvæðar hugsanir og tilfinningar.

- Að trúa að eigin geta nægi ekki, að maður eigi hvergi heima eða hafi ekki næga greind til að ná árangri.
- Að finnast allt þurfa að vera fullkomið og leita stöðugt eftir viðurkenningu annarra.
- Að vilja hvorki laga sig að aðstæðum né sýna sveigjanleika. Að vilja ekki taka að sér erfiða viðskiptavini eða verkefni.
- Að finna fyrir frammistöðukvíða, fresta verkefnum og fylgja áætlunum ekki eftir.

Ótti við að mistakast sprettur oft af hugsunum um vanmátt eða þeirri trú að nauðsynlega reynslu og færni til árangurs vanti, að fólk sé ekki nógu hæft og svo framvegis. Slíkar hugsanir geta komið í veg fyrir að fólk stofni fyrirtæki eða þrói það áfram. Fólk sem finnur fyrir mikilli streitu vegna mögulegra mistaka hefur gjarnan lítið sjálfsálit, finnur fyrir kvíða, sýnir fullkomnunarárátttu og forðast nýja eða ókunnuga hluti hvað sem það kostar.30 Sem betur fer er hægt að ná stjórn á þessum eiginleikum og þessari hegðun og vinna bug á þeim.

30

Ritstjórn Mind Tools. „Overcoming Fear of Failure.“ MindTools. án ártals. https://www.mindtools.com/pages/article/fear-of-failure.htm

Flestir frumkvöðlar segja að á einhverjum tímapunkti hafi þeir þurft að takast á við ótta sinn áður en þeir náðu árangri.

Flestir farsælir frumkvöðlar segja að mörg mistök liggi að baki hverjum árangri. Margir halda að afburðafólk fæðist farsælt en það er einfaldlega ekki rétt.

Tökum Michael Jordan sem dæmi. Jordan, einn farsælasti körfuknattleiksmaður allra tíma með fimm meistaratitla og þúsundir stiga og stoðsendinga, sagðist oft eiga mistökum árangurinn að þakka. „Ég hef geigað á fleiri en 9.000 skotum á ferlinum. Ég hef tapað næstum 300 leikjum. Tuttugu og sex sinnum var mér treyst til að taka sigurskotið og ég geigaði. Mér hefur mistekist aftur og aftur og enn á ný á lífsleiðinni. Þess vegna tekst mér að ná árangri.“31 Michael Jordan komst ekki í aðallið framhaldsskólans síns en beitti sér af fullum krafti og varð stjarna vegna þess að hann gafst ekki upp þegar honum mistókst. Hið sama á við um frumkvöðla: Þótt fyrsta tilraun virki ekki er alltaf hægt að reyna aftur.

31

Ritstjórn Greatist. „Quote: Michael Jordan on Success through Failure.“ The Greatist. 10. júní 2012. https://greatist.com/fitness/quote-michael-jordan-success-through-failure

James Dyson, stofnandi og uppfinningamaður Dyson-ryksugunnar, hafði gert 5.126 misheppnaðar tilraunir áður en hann þróaði Dual Cyclone-ryksuguna árið 1993, fimmtán

árum eftir fyrstu útgáfuna. Þegar hann var spurður hvernig mistökin hefðu hjálpað honum sagði hann: „Mistök eru áhugaverð, þau eru hluti af framförum. Þú lærir aldrei af árangri en þú lærir af mistökum. Þegar ég bjó til Dual Cyclone-ryksuguna byrjaði ég með einfalda hugmynd en í lokin var hún orðin djarfari og áhugaverðari. Ég komst á stað sem ég hefði aldrei getað ímyndað mér vegna þess að ég lærði hvað virkaði og hvað ekki.“32 Dyson segist einnig stöðugt takast fúslega á við áhættu og mistök og leyfa starfsfólkinu að kanna hvort tveggja: „Ekkert jafnast á við spennuna við að finna upp eitthvað. Að leyfa fólki að fara af stað og prófa hugmyndir sínar, taka fullan þátt og gefa nýrri hugsun lausan tauminn. Þau eru ekki bundin neinni aðferðafræði. Því undarlegra og áhættusamara, þeim mun betra.“33

32
Nadia Goodman. „James Dyson on Using Failure to Drive Success.“ Entrepreneur. 5. nóvember 2012. https://www.entrepreneur.com/article/224855

33
Madison Malone-Kircher. „Dyson um 5.126 ryksugurnar sem virkuðu ekki — og þá einu sem loks virkaði.“ New York Magazine. 22. nóvember 2016. http://nymag.com/vindicated/2016/11/james-dyson-on-5-126-vacuums-that-didnt-work-and-1-that-did.html

Ótti við að mistakast um allan heim

Rannsóknir sýna að uppeldi og menningarlegur bakgrunnur fólks hafa áhrif á óttann við að mistakast. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), samtök sem rannsaka frumkvöðlastarfsemi um allan heim, hafa kannað málið. Samkvæmt skýrslu þeirra fyrir 2018–2019 óttast Bandaríkjamenn síður að mistakast í rekstri en fólk í mörgum öðrum löndum.34 Skýrslan nær einnig til fólks sem vill stofna fyrirtæki en lætur óttann við að mistakast halda aftur af sér. Óttinn er mestur í Grikklandi, Ítalíu, Rússlandi og á Kýpur en minnstur í Rómönsku Ameríku og Afríku. Yfirleitt er óttinn minnstur í löndum þar sem fá störf eru í boði og fólk þarf að leggja stund á frumkvöðlastarfsemi til að sjá sér farborða.

34
Global Entrepreneurship Monitor. „Fear of Failure.“ 2018–2019. GEM. https://www.gemconsortium.org/report

10

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Gögn GEM

Farðu á vef Global Entrepreneurship Monitor, http://www.gemconsortium.org/, og finndu skýrsluna um frumkvöðlastarfsemi í Bandaríkjunum. Berðu hana saman við skýrslur tveggja annarra landa.

- Að hvaða leyti eru löndin ólík og hvað eiga þau sameiginlegt?
- Hvað getur þú gert til að bregðast við þeim þáttum í Bandaríkjunum sem hamla þróun frumkvöðlastarfsemi? Hvað mætti gera til að bæta skilyrði frumkvöðlastarfsemi í hinum löndunum tveimur sem þú skoðaðir?

GEM greinir einnig frá því að konur óttist yfirleitt frekar að mistakast en karlar og treysti eigin getu síður (mynd 10.8). Rannsóknin sýnir jafnframt að konur stofna frekar fyrirtæki í neytendagreinum en sprotafyrirtæki sem karlar stofna eru oft í framleiðslu og tækni. Karlar fá einnig meira fjármagn og meiri stuðning til að stofna slík fyrirtæki. Þetta má rekja til þess hve fáar konur starfa í vísinda- og tæknigreinum. 35 Aðrar rannsóknir styðja niðurstöður GEM og sýna að konur óttast frekar að stofna fyrirtæki, fá minni fjármögnun og telja sig þurfa að sanna sig frekar en karlar til að vera teknar alvarlega.36

35

Catherine Clifford. „Lack of Confidence, Fear of Failure Hold Women Back from Being Entrepreneurs.“ Entrepreneur. 31. júlí 2013. https://www.entrepreneur.com/article/227631

36

Ruth Simon. „Women Started Smaller Percentage of Businesses in 2014.“ The Wall Street Journal. 13. mars 2015. https://www.wsj.com/articles/women-started-smaller-percentage-of-u-s-businesses-in-2014-1431560888



Mynd 10.8 Rannsóknir sýna að konur óttast frekar að mistakast og treysta eigin getu síður en karlar. Stuðningur frá fyrirtækjasamtökum, verkefnum og leiðbeinendum getur hjálpað konum að byggja upp sjálfstraust til að stofna eða stækka fyrirtæki. (heimild: ljósmynd af fólki sem tekst í hendur eftir „rawpixel“/Pixabay, CC0)

Lærdómur af mistökum

Sumir myndu halda því fram að mistök séu í raun ekki til. Þeir telja að aðeins séu til atburðir sem fólk skynjar sem mistök eða hindranir sem geta orðið þrep á leið að betri niðurstöðu. Gildi mistaka felst í að læra að rísa aftur á fætur. Eric Ries upplifði djúpan sársauka og vonbrigði þegar fyrsta fyrirtæki hans mistókst og hann þurfti að sleppa misheppnaðri hugmynd. Hann nýtti lærdóminn til að stofna nýja sýndarveruleikafyrirtækið IMVU. IMVU

varð síðan afar árangursrík tilraun sem leiddi til Lean Startup-aðferðarinnar. Ries gat greint eigin annmarka og fundið leiðir til að bæta eigin frammistöðu. Með nýja fyrirtækinu gat hann komið ófullkominni vöru hraðar á markað og óskað eftir nauðsynlegri endurgjöf viðskiptavina sem hann hafði ekki fengið áður.

Að breyta lærdómi í árangur

Flestir farsælir eigendur fyrirtækja segja að árangurinn hafi ekki komið auðveldlega. Þeir þurftu að sýna þrautseigju við að ná markmiðum sínum. Með því að breyta mistökum í lærdóm náðu þeir oft meiri árangri en þeir höfðu ímyndað sér. Frumkvöðlar sem geta breytt hindrunum í jákvæðan lærdóm geta risið aftur eftir rekstrarbrest.

Tökum hugsjónamanninn Evan Williams sem dæmi. Hann setti á markað hugbúnað sem hjálpaði notendum að birta blogg á einfaldan hátt. Fyrirtækið, Blogger.com, hóf starfsemi árið 1999 og Google keypti það árið 2003. Ári síðar stofnaði Williams Odeo, vettvang til að búa til og deila hlaðvörpum. Apple hafði unnið að svipuðum vettvangi og sett sambærilega þjónustu fyrr á markað í iTunes, sem varð Odeo að falli. Williams vildi ekki etja kappi við iTunes því það gæti lagt fyrirtækið í rúst. Hann fann því aðra leið og skapaði nýja aðferð til að deila stöðuuppfærslum og öðrum gögnum. Williams nýtti lærdóminn af rekstrarbrestinum og stofnaði Twitter með nokkrum vinum. Við vitum öll hvernig það fór: Twitter er einn vinsælasti tæknivettvangur heims fyrir örblogg.37

37 Paige Cooper. „28 Twitter Statistics All Marketers Need to Know in 2019.“ Hootsuite. 16. janúar 2019. https://blog.hootsuite.com/twitter-statistics/

TENGILL Á NÁMSEFNI

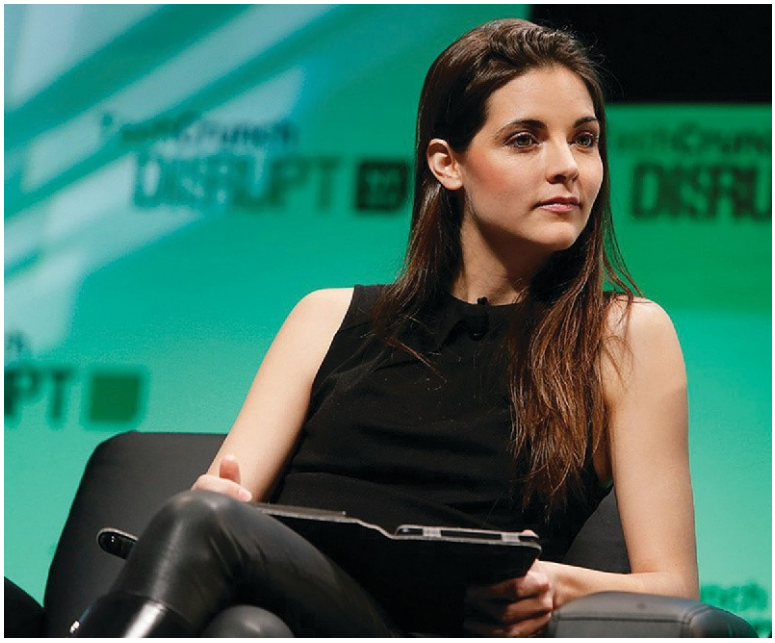
10

Horfðu á TED-fyrirlestur Evan Williams þar sem hann leiðir þig í gegnum breytingar sem gerðar voru að ábendingu raunverulegra Twitter-notenda.

Kathryn Minshew, sem sést á mynd 10.9, varð einnig fyrir rekstrarbresti en lærði af honum. Árið 2010 sagði hún upp starfi sínu til að stofna Pretty Young Professionals (PYP). Hún lagði 25.000 Bandaríkjadali af eigin fé í að þróa tengslavettvang fyrir konur sem voru hæfileikaríkar og höfðu metnað í starfi. Eftir nokkra mánuði tóku hún og hinir þrír meðstofnendurnir að deila um ýmis mál, þar á meðal afstöðu þeirra til auglýsinga. Þar sem eignarhaldið á PYP hafði ekki verið formfest að fullu töpuðu tveir stofnendanna fjárfestingu sinni, þar á meðal Minshew. Eftir að hafa misst fjárfestinguna, vináttuna og upphaflegu hugmyndina sýndi hún þrautseigju, greip nýtt tækifæri og stofnaði The Muse. Vettvangurinn líkist PYP en býður einnig upp á atvinnuauglýsingar, vinnustofur og ráðgjöf. Nú hefur vefurinn yfir 4 milljónir notenda og er öflugur keppinautur LinkedIn. Minshew lét fyrstu vonbrigðin ekki hindra sig í að stofna nýtt fyrirtæki. Hún nýtti lærdóminn af fyrri vettvanginum þegar hún byggði þann nýja upp, með viðeigandi samninga og rétta fólkið að verki.38 Minshew talar nú á viðskiptaráðstefnum og viðburðum, segir frá mistökum sínum og hvernig hún nýtti þau til að ná sér á strik og stofna nýtt fyrirtæki á traustum grunni. Hún vonar að reynsla sín hjálpi öðrum frumkvöðlum að forðast þær hættur sem hún lenti í og ná árangri.

38

Doria Lavagnino. „Muse CEO and Co-Founder Kathryn Minshew: Journey of an Entrepreneur.“ Centasi. 24. ágúst 2017. https://centsai.com/entrepreneurship-blogs/muse-ceo-co-founder-kathryn-minshew-journey-entrepreneur/



Mynd 10.9 Kathryn Minshew, meðstofnandi The Muse, nýtti lærdóminn af rekstrarbresti fyrsta fyrirtækisins til að byggja upp farsælan vettvang fyrir fagleg tengsl. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Kathryn Minshew eftir „Techcrunch“/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

10

Að geta lært af ólíkum gerðum mistaka er jafn mikilvægt og að upplifa árangur, því þannig kynnist fólk styrkleikum sínum og lærir að nýta þá. Líta má á mistök sem áfanga fremur en tilefni til skammar. Það krefst æfingar að sætta sig við þau. Tafla 10.4 veitir nokkur ráð um hvernig megi takast á við þetta.
Ráð um að breyta lærdómi í árangur

Tafla 10.4

- Slepptu óttanum við að mistakast: Það er ekki eins slæmt og þú heldur.
- Gerðu tilraunir í rekstrinum og prófaðu nýja hluti; taktu áhættu ef þörf krefur.
- Láttu vaða þótt undirbúningi sé ekki lokið. Treystu innsæinu.
- Biddu um endurgjöf og óttastu ekki neikvæð svör.
- Breyttu þegar eitthvað gengur ekki.
- Lærðu af öðrum og hikaðu ekki við að biðja um hjálp.

Að takast á við óttann

Frumkvöðlar geta beitt tveimur aðferðum til að takast á við óttann við að mistakast. Fyrri leiðin er að draga úr óttanum með því að breyta viðskiptastefnunni og þeim árangri sem stefnt er að. Í stað þess að stefna að 50.000 Bandaríkjadölum í tekjur á fyrstu sex mánuðunum má sætta sig við hófstilltari byrjun og læra um viðskiptavinina og hvernig best

sé að þjóna þeim. Markmið um lærdóm og vöxt geta verið jafnmikilvæg fyrir heildarárangur og langvarandi rekstur og að ná tekjumarkmiði. Ef markmið næst ekki skaltu ekki líta á það sem alger mistök. Beindu athyglinni að nýju og spurðu hvað þú lærðir af reynslunni og hvernig þú getir nýtt þekkinguna í endurskoðuðu markmiði. Líklegt er að reynslan hafi aukið færni þína og hjálpi þér að gera breytingar í rekstrinum eða stofna nýtt fyrirtæki.

Síðari leiðin til að draga úr mikilli streitu er að stunda hugleiðslu eða öndunaræfingar sem geta minnkað kvíða sem stafar af óttablandinni hugsun. Einnig getur hjálpað að leita til leiðbeinanda, stuðningshóps, sálfræðings eða ráðgjafa til að draga úr slíkum hugsunum.

10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum ættir þú að geta:

- Útskýrt kosti og galla þess að eiga fyrirtæki áður en rekstur hefst
- Skilið núverandi þróun frumkvöðlastarfsemi í Bandaríkjunum
- Greint áskoranir sem konur mæta í frumkvöðlastarfi og hvaða úrræði þær geta nýtt til að sigrast á þeim
- Greint áskoranir sem frumkvöðlar úr minnihlutahópum mæta og þau úrræði sem þeim standa til boða

Fólk hefur yfirleitt ólíkar ástæður fyrir því að stofna fyrirtæki. Auk viðskiptahugmyndarinnar geta ástæðurnar verið frelsi til að ákveða eigin vinnutíma, meiri samvera með fjölskyldu, sjálfstæði í starfi og tekjumöguleikar. Í mörgum tilvikum vinnur fólk þó líklega meira en það ætlaði, glímir við að finna jafnvægi milli vinnu og einkalífs, tekst á við óttа og efasemdir og á jafnvel erfitt með að ná endum saman fyrstu mánuðina eða árin. Áður en starfsemi hefst þarf fólk stuðning fjölskyldu, vina og leiðbeinenda sem skilja tímaskortinn og álagið sem fylgir rekstrinum.

Kostir og gallar fyrirtækjareksturs

Tafla 10.5 sýnir kosti og galla sem þarf að hafa í huga áður en fyrirtæki er stofnað og meðan það er rekið. Kostir frumkvöðlastarfs felast meðal annars í frelsi og sjálfstæði til að auka færni og þróa eigin hugmyndir. Í stað þess að vinna fyrir aðra stofnun að verkefnum og hugmyndum annarra færðu að veita fólki þjónustu á þann hátt sem þér finnst réttur. Einnig gefst tækifæri til að hagnast og bæta lífskjör þín. Frelsi til að skipuleggja eigin tíma og vinna á eigin hraða getur jafnframt veitt mikla ánægju.

Á hinn bóginn felur þetta „frelsi“ í sér að stjórna fyrirtækinu og bera þá miklu ábyrgð sem því fylgir. Þú þarft daglega að leysa mál sem tengjast meðal annars starfsfólki, viðskiptavinum, framleiðslu, markaðssetningu og fjármögnun. Oft gegnir þú mörgum hlutverkum, einkum á fyrstu stigum lífsferils fyrirtækisins, og flestir frumkvöðlar vinna fleiri klukkustundir en þeir bjuggust við. Auk þess þarf að takast á við tap og áhættu ef reksturinn gengur illa. Mikilvægt er að hafa í huga að hægt er að bregðast við öllum þessum ókostum og

jafnvel koma í veg fyrir þá með áætlanagerð, leiðsögn og öflugu stuðningsneti. Það getur dregið úr álagi frumkvöðla. Það getur einnig létt á þrýstingnum að setja sér raunhæf markmið um hve margir þekki fyrirtækið, fjölda viðskiptavina og sölu eða hagnað.
Kostir og gallar fyrirtækjareksturs

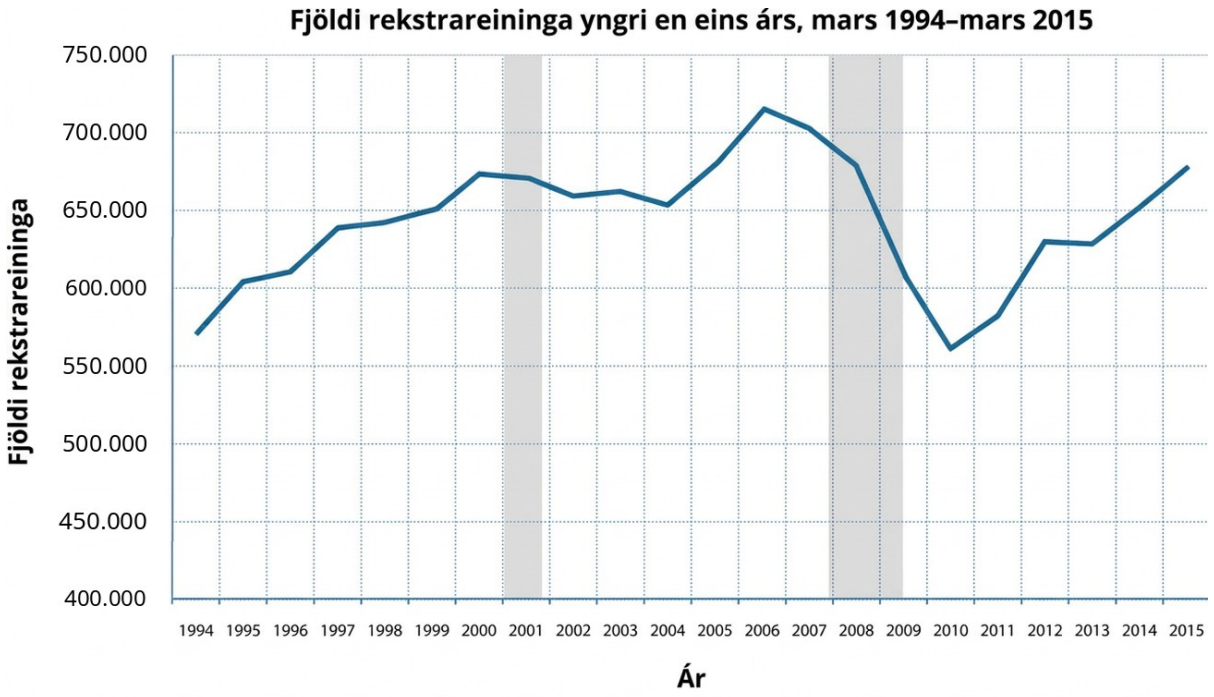
Tafla 10.5

Kostir	Gallar
• Sjálfræði, að vera eigin yfirmaður, þróun hugmynda og sköpunarfrelsi • Lífskjör, eigin tímaáætlun og sveigjanleiki • Starfsánægja • Þjónusta við viðskiptavini og starfsfólk • Hagnaður • Viðurkenning í nærsamfélaginu	• Ábyrgð á rekstrinum, úrlausn vandamála, ráðningar og uppsagnir starfsfólks og fjölmörg hlutverk • Streita, tímaskortur og stjórnun • Einbeitingarskortur og dofnandi áhugi • Kvartanir viðskiptavina og starfsfólks • Vandamál með sjóðsflæði • Tap og fjárhagsleg áhætta

Frumkvöðlastarf og samkeppni í Bandaríkjunum

Frumkvöðlar starfa í afar samkeppnishörðu umhverfi. Samkeppni stuðlar að betri vörum og þjónustu en veldur jafnframt miklu álagi á eigendur fyrirtækja sem þurfa að keppa við ný og sveigjanlegri fyrirtæki sem kunna að bjóða lægra verð og betri vörur. Eins og mynd 10.10 sýnir fjölgaði nýjum fyrirtækjum yngri en eins árs á tveimur áratugum, frá 1994 til 2015. Samdráttur varð í kreppunni 2009 en þróunin hélt áfram eftir 2011 og fyrirtækjunum fjölgaði á ný. Það þýðir aukna samkeppni fyrir rótgróin fyrirtæki.

10

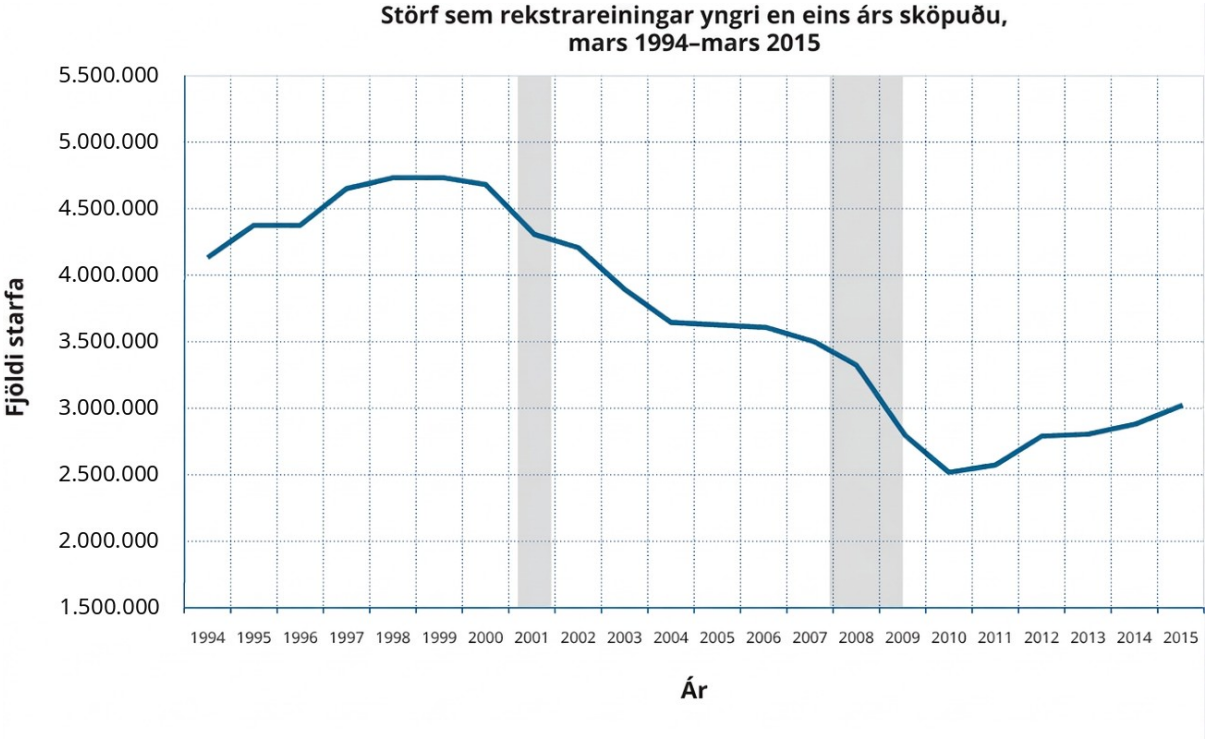


Heimild: „Chart 1. Number of Establishments Less Than 1 Year Old, March 1994–March 2015." Entrepreneurship and the U.S. Economy. Business Employment Dynamics. Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. 28. apríl 2016.

Mynd 10.10 Nýjum fyrirtækjum fjölgar og fækkar yfirleitt í takt við efnahagsástandið. Grafið sýnir að nýjum rekstrareiningum hefur fjölgað undanfarin ár. 39 (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

39 Vinnumálastofnun Bandaríkjanna. „Entrepreneurship and the US Economy." Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. 28. apríl 2016. https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm

Störfum sem þessi ungu fyrirtæki skapa hefur einnig fækkað á tímabilinu. Það styður þá niðurstöðu að frumkvöðlar gegni mörgum hlutverkum í eigin fyrirtækjum. Mynd 10.11 sýnir þróunina.



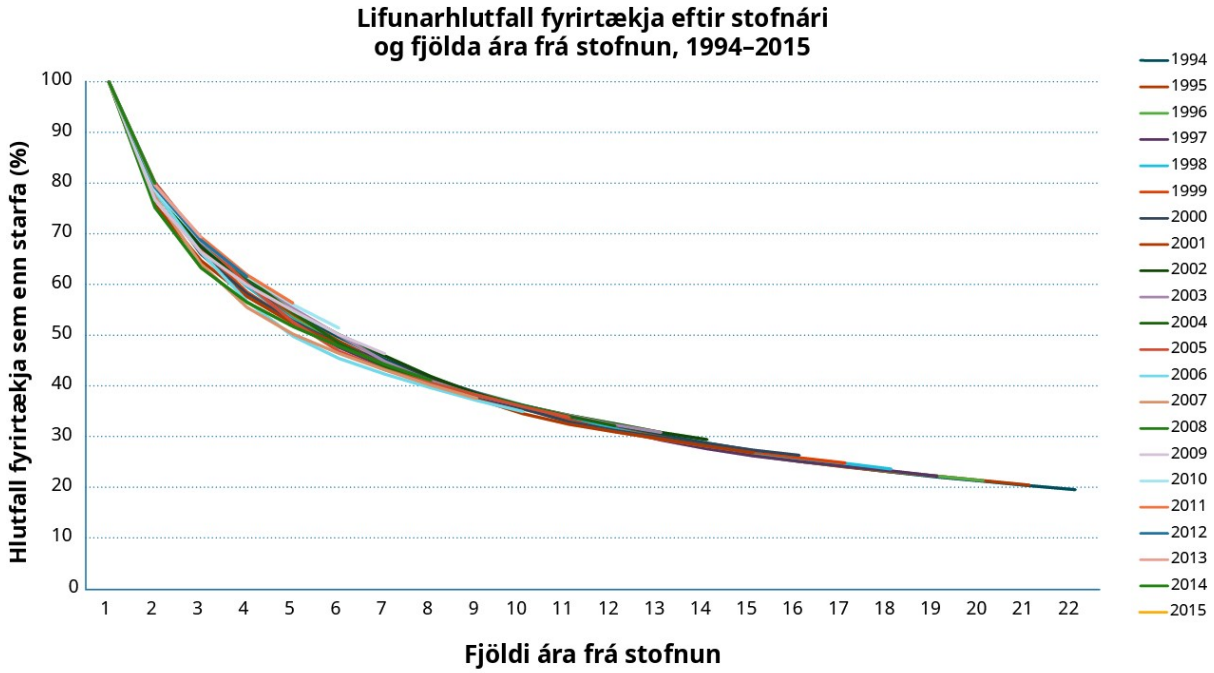
Heimild: „Chart 2. Jobs Created by Establishments Less Than 1 Year Old, March 1994–March 2015." Entrepreneurship and the U.S. Economy. Business Employment Dynamics. Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. 28. apríl 2016.

Mynd 10.11 Þótt nýjum rekstrareiningum hafi fjölgað hefur störfum fækkað og færri fyrirtæki lifað af á sama tímabili. 40 (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

40 Vinnumálastofnun Bandaríkjanna. „Entrepreneurship and the US Economy." Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. 28. apríl 2016. https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm

10

Eins og þú hefur lært ná aðeins um 20–30 prósent fyrirtækja að starfa í fimm eða tíu ár. Mynd 10.12 sýnir að aðeins helmingur fyrirtækja lifir fyrstu fimm árin og einungis 20 prósent starfa í tvo áratugi. Rekstrarbrestur getur stafað af mörgum þáttum, svo sem sjóðstreymisvanda, áhugaleysi, skorti á stuðningi eða nýsköpun, erfiðleikum við að laga sig að nýrri tækni eða eftirspurn viðskiptavina og umhverfisþáttum á borð við efnahagsástand, þróun, reglur eða félags- og menningarbreytingar. Frumkvöðlar þurfa því að kanna bæði innra og ytra umhverfi fyrirtækisins áður en starfsemi hefst. Kaflarnir Greining tækifæra til frumkvöðlastarfs og Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi fjalla nánar um slíkar rannsóknir á frumkvöðlinum og markaðsumhverfinu.



Heimild: „Chart 3. Survival Rates of Establishments, by Year Started and Number of Years Since Starting, 1994–2015, in Percent." Entrepreneurship and the U.S. Economy. Business Employment Dynamics. Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. 28. apríl 2016.

Mynd 10.12 Hlutfall fyrirtækja sem lifa af frá 1994 til 2015. Grafið sýnir að fyrirtækjum í rekstri fækkar eftir því sem árin líða. 41 (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

41 Vinnumálastofnun Bandaríkjanna. „Entrepreneurship and the US Economy." Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. 28. apríl 2016. https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm

10

Áskoranir kvenna í fyrirtækjarekstri

Eigendur fyrirtækja geta mætt mörgum áskorunum en konur í frumkvöðlastarfi kunna að glíma við fleiri hindranir. Þær geta meðal annars átt erfitt með að tryggja fyrirtækinu fjármögnun eða hasla sér völl í atvinnugrein, tekist á við ótta við að stofna fyrirtæki og láta það vaxa og mætt því að vera ekki teknar alvarlega.

Nýlegar rannsóknir sýna að frumkvöðlastarf kvenna skiptir miklu fyrir efnahagslegan árangur. Konur eiga 40 prósent fyrirtækja í landinu42 og fyrirtæki þeirra skapa yfir 1,4 billjónir Bandaríkjadala í sölu.43 Konur í frumkvöðlastarfi minnka kynjabilið enda hafa fyrirtæki þeirra vaxið verulega undanfarin ár. Síðustu tvö ár hefur hlutfall kvenna í frumkvöðlastarfi aukist um 10 prósent á ári, samanborið við 5 prósenta vöxt meðal karla. Aukið framboð úrræða, þar á meðal leiðsagnar, fjármögnunar og stuðningsáætlana, hefur ýtt undir þessa þróun.44 Enn þarf þó að sigrast á miklum áskorunum þegar næsta kynslóð kvenna tekur við fyrirtækjarekstri. Helstu áskoranirnar eru meðal annars:

42 Bernard Meyer. „Business Woman Challenges, Examples and Opportunities in 2107 and Beyond." InvoiceBerry. 19. júní 2017. https://blog.invoiceberry.com/2017/06/business-woman-challenges-examples-opportunities/

43
Landssamtök kvenna sem eiga fyrirtæki (NAWBO). „Women Business Owner Statistics.“ NAWBO. 2017. https://www.nawbo.org/resources/women-business-owner-statistics

44
Elaine Pofeldt. „Hvers vegna frumkvöðlakonur verða efnahagsafl sem taka verður alvarlega árið 2017.“ CNBC. 28. febrúar 2017. https://www.cnbc.com/2017/02/28/why-women-entrepreneurs-will-be-economic-force-to-reckon-with-in-2017.html

- *Erfitt að komast inn í tilteknar atvinnugreinar. Konur hafa náð miklum árangri í atvinnulífinu en mæta enn mörgum hindrunum, einkum í ákveðnum greinum. Þær eru fámennar á ýmsum sviðum, sérstaklega í tæknigeiranum þar sem þær reka aðeins 9 prósent fyrirtækja.*45 Konur fá gjarnan lægri laun í tæknistörfum, verða fyrir kynjamismunun og eru oft sniðgengnar við stöðuhækkanir, einkum ef þær eiga ung börn. Án kvenkyns fyrirmynda er erfitt að feta leið frumkvöðuls sem þegar er full hindrana. Þótt stúlkur og konur vilji mennta sig og efla starfsferil sinn hafa þær sögulega ekki fengið næg tækifæri eða hvatningu, sérstaklega í vísindum, tækni, verkfræði og stærðfræði. Þegar í háskóla er komið eru konur því fáar í þessum greinum sem geta boðið ríkuleg tækifæri til frumkvöðlastarfs. Nú er þó lögð meiri áhersla á að styðja stúlkur sem hafa áhuga á vísinda-, tækni- og stærðfræðistörfum.

  45
  Sahil Raina. „Research: The Gender Gap in Startup Success Disappears When Women Fund Women.“ Harvard Business Review. 19. júlí 2016. https://hbr.org/2016/07/research-the-gender-gap-in-startup-success-disappears-when-women-fund-women

- *Minni sala og færra starfsfólk. Fyrirtæki í eigu kvenna eiga almennt erfiðara með að halda velli þar sem þau hafa færra starfsfólk,*46 minni tekjur og minni hagnað en fyrirtæki í eigu karla. Aðeins 2 prósent fyrirtækja í eigu kvenna selja fyrir meira en eina milljón Bandaríkjadala. Fyrirtæki í eigu karla eru hins vegar 3,5 sinnum líklegri til að ná því tekjumarkmiði.47 Ein ástæðan kann að vera sú að konur hefja oft frumkvöðlastarf í hlutastarfi og leitast við að viðhalda viðunandi jafnvægi milli fjölskyldu og vinnu, sem getur verið erfitt þegar ung börn eru á heimilinu. Þá er oft aðeins einn starfsmaður, konan sjálf, og hún kann að hafa náð markmiðum sínum án þess að stefna að milljónatekjum. Tími, sveigjanleiki og jafnvægi milli vinnu og einkalífs geta verið ástæður þess að konur gerast frumkvöðlar og þær kunna að vera sáttar við að afla tekna samhliða umönnun fjölskyldu og heimilis. Minni reynsla af rekstri eða stjórnun fjölskyldufyrirtækis og takmarkað aðgengi að fjármagni skýra einnig lakari tölur.48

  46
  Michael J. McManus. „Women’s Business Ownership: Data from the 2012 Survey of Business Owners.“ Hagsmunaskrifstofa smáfyrirtækjastofnunar Bandaríkjanna. 31. maí 2017. https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/Womens-Business-Ownership-in-the-US.pdf

  47
  Eilene Zimmerman. „Aðeins 2 prósent fyrirtækja í eigu kvenna ná veltu upp á eina milljón Bandaríkjadala – svona getur þitt fyrirtæki orðið eitt þeirra.“ Forbes. 1. apríl

2015. https://www.forbes.com/sites/eilenezimmerman/2015/04/01/only-2-of-women-owned-businesses-break-the-1-million-mark-heres-how-to-be-one-of-them/#2a53233727a6

48
Robert W. Fairlie og Alicia M. Robb. „Kynjamunur á árangri fyrirtækja: Gögn úr könnun á einkennum fyrirtækjaeigenda.“ SpringerLink. 5. maí 2009. https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-009-9207-5

- *Takmarkaðra aðgengi að fjármagni. Þrátt fyrir árangur og hæfni eiga konur enn erfiðara með að tryggja fyrirtækjum sínum fjármögnun. Nýleg könnun Kauffman-sjóðsins sýndi að meira en 72 prósent kvenna hafa ekki aðgang að því fjármagni sem þær þurfa.*49 Nirupama Mallavarupu, stofnandi MobileArq, segir: „Sem kona í frumkvöðlastarfi sem einbeitir sér að aðstoð við félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða og skóla hefur mér reynst erfitt að fá fjárfesta. Við snerum þessu við með því að afla viðskiptavina með lífrænum hætti og treysta á beinar tekjur í stað fjárfestingafjár.“50 Konur biðja yfirleitt síður um fjármögnun eða leita til fjölskyldu og vina ef beiðni er hafnað. Þær eru líklegri en karlar til að fjármagna fyrirtæki sín með þeim hætti.51

49
Elaine Pofeldt. „Hvers vegna frumkvöðlakonur verða efnahagsafl sem taka verður alvarlega árið 2017.“ CNBC. 28. febrúar 2017. https://www.cnbc.com/2017/02/28/why-women-entrepreneurs-will-be-economic-force-to-reckon-with-in-2017.html

50
Bernard Meyer. „Business Woman Challenges, Examples and Opportunities in 2107 and Beyond.“ InvoiceBerry. 19. júní 2017. https://blog.invoiceberry.com/2017/06/business-woman-challenges-examples-opportunities/

51
Elaine Pofeldt. „Hvers vegna frumkvöðlakonur verða efnahagsafl sem taka verður alvarlega árið 2017.“ CNBC. 28. febrúar 2017. https://www.cnbc.com/2017/02/28/why-women-entrepreneurs-will-be-economic-force-to-reckon-with-in-2017.html

- *Ekki teknar alvarlega. Stundum skortir konur hvorki tækifæri, fé né leiðsögn til að stofna fyrirtæki; þær eru einfaldlega ekki teknar alvarlega. FreshBooks Accounting and Software og Research Now spurðu 2.700 frumkvöðla um kynbundna mismunun og launamun. Þrjátíu prósent kvenna sögðust ekki vera teknar alvarlega sem eigendur fyrirtækja, þurfa að leggja harðar að sér en karlar og lækka verð til að fá viðskiptavini.*52 Emily Harsh, eigandi Heart Move Collective, skrifar á bloggi sínu: „Þar sem ég er kona í líkamsræktargeiranum er ég oft ekki tekin alvarlega sem fagmaður. Ég tel mikilvægast fyrir konu sem ryður sér eigin braut að vera ávallt trú sjálfri sér.“53

52
„New Research from FreshBooks Discovers a 28% Wage Gap among Self-Employed Men and Women.“ FreshBooks. án ártals. https://www.freshbooks.com/press/data-research/women-in-the-workforce-2018?ref=10400&utm_source=sas&utm_medium=affiliate&utm_campaign=314743&sscid=31k3_f8pv3

53

Bernard Meyer. „Business Woman Challenges, Examples and Opportunities in 2107 and Beyond.“ InvoiceBerry. 19. júní 2017. https://blog.invoiceberry.com/2017/06/business-woman-challenges-examples-opportunities/

- *Úrræði. Sem betur fer geta konur nýtt fjölmörg úrræði. Stofnanir á borð við Atvinnurekstrarmiðstöð kvenna hjá bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni, Landssamtök kvenna sem eiga fyrirtæki, Samtök frumkvöðlakvenna, Ladies Who Launch, Stofnun um þróun fyrirtækja minnihlutahópa, Landssamtök kvenna í sérfræðistörfum og Landsráð fyrirtækja í eigu kvenna leitast við að styðja konur til árangurs í öllum atvinnugreinum með lánum og áætlunum sem búa þær undir samkeppnisumhverfi. Leiðsögn annarra kvenna hefur einnig reynst konum vel í frumkvöðlastarfi.*54 Stuðningur jafningja og öflugra leiðbeinenda getur haft úrslitaáhrif á árangur fyrirtækis.

  54
  Robin L. Laukhuf og Timothy A. Malone. „Women Entrepreneurs Need Mentors.“ International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 13(1): 70–86. 2015. http://ijebcm.brookes.ac.uk/documents/vol13issue1-paper-05.pdf

Önnur gagnleg ráð gegn áskorunum kvenna í frumkvöðlastarfi eru að sýna ákveðni, vera trú sjálfri sér, byggja upp tengsl og láta höfnun og aðrar hindranir ekki brjóta sig niður. Sheryl Sandberg, rekstrarstjóri Facebook, segir í bók sinni Lean In að „sjálfstraust og trú á eigið virði séu nauðsynleg til að nýta eigin möguleika“ og hvetur konur í frumkvöðlastarfi til að spyrja sig: „Hvað myndirðu gera ef þú værir ekki hrædd?“55

55
Sheryl Sandberg. Lean In: Konur, vinna og viljinn til forystu. (New York: Knopf. 12. mars 2013).

Konur færa frumkvöðlastarfi marga styrkleika, svo sem öfluga forystu og færni í stjórnun, tímastjórnun, fjölverkavinnu og hlustun. Þær nálgast einnig samskipti gjarnan með samstarf að leiðarljósi og það nýtist vel í mörgum atvinnugreinum.56

56
S. Mohan Kumara, H.S. Chandrika Mohana, Vijaya C. og Lokeshwari N. International Journal of Current Engineering and Technology (sérhefti 1): 100–104. 2013. http://inpressco.com/wp-content/uploads/2013/09/Paper20100-104.pdf

Áskoranir minnihlutahópa í fyrirtækjarekstri

Frumkvöðlar úr minnihlutahópum mæta fleiri áskorunum. Hóparnir eru öflugt afl í efnahagslífi landsins en glíma samt við hindranir sem geta komið í veg fyrir árangur fyrirtækja þeirra. Þar má nefna takmarkaðra aðgengi að fjármagni57 vegna lítillar lánasögu, lítilla eða engra viðskiptatengsla og minni viðskiptaþekkingar.58 Samkvæmt Manntalsstofnun Bandaríkjanna eiga minnihlutahópar um 29 prósent bandarískra fyrirtækja.59

57
Stofnun um þróun fyrirtækja minnihlutahópa. „Access to Capital Is Still a Challenge for Minority Business Entrepreneurs.“ Viðskiptaráðuneyti Bandaríkjanna: Minority Business

Entrepreneur. mars/apríl 2010. https://www.mbda.gov/news/blog/2010/07/access-capital-still-challenge-minority-business-enterprises

58

David Kiger. „Minority Entrepreneurs Face Challenges in Business Development.“ Business 2 Community. 2. apríl 2016. https://www.business2community.com/small-business/minority-entrepreneurs-face-challenges-business-development-01497508

59

Aleks Merkovich. „30 Insightful Small Business Statistics.“ FitSmallBusiness. 18. mars 2019. https://fitsmallbusiness.com/small-business-statistics/

Fólk af rómönskum amerískum uppruna60 er 17 prósent mannfjöldans og á um fjórar milljónir (13%) fyrirtækja í Bandaríkjunum sem skapa 661 milljarð Bandaríkjadala í tekjur. Frá 2007 til 2015 jukust tekjur fyrirtækja þessa hóps um 88 prósent. Hópurinn hefur því aukið afl til að ráða starfsfólk, veita stærri hópi vörur og þjónustu og kaupa af öðrum birgjum. Vöxtur hans og stærð skipta miklu fyrir styrk hagkerfisins.61 Rannsóknir sýna þó að mælt eftir fjárhagslegum árangri eiga þessi fyrirtæki enn undir högg að sækja vegna skorts á fjármögnun, minni stjórnunar- og viðskiptamenntunar og skorts á leiðsögn.62 Hátt hlutfall frumkvöðla sem fæddir eru erlendis kann að glíma við þessar hindranir vegna skorts á tengslaneti og lánasögu í landinu.63

60

Hugtakið „af rómönskum eða latnesk-amerískum uppruna„, eins og það er notað í manntalinu 2010, vísar til manneskju af kúbönskum, mexíkóskum, púertóríkóskum, suður- eða mið-amerískum uppruna eða af annarri spænskri menningu eða uppruna, óháð kynþætti. https://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-02.pdf

61

Geoscape. „Hispanic Businesses and Entrepreneurs Drive Growth in the New Economy: Third Annual Report.“ Geoscape. 2015. https://ushcc.com/wp-content/uploads/2015/11/HispanicBusinessReport2015_Final_Sept19.pdf

62

Denisse Olivas. Entrepreneurship Success: A Hispanic Point of View. Miðstöð um frumkvöðlastarf fólks af rómönskum uppruna við Texasháskóla í El Paso. Proceedings from the International Conference of Facets Doing Business in Emerging Markets. júlí 2016. https://www.utep.edu/business/_Files/docs/cfhe/newentrepreneurship-success-presentation-cfhe.pdf

63

Geoscape. „Hispanic Businesses and Entrepreneurs Drive Growth in the New Economy: Third Annual Report.“ Geoscape. 2015. https://ushcc.com/wp-content/uploads/2015/11/HispanicBusinessReport2015_Final_Sept19.pdf

Svartir Bandaríkjamenn eru 14 prósent mannfjöldans í Bandaríkjunum og fyrirtæki þeirra um 7 prósent allra fyrirtækja. Þeir stofna fyrirtæki hraðar en hvítir Bandaríkjamenn. Samt verða rekstrarbrestir oftar hjá fyrirtækjum í eigu svartra og fólks af rómönskum amerískum uppruna en hjá fyrirtækjum í eigu hvítra Bandaríkjamanna og Bandaríkjamanna af asískum

uppruna.64 Líkt og fólk af rómönskum amerískum uppruna skortir svarta Bandaríkjamenn gjarnan fjármögnun, stjórnunar- og viðskiptamenntun og leiðsögn.

64

„Race.“ Kauffman-sjóðurinn. án ártals. https://www.kauffman.org/microsites/state-of-the-field/topics/background-of-entrepreneurs/demographics/race

Bandaríkjamenn af asískum uppruna eru 5 prósent mannfjöldans og eiga rúmlega 4 prósent fyrirtækja landsins. Þótt þeir teljist til minnihlutahópa hafa þeir að jafnaði meiri menntun og betra aðgengi að fjármagni en fólk af rómönskum amerískum uppruna og svartir Bandaríkjamenn.65

65

„Race.“ Kauffman-sjóðurinn. án ártals. https://www.kauffman.org/microsites/state-of-the-field/topics/background-of-entrepreneurs/demographics/race

Samtök á borð við viðskiptaráð fólks af rómönskum amerískum uppruna, svartra Bandaríkjamanna og Bandaríkjamanna af asískum uppruna, Stofnun um þróun fyrirtækja minnihlutahópa (MBDA) og bandarísku smáfyrirtækjastofnunina (SBA) hafa þróað margvíslegar áætlanir til að styðja frumkvöðla úr minnihlutahópum. Samtökin halda vinnustofur einu sinni eða tvisvar í mánuði með gagnlegum upplýsingum og sniðmátum fyrir viðskiptaáætlanir svo eigendur geti undirbúið stofnun fyrirtækis. Viðskiptaráðin tengja einnig fyrirtæki við banka sem veita lán með hliðsjón af þörfum þeirra og atvinnugrein. Viðskiptaráðin og MBDA annast jafnframt 8(a)-vottunina sem veitir fyrirtækjum sem standa höllum fæti aðgang að stuðningsáætlun.

TENGILL Á NÁMSEFNI

10

Farðu á síðu MBDA um 8(a)-viðskiptaþróunaráætlunina og kynntu þér skilyrði og ávinning 8(a)-vottunarinnar. Þar má einnig sjá að MBDA veitir aðgang að styrkja- og lánaáætlunum og mörgum öðrum gagnlegum úrræðum.

Fyrirtæki sem standa höllum fæti eru lítil fyrirtæki í eigu fólks sem stendur höllum fæti fjárhagslega, það er fólks sem á minna en 250.000 Bandaríkjadali í hreinni eign. Í hreinni eign eru taldar eignir á borð við handbært fé, húsnæði, bifreið og fasteignir að frádregnum skuldum, svo sem húsnæðislánum, kreditkortaskuldum, bílalánum og bankalánum. Eigandinn þarf jafnframt að sýna fram á að fyrirtækið geti náð árangri. Áætlunin auðveldar eigendum fyrirtækja úr minnihlutahópum aðgang að fjármagni, leiðbeinendum, ráðgjöfum og stjórnunaraðstoð, auk annarra úrræða.66 Sum samtök, svo sem SBA, bjóða einnig upp á stutt vottunarnámskeið á sviði markaðssetningar, fjármála, reikningshalds, stjórnunar og framleiðslu. Þar geta eigendur aflað sér viðskiptavits. Áætlanirnar hjálpa frumkvöðlum að afla nauðsynlegrar þekkingar, þroskast í starfi og mynda tengsl á vegferð sinni.

66

Stofnun um þróun fyrirtækja minnihlutahópa. „What Is the 8(a) Business Development Program.“ Viðskiptaráðuneyti Bandaríkjanna. án ártals. https://www.mbda.gov/news/blog/2012/03/what-8a-business-development-program

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa grein á Investopedia um áskoranir lítilla fyrirtækja til að kynna þér efnið nánar.

10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar

NÁMSMARKMIÐ

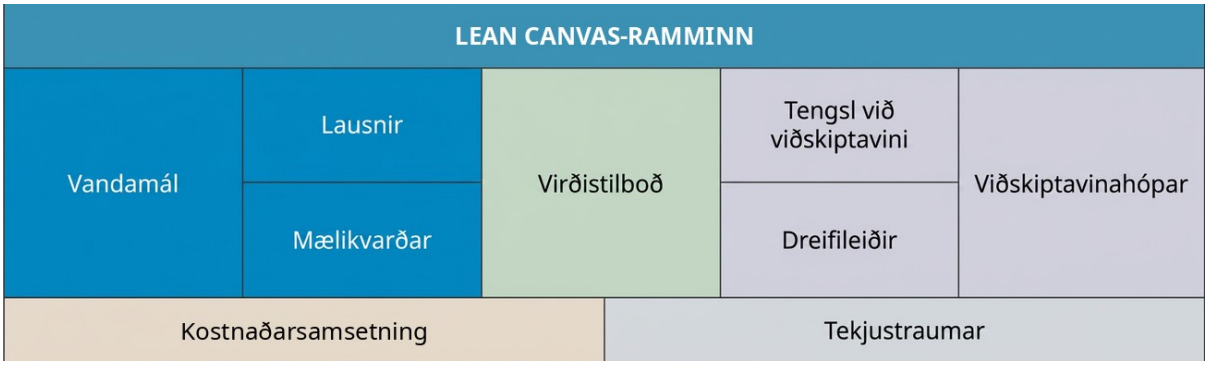
Að þessum hluta loknum ættir þú að geta:

- Útskýrt muninn á viðskiptaáætlun og Lean Startup-áætlun
- Útbúið Lean Startup-áætlun hratt og nákvæmlega
- Framkvæmt hringrásina byggja–mæla–læra

Í þessum kafla höfum við fjallað um hvernig stofna má ófullkomið fyrirtæki með Lean Startup-aðferðinni. Við höfum skoðað hringrásina byggja–mæla–læra og hvernig prófa má lágmarksstarfhæfa vöru (MVP). Einnig höfum við rætt hvernig takast megi á við óttann við að mistakast og vinna gegn neikvæðum hugsunum. Þar að auki höfum við skoðað hvernig fólk úr minnihlutahópum getur nýtt úrræði til að auka líkur sínar á árangri. Nú er komið að því að útbúa Lean Startup-áætlun sem styður við stofnun fyrirtækisins.

Eins og ljóst ætti að vera er Lean Startup-áætlun mikilvæg til að vinna eftir ferlinu. Hún fylgir Lean Startup-aðferðinni og er stutt viðskiptaáætlun sem mögulegir fjárfestar og starfsfólk fá að sjá. Hún er fljótleg og skilvirk leið til að setja, stýra og meta markmið og stefnu fyrirtækis. Mynd 10.13 sýnir þætti hennar.

Hefðbundin viðskiptaáætlun krefst ítarlegs skjals um bakgrunn fyrirtækisins, markhóp, markmið, fjárhagsupplýsingar og markaðsstefnu. Gerð slíkrar áætlunar tekur yfirleitt langan tíma, allt frá nokkrum mánuðum upp í ár, eins og fjallað er um í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun. Fullbúin viðskiptaáætlun þarf ítarlegar og traustar upplýsingar. Hún er gerð til innri nota, fyrir banka eða fjárfesta sem þurfa rök fyrir því að fyrirtækið sé góð fjárfesting og fyrir aðra hagsmunaaðila. Lean Startup-áætlun er hins vegar stutt og inniheldur aðeins afmarkaðar upplýsingar sem nægja til að fara í gegnum hringrásina byggja–mæla–læra. Þar eru fyrstu hugmyndir um vöruna skýrðar til að auðvelda vinnuna í hringrásinni. Einnig má deila áætluninni með mögulegum fjárfestum og starfsfólki sem þarf einungis þær upplýsingar sem nauðsynlegar eru til að ákveða hlutverk sitt í verkefninu.



Mynd 10.13 Stofnendur fyrirtækis útbúa Lean Startup-áætlun til að móta væntingar og markmið. (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Gerð Lean Startup-áætlunar

Eins og áður hefur komið fram byggist Lean Startup-áætlun á Lean Startup-aðferðinni. Áætlanagerðin hefst á stuttum listum sem leiðbeina þér og þú getur uppfært jafnóðum. [67] Áætlunin á ekki að taka marga mánuði í vinnslu; hægt er að setja hana upp á nokkrum dögum. Hún beinist að kjarna rekstrarins og inniheldur því aðeins mikilvægustu atriðin um markaðssetningu, viðskiptalíkan, fjármál, hringrásina byggja–mæla–læra og lágmarksstarfhæfu vöruna.[68]

67 Tim Berry. „Business Planning for the 'Lean Startup.' " Entrepreneur. 22. september 2010. https://www.entrepreneur.com/article/217343

68 Noah Parsons. „An Introduction to Lean Planning." LivePlan. 13. júlí 2017. https://www.liveplan.com/blog/2017/07/an-introduction-to-lean-planning/

Eftirfarandi eru grunnskref og upplýsingar sem eiga heima í Lean Startup-áætlun.

1. Skrifaðu stutt og einfalt skjal.
2. Prófaðu lágmarksstarfhæfu vöruna í hringrásinni byggja–mæla–læra.
3. Farðu yfir niðurstöðurnar.
4. Endurskoðaðu áætlunina.

Þegar þessum skrefum er lokið getur frumkvöðullinn hafið eða haldið áfram rekstri fyrirtækisins.

Skrifaðu stutt og einfalt skjal

Áætlunin þarf hvorki að innihalda samantekt stjórnenda né upplýsingar um bakgrunn fyrirtækisins eða teymið. Hún er í raun aðeins stutt kynning sem má deila með fjárfestum og mögulegum samstarfsaðilum. Einbeittu þér að því sem skiptir máli og taktu eftirfarandi með:

- Grunnstefnu um vöru, verð, vettvang og vegsauka; ef um þjónustu er að ræða bætast við fólk, áþreifanlegt umhverfi og ferli
- Grunnstefnu um markhóp og staðfærslu
- Daglegar aðgerðir, það er tiltekin verkefni eða skref sem þarf til að ná markmiði

- Tímaáætlun sem tilgreinir hvenær afla skal nauðsynlegra leyfa, hvenær starfsemi hefst og hvenær fara skal yfir áætlunina og endurskoða hana
- Viðskiptalíkan sem skýrir hvernig fyrirtækið aflar tekna
- Grunnspá um sölu, kostnað og hagnað ásamt greiningu hagnaðarmarka

Áætlunin er aðeins einfaldur listi yfir það sem þarf að gera og hver ber ábyrgð á hverju. Hún inniheldur einnig tímaramma, kostnað og ávinning. Hún líkist síður hefðbundnu skjali en röð lista og áhersluatriða. Frumkvöðullinn skráir aðeins þau grunnatriði rekstrarins sem þarf til að ná því markmiði sem unnið er að. Síðar, þegar utanaðkomandi hagsmunaaðilar eða bankar krefjast skjals vegna lánsumsóknar, má útbúa fullbúna áætlun með rannsóknum og ítarlegri upplýsingum um markaðinn, umhverfið, þróun og stefnu.

Frumkvöðull sem er að stofna fyrirtæki í gervilimagerð getur til dæmis byrjað Lean Startup-áætlunina á því að lýsa meginvörunni, sem gæti verið sérsmíðaðir gervilimir fyrir börn. Síðan má bæta við grunnverði eða verðbili fyrir vöruna. Þar sem hún er sérsmíðuð er líklegt að verðið sé breytilegt eftir viðskiptavinum. Einnig þarf að ákveða hvar starfsemin fer fram. Miðlæg staðsetning væri líklega heppileg, einkum nálægt læknum og sjúkrahúsum. Loks má skrá grunnstefnu um kynningu til að ná til markaðarins, svo sem samskipti við barnasjúkrahús og lækna á svæðinu sem geta vísað sjúklingum til fyrirtækisins. Frumkvöðullinn gæti einnig ákveðið að útbúa einfaldan vef, netauglýsingar og bæklinga fyrir mögulega viðskiptavini. Þegar öll stefnumið hafa verið sett fram má bæta við tímaáætlun frá upphafi til opnunardags og úthluta verkefnum til allra sem bera ábyrgð á starfseminni. Þetta geta verið skrifstofustjóri, stoðtækjafræðingur og markaðsfulltrúi.

Því næst getur frumkvöðullinn skýrt hvernig fyrirtækið aflar tekna. Greiðir viðskiptavinurinn fyrirtækinu beint fyrir vöruna? Tekur fyrirtækið við greiðslum frá tryggingafélögum og greiðsluþátttöku viðskiptavinarins? Slíkar spurningar þarf að skrá. Grunnspá um eftirspurn á markaði hjálpar síðan til við að spá fyrir um sölu, kostnað og hagnað.

Prófaðu lágmarksstarfhæfu vöruna í hringrásinni byggja–mæla–læra

Þegar Lean Startup-áætlunin liggur fyrir er næsta skref að framkvæma hana og prófa lágmarksstarfhæfu vöruna í hringrásinni byggja–mæla–læra. Þar reynir á áætlunina í framkvæmd og allar forsendur hennar eru prófaðar við raunverulegar aðstæður.

- Smíðaðu lágmarksstarfhæfu vöruna.
- Prófaðu hugmyndina með því að kynna hana fyrir mögulegum viðskiptavinum.
- Mældu niðurstöðurnar með því að ræða við viðskiptavini og skrá endurgjöf þeirra.
- Spyrðu meðal annars: Erum við að smíða vöru sem fólk vill? Hvaða ávinning þarf varan að veita til viðbótar? Er þetta markhópurinn okkar?
- Prófaðu ólíkar útgáfur og notendahópa.

Í dæminu fær frumkvöðullinn tækifæri til að smíða gervilimina og spyrja spurninga sem stuðla að betri vöru með tímanum. Þá gæti komið í ljós að fyrirtækið geti boðið spelkur og önnur stoðtæki, ekki aðeins gervilimi, og að fullorðnir geti líka verið í markhópnum.

Farðu yfir niðurstöðurnar

Þetta skref ætti að taka að minnsta kosti einu sinni í mánuði. Þá er farið vandlega yfir endurgjöf viðskiptavina, markaðssetningu og niðurstöður. Þá gefst frumkvöðlinum gott tækifæri til að meta hvort markmiðum hafi verið náð og greina það sem má bæta. Yfirferð niðurstaðna getur þó vakið mótstöðu hjá starfsfólki, ef það er til staðar. Það kann að þreytast á áætlanagerð, fundum um hana og kröfum um að sýna niðurstöður. Ferlið getur líka vakið ótta eða neikvæðar tilfinningar því að fólk óttast að fá á sig sökina. Sem leiðtogi þarftu þó alltaf að fullvissa starfsfólkið um að ferlið hjálpi því að bæta vinnubrögðin og veiti þær upplýsingar og verkfæri sem þarf til að breyta stefnu fyrirtækisins til hins betra. Markmiðið er að vinna úr niðurstöðunum en láta þær ekki draga úr sér kjarkinn.

- Farðu yfir endurgjöf viðskiptavina og berðu hana saman við áætlunina.
- Farðu yfir markhópinn, sjö þætti samvals söluráða, eiginleika og ávinning.
- Farðu yfir tölur eða niðurstöður, svo sem sölu, hagnað, nýskráningar viðskiptavina og jafnvel viðbrögð þeirra við auglýsingum og eiginleikum vörunnar.

Ef gervilimafyrirtækið í dæminu fær ekki næga viðskiptavini til að standa undir rekstrinum gefst hér tækifæri til að finna vandann og breyta Lean Startup-áætluninni.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Lean Startup-áætlun fyrir rafhlaupahjól

Þú hefur áhuga á að stofna fyrirtæki sem býður rafhlaupahjól í litlum bæ þar sem engin samkeppni er fyrir hendi. Þú vilt gera bæjarbúum kleift að nýta umhverfisvænar snjallsamgöngur og draga um leið úr notkun hefðbundinna samgangna á borð við strætisvagna og bíla.

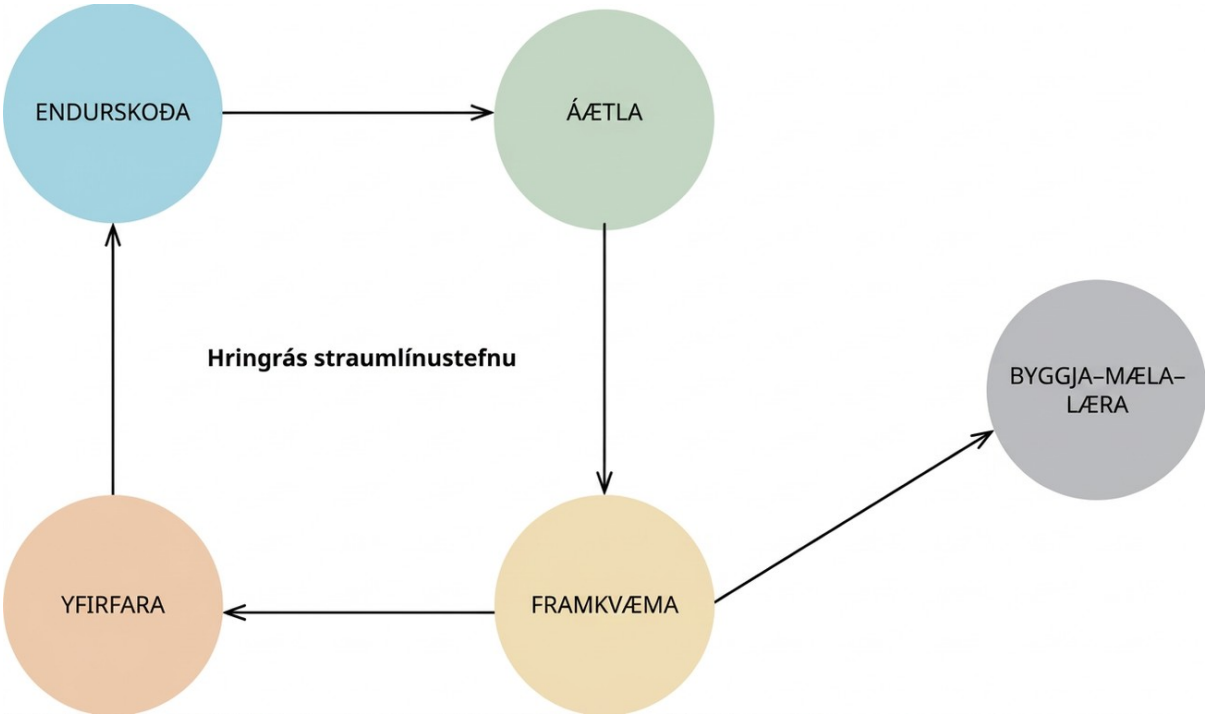
10

- Útbúðu Lean Startup-áætlun sem skýrir hvernig þú hyggst stofna fyrirtækið.

Endurskoðaðu áætlunina

Breyttu áætluninni eftir þörfum. Þegar mælikvarðar hafa verið bornir saman við niðurstöður, markaðssetning prófuð og mæld og endurgjöf viðskiptavina fengin er kominn tími til að endurskoða áætlunina og laga hana. Breytingarnar geta falist í nýjum eiginleika á vörunni, viðbótarvörum, breyttum kynningaraðgerðum eða öðrum samskiptum við viðskiptavini og ráðgjafa.

Ef viðskiptavinir gervilimafyrirtækisins eru ekki nógu margir til að standa undir rekstrinum geta stofnendurnir leiðrétt stefnuna á þessu stigi. Mögulega vita viðskiptavinir ekki af fyrirtækinu, eða of fáir viðskiptavinir eru börn og því mætti bæta fullorðnum við markhópinn. Þegar áætlunin hefur verið endurskoðuð og breytingarnar innleiddar getur reksturinn haldið áfram og prófunarferlið hafist á ný. Eins og mynd 10.14 sýnir er þetta samfellt ferli. Það krefst stöðugrar uppfærslu og samstarfs allra sem koma að fyrirtækinu. Þegar ferlið hefur verið innleitt verður auðveldara að viðhalda því og líta á það sem nauðsynlegan þátt í vexti fyrirtækisins.



Mynd 10.14 Hringrás Lean Startup-áætlunar fyrir lítil fyrirtæki. (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Tim Berry, frumkvöðull, fyrrverandi starfsmaður Apple, rithöfundur og nú sérfræðingur í Lean Startup-aðferðinni, ráðleggur fyrirtækjum um straumlínuáætlanagerð. Sjálfur er hann lítt hrifinn af langri áætlanagerð og hefur litla þolinmæði fyrir viðamiklum áætlunum og forritun. Að mati Berry inniheldur straumlínuáætlanagerð ekki flóknar upplýsingar og smáatriði sem reksturinn þarf ekki á að halda. Hún er ekki eiginlegt skjal heldur safn stuttra áhersluatriða, lista og taflna. Að hans mati eru mikilvægustu þættirnir þessir:

1. Straumlínustefna eða -áætlun liggi fyrir
2. Áætluninni sé komið í framkvæmd eins og á mynd 10.14
3. Niðurstöður séu yfirfarnar og bornar saman við áfanga
4. Áætlunin sé endurskoðuð, því sem virkaði ekki breytt og allt ferlið hafið að nýju[69]

[69] Tim Berry. „Lean Business Planning Guide.“ Lean Business Planning. https://leanplan.com/

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Gerð Lean Startup-áætlunar

Frumkvöðull á svæðinu rekur prentsmiðju sem hefur starfað í 20 ár. Reksturinn beinist einkum að prentun nafnspjalda, dreifirita, veggspjalda, bæklinga og borða fyrir fyrirtæki í nágrenninu. Eigandinn hefur tekið eftir að sala hefur dregist saman undanfarin fimm ár því að kynningarstarf hefur færst yfir í stafrænar auglýsingar, samfélagsmiðla og aðrar leiðir

netmarkaðssetningar í stað prentaðs efnis. Nýsköpun er nauðsynleg ef fyrirtækið á að halda áfram rekstri.

Í síðustu viku leitaði eigandinn til eins kennara þinna í frumkvöðlafræði og bað um aðstoð nemanda eða annars aðila. Þar sem þú stóðst þig afburðavel í námskeiðinu telur kennarinn að þú getir sýnt eigandanum hvernig útbúa má Lean Startup-áætlun og býður þér starfsnám. Þú þiggur boðið með ánægju og hefst handa við verkefnið.

- Útbúðu Lean Startup-áætlun og útskýrðu fyrir eigandanum hvernig hún getur hjálpað fyrirtækinu að vaxa á næstu þremur árum.

10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

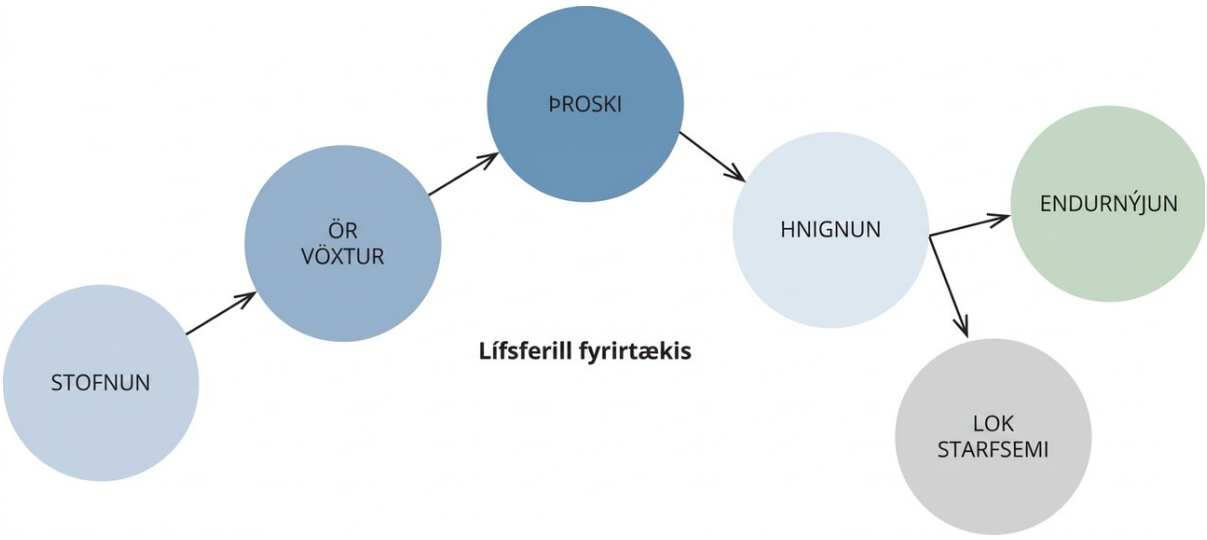
NÁMSMARKMIÐ

Að þessum hluta loknum ættir þú að geta:

- Greint lífsferil fyrirtækis
- Greint stefnur til að mæta helstu þörfum hvers stigs lífsferilsins
- Útskýrt hvernig fyrirtæki vaxa og laga sig að breytingum í lífsferli sínum

Starfi frumkvöðuls lýkur ekki þegar rekstur hefst því stöðugt þarf að stýra breytingum. Viðvarandi vöxtur fyrirtækis krefst þess að hagnaður aukist með meiri tekjum, lægri kostnaði eða hvoru tveggja. Ef hagnaður eykst ár frá ári sýnir það framfarir. Það auðveldar fjármögnun hjá bönkum, laðar að fjárfesta og umbunar þeim, styður opnun nýrra starfsstöðva og gerir fyrirtækinu kleift að endurfjárfesta hagnaðinn í rannsóknum og þróun. Þegar fyrirtæki þroskast og kemst í jafnvægi jafnast tekjur þess og hagnaður gjarnan einnig. Án breytinga getur fyrirtækið þá staðnað.

Í upphafi sprotafyrirtækis er allt nýtt, spennandi og stundum einfaldara, eða virðist einfaldara, en það verður þegar fyrirtækið vex. Ef til vill starfa aðeins einn eða tveir hjá fyrirtækinu og þú annast daglegan rekstur. Þú ræður enn vel við stjórnunina og skipulag fyrirtækisins er tiltölulega einfalt. Þegar reksturinn tekur við sér og mætir áskorunum vaxtar, svo sem að ráða fleira starfsfólk til að anna eftirspurn, bæta við vörum eða opna á nýjum stöðum, þarf meiri aðföng og aðra stefnumótandi nálgun við stjórnun. Þú þarft að greina breytingarnar og stýra fyrirtækinu í rétta átt svo það haldi áfram að vaxa. Með því að þekkja vaxtarmerkin má meta áskorunina rétt og finna lausnir. Þessar breytingar mynda lífsferil fyrirtækis, fimm meginþrep: stofnun, vöxt með útvíkkun á nýja markaði og vörur, þroska, hnignun og lok eða endurfæðingu, eins og mynd 10.15 sýnir.



Mynd 10.15 Fyrirtæki ganga í gegnum stofnun, vöxt, þroska, hnignun og lok eða endurfæðingu. Þekking á lífsferli fyrirtækisins og atvinnugreinarinnar hjálpar þér að stíga réttu skrefin. (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Stig lífsferilsins

Þegar fyrirtæki færast á ný stig lífsferilsins þurfa eigendur að fylgjast með vísbendingum um breytingar. Þar má nefna hraða söluaukningu á vaxtarstigi, stöðuga sölu á þroskastigi eða minnkandi sölu á hnignunarstigi. Önnur merki eru að ekki sé hægt að anna eftirspurn án aukins fjármagns eða fjárfestinga í búnaði, hugbúnaði eða tækni. Einnig kann að þurfa að fjölga starfsfólki og ráða æðstu stjórnendur eða millistjórnendur til að hafa umsjón með stækkandi vinnuafli. Vöxtur getur jafnframt kallað á uppfærslu vöru, nýjar vörur eða nýja markaði.

Stofnunarstig

Á þessu stigi snýst starfið um að afla fyrsta hóps viðskiptavina. Frumkvöðlar einbeita sér að því að geta raunverulega framleitt og afhent vöruna, stækkað viðskiptavinahópinn og haft nægt sjóðstreymi til að anna eftirspurn. Meginmarkmiðið er að lifa af með því að ná að minnsta kosti hagnaðarmörkum. Eignarhald er einfalt á þessu stigi því starfsfólk er yfirleitt fátt eða ekkert. Ferlin eru oft óformleg og tækni og kerfi í lágmarki. Eigandinn gegnir yfirleitt mörgum hlutverkum við að koma rekstrinum af stað.

Auglýsingastofa gæti til dæmis hafið rekstur með meðstofnendum og einum eða tveimur starfsmönnum sem sinna grafískri hönnun og/eða viðskiptastjórnun. Í upphafi er markmiðið að afla viðskiptavina og skila þeirri þjónustu og þeim vörum sem lofað var, svo sem sjónvarps-, útvarps-, prent- eða stafrænar auglýsingar, ásamt ráðgjöf og umsjón með verkefnum viðskiptavina. Byggja þarf upp traust viðskiptavina og tryggja að þeir greiði fyrir þjónustuna svo stofan geti greitt starfsfólki og birgjum. Grunnmarkmiðið er að ná hagnaðarmörkum, það er að tekjur standi að minnsta kosti undir kostnaði þótt hagnaður hafi ekki enn myndast. Eigendur fyrirtækisins taka oft ekki laun mánuðum eða jafnvel árum saman til að tryggja að reksturinn nái flugi.

Vaxtarstig

Vaxtarstigið, þegar sala eykst vegna meiri eftirspurnar, einkennist af breytingum. Sala og hagnaður aukast, markaðssókn og útbreiðsla vörunnar aukast og fagfólki fjölgar. Yfirleitt eykst bæði inn- og útstreymi handbærs fjár. Mikilvægt er að forðast álag á lausafé með því að fylgjast náið með kostnaði og tryggja greiðslur viðskiptavina fyrir afhentar vörur og þjónustu. Til þess þarf að skoða reglulega skýrslur um kostnað og sölu, daglega, vikulega og/eða mánaðarlega. Á þessu stigi þarf að innleiða gagnagrunna og hugbúnaðarkerfi til að halda utan um viðskiptavini og sölu, ásamt formlegum ferlum fyrir markaðssetningu, tækni, framleiðslu og mannauð. Eigendur þurfa einnig að ákveða hvort halda skuli áfram með núverandi stefnu, selja fyrirtækið eða sameinast öðru fyrirtæki til að vaxa áfram. Yfirleitt ráða þeir reynda stjórnendur til að leiða fyrirtækið á næsta stig. Þá kann að þurfa lán eða eigið fé, svo sem hlutabréf í fyrirtækinu, til að fjármagna frekari vöxt. Nánar er fjallað um þessar leiðir í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla.

Á þessu stigi í dæminu um auglýsingastofuna þjónar hún fleiri viðskiptavinum, bætir nýjum við á skrá og ræður fleira starfsfólk til að anna eftirspurn. Tekjurnar eru hærri en kostnaður eykst einnig. Innleiða þarf ferli svo starfsfólk viti hvaða verkefni því ber að sinna og hvernig. Hugbúnaður fyrir rekstur, svo sem reikningshald og verkefnastjórnun, er tekinn í notkun þegar fólki og ferlum fjölgar. Stundum er vöxturinn svo mikill að samruni við annað fyrirtæki reynist nauðsynlegur til að veita alla þá þjónustu sem viðskiptavinir þurfa.

Þroskastig

Með áframhaldandi rekstri getur fyrirtækið náð þroskastigi, þar sem tekjur og hagnaður hætta að vaxa. Starfsfólk er nægilegt og fleiri stjórnendur sinna viðhaldi rekstrarins. Kerfi allra deilda eru vel þróuð og skilvirk og umsvif í fjármálum og stjórnun hafa aukist. Til að halda fyrirtækinu virku og blása í það nýju lífi þarf það að vera sveigjanlegt og skapandi og halda í frumkvöðlaandann. Apple er gott dæmi um fyrirtæki sem heldur áfram nýsköpun eins og lítið fyrirtæki þótt stærð þess og áhrif hafi vaxið gríðarlega. Önnur fyrirtæki, svo sem GE og Procter & Gamble, eru stórfyrirtæki með mikil aðföng og hafa náð þroska og jafnvægi eftir langan rekstur. Þau þurfa þó einnig að halda áfram nýsköpun og fylgja þróun. Þar hentar Lean Startup-aðferðin vel bæði litlum og stórum fyrirtækjum, enda gerir hún þeim kleift að viðhalda sköpun og frumkvöðlahugsun óháð stærð.

Hnignunarstig

Þegar atvinnugreinar breytast eða eigendum tekst ekki að halda vöruframboði í takt við þarfir markaðarins er hnignun yfirvofandi. Sala minnkar og búast má við endurfæðingu fyrirtækisins eða lokum þess.

Sears, Payless, Victoria's Secret og JCPenney hafa til dæmis orðið fyrir áhrifum nýrrar tækni og tískustrauma sem breyta rekstri verslana með fasta starfsstöð. Viðskiptavinir verja minni tíma en áður í að skoða vörur og versla í verslunum og nota frekar tölvur og snjalltæki. Amazon og aðrar netverslanir hafa þróað markvissar leiðir svo fólk geti keypt vörur á viðráðanlegu verði með eigin tækjum. Hefðbundnar verslanir þurfa að skapa nýjar upplifanir sem virkja neytendur. Athyglisvert er að GoPro og Fitbit glíma einnig við minnkandi sölu

vegna samkeppni, minni eftirspurnar eftir myndavélum og verðlagningar. Vörumerkin eru þó enn sterk og gætu öðlast nýtt líf með yfirtöku stærra fyrirtækis.

Endurfæðing eða lok

Ef miklar breytingar verða á hnignunarstigi en fyrirtækið þróast ekki til að mæta þeim, eða eigandinn missir áhuga, einbeitingu eða getu til rekstrarins, lýkur starfseminni. Blockbuster aðlagaðist ekki nýjum tímum streymisþjónustu og lokaði verslunum sínum árið 2013. Sama gildir um smáverslanir, veitingahús, tæknifyrirtæki og framleiðendur sem sinna ekki nýsköpun. Þau geta ekki haldið rekstrinum gangandi og eru yfirleitt lögð niður.

Endurfæðing er þó möguleg. Ef fyrirtæki innleiðir nýsköpun og breytist til að tileinka sér nýja tækni og hugmyndir getur lífsferillinn hafist á ný. Polaroid, brautryðjandi á markaði skyndimyndavéla, hnignaði á fyrsta áratug 21. aldar þegar ljósmyndaiðnaðurinn færðist yfir í stafrænar vörur. Fyrirtækið varð gjaldþrota árið 2001 og var selt nokkrum eignarhaldsfélögum, það er félögum sem kaupa hlut í fyrirtæki án þess að reka það. Þau veittu ýmsum raftækjaframleiðendum leyfi til að nota Polaroid-heitið. Nýlega gerði fyrirtækið samning við eignarhaldsfélag sem sérhæfir sig í endurreisn vörumerkja um þróun ljósmyndavara. Þar á meðal eru ný skyndimyndavél og Polaroid Swing-smáforritið sem gerir fólki kleift að búa til hreyfanlegar GIF-myndir úr nokkrum myndum sem skiptast á og líkjast mjög stuttu myndskeiði.[70] Síðar setti Polaroid á markað OneStep+-myndavélina sem tengist síma með smáforriti. Ljósmyndarinn getur þá notað ólíkar síur og tekið og prentað mynd samstundis.[71] Þessi vél og aðrar skyndimyndavélar Polaroid hafa hjálpað til við að endurreisa vörumerkið.

70

Brian Mastroianni. „Polaroid Swing App Brings Moving Photos to Life.“ CBS News. 27. júlí 2016. https://www.cbsnews.com/news/polaroid-swing-moving-photos-smartphone-app/

71

„Meet the Polaroid OneStep+.“ Polaroid. án ártals. https://www.polaroid.com/onestep-plus

10

Vaxtarverkir

Stækkun fyrirtækis hefur yfirleitt vaxtarverki í för með sér. Álag í starfi getur falist í að finna bestu leiðina til að þjóna viðskiptavinum, framleiða réttu vöruna, byggja upp öflugt vörumerki, selja rétt magn, stýra handbæru fé, fela öðrum verkefni og tryggja að rétt fólk og rétt kerfi séu til staðar. Þá bætist við persónulegt álag við að viðhalda heilbrigðu jafnvægi milli vinnu og einkalífs og mæta kröfum rekstrarins.

Árið 2011 fann Jessica Thompson, eigandi Johnson Security í New York-borg, fyrir álagi vaxtar. Starfsfólki hafði fjölgað úr sextíu í sjötíu og hún bjóst við að ráða tíu til tuttugu til viðbótar á árinu. Fréttir af fordæmalausum vexti fyrirtækisins höfðu aukið sölu Johnson Security, meðal annars vegna betra mats á vænlegum viðskiptavinum og vandaðri samninga, en einnig aukið áhyggjur hennar. Hún þurfti að ráða fleira fólk og byggja upp innviði fyrir ný störf. Hún þurfti líka að tryggja að kostnaður við ábyrgðartryggingar byggðist á áætluðum vinnustundum, því kostnaðurinn jókst eftir því sem starfsfólki fjölgaði. Sýnilegur árangur

gerði fyrirtækið jafnframt að skotmarki vinnumálayfirvalda New York-ríkis sem gerðu úttekt á því hvort starfsfólk væri rétt flokkað sem starfsfólk á W-2-launaskrá en ekki verktakar. Úttektin leiddi ekkert athugavert í ljós og vöxturinn reyndist innri, en álagið var hluti af því sem Thompson þurfti að takast á við til að ná árangri sem eigandi.72

72

Adrianna Gardella. „Growing Pains at a Growing Business.“ New York Times. 3. nóvember 2011. https://boss.blogs.nytimes.com/2011/11/03/growing-pains-at-growing-businesses/

Victor Clark hjá ráðgjafarfyrirtækinu Clarke Inc. þekkir einnig vaxtarverki. Þegar hann var spurður um reynslu sína sem eigandi sagði hann: „Stærsti lærdómurinn er að hagnaður er matsatriði en handbært fé er staðreynd.“ Hann segist oft hafa glímt við sjóðstreymisvanda vegna þess að hann fylgdist ekki með tékkareikningnum og viðskiptakröfur greiddust seint. Ráð hans eru að fylgjast með reikningnum, taka aldrei að sér verk sem tapast á, þekkja kostnaðinn og fara yfir tölurnar í hverjum mánuði.73

73

Andrea Lotz. „5 Entrepreneurs Share Their Business Growing Pains.“ AllProWebTools. 9. október 2015. https://www.allprowebtools.com/5-Entrepreneurs-Share-their-Business-Growing-Pains/

Vaxtarstefna

Hvaða leiðir stuðla að vexti? Vöxtur getur falist í auknum tekjum og hagnaði eða minni kostnaði. Eftirfarandi leiðir geta stækkað bæði ung og rótgróin fyrirtæki.

Endurbætur á vöru

10

Ódýr og einföld leið til að auka sölu nýrrar vöru er að endurbæta hana. Það má gera með uppfærðri hönnun, aukinni endingu, breyttri stærð, nýjum eiginleika eða meiri gæðum. Auðveldara er að bæta vöru en að byrja alveg frá grunni.

Tökum heimilistæki sem dæmi. Í stað þess að hanna nýja þvottavél frá grunni bætir Samsung sífellt eiginleikum við vélar sínar. Nýlega tók fyrirtækið upp vatns- og orkunýtna tækni og bætti við sérstakri aðstöðu til handþvottar.

Skapandi ilmvatnsframleiðendur geta yfirleitt auðveldlega lagað núverandi ilmi með nýju innihaldsefni eða angan í stað þess að þróa alveg nýjan ilm. Handverksmiðuð sprotafyrirtæki á borð við Phlur og Pinrose hafa nýlega þróað eigin ilmvatnslínur sem taka mið af umhverfinu, eru ekki prófaðar á dýrum og eru skaðlausar líkamanum. Sumir einkennisilmanna eru nú fáanlegir í nýjum útgáfum. Auk endurbóta á vörunum hafa fyrirtækin skapað nýjar vörur úr upprunalegu ilmunum með því að nota þá í líkamsúða, húðkrem, varagljáa og kerti sem ilma eins og frumgerðin.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa *grein Forbes um Phlur-ilmvötn* og kynntu þér hvernig fyrirtækið seldi þúsundir glasa áður en viðskiptavinir gátu fundið lyktina af þeim.

Markaðssókn

Markaðssókn felst í að selja núverandi viðskiptavinum meira með því að sýna ný not fyrir vöru sem þegar er til. Þetta er ódýrasta leiðin til að laða að fleiri kaupendur innan markaðarins. Matarsódinn á mynd 10.16 er gott dæmi um fjölhæfa hversdagsvöru. Fram á þriðja áratug 20. aldar var matarsódi aðeins notaður sem lyftiefni í bakstri. Þegar tilbúin þægindamatvara, þar á meðal fullbakaðar vörur, varð algeng um miðja öldina dró úr eftirspurn eftir matarsóda vegna minni heimabaksturs. Arm & Hammer kannaði önnur not til að auka sölu og hóf að selja matarsóda sem lyktareyði, hreinsiefni og efni gegn brjóstsviða og sem íblöndunarefni í þvottaefni, tannkrem og hreinsivörur.74

74 „A History of Innovation: Our Timeline.“ Arm & Hammer. án ártals. https://www.armandhammer.com/en-ca/about-us



Mynd 10.16 Arm & Hammer jók markaðssókn matarsóda með því að fjölga notkunarmöguleikum vörunnar. (heimild: aðlöguð ljósmynd af matarsóda eftir „evita-ochel“/Pixabay, CC0)

Nýjar dreifingarleiðir

Nýjar dreifingarleiðir gefa núverandi viðskiptavinum fleiri leiðir til að kaupa vöruna. Internetið hefur til dæmis gert fyrirtækjum kleift að auka útbreiðslu með netsölu. Bakarí gæti, auk sölu á smákökum í eigin verslun og hjá smásölum, opnað netverslun. Mörg fyrirtæki hafa vefi og smáforrit sem selja beint til viðskiptavina en frumkvöðlar sem vilja ekki eða geta ekki rekið rafræna verslun á eigin vef geta nýtt Etsy, Amazon eða eBay. Skartgripahönnuður getur þannig selt vörur á slíkum vettvangi án þess að greiða fyrir gerð og rekstur eigin vefs. Hefðbundnari dreifingarleiðir fela í sér sölu í smásöluverslunum, sölubásum eða matvöruverslunum. California Pizza Kitchen var upphaflega aðeins veitingahúsakeðja en framleiðir nú einnig frosnar pítsur sem fást í matvöruverslunum.

Útvíkkun vörulínu

Fyrirtæki getur útvíkkað vörulínu sína til að höfða til viðskiptavina með ólíkar þarfir og fjárhag. Það getur byrjað á einfaldri grunnvöru fyrir verðnæman markað. Næst má bjóða vandaðri og dýrari vöru með fleiri eiginleikum og síðan hágæðavöru með meiri lúxus, viðbótarávinningi eða getu og enn hærra verði. Aðferðin er algeng fyrir myndavélar, hugbúnað, ökutæki og hótel. Tæknifyrirtæki byrja á grunnvörum og auka síðan gæði og ávinning búnaðarins til að höfða til ólíkra markaða. Uber býður til dæmis almenna akstursþjónustu þar sem ökumenn sækja farþega á eigin bifreið. Dýrari Uber Black-þjónustan gerir viðskiptavinum kleift að óska eftir lúxusbifreið eða jeppa. Bifreiðarnar þurfa að vera yngri en fimm ára og í framúrskarandi ástandi. Þjónustan kostar þrefalt eða fjórfalt meira en venjuleg ferð.

Nýir markaðir

Þróun nýrra markaða er áhættusamari vaxtarleið. Fyrirtæki sem hefur aðeins þjónað fólki á svæðinu gæti opnað aðra starfsstöð í öðrum bæ eða landshluta eða selt á netinu til fjarlægra viðskiptavina í öðrum borgum, fylkjum eða löndum.

Hraðtískufyrirtæki hafa verið í fararbroddi þessarar þróunar. Þau hanna, framleiða og dreifa vörum hratt og ódýrt án þess að fylgja hinum hefðbundnu fjórum árstíðum tískuársins. Þess í stað bjóða þau yfirleitt nýja hönnun á tveggja eða þriggja vikna fresti og hvetja fólk til tíðari fatakaupa. Spænska hraðtískufyrirtækið Zara, sem sést á mynd 10.17, hefur til dæmis vaxið fordæmalaust með sókn á nýja markaði.



Mynd 10.17 Hraðtískufyrirtækið Zara hefur náð árangri með þróun nýrra markaða. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Zara-verslun í New York eftir „Lollasp“/Wikimedia Commons, CC0)

Fyrirtæki sem eru alþjóðleg frá upphafi

Eins og áður hefur komið fram er sókn á alþjóðlega markaði algeng leið til að stækka fyrirtæki. Sum fyrirtæki sækja á alþjóðamarkað á vaxtar- eða þroskastigi en önnur stefna þangað frá upphafi. Fyrirtæki sem er alþjóðlegt frá upphafi hefur það markmið að þjóna

heiminum með vörum sínum. Fyrirtæki með alveg nýjar vörur, nú einkum tækni- og lækningavörur, njóta oft góðs af slíkri stefnu. Afþreyingar- og neytendavörur geta einnig verið alþjóðlegar, sérstaklega þegar um nýjan vöruflokk er að ræða.

Red Bull er dæmi um fyrirtæki sem er alþjóðlegt frá upphafi. Það stefndi á heimsmarkað áður en það tók að vaxa, enda bauð það vöru sem ekkert annað fyrirtæki hafði áður skapað. Eftir að Red Bull kynnti vörur sínar fylgdu önnur fyrirtæki á eftir og nýr vöruflokkur orkudrykkja varð til. Fyrirtækið hefur nú starfað í 31 ár, hefur yfir 12.000 starfsmenn í 171 landi og selt meira en 75 milljarða dósa um allan heim.75 Árangurinn má rekja til grasrótarstarfs í markaðssetningu á háskólasvæðum, styrktar viðburða, sem tvö dæmi á mynd 10.18 sýna, og víðtækrar dreifingar til ungs fólks, jaðaríþróttafólks og fagfólks sem þarf aukna orku.

75 „Company.“ Red Bull. án ártals. https://www.redbull.com/us-en/energydrink/company-profile



(a) (b)

Mynd 10.18 Red Bull á árangur sinn að þakka kynningarstarfi um allan heim. Fyrirtækið hefur náð árangri með því (a) að höfða til neytenda sem hafa áhuga á jaðaríþróttum, svo sem áhorfenda á klettastökksmóti í Massachusetts, og með því að styrkja viðburði á borð við (b) þessa mótorkrosskeppni. (heimild (a): aðlögun á verki eftir „{enry“/Flickr, CC BY 2.0; heimild (b): aðlögun á verki eftir „GO Visual“/Flickr, CC BY 2.0)

10

TENGILL Á NÁMSEFNI

Red Bull styrkir marga viðburði í viðleitni sinni til að vera alþjóðlegt fyrirtæki. Árið 2012 styrkti Red Bull Stratos, hæsta stökk manns úr geimnum sem mælst hefur, í viðburði sem fór „lengra en hnattrænt“. Fyrirtækið styrkti einnig keppnina „Can You Make It?“ árið 2018, þar sem nemendateymi ferðuðust þvert yfir Evrópu til Amsterdam á einni viku og notuðu eingöngu Red Bull sem gjaldmiðil.

Leyfisveitingar, sérleyfisrekstur, samrekstrarfyrirtæki, samrunar og yfirtökur

Aðrar og áhættusamari vaxtarleiðir felast í samþættingu við utanaðkomandi fyrirtæki með leyfisveitingum, samrunum og yfirtökum, samrekstrarfyrirtækjum og stefnumótandi samstarfi.

Leyfisveiting er samningur þar sem eitt fyrirtæki heimilar öðrum aðila að framleiða og selja vörur sínar gegn leyfisgjaldi. Leyfisgjald er greiðsla fyrir afnot af eign, hugverki eða efnislegri eign, sem má nýta til tekjuöflunar. Leyfi getur til dæmis náð til hönnunar, höfundarréttar, uppfinningar, einkaleyfis eða formúlu.76 Í stað beinnar fjárfestingar í framleiðslu og markaðssetningu viðbótarvara veita mörg fyrirtæki, svo sem Disney, Mattel, NBA og Warner Brothers, öðrum fyrirtækjum leyfi til að nota persónur og höfundarrétt í vörum sínum. Í staðinn fá þau leyfisgjald.

76

„Licensing.“ Entrepreneur án ártals.
https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/licensing

Leyfisveiting getur einnig gengið í hina áttina. Lítil fyrirtæki með tækni, læknisfræðilega lausn, hugbúnað eða vöru sem þau geta ekki framleitt sjálf geta veitt öðrum leyfi til að nýta hugverk sín. Lítið fyrirtæki getur einnig fengið leyfi frá öðru fyrirtæki og framleitt vöruna eða veitt þjónustuna vegna þess að það er kjarnahæfni þess.

Sérleyfisrekstur er tegund leyfisveitingar sem gerir fyrirtæki (sérleyfisveitanda) kleift að deila viðskiptalíkani sínu og stækka reksturinn með ýmsum dreifingaraðilum (sérleyfishöfum) gegn gjaldi. Sérleyfisveitandinn veitir á móti þjálfun, markaðssetningu, verkþekkingu, stjórnun og stuðning til að hjálpa sérleyfishafanum að ná sölumarkmiðum. Sérleyfisrekstur er algengur í atvinnugreinum á borð við veitingarekstur, bifreiðaþjónustu, hótelrekstur, ræstingar og heimilisþjónustu svo fátt eitt sé nefnt. Þekkt sérleyfi eru skyndibitastaðir á borð við Chick-fil-A og McDonald's sem hafa breiðst hratt út um Bandaríkin – og McDonald's raunar um allan heim. Minni sérleyfi á lands- eða staðbundnum markaði eru meðal annars Fit4Mom, Mosquito Squad, Chocolate Factory og Soccer Shots.

Samrekstrarfyrirtæki er nýtt fyrirtæki sem tvö ólík fyrirtæki stofna til að ná tilteknum markmiðum í verkefni. Þau skipta með sér kostnaði og hagnaði. Leiðin dregur úr áhættu beinnar fjárfestingar í búnaði og gerir aðilunum kleift að deila þekkingu og sérfræðikunnáttu. Þetta má sjá hjá litlum fyrirtækjum sem vinna saman til að spara fé og styðja hvert annað.

Stærri fyrirtæki stofna einnig til samreksturs til að nýta tiltekið forskot og draga úr áhættu og kostnaði. 77 Google og NASA tóku höndum saman um að gera upplýsingar NASA um veður, staðsetningar og spár aðgengilegar í Google-leit. Samreksturinn bar góðan árangur og aðilarnir vinna áfram saman að verkefnum á sviði vélmenna og geimrannsókna. 78

77

„Joint Ventures.“ Inc. án ártals. https://www.inc.com/encyclopedia/joint-ventures.html

78

„Google Moves into NASA's Space.“ Financial Times. 10. nóvember 2014.

Í samruna og yfirtöku sameinast tvö fyrirtæki eða annað kaupir ráðandi hlut í hinu. Markmiðið er að bæta arðsemi og draga úr áhættu með fjölbreyttara eignasafni og með því að samnýta aðföng, svo sem stjórnir fyrirtækjanna. Fyrirtækin geta líka sameinað krafta sína til

að auka skilvirkni, til dæmis með því að framleiða meira og lækka þannig framleiðslukostnað. Einnig má auka markaðsaðgang, deila tækni og bæta aðgang að fjármagni. Yfirleitt standa stór fyrirtæki að samrunum og yfirtökum, svo sem Dow Chemical og DuPont, Anheuser-Busch InBev og SAB Miller, Heinz og Kraft og CVS og Aetna. Minni fyrirtæki geta þó einnig notið góðs af samlegð ef tækifæri er til hennar.

Stefnumótandi samstarf er fyrirkomulag þar sem tveir eða fleiri aðilar vinna saman að verkefni og deila hluta styrkleika sinna og aðfanga án þess að stofna nýtt fyrirtæki eins og í samrekstri. Aðilarnir halda sjálfstæði sínu og leggja aðeins saman aðföng til tiltekins verkefnis, því það getur verið fljótlegra og hagkvæmara að vinna saman. Eignir fyrirtækjanna haldast aðskildar. 79 Star Alliance er dæmi um stefnumótandi dreifingarsamstarf margra flugfélaga, svo sem United Airlines, Lufthansa, Air New Zealand, Turkish Airlines, Croatia Airlines og 22 annarra félaga. Sameiginlegt bókunarkerfi tengir viðskiptavini um allan heim.80

79
Will Kenton. „Strategic Alliance.“ Investopedia. 5. september 2019. https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp

80
„Proud Member of Star Alliance.“ United. án ártals. https://www.united.com/web/en-US/content/company/alliance/star.aspx

Kostir og gallar vaxtarstefna

Hvert vaxtartækifæri hefur kosti og galla sem teknir eru saman í töflu 10.6.

Kostir og gallar vaxtarstefna

Tafla 10.6

Stefna	Kostir	Gallar
Endurbætur á vöru	Betri virkni og gæði vörunnar og lægri kostnaður; geta einnig aukið sölu og hagnað	Skila ekki ávinningi og fjárfestingin getur tapast
Þróun nýrrar vöru	Viðhalda samkeppnisforskoti, auka sölu og hagnað og sækja á nýja markaði	Þróa vörur sem enginn vill og gera kostnaðarsöm mistök
Markaðssókn	Auka sölu með nýjum notum fyrir núverandi vörur og með því að bæta við nýjum ávinningi	Röng staðfærsla vörunnar þannig að skilaboðin ná ekki til rétta markaðarins eða leggja áherslu á ávinning sem markhópurinn metur ekki
Nýjar dreifingarleiðir	Ná oftar til markhópsins eða tryggja að minnsta kosti eina snertingu	Fleiri dreifingarleiðir sem þarf að fylgjast með og stjórna
Útvíkkun vörulínu	Þjóna fólki á ólíkum mörkuðum og með ólíkan fjárhag; fræða neytendur um ávinning vandaðri og dýrari vara	Óskýr munur milli vara og sölurýrnun vegna innbyrðis samkeppni, þegar ný vara sama fyrirtækis dregur úr sölu annarrar
Nýir markaðir	Ná til fleiri viðskiptavina og auka sölu og hagnað	Fleiri viðskiptavinir sem þarf að sinna og hætta á röngum samskiptum við þá
Sókn á alþjóðlega markaði	Þjóna alþjóðamörkuðum, ná til fleiri viðskiptavina og auka sölu og hagnað	Fleiri viðskiptavinir og auknar líkur á mistökum á mörgum sviðum
Samþætting fyrirtækja	Ný geta, samlegð og fleiri verkefni	Fjárfesting eða verkefni tapast, samstarfið gengur illa eða slitnar

Lykilhugtök

fyrirtæki sem er alþjóðlegt frá upphafi
: fyrirtæki sem stefnir frá stofnun að starfsemi á alþjóðamarkaði

hringrásin byggja–mæla–læra
: skrefaskipt aðferð til að stýra sprotafyrirtæki, breyta um stefnu þegar þörf krefur, halda áfram þrátt fyrir mótlæti og hraða vexti fyrirtækisins

rekstrarbrestur
: lok fyrirtækis vegna þess að markmið nást ekki, til dæmis þegar tekjur og hagnaður eru lítil eða árangurinn stenst ekki væntingar fjárfesta

lífsferill fyrirtækis
: stig sem fyrirtæki ganga í gegnum: stofnun, vöxtur (til dæmis sókn á nýja markaði og þróun nýrra vara), þroski, hnignun og lok eða endurfæðing

fyrstu notendur
fólk sem hefur gaman af að prófa nýjungar og er meðal þeirra fyrstu sem taka vöru í notkun

sérleyfisrekstur
tegund leyfisveitingar þar sem fyrirtæki (sérleyfisgjafi) lætur ýmsum dreifingaraðilum (sérleyfishöfum) viðskiptalíkan sitt í té gegn gjaldi og stækkar þannig reksturinn

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
alþjóðleg samtök sem rannsaka frumkvöðlastarfsemi um allan heim

nýsköpunarbókhald
mat á því hvort breytingar á vöru skili tilætluðum árangri

ítrekaðar endurbætur
smávægilegar breytingar á núverandi útgáfu vöru til að laga hana betur að þörfum neytenda

samrekstrarfyrirtæki
tímabundið samstarf þar sem tvö ólík fyrirtæki sameina krafta sína til gagnkvæms ávinnings, til dæmis með því að deila kostnaði og vinna að sameiginlegum markmiðum og mögulegum tekjum sem þeim fylgja

Lean Startup-kynning
munnleg kynning frumkvöðuls á hugmynd eða viðskiptaáætlun fyrir hópi fjárfesta með beiðni um fjármögnun

Lean Startup-áætlun
stutt viðskiptaáætlun fyrir mögulega fjárfesta og starfsfólk sem gerir fyrirtæki kleift að setja, stýra og meta markmið og stefnur hratt og á skilvirkan hátt

Lean Startup-aðferðin
aðferð sem frumkvöðlar nota til nýsköpunar með því að prófa vörur stöðugt og fá jafnóðum endurgjöf frá viðskiptavinum

leyfisveiting
samningur þar sem fyrirtæki heimilar öðrum aðila að framleiða og selja vörur sínar gegn leyfisgjaldi

samrunar og yfirtökur
þegar tvö fyrirtæki sameinast eða annað kaupir ráðandi hlut í hinu

lágmarksstarfhæf vara (MVP)
fyrsta útgáfa eða frumgerð vöru sem kann að vera ófullgerð en virkar nægilega vel til að hægt sé að hefja markaðssetningu eða prófa hana með mögulegum notendum

stefnubreyting
mikilvæg breyting sem gerð er til að prófa tilgátu um grunnvöruna, vaxtarmöguleika hennar og viðskiptalíkanið. Ef eitthvað virkar ekki þarf að breyta um stefnu

stefnumótandi samstarf
fyrirkomulag þar sem tvö fyrirtæki vinna saman að verkefni og deila hluta styrkleika sinna og aðfanga án þess að stofna nýtt fyrirtæki eins og gert er í samrekstri

Samantekt

10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Fullkomið fyrirtæki verður ekki til strax við stofnun. Sprotafyrirtæki þarf tíma til að skýra sjálfsmynd sína, markað, vöru og viðskiptalíkan með hringrásinni byggja–mæla–læra. Í henni felst að lýsa vöru eða smíða frumgerð, leita endurgjafar frá mögulegum og raunverulegum fyrstu viðskiptavinum, mæla viðbrögð þeirra, læra af endurgjöfinni og breyta vörunni svo hún mæti betur óskum viðskiptavina. Eldri fyrirtæki hafa yfirleitt stöðugri og þróaðri stefnu því að þau hafa starfað lengur. Þau hafa þó líka tækifæri til nýsköpunar og vaxtar. Lean Startup-aðferðin gerir fyrirtækjum kleift að nálgast stjórnun á mælanlegan hátt sem hægt er að styðja með gögnum. Endurgjöf viðskiptavina sýnir hvaða ítrekuðu endurbætur og stefnubreytingar þarf til að komast aftur á rétta braut. Kynning fyrir fjárfestum getur skilað betri árangri þegar Lean Startup-aðferðin er notuð því að fjárfestar vilja sjá gögn sem byggjast á reynslu. Aðferðin er sannreynd leið fyrir ný og eldri fyrirtæki til að viðhalda rekstri þótt mikil óvissa ríki.

10

10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Mistök eru algeng við stofnun fyrirtækis, einkum á fyrstu stigum. Aðeins lítill hluti fyrirtækja nær tveggja, fimm eða tíu ára aldri. Algengar ástæður eru mistök og vannýtt tækifæri í markaðssetningu, fjármögnun, stjórnun og nýsköpun. Eigendur geta þó gert ýmislegt, svo sem að skilgreina réttan markhóp, tryggja nægilegt fjármagn til rekstrar og vaxtar, gera samninga þegar rekstrinum er deilt með hagsmunaaðilum og innleiða nýsköpun þegar hennar er þörf. Ótti við að mistakast á einnig stóran þátt í rekstrarbresti. Til að takast á við óttann má til dæmis laga væntingar og leita aðstoðar.

10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Frumkvöðlar starfa í afar samkeppnishörðu umhverfi. Því fylgja bæði kostir og gallar. Meðal kostanna eru sjálfstæði, tækifæri til að þróa eigin hugmyndir og sveigjanlegur vinnutími. Góð þjónusta við viðskiptavini og starfsfólk getur veitt mikla ánægju, rétt eins og fjárhagslegur árangur sem birtist í góðum hagnaði. Á hinn bóginn getur frumkvöðlastarf verið erfitt vegna sífelldra úrlausnarefna, fjölbreyttra hlutverka og takmarkaðs tíma og sjóðstreymis. Konur í frumkvöðlastarfi og frumkvöðlar úr minnihlutahópum mæta frekari hindrunum sem geta gert starfið mun erfiðara. Þar má nefna takmarkað aðgengi að fjármögnun,

viðskiptamenntun, leiðsögn og öðrum úrræðum, auk þess að vera ekki tekin alvarlega. Ýmis samtök veita þó þessum hópum sérstaklega leiðsögn og tengsl.

10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar

Lean Startup-áætlun hjálpar til við að setja væntingar og skilgreina mælikvarða. Hún er lifandi skjal og því er gerð hennar og uppfærsla samfellt ferli. Fyrst er útbúið stutt skjal sem lýsir grunnatriðum vörunnar, markaðarins og stefnunnar ásamt stuttri verkáætlun. Eftir prófun, þar sem frumgerð eða raunveruleg vara er prófuð hjá viðskiptavinum, er farið yfir áætlunina og hún endurskoðuð með hliðsjón af endurgjöfinni.

10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Fyrirtæki ganga í gegnum lífsferil sem nær yfir stofnun, vöxt, þroska, hnignun og lok eða endurfæðingu. Á hverju stigi gefast tækifæri og taka þarf ákvarðanir út frá persónulegum markmiðum eigandans og markmiðum fyrirtækisins. Vöxtur fyrirtækis krefst þess að eigandinn stundi nýsköpun með ýmsum hætti svo reksturinn lifi af og dafni. Vaxtarleiðirnar eiga að auka sölu, lækka kostnað eða gera hvort tveggja. Þær fela meðal annars í sér breytingar á vöru, nýjar vörur og markaði, nýjar dreifingarleiðir og yfirtökur á öðrum fyrirtækjum.

Upprifjunarspurningar

1. Hvað er stefnubreyting?
2. Hvernig er kynning fyrir fjárfestum frábrugðin hefðbundinni kynningu í Lean Startup-aðferðinni?
3. Í hverju felst Lean Startup-ferlið?
4. Nefndu dæmi um lágmarksstarfhæfa vöru (MVP).
5. Hve hátt er hlutfall fyrirtækja í Bandaríkjunum sem starfa enn eftir tvö til tíu ár?
6. Hvernig getur frumkvöðull lært af mistökum?
7. Hvort kynið óttast frekar að stofna fyrirtæki? Hverjar gætu ástæðurnar verið?
8. Nefndu nokkrar hliðar á raunveruleikanum sem fylgir því að eiga fyrirtæki.
9. Hvernig geta frumkvöðlar tekist á við þessar neikvæðu hliðar?
10. Hve stórt hlutfall fyrirtækja starfar í fimm ár eða lengur?
11. Hve stórt hlutfall bandarískra fyrirtækja er í eigu fólks úr minnihlutahópum?
12. Hvað er Lean Startup-áætlun og hvaða þættir eru í henni?
13. Hvaða atriði eða hlutar þurfa ekki að vera í Lean Startup-áætlun?

14. Hvaða stig lífsferilsins ganga fyrirtæki í gegnum og hvers vegna?
15. Hvernig hefur hvert stig lífsferilsins áhrif á ákvarðanir fyrirtækis?

Umræðuspurningar

1. Finndu myndskeið á netinu sem sýnir Lean Startup-kynningu. Hvað gerir kynninguna árangursríka að þínu mati?
2. Finndu fyrirtæki sem hefur breytt um stefnu og útskýrðu hvers vegna stefnubreytingin bar árangur.
3. Ef þú værir að stofna fyrirtæki og þyrftir að útbúa lágmarksstarfhæfa vöru (MVP), hvernig væri hún?
4. Hefur Lean Startup-aðferðin einhverja ókosti? Ef svo er, hverjir gætu þeir verið og hvaða vörur eða fyrirtæki gætu helst orðið fyrir þeim?
5. Ef þú flyttir Lean Startup-kynningu fyrir fjárfestum, hvaða skref kynningarinnar þættu þér erfiðust og hvers vegna?
6. Ræddu hvernig þú gætir greint ótta þinn og tekist á við hann þegar þú stofnar eigið fyrirtæki.
7. Hvaða leiðir telur þú geta hjálpað konum að vinna bug á ótta við að mistakast? Tengdu svar þitt, ef við á, við konu sem þú þekkir og sem hefur fundið fyrir slíkum ótta og lýstu leiðum sem hún notar til að takast á við hann.
8. Ræddu hvernig frumkvöðlar úr minnihlutahópum og konur í frumkvöðlastarfi geta nýtt úrræði og leiðir til að takast á við þær auknu hindranir sem þau mæta.
9. Veldu þrjá galla fyrirtækjareksturs og mótaðu leiðir til að breyta þeim í kosti.
10. Veldu síðan þrjá kosti fyrirtækjareksturs og íhugaðu hvort einhver þeirra gæti orðið að galla við tilteknar aðstæður.
11. Ræddu hvernig Lean Startup-áætlun veitir sveigjanleika til að breyta um stefnu ef eitthvað í rekstrinum virkar ekki.
12. Ræddu muninn á því að breyta vöru til að stuðla að vexti og að þróa alveg nýja vöru frá grunni.

Tilviksspurningar

1. Vinkona þín frétti nýlega að þú hefðir unnið kynningarkeppni og vill fá aðstoð við kynningu fyrirtækis síns fyrir fjárfestum. Hún stofnaði fyrirtækið „Fit for You“ sem framleiðir gervilimi fyrir börn og fullorðna og notar nýjustu efni og tækni til að bæta líf fólks. Fyrirtækið hefur starfað í eitt ár og hún notar Lean Startup-aðferðina til að stunda nýsköpun og þróa betri vörur. Hún þarf þó fjármagn til að kaupa viðbótarbúnað svo hún geti annað eftirspurn. Hún hefur komist að því að fjárfestar séu besta leiðin til að afla þess. Á hvað ætti hún að leggja áherslu í fimm mínútna Lean Startup-kynningu til að afla 120.000 Bandaríkjadala fyrir viðbótarbúnaðinn?
2. Vinkona þín opnaði nýlega líkamsræktarstöð sem er opin allan sólarhringinn fyrir konur á aldrinum 18–45 ára. Hún er ánægð með opnunina en vill tryggja að hún veiti viðskiptavinum rétta þjónustu og veltir fyrir sér hvort hún hafi rannsakað þarfir þeirra nægilega vel áður en reksturinn hófst. Hún leitar ráða hjá þér. Hvað myndir þú segja henni?
3. Skoðaðu GEM-síðuna http://www.gemconsortium.org/country-profiles og veldu tengilinn fyrir Bandaríkin. Kannaðu stöðu Bandaríkjanna samkvæmt nokkrum mælikvörðum á landsyfirlitinu. Hvernig er vistkerfi frumkvöðlastarfs þar samanborið við annað land, svo sem Mexíkó eða Kanada?
4. Besta vinkona þín er leikskólakennari sem hefur ákveðið að opna nýja námsmiðstöð þar sem smábörn og ung börn geta leikið sér í gagnvirku umhverfi og eflt hreyfifærni, vitsmunaþroska og leiðtogafærni. Hún er mjög spennt fyrir frumkvöðlastarfinu en veit ekki hvaða hindrunum hún kann að mæta sem ung kona af rómönskum amerískum uppruna á fertugsaldri. Hún veit að þú hefur áður tekið námskeið í frumkvöðlastarfsemi og biður þig því að hjálpa sér að finna úrræði fyrir atvinnurekstur og ráð til að sigrast á hindrunum sem hún kann að mæta. Þú vilt gjarnan hjálpa og svarar eftirfarandi spurningum:

Hvaða almennu ráð myndir þú gefa henni? Hvaða hópa og úrræði telur þú að hún geti nýtt? Hvaða hindrunum kann hún að mæta sem einstaklingur úr minnihlutahópi og hvernig getur hún sigrast á þeim?

5. Þú og hópur nemenda við háskólann þinn hafið áhuga á að þróa sýndarfulltrúa, eða spjallmenni, sem getur átt samskipti við fólk á netinu. Þú hefur tekið eftir að lítil fyrirtæki gætu nýtt spjallmenni til að veita framúrskarandi þjónustu allan sólarhringinn fyrir brot af venjulegum kostnaði. Markmið hópsins er að þróa spjallmenni fyrir nokkrar greinar þar sem þjónusta við viðskiptavini er umfangsmikil, svo sem fasteignasölur, veitingastaði og læknastofur. Þú telur að hópurinn geti þróað vöru sem má selja litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Einn liðsmanna stundar nám í tölvunarfræði og hefur þegar hafið forritun fyrsta kerfisins. Þú veist þó að straumlínuáætlanagerð er nauðsynleg til að færa hugmyndirnar í letur og kynna þær fyrir nokkrum fjárfestum. Settu fram í punktalista sjö þætti samvals söluráða fyrir eitt spjallmennanna. Tilgreindu markhóp, staðfærslu og það viðskiptalíkan sem þú myndir nota til að afla tekna.

6. Þú og viðskiptafélagi þinn hafið selt farsíma og annan fylgibúnað í fimm ár. Nýlega tókst þú eftir því að markaðurinn er orðinn mettaður og samkeppnin mjög hörð. Sala hefur staðið í stað í eitt og hálft ár og hvorki kynningarherferðir né breytingar á símaframboði virðast auka hana. Þú gerir þér einnig grein fyrir að atvinnugreinin er á þroskastigi og að erfitt verður að skila hagnaði nema eitthvað breytist verulega. Hvaða breytingar telur þú að hægt sé að innleiða til að stækka reksturinn?

Tillögur að viðbótarefni

10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Lean Startup-aðferðin: http://theleanstartup.com/#principles

Toyota's Way: https://vimeo.com/44328452

Stjórnunarreglur Toyota (14 talsins): http://www.panview.nl/en/lean-production/toyota-way-j-liker-summary

Myndband um nýsköpunarbókhald: https://www.inc.com/eric-ries/entrepreneur-eric-ries-innovation-accounting-secret-to-fast-growth.html

10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Global Entrepreneurship Monitor: http://www.gemconsortium.org/

10

10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Viðskiptaráð Bandaríkjamanna af asískum uppruna: http://www.asian-americanchamber.org/

Viðskiptaráð svartra Bandaríkjamanna: https://www.nationalbcc.org/

Viðskiptaráð Bandaríkjamanna af rómönskum uppruna: https://ushcc.com/

Ladies Who Launch: https://www.ladieswholaunch.org/

Stofnun um eflingu fyrirtækja í eigu minnihlutahópa: https://www.mbda.gov/

Landssamtök kvenna í sérfræðistörfum: http://womenforhire.com/company/national-association-of-professional-women-napw/

Landssamtök bandarískra kvenna í atvinnurekstri: https://www.nawbo.org/

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna: https://www.sba.gov/

Samtök kvenfrumkvöðla: https://femaleentrepreneurassociation.com/

Atvinnurekstrarmiðstöðvar kvenna hjá Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna: https://www.sba.gov/tools/local-assistance/wbc

Landsráð fyrirtækja í eigu kvenna: https://www.wbenc.org/

10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar

Tim Berry's Lean Business Planning Guide: https://leanplan.com/

10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Alþjóðasamtök sérleyfisfyrirtækja: https://www.franchise.org/

Starfsleyfi og önnur leyfi hjá Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna: https://www.sba.gov/business-guide/launch-your-business/apply-licenses-permits

11. KAFLI

Viðskiptalíkan og áætlun



Mynd 11.1 Upphafleg áætlun Michaels Kirban og Ira Liran, stofnenda Vita Coco, gekk ekki upp. Kókosvatnið náði þó síðar miklum vinsældum og varð að lokum leiðandi vara á markaðnum, enda beittu stofnendurnir viðskiptavinamiðaðri hönnun í öllu frumkvöðlaferlinu. (heimild: aðlöguð ljósmynd af sýningarbási Vita Coco eftir Zeyus Media/Flickr, CC BY 2.0)

11

Efnisyfirlit kaflans

- 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
- 11.2 Hönnun viðskiptalíkans
- 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
- 11.4 Viðskiptaáætlunin

Inngangur

Michael Kirban og Ira Liran höfðu enga reynslu af atvinnugreininni þegar þeir stofnuðu fyrirtækið. Eftir að hafa fyrir tilviljun hitt brasilískar konur á bar og heyrt þær segja hversu mikið þær söknuðu kókosvatns ákváðu Kirban og Liran að stofna Vita Coco.

Stofnendur Vita Coco lofuðu að afhenda vöru sem þeir höfðu ekki enn búið til og höfðu auk þess enga reynslu af framleiðslu. Þeir hófu reksturinn engu að síður á fyrsta áratug 21. aldar. Upphaflega áætlunin brást þegar Matvæla- og lyfjaeftirlit Bandaríkjanna stöðvaði sendingar til landsins vegna þess að stofnendurnir höfðu ekki skráð fyrirtækið með réttum hætti. Samstarfsaðilarnir gerðu reksturinn að félagslegri hreyfingu með skýrt markmið: að hafa áhrif á viðskiptavini sína, á fólkið sem þeir störfuðu með og á samfélögin sem þeir bjuggu í. Að lokum gekk þó allt upp hjá Kirban og Liran. Vita Coco varð leiðandi á þessum sérmarkaði eftir að þeir ákváðu að setja viðskiptavinina í fyrsta sæti. Viðskiptavinamiðuð hönnun er órjúfanlegur þáttur í áætlanagerð frumkvöðla. Samt ættir þú ekki að stofna fyrirtæki í þeirri trú að viðskiptavinirnir komi sjálfkrafa ef þú byggir það upp, því svo er ekki alltaf. Frumkvöðlar hafa ýmis verkfæri til að skipuleggja vegferð sína og gera markmiðin að veruleika í stað þess að þau verði aðeins óskir eða draumar.

11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum ættir þú að geta:

- Útskýrt mikilvægi áætlanagerðar
- Útskýrt hugtökin vöru- og þjónustunýsköpun og skilgreint og útskýrt helstu viðskiptalíkön
- Lýst virðistilboði fyrir nýja viðskiptahugmynd (vöru eða þjónustu) og sett það fram

Í kvikmyndinni Field of Dreams frá 1989 leikur Kevin Costner bónda í Iowa sem heyrir rödd segja við sig: „Ef þú byggir hann, kemur hann.“ Innblásin af þessari sýn breytir persóna Costners maísakri sínum í hafnaboltavöll, eða „draumavöll“. Að lokum birtast þar draugar látinna hafnaboltamanna á borð við Shoeless Joe Jackson í yngri mynd. Úr myndinni varð til hið vinsæla orðtak „ef þú byggir hann, koma þeir“, enda birtust leikmennirnir þegar draumavöllurinn hafði verið reistur. Þótt þetta sé skemmtilegt orðtak fyrir kvikmynda- og íþróttaáhugafólk ættir þú að forðast þessa nálgun í frumkvöðlastarfi. Kirkjugarður frumkvöðlastarfsins er fullur af draugum sprotafyrirtækja sem náðu aldrei fótfestu hjá viðskiptavinum og hurfu síðan sporlaust. Samkvæmt nýlegri rannsókn mistakast sjötíu og fimm prósent sprotafyrirtækja sem hafa fengið framtaksfjármagn.[1] Þú ættir því ekki að þróa vöru í blindni og vona að viðskiptavinirnir komi. Juicero er nýlegt dæmi um vöru sem var sett á markað eftir litla sem enga leit að viðskiptavinum. Safapressa þessa sprotafyrirtækis í San Francisco kaldpressaði safann og kostaði 699 Bandaríkjadali þegar hún kom á markað. Pressan kreisti safa úr pokum með niðurskornum ávöxtum og grænmeti, en viðskiptavinir komust að því að jafnauðvelt var að kreista safann úr pokunum með höndunum og komast þannig hjá háu verði pressunnar.

