
Viðskiptadeild

Hvernig nýtist viðskiptalíkanið Business Model Canvas íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum?

Lokaverkefni B.S.c. gráðu í viðskiptafræði með áherslu á markaðssamskipti

Ritgerð til BSc gráðu

Nemandi: Ollý Björk Ólafsdóttir

Leiðbeinandi: Einar Svansson

Haustönn 2014



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

**Staðfesting lokaverkefnis til B.S.c. gráðu í viðskiptafræði með áherslu á
markaðssamskipti frá Háskólanum á Bifröst.**

Titill verkefnis

Hvernig nýtist viðskiptalíkanið Business Model Canvas íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum?

Hvaðan kom hugmyndin að nýta viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki?

Eru frumkvöðlar almennt að nota hjálpartæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum?

Unnið af:

Ollý Björk Ólafsdóttir

Kennitala 2502785009

Leiðbeinandi

Einar Svansson

Verkefnið hefur verið unnið samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst og hlotið

lokaeinkunn _____

Háskólinn á Bifröst

Stimpill skólans

Deildarforseti

Viðskiptadeild

Hvernig nýtist viðskiptalíkanið Business Model Canvas íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum?

Hvaðan kom hugmyndin að nýta viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki?
Eru frumkvöðlar almennt að nota hjálpartæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum?

Ritgerð til BSc gráðu

Nemandi: Ollý Björk Ólafsdóttir

Leiðbeinandi: Einar Svansson

Haustönn 2014



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Ágrip

Í heimi nýsköpunar er alltaf verið að finna upp hjólið eða betrubæta það sem við höfum. Fyrirtæki sem sérhæfa sig í að aðstoða frumkvöðla við nýsköpun hafa litið dagsins ljós og þannig auðveldað frumkvöðlum að nálgast þær upplýsingar og aðstoð sem þeir þurfa. Kynnt hafa verið til sögunar hjálpartæki og tól sem aðstoða frumkvöðla við að vinna að nýsköpun og koma henni á markað. Viðskiptalíkanið Canvas er fremst í flokki hér á landi innan fyrirtækja sem aðstoða frumkvöðla. Viðskiptalíkanið Canvas er níu dálka viðskiptalíkan sem fer inn á alla þá þætti sem frumkvöðull þarf að skoða, bæði tekjulega og kostnaðarlega.

Höfundur ritgerðar finnst áhugavert að allir séu settir undir sama hatt hér á landi þegar kemur að nýsköpun, allir benda þér á að nota viðskiptalíkanið Canvas þótt það séu til önnur líkön sem myndu henta þinni nýsköpun. Finna verður það hjálpartæki sem hentar og aðstoðar frumkvöðul að koma nýsköpun á markað. Réttu viðskiptalíkanið fyrir nýsköpunarfyrirtæki fer eftir hver nýsköpunin er hverju sinni. Höfundur ritgerðar fór í rannsóknavinnu og skoðaði hvað er í boði í hjálpartækjum og tólum fyrir frumkvöðla hér á landi og einnig erlendis.

Niðurstaða ritgerðar var sú að frumkvöðlar eru ekki að nota þau tæki og tól sem í boði eru og margir frumkvöðlar eru ekki að nota neitt til að aðstoða við að koma nýsköpun á markað. Einnig kom í ljós að það sem er í boði fyrir frumkvöðla virðist ekki vera að skila sér því frumkvöðlar þekktu ekki viðskiptalíkanið Canvas sem fyrirtæki sem aðstoða frumkvöðla hérlendis mæla með.

Formáli

Verkefni þetta er lokaverkefni til BS gráðu í viðskiptafræði með áherslu á markaðssamskipti við Háskólann á Bifröst og er vægi ritgerðar 12 einingar. Leiðbeinandi ritgerðar er Einar Svansson, lektor við Háskólann á Bifröst.

Rannsóknarritgerðin er byggð upp á eigindlegri og meginlegri aðferðafræði. Meginlega aðferðafræðin eru niðurstöður úr spurningakönnun sem send er á nýsköpunarfyrirtæki í samstarfi með Nýsköpunarmiðstöðinni. Einnig er unnið með fræðigreinar, bækur, veraldarvefinn og viðtal. Markmið verkefnis er að sjá hvort nýsköpunarfyrirtæki séu að nota viðskiptalíkanið Canvas þegar það stofnar nýsköpunarfyrirtæki.

Undirrituð vill koma á framfæri þökkum til allra þeirra sem aðstoðuðu við gerð ritgerðar. Sérstakar þakkir fær Einar Svansson leiðbeinandi ritgerðar og starfsmenn nýsköpunarmiðstöðvarinnar.

Einnig vil ég þakka Birtu Huld Hauksdóttir dóttir minni fyrir allan þann skilning sem hún sýndi á meðan skrifum stóð. Auk þess fær Vallý Einarsdóttir þakkir fyrir yfirlestur ritgerðar.

Undirrituð lýsir því yfir að hún sé höfundur þessa verkefnis. Verkefnið er að öllu leyti ábyrgð höfundar.

Háskólinn á Bifröst, 16.desember 2014.

Ollý Björk Ólafsdóttir

Efnisyfirlit

| | |
|--|----|
| 1. Inngangur | 1 |
| 1.1. Ástæða efnisvals og markmiða | 1 |
| 1.2. Rannsóknarspurning | 2 |
| 1.3. Aðferðafræði | 2 |
| 1.4. Annmarkar rannsóknarinnar | 3 |
| 1.5. Uppbygging ritgerðar | 3 |
| 2. Stuðningsaðilar við nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki á Íslandi..... | 5 |
| 2.1. Umfjöllun um nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki | 5 |
| 2.2. Nýsköpunarmiðstöðin | 6 |
| 2.3. Klak Innovit..... | 7 |
| 2.4. Rannís | 7 |
| 2.5. Lög um nýsköpunarfyrirtæki | 8 |
| 3. Bakgrunnur viðskiptalíkana | 11 |
| 3.1. Bandaríkin | 11 |
| 3.2. Svíþjóð | 12 |
| 3.3. Ástralía..... | 13 |
| 3.3.1. Four – Box | 13 |
| 3.3.2. STOF | 15 |
| 3.3.3. Scehematics | 16 |
| 3.3.4. e3-value | 17 |
| 4. Viðskiptalíkanið (Business Model Canvas) | 17 |
| 4.1. Greining á Íslandi | 20 |
| 4.2. Uppsetning viðskiptalíkansins Canvas..... | 21 |
| 4.3. Markaðssyllur | 22 |

| | |
|--|-------------------------------------|
| 4.4. Virðistilboð | 23 |
| 4.5. Dreifileiðir | 24 |
| 4.6. Viðskiptavinatengsl | 25 |
| 4.7. Tekjustraumur | 25 |
| 4.8. Helstu auðlindir | 26 |
| 4.9. Helstu aðgerðir | 27 |
| 4.10. Helstu samstarfsaðilar | 28 |
| 4.11. Kostnaðarhliðin | 28 |
| 5. Framkvæmd rannsóknar (spurningarkönnun) | 30 |
| 6. Niðurstöður úr könnun | 39 |
| 6.1. Hvernig nýtist viðskiptalíkanið Business Model Canvas íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum. | 39 |
| 6.2. Hvaðan kom hugmyndin að nýta viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki? | 40 |
| 6.3. Eru frumkvöðlar almennt að nota hjálpartæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum? .. | 41 |
| 6.4. Niðurstaða | 42 |
| 7. Lokaorð | 43 |
| 8. Heimildaskrá | 45 |
| Viðauki 1 – Beiðni á Nýsköpunarmiðstöð | Error! Bookmark not defined. |
| Viðauki 2 – Viðtal við Kjartan Sverrisson hjá guitarparty.com | Error! Bookmark not defined. |
| Viðauki 3 – Spurningakönnun | Error! Bookmark not defined. |

Myndaskrá

| | |
|--|----|
| Mynd 1. Four Box..... | 13 |
| Mynd 2. STOF..... | 15 |
| Mynd 3. Scehematics..... | 16 |
| Mynd 4. e3 – value..... | 17 |
| Mynd 5. Viðskiptalíkan Alexsander Osterwalder..... | 19 |
| Mynd 6. Viðskiptalíkanið Canvas..... | 21 |
| Mynd 7. Svörun í spurningarkönnun..... | 30 |
| Mynd 8. Hversu margir aðilar stóðu að því að stofna ykkar nýsköpunarfyrirtæki?..... | 31 |
| Mynd 9. Hvar á landinu er fyrirtækið staðsett?..... | 32 |
| Mynd 10. Voru hjálpartæki notuð við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki, eins og t.d. viðskiptalíkan eða viðskiptaáætlun?..... | 33 |
| Mynd 11. Var viðskiptalíkanið Canvas notað við stofnun á nýsköpunarfyrirtækinu?..... | 34 |
| Mynd 12. Ef nei, hvers vegna ekki?..... | 35 |
| Mynd 13. Nýttist viðskiptalíkanið Canvas í stofnferlinu á nýsköpunarfyrirtækinu?..... | 36 |
| Mynd 14. Hvar fréttir þú af viðskiptalíkaninu Canvas?..... | 37 |

1. Inngangur

Í heimi viðskipta er talið að velgengi fyrirtækis velti ekki síst á að velja rétt viðskiptalíkan til að skapa fyrirtækjum forskot á samkeppnismarkaði. Viðskiptalíkön eru til í mörgum útfærslum og því stundum frekar flókið að finna það viðskiptalíkan sem hentar þínu nýsköpunarfyrirtæki. Réttu viðskiptalíkanið fyrir nýsköpunarfyrirtæki fer eftir hver nýsköpunin er hverju sinni. Nýsköpunin getur verið frá því að skapa nýtt fyrirtæki, skapa nýja vöru eða breyta vinnuferli innan fyrirtækis en allt þetta getur flokkast undir nýsköpun. Á síðustu árum hafa nýsköpun og nýsköpunarfyrirtæki orðið mun meira áberandi í þjóðfélaginu. Mörg nýsköpunarfyrirtæki hafa litið dagsins ljós auk þess að nýsköpunarvinnustofur hafa verið opnaðar um land allt fyrir frumkvöðla.

Alexander Osterwalder gaf út bókina Business Model Generation árið 2010 ásamt Yves Pigneur en sú bók sýnir okkur hvernig viðskiptalíkanið Canvas er uppbyggt og einnig hvernig notkun þess er. Bókin er einföld og gefur lesandanum skemmtilega mynd af því hvernig nota megi viðskiptalíkanið Canvas á myndrænan hátt. Árið 2012 kom út bókina Business Model You og er höfundur hennar Tim Clark en hann skrifar bókina undir leiðsögn Alexander Osterwalder. Business Model Generation er hugmyndabanki Business Model You en hún leiðir okkur í gegnum notkun á viðskiptalíkaninu Canvas á enn meiri hraðferð en upprunalega bókina.

1.1. Ástæða efnisvals og markmiða

Áhugi höfundar á viðskiptalíkaninu Canvas kviknaði þegar höfundur tók þátt í Gullegginu á árunum 2012 og 2013. Leiðbeinendur Gulleggsins ráðleggja þátttakendum að nota viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á nýsköpun/nýsköpunarfyrirtækjum. Höfundi fannst það áhugaverður vinkill að benda öllum frumkvöðlum á að nota sama viðskiptalíkanið við stofnun á nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki. Þegar stofnun á nýsköpun fer fram þarf að finna það viðskiptalíkan sem hentar hverri nýsköpun fyrir sig. Höfundur komst að því að um 68% af nýsköpunarfyrirtækjum á Íslandi ná ekki lengra en að verða hugmynd eða eru farin á hausinn innan við árs frá stofnun. Áhugi myndaðist því á að rannsaka hvað það er sem er að valda því,

eru frumkvöðlar ekki að nota þau tæki og tól sem eru til staðar þegar markaðssetja á nýja vöru eða nýtt fyrirtæki?

Ákvað höfundur að nálgast viðfangsefni þessarar rannsóknarritgerðar með rannsókn á þeim frumkvöðlum sem hefur notast við viðskiptalíkanið Canvas í samstarfi við Nýsköpunarmiðstöð Íslands. Viðfangsefni þessarar rannsóknarritgerðar er því að svara rannsóknaspurningunni sem er „Hvernig nýtist viðskiptalíkanið Business Model Canvas íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum? Hvaðan kom hugmyndin að nýta viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki? Eru frumkvöðlar almennt að nota hjálpartæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum?“.

Markmið rannsóknarverkefnis er því að sjá hvort nýsköpunarfyrirtæki á Íslandi séu að nota viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á Nýsköpunarfyrirtæki á Íslandi og hvort það sé að nýtast sem skyldi. Eru íslenskir frumkvöðlar að stökkva út í djúpu laugina frekar en að fara í rannsóknarvinnu á nýsköpun sinni og hverjum hún tilheyrir?

1.2. Rannsóknarspurning

Höfundur leitast við að svara rannsóknarspurningu sem er:

„Hvernig nýtist viðskiptalíkanið Business Model Canvas íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum?“.

Auk þess að svara tveim undirspurningum sem eru:

„Hvaðan kom hugmyndin að nýta viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki? Eru frumkvöðlar almennt að nota hjálpartæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum?“.

1.3. Aðferðafræði

Höfundur byrjaði á að sækjast eftir samstarfi við Nýsköpunarmiðstöðina. Samstarfið fer þannig fram að höfundur sendir spurningakönnun á Nýsköpunarmiðstöðina og þeir senda á þau nýsköpunarfyrirtæki sem hafa farið í gegnum þeirra stofnun með nýsköpun. Höfundur getur

Því ekki séð hverjir standa á bakvið nýsköpunarfyrirtækin en getur notast við niðurstöður til að vinna að rannsókn ritgerðar.

