



VEJLEDNING TIL UNDERVISERE

# **START UP PROGRAMME OG ENTREPRENØRSKABSUNDERVISNING**



ISBN 978-87-92167-73-6

Copyright © 2018

Fotografisk, mekanisk eller anden gengivelse af dette materiale eller dele af det er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

1. udgave, november 2018

FORLAG

Fonden for Entreprenørskab

Orca Press

Ejlskovsgade 3D

DK - 5000 Odense C

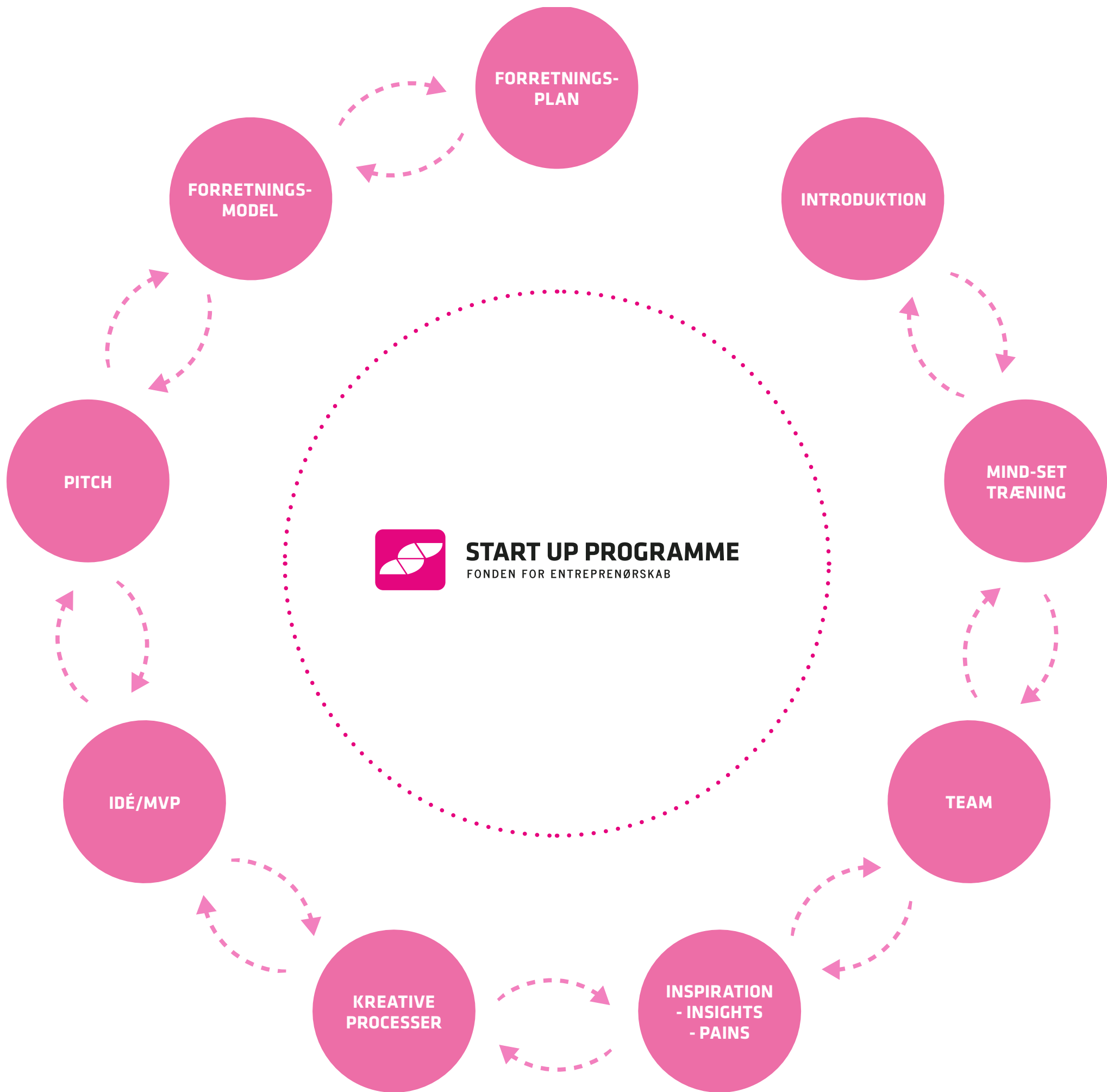
E-mail: [post@ffe-ye.dk](mailto:post@ffe-ye.dk)

Materialet er udviklet af Jesper Nørskov, konsulent og lektor på Erhvervsakademi Aarhus for Fonden for Entreprenørskab i samarbejde med Start Up Programme.



**FONDEN FOR ENTREPRENØRSKAB**  
MEDLEM AF JA WORLDWIDE

Fonden for Entreprenørskab er nationalt videntcenter og omdrejningspunkt for udvikling af entreprenørskab i undervisningen på alle uddannelsesniveauer, og Fonden er selv med til at skabe og udbrede ny viden og forskning om entreprenørskab i undervisningen. Fonden arbejder aktivt for, at evnen til at være innovativ skal være et grundelement i alle uddannelser fra abc til ph.d., og at innovation og entreprenørskab i højere grad skal integreres i uddannelserne og forankres på uddannelsesinstitutionerne.





# INDHOLD

<b>For hvem?</b> . . . . .	<b>1</b>
Hvordan? . . . . .	2
Læringsmål . . . . .	3
Synliggør læring og kompetencer for de studerende . . . . .	3
Anvendelse af materialet . . . . .	3
<b>Mind-set træning</b> . . . . .	<b>5</b>
Introduktion . . . . .	5
Øvelser . . . . .	6
Interview med en entreprenør . . . . .	7
5-5-5 . . . . .	10
Observation . . . . .	11
Kortlæg dit eget netværk . . . . .	13
Opsøg et netværk og deltag i et netværksmøde . . . . .	15
<b>Team</b> . . . . .	<b>16</b>
Øvelser . . . . .	16
Principper for teamdannelse . . . . .	17
Kompetencetrekant - afklaring af kompetencer . . . . .	19
Samarbejdsaftale . . . . .	21
Teamudvikling (samtaleværktøj) . . . . .	23
<b>Inspiration - Insights - Pains</b> . . . . .	<b>26</b>
Øvelser . . . . .	27
Domænebesøg - Insights and pain search . . . . .	28
Egen og andres pains . . . . .	31
<b>Kreative processer</b> . . . . .	<b>34</b>
Øvelser . . . . .	37
Ord- og billedassociation . . . . .	38
Scenarietænkning . . . . .	41
Skift linse . . . . .	43

<b>Idé - Value proposition - MVP</b> . . . . .	<b>44</b>
Øvelser . . . . .	45
Hvem er jeres kunder? . . . . .	46
Lav jeres værditilbud . . . . .	49
Byg en MVP - den første prototype . . . . .	51
<b>Pitch</b> . . . . .	<b>53</b>
Øvelse . . . . .	54
Træn din pitch . . . . .	55
<b>Forretningsmodel</b> . . . . .	<b>58</b>
Øvelser . . . . .	61
Byg BMC . . . . .	62
Lav BMC for eksisterende virksomhed . . . . .	64
Lav BMC for egen idé . . . . .	66
<b>Forretningsplan</b> . . . . .	<b>67</b>

## FOR HVEM?

Dette undervisningsmateriale er lavet til undervisere, der gerne vil integrere eller arbejde med entreprenørskabsundervisning og Start Up Programme (SUP) som et element i deres undervisning. Undervisningsmaterialet er fortrinsvist til nye undervisere men også udviklet som inspiration til mere trænede undervisere i programmet.

Undervisningsmaterialet kan anvendes i al undervisning, og vil guide dig som underviser igennem forskellige processer og øvelser, så du og dine studerende kan arbejde entreprenant med fagligheden og deltage i SUPs entreprenørskabskonkurrencer.

SUP kan tilpasses og bruges i forløb med forskelligt formål og af forskellige længder, hvad enten det er en kortvarig camp, et introforløb eller et forløb, hvor SUP er fuldt integreret som en del af studiet.

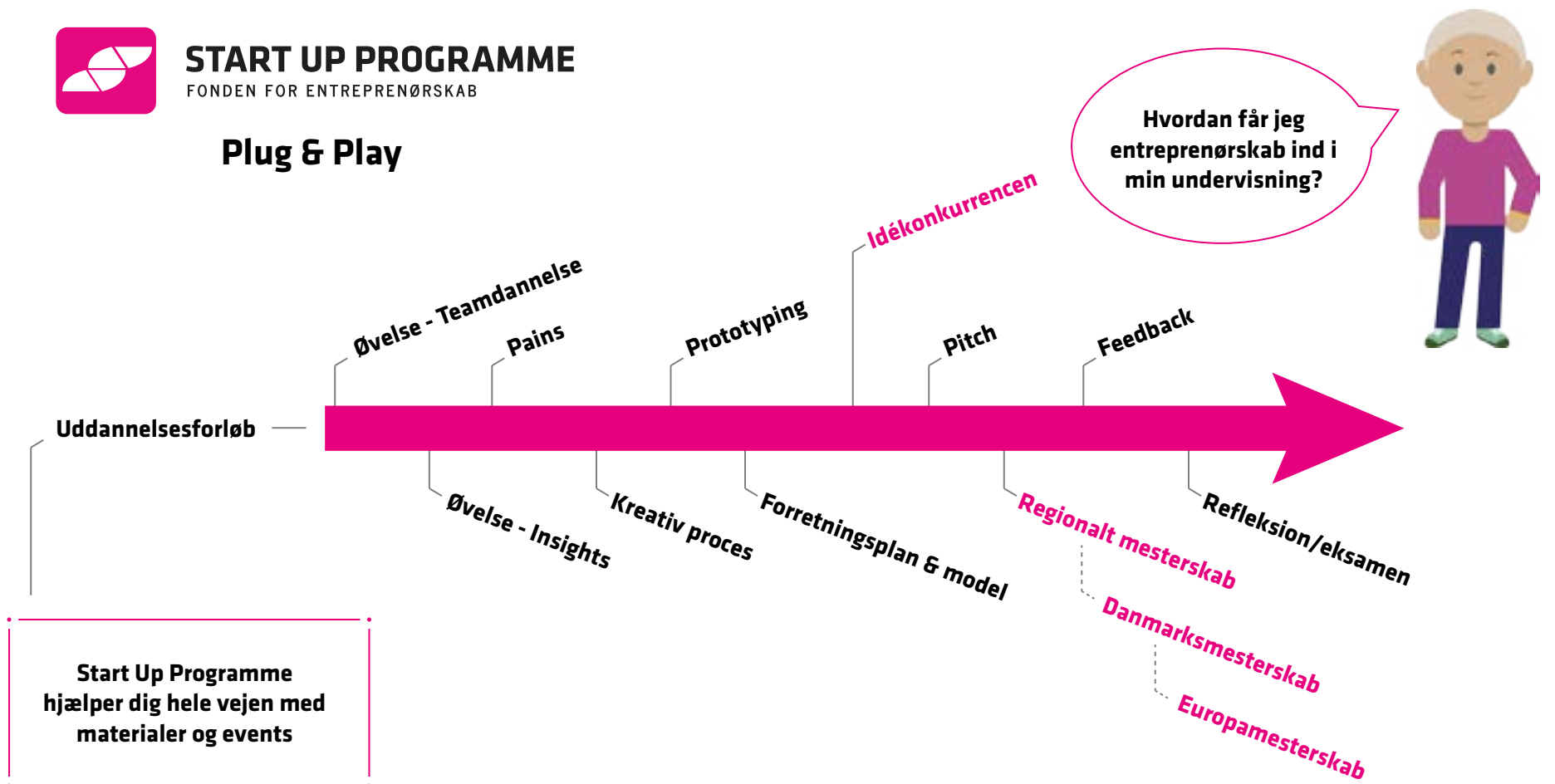
Formålet med SUP er, at underviseren bruger entreprenørskabsevents og -konkurrencer i deres undervisning curriculært. Men SUP kan også anvendes som et sideløbende forløb af et uddannelsesforløb, eller helt ekstracurriculært. SUP er for uddannelsesforløb og studerende med helt nye ideer. Alle ideer der deltager i Start Up Programme skal være opstået inden for indeværende skoleår.

Vi har herunder forsøgt at illustrere de mange måder SUP kan anvendes på i et undervisningsforløb. Opbygningen af SUP gør også, at det er muligt at springe på programmet på forskellige tidspunkter i løbet af skoleåret.





## Plug & Play



### Hvordan?

Materialet er samlet og opbygget efter den proces, som studerende, der deltager i SUP, normalt gennemgår. Vi foreslår at starte et indledende forløb med at aktivere de studerendes mindset. Find derfor som det første øvelser, som kan bruges til at aktivere de studerendes mindset.

Derefter er processen inddelt i faserne: Teamdannelse - Insights - Pains/disharmonier - Kreative processer - Idé/prototype - Pitch - Forretningsmodel - Forretningsplan.

Forløbet har mange fællestræk med designvirksomheden IDEO's design thinking proces: Inspiration, Ideation, implementation og design thinking-processer generelt.

Under hvert modul vil der være en kort beskrivelse af formålet, og der vil være adgang til forskellige øvelser. Der kan frit vælges mellem de forskellige moduler og øvelser afhængig af, hvor i processen dit undervisningsforløb er. Pædagogstuderende skal f.eks. starte ét sted, og innovations og entreprenørskabsstuderende et andet sted. Man kan også vælge at lade modulerne overlappe hinanden, da processen meget sjældent foregår lineært.