1 Patrick Henry. „Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail).“ Entrepreneur. 18. febrúar 2017. https://www.entrepreneur.com/article/288769

Það er hvorki auðvelt að afla viðskiptavina né halda í þá. Þú þarft að leggja þig fram til að afla viðskiptavinar og enn meira til að fá viðkomandi til að snúa aftur. Gagnagreiningarfyrirtækið CBInsights rannsakaði hvers vegna 101 sprotafyrirtæki lagði upp laupana og komst að því að 42 prósent þeirra enduðu í „framhaldslífi frumkvöðla“ vegna þess að „engin þörf var á markaði“. Það bendir til vandamáls sem snýr að viðskiptavinum eða skorti á þeim.2 Núverandi straumar í frumkvöðlahugsun endurspegla viðskiptavinamiðaða nálgun. Frá upphafi nýta frumkvöðlar innsýn úr svonefndri leit að viðskiptavinum við áætlanagerðina. Vegferð frumkvöðuls ætti að hefjast á því að ná því sem Steve Blank — raðfrumkvöðull, höfundur, kennari og einn af upphafsmönnum nútímakenninga um frumkvöðlastarf — kallar samræmi vandamáls og lausnar.3, 4 Marc Andreessen, stofnandi Mosaic/Netscape, hefur á sama hátt fjallað um nauðsyn þess að ná samræmi vöru og markaðar.5 Með öðrum orðum ættir þú ekki einfaldlega að byggja hafnaboltavöll og búast við að leikmenn mæti. Þetta er einföldun, en ef líkingin við Field of Dreams er tekin lengra ættir þú að ræða við hugsanlega leikmenn og áhorfendur áður en þú treystir töfrunum í blindni. Kannaðu hvort þörf sé fyrir völl, hvers konar völl, hvers vegna hann sé nauðsynlegur, hvernig hann verði notaður og hvaða eiginleikar vallarins kæmu að mestum notum áður en þú hefst handa (mynd 11.2).6

2

„298 Startup Failure Post-Mortems.“ CBINSIGHTS. 28. febrúar 2019. https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/#original

3

Steve Blank. „Driving Corporate Innovation: Design Thinking vs. Customer Development.“ 30. júlí 2014. https://steveblank.com/2014/07/30/driving-corporate-innovation-design-thinking-customer-development/

4

Hayley Leibson. „How to Achieve Product-Market Fit.“ Forbes. 18. janúar 2018. https://www.forbes.com/sites/hayleyleibson/2018/01/18/how-to-achieve-product-market-fit/#10814b68476b

5

Tren Griffin. „12 Things about Product-Market Fit.“ Andreessen Horowitz. 18. febrúar 2017. https://a16z.com/2017/02/18/12-things-about-product-market-fit/

6

Mike Pinder. „Innovation Reality Check: Are You Building a ‘Field of Dreams’?“ Board of Innovation. 31. desember 2017. https://www.boardofinnovation.com/blog/2017/01/31/innovation-reality-check-are-you-building-a-field-of-dreams/



Mynd 11.2 Þessi völlur í Dyersville í Iowa var notaður við tökur á Field of Dreams. (heimild: ljósmynd af hafnaboltavellinum í Dyersville eftir „JoeyBLS“/Wikimedia Commons, CC BY 2.5)

Viðskiptalíkan

Þótt til séu ótal afbrigði viðskiptalíkana greinir Ash Maurya, höfundur Scaling Lean, þrjú algeng líkön: bein líkön, fjölhliða líkön og markaðstorgslíkön. Bein líkön eru algengust. Í þeim verða notendur vörunnar jafnframt viðskiptavinir fyrirtækisins. Kaffihús er klassískt dæmi og önnur dæmi eru smásöluverslanir, hugbúnaður sem þjónusta (SaaS), mörg farsímaforrit, byggingavöruverslanir og verslanir sem selja áþreifanlegar vörur. Í fjölhliða líkönum eru notendur og greiðandi viðskiptavinir yfirleitt ólíkir hópar. Auglýsingalíkön, stórgagnalíkön og fyrirtækjalausnir eru algeng dæmi þar sem vörurnar eru ókeypis fyrir notendur en annar viðskiptavinahópur greiðir fyrir virðið sem þær skapa. Markaðstorgslíkön eru flóknara afbrigði fjölhliða líkana og tengja saman tvo ólíka viðskiptavinahópa, kaupendur og seljendur. eBay og Airbnb eru þekkt dæmi.7

7 Ash Maurya. *Scaling Lean*. New York: Portfolio/Penguin, 2016.

Áætlanagerð skiptir máli en aðlögunarhæfni í áætlanagerðinni er jafn mikilvæg. Um það snýst nálgun viðskiptalíkana: að móta aðferð en breyta henni jafnóðum ef í ljós kemur að forsendur og upplýstar ágiskanir voru rangar. Við hverja nýja útgáfu gerir frumkvöðullinn smávægilega breytingu á viðskiptalíkaninu til að nýta markaðstækifæri betur.

Árangursríkir frumkvöðlar eru oft fjölþættir: hjá þeim fer saman draumhyggja og raunsæi. Adam Grant, prófessor við Wharton-viðskiptaháskólann og höfundur metsölubókarinnar Originals: How Non-Conformists Move the World, fjallar um hvernig frumkvöðlar geti „borið kennsl á góða hugmynd, látið í sér heyra án þess að vera þaggaðir niður, myndað bandalag stuðningsfólks, valið réttan tíma til aðgerða og tekist á við ótta og efasemdir“. 8 Tímaritið Entrepreneur segir frá Fred Smith, stofnanda FedEx. Þegar hann stundaði nám við Yale-háskóla um miðjan sjöunda áratug 20. aldar skrifaði hann ritgerð í hagfræði um að á tölvuöld þyrfti nýja aðferð til að koma sendingum til skila næsta dag. Kennarinn var ekki hrifinn af hugmyndinni og gaf ritgerðinni einkunnina C vegna þess að hugmyndin væri ekki raunhæf.9 Eftir útskrift kom Smith þessari „óraunhæfu“ hugmynd í framkvæmd með nýsköpunarhugsun, óbilandi staðfestu og mikilli vinnu og stofnaði fyrsta fyrirtæki heims sem

sérhæfði sig í afhendingu næsta dag. Um leið umbreytti hann flutningageiranum til frambúðar. Smith var í senn draumóramaður og raunsæismaður.

8

„Bio.“ Adam Grant. án ártals. https://www.adamgrant.net/bio

9

„Fred Smith: An Overnight Success.“ Entrepreneur. 9. október 2008. https://www.entrepreneur.com/article/197542

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu um vinsælar fyrirtækjafrásagnir tiltölulega nýrra fyrirtækja. Íhugaðu hvort sögurnar fjalli um uppfinningamenn sem stofnuðu fyrirtæki. Ef svo er, í hverju felst uppfinningin og hvernig tengist hún núverandi frásögn og framtíðarfrásögn fyrirtækisins?

Hlustaðu á hlaðvarpsþáttinn „How I Built This“ hjá NPR með Guy Raz til að heyra sögur af meira en 100 sprotafyrirtækjum og stofnendum þeirra.

Einnig má finna fleiri stuttar frásagnir um hvernig segja má sögu fyrirtækis.

Íþróttalíkingar veita mikilvægan lærdóm um frumkvöðlastarf umfram þann lærdóm sem draga má af leit að viðskiptavinum og áætlanagerð. Í hafnabolta og mjúkbolta þarftu að stilla upp liði til að taka þátt í leiknum. Í hnefaleikum stígur þú einn inn í hringinn og mætir andstæðingnum augliti til auglitis, þar sem jafnvel bestu áætlanir geta farið út um þúfur við fyrsta högg. Hugmyndir um frumkvöðlastarf hafa sveiflast til og frá. Fyrst var ríkjandi sú sannfæring Josephs Schumpeters, hagfræðings á 20. öld, að „einstaklingar einir komi nýjungum á framfæri“ svo nýta mætti þær víðar á markaði og samfélaginu til hagsbóta. Síðar tók við sú hugmynd að teymi þyrfti til að skapa nýjungar, en nú er aftur litið svo á að einstaklingar geti knúið fram breytingar með frumkvöðlastarfi.10 Einstaklingsfrumkvöðlar eru til dæmis vinnusamir frumkvöðlar sem kunna vel við að vinna einir að öllum verkefnum sem þarf til að stofna fyrirtæki.11 Jafnframt leggja margir farsælir fjárfestar áherslu á kosti teyma í frumkvöðlastarfi. Framtaksfjárfestirinn Aileen Lee segir fólk vera næstmikilvægasta þáttinn á eftir markaðnum sem hægt er að ná til við mat á sprotafyrirtækjum.12 Samheldni, fjölbreytni og samsetning teymisins stuðla allar að fjárfestingarhæfi og mögulegum árangri í frumkvöðlastarfi (mynd 11.3). Margir farsælir viðskiptahraðlar hafa jafnan krafist teyma til að umsókn komi til greina. Techstars hefur sagt að við mat á sprotafyrirtæki sé leitað að „teymi, teymi og teymi“ 13 og Boomtown krefst þess að minnst tveir stofnendur séu viðstaddir allan þann tíma sem hraðallinn stendur.14

10

Joseph A. Schumpeter. *Can Capitalism Survive?* New York: George Allen & Unwin, 1942.

11

John Rampton. „4 Differences Between Solopreneurs and an Entrepreneur Working Alone.“ Entrepreneur. 15. maí 2015. https://www.entrepreneur.com/article/245766

12

Aileen Lee. „Investing and Business Lessons from Aileen Lee (Cowboy Ventures).“ 25iq. 21. apríl 2018. https://25iq.com/2018/04/21/investing-and-business-lessons-from-aileen-lee-cowboy-ventures/

13

Michael Cohn. „Team, Team, Team: Welcome Tyler Scriven to Techstars Atlanta.“ Techstars. 13. apríl 2016. https://www.techstars.com/content/accelerators/team-team-team-welcome-tyler-scriven-techstars-atlanta/

14

The Farm. „Accelerator FAQs.“ án ártals. https://thefarmatl.com/about/faq/



Mynd 11.3 Þótt einstaklingsfrumkvöðlar geti vissulega náð árangri njóta mörg fyrirtæki góðs af teymisvinnu. (heimild: ljósmynd af höndum sem lagðar eru saman eftir rawpixel/Pixabay, CC0)

Tíðar breytingar á uppsprettum nýsköpunar og hröð prófun ólíkra viðskiptalíkana kunna að endurspegla hátt hlutfall rekstrarbresta meðal sprotafyrirtækja. Skortur á áætlanagerð er einnig meginorsök rekstrarbrests. Flest lítil fyrirtæki leggja upp laupana á fyrstu rekstrarárunum vegna sjóðstreymisvanda. Nú þegar fleiri eru reiðubúnir að mynda sprotafyrirtækjateymi eða stíga inn í hring frumkvöðlastarfs er rekstrarbrestur oftar en ekki hluti af vegferðinni. Raðfrumkvöðlar stofna fjölmörg fyrirtæki og mörg þeirra leggja upp laupana áður en frumkvöðlarnir snúa sér að öðrum verkefnum. Frumkvöðlar eru nútímaígildi Hercules Mulligan í Hamilton: An American Musical: þeir rísa aftur á fætur eftir að hafa verið felldir.

Nýsköpun

Ein af grunnkenningum um frumkvöðlastarf er að það leiði af sér nýsköpun, sem getur verið nýjung á markaði eða nýstárleg breyting á vöru eða þjónustu sem þegar er til. Hinn þekkti stjórnunarfræðingur Peter Drucker orðaði það einfaldlega: „Frumkvöðlar skapa nýjungar.“ 15 Þó fela ekki öll frumkvöðlaverkefni í sér nýsköpun og jafnvel þegar svo er getur hugtakið verið margrætt. Málið flækist enn frekar vegna þess að til hafa orðið fjölmörg afbrigði hugtaksins, eða „tegundir“ nýsköpunar, svo sem róttæk, stigvaxandi og umbyltandi

nýsköpun. Þessi hugtök eru notuð til að lýsa og draga fram ólíkar gerðir nýsköpunar við ólíkar aðstæður. 16 Nýsköpun getur einnig átt við vörur eða ferli, enda er munur á vörunýsköpun og ferlanýsköpun. Með öðrum orðum er ekki öll nýsköpun jafngild. 17

15

Peter F. Drucker. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. (New York: Harper Business, 1985), 30.

16

Henri Simula. „Endurskoðun nýsköpunarhugtaksins: rammi fyrir vörunýsköpun.“ International Association for Management of Technology 2007 Proceedings. 2007.

17

Salem Baer. „The 3 Types of Innovation: Product, Process, & Business Model.“ Differential. 16. janúar 2017. https://differential.com/insights/the3typesofinnovation/

Í frumkvöðlastarfi verða eldri markaðir sem byggjast á lakari tækni fyrir skapandi eyðileggingu og nýir markaðir myndast fyrir tilstilli umbyltandi nýsköpunar. Schumpeter skilgreindi skapandi eyðileggingu á fjórða áratug 20. aldar.18

18

Joseph Schumpeter. Kenning um efnahagsþróun: rannsókn á hagnaði, fjármagni, lánsfé, vöxtum og hagsveiflunni (Cambridge: Harvard University Press, 1934), 19.

Lýsingarorðið umbyltandi varð einnig að nokkurs konar tískuorði á tíunda áratug 20. aldar á fyrsta skeiði internetsins. Það mátti einkum rekja til vinsælda kenningar Clayton Christensen á mynd 11.4 um að rótgróin fyrirtæki bregðist þegar þau mæta því sem hann kallaði fyrst „umbyltandi tækni“ en síðar „umbyltandi nýsköpun“.19

19

C. M. Christensen. The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Boston: Harvard Business School Press, 1997). C. M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon og David S. Duncan, Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice (New York: HarperCollins, 2016).

11



Mynd 11.4 Clayton M. Christensen hefur lagt fram margar hugmyndir um nýsköpun á sviði frumkvöðlastarfs. (heimild: ljósmynd af Clayton Christensen eftir Betsy Weber/Flickr, CC BY 2.0)

Samkvæmt skilgreiningu Christensen er umbyltandi nýsköpun oft hagstæðari nýjum markaðsaðilum en rótgrónum fyrirtækjum. Þegar óvissa skapast á markaði vegna þeirrar röskunar sem umbyltandi vara veldur telja rótgróin fyrirtæki óskynsamlegt að yfirgefa núverandi greiðandi viðskiptavini og snúa sér að fámennari viðskiptavinahópi á nýjum markaði, sem er lítill í fyrstu, fyrir tækni sem þau telja lakari. Nýir markaðsaðilar skora á rótgróin fyrirtæki með því að skapa nýja markaði, gera fólk sem áður keypti ekki vöruna að neytendum eða beina sjónum að vanræktum markaðshlutum og sækja síðar ofar á markaðinn þegar varan batnar. Þegar leiðandi fyrirtæki ákveða hvaða vörur þau þróa og hvaða nýjungar þau setja á markað, hallast þau að stigvaxandi nýsköpun sem byggir á núverandi tæknigrunni þeirra og viðheldur eða eykur tekjur og arðsemi á rótgrónum mörkuðum. Þetta skapar sprotafyrirtækjum svigrúm til að þróa og kynna umbyltandi nýsköpun og hagnast á henni. Tafla 11.1 sýnir nokkur dæmi.
Umbyltandi nýsköpun

Tafla 11.1

Svið	Tímabil	Rótgróinn markaður	Umbyltandi nýsköpun
Læknisfræðileg myndgreining	1960–1969	Röntgenmyndataka	Ómskoðun bauð upp á nýja tegund myndgreiningar. Röntgenfyrirtæki töpuðu markaðshlutdeild og gátu ekki keppt við nýjungina, þótt þau keyptu síðar mörg ómskoðunarfyrirtæki
Skjáir	1990–2009	Myndlampi	LED- og LCD-skjáir leystu takmarkanir eldri skjátækni og komu í stað þungra og fyrirferðarmikilla myndlampaskjáa. Nýlegri nýjungar á borð við samanbrjótanlega skjái og sjónhimnuskanna hafa aukið virkni og „greind“ skjáa svo tengja megi þá við tæki á interneti hlutanna
Afþreying	2000–2009	Myndbandaleiga	Streymisveitur leystu stóran hluta myndbandaleigumarkaðarins af hólmi og fyrirtæki á borð við Blockbuster urðu úrelt. Á síðustu árum hafa margar streymisveitur með eigin efni og útsendingum beint um netið umbylt rekstri kapalsjónvarpsfyrirtækja

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Umbylting Netflix

Netflix var stofnað í Kaliforníu árið 1997 og umbylti myndbandaleigum á borð við Blockbuster með áskriftarþjónustu sem sendi DVD-diska beint heim til viðskiptavina. Viðskiptalíkan leiganna byggðist á tekjum af seinkunargjöldum. Leigurnar gátu hvorki keppt við þægindi heimsendingar né við verð sem var lægra en leigugjald fyrir hverja spólu. Þegar streymi myndefnis beint í sjónvörp eða streymistæki umbylti upphaflegu póstdreifingarlíkani Netflix bætti fyrirtækið streymisþjónustu við DVD-póstþjónustuna. Í báðum tilvikum

byggðist ríkjandi líkan Netflix á því að dreifa efni sem önnur fyrirtæki bjuggu til. Á síðustu árum hefur Netflix ekki aðeins dreift efni annarra heldur einnig framleitt eigið sjónvarps- og kvikmyndaefni. Orange Is the New Black og The Unbreakable Kimmy Schmidt eru frumsamdar Netflix-þáttaraðir og The Irishman er frumsamin Netflix-kvikmynd. Nú byggja efnisframleiðendur á borð við Disney og Marvel eigin streymisveitur til að dreifa eingöngu eigin efni og fjarlægja þættina að lokum af Netflix.

- Hvað ætti Netflix að gera til að bregðast við þessari ógn við þriðju útgáfu viðskiptalíkansins?
- Hvaða ógnir fela lok nethlutleysis í sér fyrir viðskiptalíkan Netflix?
- Ef þú stýrðir Netflix, myndir þú greiða netþjónustuveitum meira fyrir hraðari dreifingu efnisins á netinu? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Í öðru en skyldu verkefni þróaði Christensen einnig kenninguna um verkefni sem þarf að leysa. Hún hjálpar fyrirtækjum við að ákvarða hvernig þróa megi vörur og þjónustu sem viðskiptavinir vilja kaupa með því að greina orsök kaupanna. Christensen notar orðið verkefni sem stutt heiti yfir það sem einstaklingur vill koma í verk við tilteknar aðstæður og verkefnið hefur oft félagslegar, tilfinningalegar og hagnýtar víddir. Tvö verkefni dagblaðs fyrir lesendur eru til dæmis að upplýsa og skemmta, en verkefni þess fyrir annan viðskiptavinahóp, auglýsendur, eru allt önnur. Þau geta falist í kynningarstarfi, öflun viðskiptavina eða sölu vara. Nálgunin hefur einnig verið felld inn í þróun viðskiptalíkana með samkenndarkortum viðskiptavina og virðistilboðsramma sem fjallað er um hér á eftir.[20]

20 Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon og David S. Duncan. „Kynntu þér verkefnin sem viðskiptavinir þínir þurfa að leysa.“ Harvard Business Review. september 2016. https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done

11

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta myndskeið, sem útskýrir kenningu Christensen um verkefni sem þarf að leysa með dæmi um mjólkurhristing, til að fræðast nánar.

Eftir að þú hefur horft á myndskeiðið skaltu íhuga hvernig skilgreining Christensen á verkefnum tengist nýsköpun. Hvaða verkefni þarf að leysa fyrir viðskiptahugmynd þína?

Umbyltandi nýsköpun er andstæða tækni sem styður við núverandi vörur með því að bæta frammistöðu þeirra og þá eiginleika sem almennir viðskiptavinir tileinka sér. Umbyltandi tækni auðveldar nýjum aðilum að koma inn á markað, oft með einfaldari, ódýrari og þægilegri vörur. Frumkvöðlar og markaðsfólk eiga erfitt með að spá fyrir um hvernig nýsköpun verði til og hvernig viðskiptavinir bregðist við nýju framboði. Einnig getur verið erfitt að sjá fyrir hverjir verða fyrstu notendur á upphafsstigi nýsköpunar. Almennir viðskiptavinir sjá í fyrstu ekki gildi í nýju vörunni en nýir viðskiptavinahópar meta nýja eiginleika og lægra verð. Að lokum batna eiginleikar nýju vörunnar svo mjög að hún fullnægir þörfum almennra viðskiptavina og laðar þannig að stærri hluta meginmarkaðarins.[21]

21

Christian Hopp, David Antons, Jermain Kaminski og Torsten Oliver Salge. „Það sem 40 ára rannsóknir sýna um muninn á umbyltandi og róttækri nýsköpun.“ Harvard Business Review. 9. apríl 2018. https://hbr.org/2018/04/what-40-years-of-research-reveals-about-the-difference-between-disruptive-and-radical-innovation

LEYSTU VERKEFNIÐ

Samakstur



Mynd 11.5 Uber og Lyft eru vinsælar samakstursþjónustur. (heimild: ljósmynd af leiðsöguforriti í snjallsíma í bíl eftir „DariuszSankowski“/Pixabay, CC0)

Samakstursþjónustur umbyltu hefðbundnum leigubílarekstri með farsímavettvangi sem tengdi fólk sem leitaði að fari við ökumenn sem vildu veita akstursþjónustu. Uber varð fljótt markaðsleiðandi og táknmynd umbyltandi nýsköpunar. Viðskiptavinur Uber eða Lyft þurfti ekki lengur að veifa leigubíl úti á götu og greiðslukerfið í forritinu gerði reiðufé óþarft. Uber-ferðir kosta yfirleitt minna en venjulegar leigubílaferðir. Samakstursþjónustur bjóða einnig fjölbreyttara val og meiri þægindi. Uber þróar líkanið áfram með valkostum á borð við Uber Eats og Uber Copter.

- Hvaða verkefni leysir Uber fyrir viðskiptavini sína?
- Hvaða þáttum í viðskiptalíkani leigubíla umbyltir Uber?

Christensen kýs hugtakið umbyltandi nýsköpun fremur en umbyltandi tækni vegna þess að jafnvel í upphaflega kenningarammanum var tæknin ekki sá drifkraftur sem umbylti mörkuðum, vörum og líkönum; það voru viðskiptalíkönin.22 Rót spennunnar í umbyltandi nýsköpun er árekstur milli þess viðskiptalíkans sem þegar er rótgróið í kringum núverandi tækni og nýs líkans sem kann að vera nauðsynlegt til að nýta umbyltandi tækni eða ferli.

22 C. M. Christensen. *The Innovator's Dilemma*. (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 13.

Tilraunir rótgróinna fyrirtækja til að nýta umbyltandi tækni misheppnast í flestum tilvikum vegna þess að annað viðskiptalíkan þarf til að koma nýju tækninni á markað en fyrirtækin nota nú þegar. Þegar umbylting verður eiga rótgrónu fyrirtækin erfitt með að koma nýjunginni á markað en nýir aðilar ná yfirhöndinni með því að ná tökum á nauðsynlegum nýjum viðskiptalíkönum. Umbyltandi viðskiptalíkan getur því gjörbreytt hagnaðarmyndun í

heilli atvinnugrein þegar stjórnendur standa frammi fyrir tæknilegri umbyltingu eða nýsköpun sem umbreytir fyrirtækjunum, einkum viðskiptalíkönum þeirra. Fyrirbærið kallast nýsköpun viðskiptalíkans.23

23

C. M. Christensen og M. Raynor. The Innovator's Solution. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Nýsköpun viðskiptalíkans, samkvæmt skilgreiningu Constantinos Markides, prófessors við Viðskiptaháskólann í Lundúnum, á sér stað þegar fyrirtæki sem þegar er í rekstri breytir viðskiptalíkani sínu í grundvallaratriðum.24 Til að teljast nýsköpun verður „nýja viðskiptalíkanið að stækka þá köku sem er til skiptanna í hagkerfinu, annaðhvort með því að laða að nýja viðskiptavini eða hvetja núverandi neytendur til meiri neyslu". Umbyltandi nýsköpun krefst gjarnan viðskiptalíkans sem er ekki aðeins frábrugðið hefðbundnum samkeppnisaðferðum heldur stangast jafnvel á við þær.25 Róttæk nýsköpun felur hins vegar í sér vörur sem eru heimsnýjungar og valda róttækum breytingum bæði fyrir neytendur og framleiðendur.

24

Constantinos Markides. „Disruptive Innovation: In Need of Better Theory." Journal of Product Innovation Management 23 (2006): 19–25.

25

Constantinos Markides. „Disruptive Innovation: In Need of Better Theory." Journal of Product Innovation Management 23 (2006): 19–25.

Í samhengi umbyltandi nýsköpunar er nýsköpun viðskiptalíkans frábrugðin opinni nýsköpun viðskiptalíkans, sem nýtir ytri hugmyndir samhliða innri hugmyndum. Nýsköpun viðskiptalíkans má einnig skilgreina sem endurmótun vöru eða þjónustu sem þegar er til, þar á meðal breytingu á því hvernig hún er afhent endanlegum notanda. Hún „leiðir til þess að leikurinn er leikinn á nýjan hátt" og getur falist í nýjum frammistöðueiginleikum, verðlagningu eða dreifingarleiðum. 26 Stitch Fix notar gögn til að bjóða persónulega stílráðgjöf í stórum stíl og sendir sérsniðna fatakassa úr eigin vörulínu og frá 1.000 vörumerkjum beint til viðskiptavina sem vilja forðast fyrirhöfnina við verslunarferðir. Sveiflur í viðhorfi fjárfesta urðu til þess að upphaflegt verðmat félagsins við skráningu, 5,1 milljarður Bandaríkjadala, lækkaði um tvo þriðju á þremur mánuðum. Fyrirtækið heldur engu að síður áfram að endurmóta bandaríska fataiðnaðinn sem veltir 334 milljörðum Bandaríkjadala. 27

26

Constantinos D. Charitou og Constantinos C. Markides, „Responses to Disruptive Strategic Innovation." MITSloan Management Review. 15. janúar 2003. https://sloanreview.mit.edu/article/responses-to-disruptive-strategic-innovation/

27

Lauren Smiley. „Stitch Fix's radical data driven way to sell clothes- $1.2 billion last year—is reinventing retail." Fast Company. 19. febrúar 2019. https://www.fastcompany.com/90298900/stitch-fix-most-innovative-companies-2019

Virðistilboð

Frumkvöðlar gegna lykilhlutverki við að ákvarða virði vara sinna. Til eru fjárhagslegir mælikvarðar á virði, svo sem efnahagsleg frammistaða, atvinnusköpun, auður og vöxtur. Við upphaf nýs sprotafyrirtækis liggur verðmætasköpun þó oft utan þessara fjárhagslegu mælikvarða og snýr fremur að virði fyrir einstaka viðskiptavini. Virðistilboð í viðskiptalíkani er til dæmis samantekt á þeim ávinningi eða virði sem viðskiptavinir geta vænst af tiltekinni vöru eða þjónustu. Virðistilboð þitt lýsir því hvaða ávinning viðskiptavinir geta vænst af vörum þínum og þjónustu.28 Virðistilboðið er ómissandi hluti viðskiptalíkansrammans sem fjallað verður um í kaflanum „Hönnun viðskiptalíkans“.

28

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda og Alan Smith. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken, NJ: Wiley, 2015.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Frá Odeo til Twitter

Evan Williams og Biz Stone, sem höfðu báðir starfað hjá Google, stofnuðu hlaðvarpsvettvanginn Odeo um 2005. Blaine Cooke, einn af fyrstu verkfræðingum fyrirtækisins, sagði að þeir hefðu þróað og prófað Odeo en aldrei notað það. Skömmu eftir að meðstofnandinn Noah Glass hafði búið til hlaðvarpsvettvang Odeo tilkynnti Apple að hlaðvarpsvettvangur yrði innbyggður í alla iPod-spilara fyrirtækisins. Margir af fjórtán starfsmönnum Odeo notuðu ekki eigin vöru og Apple var afar öflugur keppinautur með gríðarlegt ósanngjarnt forskot. Williams komst því að þeirri niðurstöðu að framtíð Odeo lægi ekki í hlaðvarpi.

Fyrirtækið hélt forritunarmót meðal starfsfólks og hóf leit að stefnubreytingu. Jack Dorsey, einn fjórtán starfsmanna Odeo, beindi sjónum að stöðu, það er hvernig mál standa á tilteknum tíma. Í febrúar 2006 kynntu Dorsey, Glass og þýski verktakaforritarinn Florian Weber kerfi sem þeir kölluðu Twttr. Notandi gat sent smáskilaboð í tiltekið símanúmer og skilaboðunum var síðan dreift til vina hans. Mánuði síðar var Odeo komið með starfhæfa frumgerð af Twttr og starfsmennirnir voru svo hugfangnir af vörunni að símareikningar vegna smáskilaboða hlupu á hundruðum Bandaríkjadala. Um haustið hafði Twitter, eins og kerfið hét þá, þúsundir notenda. Margir sáu notagildi þess eftir jarðskjálfta í San Francisco þegar það var mikið notað til að dreifa skilaboðum um San Francisco-flóasvæðið.

- Hvers konar nýsköpun telur þú upphaflega Odeo-vettvanginn hafa verið? Hvers vegna?
- Hvers vegna hafði Apple „ósanngjarnt forskot“ á keppinauta á borð við Odeo með hlaðvarpsvettvangi sínum?
- Hvaða virðistilboð bauð fyrsta útgáfa Twttr notendum sínum?

11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Hlutar efnisins í þessum kafla byggjast á frumverki Geoffrey Graybeal og voru unnir með stuðningi Rebus Community. Frumverkið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum ættir þú að geta:

- Skilgreint viðskiptalíkan og tilgang þess
- Lýst viðskiptalíkansramma
- Lýst Lean Canvas-ramma
- Lýst ramma félagslegs viðskiptalíkans

Samkvæmt Alexander Osterwalder og Yves Pigneur, höfundum Business Model Generation, „lýsir [viðskiptalíkan] þeirri röklegu undirstöðu sem liggur að baki því hvernig skipulagsheild skapar, miðlar og fangar virði“. Engin ein skilgreining er þó til á hugtakinu og það er notað á mjög mismunandi hátt.29

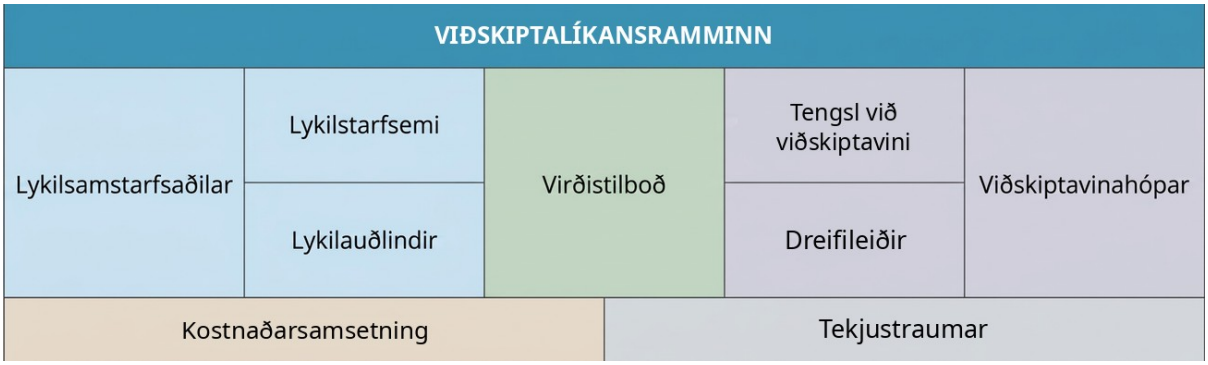
29 Alexander Osterwalder og Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

Í viðskiptalífinu er viðskiptalíkan áætlun um hvernig fyrirtæki verður fjármagnað, hvernig það skapar virði fyrir hagaðila sína, þar á meðal viðskiptavini, hvernig vörur þess eða þjónusta eru framleidd og þeim dreift til endanlegra notenda og hvernig tekjur verða til í ferlinu. Viðskiptalíkanið snýst fremur um hönnun rekstrarins en viðskiptaáætlun er skipulagsskjal sem notað er í rekstrinum.

Hvert viðskiptalíkan er sérsniðið að fyrirtækinu sem það lýsir. Dæmigert viðskiptalíkan fjallar um eftirsóknarverðleika, fýsileika og rekstrarhæfi fyrirtækis, vöru eða þjónustu. Að lágmarki þarf viðskiptalíkan að fjalla um tekjustrauma (til dæmis tekjulíkan), virðistilboð og viðskiptavinahópa. Á einföldu máli þýðir þetta að þú þarft að skýra í hverju hugmynd þín felst, hver muni nota hana, hvers vegna viðkomandi muni gera það og hvernig þú ætlir að afla tekna af henni.

Rammi er sjónræn framsetning sem verðandi frumkvöðlar nota gjarnan til að kortleggja og skipuleggja ólíka þætti viðskiptalíkana sinna. Til eru nokkrar gerðir ramma og eru viðskiptalíkansramminn og Lean Canvas-ramminn mest notaðir. Til eru rammar á pappír sem líkjast málverksstriga og einnig stafrænar útgáfur. Upprunalegu rammarnir á pappír voru hugsaðir sem sjónræn verkfæri til að nota með límmiðum og skissum.

Viðskiptalíkansramminn, eins og Osterwalder og Pigneur þróuðu hann, hefur níu þætti eins og sýnt er á mynd 11.6.



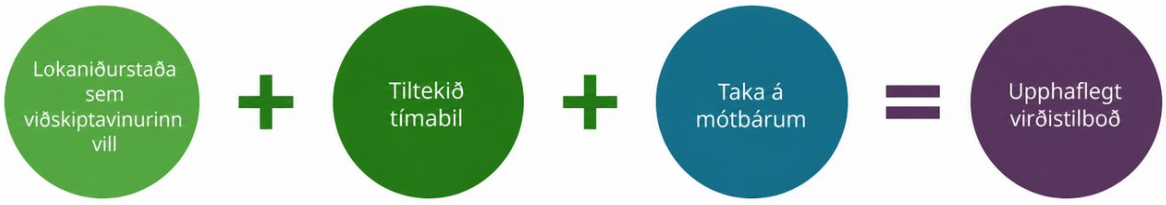
Mynd 11.6 Nota má viðskiptalíkansrammann til að kortleggja eða setja fram upphaflega viðskiptahugmynd. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu þetta vefsvæði með útfylltum viðskiptalíkansrömmum úr ýmsum atvinnugreinum til að öðlast dýpri skilning á því hvernig upplýsingar eru færðar í ólíka flokka.

Osterwalder og Pigneur skrifuðu Value Proposition Design sem framhald af Business Model Generation. Virðistilboðsrammi þeirra er viðbót við viðskiptalíkansrammann og fer ítarlega í ýmis verkefni. Þar eru frumkvöðlar hvattir til að greina og takast á við sársauka og ávinning viðskiptavina og svara spurningum um verkefni sem þarf að leysa. Einnig eru þeir hvattir til að hanna lausnir sem draga úr sársauka og auka ávinning. Þessi verkefni og fylgigögn geta hjálpað þér að skilja betur hvernig virðistilboð skapar virði fyrir viðskiptavini. Þó má einnig móta virðistilboð með öðrum aðferðum. Samkvæmt Christensen, sem setti fram kenningarnar um umbyltandi nýsköpun og verkefni sem þarf að leysa, er virðistilboð vara sem hjálpar viðskiptavinum að leysa verkefni sem þeir hafa reynt að leysa á skilvirkari, þægilegri og hagkvæmari hátt.

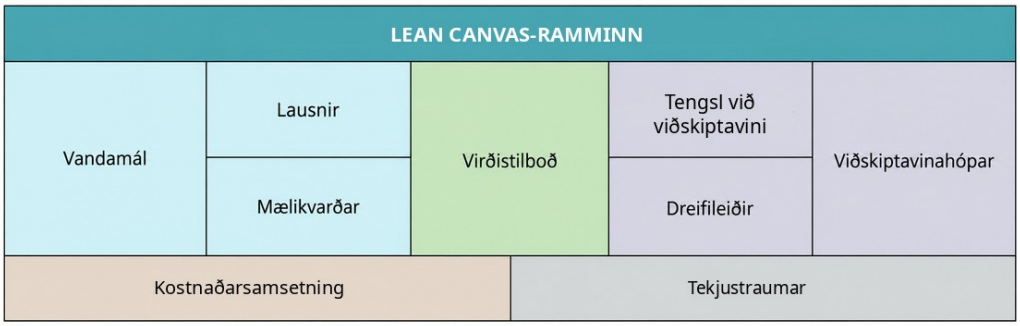
Með því að finna skurðpunktinn milli vandamála viðskiptavina þinna og lausna þinna skapar þú einstakt virðistilboð, að sögn frumkvöðulsins Ash Maurya, höfundar Scaling Lean og Running Lean. Í Running Lean setur Maurya fram eftirfarandi formúlu til að móta upphaflegt virðistilboð í rammanum, eins og sýnt er á mynd 11.7.



Mynd 11.7 Formúla Maurya til að ákvarða virðistilboð tekur mið af þörfum viðskiptavina og hugsanlegum mótbárum innan tiltekins tíma. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Maurya vék frá hinum hefðbundna viðskiptalíkansramma þegar hann bjó til Lean Canvas-rammann. Lean Canvas-ramminn og viðskiptalíkansramminn eiga fimm af níu þáttum sameiginlega: viðskiptavinahópa, virðistilboð, tekjustrauma, dreifileiðir og

kostnaðarsamsetningu (mynd 11.8). Í stað þess að fjalla um lykilsamstarfsaðila, lykilstarfsemi og lykilauðlindir hjálpar Lean Canvas-ramminn þér að takast á við vandamál, lausnir og lykilmælikvarða.



Mynd 11.8 Lean Canvas-ramminn er aðlöguð útgáfa af viðskiptalíkansrammanum. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu þetta vefsvæði með útfylltum Lean Canvas-römmum nokkurra stórfyrirtækja til að öðlast dýpri skilning á því hvernig beita má rammanum.

Þótt viðskiptalíkansramminn og Lean Canvas-ramminn séu svipaðir að formi er munur á notkun þeirra. Almennt er talið að Lean Canvas-ramminn henti betur sprotafyrirtækjum. Viðskiptalíkansramminn hentar hins vegar vel rótgrónum fyrirtækjum. Lean Canvas-ramminn er einfaldari en viðskiptalíkansramminn veitir heildstæðari mynd af þroskuðu fyrirtæki.

11

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta myndband frá Railsware, sem sýnir hvernig beita má Lean Canvas-rammanum á sprotafyrirtæki, til að fræðast nánar. Í dæminu í myndbandinu er rammanum beitt á farsæla samakstursforritið Uber eins og það væri sprotafyrirtæki.

Bæði viðskiptalíkansramminn og Lean Canvas-ramminn eru hannaðir með stöðuga ítrun í huga og gera ráð fyrir mörgum útgáfum og breytingum í öllu frumkvöðlaferlinu. Hluti ferlisins felst í leit að viðskiptavinum og rammarnir byggja því á viðskiptavinamiðaðri hönnun. Markviðskiptavinurinn er felldur inn í rammann frá upphafi með samkenndarkorti viðskiptavinar og ýmsum hugmyndavinnuæfingum úr hönnunarhugsun.[30] Samkenndarkort viðskiptavinar dregur upp mynd af markviðskiptavini — þeim aðila úr viðskiptavinahópum fyrirtækisins sem líklegastur er til viðskipta — og er notað til að kynnast vandamálum og þörfum viðkomandi (mynd 11.9). Osterwalder og Pigneur notuðu samkenndarkort viðskiptavinar á hugmyndavinnustigi við þróun viðskiptalíkansramma. Til eru mismunandi útgáfur slíkra korta en flestar leitast við að svara algengum spurningum um viðskiptavininn, svo sem:

30

Charlene Perrin. „Create A Customer Empathy Map in 6 Easy Steps!“ Conceptboard. 28. mars 2019. https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/

- Með hverjum sýnum við samkennd?
- Hvað þarf viðkomandi að gera?
- Hvað sér viðkomandi?
- Hvað segir viðkomandi?
- Hvað gerir viðkomandi?
- Hvað heyrir viðkomandi?
- Hvað hugsar viðkomandi?

Philips, Procter & Gamble, Microsoft og Yeti eru dæmi um þekkt fyrirtæki sem nota samkenndarkort viðskiptavina vegna þess að samkvæmt tímaritinu Entrepreneur má breyta hverjum viðskiptum í merkingarbær og verðmæt samskipti við viðskiptavin.31 Þegar fyrirtæki hefur greint niðurstöður kortlagningarinnar geta þær hæglega leitt til nýrra vara sem mæta þörfum og/eða óskum viðskiptavina.

31

Vineet Arya. „How to Infuse Empathy in Your Marketing?“ Entrepreneur. 28. júní 2019. https://www.entrepreneur.com/article/335987

Philips notaði til dæmis samkenndarkort til að greina mikinn ótta hjá ungum sjúklingum rétt fyrir segulómskoðun. Fyrirtækið bjó því til smækkaða útgáfu af sneiðmyndatækinu sem notað er við rannsóknina, svonefndan „kettlingaskanna“, ásamt leikfangadýrum sem hjálpuðu til við að draga úr ótta barna við segulómskoðanir. Procter & Gamble bjó til nýja auglýsingu sem var birt í tengslum við Ólympíuleikana 2012 og sýndi raunir og erfiðleika mæðra við að ala upp unga íþróttamenn. Með henni sýndi fyrirtækið skilning á því að sumir viðskiptavinir þess vildu eða þurftu samkennd vegna fórnanna sem þeir höfðu fært til að hjálpa börnum sínum að ná árangri. Microsoft hefur sömuleiðis reynt að sýna skilning á áhyggjum viðskiptavina af persónuvernd með gagnvirku vefsvæði sem útskýrir bæði hvernig gögnum er stolið og hvernig við getum varið eigin gögn betur.32

32

Vineet Arya. „How to Infuse Empathy in Your Marketing?“ Entrepreneur. 28. júní 2019. https://www.entrepreneur.com/article/335987

Á vefsvæði sínu lofar hið kunna kæliboxafyrirtæki Yeti gildi samkenndarkorta opinberlega og skýrir að þau leiði til betri vara. Yeti útbýr kortin ekki eingöngu sjálft heldur biður viðskiptavini sína að vinna með fyrirtækinu að gerð þeirra.33 Samkenndarkortlagning er því hluti af vöruþróunarferli Yeti.

33

Mike Godlewski. „The Secret to Knowing What a Client Is Thinking? Empathy Maps.“ Yeti. 8. febrúar 2016. https://yeti.co/blog/the-secret-to-knowing-what-your-client-is-thinking-empathy-maps/

Samkenndarkort viðskiptavina leitast einnig við að greina sársauka þeirra (í þessu tilviki ótta, gremju og kvíða) og ávinning (óskir, þarfir, vonir og drauma).34

34

Germán Coppola. „Hvað er samkenndarkort og hvers vegna er það mikilvægt fyrir fyrirtækið þitt?“ Medium. 28. nóvember 2017. https://medium.com/swlh/what-is-an-empathy-map-and-why-is-it-valuable-for-your-business-14236be4fdf4



Mynd 11.9 Samkenndarkort sýnir markviðskiptavininn til að auka skilning á þörfum markaðarins. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

TENGILL Á NÁMSEFNI

Strategyzer býður sex myndbönd, samtals um 12 mínútur, sem útskýra viðskiptalíkansrammann. Þau fjalla sérstaklega um ferlið við frumgerðasmíð, frá hugmyndavinnu til sjónrænnar framsetningar hugtaksins.

11

Viðskiptalíkansrammi 35

35 Efnið byggist á frumverki Geoffrey Graybeal og var unnið með stuðningi Rebus Community. Frumverkið er aðgengilegt án endurgjalds samkvæmt skilmálum CC BY 4.0-leyfisins á https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

Samkvæmt lýsingu Osterwalder og Pigneur, sem birtist í Media Innovation and Entrepreneurship, eru þættir viðskiptalíkansramma þeirra tekjustraumar, viðskiptavinahópar, virðistilboð, kostnaðarsamsetning, dreifileiðir, lykilstarfsemi, lykilsamstarfsaðilar, lykilauðlindir og tengsl við viðskiptavini.

Í upphafi ættir þú fyrst og fremst að beina athyglinni að hægri hlið rammans vegna þess að:

- Þessir þættir skipta á margan hátt mestu máli þegar nýju fyrirtæki er komið á fót (viðskiptavinahópar, virðistilboð, dreifileiðir og tekjustraumar).
- Þeir eru breytilegastir (tekjustraumar, dreifileiðir og virðistilboð verða líklega ólík eftir viðskiptavinahópum og kunna að breytast eftir því sem þú ítrar og aðlagar hugmyndina í leitinni að viðskiptavinum).

- Þeir fylgja rökréttri tímaröð (óþarfi er að einblína á kostnaðinn við að byggja upp fyrirtæki ef fyrirtækið fær enga viðskiptavini).

Í framhaldi af vinnunni við viðskiptalíkansrammann bjó teymi Strategyzer til annan ramma, virðistilboðsrammann: https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas. Virðistilboðsramminn er nýtt verkfæri sem tekur þættina „viðskiptavinahópar“ og „virðistilboð“ út úr viðskiptalíkansrammanum og hvetur til ítarlegri könnunar á þeim til að ná góðu samræmi milli þeirra. Á viðskiptavinahliðinni skoðar verkfærið sársauka, ávinning og verkefni sem þarf að leysa en á virðistilboðshliðinni skoðar það lausnir sem draga úr sársauka og skapa ávinning, auk vara og þjónustu.36

36 Michelle Ferrier og Elizabeth Mays. Media Innovation and Entrepreneurship. The Rebus Foundation, 2017. https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/.

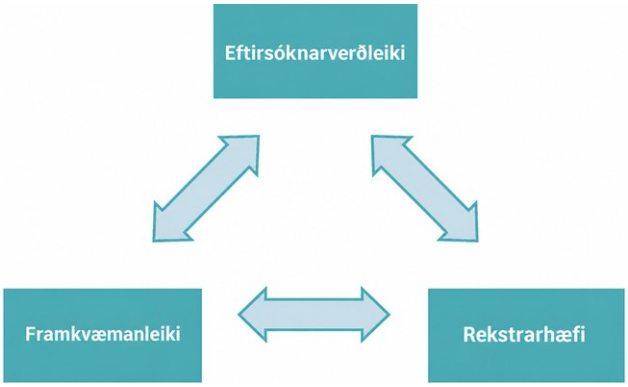
TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa bloggfærslu, sem leiðir þig í gegnum útfyllingu virðistilboðsramma, til að fræðast nánar.

Þegar orðfærið um viðskiptalíkön er lagt til hliðar snúast fyrstu skipulagsstig sprotafyrirtækis um röð spurninga. Annar vinsæll rammi meðal frumkvöðla við mótun viðskiptalíkans fyrir sprotahugmynd er rammi eftirsóknarverðleika, fýsileika og rekstrarhæfis (mynd 11.10). Ramminn knýr frumkvöðulinn til að svara víðtækum spurningum um sprotahugmyndina:

- Eftirsóknarverðleiki: Hversu eftirsóknarverð er varan? Hver mun nota hana og hvers vegna?
- Fýsileiki: Hversu fýsileg er hugmyndin? Hver er kostnaðurinn við að hrinda henni í framkvæmd? Hversu raunhæf er hún?
- Rekstrarhæfi: Verður hugmyndin áfram rekstrarhæf? Hvernig mun hún afla tekna? Hvernig verður henni haldið gangandi til lengri tíma?

Þessar spurningar tengjast síðan innbyrðis og mynda frásögn um uppruna sprotahugmyndarinnar, hverjum hún þjónar, hvers vegna hennar er þörf, hvernig hún mun afla tekna og hvernig henni verður haldið gangandi til framtíðar.



Mynd 11.10 Rammi eftirsóknarverðleika, fýsileika og rekstrarhæfis myndar frásögn um sprotafyrirtæki. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Virðistilboð, tengsl við viðskiptavini, viðskiptavinahópar og dreifileiðir fjalla um forsendurnar sem skapa virði fyrir viðskiptavini (eftirsóknarverðleika). Kostnaðarsamsetning og tekjustraumar miða að rekstrarhæfi eða því að komast hjá gölluðum viðskiptalíkönum. Lykilsamstarfsaðilar, lykilstarfsemi og lykilauðlindir snúa að framkvæmd og fýsileika. Slök framkvæmd getur grafið undan þeirri forsendu þinni að þú hafir valið rétta innviði til að hrinda viðskiptalíkaninu í framkvæmd (fýsileiki). Hættan á að leysa verkefni sem skiptir viðskiptavininn engu máli — stundum hæðnislega kölluð „lausn í leit að vandamáli“ — dregur úr eftirsóknarverðleika fyrirtækisins. Gallað viðskiptalíkan getur grafið undan þeirri fjárhagslegu forsendu þinni að fyrirtækið afli meiri tekna en útgjöld þess nema (rekstrarhæfi). Aðlögunarhæfni snýst um þá forsendu þína að þú hafir valið rétt viðskiptalíkan með hliðsjón af ytri þáttum á borð við tæknibreytingar, samkeppni og regluverk.

Viðskiptalíkansramminn er alls ekki tæmandi skipulagsverkfæri.[37,38] Áhætta vegna slíkra ytri ógna er ekki tekin sérstaklega fyrir í þáttum rammans. Hægt er að hanna viðskiptalíkanið með aðlögunarhæfni gagnvart ytri ógnum sem þættir rammans ná ekki sérstaklega yfir. Viðskiptalíkansramminn er því nauðsynlegt en ekki fullnægjandi tæki við mat á rekstrarhæfi viðskiptahugmyndar. Margt sem frumkvöðlar þurfa að taka til skoðunar er ekki hluti rammans. Greining atvinnugreinar, þar á meðal samkeppnisgreining, er til dæmis „utan rammans“ en engu að síður mikilvæg.

11

37 Jennifer van der Meer. „Do You Suffer from Value Proposition Confusion?“ Linkedin. 19. október 2016. https://www.linkedin.com/pulse/do-you-suffer-from-value-proposition-confusion-jennifer-van-der-meer/

38 „The Value Proposition Canvas.“ Strategyzer. án ártals. https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas

Lean Canvas-ramminn

Lean Canvas-rammi Ash Maurya er aðlögun upprunalega viðskiptalíkansrammans. Eins og áður kom fram eru þættirnir tengsl við viðskiptavini, lykilstarfsemi, lykilsamstarfsaðilar og

lykilauðlindir ekki með. Þess í stað er bætt við þætti fyrir vandamál. Maurya skýrir ástæðuna svo: „Flest sprotafyrirtæki mistakast ekki vegna þess að þeim tekst ekki að þróa það sem þau ætluðu sér að þróa, heldur vegna þess að þau sóa tíma, fé og fyrirhöfn í að þróa ranga vöru. Ég tel að skortur á réttum ‚skilningi á vandamálinu' frá upphafi eigi verulegan þátt í þessum mistökum." Maurya bætti næst lausnarþætti við Lean Canvas-rammann. Lausnarþátturinn samsvarar vel eiginleikum lágmarksstarfhæfrar vöru (MVP), sem fjallað var ítarlega um í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning. Lean Canvas-ramminn bætir einnig við þættinum „Ósanngjarnt forskot", sem líkist þætti um samkeppnisforskot eða aðgangshindranir í viðskiptaáætlun.39

39

Ash Maurya. „Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?" Medium. 27. febrúar 2012. https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0

Rammi félagslegs viðskiptalíkans

Eins og nú ætti að vera ljóst eru grunnþættir rammanna sameiginlegir ólíkum útgáfum. Margir þættir ramma félagslegs viðskiptalíkans líkjast þeim sem notaðir eru í viðskiptalíkansrammanum og Lean Canvas-rammanum.40 Nokkur frávik, sem Tandemic þróaði, beinast að atriðum sem einkenna félagsleg frumkvöðlaverkefni. Meðal nýju þáttanna eru mælikvarðar á samfélagsleg áhrif sem skapast eða eru í mótun, ráðstöfun afgangs — hvað verði um hagnaðinn og hvar eigi að endurfjárfesta hann — og hópar sem njóta ávinnings. Auk þess inniheldur ramminn virðistilboð fyrir samfélagið og viðskiptavini.41 Mælikvarðarnir gætu til dæmis verið fjöldi gróðursettra trjáa, fjöldi flóttafólks sem fær húsaskjól og mat, fjöldi starfa sem skapast eða fjöldi fjárfestinga sem ráðist hefur verið í, allt eftir verkefninu. Samfélagsleg áhrif varða samfélagslegt hlutverk skipulagsheildar umfram afkomu. Mæliaðferðir geta verið ólíkar milli félagslegra frumkvöðlaverkefna en tilgangur áhrifamælikvarða í rammanum er að setja fram töluleg viðmið.

40

"Social Business Model Canvas." *Business Model Toolbox*. 2013. https://bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/

41

„The Business Model Canvas Reinvented for Social Business." Tandemic. án ártals. http://www.socialbusinessmodelcanvas.com

Erfitt getur verið að mæla samfélagsleg áhrif en margir félagslegir frumkvöðlar stefna engu að síður að langvarandi áhrifum.42 Í skýrslu frá 2014 nefndi SustainAbility (hugveita, ráðgjafarfyrirtæki og aðildarnet) samvinnueignarhald, inngildandi innkaup og líkanið „keyptu eitt, gefðu eitt" sem þrjár birtingarmyndir samfélagslegra áhrifa.43 Auk ramma félagslegs viðskiptalíkans frá Tandemic eru til aðrar útgáfur sambærilegra ramma fyrir félagslegt frumkvöðlastarf. Osterwalder aðlagaði til dæmis viðskiptalíkansrammann að skipulagsheildum sem vinna að tilteknu samfélagslegu hlutverki og bjó til hlutverkslíkansramma.44 Einnig er til félagslegur Lean Canvas-rammi sem bætir við tilgangi (skýrir ástæðu þess að verkefnið er stofnað með tilliti til samfélags- eða umhverfisvanda) og áhrifum (lýsir fyrirhuguðum samfélags- eða umhverfisáhrifum).45

42

Ayse Guclu, J. Gregory Dees og Beth Battle Anderson. „The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit.“ Duke/Fuqua case. 2002. https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/the-process-of-social-entrepreneurship-creating-opportunities-worthy-of-serious-pursuit/

43

Lindsay Clinton og Ryan Whisnant. „Model Behavior: 20 Business Model Innovations for Sustainability.“ SustainAbility. febrúar 2014. https://sustainability.com/wp-content/uploads/2016/07/model_behavior_20_business_model_innovations_for_sustainability.pdf

44

Alexander Osterwalder. „The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations.“ Strategyzer. 25. febrúar 2016. https://blog.strategyzer.com/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations

45

Social Lean Canvas. án ártals. https://socialleancanvas.com/

TENGILL Á NÁMSEFNI

Þessi útfyllti rammi félagslegs viðskiptalíkans fyrir hinn vinsæla jafningjalánavettvang Kiva sýnir hvernig má og ef til vill ætti að laga viðskiptalíkansrammann að félagslegum frumkvöðlaverkefnum.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

TOMS-skór

TOMS er líklega eitt þekktasta fyrirtækið sem hefur fellt félagslegan tilgang frumkvöðlastarfs inn í viðskiptalíkan sitt. Velgengni þess í upphafi mátti að hluta rekja til þess að fyrir hvert skópar sem viðskiptavinur keypti gaf fyrirtækið einstaklingi í neyð annað skópar. Árið 2006 vann fyrirtækið verðlaun fyrir nýstárlega lausn sína gegn fátækt. Þetta „1 fyrir 1“-viðskiptalíkan, oft nefnt „TOMS-líkanið“ eftir skófyrirtækinu sem gerði það vinsælt, náði fótfestu hjá öðrum fyrirtækjum sem fylgdu fordæminu eftir að hafa séð bæði samfélagslegan og fjárhagslegan árangur TOMS-líkansins. Warby Parker er annað dæmi um fyrirtæki sem gerir í meginatriðum það sama: Viðskiptavinur kaupir gleraugu og fyrirtækið gefur annað par (þótt Warby Parker greiði þriðja aðila fyrir að útvega gleraugun, enda þarf að útbúa gleraugu eftir lyfseðli hvers og eins, ólíkt skóm).

- Dettur þér í hug nýstárlegt viðskiptalíkan fyrir félagslegt frumkvöðlastarf?

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Afmælisveisluverkefnið



Mynd 11.11 Afmælisveisluverkefnið hjálpar til við að halda afmælisveislur fyrir heimilislaus börn. (heimild: aðlöguð ljósmynd af afmælisborði barna eftir „Efraimstochter“/Pixabay, CC0)

Paige Chenault vildi að heimilislaus börn í Dallas fyndu að þau væru sérstök á afmælisdaginn. Mörg þeirra höfðu aldrei fengið afmælisveislu. Þessi reyndi viðburðaskipuleggjandi lét því til skarar skríða í janúar 2012. Hún stofnaði Afmælisveisluverkefnið (https://www.thebirthdaypartyproject.org/), félagasamtök sem hafa það hlutverk að fagna lífi heimilislausra barna og ungmenna á aldrinum eins árs til tuttugu og tveggja ára. Samtökin halda mánaðarlegar afmælisveislur í samstarfi við athvörf. Frá stofnun hefur starfsemin breiðst út frá Texas til borga víðs vegar um Bandaríkin, þar á meðal Atlanta, Chicago, Los Angeles, New York og San Francisco. Á sex árum hafði verið haldið upp á 4.800 afmæli fyrir 30.000 börn á vegum Afmælisveisluverkefnisins; við veislurnar höfðu gestir borðað 40.000 bollakökur, brotið 30.000 ljósastangir og sungið „Til hamingju með afmælið“ 1.100 sinnum.

- Greindu þörf í samfélaginu þínu sem gæti orðið að félagslegu frumkvöðlaverkefni, líkt og Paige gerði þegar hún hóf sitt eigið áhugaverkefni.

11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum ættir þú að geta:

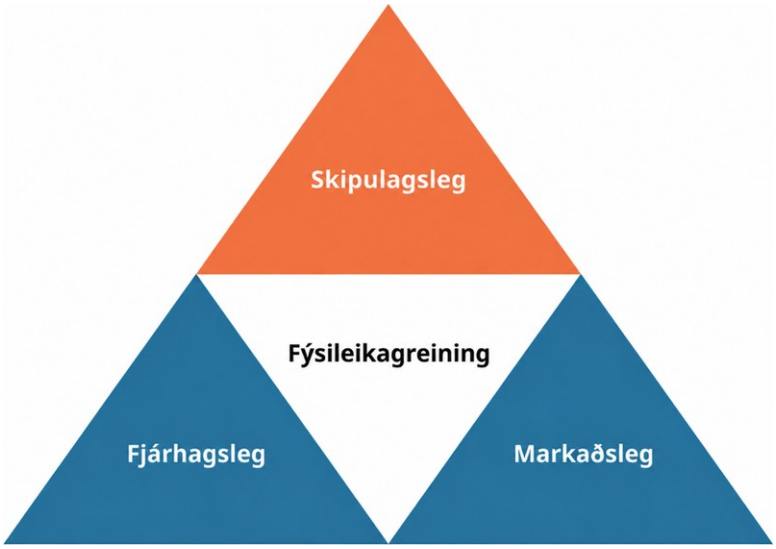
- Lýst tilgangi fýsileikagreiningar
- Lýst einstökum hlutum fýsileikagreiningar og mótað þá
- Skilið hvernig nýta má niðurstöður fýsileikagreiningar í nýju frumkvöðlaverkefni

Eins og heitið gefur til kynna er fýsileikagreiningu ætlað að meta hvort frumkvöðlaverkefnið þitt sé í raun fýsilegt eða framkvæmanlegt. Með því að meta stjórnendateymið þitt, kanna

markaðinn fyrir hugmyndina, meta fjárhagslegan fýsileika og greina hugsanlegar hindranir getur þú tekið upplýsta ákvörðun um hvort unnt sé að hrinda verkefninu í framkvæmd. Fýsileikagreining byggist að miklu leyti á tölulegum gögnum og getur verið mun ítarlegri en viðskiptaáætlun (sem fjallað er um í kaflanum um viðskiptaáætlun). Hún reynir að lokum á fýsileika hugmyndar, verkefnis eða nýs fyrirtækis. Fýsileikagreiningin getur orðið grunnur að viðskiptaáætluninni, sem lýsir þeim skrefum sem þarf til að gera hugmynd að veruleika. Greiningin gerir fyrirtæki kleift að ákveða hvar og hvernig það starfi og greina samkeppni, hugsanlegar hindranir og fjármögnunarþörf við upphaf rekstrar. Viðskiptaáætlunin veitir síðan umgjörð og vegvísi til að framkvæma framtíðarsýnina um fyrirtækið.

Greining á skipulagslegum fýsileika

Greining á skipulagslegum fýsileika miðar að því að meta hæfni stjórnenda og hvort nægar auðlindir séu tiltækar til að koma vöru eða hugmynd á markað (mynd 11.12). Fyrirtækið ætti að meta þekkingu stjórnendateymisins á viðkomandi sviðum og getu þess til framkvæmda. Við mat á hæfni stjórnenda er jafnan litið til áhuga stofnenda á viðskiptahugmyndinni, sérþekkingar í atvinnugreininni, menntunar og starfsreynslu. Stofnendur ættu að vera hreinskilnir þegar þeir meta sjálfa sig og raða þessum þáttum.



Mynd 11.12 Greining á skipulagslegum fýsileika beinist að auðlindaþörf og stjórnendahæfni. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

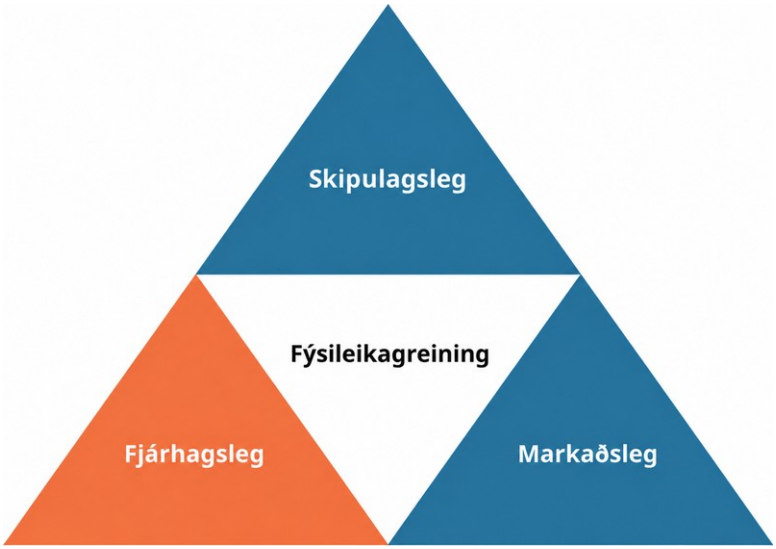
Mat á nægjanleika auðlinda snýst um þær ófjárhagslegu auðlindir sem verkefnið þarf til að ganga vel. Þar er kannað hvort frumkvöðullinn hafi nóg af þeim. Fyrirtækið ætti að meta getu sína vandlega með tilliti til sex til tólf flokka mikilvægra ófjárhagslegra auðlinda. Þar má nefna framboð á skrifstofuhúsnæði, hæfni þess vinnuafls sem stendur til boða, möguleika á að öðlast vernd hugverkaréttinda (ef við á), líkur á að hæft starfsfólk vilji ganga til liðs við fyrirtækið og líkur á hagstæðu stefnumótandi samstarfi. Ef greiningin leiðir í ljós að mikilvægar auðlindir skortir er hugsanlegt að verkefnið sé ekki framkvæmanlegt í fyrirhugaðri mynd.46

46

Ulrich Kaiser. „A primer in Entrepreneurship – Chapter 3 Feasibility analysis“ Stofnun um stefnumótun og rekstrarhagfræði við Háskólann í Zürich. án ártals. https://docplayer.net/7775267-A-primer-in-entrepreneurship-chapter-3-feasibility-analysis.html

Greining á fjárhagslegum fýsileika

Fjárhagsgreining leitast við að áætla tekjur og gjöld (ítarlegar spár koma síðar í fullbúinni viðskiptaáætlun), draga upp fjárhagslega mynd og áætla verkefniskostnað, verðmat og sjóðstreymi (mynd 11.13).



Mynd 11.13 Greining á fjárhagslegum fýsileika beinist að gjöldum, sjóðstreymi og áætluðum tekjum. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Fjárhagsgreiningin getur að jafnaði tekið til eftirfarandi atriða:

- Tólf mánaða áætlunar um rekstrarreikning
- Þriggja eða fjögurra ára áætlunar um rekstrarreikning
- Sjóðstreymisáætlunar
- Áætlaðs efnahagsreiknings
- Útreiknings á hagnaðarmörkum

Í fjárhagsgreiningunni ættir þú að áætla þá sölu eða tekjur sem þú gerir ráð fyrir að fyrirtækið skili. Til eru ýmsar formúlur og aðferðir til að reikna söluáætlun. Þú getur notað gögn frá atvinnugreinum eða samtökum til að áætla sölu hugsanlegs nýs fyrirtækis. Einnig getur þú leitað að sambærilegum fyrirtækjum á svipuðum stöðum og borið líklega frammistöðu fyrirtækisins saman við frammistöðu keppinautanna. Í algengu sölulíkani er fjöldi markviðskiptavina margfaldaður með meðaltekjum á hvern viðskiptavin til að fá söluáætlun:

$$M \times T = S$$

Markviðskiptavinir/notendur × meðaltekjur á viðskiptavin = söluáætlun

Annar mikilvægur þáttur í áætlanagerð nýrra fyrirtækjaeigenda er að skilja hagnaðarmörk, það rekstrarstig þar sem tekjur duga nákvæmlega fyrir kostnaði (sjá kaflann um fjármál og reikningshald frumkvöðla fyrir ítarlega umfjöllun um útreikning hagnaðarmarka og sundurliðun kostnaðartegunda). Við hagnaðarmörk verður hvorki hagnaður né tap. Til að reikna hagnaðarmörk þarftu fyrst að skilja tvær tegundir kostnaðar: fastan og breytilegan. Fastur kostnaður er sá kostnaður sem breytist ekki eftir sölumagni. Húsaleiga er eitt dæmi en flestur annar kostnaður fyrirtækis er einnig fastur. Þótt sumir kostnaðarliðir breytist milli mánaða telst kostnaðarliður aðeins breytilegur ef hann hækkar þegar fyrirtækið selur eina einingu til viðbótar. Kostnaður á borð við tryggingar, laun og skrifstofuvörur telst yfirleitt fastur. Breytilegur kostnaður sveiflast með sölutekjum og tekur meðal annars til hráefna, vara sem keyptar eru til endursölu og beins launakostnaðar. Með þessum upplýsingum getur þú reiknað hagnaðarmörkin — það sölustig þar sem fyrirtækið skilar hvorki hagnaði né tapi.47 Spárnar ættu að innihalda meira en tölur einar; útskýrðu einnig forsendurnar sem liggja að baki áætluðum tekjum og gjöldum verkefnisins.

47

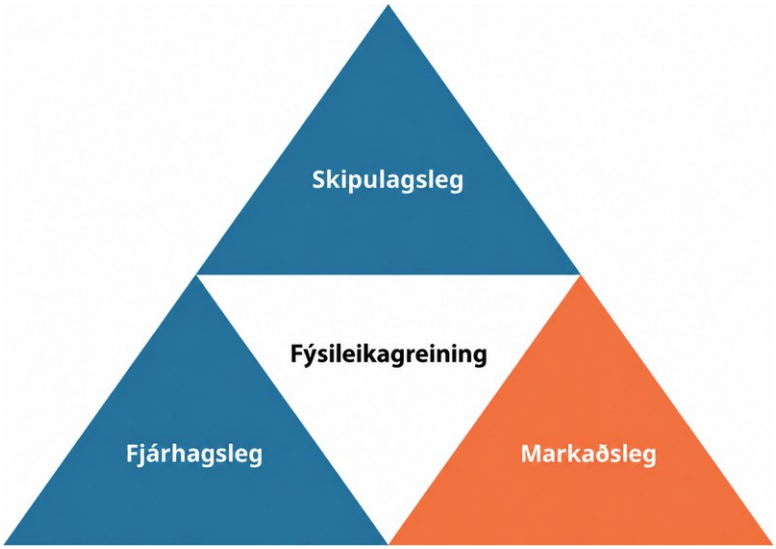
Í bráðabirgðafjárhagslíkani og viðskiptaáætlun ætti að færa stofnkostnað sérstaklega, enda er honum varið í einskiptisfjárfestingar í þróun. Kostnaður sem fellur til fyrir opnun og önnur nauðsynleg gjöld halda ekki áfram að falla til eftir að varan eða lausnin hefur verið sett á markað.

Sjóðstreymisáætlunin þín sýnir undirbúningskostnað, rekstrarkostnað og varasjóði — í meginatriðum hve mikið fé þú þarft áður en fyrirtækið tekur til starfa. Þú þarft að ákvarða hvenær gert er ráð fyrir innborgunum og hvenær greiða þarf reikninga. Sjóðstreymisáætlunin á að sýna hvort veltuféð sé nægilegt. Efnahagsreikningur sýnir eignir og skuldir. Hann er nauðsynlegur fyrir skýrslugjöf og fjármálastjórn. Þegar skuldir eru dregnar frá eignum stendur eigið fé eftir. Fjármálahugtökin og reikningsskilin sem kynnt eru hér fá ítarlega umfjöllun í kaflanum um fjármál og reikningshald frumkvöðla.

11

Greining á markaðslegum fýsileika

Með markaðsgreiningu getur þú skilgreint keppinauta og áætlað fjölda markviðskiptavina og/eða notenda í þeirri atvinnugrein sem þú hefur valið. Til þess metur þú heildaráhuga markhópsins á vörunni eða þjónustunni innan greinarinnar (mynd 11.14). Markað má skilgreina út frá stærð, uppbyggingu, vaxtarhorfum, þróun og sölumöguleikum. Upplýsingarnar gera þér kleift að staðsetja fyrirtækið betur í samkeppni um markaðshlutdeild. Þegar þú hefur ákvarðað heildarstærð markaðarins getur þú skilgreint markhópinn og þar með heildarmarkað (TAM), það er fjölda hugsanlegra notenda á áhrifasvæði fyrirtækisins. Skipta má markaðnum upp eftir landssvæði, eiginleikum viðskiptavina eða vöruflokkum. Út frá TAM getur þú síðan afmarkað nánar þann hluta markhópsins sem líklegt er að sæki til fyrirtækisins. Sá markaðshluti kallast þjónustanlegur markaður (SAM).



Mynd 11.14 Greining á markaðslegum fýsileika skoðar heildarmarkaðinn og beinist að væntri hlutdeild í markhópnum. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Spá þín um markaðshlutdeild getur verið huglægt mat sem byggist ekki aðeins á markaðsgreiningu heldur einnig á verðlagningar-, kynningar- og dreifingarstefnu. Líkt og við tekjuspár standa þér ýmsar spár og verkfæri til boða. Markaðsgreiningin getur einnig náð til heildstæðrar samkeppnisgreiningar, þróunar markaðarins til þessa, breytinga á framboði og eftirspurn og áætlaðs vaxtar eftirspurnar með tímanum.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Greining á markaðslegum fýsileika

Leiðandi hótelkeðja hefur ráðið þig til að meta markaðslegan og fjárhagslegan fýsileika þess að þróa fjölnota fasteign með fullþjónustuhóteli í miðborg Orlando að 425 East Central Boulevard í Orlando í Flórída. Nákvæmt heimilisfang skiptir máli svo þú getir staðsett núverandi keppinauta og metið hve vel staðurinn hentar. Notaðu upplýsingarnar til að gera markaðsgreiningu sem getur orðið hluti af stærri fýsileikagreiningu.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Fýsileiki staðsetningar



Mynd 11.15 Ef þú vildir opna fyrirtæki í miðborg Atlanta þyrftir þú að kanna fýsileika þess að reka starfsstöð þar. (heimild: ljósmynd af miðborg Atlanta í rökkri eftir „tableatny“/Flickr, CC BY 2.0)

Þú íhugar að opna litla sérverslun með fatnað í miðborg Atlanta. Þú hefur lesið fréttir um að miðborg Atlanta og borgin sjálf hafi vaxið og breyst frá fyrri áratugum. Þar sem ný uppbygging á sér stað ertu ekki viss um hvort verkefnið sé fýsilegt. Gerðu grein fyrir þeim skrefum sem þú þyrftir að taka í fýsileikagreiningu til að ákvarða hvort miðborg Atlanta sé rétt staðsetning fyrir fyrirhugaða fataverslun.

Beiting niðurstaðna fýsileikagreiningar

Að lokinni fýsileikagreiningu þarftu að ákveða hvort halda eigi áfram með verkefnið. Ein algeng aðferð í verkefnastjórnun kallast ákvörðun um áframhald eða stöðvun. Með þessu verkfæri getur teymið þitt ákveðið hvort skilyrði fyrir áframhaldi verkefnis hafi verið uppfyllt. Viðmið ákvörðunarinnar eru skilgreind og þeim fylgt eftir með tímanum. Þú getur mótað viðmið fyrir hvern hluta fýsileikagreiningarinnar, metið hvort halda skuli áfram og flokkað hvert viðmið sem „áfram“ eða „stöðvun“. Matið er síðan notað til að ákvarða heildarfýsileika hugmyndarinnar. Þú þarft að meta hvort þú treystir þér til að halda áfram með núverandi stjórnendateymi og hvort ófjárhagslegar auðlindir dugi til áframhalds. Einnig þarf að meta hvort áætlaðar fjárhagshorfur réttlæti framhaldið og hvernig markaðurinn og atvinnugreinin líti út. Ef þú telur að nægilega mörg viðmið styðji áframhald er líklegt að næsta skref verði að móta stefnu í formi viðskiptaáætlunar.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Love Beyond Walls

Þegar Terence Lester sá heimilislausan mann búa á bak við yfirgefna og hrörlega byggingu spurði hann hvort hann mætti aka honum í neyðarskýli. Maðurinn hæddist að hugmyndinni og svaraði að Lester ætti sjálfur að sofa þar. Lester gerði það og sá vandann frá sjónarhóli

mannsins. Skýlið var yfirfullt og illa lyktandi. Erfitt var að sofa því að aðrir reyndu að stela þeim fáu eigum sem gestir höfðu. Hrörlega byggingin veitti manninum næði frá öðrum, en einnig kyrrð og öryggi með þeim hætti sem skýlið gat ekki boðið. Eftir þetta lifði Lester sjálfviljugur sem heimilislaus maður í nokkrar vikur. Þessi reynsla varð til þess að hann stofnaði Love Beyond Walls (www.lovebeyondwalls.org), samtök sem meðal annars aðstoða heimilislaust fólk. Lester vann ekki formlega fýsileikagreiningu, en kannaði fýsileikann óformlega með því að setja sig bókstaflega í spor væntanlegra skjólstæðinga. Fýsileikagreining á heimilisleysi á tilteknu svæði gæti leitt í ljós óvæntar niðurstöður sem kynnu að verða kveikja að félagslegum frumkvöðlaverkefnum.

- Fyrir hvaða samfélagsmálefni gæti að þínu mati komið að gagni að gera formlega fýsileikagreiningu á hugsanlegri frumkvöðlalausn?

11.4 Viðskiptaáætlunin

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum ættir þú að geta:

- Lýst ólíkum tilgangi viðskiptaáætlunar
- Lýst einstökum hlutum stuttrar viðskiptaáætlunar og mótað þá
- Lýst einstökum hlutum fullbúinnar viðskiptaáætlunar og mótað þá

Ólíkt stutta sniðinu eða straumlínusniðinu sem þegar hafa verið kynnt er viðskiptaáætlun formlegt skjal sem notað er við langtímaáætlanagerð um rekstur fyrirtækis. Hún inniheldur yfirleitt bakgrunnsupplýsingar, fjárhagsupplýsingar og samantekt á fyrirtækinu. Fjárfestar óska nær alltaf eftir formlegri viðskiptaáætlun þar sem hún er mikilvægur hluti af mati þeirra á því hvort fjárfesta skuli í fyrirtæki. Þótt ekkert í viðskiptum sé óumbreytanlegt inniheldur viðskiptaáætlun yfirleitt þætti sem eru fastmótaðri en þættir viðskiptalíkansramma. Ramminn er oftar notaður sem fyrsta skref áætlanagerðarinnar og á fyrstu stigum nýs fyrirtækis. Viðskiptaáætlun lýsir að jafnaði fyrirtækinu og atvinnugreininni, markaðsstefnu, sölumöguleikum og samkeppnisgreiningu ásamt langtímamarkmiðum fyrirtækisins. Ítarleg formleg viðskiptaáætlun kemur síðar, eftir endurteknar endurbætur á viðskiptalíkansrömmum. Viðskiptaáætlunin sýnir yfirleitt fjárhagsupplýsingar fyrir þriggja ára tímabil og bankar eða aðrir fjárfestar gera hana gjarnan að skilyrði fyrir fjármögnun. Hún er vegvísir sem fyrirtækið fylgir í nokkur ár.

Sumir frumkvöðlar kjósa að vinna með ramma í stað viðskiptaáætlunar en aðrir nota styttri útgáfu áætlunarinnar og leggja hana fyrir fjárfesta eftir endurteknar endurbætur. Enn aðrir nota viðskiptaáætlun fyrr í frumkvöðlaferlinu, annaðhvort á undan ramma eða samhliða honum. Chris Guillebeau setur til dæmis fram einnar síðu sniðmát fyrir viðskiptaáætlun í bók sinni The $100 Startup.48 Útgáfa hans er í raun útvíkkuð servíettuskissa án smáatriða fullbúinnar viðskiptaáætlunar. Eftir því sem verkefninu miðar áfram getur þú einnig íhugað stutta viðskiptaáætlun, um tvær síður, ef þú vilt koma fyrirtækinu fljótt af stað, og/eða hefðbundna viðskiptaáætlun.

48

Chris Guillebeau. The $100 Startup: Endurhugsaðu hvernig þú aflar þér lífsviðurværis, gerðu það sem þú elskar og skapaðu þér nýja framtíð. New York: Crown Business/Random House, 2012.

Eins og víða í frumkvöðlastarfi gilda engar fastar reglur um það hvernig ná megi árangri. Þú kannt að hitta ólíkt fólk sem óskar eftir mismunandi gögnum, svo sem ramma, samantekt eða fullbúinni viðskiptaáætlun, og þér er einnig frjálst að velja það verkfæri sem hentar þér best. Líkt og rammarnir eru ólíkar gerðir viðskiptaáætlunar verkfæri sem hjálpa þér í frumkvöðlastarfinu.

Yfirlit viðskiptaáætlunar

Flestar viðskiptaáætlanir skiptast í nokkra afmarkaða hluta (mynd 11.16). Viðskiptaáætlun getur verið allt frá fáeinum síðum upp í tuttugu og fimm síður eða meira, eftir tilgangi og markhópi. Hér verður fjallað um stutta og hefðbundna viðskiptaáætlun. Takist þér vel að hanna viðskiptalíkansramma hefur þú þá uppbyggingu sem þarf til að þróa skýra viðskiptaáætlun og leggja hana fram til fjármögnunar.

VIÐSKIPTAÁÆTLUN	
√	Framkvæmdasamantekt
√	Lýsing á fyrirtækinu
√	Markaðsaðferðir
√	Markaðsáætlun
√	Samkeppnisgreining
√	Rekstrar- og stjórnunaráætlun
√	Fjárhagsgreining
√	Hönnunar- og þróunaráætlun

11

Mynd 11.16 Flestar viðskiptaáætlanir innihalda sömu mikilvægu hlutana. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Báðar gerðir viðskiptaáætlunar eiga að veita yfirsýn og vegvísi frá hugmynd til framkvæmdar. Ef þú velur stuttu viðskiptaáætlunina beinir þú athyglinni fyrst og fremst að heildaryfirliti yfir viðskiptahugmyndina þína.

Fullbúna viðskiptaáætlunin miðar að því að hrinda framtíðarsýninni í framkvæmd og takast á við öll smáatriðin. Gerð fullbúinnar viðskiptaáætlunar nýtist þér ef þú þarft ítarlegri og skipulegri vegvísi eða hefur lítinn sem engan bakgrunn í viðskiptum. Viðskiptaáætlanagerð felur í sér viðskiptalíkan, fýsileikagreiningu og fullbúna viðskiptaáætlun, sem fjallað verður um síðar í þessum kafla. Næst er skoðað hvernig viðskiptaáætlun getur þjónað ólíkum þörfum.

Tilgangur viðskiptaáætlunar

Viðskiptaáætlun getur þjónað mörgum ólíkum tilgangi, sumum innri og öðrum ytri. Eins og áður hefur komið fram getur þú notað hana sem innra verkfæri á fyrstu stigum

áætlanagerðar, sem útvíkkun á servíettuskissu og í framhaldi af einum rammanna. Hún getur verið skipulagslegur vegvísir, það er innra áætlanagerðarverkfæri og vinnuáætlun sem þú getur beitt til að ná æskilegum markmiðum fyrirtækisins á nokkrum árum. Eigendur verkefnisins ættu að skrifa viðskiptaáætlunina sjálfir því gerð hennar knýr þá til að skoða reksturinn milliliðalaust og beina sjónum að þeim sviðum sem þarfnast úrbóta.

Vísaðu til fyrirtækisins eða verkefnisins í öllu skjalinu. Að jafnaði ætti viðskiptaáætlun ekki að vera skrifuð í fyrstu persónu.

Mikilvægur ytri tilgangur viðskiptaáætlunar er að vera fjárfestingargagn sem setur fram fjárhagsspár og er ætlað að laða að fjárfesta. Viðskiptaáætlun getur oft stutt formlega kynningu fyrir fjárfestum. Í því samhengi er hún kynningaráætlun fyrir utanaðkomandi markhóp sem kann að þekkja lítið eða ekkert til atvinnugreinar þinnar, fyrirtækis þíns eða keppinauta.

Þú getur einnig notað viðskiptaáætlunina þína sem viðbragðsáætlun með því að setja fram sviðsmyndir um hvað kynni að gerast og kanna hvernig þú myndir bregðast við. Pretty Young Professional hóf starfsemi í nóvember 2010 sem vefúrræði til að leiðbeina nýrri kynslóð kvenleiðtoga. Vefurinn beindist að konum sem höfðu nýlokið háskólanámi, konum í háskólanámi sem leituðu sér að starfi og konum í fyrstu faglegu störfum sínum. Fjórar vinkonur sem störfuðu saman hjá alþjóðlega ráðgjafarfyrirtækinu McKinsey stofnuðu vefinn. Eftir að hlutverkum og eignarhlutum hafði verið skipt milli þeirra kom þó upp grundvallarágreiningur milli tveggja fylkinga um stefnu fyrirtækisins, að sögn meðstofnandans og fyrrverandi forstjórans Kathryn Minshew. „Við gerðum líklega ráð fyrir því, af ákveðinni einfeldni, að ef við frestuðum sumum þessara atriða gætum við leyst úr þeim síðar," sagði Minshew. Hún stofnaði síðar annan starfsferilsvef, The Muse, og tók stóran hluta ritstjórnarteymis Pretty Young Professional með sér.[49] Meiri áætlanagerð hefði hugsanlega getað komið í veg fyrir ótímabær endalok Pretty Young Professional en breyting á áætlun leiddi til skyndilegrar velgengni Joshua Esnard og teymis The Cut Buddy. Esnard fann upp og fékk einkaleyfi á hársnyrtisniðmáti úr plasti sem hann seldi á netinu úr bílskúr sínum í Fort Lauderdale samhliða fullu starfi við Broward-háskóla og aukastarfi. Hundruð kassa af Cut Buddy lágu heima hjá honum þegar hann breytti markaðsáætluninni og leitaði til fyrirtækja sem sérhæfðu sig í að gera myndbönd vinsæl á samfélagsmiðlum. Aðferðin virkaði svo vel að kynningarmyndband vörunnar fékk 8 milljónir áhorfa á fáeinum klukkustundum. The Cut Buddy seldi yfir 4.000 eintök á nokkrum klukkustundum þótt aðeins nokkur hundruð eintök væru eftir. Eftirspurn var langt umfram framboð og Esnard þurfti því að hraða framleiðslunni og bauð viðskiptavinum tvær vörur á verði einnar til að bæta upp tafir. Þetta leiddi til sölu á 55.000 eintökum og 700.000 Bandaríkjadala sölutekna árið 2017. [50] Eftir að hafa komið fram í Shark Tank og gert samning við Daymond John, sem fékk 20 prósenta eignarhlut gegn 300.000 Bandaríkjadölum, bætti The Cut Buddy smásölu við dreifileiðir sínar samhliða netverslun. Breyting á einum þætti viðskiptaáætlunarinnar, markaðsáætluninni, skilaði The Cut Buddy árangri.

49

Jonathan Chan. „Það sem þessar 4 tilviksrannsóknir á sprotafyrirtækjum geta kennt þér um mistök." Foundr.com. 12. júlí 2015. https://foundr.com/4-startup-case-studies-failure/

50

Amy Feldman. „Uppfinningamaður Cut Buddy greiddi YouTube-höfundum fyrir að koma sölu af stað en var óviðbúinn því að myndbandið yrði að netfyrirbæri.“ Forbes. 15. febrúar 2017. https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2017/02/15/inventor-of-the-cut-buddy-paid-youtubers-to-spark-sales-he-wasnt-ready-for-a-video-to-go-viral/#3eb540ce798a

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta myndband þar sem Joshua Esnard, stofnandi Cut Buddy, segir sögu fyrirtækisins til að fræðast nánar.

Ef þú velur stuttu viðskiptaáætlunina beinir þú athyglinni fyrst og fremst að heildaryfirliti yfir viðskiptahugmyndina þína. Útgáfan er notuð til að vekja áhuga hugsanlegra fjárfesta, starfsmanna og annarra hagaðila og inniheldur fjárhagslegan samantektarreit. Henni þarf þó að fylgja fyrirvari og stofnandinn eða frumkvöðullinn kann að þurfa að láta viðtakendur undirrita trúnaðarsamning (NDA). Fullbúna viðskiptaáætlunin miðar að því að hrinda framtíðarsýninni í framkvæmd og veita ítarlegar upplýsingar. Fjármálastofnanir og aðrir sem gerast formlegir hagaðilar verkefnisins krefjast hennar. Báðar gerðir eiga að veita yfirsýn og vegvísi frá hugmynd til framkvæmdar.

Gerðir viðskiptaáætlana

Stutta viðskiptaáætlunin líkist útvíkkaðri stjórnendasamantekt úr fullbúnu viðskiptaáætluninni. Þetta hnitmiðaða skjal veitir víðtækt yfirlit yfir frumkvöðlahugmyndina þína, teymið þitt, hvernig og hvers vegna þú hyggst hrinda áætlununum í framkvæmd og hvers vegna þú og teymið þitt eruð réttu aðilarnir til þess. Líta má á stutta viðskiptaáætlun sem inngang að því sem fylgir eða, þar sem kaflinn hófst á kvikmyndavísun, sem stiklu fyrir kvikmyndina í heild. Hún er viðskiptalegt ígildi stiklu fyrir Field of Dreams en fullbúna áætlunin ígildi kvikmyndarinnar í fullri lengd.

11

Stutt viðskiptaáætlun eða stjórnendasamantekt

Eins og heitið gefur til kynna dregur stutta viðskiptaáætlunin eða stjórnendasamantektin saman lykilþætti allrar viðskiptaáætlunarinnar, svo sem viðskiptahugmyndina, fjárhagsleg einkenni og núverandi stöðu fyrirtækisins. Í stjórnendasamantektinni færðu tækifæri til að lýsa heildarhugmynd og framtíðarsýn fyrirtækisins í stórum dráttum, bæði fyrir þig og fyrir hugsanlega fjárfesta og núverandi og verðandi starfsfólk.

Dæmigerð stjórnendasamantekt er yfirleitt ekki lengri en ein síða en þar sem stutta viðskiptaáætlunin er í raun útvíkkuð stjórnendasamantekt er samantektarhlutinn mjög mikilvægur. Þar setur þú fram beiðni þína til fjárfestis. Þú ættir að hefja samantektina á því að tilgreina skýrt eftir hverju þú óskar.

Í hlutanum um viðskiptahugmyndina lýsir þú fyrirtækinu, vörunni og mörkuðum þess. Gerðu grein fyrir viðskiptavinahópnum sem það þjónar og hvers vegna fyrirtækið muni hafa samkeppnisforskot. Þessi hluti kann í grófum dráttum að samsvara þáttunum „viðskiptavinahópar“ og „virðistilboð“ í viðskiptalíkansrammanum.

Næst skaltu draga fram mikilvægustu fjárhagslegu einkennin, þar á meðal sölu, hagnað, sjóðstreymi og arðsemi fjárfestingar. Líkt og fjárhagshluti fýsileikagreiningar getur fjárhagsgreining viðskiptaáætlunar að jafnaði innihaldið tólf mánaða áætlun um rekstrarreikning, þriggja eða fjögurra ára rekstrarreikningsáætlun, sjóðstreymisáætlun, áætlaðan efnahagsreikning og útreikning hagnaðarmarka. Þú getur fjallað ítarlegar um fýsileikagreiningu og fjárhagsspár í formlegu viðskiptaáætluninni. Hér skaltu einbeita þér að heildarmynd talnanna og merkingu þeirra.

Í hlutanum um núverandi stöðu fyrirtækisins getur þú sett fram viðeigandi upplýsingar um þig, liðsmenn þína og fyrirtækið í heild. Þar gefst þér tækifæri til að segja frá því hvernig fyrirtækið var stofnað, lýsa lagalegri stöðu þess eða rekstrarformi og telja upp lykilaðila. Í einum hluta útvíkkuðu stjórnendasamantektarinnar getur þú fjallað um ástæður þess að þú stofnaðir fyrirtækið, skilgreint skýrt hvaða þörfum þú telur það geta mætt og ef til vill fjallað um sársauka og ávinning viðskiptavina. Einnig getur þú dregið saman þá heildarstefnu sem þú hyggst fylgja með fyrirtækið. Lýstu hlutverki, framtíðarsýn og markmiðum fyrirtækisins, heildarviðskiptalíkani og virðistilboði.

Viðskiptaáætlunarkeppni nemenda við Rice-háskóla, ein stærsta og virtasta keppni sinnar tegundar fyrir framhaldsnema (sjá Að segja sögu frumkvöðlaverkefnisins og kynna hugmyndina), krefst þess að umsókn fylgi allt að fimm síðna stjórnendasamantekt.[51][52] Í töflu 11.2 eru sýndir þeir hlutar sem mælt er með.

51

Jennifer Post. „Innlendar viðskiptaáætlunarkeppnir fyrir frumkvöðla.“ Business News Daily. 30. ágúst 2018. https://www.businessnewsdaily.com/6902-business-plan-competitions-entrepreneurs.html

52

„Viðskiptaáætlunarkeppni Rice: þátttökuskilyrði og umsóknarferli.“ Viðskiptaáætlunarkeppni Rice-háskóla. mars 2020. https://rbpc.rice.edu/sites/g/files/bxs806/f/2020%20RBPC%20Eligibility%20Criteria%20and%20How%20to%20Apply_23Oct19.pdf

Tillögur að hlutum stjórnendasamantektar fyrir viðskiptaáætlunarkeppni Rice-háskóla [53]

53

„Viðskiptaáætlunarkeppni Rice: þátttökuskilyrði og umsóknarferli.“ Viðskiptaáætlunarkeppni Rice-háskóla. mars 2020. https://rbpc.rice.edu/sites/g/files/bxs806/f/2020%20RBPC%20Eligibility%20Criteria%20and%20How%20to%20Apply_23Oct19.pdf; Byggt á keppnisreglum og fyrirkomulagi RBPC árið 2019, 4.–6. apríl 2019. https://rbpc.rice.edu/sites/g/files/bxs806/f/2019-RBPC-Competition-Rules%20-Format.pdf

Tafla 11.2

Hluti	Lýsing
Samantekt um fyrirtækið	Stutt yfirlit (ein til tvær málsgreinar) yfir vandamálið, lausnina og hugsanlega viðskiptavini
Greining viðskiptavina	Lýsing á hugsanlegum viðskiptavinum og gögn sem benda til þess að þeir muni kaupa vöruna
Markaðsgreining	Stærð markaðarins, markmarkaður og markaðshlutdeild
Vara eða þjónusta	Núverandi þróunarstig vörunnar og gögn sem sýna fram á fýsileika hennar
Hugverkaréttindi	Upplýsingar um einkaleyfi, leyfi eða önnur hugverkaréttindi, ef við á
Aðgreining gagnvart keppinautum	Lýsing á samkeppninni og samkeppnisforskoti fyrirtækisins
Stofnendur fyrirtækisins, stjórnendateymi og/eða ráðgjafi	Stutt æviágrip lykilaðila þar sem sérþekking þeirra og viðeigandi reynsla koma fram
Fjárhagsupplýsingar	Spár um tekjur, hagnað og sjóðstreymi fyrir þriggja til fimm ára tímabil
Fjárfestingarfjárhæð	Fjármögnunarbeiðni og fyrirhuguð notkun fjármagnsins

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Gerið stutta viðskiptaáætlun

Fyllið út ramma að eigin vali fyrir þekkt sprotafyrirtæki: Uber, Netflix, Dropbox, Etsy, Airbnb, Bird/Lime, Warby Parker eða eitthvert þeirra fyrirtækja sem fjallað er um í kaflanum; einnig má velja annað fyrirtæki. Gerið síðan stutta viðskiptaáætlun fyrir fyrirtækið. Kannið hvort finna megi raunverulega stjórnendasamantekt, viðskiptaáætlun eða ramma fyrirtækisins. Berið framtíðarsýn ykkar saman við það sem fyrirtækið hefur sett fram.

- Þessi fyrirtæki eru rótgróin, en er einhver þáttur í kortlagningu ykkar sem þið mynduð ráðleggja fyrirtækinu að breyta til að tryggja rekstrarhæfi til framtíðar?
- Setjið fram viðbragðsáætlun fyrir sviðsmynd þar sem einn lykilþáttur fyrirtækisins eða rekstrarumhverfis þess breytist verulega.

Fullbúin viðskiptaáætlun

Jafnvel fullbúnar viðskiptaáætlanir geta verið ólíkar að lengd, stærð og umfangi. Rice-háskóli setur tíu síðna hámark á viðskiptaáætlanir í lokakeppninni. The IndUS Entrepreneurs, eitt stærsta alþjóðlega tengslanet frumkvöðla, heldur einnig viðskiptaáætlunarkeppnir fyrir nemendur í gegnum TiE-áætlunina fyrir unga frumkvöðla. Viðskiptaáætlanir í þeirri keppni mega hins vegar yfirleitt vera allt að tuttugu og fimm síður. Þetta eru aðeins tvö dæmi. Einstakir hlutar geta verið lítillega ólíkir en formlegar viðskiptaáætlanir hafa yfirleitt sameiginlega grunnþætti. Næsti hluti sýnir dæmi um þætti fullbúinnar viðskiptaáætlunar fyrir tilbúið fyrirtæki.

Stjórnendasamantekt

Stjórnendasamantektin ætti að veita yfirlit yfir fyrirtækið þitt ásamt lykilatriðum og álitaefnum. Þar sem hún á að draga saman allt skjalið er gagnlegast að skrifa þennan hluta síðast þótt hann komi fyrst í röðinni. Textinn þarf að vera sérlega hnitmiðaður. Lesendur ættu strax að sjá hvers þú þarfnast og hvað þú getur. Í samantektinni þarf að koma skýrt fram eftir hverju þú óskar.

Lýstu fyrirtækinu, vöru þess eða þjónustu og fyrirhuguðum viðskiptavinum. Útskýrðu hvað verður selt, hverjum það verður selt og hvaða samkeppnisforskot fyrirtækið hefur. Tafla 11.3 sýnir dæmi um stjórnendasamantekt fyrir ímyndaða fyrirtækið La Vida Lola.
Stjórnendasamantekt fyrir La Vida Lola

Tafla 11.3

Hluti stjórnendasamantektar	Efni
Hugmyndin	La Vida Lola er matarvagn sem býður bestu matargerð Rómönsku Ameríku og Karíbahafsins á Atlanta-svæðinu, einkum rétti frá Púertó Ríkó og Kúbu, í líflegum anda. La Vida Lola býður nýlagaða rétti úr færanlegu eldhúsi stofnandans og nafngjafans, kokksins Lolu González. Hún er frá Duluth í Georgíu og hefur snúið heim til að stofna sitt fyrsta fyrirtæki eftir að hafa starfað hjá nokkrum fremstu kokkum heims. La Vida Lola mun veita veitingaþjónustu á hátíðum, í almenningsgörðum, við skrifstofur, á samfélags- og íþróttaviðburðum og hjá brugghúsum um allt svæðið.
Markaðsforskot	Bragðmikill og líflegur matur frá Rómönsku Ameríku er helsta aðdráttarafl La Vida Lola. Matseðillinn býður götumat, samlokur og hefðbundna rétti með bragði sem á rætur í menningu Rómönsku Ameríku og Karíbahafsins og matargerð fjölskyldu González frá Púertó Ríkó og Kúbu. *Ungt sælkerafólk sem sækist eftir matarupplifun frá ólíkum menningarheimum og unnendur rómansk-amerísks matar eru helstu viðskiptavinirnir, en allir á Atlanta-svæðinu sem kunna að meta ljúffengan heimilismat geta pantað. Það veitir La Vida Lola samkeppnisforskot að stofnkokkurinn Lola González er frá Atlanta-svæðinu og snýr þangað aftur eftir störf á veitingahúsum víða um heim til að deila mat með nærsamfélaginu.*
Markaðssetning	Verkefnið mun beita samþjappaðri markaðsstefnu. Kynningarblandan mun samanstanda af auglýsingum, söluhvötum, almannatengslum og persónulegri sölu. Stór hluti kynningarinnar mun fara fram á tvítyngdum samfélagsmiðlum.
Verkefnisteymi	Stofnendurnir tveir í stjórnendateyminu hafa samanlagt nær fjörutíu ára reynslu úr veitinga- og gistigeiranum. Bakgrunnur þeirra nær til matar- og drykkjarþjónustu, gisti- og ferðaþjónustu, reikningshalds, fjármála og stofnunar fyrirtækja.
Fjármagnsþörf	La Vida Lola sækist eftir $50.000 í stofnfé til að koma matarvagninum á laggirnar á Atlanta-svæðinu. Til viðbótar verður $20.000 aflað með hópfjármögnunarherferð sem byggist á framlögum. Verkefnið getur tekið til starfa innan sex mánaða til eins árs.

Lýsing á fyrirtækinu

Þessi hluti lýsir atvinnugreininni, vörunni, fyrirtækinu og árangursþáttum þess. Þar ætti að koma fram núverandi staða ásamt þróun og framtíðarhorfum. Einnig þarftu að fjalla um hlutverk, framtíðarsýn og markmið fyrirtækisins. Dragðu saman heildarstefnu þína, ástæður þess að þú stofnaðir fyrirtækið, vörur þess og þjónustu, viðskiptalíkan og virðistilboð. Íhugaðu að tilgreina atvinnugreinina með kóða úr flokkunarkerfunum SIC (stöðluð atvinnugreinaflokkun) eða NAICS (atvinnugreinaflokkun Norður-Ameríku) til að tryggja rétta auðkenningu. Atvinnugrein fyrirtækisins nær út fyrir staðsetningu þess og starfssvæði og greiningin ætti að taka til þróunar innanlands og á heimsvísu. Tafla 11.4 sýnir dæmi um lýsingu á La Vida Lola.

Lýsing á La Vida Lola

Tafla 11.4

Lýsing á fyrirtækinu	La Vida Lola mun starfa í færanlegri veitingaþjónustu, sem fellur undir SIC-kóða 5812, veitingastaðir, og NAICS-kóða 722330, færanleg veitingaþjónusta. Þar undir falla fyrirtæki sem aðallega útbúa og bera fram máltíðir og snarl til tafarlausrar neyslu úr vélknúnum ökutækjum eða óvélknúnum vögnum. La Vida Lola er matarvagn á Atlanta-svæðinu sem sækir innblástur í rómansk-ameríska menningu og þjónar viðskiptavinum sem sækjast eftir krydduðum mat frá Rómönsku Ameríku, einkum réttum frá Púertó Ríkó og Kúbu sem endurspegla rætur stofnkokksins og nafngjafans Lolu González. La Vida Lola hyggst vekja áhuga á rómansk-ameríski matargerð í nærsamfélögum með bragðmiklum og nýlöguðum mat á svæði sem hefur tekið alþjóðlegri matargerð fagnandi. Færanlega eldhúsið mun heimsækja almenningsgarða, hátíðir, skrifstofubyggingar, brugghús og íþrótta- og samfélagsviðburði um allt Atlanta-borgarsvæðið. Vaxtarmöguleikar felast í fleiri matarvögnum, heimsendingu eftir pöntun og matarbás á matarmarkaði svæðisins. Eftir áratug á þekktum veitingahúsum, síðast hjá hinum kunna kokki José Andrés, sneri Lola González heim til Duluth í Georgíu til að stofna eigið fyrirtæki. Þótt hún hafi hlotið klassíska matreiðslumenntun hjá fremstu kokkum heims var það matargerð afa hennar og ömmu, hefðbundnir réttir frá Púertó Ríkó og Kúbu í eldhúsi þeirra, sem hafði dýpstu áhrifin. Ferskasta hráefni af staðbundnum markaði, krydd eyjanna og nákvæmni hennar kveiktu matreiðsluáhuga Lolu. Hún færir því bragð menningar Rómönsku Ameríku og Karíbahafsins inn á fjölbreyttan matseðil með götumat, samlokum og hefðbundnum réttum. Með hóflegu verði höfðar La Vida Lola til breiðs hóps viðskiptavina, allt frá ungu sælkerafólki til fólks af rómansk-amerískum uppruna og annarra heimamanna með slíkar rætur.

Greining atvinnugreinar og markaðsstefna

Hér ættir þú að skilgreina markaðinn út frá stærð, uppbyggingu, vaxtarhorfum, þróun og sölumöguleikum. Taktu heildarmarkaðinn (TAM) með og settu fram spá um þjónustanlega markaðinn (SAM). Fjallað er um bæði hugtökin í Framkvæmd fýsileikagreiningar. Hér getur þú einnig fjallað um markaðshlutun eftir landssvæði, eiginleikum viðskiptavina eða vörumiðun. Lýstu staðfærslu fyrirtækisins gagnvart keppinautum með tilliti til verðlagningar,

dreifingar, kynningaráætlunar og sölumöguleika. Tafla 11.5 sýnir dæmi um greiningu atvinnugreinar og markaðsstefnu La Vida Lola.

Greining atvinnugreinar og markaðsstefna fyrir La Vida Lola

Tafla 11.5

Greining atvinnugreinar og markaðsstefna	Samkvæmt fyrstu ársskýrslu Mobile Food Trends and Insights frá Off the Grid í San Francisco, fyrirtæki sem auðveldar rekstur matarmarkaða um öll Bandaríkin, var gert ráð fyrir að bandarískri matarvagnageirinn einn og sér yxi um nær 20 prósent, úr $800 milljónum árið 2017 í $985 milljónir árið 2019. Skýrsla IBISWorld sýndi jafnframt 4,2 prósenta árlegan vöxt götusölugreinarinnar og að hún næði $3,2 milljörðum árið 2018. Samkvæmt IBISWorld fjárfesta matarvagna- og götumatsöluaðilar í auknum mæli í sérhæfðri og hefðbundinni matargerð frá ólíkum menningarsvæðum og í samrunamatargerð. Þótt skýrslan spái hægari eftirspurn næstu fimm árin bendir hún á áframhaldandi vaxtartækifæri á stórum borgarsvæðum. Götusölugreinin hefur staðið sig sérlega vel innan veitingageirans í heild og er á vaxtarskeiði lífsferils síns. Lítill kostnaður við að setja á fót nýjan rekstur hefur gert mörgum, einkum sérhæfðum kokkum sem vilja stofna eigin fyrirtæki, kleift að reka matarvagn í stað heils veitingahúss. Ársskýrsla Off the Grid segir dæmigerða upphafsfjárfestingu í matarvagni vera á bilinu $55.000 til $75.000. Sala veitingageirans nemur $800 milljörðum á landsvísu samkvæmt Landssamtökum veitingahúsa. Veitingahús í Georgíu skiluðu samtals $19,6 milljörðum árið 2017 samkvæmt Samtökum veitingahúsa í Georgíu. Um 12.000 veitingahús eru á Atlanta-borgarsvæðinu og svæðið stendur undir nær 60 prósentum af veitingageira Georgíu. Þjónustanlegi markaðurinn (SAM) er áætlaður um $360 milljónir. Grein matarvagna og götumatsölu má hluta eftir tegundum viðskiptavina, matargerð (bandarísk, eftirréttir, mið- og suður-amerísk, asísk, blönduð matargerð ólíkra menningarheima, grísk og miðjarðarhafsmatargerð, sjávarréttir), landssvæði og rekstrarformi (matarvagnar, færanlegir veitingabásar, færanlegir snarlbásar, götumatsala og færanlegir sölubásar). Annars konar keppinautar eru meðal annars veitingahúsakeðjur, stök veitingahús í fullri þjónustu, verktakar í veitingaþjónustu, veisluþjónustur, skyndibitastaðir og kaffi- og snarlstaðir. Helstu matarvagnakeppinautar samkvæmt Atlanta Journal-Constitution, dagblaði á markaði La Vida Lola, eru Bento Bus, Mix'd Up Burgers, Mac the Cheese, The Fry Guy og The Blaxican. Bento Bus staðfærir sig sem japanskan matarvagn með lífrænt hráefni og umhverfisvænar umbúðir. The Blaxican býður það sem fyrirtækið kallar „mexíkóskan sálarmat", samruna mexíkóskrar matargerðar og matarmikils suðurríkjamatar. Eftir margra ára rekstur matarvagns hefur The Blaxican einnig opnað sitt fyrsta fasta veitingahús. The Fry Guy sérhæfir sig í frönskum kartöflum að belgískum hætti með fjölbreyttum heimagerðum sósum. Þessir þrír matarvagnar eru helstu keppinautar La Vida Lola vegna þess að þeir bjóða mat frá ólíkum menningarheimum en hinir tveir bjóða hefðbundinn bandarískan mat. Allir fimm hafa komið sér upp skýrum vörumerkjum og tryggum hópi fylgjenda og viðskiptavina enda eru þeir meðal leiðandi fyrirtækja greinarinnar samkvæmt listum staðbundinna miðla á borð við Atlanta Journal-Constitution. Flestir aðalréttir keppinauta kosta $10–$13 en réttir La Vida Lola munu kosta $6–

$13.
Ein lykilniðurstaða Mobile Food Trends and Insights er að færanleg veitingaþjónusta hafi „reynst öflugt tæki til að örva fjölbreytta frumkvöðlastarfsemi“ þar sem 30 prósent fyrirtækjanna eru í eigu innflytjenda, 30 prósent í eigu kvenna og 8 prósent í eigu hinsegin fólks. Eigandi sem jafnframt rekur fyrirtækið gegnir oft lykilhlutverki í auðkenni vörumerkisins, eins og hjá La Vida Lola.
Atlanta hefur einnig fylgt þeirri þróun á landsvísu að sameina marga matsölustaði í einni mathöll, en slíkar hallir njóta vaxandi vinsælda í borgum. Slík samfélagsmiðuð svæði, þar sem matar- og smásöluaðilar selja hlið við hlið, eru annars vegar óbeinir keppinautar matarvagna en hins vegar vaxtartækifæri þegar vörumerki styrkja stuðning viðskiptavina á svæðinu. Vinsælustu mathallir Atlanta eru Ponce City Market í Midtown, Krog Street Market við BeltLine-leiðina í Inman Park og Sweet Auburn Municipal Market í miðborginni. Atlanta hefur lengi tekið alþjóðlegri matargerð fagnandi og Buford Highway, nefnd „BuHi“, er þekkt sem fjölbreytt matarleið með fjölda rómaðra asískra og rómansk-amerískra veitingahúsa.
Á Atlanta-svæðinu býr blómlegt samfélag fólks af spænskumælandi og rómansk-amerískum uppruna og nær helmingur íbúa svæðisins sem fæddist erlendis kemur frá Rómönsku Ameríku. Yfir hálf milljón slíkra íbúa býr á Atlanta-borgarsvæðinu og spáð er 150 prósenta fjölgun til ársins 2040. Miðgildi aldurs rómansk-amerískra íbúa svæðisins er tuttugu og sex ár. La Vida Lola mun bjóða hefðbundna matargerð sem höfðar til þessa meginviðskiptavinahóps.
Fyrirtækið þarf að fylgja reglum sveitarfélaga um rekstur færanlegrar veitingaþjónustu og heilbrigðiskröfum, en Atlanta-svæðið styður almennt slíkan rekstur. Fjöldi almenningsgarða og hátíða býður matarvögnum aðstöðu í hverri viku.

Samkeppnisgreining

11

Samkeppnisgreining setur fram viðskiptastefnuna með hliðsjón af samkeppninni. Þú þarft að geta greint helstu keppinauta þína og metið markaðshlutdeild þeirra, markaði sem þeir þjóna, stefnu þeirra og líkleg viðbrögð við innkomu nýs fyrirtækis. Líklega er rétt að gera hefðbundna SVÓT-greiningu á styrkleikum, veikleikum, ógnunum og tækifærum og útbúa samkeppnisstyrkleikatöflu eða samkeppnisfylki. Settu fram samkeppnisstyrkleika fyrirtækisins gagnvart keppinautum með tilliti til vöru, dreifingar, verðlagningar, kynningar og auglýsinga. Hvaða samkeppnisforskot hefur fyrirtækið og hvaða áhrif er líklegt að þau hafi á árangur þess? Mikilvægt er að byggja greininguna rétt upp út frá þeim eiginleikum og ávinningi sem skipta máli, gefa þeim vægi eftir mati viðskiptavina og bera sprotafyrirtækið saman við rótgróna keppinauta. Samkeppnisfylkið ætti að sýna skýrt hvernig og hvers vegna sprotafyrirtækið hefur greinilegt samkeppnisforskot, þótt það sé ekki enn mælanlegt. Algengir þættir í dæminu eru verð, ávinningur, gæði, gerð eiginleika, staðsetningar og dreifing og sala. Sniðmát eru sýnd á myndum 11.17 og 11.18. Samkeppnisgreining hjálpar þér að móta markaðsstefnu sem greinir eignir eða hæfni sem keppinauta skortir, svo þú getir fyllt í þær eyður og skapað skýrt samkeppnisforskot. Við gerð greiningarinnar er mikilvægt að einblína á lykileiginleika og þætti sem skipta viðskiptavini máli í stað þess að leggja of mikla áherslu á hugmyndir og óskir frumkvöðulsins.

	La Vida Lola	Mix'D Up Burgers	Mac the Cheese	The Fry Guy	The Blaxican
Verð	$6-$13	$10	$10-13	$13+	Í dýrari kantinum
Staðsetning	Breytilegt	Á ferðinni/Smyrna	Á ferðinni	Buckhead	Midtown
Gæði	Miðlungs til mikil	Lítil	Miðlungs	Mikil	Mikil
Tegund matar	Rómönsk-amerískur	Bandarískur/ Hamborgarar	Bandarískur/ Heimilislegur matur	Bandarískur	Samruni sálarmatar og mexíkóskrar matargerðar

Mynd 11.17 Þessi mynd sýnir eitt dæmi um uppsetningu samkeppnisgreiningar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

SNIÐMÁT FYRIR SAMKEPPNISGREININGU							
	Verð	**Ávinningur**	**Gæði**	**Eiginleikar**	**Staðsetningar**	**Dreifing/sala**	**Ánægja viðskiptavina**
Samkeppnisaðili 1							
Samkeppnisaðili 2							
Samkeppnisaðili 3							
Samkeppnisaðili 4							

Mynd 11.18 Þessi mynd sýnir flóknara sniðmát fyrir samkeppnisgreiningu. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Rekstrar- og stjórnunaráætlun

Í þessum hluta skaltu lýsa því hvernig þú munt stjórna fyrirtækinu og gera grein fyrir skipulagi þess. Hér getur þú fjallað um eignarform og, ef ástæða er til, látið fylgja skipurit eða lýsingu á skipulagi. Dragðu fram bakgrunn, reynslu, hæfi, sérsvið og hlutverk stjórnendateymisins. Hér getur þú einnig nefnt aðra hagaðila, svo sem stjórn eða ráðgjafaráð, og útskýrt hvernig tengsl þeirra við stofnandann, reynsla og framlag geta stuðlað að velgengni verkefnisins. Nefndu einnig sérfræðifyrirtæki sem styðja stjórnendur, svo sem bókhaldsþjónustu og lögfræðiráðgjöf.

Tafla 11.6 sýnir dæmi um rekstrar- og stjórnunaráætlun fyrir La Vida Lola.

Rekstrar- og stjórnunaráætlun fyrir La Vida Lola

Tafla 11.6

Flokkur rekstrar- og stjórnunaráætlunar	Efni
Lykilstjórnendur	Lykilstjórnendur eru Lola González og Cameron Hamilton, sem hafa þekkst frá háskólaárunum. Stjórnendateymið ber ábyrgð á fjármögnun verkefnisins og lántöku til að koma því af stað. Hér á eftir er samantekt á bakgrunni lykilaðila. *Lola González: Kokkurinn Lola González hefur starfað í veitingageiranum í fimmtán ár. Áhugi hennar á matargerð kviknaði í eldhúsi afa hennar og ömmu og hefur fylgt henni alla ævi. Hún hefur hlotið þjálfun hjá nokkrum fremstu kokkum heims og starfaði síðast hjá José Andrés, sem hefur hlotið James Beard-verðlaunin. González er frá Duluth í Georgíu og er með gráðu úr grunnnámi í stjórnun matar- og drykkjarþjónustu. Framlag hennar til fyrirtækisins felst í því að vera andlit og nafngjafi þess, elda matinn, þróa matargerðarhugmyndir og stýra daglegum rekstri La Vida Lola.* *Cameron Hamilton: Cameron Hamilton hefur yfir tuttugu ára reynslu úr gistiþjónustu og þekkingu á reikningshaldi og fjármálum. Hann er með meistaragráðu í viðskiptafræði og gráðu úr grunnnámi í stjórnun gisti- og ferðaþjónustu. Hann hefur stofnað og stjórnað nokkrum farsælum fyrirtækjum í gistigeiranum. Framlag hans til fyrirtækisins felst í rekstri, reikningshaldi og fjármálum.*
Ráðgjafaráð	Á fyrsta rekstrarári hyggst fyrirtækið halda rekstrinum einföldum og setja ekki á fót ráðgjafaráð. Í lok fyrsta árs mun stjórnendateymið fara ítarlega yfir stöðuna og ræða þörfina fyrir slíkt ráð.
Faglegir stuðningsaðilar	Stephen Ngo, löggiltur endurskoðandi (CPA) í Valdosta í Georgíu, mun veita ráðgjöf um reikningshald. Joanna Johnson, lögmaður og vinkona González, mun veita lögfræðiráðgjöf um stofnun fyrirtækisins.

Markaðsáætlun

Hér ættir þú að setja fram og lýsa árangursríkri heildarmarkaðsstefnu fyrir verkefnið þitt með upplýsingum um verðlagningu, kynningu, auglýsingar, dreifingu, miðlanotkun, almannatengsl og stafræna viðveru. Lýstu ítarlega sölustjórnunaráætluninni, samsetningu söluteymisins og heildstæðri og sundurliðaðri fjárhagsáætlun markaðsáætlunarinnar. Tafla 11.7 sýnir dæmi um markaðsáætlun fyrir La Vida Lola.

Markaðsáætlun fyrir La Vida Lola

Tafla 11.7

Flokkur markaðsáætlunar	Efni
Yfirlit	La Vida Lola mun beita samþjappaðri markaðsstefnu. Kynningarblanda fyrirtækisins mun samanstanda af auglýsingum, söluhvötum, almannatengslum og persónulegri sölu. Þar sem markhópurinn er ungt sælkerafólk mun stærstur hluti kynningarinnar fara fram á samfélagsmiðlum. Fjölbreytt efni verður búið til bæði á spænsku og ensku. Fyrirtækið mun einnig hefja hópfjármögnunarherferð á tveimur vettvöngum, bæði til að kynna verkefnið og til að afla fjár.
Auglýsingar og söluhvatar	Líkt og í öllum markaðsáætlunum fyrir hópfjármögnun á samfélagsmiðlum er best að byrja hjá vinum og fjölskyldu eigendanna. La Vida Lola mun einkum nota Facebook/Instagram og Twitter til að kynna hópfjármögnunina fyrir tengslaneti sínu og biðja vini og fjölskyldu að miðla upplýsingunum. Jafnframt þarf fyrirtækið að byggja upp samfélag stuðningsaðila og vekja tilfinningalega löngun til að tilheyra La Vida Lola-fjölskyldunni. Til að byggja samfélagið upp á samfélagsmiðlum mun La Vida Lola birta staðsetningu sína reglulega, helst daglega, á Facebook, Instagram og Twitter. Að bjóða fólki að heimsækja vagninn og smakka matinn getur vakið áhuga á verkefninu. Þegar herferðin nálgast markmið sitt gæti verið gagnlegt að bjóða stuðningsaðilum á tilteknu framlagsstigi, til dæmis $50, ókeypis mat á ákveðnum degi. Birting á samfélagsmiðlum einum eða tveimur dögum fyrir gjöfina og sama dag getur hvatt fleiri til að leggja sitt af mörkum. Vikulegar upplýsingar um framvindu herferðarinnar og verkefnisins í heild eru nauðsynlegar. Uppfærslur á Facebook og Twitter ásamt fræðandi upplýsingum hjálpa stuðningsaðilum að finnast þeir tilheyra samfélagi La Vida Lola. Á öllum sölustöðum munu skilti vekja athygli almennings á samfélagsmiðlum og yfirstandandi hópfjármögnun. Með hverri máltíð mun starfsmaður hvetja viðskiptavininn til að heimsækja hópfjármögnunarvefinn og íhuga framlag. Nafnspjöld með upplýsingum um samfélagsmiðla og hópfjármögnun verða á áberandi stað, líklega við afgreiðsluborðið. Áður en herferðin hefst mun La Vida Lola búa til vefsvæði. Þar má byggja upp vörumerki La Vida Lola og miðla framtíðarsýn, myndböndum, matseðlum, upplýsingum um starfsfólk og viðburði. Vefurinn er einnig mikilvæg upplýsingaveita fyrir hugsanlega stuðningsaðila sem eru í vafa um hvort þeir eigi að leggja fram fé. Hann mun innihalda eftirfarandi: • *Um okkur. Svarað verður spurningunum: Hver stendur að fyrirtækinu? Hvaða leiðarljós hefur La Vida Lola? Hvernig varð fyrirtækið til? Hve lengi hefur það starfað? Hafðar verða myndir af González.* • *Matseðill. Núverandi framboð og verð.* • *Viðburðadagatal. Kynningarviðburðir og staðir þar sem viðskiptavinir finna vagninn.* • *Samfélagsmiðlar. Gripið verður til aðgerða til að fjölga fylgjendum áður en hópfjármögnunin hefst. Nema stór fylgjendahópur sé þegar*

Flokkur markaðsáætlunar	Efni
	til staðar ætti fyrirtæki að reka markaðsherferðir af krafti á samfélagsmiðlum í að minnsta kosti þrjá mánuði fyrir upphaf hópfjármögnunarinnar. Ef fylgjendum fjölgar áður en herferðin hefst geta hugsanlegir gefendur líka kynnst La Vida Lola betur og myndað tengsl áður en fjáröflunin byrjar.
Efni og auglýsingar á Facebook	Mikilvægasta efnið verður kynningarmyndband herferðarinnar, sem einnig verður hlaðið beint upp á Facebook. Tengill á hópfjármögnunarherferðirnar getur fylgt myndatextanum. Sama hágæðamyndband og birt er á herferðarsíðunni mun hvetja áhugasama til að fara á Kickstarter og kynna sér verkefnið og umbunina sem stuðningsaðilum stendur til boða. • Kynnt færsla eða færslur: Að kynna Facebook-færslu fyrir aðeins $5 getur skilað miklu fyrir fyrirtækjasíðu á stærð við síðu La Vida Lola. Útbreiðsla og virkni verða margfalt meiri en með lífrænni dreifingu. Mjög árangursríkt gæti verið að kynna tvær eða þrjár færslur á fyrstu vikum herferðarinnar. • Auglýsing fyrir myndbandsáhorf: Myndbandsauglýsingar eru umfangsmeiri og dýrari en kynntar færslur. Markmiðið er þó hið sama: að fjölga þeim sem horfa á kynningarmyndbandið og leiða þá á herferðarsíðuna.
Hópfjármögnunarherferðir	Foodstart var stofnað sérstaklega fyrir veitingahús, brugghús, kaffihús, matarvagna og önnur matvælafyrirtæki og gerir eigendum kleift að safna fé í litlum skrefum. Vettvangurinn líkist Indiegogo að því leyti að hann býður bæði sveigjanleg og föst fjármögnunarlíkön og tekur hlutfall af fjármagni árangursríkra herferða. Hann segist taka lægra hlutfall en nokkur annar hópfjármögnunarvettvangur. Hann notar umbunarmiðað kerfi í stað eignarhluta og býður stuðningsaðilum umbun eða fríðindi sem skila „fjármagni með litlum tilkostnaði og tengslaneti fólks sem hefur nú hagsmuni af því að þú náir árangri".54 54 Foodstart. http://foodstart.com Hópfjármögnunarherferðir La Vida Lola verða á Foodstart af eftirfarandi ástæðum: (1) Vettvangurinn þjónar sérmarkaði fyrirtækisins. (2) Samkeppni við önnur verkefni er minni og La Vida Lola sker sig því betur úr og týnist síður í fjöldanum. (3) Vettvangurinn er að skapa sér nafn og vörumerki og fleiri hugsanlegir stuðningsaðilar þekkja hann því. La Vida Lola mun samhliða reka herferð á Indiegogo, sem höfðar til breiðari almennings.
Kynningarstarf	Samfélagsmiðlar geta verið verðmætt markaðstæki til að beina fólki á hópfjármögnunarsíður Foodstarter og Indiegogo. Þar má virkja fylgjendur og upplýsa fjármögnunaraðila og stuðningsaðila um áfanga fjáröflunarinnar. Fyrsta verkefnið er að auka viðveru La Vida Lola á Facebook, Instagram og Twitter. Sameiginlegt myllumerki á borð við #FundLola á öllum miðlum eykur kunnugleika og auðveldar leit, einkum á Instagram og Twitter. Myllumerki eru einnig smám saman að ryðja sér til rúms á Facebook og merkið verður notað á öllu prentuðu kynningarefni. La Vida Lola þarf að finna áhrifavalda á samfélagsmiðlum sem geta hjálpað til við að afla fylgjenda og miðla upplýsingum. Leita ætti til

Flokkur markaðsáætlunar	Efni
	núverandi fylgjenda, fjölskyldu, vina, staðbundinna matvælabirgja og fyrirtækja í nágrenninu sem eru ekki keppinautar og biðja þessa aðila að miðla vörumerki, hlutverki og öðru efni La Vida Lola. Gagnkvæm kynning mun auka enn frekar útbreiðslu og virkni á samfélagsmiðlum. Áhrifavaldar geta kynnt viðburði og tilboð hver annars. Hópfjármögnunarstefnan mun nota stigvaxandi umbunarlíkan með umbunum á borð við: • $5 eða meira, ótakmarkað framboð: Einkaupplýsingar um framvindu fjáröflunar. • $10 eða meira (500 í boði): $1 afsláttur, afsláttarmiði sem veitir $1 afslátt af kaupum. • $20 eða meira (200 í boði): Kauptu einn aðalrétt og fáðu annan ókeypis. • $50 eða meira (100 í boði): Afsláttarmiði fyrir ókeypis aðalrétt. • $250 eða meira (2 í boði): Einkafundur með González. Auk kynningar á samfélagsmiðlum og í hópfjármögnunarherferðinni mun La Vida Lola hafa samband við staðbundna net- og prentmiðla, bæði ensku- og spænskumælandi, með það fyrir augum að fá umfjöllun. Greinar eru gjarnan kynntar og/eða þeim miðlað á samfélagsmiðlum. Samskipti við staðbundna útvarps- og sjónvarpsmiðla kunna einnig að skapa tækifæri. La Vida Lola mun ráða starfsnema til að aðstoða við þróun og framkvæmd efnisáætlunar fyrir samfélagsmiðla. Virk samskipti við markhópinn og svör við öllum athugasemdum og allri endurgjöf skipta máli fyrir árangur herferðarinnar. Meðal notendapersóna úr markaðshlutuninni sem herferðin beinist að eru: • Áhrifavaldurinn Isabel: Áhrifavaldur á háskólaaldri, af rómansk-amerískum uppruna, sem kann vel á samfélagsmiðla. • Matarvagnaunnandinn Freddie: Þrjátíu og þriggja ára borgarbúi og smekkmaður sem fylgist af ákafa með matarvögnum og leitar reglulega að bestu vögnunum í borginni til að seðja matarlöngunina. • Taco-bæjarbúarnir: Íbúar hverfisins sem borða taco-rétti á hverjum „taco-þriðjudegi“ sem fjölskylduhefð. Allt hverfið mætir og tilefnið verður að eins konar samfélagsviðburði.