Höfundur notast við frumheimildir og eftirheimildir við vinnslu á rannsóknarritgerðinni. Frumheimildir eru beint frá fræðing sem rætt er við hverju sinni um efnið og verða til á því tímabili sem fjallað er um en höfundur tók viðtal við Kjartan Sverrisson um viðskiptalíkanið Canvas auk þess að notast við niðurstöður spurningakönnunar. Með notkun á frumheimildum er höfundur að leitast eftir öðrum niðurstöðum en koma úr eftirheimildum. Frumheimildir geta komið með alveg nýjar upplýsingar eða athugasemdir um efnið. Eftirheimildir eru fræðirit, greinar, bækur og bókakaflar (Vísindavefurinn, 2014). Fræðirit og greinar sem höfundur fann á veraldarvefnum sem nýtast við vinnslu á rannsóknarefninu, bækur eða bókakaflar sem tengjast viðfangsefninu á einn eða annan hátt voru einnig notaðar við vinnslu ritgerðar og voru þær fengnar að láni frá Háskólabókasafni Bifrastar og Háskóla Íslands.

Höfundur notast við eigindlegar og megingdlegar aðferðir við úrvinnslu á rannsóknarefninu. Höfundur sendi og útbjó spurningakönnun sem var send á lokaðan hóp á vegum Nýsköpunarmiðstöðvar og taldi úrtakið 81 tölvupósta.

1.4. Annmarkar rannsóknarinnar

Annmarkar rannsóknarinnar geta verið ónóg svörun þeirra fyrirtækja sem fá senda könnun í tölvupósti á vegum Nýsköpunarmiðstöðvar. Auk þess er höfundur i markaðsteymi Gulleggsins og er meðvituð um að gæta þurfi hlutleysis þar sem höfundur tengist þessum málaflokki.

1.5. Uppbygging ritgerðar

Kafla eitt byrjar á inngangi.

Kafli tvö eru samstarfsaðilar við nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki á Íslandi. Fjallað er um fyrirtæki sem stuðla að nýsköpun og nýsköpunarfyrirtækjum. Það gilda ákveðin lög um nýsköpunarfyrirtæki og fer höfundur yfir þau.

Í kafla þrjú er farið í bakgrunn viðskiptalíkana með lýsingum á því ferli sem höfundur fór í til að rannsaka innihald ritgerðar með lestri á fræðigreinum og bókum. Einnig er farið yfir önnur mál sem tengjast rannsókn höfundar á viðfagsefni ritgerðar.

Kafla fjögur fjallar um uppsetningu á viðskiptalíkaninu Canvas auk þess er hver liður í viðskiptalíkaninu er útskýrður. Höfundur fer yfir viðskiptalíkan Business Model Canvas auk þess að fara yfir mikilvægi þess að frumkvöðlar noti viðskiptalíkan.

Framkvæmd spurningarkönnunar fer fram í kafla fimm. Þar fer höfundur yfir það ferli sem var farinn við vinnslu á ritgerð þessari.

Kafla sex inniheldur niðurstöður og vinnslu úr spurningarkönnun. Höfundur fer yfir niðurstöður úr rannsóknarspurningum sem sendar voru á vegum Nýsköpunarmiðstöðvar.

Að lokum er það kafla sjö sem inniheldur lokaorð rannsóknarritgerðar. Í lokaorðum fer höfundur yfir það hvort öllum spurningum þessarar rannsóknarritgerðar sé ekki svarað.

2. Stuðningsaðilar við nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki á Íslandi

Á Íslandi eru fyrirtæki sem sérhæfa sig í að aðstoða frumkvöðla við að framkvæma nýsköpun eða koma á legg nýsköpunarfyrirtækjum. Auk þess verða frumkvöðlar að fylgja eftir þeim lögum sem gilda í landinu við að koma nýsköpunarfyrirtæki upp.

2.1. Umfjöllun um nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki

Án nýsköpunar myndum við líklega enn búa í helli án tengingar við umheiminn. Mannkynið hefur mikinn þorsta í að auka við þekkingu og það hefur orðið til þess að mannkynið hefur skapað sér heim þekkingar og þróunar. Maðurinn er stöðugt að finna upp hjólið að nýju en öll þekking byggir á eldri þekkingu sem við búum að og nýtum okkur til nýsköpunar (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014). Nýsköpun hefur alltaf verið til en merking hennar hefur breyst með tíð og tíma. Nýsköpun stóð fyrir því að vera eitthvað nýtt í tækniþróun. Það var árið 1992 sem formaður Sony fyrirtækisins hélt ræðu um nýsköpun og talaði hann um að nýsköpun væri meira en bara tækninýjungar, nýsköpun væri einnig ný vara og þjónusta. Nýsköpun er markaðssetning á öllu nýju, nýtt efni, kynning á nýju ferli, nýr markaður og kynning á nýju skipulagi (Bettina Von Stamm, bls. 5-6, 2003).

Nýsköpun er undirstaða þróunar á öllum sviðum mannlegs samfélags og grundvöllur nýrrar þekkingar (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014). Nýsköpun er ekki bara ný hugmynd, heldur er verið að tala um nýja hugmynd eða endurbót á nýrri vöru, þjónustu, aðferðir við markaðssetningu eða nýs skipulags í viðskiptum, á vinnustað eða í ytri samskiptum sem hefur verið sett af stað í framkvæmd. Nýsköpun er mjög mikilvæg fyrir efnahagslífið því hún getur ýtt verulega undir hagvöxt. Með aukinni nýsköpun þá ýtir það undir framleiðsluaukningu eða hagræðingu sem leiðir af sér mun meiri framleiðni hjá þeim fyrirtækjum sem stunda nýsköpun. Nýsköpun er mikilvæg í öllu okkar umhverfi svo við stöðnum ekki. Nýsköpun er mikilvæg í viðskiptum, öllu vísindastarfi, tækniþróun, stjórnunarstörfum, listum og menningu þótt það sé oftast talað um að nýsköpun sé ný tækni, viðskiptatækifæri eða ný leið í markaðssetningu (Vísindavefurinn, 2007).

Margir hafa spurt sig í gengum tíðina hvað nýsköpun er og Goldman Sacks svara því á einfaldan og skýran hátt: "**nýsköpun er fersk og virðisaukandi hugsun**" (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014).

Nýsköpun þarf ekki að vera nýsköpun fyrir allan heiminn á sama tíma. Nýsköpun getur verið fyrir ákveðið svæði eins og heimsálfu, land, borg eða fyrirtæki. Ef fyrirtæki tekur upp nýja vinnuaðferð þá er það nýsköpun fyrir það tiltekna fyrirtæki þótt annað fyrirtæki hafi unnið með sömu vinnuaðferð í einhvern tíma. Nýsköpun er mikilvæg fyrir allt okkar umhverfi því hún kemur í veg fyrir stöðnun og eykur samkeppni (OECD, án ártals).

Hér eru fjórar megintegundir nýsköpunar;

1. **Vara** – Verulega endurbætt vara eða þjónusta sem er kynnt á markað.
2. **Aðferðir** – Verulega endurbætt eða ný aðferð við að framleiða og dreifa.
3. **Markaður** – Verulegar breytingar á innleiðingu nýrra aðferða við markaðssetningu.
4. **Skipulag** – Nýjar skipulagsaðferðir innleiddar í viðskiptum fyrirtækis (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014).

2.2. Nýsköpunarmiðstöðin

Nýsköpunarmiðstöð Íslands vinnur fjölbreytt starf í þágu atvinnulífsins með hvatningu til nýsköpunar og styrkir framgang nýrra hugmynda í íslensku atvinnulífi með stuðningi við frumkvöðla, fyrirtæki og með virkri þátttöku í rannsóknarverkefnum. Nýsköpun er forsenda fyrir fjölbreytileika í íslensku atvinnulífi og samkeppni verður fjölbreytt á samkeppnismarkaði (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014).

Samkeppnisstaða á íslenskum markaði er það sem Nýsköpunarmiðstöðin einblínir á að styrkja og bæta með því að auka og efla þekkingarfærslu, nýsköpun og framleiðni íslenskra fyrirtækja. Nýsköpunarmiðstöðin ber það fyrir brjósti að vera vakandi yfir þörfum íslensks atvinnulífs og bregst við nauðsynlegum verkefnum í þágu efnahags og sóknar (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014).

Nýsköpunarmiðstöðin ræktar hlutverk sitt sem leiðandi fyrirtæki í þjónustustofnun á sviði rannsóknar- og þróunarstarf tækniyfifærslu og mikinn stuðning við frumkvöðla og fyrirtæki (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014).

Helsta kjarnasviði Nýsköpunarmiðstöðvarinnar er skipt í tvö megin svið, en þau eru:

Stuðningur við frumkvöðla og fyrirtæki: Öflug stuðningsþjónusta og þekkingarmiðlun fyrir frumkvöðla og sprotafyrirtæki (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014).

Tæknirannsóknir og ráðgjöf: Hagnýtar rannsóknir og tækniráðgjöf á sviði bygginga og mannvirkja, framleiðslu, líf- og efnistækni, efnagreininga og orku (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014).

2.3. Klak Innovit

Klak Innovit er nýsköpunar- og frumkvöðlasetur sem styður við bakið á kraftmiklu og metnaðarfullu fólki með viðskiptahugmyndir. Klak Innovit er verkefnadrifið einkafyrirtæki rekið án hagnaðar. Meðal verkefna fyrirtækisins er Gulleggið stærsta frumkvöðlakeppni landsins, Startup Reykjavík og Startup Energy Reykjavík sem eru 10 vikna viðskiptahraðlar auk fleiri verkefna. Markmið Klak Innovit er að aðstoða frumkvöðla við að gera viðskiptahugmyndir sínar að veruleika með því að virkja frumkvæði og athafnasemi. Klak Innovit, auk annarra aðila í stuðningsumhverfi frumkvöðla héraendis og frumkvöðlasetur út um allan heim stuðla að því að gera umhverfið fyrir frumkvöðla sem best. Klak Innovit veitir einnig faglega ráðgjöf við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki (Klak Innovit, 2014).

2.4. Rannís

Rannís stendur fyrir því hlutverki að treysta á samvinnu íslensks þekkingarsamfélags með stuðningi við rannsóknir, nýsköpun, menntun og menningu. Yfirumsjón með helstu samkeppnissjóðum á sviði rannsókna og nýsköpunar, menntunar og menningar á Íslandi er á vegum Rannís. Gagnagrunnur er rekin af Rannís og sér um úthlutanir úr rannsókna- og nýsköpunarsjóðum. Rannís skiptir starfsemi sinni í þrjú megin svið: umsýslu sjóða, alþjóðastarf og menntunar- og menningarsvið. Markmið helstu starfseminnar er að efla samstarf hagsmunaaðila við að undirbúa og framkvæma opinberrar vísinda- og tæknistefnu og styðja við rannsóknir og nýsköpun, menntun, menningu og mannauð. Þegar kemur að kynningarstarfi á rannsóknum og nýsköpun hefur Rannís unnið af viðburðinum

Nýsköpunarverðlaun Íslands í samstarfi við Nýsköpunarmiðstöð Íslands ásamt fleiri fyrirtækjum sem tengjast stuðningsfyrirtækjum við nýsköpun (Rannís, á.á.). Nýsköpunarverðlaun Íslands eru verðlaun sem vekja eiga athygli á mikilvægi tengsla sem eru á milli aukinnar verðmætasköpunar í atvinnulífinu og rannsókna og þekkingaröflunar (Rannís, á.á.).

2.5. Lög um nýsköpunarfyrirtæki

Í 1. gr. laga nr. 159/2009 um stuðning við nýsköpunarfyrirtæki er kveðið á að markmið þeirra er að bæta samkeppsskilyrði nýsköpunarfyrirtækja og efla rannsóknir og þróunarstarf. Lögin veita nýsköpunarfyrirtækjum rétt til skattafrádráttar vegna kostnaðar við nýsköpunarverkefni og einnig til að hvetja til þess að menn og lögaðilar fjárfesti í þeim að uppfylltum tilteknum skilyrðum.

Þá er einnig kveðið á um í 2.gr.sömu laga að um er að ræða um viðurkennd nýsköpunarfyrirtæki. Þau fyrirtæki sem flokkast ekki undir viðurkennd nýsköpunarfyrirtæki er t.d. Háskólar, opinberar stofnanir eða hlutafélög sem eru opinber. Þá er einnig kveðið á um í 4 gr. sömu laga að umsóknir þurfa að berast til Rannís á rafrænu formi á sérstökum umsóknarblöðum fyrir 1. september á því tekjuári sem næst fer á undan álagningarári svo það sé hægt að gera það í samræmi við skattár. Heimilt er fyrir lögaðila að sækja um viðurkenningu á því að flokkast undir nýsköpunarfyrirtæki annaðhvort skv. 5. og/eða 6. gr. laganna. Rannís staðfestir umsóknina og með því á fyrirtækið rétt til skattafrádráttar. Það eru tvenns konar umsóknir sem eru í boði. Í fyrsta lagi um staðfestingu sem leitt getur til hins sérstaka frádráttar frá skatti, sbr. 10. og 11. gr., og í öðru lagi staðfestingu á því að uppfyllt séu skilyrði fyrir því að þeir sem kaupa hlutabréf í viðkomandi félagi geti af þeim sökum átt rétt á frádrætti frá skattskyldum tekjum sínum, sbr. 14. gr. Umsóknir geta borist allt árið en það þarf að sækja um fyrir 1. september til að eiga rétt vegna sama rekstrar – eða tekjuárs en umsóknir geta borist allt árið. Rannís sér um framkvæmd umsókna og matsferli skv. II kafla laganna.

Þá er einnig kveðið á um í 7.gr.sömu laga að ef nýsköpunarverkefni séu unnin af fleirum en einum aðila þurfa allir að fá staðfestingu frá Rannís til að frádráttur samkvæmt lögum standist og öll skilyrði uppfyllt.

