



Veiledningshefte

Integrering av innovasjon og entreprenørskap i emner og studentveiledning i høyere utdanning

Monica Storvik, NTNU

Karl Johan Johansen, NTNU

Thorleif Hjeltnes, NTNU

Magnhild Tangvik, NTNU

Anne Wally Ryan, Nord Universitet



Forord

Formålet med dette veiledningsheftet er å presentere en verktøykasse som kan brukes som støtte for integrering av innovasjon og entreprenørskap i emner og i studentveiledning i høyere utdanning. I dette heftet finner du en innføring i begrepene innovasjon og entreprenørskap, grunnleggende teori og metodikk, konkrete eksempler og lærerressurser.

Målgruppen for veiledningsheftet er faglig tilsatte i universitet- og høgskolesektoren (UH-sektoren) som ikke har entreprenørskap som fagområde.

Veiledningsheftet er utarbeidet som en del av prosjektet TEKOM, «Tverrfaglig entreprenørskapskompetanse». Prosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom NTNU, Nord Universitet og Stiftelsen TISIP med støtte fra Norgesuniversitetet. TEKOM tar utgangspunkt i generell entreprenørskapskompetanse for å integrere innovasjon i fagområder som er lite kjent med feltet og som mangler kompetanse innen entreprenørskap. Vi har spesielt sett på IT, helse- og sosialfag og opplevelsesnæringene.

Innholdsfortegnelse

Innhold

Forord	2
1. Innledning – behov for evne og vilje til å skape	4
2. Hvordan svarer UH-sektoren i Norge på behovet for nyskaping i samfunnet?	4
3. Betydning og anvendelse av begrepene innovasjon og entreprenørskap	5
3.1 Innovasjon	6
3.2 Entreprenørskap.....	7
4 Hvordan skape engasjement for å lære om entreprenørskap og innovasjon?	8
5 Konkrete undervisningsopplegg og aktuell metodikk	10
5.1 Informasjonsteknologi (IT)	10
5.2 Helse og sosial	12
5.3 Opplevelsesnæringene	12
5.4 Metodikk	14
5.4.1 Metodikk – Ostervalders Lerret (Business Model Generator)	14
5.4.2 Metodikk – Din personlige forretningsmodell (Osterwalders Business Model You)	14
6 Ressurser	15
6.1 PedEnt	15
6.2 Ostervalder Canvas.....	16
6.3 Business Model You.....	16
6.4 NTNU ressurser	16
6.5 Velferdsteknologi	16
6.6 MOOC i Entreprenørskap	16
7 Oppsummering	16
8 Referanser	17
9 Vedlegg	19
Vedlegg 1: Osterwalders lerret – utvikling av en forretningsmodeller	19
Vedlegg 2: Business Model You - personlig forretningsmodell.....	22
Vedlegg 3 Mal for bruk i evaluering av emner	25

1. Innledning – behov for evne og vilje til å skape

De siste årene har vi stadig blitt påminnet hvor raskt endringer skjer omkring oss, ikke minst relatert til utviklingen av kommunikasjonsteknologi og forskyvninger i den globale og økonomiske maktbalansen. Mer enn noen gang er vi på regionalt og nasjonalt nivå påvirket av det som foregår internasjonalt. Krig og politiske spenninger har medført større emigrasjonsbølger enn på lenge, og dette har utfordret en rekke mottakerland. Et sterkt fall i oljeprisen og påfølgende nedskjæringer i antall arbeidstakere i olje- og gassbransjen har vi i Norge erfart tidligere, men nå kommer alvorret mer frem med det faktum at dette er en ressurs der tilbudssiden nå er større enn etterspørselen samtidig som olje og gass gir betydelige miljømessige utfordringer.

Fremtidens arbeidsliv er mindre forutsigbart og krever sterk omstillingsevne. Til den oppvoksende generasjon blir det formidlet at det kommer mange nye arbeidsoppgaver og jobber som vi ikke kjenner til i dag. Dette innebærer et stort behov for økt kompetanse innen innovasjon og entreprenørskap i hele utdanningsløpet. Utfordringen i årene fremover blir å tilrettelegge for at studenter både vil, våger og satser på gode ideer til innovasjon og nyskaping i samfunnet. Dette vil igjen bidra til verdiskaping og økt sysselsetting.

Utvikling av entreprenørskap har i flere år vært en del av myndighetenes strategi for å videreutvikle velferdssamfunnet. Et viktig element i denne strategien er å integrere entreprenørskap i ulike fagområder i utdanningssystemet. Med bakgrunn i dette ble strategiplanen «Se mulighetene og gjør noe med dem! – strategiplan for entreprenørskap i utdanningen (2004-2008)» (Regjeringen 2016a) og deretter handlingsplanen «Entreprenørskap i utdanningen – fra grunnskole til høyere utdanning 2009-2014» utarbeidet (Regjeringen 2016b).

Generell entreprenørskapskompetanse avhenger både av personlige egenskaper, holdninger og grunnleggende ferdigheter i forretningsutvikling og nyskappingsprosesser. For å utvikle slik kompetanse trengs bevisstgjøring på egen rolle og ferdighetstrening. Entreprenøriell kompetanse kan derfor være uavhengig av fagområde, samtidig som de ulike fagområdene kan inspirere til utvikling av kompetansen på ulike måter.

I første del av veiledningshefte kan du lese mer om hvordan den norske UH-sektoren (universitets- og høgskolesektoren) har svart på samfunnsutfordringen som nevnt i starten av innledningen. Videre argumenterer vi for en utvidet forståelse av begrepene innovasjon og entreprenørskap, og tilpasning til de spesifikke fagområdene.

2. Hvordan svarer UH-sektoren i Norge på behovet for nyskaping i samfunnet?

Erfaringer som er samlet fra utdanningssektoren i de nordiske land tilsier at utdanningsinstitusjonene i seg selv må tenke nyskappende. Dette omhandler både undervisningsmetoder og -former, hvordan man involverer studenter og næringsliv i undervisningen, og hvilke spørsmål man søker svar på i forskningen. Det handler om at man ikke lenger bare skal formidle og forvente, men heller aktivere kunnskapsressurser (Ryan 2015). Dette fordrer en helhetlig og kontekstuell tilnærming. Det betyr at forskning og utdanning må ha en praksisnær tilnærming der utviklingen skjer i et samspill med aktuelle interessenter som næringsliv, offentlige institusjoner, brukergrupper eller andre. Inkludert i

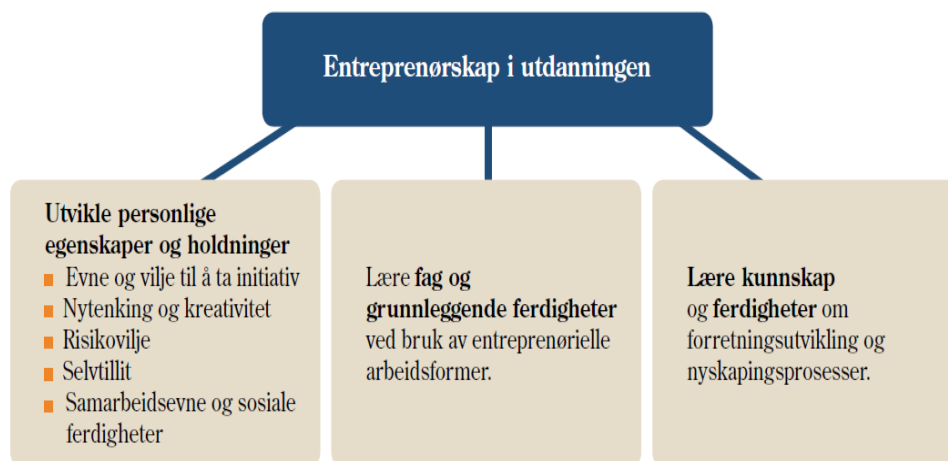
konteksten er særpreg som for eksempel ledelseskultur. Aasen, Møller & Eriksson (2013, 4) viser generelt til en nordisk ledelseskultur basert på korte veier mellom beslutning og iverksetting, og der mange beslutninger baseres på medarbeiderinvolvering og samarbeid (medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)). Dette styrker betingelser for innovasjon som ikke uten videre kan kopieres av andre land.

Norge var en pioner med en nasjonal strategi om entreprenørskap i utdanningen med «Se mulighetene og gjør noe med dem! – strategiplan for entreprenørskap i utdanningen (2004-2008)» (Regjeringen 2016a). Basert på strategiplanen kom handlingsplanen «Entreprenørskap i utdanningen – fra grunnskole til høyere utdanning 2009-2014» (Regjeringen 2016b). Kunnskapsdepartementet åpnet med dette opp for å støtte prosjekter som skulle fremme arbeidet innen innovasjon og entreprenørskap ved norske universiteter og høyskoler. Det overordnede målet er at utdanningssystemet skal bidra til verdiskaping, nyetablering og innovasjon – både i privat og offentlig sektor. Det er derfor ikke så merkverdig at økonomisk vekst har vært sentralt i forståelsen av begrepene. I punkt 3 argumenterer vi for at tiden er moden for å utvide forståelsen til å inkludere både sosialt, kulturelt og økonomisk perspektiv.