Fjárhagsáætlun

Fjárhagsáætlun leitast við að spá fyrir um tekjur og gjöld, gera grein fyrir fjárhagsþróun og áætla kostnað verkefnis, verðmat og sjóðstreymi. Þessi hluti ætti að setja fram nákvæma, raunhæfa og framkvæmanlega fjárhagsáætlun fyrir verkefnið þitt (sjá Fjármál og reikningshald frumkvöðla fyrir ítarlega umfjöllun um slíkar spár). Hafðu með söluspár og tekjuáætlanir, pro forma reikningsskil (sjá Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins), greiningu hagnaðarmarka og fjárfestingaráætlun. Greindu hugsanlegar fjármögnunarleiðir, sem fjallað er um í Framkvæmd fýsileikagreiningar. Mynd 11.19 sýnir sniðmát fyrir sjóðstreymisþarfir La Vida Lola.

TEKJUR		ÚTGJÖLD	
Daglegar tekjur		**Fastur mánaðarlegur kostnaður**	
Mánudagur	$	Húsnæðisleiga	$
Þriðjudagur	$	Einkalán	$
Miðvikudagur	$	Tryggingar	$
Fimmtudagur	$	Kreditkort	$
Föstudagur	$	Rekstrarkostnaður á bændamarkaði	$
Laugardagur fyrir hádegi	$	Áætlaður sparnaður	$
Laugardagur eftir hádegi	$	Annað	$
Sunnudagur	$	*Fastur mánaðarlegur kostnaður samtals*	$
		Breytilegur mánaðarlegur kostnaður	
		Matur og drykkir	$
		Veitur (rafmagn, gas)	$
		Vinnufatnaður	$
		Laun	$
		Eldsneyti (ökutæki)	$
		Sjúkrakostnaður	$
		Annað	$
		Breytilegur mánaðarlegur kostnaður samtals	$
		Fastur óreglulegur kostnaður	
		Tryggingar	$
		Ársáskriftir	$
		Fasteignagjöld og skattar	$
		Félagsgjöld	$
		Menntun	$
		Annað	$
		Fastur óreglulegur kostnaður samtals	$
		Breytilegur óreglulegur kostnaður	
		Gjafir	$
		Orlof	$
		Viðgerðir og skráning ökutækis	$
		Kaup á varanlegum vörum	$
		Styrkir	$
		Annað	$
		Breytilegur óreglulegur kostnaður samtals	$
TEKJUR SAMTALS	**$**	**ÚTGJÖLD SAMTALS**	$
		MISMUNUR = Ráðstöfunarfé	$

Mynd 11.19 La Vida Lola getur notað slíkt sniðmát til að áætla sjóðstreymi. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Laughing Man Coffee

Hugh Jackman (mynd 11.20) er ef til vill þekktastur fyrir að leika ofurhetju úr teiknimyndasögum sem notaði stökkbreytingarkrafta sína til að verja heiminn gegn illmennum. Leikarinn sem fer með hlutverk Wolverine vinnur þó einnig að því að bæta heiminn í raun, ekki með adamantíumklóm heldur samfélagslegri frumkvöðlastarfsemi.



Mynd 11.20 Hugh Jackman stofnaði félagslega frumkvöðlaverkefnið Laughing Man Coffee. (heimild: ljósmynd af Hugh Jackman eftir Dennard Vinson, ljósmyndara bandaríska sjóhersins/Wikimedia Commons, almenningseign)

Kaffiáhugi vakti Jackman til athafna árið 2009, þegar hann ferðaðist til Eþíópíu með kristnum mannúðarsamtökum til að gera heimildarmynd um áhrif Fairtrade-vottunar á kaffiræktendur. Hann ákvað að stofna fyrirtæki og feta í fótspor Paul Newman, hins látna leikara sem varð mannvinur með rekstri matvælafyrirtækja.

Jackman stofnaði Laughing Man Coffee tveimur árum síðar og seldi vörulínuna til Keurig árið 2015. Eitt Laughing Man Coffee-kaffihús í New York starfar áfram sjálfstætt og ver tekjum sínum til góðgerðaráætlana sem stuðla að betra húsnæði, heilbrigðisþjónustu og menntun í samfélögum bænda sem stunda sanngjörn viðskipti.55 Þótt kaffihúsið í New York sé það eina er kaffivörumerkið enn í dreifingu. Keurig gefur óuppgefinn hluta ágóða Laughing Man til þessara málefna en Jackman gefur allan sinn hagnað. Fyrirtækið gaf upphaflega hagnað sinn til World Vision, kristnu mannúðarsamtakanna sem Jackman ferðaðist með árið 2009. Árið 2017 stofnaði það Laughing Man-sjóðinn til að taka virkari þátt í umsýslu og úthlutun fjárins.

55

„Ferð Hugh Jackman að stofnun félagslegs kaffifyrirtækis.“ Giving Compass. 8. apríl 2018. https://givingcompass.org/article/hugh-jackman-journey-to-starting-a-social-enterprise-coffee-company/

- Settu þig í spor frumkvöðulsins. Hefðir þú, í sporum Jackman, selt fyrirtækið til Keurig? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
- Hefðir þú stofnað Laughing Man-sjóðinn?
- Hvað annað getur Jackman gert til að efla sanngjörn viðskipti fyrir kaffiræktendur?

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Textbooks for Change

Textbooks for Change var stofnað árið 2014 og notar víxlniðurgreiðslulíkan þar sem einn viðskiptavinahópur greiðir fyrir vöru eða þjónustu og hagnaður af þeim tekjum er notaður til að veita öðrum hópi, sem fær ófullnægjandi þjónustu, sömu vöru eða þjónustu. Textbooks for Change vinnur með nemendafélögum að söfnun notaðra háskólakennslubóka. Sumar eru endurseldar en aðrar gefnar námsfólki í þörf við háskóla sem búa við skort um allan heim. Samtökin hafa endurnýtt eða endurunnið 250.000 kennslubækur og veitt 220.000 námsmönnum aðgang að kennslubókum með samstarfi við sjö háskólasvæði í Austur-Afríku. Þetta B Corp-vottaða félagslega fyrirtæki tekst á við vandamál og býður lausn sem snertir háskólanema eins og þig beint. Hefur þú séð vandamál á háskólasvæðinu þínu eða öðrum háskólasvæðum sem ekki hefur verið brugðist nægilega vel við? Gæti það orðið að félagslegu fyrirtæki?

LEYSTU VERKEFNIÐ

Sérleyfishafi leggur af stað á eigin spýtur

11

Sérleyfishafi East Coast Wings, keðju með tugi veitingahúsa í Bandaríkjunum, hefur ákveðið að skilja leiðir við keðjuna. Nýi staðurinn mun áfram byggja á sömu grunnhugmynd um íþróttabar og veitingahús og bjóða sömu helstu rétti: kjúklingavængi, hamborgara, samlokur og þess háttar. Nýja veitingahúsið getur þó ekki reitt sig á sömu dreifingar- og birgðaaðila. Því þarf nýja viðskiptaáætlun.

- Hvaða skref ætti nýja veitingahúsið að taka til að semja nýja viðskiptaáætlun?
- Ætti það að reyna að þjóna sömu viðskiptavinum? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Þetta *myndband frá New York Times, „Ólíkleg viðskiptaáætlun“*, lýsir endurreisn frumkvöðlastarfsemi í Detroit í Michigan.

Lykilhugtök

efnahagsreikningur
reikningsskil sem draga saman fjárhagsstöðu fyrirtækis út frá reikningsjöfnunni

hagnaðarmörk
það rekstrarstig þar sem tekjur duga nákvæmlega fyrir kostnaði

viðskiptalíkan
áætlun um hvernig verkefni verður fjármagnað, hvernig það skapar virði fyrir hagaðila sína, þar á meðal viðskiptavini, hvernig vörur þess og þjónusta verða til og berast til notenda og hvernig það aflar tekna með þessu

viðskiptalíkansrammi
rammi sem Osterwalder og Pigneur þróuðu til að móta viðskiptalíkan verkefnis; hann skiptist í níu þætti sem lýsa viðskiptavinahópum, tengslum við viðskiptavini, dreifileiðum, tekjustraumum, virðistilboðum, lykilsamstarfsaðilum, lykilstarfsemi, lykilauðlindum og kostnaðarsamsetningu

nýsköpun viðskiptalíkans
á sér stað þegar starfandi fyrirtæki breytir viðskiptalíkani sínu í grundvallaratriðum

viðskiptaáætlun
formlegt skjal sem lýsir yfirleitt fyrirtækinu og atvinnugreininni, markaðsstefnum, sölumöguleikum og samkeppnisgreiningu ásamt langtímamarkmiðum fyrirtækisins

samkeppnisfylki
sýnir hvernig og hvers vegna sprotafyrirtæki hefur skýrt samkeppnisforskot á keppinauta, þótt það sé ekki endilega mælanlegt; forskotið er metið út frá eiginleikum og ávinningi, svo sem verði og gæðum, eftir því vægi sem viðskiptavinir gefa þeim

samkenndarkort viðskiptavinar
lýsing á þeim markviðskiptavini úr viðskiptavinahópum fyrirtækis sem líklegastur er til viðskipta; aðstæður hans eru skoðaðar frá hans eigin sjónarhóli til að skilja vandamál hans og þarfir

umbyltandi nýsköpun
ferli sem hefur veruleg áhrif á markað með því að gera vöru eða þjónustu ódýrari og/eða aðgengilegri, oft fyrir tilstilli smærri fyrirtækja í atvinnugrein

stjórnendasamantekt
fyrsti hluti viðskiptaáætlunar sem dregur saman lykilþætti hennar í heild

fýsileikagreining
ferli til að ákvarða hvort viðskiptahugmynd sé fýsileg; það felur í sér að prófa fýsileika vöru eða þjónustu, meta stjórnendateymið, kanna markaðinn fyrir hugmyndina og áætla fjárhagslegt rekstrarhæfi

fjárhagsgreining
spáir fyrir um tekjur og gjöld, gerir grein fyrir fjárhagsþróun og áætlar kostnað verkefnis, verðmat og sjóðstreymi

fastur kostnaður
kostnaður sem breytist ekki eftir sölumagni

ákvörðun um áframhald eða stöðvun
ákvörðun um að hrinda áætlun eða verkefni í framkvæmd eða falla frá því

nýsköpun
ný hugmynd, ferli eða vara eða breyting á fyrirliggjandi vöru eða ferli

Lean Canvas-rammi
afleidd útgáfa Ash Maurya af upprunalega viðskiptalíkansrammanum; þessi rammi fjallar um ósanngjarnt forskot, vandamál, lausnir og lykilmælikvarða í stað tengsla við viðskiptavini, lykilsamstarfsaðila, lykilstarfsemi og lykilauðlinda

markaðsgreining
greining á heildaráhuga markhópsins á vöru eða þjónustu innan atvinnugreinarinnar

áætlað sjóðstreymi
yfirlit yfir undirbúningskostnað, rekstrarkostnað og varasjóði

þjónustanlegur markaður (SAM)
sá hluti markaðarins sem fyrirtæki getur þjónað með hliðsjón af vöruframboði, þjónustu og staðsetningu sinni

rammi félagslegs viðskiptalíkans
aðlöguð útgáfa viðskiptalíkansrammans fyrir félagsleg frumkvöðlaverkefni; nýir þættir fjalla um samfélagsleg áhrif og mælingu þeirra, afgang, hópa sem njóta ávinnings og virðistilboð fyrir samfélagið og viðskiptavini

SVÓT-greining
stefnumótandi greiningartæki sem hjálpar fyrirhuguðu verkefni eða starfandi fyrirtæki að greina styrkleika, veikleika, ógnir og tækifæri sem tengjast samkeppni

heildarmarkaður (TAM)
heildaráætluð eftirspurn á markaði eftir vöru eða þjónustu

virðistilboð
samantekt sem lýsir þeim ávinningi eða virði sem tiltekin vara eða þjónusta getur skilað viðskiptavinum

virðistilboðsrammi
viðbótarverkfæri sem Osterwalder og Pigneur þróuðu út frá einum af níu þáttum viðskiptalíkansrammans til að skilja betur viðskiptavini og hvernig fyrirtæki skapar virði

breytilegur kostnaður
kostnaður sem sveiflast með tekjustigi

Samantekt

11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

Viðskiptalíkön og viðskiptaáætlanir eru verkfæri sem hjálpa þér að móta stefnu og marka leið fyrir frumkvöðlaverkefnið þitt. Við stofnun fyrirtækis er best að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, þar sem fyrirtæki er byggt upp í von um að viðskiptavinir birtist sjálfkrafa. Nýsköpun hefur verið tengd frumkvöðlastarfsemi í að minnsta kosti níu áratugi. Nýrri kenningar benda til þess að umbyltandi nýsköpun sé umbyltandi af því að hún raskar undirliggjandi viðskiptalíkani fyrirtækjanna sem verða fyrir henni.

11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Hvert fyrirtæki hefur sitt eigið viðskiptalíkan. Það lýsir rökunum fyrir því hvernig fyrirtækið skapar, miðlar og fangar virði. Viðskiptalíkansrammi er vinsælt verkfæri sem frumkvöðlar og frumkvöðlar innan fyrirtækja nota til að kortleggja og skipuleggja ólíka þætti viðskiptalíkans. Ramminn fjallar um viðskiptavinahópa, tengsl við viðskiptavini, dreifileiðir, tekjustrauma, virðistilboð, lykilsamstarfsaðila, lykilstarfsemi, lykilauðlindir og kostnaðarsamsetningu. Lean Canvas-ramminn og rammi félagslegs viðskiptalíkans eru afleiddar útgáfur af upprunalega viðskiptalíkansrammanum. Sá fyrri er fremur ætlaður tækni-, hugbúnaðar- og forritaverkefnum en sá síðari félagslegum frumkvöðlaverkefnum.

11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar

Fýsileikagreining er verkfæri sem getur hjálpað frumkvöðlum að ákveða snemma hvort þeir eigi að halda áfram með verkefni. Hún er yfirleitt ítarlegri en viðskiptaáætlun og beinist að greiningu raunverulegra talna og áætlana. Algengustu þættir hennar eru markaðsgreining, fjárhagsgreining og stjórnendagreining. Með fýsileikagreiningu má taka ákvörðun um áframhald eða stöðvun fyrir nýja vöru eða nýtt fyrirtæki. Hún hjálpar líka til við að þrengja áherslur verkefnisins að því sem markaðurinn er líklegur til að styðja.

11.4 Viðskiptaáætlunin

Viðskiptaáætlun er formlegt skjal sem er notað til að skipuleggja rekstur fyrirtækis til langs tíma. Hún inniheldur yfirleitt fjárhagsupplýsingar, bakgrunnsupplýsingar og samantekt á fyrirtækinu. Á fyrstu stigum frumkvöðlaferlisins getur hún verið innra leiðsagnarskjal. Síðar í ferlinu getur hún nýst sem kynningarskjal þegar afla á fjár hjá hugsanlegum fjárfestum. Þá kemur hún til viðbótar við fjárfestakynningu og ramma sem eru endurbættir í ítrekaðri þróun. Stutt viðskiptaáætlun er eins konar lengri stjórnendasamantekt. Hún dregur saman lykilþætti allrar áætlunarinnar, svo sem viðskiptahugmynd, fjárhagsleg einkenni og núverandi stöðu fyrirtækisins. Fullbúin viðskiptaáætlun getur verið tíu til tuttugu og fimm

síður. Hún inniheldur lýsingu á fyrirtækinu, greiningu á atvinnugreininni og markaðsmálum og lýsingar á stjórnunar-, markaðs-, rekstrar- og fjárhagsáætlunum.

Upprifjunarspurningar

1. Hvaða gerð viðskiptalíkans er Airbnb samkvæmt flokkun Ash Maurya?

   A. beint
   B. fjölhliða
   C. opið
   D. markaðstorgslíkan

2. Hvaða sprotafyrirtæki varð til úr misheppnaða hlaðvarpsfyrirtækinu Odeo?

   A. Instagram
   B. Twitter
   C. StubHub
   D. Groupon

3. Hvaða verkefni á mjólkurhristingur að leysa samkvæmt athugun teymis Christensen á viðskiptavinum í myndbandinu í reitnum „Tengill á námsefni“: https://www.youtube.com/watch?v=m3mVM_koAio&feature=youtu.be?

   A. veita Chick-Fil-A-kúnum vinnu
   B. veita félagsskap á langri morgunferð til vinnu
   C. róa börn
   D. seðja hungur

4. Hvað kallast yfirleitt lítil breyting á núverandi viðskiptalíkani sem miðar að því að nýta nátengt markaðstækifæri?

   A. nýsköpun
   B. umbylting
   C. ítrekuð endurbót
   D. smávægileg viðbót

5. Verkfæri til að greina ímyndaðan markviðskiptavin þinn og öðlast betri skilning á umhverfi, hegðun, áhyggjum og væntingum viðkomandi.

   A. verkefni sem þarf að leysa
   B. viðskiptaáætlun
   C. viðskiptalíkansrammi
   D. samkenndarkort

6. _____ er formlegt skjal sem lýsir yfirleitt fyrirtækinu og atvinnugreininni, markaðsstefnum, sölumöguleikum og samkeppnisgreiningu ásamt langtímamarkmiðum fyrirtækisins.

A. viðskiptaáætlun
B. viðskiptalíkan
C. samkenndarkort viðskiptavinar
D. tekjulíkan

7. Veldu atriðið sem tilheyrir ekki viðskiptalíkansrammanum.

A. markaðsstærð
B. tekjustraumar
C. virðistilboð
D. viðskiptavinahópar

8. Fyrir hvaða þátt Lean Canvas-rammans er formúlan [æskileg lokaniðurstaða viðskiptavinar] + [tiltekinn tími] + [úrlausn mótbára] ætluð?

A. ósanngjarnt forskot
B. einstakt virðistilboð
C. fyrstu notendur
D. hnitmiðuð hugmyndakynning

9. Hvernig er rammi félagslegs viðskiptalíkans frábrugðinn viðskiptalíkansrammanum og Lean Canvas-rammanum?

A. er aðeins ætlaður fyrirtækjum sem ekki eru rekin í hagnaðarskyni
B. hefur hvorki þátt um viðskiptavini né þátt um fjárfestingu
C. hefur hagnaðarþátt sem fjallar um leiðir til að auka tekjur fyrirtækisins
D. hefur mælikvarða á samfélagsleg áhrif, afgang, hópa sem njóta ávinnings og virðistilboð fyrir samfélagið og viðskiptavini

10. Hvaða verkfæri hér að neðan er notað til að meta teymið, markað hugmyndarinnar, fjárhagslegt rekstrarhæfi og hugsanlega annmarka?

A. fýsileikagreining
B. markaðsgreining
C. fjárhagsgreining
D. stjórnendagreining

11. Hvað af eftirfarandi er notað til að spá fyrir um tekjur og gjöld, lýsa fjárhagsþróun og áætla kostnað verkefnis og sjóðstreymi?

A. fýsileikagreining
B. markaðsgreining
C. fjárhagsgreining
D. stjórnendagreining

12. Hvað af eftirfarandi greinir keppinauta og metur fjölda markviðskiptavina og/eða notenda í tiltekinni atvinnugrein?

A. fýsileikagreining
B. markaðsgreining
C. fjárhagsgreining
D. stjórnendagreining

13. Hvað metur hæfni stjórnenda og hvort nægar auðlindir séu tiltækar til að koma vöru eða hugmynd á markað?

A. stjórnendagreining
B. greining á rekstrarlegum fýsileika
C. fjárhagsgreining
D. sjóðstreymi

14. Hvað kallast gjöld sem breytast ekki með sölumagni, svo sem húsaleiga, launakostnaður, veitukostnaður, tryggingar og annar rekstrarkostnaður?

A. fastur kostnaður
B. breytilegur kostnaður
C. efnahagsreikningur
D. sjóðstreymisyfirlit

15. Hvað af eftirfarandi er formlegt skjal sem lýsir yfirleitt fyrirtækinu og atvinnugreininni, markaðsstefnum, sölumöguleikum og samkeppnisgreiningu ásamt langtímamarkmiðum fyrirtækisins?

A. viðskiptaáætlun
B. viðskiptalíkan
C. samkenndarkort viðskiptavinar
D. tekjulíkan

11

16. Hvað af eftirfarandi er ekki tilgangur viðskiptaáætlunar?

A. útskýra ítarlega viðskiptahugmynd og hvernig henni verður hrint í framkvæmd
B. áætlanagerðarverkfæri og vinnuáætlun yfir nokkurra ára tímabil
C. skilyrði fyrir stofnun fyrirtækis
D. gera viðbragðsáætlanir fyrir hugsanlegar sviðsmyndir og kanna nýja kosti

17. Hver þessara þátta er ekki í viðskiptaáætlun?

A. lýsing á fyrirtæki
B. greining á atvinnugrein og markaði
C. fjárhagsgreining
D. Enginn þessara valkosta er réttur.

18. Í hvaða hluta hér að neðan koma fram áætlaður hagnaður og áætluð gjöld fyrirtækisins?

A. fjárhagsgreining
B. greining á atvinnugrein og markaði
C. rekstraráætlun
D. markaðsáætlun

19. Hver er best til þess fallinn að semja viðskiptaáætlun?

A. fjárfestir
B. stofnandi eða stofnendur
C. ráðgjafi
D. fjármálastjóri

Umræðuspurningar

1. Hvaða hlutverki gegna viðskiptavinir í nýsköpun? Er nýsköpun möguleg án stuðnings viðskiptavina?

2. Telur þú að teymisvinna skipti máli í frumkvöðlastarfsemi? Eða kýst þú að starfa sem einstaklingsfrumkvöðull? Er önnur nálgunin „betri“ en hin? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

3. Hverjir eru kostir þess að nota ramma til að skipuleggja fyrirtækið þitt?

4. Hvers konar fyrirtækjum hentar hver tegund ramma best?

5. Hvers vegna skipta mælikvarðar á samfélagsleg áhrif máli í félagslegum frumkvöðlaverkefnum?

6. Hvernig tengjast listir ferlinu við að móta viðskiptalíkan?

7. Hverjir eru kostir Lean Canvas-rammans umfram hefðbundna viðskiptalíkansrammann?

8. Hvaða þættir mynda greiningu hagnaðarmarka? Hvernig myndir þú reikna út hagnaðarmörkin?

9. Hvers vegna er fýsileikagreining mikilvæg?

10. Hvaða þættir felast í fýsileikagreiningu?

11. Gerðu grein fyrir tilgangi og mikilvægi viðskiptaáætlunar.

12. Lýstu þáttum viðskiptaáætlunar.

13. Ættir þú að semja viðskiptaáætlun þótt þú þurfir ekki utanaðkomandi fjármögnun? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Tilviksspurningar

1. Landssamtök útvarpsstöðva hleyptu nýsköpunarkeppninni PILOT af stokkunum árið 2016. Keppnin snýst um tiltekna áskorunarspurningu sem á að nýtast helstu viðskiptavinum samtakanna, útvarps- og sjónvarpsstöðvum. Nýjasta áskorunarspurningin var: „Með hvaða óhefðbundna hætti gætu útvarps- og sjónvarpsstöðvar og aðrir staðbundnir miðlar þjónað samfélögum?“ Skipuleggjendur PILOT hafa ráðið þig til að aðstoða við hönnun næstu áskorunar. Hvaða ráð myndir þú gefa út frá þekkingu þinni á nýsköpun og viðskiptavinamiðuðum ferlum frumkvöðlastarfsemi? Hvernig myndir þú ákvarða áskorunarspurninguna? Hvaða nýsköpunarspurningum myndir þú vilja fá svarað í tengslum við nýsköpunarkeppnina?
2. Guidewell-nýsköpunarmiðstöðin við Lake Nona-læknamiðstöðina í útjaðri Orlando í Flórída er 92.000 ferfeta aðstaða sem ætlað er að hraða nýsköpun í heilbrigðisgreinum. Guidewell, móðurfélag Florida Blue, fær utanaðkomandi fyrirtæki til samstarfs við þetta nýsköpunarferli. Eitt af sérkennum nýsköpunarmiðstöðvarinnar er samstarfsvettvangur um sameiginleg úrræði. Meðal stefnumótandi áherslusviða miðstöðvarinnar eru samskipti við næstu kynslóð neytenda, reiknigreind í heilbrigðisþjónustu, vellíðan og frammistaða fólks, stafræn heilbrigðisþjónusta og fjarstýring. Hvernig gætu tvær kenningar Christensens stutt hlutverk Guidewell, annars vegar kenningin um umbyltandi nýsköpun og hins vegar kenningin um verkefni sem þarf að leysa? Hvaða viðskiptalíkön eru ríkjandi hjá rótgrónum fyrirtækjum á þessum stefnumótandi sviðum? Hvaða nýsköpunartækifæri standa nýjum fyrirtækjum til boða?
3. Þegar framlög til æskulýðsstarfs eru skorin verulega niður bregðast mörg íþróttasamtök barna og ungmenna við með því að hækka þátttökugjöld og færa þannig kostnaðinn yfir á fjölskyldur. Good Sports var stofnað árið 2003 til að takast á við vandann með því að útvega þeim sem helst þurfa nýjan íþróttabúnað, skófatnað og fatnað. Markaðurinn sem samtökin geta náð til samanstendur af börnum á aldrinum fimm til átján ára sem búa á tekjulágum heimilum samkvæmt fátæktargögnum og taka þátt í íþróttastarfi ungmenna á fimmtíu stærstu þjónustusvæðum stórborga. Samtökin hafa höfuðstöðvar í Boston og hyggjast fjölga mörkuðum sínum úr þremur, Dallas, Chicago og Boston, í sjö fyrir árið 2023, með það að markmiði að þjóna 600.000 börnum fyrir þann tíma.

   A. Hvernig liti samkenndarkort viðskiptavinar út fyrir marknotanda Good Sports? En fyrir markviðskiptavinahópinn? Er eða ætti kortið að vera ólíkt eftir mörkuðum? Er notandi á Boston-svæðinu til dæmis frábrugðinn notanda í Atlanta?

   B. Good Sports hefur samfélagslegt hlutverk. Hvaða mælikvarða á samfélagsleg áhrif gætu samtökin notað til að meta árangur sinn og áhrif?

4. DoSomething.Org er „alþjóðleg hreyfing í þágu góðs“ sem nær til 6 milljóna ungmenna sem umbreyta samfélögum sínum víða um Bandaríkin og í 131 landi. Þessi félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða standa stöðugt fyrir herferðum í þágu ýmissa málefna. Þær hafa meðal annars safnað yfir 1 milljón gallabuxnapara frá ungmennum til að klæða heimilislaus ungmenni og hreinsað upp 3,7 milljónir sígarettustubba í átakinu Get the Filter Out. Fyrri herferð, „Don’t Be a Sucker“, tók á því vandamáli að Bandaríkjamenn töpuðu árlega 5,8 milljörðum Bandaríkjadala og yllu kolefnismengun sem nam 8,7 milljörðum punda með því að skilja ónotuð tæki eftir í sambandi. Herferðin beindist gegn ónotuðum „orkuvampírum“ með því að fá notendur til að taka tækin úr sambandi og setja minnismiða við innstunguna til að minna aðra á að láta þau ekki sjúga orkuna til sín. Kynntu þér vandamálið, lausnina og herferðina nánar og svaraðu eftirfarandi spurningum:

   A. Tilgreindu hvaða samfélagslegu áhrif herferðin tók til.
   B. Hvaða mælikvarða á samfélagsleg áhrif gæti herferðin notað?
   C. Væri hægt að byggja rekstrarhæft fyrirtæki á lausn þessa vandamáls?

5. Á síðustu árum tók frumkvöðlakennarinn og rithöfundurinn Steve Blank að beita meginreglum Lean Startup hjá ýmsum opinberum stofnunum Bandaríkjanna. Í námskeiðinu Hacking for Diplomacy tóku nemendur við Stanford-háskóla að glíma við verkefni fyrir utanríkisráðuneyti Bandaríkjanna. Fyrrverandi sendiherra Bandaríkjanna hjá Sameinuðu þjóðunum, fulltrúi utanríkisráðuneytisins í Kísildal sem jafnframt var yfirráðgjafi um tækni og nýsköpun, fyrrverandi ofursti í Bandaríkjaher og fleiri kennarar á sviði frumkvöðlastarfsemi gengu til liðs við Blank og beittu Lean Startup-aðferðum á verkefni ráðuneytisins. John Kerry, þáverandi utanríkisráðherra, heimsótti meira að segja Stanford-nemendurna og sagðist hlakka til lausnanna sem þeir myndu þróa á tíu vikunum. Eitt verkefnið kom frá hópi sem kallaði sig Team Space Evaders. Teyminu var falið að vinna að vandamáli sem varðaði árekstra gervitungla. Teymisfólk kortlagði gögn um staðsetningu gervitungla og kannaði hvernig upplýsingum um hugsanlega árekstra væri miðlað milli rekstraraðila á markaði og opinberra stofnana, allt frá Flugmálastjórn Bandaríkjanna til varnarmálaráðuneytisins.

   A. Beittu Lean Startup-aðferðinni til að skilgreina hugsanlega viðskiptavinahópa, vandamál og lausnir sem nemendur á borð við þig gætu greint fyrir utanríkisráðuneytið vegna árekstra gervitungla.
   B. Hvert gæti einstakt virðistilboð lausnar utanríkisráðuneytisins á þessu vandamáli verið? Hvernig mætti nota hnitmiðaða hugmyndakynningu til að selja hugmyndina innan ráðuneytisins?

6. Tesla var stofnað árið 2003 og lýsti því yfir í hlutverkayfirlýsingu sinni að markmið þess væri „að hraða umskiptum heimsins yfir í sjálfbærar samgöngur“[56]. Fyrirtækið hefur sýnt að það er leiðandi í grænni tækni í bílaiðnaði. Í upphaflegri viðskiptaáætlun rafsportbílafyrirtækisins, sem meðstofnandinn Martin Eberhard skrifaði, var því heitið að veita viðskiptavinum virði hágæða sportbíls með lægri kostnaði fyrir þá og minni umhverfiskostnaði fyrir jörðina. Áður en nýsköpun Tesla skilaði kraftmiklum bílum sem vöktu áhuga neytenda þóttu rafknúin ökutæki síðri en hefðbundin ökutæki. Almennt viðskiptalíkan bílaframleiðslu byggist á framleiðslu í samstarfi við aðra innan greinarinnar og á dreifingu sem er háð þriðju aðilum. Hefðbundnir bílar eru ætlaðir einstaklingum og fyrirtækjum sem þurfa eigin samgöngur. Líkanið er rekstrarhæft vegna sérvalins aukabúnaðar sem hækkar verð hvers ökutækis.

56
Árið 2016 var orðalaginu „sjálfbærar samgöngur“ breytt í „sjálfbær orka“.
https://www.tesla.com/about

A. Viðskiptalíkan Tesla er frábrugðið hefðbundnu líkani bílaframleiðenda. Tilgreindu að minnsta kosti þrennt sem greinir líkan Tesla frá hefðbundnu viðskiptalíkani bílaframleiðslu.

7. Um miðjan tíunda áratug 20. aldar bjó að minnsta kosti eitt dagblaðafyrirtæki, Knight-Ridder-keðjan sem nú hefur hætt starfsemi, til frumgerð spjaldtölvudagblaðs sem líkist mjög iPad nútímans. Myndband frá 1994 með titlinum „Spjaldtölvudagblaðið: Framtíðarsýn“ sýnir hönnun framúrstefnulegs dagblaðs sem þróað var við upplýsingahönnunarstofu Knight Ridder í Boulder í Colorado. Myndbandið fór á flug árið 2011 eftir að það var birt á YouTube og fjölmörgum vefsvæðum og bloggsíðum. Roger Fidler, sem stóð að baki spjaldtölvuhugmyndinni, hafði meira að segja birt ritgerð um framtíð spjaldtölva allt aftur árið 1981. Rannsóknarstofa Knight-Ridder deildi vegg með nágrannafyrirtækinu Apple og stjórnendur skiptust á hugmyndum og heimsóttu hvorir aðra. Dagblaðafyrirtækið einbeitti sér að efnisgerð en ekki vélbúnaði, ákvað að sækja ekki um einkaleyfi á spjaldtölvuhönnuninni og hætti við verkefnið vegna þess að skjáirnir notuðu of mikla orku og kostnaðurinn var of hár.

A. Notaðu þætti fýsileikagreiningar til að meta hvernig dagblaðafyrirtækið hefði staðið að vígi við ákvörðun um áframhald eða stöðvun fyrir hvern þátt greiningarinnar.
B. Hvernig stóð dagblaðafyrirtækið sig á tíunda áratug 20. aldar með tilliti til hæfni stjórnenda, nægjanleika auðlinda, fjárhagslegs raunhæfis og markaðsgreiningar?
C. Telur þú að dagblaðafyrirtækið hafi tekið skynsamlega ákvörðun þegar það hætti við verkefnið? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

8. Tech Talent South var stofnað árið 2013, fyrst og fremst sem hraðnámskeið í forritun, og býður námskeið bæði í hlutanámi og fullu námi í greinum á borð við Ruby on Rails og greiningu stórra gagnasafna. Flest námskeiðin fara fram í samvinnurýmum og tímabundnu húsnæði í þeim borgum þar sem fyrirtækið starfar. Fyrirtækið var stofnað í Atlanta en er nú með höfuðstöðvar í Norður-Karólínu. Nafnið vísaði upphaflega til megináherslunnar á forritun í suðurríkjunum, en fyrirtækið hefur nú þegar haslað sér völl á ellefu mörkuðum og hyggst færa enn frekar út kvíarnar. Stofnandinn Betsy Idilbi segir í gamni að hún hefði ekki valið nafnið Tech Talent South ef hún hefði gert sér grein fyrir öllum vaxtarmöguleikunum, þar á meðal þátttöku fyrirtækisins í vistkerfi frumkvöðlastarfsemi á stöðum á borð við Columbus í Ohio. Fyrirtækið er meira að segja með starfsstöð í Hartford í Connecticut í norðausturhluta Bandaríkjanna.

   A. Hefði fýsileikagreining getað hjálpað Betsy strax í upphafi?
   B. Fyrirtækið hefur fært út starfsemina með því að bjóða fyrirtækjum upp á þjálfun fyrir starfsfólk í stað þess að kenna skráðum nemendum beint. Hvernig myndir þú finna nýjan hugsanlegan markað þar sem Tech Talent South gæti hafið starfsemi?
   C. Hvernig mætti þróa núverandi rekstur fyrirtækisins?
   D. Hvaða ráð myndir þú gefa fyrirtækinu um ákvarðanir um áframhald eða stöðvun þegar það metur hvort það eigi að hefja starfsemi á nýjum mörkuðum?

9. Í kaflanum Viðskiptaáætlunin kynntist þú The Cut Buddy, plastverkfæri til að snyrta hár og skegg sem fór í sölu á Amazon árið 2016. Eftir fjármögnun frá Daymond John, fjárfesti í Shark Tank, hyggst fyrirtækið hefja sölu í verslunum og auka vöruframboðið.

   A. Að hvaða leyti væri viðskiptaáætlun fyrir netverslun fyrirtækisins frábrugðin áætlun um dreifingu til smásöluverslana?
   B. Ræddu hvernig breytingar á þáttum upprunalegu viðskiptaáætlunarinnar höfðu áhrif á velgengni The Cut Buddy.
   C. Hvaða markaðir og stefnur ættu að vera í forgangi við áframhaldandi þróun fyrirtækisins?

10. Pretty Young Professional, sem fjallað var um í kaflanum Viðskiptaáætlunin, lagðist af vegna ágreinings milli stofnendanna fjögurra sem kom upp skömmu eftir að starfsemin hófst.

   A. Segjum að þú hleyptir verkefninu af stokkunum í dag. Gerðu grein fyrir þeim skrefum sem þú þyrftir að taka við gerð viðskiptaáætlunar.
   B. Hversu stór telur þú að heildarmarkaðurinn væri, undir hvaða atvinnugreinaflokkun félli verkefnið og hverjir væru helstu samkeppnisaðilarnir?

Tillögur að viðbótarefni

11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Viðskiptalíkansrammi og ítarefni: Strategyzer.com

Lean Canvas-rammi og tengt ítarefni: Leanstack.com

Rammi félagslegs viðskiptalíkans og tengt ítarefni: Socialbusinessmodelcanvas.com

Christopher Steiner og Brett Nelson. „The 20 Most Important Questions in Business.“ Forbes. 17. júní 2010: https://www.forbes.com/2010/06/17/most-important-questions-in-business-entrepreneurs-management-small-business.html#7975585a3e93

11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar

Bruce Barringer, Preparing Effective Business Plans: An Entrepreneurial Approach, 2. útg. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2015).

https://bizfluent.com/how-8048004-prepare-financial-feasibility-study.html

https://thebusinessprofessor.com/knowledge-base/financial-analysis-of-business-idea-overview/

11.4 Viðskiptaáætlunin

Ítarefni SBA um viðskiptaáætlanir: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan

12. KAFLI

Uppbygging tengslaneta og undirstaðna



Mynd 12.1 US 1 er leiðin inn á eyjaklasann undan suðurodda Flórídaskaga og þaðan út, og bæði íbúar og gestir fara hana til að komast á áfangastað. Enn mikilvægara er að US 1, mannvirki úr stálstyrktri steinsteypu, er slagæð sem gerir efnahagsleg viðskipti möguleg og eflir þau. (heimild: aðlöguð ljósmynd af brú á eyjaklasanum undan suðurodda Flórídaskaga eftir Tinsley Advertising/Wikimedia Commons, CC BY)

Efnisyfirlit kaflans

- 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
- 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
- 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Inngangur

Bandaríski þjóðvegurinn 1 tengir með 42 brúm 43 eyjar í eyjaklasanum undan suðurodda Flórídaskaga. Leiðin greiðir fyrir efnahagsstarfsemi í báðar áttir milli meginlands

Bandaríkjanna, endastöðvarinnar í Key West og allra staða þar á milli. Án brúnna þyrftu íbúar, launafólk og ferðafólk að taka ferju á áfangastaði sína. Það myndi kosta tíma og fé og draga úr efnahagslegri skilvirkni, framleiðni markaðarins og möguleikum til afþreyingar. Brýrnar tryggja óhindrað flæði efnahagsstarfsemi sem kemur íbúum og gestum til góða, eflir ferðaþjónustu um allt fylkið og kemur í veg fyrir að Key West einangrist efnahagslega og félagslega.

Sérhver frumkvöðull getur dregið nokkra lærdóma af US 1. Í fyrsta lagi verða sjálfstæðir markaðsaðilar sterkari og stöðugri þegar þeir tengjast öðrum sjálfstæðum markaðsaðilum. Í öðru lagi er ekki alltaf auðvelt að mynda tengsl. Hugmyndin um að tengja allar eyjarnar mætti andstöðu og verkfræðingar þurftu að leysa margvísleg vandamál. Í þriðja lagi þarftu að búa þig undir að endurbyggja tengsl í hvert sinn sem þau rofna. Fellibylur eyðilagði upphaflegu járnbrautina sem tengdi eyjarnar, en það var mikil framför að leysa hana af hólmi með bílvegi. Einnig má draga þann lærdóm að ávinningur ætti að vera meiri en kostnaður og að það tekur tíma að byggja upp ný tengsl: Það tók sjö ár að leggja upphaflegu járnbrautina. Kostnaður við reglubundnar viðgerðir og viðhald hefur farið yfir $1,8 milljarða[1] (leiðrétt fyrir verðbólgu), en vegurinn skilaði $2,7 milljörðum í árlegri efnahagsstarfsemi árið 2017. [2] Í dag myndi engum í Flórída detta í hug að vera án þjóðvegarins.

1

Alice Hopkins. „The Development of the Overseas Highway.“ Tequesta: The Journal of the Historical Association of Southern Florida 46 (1986): 48–58. http://digitalcollections.fiu.edu/tequesta/files/1986/86_1.pdf

2

Chris Mooney. „The Race to Save Florida’s Devastated Coral Reef from Global Warming.“ Washington Post. 25. júní 2017. https://www.washingtonpost.com/classic-apps/the-race-to-save-floridas-devastated-coral-reefs-from-global-warming/2017/06/25/a1bd899a-3fa9-11e7-adba-394ee67a7582_story.html

Að hvaða leyti líkjast fyrirtæki Key West? Í öllum fyrirtækjum starfar fólk sem framleiðir vörur og þjónustu sem viðskiptavinir kaupa. Fyrirtæki og starfsfólk þeirra þurfa jafnframt á vörum og þjónustu eigin birgja að halda. Það greiðir fyrir miðlun upplýsinga, vara og þjónustu að finna birgja og viðskiptavini og stofna til tengsla við þá. Stuðningur samfélagssamtaka og aðgangur að fræðsluefni greiða líka fyrir henni. Tengsl fyrirtækis við birgja sína eða viðskiptavini mynda tengslanet.

12

12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum átt þú að geta:

- Skilgreint tengslamyndun og lýst hlutverki hennar í frumkvöðlastarfsemi
- Lýst tækifærum til tengslamyndunar
- Lýst tækifærum til tengslamyndunar hjá staðbundnum samtökum og atvinnugreinasamtökum

- Tilgreint félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða og opinberar stofnanir sem bjóða tækifæri til tengslamyndunar

Þegar þú ferð að íhuga nýtt og spennandi frumkvöðlaverkefni kann þér að líða nokkuð eins og íbúum Key West fyrir mörgum árum — þú gætir fundið fyrir einangrun. Sama í hvaða átt þú leitar kemur þú að lokum að mörkum hins þrönga samfélags og það sem þar er að finna nægir ekki. Þú getur annaðhvort setið á ströndinni og látið þig dreyma um það sem gæti orðið eða hafist handa við að mynda persónuleg og fagleg tengsl. Þau víkka sjóndeildarhring þinn og styrkja sambandið við fólk sem getur stutt þig á leiðinni að árangri í frumkvöðlastarfi. Nú er rétti tíminn til að byrja að byggja brýr og tengjast stærra viðskiptasamfélagi. Tengslamyndun snýst um að byggja brýr, ekki um að innheimta brúartolla.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Sanders ofursti og uppbygging tengsla

Harland David Sanders, stofnandi Kentucky Fried Chicken (KFC), var farsæll frumkvöðull sem kynntist af eigin raun mikilvægi samgönguæða og þess að viðskiptavinir ættu greiðan aðgang að fyrirtæki. Sanders, betur þekktur sem Sanders ofursti, rak arðbæra Shell-bensínstöð með litlum veitingastað. Hann fullkomnaði uppskrift sína að steiktum kjúklingi og bætti réttinum á matseðilinn. Eftirspurn ánægðra viðskiptavina varð fljótlega meiri en sætaframboðið. Til að geta tekið á móti fleira fólki keypti hann húsnæði hinum megin við götuna með stærri veitingasal. Reksturinn var stöðugur og arðbær þar til nýja þjóðvegakerfið leiddi umferðina fram hjá staðnum. Sanders missti tengslin við viðskiptavini sína og lokaði fyrirtækinu. Hann gafst þó ekki upp.

Sanders fór að leita um allt land að veitingastöðum sem vildu kaupa uppskriftina gegn því að greiða honum $0,04 fyrir hvert selt kjúklingastykki. Hann endurnýjaði tengsl við kunningja í Salt Lake City í Utah sem varð fyrsti sérleyfishafi KFC. Þetta gekk strax vel í Utah og Sanders hóf þá herferð um allt land til að mynda tengsl við aðra farsæla veitingastaði og fá þá til liðs við sig sem sérleyfishafa. Að lokum myndaði hann tengslanet veitingastaða um allt land sem seldu kjúklinginn hans og byggði upp markað sem einn einstaklingur á einum stað hefði aldrei getað þróað. Árið 2019 var KFC með yfir 21.000 starfsstöðvar í 130 löndum (www.kfc.com/about).

Viðskiptavinir Sanders höfðu misst greiðan aðgang að fyrirtæki hans. Hann nýtti þá reynslu til að byggja upp tengslanet sérleyfisstaða þar sem fólk um öll Bandaríkin og í mörgum heimsálfum gat keypt kjúklinginn hans. Rétt eins og ferðafólk, íbúar og fyrirtæki í Key West þurfa vegi og brýr til að tengjast áfangastöðum og birgjum þurfa frumkvöðlar tengsl og tengslanet til að fá aðföng frá birgjum og koma vörum til viðskiptavina.

Fyrir frumkvöðul felst tengslamyndun í því að finna fagfólk í viðskiptum og stofna til tengsla við það svo að hægt sé að skiptast á upplýsingum, hugmyndum og vörum. Enn mikilvægara er að þar með eignast þú hóp traustra samstarfsaðila í viðskiptum. Nýttu þau tengslanet sem þú átt nú þegar. Leitaðu markvisst til reynds viðskiptafólks í viðskiptaráði staðarins eða hjá

SCORE (sjá hér á eftir). Finndu leiðir til að leggja stærra samfélagi lið og vinndu markvisst að því að víkka áhrifasvið þitt.

Góð byrjun er að taka saman lista yfir fólk sem getur hjálpað þér á leiðinni í frumkvöðlastarfi. Þessir hugsanlegu, traustu ráðgjafar geta nýst vel þegar þú þróar hugmyndina og hefur rekstur. Á fyrstu stigunum mætir þú áskorunum og hindrunum á mörgum sviðum. Listi yfir áreiðanlega ráðgjafa sem þú getur leitað til getur hjálpað þér að finna lausnir, fækka mistökum og flýta fyrir árangri hins nýja fyrirtækis. Hver sem er getur átt heima á listanum. Útilokaðu engan, hversu ólíklegt sem virðist að sérþekking viðkomandi muni nýtast. Fólk sem þú þekkir nú þegar býr yfir þekkingu og færni og getur verið verðmæt auðlind.

Á hinn bóginn býrð þú einnig yfir þekkingu og færni og getur verið verðmæt auðlind. Það er einmitt ástæða þess að þú stofnar eigið fyrirtæki eða þróar nýja vöru. Byrjaðu að mynda tengsl við fólk sem þarf á þér að halda, jafnvel fólk sem þarf meira á þér að halda núna en þú á því. Komdu fram sem sérfræðingur en ekki sölumanneskja sem aðrir forðast hvað sem það kostar. Láttu þekkja þig sem sérfræðinginn sem aðrir leita til og setja á lista sinn yfir sérfræðinga. Þegar fólk ber virðingu fyrir þér sem faglegum sérfræðingi fylgir árangurinn í kjölfarið.

Við byrjum snemma á lífsleiðinni að mynda persónuleg tengsl, það er sambönd við annað fólk. (Síðar á ævinni verða þessi tengsl að tengslanetum okkar.) Fyrstu félagshóparnir sem við tilheyrum eru yfirleitt fjölskyldan, nágrannar og skólafélagar. Þegar við leikum okkur við systkini og frændsystkini og eignumst nýja vini í hverfinu og grunnskólanum þróum við félagsfærni. Hana þurfum við síðar þegar við kynnumst öðrum og vinnum með þeim í atvinnulífinu. Á fullorðinsárum verða félagsleg tengsl sem við myndum og ræktum flóknari og ávinningurinn varanlegri. Sum ævilöng persónuleg tengsl verða ef til vill til á háskólaárunum eða í fyrsta stóra starfinu.

Tengsl í háskólasamfélaginu

Á háskólaárunum gefast þér mörg tækifæri til að mynda tengsl við nýtt fólk. Með því að nýta þessi tækifæri getur þú þjálfað færnina í að stofna til og þróa ný tengsl sem geta jafnvel varað ævilangt. Þú getur myndað ný vináttutengsl við herbergisfélaga, samnemendur, félaga í félagsklúbbum, áhugahópum og fagfélögum, keppnisliðum og íþróttaliðum innan háskólans og marga aðra. Allir þessir hópar stuðla ekki aðeins að nýjum félagslegum tengslum heldur skapa einnig tækifæri til að þróa og bæta leiðtogafærni.

Á háskólasvæðum eru ótal tækifæri til að kynnast og vinna með nýju fólki. Skýringarmyndin á mynd 12.2 sýnir nokkur af hinum fjölmörgu tækifærum til félagslegrar tengslamyndunar í háskólasamfélaginu.



Mynd 12.2 Í háskóla má finna fjölmörg tækifæri til félagslegrar tengslamyndunar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Í háskóla verða nemendur yfirleitt að fagfólki. Ein leið til að læra fagleg vinnubrögð er að taka þátt í fagfélögum nemenda og gegna þar forystuhlutverkum. Yfirleitt skiptast félagar árlega á um forystustöður. Fagfélög nemenda eru mynduð um fræðigreinar, deildir eða starfsgreinar. Kennarar, brautskráðir nemendur eða fagfólk úr atvinnulífinu styðja félögin og geta komið á tengslum við annað fagfólk í greininni. Félagar læra hve mikils virði það er að taka virkan þátt og ræða málefni sem skipta máli. Fjáröflun og önnur sérverkefni skapa tækifæri til að þróa leiðtoga- og skipulagshæfni. Vinátta og persónuleg tengsl sem myndast í fagfélagi nemenda geta orðið að ævilöngum faglegum tengslum.

Heiðursfélög eru önnur tegund námstengdra félaga. Þau eru stofnuð til að viðurkenna framúrskarandi námsárangur nemenda sem hafa náð tiltekinni meðaleinkunn. Aðild að heiðursfélagi veitir virðingarstöðu, tækifæri til forystustarfa og aðgang að fagfólki úr mörgum atvinnugreinum. Sum heiðursfélög bjóða styrki til framhaldsnáms eða náms erlendis. Slík tækifæri tengja félaga við nemendur frá öðrum háskólum og löndum með svipaðan bakgrunn og áhugamál. Sum félög opna einnig dyr að þátttöku í ráðstefnum og erindaflutningi og veita mikilvægan aðgang að öðru fagfólki í atvinnugreininni.

Önnur tegund háskólafélags er áhugahópur. Slíkir hópar geta beint sjónum að samfélagslegum málefnum, eflt og þróað áhuga á listum eða öðrum tómstundum eða hvatt til þátttöku í stjórnmálum, trúarstarfi eða íþróttum. Nemendur úr öllum fræðigreinum og ólíkum félagshópum ganga í áhugafélög. Fjölbreyttur félagahópur skapar tækifæri til að læra

af fólki með ólíkan bakgrunn, efla eigin þroska, læra að vinna með fólki sem hefur önnur sjónarmið og mynda traust persónuleg tengsl.

Sum félög gefa félögum kost á að koma fram eða sýna hæfileika sína í afslappaðra og styðjandi umhverfi eða snúast um tiltekið persónulegt áhugamál. Leikfélag fyrir nemendur sem stunda ekki leiklistarnám getur til dæmis skapað vettvang til þátttöku í söngleikjum og leikritum án þeirra ströngu krafna sem gerðar eru í formlegu námi. Aðrir hópar sem taka við félögum utan viðkomandi námsbrautar eru meðal annars kórar, myndlistarhópar, stjörnufræðifélög og leikjafélög. Slíkir hópar skapa tækifæri til að þroska og efla þá samskiptafærni sem þarf til að ná árangri í atvinnulífinu. Meðal vina og samstarfsfólks getur þú þróað mikilvæga samskiptafærni um leið og þú nýtur sameiginlegrar iðju eða áhugamáls.

Félagsklúbbar — kvennastúdentafélög og karlastúdentafélög — skapa frekari tækifæri til að stækka vinahópinn þar sem starf þeirra beinist að félagslífi. Þótt margir félagsklúbbar einbeiti sér alfarið að samveru má þar læra og þjálfa viðeigandi framkomu við formleg tækifæri og jafnframt ná tökum á samningaviðræðum og málamiðlunum í skipulagsstarfi. Nokkrir háskólar eru farnir að stofna formleg félög fyrir fjarnema, þar á meðal aðild að grískum nemendafélögum á háskólasvæðinu. Eitt fyrsta gríska nemendafélagið á netinu er Theta Omega Gamma, stofnað árið 2009 við Tækniháskólann í Flórída.

Mikil endurnýjun er meðal félaga og þátttakenda í háskólafélögum. Það getur auðveldað þér að læra og efla þá færni sem þarf til að mynda félagsleg og fagleg tengsl. Þú færð sífellt ný tækifæri til að kynna þig fyrir nýju fólki, fræðast um bakgrunn þess og lýsa eigin bakgrunni. Að geta kynnt sig og kynnst ókunnugu fólki er mjúk færni sem auðveldara er að tileinka sér snemma á ævinni en síðar. Færnin í að þróa persónuleg tengsl við aðra nýtist um ókomin ár. Ófyrirséður kostur er að mistök gleymast fljótt. Ef þér verður á félagslegt axarskaft eina önnina gleyma margir í hópnum því fljótt og nýir félagar vita aldrei af því.

Stærsta háskólafélagið kann að vera félag þar sem aðildin heldur áfram eftir útskrift, félag brautskráðra nemenda. Aðild að slíkum félögum er algengari meðal þeirra sem luku grunnnámi en þeirra sem luku framhaldsnámi. Félagar sýna auk þess gamla skólanum sínum meiri hollustu en fólk sem stendur utan félagsins. Vegna hollustu sinnar við fyrrverandi og núverandi nemendur tengjast félagar sjálfkrafa öðrum félögum. Tryggð er mikilvægt einkenni virkra félaga og með því að mynda tengsl við þá tengist þú rótgrónu fagfólki sem getur aðstoðað þig við nýjan rekstur. LinkedIn, samfélagsmiðill fagfólks í viðskiptum, er ein leið til að tengjast brautskráðum nemendum.

Háskólasamfélagið, hvort sem það er staðbundið eða rafrænt, er eitt fyrsta fjölþætta umhverfið sem ungt fólk tilheyrir á fullorðinsárum. Að læra að rata um háskólasvæðið og tileinka sér venjur og menningu háskólasamfélagsins býr þig undir framtíðarstarf.

Nemendur utan hefðbundins náms og fjarnemar geta einnig notið góðs af reynslu sinni af háskólasamfélaginu. Þeir koma úr ólíkum atvinnugreinum og hafa fjölbreyttan starfsbakgrunn. Í verkefnum og annarri námsvinnu kynnast þeir ólíkum starfsaðferðum og stefnum. Persónuleg kynni við fólk í verkefnateymum skapa jafnframt tækifæri til að mynda tengsl sem geta nýst faglega síðar.

Háskólar eru í raun orðnir sjálfstæð samfélög sem sinna flestum þörfum sínum sjálfir. Hver þeirra starfar nánast eins og lítil borg þar sem nemendur umgangast allan daginn fólk á öllum æviskeiðum, með fjölbreyttan bakgrunn og í ólíkum hlutverkum. Þar er kjörið að leggja

grunn að persónulegum tengslum eða efla núverandi tengslanet áður en haldið er út í samkeppnisumhverfi atvinnulífsins.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Það sem ég þarf og fólkið sem ég þekki

Búðu til töflu með tveimur dálkum. Skráðu vinstra megin spurningar eða viðfangsefni sem tengjast stofnun nýs fyrirtækis, til dæmis: Hversu mikið fé þarf ég í upphafi? Hvaða leyfi þarf ég að fá? Ætti ég að leigja eða kaupa? Hvar finn ég viðskiptavini? Hvar finn ég starfsfólk? Hvernig fer launavinnsla fram? Hvaða tryggingar þarf ég?

Skrifaðu hægra megin svörin sem þú veist nú þegar. Við spurningar og viðfangsefni sem þú getur ekki svarað skaltu skrá nafn manneskju sem gæti hjálpað þér að finna svarið. Ef þú þekkir engan sem getur svarað, hver gæti þá komið þér í samband við manneskju sem veit svarið?

Staðbundin samtök

Í hverju samfélagi eru hópar fólks sem eiga eitthvað sameiginlegt. Fólk safnast í hópa um sameiginlegar skoðanir, áherslur, skyldur, markmið eða aðstæður. Ef þú gengur í staðbundin samtök geta þúsundir hugsanlegra tengsla komist innan seilingar. Áður en þú leitar eftir inngöngu í tiltekinn hóp skaltu íhuga hvers konar hópur samræmist persónulegum og faglegum markmiðum þínum og hverju þú getur lagt af mörkum til áframhaldandi starfs hans.

Opinn hópur hefur sveigjanlega aðild og fólk getur gengið í hann eða sagt sig úr honum hvenær sem er. Slíkir hópar eru gjarnan óformlegir, hafa lausa umgjörð og beina oft sjónum að persónulegu eða samfélagslegu málefni. Meðal opinna hópa sem snúast um sameiginlega iðju eru briddsklúbbar, úrklippubókahópar og ljósmyndaklúbbar. Sumir opnir hópar beina sjónum að afmörkuðu efni eða málefni, svo sem Mæður gegn ölvunarakstri (MADD) og Samtök um siðlega meðferð dýra (PETA).

Lokaður hópur setur yfirleitt formleg eða óformleg skilyrði sem þarf að uppfylla áður en full aðild fæst. Sum samtök krefjast meðmæla núverandi félaga. Dæmi um lokaða hópa eru trúfélög, samtök húseigenda eða leigjenda, sviðslistahópar í nærsamfélaginu og íþróttafélög.

Sumir samfélagshópar bera einkenni bæði opinna og lokaðra hópa. Þessir blönduðu hópar setja skilyrði sem þarf að uppfylla fyrir inngöngu, en þröskuldurinn er lágur og væntanlegir félagar geta auðveldlega uppfyllt skilyrðin. Lágum þröskuldi er oft ætlað að greina á milli þeirra sem hafa einlægan áhuga á starfi hópsins og hinna sem fá skyndilegan áhuga en ætla ekki að binda sig við málefnið til lengri tíma. Tafla 12.1 sýnir muninn á opnum, lokuðum og blönduðum hópum.

Opnir, lokaðir og blandaðir hópar

Tafla 12.1

Opnir hópar	Lokaðir hópar	Blandaðir hópar
• Sveigjanleg aðild • Laus umgjörð og óformlegt starf • Getur beinst að persónulegu eða samfélagslegu málefni	• Skilyrði eða ferli við aðild • Skipulagt starf • Formlegur tilgangur	• Lágur aðildarþröskuldur • Skilyrðum viðhaldið til að tryggja að félagar taki starfið alvarlega

Hópar með formlega lagalega umgjörð, eftirlitsstjórn og faglegt stjórnendateymi eru árangursríkari en hópar sem myndast í skyndi um góða hugmynd. Faglega skipulagðir hópar ráða hæft starfsfólk sem setur langtímamarkmið og annast daglegan rekstur. Aukinni umgjörð og stjórnun fylgir meiri kostnaður. Til að standa undir launum og kjörum starfsfólks ásamt rekstrarkostnaði innheimta mörg faglega rekin samtök félagsgjöld og ætlast til þátttöku félaga í tekjuöflun. Sum slík samtök standa fjárhagslega undir sér en önnur eru samstarfsverkefni sveitar- og héraðsstjórna, háskóla og einkageirans.

Eitt farsælasta samstarfsform einkaaðila og hins opinbera er viðskiptaráð. Fyrirtæki á staðnum stofna viðskiptaráð til að efla nærsamfélagið um leið og þau efla eigin rekstur. Stundum veita sveitarstjórnir ráðinu fjárhagslegan stuðning, en viðskiptaráð er hvorki opinber stofnun né hluti af starfsemi stjórnvalda. Við stóra viðburði í samfélaginu geta aðildarfyrirtæki lagt til starfsfólk í sjálfboðavinnu sem nýtir faglega hæfni sína til að skipuleggja framkvæmdina. Samfélagið nýtur góðs af því að fagfólk stýrir viðburðinum en launakostnaður er í lágmarki. Fyrirtækið fær kynningu og sýnileika gagnvart hugsanlegum viðskiptavinum í nærsamfélaginu með litlum tilkostnaði. Náið samstarf viðskiptaráðs og sveitarstjórnar getur skilað árangri sem gagnast bæði fyrirtækjum og íbúum samfélagsins.

Atvinnugreinasamtök eru mynduð innan tiltekinna greina og beina starfi sínu að málefnum sem varða eina atvinnugrein, starfsgrein eða hugmyndafræði. Meðal samtaka sem miðast við tilteknar starfsgreinar eru samtök bifvélavirkja (Samtök bifvélaverkstæða, amra.org), arkitekta (Samtök arkitekta með starfsleyfi, https://www.alatoday.org/) og fagfólks í markaðssetningu (Samtök bandarískra auglýsingastofa, aaaa.org). Menntasamtök á borð við Samtök bandarískra kennara skilgreina hæfni og menntunarkröfur kennara og tala opinberlega fyrir stöðlum og reglum sem hafa áhrif á þá. Sérhæfðir hópar mynda einnig samtök, til dæmis Landssamtök um menntun ungra barna. Frumkvöðlar sem leita að sérleyfistækifæri geta skoðað samtök sem þjóna sérleyfishöfum, svo sem Alþjóðasamtök sérleyfisfyrirtækja (franchise.org) eða Samtök bandarískra sérleyfishafa og söluaðila (aafd.org). Fyrirtæki sem vilja gera reksturinn grænni geta gengið í Tengslanet grænna fyrirtækja hjá samtökunum Green America (greenamerica.org/gbn/). Bandarísku eftirlaunasamtökin (usaretirement.org) og AARP (áður Samtök bandarískra eftirlaunaþega, aarp.org) þjóna fólki á eftirlaunum. Í hverri starfsgrein og atvinnugrein má gera ráð fyrir að atvinnugreinasamtök verði til. Þau veita fagfólki staðla, þjálfun, stuðning og þjónustu og eru sameiginleg rödd greinarinnar gagnvart löggjafanum og stjórnvöldum þegar reglur, lög og hæfisskilyrði fyrir starfsleyfi eru sett.

Fyrirtæki þurfa stöðugt að afla nýrra viðskiptavina í stað þeirra sem ekki eiga lengur virk viðskipti við þau. Meginmarkmið tengslamyndunarhópa er að hjálpa frumkvöðlum að afla nýrra viðskiptavina. Hóparnir eru af öllum gerðum og stærðum. Business Network International (BNI, www.bni.com) leggur áherslu á að veita félögum vandaðar ábendingar um hugsanlega viðskiptavini. Í BNI fær aðeins einn einstaklingur úr hverri atvinnu- eða starfsgrein aðild. Ætlast er til að félagar skiptist á tengiliðaupplýsingum um líklega viðskiptavini.

Meetup (meetup.com) er vettvangur þar sem fólk getur hitt aðra með svipaðar þarfir og áhugamál, annaðhvort rafrænt eða augliti til auglitis. Meetup-hópar geta verið félagslegir eða faglegir, tengst viðskiptum eða afþreyingu og byggst á tengslum eða viðskiptum. Hver sem er getur stofnað Meetup-hóp ef enginn hópur er þegar til fyrir viðkomandi þarfir eða áhugamál. Stofnendur eða félagar hvers hóps setja reglurnar.

Nýr frumkvöðull getur þurft mikinn stuðning og leiðsögn á fyrstu stigum fyrirtækisins og rótgróið fyrirtæki getur þurft nýja hugsanlega viðskiptavini. Í báðum tilvikum geta staðbundin samtök opnað leið að nánum tengslum og fagfólki sem helgar sig nærsamfélaginu, fyrirtækjum þess og íbúum. Eins og við allar ákvarðanir þarftu að meta hvert tækifæri með hliðsjón af kostnaði við aðild og þátttöku og þeim ávinningi sem þú færð með tímanum.

Frumkvöðlasetur

Frumkvöðlasetur eru yfirleitt samtök sem nokkrir aðilar á staðnum stofna saman, svo sem viðskiptaráð, bankar, önnur hefðbundin fyrirtæki og háskólar. Þau veita sprotafyrirtækjum og fyrirtækjum á fyrstu þróunarstigum viðbótarstuðning. Þjónustan getur falið í sér skrifstofuhúsnæði til leigu gegn vægu gjaldi, ráðgjöf um grunnatriði reikningshalds, lögfræði og markaðssetningar og aðstoð við stjórnun. Sum frumkvöðlasetur starfa sem sjálfstæð samtök með eigin stjórn en önnur sem sjálfstæðar einingar innan háskóla. Einn helsti aukaávinningur aðildar að frumkvöðlasetri er sameiginlegur aðgangur að tengslaneti allra þátttakenda. Viðskiptahraðlar starfa með svipuðum hætti og frumkvöðlasetur. Lykilmunurinn felst í fjárfestingu í hlutafé. Viðskiptahraðlar kaupa yfirleitt eignarhlut í fyrirtækjum þátttakenda. Vegna fjárfestingarinnar eiga hraðlarnir meira í húfi og meta því umsækjendur vandlega og velja aðeins fyrirtæki sem eiga raunhæfa möguleika á fjárhagslegum árangri. Frumkvöðull sem gengur til liðs við hraðal getur vænst mikils stuðnings gegn því að skuldbinda sig gagnvart samtökunum og láta þeim eftir hlutdeild í hagnaði. Tafla 12.2 sýnir muninn á frumkvöðlasetrum og viðskiptahröðlum.

Frumkvöðlasetur og viðskiptahraðlar

Tafla 12.2

Starfsþáttur	Frumkvöðlasetur	Viðskiptahraðlar
Tímalengd	Eitt til fimm ár	Þrír til sex mánuðir
Þátttakendahópar	Nei	Já
Viðskiptalíkan	Leigutekjur; rekstur án hagnaðarsjónarmiða	Fjárfesting; getur einnig verið rekstur án hagnaðarsjónarmiða
Val	Engin samkeppni um val	Samkeppni um val; lotubundið
Stig frumkvöðlaverkefnis	Upphafs- eða síðari stig	Upphafsstig
Fræðsla	Eftir þörfum; mannauðsmál; lögfræði	Námskeið
Leiðsögn	Takmörkuð og verkmiðuð	Umfangsmikil, veitt af eigin starfsfólki og utanaðkomandi aðilum
Staðsetning frumkvöðlaverkefna	Á staðnum	Á staðnum

Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE)

Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE) eru félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða með höfuðstöðvar í Herndon í Virginíu. SCORE starfar með bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni (SBA) og fyrrverandi stjórnendum einkafyrirtækja að því að veita eigendum lítilla fyrirtækja fræðslu, þjálfun og leiðsögn. Samkvæmt vef SCORE eru samtökin stærsta tengslanet sjálfboðaliða og sérfróðra leiðbeinenda í viðskiptum, með um 350 deildir. Eigendur lítilla fyrirtækja geta sótt vinnustofur eða horft á kennslumyndbönd á vefnum. Þar eru einnig sniðmát fyrir reikningsskil, viðskiptaáætlanir og markaðsáætlanir. Verðmætasta þjónusta SCORE er ef til vill einstaklingsbundin leiðsögn þar sem eigandi fyrirtækis fær leiðbeinanda sem býr yfir þeirri sérþekkingu sem mest þörf er á.

12

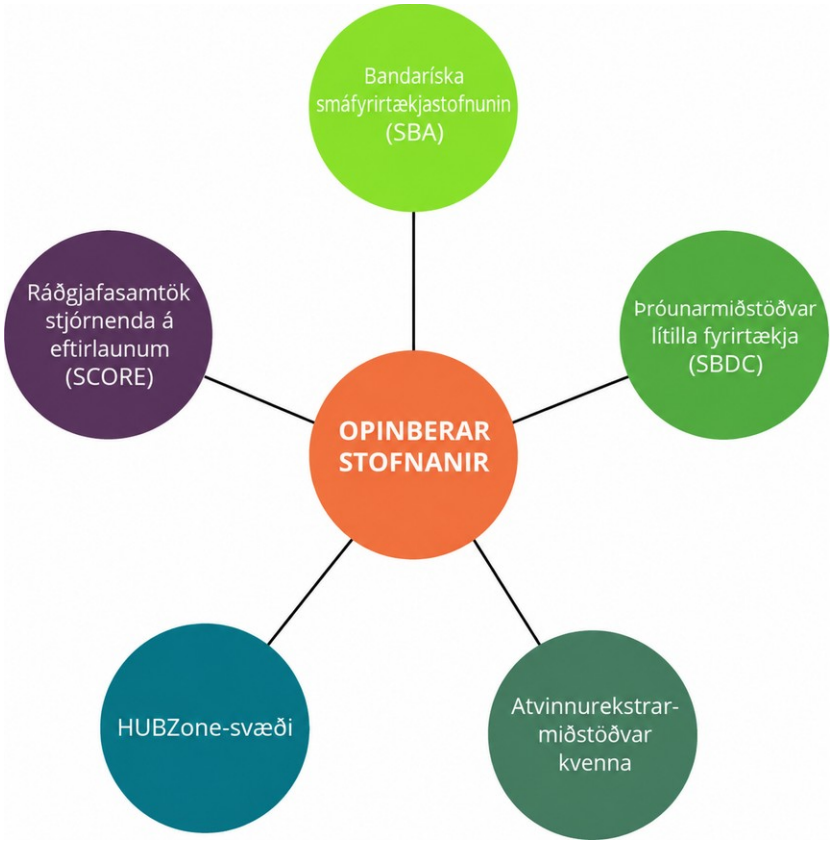
TENGILL Á NÁMSEFNI

Á vef SCORE er mikið úrval rafræns efnis um stofnun fyrirtækis, meðal annars netnámskeið og svæðisbundnar vinnustofur. Þar má einnig fylla út eyðublað og óska eftir leiðbeinanda til að styðja fyrstu skrefin í frumkvöðlastarfi.

Opinberar stofnanir

Til að efnahagslífið haldist stöðugt til langs tíma þurfa sífellt að koma fram ný fyrirtæki og stofnanir. Fyrirtæki hættir starfsemi þegar eigandinn ákveður að loka eða hefur náð markmiðunum sem lágu að baki stofnun þess. Stundum getur fyrirtæki ekki haldið rekstri áfram eða eftirlitsstofnanir og leyfisskilyrði knýja það til lokunar. Óháð ástæðum lokunar þurfa ný fyrirtæki stöðugt að koma í stað þeirra og efla hagkerfið. Stjórnvöld á alríkis-, fylkis-,

sýslu- og sveitarstjórnarstigi hafa komið á fót stofnunum og verkefnum til að hvetja til þróunar nýrra fyrirtækja, styðja þau fyrstu starfsárin og hjálpa ungum fyrirtækjum að þroskast þar til þau geta staðið undir eigin rekstri. Þar á meðal eru SBA, þróunarmiðstöðvar lítilla fyrirtækja, atvinnurekstrarmiðstöðvar kvenna og HUBZone-svæði. Mynd 12.3 sýnir nokkrar opinberar stofnanir sem aðstoða lítil fyrirtæki.



Mynd 12.3 Nokkrar opinberar stofnanir styðja frumkvöðla og eigendur lítilla fyrirtækja. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Bandaríska smáfyrirtækjastofnunin

Ein þekktasta stofnunin sem aðstoðar fyrirtæki við stofnun og á fyrstu rekstrarstigum er SBA. SBA var stofnuð sem alríkisstofnun Bandaríkjanna árið 1953. Árið 2012 sameinaðist hún deildum viðskiptaráðuneytisins, skrifstofu viðskiptafulltrúa Bandaríkjanna, Útflutnings- og innflutningsbanka Bandaríkjanna, Stofnun um einkafjárfestingar erlendis og Viðskipta- og þróunarstofnun Bandaríkjanna. Við sameininguna varð embætti yfirmanns SBA ráðherraembætti.

Á þjóðhagsstigi er hlutverk SBA að aðstoða og vernda lítil fyrirtæki, verja samkeppnisumhverfið og styrkja þjóðarbúið. Á einstaklingsstigi hjálpar SBA fólki að „stofna, byggja upp og stækka“ fyrirtæki með beinni ráðgjöf, námskeiðum og vefnámskeiðum og með samstarfi einkaaðila og hins opinbera, meðal annars við háskóla og sjóði með sambærileg markmið.

Nokkur mikilvægustu verkefni SBA varða fjármögnun lítilla fyrirtækja. SBA veitir fræðslu um fjármál og fjármálastjórn og ábyrgist lán hjá einkareknum lánveitendum vegna

fjármagns, birgða og stofnkostnaðar. Fyrirtæki þarf að uppfylla fjármögnunarskilyrði SBA, en starfsmenn banka á staðnum eða annars fjármögnunaraðila sem SBA hefur samþykkt annast lánsumsóknina og afgreiðslu hennar.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Leitar þú að lánveitanda sem getur hjálpað þér að stofna eigið frumkvöðlaverkefni? Síðan Lender Match hjá bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni hjálpar þér að finna lánveitendur.

Þegar fyrirtæki hefur verið stofnað og tekið til starfa þarf það stöðugt að skapa sjóðstreymi til að halda rekstrinum gangandi. SBA styður daglegan rekstur lítilla fyrirtækja með því að vera tengiliður þeirra við alríkisstjórnina vegna tilboða og samninga. Á fjárlagaárinu 2017 keypti alríkisstjórnin vörur frá litlum fyrirtækjum fyrir samtals $105 milljarða3. 4 Það er þó ekki sambærilegt að gerast birgir bandaríska alríkisins og að selja einkafyrirtæki eða almenningi. SBA býður ókeypis fræðslu- og þjálfunarefni sem kynnir nýjum fyrirtækjum hvaða vörur hið opinbera kaupir, hvernig innkaupaferli þess fyrir vörur og þjónustu virkar og hvaða faghugtök það notar.

3
Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. www.sba.gov

4
Robb Wong. „New SBA FY17 Scorecard Shows Federal Agencies Award Record Breaking $105 Billion in Small Business Contracts.“ Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. 22. maí 2018. https://www.sba.gov/blogs/new-sba-fy17-scorecard-shows-federal-agencies-award-record-breaking-105-billion-small-business

SBA hjálpar litlum fyrirtækjum að rata um opinber innkaupaferli með fræðslu, þjálfun og stuðningi. Stofnunin rekur jafnframt verkefni og fjármögnunarleiðir sem styðja fólk sem stendur höllum fæti efnahagslega. Þessi verkefni eru sjálfstæðar einingar innan SBA. Einnig kemur til greina samstarf einkaaðila og hins opinbera eða samstarf við háskóla eða önnur félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða.

12

Þróunarmiðstöðvar lítilla fyrirtækja (SBDC)

Yfir eitt þúsund SBDC-miðstöðvar eru fjármagnaðar með styrkjum fylkja og mótframlagi SBA.5 Flestar SBDC-miðstöðvar eru á háskólasvæðum á viðkomandi svæði. Aðrar eru í frumkvöðlaklösum eða tengjast starfsemi frumkvöðlasetra.6 Umsjónarfólk SBDC á staðnum getur verið starfsfólk háskólans eða þeirrar stofnunar sem leggur til skrifstofuhúsnæðið. Það veitir eigendum lítilla fyrirtækja ókeypis ráðgjöf og upplýsingar vegna þess að styrkirnir standa undir þóknun eða launum þess. Meginhlutverkið er að veita upplýsingar, vísa eigendum fyrirtækja á aðrar upplýsingaveitur og veita þeim grundvöll til að taka rekstrarlegar eða stefnumótandi ákvarðanir.

5
America’s SBDC (Þróunarmiðstöðvar lítilla fyrirtækja). án ártals. https://americassbdc.org

6

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. „Find Local Assistance.“ án ártals. https://www.sba.gov/sbdc

Skrifstofa um fyrirtækjarekstur kvenna

Atvinnurekstrarmiðstöð kvenna (WBC) er verkefni sem SBA fjármagnar að hluta eða öllu leyti og beinist sérstaklega að því að hjálpa konum að stofna og reka eigin fyrirtæki.7 Konur í fyrirtækjarekstri mæta sömu áskorunum og karlar, en þurfa yfirleitt að bæta hlutverki eiganda fyrirtækis við aðrar persónulegar skyldur sínar. Þær hafa einnig takmarkaðri aðgang að fjármagni og öðrum fjárhagslegum úrræðum en karlar að jafnaði. WBC getur veitt stuðning og aðgang að úrræðum sem mæta sértækum þörfum kvenna. Sjálfstæðar miðstöðvar og menntastofnanir reka WBC í flestum fylkjum.

7

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. „Office of Women’s Business Ownership.“ án ártals. https://www.sba.gov/offices/headquarters/wbo

Ráðgjafarmiðstöð um fyrirtækjarekstur fyrir fyrrverandi hermenn (VBOC)

SBA rekur tuttugu VBOC-miðstöðvar sem hjálpa fyrrverandi hermönnum og fjölskyldum þeirra að stofna og reka ný fyrirtæki.8 Vinsælt verkefni VBOC nefnist Úr hernum í atvinnurekstur og aðstoðar fyrrverandi hermenn við umskiptin úr herþjónustu í hlutverk eiganda og stjórnanda fyrirtækis. Annað verkefni fyrir þennan hóp snýr að smáfyrirtækjum í eigu fyrrverandi hermanna með fötlun vegna herþjónustu (SDVO SBC) og er í umsjón skrifstofu um aðkomu smáfyrirtækja og fyrirtækja í bágri stöðu. Til að uppfylla skilyrði SDVO SBC þarf fyrrverandi hermaður með fötlun vegna herþjónustu að eiga með beinum hætti að lágmarki 51 prósent í fyrirtækinu, ráða yfir þeim eignarhlut og taka þátt í daglegum rekstri og langtímastefnumótun. Kröfurnar eru mismunandi eftir því rekstrarformi sem er valið. Í bálki 13, grein 125 í rafræna alríkisreglusafninu eru taldar upp frekari kröfur og takmarkanir fyrir viðurkenningu sem SDVO SBC.9

8

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. „Office of Veteran’s Business Development.“ án ártals. https://www.sba.gov/offices/headquarters/ovbd

9

Electronic Code of Federal Regulations. án ártals. https://www.ecfr.gov/cgi-bin/ECFR?page=browse

HUBZone

HUBZone er landsvæði þar sem atvinnustig hefur lengi verið lágt.10 Mörg þessara svæða eru einnig tekjulág vegna takmarkaðra samgöngu- eða menntunartækifæra. Með HUBZone-verkefninu vottar SBA fyrirtæki á slíkum svæðum og styður þau við að afla opinberra samninga og innkaupatækifæra. Fyrirtæki sem uppfylla skilyrðin geta fengið forgang við verðmat tilboða. Skilyrðin fyrir HUBZone-vottun eru útskýrð á samningavef SBA og stjórnvalda. Frá og með árinu 2018 er markmið alríkisstjórnarinnar að ráðstafa 3 prósentum alls samningsfjár alríkisins til vottaðra HUBZone-fyrirtækja.

10

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. „Office of the HUBZone Program.“ án ártals. https://www.sba.gov/offices/headquarters/ohp

12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum átt þú að geta:

- Skilið hverja frumkvöðlaverkefni þurfa helst að hafa sér til aðstoðar: fagaðila í reikningshaldi, lögmann, banka eða fjármálastofnun, vátryggingaráðgjafa og sérfræðing í atvinnugreininni
- Skilið gildi þess að byggja upp þverfaglegt teymi

Helgina 4. júlí 1970 hóf Casey Kasem útvarpsþáttinn American Top 40, þar sem leikin voru lög af lista Billboard yfir 100 vinsælustu smáskífurnar. Það sem hófst sem einfalt safn vinsælla laga, leikið í hækkandi röð eftir vinsældum, lauk þrjátíu og níu árum síðar um helgina 4. júlí 2009. Þegar Kasem kvaddi hlustendur í síðasta sinn þakkaði hann samstarfsfólki sínu: „Árangur verður ekki til í tómarúmi. Maður er aldrei betri en fólkið sem maður vinnur með og fyrir. Ég hef verið heppinn. Ég hef unnið fyrir og með allra besta fólkinu.“[11]

11 Cord Himmelstein. „Casey Kasem’s Final Sign-Off.“ Halo Recognition. 19. júní 2014. http://www.halorecognition.com/casey-kasems-final-sign-off

Jay Samit, varaformaður hjá Deloitte Consulting LLP, sérhæfir sig í veldisvaxandi tækni, byltingarkenndri aðferð við að skapa og vinna með upplýsingar og gögn til náms, áætlanagerðar og miðlunar. Samit og samstarfsfólk hans hjá Deloitte vinna með fjölmörgum viðskiptavinum sem hver um sig býr við sérstakar takmarkanir og mætir margvíslegum áskorunum. Þau móta sérsniðnar lausnir sem leysa vandamál hvers viðskiptavinar innan þeirra skorða sem hann stendur frammi fyrir.

Tveir fagmenn, tvö tímabil, tvær atvinnugreinar og gjörólík tækni, en eitt sameiginlegt: Árangur frumkvöðuls stendur og fellur með fólkinu í kringum hann. Sú hugmynd að teymisvinna leiði til árangurs einstaklingsins sést á mörgum öðrum sviðum. Allir frábærir leikstjórnendur í bandarísku NFL-deildinni segja að þeir treysti jafn mikið á línufólkið og móttakendurna. Kastarar í bandarísku MLB-deildinni þurfa að eiga mjög náið samstarf við gríparana, en það eru útileikmennirnir sem koma flestum sóknarmönnum út og geta látið kastarann líta mjög vel út. Skurðlæknar þurfa hjúkrunarfræðinga og svæfingarlækna, lögreglufólk þarf góða félaga og neyðarverði, landhermenn þurfa loftstuðning og flugmenn þurfa framúrskarandi þjónustu- og viðhaldsteymi á jörðu niðri.

Í raun vinnur enginn einn. Sem frumkvöðull hefur þú frelsi til að leita að fólki, fá það til liðs við þig og velja eigið teymi (mynd 12.4). Árangur í frumkvöðlastarfi ræðst af því hverjir eru í teyminu og hverjir ekki. Í þessum kafla er fjallað um ráðgjafa og þverfagleg teymi.



Mynd 12.4 Mikilvægt er að byggja upp teymi með réttri samsetningu. (heimild: aðlöguð ljósmynd af teymi á fundi eftir „rawpixel“/Pixabay, CC0)

Ráðgjafi: fagaðili í reikningshaldi

Ein mikilvægasta ákvörðun eiganda fyrirtækis áður en nýtt verkefni hefst er að ráða góðan fagaðila í reikningshaldi (mynd 12.5). Fyrirtæki og eigendur þeirra þurfa að búa við trausta fjárhagsstöðu, annars er hætta á að fyrirtækinu verði lokað vegna fjárhagserfiðleika. Rétt eins og læknar eru þjálfaðir í að greina og meðhöndla heilbrigðisvandamál og einkenni eru fagaðilar í reikningshaldi þjálfaðir í að greina og bregðast við einkennum og vandamálum í fjárhagsstöðu fyrirtækis. Og líkt og læknar geta metið heilsu barns fyrir fæðingu geta fagaðilar í reikningshaldi metið líklega fjárhagsstöðu fyrirtækis áður en rekstur þess hefst.



Mynd 12.5 Þjónusta fagaðila í reikningshaldi er hverju fyrirtæki mikilvæg. (heimild: ljósmynd af reiknivél og talnatöflum eftir „reynermedia“/Flickr, CC BY 2.0)

Á fyrstu stigum áætlanagerðar fyrirtækis er persónuleg fjármálasaga frumkvöðulsins eina fjárhagsmyndin sem fjárfestar, lánardrottnar, birgjar og lánveitendur geta metið. Því er nauðsynlegt að hafa faglega útbúið skattframtal við höndina áður en leitað er til annarra um stofnun nýs fyrirtækis. Þegar fagaðili í reikningshaldi útbýr og skilar skattframtali einstaklings verða væntanlegur eigandi fyrirtækisins og fjárhagslegar ákvarðanir hans trúverðugri. Ef eigandinn er tilbúinn að leyfa öðrum að sjá öll fjármál sín sýnir það líka öðru

fagfólki að hann er reiðubúinn að opna mjög persónulegt og viðkvæmt svið: hvernig hann fer með peninga.

Mjög hæfur fagaðili í reikningshaldi hjálpar eiganda lítils fyrirtækis að koma á réttum verkferlum til að rekja greiðslur og skrá fjárhagslegar hreyfingar. Slíkir fagaðilar aðstoða við gerð pro forma reikningsskila sem sýna hversu mikið fé verður innheimt, hvaðan það kemur og í hvað því verður varið á fyrstu stigum fyrirtækisins. Margar tölur í slíkum pro forma rekstrarreikningi eru tilgátur eða lauslegar áætlanir, en byggjast þó að einhverju marki á sögulegum gögnum um atvinnugreinina eða markaðinn. Einfalt getur verið að skrá greiðslubyrði skulda, sem er útskýrð hér á eftir, og annan fastan kostnað. Spár um framtíðarsölu með breytilegum kostnaði geta hins vegar orðið flóknar. Hvort lán eða leigusamningur um húsnæði fæst samþykktur ræðst oft af því hvort spár um sölu og gjöld eru skynsamlegar og traustar. Frumkvöðlar ofmeta of oft tekjur og vanmeta gjöld. Fagaðili í reikningshaldi heldur frumkvöðlinum oft á jörðinni þegar óskhyggjan tekur völdin og tryggir að tekju- og gjaldaspár séu trúverðugar.

Skattgreiðslur, einkum launatengd gjöld, þarf að inna af hendi á réttum tíma til að forðast háar sektir og önnur kostnaðarsöm viðurlög. Árlegur tekjuskattur getur orðið mjög flókinn, bæði fyrir fyrirtækið og einstaklingana sem að því standa. Það á við hvort sem fyrirtækið er einstaklingsrekstur, sameignarfélag eða hlutafélag. Skattalög breytast stöðugt, en góður fagaðili í reikningshaldi veit hvaða áhrif breytingarnar hafa á fyrirtækið og hvernig það ætti að bregðast við. Þóknun fagaðilans er oft lægri en sektir og viðurlög skattyfirvalda.

Auk þess að fylgjast með skattskyldum geta fagaðilar í reikningshaldi greint þróun í fjárhagsmyndinni. Margir nýir eigendur fyrirtækja einblína á arðsemi en ekki sjóðstreymi. Sjóðstreymi skiptir þó mun meira máli fyrir það hvort nýtt fyrirtæki lifir af. Það nær annars vegar til fjár sem fyrirtækið innheimtir sem tekjur eða fjármögnun og hins vegar fjár sem það greiðir út vegna gjalda. Með öðrum orðum jafngildir sjóðstreymi innstreymi að frádregnu útstreymi.

Afskriftir eigna geta vissulega haft áhrif á arðsemi og fagaðili í reikningshaldi getur beitt ólíkum afskriftarreglum til að lækka hagnað og skattskuldbindingar. Fyrirtækið þarf þó að viðhalda jákvæðu sjóðstreymi til að greiða vikulegar eða mánaðarlegar skuldbindingar sínar. Nútíma bókhaldshugbúnaður getur auðveldlega útbúið sjóðstreymisskýrslur. Samt kostar fagleg þjónusta lítið miðað við það fé og þann tíma sem eigandinn þyrfti að verja í að kaupa bókhaldskerfi, uppfæra það ár hvert og læra að útbúa skýrslur.

Þegar lítið fyrirtæki þarf að stækka eða ráðast í endurbætur á fastafjármunum, það er umfangsmiklar viðgerðir eða endurbætur sem lengja líftíma eignar með því að auka endingu, verðmæti, framleiðni eða notagildi hennar, getur þurft að taka lán. Bankar gera þá kröfu að fagleg reikningshaldsþjónusta útbúi og skili alríkis- og fylkisskattframtölum. Ef enginn hlutlaus fagaðili í reikningshaldi hefur farið yfir fjárhagsstöðu fyrirtækisins geta lánveitendur talið reksturinn áhættusaman og því verið ólíklegir til að veita lán. Stækkun getur tafist eða stöðvast vegna þess að lánveitendur vilja vita hvort núverandi rekstri hafi verið stjórnað með réttum hætti áður en þeir fjármagna viðbótarstarfsemi og stærri fjárhagsleg viðskipti.

Bankar vilja yfirleitt sjá rekstrarreikninga, efnahagsreikninga og skattframtöl síðustu þriggja ára ásamt sjóðstreymisyfirlitum fyrir sama tímabil. Ef fyrirtækið er rekið sem einstaklingsrekstur, LLC-félag eða S-hlutafélag (sjá Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og

12

áhættumál) getur bankinn krafið alla sem fara með stjórnunarvald eða eignarhald um afrit af skattframtölum einstaklinga til bæði alríkis og fylkis ásamt yfirlitum um hreina eign þeirra. Einnig þarf að upplýsa um fjárfestingar utan frumkvöðlafyrirtækisins. Með öllum þessum beiðnum eru lánfulltrúar bankans að leita að einhverju tilteknu. Reyndur fagaðili í reikningshaldi getur túlkað beiðnirnar, útbúið skjöl með umbeðnum upplýsingum og ráðlagt frumkvöðlinum hvernig bregðast skuli við áhyggjum bankans.

Birgðastýring og greiðslubyrði skulda eru önnur lykilsvið fjármála þar sem fagaðilar í reikningshaldi geta fljótt greint vandamál sem þarf að sinna og ráðlagt frumkvöðlinum. Birgðastýring nær til þess að stjórna magni birgðaeininga á lager, tímasetja og skrá endurpantanir, skipuleggja hillurými fyrir geymslu, greiða fyrir mótteknar birgðir og vinna úr, afgreiða, pakka og senda pantanir viðskiptavina. Greiðslubyrði skulda er endurgreiðsla láns, bæði höfuðstóls og vaxta.

Sumir birgjar krefjast sömu faglega útbúnu fjárhagsskjala og lánfulltrúar banka. Lánshæfi, það er mat lánveitanda á því hversu áreiðanlegt fyrirtæki er við endurgreiðslu skulda, er verðmæt eign fyrir fyrirtæki. Möguleikinn á að kaupa birgðir í reikningsviðskiptum getur bætt markaðssetningu og heildarárangur fyrirtækis verulega. Lánardrottnar hafa þó aðrar áhyggjur af fjárhagsstöðu þess. Birgir sem selur birgðir gegn greiðslufresti getur átt erfitt með að endurheimta verðmæti þeirra eftir að þær hafa verið afhentar nýja fyrirtækinu. Bankar geta gengið að byggingum, búnaði, landi og bankainnstæðum, en lánardrottnar hafa ekki sömu úrræði. Þeir hika því við að afhenda fjárhagslega óstöðugum fyrirtækjum birgðir. Sum fyrirtæki kunna auk þess að skulda birgðaskatt eða skatt á lausafé vegna birgða sem eru á lager.

Ráðgjafi: lögmaður

Ef dýrt er að ráða lögmann til að forða vandræðum verður óheyrilega dýrt að ráða hann til að leysa úr þeim. Það getur verið mjög góð fjárfesting að fá lögmann til liðs við fyrirtækið strax í upphafi, jafnvel meðan hugmyndin er enn í þróun. Það sparar mikinn lögfræðikostnað og ver tekjur fyrirtækisins. Lögmenn hafa ólík sérsvið og mega ekki allir starfa á öllum sviðum lögfræðinnar. Frumkvöðlar þurfa fyrst að ákvarða við hvaða lagalega álitaefni þeir þurfa aðstoð. Síðan þarf að meta bæði kostnaðinn við að fá lögfræðiaðstoð og kostnaðinn við að sleppa henni.

Að ráða lögmann getur líkst því að ráða verktaka til framkvæmda á heimili. Ódýrara er að ráða aðalverktaka sem getur unnið mestallt verkið en að ráða aðalverktaka sem felur sérhæfðum undirverktökum alla þætti þess. Sumir lögmenn hafa breitt starfssvið sem nær til margra þeirra mála sem frumkvöðull eða eigandi lítils fyrirtækis þarf aðstoð við. Aðrir sérhæfa sig á fáum sviðum og vísa viðskiptavinum með aðrar þarfir til annarra sérfræðinga. Lögmenn með breitt starfssvið eru oft ódýrari en sérfræðingar sem taka hærri þóknun vegna ítarlegrar þekkingar á afmörkuðum sviðum. Í mörgum tilvikum þarf frumkvöðullinn eða eigandi litla fyrirtækisins ekki mjög sérhæfða lögfræðiþekkingu. Ef vafi leikur á um ráðningu lögmanns getur nýr frumkvöðull leitað álits nokkurra einstaklinga í tengslaneti sínu áður en ákvörðun er tekin.

Mikilvægt er að spyrja strax hvernig lögmaðurinn reikni þóknun sína. Sumir taka fast gjald fyrir tiltekna þjónustu en aðrir rukka tímagjald. Lögmenn geta bætt öðrum kostnaði og

útgjöldum við reikning viðskiptavinarins. Þegar skjöl eru til dæmis lögð fram hjá dómstól sýslu til að skrá nýtt fyrirtæki getur lögmaðurinn, auk vinnunnar við skráningarskjölin sjálf, rukkað fyrir ljósritun, veggjöld, bílastæði og póstsendingar. Þegar lögmaður er valinn skiptir miklu að vita hvernig reikningurinn er reiknaður: hvaða þóknun er innheimt og hvaða viðbótarkostnaður bætist við.

Lögmenn geta verið starfsmenn eða meðeigendur lögmannsstofu. Á stórri stofu geta starfað nokkrir eignaraðilar og yngri lögmenn með stuðningi aðstoðarfólks lögmanna. Stærri stofur bjóða víðari sérþekkingu og meiri stuðning við lögmanninn, en þessi aukna aðstoð og meiri úrræði kosta meira. Lögmaður sem starfar sjálfstætt eða á lítilli sérhæfðri stofu getur hins vegar verið ódýrari, en hefur færri úrræði til að nýta eftir þörfum og getur verið ófáanlegur lengi í senn þegar hann sinnir öðrum viðskiptavinum.

Lögmaður á þínu svæði eða í þínu samfélagi getur búið yfir verðmætri þekkingu sem fáir aðrir hafa. Staðsetning skrifstofunnar er annað atriði sem vert er að íhuga við val á lögmanni. Hún kann að virðast léttvæg, en lögmenn í stórum skrifstofubyggingum taka líklega hærri þóknun vegna meiri húsnæðiskostnaðar. Á hinn bóginn eru þeir líklegri til að þekkja annað fagfólk í viðskiptum í sömu byggingu og þau tengsl geta nýst síðar. Lögmenn fylgjast auk þess oft vel með mikilvægri þróun á mörkuðum, svo sem fasteignaviðskiptum og uppbyggingu, nýjum samgönguæðum og reglum.

Skipta má lögmannsstarfi í víða flokka og afmörkuð sérsvið. Á kynningarsíðum margra þekktra lagadeilda landsins kemur eitt sameiginlegt einkenni í ljós: námsframboðið skiptist í sérsvið. Fimm víðir flokkar lögfræði sem skipta frumkvöðla máli eru stjórnsýsluréttur, einkamálaréttur, félagaréttur, refsiréttur og sifjaréttur. Félaga- og sifjaréttur skipta frumkvöðla líklega mestu vegna þess að fjölskyldumeðlimir kunna að fjárfesta og persónulegar eignir geta verið í húfi. Lögmaður með sérþekkingu í sifjarétti veit hvernig vernda má frumkvöðulinn og fjölskylduna ef sprotafyrirtækið bregst. Ef stofna á fyrirtæki í lögbundinni starfsgrein, svo sem rafvirkjun, þjónustu við hita-, loftræsti- og kælikerfi eða barnagæslu, þarf lögmann sem þekkir stjórnsýslureglur fylkisins. Vonandi þarf nýr frumkvöðull ekki verjanda í sakamáli. Eitt fyrsta málið sem leita ætti lögfræðiráðgjafar um er val á rekstrarformi. Öllum rekstrarformum fylgja bæði lagalegar og skattalegar afleiðingar. Viðskiptalögmaður ætti að hjálpa frumkvöðlinum að velja það lagalega form sem hentar fyrirtækinu, atvinnugreininni og frumkvöðlinum best. Hvert rekstrarform, einstaklingsrekstur, sameignarfélag eða hlutafélag, hefur kosti og galla (sjá Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál). Lögmaðurinn og fagaðilinn í reikningshaldi ættu saman að ráðleggja frumkvöðlinum hvaða lagalegt form fyrirtækið ætti að hafa og hvers vegna. Þar skipta skattar máli, en líka vernd persónulegra eigna frumkvöðulsins gegn ábyrgð og hversu auðveldur reksturinn verður.

Á stofnstigi geta komið upp fleiri álitaefni sem krefjast lögfræðiráðgjafar. Þar má nefna uppbyggingu vörumerkis, einkaleyfi, vörumerkjaskráningu og samninga. Mun frumkvöðullinn leigja húsnæði eða kaupa sjálfstæða byggingu? Ef húsnæðið er leigt, hver ber þá ábyrgð á öryggi og velferð starfsfólks og vernd búnaðar og birgða? Í ákafanum við að koma rekstri af stað og afla tekna kunna frumkvöðlar að telja slíkar spurningar lítilvægar. Ef þessi mál eru rædd og ákvarðanir teknar áður en eitthvað fer úrskeiðis getur það þó sparað nýja

fyrirtækinu mikinn tíma og fé. Góður lögmaður hjálpar frumkvöðlinum að beina athyglinni að mikilvægum álitaefnum áður en þau verða að stóráföllum.

Annað viðkvæmt svið nýrra fyrirtækja varðar starfsfólk og vinnurétt. Nýir eigendur fyrirtækja kunna einnig að vera óreyndir stjórnendur. Vanþekking á vinnulöggjöf getur orðið mjög kostnaðarsöm, einkum ef óánægður fyrrverandi starfsmaður leitar verndar hjá stofnunum fylkis eða alríkis. Mikilvægt er að móta reglur fyrir fyrirtækið og starfsfólk þess. Aðstoð lögmanns við að semja þær og nota viðeigandi orðalag getur reynst ómetanleg löngu eftir að þóknun hans hefur verið greidd.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á vef Samtaka um mannauðsstjórnun er mikið efni fyrir eigendur lítilla fyrirtækja um fjölmörg málefni vinnuréttar, þar á meðal fréttabréfið Workplace Compliance Newsletter og greinar um nýleg málefni.

Lögmenn eru menntaðir og þjálfaðir til að færa rök fyrir máli viðskiptavina sinna og hrekja rök mótaðila. Góður lögmaður sem andmælir barnalegum hugmyndum og hegðun nýs frumkvöðuls og hrekur þær getur hjálpað honum að þroskast og verða fagmaður. Sem nýjum frumkvöðli kann þér að reynast erfitt að yfirgefa hugarfar starfsmanns og tileinka þér hugarfar eiganda. Lífsstíll, ábyrgð, staða, vald og önnur einkenni frumkvöðulsins eru framandi þeim sem hafa aðeins starfað sem launafólk. Þú kannt því að þurfa að ganga í gegnum eldskírn. Góður lögmaður þarf, líkt og liðþjálfi í landgönguliðinu, að brjóta niður gamla hugarfarið og móta nýtt hjá frumkvöðlinum: Allt er þetta mitt.

Þótt góður lögmaður sé nauðsynlegur á mörgum sviðum fyrirtækis þarf frumkvöðullinn að setja mörk og ekki leyfa honum að ganga inn á verksvið eigandans. Lögmenn eiga að beina sjónum að lagalegum álitaefnum, ekki rekstri eða stefnumótun og alls ekki fjármálum. Þeir kunna að freistast til að fara út fyrir verksvið sitt til að hjálpa viðskiptavini, en eiga í raun að halda sig innan ramma laga og reglna og utan rekstrarlegra eða stefnumótandi ákvarðana. Góður lögmaður veitir upplýsingar, innsýn og ráðleggingar um áhættustýringu en þröngvar ekki viðskiptavini til að útiloka alla áhættu. Frumkvöðull ætti alltaf að vera reiðubúinn að slíta samstarfi við hvern þann, þar á meðal lögmann, sem virðist hafa afskipti af málum utan eigin verksviðs.

Tímagjöld reyndra fagaðila í reikningshaldi og lögmanna geta virst ógnvekjandi. Þótt þú vitir vel að upplýsingar og leiðsögn þessara fagaðila séu verðmætar er ekki víst að þú eigir fé til að greiða fyrir vinnu þeirra áður en rekstur hefst. Farsælir frumkvöðlar eru þekktir fyrir að leysa vandamál og strax í upphafi getur þú byrjað að leysa vandamál eigin fyrirtækis. Spurningin er: Hvernig get ég fengið faglega ráðgjöf á lægra verði?

Ungir lögmenn og fagaðilar í reikningshaldi sem hafa nýlokið námi eða fengið starfsréttindi hafa oft fáa viðskiptavini. Sama á við um fólk sem hefur starfað sem yngri meðeigendur á stærri stofum en hyggst nú stofna eigin rekstur. Báðar aðstæður skapa tækifæri til að semja um lægri þóknun. Frumkvöðullinn og fagmaðurinn á upphafsferli eiga sameiginlega þörf en fáa, ef nokkra, greiðandi viðskiptavini. Fagfólk í viðskiptum og eigendur lítilla fyrirtækja sem eru á frumstigi rekstrar kunna því að bjóða sérstök verð eða greiðslukjör.

Ráðgjafi: banki eða fjármálastofnun

Bankar eru ekki allir eins. Frumkvöðlar þurfa að velja banka eða fjármálastofnun sem getur mætt núverandi og framtíðarþörfum þeirra (mynd 12.6). Staðbundnir bankar sem þjóna litlu landsvæði eru góður kostur fyrir lítil fyrirtæki með staðbundna starfsemi. Starfsfólk bankans kann að þekkja eigendur og starfsfólk fyrirtækja á staðnum persónulega ásamt öðrum lykilaðilum í samfélaginu. Þegar lítið fyrirtæki þarf fjármögnun getur starfsfólk bankans byggt ákvörðun á orðspori frumkvöðulsins og fyrirtækisins. Staðbundinn banki veitir stundum lán og fjárhagsaðstoð án þess að skoða málin eins nákvæmlega og stærri banki myndi gera. Fyrir lítið frumkvöðlafyrirtæki eru bankaviðskipti persónuleg. Bankafólk vill sjá fyrirtæki í nærumhverfinu ná árangri.



Mynd 12.6 Val á réttri fjármálastofnun fyrir frumkvöðlaverkefnið stuðlar að öryggi og vexti. (heimild: ljósmynd af myntstöflum með plöntum eftir „nattanan23“/Pixabay, CC0)

Stórir bankar með mörg útibú í fjölmörgum borgum, fylkjum eða löndum geta hentað betur ef fyrirtækið hefur víðtækar landfræðilegar og fjárhagslegar þarfir. Þegar starfsfólk, viðskiptavinir og birgjar dreifast um stóran markað hentar stóru fyrirtæki betur að eiga viðskipti við banka með sambærilega útbreiðslu. Ef frumkvöðull stofnar til dæmis fyrirtæki í Hutchinson í Kansas og á viðskipti við banka þar kann náið samband fyrirtækisins og starfsfólks þess við bankann að virka mjög vel. Þegar fyrirtækið vex inn á markaðina í Wichita og Kansas City þarf bankaþjónustan þó einnig að aukast. Á sama hátt ætti að fara vandlega yfir bankaviðskiptin þegar reksturinn nær út fyrir fylkismörk, svo tryggt sé að þjónustan mæti þörfum stærra fyrirtækisins.

Stór fyrirtæki með mörg útibú eða starfsfólk á víðfeðmu svæði gera meiri kröfur til bankaafurða og þjónustu. Þeim henta betur stærri bankar sem geta brugðist hraðar og skilvirkar við markaðsbreytingum eða sértækum þörfum.

Ráðgjafi: vátryggingaráðgjafi

Öll fyrirtæki þurfa tryggingar. Frumkvöðlar ættu þó ekki að líta fram hjá því gagni sem þeir geta haft af þekkingu vátryggingaráðgjafa og innsýn þeirra í atvinnugreinina. Slíkir ráðgjafar ættu að vera í hópi fagfólks sem frumkvöðullinn leitar til. Þeir eiga líklega einnig viðskiptavini sem hafa rekið farsæl fyrirtæki árum saman og kunna að kynna nýjan frumkvöðul fyrir reyndu fólki í fyrirtækjarekstri.

Vátryggingageirinn býr yfir miklu gagnasafni um nánast alla þætti atvinnugreina og starfsgreina og vátryggingaráðgjafinn hefur greiðan aðgang að þessum upplýsingum.

Ráðgjafar geta aflað upplýsinga um hvaða atvinnugrein sem er með því að vinna ábyrgðarskýrslur samkvæmt númerum atvinnugreinaflokkunar Norður-Ameríku (NAICS), staðli sem bandarískar alríkisstofnanir nota til að safna, greina og birta tölfræðilegar upplýsingar um fyrirtæki12. Hið opinbera býður einnig leitarbæran gagnagrunn um kóðana (https://www.census.gov/eos/www/naics/). Öllum fyrirtækjum í Bandaríkjunum er úthlutað NAICS-númeri og vátryggingariðgjöld ráðast af áhættu hvers flokks. NAICS-númerið má finna á alríkisskattframtali, eyðublaði 1120S eða fylgiskjali C með eyðublaði 1040. Þegar ráðgjafinn þekkir flokk fyrirtækisins og áhættuna sem honum fylgir getur hann aðstoðað við að endurflokka fyrirtækið og lækka iðgjöldin. Það getur sparað mikið fé.

12

Framkvæmdaskrifstofa forsetans, skrifstofa stjórnunar og fjárlaga. Norður-ameríska atvinnugreinaflokkunarkerfið. 2017.
https://www.census.gov/eos/www/naics/2017NAICS/2017_NAICS_Manual.pdf

Ráðgjafi: sérfræðingur í atvinnugreininni

Rannsóknir sýna að sérþekking og færni í atvinnugrein skipta sköpum við farsæla stofnun og rekstur eigin fyrirtækis. Skortur á slíkri færni er þó ekki óyfirstíganleg hindrun í frumkvöðlastarfi. Um 15 til 20 prósent farsælla frumkvöðla hafa raunar enga reynslu úr atvinnugreininni eða aðeins takmarkaða þekkingu áður en þeir hefja frumkvöðlastarf. 13 Í þjónustugreinum er skortur frumkvöðuls á faglegri færni vart merkjanlegur, en í tæknigreinum ná frumkvöðlar sem þegar búa yfir nauðsynlegri færni meiri árangri.14 Jafnvel þótt þú búir yfir þessari færni eru meiri líkur á árangri ef þú velur sérfræðinga sem þekkja atvinnugreinina út og inn (mynd 12.7).15

13

Dawn R. DeTienne og Gaylen N. Chandler. „Hlutverk kyns við að greina viðskiptatækifæri.“ Entrepreneurship: Theory & Practice 31, nr. 3 (2007): 365–368.

14

Paul D. Reynolds og Richard T. Curtin. „Business Creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II Initial Assessment.“ Foundations and Trends® in Entrepreneurship 4, nr. 3 (2008): 155–307.
https://www.academia.edu/19325466/Business_Creation_in_the_United_States_Panel_Study_of_Entrepreneurial_Dynamics_II_Initial_Assessment

15

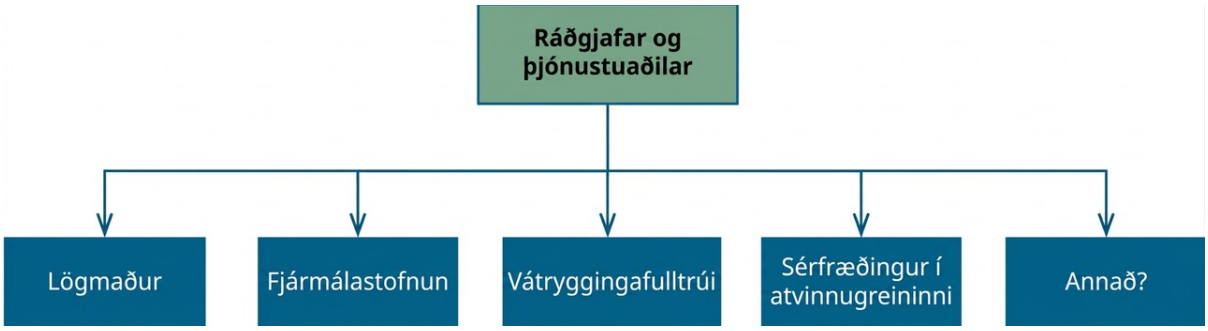
Jeen Wei Ong og Hishamuddin Bin Ismail. „Gerir mannauður frumkvöðulinn frumkvöðulslegri? Reynslugögn frá litlum og meðalstórum fyrirtækjum í Malasíu.“ Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 4 (1), 83–105. 2008.



Mynd 12.7 Sérfræðingur í atvinnugreininni getur veitt þér og teyminu ráðgjöf. (heimild: ljósmynd af konu sem kynnir fyrir samstarfsfólki eftir óþekktan höfund/Pexels, CC0)

Þegar fagmaður úr atvinnugreininni annast sérhæfða vinnu getur nýr frumkvöðull einbeitt sér að viðskiptalegum þáttum rekstrarins og jafnframt aflað reynslu og innsýnar með beinni þátttöku. Margir frumkvöðlar komast að því á fyrsta starfsárinu að þeir verja minni tíma í tæknilega vinnu innan fyrirtækisins og meiri tíma í að stjórna fyrirtækinu og vinna að þróun þess. Gott samstarf tæknifólks og frumkvöðuls eykur líkur á árangri til langs tíma.

Þegar þú hefur leit að faglegum ráðgjöfum, svo sem lögmönnum, fagaðilum í reikningshaldi og sérfræðingum í atvinnugreininni, og tekur viðtöl við þá til að mynda teymið þitt (mynd 12.8) skaltu fylgja nokkrum grundvallarreglum. Fyrst og fremst ert það þú, eigandi fyrirtækisins, sem tekur ákvarðanirnar. Það er eigandinn, ekki ráðgjafateymið, sem nýtur góðs af góðum ákvörðunum og ber kostnaðinn af slæmum. Ráðgjafar veita upplýsingar, útskýra valkosti og áhættu, miðla þekkingu á sambærilegum tilvikum og niðurstöðum þeirra og leggja fram tillögur. Hlutverk ráðgjafa er hvorki að taka ákvarðanir né „selja“ eitt tiltekið sjónarmið. Í öðru lagi þarf að ræða væntingar og þóknun áður en eiginleg vinna hefst. Stuttur fundur með fagaðila er þó oft gjaldfrjáls svo báðir aðilar geti metið hvað þurfi, hvort fagaðilinn hafi tíma og færni til að mæta þörfum viðskiptavinarins og hvort viðskiptavinurinn hafi efni á þóknuninni.



Mynd 12.8 Í teyminu ættu að vera ráðgjafar og fagaðilar sem veita sérfræðiþjónustu. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Einnig þarf að hafa í huga að allt fagfólk hefur takmarkanir. Löggiltir fagaðilar, svo sem lögmenn og fagaðilar í reikningshaldi, eru sérfræðingar á sínu sviði en ekki endilega í almennum rekstri eða stefnumótun. Sérfræðingar í atvinnugreinum kunna að búa yfir víðtækri þekkingu á mörgum þáttum fyrirtækisins, en verksvið þeirra á sér einnig mörk. Að lokum ætti val á sérfræðingum til ráðgjafar um mikilvæg mál fyrst og fremst að byggjast á hæfni og samhæfni, ekki aðeins þóknun. Það er alvarleg ákvörðun að kaupa faglega þjónustu og hana ber að taka af alvöru. Samt er þetta viðskiptasamband sem lýtur venjulegum markaðsþáttum, svo sem gæðum þjónustu, viðráðanlegu verði, aðgengi og breytingum með tímanum.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Hver er ég? Hver er ég ekki?

Þekking á eigin persónuleika getur hjálpað þér að velja heppilega starfsleið. Þekking á persónuleika hugsanlegs starfsmanns getur hjálpað þér að taka góða ráðningarákvörðun. Gerðu lista yfir þau persónueinkenni sem þú telur þig hafa. Biddu nána vini, fjölskyldumeðlimi, kennara eða annað fólk í lífi þínu um álit á persónuleika þínum. Fólk með alls kyns persónuleika og einkenni getur náð árangri í frumkvöðlastarfi. Munurinn felst í því hvernig þú stjórnar eigin hegðun og bætir upp veikleika þína.

Áreiðanlegt verkfæri til að greina tiltekin persónueinkenni er spurningalistinn um sextán persónuleikaþætti (16PF) sem Raymond B. Cattell þróaði. Farðu á vef spurningalistans um sextán persónuleikaþætti og taktu 16PF-spurningalistann.

1. Hvaða þættir komu fram sem þú bjóst við?
2. Hvaða óvæntu þættir komu í ljós?
3. Ef niðurstöðurnar sýna að hlédrægni einkenni þig, hvað gætir þú gert til að sigrast á henni í frumkvöðlastarfi?
4. Ef þú hefur tilhneigingu til fullkomnunaráráttu, hvernig gætir þú tekist á við óvissuna í frumkvöðlastarfi?
5. Hvaða einkenni eða færni á listanum þínum samsvara eða líkjast því sem kunningjarnir skráðu? Hvaða svör samsvara ekki?

Kannaðu hvaða færni á einstökum starfssviðum þarf til að stofna fyrirtæki. Gerðu lista yfir þá færni sem þú telur þig búa yfir. Biddu nána vini, fjölskyldumeðlimi, kennara eða annað fólk í lífi þínu um álit á viðskiptaþekkingu þinni og færni. Síðan skaltu:

- Gera lista yfir þá færni á einstökum starfssviðum sem nýja fyrirtækið þarfnast og skrá nafn þitt við þá færni sem þú býrð yfir.
- Gera lista yfir fólk sem þú þekkir og býr yfir annarri færni en þú og skrá nöfn þess við þá færni sem þig skortir.
- Hvaða vinir og kunningjar koma fyrir bæði á persónuleika- og færnilistanum? Hvað telur þú að það merki?

Uppbygging þverfaglegs teymis

Sjaldgæft er að frumkvöðlaverkefni fari af stað eða gangi vegna vinnu eins einstaklings. Orðatiltækið „líkur sækir líkan heim“ kann að vera vinsælt, en það er afleit stefna þegar byggja á upp teymi til að stofna farsælt fyrirtæki. Fjölbreytni er lykileinkenni vel stjórnaðra skipulagsheilda. Samhæfni og samvinna skipta einnig máli, enda ber hverjum starfsmanni að vinna með, styðja og aðstoða aðra starfsmenn eftir þörfum. Nýtt fyrirtæki á meiri möguleika á árangri ef starfsfólkið bætir hvert annað upp og kemur vel saman.

Nýr veitingastaður er gott dæmi um hvernig starfsfólk með ólíka hæfileika, sérþekkingu og ábyrgð er sett saman í teymi til að gera annasaman rekstur arðbæran. Fyrsta ráðning nýs eiganda er rekstrarstjóri. Góður og reyndur rekstrarstjóri hækkar launakostnað en skilar meiri fjárhagslegum ávinningi til langs tíma. Rekstrarstjórinn hefur yfirumsjón með öllu starfsfólki og öllum rekstrarþáttum, svo sem vaktaskipulagi, innkaupum, verðlagningu, markaðssetningu, fylgni við heilbrigðisreglur og stoðstarfsemi. Næsta lykilráðning er ef til vill matreiðslumeistarinn, sem ber ábyrgð á að semja matseðilinn, aðgreina veitingastaðinn frá samkeppnisaðilum og fá viðskiptavini til að koma aftur vegna vandaðra og bragðgóðra rétta.

Starfsfólk í sal — móttökufólk, þjónar og aðstoðarfólk — gegnir lykilhlutverki sem andlit og rödd veitingastaðarins. Fyrsta upplifunin skilur eftir varanleg áhrif og því þarf starfsfólkið fremst í sal ávallt að sýna faglega framkomu og útlit. Þjónar eiga mest bein samskipti við viðskiptavini, mynda söluteymi fyrirtækisins og tengja gesti við matreiðslumeistarann. Tekjur þeirra ráðast af þjórfé og því hversu hratt borð losna, svo mikilvægt er að hreinsa borðin fljótt og undirbúa þau rétt fyrir næsta hóp. Þjónarnir reiða sig því mjög á aðstoðarfólkið við þessi mikilvægu verkefni. Á mörgum veitingastöðum fær aðstoðarfólk hluta af þjórfé þjónanna og þannig verða þessi tvö lykilstörf háð hvort öðru.

Önnur störf á veitingastað eru meðal annars barþjónn, uppvaskari, ræstingarfólk, launafulltrúi og bókari, sem öll þurfa að sinna verkum sínum rétt og skilvirkt. Ófullnægjandi þjónusta í einu þessara starfa ógnar rekstrarhæfi veitingastaðarins. Hver starfsmaður á hverju stigi skiptir sköpum, bæði sem einstaklingur og sem hluti heildarinnar.

12

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Gerðu lista og farðu tvisvar yfir hann

Teymisuppbygging er færni sem hægt er að læra. Eitt fyrsta skrefið er að greina hvaða verkefni þarf að vinna og hvaða færni þarf til þeirra. Fólk í alls kyns leiðtogahlutverkum byggir upp teymi. Hvort sem leiðtogar starfa hjá stjórnvöldum, stórum fyrirtækjum, einstökum verslunum, litlum fyrirtækjum, íþróttaliðum í nærsamfélaginu eða skólum fylgja þeir sama ferli: greina verkefnin og nauðsynlega færni og leita síðan að fólki sem býr yfir henni.

Æfing er lykillinn að námi. Þú getur æft teymisuppbyggingu og síðan borið niðurstöðuna undir stjórnendur ólíkra skipulagsheilda. Veldu til dæmis staðbundin samtök sem þú þekkir nokkuð, svo sem skóla, íþróttadeild í nærsamfélaginu, trúfélag eða skátafélag. Skráðu verkefnin og færnina sem þú telur nauðsynleg til að reka samtökin með góðum árangri. Fylgstu síðan með starfseminni og lagfærðu listann. Biddu um að bera hann undir

stjórnandann og kanna hversu vel tókst til. Hvernig ber listanum saman við raunverulegt rekstrarskipulag? Hvað er ólíkt? Hverju gleymdir þú? Hversu margir sinna fleiri en einu verkefni?

Eftir nokkrar slíkar æfingar ferð þú að sjá skipulagsheildir út frá starfssviðum þeirra. Sérhver frumkvöðull þarf þessa færni. Hvað gerir fyrirtækið mitt? Hvaða færni þarf til starfseminnar? Hvern vel ég til að sinna henni? Ef fyrsti kosturinn hafnar starfinu, hver er þá varamaðurinn?

Fyrirtæki þarf ekki aðeins fólk til að sinna daglegum rekstri og verkefnum einstakra starfssviða heldur einnig ráðgjafa um stefnumótun, fjármál, stjórnun, mannauð og lagaleg málefni. Ætti ég að halda útsölu? Bjóða sérstök kynningartilboð? Breikka vörulínurnar? Hækka verð? Fá annan fjárfesti til að fjármagna stækkun? Hver eru langtímamarkmið þín og hvernig nærð þú þeim? Mikilvægt er að geta rætt langtímamarkmið við annað fólk. Ef þú ætlar að stækka fyrirtækið skiptir máli að umkringja þig fólki sem spyr þig réttu spurninganna, bendir þér á veikleika og fær þig til að hugsa um mál sem þú hafðir ekki íhugað, án þess að dæma þig.

Gerðu annan lista yfir fólk sem þú þekkir og treystir og hafðu hann eingöngu fyrir ráðgjöf. Fólkið getur komið úr hvaða atvinnugrein sem er, því stefnumótandi spurningar eiga við þvert á greinar og markaði. Það aðstoðar við stefnu og skipulag fyrirtækisins, ekki daglegan rekstur.

Mjög algengt skipulag nýs frumkvöðlaverkefnis er flatt skipulag þar sem fjölskyldumeðlimir, vinir eða faglegir samstarfsmenn bera ábyrgð á ólíkum verkefnum. Tengslin sem sameina hópinn við stofnun fyrirtækisins tryggja þó tæpast að þar komi saman öll sú færni, hæfileikar, persónuleikaeinkenni og ólíku sjónarhorn sem stuðla að árangri til langs tíma. Því er mikilvægt að leita út fyrir hóp stofnfélaganna, sem jafnframt stjórna fyrirtækinu, þegar mannauður teymisins er byggður upp. Þetta fólk þarf ekki að verða starfsfólk, en að geta leitað til þess er jafn mikilvægt og að hafa lykilstarfsfólk á launaskrá.