Þá er einnig kveðið á um í 8.gr.sömu laga að málsmeðferð hjá Rannís er endanlegt á stjórnáslustigi þegar mat á umsóknum og afgreiðslu þeirra er tekið til málsaðferða. Um stofnunina, sem er ríkisstofnun sem heyrir undir mennta- og menningarmálaráðuneytið, gilda sérlög ásamt ákvæðum stjórnáslulaga. Ekki er unnt að kæra ákvarðanir Rannís um hvaða nýsköpunarfyrirtæki hljóta viðurkenningu.

Þá er einnig kveðið á um í 9.gr.sömu laga að staðfesting Rannís tekur gildi á því ári sem sótt er um og gildir umsóknin fyrir það tekjuár. Sá lögaðili sem vill halda sínum réttindum áfram verður að endurnýja umsókn sína og sýna fram á áframhaldandi starfsemi í nýsköpun og senda Rannís gögn og upplýsingar til mats á stöðu sinni eigi síðar en 1. apríl ár hvert. Ef umsóknin er ófullnægjandi fellur hún úr gildi og allur réttur samkvæmt lögum fellur niður.

Þá er einnig kveðið á um í 10.gr.sömu laga að Nýsköpunarfyrirtæki, sem hlotið hefur staðfestingu Rannís á að skilyrði 5. gr. séu uppfyllt, hafa rétt á sérstökum frádrætti frá tekjuskatti sem tekur mið af rannsóknar- og þróunarkostnaði sem var lagður út fyrir ákveðið nýsköpunarverkefni að hámarki 50 millj.kr. Gildir þetta fyrir hvert verkefni fyrir sig þótt unnið sé að fleirum. Ef keypt er þjónusta frá viðurkenndum aðilum getur heildarkostnaður numið allt að 75, millj.kr. Frádráttur getur orðið allt að 15 hundraðshlutum af rannsóknar- og þróunarkostnaði og fer það eftir hverju tilfelli fyrir sig. Fjárhæðirnar gilda í heild fyrir hvert verkefni og er heildarfjárhæðinni skipt eftir þáttökufjölda viðurkenndra aðila. Kostnaðargreinagerð sem lögð er fram með skattaframtali verður að vera árituð af af endurskoðanda, skoðunarmanni eða viðurkenndum bókara.

Þá er einnig kveðið á um í 12.gr.sömu laga hvort nýsköpunarfyrirtæki hefur hlotið styrk frá opinberum aðila til sama nýsköpunarverkefnis og hinn sérstaki frádráttur reiknast vegna. Við það takmarkast frádráttur skv. 10. gr. og eftir atvikum útgreiðslu skv. 11. gr., samanlagt getur styrkur og frádráttur aldrei orðið hærri en 70% vegna verkefnis. Jafnframt þykir rétt að taka af öll tvímæli um að kostnaður, sem fellur til við rannsóknar- eða þróunarverkefni sem unnin eru fyrir annars reikning eða seld eru út, er ekki samtímis til frádráttar frá skatti.

Þá er einnig kveðið á um í 13.gr.sömu laga er heimilað að telja með rannsóknar- og þróunarkostnað til ákvörðunar á frádrætti, skv. 10. gr., þótt staðfesting Rannís á að skilyrði 5.

gr. séu uppfyllt, því hann fer á sama tekjuár. Ef kostnaður fellur fyrir þann tíma eða fyrri árum skal ekki meðtalinn. Annar kostnaður sem fellur til við gerð umsóknar er heldur ekki meðtalinn.

Frumkvöðlar sem ætla að fara út fyrir landsteinana með nýsköpun eða nýsköpunarfyrirtækið verða að átta sig á að að gilda ekki sömu reglur erlendis og hérlendis. Frumkvöðlar verða því að kynna sér lög og reglur í viðkomandi landi.

3. Bakgrunnur viðskiptalíkana

„Allir hafa plan þangað til þeir eru kýldir á kjammann“. Mike Tyson (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014).

Viðskiptalíkön eru hjálpartæki sem frumkvöðlar nota við að koma nýsköpun sinni á framfæri. Fræðimenn eru ekki allir sammála um hvernig viðskiptalíkan á að vera uppsett og hafa mörg viðskiptalíkön litið dagsins ljós. Höfundur er að einblína á viðskiptalíkanið Canvas og verður því skoðað hvort notast sé við það líkan í öðrum löndum, og þá á hvaða hátt. Höfundur las nokkrar greinar eftir fræðimenn og fyrirtæki frá Bandaríkjunum, Svíþjóð og Ástralíu til að átta sig á hvernig fyrirtæki innan annarra landa eru að nota viðskiptalíkanið Canvas og hvort þau séu að nota það. Hér í framhaldi koma nokkrar vísbendingar um notkun í þessum löndum.

Öll fyrirtæki sem hafa verið starfandi eru með viðskiptalíkan, hvort sem stjórnendur átti sig á því eða ekki. Umræða um mikilvægi viðskiptalíkana kom fram með tilkomu veraldarvefsins því þá urðu til nýjar leiðir til að stunda viðskipti. Nýjar hugmyndir litu dagsins ljós sem sýndu hvernig hægt væri að þjóna viðskiptavinum á nýjan hátt með nýjum lausnum og við það opnaðist markaðurinn enn meira. Með tilkomu veraldarvefsins hafa ný fyrirtæki með ný viðskiptalíkön verið að ryðja úr vegi þeim gömlu, eins og bókaverslunum og DVD leigum. Það eru mörg viðskiptalíkön í boði í dag og þurfa fyrirtæki að finna það sem hentar þeirra fyrirtæki (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.66-68).

3.1. Bandaríkin

Í Bandaríkjunum eru það 75% af öllum nýsköpunarfyrirtækjum sem ná aldrei að verða að veruleika og eru því líkurnar ekki með þér þegar þú ferð af stað í að koma nýsköpun á framfæri. Aðalástæðan fyrir því er sú að fjárfestar eru ekki að fjárfesta í nýsköpun og við það fellur hugmyndin. Steve Blank skrifaði blaðagrein á vegum Harvard Business School og fjallaði hún um Lean start up aðferðarfræði og hvernig hún vinnur með viðskiptalíkönum (Blank, 2005, bls.66-68). Lean start up aðferðarfræði er viðskiptahraðall (e. business accelerator) sem aðstoðar frumkvöðla að koma hugmyndum sínum á framfæri með aðstoð ráðgjafa og leiðsagnar reynslumikilla aðila (Nýsköpunarmiðstöðin, 2014). Kennsla á Lean start up

aðferðafræði er kennd í yfir 25 háskólum í Bandaríkjunum og eru oft start up helgar. Start up helgar snúast um að þróa vörur eða fyrirtæki frá föstudegi til sunnudags og þótt ótrúlegt megi virðast hafa orðið til nýjar vörur og ný fyrirtæki á þessum helgum. Fram kemur að áhætta sé mun minni ef þú notar Lean start-up aðferðafræði með viðskiptalíkönunum við að koma nýsköpun þinni á framfæri. Fræðimenn frá Harvard Business School halda því fram að Lean start up sé vönduð aðferðafræði, veiti viðskiptavinum betri endurgjöf á innsæi og vandaðri nýsköpun komi fram. Harvard Business School vilja meina að það sé auðvelt að nota Lean Start up aðferðafræði með viðskiptalíkaninu Canvas og jafnt sem öðrum viðskiptalíkönunum. Þeir telja að það sé aðferðafræðin sem skiptir mestu máli í að koma nýsköpun á markaðinn og nota megi þá hvaða viðskiptalíkan sem er sem hentar þinni nýsköpun (Blank, 2005, bls. 68-70).

3.2. Svíþjóð

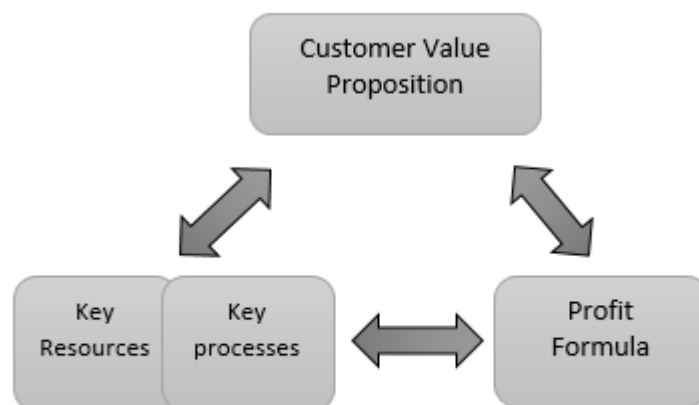
Á undanförunum árum hefur viðskiptamódelið Canvas orðið mikilvægt tæki í nýsköpun. Með notkun þess hafa fyrirtæki jafnt sem frumkvöðlar bætt verðmætasköpun í ferli sínum og komið fram með nýjar aðferðir til að skapa verðmæti fyrir viðskiptavinum og fyrirtæki. Í dag hefur orðið mikil breyting á heimsmarkaðnum á því hvernig fyrirtæki ná inn tekjum. Hér á árum áður voru fyrirtæki annað hvort með sölu eða þjónustu en nú til dags eru fyrirtæki í mun meira mæli farin að vera bæði í sölu sem og þjónustu til að auka tekjur fyrirtækisins. Viðskiptalíkanið Canvas hefur meira notagildi en einungis að koma nýsköpun á markað. Í Svíþjóð er viðskiptalíkanið Canvas einnig notað sem aðstoðartól hjá framleiðendum við að þróa og greina vöruþróunarkerfi til að halda utan um vörusölu. Einnig nota þeir viðskiptalíkanið Canvas til að halda utan um einstaklingsmiðaða þjónustu og breyta út frá hefðbundinni aðferð. Hefðbundin aðferð er að nota viðskiptalíkanið Canvas sem hjálpartæki við að koma nýsköpun á framfæri. Tilgangur líkansins í þessu samhengi er að skilja hugsanlegan ávinning og áskoranir ásamt því að tengja saman þætti fyrirtækis (Wallin, Chirumalla og Thompson, 2013).

3.3. Ástralía

Smart Services Crc. er fyrirtæki í Ástralíu sem sérhæfir sig í rannsóknum og þróun sem styðja við nýsköpun. Sérfræðingar innan þessa fyrirtækis hafa skrifað grein um hversu mikilvæg innleiðing á nýsköpun getur verið í stjórnun viðskiptaþjónustu (e. Business Service Management). Nýsköpun í þjónustu innan þjónustufyrirtækja skiptir ekki síður máli heldur en nýsköpun á vöru til að viðhalda viðskiptavinum og afla nýrra. Með þessu er verið að auka fagmennsku í verslun og styrkja samkeppnishæfni verslunarfyrirtækja. Sérfræðingar frá Smart Services vilja meina að það sé mikilvægt að nota viðskiptalíkan þegar nýsköpun á sér stað. Mikilvægi þess að vinna með rétt viðskiptalíkan fyrir rétta nýsköpun eða nýja framkvæmd skiptir máli. Viðskiptalíkönunum er oft lýst sem eins konar ramma sem tengir saman alla þá þætti sem þarf að skoða til að hugmynd geti orðið að veruleika. Sérfræðingar frá Smarts Services CRC nefna nokkur viðskiptalíkön sem gætu hentað þegar innleiða á nýsköpun í þjónustu, Four-Box, viðskiptalíkanið STOF, viðskiptalíkanið Schematics og viðskiptalíkanið e3-value (Fielt, 2011, bls.18-30).

3.3.1. Four – Box

Four-Box er viðskiptalíkan sem byggt er upp á einfaldan hátt. Eins og nafnið gefur til kynna eru fjögur box í viðskiptalíkaninu sem eiga að fara yfir alla þá þætti sem viðskiptalíkan býður



Mynd 1. Four – Box. Framsetning höfundar byggt á Fielt (2011).

upp á. Þættirnir fjórir eru; Fyrst er virðisboð viðskiptavina og felur það í sér að aðstoða viðskiptavini við að nálgast vöruna, er áreiðanlegur, þægilegur og aðstoðar viðskiptavini við að leysa hin ýmsu vandamál. Hagnaðarformúlan er númer tvö og skilgreinir sá liður hvernig

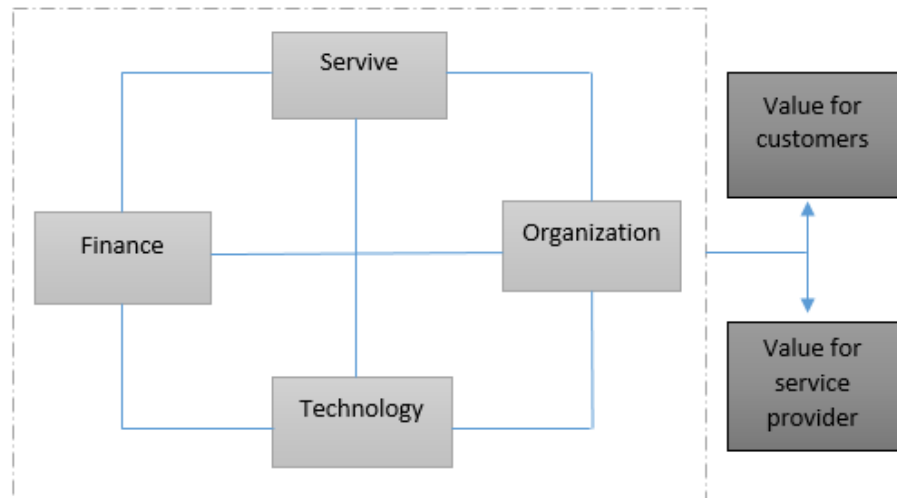
fyrirtækið getur skapað verðmæti fyrir fyrirtæki og hluthafa þess. Auk þess skilgreinir það tekjulíkan og uppbyggingu kostnaðar. Þriðja eru helstu auðlindir fyrirtækis eru til dæmis: tæki, tækni, fólk, samstarf og fjármögnun. Fjórða boxið er helstu ferlin við þróun á nýsköpun sem skilar sér svo til viðskiptavina. Helstu ferlin eru hönnun, framleiðsla og markaðssetning (Fielt, 2011, bls.18-20).