Et poeng som må fremheves er at det i handlingsplanen ble vektlagt at det «skal utvikles en kultur for entreprenørskap» (Regjeringen 2016 a, pkt.5.1.3). Dette skal skje gjennom å stimulere holdninger, kunnskap og ferdigheter – både hos elever, studenter og lærere. Med kultur for entreprenørskap skapes en videre og mer helhetlig tilnærming til innovasjon og entreprenørskap. Det anerkjenner spisskompetanse og betydningen av strukturelle betingelser og samfunn som analysenivå, og går utover det å utarbeide kalkyler og strategiplaner (Wollan 2016). Ryan (2015) skriver at ved å øke bevisstheten mot egne komparative fortrinn bidrar det, ifølge tilbakemeldinger fra studentene, til økt tro på betydningen av egen faglig kompetanse i en videre sammenheng.

3. Betydning og anvendelse av begrepene innovasjon og entreprenørskap

Mange oppfatter og assosierer begrepene innovasjon, og entreprenørskap spesielt, til økonomisk virksomhet og etablering av bedrift (Johansen & Spilling 2011, Wollan 2016). Undersøkelser bekrefter at den tidlige implementeringen i utdanningssystemet primært fant sted innenfor merkantile og tekniske utdanningsløp som økonomi og ledelse, og ingeniør- og teknologifag. Det er også i slike utdanninger man finner flest skreddersydde fagemner innen innovasjon og entreprenørskap. I de senere år har man i større grad argumentert for mer helhetlige definisjoner og forståelser for begrepene, noe som også gjenspeiler seg i Regjeringens strategier, handlingsplan og implementering av dette i utdanningene, jf. fig.3.1.



Figur 3.1 Helhetlig tilnærming til entreprenørskap i utdanning (Regjeringen 2016)

3.1 Innovasjon

Innovasjon stammer fra det latinske ordet «innovare» som betyr å fornye eller lage noe nytt (Gjelsvik 2007, 39). I dagligtalen blir gjerne innovasjoner forbundet med nye og spennende produkter, blant annet fordi slike oppfinnelser får mye oppmerksomhet i media. Innovasjon favner imidlertid mye videre enn utelukkende nye oppfinnelser. Forbedringer av eksisterende produkter kan også omtales som innovasjon. Gjelsvik (2007, 39) presiserer at innovasjon er først når oppfinnelsen eller ideen tas i bruk eller implementeres. Ofte knyttes innovasjonsbegrepet til høyteknologiske næringer, men innovasjoner skjer i alle næringer, og i både nyetablerte og veletablerte bedrifter. I Norge er tertiærnæringene (tjenesteytende næringer) en viktig del av økonomien. Også innenfor slike næringer er innovasjon viktig. Et eksempel er hvordan rutinene for bestilling av reiser er endret.

Spilling (2006, 70) hevder at innovasjon er å gjøre noe nytt som har økonomisk betydning. Mens Nærings- og handelsdepartementet omtaler innovasjon som en ide eller oppfinnelse som er kommet til praktisk anvendelse og som når et marked. Mange av de klassiske definisjonene har sitt utspring i tenkningen til Schumpeter (1883-1950). Schumpeter fremhevet det menneskelige element ved økonomisk utvikling, og innovasjoner var dermed en integrert del av entreprenørskap. Entreprenøren (altså den kreative og innovative personen) er en endringsagent i samfunnet. Økonomisk utvikling kommer dermed «innenfra», fra de menneskene som driver frem utviklingen. Selv om også denne definisjonen har kommersialisering, marked, økonomisk verdi osv. som fremtredende elementer, kan man se en overgang fra vektlegging av oppfinnelsen av selve produktet, til vektlegging av selve idéen (Spilling 2006, 21).

Næringslivsbaserte beskrivelser og definisjoner kan være ekskluderende og gjør mange fremmede for begrepet innovasjon. 76 prosent av arbeidsstyrken av kvinner arbeider med tjenesteyting og velferd, i privat og offentlig sektor. Arbeidslivet taper dermed mye nyskapskraft, hevder blant annet seniorforsker Nina Amble ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) (Amble 2010). Amble støtter seg til definisjonen som den amerikanske forskeren Rosabeth Moss Kanter bruker: *Innovasjon er utvikling og utnyttelse av nye ideer.*

Flere vil i dag fremheve betydningen av at innovasjoner skal ha en verdi for mennesket først og fremst. Med det så tenker man da videre enn kun økonomisk verdi. Det kan bety bedre velferd, opplevelser, mer trivsel, økt læring med mer. Basert på definisjonen til Kanter, og blant andre Johannesen m.fl. (2001), så vil følgende definisjon være den vi anvender her:

Med innovasjon mener vi utvikling og utnyttelse av nye ideer som tas i bruk, enten ved kommersialisering, eller i praksis på andre måter. Dette kan være noe helt nytt, eller vesentlige endringer ved eksisterende produkt eller praksis.

3.2 Entreprenørskap

Entreprenør kommer av det franske ordet «Entrepreneurs» som betyr «å trenge inn og gripe noe» eller «å gjøre noe». Begrepet stammer fra 1600-tallet og ble da knyttet til personer som var aktive, risikovillige og som fikk utført prosjekter. Vi kjenner igjen den alminnelige oppfatningen av entreprenører i dag, knyttet til bygg- og anleggsvirksomhet. Økt oppmerksomhet om entreprenørskap som fenomen ble det med Joseph Schumpeter og hans publikasjon «The Theory of Economic Development» (1911/1926, engelsk utg. 1934). Han stilte kritiske spørsmål til den statiske og deterministiske tilnærmingen i økonomifaget og manglende forklaring på økonomisk endring. Han åpnet derfor opp for en tverrfaglig orientering til økonomifaget, inspirert av fag som historie, psykologi, sosiologi. For Schumpeter var entreprenøren først og fremst en endringsagent (Wollan 2016).

Gjelsvik (2007, 64-66) henviser til Stopford og Baden-Fuller (1994) som fremhever fem kjennetrekke ved alle typer entreprenørskap:

- **Proaktiv energi** (både hos enkeltindivider og hos organisasjonen)
- **Ambisjoner utover nåværende evne og ressurser** (strategisk tenkende mennesker hvis visjoner strekker seg utover det dagens tilgang til ressurser tilsier)
- **Team-orientering** (vertikalt sammensatte grupper, operativt og ledelsesnivå)
- **Evne til å løse dilemma** (f.eks. løse eller høyne kvalitet samtidig som kostnadene synker)
- **Læringskapasitet** (læringsevne, kunnskapsutvikling, læring i team)

I samfunnsvitenskapene i Norge er det økt oppmerksomhet mot innovasjon og entreprenørskap som fenomen. Et kjennetrekke som går igjen er at selv om entreprenøren fremstår som en målbevisst og rasjonell aktør, så kan han ikke utøve entreprenørskapet løsrevet fra lokalsamfunnet eller den sosiale strukturens normer og restriksjoner (Wollan 2016).

I TEKOM prosjektet anvendte vi følgende definisjon av entreprenørskap:

Entreprenørskap er en dynamisk og sosial prosess, der individer, alene eller i samarbeid, identifiserer muligheter, og gjør noe med dem ved å omforme ideer til praktisk og målrettet aktivitet, det være seg i sosial, kulturell eller økonomisk sammenheng, jf. (Regjeringen, Handlingsplan for Entreprenørskap i Utdanningen (2009-2014),7).

Den generelle definisjonen som vi anvendte i prosjektet underbygger bredden i anvendelse av dette i utdanningen, jf. figur 3.1. Dette er både vagt og gir mulighetsrom på samme tid. Uansett fordrer det en fortolkning og et aktivt engasjement slik at disse aspektene blir vektlagt i undervisningen.

Tenkning rundt innovasjon og entreprenørskap relateres til stadig nye fagområder, og helse og sosialfagene har i de seinere år kommet mer i fokus for entreprenørskaps begreper, teorier og perspektiv. Sosialt entreprenørskap har blitt et betydelig satsingsområde, og har fått mye oppmerksomhet både politisk og i media. Det har også fått rom innen studier og emneområder.