Frumkvöðull með skapandi hugsun eða sterka heildarsýn kann að vilja losna við dagleg rekstrarverkefni. Þá þarf önnur manneskja í fyrirtækinu að hugsa greinandi og línulega, vinna úr upplýsingum og gögnum og taka traustar ákvarðanir. Eftir vandlega skoðun aðstæðna, upplýsingaöflun og rannsókn allra viðeigandi staðreynda getur lausnamiðuð manneskja mælt með hvaða aðgerð skuli grípa til, hverjum skuli fela verkefnin, hvenær innleiða skuli lausnina og hversu miklu fé verja skuli til hennar. Hún verður með öðrum orðum helsti ráðgjafi frumkvöðulsins, rekstrarstjórinn. Ef skapandi frumkvöðullinn er önnur hlið myntarinnar er lausnamiðaði rekstrarstjórinn hin. Þegar þessir tveir ólíku hugir vinna saman getur góður árangur náðst.

Frumkvöðull kann hins vegar að vera fagsérfræðingur eða löggiltur fagmaður sem þarf sjálfur að sinna sérhæfðu verkunum, til dæmis tæknimaður við hita-, loftræsti- og kælikerfi, tannlæknir eða atvinnubílstjóri. Þá þarf rekstrarstjóra til að annast rekstrarhlið fyrirtækisins. Reglur, reglugerðir og skilafrestir í fyrirtækjarekstri kunna að liggja utan áhugasviðs frumkvöðulsins, en þeim þarf að fylgja rétt og á réttum tíma, annars getur fyrirtækið þurft að loka. Líkt og skapandi stofnandi ræður stjórnanda daglegs rekstrar þarf frumkvöðull sem sinnir fagvinnunni að ráða manneskju sem einbeitir sér að rekstrarþáttunum.

Farsælir eigendur fyrirtækja fylgjast vandlega með mælikvörðum. Þeir flokka og rekja gjöld og greina hagnaðarmörk, framfarir eða afturför í framleiðslu, mætingu starfsfólks og aðra mælanlega starfsemi. Þegar tölur um fjárhag og rekstur fyrirtækisins eru túlkaðar rétt fær stjórnendateymið þær upplýsingar sem það þarf til að taka traustar ákvarðanir. Mikilvægt er að einhver í teyminu hafi góða talnagáfu. Tölurnar þurfa að tala sínu máli og starfsfólk verður að halda sig innan rammans þegar það dregur ályktanir af gögnum.

Lausnir vandamála finnast þó ekki alltaf innan rammans. Stundum þarf ólínulega hugsun, einnig nefnda sköpunargáfu eða að „hugsa út fyrir rammann“, til að leysa vandamál (sjá Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar). Sköpunargáfa er uppspretta margra nýrra hugmynda, vara og ferla. Þar sem samkeppnisforskot fyrirtækja endist sífellt skemur þarf frumkvöðullinn stöðugt að endurnýja bæði eigin starfshætti og fyrirtækið.

Með tímanum, þegar fyrirtækið vex, færist frumkvöðullinn úr hlutverki eiganda og stjórnanda sprotafyrirtækis yfir í rekstur lítils fyrirtækis og loks í hlutverk eiganda og stjórnanda rótgróins fyrirtækis. Að lokum þarf frumkvöðullinn að breyta hugsunarhætti sínum og hverfa frá vinnu við óljósar aðstæður yfir í skipuleg vinnubrögð í fyrirsjáanlegu umhverfi. Viðskiptalíkan sem einkennist af venjubundnum, endurteknum og fyrirsjáanlegum ferlum hentar rótgrónum fyrirtækjum betur, því það skapar stöðugleika og traust hjá starfsfólki, viðskiptavinum, lánveitendum og fjárfestum. Með því að nota þrautreyndar viðskiptaaðferðir og læra af fyrri reynslu getur frumkvöðull forðast gryfjur sem gætu fellt sprotafyrirtæki á fyrstu stigum.

Sérhver skipulagsheild, hvort sem hún er rekin í hagnaðarskyni, án hagnaðarsjónarmiða eða í pólitískum, trúarlegum eða félagslegum tilgangi, reiðir sig á tekjur. Fyrirtæki í hagnaðarskyni reiða sig fyrst og fremst á sölutekjur. Félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða, svo sem samfélagssamtök, stjórnmálahópar og trúfélög, reiða sig á framlög, gjafir og styrki. Sum slík samtök, til dæmis íþróttadeildir ungmenna, sviðslistahópar í nærsamfélaginu og skátafélög, afla fjár með fjáröflunum eða miðasölu á viðburði. Stjórnvöld reiða sig yfirleitt á ýmsa skatta sem tekjustofna. Sumar sveitarstjórnir fá fjármuni með almennum styrkjum frá fylkis- og alríkisstjórnum. Margir tekjustraumar bæta sjóðstreymi og auka líkur á árangri til langs tíma.

12

Ráðning þeirrar manneskju sem á að afla skipulagsheildinni tekna ætti að vera forgangsverkefni á fyrstu stigum, jafnvel áður en formleg starfsemi hefst. Sprotafyrirtæki kann að þurfa að bjóða sölufólki, sérfræðingi í styrkumsóknum, umsjónarfólki framlaga eða öðrum tekjuöflunaraðilum betri kjör en venjulega. Ef manneskjan getur aflað tekna og skapað sjóðstreymi umfram heildarkostnað við starf hennar er hún virði hærri söluþóknunar og stærri árangursbónusa.

Ef reynt er að bæta afkomuna til skamms tíma og auka hagnað með því að lækka laun lykilstarfsmanns veldur það líklega skaða til langs tíma. Að missa góðan sölufulltrúa getur gert fyrirtækið berskjaldað fyrir því að missa mikilvæga og arðbæra viðskiptavini. Ef ekki tekst að halda í árangursríkan sérfræðing í styrkumsóknum getur það markað upphaf endaloka eða að minnsta kosti alvarlegs áfalls fyrir félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða. Skynsamir frumkvöðlar greiða tekjuöflunarfólki sanngjörn laun, jafnvel þótt greiða þurfi því hærri laun en frumkvöðlarnir greiða sjálfum sér. Eins og gamalt máltæki segir: „Bíttu aldrei í höndina sem fæðir þig.“

LEYSTU VERKEFNIÐ

Hannaðu fyrirtækið? Smíðaðu vöruna!

Stan hefur gaman af að smíða útihúsgögn úr timbri. Hann byrjaði að fást við smíðarnar í framhaldsskóla og vann hjá húsgagnasmið á háskólaárunum. Síðustu tuttugu og fimm ár hefur hann starfað við markaðssetningu og sölu og sem sölustjóri hjá framleiðanda veitingahúsabúnaðar. Nýlega keypti alþjóðlegt fyrirtæki vinnuveitanda hans og öll söludeild Stans var lögð niður.

Stan bauðst nýtt starf hjá núverandi vinnuveitanda en þyrfti að flytja í aðra borg. Fjölskyldan er mótfallin flutningunum. Eiginkona hans þyrfti að hætta starfi sem myndmenntakennari í grunnskóla, sonurinn vill ekki missa af síðasta árinu sínu í hafnabolta og dóttirin er nýbyrjuð í starfi á veitingastað í nágrenninu.

Stan ákvað að stofna eigið fyrirtæki sem smíðar sérsniðin útihúsgögn. Hann á þegar mestallan búnað og verkfæri sem þarf til smíðinnar og hefur átt langvarandi viðskiptasambönd við birgja sína. Verkstæðið í bakgarðinum er þó ekki nógu stórt til að geyma hráefni eða rúma aðstoðarmann. Ef hann ætlar að afla sér mannsæmandi tekna þarf hann auk þess stórt húsnæði sem getur annað nauðsynlegu framleiðslumagni með öruggum hætti.

Stan hefur gott vald á tæknilegum þáttum húsgagnasmíðinnar. Hann kann einnig skil á markaðssetningu og sölu, þar á meðal verðlagningu og fjármögnun. Hann kann hins vegar ekki jafn vel til alls annars sem þarf til að koma fyrirtækinu af stað. Stan vill ekki verja stórum hluta eftirlaunasparnaðarins og markmið hans er því að hefja rekstur með sem minnstum tilkostnaði.

Hvað þarf Stan til að stofna fyrirtækið? Hvers konar faglega aðstoð þarf hann og hvers vegna? Hver getur hjálpað honum?

12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum eigið þið að geta:

- Greint helstu svið rekstrarstjórnunar: fjármagn, aðferðir, vélar, fólk og forystu
- Útbúið gátlista yfir rekstrarþarfir

Frá upphafi þarf sérhver frumkvöðull viðskiptaáætlun. Hún hjálpar ykkur að halda einbeitingu á fyrstu stigum rekstrarins, þegar auðvelt er að láta truflast. Skrifleg viðskiptaáætlun getur beint athyglinni aftur að upphaflegu hugmyndinni.

Viðskiptaáætlunum má skipta í fjórar gerðir: rekstraráætlanir, stefnumótandi áætlanir, taktískar áætlanir og viðbragðsáætlanir. Hér er sjónum beint að rekstraráætluninni, það er þeirri starfsemi sem frumkvöðull og eigandi verður óhjákvæmilega að sinna. Kjarnastarfsemi

fyrirtækisins og tengsl hennar við viðskiptavini ráða miklu um árangur þess til langs tíma. Nánar er fjallað um viðskiptaáætlanir í kaflanum Viðskiptalíkan og áætlun.

Rekstraráætlun fyrirtækis

Snemma á 20. öld kynnti vélaverkfræðingurinn og stjórnunarráðgjafinn Frederick Taylor vísindalegar stjórnunaraðferðir í framleiðslugreinum. Síðan þá hefur rekstraráætlanagerð orðið mikilvægur þáttur í farsælli stjórnun fyrirtækja. Rekstraráætlun fyrirtækis tilgreinir hvað skuli gert, hvenær, af hverjum, hversu lengi, með hvaða úrræðum og fyrir hversu mikið fé. Í slíkri áætlun má telja upp tiltekna þætti starfseminnar: hvaða verkefni fyrirtækið sinnir, hvenær þau fara fram, hver ber ábyrgð á hverju verkefni, hversu lengi hvert þeirra stendur, hvaða verkfæri eða búnaður er nauðsynlegur og hversu mikinn tíma og fjármögnun þarf.

Rekstraráætlanir fyrirtækja þurfa að vera nægilega sveigjanlegar til að bregðast við þeim áskorunum sem koma upp. Sumar breytingar þarf að gera daglega eða jafnvel á klukkustundarfresti en aðrar aðeins stöku sinnum yfir árið. Tilgangur rekstraráætlunarinnar er þó að veita stefnu og leiðsögn. Þannig vita allir innan fyrirtækisins hvaða verkefni þeim eru falin, hver ber ábyrgð á einstökum verkum og hvenær mikilvægir atburðir eiga sér stað.

Tafla eða yfirlit í Excel eða öðru töflureiknisforriti getur auðveldað áætlanagerð og vaktaskipulag. Mynd 12.9 sýnir hvernig birta má mönnun vinnustöðva í matvöruverslun í Excel-töflureikni. Starfssvið, tiltekin verkefni, vaktir eða vinnustöðvar eru skráð sem dálkafyrirsagnir og opnunartímar sem línufyrirsagnir. Nöfn starfsfólks eru færð í einstaka reiti svo sjá megi hver sinnir hverju verkefni eða vinnustöð. Taflan sýnir ekki öll störf en nægilega mörg til að gefa hugmynd um hvernig nota má sama snið fyrir eigið fyrirtæki.

Tími	Vaktstjóri	Afgreiðslu-borð	Ávaxta- og grænmetisdeild	Mjólkur-vörudeild	Kassi nr. 1	Kassi nr. 2	Kassi nr. 3
6:00	Keith	Jamal	Lewis	Justin	Gabriela		
7:00	Keith	Jamal	Lewis	Justin	Gabriela		
8:00	Keith	Jamal	Lewis	Justin	Gabriela		
9:00	Keith	Jamal	Lewis	Justin	Gabriela		
10:00	Keith	Jamal	Lewis	Justin		Shelby	
11:00	Monica	Eleanor	Lewis/Kate	Matt	Gabriela	Shelby	
12:00	Monica	Eleanor	Lewis/Kate	Justin/ Matt	Gabriela	Shelby	
13:00			Lewis/Kate	Justin/ Matt	Gabriela	Shelby	Eleanor
14:00			Lewis/Kate	Justin	Gabriela		Eleanor
15:00				Matt		Shelby	
16:00				Matt	Emily	Shelby	
17:00				Matt	Emily	Parvati	Jesse
18:00				Matt	Emily	Parvati	Jesse
19:00				Matt	Emily	Parvati	Jesse
20:00					Emily	Parvati	Jesse
21:00						Parvati	Kate
22:00					Carol		Kate

Mynd 12.9 Taflan sýnir mönnun vinnustöðva eftir klukkustundum. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, með CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Slík vakttafla sýnir hvert starfssvið, hvenær þarf að manna það og hvaða starfsmaður sinnir því á hverjum tíma. Rekstrarstjórinn getur séð í töflunni að hverju hlutverki hefur verið úthlutað tilteknum starfsmanni á afmörkuðu tímabili. Ef verkefni eru ekki unnin getur taflan hjálpað stjórnandanum að taka upplýsta ákvörðun um hvort ráða þurfi fleira fólk. Ef vandamál kemur upp sést jafnframt hvaða starfsfólk vann á viðkomandi vinnustöð og hægt er að leita beint til þess eftir upplýsingum. Geti starfsmaður ekki mætt á vakt getur stjórnandinn breytt töflunni hratt og tryggt að öllum verkefnum sé sinnt og öll störf mönnuð.

Einnig má birta vaktir einstakra starfsmanna og úthlutaðar vinnustöðvar í töflureikni (mynd 12.10). Þannig getur rekstrarstjórinn skipulagt réttan vikulegan vinnutíma hvers starfsmanns og gert ráð fyrir launakostnaði. Starfsfólkið veit hvar það á að vera og hvenær matarhlé eru áætluð, en rekstrarstjórinn veit jafnframt hvar viðkomandi á að vera. Þegar spurningar vakna um reksturinn sést hver átti að vera á staðnum og hægt er að leita beint til þess starfsmanns.

Tími	Keith	Eleanor	Jamal	Lewis	Shelby	Jesse	Emily	Carol
6:00	Verslunargólf		Afgreiðsla	Grænmetisdeild				
7:00	Verslunargólf		Afgreiðsla	Grænmetisdeild				
8:00	Verslunargólf		Afgreiðsla	Grænmetisdeild				
9:00	Verslunargólf		Afgreiðsla	Grænmetisdeild				
10:00	Verslunargólf		Afgreiðsla	Hlé	Kassi 2			
11:00	Verslunargólf	Afgreiðsla	Hlé	Grænmetisdeild	Kassi 2			
12:00	Verslunargólf	Afgreiðsla	Hlé	Grænmetisdeild	Kassi 2			
13:00	Verslunargólf	Kassi 3	Afgreiðsla	Grænmetisdeild	Kassi 2			
14:00	Verslunargólf	Kassi 3	Afgreiðsla	Grænmetisdeild	Hlé			
15:00	Verslunargólf	Afgreiðsla	Afgreiðsla		Kassi 2			
16:00	Verslunargólf	Afgreiðsla			Kassi 2		Kassi 1	
17:00		Afgreiðsla				Kassi 3	Kassi 1	
18:00		Afgreiðsla				Kassi 3	Kassi 1	
19:00		Afgreiðsla				Kassi 3	Kassi 1	
20:00						Kassi 3	Kassi 1	
21:00								
22:00								Kassi 1

Mynd 12.10 Taflan sýnir vaktir starfsfólks eftir klukkustundum. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, með CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Verkfæri á borð við töflureikna nýtast við vaktaskipulag og stjórnun daglegs rekstrar og skapa skipulag og stöðugleika í starfseminni. Stjórnendur vita að hverju verkefni hefur verið úthlutað og starfsfólk veit hvar það á að vera eða hvað það á að gera yfir daginn. Flókin fyrirtæki með marga starfsmenn og fjölþætta starfsemi þurfa ítarlegri áætlanagerð og fastara skipulag. Fyrirtæki með mjög fáa starfsmenn geta haft lausara skipulag. Skrifleg áætlun ætti þó að tilgreina flest þau verkefni og þá starfsemi sem sinna þarf, hver annast hvert verk og hvenær það skal unnið.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á netinu er að finna fjölmörg sniðmát og töflureikna sem lítil fyrirtæki geta notað til að skipuleggja starfsfólk og vaktir. Leit í algengum leitarvélum með lykilorðum á borð við starfsfólk, vaktaáætlun, vinnustöð og sniðmát getur skilað mörgum niðurstöðum.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Vaktaskipulag virðist einfalt

Erfitt getur verið að tímasetja afhendingu efnis og íhluta fyrir starfsemi sem fer fram á föstum stað. Enn erfiðara getur þó verið að samræma eigin dagskrá við ófyrirsjáanlega þörf fyrir barnagæslu nálægt vinnustaðnum. Avni Patel Thompson tókst á við þessa umfangsmiklu áskorun þegar hún stofnaði Poppy, barnagæsluþjónustu eftir þörfum, árið 2015.

Öllum fyrirtækjum getur reynst erfitt að afla viðskiptavina og starfsfólks. Þegar viðskiptalíkanið byggist annars vegar á viðskiptavinum með ófyrirsjáanlegar þarfir og hins vegar á starfsfólki sem sækist eftir stöðugum tekjum þarf þó tæknilega þróaða lausn. Poppy var smáforrit þar sem foreldrar gátu sent inn beiðni um umönnunaraðila. Reiknirit þess leitaði síðan meðal allra tiltækra umönnunaraðila sem gátu unnið á umbeðnum tíma og voru í hæfilegri fjarlægð. Þegar smáforritið hafði lokið vinnslunni tók starfsmaður lokaákvörðun og staðfesti við fjölskylduna hvaða umönnunaraðili hefði verið valinn.

Poppy varð því miður undir í þeim markaðs- og efnahagsaðstæðum sem hrjáðu barnagæslugeirann og hætti starfsemi í desember 2018. Viðskiptalíkanið sýnir þó eina mögulega leið til að leysa flókin skipulagsvandamál.

Spurningar um Poppy og aðferðir fyrirtækisins við vaktaskipulag:

- Hvers vegna hentar smáforrit betur en starfsmaður í fullu starfi til að sinna vaktaskipulagi af þessu tagi?
- Hvaða kröfur eru gerðar til viðskiptavinarins, starfsmannsins og fyrirtækisins?
- Getur ný hagnýting tækninnar vegið upp á móti öðrum efnahags- og markaðsþáttum?
- Hversu áreiðanleg er tæknin? Hvaða mögulegu ógn getur uppfærsla tækninnar skapað fyrir hina „viðurkenndu“ aðferð við vaktaskipulag?

Fyrir verkefni sem sinna þarf mánaðarlega, ársfjórðungslega eða árlega getur einfalt skipulagsdagatal verið gagnlegt verkfæri til að skipuleggja vinnuna og minna á hvað þarf að gera og hvenær. Meðal verkefna sem ljúka þarf á réttum tíma yfir árið eru greiðsla og skil launatengdra gjalda, umsóknir um endurnýjun trygginga, endurnýjun leyfa og starfsheimilda, þjálfun starfsfólks og endurnýjun starfsréttinda og reikningagerð fyrir tiltekna viðskiptavini. Dagatal getur einnig hjálpað við að skipuleggja auglýsingar og markaðsaðgerðir. Sumir viðburðir fara fram reglulega á sama tíma ár hvert eða innan þekkts tímabils. Þá má sjá hvenær hefja þarf auglýsinga- og markaðsherferðir.

Hægt er að skipuleggja meiriháttar viðhald og viðgerðir fyrir fram eða halda utan um fyrirhugaðar verðhækkanir, launahækkanir, breytingar á matseðli, tilfærslu hillna vegna árstíðabundinna vara og umfangsmikil þrif eða viðhaldsverk.

Þegar rekstur hefst kann að þurfa að laga rekstraráætlunina. Frumkvöðull kann að hafa yfirsést þætti sem koma reglulega upp eða talið suma þeirra áhrifalitla þótt þeir reynist mikilvægir. Einnig kann hann að hafa lagt mikla áherslu á áhrif sem síðan koma aldrei fram. Þegar fyrirtækið hefur starfsemi kunna viðskiptavinir og samkeppnisaðilar að hegða sér öðruvísi en búist var við. Starfsfólk getur búið yfir færni sem ekki var tilgreind í skriflegu áætluninni eða skort færni sem þar var gert ráð fyrir. Jafnvel vel unnin rekstraráætlun þarf

líklega einhverjar lagfæringar skömmu eftir að starfsemi hefst. Sé hún rétt mótuð í upphafi ætti þó sjaldan að þurfa að endurskoða hana frá grunni.

Eftirlit

Eftirlit er einn þeirra þátta sem eiga að vera í sérhverri rekstraráætlun. Í rekstraráætlun, markaðsáætlun, starfsþróunaráætlun eða annarri áætlun í fyrirtækjarekstri felst eftirlit í að mæla niðurstöður og meta þá starfsemi sem leiddi til þeirra. Eftirlitsþáttur viðskiptaáætlunar svarar spurningunum: „Náðum við því sem við ætluðum okkur?“ og „Náðum við markmiðunum innan þess tíma sem við settum okkur?“ Án árangursmælinga veit frumkvöðullinn ekki hvort reksturinn gengur eins og búist var við, verr eða betur.

Ef fyrirtæki stendur sig betur en búist var við þarf frumkvöðullinn að kanna hvort upphaflegar væntingar hafi verið of lágar eða hvort annar þáttur hafi stuðlað að betri árangri. Ef árangurinn er hins vegar lakari en búist var við þarf að fara yfir tvennt. Í fyrsta lagi, hvers vegna er niðurstaðan lakari og hverju má breyta til að bæta árangurinn? Í öðru lagi, hvaða áhrif hefur lakari niðurstaða á rekstrarhæfi fyrirtækisins?

Samanburður raunverulegra og væntra niðurstaðna er innri samanburður sem nefnist grunnlínugreining. Hún skiptir máli vegna þess að frumkvöðullinn þarf að meta hvað fyrirtækið hefur gert í samanburði við það sem það getur eða ætti að gera. Að lokinni grunnlínugreiningu má ákveða að breyta afkastagetu fyrirtækisins. Innri samanburð ætti þó að styðja með ytri greiningu sem nefnist viðmiðunargreining. Með samanburði við náinn samkeppnisaðila eða meðaltal atvinnugreinarinnar fæst skýrari mynd af stöðu fyrirtækisins á stærri markaði.

Viðmið atvinnugreinar

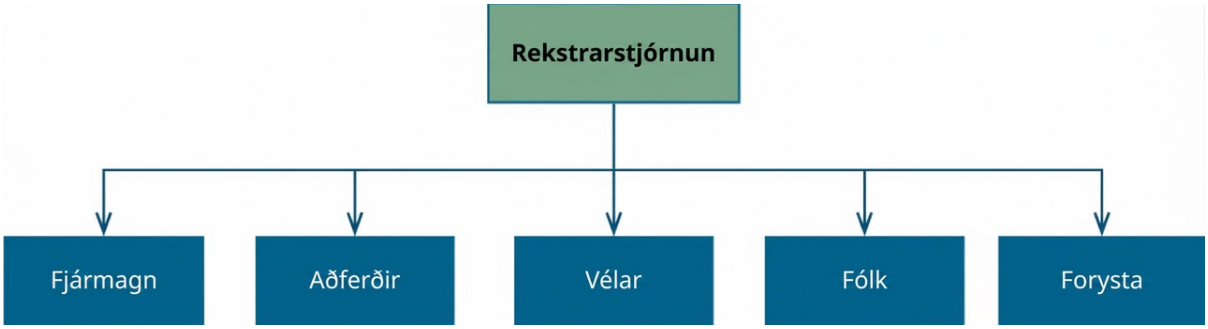
Ef körfuknattleikslið skorar sextíu og átta stig, vinnur það þá leikinn? Ef hafnaboltalið skorar fjögur hlaup, vinnur það þá? Ef knattspyrnulið skorar fimm mörk, hefur það tapað? Svarið við öllum þremur spurningunum er einfalt: Við þurfum meiri upplýsingar. Án þess að vita stig eða mörk mótherjans vitum við ekki hvort liðið vann eða tapaði. Nauðsynlegt er að hafa aðra niðurstöðu til samanburðar, því annars segja stigin ekkert.

Á sama hátt þurfa fyrirtæki að bera eigin árangur saman við einhvern ytri mælikvarða. Samanburður við meðaltal atvinnugreinar, leiðandi fyrirtæki í greininni eða markaðshluta nefnist viðmiðunargreining. Hún gerir kleift að bera fyrirtækið beint saman við atvinnugreinina eða markaðinn í heild eða við leiðandi fyrirtæki í greininni. Með því að skoða nokkra árangursmælikvarða má sjá hvort frammistaða fyrirtækisins geti staðið undir rekstrinum til langs tíma eða hvort staðbundinn markaður þess er óvenjulegur samanborið við markað annars fyrirtækis. Þótt sprotafyrirtæki standist ekki meðaltal atvinnugreinarinnar eða frammistöðu leiðandi fyrirtækis þýðir það ekki að því sé illa stjórnað eða að það geti ekki skilað hagnaði. Lakari frammistaða en hjá leiðandi fyrirtækjum sýnir aðeins að fyrirtækin eru ekki eins. Oft er gagnlegra að miða við staðbundið markaðssvæði en við leiðandi fyrirtæki á landsvísu eða atvinnugreinina í heild.

Rekstrarstjórnun

Draga má rekstrarstjórnun saman í þremur orðum: Ljúkið verkinu! Grunnur hennar er kenningin um vísindalega stjórnun. Eins og fram hefur komið þróaði Frederick Taylor vísindalega stjórnun til að innleiða skipulag, tímasetningar, samhæfingu, stöðlun og samvinnu starfsfólks í framleiðsluferlið. Taylor leit á verksmiðju sem stóra og fjölþætta skipulagsheild þar sem margar innbyrðis tengdar aðgerðir þyrftu að starfa saman eins og ein stór vél. Samhæfa þurfti verkefni hvers starfsmanns innan hóps við störf annarra í sama hópi. Síðan þurfti að samhæfa hvern hóp við aðra starfshópa og sameina hópana í stærri einingar. Til að halda efni á hreyfingu í gegnum framleiðsluferlið þurfti að skipuleggja, tímasetja og vakta starfsemina.

Hvort sem unnið er í framleiðslu, þar sem hráefni er umbreytt í fullunnar vörur, eða þjónustu, þar sem viðskiptavinir fá upplifun, þurfa þessir fimm þættir rekstrarstjórnunar — skipulag, tímasetningar, samhæfing, stöðlun og samvinna — að vera undirstaða starfseminnar. Til að starfsemin skili árangri þarf fyrirtækið mikilvæg aðföng: fjármagn, aðferðir, vélar, fólk og forystu (mynd 12.11). Ef einhvern þessara lykilþátta stjórnunar skortir eða einhver þeirra er ófullnægjandi er fyrirtækið líklega rekið með óskilvirkum hætti og í meiri hættu á rekstrarbresti.



Mynd 12.11 Fjármagn, aðferðir, vélar, fólk og forysta mynda undirstöðu rekstrarstjórnunar. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, með CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Fjármagn

Hugtökin peningar, handbært fé og gjaldmiðill eru oft notuð jöfnum höndum, en hvert þeirra hefur sérstaka merkingu og notkun. Peningar eru sérhver lögmætur greiðslumiðill sem nota má í skiptum fyrir vörur og þjónustu. Þeir ná til seðla og mynta en einnig ávísana og greiðslufyrirmæla. Í þróunarlöndum geta peningar verið hvers kyns efnisleg verðmæti sem fólk vill nota í skiptum fyrir vörur eða þjónustu. Peningar eru þó að mestu leyti í formi handbærs fjár.

Handbært fé vísar yfirleitt til reiðufjár eða gjaldmiðils en nær einnig til innstæðna hjá fjármálastofnun, svo sem á tékka- eða sparnaðarreikningi eða bundnum innlánsreikningi. Viðskiptavinir geta til dæmis greitt með seðlum, mynt, ávísun, debetkorti eða kreditkorti. Seðlar og mynt eru lögð inn í banka en debet- og kreditkortaviðskipti færast inn á tékkareikning fyrirtækisins. Staða handbærs fjár hækkar sem nemur innborgunum, óháð greiðsluformi. Handbært fé kemur fram í efnahagsreikningi fyrirtækisins og sýnir þá fjárhæð sem það hefur til ráðstöfunar til að greiða skuldir og aðrar skuldbindingar.

Gjaldmiðill er seðlar og mynt sem stjórnvöld láta prenta eða slá, gefa út og ábyrgjast. Gjaldmiðli er skipt í einingar eða nafnverð, bæði í seðlum og mynt. Með auknum alþjóðaviðskiptum og meiri för fólks milli landa er mikilvægt að frumkvöðull skilji hvernig heimsmarkaðir hafa áhrif á verðgildi peninga. Stjórnvöld hvers lands ákveða hvaða einingar gjaldmiðils eru gefnar út. Gengi gjaldmiðils ræðst af því á hvaða kjörum má skipta honum fyrir annan gjaldmiðil. Hráefni og aðföng frá öðrum löndum geta hækkað verulega í verði ef Bandaríkjadalur veikist eða gjaldmiðill upprunalandsins styrkist. Á sama hátt geta breytingar á gengi lækkað verð hráefna og aðfanga.

Það getur ráðið úrslitum um vöxt og rekstrarhæfi til langs tíma að frumkvöðull í nærsamfélaginu skilji hvernig alþjóðleg peningastefna og fjármálastarfsemi hafa áhrif á hann. Nauðsynlegt er að hafa skýra mynd af áætluðum efniskostnaði og nægilegt fé til ráðstöfunar á réttum tíma til að standa við fjárhagslegar skuldbindingar.

Lausafjárstaða mælir getu fyrirtækis til að standa við tafarlausar og skammtímaskuldbindingar, það er þær sem falla í gjalddaga innan árs. Hún lýsir því hversu vel veltufjármunir geta staðið undir skammtímaskuldum. Fyrirtæki með góða lausafjárstöðu getur greitt fjárhagslegar skuldbindingar sínar á réttum tíma, oft með mjög stuttum fyrirvara. Greiði fyrirtækið reikninga á réttum tíma er áhætta lánveitenda minni og þeir leggja því lægri vexti á lán. Vátryggingafélög kunna að bjóða lægri iðgjöld og birgjar staðgreiðsluafslátt gegn snemmbúinni greiðslu. Góð lausafjárstaða er lífsnauðsynleg fyrir lítið fyrirtæki, enda getur aðgangur þess að öðrum fjármögnunarkostum verið takmarkaður.

Aðrar uppsprettur handbærs fjár eru meðal annars lánareikningar, svo sem lánalína, kreditkort fyrirtækis, viðskiptaskuldir og lán, auk orðspors og viðskiptavildar eigandans. Lánalína er samningur milli banka og innstæðueiganda þar sem bankinn heimilar lántöku allt að tiltekinni hámarksfjárhæð hvenær sem er á lánstímanum. Lántakandinn greiðir gjald á lánstímanum hvort sem skuld stendur inni eða ekki og vexti þegar lánsfjárhæð er nýtt. Þessar fjármögnunarleiðir eru allar fyrirhafnarmeiri og krefjast meiri áætlanagerðar og undirbúnings en lausafjárreikningar. Þær eru þó yfirleitt nauðsynlegar nýjum eiganda fyrirtækis til að greiða fyrir starfsemina áður en tekjur fara að berast frá viðskiptavinum. Röng stjórnun þessara skammtímaskulda getur auðveldlega orðið litlu fyrirtæki þungbær. Til að stjórna fjárhagslegum skuldbindingum fyrirtækisins betur þarf frumkvöðullinn að vita hvaða fjármálatæki standa til boða, hvernig þau eru notuð og hvaða tæki hentar hverjum tilgangi. Fjármögnun er notkun fjármuna til að standa undir starfsemi fyrirtækis. Líftími fjármögnunar ætti að samræmast endingartíma þeirrar auðlindar sem hún greiðir fyrir. Langtímaskuldir vegna lands, bygginga, búnaðar og véla ætti að greiða með langtímafjármálagerningum sem nefnast tryggðar skuldir. Yfirleitt ætti lán sem tekið er til kaupa á langtímaeign að hafa styttri líftíma en eignin. Vél sem á að endast í tíu ár ætti til dæmis að fjármagna með láni sem verður fullgreitt á innan við 120 mánuðum (tíu ár × tólf mánuðir). Tilgangur langtímaskuldar er að skapa tekjur umfram afborganir og vexti. Þannig greiðir eignin fyrir sig með því að skapa meira handbært fé en þarf til að greiða höfuðstól lánsins, vexti af eftirstöðvum, rekstrarkostnað búnaðarins og viðbótartryggingar eða skatta sem lagðir eru á hann.

Skammtímaskuldir, svo sem laun, skattar, tryggingar og önnur rekstrargjöld, ætti að greiða með skammtímafjármunum. Flestar skammtímagreiðslur falla til vikulega, svo sem

laun, eða að minnsta kosti mánaðarlega, svo sem tryggingar og húsaleiga. Til skammtímafjármuna teljast sölutekjur, viðskiptakröfur, fyrirframgreiðslur og lánalína. Ef langtíma- og skammtímafjármögnun er ruglað saman er fjárhagslegum stöðugleika fyrirtækisins stefnt í hættu. Röng fjármálastjórn getur leitt til þess að fyrirtækið geti ekki greitt reikninga á réttum tíma. Geti það ekki staðið við skammtímaskuldbindingar sínar er óvíst að reksturinn geti haldið lengi áfram.

Ein af tveimur mikilvægustu skyldum frumkvöðulsins er að stjórna því handbæra fé sem kemur inn og fer út. Jákvætt sjóðstreymi er þegar innstreymi handbærs fjár er meira en útstreymið. Neikvætt sjóðstreymi er þegar minna fé berst en greitt er út. Öll fyrirtæki og samtök upplifa einhvern tíma neikvætt sjóðstreymi. Góðir stjórnendur hafa þó sparnaðarreikning eða aðgang að öðru handbæru fé til að standa við skammtímaskuldbindingar. Mikilvægast er að sjóðstreymið sé jákvætt til langs tíma.

Það er sjaldan skemmtilegt að greiða reikninga, einkum þegar lítið handbært fé er til ráðstöfunar. Þrjár algengar greiðsluaðferðir eru lánskjör, greiðsla við afhendingu og fyrirframgreiðsla inn á reikning. Birgjar frumkvöðuls kunna að nota allar þrjár aðferðirnar og frumkvöðullinn getur sömuleiðis beitt þeim öllum við innheimtu frá viðskiptavinum.

Þegar reikningar falla í gjalddaga og fyrirtækið á ekki nægilegt handbært fé eða tímasetningin hentar illa þarf það að nýta lánskjör. Lán felur í sér loforð um að greiða síðar fyrir eitthvað sem þegar hefur verið afhent. Skammtímalán geta verið án vaxta eða gjalda, svo sem viðskiptaskuldir sem fjallað er um í kaflanum Fjármál og reikningshald frumkvöðla. Birgjar leyfa rótgrónum viðskiptavinum gjarnan að taka við birgðum eða vörum án þess að greiða við afhendingu. Greiðslan fellur þá í gjalddaga á tilteknum degi eða að ákveðnum tíma liðnum.

Birgir býður oft greiðslukjör við lok reikningstímabils. Ef kjörin eru til dæmis nettó þrjátíu daga er gert ráð fyrir að kaup lítils fyrirtækis í einum mánuði verði greidd að fullu í lok næsta mánaðar. Greiðslur eftir gjalddaga bera viðurlög og vexti. Stundum býður birgir hvata til snemmbúinnar greiðslu, svo sem 2 prósenta afslátt ef greitt er innan fimmtán daga.

Mörg sprotafyrirtæki þurfa að greiða um leið og vara er afhent. Þetta viðskiptaform nefnist greiðsla við afhendingu (COD). Afhendingaraðili eða netþjónusta afhendir þá vöruna fyrst eftir að greiðsla hefur borist. Þetta greiðsluform getur íþyngt sprotafyrirtæki með slaka lausafjárstöðu. Á hinn bóginn getur sprotafyrirtæki dregið úr tapi með því að krefja nýja viðskiptavini um greiðslu við afhendingu, því þá berst fé sem það getur notað til að standa við eigin skuldbindingar.

Fyrir einstakar eða sérhæfðar vörur krefjast sumir birgjar innborgunar áður en framleiðsla hefst. Hún dregur úr fjárhagslegri áhættu birgjans vegna sérsmíðaðrar vöru sem erfitt gæti verið að endurselja ef upphaflegi viðskiptavinurinn hættir við kaupin. Innborgunin veitir framleiðandanum einnig fé til kaupa á hráefni í fullunnu vöruna. Fyrir frumkvöðul í sprotarekstri getur fyrirframgreiðsla vöru þrengt að handbæru fé til daglegs rekstrar. Greiði viðskiptavinir hins vegar inn á vöruna áður en hún er framleidd fær frumkvöðullinn vaxtalaust lán frá þeim.

Allar þessar þrjár greiðsluaðferðir eru notaðar í viðskiptum. Handbært fé sem skapast á hverju fjárhagstímabili þarf að vera jafnhátt eða hærra en útgjöld sama tímabils. Að öðrum kosti getur fyrirtækið orðið uppiskroppa með fé og ekki haft efni á að halda rekstrinum áfram.

Aðferðir

Fræðigreinin um hvernig vinna er innt af hendi nefnist vinnuvistfræði. Hún felst í að hanna, raða og samhæfa verkfæri og búnað þannig að hreyfingar starfsfólks séu öruggar og skilvirkar og vörur fari tímanlega og á hagkvæman hátt um réttar vinnustöðvar.

Vinnuaðferðir skipta ef til vill mestu þegar flóknar vélar og búnaður koma við sögu. Samfelld færsla vara frá einu framleiðslustigi til þess næsta ætti að draga úr tíma og fyrirhöfn starfsfólks og lækka þannig kostnað. Hráefni ætti að afhenda sem næst þeim stað þar sem það verður notað. Auðveldara og skilvirkara er að flytja og geyma stórar birgðir við hvert samsetningarstig en að geyma íhluti annars staðar og færa þá að vinnustöðvum eftir þörfum. Tímanleg afhending birgða er jafnframt mikilvæg. Sú aðferð að afhenda efni nákvæmlega þegar þess er þörf nefnist afhending á réttum tíma. Komi bilun í íhlut í ljós má rekja hvar hann var settur saman og leiðrétta gallann fljótt.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Birgðakerfi með afhendingu á réttum tíma, sem Toyota Motor Corporation þróaði í Japan á sjöunda og áttunda áratug 20. aldar, gjörbreytti framleiðslustjórnun. Við þróun kerfisins nýtti Toyota þrjá mikilvæga þætti í Japan eftir stríð: (1) takmarkaðar auðlindir, þar á meðal handbært fé; (2) virðisaukandi starfsemi; og (3) traust á gagnkvæmum og hagkvæmum viðskiptatengslum. Þannig tókst fyrirtækinu að forðast sóun fjárfestinga og stjórna vinnuálagi með skilvirkum hætti. Horfið á þetta myndskeið um fleiri sameiginlega þætti sprotafrumkvöðla og Toyota.

Þjónustugreinar beita einnig færibandanálguninni.[16] Þegar starfsfólk nær góðum tökum á verkefnum sínum getur það unnið þau með sem fæstum aðgerðum án þess að fórna gæðum.[17] Færibandanálgunin hefur leitt af sér aðra vinnuvistfræðilega hugmyndafræði, straumlínustjórnun verkefna.[18]

16

F. Abdi, K. S. Sohrab og S. J. Seyed Mohammad. „Gleanlean: How to Use Lean Approach in Service Industries.“ Journal of Services Research 6 (2006): 191–206.

17

T. Levitt. *Production-Line Approach to Service.* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1972).

18

G. T. Passwater. „Industrialization of the Industry.“ BodyShop Business 18, nr. 11 (1999): 92.

Margir skyndibitastaðir, svo sem McDonald’s og Subway, nota færibandanálgun til að útbúa mat hratt og rétt. Við hamborgaragerð velur einn starfsmaður til dæmis brauðið, setur viðeigandi kjöt á það og færir það næsta starfsmanni, sem kann að bæta við lauk, osti, tómati og salati áður en pöntunin fer á næstu stöð. Þegar hamborgarinn er tilbúinn færir síðasti starfsmaðurinn hann í umbúðir og setur í poka eða á bakka.

Þegar verkefni starfsfólks takmarkast við örfáar aðgerðir eykur endurtekning hreyfinga vinnuhraðann. Slík sérhæfing leiðir til meiri gæða, eykur framleiðni og skilvirkni hvers starfsmanns og fækkar mistökum. Þessi verkaskipting er orðin mikilvægur þáttur í

vestrænum haglíkönum. Adam Smith skýrði hana fyrst í ritinu Auðlegð þjóðanna (1776) og tók títuprjónaframleiðendur sem dæmi. Hann setti fram þá kenningu að færri verkefni á hvern framleiðanda gerðu honum kleift að auka skilvirkni hreyfinga, sem leiddi bæði til samræmdari gæða og meiri framleiðslu.

Aukin gæði og meira vinnumagn efla framleiðni og arðsemi starfsfólks. Samvinna fólks sem vinnur í nálægð hvert við annað myndast með eðlilegum hætti. Veikleiki hjá einum starfsmanni getur jafnast út með auknu framlagi annars. Mannafli víkur þó í síauknum mæli fyrir vélum og rafeindatækjum sem hafa þróast frá iðnbyltingunni og áfram í tæknibyltingu nútímans. Engu að síður er vinna fólks ómissandi í framleiðsluferlinu, hvort sem um er að ræða sköpun og samsetningu vara eða þjónustustarfsemi.

Vélar

Frá lokum átjándu aldar færði iðnbyltingin vinnu frá vöðvaafli yfir í vélrænt afl. Síðan þá hefur fólk notað vélar til verkefna sem eru umfangsmeiri en það gæti unnið eitt eða með stórum dráttardýrum. Vélar skila stöðugri vinnu og meira magni en mannlegt vinnuafl með lægri kostnaði á hverja framleidda einingu. Stofnkostnaður þeirra getur þó verið mikill.

Fyrir frumkvöðul í sprotarekstri geta vélakaup verið erfið, tímafrek og flókin. Fyrst þarf að skoða heildareignarkostnað (TCO), það er allan kostnað við eignarhald stórra fjárfestingarvara, þar á meðal beinan stofnkostnað, beinan rekstrarkostnað og óbeinan kostnað. Erfitt getur verið að viðhalda og gera við rekstrarbúnað, einkum þegar framleiðsluáætlun krefst þess að vélin sé í gangi. Slök áætlanagerð getur orðið mjög kostnaðarsöm, sérstaklega fyrir sprotafyrirtæki, því geta fyrirtækisins til að framleiða og afhenda á réttum tíma mótar það traust sem viðskiptavinir og starfsfólk bera til þess.

Við ákvörðun um búnaðarkaup þarf að taka tillit til alls kostnaðar við kaupin og getu vélarinnar til að skapa tekjur eða lækka kostnað. Til útgjalda teljast ekki aðeins kaupverð heldur einnig afhending, uppsetning, kvörðun og rekstrarkostnaður. Vextir af láni eru einnig hluti af kostnaði við öflun búnaðarins. Margir nýir eigendur fyrirtækja líta fram hjá þeim þætti en góður fagaðili í reikningshaldi ætti að hafa hann í huga.

Dulinn kostnaður við stórkaup felst stundum í tilteknum rekstrargjöldum. Nýir eigendur fyrirtækja einblína of oft á uppsett kaupverð fremur en heildarkostnað búnaðarins. Stór búnaður getur þurft sérstaka afhendingu og haft í för með sér annan flutningskostnað. Eftir afhendingu kunna sérhæfðir tæknimenn að þurfa að setja hann upp. Stundum þarf að styrkja gólf til að bera aukið álag eða uppfæra rafkerfi fyrir nauðsynlegan straum. Eftirlit sveitarfélags, fylkis eða alríkis kann að vera skilyrði fyrir starfsleyfi búnaðarins. Ábyrgðartryggingar geta jafnframt krafist skoðana og leyfa til viðbótar við opinber leyfi. Öll þessi útgjöld hækka heildarkostnað við öflun búnaðarins. Oft teljast þau sokkinn kostnaður sem fæst hvorki endurheimtur við endursölu búnaðarins né með aukinni framleiðslu.

Kaup á vélum og öðrum stórum búnaði flokkast sem fjárfesting eða fjárfestingarútgjöld. Fjárfestingarútgjöld eru stór kaup á rekstrareign sem ætlað er að endast lengur en þrjú ár eða hefur enn fjárhagslegt verðmæti eftir að hún hefur verið afskrifuð að fullu. Best er að kaupa fjárfestingarvörur, svo sem byggingar, búnað, vélar og húsbúnað, fyrir lánsfé svo fyrirtækið geti notað handbært fé til rekstrargjalda. Rekstrargjöld tengjast daglegri og viðvarandi starfsemi, svo sem birgðum, skrifstofuvörum, launum, tryggingum og veitum. Þegar eign er

sett að veði fyrir skuld fær lánveitandinn veðrétt í eigninni. Skuldin verður þá tryggð skuld sem studd er endursöluverðmæti eignarinnar. Til að létta fjárhagslega byrði stórkaupa er afskrift, það er verðrýrnun eignar, færð sem gjald í rekstrarreikningi og lækkar þannig skattskyldar tekjur og skattskuldbindingu.

Almennt ætti greiðslutími fjárfestingarútgjalda að vera jafn eða styttri en væntur endingartími búnaðarins. Fyrirtæki gæti til dæmis keypt offsetprentvél sem á að endast í tuttugu ár og fjármagnað hana með láni sem verður fullgreitt áður en sá tími er liðinn. Best er að skuldin sé greidd áður en eignin er afskrifuð að fullu, en í sumum tilvikum kann lánstíminn að vera lengri en afskriftartíminn.

Afköst véla hafa takmörk. Hámarksafkastageta er mesti fjöldi eininga sem vél getur framleitt á tilteknu tímabili. Raunhæf afkastageta er sá fjöldi eininga sem með sanngirni má búast við að hún framleiði á sama tíma. Munurinn þar á er varafkastageta. Þar sem þurft getur að hita vélar upp, setja efni í þær og taka úr, smyrja hreyfanlega liði, skoða og gera við reimar og slöngur eða sinna öðrum rekstrarverkum geta þær ekki starfað við hámarksafkastagetu til lengdar.

Auðvelt er að ofmeta fjölda framleiddra eininga við útreikning framleiðslustigs. Til að offsetprentvél virki rétt þarf að setja pappír í hana, bera blek á valsana, stilla pappírsgrip og prenta eitt eða tvö prufublöð til að kanna blekþekju og skýrleika myndar. Allt þetta tekur tíma þótt aðgerðirnar skili ekki seljanlegri framleiðslu. Þar sem hvert fyrirtæki býr við sérstakar kröfur og þætti sem hafa áhrif á afkastagetu er best að skrá eigin frammistöðu með tímanum og reikna meðaltal. Að öðrum kosti geta upplýsingar frá ráðgjafa eða vinsamlegum samkeppnisaðila nægt til áætlanagerðar og fjárhagsáætlunar.

Rekstur véla kostar fé. Aukin skilvirkni og meiri framleiðsla eru helstu hvatar til kaupa á nýjum búnaði. Meta þarf fjölgun framleiddra eininga, rekstrarkostnað á einingu, minni sóun og aukin vörugæði. Eigandi matvöruverslunar með gamlan frysti sem heldur enn réttu hitastigi gæti talið rétt að skipta honum út. Nýr frystir, með öllum tilheyrandi kostnaði og aukinni orkunýtni, breytir þó ekki fjölda matvara sem teknar eru úr honum og seldar. Aðeins má líta til mismunar á raunverulegum rafmagnskostnaði tækjanna. Mótunarvél sem minnkar sóun og framleiðir fleiri mótaða hluti á klukkustund kann hins vegar að vera fjárfestingarinnar virði.

Allar vélar bila, yfirleitt á óheppilegum tíma og stað. Að gera við búnað þegar hans er þörf líkist því að vegavinnuflokkur reyni að lagfæra holur án þess að stöðva umferð. Tvennt skiptir því miklu í stjórnun. Annað er framleiðslutími, sá tími þegar vél framleiðir seljanlegar vörur, og nefnist einnig vinnslutími. Hitt er stöðvunartími, þegar framleiðsla liggur niðri vegna viðgerða, áfyllingar birgða eða ófyrirséðra verka. Regluleg viðhaldsáætlun með fyrirbyggjandi viðgerðum og skoðunum dregur úr óvæntum stöðvunartíma og bilunum. Ef gert er við búnaðinn áður en þess verður brýn þörf gengur hann greiðlega og með skilvirkum hætti, kostnaður lækkar til langs tíma og auðveldara verður að stjórna útgjöldum. Óvæntar bilanir stöðva ekki aðeins rekstur heldur geta tafið afhendingu vara og þjónustu. Það getur dregið úr áreiðanleika fyrirtækisins og trausti viðskiptavina og þannig haft áhrif á sölu síðar.

Sérhver vél úreldist að lokum og þarf þá að endurnýja hana. Freistandi getur verið að eignast nýjasta og fullkomnasta búnaðinn þótt fjárhagurinn leyfi það ekki. Endurnýjun búnaðar er mikilvæg ákvörðun, hvort sem um er að ræða stóran iðnaðarbúnað sem fagaðilar

þurfa að setja upp eða skrifstofubúnað sem starfsfólk getur komið fyrir. Of oft eru nýjar vélar valdar samkvæmt sömu viðmiðum og lýsa getu gömlu vélanna. Það kann að duga í atvinnugrein sem breytist lítið yfir mjög langan tíma, en flestar greinar taka miklum breytingum og þurfa nútímalegan búnað.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Orkuöflun heima fyrir

Umhverfisvænar lausnir njóta mikilla vinsælda. Ein leið orkufyrirtækja til að draga úr umhverfisáhrifum er raforkuframleiðsla með vindi. Enn sem komið er eru nær öll vindorkuverkefni umfangsmikil, með vindorkuverum sem samanstanda af hundruðum vindmylluturna í dreifbýli. Sem stendur er óhentugt að koma vindmyllum fyrir við einstök heimili. Skipulagsreglur takmarka hæð mannvirkja, kostnaður húseigenda er meiri en ávinningurinn og nágrannar hafa áhyggjur af mögulegri hljóð- og sjónmengun.

Þessar áhyggjur eiga við þá vindmyllukosti sem nú standa til boða. Dettur ykkur í hug önnur lausn sem væri gagnleg, hagkvæm og félagslega ásættanleg í íbúðahverfum borga? Hvaða eðliseiginleika þyrfti að hafa í huga? Hvers konar raunhæfrar afkastagetu væri þörf? Gæti heimili haft fleiri en eina gerð rafrásar fyrir ólíkar þarfir? Þurfum við vöru sem framleiðir rafmagn fyrir núverandi heimilisnotkun eða ættum við einfaldlega að endurhugsa rafkerfi heimila frá grunni?

Frumkvöðlar skapa ekki aðeins nýjar vörur og þjónustu heldur endurskilgreina einnig vandamálið. Þeir kunna að þurfa að laga lausnina að öðrum umhverfisþáttum. Til dæmis var engin þörf á bundnu slitlagi áður en bifreiðar komu til sögunnar. Bensínsala og bílaviðgerðir voru óþarfar áður en bifreiðin náði útbreiðslu. Fjöldaframleiðsla bifreiða breytti meiru en framleiðsluaðferð vörunnar; hún breytti ferðamáta fólks.

Íhugið reynslu Avni Patel Thompson af barnagæslufyrirtækinu Poppy (Frumkvöðull að verki: Vaktaskipulag virðist einfalt). Hvaða lærdóm má draga af henni við athugun á vindmyllum fyrir heimili? Hvað er líkt með þjónustufyrirtæki og vörufyrirtæki og hvað skilur þau að? Vilja húseigendur raunverulega nýja leið til að afla orku fyrir heimili sín? Hvað er líkt með kaupum heimilis og fyrirtækis á stórum búnaði og hvað er ólíkt?

Kröfur viðskiptavina í atvinnugrein geta breyst verulega með tímanum, rétt eins og sértækar þarfir fyrirtækis. Til að mæta nýjum óskum ytri viðskiptavina og nýjum innri þörfum fyrirtækisins kann að verða nauðsynlegt að afla véla með nýrri tækni og þróaðri hönnun. Skipuleggja ætti þrjú til fimm ár fram í tímann fyrir meiriháttar kaup á búnaði, vélum, verkfærum og aðstöðu og fyrir nauðsynlegt færnistig. Spurningin er ekki: „Hvað þarf ég í dag?“ heldur: „Hvað mun ég þurfa eftir fimm ár?“

Skil á úreltum búnaði upp í nýjan geta skapað verðmæti sem koma ekki alltaf fram í fjárhagsskjölum. Þegar sölufulltrúar stórra framleiðenda þurfa að ná sölumarkmiðum kunna þeir að bjóða mjög hagstæð fjármögnunarkjör til að koma eigin búnaði inn í fyrirtækið og fjarlægja vél samkeppnisaðila. Ekki ætti þó að líta fram hjá núverandi birgi. Hann kann að leggja mikla áherslu á að halda viðskiptavinum og bjóða að taka gamla búnaðinn upp í nýjan

og lækka þannig kaupverðið. Núverandi birgir gæti einnig boðið betri kjör en samkeppnisaðilar eða látið aðföng fylgja sem umbun fyrir tryggð. Allir þessir kostir lækka að lokum bæði kaupverð og rekstrarkostnað nýja búnaðarins.

Á að uppfæra vélarnar eða halda þeim gömlu, kaupa eða leigja, selja eða láta upp í nýjar? Þetta eru aðeins fáeinar þeirra spurninga sem eigendur fyrirtækja glíma við þegar þeir ráðast í stórkaup. Fjármögnun birgis kann að vera auðveldari en lántaka hjá hefðbundnum banka. Við stór búnaðarkaup er þó mikilvægt að halda góðu sambandi við faglega sölufulltrúa. Innsýn þeirra og þekking á atvinnugreininni getur reynst verðmætari en búnaðurinn sjálfur. Fólk er sveigjanlegra, fróðara og umfram allt verðmætara en vélar.

Fólk

Leit að starfsfólki, ráðningarferlið og stuðningur við vinnuaflið geta verið meðal ánægjulegustu og jafnframt erfiðustu samskipta sem nýr eigandi fyrirtækis tekst á við (sjá nánari umfjöllun um mannauð og ráðningu rétta fólksins í kaflanum Undirstöður auðlindaáætlunar). Val á réttu fólki í upphafi getur ráðið úrslitum um velgengni eða rekstrarbrest á fyrstu árum fyrirtækisins. Margir reyndir eigendur fyrirtækja segja betra að bíða eftir réttu manneskjunni en ráða strax þá röngu.

Nýjum frumkvöðli kann að þykja freistandi að ráða fólk sem hann þekkir, því það er einfalt, fólkið er yfirleitt mjög sveigjanlegt á sprotastiginu og deilir spennunni yfir nýja fyrirtækinu. Frændhygli er ráðning fjölskyldumeðlima og náinna vina, yfirleitt vegna tengsla þeirra við frumkvöðulinn fremur en getu til að sinna starfinu. Stuðningur og þátttaka maka skiptir máli á fyrstu stigum fyrirtækis og makar verða oft starfsmenn þess. Niðurstaðan kann þó að ráðast af kyni. Eiginkona vinnur oft launalaust þegar eiginmaður hennar stofnar fyrirtæki.[19] Framlag hennar getur verið allt frá óreglulegri þátttöku til nokkurra klukkustunda á mánuði eða viku. Eiginmenn kvenna í frumkvöðlastarfi taka hins vegar síður þátt í fyrirtækinu, einkum ef vinnan er launalaus.[20,21,22]

19
B. Ndemo og F. W. Maina. „Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making.“ Management Decisions 45 (2007): 118–130.

20
J. Kirkwood. „Spousal Roles on Motivations for Entrepreneurship: A Qualitative Study in New Zealand.“ Journal of Family Economics 30 (2009): 372–385.

21
L. Philipps. „Silent Partners: The Role of Unpaid Market Labor in Families.“ Feminist Economic 14, nr. 2 (2008): 37–57.

22
B. R. Rowe og G. Hong. „Hlutverk eiginkvenna í fjölskyldufyrirtækjum: Launuð og ólaunuð vinna kvenna.“ Family Business Review 13 (2000): 1–13.

Freistandi er að ráða aðra fjölskyldumeðlimi eða vini vegna þess að þeir eru tiltækir og leggja sig persónulega fram. Ef þeir eru ráðnir eingöngu af því að þeir eru fúsir og tiltækir getur það þó snúist í höndunum á frumkvöðlinum og valdið meiri skaða en ávinningi til langs tíma. Ráðningar nákominna geta fælt hæfa umsækjendur frá því að sækjast af alvöru eftir starfi hjá nýja fyrirtækinu. Þegar fyrri ákvarðanir virðast byggjast á persónulegum tengslum

dregur það úr áhuga hæfs fagfólks. Mjög erfitt getur verið að segja fjölskyldumeðlimi upp, sérstaklega foreldri, maka, barni eða systkini, og það getur valdið ágreiningi bæði innan fjölskyldunnar og fyrirtækisins. Sé fjölskyldumeðlimi ekki sagt upp þótt málefnaleg ástæða sé til þess eyðileggur það fyrirsjáanlega starfsanda meðal annars starfsfólks, einkum þeirra sem búa yfir sérhæfðri færni.

Þegar fyrirtæki er að hefja starfsemi getur stundum verið betra að hafa einhvern en engan. Stundum er þó betra að hafa engan en ranga manneskju. Að lokum vegur hæfni til starfsins þyngra en hver starfsmaðurinn er. Starfsfólki sem ráðið er af almennum vinnumarkaði fer jafnframt með tímanum að gremjast þegar fjölskyldumeðlimir njóta meiri ívilnunar og umburðarlyndis en það sjálft. Mikill munur er á stöðu fjölskyldumeðlima og annars starfsfólks í sprotafyrirtæki. Starfsþróunarleiðin er yfirleitt stutt og fjölskyldumeðlimir eða gamlir vinir njóta forgangs.[23] Erfitt er að ná viðkvæmu jafnvægi milli fjölskyldufólks og annarra starfsmanna og nýir frumkvöðlar þurfa ekki á þeirri viðbótartruflun að halda sem sundrung þessara hópa veldur.

23

Dan Mcconaughy. „Forstjórar úr fjölskyldunni og utan hennar í fjölskyldustýrðum fyrirtækjum: Athugun á umfangi launa og næmi þeirra fyrir árangri.“ Family Business Review 13(2): 121–131. apríl 2004.

Vinir úr fyrri störfum, háskóla, framhaldsskóla eða gamla hverfinu eru einnig algeng uppspretta starfsfólks. Á fyrstu stigum hefur frumkvöðullinn svo mörg mál að leysa og verkefni að vinna að ráðning kunningja virðist einföld lausn. Persónuleg tengsl fólks verða þó til í félagslegum samskiptum utan þarfa nýja fyrirtækisins. Vinátta byggist á sameiginlegri reynslu, svo sem sama skóla, félagi eða liði, en ekki sambandi yfirmanns og undirmanns. Örugg leið til að binda enda á góða vináttu er að ráða vanhæfan vin og fela honum stjórnunarstarf. Ráðning vinar sem undirmanns getur einnig leitt til árekstra sem kosta nýja frumkvöðulinn stuðning vina og fjölskyldu.

Sérhver nýr eigandi þarf að vera reiðubúinn að færa fyrirtækið af sprotastigi yfir á vaxtarskeið, þar sem færni verður mikilvægari en persónuleg tengsl. Þessi eðlilega þróun í þroska fyrirtækis krefst hæfs starfsfólks sem sinnir verkefnum sínum af skilvirkni. Slík færni kostar sitt og erfitt kann að vera að standa undir kostnaðinum á fyrstu stigum, en til langs tíma skapar hæft starfsfólk meiri tekjur en nemur kostnaðinum við ráðningu þess. Viðskiptavinir gera jafnframt meiri kröfur til rótgróinna fyrirtækja en sprotafyrirtækja á fyrstu stigum.

Frumkvöðlar þurfa að ráða fólk sem bætir þá upp, bæði að færni og persónuleika. Á öllum skeiðum, frá hugmynd til stofnunar, vaxtar og stækkunar, mætir sérhvert fyrirtæki aðstæðum og hindrunum sem krefjast fjölbreyttrar færni og hæfileika. Sumar aðstæður kalla á ákveðna, beina eða jafnvel átakamiðaða nálgun sem kann að henta úthverfu fólki. Aðrar þarf að meðhöndla af meiri mildi og með óbeinum hætti. Innhverfur starfsmaður sem er að eðlisfari seinn til viðbragða kann að velja hófstillta nálgun sem hentar betur við sumar aðstæður.

Lítið fyrirtæki getur styrkt starfsmannahópinn með því að ráða fólk með fjölbreyttan bakgrunn og reynslu. Sameiginleg reynsla alls hópsins gagnast fyrirtækinu á ýmsa vegu sem ekki er alltaf auðvelt að greina. Starfsfólk sem vinnur vel saman skapar góðan vinnustað og ánægjulega upplifun fyrir viðskiptavini.

Söluteymi

Í Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins var fjallað um sölufulltrúa í samhengi við gildi og mikilvægi þess að skapa fyrirtækinu tekjur og sjóðstreymi. Hér er sjónum beint að söluteyminu sem hluta starfsfólks fyrirtækis sem rekið er í hagnaðarskyni. Hugmyndirnar eiga þó einnig við félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða sem reiða sig á sölutekjur, eins og áður hefur verið rætt.

Ákvarðanir um söluteymi kunna að vera meðal þeirra mikilvægustu sem teknar eru, jafnvel mikilvægari en ákvarðanir um skipulag og skattalega stöðu. Söluteymið hrindir af stað þeirri starfsemi sem skapar tekjur, vekur fyrirtækið til lífs og viðheldur rekstrinum. Án neistans frá sölunni verður fyrirtækið lífvana skipulagsheild sem er dæmd til lokunar.

Söluteymi þarf að falla að heildarstefnu fyrirtækisins í rekstri og markaðsmálum. Áður en þörf er á söluteymi þarf varan að vera fullþróuð, ávinningur hennar fyrir viðskiptavini skýrt skilgreindur og aðalmarkhópur valinn. Einnig þarf að setja lágmarksmarkmið um framleiðslumagn og reikna tekjumarkmið sem er nógu hátt til að standa undir kostnaði. Bæði söluteymið og fyrirtækið þurfa að skilja öll þessi markmið til fulls og geta náð þeim áður en teymið er sett saman.

Fyrst þarf að greina á hvaða þroskastigi fyrirtækið er. Sumir frumkvöðlar stofna nýtt fyrirtæki frá grunni en aðrir fara út í frumkvöðlastarf með kaupum á starfandi fyrirtæki með rótgróna viðskiptavini og sjóðstreymi. Skipulag, uppbygging og hlutverk söluteymisins ráðast af því hvort fyrirtækið er á sprota-, vaxtar-, þroska- eða hnignunarskeiði. Kröfur og geta fyrirtækisins breytast eftir því sem það fer milli skeiða og hið ytra markaðsumhverfi breytist sömuleiðis.

Ákvörðun um hvort fyrirtækið annist sölu sjálft eða útvisti henni þarf að taka af mikilli varúð og byggja á könnun á skattalegum áhrifum og ávinningi þess að nota starfsfólk annars vegar og sjálfstæða verktaka hins vegar.[24] Eigin framkvæmd felur í sér að starfsfólk fyrirtækisins vinni megnið af verkefnum þess. Útvistun er ráðning utanaðkomandi fyrirtækis eða þriðja aðila til að sinna tilteknu verkefni, starfi eða ferli eða framleiða vörur. Hvor leið hefur sína kosti og takmarkanir. Frumkvöðullinn þarf að meta marga þætti, allt frá fjárhagslegum styrk og markaðsþekkingu til getu til sölustuðnings. Sé sölufólk ráðið sem starfsfólk þarf frumkvöðullinn að verja tíma og fé í leit, ráðningar, þjálfun, búnað og skrifstofuvörur og greiða regluleg laun. Útvistun sölu til sjálfstæðra verktaka kann að vera raunhæfur kostur þar sem stofnfjárfesting er lítil og þóknun greiðist aðeins þegar sala tekst. Fyrirtæki sem glíma við sjóðstreymisvanda kjósa frekar útvistun, en rótgróin fyrirtæki í vexti kjósa fremur að annast söluna sjálf.[25,26]

12

24

C. Stephen Tobin, The Tobin Firm. „Understanding the Differences between Independent Contractors and Employees.“ Samtök byggingaraðila á Houston-svæðinu (GHBA). 23. júní 2016. https://www.ghba.org/understanding-the-differences-between-independent-contractors-and-employees/

25

P. M. Madhani. „Managing Sales Force Compensation: The Strategic Choice between Direct Sales Force and Independent Reps.“ Compensation & Benefits Review 44, nr. 2 (2012): 86–99.

26

P. M. Madhani. „Managing Sales Compensation: A Sales Force Configuration Approach.“ Compensation & Benefits Review 45, nr. 2 (2013): 105–114.

Laun eru ávallt viðkvæmt umræðuefni. Ákvörðun launa og þóknunar veitir frumkvöðlinum mikið vald og stjórn yfir söluteyminu. Þetta er mikilvæg ábyrgð sem þarf að rækja af mikilli varúð. Launamál hafa ekki aðeins áhrif á afkomu starfsfólks eða verktaka heldur einnig fjárhagslega stöðu og orðspor fyrirtækisins. Fjölmörg lög og reglur, bæði á vettvangi alríkis og fylkja, leggja jafnframt ábyrgð á réttri framkvæmd á vinnuveitandann.

Sölufólk sem er starfsfólk fyrirtækisins þarf að fá regluleg laun. Stundum bætist söluþóknun eða bónus við ef sölumarkmiðum er náð. Regluleg laun ásamt launatengdum gjöldum vinnuveitanda og starfsmannahlunnindum hækka fastan kostnað fyrirtækisins. Slíkt fyrirkomulag kann að vera sprotafyrirtæki ofviða. Frumkvöðullinn nýtur þess þó sem vinnuveitandi að hafa stjórn á vinnutíma og verkferlum starfsfólks, byggja upp tryggð þess og fá tafarlausa endurgjöf frá markaðnum í gegnum það.

Útvistaðir sölufulltrúar eða sjálfstæðir verktakar fá greitt í söluþóknun. Það skapar breytilegan kostnað sem ætti aðeins að færa eftir að sala hefur átt sér stað. Í flestum tilvikum útvistunar til sjálfstæðra verktaka ber fyrirtækið ekki ábyrgð á launatengdum gjöldum. Nýir frumkvöðlar þurfa þó að gæta varúðar: Flókið getur verið að ákvarða hvort manneskja telst starfsmaður eða sjálfstæður verktaki. Ábyrgðin á réttri flokkun hvílir á vinnuveitandanum og mistök geta lagt verulegan kostnað á fyrirtækið í formi sekta og viðurlaga.

Við val á gerð söluteymis er mikilvægt að þekkja stöðu fyrirtækisins á markaði og einkenni markaðarins (mynd 12.12). Við sölu til annarra fyrirtækja þarf að skilja ákvarðanatöku þeirra og kaupviðmið til að eiga möguleika á sölu. Bein sala til neytenda krefst hins vegar allt annarrar markaðsstefnu. Frumkvöðull sem ekki hefur markaðsmál að sérsviði ætti að setja grunnnám í markaðsfræði á verkefnalistann svo samtöl við söluteymið verði árangursrík.



(a)



(b)

Mynd 12.12 (a) Í viðskiptum milli fyrirtækja getur bóndi selt afurðir til matvöruverslunar sem undirbýr þær síðan til sölu til neytenda. (b) Í viðskiptum fyrirtækis við neytendur selur framleiðandinn vörur sínar beint til neytenda. (mynd (a): aðlöguð ljósmynd af salatbar í höfuðstöðvum Whole Foods í Austin eftir Kevin Krejci/Flickr, CC BY 2.0; mynd (b): aðlöguð ljósmynd af hunangsbás á bændamarkaði eftir Phil Whitehouse/Flickr, CC BY 2.0)

Annað markaðsatriði er sölusvæðið. Ef svæði eru afmörkuð landfræðilega, býr hvert þeirra yfir sama mögulega fjölda viðskiptavina? Hversu ólík eru þau að stærð og fjarlægð frá aðalskrifstofu? Svipaðar spurningar vakna ef söluteyminu er skipt eftir vörulínum. Hvað er

líkt og ólíkt með vörulínunum? Við mótun skipulags og ábyrgðar söluteymisins er mjög gagnlegt að fá álit frá hugsanlegum sölufulltrúum eða reyndari frumkvöðlum sem kunna þegar að koma þessum hluta fyrirtækisins á fót.

Samninga við söluteymið þarf að virða. Því ætti aðeins að gera samning eftir að hafa íhugað mögulegar aðstæður vandlega og leitað álits traustra ráðgjafa. Orðspor fyrirtækisins gagnvart bæði starfsfólki og viðskiptavinum er í húfi ef vinnuveitandi stendur ekki við samninga, einkum við starfsfólk sem er andlit og rödd fyrirtækisins á markaðnum. Ef sölufulltrúi, starfsmaður eða sjálfstæður verktaki hættir hjá fyrirtækinu getur viðkomandi tekið viðskipti viðskiptavina með sér til næsta vinnuveitanda. Þótt hægt væri að grípa til lögfræðilegra aðgerða gegn fyrrverandi starfsmanni er niðurstaðan sú að fyrirtækið hefur misst bæði sölufulltrúa og viðskiptavin. Best er fyrir alla, ekki síst frumkvöðulinn, að forðast slíkar aðstæður.

Það skiptir sköpum að ráða rétta sölufólkið. Jafnframt er óhjákvæmilegt að skapa því jákvætt og árangursríkt starfsumhverfi.

Forysta

Algeng starfsheiti sem tengjast leiðtogastöðu eru eigandi, stjórnandi, verkstjóri, teymisstjóri, leiðtogi og yfirmaður. Mörg þessara heita eru notuð jöfnum höndum þótt merking þeirra sé örlítið mismunandi. Í litlu fyrirtæki gegnir sama manneskjan þó yfirleitt bæði hlutverki leiðtoga og stjórnanda. Sumir frumkvöðlar skipta svo hnökralaust og eðlilega milli hlutverkanna að hvorki fylgjendur þeirra né þeir sjálfir verða þess varir að þeim er sinnt samtímis. Engu að síður tengjast tiltekin persónueinkenni og hegðunarmynstur forystu fremur en stjórnun.

Lykilmunur leiðtoga og stjórnenda felst í hlutverki þeirra við að koma aðgerðum af stað. Stjórnun beinist yfirleitt að umsýslu og stýringu á starfsemi skipulagsheildar. Þar undir falla áætlanagerð, tímasetningar, samhæfing, umsjón og eftirlit með verkefnum starfsfólks. Stjórnandinn tryggir að fólk sem ráðið hefur verið til tiltekinna starfa sinni þeim eins og ætlast er til og skili vinnu í ásættanlegum gæðum og magni.

12

Leiðtogi vekur hins vegar hjá öðru fólki löngun til að leggja sig fram. Þetta er innri hvati, sálfræðileg nálgun sem leiðtoginn mótar með orðum sínum og athöfnum. Rétt eins og árangur stjórnunar kemur árangur hvatningar fram í frammistöðu starfsfólksins. Munurinn liggur í hugarfari þess og innri afstöðu.

Starfsfólk vinnur fyrir stjórnanda vegna skyldu sem leiðir af úthlutuðum hlutverkum og formlegu valdi. Það vinnur fyrir leiðtoga vegna þess að það vill ná sömu markmiðum og ljúka verkefnum sér og leiðtoganum til ánægju.

Víða má finna lista yfir einkenni eða eiginleika góðs leiðtoga. Hér eru aðeins fáein þeirra tekin fyrir. Skipta má lýsingum á góðri forystu í eftirfarandi flokka: persónuleika, hæfni, stjórnrót og leiðtogastíl.

Persónuleiki lýsir einkennum fólks eins og þau birtast í athöfnum þess og orðum. Árangursríkir leiðtogar eiga yfirleitt auðvelt með samskipti, eru jákvæðir, virkja annað fólk og sýna sjálfstraust gagnvart eigin færni. Þegar frumkvöðlar leita að starfsfólki verður að hafa í huga að náið samstarf krefst þess að fólkið komi vel saman og njóti samvista hvert við annað.

Mjög erfitt, ef ekki ómögulegt, getur verið að vinna fyrir manneskju sem veit ekki hvað hún er að gera. Góðir leiðtogar þekkja því hæfni sína og eru mjög færir í starfi. Starfsfólk, samkeppnisaðilar og eftirlitsaðilar gera sér fljótt grein fyrir mikilli starfshæfni. Stundum verður mjög hæfur leiðtogi að viðurkenndum sérfræðingi í atvinnugreininni og annast fræðslu á þingum, ráðstefnum og vörusýningum. Góðir leiðtogar vita einnig vel hvaða færni þá skortir og viðurkenna fúslega vanhæfni sína á þeim sviðum. Mikilvægt er að ráða hæfan starfsmann sem vegur upp veikleika leiðtogans.

Stjórnrót er sú trú að fólk hafi eða hafi ekki stjórn á atburðum í eigin lífi. Fólk með innri stjórnrót telur sig hafa verulega stjórn á því sem gerist í lífi þess og mikil áhrif á það. Ytri stjórnrót er gagnstæð afstaða og felur í sér trú á að fólk hafi litla sem enga stjórn á daglegum atburðum. Árangursríkir leiðtogar hafa innri stjórnrót og eru sannfærðir um að þeir hafi stjórn á atburðum, aðstæðum og fólki í lífi sínu og áhrif á þau, einkum í fyrirtækinu. Þegar alvarlegar aðstæður koma upp taka þeir stjórnina og byrja að taka ákvarðanir til að ná tökum á atburðarásinni. Starfsfólk, viðskiptavinir og aðrir sem tengjast fyrirtækinu fylkja sér um leiðtogann ef þeir treysta því að hann geti náð stjórn á aðstæðum og tekist beint á við áskoranirnar.

Þrír algengir leiðtogastílar eru valdboðsstíll, lýðræðislegur stíll og afskiptaleysisstíll. Hver þeirra getur verið árangursríkur en einnig óheppilegur. Atvinnugreinin, skipulagið, umhverfið og kröfur starfsins ráða því hvaða nálgun hentar best.

Leiðtogar með valdboðsstíl taka ákvarðanir einir og líta á starfsfólk sem undirmenn sem eigi að fylgja fyrirmælum án hiks eða spurninga. Slíkir leiðtogar eru nauðsynlegir þegar taka þarf ákvarðanir hratt, leiðtoginn hefur mikla þjálfun og færni í verkefninu og afleiðingarnar geta verið alvarlegar. Lýðræðislegir leiðtogar virkja starfsfólkið og leita álits þess áður en ákvarðanir eru teknar. Sú nálgun hentar vel þegar skipulagsheild eða atvinnugrein er flókin, ákvarðanir hafa áhrif á margar deildir eða marga starfsmenn og víðtækar upplýsingar þarf til góðrar ákvarðanatöku. Afskiptaleysisstíll gerir starfsfólki kleift að vinna sjálfstætt, að mestu án eftirlits eða beinnar leiðsagnar. Hann hentar best þegar starfsfólkið er vel menntað og mjög hæft, verkefni þess eru ekki nátengd og það býr yfir sterkri innri starfshvöt.

Forysta hefur verið rannsökuð um aldir og umræðan heldur áfram. Dæmi um góða og slæma forystu má finna í hernaði, íþróttum, stjórnsýslu og fyrirtækjum. Eiginleikar leiðtoga líkjast spilum á hendi í póker: Þeir geta allir reynst góðir eða slæmir eftir aðstæðum. Fyrir frumkvöðul er þekking á atvinnugreininni, markaðnum, samkeppnisumhverfinu, viðskiptavinahópnum og framboði starfsfólks upphafspunktur við mat á því hvaða eiginleikar og leiðtogastíll skila árangri. Ef eiginleikar frumkvöðulsins passa ekki við umhverfið eða aðstæðurnar má fá til liðs við fyrirtækið manneskju sem býr yfir betur viðeigandi eiginleikum og færni.

Rekstrarþarfir

Fyrsta spurningin við stofnun fyrirtækis er hvort einhver vilji kaupa vöruna eða þjónustuna. Auðvelt er að skapa nýja vöru eða þjónustu. Reyndar flokkast 70 prósent til meira en 95 prósent nýrra vara sem settar eru á markað ár hvert sem misheppnaðar.27 Þar sem meira en 30.000 nýjar vörur koma árlega á markað má með sanngirni áætla að 21.000 til 27.000

þeirra misheppnist.28 Aðeins 5 til 30 prósent nýrra vara ná hins vegar árangri. Spurningin á því rétt á sér: Vill einhver kaupa vöruna mína eða þjónustuna?

27 M. Emmer. „95 Percent of New Products Fail. Here Are 6 Steps to Make Sure Yours Don't." Inc. 6. júlí 2018. https://www.inc.com/marc-emmer/95-percent-of-new-products-fail-here-are-6-steps-to-make-sure-yours-dont.html

28 J. Schneider og J. Hall. „Why Most Product Launches Fail." Harvard Business Review. 1. apríl 2011. https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail

Vegna þessa lága árangurshlutfalls þarf að framkvæma vandaðar rannsóknir og litlar tilraunakeyrslur til að meta rekstrarhæfi nýrra vara. Ekki nægir að vita hvort einhver vilji kaupa þær; einnig þarf að kanna hvort viðskiptavinir greiði það verð sem gerir fyrirtækinu kleift að skila hagnaði eða að minnsta kosti standa á sléttu. Þessum tveimur mikilvægu spurningum þarf að svara strax í upphafi, því sé svarið við annarri hvorri þeirra „nei" er ekki ástæða til frekari aðgerða.

Næsti spurningaflokkur snýr að staðsetningu starfseminnar. Hvar á fyrirtækið að vera? Á að leigja eða kaupa byggingu eða aðstöðu? Þarf aðgengi að vera gott á fjölförnum stað eða má starfsemin vera á rólegra svæði þar sem kostnaður er lægri? Auk aðgengis og kostnaðar þarf að kanna hvort fyrirtækið verði staðsett innan áhrifasvæðis samkeppnisaðila. Það væri miður ef röng staðsetning gerði að engu alla kosti framúrskarandi vöru og rekstrarhæfrar viðskiptaáætlunar.

Auk réttrar staðsetningar þarf að huga að stærð húsnæðisins. Sé valin of lítil bygging strax í upphafi getur það hamlað vexti á fyrstu stigum fyrirtækisins. Flutningur í stærra húsnæði skömmu eftir að rekstur hefst getur raskað starfseminni. Of stórt húsnæði þrýstir hins vegar á sjóðstreymi, því þá er greidd leiga eða afborganir húsnæðisláns af ónotuðu rými. Margir eigendur fyrirtækja, bæði nýir frumkvöðlar og reynslumiklir, glíma við að finna jafnvægið milli húsnæðis sem er „nógu stórt til að vaxa inn í" og „nógu lítið til að ráða við þegar sala er lítil".

Sambærilegar ákvarðanir þarf að taka um húsgögn, búnað og innréttingar. Þessa hluti má kaupa eða leigja. Leiga getur stundum verið betri þar sem fyrstu greiðslur eru lægri, en kaup á búnaði og húsgögnum geta bætt sjóðstreymi til lengri tíma eftir að hlutirnir hafa verið greiddir að fullu. Erfitt getur þó verið að ákveða magn, gæði og stærð. Góðir sölufulltrúar búnaðar geta veitt mikilvæga aðstoð við slíkar ákvarðanir.

Áður en rekstur hefst þarf að ákvarða hæfilegt birgðamagn. Hvert er geymsluþol birgðanna? Sumar vörur geymast lengi en aðrar skemmast fljótt. Spyrjið: „Hversu mikið þarf ég?" og „Hvenær þarf ég það?"

Áður en fyrirtæki hefur starfsemi kann að þurfa starfsleyfi og önnur leyfi. Byggingar þarf að skoða og samþykkja áður en atvinnustarfsemi hefst í þeim. Við útgáfu byggingarleyfis kann að vera krafist skoðunar á raflögnum, lögnum, hita-, loftræsti- og kælikerfum, burðarvirki og öðrum eiginleikum hússins. Ganga þarf frá aðgangi að vatni, gasi og sorphirðu áður en húsnæðið er tekið í notkun. Tafla 12.3 dregur saman þær rekstrarþarfir sem þarf að hafa í huga þegar fyrirtæki er stofnað.

Gátlisti yfir rekstrarþarfir

Tafla 12.3

☐ Atriði 1	Ákvarðið lagalegt rekstrarform fyrirtækisins með tilliti til skatta, svo sem einstaklingsrekstur, sameignarfélag eða hlutafélag. Veljið lagalegt form með tilliti til rekstrar og stjórnunarvalds, svo sem félag með takmarkaðri ábyrgð (LLC), almennt sameignarfélag eða samlagshlutafélag, C-hlutafélag eða S-hlutafélag.
☐ Atriði 2	Veljið fyrirtækinu heiti. Það verður opinbert lagalegt heiti þess gagnvart alríki og fylki. Félagsheitið má vera hvaða heiti sem er svo fremi sem annað fyrirtæki notar það ekki þegar. Viðskiptaheiti kann að vera frábrugðið opinbera heitinu og ætti að endurspegla vöruna eða atvinnugreinina.
☐ Atriði 3	Þið og aðrir forsvarsmenn fyrirtækisins semjið og samþykkið stofnskrá, samþykktir eða stjórnunarsamninga.
☐ Atriði 4	Leggið stofnskjöl fram hjá fylkisritaraembættinu eða samsvarandi stofnun í því fylki þar sem fyrirtækið er stofnað. Stofnunin skilar síðan skráningar- eða stofnskjölum til fyrirtækisins.
☐ Atriði 5	Þið og aðrir forsvarsmenn greiðið stofnfé inn til fyrirtækisins svo opna megi bankareikning.
☐ Atriði 6	Sækið um alríkisauðkennisnúmer vinnuveitanda (FEIN) hjá bandarísku ríkisskattstjóraembættinu. Þetta er alríkisskattanúmer fyrirtækisins fyrir tekjuskatt, launatengd gjöld og framtalsskil.
☐ Atriði 7	Sækið um vinnuveitandanúmer fylkis hjá vinnumálastofnun þess. Þetta er skattanúmer fyrirtækisins hjá fylkinu til skila á skýrslum og greiðslum vegna atvinnuleysistrygginga og söluskatts.
☐ Atriði 8	Ef viðskiptaheiti eða skráð aukanafn er annað en félagsheitið þarf að tryggja að viðeigandi yfirvöld sýslu og fylkis skrái og samþykki vottorð um það.
☐ Atriði 9	Tryggið fyrirtækinu símanúmer, vefsvæði, netfang og lén. Pantið nafnspjöld.
☐ Atriði 10	Opnið tékkareikning í banka með réttu félags- og viðskiptaheiti, skráið prókúruhafa og leggið fram öll önnur skjöl sem bankinn krefst vegna viðskiptareiknings. Pantið debet- eða kreditkort eftir þörfum. Leggið stofnféð inn og komið á og prófið verklag við innlagnir fyrirtækisins.
☐ Atriði 11	Þið og aðrir stjórnendur og meðeigendur undirritið samninga um fyrirtækið.
☐ Atriði 12	Kaupið eða leigið skrifstofuhúsnæði. Sveitarfélagið veitir notkunarleyfi fyrir bygginguna. Frekari skoðanir kunna að vera nauðsynlegar fyrir lokaúttekt, þar á meðal byggingar-, eldvarna-, heilbrigðis- og lagnaskoðun.
☐ Atriði 13	Stofnið reikninga fyrir veitur, vatn, rafmagn, gas, sorphirðu og síma.
☐ Atriði 14	Birtið lögboðnar tilkynningar á áberandi stað samkvæmt reglum. Algengir staðir eru við stimpilklukku, í kaffistofu, við afgreiðslukassa eða á öðrum stað sem er öllum sýnilegur.
☐ Atriði 15	Sækið um starfsleyfi hjá alríki, fylki, sýslu eða sveitarfélagi og birtið það eins og krafist er.

☐ Atriði 16	Sækið um tilskilin starfsleyfi og önnur leyfi fyrir starfsfólk eða tilteknar tegundir vara og þjónustu og birtið þau eins og krafist er.
☐ Atriði 17	Tryggið bygginguna og ábyrgð fyrirtækisins og kaupið launþegatryggingu. Sum fylki leyfa fyrirtækjum að undanþiggja sig launþegatryggingu ef starfsfólk fær viðeigandi tilkynningu.
☐ Atriði 18	Pantið og komið fyrir húsgögnum, skrifstofubúnaði, hillum og öðrum nauðsynjum.
☐ Atriði 19	Pantið birgðir og útbúið vörulista með verði ásamt verðblöðum eða matseðlaskiltum.
☐ Atriði 20	Leitið að og ráðið starfsfólk. Störf barþjóna, matreiðslumanna, ökumanna, lyftarastjórnenda og skyndihjálparfólks kunna að krefjast þjálfunar og vottunar. Tryggið að starfsfólk hafi lokið nauðsynlegri þjálfun í tilteknum störfum áður en fyrirtækið opnar. Fyrsti rekstrardagurinn er yfirleitt hafður látlaus svo ganga megi úr skugga um að allt virki samkvæmt áætlun og starfsfólkið þekki hlutverk sín og ábyrgð. Þannig gefst tími til að lagfæra veikleika og annmarka áður en almenningur veit að fyrirtækið er opið.

Haldið formlega opnunarhátíð nokkrum dögum eða allt að nokkrum vikum eftir að eiginleg starfsemi hefst. Meðal boðsgesta geta verið fjárfestar, fulltrúar sveitarfélagsins, fjölskyldumeðlimir, sérstakir viðskiptavinir, fyrrverandi vinnuveitendur, nágrannafyrirtæki og samkeppnisaðilar.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Tímaritið Forbes býður ýmis úrræði, svo sem þessa leiðsögn skref fyrir skref fyrir frumkvöðla og þennan lista yfir átta skref við stofnun nýs fyrirtækis. Einnig er aðgengilegur skrefalisti bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar SBA. Skoðið listana. Hver þeirra samsvarar best aðstæðum ykkar í frumkvöðlastarfi?

Lykilhugtök

hámarksafkastageta
mesti fjöldi eininga sem vél getur framleitt á tilteknu tímabili

grunnlínugreining
innri samanburður raunverulegra niðurstaðna við væntar niðurstöður

viðmiðunargreining
samanburður á frammistöðu eigin fyrirtækis við meðaltal atvinnugreinar, frammistöðu leiðandi fyrirtækis í greininni eða tiltekinn markaðshluta

viðskiptahraðall
skipulagsheild sem fagfólk úr atvinnulífinu myndar í sameiningu til að aðstoða frumkvöðla við að stofna og byggja upp sprotafyrirtæki eða fyrirtæki á fyrstu stigum gegn eignarhlut í fyrirtæki frumkvöðulsins

frumkvöðlasetur
skipulagsheild sem hópur rótgróinna fagaðila eða stofnana myndar til að aðstoða sprotafyrirtæki eða fyrirtæki á fyrstu stigum; hún veitir skrifstofuhúsnæði, fjárhagslegan eða tæknilegan stuðning eða ráðgjafa sem hafa sérþekkingu á stjórnun og markaðsmálum og bæta þannig upp tæknilega hæfileika frumkvöðulsins

fjárfestingarútgjöld
stór kaup á rekstrareign sem ætlað er að endast lengur en þrjú ár eða hefur enn fjárhagslegt verðmæti eftir að hún hefur verið afskrifuð að fullu

endurbætur á fastafjármunum
umfangsmiklar viðgerðir eða endurbætur sem auka endingartíma, verðmæti, framleiðni eða notagildi eignar

sjóðstreymi
fé sem fyrirtæki fær inn sem tekjur og fjármögnun borið saman við það fé sem það greiðir út í gjöld

lokaður hópur
formlegur og skipulagður hópur fólks með strangt ferli eða ákveðin viðmið sem umsækjendur þurfa að uppfylla áður en þeir fá inngöngu

lánshæfi
mat lánveitanda á því hversu líklegt sé að fyrirtæki endurgreiði skuldir sínar

greiðslubyrði skulda
endurgreiðsla láns, bæði höfuðstóls og vaxta

stöðvunartími
tími þegar framleiðsla liggur niðri vegna viðgerða, áfyllingar birgða eða ófyrirséðra verka

vinnuvistfræði
fræðigrein um það hvernig vinna fer fram

flatt skipulag
skipulag þar sem eigendur, stjórnendur eða helstu ákvörðunaraðilar eiga bein samskipti við starfsfólk á öllum stigum og millistjórnendur eru fáir eða engir

blandaður hópur
hópur fólks með laus og sveigjanleg aðildarviðmið sem starfar innan mjög rúms ramma; reglulegir meðlimir kunna að þurfa að uppfylla tiltekin skilyrði en gestir fá oft að taka þátt án væntinga um langtímaskuldbindingu

birgðastýring
rekstrarstarfsemi sem felur í sér að stjórna fjölda eininga í birgðum, tímasetja og skrá endurpantanir, skipuleggja hillurými fyrir geymslu, greiða fyrir mótteknar birgðir og vinna úr, afgreiða, pakka og senda pantanir viðskiptavina

lánalína
samningur milli banka og innstæðueiganda þar sem bankinn heimilar lántöku allt að tiltekinni hámarksfjárhæð hvenær sem er á lánstímanum; lántakandinn greiðir gjald á lánstímanum hvort sem skuld stendur inni eða ekki og vexti þegar lánsfjárhæð er nýtt

lausafjárstaða
mælikvarði á getu fyrirtækis til að standa við skuldir og aðrar skuldbindingar sem þarf að greiða þegar í stað eða innan árs

frændhygli
ráðning fjölskyldumeðlima og náinna vina vegna persónulegra tengsla fremur en færni þeirra

tengslamyndun
ferli við að koma á og viðhalda gagnkvæmum tengslum við annað fólk til að skiptast á upplýsingum, hugmyndum, vörum eða þjónustu og fjármunum

norður-ameríska atvinnugreinaflokkunarkerfið (NAICS)
staðall sem bandarískar alríkisstofnanir nota til að safna, greina og birta tölfræðilegar upplýsingar um fyrirtæki

opinn hópur
óformlegur og lauslega skipulagður hópur fólks sem hefur ekkert formlegt ferli við inngöngu eða úrsögn og einbeitir sér að tiltekinni starfsemi eða samfélagslegum málstað

raunhæf afkastageta
sá fjöldi eininga sem raunhæft er að búast við að verði framleiddur á tilteknu tímabili

rekstrargjöld
gjöld vegna daglegrar og viðvarandi starfsemi fyrirtækis, svo sem birgða, skrifstofuvara, launa, trygginga og veitna

varafkastageta
munurinn á hámarksafkastagetu og raunhæfri afkastagetu, mældur í fjölda eininga

útvistun
ráðning utanaðkomandi fyrirtækis eða þriðja aðila til að sinna tilteknu verkefni, starfi eða ferli eða framleiða vörur

pro forma reikningsskil
reikningsskil sem sýna hversu mikið fé verður innheimt, hvaðan það kemur og hvernig því verður varið á fyrstu stigum stofnunar fyrirtækis

framleiðslutími
sá tími sem vél framleiðir vörur til sölu; nefnist einnig vinnslutími

eigin framkvæmd
þegar starfsfólk fyrirtækis vinnur megnið af verkefnum þess

heildareignarkostnaður
allur kostnaður við eignarhald stórra fjárfestingarvara, þar á meðal beinn stofnkostnaður, beinn rekstrarkostnaður og óbeinn kostnaður

atvinnugreinasamtök
hópur fyrirtækja eða starfsfólks þeirra sem tengist tiltekinni atvinnugrein, rekstrarformi eða samfélagslegum málstað

Samantekt

12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Tengslamyndun frumkvöðla felst í samskiptum við fólk með sameiginlegan áhuga. Þau samskipti leiða að lokum til þess að vörur og þjónusta skipta um hendur gegn greiðslu. Til að byggja upp þann hóp samstarfsfólks, kollega og fagaðila sem þarf við stofnun og rekstur fyrirtækis þarf fólk að vera tilbúið að nálgast aðra, ræða við þá og vinna með þeim. Jafnframt þarf það að vera reiðubúið að miðla eigin sérþekkingu og faglegri færni. Fólk sem er gott í tengslamyndun styður aðra í samfélaginu með upplýsingamiðlun og persónulegum kynningum sem víkka tengslanet allra.

Fólk á viðskipti við þá sem það þekkir og treystir. Það er dýrmætt að kynnast fólki augliti til auglitis með þátttöku í hópum. Samfélagsmiðlar fyrir fagleg tengsl, upplýsingaskipti og stuðning, svo sem LinkedIn, eru líka öflugir. Tengslamyndun er hvorki auðveld né ókeypis. Auk peninga kostar hún tíma, hugrekki og elju. Frumkvöðlar eru reiðubúnir að leggja fram fé, verja tíma, taka áhættu og sýna þrautseigju og gera þannig efnahagslegan árangur einstaklinga og samfélaga mögulegan.

12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

Margir halda að frumkvöðlar séu einangraðir einfarar á markaðnum sem sinni öllu sjálfir og reiði sig eingöngu á eigin getu. Það er goðsögn. Farsælir frumkvöðlar leita fljótt ráðgjafar utanaðkomandi aðila, reiða sig á fagfólk á stoðsviðum og eru mjög færir í að koma á og viðhalda persónulegum tengslum við lykilfólk. Mikilvægasta hæfni þeirra kann að vera að finna, mynda tengsl við og treysta því fólki sem getur hjálpað þeim að ná árangri á eigin frumkvöðlaferð.

Frumkvöðull ætti að einbeita sér að eigin styrkleikum. Önnur nauðsynleg verkefni má fela starfsfólki, þjónustuaðilum eða ráðgjöfum. Mjög mikilvægt er þó að verkefni sem hafa bein áhrif á viðskiptavini og sölu séu unnin af fagmennsku, því þau skapa fyrirtækinu tekjur. Frumkvöðlar þurfa að meta eigin færni og vilja til að sinna verkefnum og finna síðan starfsfólk og utanaðkomandi fagfólk til að bæta úr þeim veikleikum sem koma í ljós.

12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Best er að skilgreina árangur sem það að ná því sem stefnt er að. Án einhvers konar áætlunar er ekki hægt að ná árangri. Stjórnendur fyrirtækja, hvort sem þeir eru frumkvöðlar sem eiga fyrirtækið eða launaðir stjórnendur, þurfa skriflega áætlun svo öllum sé ljóst hvaða verkefni þarf að vinna, hver sinnir þeim og hvenær þau eru á dagskrá. Í sérhverju fyrirtæki er nauðsynlegt að skrá og rekja fjármál. Ábyrgur atvinnurekandi þarf að vita hvaðan fé kemur, til hverra það fer, hversu háar fjárhæðirnar eru og í hvaða tilgangi þær eru greiddar.

Án viðskiptaáætlunar sem nær yfir alla helstu þætti starfseminnar kann fyrirtækið að hætta rekstri. Þá gæti frumkvöðullinn spurt: „Hvernig lenti ég hér?“ Svarið er því miður líklega: „Ég veit það ekki.“ Farsæll atvinnurekandi getur hins vegar litið til baka og sagt: „Ég gerði þetta og svona fór ég að því.“

Upprifjunarspurningar

1. Hvað er tengslamyndun?
2. Hvers konar tengslanet verða til í viðskiptasamböndum?
3. Hvers konar samtök á háskólasvæðum geta veitt tækifæri til að byggja upp félagsleg tengslanet?
4. Hvaða tækifæri getur þú nýtt til að þróa þá færni sem þarf til að mynda persónuleg tengsl við fólk sem þú þekkir ekki?
5. Hver er líklega stærsti félagshópurinn sem tengist háskóla? Hvers vegna er verðmætt að tilheyra honum?
6. Hvernig styðja opinberar stofnanir á öllum stjórnsýslustigum frumkvöðlastarfsemi?
7. Hver velur teymi frumkvöðulsins? Hvers vegna skiptir það máli?
8. Hvers vegna er val á fagaðila í reikningshaldi mikilvæg ákvörðun?
9. Hvaða fjárhagsþættir skipta máli fyrir frumkvöðul í sprotarekstri?
10. Hver er helsti munurinn á stórum og litlum bönkum í tengslum við nýtt frumkvöðlafyrirtæki?
11. Hvaða leiðir hafa vátryggingaráðgjafar til að afla sér upplýsinga um einstakar atvinnugreinar, einkum um ábyrgð, rekstur og áskoranir?
12. Hvers konar tengsl geta myndast milli sölufulltrúa og lítilla sprotafyrirtækja? Hvaða ávinning hefur hvor aðili af þeim?
13. Hvers vegna er starfssviðs- eða rekstraráætlun fyrirtækis nauðsynleg?
14. Margar rekstraráætlanir fyrirtækja tilgreina mjög nákvæm skref og eru stundum mjög ítarlegar. Við hvaða aðstæður geta ósveigjanlegar tímaáætlanir hamlað eða dregið úr skilvirkum rekstri?

15. Hvaða einföldu verkfæri getur frumkvöðull notað til að skipuleggja sig og sinna nauðsynlegum verkefnum í hverjum mánuði eða yfir árið?
16. Hvað er viðmiðunargreining? Hvers vegna skiptir hún máli og hverjar eru takmarkanir hennar?
17. Hvað er sjóðstreymi?
18. Hvað eru lánskjör? Hvaða skuldagerningar eru algengir?
19. Hver er munurinn á hámarksafkastagetu og raunhæfri afkastagetu? Hvers vegna þarf að greina þar á milli?
20. Útskýrðu frændhygli. Hvers vegna kann hún að gagnast frumkvöðli og hvers vegna getur hún verið honum skaðleg?

Umræðuspurningar

1. Að hvaða leyti líkjast félagsleg tengsl sem myndast snemma á ævinni þeim sem verða til í háskóla og að hvaða leyti eru þau ólík?
2. Hvaða ávinning geta fagfélög veitt sem opinberar stofnanir eða deildir bjóða ekki?
3. Hvernig er hlutverk opinberra stofnana gagnvart frumkvöðlastarfsemi frábrugðið hlutverkum atvinnugreina- og fagfélaga?
4. Hvernig aðstoðar bandaríska smáfyrirtækjastofnunin SBA fólk sem stefnir að frumkvöðlastarfi?
5. Hvers vegna er mikilvægt að opinber stuðningsverkefni styrki bæði opinberar stofnanir og einkaaðila svo að þau geti frætt og aðstoðað frumkvöðla ókeypis?
6. Hvaða áhætta fylgir því að umkringja sig fólki með svipaðan bakgrunn? Hvað ef fólkið hefur einnig svipaða reynslu úr atvinnugrein, sambærilega menntun, er á svipuðum aldri, hefur líkan persónuleika eða vinnur úr upplýsingum á svipaðan hátt?
7. Ef tölur í pro forma reikningsskilum eru byggðar á tilgátum, hvers vegna er þá gagnlegt að útbúa skjal með ímynduðum tölum?
8. Hvaða ókostir geta fylgt því að löggilt fagfólk, svo sem fagaðilar í reikningshaldi og lögmenn, ráðleggi frumkvöðli?
9. Ung og mjög skapandi myndlistarkona vill stofna eigið fyrirtæki í grafískri hönnun. Þegar hún er utan vinnustofunnar að leita nýrra viðskiptavina vinnur hún ekki verkefni sem skapa tekjur. Hvaða kosti hefur hún?
10. Hvað getur gerst ef nýtt fyrirtæki hefur enga viðskiptaáætlun? Hvað ef upphaflega viðskiptaáætlunin reynist ekki árangursrík eftir að rekstur hefst?
11. Hvers vegna eru tímaáætlanir mikilvægar? Hvaða veikleikar fylgja því ef nýr eigandi fyrirtækis geymir áætlunina aðeins í huganum en skráir hana ekki?

12. Hvers vegna skiptir viðmiðunargreining máli? Við hvaða aðstæður væri samanburður við tölur á landsvísu ónákvæmari? Hvernig mætti afla upplýsinga fyrir viðmiðunargreiningu?
13. Hvers vegna skiptir sjóðstreymi meira máli en hagnaður? Hvernig getur fyrirtæki aflað meira handbærs fjár ef það á ekki nóg?
14. Hvers vegna er fjármálastjórn svo mikilvæg fyrir fyrirtæki? Hvaða afleiðingar getur það haft ef fjármunum er illa stjórnað?
15. Hvenær hentar færibandanálgunin í þjónustufyrirtækjum? Hvaða ávinning hefur hún í slíkri starfsemi?
16. Hvernig tengist hugtakið verkaskipting annars vegar „þúsundþjalasmiði“ og hins vegar „sérfræðingi“?
17. Hver er munurinn á fjárfestingarútgjöldum og rekstrargjöldum? Hvers konar fjármögnun ætti að nota fyrir fjárfestingarútgjöld og hvers konar fyrir rekstrargjöld? Hvers vegna?
18. Hvers vegna ætti að setja það í forgang að ráða rétta fólkið frekar en að kaupa réttan búnað?
19. Hvernig breytast þarfir lítils fyrirtækis og stofnanda þess frá sprotastigi yfir á vaxtarskeið?

Tilviksspurningar

1. Snjallsímar eru alls staðar nú á dögum og líklega er einn slíkur nálægt þér einmitt núna. Það er þó tiltölulega stutt síðan aðgangur að fastlínu varð almennur og þráðlaus þjónusta er ekki jafn útbreidd og margir kunna að ætla. Fyrstu símalínurnar, það er fastlínurnar, tengdu Boston og Somerville í Massachusetts árið 1877. Síðasti bærinn í Bandaríkjunum sem fékk fastlínuþjónustu var Mink í Louisiana, lítið byggðarlag sem er 100 mílur sunnan við Shreveport, en þjónustan komst þangað snemma árs 2005. Kort allra helstu bandarískra farsímafyrirtækja sýna gloppur í þjónustusvæðum. Það kostar áætlanagerð, fjármuni og tíma að byggja upp hvers kyns net.

   A. Hvað er líkt með því að frumkvöðull stofni fyrirtæki í nýrri starfsgrein á nýjum markaði og því að byggja upp símaþjónustunet?
   B. Að hvaða leyti líkjast innviðakröfur símanets þörfum nýs frumkvöðuls?
   C. Hvaða kostnaði má gera ráð fyrir, bæði fjárhagslegum og annars konar?
   D. Hvaða ávinning hefur frumkvöðull af því að fara inn á markað þar sem tengslanet eru rótgróin?
   E. Hvernig spara rótgróin tengslanet frumkvöðlinum dýrmætan tíma og fjármuni?
   F. Frumkvöðull hefur takmarkaðar auðlindir. Hvaða viðmið ætti hann að nota til að forgangsraða tíma, kröftum og fjármunum þegar hann byggir upp tengslanet?
   G. Ætti hvert viðmið að vega jafn þungt? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

2. Samtök netfyrirtækja (IA, https://internetassociation.org/) voru stofnuð árið 2012 sem atvinnugreinasamtök fyrirtækja með starfsemi á netinu. Meðal stofnfyrirtækja voru Google, Amazon, eBay og Facebook. Þau stofnuðu nýju samtökin vegna þess að rödd þeirra heyrðist ekki í Washington, DC, í umræðu um hugsanlegar reglur og lagasetningu. Innan IA verður til samlegð: Saman hafa fyrirtækin meiri áhrif en hvert þeirra hefði eitt og sér.

A. Hvað varð til þess að samtökin IA voru stofnuð?
B. Voru þau stofnuð í markaðssetningarskyni?
C. Stuðningur við stjórnun?
D. Framgangur atvinnugreinarinnar?
E. Áhrif á regluverk?
F. Hvaða öðrum tilgangi þjóna samtökin IA?
G. Hvernig kann upphaflegur tilgangur samtakanna að breytast þegar atvinnugreinin þroskast?
H. Munu lítil fyrirtæki njóta sömu fríðinda og stóru stofnfyrirtækin?
I. Sérhver nýr rekstur felur í sér verulega áhættu og kostnað. Hvernig gæti nýtt netfyrirtæki notið góðs af aðild að IA?
J. Hvaða ávinning hafa stórfyrirtækin af aðildinni, annan en að hafa áhrif á pólitíska umræðu í Washington, DC?
K. Hversu lengi ætti nýtt fyrirtæki að taka þátt í atvinnugreinasamtökum áður en það getur vænst þess að tíminn og fjármunirnir sem það leggur í aðildina skili sér?
L. Ef greiða þarf félagsgjald fyrir aðild að IA, hvaða viðmið ættir þú að nota til að meta virði gjaldsins?
M. Hvaða ávinning af atvinnugreinasamtökum getur verið erfitt að tengja beint við kostnaðinn af aðild?

3. Árið 1989 rak Jerry Jones, nýr eigandi Dallas Cowboys í NFL-deildinni, hinn goðsagnakennda þjálfara Tom Landry og réð Jimmy Johnson, fyrrverandi liðsfélaga sinn í bandarískum háskólafótbolta, sem nýjan aðalþjálfara. Johnson stóð frammi fyrir sömu vandamálum og nýr frumkvöðull: Hverjir ættu að vera í leiðtogateyminu? Hvaða ábyrgð ætti hver þeirra að bera? Af tólf lykilstöðum í þjálfarateyminu hélt Johnson aðeins þremur þjálfurum úr teymi Landrys í sömu störfum og færði einn í annað starf. Innan fjögurra ára, árið 1993, vann Dallas Cowboys Super Bowl XXVII undir stjórn Johnsons. Sex þjálfaranna sem hann réð fyrsta árið voru þá enn í sömu störfum.

A. Hvað er líkt með sprotafyrirtæki og starfandi skipulagsheild sem koma þarf aftur á réttan kjöl og hvað er ólíkt?
B. Hvaða ástæður eru fyrir því að umkringja sig öðru fólki í stað þess að hugsa: „Ég get gert þetta án aðstoðar“?
C. Hvers vegna er færni leiðtoga í að finna og ráða lykilfólk mikilvægari en tæknileg færni?

4. Bandaríkin kjósa forseta á fjögurra ára fresti. Sitjandi forseti kann að ná endurkjöri en nýr forseti tekur þó við að minnsta kosti á átta ára fresti. Eftir sigur í kosningum þarf nýr forseti að finna frambjóðendur í ráðherraembætti. Sumir hugsanlegir frambjóðendur hafna boðinu og draga sig sjálfviljugir úr ferlinu. Þeir sem þiggja það ganga í gegnum ítarlega bakgrunnsskoðun. Forsetinn leggur síðan tilnefningar til ráðherraembætta fyrir öldungadeild Bandaríkjaþings til staðfestingar. Eins og í öllum samheldnum hópum skiptir miklu að forsetinn finni og velji rétta fólkið í ríkisstjórn ef hann á að ná markmiðum sínum.

A. Hvers konar reynsla gagnast stjórnarfólki í sviðslistasamtökum í nærsamfélaginu? Ætti það að hafa reynslu úr atvinnulífi, stjórnsýslu, fjáröflun, stjórnun, markaðsmálum eða listum?

B. Hvaða aðra bakgrunnsþætti ætti að hafa í huga auk reynslu? Hvað með aldur, menntun, kyn, búsetu og fjárhagsstöðu stjórnarfólks eða tengsl þess við stóra vinnuveitendur í nærsamfélaginu eða landshlutanum?

C. Hvað getur nýr frumkvöðull lært af framkvæmdastjóra félagasamtaka án hagnaðarsjónarmiða um hvernig velja eigi fólk til að byggja upp sigurstranglegt teymi? Hversu mikilvægt er að sumir hafni stjórnarsetu? Hversu lengi ætti fólk að sitja í stjórninni?

D. Hversu mikilvægur er fjölbreytileiki við uppbyggingu sigurstranglegs teymis? Hvaða færni þarf frumkvöðullinn að ná fullum tökum á og hvaða færni má læra og þróa síðar? Hvers vegna skiptir það máli að fólk hafi fjölbreyttan bakgrunn, bæði á tæknisviðinu og utan atvinnugreinarinnar?

E. Hver er raunverulegur leiðtogi teymisins? (1) Frumkvöðullinn? (2) Sá persónusterkasti? (3) Sá greindasti? (4) Sá tæknilega færasti? (5) Fjármögnunaraðilinn? (6) Sá sem hefur mesta stjórnunarreynslu?

5. Narciso Gómez hefur starfað á þjónustudeild bílaumboðs í um tuttugu og fimm ár og verið þjónustustjóri síðustu sjö árin. Hann getur farið á eftirlaun hjá umboðinu en vill stofna eigið fyrirtæki. Hann íhugar að kaupa annað tveggja sérleyfa: Jiffy Lube-hraðsmurstöð sem er til sölu eða nýju sérleyfi frá SuperGlass Windshield Repair. Bæði sérleyfin tengjast þjónustu og viðgerðum á bifreiðum, sviði þar sem hann hefur mikla reynslu.

A. Hvað þarf Narciso að hafa í huga auk tæknilegrar færni áður en hann kaupir sérleyfisfyrirtæki?

B. Hann þarf að selja nóg til að standa við fjárhagslegar skuldbindingar sínar. Hvaða áhrif gæti áætlað vinnumagn sem til þess þarf haft á ákvörðun hans?

C. Viðskiptalíkan Jiffy Lube krefst aðstöðu með fjórum þjónustubilum. Hvað þarf Narciso að reikna við gerð viðskiptaáætlunarinnar?

D. SuperGlass Windshield Repair byggist á viðgerðum á staðnum þar sem tæknifólk ekur að bifreiðinni. Hvað þarf Narciso einkum að hafa í huga við gerð viðskiptaáætlunar fyrir þetta líkan?

6. Han Jia-ying var skrifstofustjóri hjá byggingarfyrirtæki þar til hún ákvað að vera heima með börnunum sínum. Fyrrverandi vinnuveitandi hennar hefur beðið hana að taka að sér skrifstofuverkefni heima, svo sem launavinnslu, skil launatengdra gjalda, bókhald og önnur almenn skrifstofustörf. Hann hefur jafnframt sagt að sumir viðskiptavina hans gætu líklega ráðið hana í almenn skrifstofustörf.

A. Hvaða vanda við tíma- og verkáætlun stendur Jia-ying frammi fyrir ef hún vinnur heima? Hvað gæti komið í veg fyrir að hún standist tiltekna skilafresti, svo sem vikulega launavinnslu?

B. Hvaða kosti hefur Jia-ying ef hún þarf frekari aðstoð? Væri skynsamlegt fyrir hana að ráða starfsmann eða leita stuðnings annars staðar? Hver gæti veitt hann? Hvaða vandamál gætu komið upp við leit að lausráðnu starfsfólki?

C. Jia-ying þarf nýjan skrifstofubúnað, þar á meðal nýja tölvu, nýtt skanna- og prenttæki, símaþjónustu, nettengingu og fleira. Hún er hins vegar ekki tæknivön. Hvernig getur hún best hagað vinnunni ein að heiman, einkum ef eitthvað bilar eða virkar ekki?

Tillögur að viðbótarefni

12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Samtök framkvæmdastjóra viðskiptaráða: acce.org

BNI: Business Network International: https://www.bni.com

HUBZone: https://www.sba.gov/offices/headquarters/ohp

Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE): https://www.score.org

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna: https://www.sba.gov

Þróunarmiðstöðvar lítilla fyrirtækja: https://www.sba.gov/sbdc

Atvinnurekstrarmiðstöðvar kvenna: https://www.sba.gov/offices/headquarters/wbo

Ráðgjafarmiðstöðvar fyrir fyrirtæki fyrrverandi hermanna: https://www.sba.gov/offices/headquarters/ovbd

12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

Eiginleikar: persónuleiki og eðlishvöt

Cattell's 16PF: https://openpsychometrics.org/tests/16PF.php

Kolbe Conation Index: http://www.kolbe.com

Dæmigerðir eiginleikar og einkenni frumkvöðla: https://smallbusiness.chron.com/typical-traits-characteristics-entrepreneurs-18325.html

Góðir eiginleikar frumkvöðuls: https://smallbusiness.chron.com/good-characteristics-entrepreneur-18385.html

Lögmenn: lögmannafélög einstakra fylkja:

New York: http://www.nysba.org

Kalifornía: http://www.calbar.ca.gov
Texas: https://www.texasbar.com
Flórída: https://www.floridabar.org
Fagaðilar í reikningshaldi: Landssamtök reikningshaldsráða fylkjanna (Hér er að finna virka tengla á reikningshaldsráð allra fimmtíu fylkja): https://www.nasba.org
Verkefni til teymisuppbyggingar:
Þrjár æfingar í teymisuppbyggingu: http://www.entrepreneur.com/article/224212
Sjö hugmyndir að teymisuppbyggingu: http://www.entrepreneur.com/article/330594
Árangursþættir frumkvöðla:
Fimmtán lykilþættir árangurs í frumkvöðlastarfi:
http://www.entrepreneurshipinabox.com/852/entrepreneurial-success-factors/
Tíu eiginleikar farsæls frumkvöðuls:
https://www.under30ceo.com/10-qualities-of-a-successful-entrepreneur/

12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

American Customer Satisfaction Index: https://www.theacsi.org/
Atvinnugreinaflokkunarkerfi Norður-Ameríku: https://www.census.gov/eos/www/naics/
Manntalsskrifstofa Bandaríkjanna: https://www.census.gov/
Samningar við bandaríska alríkið: https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/basic-requirements
Vefur viðskiptaráðuneytis Bandaríkjanna: https://www.commerce.gov/
Efnahagsgreiningarstofnun viðskiptaráðuneytis Bandaríkjanna: https://www.bea.gov/
Vefur vinnumálaráðuneytis Bandaríkjanna: https://www.dol.gov/
Vinnumálastofnun Bandaríkjanna: https://www.bls.gov/bls/blswage.htm
Yahoo Finance: https://finance.yahoo.com/
Vaktaskipulagsforrit og sniðmát:
https://getsling.com/blog/category/scheduling/
https://wheniwork.com/features
https://schedulebuilder.org/
Kostnaður vinnuveitanda við ráðningu starfsmanns: https://gusto.com/tools/employer-tax-calculator
Launavinnsluforrit: https://onpay.com/payroll-calculator-tax-rates

13. KAFLI

Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál



Mynd 13.1 Með því að verja tíma og orku í áætlanagerð getur frumkvöðull komist hjá lagalegum vandamálum eða dregið úr þeim. (heimild: aðlöguð ljósmynd af dómshamri og bókum eftir „succo“/Pixabay, CC0)

Efnisyfirlit kaflans

- 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
- 13.2 Hlutafélög
- 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki
- 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð
- 13.5 Einstaklingsrekstur
- 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
- 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

Inngangur

Frumkvöðlafyrirtæki eru hjarta hagkerfis Bandaríkjanna. Hjá litlum fyrirtækjum — þeim sem hafa færri en 500 starfsmenn — starfar nær helmingur vinnuafls landsins (47 prósent samkvæmt Annual Survey of Entrepreneurs frá manntalsskrifstofu Bandaríkjanna)1 og þau bjóða árlega upp á þúsundir nýrra vara og þjónustu. Upplýsingarnar í þessum kafla geta hjálpað frumkvöðlum að stofna fyrirtæki og reka þau með góðum árangri. Sprotafyrirtæki starfa best þegar eigendur þeirra hafa góðan skilning á lagalegum hliðum frumkvöðlastarfs. Áður en rekstur hefst þurfa frumkvöðlar að leita vandaðrar ráðgjafar og taka vel ígrundaðar ákvarðanir um mikilvæg lagaleg álitaefni. Þar má nefna rekstrarform (val á félagaformi), skráningar- og stofnunarferli félags, skattlagningu, fjármagnsöflun og starfsmannastefnu. Auk þess þarf að taka ákvarðanir um hlutverk fyrirtækisins í samfélaginu, sem er lykilþáttur í samfélagsábyrgð fyrirtækja. Vönduð ráðgjöf og vel ígrundaðar ákvarðanir auðvelda frumkvöðlum að rata um flókinn vef álitaefna.

1 Manntalsstofnun Bandaríkjanna. Annual Survey of Entrepreneurs (ASE). 2016. https://www.census.gov/programs-surveys/ase.html

13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum eigið þið að geta:

- Skilið hvers vegna tilgangur fyrirtækis gegnir mikilvægu hlutverki við upphaflegt val á rekstrarformi
- Greint helstu rekstrarform fyrirtækja (hlutafélag, félag með takmarkaðri ábyrgð, sameignarfélag, einstaklingsrekstur og samrekstrarfyrirtæki)
- Gert greinarmun á tilgangi og rekstrarformum fyrirtækja í hagnaðarskyni og félagasamtaka án hagnaðarsjónarmiða

13

Rekstrarform nýs fyrirtækis mótar lagalegt, skattalegt og rekstrarlegt umhverfi þess. Til að velja rekstrarform þarf að liggja skýrt fyrir hvers konar fyrirtæki á að stofna, hver tilgangur þess er, hvar það verður staðsett og hvernig rekstrinum verður háttað.

Fyrirtæki sem hyggst til dæmis uppfylla skilyrði um rekstur án hagnaðarsjónarmiða samkvæmt 501(c)-ákvæði bandarísku skattalaganna fær aðra meðferð en fyrirtæki sem ætlar að skila hagnaði og greiða hann út til eigenda. Fyrsta skrefið í sérhverju frumkvöðlaverkefni er því að skilgreina eðli og tilgang fyrirtækisins (mynd 13.2).



Mynd 13.2 Helstu rekstrarform fyrirtækja eru einstaklingsrekstur, sameignarfélög, hlutafélög og blönduð félagaform. Sameignarfélag getur verið almennt sameignarfélag (GP), samlagsfélag (LP) eða sameignarfélag með takmarkaðri ábyrgð (LLP). Blönduð félagaform eru yfirleitt félag með takmarkaðri ábyrgð (LLC) eða samrekstrarfyrirtæki (JV). Heitin C- og S-hlutafélag vísa til viðkomandi kafla bandarísku skattalaganna en B Corp-vottuð fyrirtæki uppfylla viðmið um tiltekinn samfélagslegan tilgang. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Frá lagalegu sjónarmiði er ein mikilvægasta ákvörðun frumkvöðuls í upphafi að velja lagalegt skipulag fyrirtækisins. Það nefnist rekstrarform eða val á félagaformi. Valkostirnir eru fjölbreyttir: nokkur grunnform eru í boði, hvert með ýmsum afbrigðum, og því koma margar samsetningar til greina.

Mörg fyrirtæki geta þróast úr hógværu upphafi í mun umfangsmeiri rekstur. Þess vegna skipta ákvarðanir í upphafi svo miklu máli. Stofnendur ættu að hugsa hvert skref í þróun fyrirtækisins til enda, horfa lengra en til stofnunarinnar og íhuga hvaða leiðir fyrirtækið gæti farið. Skipulag fyrirtækisins og val á rekstrarformi hafa veruleg áhrif bæði á frumkvöðulinn og fyrirtækið.

Meðal rekstrarforma eru hefðbundnir kostir á borð við hlutafélög, sameignarfélög og einstaklingsrekstur, auk blandaðra félagaforma á borð við félög með takmarkaðri ábyrgð (LLCs), sameignarfélög með takmarkaðri ábyrgð (LLPs) og samrekstrarfyrirtæki (JVs). Mismunandi kröfur gilda um stofnun hvers forms og skyldur þess, svo sem skatta og skil til stjórnvalda, auk þess sem áhætta eigenda og ábyrgðarvernd er mismunandi. Við val á rekstrarformi þurfa frumkvöðlar að meta þessa þætti og væntanlegan vöxt fyrirtækisins, með hliðsjón af því að rekstrarformið getur og ætti að breytast eftir því sem fyrirtækið vex.

Ef ætlunin er til dæmis að deila valdi, ábyrgð og skuldbindingum með öðrum er sameignarfélag líklega heppilegasti kosturinn; þar leggja fleiri aðilar fram fé og taka þátt í stjórnun fyrirtækisins. Ef frumkvöðull kýs fremur að stjórna fyrirtækinu einn gæti eins

manns félag með takmarkaðri ábyrgð hentað betur, að því gefnu að hægt sé að fá lánsfé ef þess þarf. Ef hugmyndin gæti hins vegar náð miklum vinsældum og vaxið hratt, og ætlunin er að afla fjármagns með sölu hlutafjár eða skuldabréfa, gæti hlutafélag hentað best. Rétt er að leita ráða hjá lögfræðingi og skattasérfræðingi um val á rekstrarformi.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Að verða upplýstur frumkvöðull

Ef þú ert með hugmynd að sprotafyrirtæki skaltu meta hvort þú sért reiðubúin eða reiðubúinn að taka mikilvægar ákvarðanir. Hversu vel þekkir þú skattlagningu, stofnun félaga og ábyrgð? Án grunnþekkingar gætir þú þurft að reiða þig mikið á ráðgjöf fagaðila í reikningshaldi og lögfræðinga, og slík ráðgjöf er mjög dýr. Ef of miklu fé er varið í ráðgjöf verður minna eftir fyrir aðra þætti, svo sem auglýsingar og markaðssetningu.

Skilgreining á tilgangi fyrirtækis

Ef frumkvöðullinn skilur vel tilgang fyrirtækisins á hann auðveldara með að finna heppilegasta rekstrarformið. Tilgangur fyrirtækisins er ástæðan fyrir stofnun þess og ræður því hver nýtur ávinnings af því, hvort sem það er frumkvöðullinn, viðskiptavinir eða aðrir aðilar. Tilgangur fyrirtækis er ekki sama hugtak og hlutverk þess eða framtíðarsýn. Til að finna heppilegt rekstrarform byrjar frumkvöðullinn á að skrifa niður væntingar sínar og hvernig reksturinn á að ganga fyrir sig. Hann greinir líka vandlega hvernig fyrirtækið mun skapa sjóðstreymi og hagnað og gagnvart hverjum það ber helstu skuldbindingar. Skrifleg viðskiptaáætlun (sjá Viðskiptalíkan og áætlun) hjálpar frumkvöðlinum að móta það lagalega skipulag sem hentar rekstrinum best, enda ætti það að ráðast af eðli fyrirtækisins.

