

Háskóli Íslands

Vorönn 2017

Menntavísindasvið

Verkefni D

NAF002F Skipulagning og framkvæmd fræðslu með fullorðnum

Kennari: Hróbjartur Árnason

„Frá haga ofan í maga”

Hönnun skipulagsheildar með Business Model Canvas viðskiptalíkaninu

Ester Ágústsdóttir, kt 031068-5099

Guðfinna Guðmundsdóttir, kt. 190164-0898

Hanna G. Daníelsdóttir, kt. 041263-2889

Margrét Sigbjörnsdóttir, kt 03066-32039

Þorvaldur Halldór Gunnarsson, kt. 151071-5119

Inngangur

Hugmyndin að „Frá haga ofan í maga” varð til á námskeiðinu Skipulagning og framkvæmd fræðslu fyrir fullorðinna, Háskóla Íslands, í mars 2017. Markmiðið, samkvæmt verkefnalýsingu, er að þátttakendur velji eina aðferðarfræðilega nálgun við að skipuleggja ímyndað eða raunverulegt námskeið í samstarfi við samnemendur sína.

Við erum fimm á námskeiðinu sem ákváðum að taka fyrir viðskiptalíkanið Business Model Canvas og skipuleggja námskeiði sem kallast „Frá haga ofan í maga”. Reyndar er þetta samnefni fyrir stærra verkefni en eitt lítið námskeið. Við tölum um skipulagsheild sem heldur utan um ólík form að vistvænum og heilbrigðum lífsstíl fyrir almenning. Skipulagsheildin á að gera fólki kleift að velja ólíkar leiðir til matjurtarræktar í frítíma sínum, ásamt því að búa til viðeigandi aðstöðu til dvalar á staðnum til lengri eða skemmri tíma. Okkur er í mun að stuðla að betri heilsu, sjálfbærni, núvitund og að lifa í sátt og samlyndi við náttúruna.

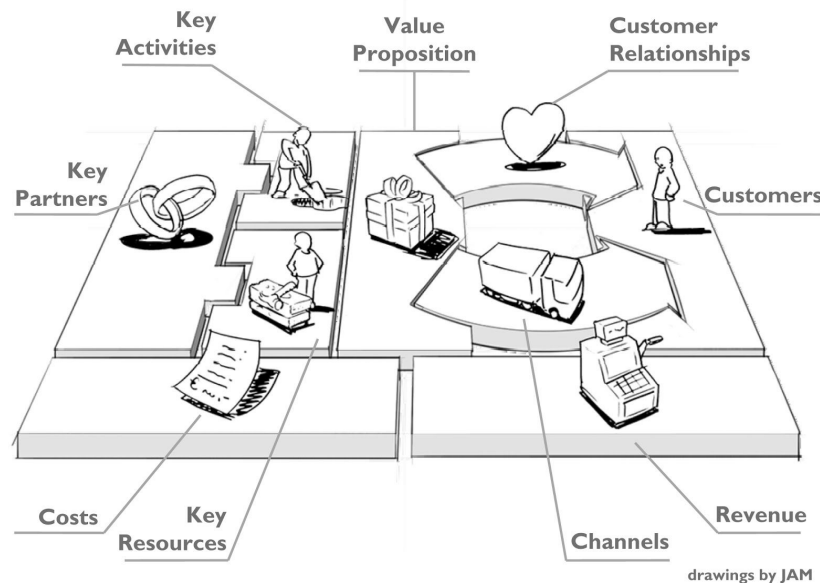
Fyrirmyndirnar að námskeiðinu sækjum við til fjögurra ólíkra fyrirbæra sem lifa ágætu lífi óháð hvert öðru: Íslensku fjárréttirnar, smíðavellir barna, skólagarðar, jarðarskip (e. *earthships*) og danskir frístundagarðar (d. *kolonihaver*).

Business Model Canvas

Bókin *Business Model Generation* kom út árið 2010 og er sögð handbók fyrir hugsjónafólk og þá sem þurfa að stokka upp spilin, byrja upp á nýtt eða breyta ástandi sem þarfnast breytingar við. Samkvæmt Matt og Debbie Stocker (2017) skrifuðu höfundarnir Alexander Osterwalder og Yves Pigneur bókina ásamt hvorki fleiri né færri en 470 meðhöfundum frá 45 löndum með hjálp netsíðunnar [Business Model Innovation Hub](https://businessmodelinnovation.com/). Það er óvenjuleg leið í ritsmíðum en upprunalega hugmyndin að bókinni kom fram árið 2004 og tengdist þá doktorsverkefni Osterwalders. Markmiðið var að greina hvað viðskiptalíkan (e. *business model*) væri yfirhöfuð og koma fram með nýtt líkan, „Business Model Canvas”, sem leysti úr þeim álitamálum sem fyrri líkön höfðu framkallað (sjá einnig Zott, Amit og Massa, 2011). Meðal álitamála eru að notkun og skilningur á viðskiptalíkönunum, sem eru mörg og ólík, væri vart á færi annarra en háskólamenntaðs fólks í viðskiptafræðum, hvað þá að hægt væri að nota þau léttilega í daglegum veruleika. Þó þetta sé ekki fyrsta og síðasta viðskiptalíkanið sem búið hefur verið til þá segja Matt og Debbie það vera

eitt af skýrustu, heildtækustu og nothæfustu líkönunum í dag. Það gefur stjórnendum, teyðum sem öðrum tækifæri til að „sjá og þreifa á” viðskiptalíkaninu, ásamt því að auðvelda samanburð á milli líkana og það með skjótum og heildtækum hætti.

Hingað til hefur það ekki verið talin góð lexía að tengja menntavísindi við orðræðu viðskiptalífsins. Samfélagsástand síðnútímans er þó þess eðlis að það kallar á fjölbreyttar, heildtækar (e. *holistic*) og oft á tíðum þverfaglegar nálganir við sköpun þekkingar eða lausn vandamála. Þá er ekki endilega spurt um „stétt né stöðu”. Breytingar á vettvangi eru örur, afstæði þekkingar frá degi til dags er staðreynd og oftar en ekki þurfum við að bregðast skjótt við aðstæðum. Að mati Osterwalders og Pigneur þurfum við viðskiptalíkan sem allir skilja og myndar ramma um umræður og ígrundun (Osterwalder og Pigneur, 2010); líkan sem er einfalt, án þess að verða yfirborðslegt og safnar samstarfsfólki saman við ákveðinn upphafspunkt. „Business Model Canvas” er ein leið til þess (hér eftir skammstafað BMC).