Det er det fremdeles en viss uenighet om hva man skal vektlegge når man skal definere sosialt entreprenørskap, men det synes likevel å være enighet om en del fellestrekk (Damvad 2011):

- **Sosial målsetning:** Hovedhensikten med virksomheten er å løse sosiale utfordringer
- **Entreprenørskap:** Etablering av nye bedrifter eller nye aktiviteter
- **Innovasjon:** Bruk av nye metoder og nye løsninger til å løse sosiale problemer
- **Økonomisk bærekraft:** Marked, salg og inntjeningsstrategier er sentralt
- **Involvering:** Målgruppene, som ofte er marginaliserte, involveres i høy grad
- **Agenter for endring:** Frontløpere for sosial forandring i samfunnet

En aktuell definisjon er:

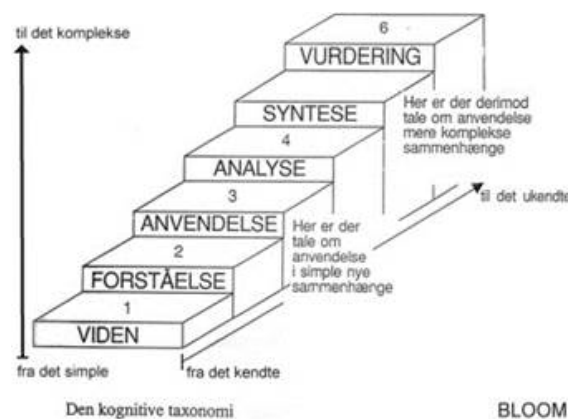
Sosiale entreprenører arbeider for sosiale endring i de sprekke og hullene som eksisterer mellom staten, markedet og det frivillige samfunn. En sosial entreprenør anerkjenner et sosialt problem og bruker virkemidler fra forretningsverdenen for å bidra til å løse dette problemet. Suksess i sosialt entreprenørskap blir ikke målt i profitt, men i hvor stor positiv innvirkning virksomheten har på samfunnet (Lund et al. 2011).

Det finnes en rekke definisjoner av begrepet «sosialt entreprenørskap». Essensen i disse kan oppsummeres ved at dette er en form for entreprenørskap hvor man *benytter forretningsmessig metoder og virkemidler for til å løse sosiale forhold samt at motivasjonen for sosiale virksomheter ikke er profitt-drevet (Rasmusen & Strøm 2013, s.9).*

4 Hvordan skape engasjement for å lære om entreprenørskap og innovasjon?

Det å oppnå læring for studentene om tema innovasjon og entreprenørskap handler om å skape forståelse og motivasjon for hva det i bunn og grunn handler om. Studentene må både få en teoretisk og praktisk forståelse av hvordan innovatører og entreprenører jobber, og hvorfor de er viktige for samfunnet. De må også kunne se dette som en tilnæringsmåte til ulike problemstillinger relatert til det spesifikke fagområdet, eller på tvers av fagområder. Det handler om hvordan man kan legge til rette og initiere læreprosesser hos studentene slik at de finner dette interessant og nyttig, dvs. en balanse mellom utfordringer og mestring i en skrittvis prosess, jf. figur. 4.1.

I planlegging, gjennomføring og vurdering av læringsprosessen kan det være nyttig å henvise til Bloom's taksonomi.



Figur 4.1 Blooms taksonomi/læringstrapp (Bloom 1956)

Det er en måte å systematisere kunnskap på, og gradvis utvikle kompetansen om et fenomen. Gradvis så modnes man i læringsprosessen. På første læringsstrinn handler det om å tilegne seg kunnskap, og kunne sammenfatte og gjengi fakta med egne ord. I neste steg utvikler man mer forståelse før man så gradvis er i stand til å anvende teorien, f.eks. relatert til et virkelig case. På steg fire i læringsstigen skal man kunne analysere og påpeke sammenhenger. På de øverste trinnene vil man kunne trekke egne slutninger og utlede abstrakte relasjoner, og man er endelig i stand til å vurdere og bedømme ut fra forskjellige kriterier.

Modellen kan anvendes for eksempel ved oppgaveformuleringer, fremdrift i undervisningen, eller i vurderingssammenheng. Kanskje kan man løse første trinn ved videoer på digitale læringsformer, ved selvstendig studentarbeid etc. Her må faglærere bruke kreativiteten for at det skal bli interessant, effektivt og nyttig.

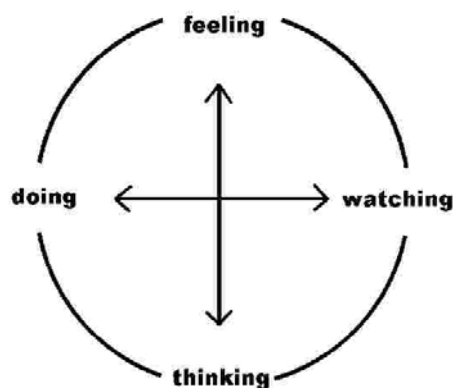
Tilgang til gode læringsressurser i form av litteratur, webportaler, videosnutter etc. er viktig. Å utfordre studentenes kreativitet og indre drivkrefter gjennom øvelser og mindre prosjekter blir likeledes sentralt i studentenes individuelle og kollektive utviklingsprosesser. Samarbeidslæring innenfor utviklingsarbeid med sikte på innovasjon og entreprenørskap vil være viktig og trene studentene i. Herunder trening i tilgjengelige samarbeidsverktøy som kan være hensiktsmessig

En annen relevant læringsteori er den som David Kolbe presenterte i 1984. I henhold til Kolbe (1984) skjer læring som en sirkel prosess over flere stadier og langs ulike dimensjoner. Det starter med en konkret handling (doing), etterfulgt av en opplevelse/erfaring (feeling). Neste stadiet er reflekterende med observasjon (watching) sett fra flere perspektiver. Dette gir utgangspunkt for abstrakt begrepsforståelse (thinking) med strukturering og generalisering av erfaringer og forming av teorier og hypoteser. Noe som igjen leder til nye handlinger med eksperimentering og nye opplevelser og derved en ny runde i læringssirkelen.

Til stadiene knytter David Kolbe to dialektiske dimensjoner; begripningsdimensjonen og den omdannelsesdimensjonen.

Begripningsdimensjonen går fra den konkrete opplevelse (feeling) til den abstrakte begrepsliggjørelse (thinking). Omdannelsesdimensjonen går fra eksperimentering (doing) til observasjon (watching).

Viten eller erkjennelse, sier Kolb, oppstår som en kombinasjon mellom begripning av erfaring og omdannelse av denne.



Figur 2; Kolbes læringsteori

Han introduserer fire læringsstiler som avgrenses mellom disse dimensjonene:

- Divergerende (føler og ser)
- Assimilerende (ser og tenker)
- Konvergens (gjør og tenker)
- Imøtekommende (gjør og føler)

For å skape motivasjon for læring må studentene se relevansen av nyskaping innenfor sitt fagområde. Studentene bør derfor bli kjent med begreper, teori og litteratur om innovasjon og entreprenørskap allerede i første studieår. Videre bør opplæring i dette området skje integrert med andre emner, der dette er naturlig i tilknytning til prosjektarbeid, bacheloroppgaver og/eller emner i studiene som temamessig grenser opp mot denne tenkningen. Det er imidlertid viktig at innovasjon og entreprenørskap synliggjøres i emnebeskrivelser, undervisningsopplegg og litteraturlister.

Formålet med den nye handlingsplanen var å gjøre entreprenørskap som utdanningsmål og opplæringsstrategi tydelig (Regjeringen 2016b). Et av tiltakene var å implementere kvalifikasjonsrammeverket; «Universitetene og høyskolene skal innen 2012 revidere studieplanene innenfor alle fagområder slik at læringsutbyttet synliggjøres, blant annet med hensyn til innovasjon og nyskaping».

5 Konkrete undervisningsopplegg og aktuell metodikk

I denne delen av veiledningsheftet vil vi se nærmere på konkrete undervisningsopplegg innen de tre utvalgte fagområdene. Vi vil vise hvordan innovasjon og entreprenørskap kan implementeres i undervisningen. Undervisningsoppleggene er gjennomført i praksis og det er gjort nyttige erfaringer og evalueringer, noe vi vil komme nærmere innpå. Dette er viktig for å kunne videreutvikle undervisningen på en best mulig måte.

Etter at undervisningsoppleggene er presentert, skal vi se nærmere på ulike metodikk som kan brukes. Vi vil her ta for oss Business Model Canvas og Business Model You som begge tar for seg utarbeidelse av forretningsplaner, den første med fokus på bedrift og den andre med et mer personlig fokus. Dette er metodikk som kan brukes i emner innen ulike fagområder.

5.1 Informasjonsteknologi (IT)

Innledning

For fagområde IT vil vi se nærmere på et undervisningsopplegg som er en del av emnet **Systemtenkning med økonomi**. Dette er et felles obligatorisk emne på dataingeniørstudiet og har et helhetlig flerfaglig perspektiv med fokus på tverrfaglig samarbeid.