## Læringsmål

Hvilket niveau af viden, færdigheder og kompetencer de studerende, som deltager i forløbet, opnår, er afhængig af den enkelte studerendes baggrund og erfaringer med entreprenørskabsundervisning. Gennemføres hele forløbet er der fin overensstemmelse mellem materialet og de mål, der er beskrevet i Fondens taksonomi for mellemlange uddannelser. Se side 19 i Fondens taksonomi [her](#).

## Synliggør læring og kompetencer for de studerende

Vi opfordrer til, at man som underviser benytter Taksonomien til at synliggøre læringsudbytte af et entreprenørskabsforløb for de studerende. Anvend og italesæt kompetencer, viden og færdigheder overfor de studerende, når deres motivation og engagement falder. Italesæt og diskuter herudover de forskellige kompetencer med de studerende efter endt forløb. Brug det som et evalueringselement.

Vil du måle de studerendes entreprenante kompetencer før, under og efter jeres forløb kan du anvende Octoskills. En app og redskab til undervisere og institutioner.

Læs mere på Octoskills' hjemmeside lige [her](#):

## Anvendelse af materialet

Materialet indeholder en lang række links, hvorfor det anbefales, at I har internetforbindelse ved brug af materialet.

NQF 6	Kompetencer	Viden	Færdigheder
Mellemlange videregående uddannelser		Den studerende har viden om	Den studerende kan
<b>Handling</b>	Den studerende kan selvstændigt og i samarbejde med andre tage ansvar for at initiere, organisere, planlægge og gennemføre værdiskabende projekter i en professionel kontekst, og forholde sig reflektivt til sammenhænge imellem ressourcer, relationer, proces og resultater	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teorier, begreber indenfor innovation og entreprenørskab</li> <li>• forskellige typer af projekter, styring og ledelse</li> <li>• økonomi, budget og regnskab i en professionel ramme</li> <li>• samarbejds- og kommunikationsformer på forskellige niveauer</li> <li>• netværk og faglige samarbejdsrelationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• initiere, organisere, lede og gennemføre projekter inden for en profession</li> <li>• analysere og vurdere egne og andres aktiviteter ud fra relevante professionelle kriterier</li> <li>• anvende forskellige fagspecifikke terminologier i præsentation af relevante resultater</li> <li>• anvende strategisk kommunikation med en specifik målgruppe</li> <li>• anvende og analysere budgetter og regnskaber for komplekse aktiviteter</li> <li>• analysere risici og muligheder på et evidensbaseret vidensgrundlag</li> <li>• udvikle og anvende professionelle og faglige netværk</li> <li>• analysere og vurdere ressourcer og opstille alternative løsninger til ressourceallokering</li> </ul>
<b>Kreativitet</b>	Den studerende kan tage ansvar for processer, som skaber og vurderer ny anvendelse af faglig viden, og arbejde vedholdende med kreative processer på en professionsfaglig baggrund	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kreativitet i forhold til egen professionsfaglighed</li> <li>• kreative og innovative processer og modeller for sådanne</li> <li>• kreativitet i en faglig og professionel kontekst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anvende og vurdere relevante idegenererings og innovationsprocesser</li> <li>• analysere muligheder og ideer på et professionsfagligt grundlag</li> <li>• illustrere faglig viden og kreativitet gennem skitser, modeller og prototyper</li> <li>• eksperimentere og improvisere med faglig viden og personlige erfaringer</li> </ul>
<b>Omverdensrelation</b>	Den studerende kan ud fra forståelse af egen og andres kulturelle baggrund interagere i professionelle, sociale, kulturelle og økonomiske kontekster og analysere disse for muligheder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kulturelle, sociale og økonomiske forhold i en international kontekst</li> <li>• hvordan faglig viden i relation til kulturelle, sociale og økonomiske vilkår kan skabe muligheder og udfordringer</li> <li>• forretningsmodeller, marked og markedsvilkår i relation til professionsfaglig viden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analysere og vurdere økonomiske, sociale og kulturelle fænomener som afsæt for nye muligheder på et professionelt grundlag</li> <li>• udfordre egne og andres grundlæggende antagelser om omverden på et relevant fagligt niveau</li> <li>• vurdere betydningen af egen og andres kulturelle baggrund og værdier</li> <li>• analysere og vurdere sammenhænge imellem professionel viden og mulige forretningsmodeller</li> </ul>
<b>Personlig Indstilling</b>	Den studerende har en reflekteret viden om egne ressourcer, kan selvstændigt og i samarbejde med andre tage ansvar og arbejde vedholdende med usikre og åbne opgaver og kan reflektere over og håndtere egne og andres emotionelle reaktioner i denne forbindelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egne og andres personlige ressourcer og konsekvenserne af denne</li> <li>• metoder til udvikling af personlige og faglige ressourcer</li> <li>• emotionelle reaktioner i forbindelse med arbejdsformer og opgaver med faglig og kontekstuel kompleksitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anvende egne og andres ressourcer i forbindelse med løsning af opgaver</li> <li>• reflektere over egne og andres drømme og visioner og anvise eksempler på veje til at anvende og realisere disse</li> <li>• analysere og vurdere egne og andres fejl og succeser og anvende dette som afsæt for læring</li> <li>• anvende viden om egne og andres emotionelle reaktioner i forbindelse med komplekse arbejdsformer og usikre opgaver</li> <li>• analysere og vurdere etiske problemstillinger i forhold til personlige, professionelle og globale fænomener</li> </ul>

# MIND-SET TRÆNING

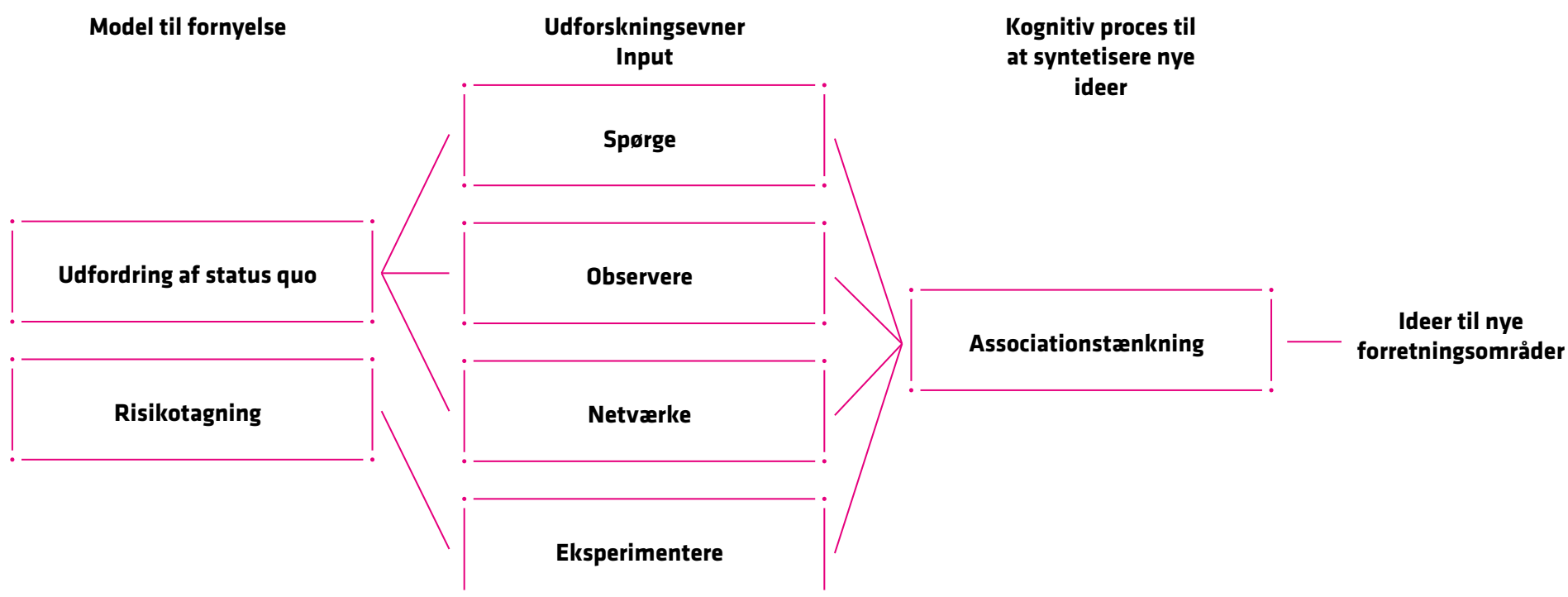
## Introduktion

Undervisning og træning i entreprenørskab er ofte et spørgsmål om at udfordre et eksisterende mind-set. At være risikovillig, at kunne håndtere usikkerhed, at kunne netværke mm. er kompetencer, der er nødvendige, men også kompetencer, der kan trænes og udvikles. I dette afsnit præsenteres et par modeller og øvelser, der kan være med til at træne og måske udfordre de studerende.

Et amerikansk forskerteam (Clayton Christensen, Jeff Dyer & Hal Gregersen) har gennem 8 år forsøgt at finde frem til en bredere forståelse af innovative iværksættere. Hvem er de, og hvordan opstod deres innovative og ofte revolutionerende idéer? Resultater af deres forskning er samlet i bogen fra 2011: *Innovatørens DNA (The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators)*. Artikel fra HBR kan findes [her](#).

De fem færdigheder eller evner er:

- Evnen til at stille spørgsmål
- Evnen til at observere
- Evnen til at netværke
- Evnen til at eksperimentere
- Evnen til at associere



Kilde: The Innovator's DNA. By: Dyer, Jeffrey H.; Gregersen, Hal B.; Christensen, Clayton M. *Harvard Business Review*. Dec2009, Vol. 87 Issue 12, p. 60-67

En væsentlig konklusion fra deres forskning er, at: "ens evne til at genere idéer er ikke blot en funktion af hjernen, men også en funktion af adfærd". Så det gode budskab er, at færdighederne kan trænes. Men det kræver træning - meget træning.

Øvelserne herunder er eksempler på, hvordan de studerende kan arbejde med færdighederne. At "stille spørgsmål" er en af de vigtigste færdigheder at lære. Den er en forudsætning for mange af de andre. "Ask 'Why?' and 'Why not?' and 'What if?'" - Bliv ved med "hvorfor" indtil du er ved kernen.

Børn er rigtig gode til denne disciplin, men holder op på et tidspunkt. Evnen til at undre sig og være nysgerrig aftager for mange mennesker med alderen. Øvelser i associationstænkning kan findes i afsnittet om kreative processer.

En anden forsker, der er meget inspirerende, er Tina Selig fra Stanford University. Hun har udviklet modellen "Invention cycle," som hun fortæller mere om i denne TedTalk: A crash course in creativity. Find videoen [her](#). Hun kommer med eksempler på øvelser, og der kan findes mange flere i hendes bøger.

## **Øvelser**

Interviewspørgsmål (netværke)

5-5-5 (eksperimentere (netværke))

Observation (observere)

Netværk (1) personligt/team

Netværk (2)

## ØVELSE: Interview med en entreprenør

### Formål

Denne øvelse træner evnen til at observere, netværke og til at stille gode spørgsmål. Formålet er at være kontaktskabende (netværke). At arbejde med evnen til at stille spørgsmål. Samle viden om og blive inspireret af, hvordan en anden gjorde det.

### Tid

Variabelt. Der skal bruges tid til introduktion, opsamling (præsentationer) og evaluering.

### Aktivitet

De studerende (individuel eller i mindre grupper) skal (selv) lave en aftale med en entreprenør (minimum 5 års aktivitet og gerne med flere ansatte) og forberede et interview. Interviewet kan tage udgangspunkt i guiden i dette dokument. Ofte er det en barriere for studerende at tage den første kontakt - men erfaringen viser, at de fleste med glæde vil hjælpe de studerende. (1+4+5+6: underviserstyret)

1. Introducer opgaven (2-3 uger inden præsentationer og opsamling - gerne før)
2. Find (selv) en entreprenør og lav en aftale om et interview (ikke en fra eget netværk)
3. Gennemfør interviewet (optag det, hvis muligt - ellers skriv ned)
4. Præsenter de vigtigste insights, udsagn og konklusioner i klassen (10 min)
5. Saml op og vurdér om konklusioner/udsagn har fællestræk med "Innovatørens DNA"
6. Evaluer forløbet og læringen. Få de studerende til at skrive en takkemail til deres kontakt (netværk)

### Evaluering

Følg op på de studerendes egen læring - hvordan var oplevelsen med at etablere og gennemføre interviewet? Kan de genkende elementer fra DNA'et på egen hånd?

### Yderligere læsning/inspiration

[Det gode interview](#)

[Informational Interview Questions for Entrepreneurs](#)

# Interviewguide

## Start - åbningsspørgsmål

- Hvad lavede du før, du startede virksomheden? Studie, job, fritidsinteresser mm.

## Idé, historie og team

- Beskriv jeres idé.
- Hvordan er "forretningen" sat sammen?
- Hvad er jeres placering i den samlede værdikæde/supplychain?
- Hvordan blev idéen skabt?
- Hvor lang tid gik der fra idé til action?
- Hvad er de vigtigste milepæle i virksomhedens historie (gode og mindre gode)?
- Hvordan arbejder I med nye idéer (innovation)?
- Hvad er de vigtigste mål for virksomheden?
- Personlige mål?
- Hvorfor blev du/I entreprenør?  
(baggrund, familierelationer, uddannelse, branchekendskab...)
- Hvordan sammensatte I jeres team? (historisk og i dag)
- Har I arbejdet med/udarbejdet en forretningsplan? Hvorfor/hvorfor ikke?