Nú einingar Business Model Canvas-viðskiptalíkansins. Mynd af <https://espriex.co/business-model-canvas>

Við ætlum nú að útskýra BMC (sjá betur mynd hér að ofan). Grunneiningar (e. *segments*) BMC eru 9 (Osterwalder og Pigneur, 2010) og skýra ferlið sem skipulagsheild, þannig að fjáhagslegur

ávinningur verði. BMC er eins konar teikning af kerfum skipulagsheildarinnar og hvernig þau virka á einni mynd eða striga (e. *canvas*).

Fyrsta einingin snýr að viðskiptavininum (e. *customer segment*). Allar skipulagsheildir þjóna einum eða fleiri viðskiptavinum af einhverju tagi og upphafsskrefið er að gera grein fyrir þeim. Önnur einingin snýr að því hvað skipulagsheildin gerir fyrir viðskiptavininn, hvort sem það er að leysa vandamál eða koma til móts við einhverja þörf (e. *value proposition*). Á máli viðskipta snýr það að *virðinu* (vörunni, þjónustunni) sem skapast eða markmiði sem þarf að ná. Þriðja einingin fjallar um hvernig virðið er flutt til viðskiptavinarins (e. *channels*), þ.e. hvað er flutt og hvernig. Fjórða einingin tiltekur tengsl við viðskiptavininn (e. *customer relationships*). Hér má spyrja sig hvað skipulagsheildin stendur fyrir, hvert mottóið hennar er. Fimmta einingin snýr að lykiluppsprettum skipulagsheildarinnar (e. *key resources*), þ.e. hverjir hjálpa til við að skapa virðið og koma því á framfæri. Þá að sjöttu einingunni, samböndunum/samstarfsaðilunum - þeim sem sjá fyrir aðföngum (e. *key partners*). Sjöunda einingin fjallar um lykilviðfangsefni skipulagsheildarinnar (e. *key activities*) en hér er spurt hvað hún gerir, hvaða vöru eða þjónustu hún framleiðir og kemur á framfæri. Síðustu tvær einingarnar, þættir tekna og kostnaðar (e. *revenue* og *costs*), gera eðlilega ráð fyrir að skipulagsheildin hafi tekjur af starfsemi sinni sem og kostnað við framleiðsluna.

Í raun er hægt að nota BMC til að greina hvaða iðju sem er, allt frá því að meta sjálfan sig á vinnumarkaði í atvinnuleit upp í greiningu á starfsemi stærstu fyrirtækja. Okkur er því ekkert að vanbúnaði að nota BMC til að hanna námsferli, námskeið eða skipulagsheild. Það verður verkefni okkar í næsta hluta.

„Frá haga ofan í maga”

Þegar við lögðum af stað í að stofna fyrirtækið „Frá Haga ofan í maga” skoðuðum við meðal annars hugmyndafræði sem kennd er við ítalska bæinn Reggio Emilia en viðhorf íbúanna þar var að hægja á sér og lifa lífinu með það fyrir augum að njóta vel. Lifa í núinu, kenna börnum að rækta grænmeti og endurvinna það sem til fellur. Sköpunarfrelsi er hér í fyrirrúmi. Við tengjum þessa hugmyndafræði verkefninu okkar þar sem það hvílir örlítill rómantík í hvoru tveggja. Hægja á lífskapphlaupinu og snúa sér að garðrækt eins og íbúar Reggio Emilia gerðu.

Sjálfbær þróun (e. *sustainable development*) er hugtak sem skilgreint er sem sú þróun sem fullnægir þörfum samtíðar án þess að skerða möguleika komandi kynslóða til að fullnægja sínum þörfum (Jórlaug og Jón Óskar, 2011). Í þessu sambandi er nærtækt að tala um hina alþjóðlegu áætlun *Staðardagskrá 21* (Local Agenda 21), byggða á ályktun heimsráðstefnu Sameinuðu þjóðanna um umhverfi og þróun sem fram fór í Rio de Janeiro árið 1992, um þau verk sem hvert samfélag þarf að vinna til að verða sjálfbært. „Frá Haga ofan í maga” mun styðjast við þessar hugmyndafræðilegu stefnur og leggur fram þann stuðning sem hver og einn viðskiptavinur þarf og vill svo að sjálfbært samfélag verði að veruleika, ásamt því að yfirfæra áunna þekkingu í umhverfismálum inn á venjuleg íslensk heimili vítt og breitt.

Við þurfum því að gera ráð fyrir að viðskiptavinir skipulagsheildarinnar séu misjafnlega á vegi staddir í þeim lífsstíl sem skipulagsheildin mun stuðla að. Fólk býr við misjafnt aðgengi. Við teljum að fjölskyldan sé mikilvæg heild sem hægt er að styrkja meðal annars með stofnun matjurtagarða þar sem fjölskyldan ræktar sitt grænmeti sjálf og nýtur þess að vera saman við ræktunina og svo að njóta uppskerunnar. Það sem skiptir máli er að lifa í núinu og því passar „Slow-Food” - stefnan vel við „Frá haga ofan í maga”. Hugmyndir „Slow-Food” - matarstefnunnar gerir kröfur til þess að hinir fullorðnu vinni í samvinnu við börnin með áherslu á að þau öðlist skilning á mikilvægi heilsusamlegs lífarnis og til þess að virkja skilningarvitin. Auk þess er það stefna „Slow food” að fæðan bragðist vel og sé laus við aukaefni sem geta haft áhrif á heilsu þeirra sem neyta. Markmiðið er að auka meðvitund og þekkingu fólks á matnum sem það er að neyta (Slow Food Reykjavík, 2009).

Í mörg ár hafa skólagarðar verið starfræktir á vegum bæjarfélaga, þar hafa börn haft aðgang að skika til þess að rækta grænmeti og fengið útsæði og plöntur ásamt kennslu til þess að rækta garð. Þar að auki hafa verið aðgengi fyrir börn að smíðavöllum þar sem þau hafa haft tækifæri til þess að byggja sér kofa. Breyting hefur orðið á



Dæmigerður smíðavöllur. Mynd af vef Reykjavíkurborgar, www.reykjavik.is.

rekstrinum, eru garðarnir leigðir út í dag sem fjölskyldu- eða matjurtagarðar. Á grunni þessara fyrirmýnda viljum við gefa fjölskyldum tækifæri til þess að sameinast sem myndi hvetja til samveru auk þess að kynnast sjálfbærni og umhugsun um umhverfið í víðu samhengi. Hjá „Úr haga ofan í maga” yrði líka hvatt til félagslegra samskipta innan hópsins.