Þegar eðli og tilgangur fyrirtækisins liggja fyrir tekur við val á rekstrarformi. Fyrst þarf að ákveða hvort fyrirtækið eigi að skapa eigendum eða hluthöfum hagnað eða starfa án hagnaðarsjónarmiða. Í öðru lagi þarf að velja stofnfylki. Lög hvers fylkis gilda um stofnun fyrirtækja og fylkin leyfa mismunandi félagaform og ábyrgðarvernd. Einnig þarf að meta hvernig rekstrarformið auðveldar aðkomu nýrra fjárfesta, gerir eigendum kleift að úthluta hagnaði úr rekstrinum og styður mögulega sölu fyrirtækisins síðar. Skattlagning skiptir jafnframt sköpum fyrir árangur fyrirtækis og rekstrarformið hefur bein áhrif á hvernig fyrirtækið er skattlagt.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Mótun tilgangs fyrirtækis

Getur þú gert drög að tilgangi fyrirtækis? Prófaðu þetta: Kennslumiðstöð háskólans er yfirfull og nemendur sem þurfa aukna aðstoð eiga erfitt með að fá hana. Þú hefur ákveðið að stofna fyrirtæki sem tengir þessa nemendur við aðra nemendur sem veita kennslu við háskólann. Hver ákveður hvað kennari má taka fyrir þjónustuna? Er verðið fast, breytilegt eftir eftirspurn eins og hjá Uber eða ákveður kennarinn það? Hversu miklum hagnaði skilar

fyrirtækið? Í meginatriðum þarft þú að skilgreina tilgang þess. Lestu þessa grein bandarísku ríkisskattstjórnarinnar um fyrirtæki í deilihagkerfinu til að kynna þér efnið betur.

Fyrirtæki rekin í hagnaðarskyni og án hagnaðarsjónarmiða

Eigendur stofna fyrirtæki af annarri tveggja ástæðna: til að hagnast eða til að vinna að samfélagslegu málefni án þess að taka út hagnað. Í báðum tilvikum koma mörg rekstrarform til greina. Hvert form hefur sérstakar skattalegar afleiðingar sem ráðast af fjárhagslegum þörfum eigenda og því hvernig þeir vilja ráðstafa hagnaði. Rekstrarformið ræður síðan hvaða tekjuskattsframtal á að leggja fram.

Einkenni fyrirtækja sem rekin eru í hagnaðarskyni

Fyrirtæki í hagnaðarskyni er ætlað að skapa hagnað sem er úthlutað til eigenda. Ýmis félagaform eru notuð í slíkum rekstri, þar á meðal hlutafélög, félög með takmarkaðri ábyrgð (LLC), sameignarfélög og einstaklingsrekstur. Margir eigendur fyrirtækja í hagnaðarskyni sækjast eftir takmarkaðri ábyrgð og stofna því hlutafélag eða LLC-félag, en hvoru formi fylgja tiltekin lagaleg einkenni. Slík fyrirtæki þurfa jafnframt að greiða ýmsa staðbundna, fylkis- og alríkisskatta og skila tilheyrandi gögnum. Síðar í kaflanum verður fjallað um ábyrgð og skattamál.

Fyrirtæki í hagnaðarskyni afla yfirleitt tekna með sölu vara eða þjónustu en félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða eru stofnuð í samfélagslegum tilgangi. Slík samtök mega aðeins afhenda einstaklingum eignir eða tekjur sem sanngjarnt endurgjald fyrir þjónustu þeirra. Fyrirtæki í hagnaðarskyni geta verið í einkaeigu, svo sem LLC-félag, eða skráð á markað, svo sem hlutafélag. Skráð hlutafélög selja hlutabréf eða eignarhluti og verða að fylgja sérstökum reglum til verndar hluthöfum, en fyrirtæki í einkaeigu geta lotið vægari reglum. Reglur geta verið mismunandi eftir fylkjum og félagaformum.

Einkenni félagasamtaka án hagnaðarsjónarmiða

Félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða (NFPO) eru yfirleitt helguð almannahagsmunum, tilteknu samfélagslegu málefni eða sameiginlegum hagsmunum. Þau þurfa að fylgja sérstökum reglum um hæfi, hagsmunagæslu gagnvart stjórnvöldum og frádráttarbær framlög. Fjárhagslega séð nota slík samtök tekjuafgang til að ná markmiðum sínum í stað þess að úthluta tekjum til hluthafa, samstarfsaðila eða félagsmanna. Algeng dæmi eru menntastofnanir á borð við skóla, framhaldsskóla og háskóla; almannaheillasamtök á borð við United Way; trúfélög og tilbeiðslustaðir; sjóðir; atvinnugreinasamtök og hagsmunasamtök um tiltekin málefni. Meðal félagasamtaka án hagnaðarsjónarmiða eru einnig frjáls félagasamtök, samtök borgaralegs samfélags, sjóðir sem fjármagna ýmsa starfsemi og einkarekin sjálfboðasamtök.[2]

2

Alþjóðamiðstöð um löggjöf um félagasamtök (ICNL). „Hver er munurinn á félögum sem skila ekki hagnaði og félögum sem ekki eru rekin í hagnaðarskyni?“ 2013. http://www.icnl.org/contact/faq/index.html#difference

Félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða eru yfirleitt undanþegin skatti samkvæmt flokkun bandarísku ríkisskattstjórnarinnar (IRS), sem merkir að þau greiða ekki tekjuskatt af fé sem

þau taka við vegna starfseminnar. Slík samtök eru stofnuð samkvæmt lögum fylkis, oftast í þágu almennings, en lúta einnig alríkislögum og staðbundnum lögum.

Til að reka starfsemi án hagnaðarsjónarmiða þarf frumkvöðull í flestum fylkjum að stofna félag sem hefur þann sérstaka tilgang að þjóna almannahagsmunum. Slíkt félag á enga eigendur heldur sitja stjórnarmenn í stjórn þess og bera ábyrgð á rekstrinum í þágu almennings samkvæmt samþykktum félagsins. Í sumum fylkjum nægir einn stjórnarmaður en annars staðar þarf þrjá eða fleiri. Þetta skiptir frumkvöðul máli vegna þess að stofnun félagsins krefst samþykkis allra stjórnarmanna, en ekki aðeins eins einstaklings. Frumkvöðull ætti alltaf að velja stjórnarmenn af kostgæfni, enda bera þeir skyldur gagnvart félaginu.

Lög fylkja eru mismunandi. Félag án hagnaðarsjónarmiða sem stofnað er í einu fylki í þágu almennings þarf því leyfi annars fylkis til að starfa þar. Leyfið er yfirleitt samþykki fylkisritara hins fylkisins sem er staðfest með opinberum skjölum eða leyfisbréfum. Við starfsemi í fleiri en einu fylki þarf frumkvöðullinn að tryggja að fyrirtækið fylgi öllum lögum, reglum og fyrirmælum hvers fylkis.

Einnig þarf að huga að stofnun félags án hagnaðarsjónarmiða í tilteknum tilgangi. Dæmi um félag með sérstakan tilgang er félag fyrrverandi nemenda, yfirleitt stofnað sem félag án hagnaðarsjónarmiða samkvæmt 501(c)(3), sem safnar fé fyrir framhaldsskóla eða háskóla vegna tiltekins verkefnis, svo sem námsstyrkja. Stuðningsfélag getur á sama hátt verið stofnað til að taka við framlögum vegna einnar starfsemi, til dæmis kvennaknattspyrnuliðs. Eftir lagakröfum fylkis og sveitarfélags gætu slík félög þurft frekari samþykki áður en þau eru stofnuð eða hefja starfsemi. Kröfurnar eru yfirleitt mismunandi milli fylkja. Auk þess geta frekari alríkisreglur gilt, eftir því hvaða skattareglur félagið reynir að falla undir. Frumkvöðullinn þarf því að skilja til hlítar tilgang fyrirtækisins og lagalegt rekstrarumhverfi áður en rekstrarform er valið. Þótt félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða gegni mikilvægu hlutverki stofna flestir frumkvöðlar fyrirtæki í hagnaðarskyni. Það sem eftir lifir kaflans fjallar því fyrst og fremst um slík fyrirtæki.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Ákvörðun um tilgang fyrirtækis — hagnaður eða almannahagsmunir, eða hvort tveggja?

Nálgun Dan Price, frumkvöðulsins hjá Gravity Payments



Mynd 13.3 Gravity Payments hefur verið í fararbroddi við að kanna hvernig laun starfsfólks og æðstu stjórnenda tengjast hagnaði fyrirtækisins, framfærslulaunum og siðferðilegum álitaefnum. (mynd: aðlögun ljósmyndar frá Gravity Payments)

Fyrirtæki getur stundum verið rekið í hagnaðarskyni en hagað sér þannig að sumum finnist það fylgja hugsjón rekstrar án hagnaðarsjónarmiða. Flest sprotafyrirtæki þurfa að taka afstöðu til tilgangs síns. Er megintilgangurinn með öðrum orðum að auðga eigendur eða að miðla ávinningi af árangri til starfsfólks? Saga Gravity Payments (mynd 13.3) varpar ljósi á þetta álitaefni.

Árið 2011 sagði starfsmaður Gravity Payments, fyrirtækis í greiðslumiðlun kreditkorta, yfirmanni sínum að árslaun hans, $35.000, nægðu ekki til mannsæmandi lífs í hinni dýru borg Seattle. Yfirmaðurinn, Dan Price, sem stofnaði fyrirtækið ásamt öðrum árið 2004, varð nokkuð undrandi enda hafði hann alltaf verið stoltur af góðri meðferð starfsfólks. Hann komst þó að þeirri niðurstöðu að starfsmaðurinn hefði rétt fyrir sér. Næstu þrjú ár veitti Gravity öllu starfsfólki 20 prósenta launahækkun á ári. Hagnaður jókst samt áfram hraðar en laun og Price tilkynnti því að á næstu þremur árum yrðu lágmarkslaun alls starfsfólks hækkuð í áföngum í $70.000. Hann lækkaði eigin laun úr $1 milljón í $70.000 til að undirstrika ákvörðunina og fjármagna launahækkunina í öllu fyrirtækinu. Vikuna eftir sóttu 5.000 manns um störf hjá Gravity, þar á meðal stjórnandi hjá Yahoo sem tók á sig launalækkun til að flytja sig til fyrirtækis sem henni þótti skemmtilegt og gefandi að vinna hjá.

Price gerði sér grein fyrir að lág byrjunarlaun gengu gegn gildum hans og því sem hann taldi veigamikinn þátt í tilgangi fyrirtækisins. Upphaflegur kostnaður við launastefnu hans kom að mestu fram í minni hagnaði, en tekjur Gravity, viðskiptavinahópur og starfsmannafjöldi halda áfram að vaxa. Price telur að stjórnendur eigi að mæla tilgang, áhrif og þjónustu jafnt og hagnað.

- Telur þú að frumkvöðull geti rekið fyrirtæki í hagnaðarskyni með góðum árangri og jafnframt greitt starfsfólki mun hærri laun en samkeppnisaðilar?

13.2 Hlutafélög

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum eigið þið að geta:

- Gert greinarmun á C-félögum, S-félögum og B Corp-vottuðum fyrirtækjum
- Gert greinarmun á hlutafélögum í einkaeigu og hlutafélögum skráðum á markað
- Útskýrt hvernig hlutafélög eru skattlögð

Hlutafélag er flókið rekstrarform sem verður til þegar viðeigandi skjöl eru lögð fram í stofnfylki þess (mynd 13.4). Félagið er stofnað þegar upphaflegir stofnendur þess, það er eigendurnir, leggja formlegt skjal sem nefnist stofnskjöl hlutafélags eða sambærileg gögn fyrir stjórnvald í fylkinu, oft skrifstofu fylkisritara eða félagaskrá fylkisins. Hlutafélag starfar sem sjálfstæður lögaðili, aðskilinn frá eigendum sínum. Eigendurnir nefnast hluthafar og geta verið einstaklingar, önnur innlend eða erlend hlutafélög, félög með takmarkaðri ábyrgð (LLC), sameignarfélög eða aðrir lögaðilar. Hlutafélag getur verið rekið í hagnaðarskyni eða án hagnaðarsjónarmiða, eins og áður var fjallað um.



RÍKIÐ [NAFN RÍKIS]
STOFNSKJAL
HLUTAFÉLAG

Undirritaður stofnandi, sem óskar eftir að stofna hlutafélag samkvæmt almennum hlutafélagalögum ríkisins [ríki], staðfestir hér með eftirfarandi:

1. Heiti hlutafélagsins er _____.
2. Skráð skrifstofa hlutafélagsins í ríkinu [ríki] er að _____ (gata), í borginni _____, í sýslunni _____. Póstnúmer _____. Nafn skráðs umboðsmanns á þessu heimilisfangi, sem birta má stefnu eða önnur málsskjöl vegna máls gegn hlutafélaginu, er _____.
3. Tilgangur hlutafélagsins er að stunda hverja þá lögmætu starfsemi sem heimilt er að stofna hlutafélög um samkvæmt almennum hlutafélagalögum [ríki].
4. Heildarfjöldi hluta sem hlutafélaginu er heimilt að gefa út er _____ hlutir (fjöldi heimilaðra hluta) að nafnverði $ _____ á hlut.
5. Nafn og póstfang stofnandans eru sem hér segir:
   Nafn _____
   Póstfang _____
   _____ Póstnúmer _____

Undirritun: _____
Stofnandi

Nafn: _____
Prentið eða vélritið

Mynd 13.4 Hér er sýnishorn af stuttu eyðublaði sem lagt er fram hjá skrifstofu fylkisritara til að stofna hlutafélag. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Þegar hlutafélag er stofnað starfar það sem lögaðili með sum sömu réttindi og einstaklingur. Bæði einstaklingar og hlutafélög geta til dæmis höfðað mál og sætt málshöfðun. Hlutafélög geta átt eignir, gert og framfylgt samningum, veitt framlög til góðgerðarmála og stjórnmálastarfsemi, tekið og veitt lán og stundað atvinnurekstur líkt og einstaklingur. Í flestum fylkjum þarf hlutafélag að vera skráð þar til að stunda viðskipti og höfða eða verja dómsmál í fylkinu, einkum ef það var stofnað annars staðar. Slík skráning er ekki það sama og að stofna félagið. Lögaðili sem þegar hefur verið stofnaður í öðru fylki skilar þá aðeins inn upplýsingum um sig. Fylki skattleggja einnig starfsemi eða sölu hlutafélags sem hefur þar tiltekna starfsemi.

Yfirlit um hlutafélög

Hlutafélag er eina rekstrarformið sem má lögum samkvæmt selja hlutabréf. Aðrir lögaðilar, svo sem LLC-félög eða sameignarfélög, mega ekki gera það. Einstaklingar eða aðrir lögaðilar sem kaupa hlutabréf verða hluthafar og eignast hlut í félaginu. Sum hlutafélög hafa milljónir hluthafa en önnur aðeins einn. Lög um stofnun hlutafélaga eru mismunandi eftir fylkjum.

Sum krefjast að minnsta kosti þriggja hluthafa en önnur heimila einum eiganda að stofna hlutafélag. Frumkvöðull getur því stofnað fyrirtæki sem eini eigandinn og síðar breytt því í hlutafélag og selt öðrum fjárfestum hlutabréf eða skuldabréf í félaginu.

Hlutafélög selja, eða gefa út, hlutabréf til að afla fjár sem nýtt er í rekstrinum. Handhafi hlutabréfs, það er hluthafi, kaupir hlut í félaginu og öðlast tilkall til hluta eigna þess og afkomu. Hluthafinn verður með öðrum orðum einn af eigendum félagsins. Hlutabréf, sem telst til eigin fjár, er því verðbréf sem táknar hlutfallslegt eignarhald í útgefanda þess. Hlutabréf eru fyrst og fremst keypt og seld í kauphöllum, þótt einnig geti farið fram einkaviðskipti milli kaupanda og seljanda. Viðskiptin verða að fylgja flóknum lögum og reglum stjórnvalda, svo sem bandarísku alríkisverðbréfalögin frá 1933/34, sem ætlað er að vernda fjárfesta.

Með hlutafélagi geta frumkvöðull og aðrir eigendur komist hjá persónulegri ábyrgð á flestum lagalegum og fjárhagslegum skuldbindingum. Takmörkuð ábyrgð er ein helsta ástæða þess að frumkvöðlar stofna hlutafélag. Hlutafélagi fylgja þó fleiri formsatriði en öðrum rekstrarformum, svo sem einstaklingsrekstri og sameignarfélögum. Hlutafélag verður að fylgja þeim reglum sem gilda um slíka lögaðila. Meðal annars þarf að viðhalda samþykktum félagsins, halda árlega fundi hluthafa og stjórnar, varðveita fundargerðir um helstu ákvarðanir þeirra, tryggja að stjórnendur og stjórnarmenn undirriti skjöl í nafni félagsins. Ekki síst þarf að halda bankareikningum félagsins aðskildum frá reikningum eigenda og varðveita ítarleg fjárhags- og félagsskjöl. Ef reglunum er ekki fylgt getur takmörkuð ábyrgð fallið niður. Það nefnist að rjúfa ábyrgðarhjúp félagsins.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Þegar ábyrgðarhjúpur hlutafélags er rofinn

Eins og fram hefur komið ættu frumkvöðlar almennt að stofna sérstakan lögaðila til að takmarka persónulega ábyrgð vegna skuldbindinga fyrirtækisins, svo sem samninga. Stofnun hlutafélags eða LLC-félags getur takmarkað persónulega ábyrgð eigenda við fjárfestingu þeirra. Ábyrgðarverndin er þó ekki undantekningarlaus, einkum þegar svonefndur ábyrgðarhjúpur félags er rofinn. Nýlegt dómsmál frá 2018, Woodruff Construction, LLC gegn Clark, nr. 17-1422 (áfrýjunardómstóll Iowa, 15. ágúst 2018), sýnir þetta.

13

Málsatvik: Stefndi var eini eigandi hlutafélags og gerði samning um að fjarlægja seyru fyrir stefnanda í úrgangshreinsistöð. Stefndi lauk aldrei verkinu. Stefnandi höfðaði mál og fékk dóm um að félagið skyldi greiða honum 400.000 Bandaríkjadala vegna samningsrofs. Hann gat þó ekki innheimt kröfuna þar sem félagið átti ekki nægar eignir. Stefnandi fór þá fram á að dómstóllinn ryfi ábyrgðarhjúp félagsins, svo unnt yrði að ganga að persónulegum fjármunum eigandans.

Rof ábyrgðarhjúpsins: Gögn sýndu að þótt stefndi hefði haldið sérstakan bankareikning fyrir hlutafélagið hafði hann blandað fjármunum þess saman við eigin fjármuni, sem var skýrt brot á trúnaðarskyldu. Hann notaði bankareikninga félagsins til skiptis við aðra bankareikninga. Stefndi fylgdi heldur ekki þeim formsatriðum sem lög krefjast af hlutafélögum: Engar

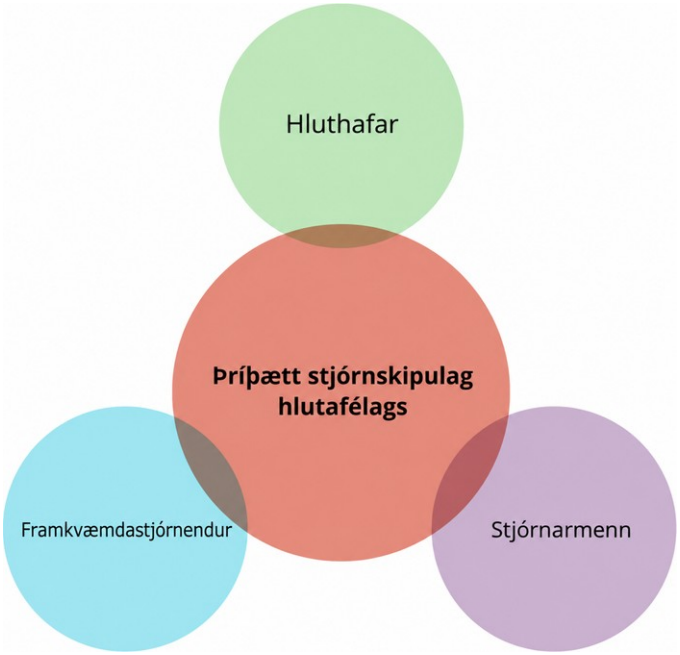
samþykktir eða stjórnarsamþykktir voru fyrir hendi, engar skrár um atkvæðagreiðslur og engin gögn eða fundargerðir frá hluthafafundum.

Niðurstaða: Dómstóllinn heimilaði stefnanda að rjúfa ábyrgðarhjúp félagsins. Það þýddi að stefndi, eini eigandi hlutafélagsins, þurfti að greiða meira en 400.000 Bandaríkjadala af persónulegum fjármunum sínum. (Athugið: Þótt færri formkröfur gildi um LLC-félög hefði niðurstaðan líklega orðið sú sama ef félag eigandans hefði verið LLC-félag. Reglurnar um að rjúfa ábyrgðarhjúp félags eru í meginatriðum þær sömu fyrir bæði félagaformin.)

Gagnrýnin hugsun:

- Hvernig getur þú komið í veg fyrir að þetta komi fyrir þig?

Flest hlutafélög nota þríþætt fyrirkomulag eignarhalds og stjórnunar (mynd 13.5). Þegar félagið hefur verið stofnað og rekstur hafinn kjósa hluthafar yfirleitt stjórn sem hefur eftirlit með starfsemi félagsins. Stjórnin skipar síðan stjórnendur sem bera ábyrgð á daglegum rekstri.



Mynd 13.5 Í þríþættu fyrirkomulagi koma þrír hópar að eignarhaldi og stjórnun hlutafélags. Hluthafar kjósa stjórnarmenn sem skipa stjórnendur. Hluthafar eru eigendur og stjórnarmenn og stjórnendur geta verið, og eru yfirleitt, hluthafar. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Í litlum félögum heimila lög fylkja hluthöfum að stjórna fyrirtækinu beint án stjórnar. Slíkt félag nefnist lokað hlutafélag og er algengt form sprotafyrirtækja. Lög stofnfylkisins ásamt alríkisskattalögum sem bandaríska ríkisskattstjórnin (IRS) framfylgir gilda um stofnun og rekstur lokaðs hlutafélags. Samkvæmt grunnreglunni telst hlutafélag almennt lokað ef fimm eða færri einstaklingar eiga, beint eða óbeint, meira en 50 prósent af verðmæti útistandandi hlutabréfa þess einhvern tíma á síðari helmingi skattársins.3

3 Alríkisskattstofnun Bandaríkjanna. Rit nr. 542: Hlutafélög. án ártals. https://www.irs.gov/faqs/small-business-self-employed-other-business/entities/entities-5

C-félög, S-félög og B Corp-vottuð fyrirtæki

Flokkun hlutafélaga í C-félög og S-félög snýst að mestu um skatta. S-félag er gegnumstreymisaðili: Hluthafar telja hagnað fyrirtækisins fram sem eigin tekjur og greiða af honum tekjuskatt einstaklinga. Hagnaður C-félags er hins vegar skattlagður hjá félaginu og síðan aftur á tekjuskattsframtali eigenda ef tekjum félagsins er úthlutað til hluthafa sem arði.

Munurinn á B Corp-vottuðum fyrirtækjum annars vegar og C- eða S-félögum hins vegar byggist aftur á móti ekki á skattlagningu heldur tilgangi og starfsháttum. B Corp-vottað fyrirtæki uppfyllir mjög strangar kröfur um félagslega og umhverfislega frammistöðu, gagnsæi gagnvart almenningi og ábyrgð, þannig að jafnvægi ríki milli hagnaðar og samfélagslegs tilgangs. B Corp-vottað fyrirtæki getur jafnframt verið C- eða S-félag. Mynd 13.6 dregur þessi félagaform saman.

Sérstaða B Corp-vottaðra fyrirtækja og almannaheillafélaga

Nýtt og óhefðbundið form hlutafélags í hagnaðarskyni er almannaheillafélag, sem kann jafnframt að vera B Corp-vottað fyrirtæki. Þótt B Corp-vottuð fyrirtæki og almannaheillafélög eigi sum markmið sameiginleg þurfa þau fyrrnefndu að ganga í gegnum vottunarferli. B Corp-vottun er formlegt ferli sem felur í sér að ýmsum stöðlum sé fylgt og að fylgni við þá sé tekin út af samtökunum sem annast vottunina.4 Kjarni þessara nýju B Corp-vottuðu fyrirtækja er að „þau viðurkenna þá brýnu skyldu að valda ekki skaða og skapa jákvæð áhrif um alla virðiskeðjuna“.5 Samkvæmt vottunarsamtökunum ber fyrirtækjunum lagaleg skylda til að meta áhrif ákvarðana sinna á starfsfólk, viðskiptavini, birgja, samfélag og umhverfi. Árið 2019 voru um 3.000 B Corp-vottuð fyrirtæki í sextíu og fimm löndum og 150 atvinnugreinum.6 Vottunin er eins konar gæðastimpill fyrir fyrirtæki sem leitast sjálfviljug við að sýna samfélagslega ábyrgð. Almannaheillafélag er hins vegar félagaform sem stjórnvald viðurkennir samkvæmt lögum fylkis. Um þrjátíu fylki viðurkenna nú slíkt form með lagakröfum um almannaheillatilgang, ábyrgð og gagnsæi, en félagið þarf ekki að bera B Corp-vottun. Þegar litið er til tilgangs og samfélagsábyrgðar fyrirtækja eru formin tvö þó mjög lík.

4
B Corp-vottuð fyrirtæki. án ártals. https://bcorporation.net/

5
Tengslanet um nýsköpun og sjálfbærni í atvinnulífi. „B Corp-vottuð fyrirtæki, almannaheillafélög og félög með samfélagslegan tilgang: Upphaf nýs tímabils áhrifamiðaðra fyrirtækja.“ október 2012. http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies_NBIS_Whitepaper_Oct2012.pdf

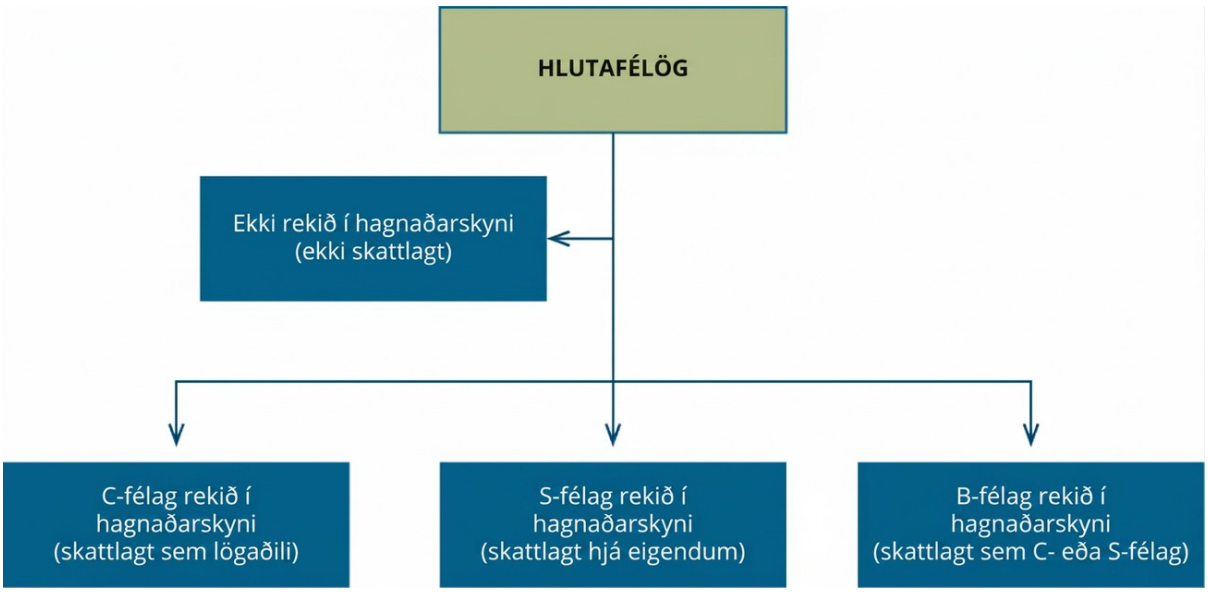
6
B Corp-vottuð fyrirtæki. án ártals. https://bcorporation.net/

Markmið almannaheillafélags er að hámarka ávinning allra hagsmunaaðila, það er allra sem eiga hagsmuna að gæta í fyrirtækinu, en ekki aðeins hagnað hluthafa. Stofnskrá almannaheillafélags mælir fyrir um hvernig stuðla skuli að þessum ávinningi. Stofnfylkið ákveður hvernig slík félög eru stofnuð, en almennt „víkkar þetta nýja stjórnarháttalíkan sjónarhorn hefðbundins félagaréttar með því að fella inn tilgang, ábyrgð og gagnsæi gagnvart

öllum hagsmunaaðilum fyrirtækisins, ekki aðeins hluthöfum“.7 Frumkvöðull þarf því að íhuga þetta rekstrarform vandlega, enda felur ábyrgð fyrirtækisins í sér að taka tillit til þeirra hagsmunaaðila sem stofnskráin tilgreinir en ekki aðeins að hámarka hagnað hluthafa.

7

Morris, Nichols, Arsht og Tunnel. Leiðarvísir um almannaheillafélög. án ártals. http://news.mnat.com/rv/ff00272e4c8b3699806e25d24c48a286df5bf926



Mynd 13.6 C-félög, S-félög og B Corp-vottuð fyrirtæki eru öll rekin í hagnaðarskyni, ólíkt hlutafélögum sem starfa án hagnaðarsjónarmiða. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

B Corp-vottun

Á vef B Corp-vottunar er því lýst hvernig fyrirtæki fá vottun. Það felur í sér þrjú tiltekin skref: staðfesta frammistöðu, lagalega ábyrgð og gagnsæi gagnvart almenningi. Farðu á https://bcorporation.net/about-b-corps og lestu um B Corp-vottuð fyrirtæki til að kynna þér kröfurnar sem þarf að uppfylla til að mega birta merkið á mynd 13.7.



Mynd 13.7 Til að öðlast B Corp-vottun þarf fyrirtæki að fara í ytri úttekt á því hvort það uppfylli allar vottunarkröfur. (heimild: aðlöguð ljósmynd af B Corp-merki eftir „Lelepanne"/Wikimedia Commons, CC0)

Hlutafélög í einkaeigu og hlutafélög skráð á markað

Hugtök um opinbert eignarhald og einkaeign fyrirtækja geta verið ruglingsleg. Stór hlutafélög á borð við Exxon og Amazon eru til dæmis einkarekin en hlutabréf þeirra eru í almennri dreifingu. Það merkir að almenningur getur keypt hlutabréf í þeim. Hlutafélag í opinberri eigu er í raun hálfopinber eining sem hið opinbera á eða styður. Meðal hlutafélaga í eigu bandarískra stjórnvalda eru Póstþjónusta Bandaríkjanna, Stofnun um almannaútvarp, AmeriCorps og Amtrak. Freddie Mac og Fannie Mae, sem tengjast húsnæðislánum, eru dæmi um félög sem njóta stuðnings stjórnvalda. Hlutafélag í einkaeigu, sem er algengt í Evrópu, heimilar almenningi ekki að eiga hlutabréf. Fjölskylda eða vinir stofnandans kunna að eiga félagið, eða einkahópur fjárfesta á borð við framtakssjóð. Dæmi eru Facebook áður en félagið var skráð á markað árið 2012, auk Cargill og Mars.

Hlutafélög skráð á markað

Hlutafélag í almennri dreifingu er, eins og lýst hefur verið, félag þar sem almenningur á hlutabréfin. Algengt er að kalla það hlutafélag skráð á markað, sem merkir að hægt er að kaupa og selja hlutabréfin á opinberum markaði, svo sem í kauphöllinni í New York. Skráð hlutafélag hefur greiðari aðgang að fjárfestum og þar með meira fjármagni en þarf að fylgja formlegum reglum bandaríska verðbréfaeftirlitsins (SEC) og Bandaríkjaþings ef hlutabréfin eru seld opinberlega í Bandaríkjunum. Endurskoðun skráðra félaga þarf einnig að fylgja reglum Eftirlitsráðs reikningsskila skráðra félaga (PCAOB). „PCAOB hefur eftirlit með endurskoðun skráðra félaga og verðbréfamiðlara til að vernda fjárfesta og almannahagsmuni með því að stuðla að upplýsandi, réttum og óháðum endurskoðunarskýrslum."8 Reglur SEC og PCAOB leggja áherslu á fjárfestavernd en geta verið flóknar. Aukið regluverk og upplýsingaskil hækka bæði stofn- og rekstrarkostnað fyrirtækisins.

8

PCAOB. „Vernd fjárfesta með eftirliti með endurskoðun." án ártals. https://pcaobus.org/

Skráð hlutafélag þarf að hafa stjórn með tvíþættu hlutverki: að ráðleggja stjórnendum um stefnumótun félagsins og hafa eftirlit með frammistöðu þess. Stjórnin annast ekki daglegan

rekstur og stjórnarmenn eru aðskildir frá framkvæmdastjórninni.9 Stjórnin hefur ýmsar undirnefndir sér til aðstoðar, þar á meðal endurskoðunarnefnd. Endurskoðunarnefnd skráðs hlutafélags þarf að ráða utanaðkomandi endurskoðanda sem PCAOB hefur samþykkt til að endurskoða bækur félagsins. Forstjóri og fjármálastjóri verða jafnframt að undirrita staðfestingu á afkomuskýrslu og ábyrgjast að hún sé sönn og rétt. Kröfur um fylgni við lög og reglur eru strangari fyrir skráð hlutafélag en fyrir félag í einkaeigu eða lokað hlutafélag.

9

Viðskiptaháskóli Stanford-háskóla: rannsóknarverkefni um stjórnarhætti fyrirtækja. Stjórn félags, skyldur og ábyrgð. án ártals. https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/cgri-quick-guide-03-board-directors-duties-liabilities.pdf

Lokuð hlutafélög

Lokað hlutafélag jafngildir hlutafélagi í einkaeigu að því er verðbréfalög varðar. Hugtakið hefur þó einnig aðra merkingu sem snýr að stjórnskipulagi. Lokað hlutafélag getur verið stjórnskipulag sem lítil fyrirtæki velja til að sameina óformlegri stjórnunarhætti almenns sameignarfélags og takmarkaða ábyrgð hlutafélags. Í meginatriðum gilda færri formkröfur um lokað hlutafélag og fámennur hópur hluthafa hefur meiri stjórn á félaginu.

Lokað hlutafélag þarf að halda árlegan hluthafafund og varðveita fundargerðir félagsins. Allt þetta verður að skrá í félagsskjölin, jafnvel þótt hluthafinn sé aðeins einn. Einkarekendur sem nota hlutafélag sem rekstrarform verða að fylgja reglum stofnfylkisins um hlutafélög. Sum fylki geta jafnvel slitið félagi sem heldur ekki árlegan fund eða varðveitir ekki fullnægjandi félagsskjöl. Þegar félagi er slitið verða hluthafar persónulega ábyrgir fyrir skuldum þess og missa ábyrgðarverndina. Við rekstur lokaðs hlutafélags þarf frumkvöðull því að fylgja fyrirmælum fylkisins og haga starfseminni samkvæmt þeim.

Hlutabréf lokaðs hlutafélags eru ekki skráð á opnum markaði og hluthafar eru yfirleitt fáir. Lokuð hlutafélög þurfa að skila færri upplýsingum en skráð félög og yfirleitt er ekki krafist endurskoðaðra reikningsskila nema stofnskrá félagsins mæli fyrir um það. Endurskoðuð reikningsskil eru kostnaðarsöm og lögboðin hjá skráðum félögum. Þau hjálpa fjárfestum sem eiga viðskipti á hlutabréfamarkaði að meta verðmæti hlutabréfa en eru ekki endilega nauðsynleg í lokuðu hlutafélagi. Erfitt getur þó verið að verðmeta lokað hlutafélag þar sem enginn virkur markaður er fyrir eignarhlutina.

13

Hlutafélög án hagnaðarsjónarmiða

Hlutafélag án hagnaðarsjónarmiða er stofnað í einu fylki en getur starfað eða safnað framlögum í öðrum fylkjum. Félag sem starfar eða safnar framlögum í mörgum fylkjum þarf að skrá sig sem slíkt í hverju þeirra.

Hlutafélög án hagnaðarsjónarmiða eru skipulögð með svipuðum hætti og hlutafélög í hagnaðarskyni, með stjórn og stjórnendum, en hafa enga hluthafa, hlutabréf eða eigendur. Hagsmunaaðilar gegna mikilvægu hlutverki við eftirlit með umsýslukostnaði og ráðstöfun fjármuna. Þar sem meginhluti fjárins er frádráttarbær framlög kunna óháð eftirlitssamtök að fylgjast með reikningsskilum félaga sem eru undanþegin alríkisskatti. Á netinu er auðvelt að

nálgast fjárhagsgögn slíkra félaga. Eftirlitssamtök geta því greint starfsemi þeirra og starfskjör stofnenda og starfsfólks.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Bombas: Hagnaðar- og samfélagsmarkmiðum náð

Í viðtali við Robin Roberts hjá ABC News árið 2017 sagði David Heath, einn stofnenda Bombas (mynd 13.8): „Árið 2011 rakst ég á tilvitnun á Facebook þar sem sagði... að sokkar væru sú flík sem mest væri óskað eftir í athvörfum fyrir fólk án heimilis.“10 Hann ákvað því að stofna fyrirtæki sem náði skjótum árangri, meðal annars eftir framkomu í Shark Tank árið 2014. Heath stofnaði Bombas ásamt frumkvöðlinum Randy Goldberg. Meginmarkmið þeirra var að gefa samfélaginu til baka með því að gefa fólki án heimilis sokka; sjálf vöruhugmyndin kom í öðru sæti.11 Fyrirtækið hefur gefið meira en 25 milljónir hluta í samstarfi við yfir 2.500 aðila um allt land.12

10

ABC News. „Spurt og svarað: Frumkvöðlarnir að baki sokkafyrirtækinu Bombas miðla ráðleggingum um starfsferil.“ 2. ágúst 2017. https://abcnews.go.com/Business/qa-entrepreneurs-socks-company-bombas-share-career-advice/story?id=48954057

11

Mara Leighton. „B Corp-vottuð fyrirtæki skuldbinda sig til að nýta hagnað sinn til góðs — þessi 12 bjóða sannarlega frábærar vörur.“ Business Insider. 6. júní 2019. https://www.businessinsider.com/b-corp-charitable-business-2018-8?IR=T&r=US

12

Bombas. „Að gefa til baka.“ án ártals. https://bombas.com/pages/giving-back



Mynd 13.8 Hér sést par af Bombas-sokkum. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Bombas-sokkum eftir Tony Webster/Flickr, CC BY 2.0)

Bombas er nú farsælt sokkafyrirtæki sem nýtir rekstrarform sitt til að bregðast við skorti á sokkaframlögum til athvarfa fyrir fólk án heimilis. Heath og Goldberg vörðu tveimur árum í að þróa vandaða sokka með styrktum iljum, flipum sem draga úr blöðrum og löguðum saumum. Frumkvöðlarnir lögðu þó ekki aðeins áherslu á tæknilega eiginleika sokkanna heldur vildu þeir einnig gera eitthvað sem skipti máli, þar sem hagnaðar- og samfélagsmarkmið fara saman. Þeir skuldbundu sig því til að styðja fólk í þörf og frá árinu 2013 hefur fyrirtækið gefið athvörfum fyrir fólk án heimilis meira en 10 milljónir sokkapara samkvæmt líkaninu „keyptu eitt, gefðu eitt“.

Sokkarnir sem Bombas gefur fólki án heimilis eru ekki ódýrir einnota sokkar til málamynda. Þeir eru sérstaklega hannaðir fyrir notendur sem búa við heimilisleysi, meðal annars með örveruhemjandi meðferð til að hamla bakteríum þegar ekki er hægt að þvo þá reglulega og styrktum saumum til að auka endingu, enda hefur fólkið ekki ráð á að kaupa sífellt nýja sokka.13

13

Mara Leighton. „B Corp-vottuð fyrirtæki skuldbinda sig til að nýta hagnað sinn til góðs — þessi 12 bjóða sannarlega frábærar vörur.“ Business Insider. 6. júní 2019. https://www.businessinsider.com/b-corp-charitable-business-2018-8?IR=T&r=US

Í reynd aflar fyrirtækið viðskiptavina og vinnur jafnframt með fólki sem býr við heimilisleysi.

- Greiðir Bombas í raun fyrir verkefnið til stuðnings fólki án heimilis eða eru það viðskiptavinirnir sem greiða?
- Er Bombas aðeins milliliður sem hrindir góðu hugmyndinni í framkvæmd fyrir fé viðskiptavina eða telur þú að fyrirtækið leggi einnig hluta hagnaðar síns til verkefnisins?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Farðu á vef Bombas og horfðu á myndbandið sem útskýrir hvað fyrirtækið gerir sem hluta af skuldbindingum sínum samkvæmt B Corp-vottuninni.

Yfirlit um skattlagningu hlutafélaga

Öll hlutafélög í hagnaðarskyni greiða tekjuskatt á alríkisstigi og yfirleitt einnig á fylkisstigi. Bæði C- og S-félög sæta skattlagningu, óháð því hvaða skattalega meðferð er valin.

Skattaáætlanir skipta flest hlutafélög miklu og geta skýrt mikilvægar ákvarðanir, svo sem um staðsetningu þeirra. Þar getur meðal annars þurft að ákveða í hvaða fylki eða jafnvel hvaða landi höfuðstöðvar félagsins verða, enda geta skattalög verið mjög mismunandi milli fylkja og ríkja.

Árið 2019 var tekjuskattshlutfall hlutafélaga á alríkisstigi 21 prósent og hafði lækkað verulega úr 35 prósentum, sem var hlutfallið fram að 2018. Mörg fylki leggja einnig á tekjuskatt sem er á bilinu 2 til 12 prósent, en sum, svo sem Texas, leggja ekki tekjuskatt á hlutafélög til að laða þau að fylkinu.14

14

Bandaríska skattahugveitan. „Tekjuskattshlutföll og skattþrep hlutafélaga í fylkjum árið 2019.“ 2019. https://taxfoundation.org/state-corporate-rates-brackets-2019/

Skattlagning C-félaga

C-félög greiða tekjuskatt félaga af hagnaði sínum. Einstakir hluthafar greiða jafnframt tekjuskatt einstaklinga af arði sem þeir fá. Lögfræðingar og fagaðilar í reikningshaldi kalla þetta yfirleitt ókost tvísköttunar. Þessi sögulegi ókostur hefur þó minnkað eftir að lög um skattalækkanir og störf lækkuðu tekjuskattshlutfall C-félaga.15 Lækkunin dregur úr áhrifum tvísköttunar. Það er einnig kostur að geta haldið hagnaði eftir í félaginu og endurfjárfest hann við lægra tekjuskattshlutfall félaga.

15
US Internal Revenue Code frá 1986 (bandarísku skattalögin). 131 Stat. 2054.

C-félagi fylgir meiri formfesta eða, eins og stundum er sagt, meiri skriffinnska. Samkvæmt lögum flestra fylkja um hlutafélög, auk alríkislaga um skatta og verðbréf, þarf félagið að hafa samþykktir og skila ársskýrslum, skýrslum um fjárhagsupplýsingar og reikningsskilum. Halda þarf að minnsta kosti einn hluthafafund og einn stjórnarfund á ári, færa fundargerðir og varðveita þær til að tryggja gagnsæi. C-félag þarf einnig að varðveita skrár um atkvæðagreiðslur stjórnar og lista yfir nöfn eigenda og eignarhlutföll þeirra.

Þrátt fyrir skattaleg áhrif er C-félag eina rekstrarformið sem hentar flestum stórum bandarískum fyrirtækjum, enda heimilar það umfangsmikla sölu hlutabréfa til almennra fjárfesta án fjöldatakmarkana. C-félag getur haft ótakmarkaðan fjölda hluthafa, hvort sem þeir eru einstaklingar eða aðrir lögaðilar, bandarískir ríkisborgarar eða erlendir aðilar.

Skattlagning S-félaga

Eins og áður kom fram er S-félag hlutafélag þar sem hagnaður streymir til hluthafa, yfirleitt í hlutfalli við fjárfestingu þeirra. Þetta nefnist gegnumstreymisskattlagning og felur í meginatriðum í sér að skattskyldan flyst til eigenda félagsins. Bandaríska ríkisskattstjórnin (IRS) skattleggur hagnað félagsins samkvæmt tekjuskattshlutfalli hvers hluthafa. S-félög eru kennd við undirkafla S í bandarísku skattalögunum og þurfa að uppfylla nokkur mikilvæg skilyrði.

Fjöldi hluthafa S-félags er takmarkaður. Ólíkt C-félögum mega S-félög samkvæmt bandarísku skattalögunum ekki hafa fleiri en 100 hluthafa og eigendur mega aðeins vera einstaklingar, dánarbú eða tilteknir skattfrjálsir lögaðilar. Einstakir hluthafar þurfa jafnframt að vera bandarískir ríkisborgarar eða hafa varanlegt dvalarleyfi. S-félag má aðeins hafa einn flokk hlutabréfa en C-félag getur haft fleiri. Í C-félagi kunna til dæmis að vera hlutabréf með eða án atkvæðisréttar, almenn hlutabréf, sem flestir kaupa, og forgangshlutabréf, sem njóta forgangs til greiðslu við gjaldþrot.

13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum eigið þið að geta:

- Lýst eignarhaldi sameignarfélags
- Lýst eignarhaldi samrekstrarfyrirtækis
- Dregið saman kosti og galla sameignarfélaga og samrekstrarfyrirtækja

Sameignarfélag er lögaðili sem tveir eða fleiri einstaklingar, það er félagsmenn, stofna. Hver þeirra leggur eitthvað til, svo sem fjármagn, búnað eða færni. Félagsmenn skipta síðan með sér hagnaði og tapi. Sameignarfélag getur gert samninga í eigin nafni, eignast eignir og höfðað mál eða sætt málshöfðun.

Samrekstrarfyrirtæki er í meginatriðum tímabundið samstarf tveggja fyrirtækja til gagnkvæms ávinnings, til dæmis til að deila kostnaði, vinna að sameiginlegum markmiðum og afla hugsanlegra tekna. Aðilar deila kostnaði, áhættu og ávinningi. Samrekstrarfyrirtæki getur til dæmis flýtt fyrir vexti fyrirtækis með því að veita aðgang að auknu eigin fé, nýjum mörkuðum eða nýrri tækni. Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki eiga margt sameiginlegt en nokkur mikilvæg atriði greina þau að.

Yfirlit um sameignarfélög

Lög fylkja gilda um stofnun og rekstur allra sameignarfélaga. Of langt mál væri að fjalla um lög allra fimmtíu fylkjanna og því er hér fjallað almennt um efnið, en reglurnar geta verið mismunandi eftir lögsögu. Alríkislög gilda aðeins að takmörkuðu leyti um sameignarfélög, einkum um tekjuskatt á alríkisstigi. Almennt sameignarfélag verður til þegar tveir eða fleiri einstaklingar eða lögaðilar semja um að reka saman fyrirtæki í hagnaðarskyni. Reksturinn byggist yfirleitt á skriflegum félagssamningi en ekki er alltaf gerð krafa um skriflegt form. Í mörgum tilvikum nægir að tveir eða fleiri aðilar taki saman höndum um rekstur í hagnaðarskyni.

Frumkvöðlar þurfa að gæta varúðar því almennt sameignarfélag getur orðið til óformlega þegar tveir eða fleiri einstaklingar eða lögaðilar reka saman fyrirtæki í hagnaðarskyni og deila stjórnun þess. Dómstólar fylkja geta litið svo á að með þessu hafi orðið til óformlegt eða jafnvel formlegt sameignarfélag. Þegar tveir aðilar taka því saman höndum um sameiginlegan rekstur eða stefnu ættu þeir að ganga frá samstarfinu í skriflegum samningi. Lög margra fylkja krefjast formlegs skriflegs félagssamnings eða stofnskjala fyrir tiltekin sameignarfélög. Ef verkefnið er til skamms tíma kann að henta betur að gera samning um samrekstrarfyrirtæki. Í báðum tilvikum þarf frumkvöðullinn að vita nákvæmlega hvernig viðskiptasambandi aðilanna er háttað áður en hann ræðst í nýtt verkefni. Félagssamningurinn getur og ætti að kveða á um þessi atriði.

Í félagssamningi er fjallað um mörg mikilvæg atriði, þar á meðal fjárframlag hvers félagsmanns, stjórnunarskyldur og aðrar skuldbindingar, skiptingu hagnaðar eða taps og öll önnur réttindi og skyldur félagsmanna.

Sameignarfélög geta verið af ýmsu tagi, þar á meðal almenn sameignarfélög (GPs), samlagsfélög (LPs), sameignarfélög með takmarkaðri ábyrgð (LLPs) og, í sumum fylkjum, samlagsfélög með takmarkaðri ábyrgð (LLLPs). Öll fylki krefjast skráningar lögaðila með takmarkaðri ábyrgð. Í almennum sameignarfélögum er ábyrgð eigenda óskipt, sem merkir að bæði félagið sjálft og hver ábyrgðarfélagsmaður bera ábyrgð.

Hægt er að takmarka ábyrgð félagsmanna með stofnun samlagsfélags. Í slíku félagi þarf að vera að minnsta kosti einn ábyrgðarfélagsmaður og einn eða fleiri samlagsmenn. Ábyrgð samlagsmanns er yfirleitt takmörkuð við fjárframlag viðkomandi nema samlagsmaðurinn taki að sér skyldur ábyrgðarfélagsmanns. Ábyrgðarfélagsmaðurinn ber persónulega ábyrgð á allri starfsemi samlagsfélagsins.

Samlagsfélög (LP) hafa lengi verið við lýði og gera fjárfestum kleift að fjármagna fyrirtæki en takmarka jafnframt fjárframlag sitt og persónulega áhættu. Þau eru algeng í rekstri sem þarf fjárfestingarfé en ekki þátttöku samlagsmanna í stjórnun. Dæmi eru kaup samlagsfélags á atvinnuhúsnæði, framleiðsla og fjármögnun kvikmynda eða Broadway-sýninga og borun olíu- og gaslinda.

Á síðari árum hafa sum fylki heimilað afbrigði af samlagsfélagi og boðið fyrirtækjum að stofna skylt form sameignarfélags. Sameignarfélög með takmarkaðri ábyrgð eru algeng meðal lögmanns- og reikningshaldsfyrirtækja. Félagsmenn eru löggiltir fagaðilar með takmarkaða ábyrgð á fjárhagslegum skuldbindingum vegna samninga eða skaðaverka en fulla ábyrgð á eigin fagmistökum. Helsti munurinn á LLC-félögum og LLP-félögum er að LLP-félög þurfa að hafa að minnsta kosti einn framkvæmdafélagsmann sem ber ábyrgð á athöfnum félagsins. Lagaleg ábyrgð í LLP-félagi er hin sama og ábyrgð eiganda í einföldu sameignarfélagi. Fyrirtæki sem eru stofnuð af einum eða fleiri stofnfélagsmönnum, oft lögmanns- og reikningshaldsfyrirtæki eða læknastofur, velja gjarnan LLP-formið. Yngri félagsmenn taka þá yfirleitt ákvarðanir um eigið fagstarf en hafa ekki lagalegt ákvörðunarvald um stefnu fyrirtækisins. Framkvæmdafélagsmenn kunna að eiga stærri hlut í félaginu en yngri félagsmenn.

Síðasta formið er samlagsfélag með takmarkaðri ábyrgð (LLLP), sem gerir ábyrgðarfélagsmanni í samlagsfélagi kleift að takmarka ábyrgð sína. Í LLLP-félagi njóta því allir takmarkaðrar ábyrgðar, þar á meðal ábyrgðarfélagsmaðurinn sem stýrir rekstrinum.

Kostir og gallar almennra sameignarfélaga

Almennt sameignarfélag er mjög algengt rekstrarform í Bandaríkjunum. Það verður til þegar tveir eða fleiri einstaklingar eða lögaðilar stofna, eiga og stjórna saman fyrirtæki í hagnaðarskyni. Strangt til tekið þarf almennt sameignarfélag hvorki skriflegan samning né skráningu hjá fylkisstjórn. Engu að síður ættu almenn sameignarfélög að lýsa rekstrarforminu skriflega svo samstarfsaðilar skilji reksturinn og réttarsamband sitt.

Þegar almennt sameignarfélag er stofnað ber hver félagsmaður ábyrgð á skuldum sem annar stofnar til fyrir hönd félagsins og allir bera ótakmarkaða ábyrgð á skuldum þess. Vandamál getur skapast þegar einn félagsmaður er ósammála því hvernig annar aflar eða ráðstafar fé til fjárfestinga eða útgjalda. Hver félagsmaður hefur heimild til að stjórna félaginu. Ef atvik á borð við efnaleka, bílslys eða samningsrof veldur fólki tjóni og skapar skaðabótaábyrgð bera allir félagsmenn persónulega ábyrgð. Allar persónulegar eignir þeirra geta þá verið í hættu. Félagsmenn greiða einnig skatta af hagnaði félagsins, enda er almennt sameignarfélag gegnumstreymisaðili: Félagsmennirnir eru skattlagðir beint en félagið sjálft ekki.

Almenn sameignarfélög geta hentað við tilteknar aðstæður þar sem þau eru tiltölulega einföld og ódýr í stofnun. Hér að framan var fjallað um aukna notkun samlagsfélaga (LP),

LLP-félaga og LLLP-félaga, en vinsældir almennra sameignarfélaga hafa minnkað. Almennt sameignarfélag getur þó hentað ef litlar líkur eru á slysum eða atvikum sem skapa ábyrgð, til dæmis þegar tveir félagsmenn bjóða grafíska hönnun eða ljósmyndaþjónustu. Almenn sameignarfélög eru þó oft ekki heppilegasta félagaformið vegna áhættunnar sem þeim fylgir. Önnur félagaform veita takmarkaða ábyrgð og henta því betur við flestar aðstæður.

Skattlagning sameignarfélaga

Sameignarfélög teljast gegnumstreymisaðilar, hvort sem um er að ræða almenn sameignarfélög (GP), samlagsfélög (LP) eða sameignarfélög með takmarkaðri ábyrgð (LLP). Hagnaðurinn er því ekki skattlagður hjá félaginu eins og hjá C-félagi heldur streymir hann til félagsmanna, sem telja tekjurnar fram á eigin skattframtölum. Félagsmenn greiða tekjuskatt af sínum hluta úthlutaðs hagnaðar, sem félagið tilgreinir fyrir hvern þeirra á K-1-eyðublaði. Því er ekki til neitt sérstakt skatthlutfall fyrir sameignarfélög.

Ef samrekstrarfyrirtæki er skipulagt og rekið sem sameignarfélag er það skattlagt með sama hætti, jafnvel þótt aðilarnir séu hlutafélög. Hagnaðinum er úthlutað og hvert hlutafélag greiðir eigin skatta. Ef stofnað er sérstakt hlutafélag utan um samreksturinn greiðir það hins vegar skatta sem hlutafélag.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu vandaða samantekt lagadeildar Richmond-háskóla um kosti og galla almennra sameignarfélaga til að kynna þér efnið betur.

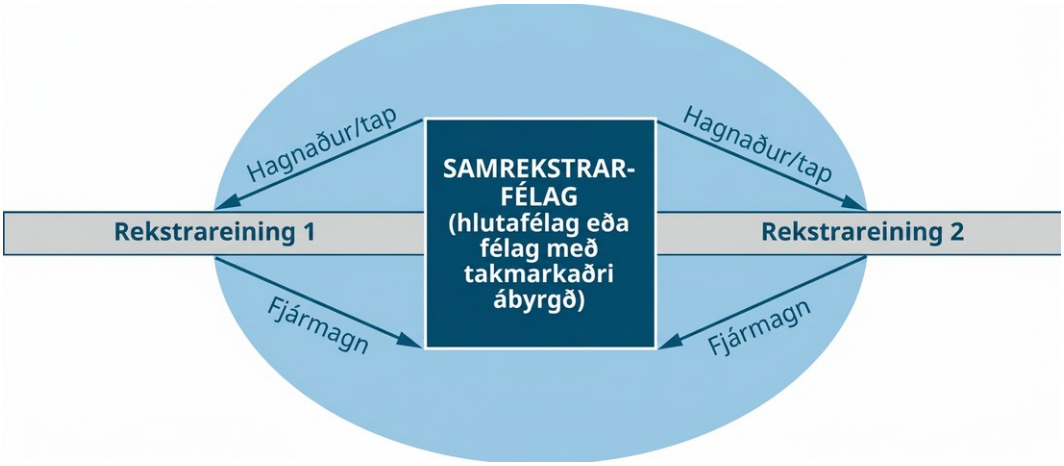
Samrekstrarfyrirtæki: Lögaðilar í sameiginlegum rekstri

Samrekstrarfyrirtæki verður til þegar tveir eða fleiri einstaklingar eða lögaðilar semja um að reka fyrirtæki í hagnaðarskyni í tilteknum tilgangi. Það líkist sameignarfélagi að lögum en er ólíkt því að tilgangi og tímalengd. Samrekstrarfyrirtæki eru yfirleitt stofnuð um eitt verkefni og til takmarkaðs tíma. Dæmi er samstarf BMW og Toyota um rannsóknir á endurbótum á rafhlöðum rafbíla, eitt afmarkað verkefni sem átti að standa í tíu ár.

Fyrirtæki stofna oft samrekstrarfyrirtæki til að koma í veg fyrir að litið verði svo á að sameignarfélag hafi myndast. Ástæðan er sú að sameignarfélög skapa yfirleitt langtímaskuldbindingar milli félagsmanna en samrekstrarfyrirtæki er afmarkað rekstrarverkefni. Tveir lögaðilar reka þá yfirleitt saman eitt verkefni. Samrekstrarsamningurinn gerir þeim kleift að vinna að tilteknu viðskiptamarkmiði en halda öðrum rekstri og verkefnum aðskildum.

Bandaríska ríkisskattstjórnin (IRS) viðurkennir samrekstrarfyrirtæki ekki sem sérstakan skattaðila. Frumkvöðull getur notað samrekstrarsamning til að þróa viðskiptaverkefni og, ef það tekst vel, stofnað nýjan lögaðila sem tekur við starfseminni og færir hana á næsta stig. Samrekstrarfyrirtæki getur því verið góð leið til að prófa viðskiptahugmynd. Takist vel til er hægt að flytja rekstur og eignir í annað félagaform sem getur tekið við fjárfestingu utanaðkomandi aðila. Samrekstur gerir aðilunum jafnframt kleift að prófa samstarfið með því að þróa viðskiptaverkefni með minni áhættu.

Aðilar að samrekstrarfyrirtæki geta verið stórir eða smáir, úr einkageira eða opinbera geiranum, eða blanda ólíkra gerða lögaðila. Samrekstrarfyrirtækið er oftast stofnað sem hlutafélag eða LLC-félag. Skráða félagið Google og einkaaðilinn NASA stofnuðu til dæmis samrekstrarfyrirtæki til að bæta Google Earth. Samrekstur getur einnig verið smærri, svo sem samstarf sjálfstætt starfandi upplýsingatækniverkfræðings, grafísks hönnuðar og samfélagsmiðlaráðgjafa um gerð nýs farsímaforrits. Mynd 13.9 dregur saman tengsl fyrirtækjanna í samrekstrinum.



Mynd 13.9 Samrekstrarfyrirtæki eru sérstakir lögaðilar sem tvö önnur fyrirtæki eiga og reka oftast saman. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Áskoranir lítilla bænda

Smáfyrirtæki standa stundum höllum fæti vegna stærðar sinnar. Dæmi um það má sjá í landbúnaði. Nýr landbúnaðarbúnaður er mjög dýr og jarðnæði getur verið svo dýrt að fáir ráða við það. Þessi kostnaður þrýstir á lítil bú að auka umfang rekstrarins til að geta keppt. Hvernig gætir þú nýtt samrekstrarfyrirtæki ef þú ættir lítið bú og vildir stækka reksturinn?

13

13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum eigið þið að geta:

- Lýst eignarhaldi félags með takmarkaðri ábyrgð
- Útskýrt hvernig félög með takmarkaðri ábyrgð eru skattlögð
- Dregið saman kosti og galla félaga með takmarkaðri ábyrgð

Félag með takmarkaðri ábyrgð er blanda af hlutafélagi og sameignarfélagi sem takmarkar ábyrgð eigenda. Helsti kostur LLC-félaga fram yfir almenn sameignarfélög (GP) er vernd

eigenda gegn persónulegri ábyrgð. LLC-félag líkist því hlutafélagi að því leyti að eigendur njóta takmarkaðrar ábyrgðar.

Kostur LLC-félaga fram yfir hlutafélög, einkum fyrir frumkvöðla, er að auðveldara er að stofna þau og reksturinn er einfaldari þar sem færri lög og reglur gilda um starfsemina. Þótt LLC-félög séu yfirleitt auðveldari í stofnun þarf samt að leggja stofnskjöl fyrir fylkið og gera rekstrarsamning. Eigendur LLC-félags geta verið einstaklingar eða aðrir lögaðilar. Vegna þess hve sveigjanlegt formið er getur frumkvöðull mótað rekstrarform sem hentar fyrirtækinu, bæði í rekstri og skattamálum.

Árið 1977 varð Wyoming fyrsta fylkið til að heimila LLC-formið og flest fylki tóku að heimila það í byrjun tíunda áratugar 20. aldar. Hlutafélög hafa aftur á móti verið til frá upphafi nítjándu aldar. LLC-félög eru nú mun fleiri en hlutafélög; sumar áætlanir benda til að fjórum sinnum fleiri LLC-félög séu stofnuð en hlutafélög.16 Heildarfjöldi LLC-félaga nálgast 20 milljónir en hlutafélög eru um 2 milljónir. Hvert fylki getur heimilað mismunandi gerðir LLC-félaga með ólíkum stofn- og rekstrarsamningum.

16

Scott A. Hodge. „Í Bandaríkjunum eru fleiri fyrirtæki í eigu einstaklinga en hlutafélög.“ Bandaríska skattahugveitan. 13. janúar 2014. https://taxfoundation.org/us-has-more-individually-owned-businesses-corporations/

Þegar þú metur hvort LLC-formið henti fyrirtækinu þínu þarftu að vita að notkun þess eru settar nokkrar skorður. Í flestum fylkjum geta félög sem rekin eru án hagnaðarsjónarmiða ekki verið LLC-félög. Flest fylki heimila bönkum og vátryggingafélögum heldur ekki að starfa sem LLC-félög.

Yfirlit um LLC-félög

Eigendur LLC-félags nefnast félagsmenn. Einn eigandi, þegar félagið hefur aðeins einn félagsmann, eða fleiri eigendur stjórna oft félaginu sjálfir. Þá er talað um félagsmannastýrð LLC-félög. Einnig er hægt að fela faglegum stjórnanda daglegan rekstur og nefnist félagið þá stjórnendastýrt LLC-félag. Upphaflegur stofnandi getur þannig valið skipulag þar sem eigendur, það er félagsmenn, bera litla eða enga ábyrgð á stjórnun. Faglegur stjórnandi sér þá um daglegan rekstur. Þegar rekstrarsamningur er gerður er hægt að velja á milli þessara kosta, svo að LLC-félag getur starfað með ýmsum hætti. Frumkvöðull getur þannig mótað rekstrarform sem hentar þörfum fyrirtækisins best.

Svo lengi sem félagsmenn, það er eigendur, nota LLC-félagið ekki sem annað sjálf sitt eða blanda persónulegum fjármunum saman við fjármuni félagsins veitir það fjárfestum ábyrgðarvernd hlutafélags. Þegar LLC-félag er notað til að vernda einkarekanda getur vandi skapast ef hann blandar saman eigin fé og fé félagsins. Ef fjármunum eða eignum er blandað saman geta einkarekandinn eða aðrir félagsmenn í LLC-félagi með fleiri félagsmönnum orðið ábyrgir fyrir öllum skuldum félagsins. Eignarhald í LLC-félagi er yfirleitt táknað með eignarhlutföllum eða einingum. Hugtakið hlutabréf er ekki notað í rekstrarsamningum þar sem LLC-félög geta ekki selt hlutabréf eins og hlutafélög. Eigendurnir eru því strangt til tekið ekki hluthafar.

Skattlagning LLC-félaga

Frumkvöðlar geta valið skattalega meðferð LLC-félaga. Skattyfirvöld geta skattlagt fyrirtækið sem hlutafélag eða eins og einstaklingsrekstur. Valið snýst um fleira en skatthlutfall; eignarhald, stjórnun og önnur fjárhagsleg sjónarmið kunna einnig að skipta máli. Hér er þó aðeins fjallað um skattalega þáttinn.

LLC-félag með fleiri en einum eiganda er sjálfkrafa skattlagt sem sameignarfélag, sem merkir að hagnaður streymir til eigenda, er færður á alríkisskattframtöl þeirra og skattlagður þar. LLC-félög geta þó valið skattlagningu sem sameignarfélag eða hlutafélag. LLC-félög með einum félagsmanni geta einnig verið skattlögð eins og einstaklingsrekstur eða hlutafélag. Þar sem LLC-félag getur valið að vera skattlagt sem C-félag, S-félag eða sameignarfélag hefur frumkvöðull svigrúm til að móta það rekstrarform sem hann kýs. Hafa þarf í huga að skattalög breytast. Lög um skattalækkanir og störf frá 2017 kunna til dæmis að gera S-félag skattalega hagstæðara fyrir suma frumkvöðla en LLC-félag. Leitaðu ráða hjá endurskoðanda sem þekkir vel til skattamála svo að ákvarðanir þínar byggist á nýjustu reglum.

13.5 Einstaklingsrekstur

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum eigið þið að geta:

- Lýst eignarhaldi einstaklingsrekstrar
- Útskýrt kosti og galla þess að starfa sem einkarekandi

Einstaklingsrekstur er fyrirtæki í eigu og undir stjórn eins einstaklings. Formlegt skipulag er lítið og engin lögboðin skráning eða tilkynning hjá fylkinu. Þetta rekstrarform er mjög vinsælt vegna þess að auðvelt og ódýrt er að stofna það. Eigandinn, sem nefnist einkarekandi, og fyrirtækið teljast sami aðili og eigandinn ber því persónulega ábyrgð á öllum skuldum rekstrarins. Einkarekendur greiða ekki sérstakan tekjuskatt af fyrirtækinu heldur færa allt tap og allan hagnað á skattframtal sitt.

13

Yfirlit um einstaklingsrekstur

Frumkvöðlar sem reka fyrirtæki einir nefnast einkarekendur. Samkvæmt bandarískri hugveitu um skattamál eru fleiri en 23 milljónir einstaklingsrekstra í Bandaríkjunum, mun fleiri en fyrirtæki af nokkru öðru rekstrarformi.17 Þetta merkir að einstaklingsrekstur er langalgengasta rekstrarformið þótt fyrirtækið sé ekki lagalega aðskilið frá eiganda sínum. Meginástæða þess að margir frumkvöðlar velja einstaklingsrekstur er að þeir þurfa hvorki að taka sérstaka ákvörðun, leita faglegrar ráðgjafar né leggja út fé. Frumkvöðull sem hefur einfaldlega rekstur telst sjálfkrafa vera einkarekandi nema annað rekstrarform sé valið og viðeigandi skjöl lögð fram. Frumkvöðull sem verður einkarekandi þarf ekki endilega að leita til lögmanns eða endurskoðanda né leggja fram skjöl. Því er fljótlegt, auðvelt og ódýrt að stofna og starfrækja einstaklingsrekstur.

17

Scott A. Hodge. „Í Bandaríkjunum eru fleiri fyrirtæki í eigu einstaklinga en hlutafélög.“ Bandaríska skattahugveitan. 13. janúar 2014. https://taxfoundation.org/us-has-more-individually-owned-businesses-corporations/

Önnur þróun sem tengist ákvörðun um einstaklingsrekstur er hraður vöxtur verktakahagkerfisins. Sumir kjósa að starfa sjálfstætt í stað þess að gerast starfsmenn í fullu starfi. Staða fólks í verktakavinnu er mitt á milli þess að vera eigandi fyrirtækis og starfsmaður. Margir sem sinna slíkri vinnu, allt frá ökumönnum hjá farveitu til kennsluhönnuða, starfa því í reynd sem sjálfstæðir verktakar í einstaklingsrekstri.

Enn er þó deilt um hvort líta eigi á þetta fólk sem einkarekendur. Nýlega samþykkti Kalifornía ný lög, undirrituð af Gavin Newsom fylkisstjóra, sem veita launa- og starfskjaravernd mörgum þúsundum launafólks sem áður starfaði sjálfstætt í einstaklingsrekstri innan verktakahagkerfisins. Lögin byggjast á þeirri forsendu að þegar launafólk er ranglega flokkað sem sjálfstæðir verktakar í stað starfsmanna missi það grundvallarréttindi á borð við lágmarkslaun, launuð veikindaleyfi og sjúkratryggingar.

Einstaklingsrekstur er einfaldasta leiðin til að reka fyrirtæki, oft undir nafni eigandans. Bandarísk skattyfirvöld (IRS) skattleggja eigandann yfirleitt beint og hann lætur C-viðauka (hagnaður eða tap) fylgja skattframtali sínu. Til að staðfesta tekjur fá margir sjálfstætt starfandi einstaklingar eitt eða fleiri 1099-MISC-eyðublöð (ýmsar tekjur) frá viðskiptavinum í stað W-2-eyðublaðs frá vinnuveitanda. Eyðublöðin sýna yfirleitt að skattgreiðandinn reki einstaklingsrekstur. Einkarekendum er heimilt að draga rekstrarkostnað frá tekjum. Þar sem þeir teljast bæði vinnuveitendur og starfsmenn þurfa þeir jafnframt að greiða launatengd gjöld að fullu vegna almannatrygginga og sjúkratryggingakerfisins Medicare.

Eigandi getur einnig starfað undir skráðu rekstrarheiti, svonefndri DBA-skráningu. DBA-skráning fer fram hjá viðeigandi fylkis- eða sveitarstjórn þar sem einkarekandi vill starfa undir öðru heiti. Tæknilega séð verður ekki til nýtt félag heldur aðeins annað heiti. Fyrirtæki af hvaða rekstrarformi sem er getur skráð DBA-heiti og margir nota slíkt heiti til að gefa til kynna hvers konar þjónustu þeir veita, til dæmis Þakviðgerðir Smiths. Ekki er óalgengt að einkarekandi noti LLC eða Co. í heiti rekstrarins. Sá sem starfar undir DBA-heiti eða öðru rekstrarheiti nýtur þó engrar þeirrar verndar sem hlutafélag eða LLC-félag veitir, jafnvel þótt Inc. eða LLC sé notað í heitinu. Einkarekandi þarf að meta áhrif rekstrarheitis áður en DBA-heiti er skráð.

Kostir og gallar einstaklingsrekstrar

Einkarekandinn ber persónulega ábyrgð á öllu. Hann er fjárfestir, eigandi og stjórnandi fyrirtækisins og ber persónulega ábyrgð á öllum sköttum og ógreiddum skuldum rekstrarins. Einkarekandinn á heldur ekkert sjálfstætt fyrirtæki sem hægt er að selja. Hann getur aðeins selt eignir tengdar rekstrinum. Auðveldast er að hefja starfsemi í einstaklingsrekstri en nánast enginn lagalegur greinarmunur er á rekstrinum og einstaklingnum sem kemur honum á fót.

Skattlagning einstaklingsrekstrar

Einstaklingsrekstur er ekki skattlagður sem sjálfstæður aðili. Allur hagnaður streymir til eigandans sem greiðir tekjuskatt einstaklinga af honum. Ekki skiptir máli hvort eigandinn

tekur féð út úr rekstrinum eða skilur það eftir þar; allur hagnaður er skattlagður hjá eigandanum. Þetta þarf að skipuleggja vel. Það getur líka verið ókostur, eftir því hvort persónulegt skatthlutfall eigandans sé hærra eða lægra en skatthlutfall hlutafélaga.

Önnur áhættulítil rekstrarform fyrir frumkvöðla

Á síðasta áratug hafa ýmsir valkostir við hefðbundið launastarf notið vaxandi vinsælda og leitt til þess að margir verða frumkvöðlar í stað starfsmanna. Bandaríska vinnumálahagstofan greindi frá því að árið 2019 störfuðu 55 milljónir manna í verktakavinnu, sem nam meira en 35 prósentum af vinnuafli Bandaríkjanna. Gert var ráð fyrir að hlutfallið hækkaði í 43 prósent fyrir árið 2020. 18 Þessi þróun felur bæði í sér tækifæri og áskorun. Starfi hjá fyrirtæki fylgir ákveðið öryggi sem er ekki endilega til staðar með sama hætti hjá sjálfstætt starfandi fólki eða verktökum. Nú eru mörg dæmi um að fólk gerist smáfrumkvöðlar. Þessi þróun er nefnd ýmsum heitum, svo sem deilihagkerfi, verktakahagkerfi, jafningjahagkerfi eða samstarfshagkerfi. Hún getur falist í akstri fyrir fyrirtæki á borð við Lyft, Uber eða GrubHub eða þjónustu sem boðin er í gegnum TaskRabbit, UpWork eða LivePerson.

18

Quora. „Hverjir eru kostir og gallar verktakahagkerfisins?“ Forbes. 8. janúar 2019. https://www.forbes.com/sites/quora/2019/01/08/what-are-the-pros-and-cons-of-the-gig-economy/#3e1dc24e1388

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Netúrræði fyrir verktakahagkerfið

Vefþjónustan UpWork býður vettvang þar sem einstaklingar geta boðið stórum fyrirtækjum þjónustu sína sem sjálfstætt starfandi fólk eða verktakar. Býrð þú yfir færni í vef-, farsíma- eða hugbúnaðarþróun eða ef til vill gagnagreiningu? Á vef UpWork kemur fram að yfir 5 milljónir fyrirtækja nýti þjónustu fólks sem þar er skráð, þar á meðal fyrirtæki á borð við Microsoft og General Electric.

Þótt þjónusta sé boðin með þessum nýja hætti segir það ekki til um hvaða rekstrarform verður fyrir valinu. Flest slík verkefni má vinna í einstaklingsrekstri eða á vegum LLC-félaga eða S-félaga. Samkvæmt sömu hugveitu hefur C-félögum fækkað verulega á síðustu þrjátíu og fimm árum. Á sama tíma hefur heildarfjöldi gegnumstreymisaðila, þar á meðal LLC-félaga, S-félaga, sameignarfélaga og einstaklingsrekstra, þrefaldast og er kominn yfir 30 milljónir. Áætlað er að C-félög séu aðeins 1,7 milljónir, LLC-félög, sameignarfélög og S-félög samtals 7,4 milljónir og einstaklingsrekstrar heilar 23 milljónir.19 Skýringin á þessum tölum er í raun einföld. LLC-formið hefur á skömmum tíma orðið eitt vinsælasta rekstrarformið vegna þess hve auðvelt er að stofna og starfrækja slík félög. Einstaklingsrekstur er sömuleiðis fljótlegur, einfaldur og ódýr í samanburði við hlutafélög sem er erfiðara og dýrara að stofna og starfrækja. Frumkvöðull getur valið milli þessara leiða eftir þeim breytum sem fjallað er um í þessum kafla.

19

Scott A. Hodge. „Í Bandaríkjunum eru fleiri fyrirtæki í eigu einstaklinga en hlutafélög.“ Bandaríska skattahugveitan. 13. janúar 2014. https://taxfoundation.org/us-has-more-individually-owned-businesses-corporations/

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Nic & Luc Jam20

20

Alton, Larry. „4 árangurssögur smáfyrirtækja sem nýir frumkvöðlar geta lært af.“ The Balance Small Business. 5. febrúar 2019. https://www.thebalancesmb.com/small-business-success-stories-to-learn-from-4151885

Í viðtali við The Balance rakti frumkvöðullinn Leroy Bautista leið sína að stofnun smáfyrirtækis. Hann hafði starfað á vönduðum veitingastöðum og hjá farsælum veisluþjónustum í tvo áratugi þegar honum var sagt upp í efnahagssamdrætti. Bautista lagðist hvorki í sjálfsvorkunn né sætti sig við lélegt starf. Þess í stað leit hann á þetta sem tækifæri til að gera loksins það sem samstarfsfólk hans og vinir höfðu hvatt hann til: að hefja eigin rekstur, framleiða sósur sínar og salatsósur og selja þær á mörkuðum í heimabyggð. Fyrirtækið Nic & Luc varð þannig til af nauðsyn.

Í upphafi seldi hann aðeins nokkrar bragðtegundir en nú selur hann nærri tuttugu. Mörg smáfyrirtæki nota orðið „staðbundið“ sem markaðsbragð en hjá Nic & Luc er staðbundin starfsemi hluti af tilgangi fyrirtækisins og grunngildi þess. Bautista telur mikilvægt að styðja önnur fyrirtæki í heimabyggð, líkt og sitt eigið.

Þetta er ekki saga af því tagi sem Bezos eða Gates kynnu að segja. Hún er mun hversdagslegri en sýnir hvernig einstaklingar úr öllum samfélagshópum gerast eigendur fyrirtækja. Hver þeirra, þar á meðal Leroy Bautista í þessari sögu, þarf að taka ákvarðanir um hversdagsleg atriði á borð við skatta og ábyrgð; þetta getur ekki allt snúist um sultu.

13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum eigið þið að geta:

- Lýst þeim leiðum til fjármagnsöflunar sem standa ólíkum rekstrarformum til boða
- Útskýrt hvernig kostir og gallar skráningarstaðar fyrirtækis eiga að hafa áhrif á val á heimilisfesti þess
- Skilið hvaða áhrif tæknileg sjónarmið geta haft á val rekstrarforms

Auk þeirra meginatriða við val á félagaformi sem þegar hefur verið fjallað um, svo sem eignarhalds og skattlagningar, geta frumkvöðlar þurft að huga að fleiri atriðum. Við val á rekstrarformi vill stofnandi til dæmis vita hvernig afla megi fjármagns til starfseminnar.

Einnig þarf að ákveða hvar nýtt fyrirtæki skuli stofnað, enda heyrir stofnun þess að mestu undir fylkislög og velja má á milli 50 fylkja. Valið getur haft áhrif á marga þætti rekstrarins, þar á meðal tekju- og söluskatta, opinbert regluverk og varnarþing í dómsmálum. Sum fylki, svo sem Wyoming og Suður-Dakóta, leggja til dæmis hvorki tekjuskatt né brúttótekjuskatt á fyrirtæki. Önnur fylki, svo sem Kalifornía og New York, leggja á tekjuskatt fyrirtækja. Nánari upplýsingar um muninn á fylkjunum 50 eru á eftirfarandi vef lagadeildar Cornell-háskóla: https://www.law.cornell.edu/wex/corporations.

Fjármagnsöflun

Þegar frumkvöðull hefur gert viðskiptaáætlun þarf næst að fjármagna verkefnið. Ef ætlunin er að byrja smátt nægir einstaklingsrekstur, þótt því rekstrarformi fylgi mikil áhætta jafnvel í smárekstri. Frumkvöðullinn getur í raun einfaldlega hafið starfsemina. Sé verkefnið umfangsmeira verður fjármagnsöflun hins vegar mikilvægt viðfangsefni. Fjármagns má þá afla með bankalánum eða frá fjárfestum.

Frumkvöðlar þurfa fyrr eða síðar fjármagn til að efla fyrirtæki sín og það er yfirleitt í formi handbærs fjár. Ef stækka á fyrirtækið þarf að hafa í huga við val á rekstrarformi hvernig afla megi fjár í framtíðinni. Bankar, fjölskylda, vinir eða aðrir geta lánað frumkvöðli fé. Slík lán veita lánveitendum ekki endilega eignarrétt í fyrirtækinu. Þeir geta fengið veðrétt í eignum verkefnisins en eiga ekki sjálfkrafa rétt á að stjórna rekstrinum. Þegar fé er tekið að láni er stjórn yfirleitt áfram hjá eigendum. Þegar fyrirtæki fær hins vegar fjárfestingarfé öðlast fjárfestirinn eignarhlut og kann að taka þátt í stjórnun.

Eigendur og fjárfestar kunna að vilja eiga rétt á að stjórna fyrirtækinu. Einnig má haga fjárfestingunni þannig að fjárfestar taki aðeins þátt í hagnaði eða tapi án þess að koma að rekstrinum. Áður en fyrirtæki er stofnað þarf að huga að þessu og taka mið af eðli starfseminnar og væntingum frumkvöðulsins og hugsanlegra eigenda. Frumkvöðull sem aflar fjármagns þarf að ákveða hvers konar þátttöku hann vill fá frá fjárfestum og hvenær fjármagnið þarf að liggja fyrir. Hafðu í huga að fjárfestar verða eigendur en lánveitendur ekki.

Fjármagns er þörf á öllum stigum rekstrar. Lánalínur geta fjármagnað starfsemina meðan beðið er eftir innheimtu krafna og langtímalán geta staðið undir kaupum á dýrum eignum sem reksturinn krefst. Munurinn á láni og fjárfestingu er sá að greiða þarf höfuðstól láns og vexti til baka. Fjárfestir tekur aftur á móti þátt í hagnaði og tapi fyrirtækisins en fjárfestinguna þarf ekki að endurgreiða, því hann getur fengið ávöxtun með sölu eignarhlutar síns. Lykilatriði er að finna gott jafnvægi milli þess eignarhlutar sem frumkvöðullinn er reiðubúinn að láta af hendi og þess hluta hagnaðar sem þarf að verja til fjármögnunar. Frumkvöðullinn þarf að endurmeta þetta jafnvægi eftir því sem fyrirtækið vex. Amazon hóf til dæmis starfsemi sem hlutafélagið Cadabra, Inc. í Washington-fylki, rekið úr bílskúr Jeffs Bezos. Eftir nokkur viðskipti varð það stærsta netverslun heims, skráð sem hlutafélag í Delaware, og hlutabréf þess, AMZN, eru skráð á NASDAQ.

Vaxandi fyrirtæki fara í gegnum fleiri en eina lotu utanaðkomandi fjárfestinga. Aldrei ætti að gera ráð fyrir að fyrsta utanaðkomandi fjárfestingin verði sú síðasta. Flest fyrirtæki fara í gegnum fleiri en eina fjármögnunarlotu. Þegar fjárfesting og fjármögnun breytast breytist félagaskipan verkefnisins einnig. Líkt og Amazon getur fyrirtæki hafið starfsemi í bílskúr en

síðar orðið alþjóðlegt félag skráð í stórri kauphöll. Hvert skref krefst vandaðrar áætlanagerðar (sjá Fjármál og reikningshald frumkvöðla).

Lagaleg og skattaleg atriði tengjast beint samningum frumkvöðla við fjárfesta. Skriflegir samningar eiga að tilgreina félagaskipanina og lýsa nákvæmlega fyrirkomulaginu milli aðila. Rekstrarformið ræður skattalegri meðferð fjárfestingarinnar, fyrirtækisins og eigendanna. Hún kann að breytast þegar nýir fjárfestar koma að og því eiga samningar að vera sveigjanlegir. Oft er ný fjárfesting í sama rekstri sett upp þannig að nýtt félag kaupir eignir eldra félags. Við það breytast allir samningar sem staðfesta skipulag verkefnisins.

Samningar um skiptingu hagnaðar og taps milli eigenda og þátttöku þeirra í ákvörðunum um reksturinn geta breyst og gera það oft. Margir eigendur og frumkvöðlar stefna að því að fyrirtækið verði hlutafélag skráð á markað, það er félag sem hefur hlutabréf sín skráð í opinberri kauphöll. Þegar auðvelt er að kaupa og selja hlutabréf í kauphöll eykst virði fyrirtækisins yfirleitt. Margir fjárfestar vilja því að bréfin verði að lokum skráð á markað. Fyrirtæki getur hafið starfsemi sem einstaklingsrekstur, orðið LLC-félag og loks orðið hlutafélag með hlutabréf skráð í opinberri kauphöll. Þegar fyrirtæki vex breytist rekstrarform þess því gjarnan með tímanum.

Mörg markaðsskráð félög hefja starfsemi sem hlutafélög í einkaeigu áður en þau fara á markað með frumútboði (IPO). Nýlegt dæmi er Spotify sem aflaði 9,2 milljarða Bandaríkjadala í frumútboði árið 2018. 21 Lokað hlutafélag, sem er í meginatriðum sama rekstrarform og félag í einkaeigu, hefur engan opinberan markað fyrir hlutabréf sín. Eigendur þess, hvort sem þeir nefnast félagsmenn eða hluthafar, ráða meiru um stefnu félagsins þar til það fer á markað.

21

Samuel Stebbins. „26 stærstu frumútboð fyrirtækja ársins.“ USA Today. 7. desember 2018. https://www.usatoday.com/story/money/business/2018/12/07/top-ipos-2018-26-biggest-companies-went-public-year/38611947/

Eignir lokaðs félags má selja markaðsskráðu félagi, meðal annars með öfugum samruna, eða nota þær til að stofna félag sem stefnir að frumútboði. Hvort tveggja er flókið og krefst endurskoðaðra reikningsskila, aðstoðar lögmanna og utanaðkomandi fagaðila í reikningshaldi og þjónustu fjárfestingarbanka. Á hverju stigi lætur frumkvöðullinn af hendi hluta eignarhalds og stjórnunar gegn fjárfestingarfé sem styður vöxt fyrirtækisins. Flest smáfyrirtæki sem fara á markað skrá sig, þótt þess sé ekki krafist, á markað á borð við Nasdaq SmallCap eða landsmarkað Nasdaq. Með því fær fyrirtækið beinan aðgang að alþjóðlegum fjármagnsmörkuðum og mörgum nýjum fjárfestum.

Fjárfestar líta meðal annars til þess hvort hægt sé að framselja eða selja eignarhlut þeirra, hvort afla megi viðbótarfjármagns og hvort eignir þeirra utan fjárfestingarinnar njóti verndar. Ef frumkvöðullinn sækist ekki eftir utanaðkomandi fjárfestingu skipta þessi atriði minna máli. Einnig þarf að kanna hvort unnt sé að afla fjármagns hjá bönkum eða fá SBA til að ábyrgjast lán hjá þátttökubanka. Fyrsta skrefið við öflun SBA-láns er að staðfesta að „fyrirtækið sé formlega skráð og starfi löglega“.22 Það merkir að lántakandinn sé fyrirtæki sem er skráð til rekstrar í fylki. Frumkvöðull getur fengið allt að 4,5 milljónir Bandaríkjadala að láni til að fjármagna starfsemina; það er hámark SBA.23 Fyrst þarf þó að stofna viðeigandi fyrirtæki sem bankinn getur lánað fé eða fjárfestir lagt fé í. Bankar lána og fjárfestar fjárfesta

yfirleitt í sameignarfélögum, LLC-félögum eða hlutafélögum. Til að stofna slík félög þarf frumkvöðull að leggja viðeigandi skjöl fyrir tiltekið fylki.

22

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. „Fjármögnunarleiðir.“ án ártals. https://www.sba.gov/funding-programs/loans

23

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. „Upplýsingablað um lán: Lánaábyrgðaráætlun SBA og framkvæmd hennar.“ október 2011. https://www.sba.gov/sites/default/files/SDOLoanFactSheet_Oct_2011.pdf

Auk hefðbundinna fjármögnunarleiða, svo sem lántöku, aðkomu nýrra félagsmanna og sölu hlutabréfa fyrir milligöngu sölutryggjanda, stendur frumkvöðlum í smárekstri til boða tiltölulega ný fjármagnsleið sem er mikilvæg viðbót fyrir sprotafyrirtæki. Hópfjármögnun gegn eignarhlut felst í að sprotafyrirtæki afli fjármagns með sölu verðbréfa til almennings á netinu.

Árið 2012 samþykkti Bandaríkjaþing ný lög, lögin um að koma sprotafyrirtækjum af stað (JOBS), sem breyttu bandarískum verðbréfalögum svo smáfyrirtæki gætu nýtt afbrigði af hópfjármögnun (sjá Fjármál og reikningshald frumkvöðla). Hópfjármögnun var þegar notuð til að gefa einstaklingum og fyrirtækjum fé í gegnum vefgáttir á borð við GoFundMe. Slíkar síður bjóða þó ekki verðbréfasölu í fyrirtæki sem samræmist reglum SEC, en JOBS-lögin heimila nú slíka sölu. Nývaxtarfyrirtæki (EGC) sem leita fjármagns geta nú aflað eiginfjár með auðveldari og ódýrari hætti. Þessi nýja fjármögnunarleið ætti að jafna samkeppnisskilyrði fyrir nývaxtarfyrirtæki og er af mörgum talin færa aðgang að fjármagni nær almenningi.

Hópfjármögnun gerir frumkvöðli kleift að afla fjár frá stórum hópi fólks og getur verið með eða án eignarhlutar. Muninn má skýra með tveimur dæmum. Betabrand er dæmi um hópfjármögnun án eignarhlutar. Það er netverslun með kvenfatnað þar sem notendur kjósa um hönnun. Ef nógu margir forpanta fer hönnunin í framleiðslu. Enginn eignarhlutur gengur milli frumkvöðlanna og bakhjarlanna. AngelList, SeedInvest og WeFunder eru aftur á móti dæmi um hópfjármögnun gegn eignarhlut. Þau aðstoða eigendur fyrirtækja við að afla fjár frá einstökum fjárfestum. Það merkir að fjárfestirinn eignast umsamið hlutfall í fyrirtækinu sem fjárfest er í. Fatafyrirtækið LIVSN er til dæmis sprotafyrirtæki sem notar WeFunder til að afla fjármagns frá einstökum fjárfestum. Í lok árs 2022 hafði LIVSN aflað 419.000 Bandaríkjadala frá 474 fjárfestum.

13

TENGILL Á NÁMSEFNI

Vefurinn Crowdfunder tengist einni af nokkrum hópfjármögnunarsíðum fyrir fyrirtæki sem bjóða eignarhluti. Hann veitir nývaxtarfyrirtækjum eða smáfyrirtækjum aðgang að ýmsum fjármögnunarleiðum, þar á meðal eigin fé, breytanlegum skuldabréfum og skuldum. Helsti kosturinn er að geta aflað eiginfjár án hárra gjalda, umfangsmikilla alríkisreglna og mikillar skriffinnsku.

Heimilisfesti fyrirtækis: sjónarmið fylkja og sveitarfélaga

Ýmsar ástæður geta verið fyrir því að frumkvöðull hugi að landfræðilegri staðsetningu við stofnun og rekstur fyrirtækis. Eitt hagnýtt atriði er að sjálfsögðu búseta frumkvöðulsins, að minnsta kosti þegar um lítinn staðbundinn eða svæðisbundinn rekstur er að ræða. Önnur mikilvæg atriði eru meðal annars ólík lög um stofnun og skráningu, mjög mismunandi umfang regluverks, ólíkar tegundir leyfa og aðrir viðeigandi þættir. Að jafnaði telst hlutafélag eiga heimilisfesti bæði í stofnfylki sínu og í fylkinu þar sem aðalstarfsstöð þess er.

Búsetufylki einstaklings er ekki endilega það fylki þar sem stofna eða reka þarf fyrirtækið. Sá sem býr á stórborgarsvæði New York getur til dæmis valið New York eða New Jersey og jafnvel Connecticut, Delaware eða Pennsylvaníu. Hið sama kann að gilda um stórborgarsvæði annarra borga. Jafnvel sá sem býr í miðju Norður- eða Suður-Dakóta kann að velja að stofna fyrirtæki í annarri lögsögu, svo sem Delaware, Alabama eða Wyoming, vegna hagstæðra stofnreglna. Hér á eftir er fjallað um val á lögsögu við stofnun lögaðila með takmarkaðri ábyrgð, svo sem hlutafélags eða LLC-félags.

Val á fylki þegar fyrirtæki er stofnað eða skráð

Lögaðilar sem sækjast eftir vernd takmarkaðrar ábyrgðar verða að vera skráðir hjá fylki. Þetta á yfirleitt við um hlutafélög, LLC-félög og samlagsfélög (LP). Ef hlutafélag hyggst selja fjárfestum hlutabréf innan tiltekins fylkis, svonefnt fylkisbundið útboð, verður það einnig að vera skráð þar. Fyrst er ákveðið hvers konar lögaðili skuli stofnaður og síðan eru viðeigandi skjöl lögð fyrir fylkið. Lögaðili er yfirleitt stofnaður hjá skrifstofu fylkisritara, en í Kentucky, Massachusetts, Pennsylvaníu og Virginíu hjá ritara samveldisins. Ferlið er mismunandi eftir fylkjum. The Balance, vefur með efni fyrir smáfyrirtæki, birtir lista yfir þau stjórnvöld í hverju fylki sem taka við viðeigandi skjölum (https://www.thebalancesmb.com/secretary-of-state-websites-1201005).

Yfirleitt er einfaldast að stofna fyrirtæki í fylkinu þar sem frumkvöðullinn er sjálfur staðsettur. Sumir frumkvöðlar kjósa þó annað fylki vegna persónuverndar eða skattalegs sparnaðar. Fyrirtækið þarf engu að síður að skila gögnum og greiða skatta í hverju fylki þar sem það starfar og skrá nærveru sína í fylkinu þar sem starfsemin fer fram. Sumir fjárfestar kunna að kjósa stofnun utan heimafylkis. Frumkvöðullinn þarf þá að hafa í huga að hlutafélagið verður háð sköttum, skráningarkröfum og öðrum gjöldum í hverju rekstrarfylki auk stofnfylkisins.

Delaware er sérstaklega vinsælt stofnfylki vegna einfaldra reglna um eignarhald og laga sem eru talin hagfelld fyrirtækjum. Nevada og Wyoming njóta einnig vinsælda af sömu ástæðum. Upphafsgjöld eru lág, endurnýjunargjöld lítil eða engin og fylkin leggja áherslu á eignavernd. Þótt Delaware, Nevada og Wyoming geti verið góður kostur henta þau ekki öllum fyrirtækjum best. Ef fyrirtæki er stofnað í einu fylki en stundar aðallega rekstur í öðru þarf það að öllum líkindum að greiða gjöld og skatta síðara fylkisins auk gjalda og skatta þess fyrra. Frumkvöðlar þurfa að meta kostnað og hversu auðveldur reksturinn verður þegar þeir velja stofnfylki fyrirtækisins.

Skattlagning í fleiri en einu fylki

Flest fyrirtæki reka vef og vilja selja hverjum sem er vörur óháð staðsetningu kaupandans. Amazon er dæmi um fyrirtæki sem nýtti sér möguleika netsölu. Amazon innheimtir söluskatt í öllum þeim fjörutíu og fimm fylkjum sem leggja á slíkan skatt á fylkisvísu, því fyrirtækið er skattskylt í öllum fylkjum og borgum þar sem það starfar.

Skattlagning í fleiri en einu fylki er ekki meðal þess sem flest smáfyrirtæki velta fyrir sér en hún getur komið upp við ýmsar aðstæður. Atvinnumenn í körfuknattleik kunna til dæmis að greiða skatt til fylkisins eða jafnvel borgarinnar þar sem þeir keppa. NBA-leikmaður gæti því skuldað skatta í fleiri en 20 fylkjum ef hann mætti í alla leiki. Það eitt að sitja á varamannabekk í 20 fylkjum gæti leitt til skattskyldu í þeim öllum og keppi liðið í öðrum löndum gætu erlendir skattar einnig fallið til. Þetta á við um allar íþróttir og öll fyrirtæki sem starfa í fleiri en einu fylki eða landi. Áhrifin ná ekki aðeins til félaga með milljarða Bandaríkjadala í veltu heldur einnig til smáfyrirtækja og einstaklinga.

Flest netfyrirtæki sem starfa í fleiri en einu fylki innheimta nú og greiða söluskatt í þeim fylkjum sem leggja hann á. Svo var þó ekki alltaf. Árum saman seldu Amazon og aðrar netverslanir vörur án þess að innheimta söluskatta fylkja eða sveitarfélaga. Samkvæmt lögum þurftu fyrirtæki ekki að innheimta söluskatt í fylki nema þau hefðu þar efnislega nærveru, svo sem vöruhús, skrifstofur eða starfsfólk. Þessi regla veitti netfyrirtækjum árum saman nánast frjálsar hendur til að hunsa skatta fylkja og sveitarfélaga.[24] Fram að dómi Hæstaréttar Bandaríkjanna árið 2018 í málinu Suður-Dakóta gegn Wayfair kröfðust fylki þess almennt ekki að netsalar innheimtu og skiluðu söluskatti. Dómurinn breytti reglunum með hugtakinu efnahagsleg tengsl, það er óefnisleg tengsl við fylki sem byggjast á sölumagni eða fjölda viðskipta. Í flestum fylkjum getur fyrirtæki nú þurft að innheimta söluskatt af netviðskiptum ef sala þess í fylkinu nær 100.000 Bandaríkjadölum. Netfyrirtæki kann því að þurfa að innheimta og skila söluskatti til allt að fjörutíu og fimm fylkja, enda leggja fimm fylki engan söluskatt á. Allir frumkvöðlar þurfa að skilja hvaða áhrif netið og tengd skattalög og reglur hafa á fyrirhugaðan rekstur. Stofnun fyrirtækis í öðru fylki kemur ekki lengur sjálfkrafa í veg fyrir skattlagningu og reglusetningu í fleiri fylkjum.

24 „Skattamál Amazon hjá sveitarfélögum, fylkjum og alríkisstjórn skýrð.“ án ártals. https://itep.org/amazons-local-state-and-federal-tax-issues-explained/

13

Tæknileg sjónarmið

Flestir nýir frumkvöðlar þekkja eitthvað til tækni, hvort sem um er að ræða grunnatriði á borð við samfélagsmiðla eða sérhæfðari færni í umfangsmikilli vefþróun. Flest smáfyrirtæki glíma þó við áskoranir tengdar upplýsingaöryggi og því að uppfylla kröfur laga og reglna.

Ekki standa öll smáfyrirtæki frammi fyrir þessum áskorunum. Þær eru algengastar hjá fyrirtækjum sem vinna með einkaupplýsingar, svo sem sjúkraskrár eða greiðslukortagögn. Geymsla og vernd slíkra upplýsinga verður að samræmast opinberum reglum. Lítið upplýsingatæknifyrirtæki sem sinnir verkefnum fyrir stjórnvöld og vinnur með trúnaðarflokkaðar opinberar upplýsingar þyrfti til dæmis að tryggja að þær væru verndaðar samkvæmt reglum og að engin hætta væri á að þær yrðu afhjúpaðar. Í heilbrigðisþjónustu hefur sjúklingagögnum nýlega verið stolið í gagnainnbrotum, meðal annars hjá smárekstri á

borð við læknastofu eins læknis. Innbrotin sýna hve erfið gagnavernd getur verið. Fyrirtæki með tiltölulega lítið fjármagn eiga sérstaklega erfitt með að verja gögn. Tækniöryggi hefur mikinn kostnað í för með sér og krefst sérhæfðs starfsfólks hjá fyrirtækjum af öllum stærðum. Mynd 13.10 dregur saman valkosti um rekstrarform sem fjallað hefur verið um í kaflanum.

Rekstrarform	Eigendur	Ábyrgð	Skattar	Stofnun	Stjórnun	Fjármagn
C-hlutafélag	Ótakmarkaður fjöldi hluthafa heimilaður	Hluthafar bera ekki persónulega ábyrgð á skuldbindingum félagsins	Félagið greiðir skatt af hagnaði og hluthafar greiða einnig skatt af arði	Stofnskrá, samþykktir, ályktanir og hlutabréfaskírteini	Stjórn og stjórnendur	Hluthafar kaupa hlutabréf og leggja þannig félaginu til fjármagn
S-hlutafélag	Allt að 100 hluthafar heimilaðir	Hluthafar bera ekki persónulega ábyrgð á skuldbindingum félagsins	Félagið er ekki skattlagt sem hlutafélag; hagnaður færist til hluthafa sem greiða af honum skatt	Stofnskrá, samþykktir, ályktanir, hlutabréfaskírteini og eyðublað til IRS um val á skattlagningu sem S-hlutafélag	Stjórn og stjórnendur; í lokuðu félagi geta eigendur annast stjórnun beint án stjórnar	Hluthafar kaupa hlutabréf og leggja þannig félaginu til fjármagn
Einstaklings-rekstur	Einn eigandi	Eigandinn ber fulla persónulega ábyrgð á skuldbindingum rekstrarins	Eigandinn greiðir skatta	Yfirleitt þarf ekki að skila stofngögnum til stjórnvalda; tilkynna þarf rekstrarheiti ef annað heiti en nafn eigandans er notað	Eigandinn stjórnar rekstrinum	Eigandinn leggur fram eigið fé og/eða tekur bankalán
Sameignarfélag	Ótakmarkaður fjöldi sameigenda	Sameigendur bera persónulega ábyrgð	Hagnaður færist til sameigenda sem greiða af honum skatt	Yfirleitt þarf ekki að skila stofngögnum til stjórnvalda; sameignarfélagssamningur	Sameigendur hafa jafnan stjórnunarrétt nema um annað sé samið	Félagsmenn leggja fram fjármagn
Samlagsfélag (LP)	Ótakmarkaður fjöldi ábyrgðaraðila og samlagsmanna	Ábyrgðaraðilar bera persónulega ábyrgð en samlagsmenn bera ekki persónulega ábyrgð	Félagið er ekki skattlagt; hagnaður færist til félagsmanna sem greiða af honum skatt	Skráningarskírteini samlagsfélags og félagssamningur samlagsfélags	Ábyrgðaraðili getur stjórnað rekstrinum en samlagsmenn taka ekki þátt í stjórnun	Ábyrgðaraðilar og samlagsmenn leggja fram fjármagn
Félag með takmarkaðri ábyrgð (LLC)	Ótakmarkaður fjöldi félagsmanna heimilaður	Félagsmaður ber ekki persónulega ábyrgð	Skattlagt eins og sameignarfélag	Stofnskrá eða stofnskjöl og félagssamningur	Félagsmenn stjórna sameiginlega eða einn félagsmaður annast stjórnun	Félagsmenn leggja fram fjármagn

Mynd 13.10 Einkenni ólíkra rekstrarforma [C-félags, S-félags, einstaklingsrekstrar, almenns sameignarfélags, samlagsfélags (LP) og félags með takmarkaðri ábyrgð (LLC)] eru borin saman með tilliti til eigenda, ábyrgðar, skatta, stofnunar, stjórnunar og fjármagns. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

13.7 Að draga úr og stýra áhættu

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kafla loknum eigið þið að geta:

- Útskýrt heildstæða áhættustýringu fyrirtækis og hvernig henni er beitt
- Lýst áhættu vegna málaferla og fjárhagslegri áhættu
- Lýst algengri vátryggingaþörf

Áhættustýring er lykillinn að arðbærum rekstri hvers fyrirtækis. Frumkvöðull stendur frammi fyrir margs konar áhættu við stofnun og rekstur nýs verkefnis. Vandinn felst í að útrýma þeirri áhættu sem getur skaðað verkefnið en taka jafnframt þá áhættu sem stuðlar að arðsemi til langs tíma. Greina þarf áhættuna þegar viðskiptaáætlunin er gerð og endurmeta hana reglulega í áframhaldandi rekstri. Nauðsynlegt er að búa sig undir áföll. En ef frumkvöðullinn er of svartsýnn eða lætur óttann við áföll koma í veg fyrir að hann taki nokkra áhættu, nær verkefnið hvorki fullum möguleikum sínum né fullri arðsemi.

Mikilvægt er að frumkvöðull skilji áhættuna í rekstrarumhverfinu. Hún nær meðal annars til ábyrgðaráhættu vegna samninga og skaðaverka, sem stundum er kölluð rekstraráhætta, áhættu vegna brota gegn lögum og reglum, fjárhagslegrar áhættu og stefnumótandi áhættu, þar á meðal skattalegrar áhættu. Þegar frumkvöðullinn skilur hvernig rekstrarformið nýtist í rekstrinum getur hann mótað áætlun um vöxt og öðlast yfirsýn yfir rekstraráhættuna.

Heildstæð áhættustýring fyrirtækis

Arðbær fyrirtæki koma á öflugri heildstæðri áhættustýringu, það er samþættri og þverfaglegri leið til að vakta áhættu. Fyrirtæki þarf að skoða bæði langtíma- og skammtímaáhættu á öllum stigum starfseminnar, meta hana frá sjónarhóli allra hagsmunaaðila og fella hana inn í heildstæða áætlun fyrir fyrirtækið.

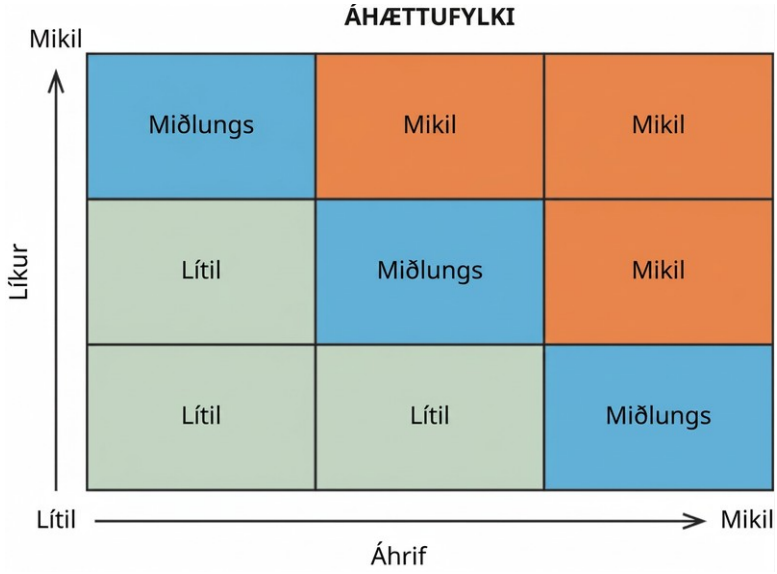
Heildstæð áhættustýring tekur á þeirri sérstöku áhættu sem fjallað var um í fyrri kafla með því að koma á áætlun sem gerir fyrirtækinu kleift að greina og stýra áhættu. Ferlið er margþætt og felur einkum í sér áhættugreiningu, áhættumat og áhættuminnkun. Fyrirtæki standa meðal annars frammi fyrir áhættu af náttúrulegum, efnahagslegum og mannlegum orsökum.

Náttúrulegar orsakir áhættu eru meðal annars hamfarir á borð við fellibylji, flóð og jarðskjálfta eða önnur stóráföll sem valda manntjóni, eignatjóni og rekstrarstöðvun. Fyrirtæki í New Orleans gæti til dæmis orðið fyrir flóði af völdum fellibyls. Það myndi skemma húsnæði og vörur og ógna lífi starfsfólks. Til að bregðast við slíkri áhættu þurfa fyrirtæki að gera fyrirfram áætlun um samfelldan rekstur, kaupa viðtækar vátryggingar og hafa rýmingar- og lokunaráætlun tilbúna.

Efnahagslegar orsakir áhættu eru meðal annars alþjóðlegir atburðir sem leiða til hækkunar hráefnisverðs, gengissveiflna og hárra vaxta, auk samkeppni frá öðrum fyrirtækjum í sömu atvinnugrein. Dæmi er ófyrirsjáanlegt viðskiptastríð við Kína sem leiðir til tolla.

Mannlegar orsakir áhættu felast í athöfnum starfsfólks, verktaka og annarra sem fyrirtækið hefur stjórn á. Þar má nefna skaðaverk vegna vanrækslu í starfi, verkföll, skort á hæfu og þjálfuðu starfsfólki og slæma fyrirtækjastjórnun. Dæmi um slíka áhættu er fjárdráttur fjármálastjóra innan fyrirtækisins.

Heildstæð nálgun gerir fyrirtæki kleift að skoða og sameina alla áhættu í hagnýtu yfirliti. Frumkvöðullinn getur þá metið hana og bætt við nýrri áhættu þegar önnur tækifæri verða mikilvægari fyrir verkefnið. Fyrirtæki nota stundum áhættufylki til að meta eða lýsa líkum og áhrifum áhættu (mynd 13.11). Slíkt verkfæri getur hjálpað fyrirtæki að magngreina áhættu og ákveða út frá áhættustiginu hvort ráðast skuli í tiltekna starfsemi.



Mynd 13.11 Áhættufylki getur nýst við mat á líkum og alvarleika þeirrar áhættu sem verkefni stendur frammi fyrir. (mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Áhættuvilji er mikilvægt umhugsunarefni við mótun rekstrarforms verkefnis og í áframhaldandi starfsemi. Tafla 13.1 veitir yfirlit yfir þau atriði sem verkefnið ætti að hafa í huga bæði við stofnun og rekstur.

Áhættuvilji25

25

Rittenberg, Larry og Frank Martens. „Nefnd bakhjarla Treadway-nefndarinnar (COSO).“ Heildstæð áhættustýring: skilningur á og miðlun áhættuvilja. janúar 2012. https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf

Tafla 13.1 Í skýrslu COSO, Heildstæð áhættustýring: skilningur á og miðlun áhættuvilja, eru þessi atriði sett fram til að meta áhættuvilja fyrirtækis.

Áhættuþáttur	Sjónarmið
Núverandi áhættusnið	Núverandi umfang og dreifing áhættu í fyrirtækinu og milli áhættuflokka
Áhættuburðargeta	Sú áhætta sem fyrirtækið ræður við meðan það vinnur að markmiðum sínum
Áhættuþol	Mörk þeirra frávika sem fyrirtækið þolir meðan það vinnur að markmiðum sínum
Afstaða til áhættu	Afstaða stjórnenda til vaxtar, áhættu og ávöxtunar

Þetta er grunnaðferð við mat á áhættuvilja nýs verkefnis. Frumkvöðullinn á að byrja að greina og skilja áhættu verkefnisins þegar hann skrifar viðskiptaáætlunina og halda því áfram allan rekstrartímann.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Nefnd bakhjarla Treadway-nefndarinnar, sem einnig nefnist COSO, fjallar um áhættustýringu. Yfirlýst hlutverk COSO er „að veita faglega forystu með þróun heildstæðra ramma og leiðbeininga um áhættustýringu fyrirtækja, innra eftirlit og varnir gegn svikum, með það að markmiði að bæta frammistöðu og stjórnarhætti skipulagsheilda og draga úr umfangi svika innan þeirra."

Lagaleg áhætta og vernd

Allur atvinnurekstur verður að fylgja lögum og reglum um fyrirtæki. Brot gegn þeim getur leitt til sekta, málaferla eða jafnvel refsiábyrgðar. Lagaleg áhætta stafar fyrst og fremst af samningsbroti eða því að valda tjóni utan samninga. Algeng dæmi eru skaðabótamál vegna vöruábyrgðar. Slík mál eru oft mjög kostnaðarsöm hópmál eða rannsóknir eftirlitsaðila á hættulegum vörum. Þekkt dæmi tengjast meðal annars bifreiðum, asbesti, lyfjum, brjóstapúðum og flugvélum.

Önnur dómsmál spretta af samningum, þar á meðal bankalánum. Fyrirtækinu ber að endurgreiða lánið; annars brýtur það gegn skilmálum samningsins. Aðrar algengar samningsgerðir tengjast sölu þjónustu og vara, leigu fasteigna og sambærilegum skuldbindingum.

Vegna ábyrgðaráhættu leita eigendur fyrirtækja og fjárfestar stöðugt leiða til að takmarka persónulega ábyrgð sína. Stofnun hlutafélags er hefðbundin verndarráðstöfun, líkt og notkun annarra rekstrarforma með takmarkaðri ábyrgð, svo sem LLC-félaga. Þetta er einn helsti kostur hlutafélaga og LLC-félaga sem rekin eru með réttum hætti, því þau takmarka persónulega ábyrgð eigenda og fjárfesta. Félagsmenn í almennum sameignarfélögum (GP) og einkarekendur bera persónulega ábyrgð á öllum skuldum fyrirtækisins, jafnvel umfram eigin fjárfestingu.

Frumkvöðlar í smárekstri standa þó frammi fyrir sérstökum vanda. Jafnvel þótt þeir stofni hlutafélag eða LLC-félag, sniðganga margir lánveitendur, leigusalar og aðrir lánardrottnar vernd takmarkaðrar ábyrgðar. Það gera þeir með því að krefjast persónulegrar ábyrgðar eigenda og fjárfesta á skuldum rekstrarins. Eigandi sem gengst persónulega í ábyrgð þarf þá að greiða skuldbindinguna ef fyrirtækið getur það ekki. Hægt er að kaupa vátryggingu eða taka lán vegna slíkra ábyrgða. LLC-félög og hlutafélög verja eigendur, hluthafa og félagsmenn gegn ýmsum skaðabótakröfum utan samninga, svo sem kröfum vegna líkamstjóns og kröfum sem beint er að skipulagsheildinni.

Fjárhagsleg áhætta og vernd

Frumkvöðull þarf fé til að hefja rekstur, hvort sem það kemur frá fjölskyldulánum, eigin sparnaði eða fjárfestum. Gert er ráð fyrir að stofnandinn leggi eigið fé í hættu, annaðhvort sem lán til eigin fyrirtækis eða eiginfjárframlag. Ef stofnandinn hefur ekkert sjálfur í húfi hafa aðrir lítinn áhuga á að lána fé. Gjaldþrot fyrirtækisins hefur því afleiðingar fyrir eigandann þótt starfsemin sé rekin sem hlutafélag eða LLC-félag. Þetta er kjarni fjárhagslegrar áhættu: að hefja nýjan rekstur án nægs fjár til að halda starfseminni gangandi í lengri tíma.

Sérhver nýr eigandi fyrirtækis þarf trausta fjármálastefnu sem hluta af heildarviðskiptaáætluninni. Hún á að sýna tekjuáætlanir, þær lausafjáreignir sem þarf til að ná hagnaðarmörkum og vænta arðsemi allra fjárfesta fyrstu fimm til tíu árin. Ef áætlanagerðin er ónákvæm getur fyrirtækið þurft að loka og orðið gjaldþrota, og þá fá fjárfestar ekkert.

Vátryggingavernd

Áhættustýring og vernd eflast með kaupum á mismunandi vátryggingum sem dreifa áhættu yfir stóran hóp vátryggingartaka. Hlutafélag kann að þurfa stjórnendaábyrgðartryggingu sem bætir stjórnarmönnum og stjórnendum tjón ef höfðað er mál gegn þeim. Mörg fyrirtæki kaupa einnig starfsábyrgðartryggingu vegna mistaka og vanrækslu. Hún verndar starfsfólk gegn kröfum vegna vanrækslu og í málum um þjófnað starfsfólks. Flest fyrirtæki kaupa jafnframt bifreiðatryggingu, sjúkratryggingu, eignatryggingu og vátryggingu vegna netárása og brota á gagnaöryggi. Vátryggingar fyrirtækis þurfa að taka mið af rekstrarformi þess og starfsemi. Hafa þarf í huga að ekki er hægt að tryggja gegn allri áhættu, til dæmis samdrætti sem leiðir til tekjutaps eða slæmri ákvörðun eiganda um að fara inn á markað sem reynist ekki vænlegur.

Upplýsingatækni og netöryggi fyrir smáfyrirtæki

Samkvæmt bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni (SBA) er áhætta vegna tölvuinnbrota, lausnargjaldsforrita og persónuverndar viðskiptavina jafn mikil fyrir flest smáfyrirtæki og fyrir stærri fyrirtæki. SBA hefur gefið út leiðbeiningar um netöryggi fyrir frumkvöðla og mælir með tíu skrefa aðgerðaáætluninni í töflu 13.2.

Ráðleggingar bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar um netöryggi 26

26

Rebecca Martin. „Að verja eignir gegn netógnum.“ News Tribune. 7. nóvember 2016. https://www.newstribune.com/news/business/story/2016/nov/08/protecting-assets-cyber-threats/647637/

Tafla 13.2

Skref	Aðgerð
1	Verndaðu gegn veirum, njósnaforritum og öðrum spillikóða
2	Tryggðu öryggi netkerfa
3	Komdu á öryggisvenjum og reglum til að vernda viðkvæmar upplýsingar
4	Fræddu starfsfólk um netógnir og gerðu það ábyrgt fyrir eigin aðgerðum
5	Krefstu þess að starfsfólk noti sterk lykilorð og breyti þeim oft
6	Fylgdu bestu starfsvenjum við meðferð greiðslukorta
7	Taktu öryggisafrit af mikilvægum rekstrargögnum og upplýsingum
8	Stýrðu efnislegum aðgangi að tölvum og netbúnaði
9	Gerðu aðgerðaáætlun fyrir fartæki
10	Verndaðu allar síður á vefjum og forritum sem almenningur hefur aðgang að, ekki aðeins greiðslu- og skráningarsíður

Fjarskiptastofnun Bandaríkjanna tekur undir framangreindar ráðleggingar SBA. Nánari upplýsingar eru á eftirfarandi vef: https://www.fcc.gov/general/cybersecurity-small-business.

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Stjórnun greiðslugagna

Ef þú rekur smáfyrirtæki, ertu þá undir það búin eða búinn að tölvuþrjótar brjótist inn á vefinn þinn og steli greiðslukortagögnum viðskiptavina sem keypt hafa vörur þar? Smáfyrirtæki sem reka netverslun verða að fylgja gagnaöryggisstaðli greiðslukortaiðnaðarins (https://www.pcisecuritystandards.org/). Brot á þessum staðli getur skapað frumkvöðlum verulega lagalega áhættu ef kerfið er rofið og greiðslukortagögnum stolið. Viðskiptavinir gera með réttu kröfu um að vefurinn þinn sé öruggur. Hefur þú greitt sérfræðingi fyrir að meta kerfið og setja upp bestu fáanlegu öryggislausnina? Það kann að vera kostnaðarsamt en ef til vill ekki jafn dýrt og þær skaðabætur sem dómstóll gæti dæmt fyrirtækið til að greiða eftir þjófnað greiðslukortagagna.

Lykilhugtök

B Corp-vottað fyrirtæki
fyrirtæki sem uppfyllir mjög strangar kröfur um samfélagslega og umhverfislega frammistöðu, gagnsæi gagnvart almenningi og ábyrgð, með það að markmiði að skapa jafnvægi milli hagnaðar og samfélagslegs tilgangs

tilgangur fyrirtækis
ástæðan fyrir því að frumkvöðull stofnar fyrirtækið og það sem ræður því hver nýtur ávinnings af því, hvort sem það er frumkvöðullinn, viðskiptavinir eða annar aðili

rekstrarform fyrirtækis
lagalegt skipulag fyrirtækis; einnig nefnt val á félagaformi

C-félag
hlutafélag þar sem hagnaður er skattlagður hjá félaginu og síðan aftur á skattframtölum eigenda ef félagið greiðir hluthöfum arð af tekjum sínum

fjármagn
fé sem aflað er til reksturs fyrirtækis

hlutafélag
flókið rekstrarform sem verður til þegar viðeigandi skjöl eru lögð fyrir stofnfylkið

efnahagsleg tengsl
óefnisleg tengsl við fylki sem byggjast á sölumagni eða fjölda viðskipta

heildstæð áhættustýring fyrirtækis
samþætt nálgun, þvert á svið fyrirtækisins, við að fylgjast með áhættu

hópfjármögnun gegn eignarhlut
fjármagnsöflun með sölu verðbréfa til almennings á netinu

fjárhagsleg áhætta
að hefja nýjan rekstur án nægs fjár til að halda starfseminni gangandi í lengri tíma

fyrirtæki í hagnaðarskyni
rekstrarform sem ætlað er að skapa hagnað sem úthlutað er til eigenda

almennt sameignarfélag
fyrirtæki sem verður til þegar tveir eða fleiri einstaklingar eða lögaðilar semja um að standa saman að rekstri í hagnaðarskyni

vátrygging
dreifing áhættu á stóran hóp fólks, það er vátryggingartaka

samrekstrarfyrirtæki
tímabundið samstarf tveggja fyrirtækja sem sameina krafta sína til gagnkvæms ávinnings, svo sem til að deila kostnaði og vinna að sameiginlegum markmiðum og þeim tekjum sem af þeim kunna að hljótast

lagaleg áhætta
áhætta sem stafar fyrst og fremst af samningsbroti, broti gegn reglum eða skaðaverki

félag með takmarkaðri ábyrgð (LLC)
blanda hlutafélags og sameignarfélags sem takmarkar ábyrgð eiganda

sameignarfélag með takmarkaðri ábyrgð (LLP)
rekstrarform fyrir fagfélög, svo sem lögmanns- eða reikningshaldsstofur, þar sem félagsmenn eru löggiltir sérfræðingar og bera takmarkaða ábyrgð á fjárhagslegum skuldbindingum vegna samninga eða skaðaverka en fulla ábyrgð á eigin fagmistökum

samlagsfélag (LP)
rekstrarform með að minnsta kosti einum ábyrgðarfélagsmanni og einum eða fleiri samlagsmönnum

félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða (NFPO)
rekstrarform sem vinnur yfirleitt að tilteknu samfélagslegu málefni eða gætir sameiginlegra hagsmuna og notar tekjuafgang sinn til að ná lokamarkmiði sínu

sameignarfélag
fyrirtæki sem tveir eða fleiri einstaklingar, það er félagsmenn, stofna og leggja hver um sig til fjármagn, búnað, færni eða önnur verðmæti

hlutafélag í einkaeigu
félag þar sem almenningur getur ekki átt hlutabréf, heldur er það í eigu fjölskyldu eða vina stofnandans eða lokaðs hóps fjárfesta

hlutafélag í opinberri eigu
hálfopinber lögaðili, það er hlutafélag sem stjórnvöld eiga eða styðja

hlutafélag skráð á markað
lögaðili þar sem almenningur getur átt hlutabréf

S-félag
gegnumstreymisaðili, einnig nefndur lítið hlutafélag, þar sem hluthafar telja hagnað fyrirtækisins fram sem eigin tekjur og greiða af honum tekjuskatt einstaklinga

einstaklingsrekstur
fyrirtæki í eigu og undir stjórn eins einstaklings, með litla formfestu og enga lögboðna skráningu eða tilkynningu hjá fylkinu

Samantekt

13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

Frumkvöðlastarfi fylgir ábyrgð á mikilvægum ákvörðunum. Fyrst þarf að ákveða tilgang fyrirtækisins, til dæmis hver eigi að njóta ávinnings af stofnun þess. Önnur mikilvæg ákvörðun er hvort fyrirtækið skuli starfa í hagnaðarskyni eða sem félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða. Hún tengist tilgangi fyrirtækisins náið og ræðst ekki endilega af væntum tekjum heldur af því hver muni „eiga“ fyrirtækið og hvernig hagnaður þess verði nýttur. Þriðja ákvörðunin snýr að rekstrarformi fyrirtækisins. Meðal valkosta eru hlutafélag, LLC-félag, sameignarfélag og einstaklingsrekstur.

13.2 Hlutafélög

Við stofnun hlutafélags þarf að velja á milli ýmissa kosta. Einn þeirra er hvort stofna skuli C- eða S-félag. Þetta er fyrst og fremst skattaleg ákvörðun, því C-félög eru skattlögð sem hlutafélög en S-félög sem sameignarfélög. Hvort formið hentar betur ræðst af mörgum þáttum, meðal annars því hve marga hluthafa á að hafa. Einnig skiptir máli hve mikið af tekjunum á að halda eftir í félaginu og hve mikið á að greiða út sem arð, því að arður getur lent í tvísköttun. Einnig þarf að ákveða hvort sækjast skuli eftir B Corp-vottun með því að fylgja ýmsum viðmiðum um samfélagslega ábyrgð og sjálfbærni. Að lokum þarf að ákveða hvort eigið fé, það er hlutabréf, skuli síðar skráð á markað eins og hjá flestum stórfyrirtækjum eða vera áfram í einkaeigu. Einkaeiga kann að veita meiri stjórn en takmarkar aðgang að fjármagni.