## Marked og konkurrence

- Hvilket marked opererer I på?
- Sælger I til private eller businesskunder eller begge?
- Hvem ser I som jeres vigtigste kunder (målgruppe)?
- Hvordan har efterspørgslen udviklet sig og i hvilken retning går markedet?
- Trends/tendenser/samfundsøkonomi/lovgivning?
- Hvor stor er jeres markedsandel? (lokalt, nationalt)
- Hvem ser I som jeres største konkurrenter (lokalt, regionalt, nationalt, internationalt)?
- Hvad konkurreres der på (pris, design, smag, markedsføring)?

## Handlingsplan

- Har I lagt en plan for virksomhedens udvikling?
- Hvordan arbejdes der med handlingsparametrene (produkt, pris, place, promotion)?

## Økonomi

- Hvor tjener I pengene?
- Hvordan ser forretningsmodellen ud?
- Hvordan kan en typisk priskalkulation se ud?
- Hvordan laver I salgsprognoserne?
- Arbejder I med budgettering - hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan ser virksomhedens regnskab ud?
- Hvordan er I finansieret?

## Afsluttende spørgsmål

- Hvad er den vigtigste grund, ting eller årsag til, at du er nået til, hvor du er i dag?
- Hvis du kunne gøre det hele om igen, ville du så gøre det på samme måde?
- Når du ser tilbage, hvad er den vigtigste kompetence, evne eller viden der har medvirket til at starte virksomheden? Til at få den til at vokse? Og hvad er det vigtigste de næste 5 år? I hvor høj grad, mener du, at de kan læres?
- Mange mener, at der er meget stress forbundet med at være entreprenør. Hvad er dine erfaringer? Kan det sammenlignes med andre jobs?
- Hvilke ting eller områder finder du personligt mest givende ved at være entreprenør?
- Hvem skal kaste sig ud i at være entreprenør? Og hvem skal ikke?
- Hvilket råd vil du give til en kommende entreprenør?
- Hvad er dine tre vigtigste erfaringer? Kan de læres af andre - uden at prøve dem selv?
- Kan du anbefale en anden entreprenør, som jeg bør tale med og lære af?
- Er der nogle spørgsmål, som jeg burde have stillet for at lære endnu mere?



## ØVELSE: 5-5-5

### **Formål**

At træne de studerendes evne til at eksperimentere - Handlekompetencen

### **Tid**

Fem hele dage - kan bruges som introduktionsforløb (mandag til fredag).

### **Aktivitet**

5 dage - 5 studerende - 5 hundrede kroner (andre talkombinationer kan selvfølgelig bruges). De studerende skal i grupper á 5 medlemmer få 500 kroner til at vokse så meget som muligt i løbet af 5 dage. Ingen regler ud over den danske lovgivning og at aktiviteterne skal foregå uden for skolens domæne.

### **Evaluering**

5 minutters præsentation af proces, idé og resultat.

Vinderen findes ved at se på det endelige resultat. Ud over dette kan innovationshøjden, fremtidige forretningsmuligheder, teamsamarbejdet eller andet vurderes.

### **Opfølgning**

I perioden efter 5-5-5 giver det mening at evaluere teamsamarbejdet, og prøve at identificere årsagerne til det nåede resultat - ligegyldigt, hvad resultatet blev.

## ØVELSE: Observation

### Formål

At træne evnen til at observere - at se noget uventet eller overraskende.

Jo bedre man er til at observere, desto bedre bliver man til at identificere disharmonier og dermed måske potentielle forretningsmuligheder.

### Tid

De studerende kan bruge en til flere timer til observationerne. Der skal bruges tid i undervisningen til de studerendes præsentation og til at samle op. Hvor længe afhænger af antallet af studerende. Et bud kan være 3-5 minutter pr. gruppe og derefter 20-30 minutter til at se efter mønstre (samme aktivitet er observeret) og samle op.

### Aktivitet

Bør i første omgang gennemføres på et lidt ukendt territorie, hvor den studerende ikke er alt for meget inde i de "rutiner", der skal observeres. De studerende kan enten selv vælge en destination, eller de kan besøge samme "aktivitet" eller sted forskellige steder i området.

Vælg et sted eller en "aktivitet" og begynd at observere menneskers adfærd. Det kan fx være ved en benzintank, et selvbetjent bibliotek, en returflaskeautomat, en pengeautomat el.lign. Det kan også være adfærd i en kø i supermarkedet, i et venteværelse, på en café eller værtshus, fitnesscenter, museum eller meget andet.

Observer mindst en time og prøv at identificere adfærd, der overrasker eller undrer. Skriv observationerne ned. Såfremt der er en handling, der virkelig overrasker, kan de studerende evt. interviewe personen.

## **Evaluering**

De studerende præsenterer deres indsigter eller undren i klassen efterfølgende. Er der fælles-træk? Åbner observationerne for dybere research?

## **Yderligere læsning/inspiration**

Mere videnskabelig tilgang

How to Be an Explorer of the World

The Magic of Observation

## ØVELSE: Kortlæg dit eget netværk

### Formål

At den studerende bliver opmærksom på sit eget netværk (og det samlede teams netværk). Det sker tit, at de studerende overser værdien af deres allerede eksisterende netværk. Ofte på grund af, at de ser personen som individ og ikke personens viden, færdigheder eller kompetencer som et aktiv, de kan trække på.

### Tid

Variabel. Underviseren kan sætte øvelsen i gang, men derefter er det de studerendes eget ansvar. Efterfølgende bør oversigten løbende opdateres i takt med, at netværket øges. Det er den energi, som de studerende lægger i øvelsen, der bestemmer tiden.

### Aktivitet

De studerende skal på et stykke A3 eller større papir eller i et mindmap-program kortlægge deres eget netværk. Det skal ske med udgangspunkt i, hvad kontaktpersonen kan eller ved.

Det virker bedst, hvis cirklen starter med det tætteste netværk (familien), derefter øges cirklerne i takt med den studerendes "livshistorie". Det ender med et "fagligt" facebook - mere personligt end LinkedIn.

De studerende er normalt meget overraskede over størrelsen eller rækkevidden af deres netværk. Fx når de kommer i tanker om, at deres kammerat fra gymnasiet far er revisor. Osv.

Når de studerende efterfølgende danner teams, vil de se, at deres fælles netværk indeholder rigtig mange kompetencer.

## **Evaluering**

Umiddelbart ingen direkte evaluering. Denne sker løbende, når teamsene skal i gang med at bruge netværket. Her ses det, om de har gennemført øvelsen tilfredsstillende. Underviseren kan spørge ind til teamets netværk.

## **Yderligere læsning/inspiration**

Sådan får du nemt overblik over dit netværk

Innovationskaravanen (side 22)

Your Network Is Your Net Worth: 7 Ways To Build Social Capital

## ØVELSE: Opsøg et netværk og deltag i et netværksmøde

### Formål

At træne evnen til at skabe og vedligeholde netværk.

Denne øvelse kræver en del mod fra de studerende. At forberede, opsøge og deltage i en sådan aktivitet kan være grænseoverskridende for mange. Men normalt går forløbet rigtig godt, og de studerende rykker sig rigtig langt.

### Tid

Skal introduceres og afsluttes af underviseren. Øvelsen foregår i de studerendes fritid.

### Aktivitet

De studerende skal identificere netværk i deres lokalområde. Det kan være af professionel eller social karakter. Et krav er, at det er fysiske og ikke digitale netværk. Omdrejningspunktet for netværket kan være erhverv, sport, støtte - og hjælp til andre, eller andet. I linksene herunder kan ses oversigter over flere netværk.

Det bedste er selvfølgelig, hvis de studerendes interesser eller fokusområde er sammenfaldende med netværkets domæne.

Derefter skal de studerende deltage i et netværksmøde og tale med mindst 3-5 andre deltagere i netværket. At få lov til at deltage eller blive inviteret er også en god social øvelse.

### Evaluering

De studerende skal efterfølgende reflektere over hele processen - var der usikkerhed eller frygt undervejs? Hvem fra teamet lavede hvilke opgaver? Hvorfor? Fik teamet udvidet sit netværk - med potentielle samarbejdspartnere, sparringspartnere eller fremtidige forretningspartnere?

### Yderligere læsning/inspiration

[Netværksportalen](#)

[Oversigt over netværk](#)

# TEAM

Teamet er ofte meget mere vigtig end idéen. Potentielle investorer af enhver art investerer i mennesker og teams, ikke i produkter eller idéer.

Som deltager i SUP er det vigtigt at være i et godt team. Dette gælder både når det drejer sig om selve Start Up processen og ved deltagelse i konkurrencer.

Teams kan sammensættes ud fra uendeligt mange kriterier - den sikre metode er endnu ikke fundet. Men en fælles passion for et domæne eller en idé er ofte en positiv driver for processen.

Øvelserne i denne fase kan være en hjælp til at etablere, vedligeholde og udvikle samarbejdet i teamet.

## **Øvelser**

Principper for teamdannelse

Kompetenceafklaring

Samarbejdsaftale

Teamudvikling



## ØVELSE: Principper for teamdannelse

### Formål

At få sammensat teams til processen (SUP).

### Tid

Afhænger af metoden og gruppen af studerende.

### Aktivitet

Hvordan teams sammensættes afhænger selvfølgelig af den konkrete situation og opgave, der skal løses. Fra starten er der nok også mere tale om grupper og gruppedannelse end teams.

At udvikle sig til et team tager tid. Team kan stå for: Together Everybody Achieves More. I SUP skal teams bestå af mellem 2-6 studerende. Til Idékonkurrencen kan man dog stille op som enkeltperson.

Dannelsen kan ske fra 100 % styret af de studerende til 100 % underviserstyring. Hvis underviserne blander grupperne, kan det fx ske på baggrund af følgende kriterier afhængigt af, hvor meget data man har om den enkelte studerende:

- køn
- alder
- sidst afsluttede uddannelse
- karaktergennemsnit
- fritidsjob
- interesser
- **personlighedstest**
- **grupperolletest**
- passion
- eller noget helt andet.

Nedenstående er et eksempel fra et introduktionsforløb, hvor tre hold (to danske, et internationalt) skulle sættes sammen på tværs. Grupperne blev sammensat af underviserne. Der var data på alder, køn samt adgangsgivende uddannelse.

De studerende (holdvis) skulle som optakt interviewe og præsentere hinanden med udgangspunkt i følgende øvelse:

#### Interviewrunde

Find sammen to og to. Med en person, du ikke kender i forvejen. Brug de udleverede spørgsmål og interview hinanden - 10 min. i alt.

Efterfølgende præsenterer hver studerende deres makker for alle andre i 2 minutter.

1. Hvad er dit navn?
2. Hvor gammel er du?
3. Hvad har du lavet, før du kom her? (Fra ungdomsuddannelse og fremad (rejser, arbejde mm))
4. Hvad laver du i fritiden?
5. Hvorfor har du søgt ind på uddannelsen?
6. Hvad laver du om 5 år?

Der fik alle et lidt dybere indblik i personen. Dernæst skulle hver studerende forberede en "Passion pitch" til dagen efter med varighed på et minut. Hvad "tænder" mig, hvor henter jeg min energi, hvornår er jeg mest glad? Passion-øvelsen kan være svær for mange, da de endnu ikke nødvendigvis ved, hvad deres passion er.

De indsamlede data og pitchen kan bruges til at sammensætte de første teams/grupper til aktiviteten 5-5-5 på **side 10**.

## ØVELSE: Kompetencetrekant - afklaring af kompetencer

### Formål

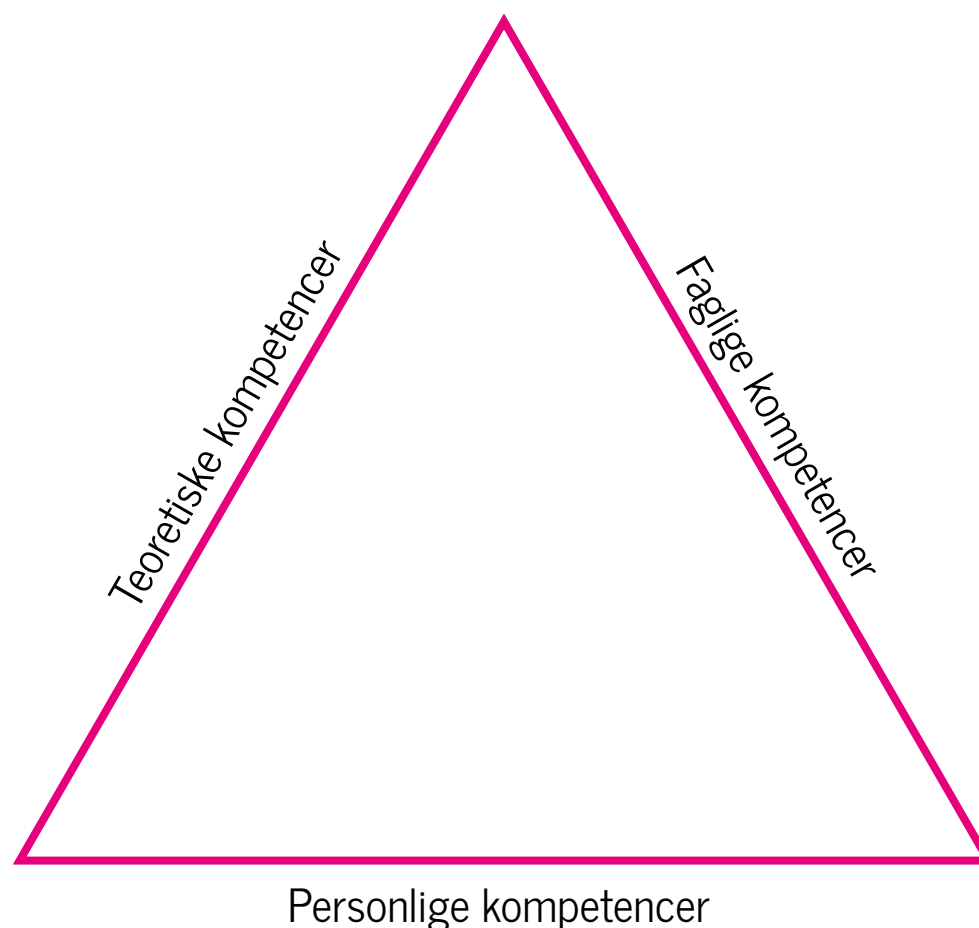
At teamet får et overblik over de kompetencer, der er til stede i teamet - både generelt (som en teambuilding-øvelse) og i forhold til et konkret domæne (fx genbrug som domæne). Der kan også komme et fokus på de kompetencer, der mangler i teamet til løsning af en konkret udfordring.