Læringsutbyttebeskrivelsen i emnet på det som går på innovasjon og entreprenørskap er som følger (utdrag):

- **Kunnskaper** - Kandidaten har kunnskap om innovasjonsprosesser og entreprenørskap.
- **Ferdigheter** - Kandidaten kan benytte metoder fra ulike fagområder i etableringen av forretningsmodell på en nyskapende ide.
- **Generell kompetanse** - Kandidaten skal se behovet for økonomiske beregninger i forbindelse med prosjektgjennomføring og i innovasjonsprosesser.

Om undervisningsopplegget

I emnet inngår en Gründercamp som er et samarbeid med Bioingeniørutdanningen ved NTNU. Campen går over tre dager hvor studentene er samlet fysisk. I tverrfaglige team på ca 6 studenter, med minimum to fra hvert miljø, skal de utvikle en forretningsidé og lage en forretningsmodell. Forretningsidéene som studentene jobber med, skal bidra til å løse en samfunnsutfordring og kommer fra eksterne kunder som for eksempel Norsk Helsenett.

Gruppene jobber med idéene i to dager. I forkant av gruppearbeidet får studentene grunnleggende innføring i begreper innen innovasjon og entreprenørskap, forretningsmodeller, markeder, trender og hvor de kan finne aktuell informasjon. Til dette bidrar både faglærere og eksterne ressurser. På dag 3 skal resultatene presenteres for en jury som kårer en vinner ut fra gitte kriterier. Det foreligger en premie til den gruppen som vinner.

Eksempel på en oppgave fra Gründercampen er:

Samfunnsproblem – Befolkningens økende vekt

Økende gjennomsnittsvekt i befolkningen omtales ofte som et samfunnsproblem – i den vestlige verden og i Norge, i alle aldersgrupper. Overvekt er en belastning for den enkelte, familier og helsevesenet, og utfordringen gjelder alle aldersgrupper. Utfordringen er kompleks og det pekes i mange retninger – vektreduksjon, forebygging gjennom aktivitet, kosthold, offentlige tilbud som muliggjør og motiverer, skolehverdagens oppbygging og stillesittende arbeid, osv. Vi ønsker oss ideer til produkter eller tjenester som kan bidra til å avhjelpe situasjonen.

Stikkord for avgrensning og fokus:

- *målgruppe – forbyggende og/eller vektforbedring, aldersgruppe*
- *konsept*
- *forretningsmodell*

Erfaring/ evaluering

I etterkant av Gründercampene evalueres opplegget både av faglærere og studenter.

Tilbakemeldinger fra studenter er at de synes det er gøy og lærerikt å delta, og at det har relevans for studiet. Nesten samtlige gir tilbakemelding på at opplegget har gitt dem svar på hvor de kan få hjelp til å bli gründere.

Det viser seg å være en utfordring å få problemstillinger som er godt egnet. Ofte er disse enten for spisse eller for generelle. Førstnevnte tilfelle kan føre til at det blir gitt for mange føringer som igjen bidrar til å hemme kreativitet. Blir problemstillingene for generelle, kan studentene få vansker med å avgrense oppgaven og resultatet blir utenfor hensikten/formålet med oppgaven.

Faglærere innen dataingeniør og bioingeniør er eksperter på sine fagområder, men har ofte ikke tilstrekkelig kompetanse innen innovasjon og entreprenørskap. Det medfører at løsningene kan bli veldig like, eksempelvis er utvikling av APP-er sentralt hos IT studentene. Gruppene mangler ofte grunnleggende kunnskap og tid til å gjøre grundige analyser av markeder og utvikle gode forretningsmodeller. Det kan være en idé å ha med flere fagmiljø, eksempelvis studier innen økonomi, samt legge vekt på skolering av lærere.

5.2 Helse og sosial

Innledning

Innovasjon og entreprenørskap er tradisjonelt begreper og temaer som er lite anvendt innenfor helse- og sosialfag, men ha i de seinere år blitt mer relevant i forbindelse med bruk av mer teknologi og markedsorientering og New Public Management. En ser derfor at tenkingen rundt disse begrepene har fått økende gjennomslag for helse- og velferdsyrkene og at det har vært nødvendig å integrere og synliggjøre hvordan dette blir ivaretatt i undervisningen.

Innovasjon og entreprenørskap bør spesifiseres i læringsutbytter. Dette gjelder både mht. kunnskaper, ferdigheter og generelle kunnskap. Eksempler her kan være:

- *Ha kunnskap om teorier om etablering, utvikling og nyskaping i virksomheter.*
- *Kan gjennomføre oppdrag og innovasjonsarbeid som yrkesfeltet har behov for.*
- *Kan anvende ulike tilnæringsmåter til beskrivelse og analyse av utviklings- og endringsprosesser, innovasjon og entreprenørskap.*

Om undervisningsopplegget

Undervisningen er gjennomført gjennom en kombinasjon av ulike pedagogiske opplegg, hvor studentaktiv læring bør stå sentralt. Det har vært hensiktsmessig med en felles introduksjon til emnet fra lærere, men førøvrig er gruppeoppgaver, teamarbeid og prosjekter vektlagt

Erfaring/ evaluering

Innenfor helsefag og sosialfag har det vært naturlig å vinkle undervisningen i innovasjon og entreprenørskap inn mot tjenesteinnovasjon og sosialt entreprenørskap. En slik vinkling har gitt en verdimesse enkleste forankring og man har kunnet ta opp problemstillinger og forhold som har vært relevant for disse fagområdene, f.eks. organisering og utforminga av helse og sosialtjenester med bruk av velferdsteknologi og private versus offentlige tjenesteleverandører, videre hvordan man kan bruke entreprenørskap og sosial innovasjon til å motvirke eller løse sosiale problemer i samfunnet på ulike nivåer.

Brukermedvirkning og samarbeid har også vært temaer som har vært relevant å knytte innovasjon og entreprenørskap opp imot. I de seinere år har det kommet mye ny litteratur om sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon.

5.3 Opplevelsesnæringene

Innledning

For fagområde opplevelsesnæringene vil vi se nærmere på et undervisningsopplegg som er en del av emnet **NAT 321, Naturbasert reiseliv**. Dette er et obligatorisk emne for naturforvalterne som tar naturforvalter/utmarksstudiet på Nord Universitet. I tillegg er det valg emne for studier som fordypning i Geografi, utmarksforvaltning, økonomi og administrasjon.

Læringsutbyttebeskrivelsen i emnet på det som direkte eller indirekte har sammenheng med innovasjon og entreprenørskap er som følger (utdrag):

- **Kunnskaper** - Kandidaten skal kunne redegjøre for kunnskap om naturbasert reiseliv som omfatter fysisk ressursgrunnlag, markedspotensial og markedskommunikasjon. Videre vise kritisk forståelse av naturbasert reiseliv og naturbaserte opplevelser i forhold til bærekraftsproblematikk, arealvern og lokal verdiskaping. Dernest skal kandidaten kunne diskutere fenomenet naturbasert reiseliv og fisketurisme i relasjon til opplevelsesøkonomien.

- **Ferdigheter** - Kandidaten skal kunne skrive en akademisk fordypningsoppgave, enten i samråd med en bedrift, om konseptutvikling, kritisk refleksjon av et konsept eller anvendelse av forretningsmodell som metode.
- **Generell kompetanse** - Kandidaten skal ha kjennskap til forretningsplan og hva som kjennetegner innovasjon innen opplevelsesnæringene

Om undervisningsopplegget

Det kan være knapt med tid i en undervisningsplan for et enkelt emne, for eksempel på 10 studiepoeng. Det kan likevel være en fordel å planlegge slik at man får komprimerte økter i tematikken innovasjon og entreprenørskap. Det ideelle er å ha minst et par dager på rad til rådighet. En kan også velge å dele det inn i en undervisningsdag, en periode med selvstendig studentarbeid, og så en undervisningsdag igjen. Det viktigste er at man har et godt planlagt løp og en rød tråd med mål om å nå læringsmålene. Nedenfor er det presentert to eksempler på undervisningsopplegg.

Eksempel 1, Undervisningsopplegg (ramme; 2. dager eller mer):

Bolk 1: Bakgrunn og motivasjon: her kan et overordnet inspirasjonsforedrag fra eksterne være vellykket. Oppfølging med idemyldring – den kreative prosessen er i gang.

Bolk 2: Bak inn teori (begreper, forretningsmodell osv) basert på den kreative fasen.

Bolk 3: Gruppeprosess – videreutvikling av ideen, inkludert «speedpresentasjon for veiledere»

Bolk 4: Presentasjon for hele gruppen, lærer/veileder og gjerne et par eksterne (eksempel fra Ungt Entreprenørskap, Kunnskapspark, Næringsliv el.a.). Tilbakemeldinger som alle hører på.