13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

Sameignarfélög eru vinsælt rekstrarform og þeim má skipa með ýmsum hætti. Valið getur verið nokkuð flókið því illa upplýst ákvörðun kann að leiða til lagalegra vandamála. Valkostirnir eru meðal annars GP-, LP-, LLP- og LLLP-félög sem hvert um sig hentar við ólíkar aðstæður. Við val á gerð sameignarfélags þarf að líta til tilgangs fyrirtækisins, stjórnskipulags, skattlagningar og ábyrgðar. Tengt rekstrarform er samrekstrarfyrirtæki. Þá taka tvö eða fleiri fyrirtæki höndum saman um tiltekinn tilgang í afmarkaðan tíma.

13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð

LLC-félög hafa á síðustu tuttugu og fimm árum orðið eitt vinsælasta rekstrarform nýrra sprotafyrirtækja. Mikill vöxtur LLC-félaga skýrist af einfaldri jöfnu: auðveld stofnun + einfaldur rekstur + takmörkuð ábyrgð = vinsældir. LLC-félög búa yfir nokkrum kostum sem frumkvöðlar virðast kunna að meta: Stofn- og rekstrarkostnaður er lítill, félögin krefjast lítillar umsýslu, persónulegar eignir eigandans eru varðar gegn kröfum á félagið og skattaleg meðferð er sveigjanleg.

13.5 Einstaklingsrekstur

Einstaklingsrekstur er algengasta rekstrarformið í Bandaríkjunum. Auðvelt og ódýrt er að stofna hann, eigandinn stjórnar honum beint og fáar reglur gilda um stofnun og rekstur. Kostunum fylgja þó gallar. Eigandinn ber ótakmarkaða persónulega ábyrgð á öllum skuldbindingum fyrirtækisins og því getur þetta rekstrarform verið mjög áhættusamt. Ef eigandinn vill halda rekstrarforminu en þarf fjármagn getur hann aðeins tekið lán, hjá banka eða ef til vill ættingja. Einstaklingsrekstur getur hvorki selt hlutabréf líkt og hlutafélag né tekið inn fleiri félagsmenn líkt og sameignarfélag eða LLC-félag.

13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

Margt hefur áhrif á það hvaða rekstrarform hentar hverjum frumkvöðli best. Ákvörðunin ræðst af framtíðarsýn frumkvöðulsins um fyrirhugaðan rekstur og hefur áhrif á alla þætti starfseminnar. Þar skipta meðal annars máli lagaleg ábyrgð, skattlagning og möguleikar á fjármagnsöflun. Einnig kann að þurfa að meta í hvaða fylki best sé að stofna og reka fyrirtækið með tilliti til skatta, regluverks og annarra tengdra atriða.

13.7 Að draga úr og stýra áhættu

Áhætta er óhjákvæmilegur þáttur í rekstri sérhvers sprotafyrirtækis og ekki er hægt að verjast henni allri. Hins vegar má greina áhættu, gera ráð fyrir henni, stýra henni, draga úr henni og verjast henni að vissu marki. Lykillinn að því að skilja áhættu og bregðast við henni er að horfa raunsætt á stofnun fyrirtækisins en ekki með óraunsærri bjartsýni, eins og ekkert slæmt geti gerst. Áhætta er alls staðar og tölfræðilega séð má gera ráð fyrir að eitthvað óvænt gerist. Besta leiðin er því að móta og innleiða ráðstafanir sem auðvelda frumkvöðlinum og fyrirtækinu að takast á við áhættuna, svo sem stofnun hlutafélags, vátryggingar og vöktun.

Upprifjunarspurningar

13

1. Félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða _____.

   A. mega halda eftir hagnaði til notkunar innan samtakanna
   B. verða að úthluta hagnaði til hluthafa
   C. verða að afhenda stjórnvöldum allan umframhagnað
   D. mega greiða hluthöfum arð

2. Hvað merkir hugtakið „hlutafélag í hagnaðarskyni“?

   A. Fyrirtækið verður að skila hagnaði eða missir stöðu sína.
   B. Fyrirtækið má hagnast eða tapa fé án þess að staða þess breytist.
   C. Fyrirtækinu er óheimilt að selja almenningi hlutabréf.
   D. Fyrirtækið verður að hafa fleiri en 100 hluthafa.

3. Hvaða rekstrarform felur oft í sér að tvö eða fleiri fyrirtæki stofni saman nýtt fyrirtæki?

A. einstaklingsrekstur
B. almennt sameignarfélag
C. samrekstrarfyrirtæki
D. hlutafélag

4. Hvernig er S-félag skattlagt?

A. sem hlutafélag á stigi lögaðilans
B. sem sameignarfélag á stigi eigendanna
C. bæði á stigi lögaðilans og eigendanna
D. samkvæmt sérstöku lægra tekjuskattshlutfalli

5. Hlutafélag í opinberri eigu er _____.

A. í eigu stjórnvalda eða nýtur stuðnings þeirra
B. í eigu almennra fjárfesta
C. í sameiginlegri eigu opinberra aðila og einkafjárfesta
D. enginn þessara kosta er réttur

6. C-félag er skattlagt _____.

A. á stigi lögaðilans
B. á stigi einstaklingsins
C. hugsanlega bæði á stigi lögaðilans og einstaklingsins
D. aðeins á fylkisstigi en ekki alríkisstigi

7. Sameignarfélög með takmarkaðri ábyrgð (LLP) _____.

A. eru yfirleitt rekstrarform lögmanns- eða reikningshaldsstofa þar sem félagsmenn eru löggiltir sérfræðingar
B. geta verið rekstrarform sameignarfélaga sem selja þjónustu en ekki vörur
C. eru rekstrarform fyrirtækja sem starfa í fleiri en einu fylki
D. krefjast þess að færri en 100 hluthafar eigi hlutabréfin

8. Samrekstrarfyrirtæki _____.

A. verður að vera hlutafélag
B. getur valið sér hvaða félagaform sem er
C. verður annaðhvort að vera sameignarfélag eða C-félag
D. enginn þessara kosta er réttur

9. Hvers konar ábyrgð bera ábyrgðarfélagsmenn?

A. takmarkaða ábyrgð
B. sameiginlega og óskipta ábyrgð
C. sameiginlega ábyrgð eingöngu
D. persónulega ábyrgð eingöngu

10. Af öllum félagaformum líkjast LLC-félög mest _____.

A. S-félögum
B. C-félögum
C. einstaklingsrekstri
D. samrekstrarfyrirtækjum

11. Eigendur LLC-félaga nefnast _____.

A. félagsmenn
B. hluthafar
C. fjárfestar með takmarkaðan eignarhlut
D. stjórnarmenn

12. LLC-félög gefa kost á sveigjanlegri skattalegri meðferð, sem merkir að _____.

A. þau geta verið skattlögð eins og hlutafélög
B. þau geta verið skattlögð eins og sameignarfélög
C. þau geta verið skattlögð eins og einstaklingsrekstur
D. Allir kostirnir eru réttir.

13. Einstaklingsrekstur veitir takmarkaða ábyrgð _____.

A. ef hann er skráður hjá fylkinu
B. ef eigandinn velur skattlagningu sem hlutafélag
C. ef SBA ábyrgist lán hans
D. Einstaklingsrekstur veitir aldrei takmarkaða ábyrgð.

14. Einstaklingsrekstur _____.

A. greiðir skatt samkvæmt hæsta skatthlutfalli hlutafélaga
B. greiðir skatt samkvæmt lægsta skatthlutfalli hlutafélaga
C. greiðir skatt samkvæmt skatthlutfalli einstaklinga
D. enginn þessara kosta er réttur

15. Einstaklingsrekstrar _____.

A. verða að skrá sig hjá fylkinu
B. líkjast almennum sameignarfélögum hvað ábyrgð varðar
C. líkjast LLC-félögum hvað ábyrgð varðar
D. mega ekki samkvæmt lögum starfa utan Bandaríkjanna

16. Fylki geta lagt söluskatt á vörur sem fyrirtæki selur á netinu viðskiptavini í öðru fylki ef _____.

A. fyrirtækið hefur tengsl við það fylki
B. samningur hefur verið gerður milli fyrirtækisins og fjármálastjóra fylkisins
C. seldu vörurnar kosta meira en 300 Bandaríkjadali
D. fyrirtækið selur aðeins vörur framleiddar erlendis

17. Að jafnaði eru LLC-félög, almenn sameignarfélög (GP) og einstaklingsrekstrar _____.

A. skattlögð sem hlutafélög
B. ekki skattlögð
C. skattlögð sem einstaklingar
D. skattlögð tvisvar, fyrst sem lögaðilar og síðan sem einstaklingar

18. Frumkvöðlar geta valið stofnfylki, það er í hvaða fylki fyrirtækið er stofnað, og margir velja _____.

A. New York
B. Delaware
C. Kaliforníu
D. Texas

19. Heildstæð áhættustýring fyrirtækis felur í sér _____.

A. áhættugreiningu
B. áhættumat
C. áhættuminnkun
D. Allir kostirnir eru réttir.

20. Gegn hverju af eftirfarandi getur eigandi fyrirtækis ekki keypt vátryggingu?

A. jarðskjálftum
B. slæmu efnahagsástandi
C. flóðum
D. fellibyljum

21. Áhætta sem fyrirtæki stendur frammi fyrir getur stafað af _____.

A. mannlegum orsökum
B. efnahagslegum orsökum
C. náttúrulegum orsökum
D. Allir kostirnir eru réttir.

13

Umræðuspurningar

1. Gerðu greinarmun á fyrirtækjum í hagnaðarskyni og félagasamtökum án hagnaðarsjónarmiða.
2. Hver eru sérkenni B Corp-vottaðs fyrirtækis?
3. Hvers vegna gæti frumkvöðull kosið að reka S-félag fremur en C-félag?
4. Hvaða félagaform geta verkfræðingar valið ef þeir vilja starfa saman?
5. Að hvaða leyti er samrekstrarfyrirtæki frábrugðið öðrum rekstrarformum?

6. Gerðu greinarmun á LLC-félögum og sameignarfélögum með takmarkaðri ábyrgð (LLP-félögum).
7. Hvers vegna er einstaklingsrekstur algengari í Bandaríkjunum en nokkurt annað rekstrarform?
8. Hvaða almennu viðmið ráða því í hvaða fylkjum fyrirtækið þitt þarf að greiða söluskatt af netsölu?
9. Tilgreindu algengar tegundir áhættu sem fyrirtæki getur staðið frammi fyrir.

Tilviksspurningar

1. Háskólalið Stórahaskóla í bandarískum fótbolta, sem á aðild að Suðausturdeildinni (SEC), hefur yfir 100 milljónir Bandaríkjadala í árstekjur, meðal annars af sjónvarpsréttindum, miðasölu og úrslitakeppnisleikjum. Aðgöngumiði á leik kostar vel yfir 100 Bandaríkjadali og þjálfarar fá milljónir Bandaríkjadala í laun, hærri laun en nokkur annar hjá Stórahaskóla, þar á meðal rektorinn. Þrátt fyrir miklar tekjur teljast háskólar og lið þeirra í bandarískum fótbolta félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða. Þau greiða engan skatt af þeim meira en 100 milljónum Bandaríkjadala sem fótboltastarfsemin aflar. Ætti háskólaliði í bandarískum fótbolta að vera heimilt að starfa sem félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða?
2. Jai stofnaði fyrir sex árum nýtt fyrirtæki með áherslu á sjálfbærni sem framleiðir kaffihylki úr endurvinnanlegum pappír í stað plasts, hvert hylki fyrir einn bolla. Fyrirtækið, Kaffihylki Jais, vex nú hratt. Jai stofnaði það sem LLC-félag en hefur íhugað að breyta rekstrarformi þess í hlutafélag. Hverjir eru helstu kostir þess að breyta því í C-félag?
3. Þú ert á leið í háskólanám. Nokkrir nánir ættingjar telja góða hugmynd að kaupa hús í háskólabænum og leigja það nemendum, en þú myndir einnig búa þar og annast daglegan rekstur. Ef þú og fjölskylda þín kaupið húsið, hvaða rekstrarform myndir þú velja?
4. Jackson á og rekur lítið tölvuviðgerðafyrirtæki í einstaklingsrekstri á heimili sínu og hefur einn starfsmann. Hann sinnir einnig smáfyrirtækjum á starfsstöðvum þeirra, einkum með hreinsun tölvuveira, viðhaldi og minni viðgerðum. Heimilislæknastofa hefur samband vegna viðgerðar og Jackson sendir starfsmann sinn á staðinn. Án vitundar Jacksons tekur starfsmaðurinn afrit af persónuupplýsingum sjúklinga og selur þær á myrkranetinu. Mál er höfðað gegn Jackson. Stefnendur krefjast þess að dómstóll leyfi þeim að ganga að persónulegum bankareikningi hans, sem tengist ekki rekstrinum. Á reikningnum eru einnig fjármunir maka hans. Geta stefnendurnir gengið að þessu fé?

Tillögur að viðbótarefni

13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna (SBA) býður frumkvöðlum mjög góða „verkfærakistu". Þar eru meðal annars upplýsingar um gerð viðskiptaáætlunar og um það hvernig fyrirtæki geta uppfyllt skilyrði fyrir opinberum samningum. Þar eru líka ókeypis netnámskeið og listi yfir tengslamyndunarviðburði. Farðu á eftirfarandi slóð, veldu síðan „Create a Business Plan" (gera viðskiptaáætlun) og hefstu handa. SBA: https://www.sba.gov/tools

13.2 Hlutafélög

Hagkvæm leið til að fá viðskiptaráðgjöf er Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE), sem veita smáfyrirtækjum og frumkvöðlum ókeypis ráðgjöf. SCORE-samtökin eru stærsta tengslanet sjálfboðaliða í Bandaríkjunum sem starfar án hagnaðarsjónarmiða. Þar leiðbeina sjálfboðaliðar með sérþekkingu fólki í viðskiptum og þeir eru fleiri en 10.000 í 300 deildum. Nánari upplýsingar eru á https://www.score.org/.

13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

Á vef IRS er skýr umfjöllun um skattlagningu sameignarfélaga, bæði tekjuskatt og atvinnu- og launatengd gjöld. Þar kunna að vera nægar upplýsingar til að stytta þann tíma sem þú þarft að kaupa ráðgjöf bandarísks löggilts endurskoðanda (CPA) og spara fyrirtækinu þannig umtalsvert fé: https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/partnerships

13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð

SBA rekur gagnlegan vef fyrir eigendur LLC-félaga. Þar eru upplýsingar um fjölmörg efni, meðal annars samanburð við önnur rekstrarform, og tenglar á aðra vefi með góðri ráðgjöf: https://www.sba.gov/business-guide/launch-your-business/choose-business-structure

13.7 Að draga úr og stýra áhættu

Poole-stjórnunardeild Ríkisháskólans í Norður-Karólínu heldur úti öflugu verkefni um heildstæða áhættustýringu fyrirtækis. Þar er að finna mikið af gagnlegum upplýsingum fyrir frumkvöðla um efnið: https://erm.ncsu.edu/library/article/coso-erm-framework

14. KAFLI

Undirstöður auðlindaáætlunar



Mynd 14.1 New Story breytir því hvernig samfélagsfyrirtæki stýra auðlindum með nýstárlegu viðskiptalíkani sem nýtir fjöldavirkjun til að fjármagna húsbyggingar. (heimild: aðlögun á ljósmynd frá New Story)

Efnisyfirlit kaflans

- 14.1 Tegundir auðlinda
- 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
- 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

14

Inngangur

New Story er framsýnt samfélagsfyrirtæki sem setti sér að leysa alþjóðlegan vanda sem hefur áhrif á meira en einn milljarð manna1 um allan heim: heimilisleysi og skort á viðunandi húsaskjóli. Fyrirtækið hefur vakið hrifningu margra fjárfesta með róttækum nýjungum í byggingaraðferðum. Stofnendurnir, Brett Hagler, Alexandria Lafci, Mike Arrieta og Matthew Marshall, sameinast um brennandi áhuga á því „að bæta líf fólks með öruggu húsnæði og sameiginlegri framtíðarsýn um að breyta hefðbundnu góðgerðarlíkani“.2 Fjöldi fólks hafði

hrakist frá heimilum sínum vegna náttúruhamfara og stofnendurnir sáu að víða um heim vantaði viðunandi húsaskjól. Þeir ákváðu því að beita annars konar góðgerðarlíkani: að vinna með öðrum samtökum á sviði húsbygginga og nýta hópfjármögnun. Frumkvöðlarnir fjórir sameinuðu krafta sína og kunnáttu og stofnuðu fyrirtæki sem leggur áherslu á að byggja sjálfbær heimili hratt og á viðráðanlegu verði. Viðskiptalíkan New Story byggist á nýstárlegri nálgun við hönnun og byggingu heimila. Tekið er mið af þörfum hverrar fjölskyldu, unnið er með samstarfsaðilum og starfsfólki á staðnum og hópfjármögnunarherferðir standa undir byggingarkostnaði.

1

Joseph Chamie. „Eftir því sem borgir stækka fjölgar heimilislausu fólki.“ Yale Global Online. 13. júlí 2017. https://yaleglobal.yale.edu/content/cities-grow-so-do-numbers-homeless

2

New Story. „Stofnunarsagan.“ án ártals. https://newstorycharity.org/about/

Í upphafi vissi New Story að fyrirtækið þyrfti stuðning reyndra leiðbeinenda og viðskiptahraðals til að fjármagna almennan rekstrarkostnað. Það sótti því um aðild að einum þekktasta viðskiptahraðli Bandaríkjanna, Y Combinator, samfélagi stofnenda sem fjármagnar sprotafyrirtæki í hröðu þriggja mánaða þróunarferli. New Story nýtti tækifærið og byggði 113 hús á Haítí í herferðinni „100 heimili á 100 dögum“, áskorun sem Y Combinator lagði fyrir fyrirtækið. Með þessari reynslu fann teymið alþjóðlega samstarfsaðila sem hjálpuðu því að ná til samfélaga í þróun í Bólivíu, Mexíkó og El Salvador.

Ein gagnlegasta tækninýjungin sem New Story hefur nýtt í samstarfi við fyrirtæki er þrívíddarprentari frá ICON. Með honum má prenta hús á aðeins tólf klukkustundum fyrir einungis 6.000 Bandaríkjadali. Þrívíddarprentarinn byggir hús með þremur meginþáttum: vélmennatækni, sérstakri efnablöndu sem þornar hratt og spjaldtölvu sem keyrir hugbúnaðinn sem þarf til að hanna húsið.

Með tryggri fjármögnun og samstarfsaðilum í nærumhverfinu hefur New Story byggt upp sextán samfélög með meira en 2.200 heimilum í fjórum löndum.3 4

3

New Story. „Áhrif okkar.“ án ártals. https://newstorycharity.org/impact/

4

New Story. „Stofnunarsagan.“ án ártals. https://newstorycharity.org/about/

14.1 Tegundir auðlinda

14

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kafla átt þú að geta:

- Greint á milli áþreifanlegra og óáþreifanlegra auðlinda
- Ákvarðað þörf frumkvöðlaverkefnis fyrir áþreifanlegar og óáþreifanlegar auðlindir og hvernig megi afla þeirra

- Lýst þeim ólíku fjármögnunarleiðum sem frumkvöðlum standa til boða og rætt kosti og galla hverrar þeirra

Þú hefur kynnst mörgum tækifærum sem frumkvöðlar geta nýtt sér og ferlum sem stuðla að árangri þeirra. Hér er sjónum beint að þeim margvíslegu auðlindum sem frumkvöðlar þurfa til að stofna, reka og efla fyrirtæki og almennt að því hvernig afla megi þessara eigna. Margir frumkvöðlar gera þau mistök að hefja rekstur án þess að gefa sér nægan tíma til að rannsaka atvinnugreinina. Þeir kanna heldur ekki hvaða auðlindir fyrirtækið þarf til að fara vel af stað og halda starfseminni áfram. Í kaflanum Markaðssetning og sala í frumkvöðlastarfi var fjallað um frum- og síðheimildir og hvernig nýta megi upplýsingar úr þeim við markaðssetningu. Mikið af þeirri rannsóknarvinnu nýtist einnig þegar fjallað er um ráðstöfun auðlinda. Áður en við skoðum ráðstöfun þeirra nánar skulum við þó líta á þá almennu flokka auðlinda sem nær hvert nýtt frumkvöðlaverkefni þarf á að halda: áþreifanlegar, óáþreifanlegar og fjárhagslegar auðlindir.

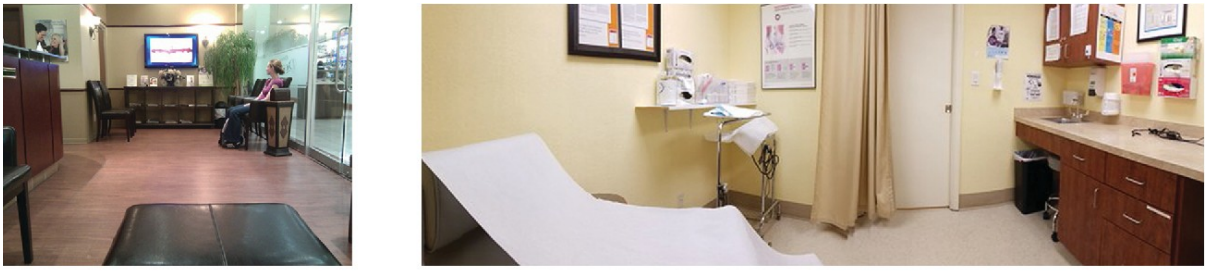
Áþreifanlegar auðlindir

Eins og ætla má eru auðlindir sem fyrirtæki þarfnast fjölbreyttar og hafa ólíka eiginleika. Þessar eignir eru nauðsynlegar í rekstri fyrirtækisins. Eignir (sjá Fjármál og reikningshald frumkvöðla) eru verðmæti eða auðlindir sem veita eiganda sínum, einstaklingi eða fyrirtæki, ávinning. Þær geta verið áþreifanlegar eða óáþreifanlegar. Áþreifanlegar auðlindir eru eignir sem hafa efnislegt form; hægt er að sjá þær og snerta. Áþreifanlegar auðlindir eru ólíkar eftir því hvort reksturinn byggist á vörum eða þjónustu. Vörumiðað fyrirtæki notar áþreifanlegar auðlindir við framleiðslu vara sem seldar eru viðskiptavinum, til dæmis hráefni, land, aðstöðu, byggingar, vélar, tölvur, rekstrarvörur og ökutæki. Vöruhúsið á mynd 14.2 telst áþreifanleg auðlind hjá hjólbarðafyrirtæki, sem er vörumiðað fyrirtæki.



Mynd 14.2 Aðstaða, vélar og annar búnaður eru nauðsynlegar áþreifanlegar auðlindir vörumiðaðs fyrirtækis. (heimild: ljósmynd af lyftara í vöruhúsi eftir „pashminu“/Pixabay, CC0)

Áþreifanlegar auðlindir þjónustumiðaðs fyrirtækis eru meðal annars byggingar á borð við læknastofu, banka, kvikmyndahús, skemmtigarð, verslun eða veitingastað. Slík fyrirtæki bjóða bæði vörur og þjónustu (mynd 14.3). Aðstaða og auðlindir sem fyrirtækið þarf til að veita þjónustu sína og sinna rekstri geta meðal annars verið tölvur, skrifstofubúnaður, húsgögn og tæknibúnaður. Eins og mynd 14.3 sýnir þarf að taka búnað og innréttingar með í reikninginn, því þau verða hluti af framboði fyrirtækisins þótt kjarninn í því sé þjónusta.



(a) (b)

Mynd 14.3 Á læknastofu þarf meðal annars (a) húsgögn, skreytingar og þægindi í biðstofu og móttöku og (b) skoðunarherbergi með lækningatækjum og rekstrarvörum til að taka á móti og meðhöndla sjúklinga. (heimild (a): aðlögun á verki eftir „icethim“/Flickr, CC BY 2.0; heimild (b): aðlögun á verki eftir „osseous“/Flickr, CC BY 2.0)

Starfsstöð

Þörf fyrir aðstöðu ræðst af þeirri vöru eða þjónustu sem boðin er og getur verið allt frá skrifstofurými eða matarvagni til framleiðsluhúsnæðis eða verslunar. Ef þú þekkir mörk fjárhagsáætlunarinnar (sjá næsta kafla) er auðveldara að einbeita sér að húsnæði sem

fyrirtækið hefur efni á. Sérfræðingar mæla með að aðeins tilteknu hlutfalli sölutekna sé varið í leigu eða kaup og sum fyrirtæki styðjast við meðaltöl atvinnugreinarinnar. Meta þarf staðsetningu, sýnileika og umferð gangandi fólks, það er hve margir mögulegir viðskiptavinir ganga fram hjá. Einnig þarf að meta hve vel byggingunni hefur verið haldið við, hvaða viðhald hún þarf síðar, hve lengi ætlunin er að vera á staðnum og kostnað vegna trygginga, fasteignagjalda og endurbóta eða nýbyggingar. Ein leið er að meta sölu á fermetra og bera hana saman við sölu sambærilegra fyrirtækja í sömu atvinnugrein eða á sama markaði. Slík gögn má fá hjá fasteignasölum sem sérhæfa sig í atvinnuhúsnæði, sveitar- eða sýsluyfirvöldum og samtökum á svæðinu.

Vélar og búnaður

Vélar og búnaður eru mikilvægar eignir við stofnun fyrirtækis. Hjá þjónustufyrirtækjum, svo sem veitingastöðum, fatahreinsunum og prentsmiðjum, getur búnaðurinn verið dýr. Á undanförnum árum hefur þó myndast stærri endursölumarkaður fyrir margar gerðir nothæfs búnaðar. Vegna skatta er mikilvægt að skrá núverandi eignavirði notaðs búnaðar og láta fagaðila í reikningshaldi staðfesta nýtingartíma hans vegna rekstrarreiknings og skattframtala. (Nánar er fjallað um þetta í kaflanum Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál.)

Fyrirtæki sem framleiða vörur kunna að þurfa sérsmíðuð verkfæri og samsetningarbúnað. Ef kaupa þarf nýjan búnað verður að þekkja nýtingartíma hans og ákveða hvort kaupa skuli búnaðinn sjálfan eða fá hann frá birgi sem leggur „stykkjagjald“ ofan á hverja einingu eða fullunna vöru sem hann afhendir. Sé síðari leiðin valin kann birgirinn að krefjast langtímasamnings um framleiðslu til að stýra áhættu sinni.

Ökutæki

Sum fyrirtæki þurfa ökutæki til daglegs rekstrar. Hægt er að nota eigið ökutæki, sem getur verið hagkvæmt, eða kaupa eða leigja ökutæki. Við kaup á notuðu ökutæki í Bandaríkjunum er ráðlegt að kanna Kelley Blue Book (www.kbb.com), viðmiðunarrit um markaðsverð, áður en keypt er af bílasölu. Einnig þarf að ganga úr skugga um að ökutækið sé gallalaust, eða semja um lægra verð ef gallar finnast, og afla gagna um ábyrgðir. Aðrar áreiðanlegar verðmatsheimildir eru carfax.com, nada.com og edumunds.com.

Margir eigendur smáfyrirtækja eru óvissir um hvort kaup eða leiga atvinnuökutækis skili meiri ávinningi. Hér er gert ráð fyrir að ökutækið sé fyrst og fremst notað í rekstrinum en ekki að mestu í eigin þágu. Bæði skattaleg og kostnaðarleg atriði skipta máli.

Einn munur á kaupum og leigu ökutækis varðar skattfrádrátt vegna afskrifta. Eigandi atvinnuökutækis getur fært afskriftir þess til frádráttar á nýtingartíma ökutækisins. Almennt er ekki heimilt að færa afskriftir leigðs ökutækis til frádráttar. Á móti kemur munur á því hvort mánaðarlegar greiðslur eru frádráttarbærar. Mánaðarlegar leigugreiðslur vegna ökutækis eru skattfrádráttarbærar en sé ökutækið keypt með bílaláni eru aðeins vextirnir af láninu frádráttarbærir sem rekstrarkostnaður. Frumkvöðull ætti að lokum að taka ákvörðun um leigu eða kaup í samráði við skattaráðgjafa.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á netinu má einnig finna gagnlegar reiknivélar sem hjálpa eigendum smáfyrirtækja að bera saman kosti og galla leigu og kaupa á ökutæki og taka þannig upplýstar rekstrarákvarðanir.

Tækni

Óháð því í hvaða atvinnugrein fyrirtæki starfar þarf að fjárfesta í tækni sem styður daglegan rekstur. Yfirleitt þarf tölvur og hugbúnað, nettengingu og innra net eða tölvunet. Á eftirfarandi lista eru flestar þær grunnfjárfestingar sem fyrirtæki þarf að ráðast í:

- Tölvur: Fartölvur, borðtölvur og spjaldtölvur eru augljóslega nauðsynlegar fyrir dagleg verkefni, samskipti og jafnvel framleiðslu á vörum eða þjónustu. Hugaðu að því hvaða afköst og eiginleika reksturinn þarf þegar þú velur vörumerki og gæðaflokk. Gott stýrikerfi sem vinnur hraðar úr útreikningum og beiðnum getur gert reksturinn liprari og skilvirkari.
- Nettenging: Hvert fyrirtæki þarf öfluga og áreiðanlega nettengingu svo tölvur, beinar og jaðartæki tengist. Samskipti í nútímaumhverfi eru óhugsandi án þessarar tækni. Margir þjónustuveitendur bjóða fyrirtækjum hagstæða þjónustupakka með þeirri bandbreidd sem þarf til að reka fyrirtækið og veita viðskiptavinum tengingu.
- Beinir: Ef margar tölvur, fartölvur og prentarar þurfa að tengjast innbyrðis þarf þráðlausan beini. Hann gerir skjöl og prentara aðgengileg hvaðan sem er á skrifstofunni, jafnvel á lítilli heimaskrifstofu. Einnig má nota kapaltengdan beini sem dregur úr truflunum frá utanaðkomandi merkjum.
- Prentari: Flest fyrirtæki þurfa vandaðan prentara fyrir skjöl, markaðsefni og eyðublöð. Flestir prentarar nota nú litablek og geta skannað og afritað skjöl. Gæði þeirra eru ólík og því þarf að meta prentþörf og kostnað við prentduft eða blek til að ákvarða hvaða gæðaflokkur hentar.
- Netþjónn: Ef geyma þarf og sækja gögn, svo sem upplýsingar um viðskiptavini, tölvupóst og söluupplýsingar, þarf líklega netþjón. Netþjónn er vélbúnaðarkerfi með hugbúnaði sem sinnir ýmsum aðgerðum sem ein tölva ræður ekki við.
- Skýjavinnsla: Skýjaþjónusta hefur orðið hagkvæm leið til að vinna úr, geyma og nota gögn í rekstri fyrirtækja. Í stað þess að hýsa gögn og kerfi á eigin vélbúnaði bjóða mörg stór fyrirtæki, svo sem Amazon, Verizon og Microsoft, vefþjónustu sem hýst er á tölvuneti. Þessi kostur tryggir að gögnin haldist heil og örugg en lækkar jafnframt kostnað við upplýsingatækniþjónustu og búnað.
- Hugbúnaður: Mörg hugbúnaðarforrit og verkfæri eru nauðsynleg í rekstri fyrirtækja og styðja dagleg verkefni. Algeng hugbúnaðarþörf tekur meðal annars til bókhalds- og reikningagerðarhugbúnaðar á borð við QuickBooks, kerfa fyrir stjórnun viðskiptatengsla á borð við Salesforce eða Marketo, ritvinnslu- og töflureiknihugbúnaðar á borð við Microsoft Word og Microsoft Excel, kynningarhugbúnaðar á borð við Microsoft PowerPoint, teikniforrita á borð við Draw.io, verkfæra fyrir markaðssetningu með tölvupósti á borð við Constant Contact eða Mail Chimp, skráastjórnunarkerfa á borð við Dropbox, netforrita fyrir símtöl og fundi á borð við Skype og Zoom, samfélagsmiðlastjórnunarkerfa á borð við Hootsuite og verkefnastjórnunarverkfæra á

borð við Bootcamp. Sum þessara verkfæra eru ókeypis. Önnur kosta fé en kunna að bjóða ókeypis reynslutíma svo hægt sé að prófa þau áður en fjárfest er. Flest bjóða einfalt áskriftarfyrirkomulag með mánaðarlegum eða árlegum greiðslum og reglulegum hugbúnaðaruppfærslum.

Rekstrarvörur

Margar aðrar rekstrarvörur þarf til að halda fyrirtæki gangandi. Þetta eru að mestu grunnvörur sem auðvelt er að líta fram hjá en þarf að gjaldfæra, svo sem pappír, prentduft, möppur, heftara, skriffæri og hreinsiefni. Líklega þarf einnig einföld skrifstofuhúsgögn. Einnig kann að vera skynsamlegt að fjárfesta í þægindum sem móta starfsumhverfið og styðja fyrirhugaða fyrirtækjamenningu, hvort sem það er kaffivél, píluspjald á kaffistofu eða tússtöflur fyrir fundi og hugmyndavinnu.

Leyfi

Hvaða leyfi kunna að vera nauðsynleg til að reka fyrirtækið? Í Bandaríkjunum kann að þurfa almennt rekstrarleyfi frá stjórnvöldum eða skráningu svo reksturinn sé lögmætur, til dæmis sem LLC-félag, sameignarfélag eða hlutafélag. Nánar er fjallað um þessi rekstrarform í kaflanum Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál. Með leyfunum fá stjórnvöld upplýsingar um starfsemi fyrirtækisins og geta tryggt rétta skattheimtu. Þau gera fyrirtækið einnig að lögaðila og sanna tilvist þess þegar sótt er um fjármögnun eða önnur leyfi. Sum fyrirtæki þurfa söluskattsleyfi vegna vara og þjónustu, hvort sem um er að ræða áþreifanlegt eða stafrænt framboð.

Einnig þarf að huga að starfsréttindum og vottunum í viðkomandi atvinnugrein, til dæmis starfsréttindum bandarísks löggilts endurskoðanda (CPA), fjármálaráðgjafa, snyrtifræðings eða heilbrigðisstarfsmanns. Margar atvinnugreinar í Bandaríkjunum krefjast starfsleyfis áður en rekstur hefst, meðal annars heilbrigðisþjónusta, fjármálaþjónusta, mannvirkjagerð, fasteignastarfsemi, vátryggingar, flutningar og verkfræði. Ef tekið er á móti viðskiptavinum á heimaskrifstofu eða í verslun kann að þurfa húsnæðisskoðun, einkum frá heilbrigðisyfirvöldum ef um matvælaþjónustu er að ræða. Skilti utan starfsstöðvar kunna einnig að vera leyfisskyld eða þurfa að uppfylla reglur sveitarfélagsins.

Önnur leyfi vegna byggingar kunna að varða notkun húsnæðis, brunavarnir, rafmagn, hita-, loftræsti- og loftkælikerfi, lagnir og hættuleg efni á borð við bensín, dísilolíu, olíu eða þrýstigasflöskur. Kanna þarf lög og reglur sveitar- og fylkisyfirvalda svo reksturinn uppfylli skilyrði um leyfi. Í Bandaríkjunum má gera það með því að hafa samband við skrifstofu fylkisritara og viðskiptaráð á staðnum. Mikilvægt er að hafa í huga að leyfin kosta oft fé. Gera þarf ráð fyrir kostnaðinum í stofnkostnaði og fyrir endurnýjun leyfanna í rekstraráætlun.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Auðlindir þjónustumiðaðra og vörumiðaðra fyrirtækja

Farðu á bizjournals.com og veldu eitt þeirra smáfyrirtækja sem fjallað er um í nýlegum staðbundnum viðskiptafréttum. Veldu eitt þjónustumiðað fyrirtæki og eitt vörumiðað fyrirtæki. Skráðu allar þær gerðir áþreifanlegra auðlinda sem hvort fyrirtæki þarf til að hefja

og viðhalda starfsemi. Að hvaða leyti er auðlindaþörf fyrirtækjanna ólík og að hvaða leyti svipuð? Hvað lærðir þú um auðlindir af verkefninu?

Óáþreifanlegar auðlindir

Óáþreifanlegar auðlindir eru eignir sem hvorki er hægt að sjá né snerta. Hugverk, þar á meðal skapandi afurðir á borð við formúlur, hönnun, vörumerki og uppfinningar, eru óáþreifanlegar auðlindir. Sama gildir um einkaleyfi, vörumerkjaréttindi og höfundarrétt sem vernda hugverkin. Eigandi smáfyrirtækis gæti til dæmis viljað vernda merki fyrirtækisins, heiti þess, vefsvæði, slagorð, frumgerð nýrrar vöru eða nýtt framleiðsluferli sem styttir framleiðslutíma.

Á núverandi tækniöld hafa hugverk orðið mikilvægari en nokkru sinni. Í kaflanum Siðferðileg og samfélagsleg ábyrgð frumkvöðla kynntist þú vernd hugverka sem mikilvægu úrræði til að standa vörð um sköpun. Frumkvöðlar þurfa að vernda hugmyndir sínar eins lengi og unnt er til að viðhalda samkeppnisforskoti. Samkeppnisforskot fyrirtækis gæti falist í uppskrift eða formúlu vöru, svo sem þeim uppskriftum sem Kentucky Fried Chicken og Coca-Cola nota við matvæla- og drykkjarframleiðslu. Fyrirtækin vernda formúlurnar svo önnur fyrirtæki geti ekki hermt eftir þeim og hagnast á því. Minni fyrirtæki geta einnig fundið upp nýjar vörur og aðferðir og mótað vörumerki sem þarf að vernda. Einkaleyfi, vörumerkjaréttindi og höfundarréttur eru þrjár leiðir til að vernda þessa tegund óáþreifanlegra auðlinda.5

5 Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. „Hvað eru einkaleyfi, vörumerki, þjónustumerki og höfundarréttur?“ Almennar upplýsingar um einkaleyfi. október 2015. https://www.uspto.gov/patents-getting-started/general-information-concerning-patents#heading-2

Einkaleyfi

Eins og rætt er í kaflanum Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar veitir bandarískt einkaleyfi eigandanum rétt til að útiloka aðra frá því að framleiða, selja, nota eða flytja vöru eða ferli inn til Bandaríkjanna í tiltekinn tíma. Verndin gildir yfirleitt í tuttugu ár frá því að umsókn var fyrst lögð inn hjá Einkaleyfa- og vörumerkjastofu Bandaríkjanna (USPTO). Uppfinningamaðurinn fær þannig tækifæri til að endurheimta rannsóknar- og þróunarkostnað vegna nýjungarinnar áður en samkeppnisaðilar geta líkt eftir henni. Meðal tegunda bandarískra einkaleyfa eru einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu, viðskiptaferli, hönnun og plöntum.

Einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu er veitt einstaklingi sem finnur upp eða uppgötvar eitthvað nýtt og gagnlegt, svo sem vél, ferli, vöru, endurbót á einhverju þessara atriða eða jafnvel efnasamsetningu. Flest einkaleyfi sem uppfinningamenn fá í Bandaríkjunum eru á hagnýtum uppfinningum eða plöntum. USPTO fær meira en hálfa milljón umsókna á ári.6

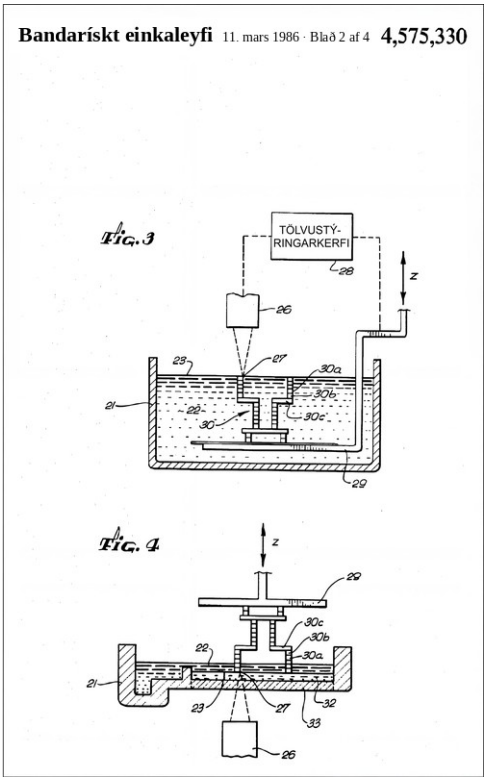
6 Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. Leiðbeiningar um endanlega umsókn um einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu. janúar 2014. https://www.uspto.gov/patents-getting-started/patent-basics/types-patent-applications/nonprovisional-utility-patent#heading-6

Umsóknar- og samþykktarferlið getur tekið nokkur ár og kostað mikið. Kostnaðurinn getur numið allt frá nokkrum þúsundum Bandaríkjadala upp í meira en 15.000 Bandaríkjadali, eftir því hve flókið einkaleyfið er og af hvaða gerð, auk þóknunar einkaleyfalögmanns. Lögmaður getur aðstoðað við einkaleyfaleit, gengið úr skugga um að uppfinningin sé ekki þegar til og veitt leiðsögn um umsóknarferlið. Einkaleyfalögmenn eru oft dýrir og taka 200–800 Bandaríkjadali á klukkustund, en geta auðveldað ferlið.

Yfirleitt sækir uppfinningamaður fyrst um tólf mánaða bráðabirgðavernd. Hún verndar uppfinninguna fyrsta árið meðan beðið er eftir samþykki endanlegs einkaleyfis. Einkaleyfisskoðandi afgreiðir umsóknina og ákveður hvort vernd skuli veitt. Aðstoð einkaleyfalögmanns er ekki nauðsynleg en auðveldar ferlið yfirleitt og eykur líkur á að einkaleyfið fáist. Án lögmanns getur ferlið tafist eða einkaleyfið ekki fengist, einkum ef umsækjandi þekkir ekki ferlið eða uppfinningin er flókin. Mikilvægt er að velja lögmann af kostgæfni því reynsla og þekking á ferlinu skipta máli. Sé einkaleyfið veitt gildir hin endanlega vernd afturvirkt frá þeim degi sem sótt var um bráðabirgðaverndina. Uppfinningamaðurinn nýtur þá verndar í tuttugu ár gegn því að önnur fyrirtæki líki eftir hönnuninni. Mynd 14.4 sýnir dæmi um einkaleyfi á þekkta þrívíddarprentaranum sem uppfinningamaðurinn Chuck Hull fékk árið 1986. 7

7

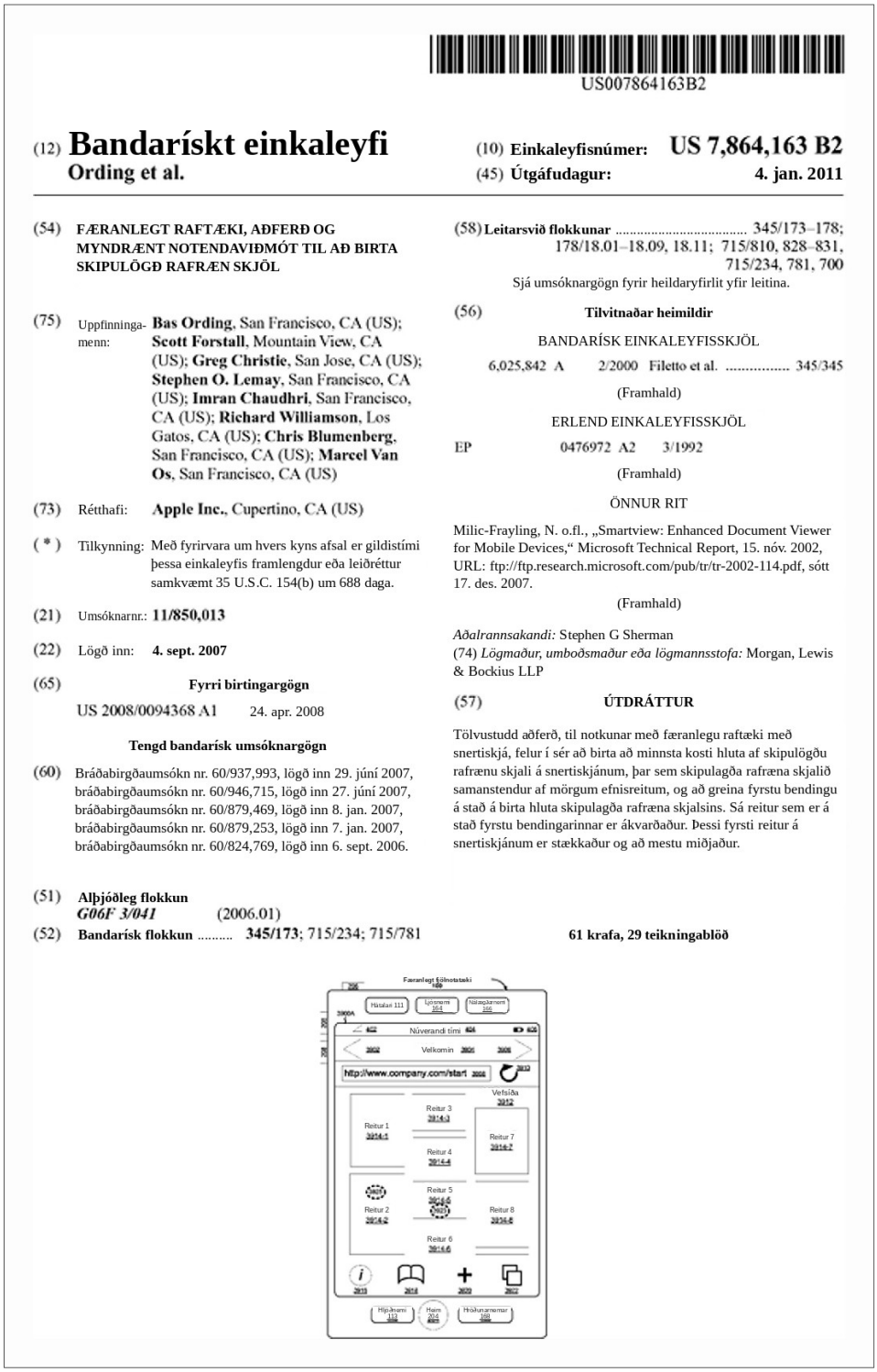
Joseph Flynt. „Ítarleg saga þrívíddarprentunar.“ 3D Insider. án ártals. https://3dinsider.com/3d-printing-history/



Mynd 14.4 Hér er dæmi um teikningu úr einkaleyfi Chuck Hull á þrívíddarprentara, birt af Einkaleyfa- og vörumerkjastofu Bandaríkjanna. (heimild: aðlöguð mynd af einkaleyfi á þrívíddarprentara eftir Charles W. Hull/Google Patents, almenningseign)

Einkaleyfi á viðskiptaferli er tegund einkaleyfis á hagnýtri uppfinningu sem veitt er þeim sem þróar nýja viðskiptaaðferð. Líkt og áþreifanleg vara þarf aðferðin að vera ný og ekki augljós og hún þarf að styðjast við búnað eða tækni til að teljast gild. Skilyrðið um að uppfinning sé ekki augljós er lagakrafa samkvæmt bandarískum alríkislögum (35 U.S.C. § 103) og merkir almennt að lausnin liggi ekki beint við. Uppfinning telst augljós ef fagmaður með venjulega hæfni á viðkomandi sviði gæti auðveldlega gert hana út frá fyrri þekkingu. Þá fæst ekki einkaleyfi. Uppfinning sem ekki er augljós getur hins vegar verið einkaleyfishæf. Umsóknin þarf að lýsa því hvernig aðferðin virkar með tækninni eða búnaðinum og hún þarf að hafa hagnýtt notagildi en vera ekki aðeins hugmynd. Dæmi er 1-Click-innkaupakarfa Amazon, þar sem kreditkorta- og sendingarupplýsingar eru geymdar til að flýta kaupum.

Hönnunareinkaleyfi er veitt einstaklingi sem skapar frumlega og nýja skrautlega hönnun. Það nær til hönnunar uppfinningarinnar sjálfrar. Apple á til dæmis hundruð hönnunareinkaleyfa vegna iPhone og Samsung hundruð einkaleyfa vegna ýmissa vara sinna. Mynd 14.5 sýnir einkaleyfi sem Apple fékk árið 2011. Lestu útdráttinn. Lýsir hann einhverju kunnuglegu? Hver hönnunarþáttur, svo sem LCD-skjárinn, breidd og lengd símans og margir aðrir eiginleikar sem bætast við með hverri kynslóð, krefst nýs einkaleyfis.



US007864163B2

(12) **Bandarískt einkaleyfi**
Ording et al.

(10) **Einkaleyfisnúmer:** **US 7,864,163 B2**
(45) **Útgáfudagur:** **4. jan. 2011**

(54) **FÆRANLEGT RAFTÆKI, AÐFERÐ OG MYNDRÆNT NOTENDAVIÐMÓT TIL AÐ BIRTA SKIPULÖGÐ RAFRÆN SKJÖL**

(75) Uppfinningamenn: **Bas Ording**, San Francisco, CA (US); **Scott Forstall**, Mountain View, CA (US); **Greg Christie**, San Jose, CA (US); **Stephen O. Lemay**, San Francisco, CA (US); **Imran Chaudhri**, San Francisco, CA (US); **Richard Williamson**, Los Gatos, CA (US); **Chris Blumenberg**, San Francisco, CA (US); **Marcel Van Os**, San Francisco, CA (US)

(73) Rétthafi: **Apple Inc.**, Cupertino, CA (US)

(*) Tilkynning: Með fyrirvara um hvers kyns afsal er gildistími þessa einkaleyfis framlengdur eða leiðréttur samkvæmt 35 U.S.C. 154(b) um 688 daga.

(21) Umsóknarnr.: **11/850,013**

(22) Lögð inn: **4. sept. 2007**

(65) **Fyrri birtingargögn**

US 2008/0094368 A1 24. apr. 2008

Tengd bandarísk umsóknargögn

(60) Bráðabirgðaumsókn nr. 60/937,993, lögð inn 29. júní 2007, bráðabirgðaumsókn nr. 60/946,715, lögð inn 27. júní 2007, bráðabirgðaumsókn nr. 60/879,469, lögð inn 8. jan. 2007, bráðabirgðaumsókn nr. 60/879,253, lögð inn 7. jan. 2007, bráðabirgðaumsókn nr. 60/824,769, lögð inn 6. sept. 2006.

(51) **Alþjóðleg flokkun**
G06F 3/041 (2006.01)

(52) **Bandarísk flokkun** **345/173**; 715/234; 715/781

(58) **Leitarsvið flokkunar** 345/173–178; 178/18.01–18.09, 18.11; 715/810, 828–831, 715/234, 781, 700

Sjá umsóknargögn fyrir heildaryfirlit yfir leitina.

(56) **Tilvitnaðar heimildir**

BANDARÍSK EINKALEYFISSKJÖL

6,025,842 A 2/2000 Filetto et al. 345/345

(Framhald)

ERLEND EINKALEYFISSKJÖL

EP 0476972 A2 3/1992

(Framhald)

ÖNNUR RIT

Milic-Frayling, N. o.fl., „Smartview: Enhanced Document Viewer for Mobile Devices," Microsoft Technical Report, 15. nóv. 2002, URL: ftp://ftp.research.microsoft.com/pub/tr/tr-2002-114.pdf, sótt 17. des. 2007.

(Framhald)

Aðalrannsakandi: Stephen G Sherman
(74) *Lögmaður, umboðsmaður eða lögmannsstofa:* Morgan, Lewis & Bockius LLP

(57) **ÚTDRÁTTUR**

Tölvustudd aðferð, til notkunar með færanlegu raftæki með snertiskjá, felur í sér að birta að minnsta kosti hluta af skipulögðu rafrænu skjali á snertiskjánum, þar sem skipulagða rafræna skjalið samanstendur af mörgum efnisreitum, og að greina fyrstu bendingu á stað á birta hluta skipulagða rafræna skjalsins. Sá reitur sem er á stað fyrstu bendingarinnar er ákvarðaður. Þessi fyrsti reitur á snertiskjánum er stækkaður og að mestu miðjaður.

61 krafa, 29 teikningablöð

Mynd 14.5 Hér er dæmi um bandarískt einkaleyfi sem Apple fékk. (heimild: aðlöguð mynd af bandarísku einkaleyfi eftir USPTO/Wikimedia Commons, almenningseign)

Plöntueinkaleyfi er nákvæmlega það sem heitið gefur til kynna: það er veitt þeim sem býr til eða uppgötvar nýja tegund plöntu, það er lífveru en ekki verksmiðju. Plöntan eða sá hluti hennar sem verndin nær til verður að vera nýr, ekki augljós og hafa hagnýtt notagildi.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Nolo er lögfræðileg upplýsingaveita fyrir smáfyrirtæki og neytendur sem skýrir grunnkröfur bandarískra einkaleyfa á hagnýtum uppfinningum, hönnun og plöntum.

Vörumerki

Vörumerkjaréttur veitir eiganda heimild til að nota heiti, tákn, hljóðmerki eða persónu í tengslum við tiltekna vöru. Samkvæmt USPTO er þjónustumerki orð, orðasamband, tákn eða mynd sem auðkennir uppruna þjónustu.8 Bæði merkin hindra aðra í að nota sömu auðkenni til að selja vörur sínar. Vörumerki getur verið verðmætasta eign fyrirtækis. Viðskiptavinir greiða oft meira fyrir vöru eða þjónustu frá tilteknu vörumerki sem nýtur góðs orðspors. Þeir líta á vörumerki sem loforð um þá upplifun sem þeir fá. Vörumerkið eykur traust á vörunni og þeim ávinningi sem hún getur veitt neytandanum. Árangursrík fyrirtæki skapa vörumerkjatryggð með þessum aðgerðum og mynda samband við viðskiptavini. Þegar notendur samsama sig vörumerkinu velja þeir það til að móta eigin sjálfsmynd.

8

„Grunnatriði vörumerkja.“ Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna. án ártals. https://www.uspto.gov/trademarks-getting-started/trademark-basics

Því er nauðsynlegt að vernda heiti fyrirtækis og vara þess, hljóðmerki, myndmerki og jafnvel samfélagsmiðla til að öðlast og verja samkeppnisforskot. Vörumerkið er oft eina leiðin til að greina á milli vara samkeppnisaðila. Dettur þér í hug vörumerki sem nýtur tryggðar þinnar, til dæmis iPhone-síminn frá Apple, Starbucks-kaffi eða afþreyingarstaður á svæðinu? Hugleiddu hvað fyrirtækið hefur gert til að ávinna sér tryggð þína.

Þegar fyrirtæki byrjar að nota heiti sitt, myndmerki, persónu og önnur vörumerkjaauðkenni njóta þau yfirleitt óformlegrar verndar samkvæmt bandarískum vörumerkjarétti og fyrirtækið getur notað táknið ™. Vilji fyrirtækið víðtækari vernd þarf það hins vegar að sækja um formlega skráningu vörumerkis.

Í Bandaríkjunum má skrá vörumerki hjá fylki eða alríkinu. Skráning hjá fylki verndar merkið innan þess fylkis en alríkisskráning verndar það um öll Bandaríkin. Þegar umsókn hefur verið lögð inn og samþykkt hjá alríkinu má fyrirtækið nota táknið ® á eftir verndaða auðkenninu. Dæmi um vörumerki eru heiti og myndmerki Apple, myndmerki McDonald’s, talandi eðlan GEICO og slagorð Nike, „Just Do It“.

Ef þú stofnar til dæmis fyrirtæki sem framleiðir kerti og sápu gæti verið skynsamlegt að skrá heiti og myndmerki fyrirtækisins strax til að hindra aðra í að nota þau og hagnast á orðspori þess. Hljóðmerki, slagorð, persónu eða önnur vörumerkjaauðkenni má skrá þegar þau verða til samhliða þróun og vexti fyrirtækisins, því það getur verið umfangsmikið og kostnaðarsamt að gera allt í einu. Ekki er jafn erfitt að fá vörumerki skráð og að fá einkaleyfi, en aðstoð lögmanns getur engu að síður reynst gagnleg. Vörumerkjaskráning er heldur ekki jafn kostnaðarsöm. Umsóknargjaldið kann að nema nokkrum hundruðum Bandaríkjadala. Lögmannsþóknun er hins vegar breytileg eftir verkefni og afgreiðslutíma og getur numið frá nokkrum hundruðum upp í þúsundir Bandaríkjadala. Þessi hugverkaréttindi geta stuðlað að því að fyrirtækið standi til framtíðar og komið í veg fyrir að önnur fyrirtæki líki eftir hugmyndum þess eða noti þær til eigin kynningar.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu þetta myndband um grunnatriði umsóknar um vörumerkjaskráningu á vef USPTO til að fræðast nánar.

Höfundarréttur

Höfundarréttur verndar höfunda frumlegra verka, þar á meðal myndlistar-, leiklistar-, byggingarlistar-, tónlistar-, bókmennta- og hugbúnaðarverka. Í Bandaríkjunum annast Höfundarréttarskrifstofan, sem er hluti af Þingbókasafninu, skráningu höfundarréttar.9 Tafla 14.1 tekur saman helstu tegundir hugverkaverndar í Bandaríkjunum.

9 „Hvað verndar höfundarréttur?“ Copyright.gov. án ártals. https://www.copyright.gov/help/faq/faq-protect.html

Tegundir hugverkaverndar

Tafla 14.1

Hugverkavernd	Vernduð verðmæti	Stofnun sem veitir vernd
Einkaleyfi	Vél, ferli, endurbót, planta, hönnun og efnasamsetning	Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna
Vörumerki	Heiti, tákn, hljóðmerki, persóna og myndmerki	Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna
Höfundarréttur	Myndlistar-, leiklistar-, byggingarlistar-, tónlistar-, bókmennta- og hugbúnaðarverk	Höfundarréttarskrifstofa Bandaríkjanna

Á vef Höfundarréttarskrifstofu Bandaríkjanna eru ýmis rit sem skýra nánar hvaða verk njóta eða njóta ekki höfundarréttar: https://www.copyright.gov/help/faq/faq-protect.html. Þótt skráning hjá Höfundarréttarskrifstofunni sé ekki forsenda höfundarréttar, því rétturinn verður til þegar verkið er skapað, fást með henni formlegri lagaleg gögn sem nýtast til að vernda hagsmuni fyrirtækisins. Skráning er gjaldskyld. Grunngjaldið nemur minna en 100 Bandaríkjadölum og viðbótarþjónusta eða séróskir kunna að auka kostnaðinn.10

10 „Hvað verndar höfundarréttur?“ Copyright.gov. án ártals. https://www.copyright.gov/help/faq/faq-protect.html

Viðskiptaleyndarmál líkjast hefðbundnum hugverkaréttindum, það er einkaleyfum, höfundarrétti og vörumerkjum, að sumu leyti en eru um leið gjörólík þeim. Lagavernd þeirra stafar af því að upplýsingarnar eru leynilegar í eðli sínu, ekki af einkarétti sem stjórnvöld veita. Einkaleyfi og höfundarréttarskráningar þurfa raunar að vera opinber en viðskiptaleyndarmál ekki.

Dæmi um viðskiptaleyndarmál eru allt frá formúlu Coca-Cola til leitarreiknirits Google. Uppfinningamaður getur valið að sækja um einkaleyfi eða halda uppfinningunni sem viðskiptaleyndarmáli. Einn kostur viðskiptaleyndarmála er að vernd þeirra er ekki tímabundin; einkaleyfi gilda yfirleitt aðeins í tuttugu ár. Viðskiptaleyndarmál getur því

haldist ótímabundið svo lengi sem það er ekki opinberað. Erfiðara er þó að framfylgja vernd viðskiptaleyndarmáls en einkaleyfis og almennt er hún talin veikari. Þar að auki kann annar aðili, sem þróar viðkomandi upplýsingar með lögmætum hætti, að fá einkaleyfi á þeim.

Ákvörðun auðlindaþarfar og leiða til að afla auðlinda

Þegar þú tekur að móta frumkvöðlaáætlunina skaltu fyrst gera lista yfir þær helstu áþreifanlegu og óáþreifanlegu auðlindir sem þarf og kanna hvort þær séu tiltækar. Segjum til dæmis að stofna eigi fyrirtæki í sólarplötuframleiðslu sem nefnist Helios-sólarplötur. Nýja verksmiðjan þarf 10.000 ferfeta húsnæði og tvær eða þrjár sérhæfðar vélar til að framleiða sólarplöturnar. Því miður er ekkert laust húsnæði í þeim bæjarhluta sem helst kemur til greina. Líklega þarf því að leita annars staðar að húsnæði sem uppfyllir þarfirnar og er aðgengilegt flutningabílum. Ef listinn er ekki gerður fyrst er hætta á að fyrirtækið endi í óhentugu húsnæði. Töflur 14.2 og 14.3 hjálpa þér að hefja mat á því hvaða áþreifanlegu og óáþreifanlegu auðlindir frumkvöðlaverkefnið þarf.

Þörf fyrir áþreifanlegar auðlindir

Tafla 14.2 Þessi tafla getur hjálpað þér að ákvarða þörf þína fyrir áþreifanlegar auðlindir.

Auðlind	Atriði til skoðunar	Mínar þarfir
Staðsetning og aðstaða	• Verða bein samskipti við viðskiptavini og ef svo er, uppfyllir staðsetningin þarfir markhópsins? • Hve mikið rými þarf? • Hve vel mætir staðsetningin þörfum starfsfólks? • Þarf að geyma birgðir?	
Vélar og búnaður	• Hvaða búnað þarf til að framleiða vöruna eða veita þjónustuna? • Hversu mikinn búnað þarf til að mæta eftirspurn viðskiptavina? • Gilda sérstakar kröfur um vélar, svo sem slétt undirlag, varnir gegn titringi eða hávaða eða aðgangur að vatni og rafmagni?	
Tækni	• Hvaða vélbúnað þarf, svo sem tölvur, spjaldtölvur, prentara eða beina? • Hvaða hugbúnað þarf? • Hvers konar nettengingu þarf? • Hvaða aðrir tæknilegir innviðir kunna að vera nauðsynlegir, svo sem netþjónn, tölvunet eða skýjavinnsla?	
Ökutæki	• Er þörf á ökutæki og ef svo er, til hvaða nota, svo sem vöruflutninga eða funda með viðskiptavinum?	
Ýmsar rekstrarvörur	• Hvaða grunnbúnaður kann að vera nauðsynlegur, svo sem skrifborð, stólar, ruslafötur eða tússtöflur? • Hvaða skrifstofuvörur þarf til rekstrarins?	
Leyfi	• Er fyrirtækið skráð sem lögmæt rekstrareining ef þess er þörf? • Krefst staðsetningin eða aðstaðan einhverra leyfa til rekstrar? • Hafa allir sem taka þátt í að veita vörur eða þjónustu nauðsynleg leyfi eða vottanir til að uppfylla staðla atvinnugreinar og stjórnvalda?	

Þörf fyrir óáþreifanlegar auðlindir

Tafla 14.3 Þessi tafla getur hjálpað þér að ákvarða þörf þína fyrir óáþreifanlegar auðlindir.

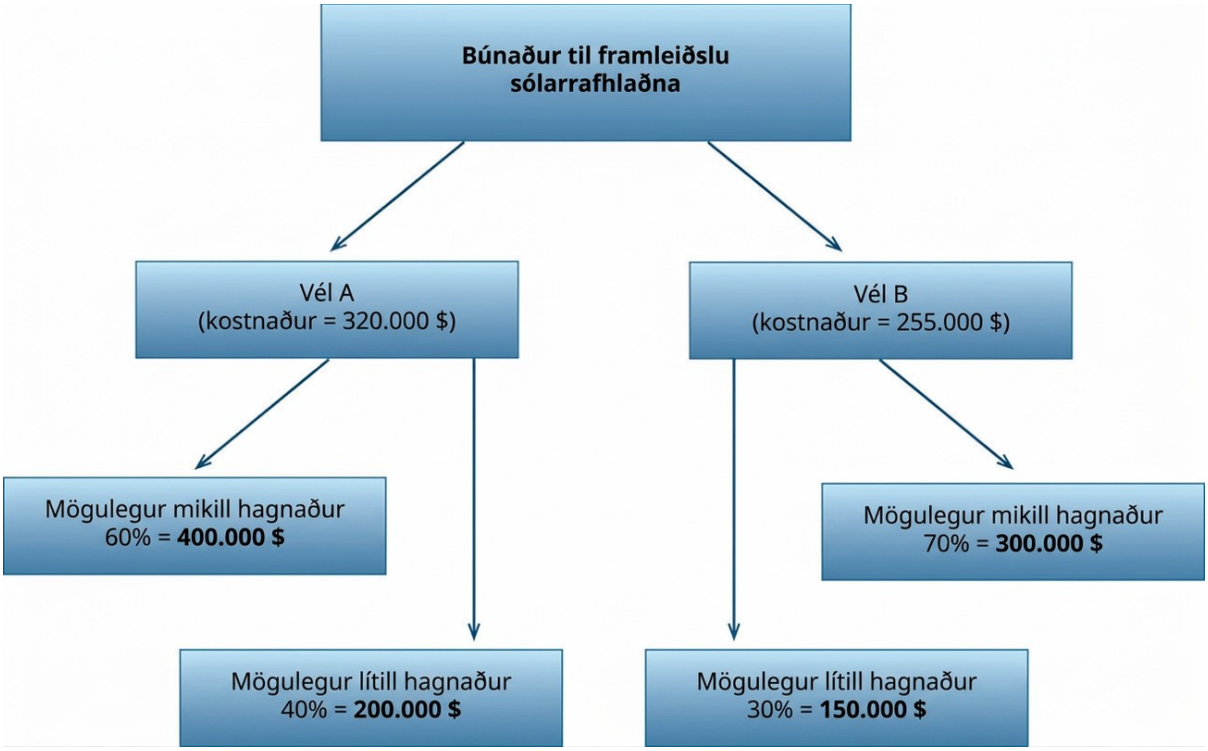
Auðlind	Atriði til skoðunar	Mínar þarfir
Einkaleyfi	• Gefur frumkvöðlaverkefnið tilefni til að sækja um einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu, hönnun eða plöntu?	
Vörumerki	• Fela áætlanir til skamms tíma eða framtíðarsýn í sér auðkenni sem ætti að skrá sem vörumerki, svo sem heiti, tákn, myndmerki, hljóðmerki eða persónu?	
Höfundarréttur	• Felur framboð fyrirtækisins í sér hugverk, svo sem myndlistar-, bókmennta-, byggingarlistar- eða hugbúnaðarverk, sem þarf að vernda?	

Eigendur fyrirtækja standa sífellt frammi fyrir erfiðum ákvörðunum um auðlindir. Ákvörðunartré er gagnlegt verkfæri sem Business News Daily lýsir sem „flæðiriti eða skýringarmynd sem hjálpar til við að kanna alla ákvörðunarkosti og mögulegar niðurstöður þeirra“.11 Með öðrum orðum hjálpar tréð okkur að taka ákvarðanir á röklegan hátt. Fyrst skilgreinir þú hvaða kosti þú hefur við nýtingu auðlinda. Síðan má reikna ávöxtun hvers kosts með stærðfræðilíkönum sem hjálpa til við að áætla líkur á hagstæðri niðurstöðu.

11

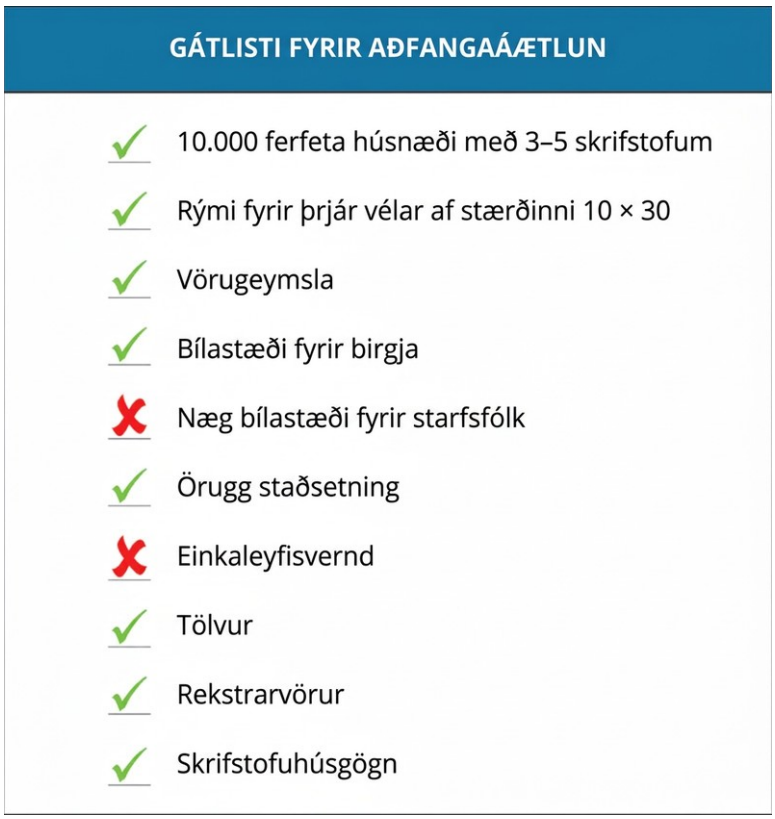
Chad Brooks. „Hvað er ákvörðunartré?“ Business News Daily. 28. mars 2014. https://www.businessnewsdaily.com/6147-decision-tree.html

Segjum til dæmis að ákveða þurfi hvaða dýru vél skuli nota við framleiðslu sólarplatna. Þá má gera ákvörðunartré til að finna bestu leiðina (mynd 14.6).



Mynd 14.6 Ákvörðunartré getur hjálpað til við að meta líkur á árangri þegar ákveðið er hvernig ráðstafa skuli auðlindum, meðal annars með samanburði á mismunandi kostnaði og ávinningi. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Með því að vinna kerfisbundið úr þessum spurningum má undirbúa reksturinn áður en fyrirtækið er opnað og greina viðbótarauðlindir sem síðar verður þörf fyrir. Það tekur tíma og fyrirhöfn en borgar sig, því þá veistu vel hvað þarf til að ná árangri. Enn fremur má draga úr hættu á dýrum og óafturkræfum mistökum með stjórnunartækjum á borð við ákvörðunartré. Gátlisti með svörum og nánari upplýsingum (mynd 14.7) hjálpar til við að flokka og skipuleggja hugsanir og aðgerðir.



Mynd 14.7 Dæmi um gátlista til að meta hvort staðsetning og aðrar áþreifanlegar auðlindir henti Helios. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Skipuleggðu vinnuna

- Gerðu gátlista yfir þær margvíslegu auðlindir sem viðskiptahugmynd þín gæti þarfnast. Flokkaðu þær í áþreifanlegar og óáþreifanlegar auðlindir.
- Forgangsraðaðu auðlindunum eftir mikilvægi fyrir vaxandi fyrirtæki og tilgreindu hvaða kostnaðarþætti þarf að meta fyrir hverja þeirra.
- Gerðu ákvörðunartré sem sýnir hvaða valkosti þú þurftir að meta þegar þú gerðir gátlistann.

14

Á áætlunarstigi greina frumkvöðlar oft ekki allar þær auðlindir sem þeir gætu þurft í upphafi. Fyrirtækið líður fyrir það og tækifæri glatast. Þessi grein Business News Daily um ákvörðunartré getur nýst við lausn verkefnisins.

Fjármögnunarleiðir

Fjármögnun er það fé sem þarf til að stofna og reka fyrirtæki og er yfirleitt stærsta áskorun frumkvöðla. Án fjármögnunar er ekki hægt að tryggja helstu auðlindir, það er að kaupa hráefni til framleiðslu, ráða starfsfólk, kaupa birgðir eða útvega húsnæði, húsgögn eða búnað. Í Fjármálum og reikningshaldi frumkvöðla er fjallað ítarlega um þessar fjármögnunarleiðir.

Hér skoðum við hvernig nýta megi þær sem best til að afla annarra auðlinda sem reksturinn þarfnast.

Eigin sparnaður

Flestir frumkvöðlar hefja rekstur með eigin sparnaði. Margir vinna annað starf og leggja jafnframt fé til hliðar fyrir frumkvöðlaverkefnið. Eigin sparnaður getur hentað ef stofnkostnaður, svo sem markaðsefni, hugbúnaður, búnaður, vörur og aðföng, er lágur og rekstrarkostnaður fyrsta árið lítill. Þetta getur átt við fyrirtæki sem þurfa ekki mikið fjármagn, til dæmis sérfræðiþjónustu verkfræðinga, fagaðila í reikningshaldi eða viðskiptaráðgjafa. Sparnaður fyrir stórum útgjöldum á borð við búnað getur einnig komið í veg fyrir lánskostnað og lántöku, en féð binst þá í eignum og nýtist ekki til launagreiðslna eða annars rekstrarkostnaðar. Handbært varafé tryggir að helstu rekstrarþörfum sé mætt. Kosturinn við eigin sparnað er að ráðstafa má fénu að vild. Gallinn við þetta frelsi er að ef reksturinn bregst tapast fjárfestingin einnig.

Sjálfsfjármögnun

Sjálfsfjármögnun merkir bókstaflega að koma sér áfram af eigin rammleik með þrautseigju og vinnuframlagi sem eigið fé og nota lágmarksauðlindir.12 Þetta felur í sér að halda kostnaði eins lágum og unnt er þar til tekjur fara að berast og hægt er að endurfjárfesta þær í fyrirtækinu. Nýir frumkvöðlar gætu til dæmis unnið heima til að spara húsaleigu og veitur, útbúið vefsvæði og markaðsefni sjálfir og nýtt samfélagsmiðla til kynningar. Þegar viðskiptavinahópur hefur myndast má kanna skrifstofuhúsnæði utan heimilis og kaupa sérfræðiþjónustu vefhönnuðar og prentsmiðju.

12

Alejandro Cremades og Barbara Corcoran. Listin að fjármagna sprotafyrirtæki: kynning fyrir fjárfestum, samningagerð og allt annað sem frumkvöðlar þurfa að vita (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2016).

Kreditkort geta hjálpað frumkvöðli að fjármagna reksturinn sjálfur án lántöku. Því fylgir áhætta. Ef þú sýnir aga og notar kortin aðeins fyrir nauðsynleg rekstrarútgjöld, svo sem framleiðslu eða markaðssetningu, geta þau þó hjálpað fyrirtækinu vel af stað. Með því að greiða stöðuna að fullu mánaðarlega og nota kreditkort sem veita umbun eða endurgreiðslu má móta heilbrigðar venjur og nýta ávinninginn í brýn innkaup.

Skynsamleg notkun kreditkorts birtist í sögu Johnny Cupcakes, „bolabakarís“ í Boston sem Johnny Earle stofnaði. Hann byrjaði að selja fyndna boli með bollakökum úr skottinu á Toyota Camry-bifreið sinni af árgerð ’89, eins og mynd 14.8 sýnir. Hann notaði kreditkort foreldra sinna til að kaupa efni í bolina og fjármagnaði reksturinn sjálfur heima með aðstoð fjölskyldunnar þar til salan jókst svo mikið að hann þurfti að opna fyrstu verslunina. Earle sýndi fyrirhyggju með því að nota kortið aðeins til að framleiða bolina og greiða skuldina að fullu af sölutekjunum, svo hvorki söfnuðust viðbótarskuldir né vextir. Reksturinn dafnaði smám saman og kreditkortið varð óþarft. Johnny Cupcakes veltir nú milljónum Bandaríkjadala. Fyrirtækið hefur opnað starfsstöðvar í Los Angeles og Lundúnum og Earle flytur erindi fyrir frumkvöðla um allan heim.13

13

Johnny Cupcakes. án ártals. https://johnnycupcakes.com/pages/about



Mynd 14.8 Johnny Earle stofnaði Johnny Cupcakes og fjármagnaði bolaframleiðsluna með kreditkorti móður sinnar. Bíllinn var fyrsta verslun hans. (heimild: ljósmynd frá Johnny Cupcakes, verk Dave Green, @JOHNNYCUPCAKES, https://johnnycupcakes.com/)

Bankalán

Bankalán eru önnur fjármögnunarleið. Bankar leggja áherslu á ólíkar atvinnugreinar og bjóða mismunandi vexti. Yfirleitt eru lánin tryggð með einhvers konar eign. Tryggingin getur verið persónuleg eign, svo sem heimili eigandans, reiðufé, ökutæki eða önnur fasteign, eða rekstrareign á borð við búnað, birgðir eða handbært fé. Vextir geta verið háir, einkum hjá sprotafyrirtækjum án lánasögu. Pappírsvinnan getur einnig verið umfangsmikil og greiða verður á réttum tíma óháð tekjum fyrirtækisins. Bandarískar stofnanir á borð við smáfyrirtækjastofnunina (SBA) og staðbundin viðskiptaráð geta veitt leiðsögn og lán (sjá Fjármál og reikningshald frumkvöðla).

Bankalán nýtast best þegar fyrirtæki skortir fé til að fjármagna tiltekinn þátt rekstrarins, svo sem að auka framleiðslu með nýjum búnaði. Þótt erfitt geti verið að fá lán bjóða bæði staðbundnir og stórir bankar smáfyrirtækjum og sprotum aðstoð. Vextir geta verið á bilinu 5 til 8 prósent og lánin má nota til að kaupa búnað eða aðrar eignir sem reksturinn þarf til að komast af stað, svo sem land eða húsnæði, eða til að fjármagna veltufé eða markaðssetningu. Þegar fyrirtæki greiðir reglulega af láni byggir það jafnframt upp góða lánasögu. Þá kann það að eiga rétt á stærra láni eða lánalínu, það er fjárhæð sem banki heimilar fyrirtækinu að taka að láni eftir þörfum til að stækka eða tryggja sjóðstreymi fyrir nauðsynlegum útgjöldum. Lánalínan ber yfirleitt vexti sem greiða þarf samkvæmt umsömdum skilmálum og oft árgjald

meðan hún er opin. Frumkvöðlar með gott lánshæfismat geta fengið um 25.000–50.000 Bandaríkjadali án þess að taka bundið lán.

Vinir og fjölskylda

Vinir og fjölskylda geta veitt skjótan aðgang að fjármagni því þau treysta yfirleitt hæfni þinni og hugmyndum og vilja sjá þig ná árangri. Frumkvöðull þarf skýra áætlun um hvernig biðja skuli vini og fjölskyldu um það fé sem þarf til að opna fyrirtækið. Upphæðin getur verið allt frá nokkrum hundruðum upp í þúsundir Bandaríkjadala. Ákveða þarf hvort biðja eigi marga um litlar fjárfestingar eða einn eða fáa um stærri fjárhæðir. Það fer eftir því hve sterk tengslin eru og hve miklu álagi þú vilt bæta á þau. Margir frumkvöðlar hafa fengið litlar fjárhæðir frá vinum og fjölskyldu og sumir stórar fjárhæðir frá fáum aðilum. Í öllum tilvikum er mikilvægt að hafa skýra beiðni og áætlun um endurgreiðslu. Einnig þarf að ræða væntingar þeirra um notkun fjárins. Ætla þau að eignast hlut í fyrirtækinu? Er þetta lán sem þarf að greiða til baka? Er þetta gjöf? Best er að halda samskiptum um fjármögnun fyrirtækisins faglegum. Ef þau eru fjárfestar vænta þau þess að hafa áhrif á reksturinn.

Þegar ákveðið hefur verið hvaða eignarhlut láta má af hendi fyrir fjárfestinguna þarf að gera ferlið faglegt með kynningu á fyrirtækinu og skriflegum samningi sem tryggir endurgreiðslu, hvort sem hún fer fram í peningum eða hlutabréfum. Þetta verndar sambandið með því að gera frumkvöðulinn ábyrgan fyrir endurgreiðslunni.

Mörg samningssniðmát eru aðgengileg á netinu, til dæmis á Loanback.com, Lendingkarma.com, Exilend.com og Zimplemoney.com. Samningarnir ættu að tilgreina umbeðna fjárhæð, vexti, endurgreiðslutíma, afborganir og önnur nauðsynleg skilyrði. Sé féð gjöf er ráðlegt að fá skriflega yfirlýsingu um það svo hægt sé að sýna fram á uppruna fjárins og hvort ætlast hafi verið til endurgreiðslu.

Viðskiptaenglar

Viðskiptaenglar eru yfirleitt fagfólk sem hefur safnað auði og er tilbúið að fjárfesta gegn einhvers konar eignarhlut. Margir eru fyrrverandi frumkvöðlar sem hafa selt fyrirtæki sitt og hafa ánægju af að leiðbeina og styðja nýja frumkvöðla. Aðrir hafa unnið í stórfyrirtækjum og búa yfir mikilli þekkingu og áhuga á nýrri tækni. Heitið á þessari tegund fjárfesta á rætur að rekja til „englanna“ sem fjármögnuðu Broadway-sýningar á síðustu öld.14 Heitið festist í sessi og nú fjármagna viðskiptaenglar margar atvinnugreinar, ekki aðeins listir. Margir tilheyra fjárfestahópum á borð við einkafjárfestingarsjóði en aðrir leita tækifæra sjálfstætt. Fjárfestingargeta þeirra er misjöfn enda eru þeir einstaklingar með ólíkan auð.

14

Alejandro Cremades og Barbara Corcoran. Listin að fjármagna sprotafyrirtæki: kynning fyrir fjárfestum, samningagerð og allt annað sem frumkvöðlar þurfa að vita (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2016).

Natalia Oberti Noguera (mynd 14.9) er dæmi um viðskiptaengil. Hún er framkvæmdastjóri og stofnandi Pipeline Angels, samtaka sem hjálpa til við að útvega konum og kynsegin frumkvöðlum fjármagn. Hún er óhefðbundinn viðskiptaengill því hún leggur áherslu á að efla minnihlutahópa með viðskiptaþjálfun og skapa konum aðgang að fjármagni.15

15
Natalia Oberti Noguera. án ártals. www.nataliaobertinoguera.com



Mynd 14.9 Natalia Oberti Noguera er stofnandi og framkvæmdastjóri Pipeline Angels. Markmið hennar er að breyta ásýnd fjárfestahópsins og styðja konur og kynsegin samfélagsfrumkvöðla. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Nataliu Oberti Noguera á ráðstefnunni TechCrunch Disrupt NY 2017 eftir TechCrunch/Flickr, CC BY 2.0)

Framtaksfjárfestar

Framtaksfjárfestar eru yfirleitt stór einkarekin eða opinber fyrirtæki sem safna fé í sjóð til að fjárfesta í áhættusömum sprotafyrirtækjum eða vaxtarfyrirtækjum með mikla vænta ávöxtun. Fjárfestarnir sækjast eftir miklum ávinningi á þremur til fimm árum að meðaltali og fjármagna því helst efnileg fyrirtæki í tækni, lyfjagerð, fjölmiðlun og afþreyingu eða líftækni.16 Fyrirtækið þarf að láta af hendi eignarhlut til að fá fjármagnið. Framtaksfjárfestar veita yfirleitt ekki aðeins fé til stofnunar eða vaxtar heldur einnig ráðgjöf og sérþekkingu. Þeir sem leita slíkrar fjármögnunar eiga líklegast samskipti við rótgróið framtaksfjárfestingarfélag, en stöku sinnum starfar einstaklingur einn sem framtaksfjárfestir.

16
Rachel Hallett. „Þetta eru atvinnugreinarnar sem laða að sér mest framtaksfjármagn.“ Alþjóðaefnahagsráðið. 13. febrúar 2017. https://www.weforum.org/agenda/2017/02/these-are-the-industries-attracting-the-most-venture-capital/

Birchbox fékk til dæmis 90 milljónir Bandaríkjadala frá framtaksfjárfestum í fyrstu fjármögnunarlotunum. Það gerði fyrirtækinu kleift að fullþróa viðskiptalíkanið og vaxa þar til það var metið á meira en 500 milljónir Bandaríkjadala. Mestu fénu var varið í tæknina að baki vefsvæðinu, ráðningu þjónustufulltrúa og uppbyggingu dreifikerfa.

Hópfjármögnun

Líkt og í tilviki New Story (Inngangur) reiða sum fyrirtæki sig á hópfjármögnun, sem er góð leið til að safna hárri heildarfjárhæð úr mörgum litlum framlögum. Það er styrkur hópfjármögnunar: hægt er að fá mismunandi fjárhæðir frá mörgu fólki í gegnum netvang og deila beiðninni ekki aðeins með fjölskyldu og vinum heldur einnig fjölda annarra sem hafa áhuga á hugmyndinni. New Story skapaði nýtt viðskiptalíkan sem gerir fyrirtækinu kleift að

hópfjármagna húsbyggingar að fullu. Líkanið og samstarf fyrirtækisins hafa gert því kleift að byggja fjölmörg samfélög í ólíkum löndum, þökk sé framlögum fólks sem lætur málefnið sig varða. Margir netvangar sérhæfa sig í ákveðnum atvinnugreinum. Algengir vangar eru meðal annars Kickstarter.com, Indiegogo.com, CircleUp.com og Fundable.com. Árið 2012 samþykkti Bandaríkjaþing JOBS-lögin svo sprotafyrirtæki gætu aflað fjár frá öðrum en fagfjárfestum. Hópfjármögnun spratt af möguleikanum á að afla fjár án frumútboðs.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu vef Eftirlitsstofnunar fjármálamarkaðarins þar sem nánar er fjallað um hópfjármögnun og JOBS-lögin. Taktu eftir reglunum sem gilda um tilteknar fjárhæðir.

Styrkir

Erfiðari leið til að fjármagna frumkvöðlaverkefni er að sækja um opinbera styrki frá alríki, fylki eða sveitarfélagi í Bandaríkjunum.[17] Flestir krefjast mótframlags frá frumkvöðlinum og kunna að setja mörg önnur skilyrði, en geta verið góð leið til að hefja rekstur. Byrja má á alríkisstyrkjum og leita síðan niður á sveitarstjórnarstig. Alríkisstyrkjum er skipt eftir atvinnugreinum og þeir beinast yfirleitt að nýsköpun í tækni, vísindum eða heilbrigðismálum. Sumir þeirra, svo sem styrkir úr nýsköpunarrannsóknaáætlun smáfyrirtækja og tækniyfirfærsluáætlun smáfyrirtækja, beinast að þessum sviðum og geta numið frá 150.000 Bandaríkjadölum upp í eina milljón Bandaríkjadala. Aðrar opinberar stofnanir veita styrki, meðal annars Geimferðastofnun Bandaríkjanna, Vísindasjóður Bandaríkjanna og ráðuneyti orkumála, heilbrigðismála, varnarmála og menntamála. Styrkirnir beinast að viðkomandi málaflokkum og fjárhæðir og skilyrði eru mismunandi.

17

Priyanka Prakash. „Styrkir til smáfyrirtækja: 107 leiðir til að afla fjár fyrir fyrirtækið." Fundera. 15. október 2019. https://www.fundera.com/blog/small-business-grants

Styrkir fylkja beinast hins vegar almennt að efnahags-, mennta- eða samfélagsmálum. Þeir geta verið lægri og auðveldari að fá vegna minni samkeppni. Hvert fylki birtir styrki sína á vefnum https://www.grants.gov/ ásamt skilyrðum og fjármögnunartækifærum. Þeir beinast að sviðum þar sem vöxtur eða þörf er mikil, svo sem grænni tækni, menntun, umhverfisverkefnum, skattaívilnunum, varðveislu starfa, vernd sögulegra minja og ferðaþjónustu.[18] Einnig er fjallað um styrki í kaflanum Siðferðileg og samfélagsleg ábyrgð frumkvöðla.

18

Priyanka Prakash. „Styrkir til smáfyrirtækja: 107 leiðir til að afla fjár fyrir fyrirtækið." Fundera. 15. október 2019. https://www.fundera.com/blog/small-business-grants

Atriði til skoðunar við fjármögnun auðlinda

Við mat á auðlindaþörf má hafa eftirfarandi spurningar í huga:

- Hvernig afla ég þess fjár sem þarf til að reka fyrirtækið frá degi til dags?
- Hvenær gæti ég þurft að ráða starfsfólk og hvað myndu laun þess og launatengd gjöld kosta?

- Hvaða fjármögnunarleiðir get ég nýtt til að mæta bæði bráðum og langtímaþörfum?
- Hentar lánalína fyrirtækinu betur eða ætti ég að sækjast eftir bundnu láni?
- Er raunhæft að taka lán hjá vinum og fjölskyldu?
- Get ég fundið og kannað viðskiptaengla sem fjármagna fyrirtæki í atvinnugreininni minni?
- Hvaða eignir og hversu mikið fjárhagslegt varafé þarf ég til að opna fyrirtækið og halda rekstrinum gangandi í að minnsta kosti sex mánuði? Eitt ár? Fimm ár?

Á grundvelli þarfa þinna getur þú valið þá fjármögnunarleið sem hentar best. Tafla 14.4 fjallar nánar um kosti og galla þessara ólíku leiða.
Kostir og gallar fjármögnunarleiða

Tafla 14.4

Fjármögnunarleið	Kostir	Gallar
Eigin sparnaður	• Aðeins eigið fjármagn er í hættu. • Ráðstafa má fénu að vild. • Hægt er að gefa sér tíma til að safna fé. • Þröngur fjárhagsrammi getur stuðlað að skynsamlegri rekstri og betri ákvörðunum.	• Hætta er á að tapa öllum sparnaði eða lífeyrissparnaði. • Erfitt getur verið að safna nægu fé til að fjármagna fyrirtæki og fjárhæðin því takmörkuð. • Getur valdið vanda í sjóðstreymi.
Sjálfsfjármögnun	• Krefst minnstrar fjárfestingar. • Notkun kreditkorta kann að skila umbun.	• Tekjur kunna ekki að fást fyrr en fyrirtækið skilar fé. • Krefst eigin vinnuframlags og lágmarksauðlinda. • Kann að krefjast áhættusamrar kreditkortanotkunar.
Bankalán	• Hægt er að fá meira fjármagn en með eigin sparnaði og sjálfsfjármögnun. • Fjármögnun kann að fást hraðar en með sparnaði. • Byggir upp lánasögu. • Greiðslur eru fyrirsjáanlegar. • Ekki þarf að láta af hendi eignarhlut í frumkvöðlaverkefninu.	• Fyrirtækið þarf að uppfylla kröfur um lánshæfi. • Makar, félagsmenn eða hluthafar þurfa allir að uppfylla kröfur um persónulegt lánshæfi. • Greiða þarf vexti. • Vanskil geta orðið á láni. • Vaxta- og afborgunargreiðslur valda útstreymi reiðufjár. • Þær geta skert fé sem þarf til annarrar arðbærrar notkunar. • Veð kunna að tapast. • Lánshæfismat kann að lækka.

Fjármögnunarleið	Kostir	Gallar
Framtaksfjárfestar	• Möguleiki á miklu fjármagni. • Geta til hraðs vaxtar. • Ekki lán og því engin regluleg endurgreiðsluáætlun í reiðufé. • Aðgangur að gagnlegum tengslum og reynslu úr atvinnugreininni.	• Láta þarf af hendi eignarhlut. • Taka þarf mið af fyrirmælum annarra. • Gerð er krafa um ávöxtun. • Fyrirtækið kann að vaxa of hratt. • Stjórnunarvald eða ákvarðanataka kann að færast til óþekkts aðila. • Stofnanda kann að vera ýtt út úr eigin fyrirtæki.
Viðskiptaenglar	• Gagnleg fjárfestatengsl og reynsla úr atvinnugreininni. • Leiðsögn sem stuðlar að árangri. • Fjárfesting gegn eignarhlut og hlutdeild í árangri frumkvöðlaverkefnisins. • Ekki lán.	• Láta þarf af hendi eignarhlut. • Taka þarf mið af fyrirmælum annarra. • Gerð er krafa um ávöxtun. • Stjórnunarvald eða ákvarðanataka kann að færast til óþekkts aðila. • Stofnanda kann að vera ýtt út úr eigin fyrirtæki.
Vinir og fjölskylda	• Fjármagnið getur verið auðveldara og fljótlegra að fá. • Fólk treystir hugmynd þinni og hæfni. • Hægt er að afla fjár frá mörgum eða fáum. • Ekkert lánshæfismat. • Sveigjanleg endurgreiðsla.	• Uppfylla þarf væntingar. • Hætta er á að þau tapi fé sínu. • Yfirleitt fæst minna fjármagn. • Getur flækt sambandið. • Kann að valda vandræðalegri stöðu. • Gjöf getur haft skattalegar afleiðingar.
Hópfjármögnun	• Hægt er að afla fjár frá mörgu fólki. • Hröð leið. • Hærri heildarfjárhæðir.	• Krefst verulegrar áætlanagerðar og vinnu. • Krefst einhvers konar umbunar. • Getur verið streituvaldandi aðferð. • Gagnsæi er nauðsynlegt og skjalfesting kann að vera áskilin.
Styrkir	• Fjárhæðir geta verið lágar eða háar. • Samkeppni kann að vera lítil. • Þjálfun kann að fylgja. • Umsókn er ókeypis.	• Kunna aðeins að beinast að tilteknum atvinnugreinum. • Erfitt getur verið að fá þá. • Ferlið er langt. • Skýrslugjöf kann að vera áskilin. • Endurgreiðsla kann að vera áskilin ef tiltekin skilyrði eru ekki uppfyllt. • Sum skilyrði styrks eru utan valdsviðs styrkþegans.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Upplýsingaviðtöl

Rannsakaðu atvinnugreinina og berðu hugmynd þína saman við tvo hópa fyrirtækja: þau sem hafa starfað í fimm ár eða lengur og náð árangri og sprotafyrirtæki sem hafa starfað í fimm ár eða skemur. Kannaðu hvort hægt sé að nálgast þær auðlindir sem þarf til að hefja fyrirhugaðan rekstur með góðum árangri og ná til væntanlegs viðskiptavinar.

Ef unnt er skaltu taka viðtöl við fólk í atvinnugreininni til að fá innsýn í þau atriði sem þarf að meta áður en farið er inn á markaðinn. Til dæmis má spyrja eftirfarandi spurninga:

- Hvaða reynslu hafðir þú af atvinnugreininni áður en þú stofnaðir eigið fyrirtæki?
- Hvað varð til þess að þú íhugaðir að stofna fyrirtæki?
- Hvaða jákvæðu þætti sást þú í atvinnugreininni? Hvaða neikvæðu þætti?
- Hvaða aðgangshindranir eru í atvinnugreininni?
- Hve mikið fjármagn þurftir þú til að hefja reksturinn? Hve mikið til að halda honum áfram?
- Hvaða tengslanet fyrirtækjaeigenda, leiðbeinenda og ráðgjafa nýttir þú áður en reksturinn hófst?
- Í hvaða samtök gekkst þú til að fá aðstoð við reksturinn?
- Hve miklum tíma varðir þú í reksturinn í hverri viku?
- Hverju fórnaðir þú í einkalífinu þegar þú stofnaðir fyrirtækið?
- Ef þú gætir byrjað aftur, hvað myndir þú gera öðruvísi? Myndir þú samt stofna eigið fyrirtæki?
- Hvaða ráð myndir þú gefa þeim sem eru rétt að byrja?

14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kafla átt þú að geta:

- Lýst þáttum PEST-rammans, það er stjórnmálalegum, efnahagslegum, samfélagslegum og tæknilegum þáttum
- Beitt PEST-rammanum til að meta auðlindaþörf
- Skilið hvernig meta megi dæmigerðan auðlindakostnað við stofnun fyrirtækis

Þegar þú skipuleggur hvernig auðlindum fyrirtækisins verður ráðstafað sérðu að ýmis verkfæri geta hjálpað. Áður en rekstur hefst er mikilvægt að greina hvaða lágmarksauðlindir þarf. Sum fyrirtæki þurfa meiri fjárfestingarbúnað, svo sem framleiðsluvélar, önnur meiri tækniauðlindir á borð við hugbúnað eða hugbúnaðarhönnuði. Sum fyrirtæki þurfa mikið fjármagn í upphafi en önnur aðeins litla fjárfestingu. Auðlindaþörf fyrirtækis breytist einnig með tímanum.

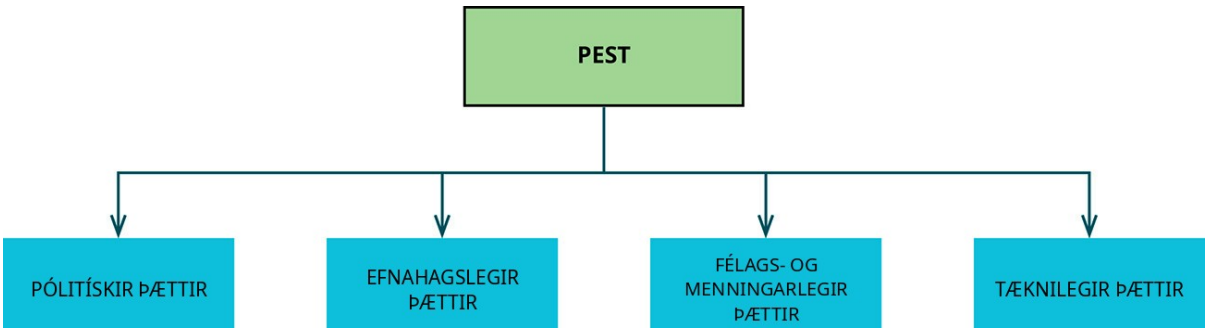
Meðan frumkvöðullinn metur fýsileika hugmyndarinnar í hugmyndavinnu getur hann samhliða farið að hugsa hagnýtt um það sem þarf til að koma rekstrinum af stað: Hvaða

hráefni þarf til að framleiða vöruna? Hversu marga starfsmenn þarf á hverju stigi? Þarf sérstaka starfsstöð og ef svo er, hvar á hún að vera?

Til að opnunin takist vel þarf að afmarka lágmarksauðlindaþörf fyrirtækisins með því að svara sumum eða öllum þessum spurningum. Frumkvöðullinn getur safnað upplýsingum og tekið upplýsta ákvörðun um þær þarfir sem þarf að mæta í upphafi verkefnisins. Upplýsingarnar má draga saman í viðskiptaáætlun, markaðsáætlun eða kynningu og deila með hagaðilum. Viðbrögð hagaðila við áætlununum veita ekki aðeins frumkvöðlinum og innri hagaðilum upplýsingar heldur einnig ytri hagaðilum á borð við banka, fjárfesta, birgja, söluaðila og samstarfsaðila. Upplýsingarnar eru nauðsynlegar fyrir ákvarðanatöku. PEST-ramminn er eitt verkfæri sem stuðlar að heildstæðri og vel ígrundaðri áætlanagerð.

PEST-ramminn

PEST-ramminn er stefnumótandi matsverkfæri sem frumkvöðlar geta notað til að greina þætti sem kunna að hafa áhrif á aðgang að nauðsynlegum auðlindum. Skammstöfunin PEST stendur fyrir stjórnmálalega, efnahagslega, samfélagslega og tæknilega þætti (mynd 14.10).



Mynd 14.10 Skilningur á þessum fjórum þáttum hjálpar frumkvöðlum að meta aðgang að mikilvægum auðlindum. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á myndbandið um PEST til að fræðast nánar. Hvers vegna er mikilvægt að skoða ytra umhverfið? Hvernig virkar PEST-greining?

Stjórnmálalegir þættir

Þótt þú viljir kannski vera þinn eigin yfirmaður, ráða tíma þínum og setja eigin reglur þarftu samt að starfa innan þeirra ytri aðstæðna sem hafa áhrif á reksturinn. Stjórnmálalegir þættir eiga rætur að rekja til breytinga í stjórnmálum, svo sem stefnu nýrrar forsetastjórnar eða lagasetningar þings. Slík stefna getur haft áhrif á aðgang að fjármagni, vinnulöggjöf og umhverfisreglur. Breytingarnar geta átt sér stað á vettvangi alríkis, fylkis eða sveitarfélags. Á mynd 14.11 eru nokkrir stjórnmálalegir þættir sem geta haft áhrif á fyrirtæki. Lög um skattabreytingar gætu til dæmis haft áhrif á skattbyrði fyrirtækis. Aðgerðir nýskipaðs seðlabankastjóra Bandaríkjanna gætu breytt vöxtum og þar með því hvað fjármagn kostar eiganda smáfyrirtækis.



Mynd 14.11 Fyrirtæki verða að fylgja öllum lögum og reglum en stjórnmálalegir þættir á borð við þá sem hér eru taldir geta haft áhrif á arðsemi þeirra. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Lög um skattalækkanir og störf frá 2017 breyttu nýlega skatthlutfalli fyrirtækja og ársfjórðungslegum greiðslum þeirra til bandarískra skattyfirvalda (IRS). Meðal annarra breytinga voru rýmri frádráttur og skattaafsláttur, þar á meðal breytingar á því hvaða rekstrarkostnað má draga frá, ný afskriftaraðferð og reglur tengdar starfsfólki sem hjálpar fyrirtækjum að nýta skattaívilnanir og lágmarka skatta.19

19 Bandarísk skattyfirvöld. „Helstu atriði skattabreytinga fyrir fyrirtæki.“ október 2018. https://www.irs.gov/newsroom/the-highlights-of-tax-reform-for-businesses

Fyrirtæki verða einnig að fylgja umhverfislögum, þar á meðal reglum Vinnuverndarstofnunar Bandaríkjanna (OSHA)20 og Umhverfisverndarstofnunar Bandaríkjanna (EPA).21 Þessar opinberu stofnanir krefjast þess til dæmis að fyrirtæki fræði starfsfólk um efni sem geta verið hættuleg fólki og birti tilkynningar og skýrslur um þau. EPA setur einnig reglur um losun í loft og vatn sem fyrirtæki verða að fylgja, enda getur röng förgun skaðað umhverfið. Við vissar aðstæður geta minni fyrirtæki verið undanþegin sumum reglunum.

20 Vinnuverndarstofnun Bandaríkjanna, bandaríska vinnumálaráðuneytið. án ártals. https://www.osha.gov/about.html

21 Umhverfisverndarstofnun Bandaríkjanna. án ártals. https://www.epa.gov/

Alríkisstjórn Bandaríkjanna stýrir innfluttum vörum með kvótum og tollum. Tollalög hafa verið notuð sem stjórnmálatæki til að stýra vöruflæði milli landa. Tollar eru skattar eða gjöld sem lögð eru á vörur fluttar inn frá öðru landi. Kvótar, það er takmörkun á fjölda eininga sem mega koma inn í land, eru einnig notaðir til að takmarka innflutningsmagn. Árið 2019 lagði bandaríska ríkið til dæmis tolla á kínverskar vörur að verðmæti 550 milljarða Bandaríkjadala en Kína lagði tolla á bandarískar vörur að verðmæti 185 milljarða Bandaríkjadala. Þótt líklegt sé að yfirstandandi viðskiptadeila leysist er frjáls verslun áfram uppspretta alþjóðlegrar efnahagssamkeppni.22

22

Dorcas Wong og Alexander Chipman Koty. „Viðskiptastríð Bandaríkjanna og Kína: tímalína.“ China Briefing. 12. október 2019. https://www.china-briefing.com/news/the-us-china-trade-war-a-timeline

Daniel Emerson, eigandi og framkvæmdastjóri ljósaframleiðandans Light and Motion, sagði til dæmis í viðtali við bandaríska almannaútvarpið (NPR) að nýjasta tollalotan á efni frá Kína gæti neytt hann til að opna verksmiðju erlendis. Light and Motion framleiðir ljós fyrir reiðhjól, höfuðljós, dróna og fjölmiðlaframleiðslu. Emerson þarf að greiða bandaríska ríkinu fyrir innflutning á íhlutum frá Kína. Hann segir að tollarnir geti lagt fyrirtækið í rúst þar sem helstu samkeppnisaðilar hans í Kína og öðrum löndum greiða þá ekki og hann neyðist því til að hafa hærra verð. Hugsanlega þarf hann að flytja fyrirtækið til Filippseyja, þar sem engir slíkir tollar eru, framleiða ljósin þar og senda fullunnar vörur til Bandaríkjanna. 23
Frumkvöðlar þurfa að fylgjast með stjórnmálum sem geta haft áhrif á rekstur og áætlanagerð.

23

Bandaríska almannaútvarpið. „Bandarískir tollar á Kína kunna að neyða fyrirtæki í Kaliforníu til að flytja framleiðslu úr landi.“ All Things Considered. 24. september 2018. https://www.npr.org/2018/09/24/651221317/u-s-tariffs-on-china-may-force-california-company-to-move-production-overseas

Efnahagslegir þættir

Frumkvöðlastarfsemi hefur bein áhrif á efnahagslífið með því að skapa mörgu fólki störf. Efnahagslegir þættir geta þó einnig haft áhrif á árangur fyrirtækis. Efnahagssamdráttur getur til dæmis dregið úr kaupum viðskiptavina á vörum og þjónustu. Þegar hagkerfið vex er fólk hins vegar öruggara um atvinnu sína og tekjur og útgjöld þess kunna að verða meiri en venjulega. Efnahagslegir þættir geta haft áhrif á verðlagningu vara eða þjónustu, eftirspurn og framleiðslukostnað. Til þeirra teljast verðbólga, vextir, gengi gjaldmiðla ef fyrirtækið starfar á alþjóðavettvangi, staða hagkerfisins (vöxtur eða samdráttur), atvinnustig og ráðstöfunartekjur.

Lítum til dæmis á stöðu hagkerfisins. Í samdrætti fækkar viðskiptavinum veitingastaða þegar fleira fólk eldar heima til að spara eða velur hversdagslegri veitingastaði og skyndibitastaði í stað fínni staða. Við veikt efnahagsástand kaupa neytendur oftar eigin vörumerki verslana í stað landsþekktra merkja til að lækka matarreikninginn. Þegar hagkerfið er sterkt verja neytendur meira fé í afþreyingu og veitingastaði, sem geta talist munaðarvara. Veitingastaður þarf að laga auðlindir sínar að sveiflukenndri eftirspurn sem ræðst af efnahagsástandinu. Þegar eftirspurn er mikil þarf líklega fleiri rekstrarvörur og fleira starfsfólk. Þá þarf jafnframt viðbótarfjármagn til að kaupa vörurnar og greiða laun. Þegar eftirspurn er lítil gildir hið gagnstæða.

Samfélagslegir þættir

Þekking á viðskiptavinum er lykillinn að því að veita þeim það sem þeir raunverulega vilja. Einnig þarf að meta í hvaða átt samfélagið þróast og hvað það merkir fyrir núverandi viðskiptavinahóp og mögulega nýja markaði. Þessir samfélagslegu þættir taka meðal annars til fólksfjölgunar, breytinga á búsetu, samfélagsstrauma á borð við hollara mataræði og hreyfingu, menntunarstigs, kynslóðaþróunar, svo sem aldamótakynslóðarinnar,

uppgangskynslóðarinnar og X-, Y- og Z-kynslóðanna, og trúarmenningar. Þeir geta ekki aðeins haft áhrif á söluráðin sjö sem kynnt voru í Markaðssetningu og sölu í frumkvöðlastarfi heldur einnig sérstaklega á mat á auðlindum. Skoða þarf þættina vandlega svo markaðsauðlindum sé ráðstafað sem best. Ef opna á veitingastað og eftirspurn eftir hollum mat eykst gæti til dæmis verið skynsamlegt að beina auðlindum að fersku hráefni og fleiri grænmetis- og veganréttum.

Einn víðtækur samfélagslegur þáttur er áhrif netverslunar á verslanir með fasta starfsstöð. Þessi þróun hefur neytt rótgróin fyrirtæki á borð við JCPenney, Payless, Gap, Victoria's Secret, Radio Shack, Macy's og Sears til að loka þúsundum verslana, sækja um gjaldþrotaskipti eða hætta rekstri að fullu. Fyrirtækin hafa mætt gríðarlegri samkeppni frá aðilum á borð við Amazon og minni fyrirtækjum eins og ModCloth og Birchbox sem eiga rafræn samskipti við viðskiptavini og fylgjast náið með samfélagsþróun. Yngri kynslóðir, svo sem Y- og Z-kynslóðirnar, hafa knúið þessar breytingar áfram. Þær kunna betur á tækni og vænta þess að finna nákvæmlega það sem þær vilja, þar sem þær vilja það og þegar þær vilja það.

Tæknilegir þættir

Þegar tæknilegir þættir eru metnir þarf fyrirtækið að tryggja að það hafi búnað sem gerir því kleift að starfa skilvirkt. Ólíkar tegundir tækni styðja markaðssetningu, fjármál, framleiðni, samstarf, hönnun og framleiðslu.

Flest frumkvöðlaverkefni þurfa nú að geta nýtt tækni til að mæta þörfum viðskiptavina, til dæmis með upplýsingavef eða vefverslun þar sem hægt er að kaupa að heiman. Stafræn markaðssetning gerir frumkvöðlum kleift að kynna fyrirtæki sín með ýmsum hætti, svo sem tölvupóstmarkaðssetningu, stafrænum auglýsingum í leitarvélum á borð við Google og Bing, vefsvæðum, samfélagsmiðlahópum, YouTube-myndböndum og bloggum. Verkfærin eru aðgengileg og auðveld í notkun og geta verið á viðráðanlegu verði jafnvel þegar fjárhagsramminn er mjög þröngur.

LEYSTU VERKEFNIÐ

Samfélagsmiðlar sem auðlind

Nauðsynlegt er að nýta samfélagsmiðla til að byggja upp vörumerki og vitund um það í stafrænu samfélagi nútímans. Gerðu hugmyndablað fyrir Facebook-síðu sólarplötufyrirtækisins Helios sem fyrr var nefnt. Hvaða upplýsingar vilt þú birta? Á síðan að bjóða upp á viðskipti eða aðeins miðla upplýsingum? Verður samfélagsmiðillinn helsta leið viðskiptavina til að fræðast um fyrirtækið eða viðbótartæki til að mynda dýpri tengsl?

Önnur tækni getur einnig hjálpað við að halda utan um greiðslur viðskiptavina, reikningagerð, launagreiðslur og bókhald. QuickBooks er vinsæll hugbúnaður sem frumkvöðull getur keypt í upphafi rekstrar og notað til að halda utan um fjármál fyrirtækisins. Aðrar vörur standa einnig til boða, svo sem ZOHO Books, FRESH Books, GoDaddy Bookkeeping og Kashoo, og hver þeirra hefur sína kosti og galla.

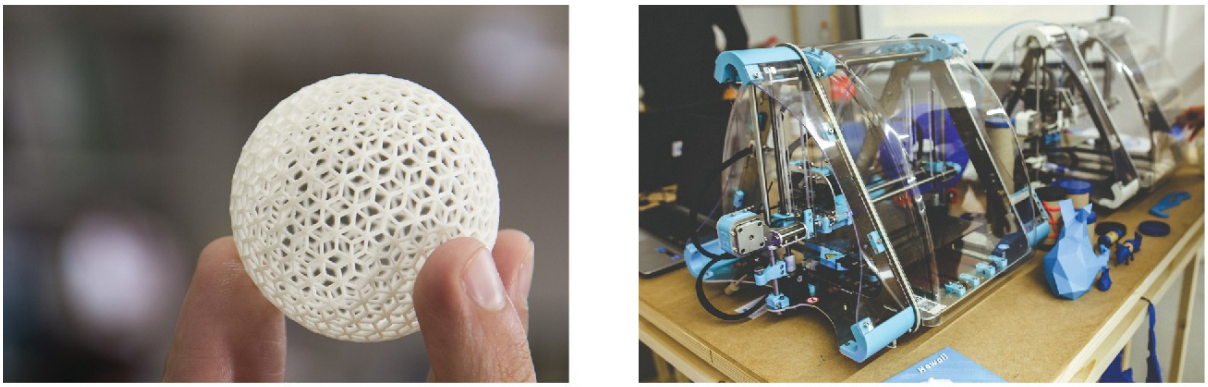
Hugbúnaður á borð við UAttend hjálpar smáfyrirtækjum að fylgjast með vinnutíma og framleiðni starfsfólks. Basecamp hjálpar frumkvöðlum að fylgjast með verkefnum allra, gerir

fólki kleift að vinna saman og veitir yfirsýn yfir framvinduna. Verkfærin auðvelda frumkvöðli að stjórna verkefni með verktökum eða starfsfólki.

Við vöruframleiðslu þarf einnig að meta tækni, verkfæri og búnað sem notuð eru til að skapa vörur og þjónustu. Dæmi eru CAD, það er tölvustudd hönnun, þrívíddarprentun til að þróa frumgerðir hratt (mynd 14.12), CAM, það er tölvustudd framleiðsla, vélmenni og ný efni sem gera framleiðslu hraðari og ódýrari. Þrívíddarprentun er framleiðsluferli þar sem efnislögum er bætt hvert ofan á annað til að búa hratt til frumgerðir. Nota má tæknina til að búa til frumgerðir vara, leikfanga, byggingarlíkana, gervilima, verkfæra, tískuvara og bifreiðahluta og jafnvel fullunnar vörur á borð við hús, líkt og hjá New Story.[24] Frumgerðavinna styður sköpun og nýja tæknin gerir notendum kleift að búa til margar frumgerðir. Nike notar til dæmis þrívíddarprentun til að gera frumgerðir sínar því hún er fljótlegri en að bíða eftir fullri frumgerð úr framleiðsluferlinu. Frumgerðavinna með þessari tækni getur einnig sparað kostnað við smíði vörunnar sjálfrar, gert kleift að fínstilla lokaafurðina hratt og dregið úr framleiðslumistökum.

24 „Hvað er þrívíddarprentun?“ 3DPrinting.com. án ártals. https://3dprinting.com/what-is-3d-printing/

Gallinn er að sum þessi tæki geta verið dýr í kaupum og það getur tekið langan tíma að ná kostnaðinum til baka. Þegar laun og launatengd gjöld hækka hratt geta þau þó borgað sig fljótt. Frumkvöðlar verða að gæta þess að kaupa aðeins þau verkfæri og efni sem þarf til að hefja rekstur. Þegar fyrirtækið dafnar fæst meira fé til kaupa á dýrari búnaði og hugbúnaði. Þá þarf einnig hæfni og þekkingu til að nota sérhæfðan hugbúnað og huga að uppfærslu- og endurnýjunarkostnaði. Spyrja þarf til dæmis: Hvaða stoðþjónusta er í boði? Hve lengi stendur hún? Virkar gamli hugbúnaðurinn áfram ef tölvan er uppfærð með nýju stýrikerfi? Er auðvelt að flytja gögn í nýja stýrikerfið eða hugbúnaðinn?



(a) (b)

Mynd 14.12 Þrívíddarprentun gerir fyrirtækjum kleift að þróa frumgerðir hratt áður en miklum auðlindum er varið í verkefnið. Til dæmis má búa til (a) þrívíddarprentaða kúlu með (b) þrívíddarprentara. (heimild (a): aðlöguð ljósmynd af þrívíddarprentaðri kúlu eftir „metalurgiamontemar0“/Pixabay, CC0; heimild (b): aðlöguð ljósmynd af þrívíddarprentara eftir „kaboompics“/Pixabay, CC0)

Mat á auðlindakostnaði við stofnun

Það getur verið spennandi að stofna fyrirtæki en krefst vandaðrar áætlanagerðar. Auðlindaáætlun hjálpar til við að ákvarða stofnkostnað. Út frá honum má meta hve mikla sölu þarf til að ná hagnaðarmörkum, hver hagnaðurinn gæti orðið, hvaða fjármögnunarleiðir henta og hvernig skipuleggja má framtíðarútgjöld á borð við skattgreiðslur. Samkvæmt leiðbeiningum SBA[25] þarf að fylgja nokkrum skrefum til að ákvarða stofnkostnað ólíkra fyrirtækja.

25

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. „Reiknaðu stofnkostnaðinn.“ án ártals. https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/calculate-your-startup-costs#section-header-6

Fyrst þarf að ákveða tegund rekstrar: verslun með fasta starfsstöð, netfyrirtæki eða þjónustufyrirtæki. Fyrirtæki með fasta starfsstöð hafa húsnæði þar sem viðskiptavinir geta keypt vöru á einum eða fleiri stöðum. Netfyrirtæki starfa í gegnum vefverslanir og selja vörur og þjónustu rafrænt. Þau kunna einnig að hafa fasta starfsstöð. Þjónustufyrirtæki veita þjónustu í stað áþreifanlegrar vöru. Einnig þarf að meta rekstrarform fyrirtækisins (sjá Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál).

Næst skal gera kostnaðarlista á borð við töflu 14.5. Fleiri kostnaðarliðir geta bæst við út frá greiningunni á auðlindaþörf í kaflanum Tegundir auðlinda. Auðvelt verður að ákvarða marga kostnaðarliði en erfiðara getur verið að áætla aðra, svo sem laun, tryggingar og endurbætur. Leiðsögn um hvernig meta má þessar fjárhæðir fæst á rannsóknarvefjum, hjá stuðningsaðilum atvinnulífsins á staðnum, svo sem viðskiptaráði, eða hjá leiðbeinendum og ráðgjöfum á borð við SCORE. Sjá einnig Uppbygging tengslaneta og undirstaðna um hvernig fagfólk í atvinnugreininni getur hjálpað til við að ákvarða stofnkostnað (tafla 14.5).
Dæmi um algengan kostnað við stofnun fyrirtækis

Tafla 14.5

Tegund kostnaðar	Dæmi fyrir ímyndað markaðsráðgjafarfyrirtæki
Rými fyrir skrifstofu, byggingu eða verksmiðju	Um 3 × 4,6 m skrifstofurými í miðborgarbyggingu
Fasteign, land	Ekkert
Húsgögn og fastur búnaður	Tvö lítil skrifborð, sex stólar
Birgðir	Engar
Búnaður og rekstrarvörur	Tölvur, litprentari, ljósritunarvél og skanni, pappír, blek og skrifstofuvörur
Ökutæki	Einkabílar
Veitur	Rafmagn, hiti og loftkæling, vatn og farsíma- og netþjónusta
Tryggingarfé vegna leigu og veitna	Tryggingarfé vegna leigu og veitna
Leyfi	Rekstrarleyfi LLC-félags

Tegund kostnaðar	Dæmi fyrir ímyndað markaðsráðgjafarfyrirtæki
Vátryggingar fyrirtækis og ökutækja	Í persónulegri eigu
Þóknun fagaðila í reikningshaldi og lögmanns	Fagaðili í reikningshaldi og lögmaður
Laun starfsfólks	Einn aðstoðarmaður í hlutastarfi og einn vefforritari
Auglýsingar og kynning	Ein útvarpsauglýsing
Markaðsrannsóknir	Gagnagrunnar um viðskiptavini
Prentað markaðsefni	Bréfsefni, bæklingar og nafnspjöld
Stafræn markaðssetning	Vefsvæði, samfélagsmiðlar og tölvupóstmarkaðssetning
Félagsaðild	Viðskiptaráð og tengslamyndunarhópar

Áætlaðu kostnað hvers liðar. Þegar listinn liggur fyrir má kanna verð hvers liðar og meta þannig grunnþarfirnar. Góð upplýsingaveita er bandaríska vinnumálastofnunin, sem birtir lista yfir störf, laun og starfstengd réttindi eftir staðsetningu og starfsgrein. Sumir kostnaðarliðir kunna að vera á ákveðnu bili og þá getur ákvörðunartré á borð við það sem sýnt er á mynd 14.6 komið að gagni. Mörg fylki hafa vinnumálastofnun sem safnar árlega gögnum um laun og atvinnu í tilteknum atvinnugreinum og störfum.

Þegar allur kostnaður hefur verið greindur skal ákvarða hvaða liðir falla til einu sinni, það er kostnaður fyrir opnun, og hverjir eru viðvarandi, yfirleitt mánaðarlega, ársfjórðungslega eða árlega. Kostnaður fyrir opnun tekur til alls sem þarf áður en dyr fyrirtækisins eru opnaðar almenningi, meðal annars leyfa, markaðsefnis, búnaðar og birgða. Viðvarandi kostnaður endurtekur sig og getur meðal annars verið leiga, veitur, reglulegur markaðskostnaður á borð við stafrænar auglýsingar og laun. Mælt er með því að eiga fyrir mánaðarlegum útgjöldum í eitt til tvö ár svo fyrirtækið fái tíma til að byggja upp vörumerki og viðskiptavinahóp. Leggðu saman heildarkostnað fyrir opnun og mánaðarlegan kostnað til að ákvarða hve mikið fjármagn þarf til að stofna fyrirtækið.

Þessar upplýsingar ættu að vera í fjármálahluta viðskiptaáætlunarinnar. Gögnin geta gefið skýra mynd af útgjöldum og framtíðartekjum sem nýtist bönkum og framtaksfjárfestum þegar þeir ákveða hvort fjárfesta skuli í fyrirtækinu.

Stofnkostnaður — Pítsustaður Joes

Þetta vinnublað er sett upp fyrir ímyndað fyrirtæki, Pítsustað Joes. Notið það sem grunn til að reikna stofnkostnað eigin fyrirtækis. Breytið kostnaðarflokkum eða bætið við nýjum eftir þörfum fyrirtækisins. Færið einskiptiskostnað og mánaðarleg útgjöld í viðeigandi dálka. Áætlaðar fjárhæðir eiga að fara í dálkinn Áætlun og raunverulegar fjárhæðir í dálkinn Rauntölur. Heildarfjárþörf er sú heildarfjárhæð sem áætlað er að þurfi til að stofna fyrirtækið.