### Tid

Afhænger af gruppens størrelse. Ca. 20-30 min. pr. medlem.

### Aktivitet

Siderne i trekanten er benævnt teoretiske, faglige og personlige kompetencer. Gruppens medlemmer skal på skift præsentere deres teoretiske, faglige og personlige kompetencer.



1. Tegn trekanten. Skriv domænet/udfordringen ned i midten (Hvis det/den er fastlagt).
2. De studerende udfylder post-its med konkrete eksempler på, hvad de kan bidrage med. Har de fx viden om pædagogik, skriver de en post-it med "pædagogik" og hæfter den på "teoretiske kompetencer"-siden. Har en studerende et fritidsjob, hvor han/hun arbejder med telefonsalg, skriver vedkommende "Erfaring med telefonsalg" på en post-it og hæfter på "faglige kompetencer". Er en studerende en energisk person, skriver vedkommende "energisk" på en post-it og sætter på "personlige kompetencer"-siden.
3. Når alle er færdige, præsenterer hvert medlem sine post-its og flytter sedlerne over på den fælles teamkompetencetrekant. Undervejs kommer der sikkert flere kompetencer frem, som overføres.
4. Når alle er færdige, har gruppen et overblik over teamets samlede kompetencer i forhold til problemstillingen og dermed også, hvad der mangler.

## **Evaluering**

Procesopgave - kan præsenteres på holdet, såfremt det kan give mening.

## ØVELSE: Samarbejdsaftale

### Formål

At få udarbejdet en samarbejdsaftale/gruppekontrakt.

### Tid

Variabel. Aktiviteten kan sættes i gang af underviseren som en del af forløbet. Efterfølgende kan de studerende arbejde med kontrakten efter undervisningen.

### Aktivitet

En samarbejdsaftale kan have mange facetter. Den kan udarbejdes som en gruppekontrakt, hvis de studerende ser projektet som et "skoleprojekt", eller mere professionelt, hvis projektet er mere end skolen. (Læs mere om gruppekontrakter [her](#)). Af denne aftale fremgår regler om, hvorledes gruppen/teamet skal løse en bestemt opgave/et projekt. Hvordan forholder vi os eksempelvis til, at en person altid møder for sent? Hvad gør vi, hvis det produkt, personen afleverer, ikke er okay?

Såfremt der er fokus på et projekt, der kan udvikle sig til en fremtidig forretning, er der behov for en anden type kontrakt eller aftale. De studerende er nødt til at forholde sig til en eventuel skilsmisse - hvordan skal boet fordeles? Også selvom der ikke er noget bo.

Der er måske en idé, som er skabt i teamet, eller som en studerende har bragt ind i teamet, der er lavet aftaler med eksterne partnere, der er måske skudt lidt penge i idéen til den første prototype, osv. Må nogle fra gruppen arbejde videre med idéen? Eller?

Normalt gælder reglen om, at en idé intet er værd uden eksekvering. Timing er også vigtig (se relevant video [her](#)), men det går stadig ikke uden at teamet er på plads.

Der er mange eksempler på, at studerende ikke tog sig tid til at diskutere "skilsmissen", inden den pludselig blev aktuel med brudte venskaber og årelange stridigheder til følge.

Linksene herunder er standardeksempler på kontrakter, der kan tilpasses de studerendes udgangspunkt.

**Skabelon til samarbejdsaftale**

**Skabelon (interessentskab)**

En god øvelse er at bede de studerende lave en indbyrdes kontrakt. Det kan være et mix af ovenstående - tilpas den til situationen.

Normalt handler konflikterne om idéejerskab, arbejdsbelastning kontra værdien af dit input (både målt i tid og penge), skole kontra projekt, mm.

Der er ikke nogen endegyldig løsning på dette, men jo mere de studerende kan aftale sig ud af på forhånd, jo bedre, også selvom de ikke kan se problemerne endnu.

### **Kommentar**

Såfremt de studerende har undervisning i jura, erhvervsret eller lignende, kan aktiviteten kobles op på dette.

## ØVELSE: Teamudvikling (samtaleværktøj)

### Formål

At hjælpe teamet med at bearbejde/forebygge/analysere konflikter eller uoverensstemmelser.

### Tid

Variabel. Underviseren eller en facilitator kan igangsætte samtalerne efter præsentation af værktøjerne, men det er vigtigt, at det er de studerende, der diskuterer deres teams proces.

### Aktivitet

Udviklingen i teamsamarbejdet går ikke altid som forventet. Samarbejdet lykkes ikke optimalt og teamet bliver til en gruppe uden fælles overordnede mål. Dette kan skyldes mange ting, men ofte falder det inden for disse kategorier: Kemien i teamet, manglende synkronisering af indsats og målsætning, forskellige måder at håndtere modstand og forandringer, krav om tilførsel af ekstra ressourcer (tid og penge) mm.

Som underviser eller vejleder kan det være svært at gribe ind, og rollen som facilitator kan føles akavet i situationen. Det er afgørende, at teamet selv prøver at løse konflikterne og finder frem til løsninger, så alle så vidt muligt kommer fra konflikten med en ok fornemmelse.



Som samtaleværktøj kan følgende anbefales:

Som det fremgår af modellen, skal der tages stilling til tre fokusområder:

### **Getting along**

- Hvordan er kemien blandt teamets medlemmer?
- I hvor høj grad er der en god tone blandt medlemmerne?
- Er der social kontakt efter "arbejde"?

### **Getting aligned**

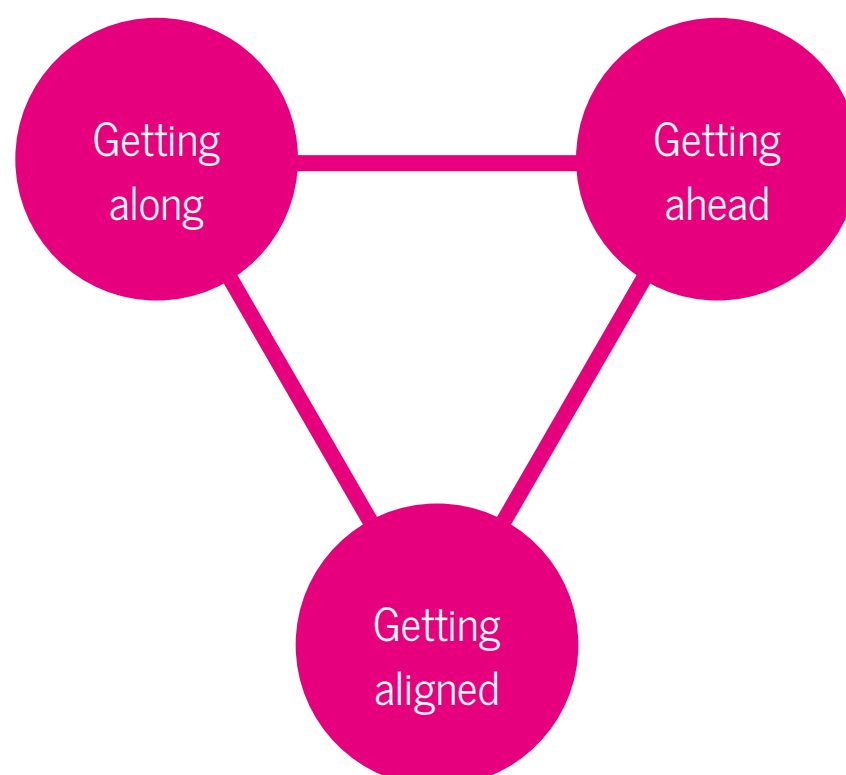
- Arbejder medlemmerne i samme retning, har de samme mål med projektet?
- Er de enige om den indsats, som kræves?

### **Getting ahead**

- Er der fremdrift i projektet, bliver deadlines overholdt, får medlemmerne løst opgaverne ordentligt?

Hver enkelt medlem af teamet laver først sin egen individuelle vurdering af de tre fokusområder, hvor de svarer på de tre overordnede spørgsmål. Vurderingen kan ske skriftligt eller mundtligt (10 - 15 min.). Erfaringerne viser, at det er bedst med den skriftlige.

Derefter skiftes hvert medlem til at præsentere og argumentere for sin vurdering. Normalt er ikke alle medlemmer enige i vurderingerne, og dette åbner op for en god diskussion. Diskussionen kan udvikle sig, hvis der stilles "hvorfor" spørgsmål til at identificere teamets udfordringer.



De enkelte medlemmer kan fint have en personlig præference inden for nogle af fokusområderne, hvilket absolut kan være en styrke for teamet, hvis de er bevidste om og accepterer forskellene.

Hvis teamet ikke kan finde en løsning på deres udfordringer, kan en diskussion om tillid i teamet være værdifuld. Tillid til hinanden er den vigtigste faktor for et teams succes. Som udgangspunkt for diskussionen kan de studerende markere deres individuelle vurdering af niveauet af tillid i teamet.

Mistillid

Neutral

100 % tillid

Markeringerne diskuteres efterfølgende i teamet, og der kan justeres i samarbejdskontrakten, hvis det er nødvendigt.

Inspireret af Tom Cook, A&D Resources.

### **Kommentarer**

Øvelsen kan fint bruges i forbindelse med udarbejdelsen af samarbejdskontrakten eller justeringer af denne.

### **Litteratur**

Linksene herunder kan give inspiration til yderligere værktøjer, der kan bruges i processen. Begge artikler er inspireret af bogen: "De fem dysfunktioner i et team" af Patrick Lencioni.

**5 kendetegn ved et usundt ledelsesteam**

**5 dysfunktioner i teams**

## INSPIRATION - INSIGHTS - PAINS

Idéer til produkter, services eller koncepter kan opstå og skabes fra mange forskellige kilder. I hans bog Innovation & entrepreneurship (1985) præsenterede Peter Drucker syv kilder til innovation. De gode idéer eller innovation stammer fra en af de syv kilder, som er:

I virksomheden

- Det uventede
- Inkongruens
- Procesbehov
- Ændringer i markedet

Uden for virksomheden

- Demografiske ændringer
- Ændringer i perception
- Ny viden

De syv kilder kan bruges som en inspirationskilde for de studerende, der skal i gang med at skabe en ny idé. De kan hjælpe med til at få sat struktur på den proces, det er at få skabt en idé.

Normalt støder man på forskellige typer af studerende. Dem, som kommer med en idé, dem, som er stødt på eller arbejder med en ny teknologi men som ikke ved, hvad den kan bruges til, dem, som har en passion for enten en idrætsgren, en kunststart, en bestemt faglighed, eller andet og vil noget inden for det felt, og endelig de studerende, som gerne vil gøre noget godt for nogen eller noget. Det kan være en indsats for hjemløse, voldsramte kvinder, flygtninge, mobning, affald, miljøet, husdyr etc. Den sidste gruppe, entreprenørskab med et socialt indhold eller en social vinkel, har været støt voksende de sidste mange år.

Derudover kommer mange studerende uden noget af det ovenstående - de har behov for at finde et domæne eller område, ud fra hvilket de kan skabe en idé, der kan give værdi for nogen eller noget.

Hvad enten de studerende tilhører den ene eller anden kategori, er det altid en styrke at hente indsigter hjem fra forskellige domæner. Enten for at identificere muligheder inden for domænet eller for at få styrket eller ændret en opfattelse af en eksisterende idé.

Øvelserne handler alle om at komme "ud af bygningen". Det kan ske med en mere antropologisk tilgang (for at identificere pains eller disharmonier), eller med en konkret opgave for at forstå en potentiel kunde eller branche.

Ligeegyldigt hvilken øvelse, der er tale om, kræver det, at de studerende er åbne og positive og har det rette mind-set, se [side 5](#).

### **Spændende links**

[Kort spændende artikel om "antropologi i dag"](#)

[Steve Blank om vigtigheden af "Getting out of the Building"](#)

[Kort program \(9 minutter\) om 3 forskere, der arbejder med antropologiske metoder](#)

### **Øvelser**

Domænebesøg

Egne og andres pains

## ØVELSE: Domænebesøg - Insights and pain search

### Formål

At træne de studerende i at arbejde antropologisk/etnografisk og med et entreprenørielt mindset.

At de studerende får arbejdet med at identificere pains med henblik på at få et bedre udgangspunkt for en senere idégenerering. De skal følge personale/ansatte en arbejdsdag - observere og stille spørgsmål. Jo mere viden, teamet får hentet ind, jo bedre bliver det spørgsmål eller den udfordring, som idéudviklingen efterfølgende kan startes på.