Fyrirmyndirnar eru þó fleiri. Svokölluð jarðarskip (e. *earthships*) hafa víða verið reist um heimin. Hér fer saman umhverfissvænn byggingarmáti

í framúrstefnulegum stíl. Byggingarefnið er að miklu leyti endurnýtanlegt, s.s. hjólbarðar, flöskur og dósir. Húsin eru að fullu sjálfbær og ekki tengd neinu kerfi er snýr að vatns- og

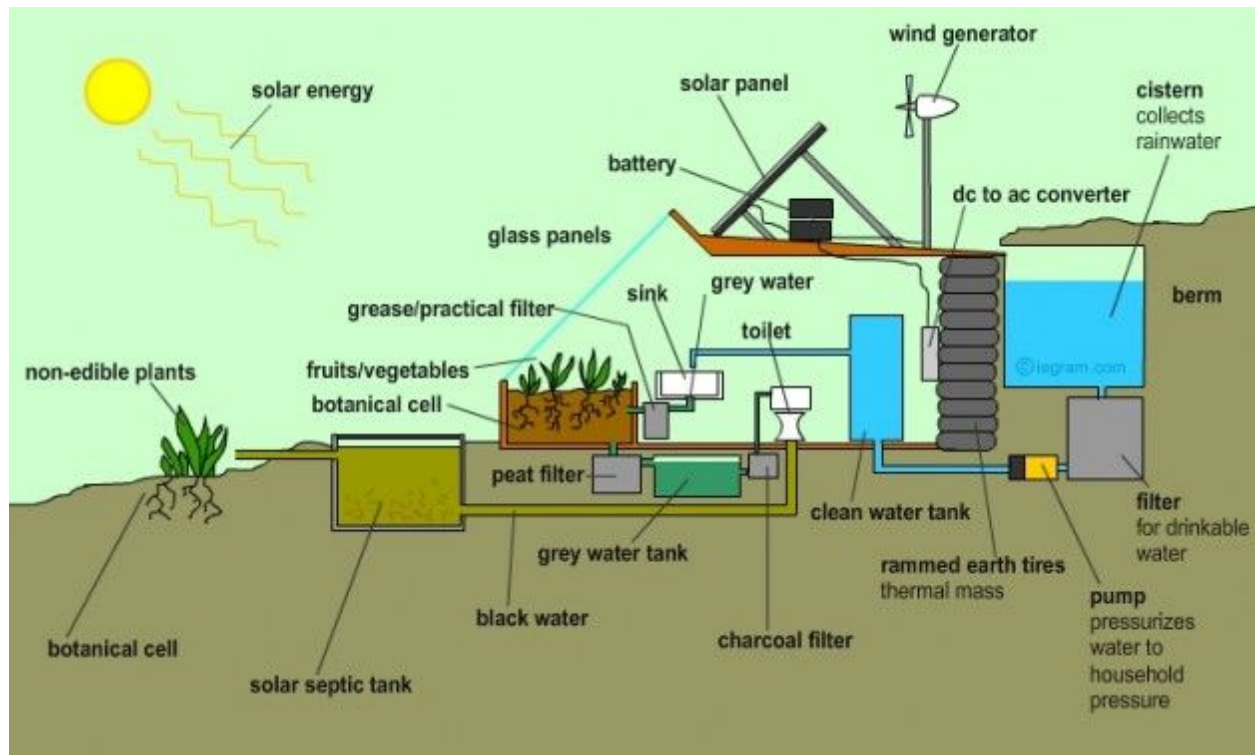


Unnið í skólagarði. Mynd af vef Hveragerðisbæjar, www.hveragerdi.is.



Danskur frístundagarður eða „kolonihave”. Mynd af vef Nyborg Kommune, http://nyborg-kp13.cowi.webhouse.dk/dk/ferie_og_fritid/kolonihaver/.

rafmagnsveitu, hvað þá fráveitu. Við viljum gefa viðskipavinum okkar tækifæri til að byggja smáhýsi í þessum stíl á fyrirframskipulögðu landssvæði fyrir slíka búsetu. Danskir frístundagarðar eru hér önnur fyrirmynd „Úr haga ofan í maga” en áralöng hefð er fyrir slíkum görðum í þéttbýli þar sem fólk reisir smáhýsi á garðskika. Þar getur fólk dvalið sumarlangt en heilsársdvöl er ekki leyfð enda er slíkt búsetuform undir öðrum formerkjum.



Jarðarskip (e. *earthship*). Myndir sóttar af <http://goodfootproject.com/earthship-amazing/#sthash.1nt9Gp4t.qdAm1KrK.dpbs>.

Frá haga ofan í maga og BMC

Hugmyndin að skipulagsheildinni varð til þegar hópurinn fékk í hendur skipulagsblað fyrir námsferli samkvæmt BMC. Til að byrja með tókum við nokkurs konar þankahrið en kveikjan var líkan að skóla framtíðarinnar sem við bjuggum til um morguninn með *Design Thinking*-aðferðinni. Þá bjuggum við til skólabyggingu á nokkrum hæðum sem líktist fjárrétt í grunninn.



Fjölskyldu- og frístundagarðar.

Sótt af <http://brondby.viewer.dkplan.niras.dk/2076.aspx?status=v>.

Mikill áhugi var innan hópsins á málefnum sem tengjast sjálfbærni og umhverfisvernd. Þar fundum við samhljóm sem aftur leiddi okkur að því að búa til skipulagsheild út frá BMC sem hefði með frístundabyggð eða fjölskyldugarða að gera. Við vorum handviss að þar myndi íslenska fjárréttarhugmyndin okkar nýtast áfram. Líklega væri þetta einstakt fyrirbrigði. Hugmyndin er að hafa garðana uppsetta eins og íslenskar réttir eru þ.e. í hring. Námskeið yrðu haldin þar sem lögð er áhersla á sjálfbærni, endurvinnslu og endurnýtingu. Hver þátttakandi hefur val um það hvað hann tekur mikinn þátt þ.e. haldnar verða námskeiðsraðir þar sem hver og einn hefur val um það í hverju hann tekur þátt.

Það kom svo auðvitað í ljós að ekkert er nýtt undir sólinni. Við heimildavinnuna spratt íslenska frístundabyggðin með fjárréttarívafinu upp ljóslifandi á netinu (sjá ljósmynd hér að ofan). Danir höfðu sumsé þegar „fundið upp” fyrirbærið. Reyndar er áhöld uppi um hver finnur upp hvað. Þegar fjárréttarhugmyndin er skoðuð í grunninn menningarsögulega þá er hringformið ævafornt og tengist hugmyndum okkar um lífið almennt, sbr. „hjól lífsins”, „tímans hjól”, „hina eilífu hringrás” og svo framvegis. Danir sýna okkur að við skipulag landssvæðis þá er fjárréttarformið afar hentugt, ekki síst umhverfisvænni frístundabyggð sem úthlutar landskikum með jafnréttissjónarmiði að leiðarljósi. Engin ástæða væri því fyrir okkur að leggja árar í bát því skipulagsheildin gæti sparað vinnu og fjármuni með því að sækja í erlenda þekkingarbrunna.