Four – Box og Canvas

Four – Box viðskiptalíkanið er sett upp í fjögur box á meðan viðskiptalíkanið Canvas er sett upp í níu box. Það vakti strax athygli að Four – Box viðskiptalíkanið er ekki með sér reit fyrir viðskiptavinum heldur eru þeir með virðisbætti viðskiptavina. Höfundar viðskiptalíkansins Canvas telja að viðskiptavinir skipti mestu máli því án þeirra yrðu engin fyrirtæki langlíf og það er því fyrsti reiturinn í viðskiptalíkaninu Canvas. Virðisbætti viðskiptavina inniheldur einnig fjárhagslega bætti í Four – Box viðskiptalíkaninu en í viðskiptalíkaninu Canvas eru fjárhagslegir bættir með sér reit. Hagnaðarformúlan er nákvæmari í Four – Box viðskiptalíkaninu heldur en í viðskiptalíkaninu Canvas. Hagnaðarformúlan mælir framlegð og gefur úrræði á hraða. Það eru tvennar sögur af því hvort hagnaðarformúla eigi heima í viðskiptalíkönum eða bara í fjárhagslegri greiningu. Viðskiptalíkanið Canvas hefur reit sem heitir helstu samstarfsaðilar en Four – Box hefur þennan reit undir helstu auðlindir og er því ekki að ekki að tilgreina það sér. Ef þessi tvö viðskiptalíkön eru skoðuð þá sést það vel að það er misjöfn áhersla á það sem höfundar viðskiptalíkananna telja vera mikilvægt.

3.3.2. STOF

Viðskiptalíkanið STOF heldur utan um fjóra þætti, þjónustu, tækni, skipulag og fjármál. STOF varð til eftir rannsóknir á viðskiptamódelum fyrir fyrirtæki í hugbúnaðar



Mynd 2. STOF. Framsetning höfundar byggt á Fiel (2011).

þjónustu, einkum

farsíma. Þjónustupátturinn lýsir hvernig þjónustu er boðið upp á, virðistilboð og hver markhópurinn er. Tækniþátturinn er lýsing á tæknilegri virkni sem þarf að vera til staðar til að átta sig á hvernig þjónustu á að bjóða. Skipulagsþátturinn er ákveðið skipulag sem þarf að vera til að halda utan um nettengslin til að geta búið til og boðið þjónustu. Fjármálaþátturinn fer í það hvernig tengslanet fer að því að mynda tekjur og fer yfir áhættu eins og fjárfestingu (Fiel, 2011,bls.20-24).

STOF og Canvas

STOF er viðskiptalíkan er aðallega sett upp fyrir hugbúnað og því er það sett upp á allt annan hátt en viðskiptalíkanið Canvas. STOF er sett upp í fjóra aðalliði sem eiga að fara inn á öll þau helstu atriði sem hugbúnaðarfyrirtæki þurfa að skoða þegar um nýsköpun er að ræða. Fara allir fjórir liðirnir vel inn á þau svið sem henta fyrir hugbúnaðar fyrirtæki og því getur STOF teygst anga sína víða í að skoða það. Viðskiptalíkanið Canvas þykir við fyrstu sín flóknara í uppsetningu en STOF en það getur þvælst fyrir að það eru níu reitir en ekki fjórir eins og í STOF. Það er vel gerlegt að nota það með viðskiptalíkaninu Canvas við uppsetningu á hugbúnaðarfyrirtæki. Í viðskiptalíkaninu Canvas þá yrði farið inn á hvern þátt fyrir sig í níu þrepa kerfinu í stað þess að fara í gegnum fjóra þætti í STOF.

3.3.3. Scehematics

Scehematics er viðskiptalíkan sem er notað í rafræn viðskipti (e-business) og framkvæmd þeirra viðskiptaaðferða á veraldarvefnum.

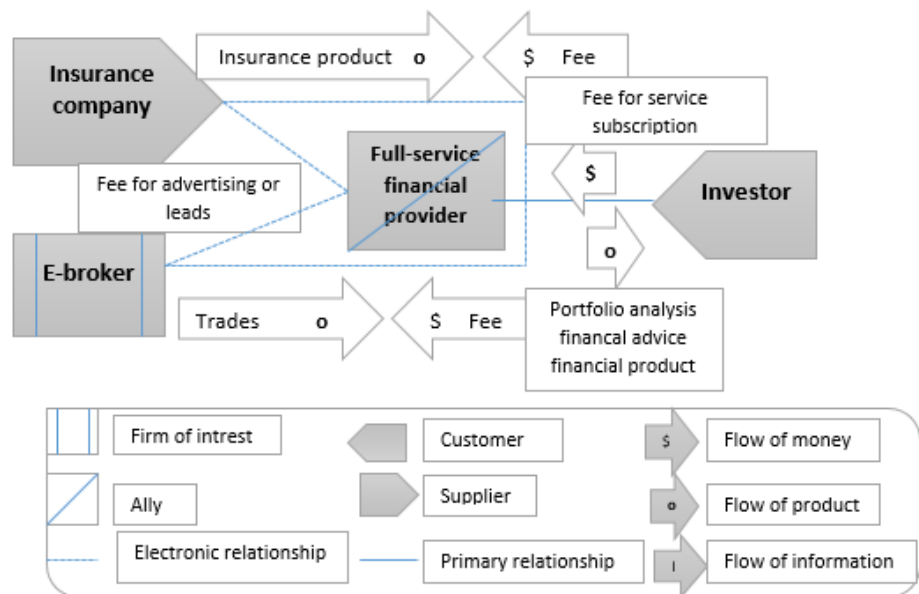
Rafræn viðskipti er lýsing á hvernig hlutverk og tengsl viðskiptavina,

neytenda,

bandamanna og birgja sem auðkennir helsta flæði á vöru, upplýsingum, peningum og helsta ávinning þeirra sem versla við fyrirtækið. E-viðskiptamódel er sett fram í myndrænni framsetningu, eins kort og er hvert skref merkt með mikilvægum miðum til að sjá vel hvert skref fyrir sig. Aðalþættir Scehematics viðskiptalíkansins eru þátttakendur, sambönd og flæði. Þátttakendur eru birgjar, viðskiptavinir og bandamenn fyrirtækisins. Sambönd eru tengsl við samstarfsaðila og svo er það flæði viðskiptalíkansins en þá er verið að tala um peninga, vörur og upplýsingar (Fielt, 2011,bls.24-29).

Scehematics og Canvas

Við fyrstu sýn sjáum við að Scehematics er frekar frábrugðið viðskiptalíkaninu Canvas og virðist mun flóknara í notkun en viðskiptalíkaníð Canvas. Eins og áður hefur komið fram er Scehematics viðskiptalíkan sem fer fram á veraldarvefnum og er því aðgengi auðvelt fyrir samstarfsaðila. Viðskiptalíkaníð Scehematics er með aðrar áherslur heldur en viðskiptalíkaníð Canvas. Scehematics setur t.d viðskiptavini í sama flokk og birgja og bandamenn fyrirtækisins. Einnig sá höfundur að það er munur á fleiri þáttum sem viðskiptalíkaníð Canvas tekur sér fyrir hendur en viðskiptalíkaníð Scehematics setur saman með öðrum þáttum eins og flæðið en

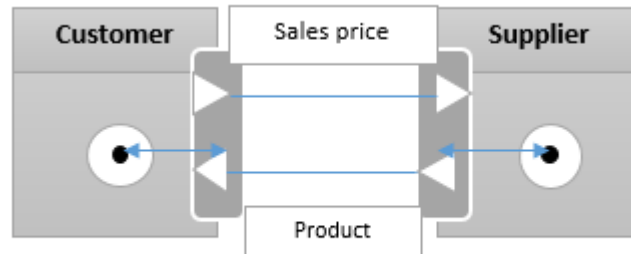


Mynd 3. Scehematics. Framsetning höfundar byggt á Fielt (2011).

Scehematics setur þar peninga og upplýsingar. Viðskiptalíkonin eru ólík í uppbyggingu og hvernig við nálgumst hvern lið fyrir sig en eru í grunninn að taka á sömu liðum.

3.3.4. e3-value

e3-value er viðskiptalíkan sem byggist á aðferðafræði til að tryggja viðskiptavinasamband á milli birgja og viðskiptavina, jafnt sem viðskiptavina og birgja. Hönnun fyrirtækja í



Mynd 4. e3-value. Framsetning höfundar byggð á Fielt (2011).

sambandi við fyrirtækjanet til að byggja upp farsælt samband þarna á milli. Aðaláherslan hjá e3-value er að skilgreina og búa til gildi og taka efnahagsleg sjónarhorn út frá gildum og finna út breytingar (Fielt, 2011,bls.29-34).

e3-value og Canvas

Líkanið e3-value er uppbyggt af tveim mikilvægum grunnstoðum, viðskiptavinum og birgjum. Viðskiptavinir skipta miklu máli og án þeirra verður fyrirtækið ekki langlíf. Bæði 3e-value og viðskiptalíkanið Canvas eru með áherslu á viðskiptavini. Einnig eru þessi líkön bæði með birgja og samskiptaleiðir þar á milli. E3-value er því eins og tveir mikilvægir liðir í viðskiptalíkaninu Canvas og gæti verið góð aðferðarfræði að vinna með þetta saman. E3-value er notað meira í þeim tilgangi að byggja upp fyrirtækjanet á meðan viðskiptalíkanið Canvas aðstoðar við hvert ferli nýsköpunar og að koma henni á markað.

4. Viðskiptalíkanið (Business Model Canvas)

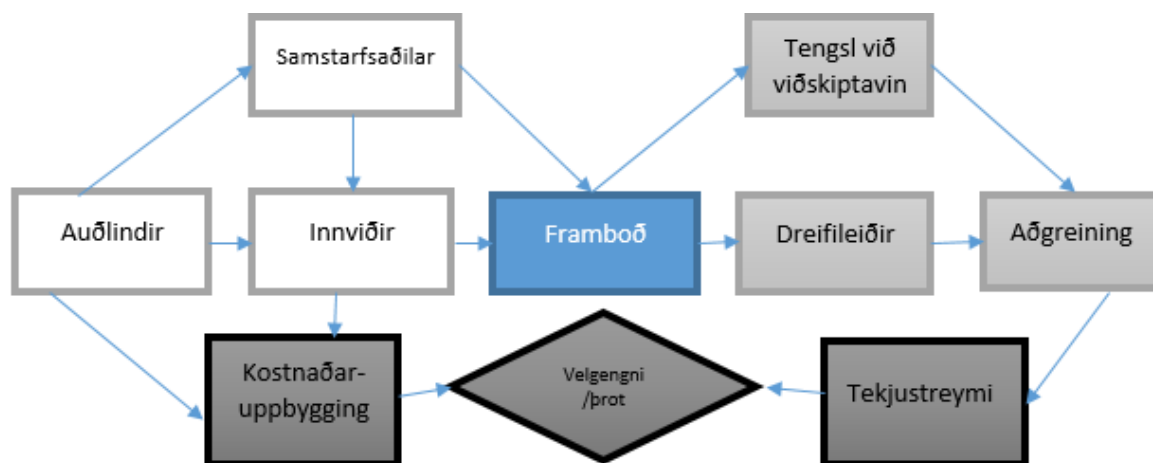
Viðskiptalíkon skipta miklu máli í heimi viðskipta en það er talið að velgengni fyrirtækis velti ekki síst á að velja rétt viðskiptalíkan sem mun skapa fyrirtækinu forskot á samkeppnismarkaði. Fyrirtæki styðst við ákveðið viðskiptalíkan sem lýsir því skref fyrir skref hvernig það mun skapa verðmæti fyrir viðskiptavini og einnig skipuleggur það starfsemi fyrirtækisins til að skapa

tekjur. Viðskiptalíkanið er sett upp þannig að hugmyndir komi fram um hvað það er sem viðskiptavinir vilja, hvernig þeir vilja það og hvernig fyrirtækið getur skipulagt sig til að mæta þessum þörfum viðskiptavina. Viðskiptalíkanið dregur fram samhengi hlutana, hvaða verðmæti hefur fyrirtækið upp á að bjóða og fyrir hvað er viðskiptavinurinn tilbúinn að greiða. Auk þess sýnir það hvernig tekjustreymi, kostnaðarliðir og fjármálaliðir eru útfærðir. Viðskiptalíkanið lýsir hver sér og annast um hvern lið í virðiskeðjunni og lýsir vel hvernig þetta samspil allra þátta býr að lokum til tekjur (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.65).

Fræðimenn hafa borið saman viðskiptalíkön sem eru misjöfn að stærð og umfangi og fundið það út að það er samhljómur í viðskiptalíkönnum með þrjá þætti og eru þeir að viðskiptalíkanið lýsir því sem fyrirtækið hefur að bjóða viðskiptavinum, hvert er upphaf tekjustreymis og hvernig fyrirtækið býr til virði fyrir viðskiptavinum. Fræðimenn eru ekki allir sammála um hvað eigi heima í viðskiptalíkani, sumir halda því fram að tekjustreymislíkanið eigi ekki heima inn í viðskiptalíkani á meðan aðrir fræðimenn telja það nauðsynlegt (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.69 -70).

Osterwalder vill meina að það þurfi að kortleggja viðskiptalíkön fyrirtækja. Með því að kortleggja þau er verið að tala um alla helstu liði viðskiptalíkans á sama hátt. Í viðskiptalíkön á að skrifa stuttar og hnitmiðaðar lýsingar en ekki vera með spurningalista eða gátlista. Viðskiptalíkanið þarf að tilgreina höfuðþætti þess sem eru tengsl og orsakasamhengi til að sýna viðfangsefni viðskiptalíkansins (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.70).

Osterwalder setti saman viðskiptalíkan og tók hann mið af þrem helstu þáttum annarra fræðimanna við gerð þess. Osterwalder reyndi að sýna fram á við hvaða aðstæður og fyrir hvers konar fyrirtæki viðskiptalíkanið myndi þjóna. Myndin hér að neðan sýnir okkur hvernig Osterwalder setti upp viðskiptalíkan þegar hann hafði tekið saman hugmyndir frá fræðimönnum og hans eigin hugmyndum (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.70).