Eksempel 2, Undervisningsopplegg (ramme; 2 dager eller mer):

Bolk 1: Teori, motivasjon etc i klasserom

Bolk 2: Besøk til en bedrift som presenterer en utfordring som studentene tar med seg tilbake/Alternativt Ungt Entreprenørskap som introduserer «et case» og metodikk (Osterwalder el.a)

Bolk 3: Gruppeprosess (eks. 4 «løsninger» på samme utfordring)

Bolk 4: Presentasjon, inkludert en eller flere eksterne i jury.

Erfaring/ evaluering

Det viser seg å være en utfordring å få problemstillinger som er aktuelle, motiverende og realistiske. Noen ganger blir det for omfangsrikt og overfladisk, andre ganger for «barnslig». Relevans til studiet og interessant tematikk er et suksesskriterium for at studentene skal føle nytteverdi av å bruke tid på denne tematikken. Her må faglærere vurdere dette, eventuelt i samråd med eksterne bidragsytere.

Opplevelsesnæringene er et relativt bredt felt som kan inkludere undervisning i design, økonomi, markedsføring, reiseliv m.fl. Først og fremst er det viktig at studentene får et «eierforhold» og en forståelse av begrepene, spesielt innovasjon og entreprenørskap ut fra det fagområdet eller tematikken man vektlegger. Bedriftsbesøk ut, eller inn i klasserommet, har vi god erfaring med. Da får man konkretisert utfordringer og mulighetsrommet med å starte en bedrift, personlige egenskaper med mer. Forberedelse i forkant, og refleksjon i etterkant er viktig.

5.4 Metodikk

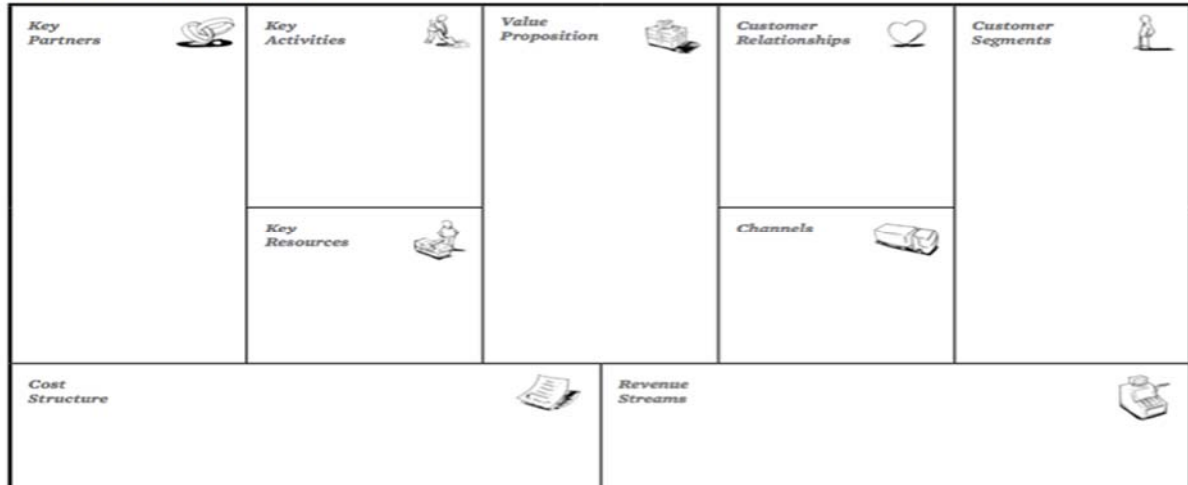
Det å forstå hvordan organisasjoner virker er ikke enkelt. Store og komplekse organisasjoner består gjerne av mange enheter og aktiviteter og det er vanskelig å få god oversikt. Osterwalders lerret gir et forenklet, visuelt og kortfattet bilde av organisasjonen. Lerretet får fram taus kunnskap som konkret informasjon. Det setter oss i stand til å tenke og kommunisere mer effektivt. Lerretet er strukturert og inndelt i 9 blokker / byggesteiner. Dette er omtalt i kapittel 5.4.1 og er i detalj beskrevet i vedlegg 1.

Opprinnelig ble Osterwalders lerret utviklet for å visualisere forretningsmodeller i organisasjoner (Osterwalder og Pigneur, 2009). Senere har Tim Clark (Clark, Osterwalder og Pigneur, 2012) utviklet en versjon av lerretet som kan benyttes for å visualisere den enkeltes personlige forretningsmodell. I denne versjonen av lerretet er de 9 byggesteinene beholdt, men de er i tillegg supplert med spørsmål som skal hjelpe den som fyller ut modellen å tilpasse innholdet til en enkelt person. Mens hovedfokus og startpunkt i den opprinnelige modellen var verdiforslaget til organisasjonen. Vil startpunktet for den personlige modellen være personen som fyller den ut. Personen er i sentrum som nøkkelressurs. Yrkesmessig, hvem er du og hva har du å tilby? Dette er omtalt i kapittel 5.4.2 og er i detalj beskrevet i vedlegg 2.

5.4.1 Metodikk – Osterwalders Lerret (Business Model Generator)

Å utvikle en forretningsmodell kan høres skremmende ut. Mange undervisere vil nok tenke at det er noe som må overlates til folk med videre utdanning innen entreprenørskap, eller som er eksperter innen økonomi og administrasjon. Det trenger derimot ikke være så avansert, og for mange studenter vil det være svært nyttig å ha kjennskap til slike modeller.

The Business Model Canvas



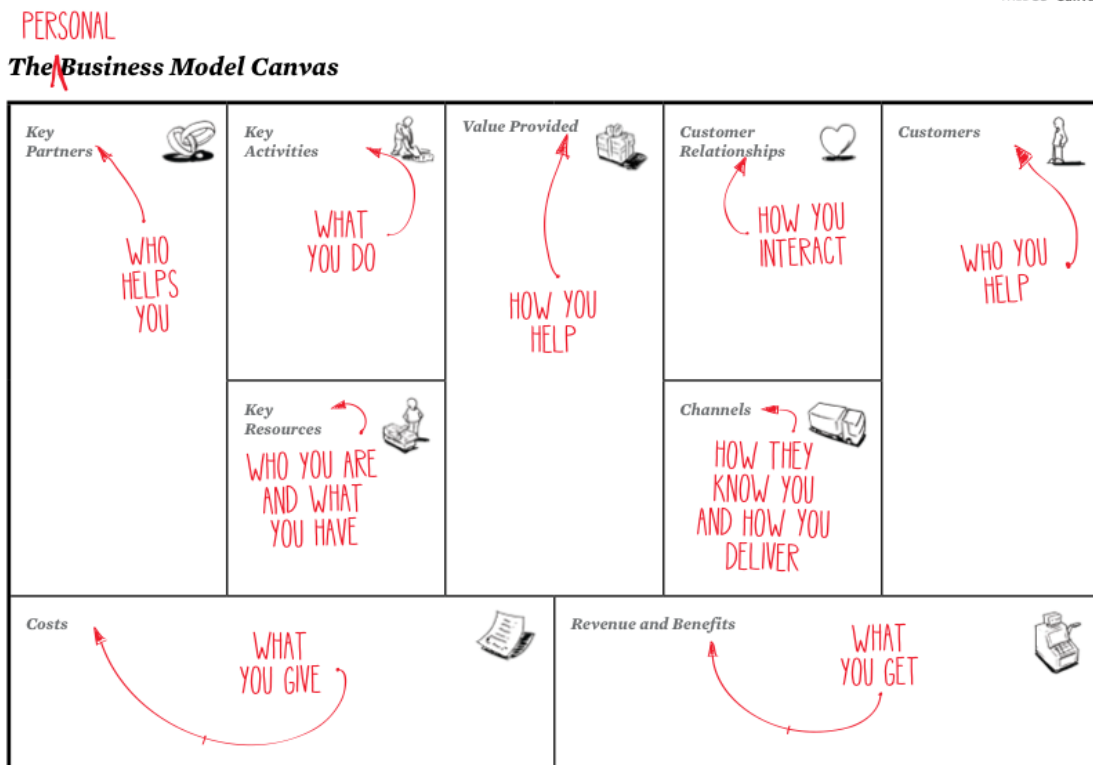
Figur 5.1 Osterwalders lerret

Utfyllende beskrevet i vedlegg 1.

5.4.2 Metodikk – Din personlige forretningsmodell (Osterwalders Business Model You)

Osterwalders lerret kan brukes som et verktøy for å få fram en såkalt personlig forretningsmodell. I denne versjonen av lerretet erstattes de ulike seksjonene med spørsmål som studenten personlig skal ta stilling til og forsøke å besvare. Starten på en slik analyse vil som regel være at studenten tar utgangspunkt i egen CV som beskriver hvem du er og hvilken kompetanse eller utdanning du har eller kan tilby. Utdanningen og kompetansen vil som regel kunne brukes til mange forskjellige ting og ulike jobbsituasjoner. Studenten er kanskje mer interessert i å bruke noe av det han kan, mens andre ting

er mindre aktuelt. En faktor her kan for eksempel være ønske om å jobbe i grupper i stedet for alene etc. etc.