Einskiptiskostnaður	Áætlun	Rauntölur
Húsnæði		
Tryggingarfé	1.200,00	
Leiga fyrsta mánaðar	1.200,00	
Veitur fyrsta mánaðar (þar á meðal sími og internet)	250,00	
Kostnaður við endurbætur		
Endurbætur á eldhúsi	800,00	
Borð og húsgögn	1.500,00	
Áhöld, borðbúnaður og búnaður fyrir eldhús og bar	350,00	
Birgðir		
Matvæli	1.250,00	
Drykkjarvörur	700,00	
Áfengi	900,00	
Ýmislegt		
Leyfi og starfsheimildir	150,00	
Lögfræðikostnaður	300,00	
Skilti	550,00	
Tæknibúnaður	300,00	
Hugbúnaður	400,00	
Einskiptiskostnaður alls	**9.850,00**	**0,00**

Mánaðarleg útgjöld	Áætlun	Rauntölur
Húsnæði		
Mánaðarleiga	1.200,00	
Eignatryggingar	300,00	
Veitur	250,00	
Starfsfólk		
Laun	3.000,00	
Launatengd gjöld	1.250,00	
Sjúkratryggingar	650,00	
Sérfræðiþjónusta		
Bókhaldsþjónusta	200,00	
Lögfræðiþjónusta	250,00	
Ráðgjafar	200,00	
Annað	50,00	
Rekstrarvörur		
Skrifstofuvörur	150,00	
Aðrar rekstrarvörur	200,00	
Markaðssetning		
Stafrænar auglýsingar	350,00	
Kynningarefni	400,00	
Ýmislegt		
Ábyrgðartryggingar	400,00	
Viðgerðir og viðhald	200,00	
Félagsgjöld	75,00	
Mánaðarleg útgjöld alls	**9.125,00**	**0,00**

Heimild: aðlögun á „Startup Costs Worksheet." Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. Án ártals. https://www.sba.gov/sites/default/files/2017-07/Startup%20Costs%20Worksheet.pdf

Mynd 14.13 Þetta sniðmát frá bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni (SBA) er hannað til að skrá einskiptan og viðvarandi kostnað vegna auðlindaþarfar. Með því að leggja heildarútgjöld sem falla til einu sinni saman við heildarútgjöld hvers mánaðar má reikna stofnkostnað. Almennt ætti að gera ráð fyrir mánaðarlegum útgjöldum í nokkur ár. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

14

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Kostnaður við sérhæfðan pítsustað

Ímyndaðu þér að þú viljir opna pítsustað í bænum þínum. Hugmyndin er að bjóða sérhæfða valkosti fyrir ólíkt mataræði, svo sem vegan- og glútenfríar pítsur, auk hefðbundinna pítsa. Þú vilt opna staðinn á nýju og fjölförnu verslunarsvæði þar sem hægt er að ná til markhópsins.

Sæktu vinnublað SBA fyrir fyrirtæki til að reikna einskiptan og mánaðarlegan kostnað rekstrarins: https://www.sba.gov/sites/default/files/2017-07/Startup%20Costs%20Worksheet.pdf.

14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kafla átt þú að geta:

- Útskýrt hvernig kenning um auðlindahæði hjálpar frumkvöðlaverkefni að vaxa
- Skilið dæmigerða auðlindaþörf á lífsferlinum
- Lýst grunnskrefum við öflun mannauðs
- Skilið mikilvægi menntunarúrræða og persónulegra úrræða fyrir frumkvöðulinn

Mati á nauðsynlegum auðlindum lýkur ekki með stofnfasanum. Eigandi fyrirtækis verður að sinna þessu mikilvæga verkefni allan lífsferil rekstrarins. Margir frumkvöðlar hafa látið hjá líða að endurmeta hvernig þarfir breytast þegar breytingar verða í atvinnugrein, tækni, efnahagslífi, stjórnmálum eða samfélagi. Sé rekstrarþörf ekki metin tímanlega getur reksturinn lent í erfiðleikum eða jafnvel mistekist. Eigendur þurfa að stunda stöðugar rannsóknir og vakta ytra umhverfið svo þeir geti brugðist hratt við breyttum aðstæðum.

Þegar Birchbox, sem fjallað var um í Markaðssetningu og sölu í frumkvöðlastarfi, kom fyrst inn á snyrtivörumarkaðinn með nýstárlegu viðskiptalíkani gátu stofnendurnir, þar á meðal Katia Beauchamp sem sést á mynd 14.14, fjármagnað sprotann með framtaksfjárfestum sem sáu gott tækifæri í nýju sölulíkani fyrir snyrtivörur. Eftir nokkurn rekstur fjölgaði ekki aðeins viðskiptavinum og starfsfólki Birchbox heldur einnig samkeppnisaðilum. Fyrirtækið átti í vanda með sjóðstreymi þegar viðskiptavinum fjölgaði og átti erfitt með að halda góðum hagnaði því hagnaðarhlutfall af sölu vara annarra vörumerkja var lágt. Eftir viðræður um sölu til QVC og Walmart seldi Birchbox ráðandi eignarhlut til fjárfestis innan fyrirtækisins. Hann lagði fram fé sem gerði fyrirtækinu kleift að halda áfram nýsköpun í vörum og stafrænum ferlum og bæta við fleiri samstarfsaðilum í snyrtivörum.[26]

26 Jason Del Rey. „Birchbox selur einum vogunarsjóðsfjárfesti sínum ráðandi eignarhlut eftir að söluviðræður við QVC runnu út í sandinn.“ Vox. 1. maí 2018. https://www.recode.net/2018/5/1/17305940/birchbox-recap-viking-global-qvc-merger-sale



Mynd 14.14 Katia Beauchamp, eigandi Birchbox, verður áfram við stjórnvöl fyrirtækisins með aðstoð vogunarsjóðsfjárfestis. (heimild: ljósmynd frá Birchbox)

Dæmi Birchbox sýnir að ýmsir innri þættir hafa áhrif á rekstur, svo sem fjölgun viðskiptavina og starfsfólks og breytt markaðsþörf. Ytri þættir hafa einnig áhrif, þar á meðal hörð samkeppni sem getur dregið úr framleiðni frumkvöðlaverkefnis, skert samkeppnisforskot eða takmarkað aðgang að lykilauðlindum. Birchbox þurfti nægt sjóðstreymi til að þróa nýjar vörur og breyta stafrænni markaðssetningu sinni og geta þannig tekist á við samkeppnina.

Til að vega upp á móti sumum þessara áhrifa má mynda gagnkvæm tengsl og samstarf við aðra innan fyrirtækjanets. Það getur dregið úr áhrifum ytri þátta á borð við aukna samkeppni á viðkomandi markaði, takmarkaðan aðgang að lánsfé fyrir fjárfestingarbúnað, skort á hráefnum til framleiðslu eða skort á mannauði til að mæta eftirspurn eftir þjónustu og framleiðslu.

Mörg fyrirtæki í sömu atvinnugrein reiða sig til dæmis á sömu kaupendur, söluaðila, hráefni eða aðrar auðlindir í umhverfinu. Samkvæmt líkani kenningarinnar um auðlindahæði (RDT) geta tengslanet á borð við samruna, lóðrétta samþættingu og samrekstur eða sameiginleg pólitísk starfsemi dregið úr gagnkvæmu háði þátttakenda.27 Þetta sígilda líkan á enn við í dag.

27

Pfeffer og Salancik. Ytri stjórn skipulagsheilda: frá sjónarhóli auðlindahæðis (Stanford: Stanford University Press, 1978).

Eins og rætt var í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning verður samruni þegar tvö fyrirtæki hafa sama tiltekna markmið og gera samning um að sameinast í eitt. Sameiginlegt markmið er yfirleitt að ná til nýrra viðskiptavina, auka markaðshlutdeild, efla kaupmátt eða komast inn á nýja markaði.

Við lóðrétta samþættingu kaupir fyrirtæki aðila í eigin aðfangakeðju. Það stuðlar að stærðarhagkvæmni, bætir afhendingu birgða, lækkar kostnað og kann jafnframt að draga úr samkeppni.

Samrekstur (sjá Val á rekstrarformi: laga-, skatta- og áhættumál) getur lagt minna á þátttökufyrirtækin því hvert þeirra heldur sjálfsmynd sinni og stjórnendateymi en leggur eignir í sameiginlegan sjóð til að skapa samlegð í nýju verkefni eða pólitískri starfsemi. Með

slíku bandalagi getur smáfyrirtæki náð meiri stjórn á ytra umhverfi sínu og það skiptir miklu fyrir vöxt þess og sjálfbærni.

Hjá Birchbox gæti komið að því að snyrtivörumerki og Birchbox sameinuðust um nýja vörulínu eða að Birchbox keypti eitt snyrtivörumerkja sinna með lóðréttri samþættingu. Á síðari árum hafa þó einnig komið fram samvinnufélagslegar leiðir sem gera smáfyrirtækjum kleift að deila auðlindum á grundvelli sameiginlegra hagsmuna og trausts. Samfélagsstuddur landbúnaður er til dæmis vinsæl leið bænda og annarra ræktenda til að efla sölumátt sinn með sameiginlegu átaki.28 Red Hen Bakery, lítið handverksfyrirtæki í ostagerð í Ontario, hefur styrkt reksturinn með því að vinna með svínabændum og handverksbrugghúsum á svæðinu að ostagerðinni. Fyrirtækið selur einnig viðskiptavinum inneignarmiða fyrirfram til að stýra árstíðasveiflum.

28

„Vöxtur samfélagsstudds landbúnaðar.“ Morning AgClips. 7. febrúar 2018. https://www.morningagclips.com/the-growth-of-community-supported-agriculture/

Í öðru dæmi hafa bændur tekið í notkun dróna í atvinnuskyni til að meta ástand uppskeru og hámarka notkun áburðar, áveitu og annarra auðlinda. Ráðgjafarfyrirtæki hafa sprottið upp og veita þessa vöktunarþjónustu þrátt fyrir takmarkanir bandarísku flugmálastjórnarinnar (FAA) á notkun dróna í atvinnuskyni. Sameiginlegir hagsmunir hafa hjálpað fyrirtækjunum að beita þrýstingi á Bændasamtök Bandaríkjanna og önnur atvinnugreinasamtök svo FAA flýti leyfum fyrir slíkri notkun.

LEYSTU VERKEFNIÐ

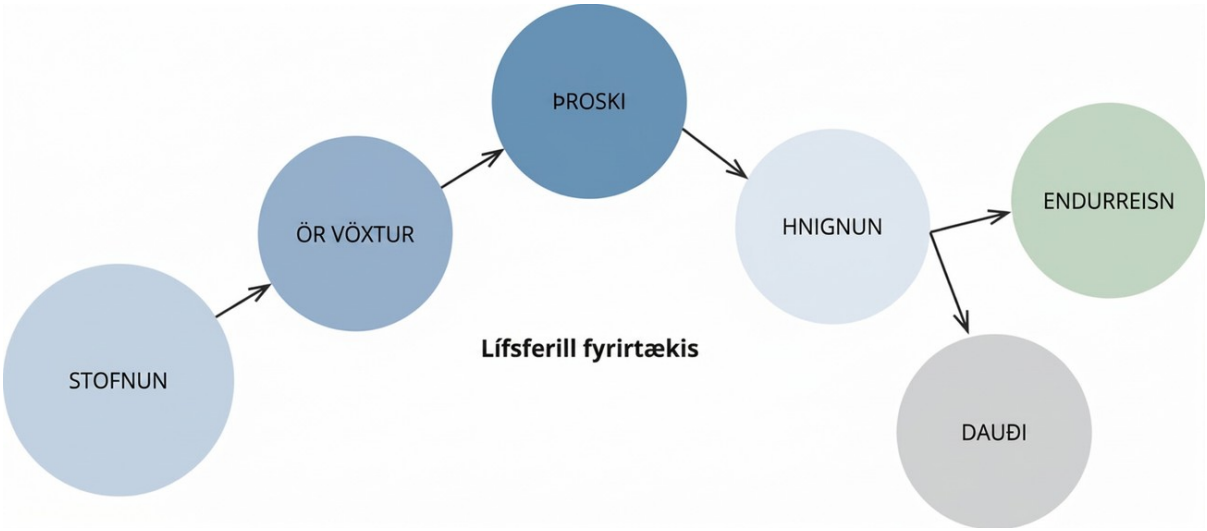
Auntie Anne’s Pretzels og stefnumótandi samstarf

Skoðaðu Auntie Anne’s Pretzels til að fræðast nánar um sögu fyrirtækisins.

- Skrifaðu samantekt um hvernig Anne Beiler nýtti tengsl við upphaf rekstrarins.
- Hvaða aðferðir notaði Beiler til að finna stefnumótandi samstarfsaðila, auðlindir og ferli til að vernda arðsemi fyrirtækisins?

Auðlindaþörf eftir stigum lífsferilsins

Frumkvöðlar þurfa að greina og skipuleggja auðlindaþörf (tafla 14.6) og kostnað á öllum stigum lífsferils frumkvöðlaverkefnisins, sem sýndur er á mynd 14.15. Mat á kostnaði við fyrirtækið á hverju stigi, bæði fyrir vöru og þjónustu, hjálpar frumkvöðlinum að meta fýsileika þess (sjá umfjöllun um fjármögnun á ólíkum stigum lífsferilsins í Fjármálum og reikningshaldi frumkvöðla).



Mynd 14.15 Frumkvöðlar og eigendur fyrirtækja ættu að skipuleggja auðlindaþörf og fjármögnun hennar fyrir öll stig lífsferils fyrirtækisins. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Stofnfasinn

Stofnfasinn er spennandi tími könnunar fyrir frumkvöðulinn. Á þessu stigi móta fyrirtæki sjálfsmynd sína, byggja upp viðskiptavinahóp, læra meira um markhópinn og hvernig best er að þjóna honum, þróa vörur sem mæta eftirspurn og ráða fólkið sem hrindir öllu í framkvæmd. Auðlindir eru oft af skornum skammti og frumkvöðullinn kann að fjármagna reksturinn sjálfur til að halda kostnaði niðri. Frumkvöðullinn gæti þá unnið heima til að spara leigu og veitur og haft aðeins einn starfsmann í hlutastarfi eða engan. Varan gæti verið framleidd með einni vél sem ræður aðeins við lítið framleiðslumagn. Þegar vara er fyrst þróuð þarf einnig að meta kostnað, meðal annars vegna hráefna, framleiðslu, umbúða og starfsfólks við framleiðslu, eða svonefnt kostnaðarverð seldra vara. Það er uppsafnaður kostnaður við að skapa vöru (efni og bein vinna) eða þjónustu (bein vinna). Við markaðssetningu vörunnar bætist kostnaður vegna umbúða, markaðssetningar, kynningar og sendinga og, ef birgðir eru geymdar, vöruhúsakostnaður.

Allar sölutekjur eru strax endurfjárfestar í fyrirtækinu með það að markmiði að mynda vaxtarferli. Frumkvöðullinn kann á þessu stigi að sleppa launum meðan reksturinn kemst á legg og sinna mörgum hlutverkum sjálfur í stað þess að ráða starfsfólk.

Ráðgjafaráð eru mikilvæg á þessu stigi því þau færa frumkvöðlum nýjar upplýsingar um þróun, breytingar og reglubreytingar í atvinnugreininni sem geta haft áhrif á fyrirtækið. Ráðgjafaráð er hópur fróðs fólks sem aðstoðar skipulagsheild við stefnumótandi ákvarðanir um fyrirtækið og áskoranir þess án atkvæðisréttar eða heimildar til að taka lagalega bindandi ákvarðanir. Aðgangur að lykiltengiliðum, tengslaneti fagfólks og opinberum úrræðum tryggir að frumkvöðullinn hafi alltaf nýjar upplýsingar sem hann getur byggt ákvarðanir sínar og auðlindastjórnun á.

Kökuhús Christinu hóf bakstur heima í eigin ofni. Christina byggði að miklu leyti á sjálfsfjármögnun og notaði sparnað sinn til að kaupa hráefni, áhöld, umbúðir, svo sem kassa og ílát, markaðsefni, svo sem dreifibréf, bæklinga og nafnspjöld, og einfalt vefsvæði, auk þess

að greiða starfsmanni í hlutastarfi. Í tvö ár tók Christina engin laun svo hún gæti sparað fyrir næsta stig, vaxtarstigið.

Vaxtarfasinn

Á vaxtarfasanum hefur fyrirtækið starfað í nokkur ár, sjálfsmynd þess hefur mótast, viðskiptavinum hefur fjölgað og sala hefur aukist hratt. Þá þarf meiri auðlindir til að viðhalda vextinum. Þörfin getur verið reiðufé til að fjárfesta í nýjum búnaði, nýjum efnum, aukinni markaðssetningu eða nýju starfsfólki. Viðbótarbúnaður kann að vera nauðsynlegur til að auka framleiðslu eða núverandi húsnæði gæti verið of lítið fyrir umfangsmeiri rekstur. Það rúmar ef til vill hvorki nógu marga viðskiptavini né gesti og því gæti þurft nýja byggingu. Aukin eftirspurn getur kallað á meira efni og fleira starfsfólk í framleiðslu. Stjórnun og stoðþjónusta kunna einnig að þurfa að stækka samhliða fyrirtækinu. Deildir myndast og þurfa ferli til að samræma vinnu sviða á borð við framleiðslu, mannauð og markaðssetningu.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu þennan gátlista Visa og SCORE um vöxt smáfyrirtækis. Farðu yfir skrefin sjö sem fjalla um lykilatriði sem geta haft áhrif á vöxt fyrirtækis.

Á vaxtarfasanum kann frumkvöðullinn að þurfa að breyta markaðsstefnu, auglýsingum, framleiðslu eða jafnvel umbúðum til að halda í við eftirspurn.

Snúum aftur að bakaríinu Kökuhúsi Christinu. Eftir tveggja ára rekstur þarf Christina að finna stærra húsnæði. Hún er nú með tíu starfsmenn og sinnir nokkrum fyrirtækjum sem panta hjá henni fyrir sérstaka viðburði. Nýlega hóf hún samstarf við veisluþjónustu í hverfinu og hefur verið ráðin til að útvega bakkelsi á viðburðum veisluþjónustunnar. Breytingarnar merkja að Christina þarf að afla fjár fyrir stækkunina og finna húsnæði nálægt núverandi stað eða stækka leiguhúsnæðið. Hún þarf nú meðal annars að meta hvort raunhæft sé að kaupa húsnæði. Í eigin húsnæði fengi hún alla kosti eignarhalds og það hentaði henni vel því að hún vinnur oft langa daga og þarf sveigjanlegan aðgang. Best væri að geta búið fyrir ofan verslunina og fellt húsnæðiskostnað heimilisins inn í mánaðarleg útgjöld.

Þroskafasinn

Á þroskafasanum kann varan að hafa mettað markaðinn og ódýrari valkostir að standa til boða. Frumkvöðullinn þarf þá að takast á við samkeppni þegar sala hættir að vaxa og fleiri fyrirtæki berjast um útgjöld viðskiptavina. Á þessu stigi verður mjög mikilvægt að verja auðlindum til vörumerkjauppbyggingar. Viðskiptavinir hafa úr mörgu að velja og fyrirtæki laða þá að sér með góðu orðspori, sérstöðu og vörumerki sem skapar vörumerkjatryggð.

Þegar þarfir breytast með vextinum verður frumkvöðullinn að endurmeta auðlindirnar, útfæra notkun þeirra í rekstri og ákvarða hvaða hagkvæmni fæst með því að halda sumum innan fyrirtækisins og útvista öðrum. Útvistun felur í sér að ráða utanaðkomandi fyrirtæki eða þriðja aðila til að sinna tilteknu verkefni, starfi eða ferli eða framleiða vörur. Hún er algeng í mannauðsmálum þar sem mörg fyrirtæki útvista mannafla til að lækka kostnað og halda eftir þeim verkefnum sem þau sinna best.

Ef þú rekur fyrirtæki í stafrænni markaðssetningu og vinnur til dæmis að nokkrum vefhönnunarverkefnum getur þú með útvistun falið öðru fyrirtæki erfiðustu verkefnin í hönnun eða forritun. Fyrirtæki þitt getur þá einbeitt sér að þeim skrefum sem það er sterkast í. Með sama hætti gæti annað fyrirtæki viljað nýta auðlindir fyrirtækis þíns ef það telur fyrirtæki þitt hæfara til tiltekinna verkefna.

Hnignunar- eða endurnýjunarfasi

Á hnignunarfasa fyrirtækis þarf að verja auðlindum til að breyta vörunni ef fyrirtækið á að endurnýjast. Ef hefðbundinn bakarísiðnaður hnignaði gæti Christina til dæmis ákveðið að nota önnur hráefni og búnað til að búa til nýja tegund köku eingöngu úr ávöxtum og grænmeti eða eitthvað allt annað sem héldi fyrirtækinu nægilega sérstöku til að hefja lífsferilinn á ný. Flest fyrirtæki sem hafa starfað í mörg ár hafa farið nokkrum sinnum í gegnum þennan hring og getað endurnýjað sig. Lítil bakarí, fatakeðjur og bílaframleiðendur hafa náð að snúa aftur í atvinnugreinum þar sem mikil hætta er á rekstrarerfiðleikum þegar eftirspurn dregst saman. Mörg tæknifyrirtæki, svo sem Apple, Nintendo og Polaroid, voru einnig eitt sinn á hnignunarfasa en geta þeirra til að breyta um stefnu gerði þeim kleift að endurnýjast.

Yfirlit yfir auðlindir á hverju stigi fyrirtækis

Tafla 14.6

Stig fyrirtækis	Nauðsynlegar auðlindir
Stofnun	Upphafsfjármagn, grunnbúnaður, birgðir, fátt starfsfólk, aðstaða heima eða á starfsstöð, kostnaðarverð seldra vara, markaðsefni og leiðsögn
Vöxtur	Meira fjármagn, fleira starfsfólk og fleiri deildir, markaðssetning, viðbótarbúnaður og birgðir
Þroski	Vörumerkjauppbygging, útvistun
Hnignun/endurnýjun	Nýr búnaður og ný tækni, nýjar vörur, ný einkaleyfi og fjármögnun með eigin fé vegna mögulegs samruna

Mannauður

Þegar frumkvöðlaferðin hefst kemur í ljós að enginn getur gert allt einn. Aðstoð annarra er nauðsynleg. Í upphafi kann að þurfa aðstoð á skrifstofu eða í framleiðslu, mögulega í hlutastarfi. Þegar fyrirtækið vex þarf þó að skilja betur hvernig byggja á upp hæft starfslið. Mannauður er fólkið sem styður núverandi og framtíðarvöxt frumkvöðlaverkefnisins, eykur framleiðslu og þjónustu og sinnir stjórnsýsluverkefnum sem reksturinn krefst. Starfsfólk skapar fyrirtækinu virði með því að hjálpa því að afla tekna. Að tryggja fyrirtækinu rétta starfsfólkið er viðvarandi ferli. Það kallar á skýrar verklagsreglur og hefst með áætlun um að finna og ráða fólk með þá færni sem verkefnið þarf. Eigandi smáfyrirtækis getur auk ráðninga fengið mannauðsaðstoð frá samstarfsfyrirtækjum, með útvistun og frá utanaðkomandi ráðgjöfum sem eru ekki starfsmenn fyrirtækisins en veita því stuðning eða sérhæfða

þjónustu. Í kaflanum Uppbygging tengslaneta og undirstaðna er fjallað um teymisuppbyggingu. Hér er sjónum beint að grunnatriðum mannauðsöflunar.

Fyrsta skrefið við að meta þarfir fyrirtækisins er að skýra hvers vegna þú þarft aðstoð. Frumkvöðlar þurfa yfirleitt einhverja aðstoð í hlutastarfi við að reka skrifstofu, framleiða vöru eða veita þjónustu. Þörfin og ávinningurinn verða að vera meiri en ráðningarkostnaðurinn. Matið tryggir að núverandi tekjur standi undir launakostnaði nýs starfsmanns. Hlutastarfsmaður gæti til dæmis kostað 15.000 til 30.000 Bandaríkjadali á ári. Ef aðstoðin losar tíma til að selja vörur fyrir 50.000 Bandaríkjadali borgar sig fjárhagslega að ráða viðkomandi. Sama gildir um sölufulltrúa með 40.000 til 50.000 Bandaríkjadali í árslaun, að starfstengdum réttindum meðtöldum. Ef hann selur fyrir 100.000 Bandaríkjadali á ári skapar hann hagnað og borgar sig því. Margir frumkvöðlar byrja á sýndaraðstoðarfólki, bókurum, hönnuðum, vefforriturum eða stjórnendum sem taka mismunandi gjald og vinna aðeins eftir þörfum. Á vefjum á borð við UpWork má ráða sjálfstætt starfandi fólk fyrir hluta rekstrarins, velja úr tugum eða hundruðum valkosta og finna hentuga auðlind, oft með lægri kostnaði en fylgir fastráðningu.

Þegar staðfest hefur verið að nýráðning sé nauðsynleg og fjárhagslega skynsamleg þarf að gera starfslýsingu sem laðar að rétta umsækjendur. Hún lýsir verkefnum og ábyrgð starfsmannsins, ferlunum sem notaðir eru og æskilegum niðurstöðum. Hún tilgreinir einnig hvernig starfinu skuli sinnt, vinnuumhverfi, vinnutíma og þá færni og reynslu sem þarf til að standa sig vel.

Eftirfarandi skref sýna hvaða atriði og ákvarðanir þú þarft að hugsa um þegar þú metur ráðningarþörf og gerir starfslýsingar. Þegar auðlindaþörfin hefur verið ákvörðuð geta hin skrefin komið í mismunandi röð eftir aðstæðum.

Skref 1: Ákvarðaðu mannauðsþörf

Fyrsta skref ráðningar er að skilja hvaða störf þarf að sinna í fyrirtækinu. Ef þú skilgreinir þau verkefni sem þarf að vinna út frá viðskiptastefnunni verður skýrara hvað reksturinn þarf. Viðskiptaráðgjafi sem þarf aðstoð við skrifstofustjórnun getur til dæmis skráð öll verkefni við skrifstofuhaldið. Verkefnin geta falist í að svara í síma, bóka tíma, þjónusta viðskiptavini, ljósrita, greiða reikninga og panta aðföng.

Einnig þarf að ákveða hvort ráða skuli í fullt starf eða hlutastarf og hvaða fjárhagsrammi gildir. Ef þú skráir verkefni eða markmið fyrirtækisins og áætlar hve langan tíma þau taka verður auðveldara að velja milli hlutastarfs og fulls starfs.

Hafðu í huga að þarfir geta breyst. Framkvæmd kann því að víkja frá áætlun og breytingar að verða nauðsynlegar. Þegar þú hefur metið kostnað og ávinning sérðu hve margt starfsfólk þú getur ráðið til að ná markmiðum viðskipta- eða markaðsáætlunar. Ef áætlunin gerir ráð fyrir sölu að fjárhæð 100.000 Bandaríkjadala fyrsta árið gæti verið skynsamlegt að ráða einn starfsmann í hlutastarf fyrir 25.000 Bandaríkjadali til að hjálpa til við að ná markmiðinu. Ef markmiðið er sala yfir eina milljón Bandaríkjadala þarf líklega fleira starfsfólk.

Gott er að byrja á því að skýra hvaða færni og reynslu teymið þarf. Út frá því má semja starfslýsingu og ákveða laun og starfstengd réttindi. Þegar lýsingarnar hafa verið fullgerðar og birtar, hvort sem er á netinu, á atvinnumessu eða í dagblaði, fara umsóknir að berast. Krefjist

atvinnugreinin sérhæfðari reynslu og færni kann einnig að vera skynsamlegt að ráða starfsmannaleigu eða ráðningarstofu til aðstoðar.

Skref 2: Ráðu teymi

Það getur virst yfirþyrmandi að ráða starfsmannateymi en skrefið verður mun auðveldara ef fyrst er skýrt hvað fyrirtækið þarfnast og hve langan tíma verkefnin taka (mynd 14.16). Gera þarf starfslýsingu, ákveða laun og starfstengd réttindi og birta starfið á atvinnuvefjum á borð við Indeed.com, careerbuilder.com og monster.com og viðeigandi starfagáttum atvinnugreinarinnar til að ná til hæfs fólks. Fagleg tengslamyndun, til dæmis á LinkedIn eða í hópum á borð við viðskiptaráð staðarins, getur einnig leitt til fleiri mögulegra umsækjenda. Tengslamiðstöð brautskráðra nemenda við háskóla eða samfélagsháskóla á staðnum getur tengt fyrirtækið við hæfa umsækjendur. Tækni- og iðnskólar eru góð uppspretta faglærðs fólks sem leitar að fyrsta fullu starfi sínu eftir að hafa lokið vottun eða öðlast starfsréttindi.



Mynd 14.16 Með ráðningu rétta starfsfólksins tryggir þú að það styðji stofnun og vöxt fyrirtækisins. (heimild: ljósmynd af handabandi eftir „Tumisu“/Pixabay, CC0)

Þegar starfið hefur verið auglýst þarf að ákveða hve lengi auglýsingin skuli birt. Viðtalsferlið getur tekið nokkra daga, vikur eða mánuði eftir fjölda ráðninga og gæðum umsækjendahópsins. Þegar ferlið hefur skilað góðri niðurstöðu velur þú starfsmann eða starfsmenn og lætur þá vita. Áður en formlegt tilboð er gert er þó ráðlegt að gera bakgrunnsathugun og bjóða viðkomandi síðan velkominn í teymið. Bakgrunnsathuganir, þar á meðal sakavottorðsathuganir, ættu að vera venjubundinn hluti ráðningarferlisins. Aldrei ætti að gera formlegt ráðningartilboð fyrr en niðurstöður athugananna liggja fyrir og hafa verið yfirfarnar. Ef umsækjandi hefur samþykkt tilboð og draga þarf það til baka því að bakgrunnsathugun útilokar hann skapast mörg óþörf vandamál.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Áður en viðtöl fara fram þarft þú að vita hvaða spurningar er löglegt og ólöglegt að bera upp. Vefur ríkisháskóla Minnesota býður upp á safn viðeigandi spurninga.

Skref 3: Gerðu starfsmannahandbók

Ef þú stofnar fyrirtækið frá grunni og salan er engin þarftu líklega aðeins einn eða tvo starfsmenn í hlutastarfi. Starfsmannahandbók er þá hugsanlega óþörf, en þegar starfsmenn eru orðnir tíu eða fleiri og fyrirtækið vex þarf að setja starfsmannastefnu og reglur sem gilda um allt starfsfólk. Einnig má gera handbókina við stofnun fyrirtækisins. Hún er vegvísir sem getur meðal annars fjallað um framkomu starfsfólks sem fulltrúa fyrirtækisins, klæðaburð, vinnutíma, viðeigandi samskiptareglur, fylgni starfsfólks í fullu starfi og hlutastarfi við lög og reglur og viðurlög við brotum. Flest fyrirtæki þurfa nú einnig stefnu um notkun samfélagsmiðla og yfirlýsingar sem birtar eru þar. Tilgreina ætti starfstengd réttindi, svo sem áunnið orlof, launað leyfi vegna kviðdómsstarfa, hátíðardagalaun, persónulegt leyfi og afslætti fyrir starfsfólk og fjölskyldur þess. Við umsókn um atvinnuleysisbætur kann vinnumálastofnun fylkis að krefjast afrits af handbókinni til að ákvarða rétt fyrrverandi starfsmanns. Ef reglurnar eru skráðar í handbók og þeim fylgt getur það sparað mikinn tíma og veitt vörn gegn ágreiningi við starfsfólk.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Sum fyrirtæki hafa farið að gera skemmtilegar og eftirminnilegar handbækur til að hvetja starfsfólk til að lesa þær og skilja.

Skref 4: Ráðu sjálfstæða verktaka ef þörf krefur

Eins og fjallað var um í kaflanum Uppbygging tengslaneta og undirstaðna getur stundum verið skynsamlegt að leita út fyrir fyrirtækið eftir aðstoð við uppbyggingu eða vöxt. Sjálfstæðir verktakar vinna fyrir fyrirtæki án þess að vera á launaskrá þess. Þeir kunna að vinna svipuð störf og starfsmenn en eru ekki starfsmenn fyrirtækisins og því þarf það hvorki að greiða starfstengd réttindi né halda eftir sköttum fyrir þá. Verktakarnir ákveða hins vegar sjálfir vinnutíma sinn, geta komið og farið eftir þörfum, nota eigin búnað við úthlutuð verkefni og ráða sjálfir hvernig þeir vinna verkið. Ráðlegt kann að vera að leita til fagaðila í reikningshaldi með sérþekkingu á skattamálum áður en samstarf við sjálfstæða verktaka hefst.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu þennan gátlista bandarískra skattyfirvalda til að ákvarða hvort mannauður teljist starfsmaður eða sjálfstæður verktaki. Aðgreiningin hefur mikilvægar lagalegar afleiðingar og ábyrgðin á réttri flokkun hvílir á vinnuveitandanum. Röng flokkun getur orðið dýrkeypt mistök.

Skref 5: Mótaðu starfskjör

Við hönnun starfs og ráðningu fólks þarf einnig að ákveða hvaða starfstengd réttindi bjóðast. Algeng réttindi eru greiðsla sjúkratryggingaiðgjalda að hluta eða öllu leyti, launað orlof og veikindadagar, aðgangur að 401K-lífeyrisreikningum með framlagi vinnuveitanda og vátryggingar, meðal annars líftrygging, langtíma- og skammtímaörorkutrygging og slysatrygging. Einnig má bjóða kauprétti til að veita starfsfólki hlut í fyrirtækinu og hvetja það til að vinna hjá félagi sem það á hlut í. Hvert þessara réttinda lýtur reglum fylkis, alríkis eða

beggja. Frumkvöðull nýtir tíma sinn og fé vel með því að leita faglegrar ráðgjafar um þessi mál. Mistök við starfstengd réttindi geta fljótt orðið fyrirtæki að falli.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Skoðaðu vef Samtaka um mannauðsstjórnun til að sjá dæmi um starfstengd réttindi og hvernig innleiða megi þau.

Eftir ráðningu þarf stöðugt að þjálfa starfsfólkið, stjórna því, veita stöðuhækkanir og byggja upp tengsl sem skipta sköpum fyrir árangur fyrirtækisins. Við mat á mannauði kann að þurfa að hafa eftirfarandi spurningar í huga:

- Er sú færni sem ég þarf tiltæk á svæðinu þar sem ég hyggst starfa?
- Hver eru markaðslaun fyrir þá starfsmenn sem ég þarf?
- Hve há laun get ég greitt starfsfólki á þessu stigi rekstrarins?
- Henta sjálfstæðir verktakar best eða falla starfsmenn betur að þörfunum?
- Þarf ég að bjóða áframhaldandi formlega þjálfun eða viðhalda vottunum og starfsréttindum starfsfólks, eða ber starfsfólkið sjálft ábyrgð á því?
- Hvernig get ég keppt við önnur fyrirtæki um að laða að það hæfa starfsfólk sem ég þarf?
- Þarf ég að bjóða starfstengd réttindi á borð við orlof, lífeyrisáætlun, sjúkratryggingu eða líftryggingu?

Menntun, stuðningur og leiðsögn

Frumkvöðlar þurfa ekki aðeins að huga að auðlindum til að reka fyrirtækið heldur einnig þeim úrræðum sem styðja þá í krefjandi hlutverki frumkvöðuls. Símenntun og leiðsögn eru lykilstoðir. Þegar frumkvöðlar eru spurðir hvað þeir þurfi að læra meira um við stofnun og vöxt fyrirtækis nefna þeir oft meiri fræðslu í stjórnun, forystu, samskiptum, fjármálum og markaðssetningu. Margir eigendur eru sérfræðingar í faginu en kunna ekki að stjórna fyrirtækinu sjálfu og þurfa að sækja námskeið eða öðlast vottun til að læra rekstur fyrirtækis. Viðskiptaráð og önnur samtök á staðnum bjóða þjálfun, vinnustofur og fræðslu í markaðssetningu, samskiptum, stjórnun og forystu. Aðrar þarfir varða fjármál, reikningshald og hugbúnaðarnotkun. SBA rekur námsmiðstöð þar sem eigendur fyrirtækja geta lært allt frá gerð viðskiptaáætlunar til lagakrafna og fjármögnunarleiða sem eiga við verkefnið.[29] Mikilvægt viðfangsefni þar er stafræn markaðssetning, sem flestir frumkvöðlar þurfa þjálfun í nú á dögum. Þróunarmiðstöðvar lítilla fyrirtækja og SCORE bjóða einnig fjölda vinnustofa ókeypis eða gegn mjög lágu gjaldi.

29 Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna. „Námsmiðstöð.“ án ártals. https://www.sba.gov/learning-center

Þótt sumir frumkvöðlar hafi viðskiptamenntun og fáeinir framhaldsmenntun þurfa þeir engu að síður að fylgjast með þróun og breytingum í atvinnugreininni. Þeir þurfa stöðugt að mennta sig með rannsóknum, ráðstefnum og námsleiðum á vegum viðskiptaráða og annarra tengslaneta. Áskrift að helsta dagblaði atvinnugreinarinnar eða fagtímariti getur verið mjög gagnleg. Einnig er algengt að verðandi frumkvöðlar starfi fyrst í atvinnugreininni til að öðlast

nauðsynlega færni og þekkingu. Sá sem vill opna fyrirtæki í stafrænni markaðssetningu gæti til dæmis fyrst aflað reynslu hjá slíku fyrirtæki. Gæta þarf þess þó að virða samkeppnisbannákvæði og sambærileg ákvæði í ráðningarsamningi.

Eins og komið hefur fram í bókinni er frumkvöðlastarf engan veginn auðvelt. Það tekur margar vinnustundir að stofna fyrirtæki og efla það, auk daglegs álags vegna samskipta við starfsfólk, viðskiptavini og birgja. Afkastamiklir frumkvöðlar þurfa öflugt stuðningsnet sem hjálpar þeim að takast á við þær sveiflur sem fylgja fyrirtækjarekstri.

Mikilvægt er að vinir og fjölskylda styðji frumkvöðlaverkefnið því eigandinn treystir þeim fyrir persónulegum málum og vinnumálum frá degi til dags. Stuðningur þeirra skiptir sköpum fyrir árangur frumkvöðulsins. Þeir hlusta, skilja erfiðleikana sem fylgja rekstrinum og kunna jafnframt að aðstoða við hann. Frumkvöðullinn þarf á sama hátt að verja tíma með vinum og fjölskyldu til að skapa jafnvægi milli vinnu og einkalífs.

Það er mikill kostur fyrir frumkvöðla að hafa leiðbeinendur sem hafa tekist á við sambærileg mál og geta hlustað og ráðlagt. Leiðbeinendur eru ráðgjafar fyrirtækisins og hafa einlægan áhuga á að hjálpa eigandanum. Flestir hafa gengið í gegnum svipaðar áskoranir og búa yfir mikilli þekkingu og ástríðu fyrir atvinnugrein sinni. SCORE getur verið öflugt tengslanet til að finna leiðbeinanda. Verkefnið er samstarfsaðili SBA og veitir eigendum fyrirtækja ókeypis fræðslu og leiðsögn. Leiðbeinendurnir eru sjálfboðaliðar með áralanga reynslu sem vilja nú hjálpa öðrum fyrirtækjum án endurgjalds. Á vefnum https://www.score.org/ má slá inn póstnúmer eða atvinnugrein og finna leiðbeinanda í nágrenninu. Doreen Graves er dæmi um leiðbeinanda í markaðssetningu í norðausturhluta Mississippi. Hún lítur ekki aðeins á sig sem leiðbeinanda heldur einnig stuðningsaðila og trúnaðarvin, enda deila skjólstæðingar hennar með henni mjög persónulegum sögum um baráttu sína, fjölskyldugildi og viðskiptadrauma. Hún telur sig lánsama að geta hjálpað þeim.30

30 Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE). https://www.score.org

---

HVAÐ GETUR ÞÚ GERT?

Taktu námskeið hjá SCORE

Farðu á vef SCORE og skoðaðu síðuna Gerast sjálfboðaliði hjá SCORE (https://www.score.org/volunteer). Þar eru tilgreindar fjórar leiðir til að gefa af tíma þínum:

- Leiðbeinandi: Veittu trúnaðarbundna viðskiptaleiðsögn, annaðhvort í eigin persónu eða á netinu
- Fagsérfræðingur: Miðlaðu sérhæfðri þekkingu sem byggist á faglegri færni þinni eða reynslu úr atvinnugrein
- Stjórnandi vinnustofu: Stýrðu vinnustofum, málstofum og viðburðum í þínu nærumhverfi til að hjálpa frumkvöðlum að ná markmiðum sínum og góðum árangri
- Stuðningshlutverk í deild: Miðlaðu færni þinni í markaðssetningu, tækni, fjármálum, fjáröflun eða á öðrum sviðum til að efla starf SCORE út á við

Í hvaða hlutverki gætir þú séð þig í framtíðinni og hvers vegna?

Lykilhugtök

ráðgjafaráð
hópur ráðgjafa sem hjálpar skipulagsheild að taka stefnumótandi ákvarðanir um reksturinn og miðlar þekkingu og reynslu sem getur varpað nýju ljósi á álitaefni, en hefur hvorki atkvæðisrétt né eiginlegt stjórnunarvald

höfundarréttur
veitir höfundi verks einkarétt til að fjölfalda það, yfirleitt í tiltekinn tíma

ákvörðunartré
flæðirit sem er notað til að kanna niðurstöður ólíkra ákvarðana

efnahagslegir þættir
verðbólga, vextir, atvinnustig, gengi gjaldmiðla og margir aðrir þættir sem hafa áhrif á verðlagningu fyrirtækis á vörum eða þjónustu, eftirspurn eftir þeim og framleiðslukostnað

fjármögnunarleiðir
fjármunir sem frumkvöðull notar við stofnun og fyrstu rekstrarár fyrirtækis

mannauður
fólk sem frumkvöðull ræður til að sinna margvíslegum störfum í fyrirtækinu, veita þjónustu við viðskiptavini eða framleiða vörur

sjálfstæðir verktakar
einnig sjálfstætt starfandi einstaklingar; einstaklingar eða fyrirtæki sem vinna sambærileg störf og starfsmenn án þess að vera á launaskrá verkkaupa, standa sjálf skil á sköttum og bera kostnað af eigin starfstengdu réttindum

óáþreifanlegar auðlindir
eignir sem ekki er hægt að sjá eða snerta, svo sem hugverk, einkaleyfi, hönnun og ferli

lánalína
aðgangur að lánsfé gegn loforði um endurgreiðslu

útvistun
ráðning utanaðkomandi fyrirtækis eða annars þriðja aðila til að sinna tilteknu verkefni, starfi eða ferli eða sjá um framleiðslu vara

14

PEST
rammi sem er notaður til að greina stjórnmálalega, efnahagslega, samfélagslega og tæknilega þætti sem hafa áhrif á aðgang að nauðsynlegum auðlindum

stjórnmálalegir þættir
stafa af breytingum í stjórnmálum, svo sem stefnu nýrrar forsetastjórnar, lagasetningu þings og ákvörðunum yfirvalda fylkja og sveitarfélaga

kostnaður fyrir opnun
kostnaður við allar auðlindir sem þarf áður en fyrirtæki er opnað almenningi

kvóti
tiltekinn fjöldi eininga sem heimilt er að flytja inn í land; kvóti kann að gilda um innflutning frá einum uppruna, svo sem einu landi, eða um heildarmagn óháð uppruna

líkan kenningar um auðlindahæði (RDT)
myndun tengslaneta við samstarfsaðila með samrunum, lóðréttri samþættingu, samrekstri eða sameiginlegri pólitískri starfsemi til að draga úr hæði þátttakendahópa

þjónustumerki
orð, orðasamband, tákn eða mynd sem auðkennir uppruna þjónustu

samfélagslegir þættir
breytingar á því hvernig samfélagið þróast og í hvaða átt, með tilliti til viðskiptavinahóps og mögulegra nýrra markaða

áþreifanlegar auðlindir
eignir sem hafa efnislegt form og hægt er að sjá og snerta

tollar
skattar eða gjöld sem lögð eru á vörur sem fluttar eru inn frá öðru landi

tæknilegir þættir
tæknibúnaður og verkfæri sem fyrirtæki þarf á að halda til að tryggja skilvirkan rekstur

vörumerki
skráning sem veitir eiganda heimild til að nota heiti, tákn, hljóðmerki eða persónu í tengslum við tiltekna vöru eða þjónustu og hindrar aðra í að nota sömu auðkenni við sölu eigin vara

Samantekt

14.1 Tegundir auðlinda

Það skiptir sköpum fyrir árangur frumkvöðlaverkefnis að ákvarða hvaða auðlindir það þarf. Eignir eru verðmæti sem gagnast einstaklingi eða fyrirtæki sem hefur þau til umráða. Þær geta verið áþreifanlegar eða óáþreifanlegar. Áþreifanlegar auðlindir er hægt að sjá og snerta. Til þeirra geta talist hráefni, land, aðstaða, byggingar, vélar, tölvur, rekstrarvörur, húsgögn, upplýsingatækni og ökutæki.

Óáþreifanlegar auðlindir er hvorki hægt að sjá né snerta. Þær fela meðal annars í sér hugverk á borð við hönnun, formúlur, listaverk, ritverk, vörumerki og uppfinningar sem hægt er að vernda með einkaleyfum, vörumerkjum og höfundarrétti.

Frumkvöðlar fá oft nýstárlegar hugmyndir um hvernig veita megi þjónustu eða búa til betri vöru. Mikilvægt er að vernda slíkar hugmyndir svo samkeppnisaðilar geti ekki afritað sömu eiginleika vöru, ferlis, vélar, ritverks eða annarra verka sem nefnd voru hér á undan. Ein leið til þess er að fá einkaleyfi, vörumerkjavernd eða höfundarrétt svo að aðrir geti ekki hagnast á verkinu. Áður en sótt er um slíka vernd er alltaf skynsamlegt að kanna hvort uppfinningin hafi áður verið gerð. Með því að leita á vef USPTO og fá aðstoð lögmanns getur frumkvöðull tryggt að hann verði fyrstur til að skrá hugmyndina. Lögmaðurinn getur líka leitt hann í gegnum ferlið við að vernda nýja hugmynd, sem er langt og oft kostnaðarsamt.

Fjármögnunarleiðir eru nauðsynlegar til að stofna fyrirtæki og stækka rekstur þess. Þær geta meðal annars verið eigin sparifé frumkvöðuls, bankalán, fjármagn frá framtaksfjárfestum eða viðskiptaenglum, hópfjármögnun og fjárstuðningur vina og fjölskyldu. Mikilvægt er að meta kosti og galla ólíkra fjármögnunarleiða með hliðsjón af auðlindaþörf svo að hægt sé að gera ráð fyrir þörfum bæði til skamms og langs tíma.

14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Eigendur fyrirtækja þurfa að vita hvaða auðlindir þeir þurfa áður en rekstur hefst. PEST-ramminn getur hjálpað þeim að átta sig á ytri öflum sem hafa áhrif á það hvernig þeir afla auðlindanna sem þeir þurfa til að ná árangri. PEST tekur til stjórnmálalegra, efnahagslegra, samfélagslegra og tæknilegra þátta sem hafa áhrif á kostnað og framboð auðlinda. Ólík fyrirtæki þarfnast ólíkra auðlinda. Frumkvöðull ætti því að fara yfir gátlista yfir grunnþarfir, finna kostnaðinn við hverja þeirra, skipta honum í einskiptiskostnað og viðvarandi kostnað og leggja hann saman. Þá veit hann hver auðlindaþörfin er og getur gert fjárfesti eða banka grein fyrir henni.

14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Á hverju stigi lífsferilsins þarf fyrirtæki að gera áætlanir og úthluta auðlindum. Stigin eru stofnfasi, vaxtarfasi, þroskafasi og hnignunar- eða endurnýjunarfasi. Dæmi eru um að rekstur hafi mistekist vegna þess að eigandinn endurmat ekki breyttar auðlindaþarfir sem fylgdu breytingum á markaði og í ytra umhverfi. Rannsóknir eru viðvarandi ferli. Fyrirtæki sem fylgist vel með ytra umhverfinu getur brugðist tímanlega við breytingum.

Kenning um auðlindahæði (RDT) er líkan sem fjallar um hvernig fyrirtæki mynda tengslanet við önnur fyrirtæki með samrunum, lóðréttri samþættingu og samrekstri. RDT getur dregið úr neikvæðum áhrifum samkeppni með því að bæta samstarf.

Mannauður nær til starfsfólksins sem framleiðir vöru eða veitir þjónustu, sinnir skrifstofustörfum og þjónar viðskiptavinum. Gott starfsfólk eykur verðmæti fyrirtækisins með því að stuðla að sölu og hagnaði. Mikilvægt er að fyrirtækjaeigendur afli sér þekkingar á markaðssetningu, stjórnun og forystu og njóti jafnframt persónulegs stuðnings leiðbeinenda.

Upprifjunarspurningar

1. Hvers konar áþreifanlegar, óáþreifanlegar og fjárhagslegar auðlindir eru til? Nefndu dæmi um hverja tegund.
2. Nefndu dæmi um áþreifanlega auðlind og óáþreifanlega auðlind.
3. Hvað er PEST-ramminn? Hvernig geta frumkvöðlar nýtt hann sér til hagsbóta áður en rekstur hefst?
4. Hvers vegna er mikilvægt að reikna út kostnað áður en rekstur hefst?
5. Hvaða kostnaðarliði þarf til dæmis að taka til greina áður en fyrirtæki tekur til starfa?
6. Hver er munurinn á einskiptiskostnaði og mánaðarlegum kostnaði? Hversu margra mánaða rekstrarkostnað ætti frumkvöðull að eiga fyrir?
7. Skilgreindu kenningu um auðlindahæði.
8. Hvað er lífsferill fyrirtækis og hvernig breytast auðlindaþarfir og tilheyrandi kostnaður með tímanum?

Umræðuspurningar

1. Ræddu hvernig hægt er að sjálfsfjármagna lítið fyrirtæki í upphafi. Hvaða kostnað getur frumkvöðull forðast eða lækkað með þrautseigju og vinnuframlagi sem eigið fé?
2. Ef þú stofnaðir lítið fyrirtæki, hvers konar fyrirtæki yrði það og hvaða auðlindir myndir þú þurfa til að hefja reksturinn?
3. Hvora tegund auðlinda telur þú erfiðara að vernda, áþreifanlegar eða óáþreifanlegar, og hvers vegna?
4. Ræddu hvernig stjórnmálalegir þættir geta haft áhrif á fyrirtæki.
5. Nefndu dæmi um samfélagslega þætti sem geta haft áhrif á fyrirtæki.
6. Útskýrðu hvernig efnahagslegir þættir geta hækkað verð vöru.
7. Hvenær er heppilegt að ráða sjálfstæðan verktaka og hvenær er heppilegt að ráða fastan starfsmann?
8. Útskýrðu hvernig kenning um auðlindahæði getur stutt við vöxt frumkvöðlaverkefnis.
9. Ræddu hvaða skref þarf að taka við ráðningu nýrra starfsmanna. Hvaða þætti þarf að hafa í huga áður en nýtt teymi er ráðið?
10. Ræddu hvers vegna persónulegar auðlindir, svo sem öflugt stuðningsnet, skipta máli þegar frumkvöðlaverkefni er stofnað.

Tilviksspurningar

1. Christina hefur alltaf viljað opna lítið bakarí í hverfinu, Kökuhús Christinu. Hún vinnur nú heima og aflar tekna með því að baka kökur og annað bakkelsi fyrir brúðkaup, veislur og önnur sérstök tilefni. Hana langar að finna húsnæði fyrir bakaríið, enda telur hún að eftirspurn sé fyrir hendi. Hún vill einnig stækka við sig og fara út í smásölurekstur. Hún á nokkurt sparifé og er með gott lánshæfismat en hefur áhyggjur af því að erfitt verði að fá lán. Sala hefur aukist jafnt og þétt og nú starfar hjá henni einn starfsmaður í hlutastarfi. Hún telur þó að með verslunarhúsnæði þurfi hún að ráða tvo starfsmenn til viðbótar í hlutastarf. Ráði hún starfsfólk þarf hún að meta launakostnað, hve margar vinnustundir hún þurfi frá hverjum starfsmanni og hvaða verkefnum þeir eigi að sinna á þessu stigi rekstrarins. Auk annars kostnaðar þarf hún því að gera ráð fyrir launum, aðföngum, tryggingum, húsaleigu, auglýsingum, sölukerfi og ýmsum liðum sem ekki fylgdu heimarekstrinum. Hún þarf að finna út hvernig hún ætli að afla tekna og hvernig hún geti fjármagnað eða greitt stofnkostnað nýju verslunarinnar.

Christina þarf að meta allar auðlindir sem hún þarf á að halda fyrir reksturinn og gera gátlista svo hún geti ákveðið hvort rétti tíminn sé kominn til að taka þetta mikilvæga skref í rekstri bakarísins. Eftir því sem ferlinu vindur fram verða spurningarnar sértækari og svörin mun ítarlegri.

Farðu yfir auðlindaþarfir Christinu og gerðu lista yfir þær.

2. Snúðu aftur að tilvikinu um Kökuhús Christinu og farðu yfir auðlindalistann sem þú gerðir. Nú liggja fyrir frekari upplýsingar. Mettu hvort listinn sé góður. Ef ekki skaltu bæta við liðum eða fjarlægja þá eftir því sem reksturinn krefst. Hvaða viðbótarauðlindir komst þú auga á? Hvað getur Christina gert til að tryggja að hún geti staðið undir öllum útgjöldum?
3. Hafðu dæmið um bakaríið Kökuhús Christinu í huga og beindu sjónum að þroskafasa fyrirtækisins. Lýstu hvernig Christina getur byggt upp vörumerki sitt til að aðgreina bakaríið frá öðrum bakaríum og hvers konar kostnaðar hún megi vænta við þá vinnu.

Tillögur að viðbótarefni

14

14.1 Tegundir auðlinda

Fyrirtækjaupplýsingar frá The Business Journals:
https://www.bizjournals.com/profiles/company

Circleup: http://circleup.com
Exilend: https://www.exilend.com
Fundable: http://fundable.com
Indiegogo: http://indiegogo.com
Kickstarter: http://kickstarter.com

LendingKarma: http://www.lendingkarma.com
LoanBack: http://loanback.com
NewsLink: http://www.newslink.org
Samtök um mannauðsstjórnun: http://shrm.org
Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna (SBA): https://www.sba.gov/
Aðgerðir bandarísku verðbréfa- og kauphallarnefndarinnar (SEC) á sviði reglusetningar: https://www.sec.gov/rules.shtml
Trade Show News Network: http://www.tsnn.com
Manntalsskrifstofa Bandaríkjanna: http://www.census.gov
Bandaríska höfundarréttarskrifstofan: https://www.copyright.gov/
Viðskiptaráð Bandaríkjanna: https://www.uschamber.com/
Einkaleyfa- og vörumerkjastofnun Bandaríkjanna: https://www.uspto.gov/
ZimpleMoney: http://www.zimplemoney.com
Upplýsingar SEC um hópfjármögnunargáttir: https://www.sec.gov/divisions/marketreg/tmcompliance/fpregistrationguide.htm
Tengill á hópfjármögnunargáttir SEC (FINRA): https://www.finra.org/about/funding-portals-we-regulate
Stern-viðskiptadeild New York-háskóla: https://www.stern.nyu.edu/
Tengill á gögn um hagnaðarhlutföll eftir atvinnugreinum: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/margin.html
Loopnet: https://www.loopnet.com/
Bizstats: https://www.bizstats.com/

14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Útreikningur SBA á stofnkostnaði: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/calculate-your-startup-costs#section-header-6
Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna: https://www.dol.gov/general/topic/statistics/wagesearnings
https://www.businessnewsdaily.com/5-small-business-start-up-costs-options.html

14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Tilvísanir og samtök
Vörusýningar: http://www.tsnn.com/
Útgáfur um atvinnugreinarannsóknir: http://www.newslink.org
Landssamtök bandarískra kvenna í atvinnurekstri: https://www.nawbo.org/
Auðlindir háskóla og samtaka
Þróunarmiðstöðvar smáfyrirtækja: https://www.sba.gov/offices/headquarters/osbdc/about-us
Stern-viðskiptadeild New York-háskóla: https://www.stern.nyu.edu/
Opinberar stofnanir og aðrir aðilar:

https:///www.bls.gov
https://www.census.gov/
https://www.sba.gov/
https://www.ready.gov/business/implementation/resource
https://www.usa.gov/laws-and-regulations
https://www.sba.gov/video-series/2_minute_video_series#363481

15. KAFLI

Næstu skref



Mynd 15.1 Hugleiddu mikilvægi þess að hafa ljósgjafa þegar dimmt er, þegar hamfarir valda rafmagnsleysi eða þegar raforkuinnviðir eru alls ekki til staðar. Andrea Sreshta og Ana Stork sáu í þessum aðstæðum tækifæri til að skapa nýja vöru sem veitir birtu án slíkra innviða. (heimild: aðlagað eftir verki LuminAID)

Efnisyfirlit kaflans

- 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið
- 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum
- 15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings
- 15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara
- 15.5 Ígrundun: Að skrá ferðalagið

Inngangur

„Hvernig er hægt að vita hvers maður er megnugur ef maður tekst ekki á við hið óþekkta?“ — Esmeralda Santiago

Árið 2010 tóku tveir framhaldsnemar þátt í verkefni sem studdi hjálparstarf á Haítí eftir jarðskjálfta. Nemarnir beindu sjónum að þörfinni fyrir ljós. Flest kveikjum við ljós án þess að hugsa mikið um hve mikilvægt ljósið er fyrir öryggi okkar og til að við sjáum eftir að dagsbirtu sleppir. Andrea Sreshta og Ana Stork greindu vandamál sem fólk glímir við eftir hamfarir og tóku eftir því að enginn hafði tekist á við skort á ljósi. Þessir tveir samfélagsfrumkvöðlar sáu tækifæri til að leysa vandann og sköpuðu endurnýtanlegan sólarorkuknúinn ljósgjafa, LuminAID.

Nú þegar þú hefur lært að gera viðskiptaáætlun og skilur frumkvöðlastarf betur beinum við sjónum að áskorunum sem margir frumkvöðlar standa frammi fyrir við upphaf verkefnis. Við gefum líka ráð sem hjálpa þér að takast á við þær og huga að næstu skrefum þegar núverandi frumkvöðlaverkefni hefur skilað árangri.

Í þessum kafla skoðum við nokkrar áskoranir sem frumkvöðlar mæta á ferðalagi sínu og greinum hvers vegna þær koma upp. Við ræðum líka hvernig forðast má þær með fyrirbyggjandi úrlausn vandamála og með því að skilja þær skekkjur og venjur sem standa í vegi fyrir árangri. Meðal viðfangsefna kaflans eru víðsýni, vilji til að endurmeta stöðuna og laga sig að nýjum upplýsingum og leiðir til að forðast mistök með því að læra af þeim sem áður hafa lagt sitt af mörkum til frumkvöðlafræða.

15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kafla átt þú að geta:

- Útskýrt mikilvægi þess að semja og ræða yfirlýsingu um framtíðarsýn
- Ákvarðað hvaða skjöl eru nauðsynleg við áhættustýringu
- Lýst fyrirtækjamenningu og tilgangi siðareglna
- Dregið saman hvernig gera skuli yfirlit og tímaáætlun um rekstrarskref við upphaf starfsemi

Stóri dagurinn er runninn upp. Ferlið við að greina tækifærið sýndi að hugmyndin leysir mikilvægan vanda eða fullnægir þörf. Staðfest hefur verið að markhópurinn sé nógu stór til að reksturinn geti skilað hagnaði, leið liggur fyrir til að ná til markhópsins, brennandi áhugi er á stofnun fyrirtækisins og auðlindir hafa fundist til að styðja við upphafið. Nú þegar þessi atriði hafa verið greind og leyst þarf að huga að viðkvæmari málum sem varða samninga innan teymisins. Margir frumkvöðlar líta fram hjá þeim atriðum sem hér eru rædd eða afgreiða þau með almennum hætti í stað þess að laga þau að sérstökum þörfum verkefnisins. Slíkur skortur á áreiðanleikakönnun getur skaðað árangur fyrirtækisins. Ráðin sem hér eru sett fram geta hjálpað þér að forðast sömu mistök.

Til að vernda hagsmuni allra aðila við upphaf starfseminnar ætti teymið að útbúa nokkur mikilvæg skjöl, svo sem stofnendasamning, trúnaðarsamninga, samninga um samkeppnisbann og siðareglur. Áður en skjölin eru samin ætti teymið að tryggja samkomulag um yfirlýsingu verkefnisins um framtíðarsýn. (Sjá Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi um gerð slíkrar yfirlýsingar.) Frumkvöðlateymið þarf að vera fyllilega

sammála um framtíðarsýn verkefnisins áður en það getur samið árangursríkan stofnendasamning. Vilji sumir teymsliðir stofna lífsstílsfyrirtæki, þ.e. verkefni sem skapar tekjur í stað annarrar atvinnu, en aðrir vilja selja verkefnið með verulegum hagnaði, rekast þessar væntingar á. Viðskiptaengill mun einnig hafa skýra afstöðu til framtíðarsýnar verkefnisins.

Stofnendasamningur, trúnaðarsamningur og samningur um samkeppnisbann

Heiðarlegar og opinskáar umræður þurfa að fara fram milli meðlima frumkvöðlateymisins áður en starfsemi hefst. Það á einnig við um viðskiptaengil ef slíkur fjárfestir tekur þátt í upphaflegri fjármögnun. Þessar hreinskilnu umræður þurfa að taka bæði til stofnendasamnings og þeirrar framtíðarsýnar sem hefur verið mótuð fyrir verkefnið. Í stofnendasamningnum ætti að lýsa hvernig framlag hvers og eins er metið og fellt að greiðsluáætlun. Jafnframt ætti hann að taka til eftirfarandi spurninga og svara þeim:

- Fá meðlimir frumkvöðlateymisins mánaðarlegar greiðslur?
- Er til áætlun um ávinnslu eignarhluta með skýrum tímamörkum sem samræmast eignarhlutföllum?
- Hvað gerist ef teymsliður ákveður að yfirgefa verkefnið áður en til útgöngu úr því kemur? Fær viðkomandi einhverjar greiðslur, og þá hvernig?

Umræður um væntingar meðlima frumkvöðlateymisins koma í veg fyrir að einhver vænti stórs eignarhlutar í fyrirtækinu fyrir skammvinna skuldbindingu við verkefnið eða hafi aðrar ranghugmyndir um kjör sín. Forðast má slíkan vanda með því að svara eftirfarandi spurningum:

- Hvaða verkefna og ábyrgðar er vænst af hverjum teymslið og hvaða ferli eða viðbrögð taka við ef einstaklingur fer út fyrir valdsvið sitt?
- Er skilgreint matstímabil þar sem teymsliðir ræða frammistöðu hvers annars? Ef svo er, hvernig er umræðunum stýrt og er til formlegt ferli fyrir þær?
- Hvað gerist ef teymsliður stendur ekki við væntingar um framlag eða ef óvæntir atburðir verða í lífi viðkomandi?

Stofnendasamningurinn ætti einnig að lýsa varaáætlun ef rekstrinum verður ekki haldið áfram. Eftirfarandi spurningar hjálpa til við að skilgreina næstu skref og þeim þarf að svara áður en starfsemi hefst:

- Hvernig verður slitum frumkvöðlaverkefnisins háttað ef það ber ekki árangur?
- Hvað verður um eignirnar og hvernig verða skuldirnar greiddar?
- Hvernig er tekin ákvörðun um að slíta verkefninu og gera upp eignir þess?
- Hvað verður um tækifærið sem upphaflega var greint? Má teymsliður nýta hugmyndina með öðru teymi eða hrinda henni í framkvæmd með öðru viðskiptalíkani?

Eftir að starfsemi hefst verður flóknara að ræða þessi atriði, því frumkvöðlateymið er þá niðursokkið í ýmis upphafsverkefni og nýjar upplýsingar hafa áhrif á afstöðu þess. Auk framangreindra atriða ætti stofnendasamningurinn að tilgreina lagalegt rekstrarform, skiptingu eignarhalds, þ.e. hvernig eigin fé skiptist við næstu fjármögnunarlotu eða þegar

ávöxtun verkefnisins er innleyst, og ákvæði um útkaup eða endurkaup. (Sjá Frumkvöðlaferlið og leiðir þess um stig lífsferils frumkvöðlaverkefnis, þar á meðal lokastig uppskeru, umskipta og endurfæðingar fyrirtækis.)

Endurkaupaákvæðið tekur til þeirra aðstæðna þegar teymsliður yfirgefur verkefnið fyrir næstu fjármögnunarlotu eða uppskeru vegna innri ágreinings, veikinda, andláts eða annarra atvika. Það á að tilgreina skýrt greiðslur og skiptingu hagnaðar, að teknu tilliti til þess sem endurfjárfest er í verkefninu. Umræður um atriðin skapa samkomulag milli allra teymsliða um hvernig bregðast skuli við slíkum aðstæðum. Endurkaupaákvæðið ætti einnig að fela í sér ferli til úrlausnar ágreinings og samkomulag um hvernig niðurstöðunni verður hrint í framkvæmd. Ef stofnendasamningurinn lýsir nákvæmlega hvernig farið er með þessi atriði má koma í veg fyrir árekstra og jafnvel lagalegan ágreining síðar.

Ef viðskiptaengill er í frumkvöðlateyminu hefur hann yfirleitt síðasta orðið um þessar spurningar. Við bestu aðstæður hefur viðskiptaengillinn reynslu af gerð stofnendasamnings og getur veitt dýrmæta innsýn í vinnuna við skjalið. Algeng leið, með hliðsjón af þeim tíma sem viðskiptaengillinn hefur til ráðstöfunar, er að frumkvöðlateymið ræði skjalið og komi sér saman um endanlega gerð þess. Viðskiptaengillinn fer síðan yfir það og veitir lokasamþykki. Kaflinn Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum getur nýst þér við að fullgera stofnendasamninginn.

Þegar formleg yfirlýsing um framtíðarsýn og stofnendasamningur liggja fyrir getur verið rétt að fá lögmann til að meta skjölin. Slík yfirferð getur leitt í ljós eyður eða ákvarðanir sem ekki eru nógu skýrt orðaðar. Þegar yfirfarin skjöl berast aftur ætti teymið að fara á ný yfir þau til að staðfesta samkomulag. Séu allir ánægðir með skjölin ætti hver meðlimur frumkvöðlateymisins að undirrita þau og fá afrit. Ákveði teymið síðar að breyta þurfi yfirlýsingunni um framtíðarsýn eða stofnendasamningnum má gera viðauka, enda samþykki allir aðilar breytingarnar.

Tvö önnur formleg skjöl sem teymið gæti íhugað eru trúnaðarsamningur og samningur um samkeppnisbann. Láta má skjölin taka til alls starfsfólks, þar á meðal stofnteymisins, og íhuga að láta þau einnig ná til annarra sem leggja verkefninu lið, svo sem verktaka. Undirritandi trúnaðarsamnings skuldbindur sig til að greina ekki frá upplýsingum um verkefnið. Skjalið getur meðal annars tekið til viðskiptaleyndarmála, lykilviðskiptavina og annarra upplýsinga sem hafa mikið gildi fyrir verkefnið eða geta nýst samkeppnisaðila. Í samningi um samkeppnisbann kemur fram að undirritaður aðili muni ekki starfa fyrir samkeppnisaðila meðan hann vinnur að verkefninu og yfirleitt heldur ekki í tiltekinn tíma eftir að hann yfirgefur það. Tímabilið er oft eitt ár en getur verið lengra eftir þeirri sérþekkingu eða þeim hugverkaréttindum sem fráfarandi teymsliður býr yfir.

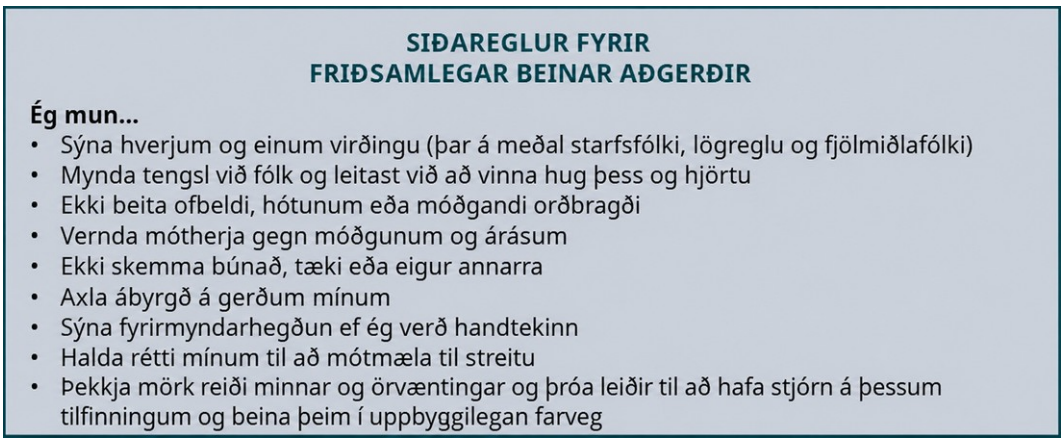
15

Fyrirtækjamenning og siðareglur

Samhliða gerð þessara formlegu skjala ætti stofnteymið að ákveða hvers konar menningu það vill byggja upp í verkefninu. Fyrirtækjamenning skipulagsheildar er helst samsett úr hegðun og viðhorfum sem styðja við árangur hennar. Þegar gengið er inn í fyrirtæki má til dæmis finna fyrir ys og miklum umsvifum eða rólegu og hófstilltu andrúmslofti. Þessi hughrif spretta af menningu skipulagsheildarinnar. Bera má saman heimsókn í hágæða skartgripaverslun og skyndibitastað; menning fyrirtækjanna er greinilega ólík. Sé verkefnið

mjög kvikt, með hröðum ákvörðunum og stöðugum breytingum, þarf menningin að styðja slíka starfsemi. Teymið kann að vilja skapa menningu þar sem unnið er af kappi og lífsins notið af sama krafti. Þá ætti að hvetja fólk til að mynda teymi óformlega og ræða málin þegar þörf krefur. Ekki ætti að koma á skrifræðismenningu þar sem samþykki þarf fyrir öllum fundum og ræða þarf ákvarðanir ítarlega áður en hafist er handa. Mörg tæknifyrirtæki styðja slíka menningu. Opið skrifstofurými, sem skapar tækifæri til samstarfs við vinnufélaga, styrkir hana. Borðtennisborð og eldhús geta einnig hvatt til samskipta. Jafnvel opnunartími mótar menninguna, annaðhvort með því að hvetja starfsfólk til að velja sér vinnutíma eða takmarka hann með aðgangsstýringu. Skrifræðislegra umhverfi getur hins vegar hentað verkefni sem á árangur sinn undir því að fylgja ytri reglum og fara með mjög viðkvæmar eða persónulegar upplýsingar. Slík menning einkennir margar fjármálastofnanir. Menning banka gefur til kynna að innistæður séu öruggar; ferli og kerfi eiga að styrkja traust til þess að bankinn fari vel með fjármuni viðskiptavina.

Ferlið við að skilgreina menninguna ætti að fela í sér að frumkvöðlateymið semji siðareglur. Sumar skipulagsheildir semja siðareglur með leiðbeinandi meginreglum en aðrar lýsa ítarlega hvað telst viðunandi og hvað ekki. Siðareglur verkefnisins ættu að samræmast framtíðarsýn þess, þeirri menningu sem stefnt er að og gildum frumkvöðlateymisins. Við gerð þeirra þarf að taka tillit til fólks innan fyrirtækisins og samfélagsins í heild. Siðareglur fjalla um gildi skipulagsheildarinnar og siðferðileg álitaefni. Tilgangur þeirra er að leiðbeina starfsfólki svo athafnir þess samræmist æskilegri hegðun. Sértæk dæmi sem eiga við um verkefnið geta skýrað æskilega hegðun enn frekar. Siðareglur eru af ýmsu tagi; meginatriðið er að semja reglur sem styðja þau gildi og þá hegðun sem ætlunin er að efla um alla skipulagsheildina. Mynd 15.2 og mynd 15.3 sýna tvær leiðir til að semja siðareglur sem falla að menningu og framtíðarsýn fyrirtækisins. Fyrra dæmið gæti hentað verkefni sem sinnir hagsmunabaráttu og vill byggja leiðsögn um hegðun starfsfólks á almennum meginreglum. Síðara dæmið byggist hins vegar á ítarlegri reglum. Dæmin undirstrika hve mikilvægt er að siðareglur samræmist þeim viðhorfum og þeirri menningu sem ætlunin er að efla í verkefninu.



Mynd 15.2 Þetta dæmi sýnir hvernig siðareglur þurfa að falla að sérstökum þörfum hverrar skipulagsheildar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

SIÐAREGLUR	
Fylgni við öll lög	Starfsfólk skal fara að öllum lögum, þar á meðal lögum um mútur, svik, verðbréf, umhverfismál, öryggi og ráðningarsambönd.
Spilling og svik	Starfsfólki er óheimilt að þiggja tilteknar tegundir gjafa og risnu frá viðskiptavinum, birgjum eða samstarfsaðilum. Mútur eru bannaðar undir öllum kringumstæðum.
Hagsmunaárekstrar	Starfsfólk skal upplýsa um og/eða forðast persónulega, fjárhagslega eða aðra hagsmuni sem gætu haft áhrif á getu þess til að sinna starfsskyldum sínum.
Eignir fyrirtækisins	Starfsfólk skal ganga af virðingu og varkárni um eignir fyrirtækisins, misnota þær ekki og vernda húsnæði, aðstöðu og aðrar efnislegar eignir þess.
Stefna um netöryggi og stafræn tæki	Starfsfólki er óheimilt að nota tæki fyrirtækisins eða internetaðgang sem það veitir til að sækja eða hlaða upp ósiðlegu, móðgandi eða ólöglegu efni; senda trúnaðarupplýsingar til óviðkomandi aðila; dreifa kvikmyndum, tónlist eða hugbúnaði með ólögmætum hætti; eða heimsækja mögulega hættuleg vefsvæði sem geta stefnt öryggi nets og tölva í hættu.
Stefna um samfélagsmiðla	Starfsfólki er heimilt [eða óheimilt] að nota persónulega samfélagsmiðlareikninga í vinnunni, en ætlast er til að það sýni ábyrgð, fylgi stefnum fyrirtækisins og viðhaldi framleiðni.
Kynferðisleg áreitni	Starfsfólki er óheimilt að sýna óvelkomna eða óæskilega kynferðislegu tilburði, óska eftir kynferðislegum greiða eða viðhafa aðra munnlega eða líkamlega hegðun af kynferðislegum toga. Það er ávallt rangt að skilyrða stöðuhækkun, umbun, þjálfun eða önnur starfstengd fríðindi við að óvelkominni hegðun af kynferðislegum toga sé tekið.
Virðing á vinnustað	Starfsfólk skal sýna samstarfsfólki á öllum stigum virðingu. Hvorki óviðeigandi né ólögleg hegðun verður liðin.

Mynd 15.3 Þessar siðareglur fjalla um hefðbundnari og almennari viðfangsefni en fyrra dæmið. Siðareglur þurfa í öllum tilvikum að taka mið af sérstöðu verkefnisins og sýna hvernig þær samræmast þeirri forystu og menningu sem ætlunin er að byggja upp. 1 (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

15

1

Orðalag að hluta aðlagað frá stefnu bandaríska utanríkisráðuneytisins um kynferðislega áreitni: https://www.state.gov/s/ocr/c14800.htm.

Fyrr var rætt um mikilvægi þess að leiðandi frumkvöðullinn hefði frumkvæði að því að kanna viðskiptaþekkingu fjárfestisins og kynna sér fyrri reynslu hans af fjármögnun

frumkvöðlaverkefna. Siðareglur eru annað svið sem frumkvöðlateymi fara oft hratt yfir. Þau taka upp almennar reglur í stað þess að átta sig á að móta þarf mörg viðfangsefni, orðalag og meginreglur sérstaklega fyrir verkefnið. Dæmin tvö sýna hve ólík atriði siðareglur geta tekið til og hvers vegna reglur verkefnisins þurfa að samræmast fyrirhuguðum viðskiptaháttum og styðja við árangur verkefnisins.

Þessi undirbúningsskjöl ætti að laga að frumkvöðlateyminu og þeirri hegðun sem ætlunin er að efla svo að verkefnið nái árangri. Staðlað orðalag og eyðublöð um þessi efni eru tiltæk á netinu, en slíkar almennar fyrirmyndir eru ekki hannaðar með sérstakar þarfir verkefnisins eða teymisins í huga. Tíminn sem fer í að ræða og undirbúa skjölin skilar sér í vönduðum skjölum og samstillir framtíðarsýn, markmið og drauma frumkvöðlateymisins fyrir verkefnið.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Siðareglur Google

Farðu yfir siðareglur Google með hliðsjón af gerð eigin siðareglna. Hvað líkar þér við reglur Google? Hverju myndir þú breyta? Hvernig hjálpar þetta dæmi þér við að semja siðareglur fyrir verkefnið þitt?

Rekstrarskref við upphaf starfsemi

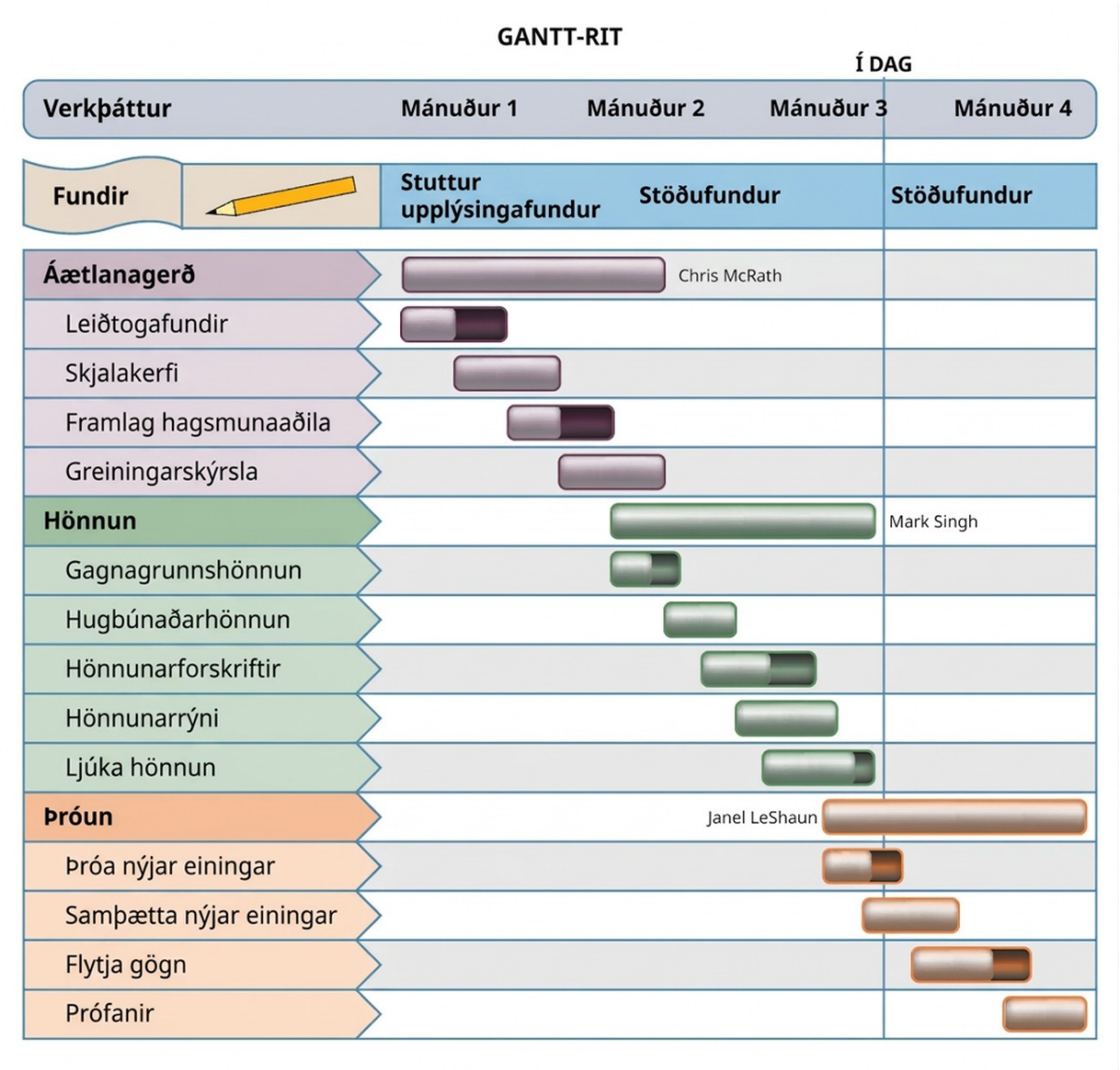
Næsta verkefni er að gera yfirlit um rekstrarskrefin í ferlinu við að stofna frumkvöðlaverkefnið. Góð leið er að gera yfirlitsrit sem sýnir hvernig halda skuli áfram. Markmiðið er að greina hvaða aðgerðir þarf að vinna fyrst. Ef fyrirtækið þarf til dæmis blástursofn, hve langur tími líður frá pöntun þar til ofninn berst? Ef tíu starfsmenn þarf til að undirbúa og pakka vörunni handvirkt, hve langan tíma tekur að taka viðtal við hvern og einn og ráða hann? Samkvæmt Glassdoor tók ráðningarferlið 23 daga árið 2014 og virðist lengjast eftir því sem skipulagsheildir gera sér betur grein fyrir mikilvægi þess að ráða rétta einstaklinginn.2 Hvað með þjálfun? Þarf starfsfólk þjálfun í vörunni eða ferlum verkefnisins áður en starfsemi hefst? Greina þarf hvað verður að vera tilbúið og telja síðan aftur á bak frá æskilegum upphafsdegi til að tímasetja undirbúninginn sem styður við árangur fyrirtækisins. Oft er sagt að tímasetningin skipti öllu. Frumkvöðlar þurfa ekki aðeins að finna rétta tímann til að hefja verkefnið heldur einnig að samstilla alla upphafsvinnuna rétt.

2

Teymi Glassdoor. „Hve langan tíma ætti ráðningarviðtalsferlið að taka?“ 18. júní 2015. https://www.glassdoor.com/blog/long-interview-process/

Hér fyrir neðan er dæmi um Gantt-rit, aðferð til að fylgjast með verkefna- eða aðgerðalista eftir tímabilum. Nýta má tækið til að greina og tímasetja þau rekstrarskref sem þarf að ljúka til að hefja frumkvöðlaverkefnið. Ein leið við gerð Gantt-rits er að hver teymsliður geri sjálfstætt lista yfir þær rekstraraðgerðir eða verkefni sem þarf til að hefja starfsemina og falla undir hans verksvið. Teymið getur síðan sameinað listana og rætt eina heildarskrá. Það skýrir hver leggur sitt af mörkum til hvers verkefnis eða ber ábyrgð á því. Næst gerir hver teymsliður eigið Gantt-rit eftir verkefnalista sínum: tilgreina þarf tímann fyrir hvert verkefni, þar á meðal skref sem verða að gerast í ákveðinni röð vegna þess að eitt getur ekki hafist fyrr en öðru er lokið. Að því loknu kemur allt teymið aftur saman og gerir eitt heildstætt Gantt-rit.

Það tryggir að tekið sé tillit til þess hvernig verkefni teymsliða eru háð hvert öðru. Greina þarf þessi skilyrði og tengsl milli verkefna og gera ráð fyrir þeim í heildartímaáætluninni. Á mynd 15.4 sést til dæmis að Mike Smith getur ekki prófað kerfið fyrr en Sam Watson hefur þróað kerfiseiningarnar, en það verkefni getur aftur ekki hafist fyrr en Mike Smith hefur skjalfest núverandi kerfi. Þegar ritið er tilbúið þarf að ákveða hver beri ábyrgð á að ljúka hverri aðgerð samkvæmt tímalínu Gantt-ritsins.



Mynd 15.4 Þetta dæmi um Gantt-rit sýnir hvernig aðgerðir eru skráðar og framvinda þeirra rakin með tímanum til að auðvelda skipulagningu og áætlun um röð aðgerða. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

15

Frekari upplýsingar um notkun Gantt-rits til að fylgjast með þeim aðgerðum sem styðja upphaf frumkvöðlaverkefnisins og skipuleggja þær eftir nauðsynlegri tímalínu eru í Tillögum að viðbótarefni. Einnig getur verið gagnlegt að leita annarra heimilda að dæmum um hvernig frumkvöðlar hafa unnið úr rekstrarskrefunum við upphaf starfsemi.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessum TED-fyrirlestri segir Paul Tasner frá því hvernig hann skipti um starfsferil 66 ára gamall. Saga hans undirstrikar að heimur frumkvöðlastarfs stendur öllum opinn óháð aldri, kynþætti, bakgrunni, heilsu eða búsetu. Í fyrirlestrinum nefnir hann ýmis verkefni og reynslu sem hann þurfti að ganga í gegnum til að skilja ferlið við að hefja frumkvöðlaverkefni sitt. Hvað sem líður fyrri reynslu felur upphaf nýs verkefnis í sér nýja reynslu og nýjar ákvarðanir.

Vakti myndbandið hugmyndir um stofnun nýs verkefnis sem tengist eldri frumkvöðlum? Hvernig gætir þú stutt þennan hóp eða byggt upp tengslanet sem skapar stuðningssamfélag fyrir þennan stóra hluta mannfjöldans?

Atriði sem huga þarf að við upphaf starfsemi

Gott ráð við upphaf nýs frumkvöðlaverkefnis er að átta sig fljótt á því þegar svör eða upplýsingar skortir til að taka bestu ákvarðanirnar. Á fyrstu stigum verkefnisins er óvissan mikil og þörfin fyrir lipurð og skyndileg viðbrögð sömuleiðis. Jafnvel getur verið erfitt að ákvarða nákvæmlega hvenær verkefni telst orðið nýtt frumkvöðlaverkefni. Á að miða við þegar nauðsynleg leyfi eða skattkennitala fást, þegar fyrsta salan fer fram, þegar fjármunir eru fyrst lagðir í verkefnið eða eitthvað annað viðmið?

Einnig er mikilvægt að hafa lokamarkmið verkefnisins í huga, oft orðað sem að „hafa endalokin í huga frá upphafi“. Mörg mjög árangursrík verkefni afla til dæmis aldrei neinna sölutekna. Það fer eftir framtíðarsýn frumkvöðlateymisins og viðskiptalíkaninu sem er valið hvort verkefnið geti orðið mjög verðmætt við uppskeru, þ.e. þegar það er selt. Viðskiptaengillinn ræður þessari ákvörðun oft. Viðskiptaenglar hafa gjarnan sjálfir stofnað og selt frumkvöðlaverkefni og eiga því fjármuni til að fjárfesta í nýjum verkefnum. Yfirleitt gerir viðskiptaengill ráð fyrir að innleysa eignarhlut sinn einhvern tíma í framtíðinni. Slíkir fjárfestar hafa ekki áhuga á að halda eignarhlut til langs tíma heldur vænta þess að verkefnið vaxi þar til annað fyrirtæki kaupir það. Þessi útkaup nefnast einnig uppskera verkefnisins. Þá fær viðskiptaengillinn þann hluta söluverðsins sem samsvarar eignarhlut hans í nýja verkefninu. Vegna þessa ferlis er frumkvöðlum oft ráðlagt að hafa endalokin í huga frá upphafi. Sé markmiðið að selja verkefnið öðru fyrirtæki er skynsamlegt að greina hugsanlegan kaupanda áður en verkefnið hefst. Á þessu stigi er það auðvitað aðeins ósk eða von; hvorki er hægt að krefjast né gera ráð fyrir að annað fyrirtæki hafi áhuga á nýja verkefninu. Hins vegar má hanna verkefnið með lokamarkmiðið að leiðarljósi og taka ákvarðanir sem styðja það.

Líttu á YouTube sem dæmi, sprotafyrirtæki sem hafði engar sölutekjur en Google keypti fyrir hlutabréf að verðmæti 1,65 milljarða Bandaríkjadala. Stofnteymið, fyrrverandi samstarfsfólk hjá PayPal, skildi að verið var að þróa tækni til myndbandsleitar og sá að fyrirtæki á borð við Google myndu síðar vilja vettvang fyrir miðlun myndbanda. Tíminn var stuttur frá því að YouTube hóf að styðja myndbandsmiðlun árið 2005 þar til Google keypti það árið 2006, aðeins 21 mánuði síðar. Dæmið sýnir skýrt hve mikilvægt er að hafa endalokin í huga frá upphafi.

FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Nýstárleg hugmynd að kveðjukortum

Eru tengsl milli skipahönnunar og kveðjukorta? Flestir myndu fljótt svara því neitandi, enda virðast hugmyndirnar óskyldar. Wombi Rose og John Wise lærðu hins vegar skipahönnun. Wise fór síðan til Louisiana til að starfa hjá nýju bátasmíðafyrirtæki, en þeir Rose hittust aftur og ákváðu að stofna nýtt verkefni. Á ferðalagi um Víetnam kynntust skipahönnuðirnir tveir pappírsskurðaraðferðinni kirigami. Hún líkist origami en pappírinn er skorinn í stað þess að vera brotinn. Verkfræðingarnir áttuðu sig á að sami hönnunarhugbúnaður og notaður er við skipasmíði gæti nýst til að búa til þrívíða pappírshluti. Þrátt fyrir minnkandi sölu í kveðjukortageiranum ákváðu frumkvöðlarnir að fara inn á markaðinn með nýrri nálgun. Kirigami-listaverkið liggur flatt þar til umslagið er opnað og þá sprettur þrívíður hlutur upp. Lovepop, heiti kveðjukortalínunnar, hefur vaxið og er nú með 30 starfsmenn og 6,7 milljónir Bandaríkjadala í tekjur.3

3

Stephanie Schomer. „Þetta vinsæla kveðjukortafyrirtæki notar þrívíddarhönnun og origami til að sigra Hallmark.“ Inc. júní 2017. https://www.inc.com/magazine/201706/stephanie-schomer/lovepop-greeting-card-design-awards-2017.html

Hvað bendir til þess að Rose og Wise hafi fylgt hugmyndinni um að hafa endalokin í huga frá upphafi? Ef þeir fylgdu ráðinu og þú værir í teyminu, hvenær myndir þú byrja að leita að kaupanda að fyrirtækinu? Hvaða áfanga myndir þú velja sem viðmið fyrir uppskeru fyrirtækisins? Íhugaðu hvaða aðgerðir gætu hámarkað söluverðið.

Að hefja frumkvöðlaverkefni er einstök reynsla fyrir hvert teymi og hvert verkefni. Nýjar aðstæður og óvissa skapa bæði áskoranir og ný tækifæri til náms. Það styrkir árangur teymisins að samþykkja að margir möguleikar séu fyrir hendi og átta sig á mikilvægi rannsókna og umræðna um aðgerðir. Viðskiptaenglar búa yfir mikilli þekkingu og vegna eignarhlutar síns í verkefninu ættu þeir að taka þátt í öllum umræðum. Sé viðskiptaengill í teyminu felst aukinn styrkur í að geta nýtt sér sérþekkingu hans til stuðnings verkefninu. Með samstarfi við viðskiptaengil sem deilir framtíðarsýn teymisins og rannsóknum á ákvörðunarkostum aukast líkur verkefnisins á árangri. Þótt þessar ákvarðanir geti virst erfiðar fjallar næsti kafli um hvernig nálgast megi þær og hvaða hlutverki tilfinningaleg tengsl við verkefnið og teymið gegna í þeim.

15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum

15

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kafla átt þú að geta:

- Áttað þig á að hugrænar skekkjur geta grafið undan árangri frumkvöðlaverkefnisins

- Greint helstu viðvörunarmerki um vanda
- Greint á milli tilfinningalegra þátta sem koma við sögu í erfiðum ákvörðunum

Nú þegar þú hefur undirbúið frumkvöðlaverkefnið og getur hafið það skulum við skoða viðskiptaáætlunina og forsendurnar sem þú gafst þér við gerð hennar. Hélst þú skrá yfir forsendurnar? Uppfærðir þú þær þegar ný gögn og upplýsingar bentu til að leggja ætti sumar upphaflegar hugmyndir til hliðar? Skilgreindir þú tímalínu áfanga í viðskiptaáætluninni? Mettir þú áhættuna til fulls og gerðir áætlanir um að draga úr henni? Nauðsynlegt er að íhuga þessar spurningar áður en starfsemi hefst. Þegar verkefnið tekur á sig mynd ættir þú að fara aftur yfir forsendurnar og skilgreinda áfanga. Spyrðu eftirfarandi spurninga:

- Eru forsendurnar enn raunhæfar?
- Er frumkvöðlaverkefnið á áætlun miðað við tilheyrandi áfanga?
- Þarftu að taka tillit til breytinga sem hafa orðið í atvinnugreininni sem þú hyggst fara inn á? Hefur samkeppnin breyst? Hafa nýjar reglur tekið gildi?

Ef þú fylgist með breytingum og berð þær saman við fyrri forsendur getur þú endurmetið hvort breyta þarf áætlun, forsendum eða áföngum. Eftir að verkefnið hefst ætti reglulega að fara yfir forsendur og áfanga. Hvað hefur breyst ef spár og áfangar standast ekki? Hvaða ákvörðunum þarf að breyta til að styrkja stöðu verkefnisins og líkur þess á árangri? Gangi verkefninu betur en vænst var ætti að greina hvers vegna það fer fram úr fjárhagsspám.

Mikilvægt er að snúa aftur að viðskiptaáætluninni og íhuga viðbrögð ef forsendurnar reynast rangar. Þá má forðast stigvaxandi skuldbindingu ef áföngum er ekki náð. Stigvaxandi skuldbinding lýsir því þegar frumkvöðull bindur sig svo fast við fyrirhugaða aðgerð að hann missir sjónar á raunverulegri stöðu verkefnisins. Hann hunsar viðvörunarmerki og telur að meiri vinna eða auknir fjármunir geti þvingað fram árangur. Þegar frumkvöðull hefur bundist verkefninu svo sterkum böndum og vinnur af ástríðu að því að halda fyrirtækinu á floti getur hann glatað þeirri einbeitingu og hlutlægni sem þarf til að taka skynsamlegar ákvarðanir. Hann kann þá að bregðast einungis við aðstæðum, þrjóskast við eða hunsa merki sem ættu að sýna að endurmeta þarf stöðuna.

Stigvaxandi skuldbinding kemur í veg fyrir að frumkvöðull viðurkenni að stefnubreytingar sé þörf. Eins og fram kom í kaflanum Vöxtur og farsæl markaðssetning er stefnubreyting í frumkvöðlastarfi viðbragð við því að núverandi aðferð, nálgun, ferli eða hugmynd virkar ekki. Hún verður þegar frumkvöðlar átta sig á að breytinga sé þörf og taka aðra stefnu.

Hugrænar skekkjur og viðvörunarmerki um vanda

Mörkin geta verið mjó milli trúar á eigin getu og verðmæti verkefnisins annars vegar og afstöðu sem hunsar nýjar upplýsingar eða niðurstöður hins vegar. Frumkvöðlar þurfa oft að standast gagnrýni og áskoranir. Þá treysta þeir svo vel á tækifærið og eigin getu til að byggja upp árangursríkt verkefni að gagnrýnin víkur. Hætta felst þó í að hlusta ekki á nýjar upplýsingar og endurmeta ekki eigin afstöðu til að forðast skekkjur. Cossette fór yfir tuttugu og fimm rannsóknargreinar um brjóstvitsreglur og hugrænar skekkjur frumkvöðla. Samkvæmt greiningunni eru ofmat á eigin getu og óhófleg bjartsýni þær tvær skekkjur sem eiga stærstan þátt í að frumkvöðull sjái ekki þörfina á að breyta verkefninu eða ljúka því. Aðrar ástæður fyrir því að verkefni er ekki lokið eru „lögmál smárra talna, stjórnblekking,

áætlanaskekkja, stigvaxandi skuldbinding, skekkja í þágu óbreytts ástands og baksýnisskekkja“,4 eins og sýnt er á mynd 15.5. Til að tryggja að verkefni sé slitið á réttum tíma þegar þörf krefur má skilgreina í viðskiptaáætluninni fyrirfram ákveðin öryggisviðmið. Þau kalla á að frumkvöðullinn meti hvaða aðgerðir þarf til að koma verkefninu aftur í heilbrigða stöðu og hvort slíkar aðgerðir séu skynsamlegar og framkvæmanlegar. Með því að skilgreina þessi viðbragðsviðmið og gera varaáætlanir áður en starfsemi hefst má koma í veg fyrir að frumkvöðull festist í slíkum skekkjum, til dæmis óhóflegri skuldbindingu og því að verja auðlindum í óleysanlegar aðstæður. Næst skoðum við nánar þessar skekkjur og hugsanleg lykilvandamál sem reyna á ákvarðanir okkar og árangur verkefnisins.

4 Pierre Cossette. „Brjóstvitsreglur og hugrænar skekkjur frumkvöðla: yfirlit rannsókna.“ Journal of Small Business & Entrepreneurship, 27 (5), 471–96. nóvember 2015. doi:10.1080/08276331.2015.1105732



Mynd 15.5 Skekkjurnar á myndinni geta stuðlað að því að verkefnið mistakist. Vitund um þær veitir tækifæri til raunhæfs stöðumats. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Eins og fram kemur í rannsókn Cossette vísar lögmál smárra talna til þess að markhópurinn sé ekki nógu stór eða að ekki takist að laða að stærri markhóp. Stjórnblekking felst í því að frumkvöðull telji sig geta neytt markaðinn til að viðurkenna að verkefnið sé best eða að aukin þrautseigja muni skila jákvæðum niðurstöðum. Áætlanaskekkja lýsir þeirri tilhneigingu að gera of bjartsýna viðskiptaáætlun. Gish benti á að viðskiptaáætlun eigi að setja fram raunhæfar ákvarðanir og spár. Rannsóknir benda hins vegar til að traust á áætluninni geti fengið frumkvöðla til að telja hana nákvæma og styrkt trú þeirra á árangur verkefnisins, þótt viðskiptaáætlunin sé í raun of bjartsýn.5

5 J. Jeffrey Gish. „Að vanrækja áætlanagerð en ætla sér ekki að mistakast: kenning um bjartsýni frumkvöðla og viðskiptaáætlanagerð.“ Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2016 (1), 1. 30. nóvember 2017. doi:10.5465/AMBPP.2016.10945abstract

Skekkja í þágu óbreytts ástands er tilhneiging til að halda áfram fyrri hegðun eða byggja á fyrri upplýsingum af vana. Hún getur komið í veg fyrir að frumkvöðull sjái að ný aðgerð sé nauðsynleg, til dæmis skapandi eða nýstárleg breyting sem afstýrir fjárhagsvanda. Í staðinn getur hann haldið áfram að fylgja rótföstu mynstri eða venju. Baksýnisskekkja er sú trú að aðgerð eða atburður hafi verið fyrirsjáanlegur eftir á, þótt lítið sem ekkert hafi í raun bent til þess að atburðurinn myndi eiga sér stað.

Eins og sjá má tengjast mörg þessara vandamála oflæti frumkvöðulsins. Oflæti er óhófleg trú á sjálfan sig, ofmat eða stolt af eigin getu til að hafa áhrif á niðurstöður ákvarðana þegar aðrir þættir ráða mestu.

Auk þessara áskorana er skortur á tiltæku handbæru fé eitt helsta viðvörunarmerkið. Útgjaldahraði er sá hraði sem verkefnið gengur á handbært fé sem þarf til að viðhalda rekstrinum: meira fé streymir út en inn í fyrirtækið (sjá aftur útgjaldahraða í Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki). Skortur á eftirlitskerfum getur stuðlað að of mikilli notkun handbærs fjár. Sama gildir um mikla sóun í framleiðslu, skort á eftirfylgni við innheimtu og litla birgðaveltu sem leiðir til mikillar sóunar, til dæmis á viðkvæmum vörum.

Ósamræmi milli óska markhópsins og þeirrar vöru eða þjónustu sem boðin er getur einnig skapað vanda. Sama gildir um ranga verðlagningu eða skort á réttri hæfni hjá starfsfólki eða stofnteymi. Stærstu mistök frumkvöðuls geta þó verið að gera eingöngu ráð fyrir árangri. Með víðsýni getur frumkvöðull séð hvernig verkefnið víkur í raun frá áætluninni og notað það sem tilefni til að endurmeta verkefnið frá nýju sjónarhorni.

Ákvarðanataka til að sigrast á áskorunum

Skoðum nú hvernig endurmeta megi verkefnið og hvaða breytingar geti fært það í aðra framtíð en upphaflega var séð fyrir. Lítum á raunverulega sögu úr lífi Stacy Madison, frumkvöðulsins sem stofnaði Stacy's Pita Chips. Madison hafði menntun í félagsráðgjöf en var óánægð með starfsvalið og ákvað því að opna samlokuvagn í miðborg Boston. Eftir því sem reksturinn naut meiri vinsælda lengdust biðraðirnar. Þegar viðskiptavinir komust loks að afgreiðslugluggunum voru þeir oft pirraðir og óánægðir með biðina. Madison og teymi hennar ræddu hvað gera mætti fyrir fólk sem þreyttist á biðröðinni. Þau fengu þá hugmynd að skera beyglur í flögurstærð, baka bitana með ólífuolíu og gefa þeim sem biðu. Viðskiptavinir elskuðu beygluflögurnar og báðu um þær við afgreiðslugluggann. Fyrst útskýrði teymið að flögurnar væru ekki til sölu heldur gefnar svöngu fólki í biðröðinni. Eftir að hafa heyrt beiðnina aftur og aftur endurmat Madison samlokureksturinn og íhugaði hvort hún ætti fremur að framleiða beygluflögur. Sagan endaði vel: Madison seldi Frito-Lay pítuflögufyrirtæki sitt fyrir 65 milljónir Bandaríkjadala.[6] Dæmið minnir á að við upphaf verkefnis þurfum við að vera víðsýn og taka eftir óvæntum mynstrum og nýjum upplýsingum sem geta leitt í aðra átt en upphaflega áætlunin gerði ráð fyrir.

6

Katie Morell. „Sagan að baki Stacy's Pita Chips." Open Forum. 11. maí 2012. https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/the-story-behind-stacys-pita-chips/

Áskoranir vegna breytinga á starfsmannahaldi

Vandi í nýju verkefni getur tengst frumkvöðlateyminu, fólkinu í upphaflega stofnteyminu og þörfinni á að breyta skipan teymisins. Hvaðan komu einstaklingarnir í stofnteyminu? Eru sumir þeirra gamlir vinir eða fjölskyldumeðlimir? Hvaða hæfni eða þekkingu færa þeir verkefninu? Nýtist þessi hæfni og þekking verkefninu? Og síðast en ekki síst, eru þeir besti kosturinn í hlutverki sínu eftir að reksturinn er kominn af stað? Svörin skýra hvort teymisliðir henti verkefninu til lengri tíma. Stofnteymið lagði eflaust fram eldmóð og hugmyndir sem hjálpuðu til við að greina og móta hugsanlegt nýtt verkefni. Teymisliðir lögðu líklega einnig hugmyndir og efni til viðskiptaáætlunarinnar, en þarfir verkefnisins breytast með tímanum. Stjórnendur vaxandi verkefnis þurfa að gera sér grein fyrir að breyttar þarfir geta kallað á breytingar í stofnteyminu og hæfni starfsfólks.

Til að ná árangri þurfa teymið og starfsfólkið að samræmast þörfum verkefnisins. Frumkvöðlar hefja stundum rekstur með fólki sem taldi hugmyndina góða og tækifærið raunverulegt og stuðningsvert. Það fólk býr þó ef til vill ekki yfir þeirri þekkingu, leikni og getu sem þarf til að styðja verkefnið þegar það vex. Vinir og fjölskyldumeðlimir hafa oft svipaða hæfni og áhugamál. Því getur of margt fólk í verkefninu búið yfir sömu hæfni, eða ósamræmi skapast milli þess sem verkefnið þurfti áður og þess sem það þarfnast nú.

Annar vandi í mannauðsmálum er þegar upp kemst um siðlausa hegðun sem brýtur gegn siðareglunum í undirbúningsskjölunum. Samkvæmt skýrslu National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce frá 2014 tengdust 60 prósent tilkynntra brota einstaklingi með stjórnunarvald.[7] Niðurstöðurnar undirstrika mikilvægi þess að semja siðareglur sem samræmast þeim gildum sem þarf til að styðja árangur skipulagsheildarinnar. Þegar frumkvöðull finnur fyrir þrýstingi til að hegða sér siðlaust til að afla nýrra viðskipta eða forða fyrirtækinu frá fjárhagsvanda getur slík hegðun orðið freistandi. Fyrst 60 prósent siðlausra athafna eiga sér stað á stjórnunarstigi er ljóst að íhuga þarf fyrir fram hvernig forðast megi þessa hættulegu stöðu. Í skýrslunni er einnig hvatt til að koma í veg fyrir hugsanlegan vanda með algjöru umburðarleysi gagnvart níðandi hegðun, lygum, mismunun og kynferðislegri áreitni. Athyglisvert er að alvarleg brot á reglum reyndust sjaldgæf en lúmskari „viðvarandi og stöðug hegðun, svo sem níðandi og ógnandi hegðun, virðist algengari“.[8] Það tengist fyrri umræðu um mikilvægi viðeigandi menningar. Sé óæskileg hegðun algeng bendir það til að menningin styðji hana. Í skýrslunni kom einnig fram að „tíðni brota endurspeglar styrk siðferðismenningar fyrirtækisins“ og að „Í 60% af brotum í fyrirtækjum með sterka siðferðismenningu var um einstakt atvik að ræða“. Tíðni siðlausra athafna jókst eftir því sem siðferðismenningin veiktist.[9]

7
Siðfræðisetrið. National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce. 2014. https://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/National%20Business%20Ethics%20Survey.pdf

8
Siðfræðisetrið. National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce. 2014. https://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/National%20Business%20Ethics%20Survey.pdf

9

Siðfræðisetrið. National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce. 2014. https://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/National%20Business%20Ethics%20Survey.pdf

Ráðleggingar sömu skýrslu um eflingu siðlegrar hegðunar fela í sér aðgerðirnar á mynd 15.6.

STEFNUR OG FERLAR SEM STUÐLA AÐ SIÐFERÐILEGRI HEGÐUN
• Viðhalda skuldbindingu við siðferði og reglufylgni og stefna að forystu innan atvinnugreinarinnar. • Leggja áherslu á að efla starfsfólk og styrkja hollustu þess við fyrirtækið og langtímaárangur þess. • Þróa viðvarandi áætlanir og verklag til að fylgjast með misferli innan fyrirtækisins. • Þróa aðgerðir til að bregðast við algengustu tegundum misferlis. • Fræða starfsfólk um Dodd–Frank-lögin og önnur lög sem ætlað er að hvetja uppljóstrara til að stíga fram og vernda þá gegn hefndaraðgerðum.
Heimild: Samtök um siðferði og regluvörslu. National Business Ethics Survey 2014. http://ethics.org/research/nbes

Mynd 15.6 Í National Business Ethics Survey setur Stofnun um siðferði og regluvörslu fram stefnu og ferli sem hvetja til siðlegrar hegðunar. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Siðferði og samræmi starfsfólks við framtíðarvöxt og árangur verkefnisins eru ástæður til að endurmeta frumkvöðlateymið og starfsfólkið. Hreinskilnar umræður eru nauðsynlegar til að vernda framtíðarárangur verkefnisins og taka bestu ákvarðanirnar honum til stuðnings. Taka þarf fljótt á siðferðilegum áskorunum og helst fyrirbyggja þær svo ekki þurfi að bregðast við kreppu sem hefði mátt afstýra með menningu og siðareglum sem hvetja til réttrar hegðunar. Skynsamlegt er að setja framtíðarsýn verkefnisins skýrt fram í upphafi og fá stofnteymið til að samþykkja að mikilvægast sé að verkefnið lifi af. Siðleg hegðun er mikilvægur hluti þeirra umræðna.

Mannauðs- og vaxtaráskoranir

Áður en verkefnið hefst ætti stofnteymið að spyrja tveggja spurninga:

1. Hvað gerist ef verkefnið nær gríðarlegum árangri?
2. Hvað gerist ef verkefnið mistekst hrapallega?

Tilgangur spurninganna er að íhuga hvernig gert verður upp við auðlindir og skuldir áður en verkefnið byrjar að nota eða afla auðlinda. Ef ættingi eða vinur lagði sitt af mörkum með því að lána stofuna sína fyrir skipulagsfundi og kaupa pítsur til að halda orku í teyminu, á viðkomandi þá hlut í verkefninu? Nái verkefnið gríðarlegum árangri kann viðkomandi að telja sig eiga að fá fjárhagslegt endurgjald fyrir framlagið. Meginatriðið er að fólk breytist oft þegar miklir fjármunir eru í húfi eða verkefnið stendur á barmi ófara. Áætlun fyrir báðar öfgar veitir frumkvöðlateyminu ramma til að meta eigin væntingar og væntingar annarra sem koma að verkefninu áður en slíkar aðstæður skapast.

Í umræðunum ætti teymið einnig að koma sér saman um hvernig erfiðar ákvarðanir um starfsfólk verði teknar. Eru starfslokagreiðslur í boði og hver á þá rétt á þeim? Missir

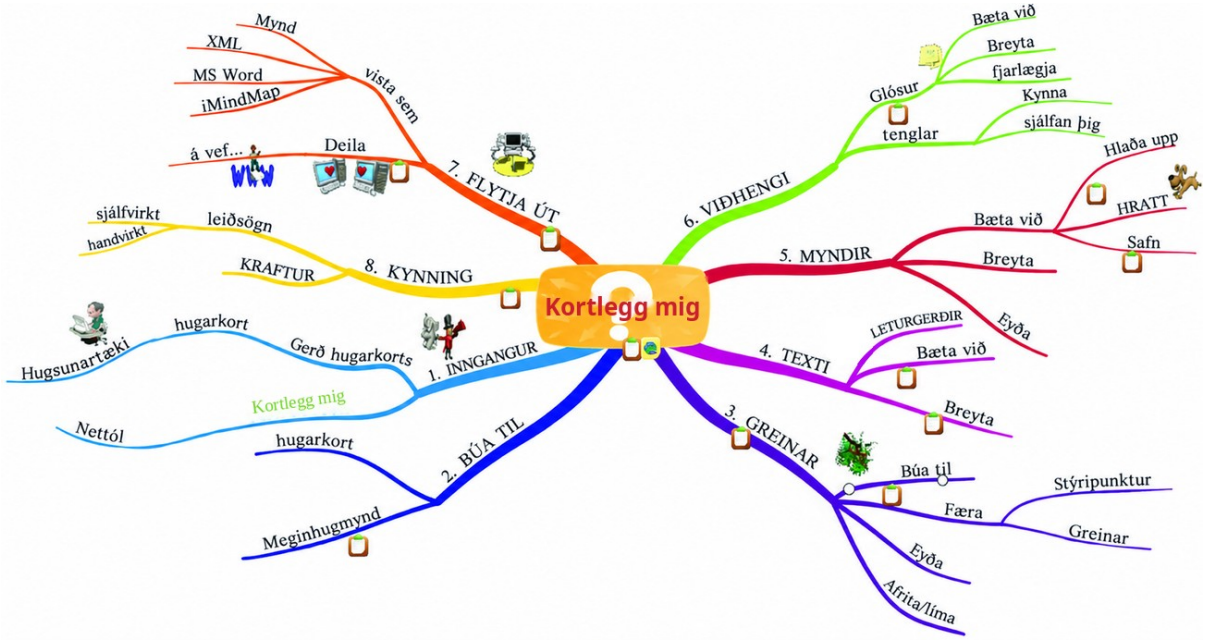
starfsfólk, og jafnvel fólk í stofnteyminu, rétt til framtíðarávinnings ef það hættir og verkefnið nær síðar árangri? Ef fjármögnuninni fylgja samningsbundnar skuldbindingar, hvernig er leyst úr brotthvarfi stofnteymisliðs? Verða nýir teymisliðir eða starfsmenn launþegar eða fylgir sumum störfum eignarhlutur og fjárhagslegur ávinningur við uppskeru verkefnisins? Ef spurningunum er svarað áður en verkefnið hefst má vernda sambönd, því að þá eru viðkvæmar ákvarðanir með langtímaafleiðingar orðaðar skýrt og samþykktar. Í ljósi þessara spurninga og vitundar um hvernig þarfir verkefnisins muni breytast getur verið rétt að yfirfara stofnendasamninginn til að tryggja skýrleika og samræmi við nýjar upplýsingar eða áhyggjur sem koma upp á stofnfasanum.

Áskoranir vegna lítillar sölu og fámenns viðskiptavinahóps

Mestu vonbrigðin kunna að verða þegar frumkvöðlateymið hefur lokið undirbúningi, aflað fjármögnunar og hafið rekstur en sér svo að salan skilar sér ekki. Markhópurinn flykkist hvorki á vefinn né starfsstöðina til að kaupa vöruna eða þjónustuna.

Margar ástæður geta legið að baki og því getur verið erfitt að finna lausn. Fyrsta skrefið er að kalla teymið saman og ræða hugsanlegar ástæður þess að áætluð sala hefur ekki náðst. Vandinn getur stafað af ófullnægjandi markaðssetningu, röngum markhópi, röngu dreifikerfi, röngum skilaboðum eða ávinningi í markaðsáætluninni eða skorti á þjálfun sölufólks og framlínustarfsfólks sem annast samband verkefnisins við viðskiptavini.

Ein leiðin að lausn er að greina vandann. Verkfæri sem hjálpa til við það eru meðal annars hugstormun, hugarkort og frekari rannsóknir. Hugstormun skapar frjálst flæði hugmynda til frekari könnunar og greiningar. Mikilvægast er að dæma engar hugmyndir: eftir því sem fleiri hugmyndir koma fram aukast líkurnar á að vandinn finnist. Hugarkort er önnur leið til að sjá vandann frá nýju sjónarhorni. Í miðju þess stendur vandamálið, til dæmis lítil sala. Frá miðjunni liggja greinar með öllum hugsanlegum orsökum, svo sem röngum markhópi og röngum markaðsskilaboðum. Síðan bætast undirgreinar við hverja megingrein. Myndir og litríkar skýringarmyndir styðja ferlið. Markmið hugarkorts er skapandi könnun vandans en ekki að þrengja strax sjónir að einni lausn. Myndrænir þættir hvetja heilann til skapandi hugsunar. Þegar kortið er tilbúið ætti að taka hlé frá vandanum. Þótt það virðist einkennilegt hefur einbeitingin við gerð hugarkortsins látið hugann vita að vandinn skipti máli. Þegar vikið er frá honum heldur hugurinn áfram að vinna úr honum ómeðvitað. Þannig getur skyndileg innsýn kviknað og þá verður auðveldara að skilja hvað er að gerast og hvað þarf að gera.



Mynd 15.7 Dæmi um hugarkort. Hugarkort geta aukið skilning og sköpunargáfu bæði við að skilja viðfangsefni eða vanda og finna tengsl. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Bæði hugstormun og hugarkort eru afbragðsverkfæri sem leiða til frekari rannsókna. Að lokinni þeirri vinnu ættir þú að skilja vandann betur og sjá skýrar hvað þarf að rannsaka. Þú ættir líka að sjá leiðir til að afla nýrrar innsýnar í litla sölu eða fámennan viðskiptavinahóp, til dæmis kannanir, rýnihópa eða ókeypis sýnishorn. Einnig má hefja nýja hugstormun eða gera nýtt hugarkort um svið sem fyrri umferðin leiddi í ljós. Fyrirliggjandi endurgjöf kann þegar að sýna stefnubreytingu sem færir verkefnið í nýja átt, eins og hjá Stacy Madison þegar hún hætti rekstri matarvagnsins og færði sig yfir í snakkframleiðslu. Önnur viðbrögð við lítilli sölu eða fáum viðskiptavinum eru að vekja athygli á fyrirtækinu í gegnum samfélagsmiðla. Skammtímahvatar geta hvatt markhópinn til viðbragða eða endurgjafar um vöruna.

ERUÐ ÞIÐ TILBÚIN?

Hugarkortagerð

Æfðu annaðhvort hugstormun eða hugarkortagerð með því að greina hugsanlegan vanda sem verkefnið þitt gæti staðið frammi fyrir. Settu að minnsta kosti fjórar greinar og fjórar undirgreinar á hugarkortið. Þegar þú hefur yfirfarið fullgert kortið skaltu greina minnst þrjár aðferðir sem nýta mætti til að rannsaka mikilvægasta viðfangsefnið sem kom í ljós við gerð þess. Nýttist æfingin vel? Hvernig gætir þú notað aðferðina síðar?

15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta ættir þú að geta:

- Greint hvaðan leita megi aðstoðar
- Útskýrt ávinning þess að leita aðstoðar
- Borið saman verkfæri sem styðja ákvörðun um hvaða ráðum skuli fylgja

Hér hefur verið fjallað um ýmsar áskoranir við að koma frumkvöðlaverkefni af stað, þær ákvarðanir sem frumkvöðlateymið þarf að taka og mikilvægi þess að viðurkenna þegar þekkingu skortir eða vandamál kemur upp. Auðveldara er að takast á við slík viðfangsefni þegar litið er á það sem eðlilegan hluta ferlisins að leita aðstoðar. Svo margir breytilegir þættir koma við sögu þegar nýtt verkefni er stofnað að enginn einn frumkvöðull getur haft öll svörin. Það er skynsamlegt að leita aðstoðar, því að það sýnir skilning á því hve flókið er að stofna og reka frumkvöðlaverkefni.

Tegundir aðstoðar

Sem betur fer stendur margs konar aðstoð til boða á sviði frumkvöðlastarfs og nærtækast er að byrja á eigin tengslaneti. Auk þess starfa hópar á staðar-, svæðis-, lands- og jafnvel alþjóðavísu sem geta hjálpað frumkvöðlum að byggja upp verkefni sín.

Æskilegt er að frumkvöðlateymið hafi sinnt áreiðanleikakönnun þegar það leitaði fjármögnunar (sjá Fjármál og reikningshald frumkvöðla). Rannsókn á því hvað viðskiptaenglar leggja frumkvöðlum til umfram fjármagnið sjálft sýnir að sérþekking viðskiptaengilsins getur skipt miklu fyrir velgengni verkefnisins.10 Margir frumkvöðlar einblína eingöngu eða fyrst og fremst á að fá fjármagn til að koma verkefninu af stað. Rannsóknin undirstrikar hins vegar að nauðsynlegt er að velja viðskiptaengil sem þekkir atvinnugreinina, dreifikerfið, tæknina, vöruna eða markhópinn svo verkefnið nái árangri.

10

Karla Peterson og William Mayfield. „Þekkingarmiðlun í sambandi viðskiptaengils og frumkvöðuls.“ Frontiers of Entrepreneurship Research: 27(2), grein 5.

Áður hefur verið rætt um mikilvægi þess að finna viðskiptaengil með bakgrunn og reynslu á svipuðu sviði og verkefnið. Réttur viðskiptaengill veitir ekki aðeins nauðsynlegt fjármagn heldur einnig aðgang að þekkingu sinni og persónulegu tengslaneti. Best er að fjárfestirinn þekki atvinnugreinina, markhópinn og aðfangakeðjuna eða dreifileiðina. Slík þekking veitir verkefninu aðgang að mikilvægum úrræðum og sérþekkingu sem getur stuðlað að árangri þess. Tengslanet viðskiptaengilsins skapar jafnframt tækifæri til að afla mikilvægrar innsýnar, leita ráða og ræða hugmyndir eða lausnir við vel upplýst og reynslumikið fólk.

Hitt megintengslanetið er tengslanet frumkvöðlateymisins. Þar geta verið maki eða sambúðaraðili, fjölskyldumeðlimir, viðskiptafélagar, samstarfsfólk og vinir. Þetta fólk getur miðlað hugmyndum og þekkingu sem byggjast á ólíkum sjónarhornum og fjölbreyttum bakgrunni. Til að mynda tengsl og biðja um aðstoð þarf bæði að kunna að byggja upp sambönd og að skilja að það ber vott um þroska og visku að leita hjálpar. Þegar leitað er ráða

hjá tengslanetinu er gott að líta á hvert samband sem langtímasamband. Einnig er gott að huga að því hvernig endurgjalda megi greiðann síðar, til dæmis með aðstoð þegar eftir henni er leitað eða með því að miðla eigin sérþekkingu til þeirra sem hjálpuðu.

Við vinnu með tengslanetið er gagnlegt að skrá nöfn, efni samtala og allar skuldbindingar sem stofnað er til á fundum. Skuldbindingin getur verið skilaboð síðar um hvernig ráðin voru nýtt eða hvernig brugðist var við beiðninni, eða eitthvað sem lofað var að gera fyrir aðra. Formlegt kerfi utan um tengiliði hjálpar til við að byggja upp langvarandi sambönd.

Þegar leitað er ráða ber að virða tíma annarra. Því þarf að vita nákvæmlega hvers konar aðstoð á að biðja um. Viltu að viðkomandi kynni þig fyrir einhverjum í tengslaneti sínu, gefi ráð um lausn vandamáls eða veiti aðgang að efnislegum auðlindum? Það sýnir virðingu að bóka fund, undirbúa sig vel og útskýra hvernig ráðin verða nýtt. Mikilvægt er að þakka fyrir aðstoðina og fylgja málinu eftir með upplýsingum um hverju ráðin skiluðu.

Með tengslamyndun má meðal annars fá eftirfarandi aðstoð:

- ráð eða upplýsingar
- aðgang að tengslanetum annarra
- aðgang að fjármagni
- rekstrarþjónustu, svo sem lögfræði-, bókhalds- eða skrifstofuaðstoð
- efnislegar auðlindir, svo sem land, byggingar eða búnað

Aðrar gjaldfrjálsar stuðningsleiðir eru meðal annars kennarar í viðskiptagreinum, aðrir fyrirtækjaeigendur, samtök á borð við SCORE (Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum) og úrræði hjá bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni (SBA). SCORE eru samtök sjálfboðaliða um öll Bandaríkin og samstarfsaðili SBA um úrræði. Samtökin bjóða ráðgjöf leiðbeinenda, vinnustofur og annars konar aðstoð sem hjálpar smáfyrirtækjum að ná árangri.

SBA er alríkisfjármögnuð stofnun sem hefur það hlutverk að aðstoða smáfyrirtæki frá stofnun og meðan þau starfa. Stofnunin getur aðstoðað við að yfirfara og bæta viðskiptaáætlun, finna fjármagn með lánum eða styrkjum og veita ráðgjöf allan starfstíma verkefnisins. Hún hjálpar fyrirtækjum einnig að fara að reglum einstakra ríkja og alríkisins. Eftir því hvert viðskiptalíkanið er getur þurft leyfi eða heimildir. Næsta skrifstofa SBA þekkir vel til þeirra mála og getur hjálpað til við að afla þess sem verkefnið þarf til að ná árangri.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta myndband um ýmsa þjónustu bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar til að kynnast úrræðum sem geta stutt frumkvöðlaverkefnið þitt.

Flest ríki Bandaríkjanna bjóða smáfyrirtækjum aðstoð við stofnun og hana má finna með því að leita á netinu að opinberum úrræðum viðkomandi ríkis. Víða starfa einnig staðbundnir tengslahópar og samfélagsstudd úrræði sem aðstoða við stofnun fyrirtækja. Einnig má finna stuðningshópa á netinu þar sem fjölbreyttur hópur verðandi fyrirtækjaeigenda miðlar ráðum.

Aðkeypt lögfræðiþjónusta getur sparað frumkvöðlateyminu áhyggjur, tíma og fé. Við val á lögmanni er rétt að leita að þeim sem hefur reynslu af frumkvöðlaverkefnum sem líkjast viðkomandi verkefni. Tengslanetið eða viðskiptaengill getur mælt með lögmanni og einnig má hafa samband við næstu deild Lögmannafélags Bandaríkjanna. Í flestum ríkjum

Bandaríkjanna eru rafrænar skrár yfir lögmenn í viðkomandi lögmannasamtökum og þar má leita að sérfræðingi sem hentar þörfum verkefnisins. Þegar lögmaður hefur verið valinn þarf að kanna heppilegasta greiðslufyrirkomulagið. Til greina kemur mánaðarlegt fast ráðgjafagjald, greiðsla fyrir tiltekna þjónustu eða tímagjald fyrir unna vinnu.