Mynd. 5 Viðskiptalíkan. Framsetning höfundar byggð á Osterwalder (2004).

Viðskiptalíkan Canvas er samansett af fjórum aðalstoðum sem níu þættir viðskiptalíkansins snerta. Þessar 4 meginstoðir líkansins er; framboð, viðskiptavinir, innviðir og fjármál (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.71).

1. Framboð getur verið upptalning eða flokkun en það fer eftir því hvort framboðið er á vöru, þjónustu eða eitthvað annað. Framboð flokkast eftir virði þess fyrir fyrirtækið eða viðskiptavini og út frá því hvort það skapar tekjur eða ekki (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.71).

2. Viðskiptavinir eru flokkaðir með þrem undirflokkum; þeir eru markaðssyllur, viðskiptavinatengsl og dreifileiðir. Markhópar fyrirtækja eru viðskiptavinir og eru þeir myndaðir með stefnu fyrirtækisins. Fyrirtæki þjóna mjög fjölbreyttum hópi af viðskiptavinum sem eru með misjafnar þarfir og væntingar. Fyrirtækið verður að vita hvaða viðskiptavinir skipta máli og hverjir eru verðmætir fyrir fyrirtækið og hverjir ekki. Dreifileiðir eru mikilvægir þættir í fyrirtæki upp á samskiptaleiðir við viðskiptavini. Dreifileiðir sjá um að koma vöru eða þjónustu til viðskiptavina með þeim hætti sem fyrirtæki velja sér. Viðskiptavinir skipta miklu máli fyrir rekstur fyrirtækis og með því að vera í nánú sambandi við viðskiptavini skilur fyrirtækið betur þarfir viðskiptavina og getur brugðist við þeim með viðeigandi hætti (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.71).

3. Innviðir eru flokkaðir með þrem undirflokkum; samstarfsaðilar, auðlindir og aðgerðir. Hverjir eru mikilvægir samstarfsaðilar fyrirtækis og hvað græða samstarfsaðilar á samstarfinu

við fyrirtækið. Fyrirtæki leitar leiða til að bæta fyrirtækið og því eru samstarfsaðilar góð lausn ef það á við og geta gefið meira en bein viðskipti ef það hentar fyrirtækinu og bætir reksturinn. Einnig kemur fram hvaða verk þarf að framkvæma til að búa til, framleiða og selja eða vöru eða þjónustu (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.71).

4. Fjármál eru flokkuð með tveim undirflokkum; Kostnaði og tekjustreymi. Fjármál skipta máli þegar kemur að nýsköpun hjá fyrirtækjum. Tekjur þurfa að vera hærri en kostnaður til að fyrirtækið gangi upp. Tekjustreymi fyrirtækja er ekki alltaf eins hjá fyrirtækjum þótt í flestum tilfellum það sé einfalt (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.71).

Frumkvöðull í nýsköpun þarf að koma fram með viðskiptalíkan sem hæfir hans fyrirtæki og sýnir skilning á valkostum sem munu verða á vegi hans í skipulagi fyrirtækisins. Helsti tilgangur viðskiptalíkans er að auðvelda frumkvöðlum að átta sig á því hvernig fyrirtækið getur skapað verðmæti fyrir viðskiptavinum og hvað viðskiptavinir vilja kaupa. Fyrirtæki eiga að selja það sem viðskiptavinir vilja kaupa, ekki það sem fyrirtækið vill selja. Viðskiptalíkanið veitir góða yfirsýn yfir helstu tekju- og kostnaðarliði og hvernig þeir eru útfærðir. Viðskiptalíkanið er verkfæri sem aðstoðar fyrirtæki við að lýsa samhengi hlutanna, skipuleggja alla liði starfseminnar og útlista hver að sjá um hvað (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls.73).

4.1. Greining á Íslandi

Á Íslandi er frumkvöðlum með nýsköpun bent á að nota viðskiptalíkanið Canvas burt séð frá því hvað þeir eru að hanna. Í háskólum landsins er kennt að nota fleiri hjálpartæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum og þar er helst að nefna SVÓT greiningu eða Pestle greiningu. SVÓT greining snýst um að finna styrkleika fyrirtækis, veikleika þess, tækifæri á markaði og hættur sem fyrirtækið gæti lent í á þeim markaði (Þórhallur Guðlaugsson, án ártals, bls.24). Pestle greining er greiningartæki fyrir ytri þætti í umhverfi fyrirtækja og horfir greiningin til þeirra áhrifaþátta sem fyrirtæki þurfa að huga að eins og pólitík, efnahagsmála, samfélagsmála, tækni, laga og reglna og umhverfismála (Junkie, 2014).

Úti í heimi er verið að einblína á misjöfn viðskiptalíkon og misjafna aðferðafræði til að koma nýsköpun á framfæri en á Íslandi er allt sett í sama hattinn að mati höfundar. Bæði Nýsköpunarmiðstöðin og Klak Innovit kynna viðskiptalíkanið Canvas þegar kemur að

nýsköpun. Nýsköpunarmiðstöð Íslands vinnur fjölbreytt starf í þágu atvinnulífsins með hvatningu til nýsköpunar og styrkir framgang nýrra hugmynda í íslensku atvinnulífi með stuðningi við frumkvöðla, fyrirtæki og með virkri þátttöku í rannsóknarverkefnum. Klak Innovit starfar sem nýsköpunar- og frumkvöðlasetur fyrir kraftmikið og metnaðarfullt fólk með góðar viðskiptahugmyndir þar sem aðaláherslan er lögð á viðskiptatækifæri sem kvikna úr starfi íslenskra háskóla. Kjartan hjá guitarparty.com fór inn á það að viðskiptalíkanið Canvas væri frekar flókið í vinnslu, frumkvöðlar kynni bara ekki nógu vel á það. Frumkvöðlar væru að staðsetja hluti í röng hólf á viðskiptalíkaninu og því væri viðskiptalíkanið að vefjast fyrir þeim og tefja vinnsluna (Kjartan Sværissón munnleg heimild, 15 september 2014). Frumkvöðlar þurfa að kynna sér vel hvaða viðskiptalíkan og hvaða aðferðafræði hentar þeim áður en þeir fara af stað í að vinna með nýsköpunina.

4.2. Uppsetning viðskiptalíkansins Canvas

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| <p>Helstu samstarfsaðilar</p> <p>Hvergi eru helstu samstarfsaðilar? Hvergi eru helstu ástæður? Hvergi eru helstu aðildir sem við höfum aðgang að hjá samstarfsaðilum? Hvergi eru helstu aðgerðir sem samstarfsaðilum þyngja mest?</p> <p>ÁSKEDUR FYRIR SAMSTARFI Hæðskrá og heildsmæni Mætur á áhrifum og áhrifum Aðgang að vettvangi aðildum og aðgerðum</p> | <p>Helstu aðgerðir</p> <p>Hvergi eru helstu aðgerðir sem viðskiptavinir gera höfuð? Dreififékkjar aðilar? Viðskiptavinnutími? Tækjustraumar?</p> <p>VIÐSKIPTAVINIR Framfarir Laun vandamála Skilfræðingur</p> | <p>Virðistilboð</p> <p>Hvaða virði afhendum viðskiptavinum? Hvaða vandamál viðskiptavina eru við að hjálpa þeim að leysa? Hvaða samantæki af vörum og þjónustu eru við að bjóða þeim mest? Hvaða þáttum viðskiptavina eru við að fullnægja?</p> <p>ENKJENNA Væðing Viðskiptavinir Aðgang „A“ þáttur sem virðist? Höfud Vörumerki/áhrif Væðing Laun vandamála Mætur á áhrifum Aðgang Þægð/þægð</p> | <p>Viðskiptavinatengsl</p> <p>Hvern kostur tengir viðskiptavinir mest við viðskiptavinir? Hvern þáttum viðskiptavina er mest? Hvernig eru þau sambærileg við ötra Mætur viðskiptavina? Hvernig hafa þau áhrif á þau?</p> <p>Það geta virði átt áhrif fyrir viðskiptavinatengsl:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alla viðskiptavina Viðskiptavina Aðrir virði (t.d. vörumerki, upp vafur) <p>DEMI Þægð og þjónusta Tímabundin þjónusta Sjálfþjónusta Sjálfþjónusta Samþingling Samþingling</p> | <p>Markaðssýllur</p> <p>Fyrir hvaða vörum er að skapa virði? Hvernig eru viðskiptavinir viðskiptavina?</p> <p>Höfuð viðskiptavina myndu skilgreina markaðssýllur af:</p> <ul style="list-style-type: none"> Þarft þetta vörum til að virka? Það þarf að ná til þessara fjárfingarmanna? Hvað geta virði um öll þessi viðskiptavinatengsl? Aðgangur til þess er vandlega dælt. Þeir eru tilbúnir að greiða fyrir öllum viðskiptavinum. <p>Fjárfestingar Sjálfþjónusta Markaðssýllur Markaðssýllur Markaðssýllur Markaðssýllur</p> |
| <p>Uppbygging kostnaðar</p> <p>Hvernig eru viðskiptavinir kostnaðar? Hvaða viðskiptavinir eru dýrast? Hvaða viðskiptavinir eru dýrast?</p> <p>DEMI Væðing Viðskiptavinir Aðgang „A“ þáttur sem virðist? Höfud Vörumerki/áhrif Væðing Laun vandamála Mætur á áhrifum Aðgang Þægð/þægð</p> | <p>Auðlindir</p> <p>Hvernig eru helstu auðlindir sem viðskiptavinir gera höfuð? Dreififékkjar aðilar? Tækjustraumar? Tækjustraumar?</p> <p>TÖKJASTRAUMAR Dreifing Hæðskrá Mætur á áhrifum Þægð/þægð</p> | <p>Tækjustraumar</p> <p>Hvaða virði eru viðskiptavinum í raun og veru tilbúnir að greiða fyrir? Hvaða virði eru þau að greiða fyrir raun? Hvernig eru þau að greiða raun? Hvernig myndu þau hafa virði greiða? Hvernig myndu þau hafa virði greiða?</p> <p>Það geta virði hafa áhrif gegnir viðskiptavina:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tækjustraumar Reglulegar tækjustraumar sem eiga uppruna sína í afhendingu á viðskiptavinum Viðskiptavinir sem greiða virði greiða | <p>Dreifileiðir</p> <p>Í gegnum hvaða dreifileiðir virði viðskiptavina er að viðskiptavinir aðilar? Hvernig náum við til þessara vörum? Hvernig eru dreifileiðir samþætta? Hvernig þáttum virði þau? Hvernig þáttum virði þau? Hvernig sambærileg við þau virði viðskiptavina?</p> <p>Vitund</p> <ul style="list-style-type: none"> Skapa vitund meðal viðskiptavina um vörum og þjónustu fyrirtækisins Skapa vitund meðal viðskiptavina um vörum og þjónustu fyrirtækisins Skapa vitund meðal viðskiptavina um vörum og þjónustu fyrirtækisins <p>Kaup</p> <ul style="list-style-type: none"> Gera viðskiptavinum kleift að kaupa vörum og þjónustu fyrirtækisins Gera viðskiptavinum kleift að kaupa vörum og þjónustu fyrirtækisins Gera viðskiptavinum kleift að kaupa vörum og þjónustu fyrirtækisins <p>Afhending</p> <ul style="list-style-type: none"> Afhending viðskiptavina Afhending viðskiptavina Afhending viðskiptavina | <p>HELDU LEIÐIR Sali á vörum Gæði fyrir vörum Aðgangur Laun vandamála Mætur á áhrifum Aðgangur</p> <p>FÓST VÉRIÐ Væðing Væðing Væðing Væðing</p> <p>KUK VERÐLAGNING Samþingling (þrátt) Hæðskrá Mætur á áhrifum</p> |

Mynd 6. Viðskiptalíkan Canvas. Heimild: (Ávinningur, án ártals).

1. Fyrirtæki þjónustar marga viðskiptavini.
2. Viðskiptalíkanið reynir að leysa vandamál viðskiptavina og fullnægja þörfum þeirra með virðistilboðum.
3. Virðistilboð eru afhent til viðskiptavina í gegnum samskipti, dreifingu eða sölu.
4. Viðskiptavinasamband byggist og varðveitist með hverjum viðskiptavini.
5. Tekjustraumur kemur ef virðistilboð hafa borið góðan árangur hjá viðskiptavinum.
6. Helstu auðlindir eru eignir.
7. Helstu aðgerðir sjá um að þú framkvæmir það sem framkvæma þarf.
8. Fyrirtæki geta þurft samstarfsaðila til að fyrirtækið gangi upp.
9. Kostnaðarhliðn tekin saman til að sjá hvort fyrirtækið geti orðið að veruleika (Fielt, 2011, bls.16-17).

Hver þáttur í viðskiptalíkaninu tengist. Viðskiptalíkaninu er hægt að lýsa eins og uppskrift, það má ekkert hráefni vanta því þá mistekst uppskriftin og það sama gildir um viðskiptalíkanið. Verðum að vinna viðskiptalíkanið í réttri röð til að geta klárað hvern þátt fyrir sig (Eiríkur Hilmarsson, 2011, bls. 69). Viðskiptalíkanið er unnið á sérstakan hátt en það er unnið frá hægri til vinstri því þar eru markaðsyllu staðsettar og án markaðsyllna verður fyrirtækið ekki langlíf (Osterwalder og Pigneur, 2010, bls.5).