Nú er komið að því að gera betur grein fyrir hugmynd okkar út frá BMC-líkaninu. Við munum áfram styðjast við umræðu Osterwalders og Pigneur í *Business Model Generation* um

leið og við ígrundum starfsemi skipulagsheildarinnar út frá hverri grunneiningu BMC, sem eru níu eins og áður sagði.

1 Viðskiptavinurinn (Customer segment)

Þegar við einblínum á mögulegan viðskiptavin/vini segja þeir Osterwalder og Pigneur (2010) að horfa þurfi til fimm mengja viðskiptavina: Almenns markaðar (e. *mass market*), sérmarkaðs (e. *niche market*), uppskipts markaðar (e. *segmented*), aðgreinds markaðar (e. *diversified*) og marghliða markaðar (e. *multi-sided platforms*). Á almennum markaði sjáum við viðskiptavininn í einum stórum hópi fólks með svipaðar þarfir eða vandamál. Dæmi um það eru viðskiptavinir að kaupa sér raftæki. Viðskiptavinur á sérmarkaði er hins vegar einstaklingur með mjög afmarkaðar þarfir eða vandamál, t.d. bílaframleiðandi sem þarf að fá ákveðna hluti í bílana sína. Á uppskiptum markaði eru viðskiptavinir með ólíkar en engu að síður svipaðar þarfir sem skipulagsheildin getur unnið jöfnum höndum með, t.d. að framleiða smáhluti fyrir bæði úra- og lyfjafyrirtæki. Andstætt þessu er svo viðskiptavinur á aðgreindum markaði en þá er skipulagsheildin að þjóna tveimur eða fleiri viðskiptavinum með gjörólíkar þarfir eða vandamál. Hægt er að benda á Amazon.com í þessu samhengi. Að síðustu eru það viðskiptavinir á marghliða markaði en gott dæmi um skipulagsheild sem starfar við slíkar aðstæður er fríblöð. Tekjur fríblaða koma að megninu til frá auglýsendum en auglýsendur þurfa aftur að ná til ákveðins lesendahóps. Þess vegna þjónar fríblaðið tveimur ólíkum viðskiptavinum á sitt hvorn mátann. Rekstur blaðsins gengur ekki upp nema þessi tvö mengi viðskiptavina séu til staðar, auglýsendur og lesendur.

Viðskiptavinir „Frá haga ofan í maga” eru að okkar viti mjög breiður hópur fólks með svipaðar en ólíkar þarfir. Þetta er sjálfstætt fólk sem býr í þéttbýli við misjafnan efnahag, tíma og aðstæður (t.d. Takmarkaðan eða aðgang að garði), lætur verkin tala og gefur sköpunarþránni lausan tauminn. Við horfum til fjölskyldufólks í hversdagsamstrinu sem vill tileinka sér umhverfisvænan lífsstíl, ró og nytjaræktun um leið og það nýtir takmarkaðan frítíma með börnum sínum við leik og störf, án þess að þurfa að ferðast langar leiðir eða láta aðstöðuleysi hindra sig. Við horfum til eldri borgara sem hafa mikinn frítíma og vilja hafa möguleika á að

komast í snertingu við annað fólk. Við horfum til hinna lengra komnu í umhverfisvænum lífsstíl sem vilja fá tækifæri til að gera tilraunir með allskyns ræktunarhugmyndir og byggingu smáhýsa.

Hvaða mengi viðskiptavina höfðar þá „Frá haga ofan í maga” til? Miðað við greiningu okkar þá teljum við markhóp skipulagsheildarinnar tilheyra uppskiptum markaði. Þó umhverfisvernd og frístund sé talin almenn og sértæk þá getum við vart talist höfða til viðskiptavina á almennum markaði eða sérmarkaði. Skipulagsheildin þjónar engu að síður viðskiptavinum sem tilheyra bæði almennum og sértækjum mengjum hvað þarfir og vandamál snertir.

2 Virðið (Value proposition)

Hér spyrjum við okkur: „Hvaða vandamál ætlum við að hjálpa viðskiptavini okkar að leysa?” Osterwalder og Pigneur (2010) segja virði geta verið bundið við magn (e. *quantitative*) eða gæði (e. *qualitative*). Það getur verið nýnæmi (e. *newness*) virðis, þróun vöru eða þjónustu sem fyrir er (e. *performance*) eða skráðarasaumað virði (e. *customization*). Hægt er að skapa virði með því að vinna ákveðið verk fyrir aðra („Getting the job done”), sbr. þotuhreyflaþjónustu Rolls Royce. Hönnun (e. *design*) skapar framúrskarandi eiginleika virðis. Vörumerki (e. *brand/status*) skapa virði, sbr. Rolex úr, og verð (e. *price*) skapar líka virði með því að bjóða svipaða vöru eða þjónustu fyrir lægra verð. Lággjaldaflugfélög eru þekkt í þessu sambandi eins hvers konar vara sem fæst ókeypis sbr. fríblöð, frír tölvupóstur og frí farsímaþjónusta. En það er fleira. Að hjálpa viðskiptavini við að lækka kostnað (e. *cost reduction*) skapar virði. Að draga úr hættu/áföllum (e. *risk reduction*) sömuleiðis, sbr. að veita eins árs ábyrgð á sölu notaðra bíla. Það skapar virði að veita viðskiptavini aðgang (e. *accessibility*) að vöru eða þjónustu sem hann hafði ekki áður. Að auka þægindi og notagildi (e. *convenience/usability*) fyrir viðskiptavininn skapar einnig virði.

Virðið hjá „Úr haga ofan í maga” samanstendur af því að viðskiptavinurinn hafi möguleika á að rækta sitt eigið grænmeti, geti nýtt uppskeru, útbúið moltu og reist smáhýsi til að lifa í slökunarsamfélagi í sátt og samlyndi við náttúruna; m.ö.o. verið sjálfbær og stuðlað að betri heilsu (þetta er jafnframt meginmarkmið alls námskeiðshalds á vegum skipulagsheildarinnar).