### Tid

Kan afvikles over variable perioder, men minimum en eller to uger efter præsentation af opgaven.

Præsentation (underviser) 1 time

Studerende 1 dag (hjemmearbejde med forberedelse)

Opsamling og præsentation fra alle grupper (underviser) 2+ timer - afhænger af antallet af grupper.

### Aktivitet

Et billede på øvelsen er, at de studerende skal se sig selv som opdagelsesrejsende, der er landet midt i en landsby med indfødte, der aldrig har mødt en fremmed før. Den besøgende skal nu finde ud af, hvad der egentlig foregår, og hvorfor det foregår på den måde.

Enten præsenterer underviseren de forskellige domæner, der ønskes undersøgt, ellers vælger de studerende selv et domæne.

Nogle gange er det rimelig let at vælge et domæne, andre gange fyldt med udfordringer. At få defineret et domæne er nødvendigt for at vide, hvem og hvad, der skal kontaktes. Har teamet fx en fælles interesse inden for design, skal de først finde ud af, hvad de hver især har af forståelse af domænet. Er det design af møbler, lamper, beklædning, smykker, boliger, køkkener, software eller hjemmesider mm.? Er det funktionen som rådgiver, designer, producent af designet, eller salg af designet? Hvor i processen er den primære interesse?

En gruppe, som havde genbrug som domæne, endte med at besøge et auktionshus, mens en anden tog til genbrugsstationen.

Af domæner/brancher kan for eksempel tænkes:

### **Sundhed, pleje og uddannelse**

Fødegangen, øjenoperationer, skadestuen, lægevagten, plejehjem, beskyttede boliger, hjemmesygeplejen, vuggestue, børnehave, fritidshjem, folkeskole, gymnasium, universitet.

### **Private erhverv**

Håndværkere, revisorer, advokater, designere, produktionsvirksomheder, landbrug, fiskeri, gartnere, grossist og detailhandel, underholdnings- og oplevelsesindustrien mm.

Hver eneste af ovenstående kan efterfølgende brydes ned i underkategorier. Fx er håndværkere en alt for bred betegnelse for et domæne/branche. Se en oversigt [her](#).

Når domænet er valgt, skal de studerende kontakte en person eller virksomhed, der er beskæftiget inden for domænet og prøve at få en aftale i stand. Virksomheden får selvfølgelig en kopi af den rapport/præsentation, der udarbejdes efterfølgende.

Opgaven går ud på at opleve en arbejdsdag som opdagelsesrejsende (åben, observerende, nysgerrig) og få taget feltnoter undervejs. Noter kan være på skrift, lyd, video etc. Det er vigtigt, at de studerende er åbne for "irritationspunkter" hos værten, dvs. at de er opmærksomme på forhold, hvor værten udtrykker utilfredshed med noget, det være sig processer, produkter, leverandører, kunder mm. Det er ikke sikkert, at disse altid er tydelige, så spørgsmål er vigtige.

## **Evaluering**

Efter besøget skal de studerende opsamle, strukturere og evaluere alle deres observationer, noter mm.

Der skal (kan) udarbejdes en præsentation på 15 minutter, hvor domænet, besøget og de vigtigste konklusioner, opdagelser mm. præsenteres. Var der noget, der undrede de studerende? Var der udtryk for irritationspunkter?

Det kan også være, at de studerende blev inspireret til nye processer, produkter, services, som der kan udvikles på efterfølgende.

## **Yderligere læsning/inspiration**

Et par kilder til yderligere definition og forståelse:

**Antropologi/etnografi**

**Undersøgesstrategi – Etnografi**

**Spændende virksomhed, Red Associates, der bruger metoderne som en del af deres arbejde.**

Brug endelig lidt tid på siden.



## ØVELSE: Egen og andres pains

### Formål

At den/de studerende får udarbejdet en liste eller oversigt over en række dagligdagsproblemer for den enkelte til udfordringer for kloden og de kommende generationer.

Denne øvelse er blot et forslag til, hvordan du kan facilitere en proces, så de studerende får igangsat en idéproces. Der er mange forskellige måder at gøre dette på, og du skal finde den, der passer til dig og dine studerendes temperament.

Har du brug for inspiration og inputs til lige præcis din facilitering af en kreativ proces, kan du altid tage fat i projektleder ved Start Up Programme.

### Tid

Kan laves som en workshop af varierende længde. Det afhænger af præsentationsformen til sidst. Skal udfordringerne deles med holdet eller er de studerende i faste teams og skal det afvikles det som en teamøvelse?

Er det for hele holdet (30 pers - 5-6 teams) kunne det se således ud (workshop 2x90min):

1. 30 min. ca. en uge før workshoppen
2. Ca. 2 timers workshop - med efterfølgende "fernisering" (50 min)
3. Evaluering (10 min)

## Aktivitet

1. Den studerende skal bruge tid op til workshoppen til at identificere udfordringer/problemer hos sig selv, i sin rolle som studerende, i undervisningen, på sit praktiksted, inden for sit fagområde, i sin familie og nærmeste omgangskreds. Hvad brokker de sig over, hvad vil de gerne gøre noget ved? Skriv ned, dokumentér, tag billeder.

Det kan være alt fra læbestiftmærker i håndtasken, ledningsrod i hjemmet, rod i skufferne, problemer med at finde og huske ting, får ikke lavet lektier, manglende styr på piller og medicin, kalk i hanen, manglende ressourcer på arbejdspladsen, sygefravær, stress, mobning, madspild, forurening mm.

Hver studerende skal minimum medbringe tre udfordringer/pains.

2. Workshoppen starter i grupper, som underviseren har lavet (såfremt det ikke foregår i de faste teams). Grupperne fordeles i rummet.

Hvert gruppemedlem præsenterer for gruppen sine pains, som er medbragt hjemmefra. Der knyttes en kommentar til for HVEM og HVORFOR det er en pain. Hver pain (evt. billede) + for hvem og hvorfor skrives ned på et stykke A4 og hænges op på en væg eller andet.

Bliver medlemmerne eller gruppen inspireret til nye udfordringer skal de skrive dem ned og hænge dem op.

Når alle medlemmer har præsenteret og væggen er fyldt med A4 ark, skal gruppen identificere mønstre i de valgte pains. A4-arkene grupperes og samles.

Til ferniseringen skal gruppen præsentere deres tre mest "spændende" pains for resten af holdet. Til brug for udvælgelsen kan gruppen diskutere nedenstående spørgsmål og måske bruge svaret på disse til udvælgelsen.

- a. Er det reelt en pain, er det noget dybereliggende, der er den reelle pain? Spørg "Hvorfor" til alle svar, indtil I er fremme ved den grundlæggende pain.
- b. For HVEM er det en pain? Er det generelt for alle der ligner "ejerer"?

- c. For hvor mange er det en pain? Er det også en pain med afsmittende effekt? (Fx er rygproblemer et stort problem for den ramte men også for den virksomhed, han/hun arbejder i og for samfundet, der betaler for sygeperioden og formodentlig også behandlingen).

Gruppen vælger tre pains og præsenterer for holdet.

3. Basis er nu lagt for gruppedannelse, da de forskellige pains kan "tiltrække" gruppemedlemmer, der har en interesse for udfordringen. Konturerne af et domæne kan måske også ses, hvor der skal søges yderligere viden.

## **Evaluering**

Hvor stor er spredningen i de valgte pains? Det afhænger ofte af holdets sammensætning. Er der tale om et hold med flere fagligheder, er der normalt større spredning. Det afhænger også af i hvor høj grad, hjemmearbejdet er blevet lavet ordentligt, og at den studerende ikke bare har spurgt sig selv og sine to samboer.

Opsamling af umiddelbare kommentarer fra de studerende. Ellers er der nu et godt startsted for teamdannelse.

## **Kommentarer**

Har et team allerede en idé, må den parkeres under denne øvelse.

Øvelsen giver fin mulighed for, at der dannes grupper efterfølgende med udgangspunkt i de valgte pains/udfordringer.

Til spørgsmålene sidst i materialet kan de studerende blive nødt til at påtage sig identiteter, da det ikke er dem selv, der har identificeret painen.

Der skal ikke diskuteres løsninger - selvom det nogle gange er svært at lade være. De umiddelbare løsninger er ofte ikke de bedste løsninger; det er vigtigt, at gruppen får arbejdet sig frem til den "rigtige" pain/udfordring, inden de går til løsninger.

# KREATIVE PROCESSER

En efterspurgt kompetence, og en indstilling til livet og arbejde, er kompetencerne til at se og skabe ideer og muligheder. Fra divergent til abduktiv tænkning. Kreative kompetencer kan fremmes på mange forskellige måder. Derfor er dette blot et forslag til, hvordan det kan gøres gennem entreprenørskabsdidaktik.

Kreativitet er en del af FFEs Taksonomi og en vigtig komponent i et såkaldt entreprenant mindset. [Se side 5.](#)

Tina Selig fra Stanford University kombinerer fantasi, forestillingsevne og kreativitet: "Imagination is envisioning things that don't exist. Creativity is applying imagination to address a challenge."

I arbejdet med at indhente viden og indsigter har de studerende måske nu identificeret en udfordring eller en konkret pain. De kreative processer skal hjælpe med til at finde en eller flere løsninger på udfordringen. Så fokus er nu at arbejde med idéskabelse og idéudvikling, og til dette er der behov for kreativ tænkning.

Andre studerende som deltager i SUP har måske allerede en idé til et produkt eller koncept, som de gerne vil gøre bedre eller udvikle på i en eller anden retning. Uanset om der arbejdes med ukendte løsninger til en konkret problemstilling eller videreudvikling, er det fordelagtigt et gennemføre en kreativ proces.

I dette materiale vil 3 zone værktøjet blive anvendt. Zoneværktøjet bruges til at gennemføre en struktureret idégenereringsproces. I denne introducerende del vil der være en kort præsentation af de 3 zoner. Eksempler på værktøjer til at gennemføre den kreative proces (grøn zone) vil være de øvelser, der er knyttet til denne del.

I tabellen herunder ses en kort beskrivelse af de tre zoner, samt hvilket mindset, der kræves i zonen.

ZONE	HVAD SKER DER?	HVILKET MINDSET
GUL	<b>Afklaringszonen - hvor problemet defineres</b> Udforsk og definér udfordringen/problemet.	Nysgerrig, udforskende, undersøgende, sæt rammerne, fornuftig, se sammenhænge
GRØN	<b>Den kreative zone, hvor alt er muligt</b> Skab hundredevis af idéer til løsning af problemet	Tænk kreativt, vær skør, open-minded, brug jeres fantasi, se muligheder.
RØD	<b>Den kritiske zone, sortering og vurdering</b> Sortér, kombiner og evaluér idéer.	Realistisk, specifik, kritisk, brug facts, bliv enige

Hver zone har sine egne spilleregler, og det er vigtigt, at de studerende er bevidste om, hvilken zone de er i. Det er tilladt (og nødvendigt) at skifte mellem zonerne ind imellem, men det er som sagt vigtigt, at alle i gruppen er involveret i "flytningen", ellers bliver processen forstyrret.

Den gule zone er der, hvor der hentes viden ind, og hvor udfordringen diskuteres. Hvad betyder ordene? Har teamet samme opfattelse af problemet? Erfaringen viser, at såfremt udfordringen ikke er formuleret nogenlunde præcist, er værdien af processen mindre end ellers. Nogle gange viser det sig også, at en gruppe har behov for mere viden og dermed bliver i gul zone længere end andre grupper. Inspiration og insightsøvelserne fra tidligere kan fint være en del af aktiviteterne i gul zone. Når gul zone er afsluttet, står problemstillingen på et stykke papir og hele gruppen er enige om, hvad problemet er.

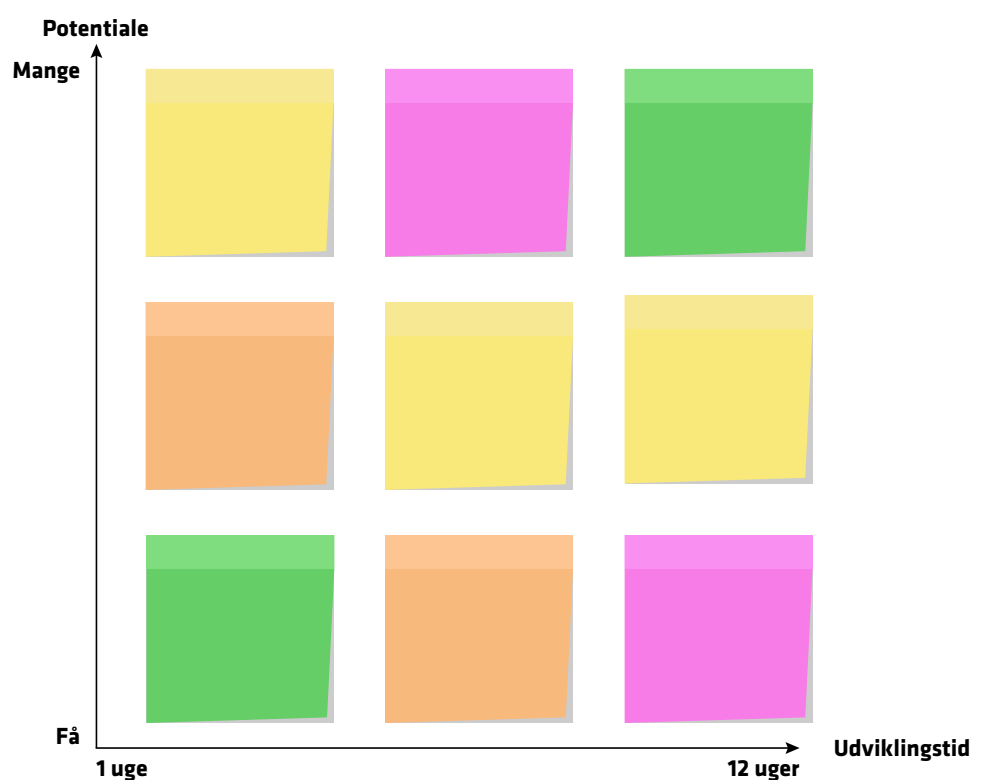
Grøn zone er "legepladsen". Det er her, at alt er muligt, og alt kan lade sig gøre. Tankerne skal have lov til at flyve og målet er at generere så mange idéer som muligt. Når grøn zone er slut, vil der formentlig være hundredevis af post-its med idéer.