4.3. Markaðssyllur

Markaðssyllur er fyrsti hlutinn af viðskiptalíkaninu Canvas og snýr hann að viðskiptavininum. Viðskiptavinir eru það mikilvægasta sem hvert fyrirtæki á því án þeirra væri fyrirtækið ekki langlíf. Markaðssyllur sjá um þann hluta að skilgreina hverjir eru væntanlegir viðskiptavinir og greina þá niður í viðeigandi viðskiptavinahópa (Osterwalder og Pigneur, 2010, bls.20-21). Fyrirtæki sem þjónusta önnur fyrirtæki er þekkt sem sala frá fyrirtæki til fyrirtækis (b to b) en þegar fyrirtæki eru að þjónusta neytandanum er það kallað fyrirtæki til neytenda sala (b to c) (Clark, Osterwalder og Pigneur, 2012). Með því að greina viðskiptavinina niður í viðeigandi viðskiptavinahópa þá er hægt að finna út hverjar þarfir eru og skoða hegðun eða aðra eiginleika sem væntanlegir viðskiptavinir hafa. Gott að hafa í huga þegar við skoðum viðskiptavini að þeir geta haft misjöfn gildi, misjafnar leiðir til að nálgast fyrirtækið eða misjafnt

samband. Þegar hóparnir hafa verið þrengdir niður þá er hægt að sjá það út hverjir það eru sem fyrirtækið er að fara að þjónusta og hverjir eiga ekki við. Þegar viðskiptavinir hafa verið settir í ákveðin hóp og búið að þrengja niður hverjir eru væntanlegir viðskiptavinir er hægt að vinna viðskiptalíanið Canvas í heild sinni (Osterwalder og Pigneur, 2010, bls. 20-21).

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að markaðssyllum;

Fyrir hvern erum við að skapa verðmæti?

Hverjir eru mikilvægustu viðskiptavinir okkar? (Osterwalder, á.á.).

4.4. Virðistilboð

Virðistilboð er sá hluti sem sýnir það virði fyrirtækisins sem við höfum að bjóða viðskiptavinum umfram samkeppnisaðila og fær því viðskiptavinum til að leita til þessa fyrirtækis umfram önnur. Það er framúrskarandi virði fyrirtækisins sem gegnir lykilhlutverki í því að fá viðskiptavinum til að leita til þessa fyrirtækis en ekki til samkeppnisaðila. Virðistilboð leysir ákveðin vandamál fyrir viðskiptavinum hvort sem það er í vöru eða þjónustu og uppfyllir þarfir viðskiptavinar. Virðistilboð getur verið eitthvað nýtt á markaðnum, vara eða þjónusta með nýjum eiginleikum (Osterwalder og Pigneur, 2010, bls.22-23).

Mismunandi dæmi af virðistilboðum;

1. **Þægindi** - Auðveld nálgun á vöru eða þjónustu fyrirtækisins getur bæði sparað tíma og fyrirhöfn fyrir viðskiptavin og er það mikilvægur kostur.
2. **Verð** - Viðskiptavinir velja oft vöru eða þjónustu út frá verði.
3. **Hönnun** - Viðskiptavinir eru tilbúnir að greiða meira fyrir hönnun.
4. **Vörumerki** - Viðskiptavinir eru tilbúnir að greiða meira fyrir vörumerki sem gefur þeim ákveðna samfélagslega stöðu.
5. **Lækka kostnað** – Fyrirtækið getur hjálpað öðrum fyrirtækjum að draga úr kostnaði og með því aukið tekjur.
6. **Minnka áhættu** – Viðskiptavinir geta einnig dregið úr áhættu fjárfesta (Clark ofl. 2012).

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að virðistilboðum;

Hvaða gildi viljum við skila til viðskiptavinarins?

Hvaða vandamál viðskiptavina ætlum við að leysa?

Hvað af vörum og þjónustu við erum að bjóða hverjum viðskiptavini?

Hvaða þörfum erum við að uppfylla hjá viðskiptavinum? (Osterwalder, á.á.).

4.5. Dreifileiðir

Dreifileiðir eru þær leiðir sem fyrirtæki notar til að koma virði vörunnar í hendurnar á viðskiptavinum. Ákveða þarf hvernig fyrirtækið ætlar að koma virði vörunnar í hendurnar á viðskiptavini með því að skoða dreifileiðir og hvernig þeir ætla að selja vöruna. Fyrirtækið getur valið að dreifa vörunni sjálfst eða nota samstarfaðila, sum fyrirtæki velja að nota bæði. Dreifileiðir eiga stóran þátt í hvernig viðskiptavinur upplifir vöruna og þjónustuna sem fyrirtækið hefur upp á að bjóða. Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að finna réttar dreifileiðir til að koma vörunni í hendur á viðskiptavinum (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Dreifileiðir skiptast upp í fimm leiðir til að koma vöru eða þjónustu til væntanlegra viðskiptavina. Áfangarnir fimm sem við skoðum eru;

1. **Vitund** – Hvernig vekjum við athygli og vitund viðskiptavina á þeirri vöru og þjónustu sem fyrirtækið hefur upp á að bjóða.
2. **Mat** - Hvernig hjálpum við viðskiptavinum að meta virðistilboð fyrirtækis.
3. **Kaup** – Hvernig getur viðskiptavinurinn keypt vöru eða þjónustu af fyrirtækinu.
4. **Afhending** – Hvernig ætlar fyrirtækið að afhenda viðskiptavinum vöru eða þjónustu.
5. **Eftirfylgni** – Hvernig getum við fylgt eftir sölu sem þegar hefur farið fram (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að dreifileiðum;

Hvaða dreifileið vilja viðskiptavinir þessa fyrirtækis?

Hvernig eigum við að ná þeim núna?

Hvaða dreifileið virkar best?

Hver er kostnaðurinn á bakvið dreifileiðir?

Hvernig eigum við að aðlaga dreifileiðum með venjum viðskiptavina? (Osterwalder, á.á.).

4.6. Viðskiptavinatengsl

Viðskiptavinatengsl eru þau tengsl sem myndast á milli ákveðins hóps viðskiptavina og fyrirtækis. Fyrirtæki þarf að hafa skýra stefnu um hvernig viðskiptavinatengsl það vill hafa, hvort þau eiga að vera persónuleg, sjálfvirk, sjálfsafgreiðsla eða áskriftir. Viðskiptavinatengsl geta breyst með tíð og tíma og þurfa fyrirtæki því að vera með ákveðna áætlun um hvernig þeir ætla að halda í viðskiptavinum. Viðskiptavinatengsl geta verið einn af þessum þrem þáttum; (Osterwalder og Pigneur, 2010).

1. **Afla nýrra viðskiptavina**
2. **Halda í viðskiptavinum**
3. **Söluaukning**

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að viðskiptavinatengslum;

Hvernig tengsl viljum við mynda við viðskiptavinum?

Hvernig ætlum við að viðhalda viðskiptavinum?

Hvað kosta viðskiptavinatengslin? (Osterwalder, á.á.).

4.7. Tekjustraumur

Tekjustraumur sýnir okkur hvernig við fáum tekjur í gegnum viðskiptavinum fyrirtækisins. Hvað er það sem viðskiptavinir eru tilbúnir að borga fyrir vöru eða þjónustu sem fyrirtækið hefur upp á að bjóða. Með því að greina viðskiptavinum í ákveðna hópa er hægt að átta sig betur á tekjustráumum hvers hóps viðskiptavina. Tekjustrauma er hægt að mynda með þessum þáttum;

1. **Ápreifanleg vara** – Vara sem viðskiptavinir komast í snertingu við.

-
2. **Neytendagjald** – Gjald sem greiðast með ákveðinni þjónustu sem viðskiptavinurinn er að nýta.
 3. **Áskriftargjald** – Gjald sem viðskiptavinur greiðir fyrir áskrift af einhverju ákveðnu.
 4. **Leigugjald** - Gjald sem viðskiptavinur greiðir þegar hann leigir einhvern ákveðin hlut í ákveðinn tíma.
 5. **Leyfisgjald** – Gjald sem greiðist þegar leyfi er fengið til að nota ákveðna vöru eða þjónustu.
 6. **Póknun** – Gjald sem viðskiptavinur greiðir til ákveðna þjónustuaðila.
 7. **Auglýsing** – Gjald sem þriðji aðili greiðir ef hann notar vöru eða þjónustu fyrirtækisins í að auglýsa eitthvað ákveðið (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að tekjustráum;

Fyrir hvaða gildi eru viðskiptavinir okkar til í að borga?

Fyrir hvað eru viðskiptavinir að borga nú?

Hvernig eru þeir að borga núna fyrir vöru eða þjónustu?

Hvernig myndu þeir kjósa að borga fyrir vöru eða þjónustu?

Hversu mikið hefur tekjustráumur áhrif á heildartekjur? (Osterwalder, á.á.).

4.8. Helstu auðlindir

Auðlindir eru mikilvægustu eignir sem fyrirtækið þarf til að viðskiptalíkanið gangi upp. Auðlindir hjálpa fyrirtækinu við að framleiða og bjóða fram virðisbóð, ná til markaðarins, halda viðskiptavinatengslum og afla tekna. Auðlindir geta verið í eigu fyrirtækisins, í leigu þess eða koma frá samstarfsaðilum. Auðlindir geta einnig verið áþreifanlegar, vitsmunalegar, mannauður og fjárhagslegar.

1. **Áþreifanlegar** – Auðlindir sem eru áþreifanlegar eru t.d. verksmiðjur, byggingar, bílar, og vélar.

-
2. **Vitsmunalegar** - Vitsmunalegar auðlindir eru t.d. vörumerki, sérþekking, einkaleyfi og höfundarrétt, samstarf og viðskiptavini gagnagrunna eru sífellt mikilvægari þættir í sterkari viðskiptamódel.
 3. **Mannauður** – Mannauðs auðlindir eru t.d. starfsfólkið, þekking, drifkraftur og sköpunargáfur þeirra.
 4. **Fjárhagslegar** – Fjárhags auðlindir eru t.d. peningar, gott lánstraust, hlutabréf eða kaupréttur (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að helstu auðlindum;

Hverjar eru auðlindir okkar gagnvart gildum fyrirtækisins?

Hver eru gildi fyrirtækisins?

Hverjar eru dreifileiðir fyrirtækisins?

Hver eru viðskiptavinatengsl fyrirtækisins?

Hver er tekjustraumurinn? (Osterwalder, á.á.).

4.9. Helstu aðgerðir

Helstu aðgerðir eru það mikilvægasta sem fyrirtækið þarf að gera til að viðskiptalíkanið gangi upp. Eins og með auðlindir þá eru helstu aðgerðir notaðar til að skapa og ná fram virði. Fyrirtækið þarf að ná til markaða, viðhalda viðskiptavinatengslum og afla tekjustrauma. Framleiðslan á stóran þátt í helstu aðgerðum eins og að hanna vöru, framleiða vöru og þróa vöru. Helstu aðgerðir snúa líka að því að leysa vandamál sem geta komið upp og finna nýjar lausnir fyrir viðskiptavini. Einnig þarf að auglýsa, kynna og fræða viðskiptavini um þá vöru eða þjónustu sem fyrirtækið býður upp á (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að helstu auðlindum;

Hvaða lykil starfsemi þurfa gildin okkar?

Hverjar eru dreifileiðir fyrirtækisins?

Hvernig eru viðskiptavina sambönd?

Hvernig eru tekjustraumur fyrirtækisins? (Osterwalder, á.á.).

4.10. Helstu samstarfsaðilar

Helstu samstarfsaðilar eru birgjar en einnig eru aðrir aðilar sem geta verið samstarfsaðilar og því komið með einum eða öðrum hætti að viðskiptalíkaninu. Samstarfsaðilar geta myndast af hinum ýmsu ástæðum auk þess geta þeir aðstoðað við uppbyggingu viðskiptalíkansins, dregið úr áhættu eða opnað leiðir að auðlindum (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að helstu samstarfsaðilum;

Hverjir eru helstu samstarfsaðilar okkar?

Hverjir eru helstu birgjar okkar?

Hvaða lykil upplýsingar þurfum við að fá frá samstarfaðilum?

Hvaða starfsemi eru samstarfsaðilar að framkvæma? (Osterwalder, á.á.).

4.11. Kostnaðarhliðin

Kostnaðarhliðin lýsir öllum þeim kostnaði sem þarf að standa skil á til að að hægt sé að koma viðskiptalíkaninu í framkvæmd. Kostnaður getur verið, framleiðslukostnaður, kostnaður við dreifileiðir, kostnaður við að viðhalda viðskiptavinum, kostnaður við að afla nýrra viðskiptavina og ýmis annar kostnaður til að skapa tekjur fyrir fyrirtækið (Osterwalder og Pigneur, 2010). Kostnaðarhliðin getur skipt misjöfnu máli fyrir fyrirtæki í viðskiptamódelinu og hér eru dæmi um það;

1. **Cost driven** – Viðskiptalíkan sem einblínir á að vera með allan kostnað i lágmarki. Aðferð þessi miðar af því að skapa og viðhalda sem minnsta mögulega kostnaði við framleiðslu.
2. **Value driven** – Viðskiptalíkan sem ekki þarf að hafa áhyggjur af kostnaði (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Spurningar sem frumkvöðlar geta spurt sig þegar þeir vinna að helstu kostnaðarliðum;

Hvaða kostnaður er mikilvægastur í viðskiptamódelinu?

Hvaða auðlindir eru kostnaðarsömumust?

Hvaða starfsemi eru kostnaðarsamastar? (Osterwalder, á.á.).

5. Framkvæmd rannsóknar (spurningarkönnun)



Mynd 7. Svörun í spurningarkönnun

Höfundur byrjaði á að hafa samband við Nýsköpunarmiðstöð Íslands upp á samstarf með að senda út spurningarkönnun á þá aðila sem hafa farið í gegnum Nýsköpunarmiðstöð Íslands. Ekki var hægt að greina höfundi frá á hvaða tímabili þessi fyrirtæki fóru í gegnum nýsköpunarmiðstöð Íslands. Spurningakönnun sem þessi á eingöngu við takmarkaðan hóp og því skipti miklu máli að spurningakönnunin væri send á rétta aðila en ekki opin öllum. Send var beiðni þann 26. ágúst 2014 á markaðsstjóra Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands og í framhaldi af því var send spurningakönnun á þá aðila sem hafa farið með nýsköpun sína í gegnum Nýsköpunarmiðstöð Íslands. Könnunin var send á 81 netfang frumkvöðla, en höfundur er ekki með nöfn á þeim aðilum sem fengu könnun senda. Svörun á könnun fór hægt af stað, en það var tvisvar sinnum sendur út áminningapóstur sem skilaði að það það svörðu 23 spurningarkönnunni en ekki svörðu sumir frumkvöðlar öllum spurningum og getur það skekkt niðurstöður. Spurningakönnun inniheldur átta spurningar sem aðstoða höfund við að svara rannsóknarspurningu ritgerðar. Höfundur fer í það að túlka hverja mynd fyrir sig og tekur það svo saman hér að neðan í niðurstöðum.