3 Flutningur (Channels)

Flutningur virðis samkvæmt BMC (Osterwalder og félagar, 2010) snýr að því hvernig varan eða þjónustan birtist viðskiptavininum. Hann þarf að hafa einhverja hugmynd um virðið, geta metið það, keypt, fengið afhent og jafnvel stuðning við áframhaldandi þjónustu. Flutningurinn getur farið fram með óbeinum hætti (e. *indirect*), t.d. heildsölu, eða með beinum hætti (e. *direct*), t.d. eigin verslun. Óbeini flutningurinn, hvort sem skipulagsheildin á flutningsleiðina (e. *owned*) eða er í samstarfi við aðra (e. *partner*), er að öllu jöfnu kostnaðarminni heldur en beini flutningurinn. Skipulagsheildin getur þannig nýtt sér styrkleika samstarfsaðilans. Beinn flutningur virðis á borð við vefsíðu, sérstaklega ef það er flutningsleið sem skipulagsheildin á að öllu leyti, er kostnaðarsamari í rekstri. Galdurinn er að finna rétta jafnvægið í flutningnum, hámarka jákvæða upplifun viðskiptavinarins og tekjur skipulagsheildarinnar.

Það hvernig viðskiptavinur „Frá haga ofan í maga” kemst í tæri við virðið mun eiga sér stað með tvennum hætti. Annars vegar á vefsíðu skipulagsheildarinnar og hins vegar á landssvæði hennar. Á vefsíðunni er hægt að fræðast á einfaldan hátt um starfsemina, fá alhliða upplýsingar ásamt því að vera leiddur áfram í ferlinu að sækja um landskika að eigin vali og kaupa viðeigandi þjónustu (félagapassa, hvers konar fræðslu, aðstoð þjálfaðs starfsfólks við ræktun, byggingu smáhýsa, trygginga, sölu smáhýsa o.fl.). Til að lágmarka allan kostnað við yfirbyggingu skipulagsheildarinnar er gert ráð fyrir að viðskiptavinurinn nýti sér vefsíðuna sem mest en fái þá þjónustu sem hann óskar eftir með öruggum og tryggum hætti á landssvæðinu sjálfu.

„Frá haga ofan í maga” eru eigendur vefsíðu skipulagsheildarinnar og þar fer fram beinn flutningur á ákveðnum hluta virðisins. Reyndar geta samstarfsaðilarnir nýtt sér vefsíðuna, t.d. með auglýsingum eða til að koma á framfæri fræðslu, svo eitthvað sé nefnt. Hvað landssvæðið varðar þá fer flutningur virðisins þar fram með óbeinum hætti, þ.e. sveitarfélög eiga landið sem skipulagsheildin fær afnot af.

4 Tengsl við viðskiptavininn (Customer relationships)

Tengsl við viðskiptavininn (Osterwalder og félagar, 2010) geta verið persónuleg (e. *personal*) eða sjálfvirk (e. *automated*) en eru að mestu rekin áfram á eftirfarandi hvötum: Eignarhvöt

viðskiptavinar (e. *customer acquisition*), stýringarhvöt viðskiptavinar (e. *customer retention*) eða söluýtni (e. *boosting sales*). Þegar farsímar komu á markaðinn þá höfðuðu símafyrirtækin til eignarhvarar viðskiptavina með því að láta þá fá ókeypis farsíma. Þegar markaðurinn mettaðist skiptu fyrirtækin yfir í stýringarhvöt viðskiptavinanna og þörf þeirra fyrir símaþjónustu.

Osterwalder og félagar (2010) telja að nokkrir flokkar tengsla séu á kreiki í viðskiptum sem vert er að gera grein fyrir. Persónuleg aðstoð (e. *personal assistance*) er einn þessara flokka en hann felur í sér aðkomu mannlega þáttarins, t.d. aðstoð starfsmanns á staðnum þar sem salan fer fram, aðstoð í síma eða tölvupósti og svo framvegis. Aðstoð fulltrúa (e. *dedicated personal assistance*) felur í sér meiri og dýpri þjónustu við viðskiptavininn en almennt telst, nokkuð sem er vel þekkt í bankageiranum. Sjálfsafgreiðsla (e. *self service*) er ein tegund tengsla sem flestir þekkja og gerir viðskiptavininum kleift að hjálpa sér sem mest sjálfur. Sjálfvirk þjónusta (e. *automated service*) er blanda sjálfsafgreiðslu og sjálfvirkra ferla en telst ígildi persónulegrar aðstoðar þegar viðskiptavinur pantar t.d. bók eða bíómiða á Netinu. Samfélög viðskiptavina (e. *communities*) felst í að skipulagsheildin kemur á tengslum á milli viðskiptavina með það að markmiði að þeir skiptist á þekkingu og tillögum að lausn vandamála. Í dag eru slík tengsl vel þekkt á Netinu. Að síðustu tölum við um óhefðbundna leið viðskiptatengsla, samhönnun (e. *co-creation*) en það er einnig vel þekkt fyrirbrigði á Netinu. Amazon.com leyfir t.d. viðskiptavinum sínum að skrifa bókadóma til birtingar á vefsíðu þeirra sem aftur skapar virði fyrir aðra viðskiptavini sem elska bækur. Youtube-rásin er annar vel þekktur vettvangur slíkrar iðju.

Horfum á ofangreinda umræðu í ljósi „Frá haga ofan í maga“. Eignarhvöt viðskiptavina skipulagsheildarinnar gæti falist í: „Eignast“ landsskíka (viðskiptavinir eignast ekki landssvæðið í raun heldur fá aðgang að því). Fá að byggja smáhýsi og eignast sem hægt er að selja síðar ef vill. Eignast þekkingu með því að fara á námskeið á Netinu og á staðnum. Í boði verður námskeiðsröð með eftirfylgni. Okkar hugmynd er að viðskiptavinurinn geti komið inn á námskeiðin á ýmsum stöðum, t.d. á stigi forræktunar eða á síðari stigum. Eignast matjurtir vegna eigin uppskeru. Ver frístund sinni í ró og fríð í samfélagi sem reynir að útiloka allt hversdagsamstur. Stýringarhvöt felst þá í að viðskiptavinir fá að skapa og skipuleggja skikann sinn í sem mestum friði. Fá að njóta kyrrðar.