Önnur aðkeypt þjónusta getur falist í bókhaldi, skattframtalsgerð og mannauðsstjórnun. Stofnun og rekstur fyrirtækis tekur tíma. Með því að fela löggiltum bókara eða endurskoðanda að útbúa mánaðarleg reikningsskil og skattaskýrslur fæst sérfræðiaðstoð og jafnframt skapast tími til að byggja upp vaxandi og farsælt fyrirtæki. Sama á við þegar mannauðsverkefnum á borð við launavinnslu er útvistað. Þjónustuaðilarnir geta verið rafræn þjónustufyrirtæki eða staðbundin fyrirtæki, eftir þörfum. Rafræn þjónustufyrirtæki sérhæfa sig einkum í því að sinna launavinnslu og öðrum mannauðsverkefnum hratt og skilvirkt. Oft er nákvæmara og hagkvæmara að útvista skrifstofuverkefnum en að vinna þau innan fyrirtækisins. Þjónustan kostar vissulega fé en verkefnin krefjast þekkingar á lögum og reglum sem margir fyrirtækjaeigendur hafa ekki og geta ekki með góðu móti fylgst með þegar breytingar eru tíðar. Það getur valdið lagalegum vanda, því að fara þarf eftir lögum og reglum bæði einstakra ríkja og alríkisins.

Uppbygging stuðningskerfis

Í kaflanum Uppbygging tengslaneta og undirstaðna var fjallað um fjölbreytt stuðningskerfi. Sumir frumkvöðlar leita til staðbundins frumkvöðlaseturs. Slík setur bjóða upp á vinnuaðstöðu og tækifæri til samskipta við aðra nýja fyrirtækjaeigendur og teymi þeirra. Sameiginleg aðstaða með öðrum áhugasömum frumkvöðlum getur skapað kraft, ýtt undir hugmyndamiðlun og gefið færi á að ræða áskoranir. Samlegð milli tveggja verkefna getur jafnvel komið í ljós í slíkum samtölum.

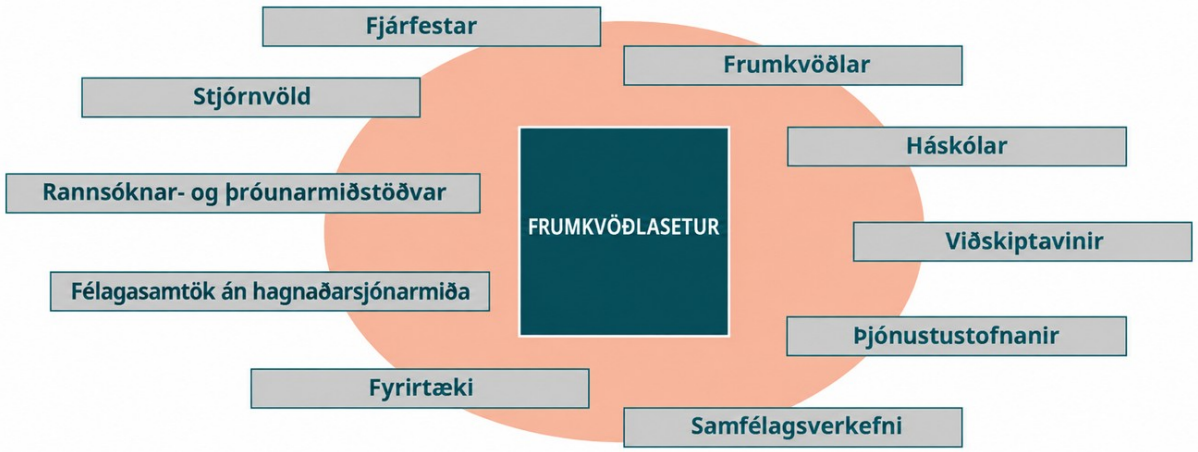
Fyrirtæki á borð við Y Combinator í Kísildal og Techstars í Boulder í Colorado veita nýjum frumkvöðlaverkefnum sérhæfða aðstoð (mynd 15.8). Slík fyrirtæki teljast viðskiptahraðlar og eiga að hraða framvindu valinna nýrra verkefna með upplýsingamiðlun, frumfjármögnun gegn litlum eignarhlut, leiðsögn og formlegum kynningarviðburðum fyrir viðskiptaengla. Valferlið er strangt og því er erfitt að komast inn. Þegar verkefni hefur verið samþykkt eykst þó trúverðugleiki þess og það öðlast aðgang að fjölmörgum tengslum og mikilli þekkingu meðan á ferlinu stendur.



Mynd 15.8 Y Combinator styður ný sprotafyrirtæki. (heimild: aðlöguð ljósmynd af Max Levchin í ræðustól eftir Robert Scoble/Flickr, CC BY 2.0)

Frumkvöðlasetur bjóða ólíka og stundum mjög sérhæfða aðstoð en almennt má flokka þau eftir þeim stuðningi sem þau geta veitt. Sum einbeita sér að tilteknum hluta atvinnugreinar eða ákveðinni tegund hæfileika eða áhugasviða. Til dæmis kann frumkvöðlasetur að vera eingöngu ætlað sprotafyrirtækjum í markaðsmálum. Það gæti þá stutt verkefni á ýmsum sviðum markaðssetningar, svo sem stafrænni markaðssetningu, markaðssetningu milli fyrirtækja, alþjóðlegri markaðssetningu, íþróttamarkaðssetningu, myndbandsgerð eða öðrum tengdum sviðum. Sveitarfélag eða opinber aðili stendur oft að baki frumkvöðlasetri.

Frumkvöðlasetur mótast af hagsmunum og tiltækum úrræðum hvers samfélags. Sum samfélög hafa ákveðna framtíðarsýn og vilja að þróun þeirra samræmist henni. Frumkvöðlasetur slíkra samfélaga fylgja þá sömu sýn. Önnur samfélög byggja þau upp í kringum tiltæk úrræði, svo sem aðgang að tilteknum hópum og stuðning þeirra. Mynd 15.9 sýnir hve ólíkar leiðir má fara við uppbyggingu frumkvöðlasetra. Hvert frumkvöðlasetur nýtur gjarnan stuðnings eins eða tveggja þessara aðila, eftir markmiðum þess.

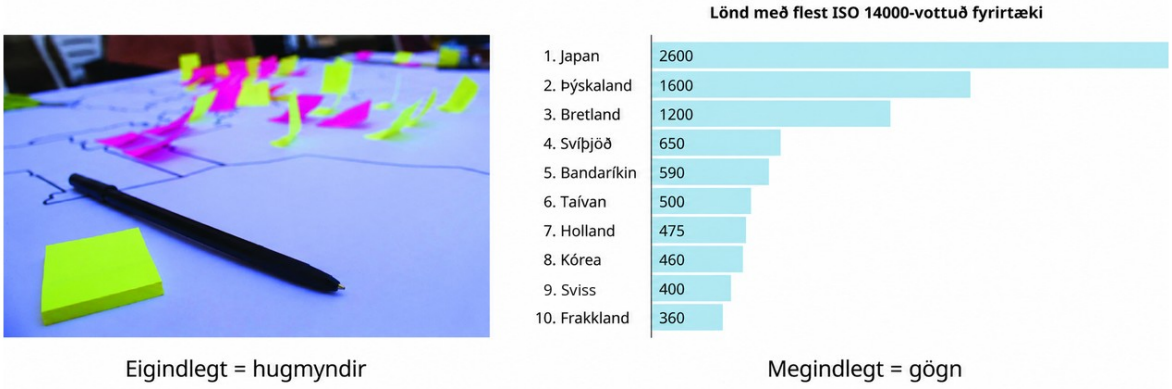


Mynd 15.9 Margir aðilar geta lagt frumkvöðlasetrum lið. (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfinu)

Við uppbyggingu stuðningshóps kann að vera gagnlegt að stofna ráðgjafahóp, það er formlegan hóp fólks sem veitir ráð. Í slíkan hóp ætti að velja fólk sem sýnir verkefninu og sprotateyminu áhuga. Velja þarf fólk með sérþekkingu sem tengist atvinnugreininni, markhópnum eða viðskiptalíkaninu. Einnig er æskilegt að hópurinn sé fjölbreyttur og geti veitt innsýn sem byggist á ólíkum bakgrunni og þekkingu. Slík fjölbreytni í reynslu og þekkingu veitir sem breiðasta ráðgjöf en leiðir um leið til erfiðrar ákvörðunar: Hvaða ráðum á að fylgja?

Að ákveða hvaða ráðum skuli fylgja

Þegar ráð hafa borist úr ýmsum áttum þarf að ákveða hvaða tillögum skuli fylgja, hverjar skuli íhuga og hverjum hafna. Ein leið er að greina hvort upplýsingarnar séu eigindlegar eða megindlegar og meta fyrst aðra hvora tegundina. Eigindlegar upplýsingar snúast um hugtök og hugmyndir en megindlegar upplýsingar byggjast á tölfræði eða tölum. Frumkvöðull getur sett bæði eigindlegar og megindlegar upplýsingar fram myndrænt til að skýra þær og styðja greiningu og ákvarðanatöku. Hugstormun og hugarkort, sem fjallað var um áður og sýnd eru á mynd 15.10, draga fram ólíkar tegundir gagna sem vinna má með.



Mynd 15.10 Bæði eigindlegir og megindlegir þættir styðja ákvarðanir með hugmyndum og tölum. (mynd til vinstri: aðlöguð ljósmynd af minnismiðum á pappírsörk eftir Cultura de Red/Flickr, CC BY 2.0; mynd til hægri: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfinu)

Tvö önnur verkfæri til að vega og meta ráð eru Delphi-aðferðin og nafnahópatæknin. Báðar eru skipulegar aðferðir sem nota má til að meta hugmyndir. Í Delphi-aðferðinni eru víðtækar, opnar spurningar um ákvörðunina settar í spurningalista sem þátttakendur fá sendan. Til dæmis má kalla eftir sjónarmiðum ráðgjafahóps eða annars hóps með náin tengsl við viðfangsefnið. Þegar svör berast eru spurningarnar endurskoðaðar með hliðsjón af fyrstu svörunum. Ferlið er endurtekið þar til svör þátttakenda liggja skýrt fyrir. Næst er útbúinn listi yfir mögulega valkosti og þátttakendur beðnir að raða þeim. Eftir niðurstöðunum er listinn annaðhvort lagaður til með því að fella út þá valkosti sem lenda neðarlega, eða hann er þrengdur niður í tvo eða þrjá efstu valkosti ef niðurstöðurnar eru fullnægjandi.



Mynd 15.11 Delphi-ferlið er endurtekið þar til sameiginleg niðurstaða fæst. (tilvísun: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfinu)

Nafnahópatæknin fer fram í hópi. Þátttakendur fá spurningu eða viðfangsefni og skrifa hugleiðingar sínar á spjald án þess að deila athugasemdunum. Þegar allir hafa skilað spjöldum sínum sýnir umræðustjóri öll viðbrögðin svo allir sjái framlag hvers þátttakanda. Hópurinn ræðir síðan allar hugmyndirnar. Því næst skrá þátttakendur aftur svör sín á ný spjöld. Athugasemdirnar eru skráðar og birtar á ný svo allir sjái niðurstöðurnar. Ferlið heldur áfram þar til samkomulag næst um endanlegan, þrengri lista valkosta. Að lokum greiða þátttakendur atkvæði um valkostina sem eftir standa eða raða þeim með það að markmiði að samþykkja einn þeirra.

Þessar aðferðir og verkfæri taka tíma, en þegar hver ákvörðun og möguleg aðgerð er hugsuð til enda fær hugurinn færi á að staldra við og átta sig á mikilvægi ákvörðunarinnar. Hlé gefur færi á að vinna úr upplýsingunum, til dæmis í gönguferð eða matarhléi. Stundum vaknar skyndilega vissa um hvert rétta svarið eða ákvörðunin sé. Slík upplifun er stundum rakin til innsæis eða „magatilfinningar“ sem gefur til kynna hvað þurfi að gera. Bók Garys Kleins, Máttur innsæisins: Hvernig nýta má magatilfinningu til betri ákvarðana í starfi, skýrir hvernig þetta ferli fer fram í heilanum. Stundum verður slík skyndileg vissa til þess að fram kemur ný og skapandi lausn sem greiningin sjálf hafði ekki skilað.

Mikilvægur hluti ákvarðanatöku er að gefa sér tíma til að meta og íhuga vandann, ráðin og mögulegar lausnir vandlega. Ekki síður mikilvægt er að staldra við og taka yfirvegaða ákvörðun sem þú getur sætt þig við, með það í huga að hún kann að vera einstök og er ekki endilega að finna í ráðum stuðningshópsins. Þú ert leiðandi frumkvöðull, markmið þitt er árangur verkefnisins og að lokum berð þú ábyrgð á ákvörðuninni. Ef ráðin virðast ekki rétt skaltu velja þá ákvörðun sem virðist rétt og miðla henni skýrt til teymisins.

15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta ættir þú að geta:

- Metið möguleg næstu skref eftir að frumkvöðull hættir þátttöku í verkefni
- Útskýrt hlutverk leiðbeinenda, ráðgjafa og málsvara

Að loknu fyrsta frumkvöðlaverkefninu standa ýmsir nýir valkostir til boða og þeir ráðast af reynslunni. Hafi ferlið verið ánægjulegt og spennandi, allt frá því að hugmynd var hrint í framkvæmd þar til farsælt verkefni var uppskorið, kann næsta skref að vera annað nýtt verkefni og ferill sem raðfrumkvöðull. Eftir allt erfiðið gæti líka verið freistandi að verja lengri tíma í ferðalög eða með fjölskyldu. Einnig má íhuga að leggja frumkvöðlasamfélaginu lið eða gerast samfélagsfrumkvöðull í næsta verkefni. Hluta afrakstursins mætti nota til að gerast viðskiptaengill. Slíkar ákvarðanir ráðast af reynslunni sem frumkvöðull og þeim fjárhagslegu og óáþreifanlegu auðlindum sem uppskera verkefnisins skilaði. Jákvæð reynsla, mikill lærdómur og verulegur fjárhagslegur afrakstur leiða frumkvöðul oft að hlutverki leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara annars frumkvöðlaverkefnis. Þá er gagnlegt að minnast allra þeirra sem aðstoðuðu á leiðinni og velta fyrir sér hvar maður stæði án þeirra. Með því að gefa til baka er áfram byggður upp félagsauður, sú velvild sem skapast þegar einstaklingum, skipulagsheildum og samfélögum er veittur stuðningur.

Leiðbeinendur

Hvati leiðbeinanda getur verið ánægjan af því að aðstoða aðra frumkvöðla og leiða þá í gegnum áskoranir við stofnun, vöxt og uppskeru verkefnis. Leiðbeinendur geta starfað á vegum formlegra opinberra samtaka á borð við SCORE, hjá fyrirtækjum sem líkjast Y Combinator eða innan verkefnisins, til dæmis sem meðlimir ráðgjafahóps. Þeir veita aðstoð og ráð á grundvelli fyrri reynslu sem frumkvöðlar eða sérfræðingar á afmörkuðu sviði sem tengist vöru eða þjónustu nýja verkefnisins. Sérþekkingin gæti meðal annars varðað markaðsvæðingu nýrrar tækni, vernd hugverka, markaðsmál eða fjármögnunarleiðir fyrir samfélagslegt frumkvöðlaverkefni sem ekki er rekið í hagnaðarskyni. Rétt eins og þekking og færni viðskiptaengils þarf að falla að frumkvöðlaverkefni ættu leiðbeinendur að velja verkefni þar sem innsýn þeirra og þekking nýtist vel. Leiðsögn fyrrverandi frumkvöðuls er gefandi þegar raunverulegur áhugi er á tækifærinu og frumkvöðlateyminu.

Mikilvægur hluti sambandsins er að skilgreina nákvæmlega hvað leiðbeinandinn getur lagt til og hvers frumkvöðlateymið þarfnast. Báðir aðilar ættu að ræða tímaskuldbindingar og væntingar. Leiðsögn krefst verulegrar skuldbindingar og getur falið í sér stuðning við flókin viðfangsefni og erfiðar ákvarðanir. Í staðinn fær leiðbeinandinn ánægju, endurnýjaðan kraft, persónulegan þroska, ný sambönd og tengsl og tilfinningu fyrir því að leggja öðrum lið.

Hlutverki leiðbeinanda fylgir einnig áhætta. Ein hættan er að ráð reynist verkefninu síðar skaðleg. Önnur er að litið sé svo á að leiðbeinandinn hafi gefið fyrirmæli, þótt hann hafi í raun aðeins bent á valkosti sem frumkvöðlateymið átti að meta við ákvörðun sína. Þriðja hættan tengist trúnaði og samningsákvæðum um samkeppnisbann. Nýjar hugmyndir kveikja aðrar hugmyndir og þegar sprotateymi fínstillir tækifærið og verkefnið er sumum hugmyndum hafnað. Leiðbeinandi sem áður var frumkvöðull kann að sjá að hægt væri að þróa eina hinna höfnuðu hugmynda í farsælt fyrirtæki. Þá getur skapast hagsmunaárekstur milli leiðbeinandans og verkefnisins sem hann leiðbeinir.

Vegna þessarar áhættu og framlags leiðbeinandans telja sumir að greiða eigi honum þóknun og gera formlegan samning sem tekur á áhættunni. Endurgjaldið gæti verið eignarhlutur í verkefninu, hlutdeild í hagnaði eða fast ráðgjafagjald.

Ráðgjafar

Annað mögulegt hlutverk er ráðgjöf, sem er formlegar skilgreind en leiðsögn. Til greina kemur að stofna eigið ráðgjafarfyrirtæki með frumkvöðla sem markhóp eða velja enn þrengri markhóp innan frumkvöðlaheimsins. Stofnferli ráðgjafarfyrirtækis er sambærilegt við þau viðfangsefni sem fjallað hefur verið um í bókinni. Greina þarf eigin styrkleika og áhugasvið, aðrar þarfir sem markhópurinn metur að verðleikum og þróa viðskiptaáætlun. Ráðgjafi leggur sitt af mörkum til frumkvöðlasamfélagsins, nýtur þess að starfa á sviðum þar sem styrkleikar hans liggja og bætir um leið fjárhagsstöðu sína.

Málsvarar

Í Bretlandi eru veitt verðlaunin Bakhjarl frumkvöðla ársins til viðurkenningar á mikilvægi stuðnings við stofnun nýrra verkefna. Þótt sambærileg verðlaun séu ekki veitt í Bandaríkjunum er þar einnig viðurkennt að stuðningur skiptir miklu fyrir árangur. Samtök sprotabakhjarla eru félagasamtök um sprotastarf í Boulder í Colorado. Þau styðja og tengja saman málsvara frumkvöðla, það er fólk sem byggir upp og leiðir samstarfshópa sem skapa og efla úrræði fyrir frumkvöðla. Samtökin leita að fólki sem hefur stutt frumkvöðlastarf og nýsköpun í samfélagi sínu, sýnir inngildingu og hæfni til samstarfs í verki, hefur ánægju af að aðstoða aðra og vinnur vel með fólki, sýnir auðmýkt, er athafnamiðað og einbeitir sér að möguleikum. Óásættanleg hegðun er meðal annars að láta eiginhagsmuni ráða, einblína á tekjur eða yfirráð yfir þeim og skorta reynslu eða langtímasýn.[11]

11

Samtök sprotabakhjarla. http://www.championsnetwork.co/

Þú getur gengið í formlegan hóp málsvara eða starfað sjálfstætt. Í báðum tilvikum veitir það persónulegan þroska, ánægju og gefandi þátttöku í frumkvöðlasamfélaginu að gerast málsvari annars frumkvöðuls. Margir eiginleikar sem Samtök sprotabakhjarla sækjast eftir samræmast rannsóknum á árangursríkum leiðtogum. Í flestum ríkjum Bandaríkjanna starfa samtök sem styðja frumkvöðla, allt frá þróun viðskiptaáætlana og ákvarðanatöku til tækifæra til að leggja frumkvöðlaheiminum lið á þann hátt sem hver kýs. Gefðu þér nokkrar mínútur til að kanna tækifæri í nærsamfélaginu og veltu fyrir þér hvernig framtíðaráform þín gætu fallið að starfi slíkra samtaka.

Þessir kostir gefa hugmynd um möguleg næstu skref eftir uppskeru verkefnisins. Að lokinni spennandi reynslu af stofnun, vexti og uppskeru verkefnis opnast fjölbreyttir valkostir, allt frá því að gerast raðfrumkvöðull eða samfélagsfrumkvöðull til þess að styðja mögulegan árangur annarra frumkvöðla.

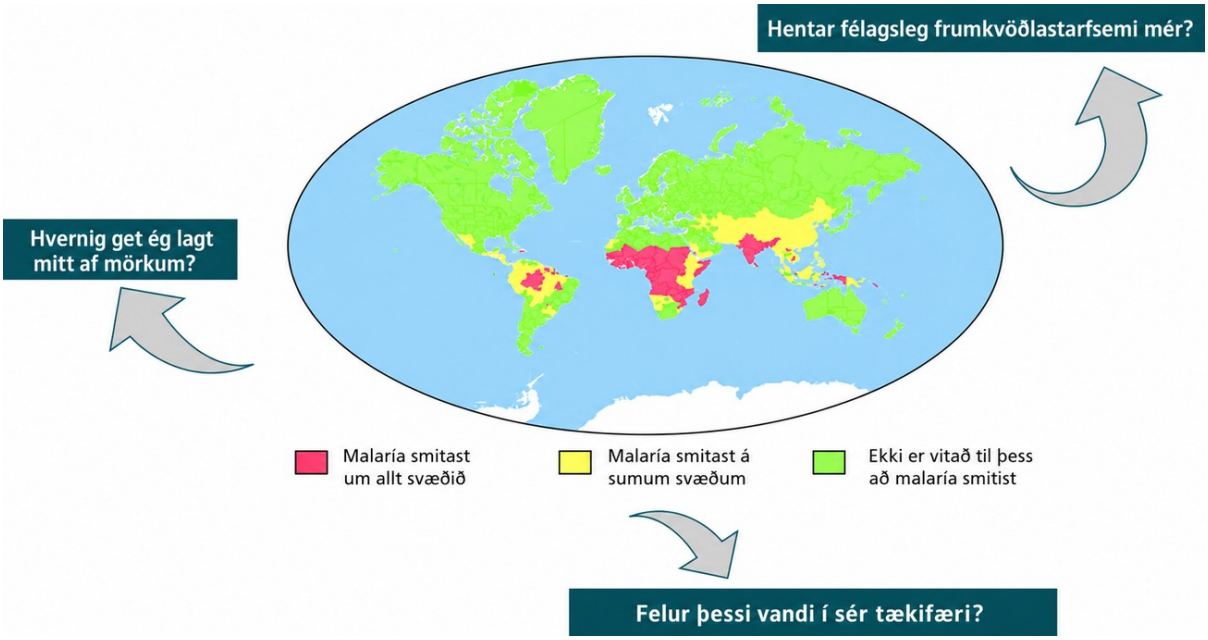
FRUMKVÖÐULL AÐ VERKI

Lausnir á hnattrænum heilbrigðisvanda

Bandarísku samtökin um hitabeltislækningar og heilsuvernd (ASTMH) eru stærstu alþjóðlegu vísindasamtökin sem helga sig því að draga úr útbreiðslu smitandi hitabeltissjúkdóma og bæta heilsu á heimsvísu.12 Sjúkdómar á borð við malaríu, beinbrunasótt og Zika-veirusýkingu berast með moskítóflugum og tíðni þeirra fer vaxandi. Þeir skerða lífsgæði þeirra sem smitast og geta dregið úr starfsgetu þeirra, því að fólk hefur minni orku og á erfiðara með daglegar athafnir. Sjúkdómarnir geta einnig valdið öðrum sársaukafullum fylgikvillum, dái og jafnvel dauða vegna nýrnabilunar. Samkvæmt ASTMH býr nær helmingur jarðarbúa á svæðum þar sem hætta er á malaríusmiti. Kortið á mynd 15.12 sýnir hve víðfeðm hugsanleg útbreiðsla malaríu er. Jafnvel ljósgrænu svæðin, þar sem malaría var áður landlæg, gætu aftur fyllst af moskítóflugum sem bera sjúkdóminn. Með hækkandi hitastigi jarðar dreifast skordýr sem bera sjúkdóma víðar og ná til landsvæða þar sem sumir þessara hitabeltissjúkdóma hafa aldrei áður komið fram. Lestu þessa grein um helstu hitabeltissjúkdóma til að fræðast nánar.

12

Bandarísku samtökin um hitabeltislækningar og heilsuvernd. https://www.astmh.org/about-astmh/who-we-are



15

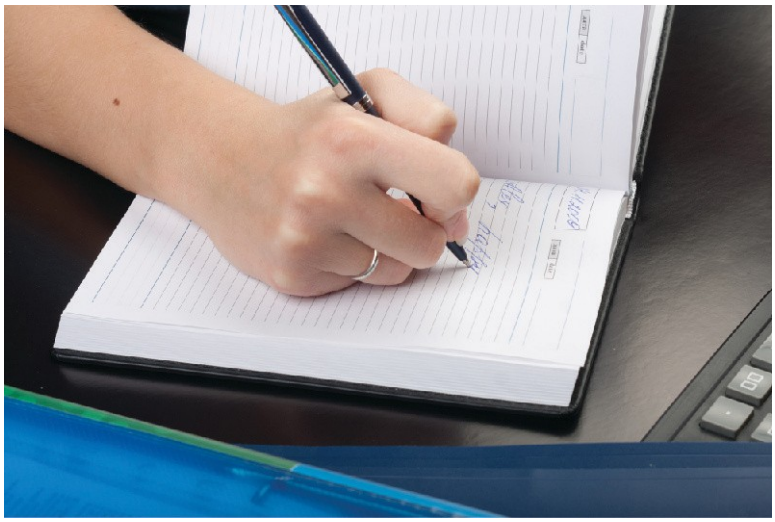
Mynd 15.12 Hvað getur þú gert til að stuðla að lausn þessa hnattræna vanda? Hvaða mögulegu lausnir gætu jafnframt verið frumkvöðlatækifæri?

15.5 Ígrundun: Að skrá ferðalagið

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta ættir þú að geta:

- Kannað gildi dagbókarskrifa og ígrundunar
- Prófað ígrundun sem daglega venju



Mynd 15.13 Með því að gefa sér tíma til að skrá hugsanir og athafnir skapast ný tækifæri til náms. (heimild: ljósmynd af manneskju sem skrifar í dagbók eftir Vic/Flickr, CC BY 2.0)

Hugleiddu ferðalagið við að læra um frumkvöðlastarf og verða frumkvöðull. Hvaða nýja þekkingu hefur þú öðlast á heimi frumkvöðlastarfs? Hvað hefur þú lært um eigin áhuga á að gerast frumkvöðull? Þegar þú greinir áhuga þinn á tilteknum sviðum skýrist hvaða frumkvöðlatækifærum þú gætir viljað sækjast eftir og í hvaða ferlum og aðgerðum styrkleikar þínir gætu nýst vel. Þegar þú ígrundar eigin áhuga, markmið, ástríðu og óskir skaltu jafnframt velta fyrir þér hvernig þú getur skapað virði fyrir frumkvöðlateymi sem teymismeðlimur, leiðbeinandi, ráðgjafi eða málsvari.

Máttur dagbókarskrifa

Ígrundun styður persónulegan þroska með því að greina hvaða aðgerðir gengu vel og hverjar skiluðu ekki þeim árangri sem vonast var eftir. Formleg ígrundunardagbók, þar sem daglegar hugsanir, reynsla, lærdómur og annað efni er skráð, getur veitt innsýn og dregið fram mynstur í hugsun og hegðun sem gagnlegt er að þekkja, bæði fyrir persónulegan þroska og þroska í hlutverki frumkvöðuls.

Í daglegu lífi hefur fólk sjaldan tíma eða þjálfun til að sýna athöfnum sínum núvitund, það er að gera sér grein fyrir samskiptum sínum við aðra og eigin hegðun í þeim ólíku aðstæðum sem fylla daginn. Dagleg ígrundun getur eflt núvitund yfir daginn og stuðlað að þroska með skráðum hugleiðingum. Núvitund felst í að vera til staðar í augnablikinu, skynja umhverfið og veita fólkinu í kring fulla athygli, hlusta á það sem það segir og skilja margbreytileika

skilaboðanna. Hún færir fólk frá því að bregðast við aðstæðum eingöngu út frá eigin sjónarhorni yfir í hlutlægari vitund, líkt og horft sé á eigið líf utan frá. Þessi sjónarhornsbreyting dregur úr ósjálfráðum viðbrögðum og leiðir til skýrari, óhlutdrægari og markvissari skilnings á aðstæðum og blæbrigðum þeirra. Með aukinni núvitund verður fólk færara um að greina eigin tilfinningar og mynstur og sér þar með fleiri leiðir til að bregðast við. Í stað vanabundinna eða skyndilegra viðbragða má íhuga möguleg viðbrögð áður en brugðist er við. Ígrundun er fyrsta skrefið í að byggja upp þessa færni.

Gefðu þér nokkrar mínútur til að íhuga lífið fram að þessu. Getur þú greint tímamót og mikilvæga ákvörðunarpunkta og skilið hvers vegna þú tókst þessar ákvarðanir? Ígrundun felst í því að venja sig á að skrá á hverjum degi hugsanir um liðinn dag, þær áskoranir sem komu upp og viðbrögðin við hverri þeirra, ásamt því sem gekk vel og því sem gekk síður. Með tímanum ferðu að sjá mynstur í hegðun þinni. Þegar þú greinir slík mynstur eða venjur færðu mikilvæga innsýn í það hvernig þú hugsar, vinnur úr upplýsingum, tekur ákvarðanir og bregst við ákvörðunum. Þegar mynstrin hafa komið í ljós getur þú greint þau og ákveðið hver séu gagnleg og hver ekki. Ógagnleg mynstur þarf að fjarlægja og setja betri í þeirra stað. Þú getur skráð nýju mynstrin sem markmið í daglegri ígrundunardagbók og síðan fylgst með því hvort hegðun þín færist nær þeim og markmiðið náist.

Dagbókarskrif af þessu tagi kunna að virðast óþarfa vinna og þér kann að finnast þú ekki hafa tíma til ígrundunar. Ef sú er tilfinningin skaltu fylgja leiðbeiningunum í nokkrar vikur og endurmeta málið síðan eða leita sjálfstætt að rannsóknum sem draga gildi ígrundunar í efa. Mikið er þó til af rannsóknum sem styðja ígrundun sem mikilvægan þátt í sjálfsþroska og sjálfsþekkingu. Rannsóknirnar sýna meðal annars að fólk lærir af mistökum, öðlast nýja innsýn og hugmyndir, finnur fyrir meiri hamingju og ánægju með líf og sambönd, eflir núvitund og eykur sjálfsskilning. Með þeim skilningi finnur fólk frekar að það geti sjálft valið hvernig það á í samskiptum við umheiminn. Það finnur þá að það getur haft áhrif á stöðu sína í stað þess að upplifa sig sem fórnarlamb aðstæðna.[13] [14] [15]

13

Cable Neuhaus. „The Multimedia Journal: More Than Just a Notebook.“ Saturday Evening Post, 289(6), 16. 5. desember 2017.

14

Deborah L. Starczewski. „Að hvetja nemendur til að hugsa út fyrir námsefnið: Ávinningur ígrundunardagbóka“. Teaching Professor, 30(8), 5. október 2016.

15

J. L. Nelson. Express Yourself. *Scholastic Parent & Child*, *19*(1), 52–54. 2011.

Áhrif ígrundunar

15

Rannsakendurnir Scheherazade Rehman og James R. Bailey við George Washington-háskóla tóku viðtöl við fleiri en 400 stjórnendur til að kanna hvaða reynsla hefði haft jákvæðust áhrif á leiðtogahæfni þeirra og leiðtogaferil. Þau notuðu gagnagreiningarhugbúnað til að vinna úr og flokka mjög fjölbreytt svörin og prófessorar í stjórnun staðfestu síðan niðurstöðurnar. Þrjú þemu komu fram: undrun, gremja og mistök.[16] Enn skal áréttað að þetta var reynslan sem hafði jákvæð áhrif á stjórnendurna.

16

James R. Bailey og Scheherazade Rehman. „Don't Underestimate the Power of Self-Reflection." Harvard Business Review. mars 2022.

Ígrundun um undrun kom yfirleitt í kjölfar þess að atburðir viku verulega frá væntingum. Ígrundun um mistök snerist oft um mistök sem hefði mátt forðast, svo sem að dragast inn í valdabaráttu innan skipulagsheildar í stað þess að einbeita sér að árangri verkefnis. Ígrundun um gremju tengdist oft ósamræmdri forgangsröðun eða samskiptaörðugleikum innan skipulagsheildar stjórnendanna.17

17

James R. Bailey og Scheherazade Rehman. „Don't Underestimate the Power of Self-Reflection." Harvard Business Review. mars 2022.

Með ígrundun komu stjórnendurnir auga á djúpstæð vandamál sem urðu þeim að lærdómsreynslu. Áhrifamesta reynslan var neikvæð og stjórnendurnir lýstu henni oft sem mistökum, stundum eigin mistökum og stundum annarra. Rehman og Bailey skrifuðu: „Mistök veita beinar vísbendingar um það sem ekki ætti að gera í framtíðinni. Þau gera okkur kleift að læra af neikvæðum fordæmum, sem einnig nefnist nám af mistökum."18

18

James R. Bailey og Scheherazade Rehman. „Don't Underestimate the Power of Self-Reflection." Harvard Business Review. mars 2022.

Til þess að slíkt nám geti átt sér stað þurfa stjórnendurnir, og allir sem vilja bæta sig, að skilja reynslu sína og vinna úr henni. Ígrundun er lykilþáttur í að öðlast þann skilning.

Að skrá ferðalagið

Annar ávinningur ígrundunar er að skrá ferðalagið. Ef þú hefur greint tækifæri eða hafið uppbyggingu verkefnis er rétti tíminn kominn til að halda dagbók og skrá ferðalagið. Á hverjum degi koma upp nýjar áskoranir og spennandi hugmyndir sem reyna á nám og þroska. Ef þú skráir daglega atburði eignastu vegvísi fyrir næsta verkefni. Skráningin nýtist líka til að byggja upp þekkingu ef þú tekur síðar að þér hlutverk leiðbeinanda eða ráðgjafa. Flest hafa einhvern tíma spurt sig: „Hvers vegna skrifaði ég þetta ekki niður?" Við gerum oft ráð fyrir að mikilvægar og innsæisríkar hugmyndir festist í huganum og rifjist auðveldlega upp. Í reynd gleymum við þeim þó oft. Með dagbókarskrifum má skrá daglegar athafnir og mikilvæga innsýn og ígrunda hvort tveggja.

Rehman og Bailey benda á að dagbók eigi ekki aðeins að vera safn staðreynda eða tímalína atburða. Þau mæla með því að þú staldrir við og skráir það í dagbókina í hvert sinn sem þú finnur fyrir sterkri tilfinningu í starfi, svo sem undrun, gremju eða tilfinningu fyrir mistökum. Því er gagnlegt að hafa dagbókina við höndina, til dæmis í síma eða tölvu. Skráðu hvað gerðist, hvaða tilfinningar vöknuðu og, ef hægt er, hvers vegna. Taktu frá tíma til að yfirfara færslurnar og bæta við þær eftir þörfum. Líkt og ýmsar námsaðferðir hjálpar svo ítarleg og virk endurskoðun þér að öðlast dýpri innsýn í orsök og afleiðingu. Ígrundunin verður markviss, leiðir til niðurstaðna og á þannig besta möguleika á að skila árangri.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Þessi TED-fyrirlestur Adams Grant um skapandi fólk kynnir nokkur hugtök kaflans út frá rannsóknum hans sem prófessors við Wharton-viðskiptadeild Pennsylvaníuháskóla. Fleiri niðurstöður hans koma fram í bókinni Originals: How Non-Conformists Move the World.

Eru einhverjar skekkjur eða venjur sem hamla sköpunargáfu þinni eins og hún er skilgreind í kaflanum og hjá Grant? Ef svo er, hvaða aðferðir getur þú notað til að vinna bug á þeim?

Lykilhugtök

útgjaldahraði
: sá hraði sem útstreymi handbærs fjár er umfram innstreymi þess

endurkaupaákvæði
: samningsákvæði um hvað gerist ef stofnandi hverfur úr stofnendateyminu áður en ávöxtun verkefnisins er innleyst

siðareglur
: formleg yfirlýsing sem leiðbeinir um siðlega hegðun

fyrirtækjamenning
: sameiginleg viðhorf, gildi og forsendur fólks um viðeigandi hegðun innan skipulagsheildar

Delphi-aðferð
: hópákvarðanaferli þar sem fjölbreyttur hópur fólks á ólíkum stöðum svarar spurningalistum í nokkrum umferðum til að leggja fram hugmyndir, upplýsingar eða lausnir á skilgreindri spurningu eða vandamáli

stigvaxandi skuldbinding
: tilhneiging til að halda áfram með fyrirfram ákveðna aðgerð vegna þess sem þegar hefur verið lagt í verkefnið í stað þess að greina núverandi aðstæður sem sýna að nýrrar lausnar eða nálgunar sé þörf

öryggisviðmið
: fyrirfram skilgreint viðmið sem fær frumkvöðulinn til að meta hvaða aðgerðir þurfi til að koma rekstri verkefnisins aftur í gott horf og hvort þær séu skynsamlegar og framkvæmanlegar

stofnendasamningur
: skriflegt skjal sem fjallar um samningsatriði á borð við skiptingu eignarhluta, þóknun, framlag til verkefnisins og tímasettar skuldbindingar gagnvart því

Gantt-rit
: stikurit sem notað er til að skipuleggja og tímasetja skref ferlis sem taka hvert við af öðru

baksýnisskekkja
sú trú eftir á að niðurstaða hafi verið fyrirsjáanleg þótt óviðráðanlegir þættir hafi gert hana ófyrirsjáanlega

oflæti
óhóflegt mat á eigin ágæti

lífsstílsfyrirtæki
fyrirtæki sem veitir eiganda tekjur sambærilegar við aðrar tegundir atvinnu

nafnahópatækni
hópákvarðanaferli þar sem kallað er eftir svörum og þau rædd í mörgum umferðum

samningur um samkeppnisbann
formlegur samningur um að undirritandi starfi ekki hjá annarri skipulagsheild sem er beinn samkeppnisaðili núverandi vinnuveitanda meðan á ráðningu stendur og yfirleitt í tiltekinn tíma eftir að ráðningu lýkur

trúnaðarsamningur
formlegur samningur um að undirritandi miðli ekki trúnaðarupplýsingum fyrirtækisins til utanaðkomandi aðila

áætlanaskekkja
það að gera of bjartsýna áætlun sem byggist ekki á varfærnum forsendum

raðfrumkvöðull
frumkvöðull sem kemur að stofnun margra frumkvöðlaverkefna hvert á fætur öðru

félagsauður
velvild sem skapast með því að aðstoða aðra

skekkja í þágu óbreytts ástands
tilhneiging til að líta á fyrri aðgerðir og niðurstöður sem viðtekið mynstur og vænta sömu niðurstöðu ásamt andstöðu við breytingar, nýjar upplýsingar eða nýjar niðurstöður

Samantekt

15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

Áður en frumkvöðlaverkefni er hrint í framkvæmd ætti teymið að tryggja að meðlimir þess séu sammála um framtíðarsýnina og gera síðan stofnendasamning. Skilgreina þarf fyrirtækjamenningu og semja siðareglur. Teymið ætti að greina öll rekstrarverkefni sem þarf að vinna við upphaf starfseminnar, áætla hve langan tíma þau taka og skrá hvernig þau eru háð hvert öðru. Viðsýni og sveigjanleiki við upphaf starfseminnar geta stutt árangur verkefnisins.

15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum

Sumir eiginleikar sem stuðla að árangri frumkvöðla, svo sem sjálfstraust og bjartsýni, geta jafnframt grafið undan honum. Frumkvöðlar þurfa að þekkja hugsanlegar skekkjur og hugsunarmynstur sem skyggja á raunverulega stöðu verkefnisins svo þeir geti greint mikilvæg merki um vanda og hrint lausnum í framkvæmd. Sumar ákvarðanir eru sérstaklega erfiðar vegna þess að frumkvöðlar eru tilfinningalega bundnir fyrri ákvörðunum eða vegna þess að þær snerta annað fólk sem kemur að verkefninu. Samkomulag frá upphafi um að árangur verkefnisins sé meginmarkmiðið getur hjálpað til við að taka slíkar ákvarðanir.

15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings

Frumkvöðlar ættu að gera sér grein fyrir gildi þess að leita aðstoðar og stuðnings við skipulagningu, upphaf og vöxt verkefna. Ráð geta komið úr eigin tengslaneti frumkvöðulsins, tengslaneti sprotateymisins og frá viðskiptaenglum og úrræðum þeirra. Delphi-aðferðin og nafnahópatæknin eru meðal verkfæra sem styðja ákvarðanatöku.

15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara

Að fenginni reynslu af frumkvöðlastarfi má leggja frumkvöðlasamfélaginu lið sem leiðbeinandi, ráðgjafi eða málsvari og þannig styðja verkefni annarra.

15.5 Ígrundun: Að skrá ferðalagið

Ígrundun og dagbókarskrif eru gagnleg verkfæri til þroska í frumkvöðlastarfi. Þau geta hjálpað til við að greina hindrandi mynstur, leita lausna með hugstormun, setja markmið og skrá hugmyndir sem kunna að leiða til næsta verkefnis.

Upprifjunarspurningar

1. Trúnaðarsamningur verndar verkefnið með því að _____.

   A. skilgreina í lagalega bindandi samningi trúnaðarupplýsingar eða þekkingu sem samningsaðilar vilja ekki miðla til utanaðkomandi aðila
   B. miðla upplýsingum sem eru ekki trúnaðarmál
   C. greina lykilfólk sem hefur aðgang að trúnaðarupplýsingum
   D. greina birtar upplýsingar sem utanaðkomandi aðilar mega nota

2. Hvaða skjöl hér að neðan ætti að ræða og samþykkja áður en verkefnið hefst?

   A. trúnaðarsamning og samning um samkeppnisbann
   B. trúnaðarsamning og stofnendasamning
   C. stofnendasamning og siðareglur
   D. stofnendasamning, trúnaðarsamning, samning um samkeppnisbann og siðareglur

3. Hvert eftirfarandi atriða kemur fram í stofnendasamningi?

A. trúnaðarákvæði
B. mannauðsáætlun
C. endurkaupaákvæði
D. markaðsáætlun

4. Hvaða skekkjur teljast veigamestar samkvæmt sumum rannsóknum á frumkvöðlum?

A. lítill fjöldi gerir sessamarkaði mögulega
B. frumkvöðlar kjósa fremur að grípa til aðgerða en að skipuleggja
C. frumkvöðlar hafa tilhneigingu til að ofmeta eigin getu og vera of bjartsýnir
D. frumkvöðlar falla fyrir áætlanaskekkju

5. Lögmál smárra talna vísar til:

A. vangetu til að ná til stórs markhóps
B. markhóps sem er of lítill til að verkefnið geti náð árangri
C. markhóps sem samræmist hagsmunum lykilhagsmunaaðila
D. bæði a og b

6. Hvers vegna er mikilvægt að halda utan um forsendur þínar?

A. Þekking á forsendunum veitir bakgrunnsupplýsingar um áætlaðar niðurstöður eða tölulegar spár.
B. Þekking á forsendunum gefur færi á að styðja við eigin skekkjur.
C. Forsendur eru aldrei réttar og því er þeim hafnað.
D. Forsendur breytast stöðugt og því þarf ekki að skrá þær.

7. Nafnahópatæknin _____.

A. er aðeins notuð við flóknar ákvarðanir
B. má nota á marga vegu til að afla viðbragða frá þátttakendum
C. má nota með aðeins einum þátttakanda
D. takmarkar þátttöku

8. Delphi-aðferðin _____.

A. krefst þess að þátttakendur séu á sama stað
B. krefst þess að þátttakendur undirbúi sig með því að rannsaka vandamálið
C. krefst tíma og skuldbindingar
D. krefst samstarfs við að svara spurningalistanum

9. Að vera leiðbeinandi veitir _____.

A. sprotateyminu sérfræðiaðstoð og leiðbeinandanum persónulegan þroska
B. tækifæri til að veikja sambönd
C. leiðbeinandanum starfsþróun
D. þiggjanda leiðsagnarinnar viðurkenningu jafningja

10. Raðfrumkvöðull er einstaklingur sem _____.

A. vill fara á eftirlaun
B. stofnar mörg frumkvöðlaverkefni hvert á fætur öðru
C. áformar framtíð með litlu álagi
D. áformar að stofna sitt fyrsta verkefni

11. Hvert eftirfarandi atriða er ávinningur af ígrundunardagbók?

A. að greina mynstur, skekkjur og venjur og öðlast nýja innsýn
B. að úthluta nýjum verkefnum
C. að greina hvar tíma er sóað
D. að forðast að endurskoða ákvarðanir sem ekki verður breytt

12. Ígrundunardagbók líkist _____.

A. eftirágreiningu
B. tímaskrá yfir athafnir
C. úrklippubók með myndum
D. skrá yfir forsendur

13. Samkvæmt Grant er skapandi fólk einstaklingar sem _____.

A. fresta verkum
B. vinna út frá mörgum hugmyndum
C. skipuleggja hvert smáatriði
D. hafa mikið sjálfstraust og efast ekkert um árangur sinn

Umræðuspurningar

1. Hvers vegna ætti frumkvöðlateymið að hafa lokamarkmiðið í huga frá upphafi?
2. Hvernig getur Gantt-rit hjálpað til við að undirbúa stofnun nýs verkefnis?
3. Hvers vegna gæti viðskiptaengill lagt áherslu á að sprotateymið tengdist verkefninu ekki of sterkum tilfinningaböndum?
4. Ættu starfsmenn sem tilheyra ekki sprotateyminu að fá eignarhlut í verkefninu? Hvaða kosti og galla þarf að meta við þá ákvörðun?
5. Hvaða skekkjum gæti frumkvöðull orðið fyrir við stofnun verkefnis?
6. Hvaða ráðstafana getur frumkvöðull gripið til að forðast þessar skekkjur?
7. Hvað má gera til að koma í veg fyrir starfsmannavanda eftir að verkefnið er komið af stað?
8. Hvernig geta hugstormun og gerð hugarkorts bætt greiningu vandamála og eftirfylgni með aðgerðum?
9. Hvaða þrjár aðferðir gætir þú notað til að finna stuðning við nýtt verkefni?
10. Hvers vegna er mikilvægt að greina og ræða ákvarðanir?

11. Hvers vegna er mikilvægt að vera sátt við ákvörðun?
12. Hvaða ávinningur getur fylgt því að gerast leiðbeinandi, ráðgjafi eða málsvari?
13. Hvaða áhætta eða gallar geta fylgt því að gerast leiðbeinandi, ráðgjafi eða málsvari?
14. Hvernig samræmist góðgerðarhvöt frumkvöðlastarfi?
15. Á hvaða lykilstundum telja Rehman og Bailey sérstaklega mikilvægt að ígrunda reynsluna og skrá hana í dagbók?
16. Hvernig getur þú sýnt með eigin hegðun að þú hafir tileinkað þér efni kaflans?

Tilviksspurningar

1. Lestu upplýsingarnar um YouTube í þessum kaflahluta og gerðu eigin rannsókn. Hvaða vísbendingar eru um að stofnendur YouTube hafi þegar í upphaflegri áætlun sinni haft lokamarkmiðið í huga?
2. Lestu sögu LuminAID. Hvers vegna völdu Sreshta og Stork að byggja viðskiptahugmynd sína á ljósgjafa fremur en öðrum þörfum þeirra sem lifa af náttúruhamfarir?
3. Rifjaðu upp söguna um matarvagn Stacy Madison. Hvað fannst þér mikilvægast af því sem þú lærðir um matarvagnsrekstur hennar?
4. Everlane hóf starfsemi sem netverslun með fatnað og lagði áherslu á siðlega viðskiptahætti. Til að standa við þetta heimsækir fyrirtækið meðal annars verksmiðjur sínar reglulega og gætir þess að starfsfólk fái sanngjörn laun og vinni hæfilegan vinnutíma. Það bregst líka við umhverfisvanda og sýnir gagnsæi í ákvörðunum sínum og viðskiptum, til dæmis með því að birta framleiðslukostnað hverrar flíkur. Tekjur Everlane námu 100 milljónum dala árið 2016 og yfir 44.000 manns eru á biðlista eftir nýrri gallabuxnalínu sem kemur á markað í september 2018. Fyrirtækið er að umbylta tískugeiranum. Hvaða ráðstafana myndir þú grípa til ef nýtt verkefni þitt mætti samkeppni af þessu tagi? Íhugaðu hvort þú myndir taka upp sams konar gagnsæisstefnu, taka virkari þátt í aðfangakeðjunni til að kanna meðferð starfsfólks í erlendum fataverksmiðjum í eigu annarra aðila, auka markaðssetningu vörumerkisins til að styðja við álagningu á fatnaðinn eða velja aðra leið. Hvaða ferli myndir þú nota til að taka þessar ákvarðanir?

Tillögur að viðbótarefni

15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

R. Nanda, L. Kind, K. Laws og J. Lum. „Case Study: Is a Start-up's Strength Becoming Its Weakness?“ Harvard Business Review 93, nr. 11 (2015): 145.

Leiðbeiningar Ablebits um gerð Gantt-rits í Microsoft Excel: https://www.ablebits.com/office-addins-blog/2014/05/23/make-gantt-chart-excel/

Leiðbeiningar Smartsheet skref fyrir skref um gerð Gantt-rits í Microsoft Excel: https://www.smartsheet.com/blog/gantt-chart-excel

Ítarlegar leiðbeiningar Project Manager um Gantt-rit: https://www.projectmanager.com/gantt-chart

The Startup Checklist eftir David Rose, stofnanda NY Angels og GUST.com

Í Shortcut: How Analogies Reveal Connections, Spark Innovation, and Sell Our Greatest Ideas fjallar John Pollock um hvernig nota má líkingar til að velta fyrir sér óuppfylltum þörfum og nýstárlegum lausnum.

15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum

„Hversu hraðan vöxt hefur fyrirtækið efni á?“ Harvard Business Review, 1998. Þessi sígilda grein er gagnleg heimild um sjóðstreymi og sjálfsfjármagnaðan vöxt. Hún fjallar um helstu stjórntæki sem hjálpa fyrirtækjum að stýra arðbærum vexti án þess að leita aftur á náðir fjárfesta.

The Undoing Project eftir Michael Lewis er gagnleg heimild um skekkjur. Bókin segir sögu sálfræðinganna Amosar Tversky og Daniels Kahneman.

„3 skref til að meta samræmi vöru og markaðar“, Entrepreneur Magazine, ágúst 2014. Gagnleg heimild um samræmi vöru og markaðar.

Í What Customers Want fjallar Ullrich um kenninguna um „verkefni sem þarf að leysa“, sem Clayton Christensen þróaði og Strategyn beitir.

https://www.npr.org/podcasts/510313/how-i-built-this

15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings

Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE): https://www.score.org/

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna: https://www.sba.gov/

Y Combinator: http://www.ycombinator.com/

Techstars: www.techstars.org

G. Klein. Máttur innsæisins: Hvernig nota má magatilfinningu til að taka betri ákvarðanir í starfi. (New York: Doubleday, 2004)

15

15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara

Case-stofnunin: https://casefoundation.org/

Startup Champions Network: http://www.championsnetwork.co/

15.5 Ígrundun: Að skrá ferðalagið

F. T. Evers. Journaling: A Path to Our Innermost Self. Interbeing, 2, nr. 2 (2008): 53–56.

D. Ciampa. The More Senior Your Job Title, the More You Need to Keep a Journal. *Harvard Business Review Digital Articles* (2017): 2–4.

WorkLife-hlaðvörpin, sem TED stendur að:
https://itunes.apple.com/us/podcast/worklife-with-adam-grant/id1346314086?mt=2

NPR-hlaðvarpið „How I Built This“ býður upp á þætti með stofnendum og forstjórum:
https://www.npr.org/podcasts/510313/how-i-built-this

Viðauki A Tillögur að viðbótarefni

Þessi tilföng geta hjálpað þér að fara yfir og bæta áætlanir þínar um frumkvöðlaverkefni.

Almennur stuðningur við frumkvöðla og smáfyrirtæki

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna (SBA): www.sba.gov

Vefsvæði bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar um staðbundin samtök sem kunna að aðstoða við stofnun eða rekstur verkefnis: https://www.sba.gov/tools/local-assistance

Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE): https://www.score.org/

Þróunarmiðstöðvar lítilla fyrirtækja (SBDC): https://www.sba.gov/offices/headquarters/osbdc/resources

Alþjóðasamtök sérleyfisfyrirtækja: https://www.franchise.org/

Samningar við bandaríska alríkið: https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/basic-requirements

Viðskiptaráðuneyti Bandaríkjanna: https://www.commerce.gov/

Efnahagsgreiningarstofnun viðskiptaráðuneytis Bandaríkjanna: https://www.bea.gov/

Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna: https://www.dol.gov/

Vinnumálastofnun Bandaríkjanna: https://www.bls.gov/bls/blswage.htm

Viðskiptaráð Bandaríkjanna: https://www.uschamber.com/

Global Entrepreneurship Monitor: http://www.gemconsortium.org/

Stuðningur við frumkvöðla og smáfyrirtæki fyrir tiltekna hópa

Atvinnurekstrarmiðstöðvar kvenna: https://www.sba.gov/local-assistance/find/?type=Women%27s%20Business%20Center&pageNumber=1

Ráðgjafarmiðstöðvar fyrir fyrirtæki fyrrverandi hermanna: https://veteransoutreachcenter.org/

Landssamtök bandarískra kvenna í atvinnurekstri: https://www.nawbo.org/resources/women-business-owner-statistics

Viðskiptaráð Bandaríkjamanna af asískum uppruna: http://www.asian-americanchamber.org/

Viðskiptaráð svartra Bandaríkjamanna: https://www.nationalbcc.org/

Viðskiptaráð Bandaríkjamanna af rómönskum uppruna: https://ushcc.com/

Ladies Who Launch: https://www.ladieswholaunch.org/

Stofnun um eflingu fyrirtækja í eigu minnihlutahópa: https://www.mbda.gov/

Landssamtök kvenna í sérfræðistörfum: http://womenforhire.com/company/national-association-of-professional-women-napw/

Samtök kvenfrumkvöðla: https://femaleentrepreneurassociation.com/

Landsráð fyrirtækja í eigu kvenna: https://www.wbenc.org/

A

Framtíðarsýn, hlutverkayfirlýsing og markmiðasetning

Vefsvæði með hugmyndum að mótun framtíðarsýnar: https://www.executestrategy.net/blog/write-good-vision-statement

Myndband sem leiðir áhorfandann skref fyrir skref í gegnum gerð hlutverkayfirlýsingar: https://www.entrepreneur.com/article/65230

Ellefu gjaldfrjáls forrit og verkfæri til markmiðasetningar: http://www.goal-setting-college.com/goal-setting-software/11-goal-setting-software-tools-you-can-use-for-free/

YouTube: Náðu meiri árangri með SMART-markmiðum: https://www.youtube.com/watch?v=yA53yhiOe04

Viðskiptalíkön og viðskiptaáætlanir

Tilföng SBA um viðskiptaáætlanir: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan

Viðskiptalíkansrammi (BMC): https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas

Viðskiptalíkansrammi og tengd tilföng: Strategyzer.com

Straumlínustýrður strigi og tengd tilföng: Leanstack.com

Strigi fyrir samfélagslegt viðskiptalíkan og tengd tilföng: Socialbusinessmodelcanvas.com

YouTube-myndband: Viðskiptalíkansramminn útskýrður: https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s

Vefsvæði stefnurammans Four Lenses: www.4lenses.org

Listi yfir viðskiptalíkön og ramma fyrir samfélagsleg fyrirtæki: http://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas

YouTube-myndband: „We have a dream, B-corp overview and mission“: https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=V-VFZUFJwt4

Dæmi um viðskiptaáætlanir — www.bizplans.com: www.bplans.com

Fjármögnun, fjármál og reikningshald

Lánaáætlun bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar (SBA): https://www.sba.gov/funding-programs/loans

Leiðbeiningar bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar (SBA) um útreikning stofnkostnaðar: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/calculate-your-startup-costs#section-header-6

Bandaríska smáfyrirtækjastofnunin, „Hvernig stofna á félag án hagnaðarsjónarmiða“: https://www.sba.gov/blogs/how-start-non-profit

Bandaríska vinnumálaráðuneytið: https://www.dol.gov/general/topic/statistics/wagesearnings

Skattaupplýsingar bandarísku ríkisskattstofunnar fyrir góðgerðarsamtök: https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations

Upplýsingar um styrki í einstökum ríkjum Bandaríkjanna: https://www.grants.gov/

Upplýsingar bandarísku heilbrigðisstofnananna um styrki og umsóknarferlið: https://grants.nih.gov/grants/about_grants.htm

Alþjóðleg sprotakeppni G-Startup Worldwide: https://www.f6s.com/g-startupworldwide/

A

Að veita viðskiptavinum greiðslufrest: https://fitsmallbusiness.com/invoicing-extending-credit-to-customers/

7 leiðir til að byggja upp farsælt fyrirtæki með sjálfsfjármögnun: https://www.entrepreneur.com/article/254217

Inngangsnámskeið bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar í reikningshaldi: https://www.sba.gov/tools/learning-center-view-course/364071

Námskeið Khan Academy í reikningshaldi og reikningsskilum: https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/accounting-and-financial-stateme

Bandaríska verðbréfaeftirlitið: https://www.sec.gov/reportspubs/investor-publications/investorpubsbegfinstmtguidehtm.html

Eftirlitsaðgerðir bandaríska verðbréfaeftirlitsins: https://www.sec.gov/rules.shtml

Upplýsingar SEC um hópfjármögnunargáttir: https://www.sec.gov/divisions/marketreg/tmcompliance/fpregistrationguide.htm

Tengill á hópfjármögnunargáttir undir eftirliti SEC og FINRA: https://www.finra.org/about/funding-portals-we-regulate

Peningar og vextir: https://www.federalreserve.gov/data.htm

Y Combinator: http://www.ycombinator.com/

Techstars: www.techstars.org

Kickstarter: www.kickstarter.com

Indiegogo, „Grunnleiðbeiningar um hópfjármögnun“: https://learn.indiegogo.com/the-essential-guide-to-crowdfunding/

Startupfest, „Fjárfestingarverðlaunin að fjárhæð $100.000“: http://www.startupfestival.com/news/100k-investment-prize/

Circleup: http://circleup.com

Exilend: https://www.exilend.com

Fundable: http://fundable.com

LendingKarma: http://www.lendingkarma.com

LoanBack: http://loanback.com

Trade Show News Network: http://www.tsnn.com

ZimpleMoney: http://www.zimplemoney.com

Lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Vefsvæði upplýsingamiðstöðvar smáfyrirtækja um SBREFA-lögin, lagakröfur og reglufylgni: https://www.dol.gov/agencies/oasam/business-operations-center/osdbu/compliance-assistance

Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna: https://www.uspto.gov/

Sniðmát fyrir trúnaðarsamninga (NDA): https://www.rocketlawyer.com/

Bandaríska smáfyrirtækjastofnunin um leyfi og heimildir: https://www.sba.gov/business-guide/launch-your-business/apply-licenses-permits

Upplýsingar bandarísku ríkisskattstofunnar (IRS) um skattlagningu sameignarfélaga: https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/partnerships

A

Upplýsingar lagadeildar Cornell-háskóla um breytilegar reglur í öllum 50 ríkjum Bandaríkjanna um stofnun eða skráningu fyrirtækis: https://www.law.cornell.edu/wex/corporations

Bandaríska höfundarréttarstofan: https://www.copyright.gov/help/faq/faq-protect.html

Bandaríska fjarskiptanefndin um netöryggi smáfyrirtækja: https://www.fcc.gov/general/cybersecurity-small-business

Frumkvæði Poole-stjórnunardeildar Ríkisháskólans í Norður-Karólínu um áhættustýringu: https://erm.ncsu.edu/library/article/coso-erm-framework

Höfundarréttarskrifstofa Bandaríkjanna: https://www.copyright.gov/

Markaðsmál

Upplýsingar bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar um markaðssetningu og sölu: https://www.sba.gov/business-guide/manage-your-business/marketing-sales

Bandarísku markaðssamtökin (AMA): https://www.ama.org

Vottun Bandarísku markaðssamtakanna (AMA) í stafrænni markaðssetningu: https://www.ama.org/events-training/Certification/Pages/digital-marketing-certification.aspx

Vefnámskeið Bandarísku markaðssamtakanna (AMA): Digital Marketing: Delivering a Custom Experience: https://www.ama.org/events-training/virtual-events/Pages/digital-marketing-virtual-conference-051717.aspx

Google Ads: https://ads.google.com/home/

Kynning frumkvöðlaverkefna

Leiðbeiningar Harvard Business Review um mótun fyrirtækjafrásagnar: https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-strategic-narrative

Sniðmát fyrir kynningarglærur: https://articles.bplans.com/what-to-include-in-your-pitch-deck/ og https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2017/03/04/how-to-create-a-great-investor-pitch-deck-for-startups-seeking-financing/#630406bc2003 og https://www.startupgrind.com/blog/the-quick-and-dirty-guide-to-creating-a-winning-pitch-deck/

Rekstrartilföng

Samtök um mannauðsstjórnun: https://www.shrm.org

Forrit og sniðmát til vaktaskipulagningar: https://getsling.com/blog/category/scheduling/, https://wheniwork.com/features og https://schedulebuilder.org/

Kostnaður vinnuveitanda við ráðningu starfsmanns: https://gusto.com/tools/employer-tax-calculator

Launavinnsluforrit: https://onpay.com/payroll-calculator-tax-rates

Leiðbeiningar Smartsheet skref fyrir skref um gerð Gantt-rits í Microsoft Excel: https://www.smartsheet.com/blog/gantt-chart-excel

A

Ítarlegar leiðbeiningar Project Manager um Gantt-rit: https://www.projectmanager.com/gantt-chart

Smáfyrirtækjavefur FindLaw (eyðublöð fyrir fyrirtæki): https://smallbusiness.findlaw.com/

Rannsóknarheimildir um lýðfræðileg gögn og markaðsgögn

Leiðbeiningar bandarísku smáfyrirtækjastofnunarinnar (SBA) um markaðsrannsóknir: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis#section-header-5

American Fact Finder (markaðsrannsóknir): http://factfinder2.census.gov/main.html

FedStats, tölfræði frá fleiri en 100 bandarískum alríkisstofnunum: www.fedstats.gov

Landssamtök sjálfstæðra fyrirtækja í Bandaríkjunum: https://www.nfib.com/business-resources

Landsmiðstöð smáfyrirtækja í Bandaríkjunum: https://sites.google.com/a/uca.edu/sbanc/home

Bandaríska vinnumálastofnunin: https://www.bls.gov/bls/demographics.htm

Norður-ameríska atvinnugreinaflokkunarkerfið: https://www.census.gov/eos/www/naics/

Tölfræðihandbók Bandaríkjanna: https://www.census.gov/library/publications/2011/compendia/statab/131ed.html

Vefsvæði bandarísku manntalsskrifstofunnar um val á staðsetningu fyrirtækis: https://cbb.census.gov/sbe/#

Gögn um neytendalán: https://www.federalreserve.gov/releases/G19/

Öryggi neytendavara: https://www.cpsc.gov/

Vísitala neysluverðs: https://www.bls.gov/cpi/

Bandaríska haggreiningarstofan: https://www.bea.gov/

Atvinnutölfræði: https://stats.bls.gov/bls/employment.htm

Tekjutölfræði: https://www.bls.gov/cps/earnings.htm

Bandaríska vísitalan um ánægju viðskiptavina: https://www.theacsi.org/

Norður-ameríska atvinnugreinaflokkunarkerfið: https://www.census.gov/eos/www/naics/

Bandaríska manntalsskrifstofan: https://www.census.gov/

Verkfæri fyrir sköpunargáfu og úrlausn vandamála

Tuttugu og fjögur nauðsynleg verkfæri fyrir hugarkort og hugstormun: http://mashable.com/2013/09/25/mind-mapping-tools/#jP47h7Q818qM

Samfélag um opna nýsköpun: http://openinnovation.net/

Aðferðir við hugmyndavinnu: http://www.innovationmanagement.se/2013/05/30/the-7-all-time-greatest-ideation-techniques/ og https://www.ideou.com/pages/ideation-method-mash-up og http://www.designkit.org/methods/15

Nýsköpunarkerfið LUMA frá LUMA Institute: https://www.youtube.com/watch?v=qDyElJ0xe20

Greindu eigin hæfni til að leysa vandamál: https://www.mindtools.com
IDEO Design Kit: http://www.designkit.org/resources/1.
Design Thinking Mix Tapes frá hönnunarskóla Stanford: https://dschool.stanford.edu/resources/chart-a-new-course-put-design-thinking-to-work

Straumlínustýrt sprotafyrirtæki og stefnubreyting

Lean Startup-aðferðin: http://theleanstartup.com/#principles
Aðferð Toyota: https://vimeo.com/44328452
14 stjórnunarreglur Toyota: http://www.panview.nl/en/lean-production/toyota-way-j-liker-summary
Leiðbeiningar Tim Berry um straumlínustýrða viðskiptaáætlanagerð: https://leanplan.com/
Straumlínustýrður strigi og tengd tilföng: Leanstack.com
Alþjóðlega viðskiptalíkanakeppnin, sem beinist að líkönum straumlínustýrðra sprotafyrirtækja og nýtur stuðnings BYU og Harvard: http://www.businessmodelcompetition.com/

Tengslamyndun og atvinnugreinasamtök

LinkedIn: www.linkedin.com
Samtök framkvæmdastjóra viðskiptaráða: acce.org
BNI: Business Network International: https://www.bni.com
HUBZone: https://www.sba.gov/offices/headquarters/ohp
Vörusýningar: http://www.tsnn.com/
Rit um atvinnugreinarannsóknir: http://www.newslink.org

Atriðisorðaskrá

Tákn

1-fyrir-1 viðskiptalíkan 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

16PF 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

3D-prentun 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

3DR’ 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

3M 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi

8a-vottun 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

A

AARP 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Adidas 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

Adler 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

Adobe 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Advanced Micro Devices 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

að ná núllpunkti 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

að rjúfa ábyrgðarhjúp félags 13.2 Hlutafélög

aðgerðaáætlun 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

Aðgerðaáætlun UNESCO um menntun til sjálfbærrar þróunar Inngangur

aðlögunarlíkan 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

aðstæðubundið tækifæri 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi

aðstæðugreining 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun

Aetna 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Afmælisveisluverkefnið 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Afskiptaleysisstíll 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
AGW Group 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Air Jordan 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni
Air New Zealand 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Airbnb 1.3 Frumkvöðlahugsun, 1.3 Frumkvöðlahugsun, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 11.1 Að forðast „Field of Dreams"-nálgunina
Alibaba 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
almannaheillafélag 13.2 Hlutafélög
almannatengsl 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Almannavarnastofnun Bandaríkjanna (FEMA) 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Almenningsbókasafnið í New York 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
almennt sameignarfélag 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki
Alphabet 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
AlphaGamma.com 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
Alríkisskattstofnun Bandaríkjanna (IRS) 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
Alsever 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Alzheimer-samtökin 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Alþjóðabankinn 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Alþjóðasamtök sérleyfisfyrirtækja 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Alþjóðleg aðgerðaáætlun UNESCO um menntun til sjálfbærrar þróunar 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
alþjóðleg frumkvöðlavísitala 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

Amazon 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi, 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 5.3 Samkeppnisgreining, 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir, 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 12 Tilviksspurningar, 13.2 Hlutafélög, 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni, 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Amazon Instant Video 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Amazon Mom 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Amazon Web Services 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

American Top 40 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

AmeriCorps 13.2 Hlutafélög

Amirite.com 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Amtrak 13.2 Hlutafélög

Anand 6.3 Hönnunarhugsun

Andreessen 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

Andreessen Horowitz 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

Anheuser-Busch InBev 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Apple 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, Inngangur, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 6.3 Hönnunarhugsun, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval

söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

AquaPodkit 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

arð af fjárfestingu (ROI) 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Aristóteles 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Arm & Hammer 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Arrieta Inngangur

Arrington 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

athugun 6.4 Straumlínuferli

AT&T 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?

atvinnufrumkvöðull 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

Atvinnugreinasamtök 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Atvinnurekstrarmiðstöð kvenna hjá bandarísku smáfyrirtækjastofnuninni 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Atvinnurekstrarmiðstöð kvenna (WBC) 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Auðlegð þjóðanna 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Auglýsingar 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

auglýsingastef 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

aukastarf 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

Avon 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Á

ábyrgðarfélagsmaður 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

áfangar 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

áhrifavaldar 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

áhættuvilji 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

Ákveðni 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

ákvörðun um áframhald eða stöðvun 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar

ákvörðunartré 14.1 Tegundir auðlinda

áreiðanleikakönnun 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

áreiðanleiki 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

árstaktur 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

Áskriftir 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Áþreifanlegar auðlindir 14.1 Tegundir auðlinda

áþreifanlegt umhverfi 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

áætlað sjóðstreymi 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar

áætlanaskekkja 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum

B

B Corp-félag 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

B Corp-vottað fyrirtæki 13.2 Hlutafélög, 13.2 Hlutafélög

B Corp-vottað fyrirtæki 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

baksýnisskekkja 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum

Bandaríska alríkisskattstofnunin 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

Bandaríska alríkisskattstofnunin (IRS) 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Bandaríska heilbrigðisrannsóknastofnunin (NIH) 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

Bandaríska smáfyrirtækjastofnunin 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Bandaríska smáfyrirtækjastofnunin (SBA) 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir, 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki, 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau, 15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings

Bandaríska verðbréfaeftirlitið 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 13.2 Hlutafélög

Bandaríska verðbréfaeftirlitið (SEC) 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Bandarískt Rauði krossinn 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið

Bandarísku eftirlaunasamtökin 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Bankalán 14.1 Tegundir auðlinda

Barna Inngangur

Barnahjálp Sameinuðu þjóðanna (UNICEF) 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

Basecamp 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Bautista 13.5 Einstaklingsrekstur

Bayh-Dole-lögin 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Beauchamp Inngangur, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Bed Bath & Beyond 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Bee Love 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 5.3 Samkeppnisgreining

beiðni 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið, 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir

Beiler 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

beinar dreifileiðir 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

beinpóstur 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

Benchmark Capital 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

Berry 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar
Best Buy 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Betabrand 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
betra virðistilboð 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Bezos 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir, 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
Billboard 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
Bing 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
BirchBox Inngangur, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
birgðakerfi með afhendingu á réttum tíma 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
birgðastýring 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
BitGiving 6.3 Hönnunarhugsun
Blakely 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
blanda saman fjármunum 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð
blandað rekstrarform 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Blandaðir hópar 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Blank 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, 11 Tilviksspurningar
Blockbuster 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Blogger.com 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Bloggskrif 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

Bloomberg 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Blumenthal 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
BMW 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki
Bombardier 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Bombas 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 13.2 Hlutafélög
Bootcamp 14.1 Tegundir auðlinda
Boston Beer Company 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Bókasafn Bandaríkjaþings 14.1 Tegundir auðlinda
bókhaldsjafnan 9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
Brabham 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Branson 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
brautryðjandi nýsköpun 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
breytilegur kostnaður 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
Brown 6.3 Hönnunarhugsun
Burt’s Bees 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi
Burt’s Bees Corporation 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
Business Network International 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
C
C-félag 13.2 Hlutafélög
C-félögum 13.2 Hlutafélög
CAD 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
Cadabra, Inc. 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
California Pizza Kitchen 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
CAM 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Campbell 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Campbell Soup 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Cancel 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
Cantillon 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Cargill 13.2 Hlutafélög
Carlson 5.1 Frumkvöðlatækifæri
Carnegie 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Cattell 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
CATWOE-aðferðin 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
CB Insights 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Chang 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
Chen 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Chenault 11.2 Hönnun viðskiptalíkans
Chesbrough 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar
Chevron 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Chick-Fil-A 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Chocolate Factory 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Christensen 1.3 Frumkvöðlahugsun, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Cialdini 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini
Claritas Research 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Clark 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Clarke Inc. 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Clayton-lögin 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Clorox Co. 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
Coastal Tractor 1 Tilviksspurningar
Coca-Cola 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og

samval söluráða, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis, 14.1 Tegundir auðlinda
Confinity 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
Conrad Levinson 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Constant Contact 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 14.1 Tegundir auðlinda
Continental Edison Company 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Cooke 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Corcoran 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
COSO 13.7 Að draga úr og stýra áhættu
Costello 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
couchsurfing.com 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið
CPA 14.1 Tegundir auðlinda
Craigslist 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið
Cratejoy 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
Creative Commons 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Croatia Airlines 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Crowdcube 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Crowley 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Cuban 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, Inngangur, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Curie 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Current Population Survey 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
CVS 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
D
da Silva 3 Tilviksspurningar
dagbókarskrif 15.5 Í grundun: Að skrá ferðalagið
Dallas Cowboys 12 Tilviksspurningar
Daryani 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

David Kelley Design 6.3 Hönnunarhugsun
DBA 13.5 Einstaklingsrekstur
deilihagkerfi 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
deilihagkerfi 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Delgado 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Dell 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Deloitte Consulting LLP 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
Delphi-aðferð 15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings
DICEE 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
DirectTV 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Disney 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Disney Corporation 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Dodd–Frank-lögin 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Dodge 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Dodge Motor Company 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Dodgeball 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Dodgen 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Dollar Shave Club 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Dominion Harbor Group 5.1 Frumkvöðlatækifæri
Donegan 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi
DoorDash 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Dorsey 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
DoSomething.Org 11 Tilviksspurningar
DoSomething.org Inngangur

Dove 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Dow Chemical 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Dow Jones 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Draper-keppnin fyrir frumkvöðlakonur í háskólanámi 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
Draw.io 14.1 Tegundir auðlinda
dreifileiðir 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
dreifing 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Dreifing nýjunga 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
dreifingargjá 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Drew 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Drexel Burnham Lambert 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Dropbox 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, Inngangur, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 14.1 Tegundir auðlinda
Drucker 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Drybar 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
DuFour 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Dunkin 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
Dunkin’ Donuts 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
DuPont 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
dyggðasiðfræði 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Dyson 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

E

E2 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Earle 14.1 Tegundir auðlinda

Ebay 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, 12 Tilviksspurningar

Eberhard 11 Tilviksspurningar

Edgar 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Edison 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

efnahagsleg tengsl 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

efnahagslegar orsakir áhættu 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

efnahagslegir þættir 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

efnahagsreikningur 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar

efnismarkaðssetning 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

Eftirlitsráð reikningsskila skráðra félaga (PCAOB) 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 13.2 Hlutafélög

Eftirlitsstofnun fjármálamarkaðarins (FINRA) 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

eftirspurn 5.1 Frumkvöðlatækifæri

eigandi smáfyrirtækis 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

eigið fé 9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 13.2 Hlutafélög, 14.1 Tegundir auðlinda

eigin framkvæmd 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

eigindleg gögn 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf

eigindleg rannsókn 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

eiginfjárfjárfesting 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

eignarhlutur 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

eignir 9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 14.1 Tegundir auðlinda

Einkaleyfa- og vörumerkjastofa Bandaríkjanna (USPTO) 14.1 Tegundir auðlinda

einkaleyfi 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga, 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf, 14.1 Tegundir auðlinda

einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 14.1 Tegundir auðlinda

Einkaleyfi á hagnýtri uppfinningu 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

einkaleyfi á viðskiptaferli 14.1 Tegundir auðlinda

einkamerki 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

einkarekandi 13.5 Einstaklingsrekstur

Einstakir fjárfestar 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

einstaklingsrekstur 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins, 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð, 13.5 Einstaklingsrekstur

Einstaklingsrekstur 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

einstakt söluboð 5.3 Samkeppnisgreining

El Paso Disaster Room 915 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Eli Lilly 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Embrace Innovations 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Emerson 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Empowerment Through Integration (ETI) Inngangur

endurbætur á fastafjármunum 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

Endurfæðing eða lok 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

endurkaupaákvæði 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

Enron 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

Entrepreneur.com 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf, 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir, 7 Tilviksspurningar, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

EPA 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Equifax 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

erfðir og umhverfi 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Esnard 11.4 Viðskiptaáætlunin

Etsy 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Evernote Inngangur, 1.3 Frumkvöðlahugsun

Excel 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Exxon 13.2 Hlutafélög

F

Fab.com 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Fabulis 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Facebook 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 5.3 Samkeppnisgreining, 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis, 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki, 12 Tilviksspurningar, 13.2 Hlutafélög, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Fact Finder 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

faghópar 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

faglegir ráðgjafar 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
Fairchild 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
Fairchild Semiconductor 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
Fannie Mae 13.2 Hlutafélög
Fashion 21 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
Fast Works 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
fastafjármunir 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
fastur kostnaður 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
Federal Express 5.1 Frumkvöðlatækifæri
Ferdowsi Inngangur, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
Ferli 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
ferli frumkvöðlastarfs 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Ferli hönnunarhugsunar 6.3 Hönnunarhugsun
Ferraro 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
festuaðferðir 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
félag brautskráðra nemenda 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
félag með takmarkaðri ábyrgð 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð
félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða (NFPO) 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
félagsauður 15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara
félagsklúbbar 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
félagsleg tengslamyndun 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
félagsmannastýrð LLC-félög 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð
félagsmenn 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð
félagssamningur 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

félög með takmarkaðri ábyrgð (LLC) 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

Fidler 11 Tilviksspurningar

fiskbeinarit 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

Fit4Mom 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Fitbit 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

FitBit 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

Fjarskiptastofnun Bandaríkjanna 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

Fjárfestar 14.1 Tegundir auðlinda

fjárfesting í óskráðu eigin fé 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

fjárfestingarhreyfingar 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

fjárfestingarkaup 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

fjárfestingarútgjöld 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

fjárfestir 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

Fjárhagsáætlun 11.4 Viðskiptaáætlunin

fjárhagsgreining 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar

fjárhagsleg áhætta 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

fjárhagslegt raunhæfi 5.3 Samkeppnisgreining, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

fjárhagsspá 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

fjármagn 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 13.2 Hlutafélög, 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

fjármunir 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

fjármögnun 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

fjármögnun frá vinum og fjölskyldu 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

fjármögnun með eigin fé 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

fjármögnunarhreyfingar 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

Fjármögnunarleiðir 14.1 Tegundir auðlinda

Fjögurra sjónarhorna stefnumótunarramminn 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

Fjölbreytileiki 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

fjölbreytni 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

fjöldavirkjun 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

flatt skipulag 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

Flock 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Flugmálastjórn Bandaríkjanna (FAA) 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

flæðirit nýsköpunar 6.3 Hönnunarhugsun

Forbes 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Ford 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 6.4 Straumlínuferli

Ford Motor Company 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Fordómar 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

Forever 21 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

forgangur hluthafa 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

forskriftarkenningar í siðfræði 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

forspárgreining 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Foursquare 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

Fólk 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

fólk í verktakavinnu 13.5 Einstaklingsrekstur

framboð 5.3 Samkeppnisgreining

framboðsmagn 5.1 Frumkvöðlatækifæri

framlag 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

framlegð 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
framlegð á einingu 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
framleiðslutími 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Framtaksfjárfestar 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi, 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið, 14.1 Tegundir auðlinda
framtaksfjárfestir 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
Framtíðarsýn 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi
framtíðarsýn í frumkvöðlastarfi 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi
Framúrskarandi ferli (námsleið GE) 6.4 Straumlínuferli
Franklin 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
frásögn um vandamál og lausn 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Freddie Mac 13.2 Hlutafélög
FRESH Books 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
Frost & Sullivan 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
frumfjármögnunarstig 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
frumgerð 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
frumgerðasmíð 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
frumkvöðlaandi 1.3 Frumkvöðlahugsun, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
frumkvöðlaferli 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
frumkvöðlahugsun 1.3 Frumkvöðlahugsun, 1.3 Frumkvöðlahugsun, 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
frumkvöðlakeppni 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
frumkvöðlamarkaðssetning 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

Frumkvöðlasetur 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

frumkvöðlastarf 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

frumkvöðlastarf innan fyrirtækisins 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi

frumkvöðlastarf innan fyrirtækja 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

frumkvöðlatækifæri 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, Inngangur

frumkvöðlaverkefni 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

frumkvöðlaverkefni 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi, 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

frumkvöðull 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 1.3 Frumkvöðlahugsun, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

frummat tækifæra 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

frumrannsókn 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

frumútboð (IPO) 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

Frumvarp um stuðning við sprotafyrirtæki 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

Fryman 3 Tilviksspurningar

frændhygli 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Fundera 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

fyrirbyggjandi nálgun 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

fyrirtæki í hagnaðarskyni 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

fyrirtæki með samfélagslegan tilgang 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
fyrirtæki sem er alþjóðlegt frá upphafi 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
fyrirtækjafrásögn 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni
fyrirtækjamenning 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið
Fyrri heimsstyrjöldin 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
fyrsta iðnbyltingin 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
fyrstu notendur 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
fýsileikagreining 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
fæddir eða mótaðir 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
færiband 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
færni á einstökum starfssviðum 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
G
gagnagreining 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Gagnamiðstöð Texasfylkis 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Gagnaöryggisstaðall greiðslukortaiðnaðarins 13.7 Að draga úr og stýra áhættu
gagnrýnin hugsun 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Gantt-rit 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið
Gap 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
Gates 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
gátlisti 14.1 Tegundir auðlinda
GE 6.4 Straumlínuferli, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Gearhead Outfitters 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
gegnumstreymisfélög 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki
GEICO 14.1 Tegundir auðlinda

Geimferðastofnun Bandaríkjanna 14.1 Tegundir auðlinda

General Electric 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 13.5 Einstaklingsrekstur

General Electric (GE) 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

General Motors 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Geoscape 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

Gerjun 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Gilboa 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

gjaldmiðill 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

gjöld 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

Glass 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

Glip 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

GM 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

GoDaddy Bookkeeping 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

GoFundMe 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

Goldberg 13.2 Hlutafélög

Goldman Sachs 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

Good Sports 11 Tilviksspurningar

Goodyear 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

Google 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og

varúðarþættir, 12 Tilviksspurningar, 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf, 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið, 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

Google Earth 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

Google Maps 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Google Ventures 6.3 Hönnunarhugsun, 6.3 Hönnunarhugsun

GoPro 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

góðgerðarsamtök 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

Grameen Bank 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Granovetter 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Graves 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Gravity Payments 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

Greenwood 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

greiðslubyrði skulda 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

Griffin 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

Grindarteikning 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

GrubHub 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 13.5 Einstaklingsrekstur

grunnlínugreining 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Gucci 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

Guidewell-nýsköpunarmiðstöðin 11 Tilviksspurningar

Guillebeau 11.4 Viðskiptaáætlunin

Gutenberg 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

H

Hagler Inngangur

hagnaðarhlutfall 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

hagnaðarmörk 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir

sprotafyrirtæki, 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
hagnaður 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
Hagsmunaaðilar 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
hagsmunaaðilar 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
hagsmunaárekstur 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
hagsmunir 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
Hancock 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Handbært fé 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Harper 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Harry's Shave Club 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Harsh 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki
hámarksafkastageta 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
háverðsstefna 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Heart Move Collective 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki
Heath 13.2 Hlutafélög
Heffern 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Heiðursfélög 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
heildareignarkostnaður (TCO) 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
heildarmarkaður (TAM) 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
heildarupplifun notanda 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
heildstæð áhættustýring fyrirtækis 13.7 Að draga úr og stýra áhættu
heilindi 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Heinz 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
HERE WeGo 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Hershey 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Hershey Company 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Hewlett 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni
Hewlett-Packard Corporation (HP) 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni
Hilton 1.3 Frumkvöðlahugsun
Hippókrates 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Hirabayashi Inngangur
hliðræn hugsun 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
hlutabréf 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni, 13.2 Hlutafélög
hlutafélag 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins, 13.2 Hlutafélög, 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð
hlutafélag í einkaeigu 13.2 Hlutafélög
hlutafélag í opinberri eigu 13.2 Hlutafélög
hlutafélag skráð á markað 13.2 Hlutafélög
hlutafélag skráð á markað 13.2 Hlutafélög
hlutafélög 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
Hlutafélög án hagnaðarsjónarmiða 13.2 Hlutafélög
hlutafélög í hagnaðarskyni 13.2 Hlutafélög
hluthafar 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni, 13.2 Hlutafélög, 13.2 Hlutafélög
hlutverkayfirlýsing 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 1.3 Frumkvöðlahugsun, 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
H&M 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
Hnattvæðing 5.1 Frumkvöðlatækifæri
Hnignunar- eða endurnýjunarfasi 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
Hnignunarstig 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Hootsuite 14.1 Tegundir auðlinda
Hopkins 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Houston Inngangur, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

How I Built This 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Howe 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
hópfjármögnun 6.3 Hönnunarhugsun, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir, 14.1 Tegundir auðlinda
hópfjármögnun gegn eignarhlut 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
HQ Raleigh 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
hrein eign 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
hreinn hagnaður 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
Hringborð atvinnulífsins 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Hringirnir þrír 5.3 Samkeppnisgreining
Hringrásin byggja–mæla–læra 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar
Hsieh 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
Huang Inngangur, 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
HubSpot 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini
HUBZone 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
hugarkort 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum
Hugarkort 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi
hugarkort 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi
hugmyndavinna 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 6.3 Hönnunarhugsun, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Hugsanahattarnir sex 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar
Hugstormun 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og

nýsköpunar, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir, 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Hugverkaréttindi 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.1 Tegundir auðlinda
Huizenga 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
hvatar 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
höfuðstóll láns 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
Höfundarréttarskrifstofa Bandaríkjanna 14.1 Tegundir auðlinda
höfundarréttur 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 14.1 Tegundir auðlinda
hönnun Einkaleyfi 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
hönnunareinkaleyfi 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 14.1 Tegundir auðlinda
hönnunarhugsun 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 6.3 Hönnunarhugsun
Hönnunarhugsunarferlið 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi
Hönnunarskóli Stanford-háskóla 6.3 Hönnunarhugsun
I
IA 12 Tilviksspurningar
iBackPack Inngangur, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
IBISWorld 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
IBM 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
ICON Inngangur
ID Two 6.3 Hönnunarhugsun
IDEO 6.3 Hönnunarhugsun, 6.3 Hönnunarhugsun, 6.3 Hönnunarhugsun
Idilbi 11 Tilviksspurningar

IKEA 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
Imbellus 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Impact Hub 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
IMVU 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Indiegogo Inngangur, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
IndUS Entrepreneurs 11.4 Viðskiptaáætlunin
innleiða 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
innleiðingarferill Rogers 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
innra umhverfi 6.4 Straumlínuferli
innri frumkvöðlar 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
innri samskipti 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
innri stjórnrót 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Innsæi 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
innviðir 5.3 Samkeppnisgreining
Insightly 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Instagram 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
Intel 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
Intel Corporation 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
iPhone 14.1 Tegundir auðlinda
Isaacs 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
iTunes 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Í

í einkaeigu 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

í opinberri eigu 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
ísjakareglan 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
ítrekaðar endurbætur 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
ítrekuð endurbót 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
ítrekuð þróun 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
J
Jackman 11.4 Viðskiptaáætlunin
jafningjahagkerfi 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
jafnvægi milli vinnu og einkalífs 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi
Jawbone 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
JCPenney 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
Jennings 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Jibo 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Jiffy Lube 12 Tilviksspurningar
Jimenez 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Jitterbug-snjallsími 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
Jobs 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, Inngangur, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
JOBS-lögin 14.1 Tegundir auðlinda
John 11.4 Viðskiptaáætlunin, 11 Tilviksspurningar
John Deere Company 7 Tilviksspurningar
Johnny Cupcakes 14.1 Tegundir auðlinda
Johnson Inngangur, 12 Tilviksspurningar
Johnson & Johnson 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
Johnson Security 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Jones 12 Tilviksspurningar
Jordan 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Juicero 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Juniper 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
K
Kaizen 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Kant 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Kantar 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Kantísk siðfræði 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
kapítalismi 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Kasem 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
Kashoo 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
Kaufman 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Kauphöllin í New York 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 13.2 Hlutafélög
Kawasaki 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
Kelley 6.3 Hönnunarhugsun
Kelley Blue Book 14.1 Tegundir auðlinda
Kenningamiðaðir vandamálaleysar 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
kenningin um verkefni sem þarf að leysa 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Kentucky Fried Chicken 14.1 Tegundir auðlinda
Kentucky Fried Chicken (KFC) 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Keppni Baylor-háskóla um ný fyrirtæki 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
Keurig 11.4 Viðskiptaáætlunin
Key 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
Kickstarter 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga, Inngangur, 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Kies 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Kirban Inngangur
Kirton 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Kirton Adaption-Innovation-kvarðinn (KAI) 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Knight-Ridder 11 Tilviksspurningar

Koch 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

kortlagning á tússtöflu 6.4 Straumlínuferli

kostnaðarverð seldra vara 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

kostnaður fyrir opnun 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Kraft 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

kreppan mikla 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Kvótar 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Kynjajafnrétti 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

kynjamismunun 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

kynning 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

Kynning frumkvöðlaverkefna 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

kynningarglærur 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið, 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

kynningarkeppni 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

kynningarkeppnir 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir

kynningartilboð 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

L

Ladies Who Launch 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Lafci Inngangur

lagaleg áhætta 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

Landry 12 Tilviksspurningar

Landsmarkaður Nasdaq 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

Landsráð fyrirtækja í eigu kvenna 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Landssamtök kvenna í sérfræðistörfum 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Landssamtök kvenna sem eiga fyrirtæki 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Landssamtök svartra snyrtivöruframleiðenda 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Landssamtök um menntun ungra barna 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Landssamtök útvarpsstöðva 11 Tilviksspurningar

Langtímaskuldir 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Laughing Man Coffee 11.4 Viðskiptaáætlunin

Laughing Man-sjóðurinn 11.4 Viðskiptaáætlunin

lausafjárstaða 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

lausn vandamála 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

lausn vandamála í frumkvöðlastarfi 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

lausnamót 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Lay 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

lágmarksstarfhæf vara 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

lágmarksstarfhæf vara (MVP) 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar

lágmarksstarfhæf vara (MVP) 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

lán 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

lánalína 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

lánalína 14.1 Tegundir auðlinda

lánsfé 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

lánshæfi 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

lánveitendur 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

Lean Canvas-rammi 11.2 Hönnun viðskiptalíkans, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Lean Startup-aðferðin 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Lean Startup-áætlun 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar, 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar
Lean Startup-kynning 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
Lee 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Leiðangursmarkaðssetning 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
leiðbeinandi 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara
Leiðbeinendur 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
leiðtogi 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
leit að vænlegum viðskiptavinum 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini
Leitarauglýsingar 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
leitarvélabestun (SEO) 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Lester 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
leyfisgjald 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
leyfisveiting 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
leyniviðskiptavinur 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Libin Inngangur
Lidey Inngangur
LifeStraw 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Light and Motion 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
LinkedIn 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
Liran Inngangur
Listi yfir siðlegustu fyrirtæki heims 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
LivePerson 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 13.5 Einstaklingsrekstur

lífsferill frumkvöðlaverkefnis 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
lífsferill fyrirtækis 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
lífsferill vöru 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
lífsstílsfyrirtæki 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið
lífsstílsverkefni 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
líkan kenningar um auðlindahæði (RDT) 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
líkanið byggja–mæla–læra 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
líkindagildi 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
línuleg hugsun 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Locke 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
lokað hlutafélag 13.2 Hlutafélög
lokað hlutafélag 13.2 Hlutafélög
lokað hlutafélag 13.2 Hlutafélög, 13.2 Hlutafélög
lokaður hópur 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Love Beyond Walls 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
Lovepop 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið
lóðrétt hugsun 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
lóðrétt samþætting 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
Lufthansa 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Lula 3 Tilviksspurningar
Lululemon Athletica 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
LUMA Institute 6.3 Hönnunarhugsun
LuminAID Inngangur
Luxottica 1.3 Frumkvöðlahugsun
Lyft 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, 13.5 Einstaklingsrekstur
lyftukynning 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

Lykilárangursvísar 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun
lýðfræði 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
lýðfræðileg einkenni 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
lýðræðislegur stíll 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
lýsandi greining 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Læknaeiður Hippókratesar 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Lög um eflingu kvenna í frumkvöðlastarfi 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi
Lög um innherjaviðskipti og verðbréfasvik 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Lög um skattalækkanir og störf 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
lögfræðilegir aðstoðarmenn 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
Lögin um að koma sprotafyrirtækjum af stað (JOBS) 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
Lögin um bandarískra samkeppniseftirlitið 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
M
Ma 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Mackey 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
Macy's Inngangur, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
Mad Mimi 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Madison 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Mail Chimp 14.1 Tegundir auðlinda
MailChimp 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
MakerBot 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Mallavarupu 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki
Man Crates 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

mannauður 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
mannlegar orsakir áhættu 13.7 Að draga úr og stýra áhættu
mannmiðuð hönnun 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar
mannmiðuð hönnun (HCD) 6.3 Hönnunarhugsun
Manntal Bandaríkjanna 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Manntalsgögn 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Manntalsstofnun Bandaríkjanna 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
March of Dimes 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
markaðsáætlun 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
markaðsgreining 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar
markaðshlutun 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
markaðsmál 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
markaðsrannsóknir 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Markaðssetning með persónulegum meðmælum (WOM) 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
markaðssetning með tölvupósti 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
markaðssóknarverðlagning 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
markaðsstefna 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun
markaðstækifæri 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Marketo 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 14.1 Tegundir auðlinda
marketresearch.com 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

markhópsval 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

markhópur 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Markides 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

markviðskiptavinur 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Marriott 1.3 Frumkvöðlahugsun

Mars 13.2 Hlutafélög

Marshall Inngangur

Marvel 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

Mary Kay 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

Masters 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Mat 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga, 6.4 Straumlínuferli

mat 6.4 Straumlínuferli

mat á leiðtogastíl 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Mattel 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Maurya 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

McBean 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

McDonalds 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 1.3 Frumkvöðlahugsun

McDonald’s 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki, 14.1 Tegundir auðlinda

Mechanical Turk 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

Meetup 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

megindleg gögn 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf
megindleg rannsókn 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
meirihlutaeign 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Meltzer 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Merkadoteknia Research and Consulting 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
meta 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Method 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
Metropolitan-listasafnið 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Microsoft 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga, 13.5 Einstaklingsrekstur, 14.1 Tegundir auðlinda
Microsoft Excel 14.1 Tegundir auðlinda
Microsoft PowerPoint 14.1 Tegundir auðlinda
Microsoft Teams 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
Microsoft Word 14.1 Tegundir auðlinda
Mikilvægi 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Milken 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Minkara Inngangur, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Minshew 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 11.4 Viðskiptaáætlunin
Miracle Messages 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 1 Tilviksspurningar
mismunun 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
mjúk færni 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
MobileArq 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki
ModCloth 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Monahan Inngangur
Moore 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
MooseJaw 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Morrison 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Morse 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Mosquito Squad 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Motorola 6.4 Straumlínuferli
Mozart 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
móta hugmyndir 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Mótmælendasiðferði vinnunnar 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Musk 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
My Pasta Art 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
Mycoskie 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Myler 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
myllumerki 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
myndrænt notandaviðmót (GUI) 7.4 Að verndа hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf
Mæður gegn ölvunarakstri (MADD) 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
N
Nafnahópatækni 15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings
Nag 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
NASA 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki
Nasdaq SmallCap 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

nav.com 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
nám í viðskiptum 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Náttúrulegar orsakir áhættu 13.7 Að draga úr og stýra áhættu
NBA 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
NBC 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
neðanfrá-aðferð 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Nefnd bakhjarla Treadway-nefndarinnar 13.7 Að draga úr og stýra áhættu
Nelson 5.3 Samkeppnisgreining
Nesta 6.3 Hönnunarhugsun
Netflix 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
New Balance Company 6.4 Straumlínuferli
New Belgium Brewing Company 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
New Story Inngangur, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
New York StartUP!-viðskiptaáætlunarkeppnin 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Newsom 13.5 Einstaklingsrekstur
Neytendaverndarstofa fjármála (CFPB) 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Niantic, Inc 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf
Nic & Luc 13.5 Einstaklingsrekstur
Nielsen/Arbitron 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Nike 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
Nintendo 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
Nintendo Games 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Noguera 14.1 Tegundir auðlinda
Nohbo Drops 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Nolo 14.1 Tegundir auðlinda
norður-ameríska atvinnugreinaflokkunarkerfið (NAICS) 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
notandaviðmót 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
notandaviðmót (UI) 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf
Noyce 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
nytjasiðfræði 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
nytjastefna 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Nýrnasamtökin í Arizona 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
nýsköpun 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
nýsköpun viðskiptalíkans 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
nýsköpunarbókhald 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
nýsköpunarlíkan 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Nýsköpunarrannsóknaáætlun smáfyrirtækja 14.1 Tegundir auðlinda
nýtingartími 14.1 Tegundir auðlinda
nývaxtarfyrirtæki (EGC) 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
O
Ocean Cleanup 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
oddatöluverðlagning 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Odeo 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
ofanfrá-nálgun 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

oflæti 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum
opin nýsköpun 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar
opinn hópur 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Oracle 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
orkuskáli úr þörungum Inngangur
orsakarannsókn 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Osterwalder 11.2 Hönnun viðskiptalíkans, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans
Ó
Óáþreifanlegar auðlindir 14.1 Tegundir auðlinda
Óbeinar söluleiðir 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Ólínuleg hugsun 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
Óorðaðar þarfir 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
ósýnilega höndin 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
ótímabundinn trúnaðarsamningur 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf
ótti við að missa af (FOMO) 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni
Óttinn við að mistakast 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
P
P-in 7 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
P virði 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Packard 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni
Palm Computing 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
Palms Barber 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 5.3 Samkeppnisgreining
Patagonia 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Payless 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

PayPal 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

Peningar 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Penn 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

PepsiCo 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

persónuleg sala 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

persónulega ábyrgur 13.5 Einstaklingsrekstur

PEST-greining 5.3 Samkeppnisgreining

PEST-ramminn 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Petrobras 3 Tilviksspurningar

Pew-rannsóknarmiðstöðin 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

Phlur 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Pigneur 11.2 Hönnun viðskiptalíkans, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Pinrose 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Pinterest 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

Pipeline Angels 14.1 Tegundir auðlinda

Plank 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

Platón 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

plöntueinkaleyfi 14.1 Tegundir auðlinda

Pokémon GO 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf

Polaroid 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Poppy 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

PopUp Business School 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

Postmates 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

Potential Rating Index for Zip Markets (PRIZM) 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

Powell 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

Póstþjónusta Bandaríkjanna 13.2 Hlutafélög

Pretty Young Professional 11.4 Viðskiptaáætlunin, 11 Tilviksspurningar

Pretty Young Professionals (PYP) 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Pridham 5.1 Frumkvöðlatækifæri

Prime 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

pro forma reikningsskil 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

Procter & Gamble 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Prospurly 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

prufukeyrsla 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

prufuopnun 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Puma 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

Q

QuickBooks 14.1 Tegundir auðlinda, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Quimby 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

Quinn 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga

Quirky 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

QVC 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

R

Rackham 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

Radio Shack 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Radisson 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

raðfrumkvöðull 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

rafræn viðskipti 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi

rammi 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

rammi félagslegs viðskiptalíkans 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Rammi fyrir straumlínustefnu 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

rannsókn á fyrirliggjandi gögnum 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

Rapid Brands Inngangur

Rauði krossinn 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

raunhæf afkastageta 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Rauntímamarkaðssetning 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

ráðgjafaráð 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Ráðgjafarmiðstöð um fyrirtækjarekstur fyrir fyrrverandi hermenn (VBOC) 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Ráðgjafasamtök stjórnenda á eftirlaunum (SCORE) 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir, 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

ráðgjafi 15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara

Red Bull 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Red Hen Bakery 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

reikningshald 9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla

reikningsskil 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

reikningsskil 9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

Rekstraráætlun fyrirtækis 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

rekstrarbrestur 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

rekstrarform fyrirtækis 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

rekstrargjöld 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

rekstrarhreyfingar 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
rekstrarreikningur 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
rekstur undir öðru heiti 13.5 Einstaklingsrekstur
réttmæti 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Ries 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Ring 1.3 Frumkvöðlahugsun
Rise Products 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
rjómafleytingarverðlagning 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Robbins 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Rogers 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Roomify 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi
Rose 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið
Rousseff 3 Tilviksspurningar
róttæk nýsköpun 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Ryver 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
rýnihópur 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
S
S-félag 13.2 Hlutafélög, 13.2 Hlutafélög
SAB Miller 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
sala 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
Salesforce 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini, 14.1 Tegundir auðlinda
SAM 11.4 Viðskiptaáætlunin

Samband hárgreiðslufólks Madam C. J. Walker í Bandaríkjunum 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

samdráttur 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

sameignarfélag 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins, 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki, 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð

sameignarfélög 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

sameignarfélög með takmarkaðri ábyrgð 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

sameignarfélög með takmarkaðri ábyrgð (LLP) 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

samfélagsábyrgð fyrirtækja 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

samfélagsfrumkvöðull 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

samfélagsleg áhrif 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

samfélagsleg fyrirtæki 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

samfélagslegir þættir 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

samfélagsmiðlar 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

Samfélagsstuddur landbúnaður 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Samfélagsverkefni fyrrverandi hermanna 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

Samit 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

samkennd 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar

samkenndarkort viðskiptavinar 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Samkeppni 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

samkeppnisforskot 5.3 Samkeppnisgreining, 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

samkeppnisfylki 11.4 Viðskiptaáætlunin

Samkeppnisgreining 5.3 Samkeppnisgreining, 11.4 Viðskiptaáætlunin

Samkeppnisgreiningartafla 5.3 Samkeppnisgreining

samkeppnislög 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

samkeppnislög 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

samlagsfélag (LP) 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

samlagsfélag með takmarkaðri ábyrgð (LLLP) 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

samlagsmaður 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

samningar 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

samningsákvæði um verk unnið í ráðningarsambandi 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf

samningsbrot 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

samningur 14.1 Tegundir auðlinda

samningur um samkeppnisbann 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf, 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

Samráðsmiðaðir vandamálaleysar 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

samráðsvinnustofa 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

samrekstrarfyrirtæki 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki, 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

samrekstrarverkefni (JV) 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

samrunar og yfirtökur 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

samskiptafærni 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

samstarf einkaaðila og opinberra aðila 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

samstarfshagkerfi 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
Samsung 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 14.1 Tegundir auðlinda
Samsung Electronics 3 Tilviksspurningar
Samtök arkitekta með starfsleyfi 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Samtök bandarískra auglýsingastofa 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Samtök bandarískra kennara 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Samtök bandarískra sérleyfishafa og söluaðila 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Samtök bifvélaverkstæða 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Samtök frumkvöðla í háskólum 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
Samtök frumkvöðlakvenna 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki
Samtök fyrirtækja um samfélagsábyrgð 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Samtök netfyrirtækja 12 Tilviksspurningar
Samtök sprotabakhjarla 15.4 Hvað tekur við? Hlutverk leiðbeinanda, ráðgjafa eða málsvara
Samtök um mannauðsstjórnun 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
Samtök um siðlega meðferð dýra (PETA) 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
samval söluráða 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis, 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun
samvalsgreining 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
samvinnuaðferðir 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
samvinnufélag 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Sandberg 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki
Sanders 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
sanngirni 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

sannprófun 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

sannsögli 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Sarbanes–Oxley-lögin 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

Say 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

sársaukapunktur 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?

SBA 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir, 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau, 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni, 13.7 Að draga úr og stýra áhættu, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

SBDC-miðstöðvar 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Schick 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?

Schultz 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

Schumpeter 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

Schurr 6 Tilviksspurningar

SCORE 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir, 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau, 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis, 15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings

Sears 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

SeedInvest 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

setningakveikjur 4.1 Verkfæri sköpunargáfu og nýsköpunar

sex skrefa söluferli 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

sérhagsmunahópur 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
sérhæfing 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
sérleyfi 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
sérleyfishafar 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
sérleyfishafi 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
sérleyfisrekstur 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
sérleyfisveitandi 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Shane 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Shark Tank 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, Inngangur, 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir, 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 11.4 Viðskiptaáætlunin, 13.2 Hlutafélög
SharkBot 3D Printer 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
Sharkits 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
Sherman-lögin 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Shine Inngangur
Shine Talks Inngangur
Shkreli Inngangur, 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Shockley Semiconductor 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
Shopify 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
siðareglur 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið, 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið
siðareglur 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
siðareglur um háttsemi 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
siðferði 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
siðferðisáttaviti 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

siðferðisgildi 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Silicon Valley Bank (SVB) Financial Group 5.1 Frumkvöðlatækifæri

Simmons 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

Six Sigma 6.4 Straumlínuferli

Síðari heimsstyrjöldin 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

sjálfbær stefna 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

sjálfbærni 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

sjálfsfjármögnun 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir, 14.1 Tegundir auðlinda, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Sjálfstýrðir vandamálaleysar 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

sjálfstæðir verktakar 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

sjálfstæður verktaki 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

sjálfstætt starf 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

sjálfstætt starfandi aðili 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

sjóðstreymi 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

sjóðstreymisyfirlit 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

Sjóður Bills og Melindu Gates 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

Skaðabótaréttur utan samninga 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

skaðabætur utan samninga 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

skammtímaskuldir 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

skapandi eyðilegging 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 5.1 Frumkvöðlatækifæri

skapandi hugsunarferli 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

skattfrjáls staða 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

skekkja í þágu óbreytts ástands 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum
Skilling 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
Skipulagsheild án hagnaðarsjónarmiða 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
skipulagslegur vegvísir 11.4 Viðskiptaáætlunin
Skrifstofa viðskiptafulltrúa Bandaríkjanna 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
skuggi 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
skuld 9.3 Grunnatriði reikningshalds fyrir frumkvöðla
skuldafjármögnun 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
skuldir 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
skuldir 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
skyldusiðfræði 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
skyldusiðfræði 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Skype 14.1 Tegundir auðlinda
skýra 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
skæruliðamarkaðssetning 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
sköpunargáfa 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Sköpunargáfa í teymum 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
Slack 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
slaglínur 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
Slaughter 7 Tilviksspurningar
SMART-markmið 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

Smáfyrirtækjastofnun Bandaríkjanna (SBA) 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
Smáfyrirtækjastofnunin (SBA) 14.1 Tegundir auðlinda
smellir 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Smith 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Snapchat 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Soccer Shots 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Solar City 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Sook 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
Sourcify.com 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
South by Southwest 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
SpaceX 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Spanx 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Spanx, Incorporated 5.1 Frumkvöðlatækifæri
Spark 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
Spencer 5.1 Frumkvöðlatækifæri
SPIN 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini
Spotify 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
sprotafyrirtæki 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
sprotafyrirtæki 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Spurningalisti um sextán persónuleikaþætti 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins
Stacy's Pita Chips 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum
staðfesting 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
staðfærsla 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

staðgreiðsla við afhendingu 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Stafræn markaðssetning 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
stafrænar auglýsingar 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
Star Alliance 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Starbucks 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 14.1 Tegundir auðlinda
starfsmannahandbók 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
State Street 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
stefnubreyting 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
Stefnumótandi samstarf 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Stella & Dot 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi
Sterett 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
sterk tengsl 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Stern 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
Stig lífsferilsins 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
stigvaxandi nýsköpun 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
stigvaxandi skuldbinding 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum
Stitch Fix 11.1 Að forðast „Field of Dreams"-nálgunina
stjórn félags 13.2 Hlutafélög
stjórnandi 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
stjórnarmenn 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
stjórnendasamantekt 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun, 11.4 Viðskiptaáætlunin, 11.4 Viðskiptaáætlunin
stjórnendur 13.2 Hlutafélög
Stjórnmálalegir þættir 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

stjórnrót 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

stofnendasamningur 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

Stofnfasinn 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

stofnfylki 13.2 Hlutafélög

stofnskjöl 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð

stofnskjöl hlutafélags 13.2 Hlutafélög

stofnskjöl sameignarfélags 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki

Stofnstig 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Stofnun um almannaútvarp 13.2 Hlutafélög

Stofnun um einkafjárfestingar erlendis 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

Stofnun um þróun fyrirtækja minnihlutahópa 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Stofnun um þróun fyrirtækja minnihlutahópa (MBDA) 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

Stone 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

stórir viðskiptaenglar 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

Strategyzer 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

straumlínuaðferð 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar

straumlínuferli 6.4 Straumlínuferli

Straumlínuferli við lausn vandamála 6.4 Straumlínuferli

straumlínustjórnun í framleiðslu 6.4 Straumlínuferli

straumlínustýrt framleiðsluferli 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

stuðningsaðili vörumerkis 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis

stuðningsnet 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

stuðningsskekkja 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

Stumpf 3 Tilviksspurningar

stutt viðskiptaáætlun 11.4 Viðskiptaáætlunin

stykkjaverð 14.1 Tegundir auðlinda

Styrkir 14.1 Tegundir auðlinda

styrkur 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

stýring handbærs fjár 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Stöðluð atvinnugreinaflokkun og atvinnugreinaflokkun Norður-Ameríku (SIC/NAICS) 11.4 Viðskiptaáætlunin

stöðnun 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

stöðvunartími 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Subscribe & Save 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

Subway 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

sundurleit hugsun 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

SuperGlass Windshield Repair 12 Tilviksspurningar

Surfdog LA 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

SurveyMonkey 5.3 Samkeppnisgreining

SVÓT-greining 5.3 Samkeppnisgreining, 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun, 11.4 Viðskiptaáætlunin

Sweet Beginnings 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

Swinmurn 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

sýndarheimur 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

sýndarveruvettvangur 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Söguborð 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

Söluhvatar 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

sölulok 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

sölustefna 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

sölusvæði 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Söluteymi 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

T

Taaluma Totes 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

takmörkuð ábyrgð 13.4 Félög með takmarkaðri ábyrgð
takmörkuð persónuleg ábyrgð 13.7 Að draga úr og stýra áhættu
takmörkuð prufukynning 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi
TAM 11.4 Viðskiptaáætlunin
Tandemic 11.2 Hönnun viðskiptalíkans
Target Inngangur, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
TaskRabbit 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 13.5 Einstaklingsrekstur
Taylor 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Teach for America 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
Tech Talent South 11 Tilviksspurningar
TechCrunch 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Techstars 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Techstars 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir
tekjur 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki
tekjuskapandi þjónusta 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
tengslamarkaðssetning 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
tengslamyndun 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir, 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
tengslamyndunarhópar 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
tengslanet 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Tengslanet grænna fyrirtækja hjá Green America 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Tesla 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 11 Tilviksspurningar

Tesla Electric Light 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
Texaco 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Textbooks for Change 11.4 Viðskiptaáætlunin
The Balance 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni
The Cut Buddy 11.4 Viðskiptaáætlunin, 11 Tilviksspurningar
The Entrepreneur Next Door 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
The Muse 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 11.4 Viðskiptaáætlunin
The Wander Girls 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
Theta Omega Gamma 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Think of Us 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
Thompson 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
tilgangur fyrirtækis 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
tollar 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
TOMS 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
TOMS-skór 11.2 Hönnun viðskiptalíkans
Toyoda 6.4 Straumlínuferli
Toyota 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 6.4 Straumlínuferli, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki, 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki
Toyota Motor Corporation 6.4 Straumlínuferli, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Traf-O-Data 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Transparency International 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
trúnaðarsamningur 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

trúnaðarsamningur (NDA) 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf, 11.4 Viðskiptaáætlunin

Turing Pharmaceuticals Inngangur

Turkish Airlines 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Twitter 5.3 Samkeppnisgreining, 6.3 Hönnunarhugsun, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

Twttr 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

tækifæramiðað sjónarhorn 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

tæknilegir þættir 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Tækniyfirfærsluáætlun smáfyrirtækja 14.1 Tegundir auðlinda

tölulegum hætti 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi

tölvustudd framleiðsla 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

tölvustudd hönnun 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

U

UAttend 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Uber 1.3 Frumkvöðlahugsun, 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 5.1 Frumkvöðlatækifæri, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 7 Tilviksspurningar, 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin, 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, 13.5 Einstaklingsrekstur

Uber Black 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Uber Copter 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

Uber Eats 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Ulwick 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
umbunarkerfi 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
umbyltandi nýsköpun 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
umbyltandi tækni 1.3 Frumkvöðlahugsun
umhverfismiðuð frumkvöðlastarfsemi 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
Umhverfisverndarstofnun Bandaríkjanna (EPA) 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf
undanþegið skatti 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
Under Armour 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Undirbúningur 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
Unilever 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla
United Airlines 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
United Way 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
Unity One Credit Union 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi
uppfinning 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?, 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
upphafsstig 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
uppljómun 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi
uppljóstrari 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
upplýsinga- og samskiptatækni (ICT) 7.2 Að miðla frumkvöðlasögunni

upplýsingagjöf 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi
uppskera 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
UPS 6.4 Straumlínuferli
UpWork 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 13.5 Einstaklingsrekstur, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
USPTO 14.1 Tegundir auðlinda, 14.1 Tegundir auðlinda
Ú
úrtak 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Útflutnings- og innflutningsbanki Bandaríkjanna 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Útfærsla 4.3 Þróun hugmynda, nýjunga og uppfinninga
útgjaldahraði 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki, 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum
úthlutaður hagnaður sameignarfélags 13.3 Sameignarfélög og samrekstrarfyrirtæki
útreiknuð áhætta 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag
Útsjónarsemi 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
útvistun 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
V
val á félagaformi 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni
valdboðsstíll 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Valdes-Dapena 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
vara 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
varafkastageta 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Vaxtarfasinn 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
Vaxtarstig 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
vátrygging 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

vátryggingariðgjöld 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

vátryggingartakar 13.7 Að draga úr og stýra áhættu

VBOC 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

veð 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

vegsauki 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

Veik tengsl 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

veirumarkaðssetning 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

velgjörðarfólk 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir

veltufé 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

Verð 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

verðlagning aðdráttarvöru 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

verðlagning byggð á kostnaði 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

verðlagning eftir greiðsluvilja viðskiptavina 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

verðlagning eftir skynjuðu virði 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

verðmat 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

verðstríð 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

Verizon 14.1 Tegundir auðlinda

Verkfæri hönnunarhugsunar 6.3 Hönnunarhugsun

verktakahagkerfi 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 13.5 Einstaklingsrekstur

Vestergaard 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

Vettvangur 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða

vextir 13.6 Fleiri álitaefni: fjármagnsöflun, heimilisfesti fyrirtækis og tækni

Viacom 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar

Victoria's Secret 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

viðbragðsmiðuð nálgun 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

viðmiðunargreining 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Viðskipta- og þróunarstofnun Bandaríkjanna 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

viðskiptaáætlun 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið, 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi, 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 10.4 Stjórnun, eftirfylgni og aðlögun fyrstu áætlunarinnar, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans, 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar, 11.4 Viðskiptaáætlunin, 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki, 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

Viðskiptaáætlunarkeppni George Washington-háskóla fyrir ný fyrirtæki 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir

viðskiptaengill 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag

Viðskiptaenglar 2.3 Leiðir í frumkvöðlastarfi, 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið, 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla, 14.1 Tegundir auðlinda

viðskiptahraðlar 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

viðskiptakröfur 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

viðskiptaleyndarmál 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

viðskiptalíkan 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 5.3 Samkeppnisgreining, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

viðskiptalíkansrammi 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir, 11.1 Að forðast „Field of Dreams"-nálgunina, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans, 11.4 Viðskiptaáætlunin

Viðskiptalíkansrammi 8.5 Markaðsstefna og markaðsáætlun

Viðskiptalíkansrammi (BMC) 2.4 Rammar til mótunar leiðar í frumkvöðlastarfi

viðskiptalíkansrammi (BMC) 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið

viðskiptaráð 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Viðskiptaráð Bandaríkjamanna af rómönskum, afrískum og asískum uppruna 10.3 Krefjandi veruleiki þess að eiga fyrirtæki

viðskiptaráðuneyti 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

viðskiptasiðferði 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

viðskiptaskuldir 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

viðskiptavinir 5.3 Samkeppnisgreining

Viner 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

vinnslutími 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Vinnumálastofnun Bandaríkjanna 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

vinnustaðamenning 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

vinnuveitandaábyrgð 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi

Vinnuverndarstofnun Bandaríkjanna 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

vinnuvistfræði 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

virði fyrir viðskiptavin 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

virði veltufjármuna 14.1 Tegundir auðlinda

virðistilboð 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina

virðistilboð til viðskiptavina 5.3 Samkeppnisgreining

virðistilboðsrammi 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Virgin Group 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Visa 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
Vita Coco Inngangur
Vital Vio 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
vitund um þörf 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála
vísindaleg aðferð 4.2 Sköpunargáfa, nýsköpun og uppfinningar: Hver er munurinn?
vísindaleg stjórnun 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki
Vísindasjóður Bandaríkjanna 14.1 Tegundir auðlinda
Vodafone 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
Volkswagen 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 3 Tilviksspurningar
vöndlun 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
vöruábyrgðarmál 13.7 Að draga úr og stýra áhættu
vörumerki 3.1 Siðferðileg og lagaleg álitaefni í frumkvöðlastarfi, 14.1 Tegundir auðlinda
vörumerki 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
vörumerkjaímynd 7.3 Að þróa kynningar fyrir ólíka markhópa og markmið
vörumerkjastefna 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
vörumiðað fyrirtæki 14.1 Tegundir auðlinda
Vöruskipti 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
W
Wag! 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Walker 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Walmart Inngangur, 5.3 Samkeppnisgreining, Inngangur, 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis
Warby Parker 1.1 Frumkvöðlastarfsemi í dag, 1.3 Frumkvöðlahugsun, 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi, 5 Tilviksspurningar, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 11.2 Hönnun viðskiptalíkans

Warner Brothers 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir
Watkins 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
Waze 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið
WBC 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau
Webb 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða
Weber 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
WeFunder 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Welch 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð
Wells Fargo 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 3 Tilviksspurningar
WeWork 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir, 9.2 Sérstakar fjármögnunarleiðir
Whitney 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Whole Foods 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra
Whole Foods Market 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla
Whyte 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Williams 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar, 11.1 Að forðast „Field of Dreams“-nálgunina
Windows 7.4 Að vernda hugmynd og slípa kynningu með endurgjöf
Wink 10.2 Hvers vegna mistök í upphafi geta leitt til árangurs síðar
Winslow 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull
Winterkorn 3 Tilviksspurningar
Witkin 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir
Wix 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis
World Factbook 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur
Wozniak 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið
X
X.com 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin
Xerox 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra

XEROX Corporation 5.1 Frumkvöðlatækifæri

Y

Y Combinator 7.5 Raunveruleikapróf: Keppnir og samkeppnir, Inngangur, 15.3 Að leita aðstoðar eða stuðnings

Yahoo 13.1 Rekstrarform fyrirtækja: yfirlit yfir lagaleg og skattaleg álitaefni

Yahoo! 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

Yamauchi 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Yellin 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

Yelp 8.1 Frumkvöðlamarkaðssetning og samval söluráða, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla

yfirlit um hagnað og tap 9.4 Gerð reikningsskila og fjárhagsspáa fyrir sprotafyrirtæki

yfirlýsing um framtíðarsýn 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 1.2 Framtíðarsýn og markmið í frumkvöðlastarfi, 7.1 Að skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmið, 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

yngri félagsmenn 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

YouTube 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 5.2 Rannsókn mögulegra viðskiptatækifæra, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.3 Markaðsaðferðir og verkfæri fyrir frumkvöðla, 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis, 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf, 15.1 Að hefja frumkvöðlaverkefnið

ytra umhverfi 6.4 Straumlínuferli

ytri samskipti 6.1 Lausn vandamála til að finna frumkvöðlalausnir

ytri stjórnrót 12.3 Gerð rekstraráætlunar fyrir sprotafyrirtæki

Yunus 3.2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja og samfélagsleg frumkvöðlastarfsemi

Z

Zappos 7 Tilviksspurningar, 10.1 Að stofna ófullkomið fyrirtæki: Lean Startup-aðferðin

Zara 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

Ziglar 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

Zipline 2.1 Yfirlit yfir frumkvöðlaferlið

ZOHO Books 14.2 Notkun PEST-rammans til að meta auðlindaþörf

Zoom 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull, 14.1 Tegundir auðlinda

Zuckerberg 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

Þ

þjóðfræðileg rannsókn 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur

Þjónusta við viðskiptavini 8.4 Uppbygging frumkvöðlavörumerkis, 8.6 Sala og þjónusta við viðskiptavini

þjónustanlegur markaður (SAM) 8.2 Markaðsrannsóknir, greining markaðstækifæra og markhópur, 11.3 Framkvæmd fýsileikagreiningar

þjónustumerki 14.1 Tegundir auðlinda

þjónustumiðað fyrirtæki 14.1 Tegundir auðlinda

Þroskafasinn 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

þroskastig 9.1 Yfirlit yfir fjármála- og reikningshaldsaðferðir frumkvöðla

Þroskastig 10.5 Vöxtur: vaxtarmerki, vaxtarverkir og varúðarþættir

þróa 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

Þróunarmiðstöð lítilla fyrirtækja 14.3 Stjórnun auðlinda á lífsferli frumkvöðlaverkefnis

Þróunarmiðstöðvar lítilla fyrirtækja (SBDC) 12.1 Uppbygging tengslaneta og tenging við þau

þverfaglegt teymi 12.2 Uppbygging draumateymis frumkvöðulsins

Æ

æðri tilgangur 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð, 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

ævilöng þroskaáætlun 3.3 Þróun vinnustaðamenningar sem einkennist af siðferðilegum metnaði og ábyrgð

Ö

Önnur iðnbyltingin 2.2 Ferlið við að gerast frumkvöðull

Örlán 6.2 Skapandi ferli við lausn vandamála

öryggisviðmið 15.2 Að taka erfiðar rekstrarákvarðanir til að bregðast við áskorunum