Mynd 8. Hversu margir aðilar stóðu að því að stofna ykkar nýsköpunarfyrirtæki?

Í spurningu eitt leitar höfundur eftir hversu margir stóðu að nýsköpunarfyrirtækinu til að athuga hvort fjöldinn myndi hafa einhver áhrif á hvort frumkvöðlar noti viðskiptalíkanið Canvas eður ei. Eins og sést á myndinni hér að ofan þá voru stofnendur af nýsköpunarfyrirtækjum frá einum upp í fimm. Fæstir frumkvöðlar unnu einir þegar kom að stofnun nýsköpunarfyrirtækis og fer súlan hæst þegar frumkvöðlar unnu saman þrír þegar kom að stofnun nýsköpunarfyrirtækis. Það svöruðu einungis 13 af 23 frumkvöðlum þessari spurningu og því gefur það ekki rétta mynd af hvað margir aðilar voru stóðu af stofnun nýsköpunarfyrirtækis.



Mynd 9. Hvar á landinu er fyrirtækið staðsett?

Með spurningu tvö leitar höfundur eftir því hvar nýsköpunarfyrirtækið væri staðsett til að sjá hvort það væri tenging á milli notkunar á viðskiptalíkaninu Canvas og staðsetningar nýsköpunarfyrirtækis. Af þeim frumkvöðlum sem svöruðu þá eru flest nýsköpunarfyrirtæki staðsett á höfuðborgarsvæðinu. Eitt nýsköpunarfyrirtæki er staðsett úti á landi en ekki kom fram nánari lýsing á hvar og sama er að segja um frumkvöðulinn sem svaraði annað, engin nánari útskýring.



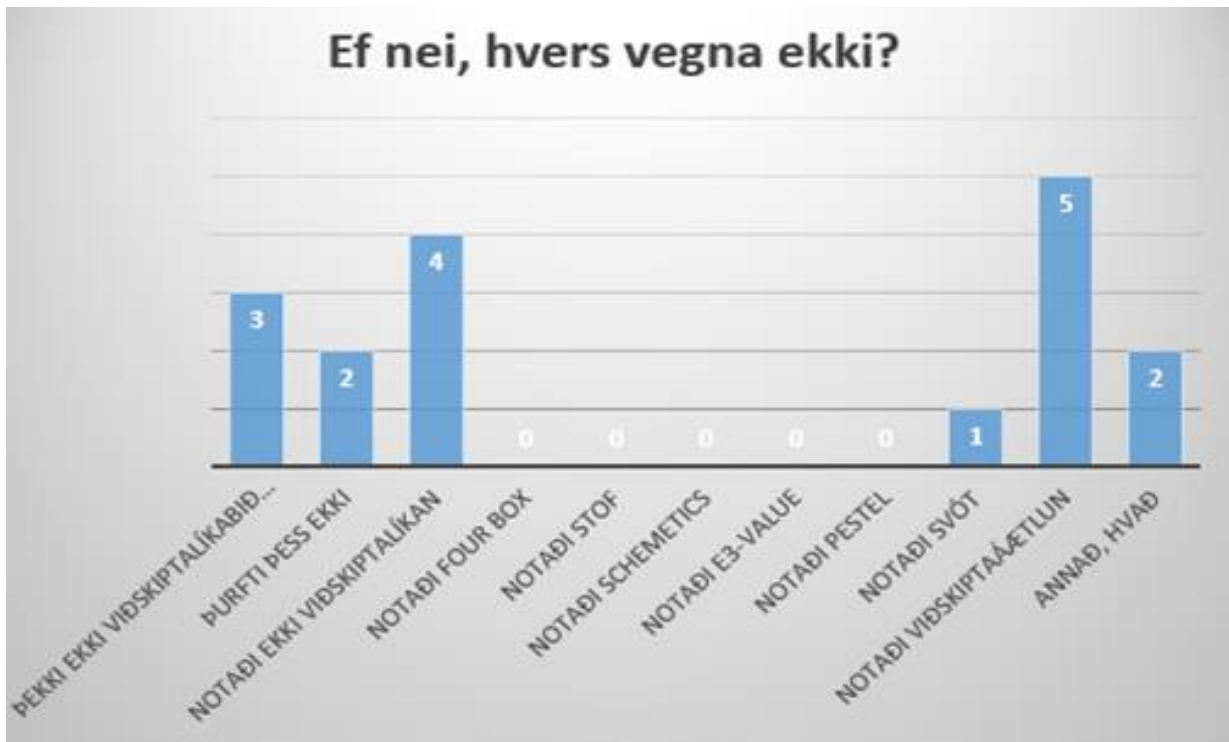
Mynd 10. Voru hjálpartæki notuð við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki, eins og t.d. viðskiptalíkan eða viðskiptaáætlun?

Í spurningu þrjú leitar höfundur eftir því hvort frumkvöðlar noti einhver hjálpartæki þegar kemur að nýsköpunarfyrirtækjum eða velja frumkvöðlar að nota ekkert. Það voru 15 frumkvöðlar sem sögðust nota einhver hjálpartæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki en átta sem sögðust ekki hafa notað neitt. Frumkvöðlar virðast vera að nota hjálpartæki þegar kemur að stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum þótt það séu líka áberandi að þeir séu að sleppa því. Niðurstöður þessar sýna okkur ekki hvort frumkvöðlar sem svara að þeir noti hjálpartæki hafa notað það í upphafi eða bætt þeim inn þegar ferlið var komið af stað.



Mynd 11. Var viðskiptalíkanið Canvas notað við stofnun á nýsköpunarfyrirtækinu?

Í spurning fjögur leitar höfundur eftir því hvort viðskiptalíkanið Canvas hafi verið notað við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki frumkvöðuls en það er hluti rannsóknarspurningar höfundar. Það eru fimm frumkvöðlar sem notuðu viðskiptalíkanið Canvas þegar þeir stofnuðu nýsköpunarfyrirtæki. 17 frumkvöðlar svöruðu að þeir hefðu ekki notað viðskiptalíkanið Canvas þegar kom a stofnun nýsköpunarfyrirtækis. Virkilega áhugaverð niðurstaða að það séu 17 sem nota ekki viðskiptalíkanið Canvas því það er það hjálpartæki sem samstarfsaðilar nýsköpunar/nýsköpunarfyrirtækja miðla með hvað mest til frumkvöðla. Einn frumkvöðull svaraði annað og útskýringin á því er að fyrirtækið hefði verið stofnað 2003 og þá hafi engin umræða um Canvas verið á meðal stofnenda.



Mynd 12. Ef nei, hvers vegna ekki?

Í spurningu fimm er eingöngu svarað af þeim 17 frumkvöðlum sem sögðu nei við spurningu fjögur. Höfundur er að leita eftir því hvort frumkvöðlar sem notuðu ekki viðskiptalíkanið Canvas hafi ekki notað það vegna þekkingarleysis eða annarra álíka ástæðna. Þrír frumkvöðlar sögðust ekki þekkja viðskiptalíkanið Canvas, tveir frumkvöðlar sögðust ekki hafa þurft þess og fjórir sögðust ekki hafa notað viðskiptalíkan. Einn frumkvöðull sagðist hafa notað SVÓT greiningu, fimm höfðu notað viðskiptaáætlun og tveir annað sem var ekki tilgreint nánar. Samkvæmt þessu þá er það tæplega helmingur af þeim sem ekki nota viðskiptalíkanið Canvas sem nota engin hjálpartæki og hinn helmingurinn notar hjálpartæki þegar það kemur að stofnun á nýsköpunarfyrirtæki.



Mynd 13. Nýttist viðskiptalíkanið Canvas í stofnferlinu á nýsköpunarfyrirtækinu?

Í Spurningu sex er verið að leita eftir hvort frumkvöðlum hafi þótt viðskiptalíknanið Canvas nýttast í upphafsferlinu á nýsköpunarfyrirtækinu. Hér sjáum við að hafa einungis 17 af 23 svarað þessari spurningu og getur það því skekkt útkomuna. Einnig geta fyrri svör haft áhrif hér þar sem frumkvöðlar þekktu ekki viðskiptalíkanið Canvas eða höfðu ekki notað það. Það eru sjö frumkvöðlar nokkuð ánægðir með hvernig viðskiptalíkanið Canvas nýttist en fimm frumkvöðlar voru ekki ánægðir. Fimm frumkvöðlar voru mitt á milli. Það er lítill munur á hvort frumkvöðlar séu ánægðir eða óánægðir með viðskiptalíkanið Canvas og geta margar ástæður verið fyrir því.



Mynd 14. Hvar fréttir þú af viðskiptalíkaninu Canvas?

Með því að svara spurningu sjö var höfundur að leita að svari við hvaðan frumkvöðull hafi frétt af viðskiptalíkaninu Canvas til að sjá hvort það væru einhver tengsl á milli viðskiptalíkansins Canvas og hvar frumkvöðull frétti af því. Hér er höfundur meðvituð um að lítil svörun í spurningarkönnun geti haft áhrif á niðurstöður, einnig svara ekki allir frumkvöðlar þessari spurningu enda þekktu ekki allir frumkvöðlar viðskiptalíkanið Canvas eins og kom fram í spurningu fimm.

Í spurningu 8 var möguleiki að bæta einhverju við sem frumkvöðlar vildu. „**Annað sem þú vilt taka fram?**“

Hér að neðan eru svör sem frumkvöðlar vildu koma á framfæri. Frumkvöðlar voru að nota annað hjálpartæki en tekið er fram hér að ofan og eftir að ferlið var byrjað. Einn frumkvöðull notaði líkanið eftir að ferlið var byrjað og einn talaði um að það hefði ekki höfðað til sín. Svar númer þrjú bendir til að skilningur á spurningum hafi ekki skilað sér alla leið og getur það haft áhrif á svörun spurningarkönnun.

1. Notuðum BMC ca. 6 mánuðum eftir að við hófum rekstur. Notuðum það fyrir ákveðna vöru sem var í þróun hjá okkur.
2. Líkanið nýtist þegar maður var komin aðeins áleiðis

-
3. Að formlega stofna fyrirtæki er bara útfylling á eyðublaði.
 4. Einnig var notast við value proposition design Canvas og customer experience mapping.
 5. Minnir að líkanið hafi ekki höfðað til mín. Kannski því búið var að tileinka sé önnur vinnubrögð.

6. Niðurstöður úr könnun

Nýsköpun hefur verið til í mun lengri tíma en almenningur áttar sig á. Frumkvöðlar hafa verið að verki í gengum tíð og tíma. Ef frumkvöðlar hefðu ekki verið að vinna hörðum höndum í að bæta heiminn og tilvist okkar þar, myndum við líklega ekki enn ekki vera tengd umheiminum. Viðskiptalíkan og viðskiptaáætlanir hafa einnig verið notaðar án þess að frumkvöðlar hafi kannski áttað sig á því að þeir hafa verið að nota þau, frumkvöðlar hafa alltaf sett upp ákveðið plan og framfylgt því og það er viðskiptalíkan eða viðskiptaáætlun þótt það hafi ekki borið nein nöfn. Viðskiptalíkanið Canvas er þekkt viðskiptalíkan um allan heim og var það Alexander Osterwalder frá Hollandi sem tók þrjú mikilvæg atriði úr viðskiptalíkönun frá þekktum fræðimönnum og setti saman viðskiptalíkanið Canvas og á það að sameina hluti frá öðrum fræðimönnum og hans eigin svo hægt sé að vera með allt á einum stað, verkáætlun og fjárhagsáætlun.

Í þessum kafla fer höfundur yfir helstu niðurstöður spurningarkönnunar með það að leiðarljósi að svara rannsóknarspurningu. **„Hvernig nýtist viðskiptalíkanið Business Model Canvas íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum? Hvaðan kom hugmyndin að nýta viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki? Eru frumkvöðlar almennt að nota hjálparkæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum?“** Ekki var eins mikil svörun og vonast var til þótt ítrekanir hafi verið sendar út og er höfundur meðvituð um að það getur skekkt niðurstöður að einhverju leiti og því verður að líta á helstu niðurstöður sem vísbendingar sem vert væri að rannsaka frekar.

6.1. Hvernig nýtist viðskiptalíkanið Business Model Canvas íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum.

Viðskiptalíkanið Canvas er það viðskiptalíkan sem fyrirtæki sem sérhæfa sig í að vinna með frumkvöðlum og stuðla að nýsköpun hér á landi benda á að sé gott að nota þegar frumkvöðull er að vinna að nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki. Áhugavert er því þegar frumkvöðlar voru spurðir að því hvort þeir notuðu viðskiptalíkanið Canvas að það skyldi vera 17 frumkvöðlar eða um 74% sem svöruðu neitandi á móti þeim 5 frumkvöðlum eða um 22% sem sögðust hafa notað viðskiptalíkanið Canvas. Einn frumkvöðull sem er þátttakandi í spurningakönnun svaraði

Því að viðskiptalíkanið hefði nýst þegar ferlið var komið af stað. Annar frumkvöðull svaraði því að viðskiptalíkanið Canvas hafi ekki höfðað til hans.