5 Lykiluppsprettur (Key resources)

Í öllum viðskiptalíkönum (Osterwalder og félagar, 2010) er gert ráð fyrir lykiluppsprettum. Þær geta verið á efnislegum (e. *physical*), peningalegum (e. *financial*), þekkingarlegum (e. *intellectual*) eða mannlegum nótum (e. *human*). Þær geta verið í eigu skipulagsheildarinnar sjálftrar, leigðar eða tilkomnar frá lykilsamstarfsaðilum. Efnislegar uppsprettur innihalda framleiðslutæki, byggingar, ökutæki, vélar, kerfi ýmisskonar og dreifingarnet. Þekkingarlegar uppsprettur geta verið vörumerki, þekking, höfundaréttur, sambönd og viðskiptavild. Fyrirtækin Nike og Sony eru háð sínum vörumerkjum sem lykiluppsprettum og Microsoft er háð hugbúnaði og stöðugri þróun hugbúnaðarþekkingar. Mannleg uppspretta er ríkjandi í skipulagsheildum sem treysta á þekkingu og sköpun. Lyfjafyrirtækið Novartis þarf t.a.m. her vísindamanna til að skapa sitt virði og teymi sölumanna til að koma því á framfæri. Peningalegar uppsprettur snúa eðli málsins samkvæmt að aðgangi t.d. að peningum eða lánalínunum. Símafyrirtækið Ericsson gerir ráð fyrir þessu í sínu viðskiptalíkani ef þörf er á láni frá bönkum, sjóðum eða fjármörkuðum. Fyrirtækið notar þá hluta þess til að vera skrefi á undan keppinautum í sölu á tækjum til viðskiptavina.

Hverjar eru þá lykiluppsprettur „Frá Haga ofan í maga” - Fjölskyldugarða? Fyrir það fyrsta er það skipulag og rekstur landssvæðis fyrir skipulagsheildina en sveitarfélög eru augljós samstarfsaðili á þeim vettvangi efnislegra gæða. Við þurfum aðgang sérþekkingu fyrirtækis vegna vefsíðugerðarinnar og við þurfum öflugan mannlega uppsprettu, starfsfólk til að hanna og búa til námskeið fyrir skipulagsheildina, ásamt því að aðstoða viðskiptavinum við kaup á þjónustu á vefsíðunni og á landssvæðinu. Við þurfum peningalegar uppsprettur til kaupa á búnað til myndbandsupptöku og eftirvinnslu og við þurfum líka að leigja litla skrifstofu fyrir starfseminna. Eins þarf að fjárfesta í verkfærum og tækjum vegna hirðingu landssvæðisins. Við þurfum leyfi til að nota hugmyndafræði í starfseminni á borð við *Staðardagskrá 21*.

6 Sambönd/samstarfsaðilar (Key partners)

Þessi eining (Osterwalder og félagar, 2010) lýsir þeim sem sjá skipulagsheildinni fyrir aðföngum eða þeim sem eru í samstarfi við hana þannig að viðskiptin geti átt sér stað. Hægt er að skilgreina

a.m.k. fjórar tegundir viðskiptasambanda: Meðvituð sambönd á milli skipulagsheilda sem ekki eru í samkeppni hver við aðra (e. *strategic alliances between non-competitors*), meðvitað samstarf keppinauta (e. *coopetition: strategic partnerships between competitors*), samvinna vegna þróunar nýrra viðskipta (e. *joint ventures to develop new businesses*) og sambönd við birgja sem sjá fyrir nauðsynlegum aðföngum (e. *buyer-supplier relationships to assure reliable supplies*).

Samkvæmt Osterwalder og félögum (2010) liggja þrjár meginhvatir að viðhaldi og uppbyggingu viðskiptasambanda. Fyrst er um að ræða sambönd kaupenda og seljenda (e. *optimization and economy of scale*), þ.e. þeirra sem sjá um aðföngin fyrir skipulagsheild. Þetta er gert í ljósi þess að lágmarka kostnað því ekki er talið skynsamlegt fyrir skipulagsheild að eiga alla hluti til nota í framleiðslu sinni. Önnur hvötin snýr að lágmarkun áhættu og óöryggis (e. *reduction of risk and uncertainty*). Dæmi um það eru skipulagsheildir sem standa saman að þróun ákveðinnar tækni en framleiða ólík tæki sem byggja á þeirri tækni, sbr. Blu-ray-tæknina. Í þriðja lagi tölum við um hvöt sambanda þar sem skipulagsheildir treysta á aðra til að útfæra ákveðna starfsemi fyrir sig (e. *acquisition of particular resources and activities*). Farsímaframleiðandi gæti þannig gefið framleiðanda handfrjáls búnaðar aðgang að tækjum sínum í stað þess að framleiða handfrjálsan búnað sjálfur.

„Frá haga ofan í maga” - Fjölskyldugarðar þurfa á ákveðnum samböndum að halda þannig að starfsemin geti gengið vel og örugglega fyrir sig. Þar er gert ráð fyrir að starfa með garðyrkjudeildum sveitafélaganna, landeigendum, Fjölsmiðjunni, Fornverkaskólanum og fyrirtækjum í byggingariðnaði, að ógleymdri Sorpu.

7 Lykilviðfangsefni (Key activities)

Hér þarf að spyrja: „Hver eru lykilverkefni skipulagsheildarinnar?” Osterwalder og félagar (2010) setja fram þrjá flokka lykilverkefna. Fyrst er það framleiðsla (e. *production*), hönnun, gerð og flutningur á vöru. Það eru mikilvæg verkefni hjá framleiðslufyrirtækjum. Annar flokkurinn kallast lausn vandamála (e. *problem solving*), að koma fram með nýjar lausnir á vandamálum viðskiptavina. Ráðgjafafyrirtæki, sjúkrahús og þess háttar skipulagsheildir einkennast af þessum verkefnum, sem aftur kallar á þekkingarstjórnun og stöðuga

endurmenntunar/þjálfun. Þriðji flokkur lykilverkefna kallast „pallvarp” (e. *platform/network*) en þau varða verkefni sem snúa að mætingarpunkti fyrirtækisins, samstarfsaðila og viðskiptavinar. Dæmi um slíkt er Visa kredit kort en það er pallvarp fyrir viðskipti á milli einstaklinga með slíkt kort, verslana sem taka við kortinu sem greiðslu og banka sem annast umsýslu vegna greiðslufyrirkomulagsins.

Hver skyldu þá vera lykilverkefni „Frá haga ofan í maga” - Fjölskyldugarða? Pallvarp þeirrar skipulagsheildar snýr fyrst og fremst að uppbyggingu og viðhaldi vefsíðu og landssvæði fyrir ræktun, endurvinnslu og byggingu smáhýsa, að ógleymdri gerð fræðsluefnis fyrir viðskiptavinum. Fræðsluefnið verður bæði aðgengilegt á vefsíðu skipulagsheildarinnar og á staðnum (sal) í samstarfi við aðra aðila á borð við garðyrkjufélög, matarklúba, umhverfisverndarstofnanir og aðra sem tengjast málefnum „Frá haga ofan í maga” með einum eða öðrum hætti.