To download a PDF of the personal Business Model Canvas, visit BusinessModelYou.com.

Figur 5.2 Canvas brukt på personnivå

Mer konkret om dette i Vedlegg 2.

6 Ressurser

Her vil dere finne et utvalg av ressurser som kan brukes både som kompetanseheving og til implementering av innovasjon og entreprenørskap i emner og i studentveiledning i høyere utdanning. Det finner utallige ressurser på internett samt et hav av gründere og bedrifter som til daglig jobber med temaet. Det er viktig å nyttiggjøre seg tilgjengelige ressurser for å kunne være med på å bidra til at vi i framtiden står rustet til å møte utfordringer som kommer.

6.1 PedEnt

Utdanningsdirektoratet har i samarbeid med Senter for IKT i utdanningen løftet frem en satsing på PedEnt, pedagogisk entreprenørskap (Senter for IKT i utdanningen 2015). Nettsiden er en ressursbank, først og fremst for lærere, som skal inspirere til å ta i bruk entreprenørielle læringsformer i undervisningen. Eksempler på aktiviteter er uteskole, partnerskapsavtaler mellom skole og bedrifter, ungdomsbedrift, prosjektarbeid, World cafe og digitalt feltarbeid.

<http://www.pedent.no/> (06.09.16)

6.2 Ostervalder Canvas

Lenker til video for å benytte Ostervalder Canvas:

<https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>

<https://youtu.be/2tdpNKdH7sM>

6.3 Business Model You

Lerret for personlig analyse finner dere her:

Video av Tim Clark: https://www.youtube.com/watch?v=cYG_K4qT3gY

6.4 NTNU ressurser

NTNUs Gründertilbud: <https://innsida.ntnu.no/grunder>

NTNU SPARK, studenter hjelper studenter: <http://sparkntnu.no/#ansatte>

6.5 Velferdsteknologi

Velferdsteknologi – den teknologien som har største utviklingspotensiale i Europa, egne programmer i EU. AAL – Ambient Assisted Living, se også forskningsrådet:

[http://www.forskningsradet.no/no/Artikkel/Ambient Assisted Living AAL IKT for a forbedre livs kvaliteten for en aldrende befolkning/1253955125549](http://www.forskningsradet.no/no/Artikkel/Ambient_Assisted_Living_AAL_IKT_for_a_forbedre_livs_kvaliteten_for_en_aldrende_befolkning/1253955125549)

USA-nytt helsetilbud utviklet av nordmenn: <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/helse/nordmenn-starter-helse-revolusjon-i-usa/a/23653731/>

6.6 MOOC i Entreprenørskap

Link til opplæring i entreprenørskap:

<https://www.canvas.net/browse/uofgreenwich/courses/entrepreneurship-and-innovation>

7 Oppsummering

Fremtidens arbeidsliv er nå som vi har sett mindre forutsigbart og krever sterk omstillingsevne. Til den oppvoksende generasjon blir det formidlet at det kommer mange nye arbeidsoppgaver og jobber som vi ikke kjenner til i dag. Dette innebærer et stort behov for økt kompetanse innen innovasjon og entreprenørskap i hele utdanningsløpet. Utfordringen i årene fremover blir å tilrettelegge for at studenter både vil, våger og satser på gode ideer til innovasjon og nyskaping i samfunnet. Dette vil igjen bidra til verdiskapning og økt sysselsetting.

Generell entreprenørskapskompetanse avhenger både av personlige egenskaper, holdninger og grunnleggende ferdigheter i forretningsutvikling og nyskappingsprosesser. For å utvikle slik kompetanse trengs bevisstgjøring på egen rolle og ferdighetstrening. Entreprenøriell kompetanse kan derfor være uavhengig av fagområde, samtidig som de ulike fagområdene kan inspirere til utvikling av kompetansen på ulike måter.

Vi har nå presentert en verktøykasse som kan brukes som støtte for integrering av innovasjon og entreprenørskap i emner og i studentveiledning i høyere utdanning. I tillegg har vi gitt dere en innføring i begrepene innovasjon og entreprenørskap, grunnleggende teori og metodikk, konkrete eksempler og lærerressurser.

8 Referanser

- Amble, N. 2010. Ekskluderende innovasjon. <http://forskning.no/innovasjon-verdikjeden-ide-prosjektutvikling/2010/10/ekskluderende-innovasjon> (lesedato, 09.08.16)
- Bloom, B.S. 1956. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook 1. Cognitive domain. New York: McKay.
- Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012): Business Model YOU, Self publisher.
- Damvad 2011.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/sosialt_entrepenorskap_mars2012.pdf (21.12.16)
- Gjelsvik, M. 2007. Innovasjonsledelse – ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap. Fagbokforlaget, Bergen.
- Johansen, V. & Spilling, O. 2011. Entreprenørskap i utdanningen – perspektiver og begreper, NIFU rapport 4, 2011.
- Johannesen, J.A., Olsen, B. & Lumpkin, G.T. 2001. Innovation as newness. What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4:1, 20-31.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lund, B., Lindfors, E., Dal, M., Sjøvoll, J. 2011. Kreativitet, innovasjon og entreprenørskap i utdanningssystemene i Norden. København: Nordisk ministerråd
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*, Self published.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G., Smith, A. (2014) *Value Proposition Design*, Wiley.
- Rasmussen, I. & Strøm, S. 2013. Samfunnsøkonomiske effekter av investeringer i sosialt entreprenørskap. Vista Analyse, Rapport 2013/09
- Regjeringen 2016a. strategiplanen «Se mulighetene og gjør noe med dem! – strategiplan forentreprenørskap i utdanningen (2004-2008).
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/grunnskole/strategiplaner/75561_entrepenorskap_strategi.pdf (lesedato, 21.12.16)
- Regjeringen 2016b. Handlingsplan for Entreprenørskap i Utdanningen (2009-2014).
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/uh/rapporter_og_planer/entrepenorskap_09_netts.pdf (lesedato, 26.09.16)
- Ryan, A.W. 2015. Innovasjon og entreprenørskap i kreative og kulturbaserte utdanninger. Utredning nr.171. Høgskolen i Nord-Trøndelag, Steinkjer.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
- Senter for IKT i utdanningen 2015. Hva er pedagogisk entreprenørskap? www.pedent.no/ (lesedato, 28.02.2015)

- Spilling, O. R. 2006. Om entreprenørskap. Spilling, O.R. (red.) 2006. Entreprenørskap på Norsk, 21-46. Fagbokforlaget, Bergen.
- Spilling, O. R. 2006. Entreprenørskap i et systemperspektiv. Spilling, O.R. (red.) 2006. Entreprenørskap på Norsk, 73-95. Fagbokforlaget, Bergen.
- Ungt Entreprenørskap, Agder. 2015. Lærere og forelesere – lære ved å gjøre. www.ue.no/Laerere-og-forelesere (lesedato, 15.02.2015)
- Wollan, G. 2016. Samfunnsperspektiver på entreprenørskap. Nord universitet/NTNU, upubl.
- Aasen, T.M., Møller, K. & Eriksson, A.F. 2013. Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon 2013. Nordisk ministerråd, København.
- Aasen, T. M. og Amundsen, O. 2015. Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse. Gyldendal Akademisk, Oslo. Kap 1 og 6.

9 Vedlegg

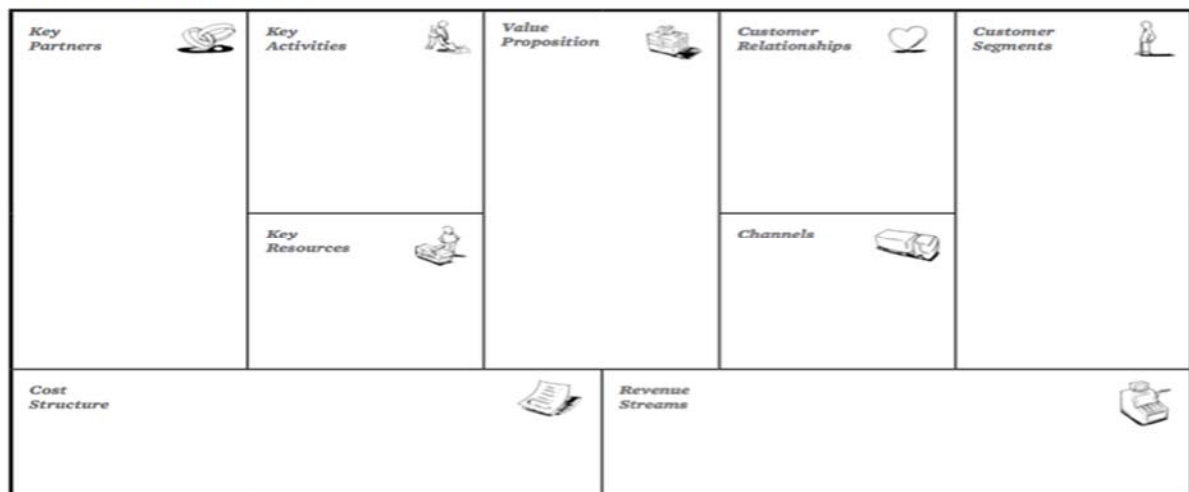
Vedlegg 1: Osterwalders lerret – utvikling av en forretningsmodeller

Jf den helhetlige forståelsen av entreprenørskap (punkt 3.2) er utgangspunktet at det å utvikle «forretningsmodeller» skal dekke et bredt område. Det innebærer alt fra nyetablering av bedrifter, faglig innovasjon, forbedring av tjenester i offentlig sektor, utvikling av tekniske produkter, utvikling av nye markeder for eksisterende produkter, sosialt entreprenørskap, salg av T-skjorter via Internett, etc. etc.