Den vigtigste regel og største udfordring for processen er, at de studerende holder sig "grønne" i processen. Det er svært at blive ved med at tænke kreativt. Vi er næsten alle opvokset med logisk og systematisk tænkning, som er forbudt i grøn zone. Øvelserne herunder (specielt ord+billede-association) er eksempler, der kan bruges i grøn zone og hjælpe med til at generere så mange idéer og løsninger til udfordringen som muligt. Scenarieøvelsen og "gå tur i fremtiden" kan også bruges uafhængig af zonerne - men spillereglerne fra grøn zone gælder også her.

I rød zone er den systematiske tænkning velkommen. Idéerne skal her sorteres og vurderes. Første øvelse kunne gå ud på at få sorteret idéerne i tre bunker. (Ja - måske - nej). En fra gruppen læser idéen op og spørger, om denne idé er en løsning på problemet/udfordringen. Ja? Måske? Nej? Når øvelsen er overstået ligger idéerne i tre bunker.

Det kan ske, at der er opstået nye idéer undervejs, når der pludselig ses nogle sammenhænge mellem idéerne. Skriv idéen ned med det samme og læg den i "Ja"-bunken (sådan set en grøn aktivitet). Efterfølgende skal ja-bunken evalueres. Det kan ske vha. ideboksen. Gruppen skal blive enig om nogle vurderingskriterier, ud fra hvilke idéerne sorteres yderligere. Kriterierne kunne være: innovationshøjde, potentiale, udviklingstid, udviklingsomkostninger, i hvor høj grad kan gruppen selv eksekvere osv.

Tegn et koordinatsystem med et kriterie ud af x-aksen og et kriterie ud af y-aksen. Derefter tages hver idé fra ja-bunken op og placeres i koordinatsystemet. Se eksempel:



Gruppen vælger udviklingstid: Hvor hurtigt kan denne idé eksekveres? Og potentiale: Hvor stort er markedet målt i kr. eller hvor mange mennesker kan vi hjælpe? Idéerne placeres og den "røde" vælges. Hurtigt udvikling + stort potentiale.

Når denne øvelse er overstået, kan to nye kriterier udvælges og de valgte idéer fra sidste koordinatsystem placeres igen. Til sidst sidder gruppen med en idé, der kan arbejdes videre med og som de studerende kan deltage i SUP med. Husk dog på at alle ideer - også dem du som underviser ikke synes om - skal deltage i SUP. Det er ikke idéen det handler om, men udvikling af de studerendes kompetencer.

## Links

[Værktøjer til brug i alle zonerne \(engelsk\)](#)

## Øvelser

Ord- og billedassociation

Scenarieteknik

Skift linse

## ØVELSE: Ord- og billedassociation

### Formål

At få produceret så mange idéer som muligt til løsning af den valgte udfordring (vurdering af idéer er i rød zone, som er præsenteret i intro)

### Tid

Normalt 2-3 timer, men kan let varieres. Det afhænger meget af, om udfordringen/spørgsmålet er på plads. Altså om gul zone er afsluttet eller ej.

Nedenstående tidsplan tager udgangspunkt i, at udfordringen er defineret og grupperne er sammensat inden processtart.

1. Intro (5 - 10 min.)
2. Brainstorm (10 min.)
3. Ord-association (60 min.)
4. Billede-association (60 min.)
5. RØD ZONE (60 min.)

### Aktivitet

1. Grupperne samles og finder den valgte problemstilling frem. Den skal stå på et ark. Hvis det er et spørgsmål om at træne processen og produktet er sekundært, kan underviseren selvfølgelig selv have en problemstilling med. Arket lægges midt på bordet.

Grøn zone og spillereglerne i denne præsenteres. Der udleveres post-its og skriveværktøj til alle.

2. "Hovedet tømmes". Der startes med en individuel brainstorm, hvor alle løsninger til problemstillingen skal på bordet. Der skrives en idé pr. post-it, og det foregår i tavshed.

Alle idéer samles på et ark og lægges væk (må ikke smides ud).



3. "Ord-fantasi (- association)". Arket med problemstillingen ligger stadig midt på bordet. Underviseren skal sikre, at der skrives 20 ord på tavlen (ellers gør hver gruppe det selv på et stykke papir).

Normalt kan det hurtigt gøres ved, at underviser siger det første ord, fx hare. Derefter siger den nærmeste studerende, hvad han/hun kommer i tanke om, når han hører ordet hare, fx påske, og den næste siger nu efter påske, æg, og således fortsætter det rundt, indtil der er 20 ord på tavlen.

Hver gruppe skal nu tage det første ord hare og sætte det sammen med deres problemstilling. En hare er hurtig, hopper, hører godt osv. Kommer der nogle løsninger frem til deres udfordring, skal de skrive dem ned. Dette er en gruppeøvelse, så de må meget gerne associere videre på hinandens tankerækker.

Husk spillereglerne - de studerende skal tænke positivt og opretholde en positiv stemning - negativt ladede ord er strengt forbudt. Hver ord tages nu og holdes op mod udfordringen. Én post-it pr. idé.

4. Billedfantasi (-association). Gruppeøvelse. Problemstillingen ligger igen i midten. Der kan benyttes fælles billeder (gerne lidt skæve billeder) via projektor eller billedkort, der udleveres til grupperne.

Der tages et billede ad gangen. En person i gruppen udvælges til at fortælle om billedet. Beskrivelse, tanker, associationer. En anden i gruppen skriver alle tanker ned. Gruppen kigger i fællesskab på billedet, på alle ordene og associationerne. De kombiner ordene med problemstillingen, så der kommer nye ideer frem. Én idé per post-it. Den, der siger ideen først, skriver ned. Skøre og halve ideer er gode! Hjælp hinanden med at få dem konkretiseret.

## **Evaluering**

En konkret evaluering er selvfølgelig antallet af idéer, der er skabt i processen (output). Ellers virker det fint at få de studerendes evaluering af processen. Hvornår synes de, at det gik godt, mindre godt? Hvorfor gik det godt/mindre godt? Hvad var sværest?

## **Kommentarer**

Den største udfordring er at holde de studerende "grønne". Det er meget vigtigt for processen, da gruppens arbejde ellers forstyrres.

De studerende skal efterfølgende tage alle idéerne (også dem fra "tøm hovedet"-øvelsen) og gennemføre rød zone.

## ØVELSE: Scenarietænkning

### Formål

At identificere megatrends og anvende scenarietænkning til idégenerering.

(Kan være på gruppeniveau eller på holdniveau (underviserudfordring)).

(En definition på megatrends: Megatrends er trends, der kan karakterisere tidsånden for en periode på mellem tre og syv år. Disse trends anvendes ofte til udvikling af produkter, kommunikation og design med et lidt længere sigte, og hvor udviklingsprocessen måske tager tid. Megatrends er primært forbundet med livsstil og tidsånd og ikke med bestemte produktkategorier. Kilde: PEJ gruppen)

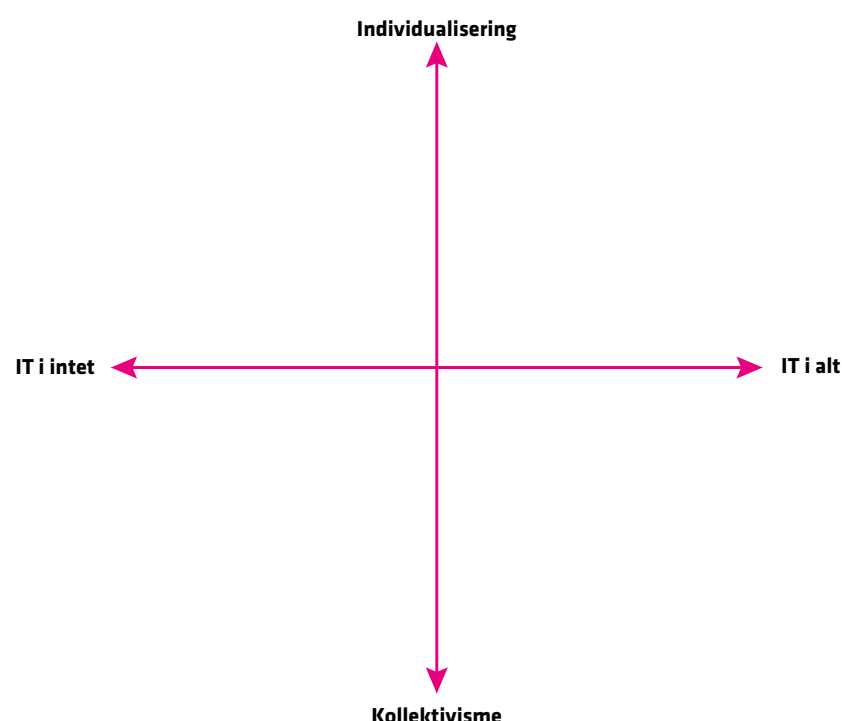
### Tid

Variabel - afhænger af evalueringsform (se evaluering).

1. Identificér trends (20 min.)
2. Find de fire fremtider (40 min.)
3. Gennemfør en idégenereringsproces i hver fremtid (60 min.)
4. Præsentation? Underviser bestemmer evalueringsform.

### Aktivitet

1. Gruppen identificerer megatrends, der med sandsynlighed vil kunne påvirke deres domæne, interessefelt, faglighed. Brug nettet, hvis der er tvivl. Vælger to megatrends ud og formulerer megatrendens modsætning. Efterfølgende tegnes et koordinatsystem med de fire fremtider. Fremtiderne er måske tæt på.



2. Hvordan ser domænet ud i de fire fremtider, f.eks. i en fremtid, der er præget af individualisering og hvor der er IT i alt? F.eks. fremtidens folkeskole - fremtidens klasseværelse, fremtidens sygehuse - fremtidens venteværelse, fremtidens spisested - fremtidens køkken, fremtidens gartner - fremtidens nyttehave.
3. Hvad efterspørges i hver fremtid? I et køkken, hvor alt er individualiseret og der er IT i alt? Hvad laver man og hvordan? Skriv idéerne ned. Hvilken fremtid tror gruppen selv på? Eller kommer de alle til at eksistere?
4. Såfremt underviser har besluttet, at grupperne skal præsentere, kan hver gruppe præsentere de fire fremtider i den fremtid, gruppen tror mest på. Grupperne præsenterer hvilke produkter/ydelser/koncepter, de tror, bliver efterspurgt i denne fremtid.

## **Evaluering**

Et procesværktøj, hvorfra der måske kommer et spændende output. Efterfølgende kan de studerende bruge lidt tid på at diskutere de forskellige scenarier og hvad der efterspørges af dem som studerende i hvert scenarie.

## **Yderligere læsning/inspiration**

**Øvelser i megatrends**

**Spændende rapport om megatrends der udfordrer sundhedsvæsenet**

## ØVELSE: Skift linse

### Formål

At se på en problemstilling/udfordring fra flere forskellige vinkler med henblik på at styrke en eksisterende idé eller udvikle en ny.

### Tid

60 minutter afhængig af antal linser.

### Aktivitet

Skriv problemstillingen ned på et stykke papir.

Gruppen har måske allerede fundet en løsning på udfordringen, men udfordr løsningen med nye linser.

Linserne kan vælges med udgangspunkt i alfabetet. De studerende vælger et bogstav og finder jobs, roller, dyr, kendte mm. til at kigge på problemstillingen.

A: Hvordan ville en Advokat, Abe, Astronaut, Anders And, Arkitekt, Armenier, Akupunktør, Anders Matthesen, Amazone, Andrea (papegøjen) løse problemet?

Skriv alle de umiddelbare svar ned og fortsæt til et nyt bogstav.

### Evaluering

Antal nye løsninger - eller kombinationer af de nye løsninger.

## IDÉ - VALUE PROPOSITION - MVP

Nu har de studerende fået skabt en idé, og den skal nu kvalificeres. I SUP er fokus i de første konkurrencer, som Idékonkurrencen på Danish Entrepreneurship Award, på idéen og det problem, som idéen løser.

Det er derfor vigtigt, at de studerende er meget skarpe på, hvem der er den potentielle kunde, hvad er kundens "problem", og hvordan løser vi så kundens eller brugerens problem. Ofte falder idéerne inden for de kategorier, hvor man vil hjælpe kunden eller brugeren med at gøre det billigere, lettere, hurtigere eller mere effektivt.