8 Kostnaður (Costs)

Hvað kostnaðarhliðina varðar (Osterwalder og félagar, 2010) þá einblína sumar skipulagsheildir á lágmörkun kostnaðar (e. *cost-driven*), með áherslu á hámarks sjálfvirkni, meðan aðrar einblína á gildi eða gæði þess sem framleitt er (e. *value-driven*) óháð kostnaði. Dæmi um fyrirtæki sem rekin eru lágmörkun kostnaðar að leiðarljósi eru lággjaldaflugfélög. Hjá slíkum skipulagsheildum er verði hluta eða þjónustu haldið lágu í þágu viðskiptavinarins á sama tíma og sjálfvirkni er mikil. Dæmi um fyrirtæki sem framleiða virði óháð kostnaði eru lúxushótel.

Kostnaðarhliðin getur (Osterwalder og félagar, 2010) einkennst af eftirfarandi: a. Föstum kostnaði (e. *fixed cost*) en slíkur kostnaður felst t.d. í launum og leigu. b. Breytilegum kostnaði (e. *variable cost*) í tengslum við framleiðsluna. Dæmi um slíkt er rekstur tónlistarhátíða. c. Stærðarhagkvæmni (e. *economies of scale*) en því umfangsmeiri sem starfsemin er því meiri líkur eru á hægstæðari innkaupum, þ.e. lægra verð per einingu. Og eftir því sem stærð skipulagsheildar er meiri þá getur hún notið þess að nota sömu aðferðir við dreifingu á mismunandi vörum eða þjónustu (e. *economies of scope*).

Hvað „Frá haga ofan í maga” - Fjölskyldugarðar áhrærir skiptir miklu að halda kostnaði í lágmörkun og gera reksturinn eins sjálfbæran og hægt er. Skipulagsheildin verður því að vera

vandfýsin á verkefnum. Þau snúa fyrst og fremst að semja um og útvega aðstöðu til ræktunar, endurvinnslu og gerð smáhýsa. Viðskiptavinurinn þarf að geta athafnað sig þannig að hann finni fyrir frelsi og sveigjanleika og geti sinnt sínum fjölskyldugarði næstum hindrunarlaust og í sem mestum friði.

Útvega þarf landsvæði fyrir starfsemina sem skipulagsyfirvöld hafa samþykkt án þess að skipulagsheildin kaupi það eða eignist. Hér fellur til kostnaður við samningagerð, teikningar og skipulagsvinnu. Semja þarf um grunnundirbúning landssvæðisins, þ.e. afmörkun þess, slóða og stígagerð og lágmarksaðgengi að fráveitu og rafmagni (sameiginleg aðstaða). Kostnaður fellur til vegna uppbyggingu á sameiginlegri aðstöðu og sölubása við inngang svæðisins. Það þarf að verja svæðið fyrir óviðkomandi umferð og halda úti lágmarkseftirliti. Það felur í sér gerð girðingar í kringum svæðið, lágmarks öryggisvörslu og ráðningu landvarðar sem starfar á svæðinu á dagtíma og sér um að hirða landssvæðið og sinna eftirliti, ásamt því að aðstoða viðskiptavinum á svæðinu.

Ráðning starfsfólks á skrifstofu og á landssvæði felur í sér launakostnað. Að minnsta kosti þarf 2-3 starfsmenn á skrifstofuna og einn landvörð árið um kring. Að auki þarf að ráða sumarstarfsfólk sem hægt er að gera í samstarfi við unglingavinnuna. Skrifstofuhúsnæði þarf fyrir starfsemina. Það kallar á kostnað á leigu. Eins kaup á nauðsynlegum skrifstofubúnaði, tækjum til myndbandsupptöku, verkfærum og tækjum á landssvæðið svo eitthvað sé nefnt.

9 Tekjur (Revenue)

Allar skipulagsheildir þurfa tekjur. Í grunninn snýst það (Osterwalder og félagar, 2010) um þá peninga sem skipulagsheildin getur aflað úr hverju mengi viðskiptavina. Hagnaður (e. *earnings*) af starfseminni fæst með þeirri einföldu aðgerða að draga kostnað frá tekjum. En hvað er viðskiptavinurinn viljugur að borga fyrir af því sem skipulagsheild hefur upp á að bjóða? Þessari spurningu verður hver og ein skipulagsheild að svara með fullnægjandi hætti ætli hún að tryggja tekjuhlið starfseminnar.

Osterwalder og félagar (2010) segja tekjustreymi einkennast af tveimur þáttum, annars vegar einskiptis viðskipta (e. *transaction revenues resulting from one-time customer payments*) þar sem viðskiptavinurinn kaupir vöru eða þjónustu í eitt sinn, hins vegar endurteknum

greiðslum viðskiptavinar (e. *recurring revenues resulting from ongoing payments to either deliver a Value Proposition to customers or provide post-purchase customer support*). Virði er verðlagt annaðhvort á föstu fyrirframákveðnu verði (e. *fixed price*) eða hreyfanlegu verði (e. *dynamic price*) sem tekur mið af ástandi markaðarins. Og það eru fjölbreyttar leiðir til að afla tekna. Eignasala (e. *asset sale*) er ein þeirra, á borð við sala bóka, bíla og svo framvegis. Með því selur skipulagsheildin viðskiptavinum sínum rétt til afnota af viðkomandi vöru sem hann getur svo notað að eigin geðþóttu. Þjónustugjöld (e. *usage fee*) er önnur leið tekjuöflunar. Því meir sem viðskiptavinur notar þjónustuna því meira þarf hann að borga, t.d. gisting á hóteli, símanotkun og þess háttar. Áskriftargjöld (e. *subscription fees*) er þekkt aðferð en á þeirri tekjuleið byggja t.d. líkamsræktarstöðvar rekstur sinn. Útlán eða útleiga (e. *lending/renting/leasing*) er aðferð sem bílaleigur styðjast við. Með útláni eða útleigu er möguleiki fyrir viðskiptavininn að takmarka útgjöld sín við tímabundin not á vöru í stað þess að kaupa hana að fullu og eiga. Leyfisgjöld (e. *licensing*) er enn ein aðferðin en fyrirtæki (réttahafarnir) geta selt viðskipti leyfi til afnota af vöru, sbr. hugbúnað fyrir tölvur. Söluþóknun (e. *brokerage fees*) er tekjuöflunarleið sem fasteignarsalar styðjast t.d. við en laun þeirra myndast sem hlutur af söluandvirði fasteignar þegar þeir koma á sambandi seljanda og kaupanda. Sama er að segja um kerditkortafyrirtæki en þau fá greidda þóknun í hvert sinn sem viðskiptavinur notar kreditkort til kaupa á vöru eða þjónustu. Að lokum eru það auglýsingatekjur (e. *advertising*) en eins og flestir vita þá treysta fjölmiðlafyrirtæki á slíka tegund fjárstreymis.