Af þeim fimm frumkvöðlum sem notuðu viðskiptalíkanið voru fjórir af þeim mjög sammála um að það nýtist vel þegar kom að nýsköpun. Þrír frumkvöðlar voru frekar sammála um að það hefði nýst en fimm sögðu hvorri né. Tveim frumkvöðlum sem fannst viðskiptalíkanið Canvas ekki nýtast sem skyldi, eða voru frekar ósammála og þrír frumkvöðlar voru mjög ósammála. Það er jafn margir ánægðir og óánægðir með hvernig viðskiptalíkanið var að nýtast og það gefur það til kynna að eitthvað sé ekki í lagi. Er viðskiptalíkanið of flókið eins og áður hefur komið fram eða eru skilaboðin um að nýta það sem skyldi ekki að berast til frumkvöðla.

Niðurstöðurnar benda til þess að það hafi ekki áhrif hvort nýsköpunarfyrirtæki var staðsett á höfuðborgarsvæðinu eða landsbyggðinni hvort frumkvöðlar voru ánægðir eða ekki með hvernig viðskiptalíkanið Canvas nýttist við stofnun á nýsköpunarfyrirtækinu. Fjöldi frumkvöðla sem komu að nýsköpun hafi engin áhrif á hvort viðskiptalíkanið Canvas var notað eða ekki.

Niðurstöðurnar eru vísbending um að frumkvöðlar virðast byrja á að finna hugmyndina og fara svo af stað með hana án þess að vinna að allri grunnvinnu við að koma nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki á framfæri. Ferlið er farið af stað og þá byrja frumkvöðlar að huga að því að kannski sé best að nota hjálpartæki til að sjá hvert á að fara með hugmyndina. Kjartan Sverrisson talaði um að þetta væri ekki óalgengt bæði hér heima og erlendis að þegar ferlið er byrjað að þá sé hugað að því að nota viðskiptalíkan eða annað hjálpartæki.

6.2. Hvaðan kom hugmyndin að nýta viðskiptalíkanið Canvas við stofnun á nýsköpunarfyrirtæki?

Nýsköpunarmiðstöðin og Klak Innovit eru framarlega í því að kynna viðskiptalíkanið Canvas þegar kemur að nýsköpun/nýsköpunarfyrirtækjum, auk þess hefur það verið kennt í námskeiðum á vegum háskóla á Íslandi og einnig er það mikið notað út í heimi, bæði Evrópu og Bandaríkjunum, þannig að það er mikið af upplýsingum um það á veraldarvefnum. Samkvæmt spurningarkönnun eru það 40% af frumkvöðlum sem hafa aldrei heyrt um viðskiptalíkanið Canvas og kemur sú niðurstaða frekar á óvart. Þeir sem höfðu frétt af

viðskiptalíkaninu Canvas í gegnum Nýsköpunarmiðstöðina voru 20% og í gegnum Klak Innovit 10%, úr háskólanum 5%, veraldarvefnum 15% og annað 10%. Niðurstöður þessar eru mjög áhugaverðar vísendingar því það er mikið talað um viðskiptalíkanið Canvas þegar það kemur að nýsköpun/nýsköpunarfyrirtækjum á Íslandi. Fyrirtæki á Íslandi sem aðstoða frumkvöðla benda mikið á að nota viðskiptalíkanið Canvas og er það því á skjön við að 40% af frumkvöðlum hafa aldrei heyrt um það. Þótt frumkvöðlar hafa verið að fréttu af viðskiptalíkaninu úr hinum ýmsu áttum er það mjög áhugavert að það sé aðeins um 22% sem segist hafa verið að nýta það. Þessar niðurstöður gefa því tilefni til frekari rannsókna og athugana.

6.3. Eru frumkvöðlar almennt að nota hjálpartæki við stofnun á nýsköpunarfyrirtækjum?

Hjálpartæki við stofnun á nýsköpun/nýsköpunarfyrirtækjum getur verið frá því að nota ákveðna aðferðarfræði, viðskiptalíkan eða viðskiptaáætlun og allt þar á milli eða nota þetta í bland. En eins og fram kemur í spurningarkönnun sem send var út á frumkvöðla í gegnum Nýsköpunarmiðstöð Íslands þá svara 15 frumkvöðlar því að þeir noti engin hjálpartæki þegar stofnun á nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki á sér stað. Einnig var spurt afhverju frumkvöðlar nota ekki viðskiptalíkanið Canvas. Af þeim 17 frumkvöðlum sem sögðust ekki nota viðskiptalíkanið Canvas voru ástæður þær að þrír þekktu ekki viðskiptalíkanið Canvas, tveir sögðust ekki hafa þurft það og fjórir notuðu ekki viðskiptalíkan. Einn notaði SVÓT greiningu, fimm notuðu viðskiptaáætlun og tveir sögðu annað. Frumkvöðlar eru því ekki mikið að nota þau tæki og tól sem fyrirtæki sem sérhæfa sig við að aðstoða frumkvöðla eru að leiðbeina þeim með. Hvað er sem veldur því, eru hjálpartækin of flókin eða eiga þau ekki við hjá frumkvöðlinum eða einfaldlega að frumkvöðlar séu ekki nógu vel upplýstir um það sem í boði er? Höfundur nefndi fleiri hjálpartæki í spurningakönnun sinni, eins og STOF, e3-value, Schematic og pestel en þeir frumkvöðlar sem svöruðu spurningarkönnun virðast ekki hafa notað þau hjálpartæki þótt þau séu þekkt við stofnun á nýsköpun/nýsköpunarfyrirtækjum.

6.4. Niðurstaða

Niðurstaða úr könnun er að koma á óvart og segja niðurstöður okkur að frumkvöðlar eru ekki mjög meðvitaðir um viðskiptalíkanið Canvas eða önnur hjálpartæki og tól sem eru í boði til að léttu undir þá vinnu sem frumkvöðull þarf að vinna við að koma sinni hugmynd á framfæri. Hjálpartæki eins og viðskiptalíkanið Canvas aðstoðar ekki eingöngu við að gera hugmynd að veruleika heldur aðstoðar þig í að skoða alla liði mjög vel þannig að frumkvöðull átti sig á hvort þetta sé gerlegt eða ekki. Viðskiptalíkaninu er hægt að skipta í tvennt og hægra megin er það tekjuhliðin og vinstramegin er það kostnaðarhliðin og því er ætti frumkvöðull að sjá hag sinn í að nýta viðskiptalíkanið Canvas ef það hentar hans hugmynd. Viðskiptalíkanið Canvas er það hjálpartæki sem er kynnt er hvað mest hérlendis og er auðvelt að nálgast gögn um það, hvort sem það sé á heimasíðum hjá þeim fyrirtækjum sem sérhæfa sig í að aðstoða frumkvöðla, Nýsköpunarmiðstöð Íslands eða Klak Innovit, eða á veraldarvefnum. Frumkvöðlar virðast ekki vera mjög meðvitaðir um það sem í boði er og virðast ekki átta sig á hvað það er mikilvægt að nota hjálpartæki við að koma nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki á framfæri. Hjálpartækin aðstoða frumkvöðulinn við að halda utan um allt það sem þarf að gera við að komast á markað. Er ástæðan fyrir að um 68% af allri nýsköpun á Íslandi verður aldrei langlíf eða nær aldrei að verða meira en hugmynd af því frumkvöðlar eru ekki meðvitaðir um alla þá aðstoð sem í boði er? Vekja þarf frumkvöðla til lífsins með mikilvægi þess að finna rétt viðskiptalíkan fyrir sína hugmynd svo hún verði ekki ein af þessum 68%. Það er ekki sama viðskiptalíkanið sem á við alla frumkvöðla og þeirra nýsköpun og því vantar að kynna fjölbreytni inn í heim frumkvöðla svo þeir geta fundið það viðskiptalíkan á við hjá þeim og fari að nota þau.

7. Lokaorð

Eins og rannsóknir benda til að þá eru frumkvöðlar ekki að nota þau tæki og tól sem eru í boði og stóra spurningin er, hvað veldur því? Hægt væri að rannsaka það frekar og finna út hvað það er sem veldur því að frumkvöðlar eru ekki að nota það sem í boði er til að aðstoða með nýsköpun. Eru hjálpartækin of flókin fyrir hinn venjulega leikmann sem hefur ekki grunn í viðskiptum, veit fólk ekki hvert þá það á að leita til að fá aðstoð, þorir fólk ekki að leita eftir aðstoð eða hvað er það sem veldur þessu. Viðskiptalíkanið Canvas er mikið kynnt af helstu samstarfsaðilum hér á landi sem það viðskiptalíkan sem er hentugt. Niðurstöður miðað við rannsóknir benda hins vegar á að frumkvöðull verði að finna það viðskiptalíkan sem hentar honum og hans nýsköpun, það sama á ekki við alla. Viðskiptalíkanið Canvas þykir flókið og það virðist hræða fólk að nota það. Samstarfsaðilar við nýsköpun eru með kynningar á viðskiptalíkaninu Canvas en það virðist ekki skilar sér betur en niðurstaða rannsóknarritgerðar leiðir í ljós. Til að leysa þann vanda væri hægt að bjóða upp á námskeið til að kenna frumkvöðlum eða hinum venjulega leikmanni að ná tökum á því. Niðurstöður rannsóknarritgerðar eru að koma á óvart og greinilegt er að það er ekki næg vitneskja um mikilvægi hjálpartækja við nýsköpun. Frumkvöðlar eru að byrja á röngum enda með því að vinna ekki grunnvinnuna áður en stofnað er nýsköpunarfyrirtæki.

Höfundur fór í það að skoða fræðirit frá hinum ýmsu stöðum um allan heim og þar kom fram að viðskiptalíkanið Canvas var oft notað sem hjálpartæki með t.d. ákveðinni aðferðarfræði, notað til að halda utan um vörubirgðir og notað fyrir fyrirtæki til að koma með nýsköpun á markað. Viðskiptalíkanið Canvas var ekki eingöngu notað til að þjóna þeim tilgangi að koma nýsköpun á vöru eða þjónustu á framfæri eins og Íslendingar eru að nota það. Höfundi fannst það áhugaverður vinkill á notkun á viðskiptalíkaninu og hafði ekki heyrt um þá nálgun áður.

Frumkvöðull getur unnið þannig að hann blandi saman tækjum og tólum ef það á við og er það ekki verri leið frekar en eitthvað annað og gæti frekar létt vinnuna. Frumkvöðlar þurfa að átta sig á þessu og þá verður vinna hans mun auðveldari og einfaldar frumkvöðlinum skrefin við að koma nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki á markað og búa til eitthvað virði.

Höfundur ritgerðar hefur fulla trú á því að enn meiri vitundarvakning um mikilvægi hjálpartækja við að koma nýsköpun/nýsköpunarfyrirtæki á markað eigi eftir að aukast með

árunum og vonar að þetta litla framlag með þessari ritgerð og rannsókn geti gagnast við að varpa ljósi á stöðuna og vísa veginn í framhaldinu.

8. Heimildaskrá

Ávinningur. (á.á.). *Viðskiptaáætlun og viðskiptalíkön*. Sótt 8. nóvember 2014 af <http://www.avinningur.is/vidskiptaaaetlun.php>

Alþingistíðindi

Blank, S. (2005). *Why the lean Start – Up changes everything*. [rafræn útgáfa]. Spotlight, 63-72.

Clark, T., Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2012). *Business Model You: A One-Page Method for Reinventing Your Career*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Eiríkur Hilmarsson. (2011). *Máttur viðskiptalíkana*. Háskóli Íslands, viðskiptadeild. Ritstj. Auður Hermannsdóttir, Jón Snorri Snorrason og Póra Clausen. Sótt 28. september 2014 af <http://skemman.is/stream/get/1946/8631/23377/1/>

Fielt, E. (2011). *Business Service Management: Volume 3 – understanding business model*. Óbirt verkefnastjórnunarritgerð: Smart Service Crc.

Fieltnotes. (2010). Business Model Canvas vs. Four-Box Framework. Sótt 4. nóvember 2014 af <http://fieltnotes.blogspot.com/2010/09/business-model-canvas-vs-four-box.html>

Junkie, T. (2014). *Pestleanalysis*. Sótt 29. nóvember 2014 af <http://pestleanalysis.com/perform-pest-analysis-5-easy-steps/>

Klak Innovit. (2014). Sótt 7. nóvember 2014 af <https://www.facebook.com/innovit/info>

Nýsköpunarmiðstöðin. (2014). Sótt 9. október 2014 af <http://www.nmi.is/>

Nýsköpunarmiðstöðin. (2014). Sótt 24. október 2014 af <http://nmi.is/frettir/2014/03/saektu-um-i-startup-reykjavik/>

OECD. (á.á.). *The Measurement of scientific and technological acuties: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Sótt 5 október 2014 af <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>

Osterwalder, A. (á.á.). *Business Model Generation*. Sótt 25. september 2014 af <http://www.isr.umich.edu/cps/m-able/materials/businessmodelcanvas.pdf>

Osterwalder, A. og Pigneur, Y (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Rannís. (á.á.). Sótt 11. desember 2014 af <http://www.rannis.is/nyskopunarverdlaun-islands/>

Rannís. (á.á.). Sótt 11. desember 2014 af <http://www.rannis.is/starfsemi/um-rannis/>

Stamm, B. V. (2003). *The innovation wave: meeting the corporate challenge*. The Atrium, Southern gate, Chichester: John Wiley & Sons Inc.

Vísindavefurinn. (2007). *Hvað er nýsköpun*. Sótt 1. október 2014 af <http://www.visindavefur.is/svar.php?id=6601>.

Vísindavefurinn. (2013). *Hver er munurinn á frumheimild og eftirheimild og hvernig beita sagnfræðingar þessum hugtökum?*. Sótt 1. október 2014 af <http://www.visindavefur.is/svar.php?id=64750>

Wallin, J., Chirumalla, K. og Thompson, A. (2013). *Developing PSS Concepts from Traditional Product sales Situation: The Use of Business model Canvas*. Svíþjóð: Luleå University

Þórhallur Guðlaugsson. (á.á.). *Lykilhugtök í markaðsfræði*. Sótt 29. nóvember 2014 af <https://notendur.hi.is/th/efni/kennsla/hugtok1.pdf>