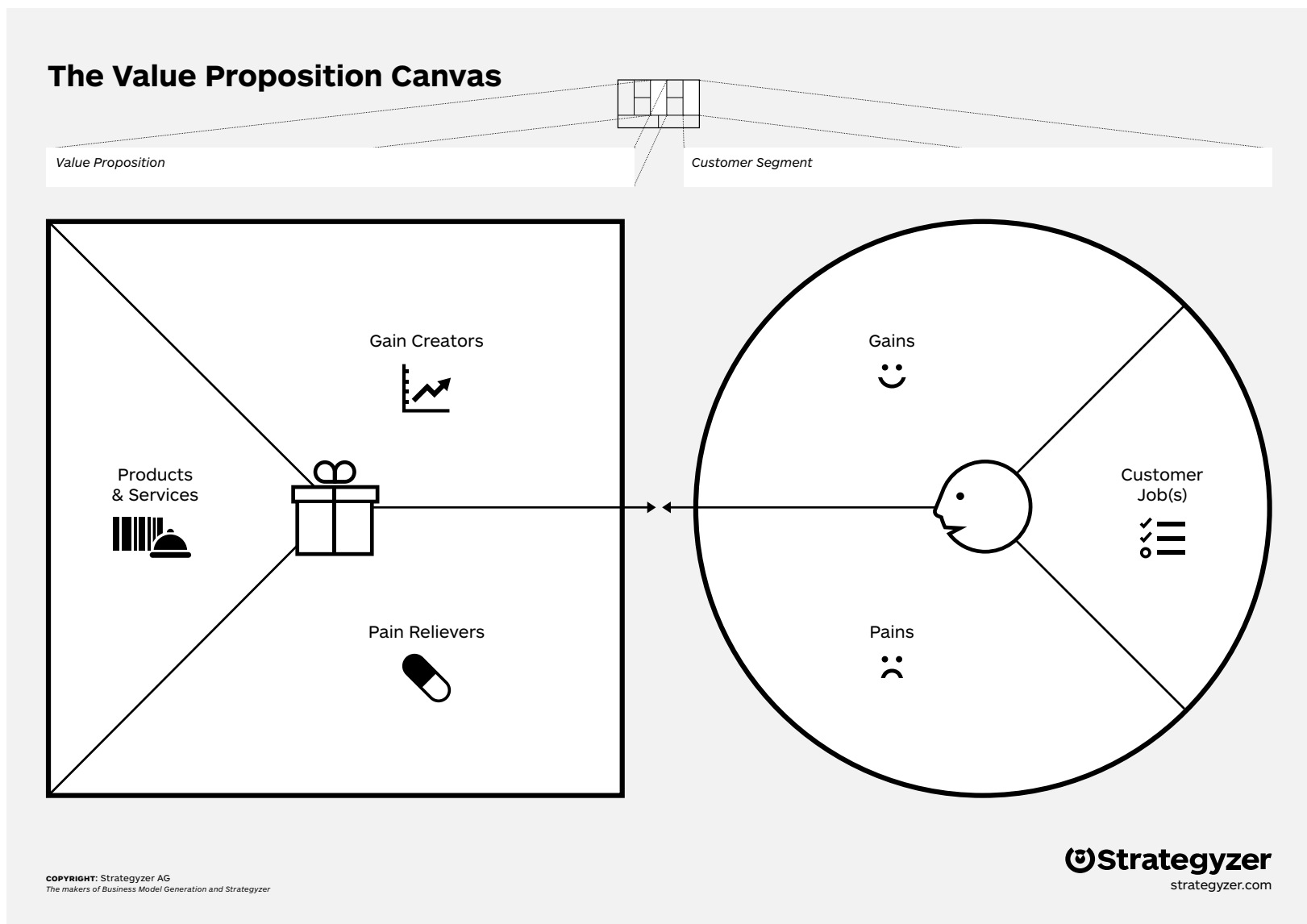
"Kunden" skal i første omgang forstås bredt. F.eks. vil et selvbetjeningssystem i en café gøre det lettere og hurtigere for cafégæsten, mens caféejeren kan spare på lønomkostningerne. Så for at gøre idéen konkurrenceklar skal det stå helt klart, hvad det er, der leveres, med hvilken værdi, og til hvilket kundesegment.

At definere ovenstående er en af de vigtigste øvelser i arbejdet med at finde en forretningsmodel. Hvilket værditilbud (value proposition) giver vi til hvilke kunder? Hvem er kunderne? (Se øvelse på [side 46](#))

I øvelsen "Lav jeres værditilbud" skal de studerende arbejde med et VP-canvas, som kan ses på næste side. (Find VP-canvas til download [her](#)) Her skal de se på deres potentielle kunder med lidt nye øjne. Kundeprofilen indeholder nu jobs, pains og gains.

Idéerne er hele tiden under udvikling. Det er afgørende, at de studerende får testet deres formodninger eller hypoteser af hos deres kommende kunder. Det er ikke nok at interviewe hinanden og deres medstuderende. "Get out of the building".

Som en hjælp til at teste kan der med stor fordel udarbejdes en proto- eller pretotype. Ofte omtalt som en MVP - Minimum Viable Product. Dette kan være alt fra en tegning på en serviet, en falsk hjemmeside, en lerfigur, et 3D print eller andet.



Det vigtigste er, at MVP'en kan medvirke til at teste hypoteserne af. (Øvelse: Byg en MVP). Lean startup principperne er udgangspunktet for denne proces (Build-Measure-Learn) - læs mere [her](#). At kunne fremvise en prototype er altid en fordel til konkurrencerne i SUP.

### Øvelser

Hvem er jeres kunder  
Lav jeres værditilbud  
Byg en MVP

### Spændende links

I dette link til [Strategyzer](#) kan findes skabeloner (engelsk) under "get free resources"

Mere udførligt om prototyper

En øvelse om prototyper rettet mod elever i folkeskolen, men kan fint bruges

## ØVELSE: Hvem er jeres kunder

### Formål

Som en del af udarbejdelsen af value proposition canvas og fastlæggelsen af en forretningsmodel er det vigtigt at identificere de rette kunder.

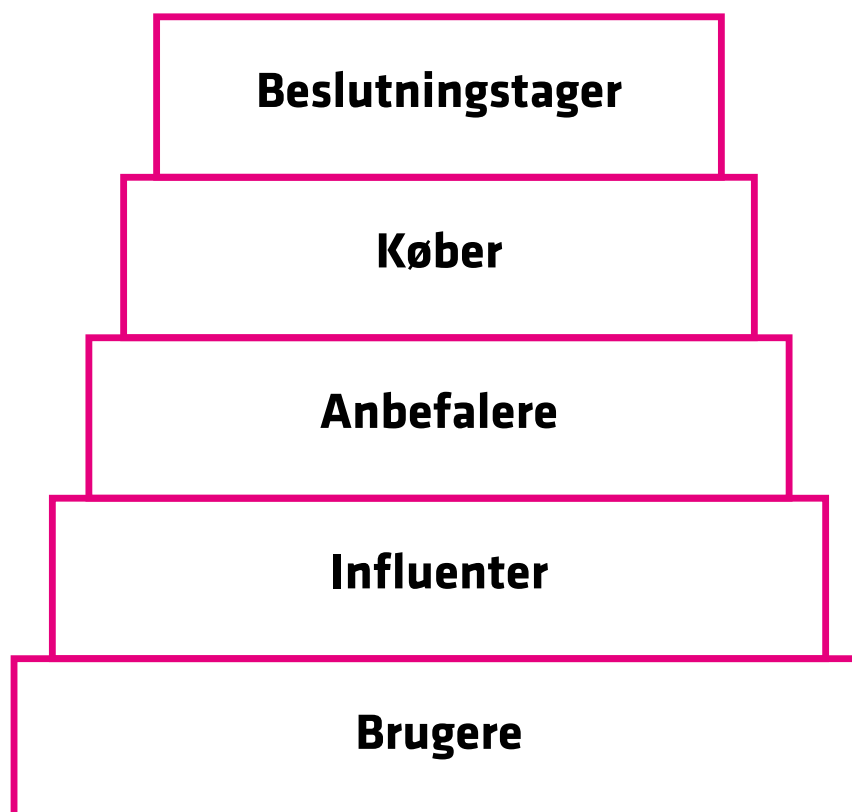
Denne øvelse bør hjælpe de studerende i gang med kortlægningen. Det er selvfølgelig bedst med egen idé, men øvelsen kan også gennemføres med en konkret case, hvor de studerende kommer igennem samme processer, som de skal med deres eget produkt/idé.

### Tid

1. Introduktion til opgaven (10 min.)
2. Arbejde med kundetyperne (40 min.)
3. Købsproces/kunderejsen (20 min.)
4. Segmentering/BtB/BtC/CtC/, Personas (40 min.)
5. Præsentation (3-4 min. pr. gruppe).

### Aktivitet

1. Underviseren introducerer opgaven. Formålet er, at når seancen er slut, er teamet meget mere klar på, hvem deres potentielle kunder er. Kortlægningen af kundetyperne kan tage udgangspunkt i nedenstående figur.





2. De studerende arbejder med pyramiden. Den kan bruges, hvad enten der er tale om et salg til forbrugere eller til virksomheder.

### **Brugere**

Hvem er de daglige brugere af produktet? Dem, som spiser det, tager det på kroppen, smører sig ind i det, drejer på knapperne, leger med det, hader det? Det kan være en lagerarbejder, der hader registreringssystemet, eller børn, der leger med klodserne. I begge tilfælde vil de være brugerne, men ikke køberne. Brugere er selvfølgelig vigtige, da de kan have eller har stor indflydelse på beslutningsprocessen.

### **Influenter**

Dem, der kan påvirke beslutningen i virksomheden eller husholdningen.

### **Anbefalere**

Stærkere end influenter, da de kan have stærke præferencer. Enten for at handle med en bestemt virksomhed eller købe et specifikt brand.

### **Køber**

Er den person, som har budget til at foretage købet og godkender det.

### **Beslutningstageren**

Den person, som har den endelige beslutningsmagt, ligegyldigt hvad de andre har sagt. Det kan være en administrerende direktør eller moderen i en husholdning.

Nogle af typerne kan være sammenfaldende.

3. Kortlæg kunderejsen (brugerrejsen). Hvordan foregår processen fra de identificerer deres behov til de står med produktet i hånden eller har fået ydelsen leveret? Hvor i processen optræder de forskellige kundetyper? Tegn hele processen.

4. Få valgt den primære målgruppe - er det salg via mellemhandlere eller sælger I direkte til forbrugerne? Eller skal produktet sælges til virksomheder?

Hvordan ser de ud? Hvor mange er der af dem? Lad de studerende udforske dette link [link](#) og deres [hjemmeside](#). Kan der laves en persona?

Hvis det handler om salg til virksomheder, har I måske adgang til en database over virksomheder på jeres institution. Ellers kan I starte [her](#).

5. Præsentation. De studerende præsenterer den valgte kunde/persona/virksomhedskunde. Hvorfor er de valgt?

### **Yderligere læsning/inspiration**

[Læs mere om kunderejsen - også den digitale](#)

[Andre opgaver om brugerrejsen](#)

[Segmentering](#)

## ØVELSE: Lav jeres værditilbud

### Formål

At de studerende får formuleret et værditilbud for deres idé.

### Tid

1. Hjemmearbejde for de studerende (60 min.)
2. Udarbejd Value Proposition Canvas (90 min.)
3. Præsentation og feedback (10 min. pr. gruppe)

### Aktivitet

1. De studerende skal se Osterwalders gennemgang af Value Proposition Canvas (60 min.). Videoen giver de studerende en fin præsentation af canvasset. Videoen er dog også en salgsvideo, og der forekommer lidt tekniske problemer ind i mellem:

#### Strategyzer Webinar - Mastering Value Propositions

2. De studerende skal lave et VP-canvas for deres idé, som selvfølgelig skal testes senere. Hver gruppe får et canvas, som de skal arbejde med.
3. Hver gruppe laver en kort præsentation og får feedback fra medstuderende og underviser.

## Evaluering

Kort opsamling på holdet.

Den efterfølgende "rigtige" evaluering skal selvfølgelig ske hos de potentielle kunder. Er de rigtige jobs, pains og gains identificeret?

## Yderligere læsning/inspiration

I dette link til Strategyzer kan findes skabeloner (engelsk) under "get free resources"

Kortere videoudgave, men uden de gode eksempler

Et par gode spørgsmål - med EFU-modellen

## ØVELSE: Byg en MVP - den første prototype (en time)

### Formål

At de studerende får lavet en eller anden form for prototype.

Et fysisk udtryk for deres idé gør det meget lettere at teste idéerne hurtigt og er en fordel til konkurrencer og pitches.

### Tid

Til denne øvelse er der afsat en time + 5 min. pr. gruppe til præsentation.

Der skal være forskellige materialer til rådighed (papir, pap, legoklodser, ler, mm.). Tiden til denne øvelse kan variere og afhænger meget af adgangen til værksteder, materialer og lignende.

Kan laves på institutionerne eller være hjemmearbejde for de studerende.

### Aktivitet

De studerende skal fremstille en prototype på en time.

6 gode råd

1. Lav en hurtig sketch med materialerne (glem detaljerne).
2. Keep it simple.
3. Brug materialerne omkring jer. Kaffekoppen er et supermarked, en mobil er et overvågningskamera, en blyant er en kunde osv.
4. Lav en prototype af prototypen.
5. Præsentationen er vigtig; der skal kunne bygges en historie op over en serviet.
6. Hold tiden.

Efter en time præsenterer hver gruppe (5 min).

## **Evaluering**

God idé at bede hver gruppe optage deres præsentation af deres prototype.

Det er altid rart at have noget fysisk (udover prototypen) at reflektere over.