Når ansatte og studenter skal jobbe med å utvikle forretningsmodeller er det en fordel at det verktøyet som benyttes også brukes av andre. Mange utdanningsinstitusjoner benytter Osterwalders Lerret (Osterwalder, Pigneur, 2009) og også Innovasjon Norge tilbyr denne modellen som egenopplæring for nye gründere.

Se <http://www.innovasjon Norge.no/no/grunder/ideutvikling/slik-lager-du-en-forretningsmodell/#.VxXrFcFJZU>.

The Business Model Canvas



Figur 9.1 Osterwalders lerret

Prosess

Lerretet er inndelt i soner der nøkkelordene for hver sone angir hva det skal arbeides med, tenkes på eller vurderes. Når alle sonene / feltene er fylt ut, har en et første utkast (skisse) til en forretningsmodell. Utfyllingen skjer gjerne ved hjelp av tekst på Post-it-lapper som plasseres på de aktuelle sonene. Post-it lappene lages gjerne individuelt, plasseres på lerretet, ved at gruppen jobber seg gjennom sone for sone, eller ved at alle i gruppa skriver minst en post-it lapp per sone. Etter at alle lappene er plassert kan gruppen i fellesskap diskutere hva som er tanken bak egne bidrag, sammenligne med andres, vurdere konsekvenser av et forslag i en sone opp mot andre soner etc. etc. og legge til nye, eller fjerne bidrag. Det er også vanlig å finne koblinger mellom forslag i de ulike sonene og tegne på dette som piler og gi koblingene navn.

Verdiforslaget (Value Proposition)

I sentrum av modellen finner vi verdiforslaget. Dette er det produktet eller den tjenesten eller den kompetansen etc. etc. som skal tilbys i «markedet».

Kundeselement (Customer Segments)

De vi tror kan tenkes å benytte seg av vårt produkt eller våre tjenester skal listes opp som kundeselement. Hvis produktet er en mateske så f.eks. et kundeselement være småbarnsfamilier. Hvis tjenesten er YR vil kundeselementet være alle med Smart-telefon, men det kan også være delt inn i yrkesutøvere f.eks. i byggebransjen, langrennsløpere etc.

Diskusjonen blir da hvordan produktet eller tjenesten best kan utformes, slik at den gir mest mulig nytteverdi for de ulike kundegruppene.

Kanaler (Channels)

I denne sonen plasserer en forslag til hvordan produktet eller tjenesten kan leveres til kunden. I tilfellet mateske er det et poeng at matesken leveres på døren til de som skal ha den, dvs at kanalen da blir å benytte en postombringertjeneste. I tilfellet YR så er det kunden selv som henter informasjonen fra nettstedet YR. Dette kan optimaliseres ved at YR får tilgang til stedsinformasjon, dvs. at din smarttelefon holder rede på hvor du er.

Kunderelasjoner (Customer Relationships)

Det viser seg at kunder som er fornøyd ønsker å kjøpe produkt og tjenester om igjen fra samme leverandør. Det kan være mange årsaker til det som god kvalitet, gunstig pris, ønske om å bli identifisert med en merkevare, forenklet handel, etc. etc. I denne sonen handler det om å beskrive noen virkemidler for å etablere og vedlikeholde en god og loyal forbindelse til kundene. Det kan være alt fra bonussystem (flyselskap, hotel), nyhetsbrev, informasjon om kundeadferd, etc. etc.

Nøkkellaktiviteter (Key activities)

Til venstre i modellen skal en beskrive hva som trengs for å skape det verdiforslaget som tilbys. Sonen nøkkellaktiviteter dekker de aktiviteter eller arbeidsoppgaver som må til for å lage produktet, eller som er grunnlaget for den tjenesten som skal leveres. I tilfellet mateske må noen lage ukens meny, noen må få tak i de råvarene som skal ligge i esken og noen må pakke esken etc. I dette tilfellet vil det også kreves datasystem som holder oversikt over kunder, bestillinger, varer, etc. etc. I tilfellet YR må værddata samles inn og avanserte datamodeller benyttes for å beregne været på ulike kartområder på kort og lengre sikt, etc.

Nøkkellressurser (Key Resources)

Eksempler på nøkkellressurser er personer med ulik kompetanse, f.eks. kokk, meteorolog, eller databaseekspert, etc. Det kan også være utstyr, lisensrettigheter, penger, dataregistre, merkenavn etc.

Nøkkelpartnere (Key partners)

Når en vare eller tjeneste skal lages kan det ofte være hensiktsmessig at en utfører noe selv, med egne ressurser, mens noe overlates / kjøpes inn hos underleverandører. Ofte er det slik at en selv ønsker å ivareta kjernevirksomheten, mens f.eks. støttefunksjoner overlates til andre. Eksempler på støttefunksjoner kan være regnskap, bagasjebehandling i flyselskap, vasking og renhold, markedsføring, bruk av skytjenester etc. etc. Her blir det en avveining av flere forhold, typisk hva koster det å kjøpe tjenesten i forhold til å utføre den selv, egen kompetanse, er tjenesten en standardtjeneste, eller er den avgjørende for vår leveranse, kvalitet, tilgjengelighet, etc.

Økonomi

Den primære hensikten med å drive forretning er å skape et overskudd, at inntektene, over tid, blir større enn kostnadene. Osterwaldes lerret kan selvsagt også benyttes for situasjoner som ikke har direkte økonomiske målsettinger, f.eks. for å analysere situasjonen og forbedre kvalitet eller effektivitet i en offentlig tjeneste.

Kostnadselement (Cost structures)

Den venstre siden i modellen er forbundet med kostnader. Hva koster arbeidskraften, hva koster de ressurser som må brukes i fremstillingen, alt fra strøm, frankering, papir, deler, matvarer etc. Hva koster det å bruke underleverandører, f.eks. å bruke reisebyrå i stedet for å bestille selv, etc. etc.

Inntekter (Revenue Streams)

I **offentlig sektor** vil inntektene primært komme fra bevilgninger. I tillegg kan det være en viss brukerbetaling (egenandel). I dette tilfelle vil forretningsmodellen kunne brukes for å vurdere kostnader og effektiviteten i tilbudet. Kan f.eks. endringer i tjenestetilbudet øke gjennomstrømningen av pasienter? Har vi for mye administrasjon i forhold til den operative delen av virksomheten? Bør vi kjøpe tjenester som for eksempel renhold i stedet for å dekke dette selv etc. etc. På kommunalt nivå vil hele tjenestetilbud bli vurdert, enten om disse skal leveres av kommunen selv, eller om de skal kjøpes fra private (konkurransenutsettes).