„Frá haga ofan í maga” mun að öllum líkindum ekki standa fyrir eignasölu. Hins vegar geta viðskiptavinir selt smáhýsi sín óski þeir að hætta að nýta garðskikann sem þeim var úthlutað upphaflega. Þeir útvega jú byggingarefnið og reisa húsin sjálfir. En það eru aðrir möguleikar. „Frá haga ofan í maga” getur t.a.m. byggt á viðskiptalíkaninu „Free” en í því líkani er að minnsta kosti eitt mengi viðskiptavina sem getur nýtt sér þjónustuna án endurgjalds (Osterwalder og félagar, 2010). Slíkt er vel þekkt í hugbúnaðargeiranum þar sem tölvunotendur geta notað grunnþætti hugbúnaðar án þess að borga fyrir, t.d. google.drive, en sú útgáfa kallast þá „freemium”. Vilji viðskiptavinurinn meiri þjónustu þá velur hann aðra leið að vörunni sem kallast „premium”. Þá er hann farinn að greiða gjald fyrir. Það eru þá að öllu jöfnu viðskiptavinir sem nota hugbúnaðinn mikið og jafnvel í vinnutengdum verkefnum.

Svipaða leið er hægt að fara hjá „Frá haga ofan í maga”. „Freemium” viðskiptavinir eru þeir sem fá vilja nýta sér einn grunnþátt þjónustunar sem er afnot af garðskika. Það felur í sér einungis leyfi til að rækta á skikanum en ekki reisa smáhýsi eða girðingar. „Premium” viðskiptavinir eru þeir sem vilja betri og meiri aðstöðu enda ætla þeir væntanlega að reisa smáhýsi og dvelja í lengri eða skemmri tíma á svæðinu. „Freemium” viðskiptavinir fá einnig aðgang að ákveðinni fræðslu á vefsíðu skipulagsheildarinnar án endurgjalds en þeir sem vilja fá aðgang að öllum fræðslugrunninum borga áskriftargjöld. Í „premium” leiðinni væri enn fremur hægt að óska eftir þjónustu við hirðingu garðskika, viðgerðir á smáhýsum eða vélbúnaði, eins uppsetningu t.d. sólarrafhlaðna, vindmylla og svo framvegis.

Félagapassi er hugsaður fyrir þá sem vilja njóta afsláttarkjara hjá samstarfsaðilum „Frá haga ofan í maga”. Passinn gildir í eitt ár í senn. Viðskiptavinir borga fast verð fyrir passann en geta síðan nýtt sér afsláttarkjörin sem hann veitir, m.a. við kaup á plöntum, áburði, verkfærum, húsbúnaði, byggingavörum og hvaðeina sem þarf til. Á haustin og vorin eru haldnir markaðir og félagapassinn veitir forgang að sölubásunum „Frá haga ofan í maga” gegn vægu gjaldi.

Auglýsingar gætu verið ein leið til tekjuöflunar en þær myndu þá vera birtar á vefsíðu skipulagsheildarinnar og allri útgáfu sem „Frá haga ofan í maga” stendur að. Skipulagsheildin gæti sótt í opinbera sjóði og laðað að fjársterka styrktaraðila sem vilja styðja við góðan málstað umhverfisvæns lífsstíls. Það gæti verið kostur fyrir stórfyrirtæki að greiða þóknun fyrir afnot af garðskikum fyrir starfsmenn sína. Þó sveitarfélög komi að veitingu aðstöðu þá gæti þau nýtt sér þjónustu „Frá haga ofan í maga” við slátt og hirðingu landssvæða í nánasta umhverfi.

Einn tekjuöflunarbáttur, sem ekki hefur talað mikið um, er frjáls framlög en slíkt þekkist t.d. í lista- og menningargeiranum. „Frá haga ofan í maga” starfar innan málaflokks sem höfðar til margra sem eru vel aflögufærir og þeir gætu hugsað sér að styrkja skipulagsheildina svo umhverfisvernd og lýðheilsa almennt vaxi og dafni í samfélaginu.

Í ljósi þess að starfsemi „Frá haga ofan í maga” á að vera sem mest sjálfvirk er ekki úr vegi að koma upp sjálfsþjónustu á svæðinu, t.d. varðandi lífrænan áburð og mold, fræ og útsæði, salerni- og vatnsþjónustu, mat og drykk og fleira sem við á.

Að lokum eru tekjuöflunaraðferðir sem vert er að skoða er snúa að tryggingar- og öryggismálum, t.d. þóknun fyrir öryggisgæslu og tryggingar á eignum viðskiptavina á svæðinu.

Hér gæti stærðarhagkvæmni „Frá haga ofan í maga” gert það að verkum að lágmarka kostnað fyrir hvern og einn viðskiptavin um leið og allir hagnast á fyrirkomulaginu.

Niðurlag, umræður og niðurstaða

Við vinnu á þessu verkefni út frá BMC kom margt upp í hugann og okkur varð ljóst að ekki er hægt að leggja af stað að stofna fyrirtæki án þess að gera sér grein fyrir því ferðalagi sem skipulagsheildin þarf að fara í til þess að afkvæmið fái þann sess sem því ber. Því er gott að skoða alla þá þætti sem koma fram í viðskiptalíkaninu og sjá sóknarfærin þannig.

Gott var að nota BMC-líkanið til þess að setja hugmyndir okkar fram um fyrirtækið „Frá haga ofan í maga”. Þannig fengum við yfirsýn yfir þau sóknarfæri sem lágu fyrir og hvernig best væri að nýta þau. Okkur þótti aðalkosturinn við líkanið vera þessi myndræna yfirsýn, þar sem við gátum skoðað samverkandi áhrif ólíkra þátta á fyrirtækið.

Heimildir:

Jórlaug Heimisdóttir og Jón Óskar Guðlaugsson. (2011). *Allt hefur áhrif, einkum við sjálf: Sameiginlegt verkefni heilsugæslunnar og sveitarfélaga á Íslandi 2005 –2010* (lokaskýrsla). Reykjavík: Lýðheilsustöð.

Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2010) *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley.

Slowfood Reykjavík. (2009). Hvað er Slow Food? Sótt af <https://www.slowfood.is/hvad-er-slow-food/>

Stocker, Matt og Debbie. (2017, apríl). Welcome to the business model generation. Sótt af <http://www.stockerpartnership.com/blog/welcome-to-the-business-model-generation/>

Zott, C, Amit, R. og Massa. L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265