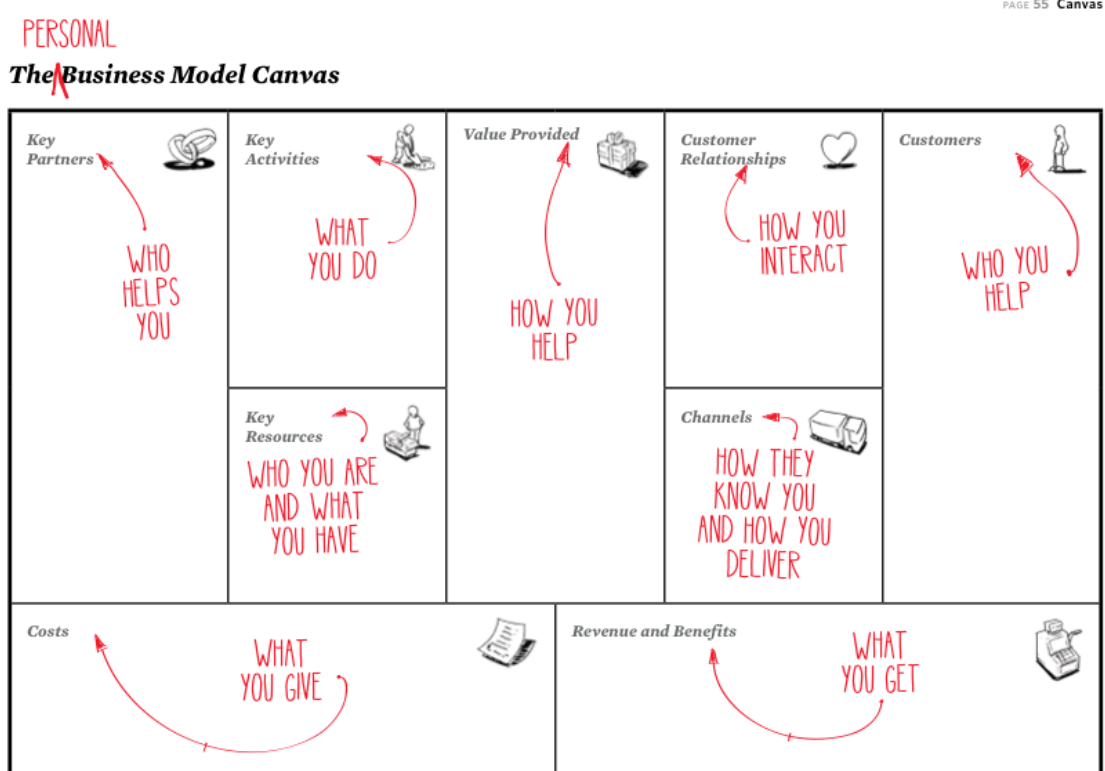
I **privat sektor** vil produktet eller tjenesten måtte betales av kunden, enten direkte eller indirekte. I privat sektor vil det som regel finnes mange aktører / konkurrenter slik at kunden kan velge hvem han vil benytte. Pris på produktet eller tjenesten vil da ofte være en viktig faktor for om kunden velger den ene eller den andre leverandøren. Den tiden er forbi at prisen på et produkt eller en tjeneste kan beregnes ut fra hva det koster å produsere tilbudet, med et prosentvis påslag som skal dekke andre kostnader og gi et overskudd. Ofte består inntektene av mange komponenter som til sammen gir en akseptabel inntekt. F.eks. varen / eller tjenestens pris (kan være gratis i enkleste versjon), pris på bruken av tjenesten, f.eks. strømmetjenester, lisenser for programvare, volumavgift for nedlasting til mobiltelefon, avgift for vedlikehold, etc. etc. De som konkurrerer vil ofte vise fram en gunstig pris på et basis- eller innstegsprodukt, som nesten ingen bruker, og ha store tillegg for at produktet skal bli brukbart, tillegg som ofte er mindre synlig for kjøperen. Det er som regel en klar sammenheng mellom hvordan verdiforslaget er satt sammen og den inntektsmodellen som benyttes. Alexander Osterwalder, m.fl. har skrevet en egen bok om utvikling av verdiforslag, (Osterwalder, Pigneur, Bernada, Smith, 2014)

Vedlegg 2: Business Model You - personlig forretningsmodell

En motforestilling til det å drive med entreprenørskap er at dette ikke angår meg personlig, men bare den organisasjonen der jeg jobber. Det å utvikle positive holdninger til entreprenørskap er viktig ikke bare for organisasjonen, men også for den enkelte, det vil si både for læreren og for studenten. Entreprenørskapstenkningen blir da også et personlig verktøy for å analysere eget ståsted og for og vurdere om en er klar for og avansere i organisasjonen, søke jobb et annet sted som verdsetter mine kompetanse høyere, eller endre arbeidsvaner/innhold i min nåværende jobb.

De som jobber med innføring av entreprenørskapstekning i et emne, kan velge å fokusere på denne problemstillingen. Det kan særlig være aktuelt for studenter i avgangsklassen som er usikker på hvilke jobbmuligheter som er tilgjengelige, om den jobben som er aktuell vil gi den faglige utviklingen som han eller hun ønsker, eller om det er aktuelt å starte virksomhet, eller tilby egne konsulenttjenester etc.

Lerretet kan benyttes som et tankeverktøy for å undersøke forholdet til egen karriere. Nedenfor følger en kort omtale av modellen slik den kan brukes på personnivå, inspirert av beskrivelsen i boken «Business Model You» (Clark, Osterwalder og Pigneur, 2012).



To download a PDF of the personal Business Model Canvas, visit BusinessModelYou.com.

Figur 9.2 Canvas brukt på personnivå

Hvem er du og hvilken kompetanse har du? (Key Resources)

Dette er på en måte din CV, men i tillegg opplisting av egne interesser, personlige nettverk, usynlige erfaringer, etc.

Hva du kan gjøre? (Key Activities)

Her kan en få fram ulike roller og aktiviteter knyttet til hver av disse. Det er kan for eksempel være slik at du er utdannet dataingeniør. Kanskje du da jobber som programmerer og kan programmere en lang rekke programmeringsspråk. Men egentlig trives du best med å være prosjektleder, noe du kan, men ikke får praktisere.

Hvem hjelper du? (Customers)

Hvis du er i arbeid vil det først og fremst være din leder. I tillegg kan det være ulike personer i organisasjonen som er avhengig av ditt bidrag, f.eks. interne eller eksterne prosjektledere, etc.

Hvilke oppgaver utfører du? (Value Provided)

På hvilken måte hjelper det du gjør andre til å få utført sine arbeidsoppgaver? I firmaet fikk du jobben på grunnlag av en stillingsbeskrivelse. Hvor godt passer det du gjør med denne, løser du andre oppgaver ut over dette, eller er det de gjør helt forskjellig. Hvordan blir arbeidet vedsatt? Hvis du ikke er ansatt, hvordan kan det du har å tilby, forenkle hverdagen for potensielle kunder (ekspert hjelp, raskere løsninger, billigere enn å gjøre det selv, etc.).

Hvordan kjenner de til deg? Hvordan leverer du tjenestene? (Channels)

Følgende spørsmål bør besvares:

1. Hvordan vil en potensiell kunde finne ut hvordan du kan være til hjelp?
2. Hvordan vil kunden ta beslutning om å velge deg?
3. Hvordan vil de betale?
4. Hvordan skal leveransen eller tjenesten bli levert
5. Hvordan vil du sikre deg at kunden er fornøyd etter leveransen?

Hvordan samhandler du med kunden? (Customer relationships)

Møter du kunden ansikt til ansikt, eller er det på avstand ved hjelp av e-post eller annen skriftlig kommunikasjon? Satser du på å betjene enkeltforespørsler eller prøver du å få til et langvarig og kontinuerlig kundeforhold? Jobber du i tillegg med hele tiden å utvide kundekretsen?

Hvem hjelper deg? (Key Partners)

De som hjelper deg kan være kollegaer på jobben. Det kan være folk i dine nettverk, f.eks. via LinkedIn, eller faglige nettverk som du deltar i. Det kan også være hjelpere som kan bidra med råd som du kan ha nytte av, tidligere ansatte, ledere, juristen i familien, etc.

Hva får du for arbeidet? (Revenues and benefits)

Lønn, som ansatte, eventuell resultatbonus, ekstra betaling for å skaffe nye kunder eller nye prosjekt. Belønning for publisering. Hva med pensjonsordning, gratis bil, avis, telefon etc. I tillegg kan det være aktuelt å ta med immaterielle goder som tilfredshet med jobben, annerkjennelse og sosialt fellesskap.

Hva yter du? (Costs)

Den viktige ytelsen er din tid og ditt engasjement. Dersom du jobber som selvstendig næringsdrivende vil du i tillegg ha kostnader knyttet til husleie, reiser, bilhold, infrastruktur som PC, internett, telefon, abonnement på ulike tjenester. Kostnadene her vil variere dersom du kan jobbe hjemmefra eller om du må utføre arbeidet hos kunden.

Vedlegg 3 Mal for bruk i evaluering av emner

Evaluering av innovasjon og entreprenørskap kan gjennomføres både i form av en spørreskjema undersøkelse eller som dialoger i grupper/plenum.

Spørsmål det er relevant å gå inn på i evalueringen er:

- Har du/dere hatt undervisning om innovasjon og entreprenørskap tidligere i studiet?
- Opplevde du/dere at temaet har vært relevant for det øvrige studiet?
- Hvordan opplevde du/dere det pedagogiske opplegget om temaet?
- Hvilke endringer vil du/dere foreslå for å få et bedre læringsutbytte?
- Er det ønskelig å få mer undervisning om temaet innovasjon og entreprenørskap i løpet studiet?
- Hvilke deltemaer innen innovasjon og entreprenørskap er det ønskelig å få mer undervisning i.