## **Yderligere læsning/inspiration**

Fin beskrivelse af processen og fine links til gratis programmer, der kan hjælpe til med modellering

# PITCH

At kunne lave en præsentation, der fænger tilhørerne med det samme, hvad enten det er investorer, samarbejdspartnere, personale eller andet, er afgørende for succes. Det gælder også, når vi taler om SUP. Til alle konkurrencer vil der indgå en pitch af en eller anden karakter. I de tilfælde vil pitchen være velforberedt, formodentlig med en visuel præsentation kørende bagved.

Men man skal være klar til at levere en pitch hvor som helst. Modtagerne, tiden der er til rådighed, stedet det foregår, er der hjælpemidler til rådighed? Alt dette kan variere meget. Herunder er et bud på en definition:

En elevatortale (eller pitch) er en ultrakort præsentation på to-seks minutter som har til formål at sælge en idé eller et koncept. Elevatortalen bruges i mange sammenhænge, fx når en person skal til jobsamtale eller skal fremlægge en idé for en investor.

Elevatortalen skal være så kort, at den kan fremsiges på en elevatortur fra 1.- 7. etage - heraf navnet.

- Hvad er udfordringen?
- Hvad er jeres løsning?
- Hvorfor er det en god idé?
- Hvad er der i det for mig? (for virksomheden, branchen, samfundet, Europa, verden?)
- Hvem er jeres team?
- Hvad er næste skridt?

På nettet findes utallige opskrifter og optagelser af gode pitches af forskellig længde.

Hvis det handler om lidt længere pitches har Guy Kawasaki i bogen Reality Check et fint bud på, hvordan en sådan kan se ud. Han kalder det "The 10/20/30 Rule of Pitching". 10 Slides, 20 minutter og 30-Point Font. Læs mere [her](#). Kan også bruges som guideline i undervisningen, hvis det kan sammenlignes med pitching. Der er fine videoer på YouTube, hvor Guy Kawasaki præsenterer konceptet.

I øvelsen "Første pitch" tages der udgangspunkt i vejledningen fra SUP (2018). Vær opmærksom på, at tid, ressourcer og målgruppe hurtigt kan ændre sig i en anden sammenhæng. Spørgsmålet om hele teamet skal på "scenen" diskuteres ofte.

Det er selvfølgelig vigtigt, at alle kan "sælge" idéen, men det opleves meget forskelligt i konkurrencerne. Nogle lægger vægt på at alle er med, andre, at det er den bedste "sælger" på scenen.

En af de bedste pitch (2 minutter) fra "Løvens hule" præsenteres og gennemgås [her](#).

### **Øvelse**

Træn din pitch



## ØVELSE: Træn din pitch (SUP-regler)

### Formål

At de studerende får mulighed for at øve og træne deres pitch.

Til regionsmesterskabet vil der være to pitches. En foran dommerpanelet og en i plenum (formodentlig).

### Tid

Enten har de studerende forberedt deres pitch hjemmefra, ellers kan undervisningen handle om den gode pitch (se pitch intro) og de studerende arbejder med det i lektionerne. Både 2 og 4 minutters pitch.

### Aktivitet

De studerende skal forberede to pitches. En 2 og en 4 minutters pitch. Bedømmelseskriterierne kan ses herunder.

Udarbejd en 2 minutters præcis pitch:

Kriterier (FFE taksonomi, handling, omverdensforståelse, personlig indstilling)	Feedback	Point 1-10	Vægtning	Råd til holdet
<b>Kommunikation</b> I hvor høj grad evner teamet at præsentere deres koncept klart og tydeligt.			2	Arbejd med at strømline jeres koncept samt præsentationsform – har I en visuel identitet?
<b>Kommunikation</b> I hvor høj grad illustrerer teamet faglig viden og kreativitet gennem skitser, modeller og prototyper?			2	Arbejd med at skabe en så realistisk og funktionel prototype så muligt. Afsøg eksperter og midler til at udvikle prototype.

Udarbejd en 4 minutters pitch. Se skema på næste side.

Kriterier (FFE taksonomi, handling, omverdensforståelse, personlig indstilling)	Feedback	Point 1-10	Vægtning	Råd til holdet
<b>Kommunikation</b>  I hvor høj grad evner teamet at præsentere deres koncept klart og tydeligt.			2	Arbejd med at strømline jeres koncept samt præsentationsform – har I en visuel identitet?
<b>Kommunikation</b>  I hvor høj grad illustrerer teamet faglig viden og kreativitet gennem skitser, modeller og prototyper?			2	Arbejd med at skabe en så realistisk og funktionel prototype så muligt. Afsøg eksperter og midler til at udvikle prototype.
<b>Målgruppe</b>  I hvor høj grad fremviser teamet forståelse og viden om målgruppe, social og kulturel kontekst?  I hvilken grad har holdet handlet for at få viden om deres målgruppe?			4	Jo større viden I har om jeres målgruppe – jo bedre vil I kunne argumentere for jeres idées værdi.
<b>Markedsforståelse</b>  I hvor høj grad fremviser teamet forståelse for og viden om markedet og konkurrenter?  I hvilken grad har teamet handlet for at få viden om markedet?			4	Arbejd med at få skabt en stor forståelse for det eksisterende marked. Tal evt. med konkurrenter eller fellow-business folk.
<b>Økonomi</b>  I hvor høj grad evner teamet at redegøre for en ambitiøs og økonomisk bæredygtig forretningsplan?			5	Vær kritisk overfor indtjening, hvordan skal indtjeningen komme? Hvilke poster skal fremvises og hvorfor?
<b>Strategi</b>  I hvor høj grad har teamet reflekteret, planlagt og handlet på en strategi i forhold til skalerbarhed nationalt (og internationalt).			5	Kan I fremvise en plan for, hvordan det skal lykkes? Har I forholdt jer kritisk og realistisk til, hvilke udfordringer der kan være? Hvordan vil I løse dem?
<b>Samarbejde og relationer</b>  I hvor høj grad har teamet forholdt sig analytisk og kritisk til viden fra og i dialog med eksterne ressourcer/eksternt netværk.			5	Tag kontakt til relevante netværk og aktører og forklar eller fremvis, hvordan I har tænkt jer at bruge dem?
<b>IPR – rettigheder</b>  I hvor høj grad har teamet analyseret, vurderet og handlet på IPR for idéen?			2	Kan jeres idé beskyttes? Hvordan og hvorfor? Har I handlet på det?
<b>Kommunikation og markedsføring</b>  I hvor høj grad har teamet formået at forholde sig til og udvikle en kommunikationsstrategi?			2	Hvordan vil I markedsføre jeres idé? Hvilke metoder vil I bruge og hvorfor?
Point i alt				

POINT-OVERSIGT

## **Evaluering**

De studerende kan evaluere hinandens præsentationer (hvis de ikke er for meget i konkurrence med hinanden - ellers kan man få nogen til at filme det).

## **Yderligere læsning/inspiration**

Programmet Pitcherific er rigtigt fint til at opbygge og træne en pitch

# FORRETNINGSMODEL

En forretningsmodel beskriver logikken bag, hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi. Organisation skal i denne sammenhæng forstås bredt. Det kan være en privat virksomhed, en velgørende organisation, en offentlig virksomhed eller institution eller noget helt andet.

Værdi kan også måles med forskellige enheder som f.eks. oplevelsesværdi, social værdi, kulturel værdi, designværdi, m.m. Men værdi kan også måles i kroner og ører samt i leveringshastighed.

Som deltagere i SUP er det vigtigt, at de studerende har gjort sig nogle tanker om, hvordan forretningsmodellen for deres idé kan se ud. Specielt, når de skal deltage i konkurrencer, skal pitche og lignende.

Ordet forretningsmodel er blevet brugt i mange år og er blevet oversat til: Hvordan tjener organisationen penge? Alexander Osterwalder har forsket i emnet, og i 2004 blev han ph.d. med afhandlingen: THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY - A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH (se link herunder). Tankerne og modellerne i afhandlingen blev i 2010 præsenteret i bogen Business Model Generation.



Siden er Osterwalders og Yves Pigneurs Business Model Canvas blevet brugt verden over. Modellen er umiddelbart let at overskue, praktisk anvendelig, og de studerende kan forstå logikken.

Det er vigtigt at slå fast, at modellen er et øjebliksbillede af en forretningsmodel, og at man ikke kan se noget om organisationens mission, vision, strategier, budgetter m.m.

Business Model Canvas består af ni "byggesten", som tilsammen viser, hvordan en organisation vil tjene penge.

I SUP (til regionsmesterskab og Danmarksmesterskab) ses det, at ikke alle studerende har fået tænkt forretningsmodellen ordentligt igennem eller måske ikke er i gang med at teste en model. Så øvelsen med at kortlægge forretningsmodellen kan give teamet en fælles forståelse af, hvordan forretningen eller projektidéen kan hænge sammen. Teamet får også en indsigt i, hvad de mangler for at nå i mål. På samme tidspunkt kan den virke som et idégenereringsværktøj - så forretningsmodellen bliver endnu skarpere.

Uanset hvilken idé og projekt, de studerende er i gang med, er det en god øvelse at overveje følgende:

Når de studerende skal "bygge" forretningsmodellen er det vigtigt, at det foregår i denne rækkefølge: Kundesegmenter (customer segments), værditilbud (value proposition), kanaler (channels), kunderelationer (customer relations), indtægtsstrømme (revenue streams), nøgleressourcer (key resources), nøgleaktiviteter (key activities), nøglepartnere (key partners), omkostningsstruktur (cost structure).

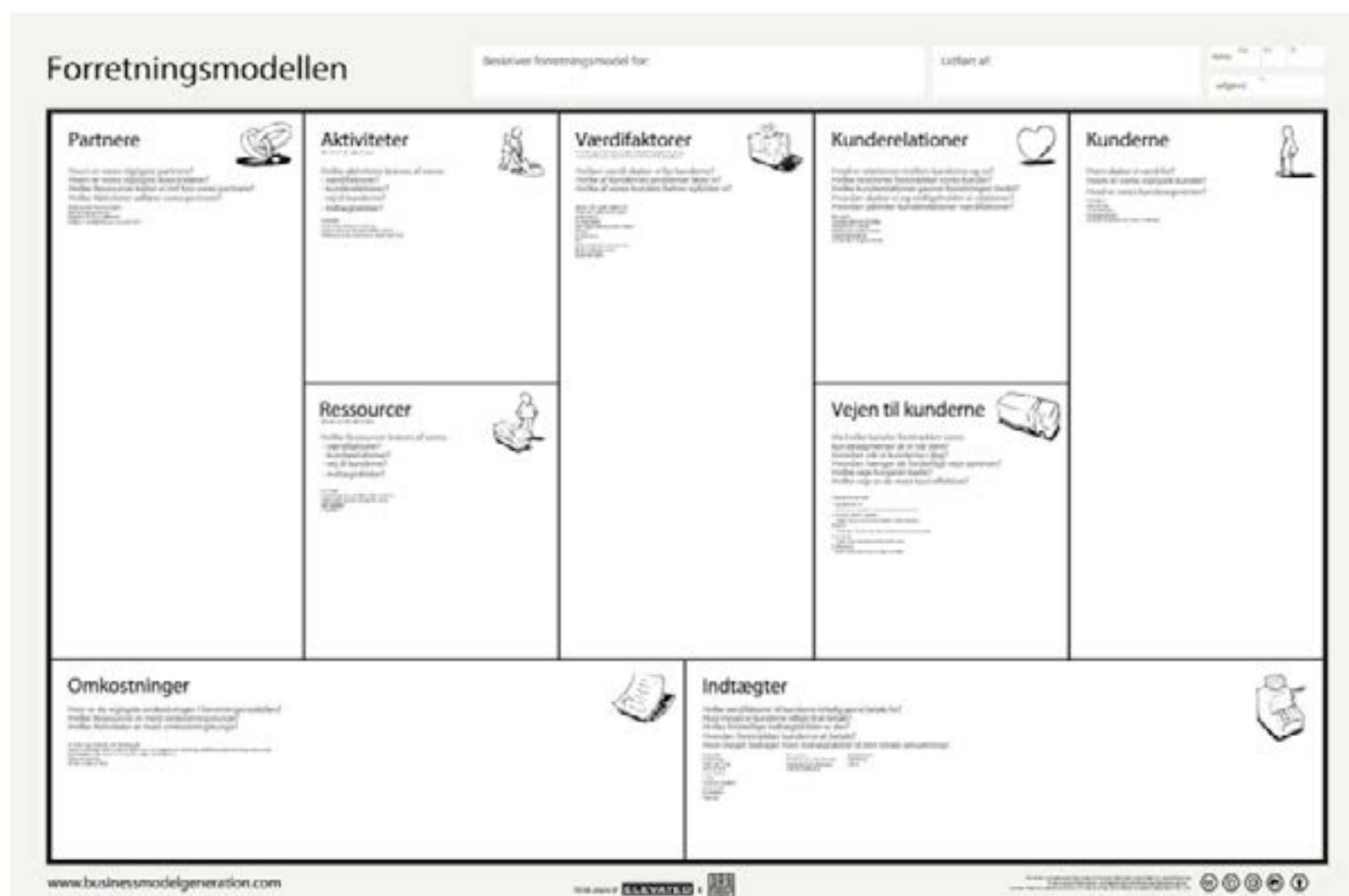
Vælges der en anden rækkefølge, kan det være begrænsende for kreativiteten, da de studerende kan blive låst fast på begrænsede ressourcer, aktiviteter m.m. Ved analyse af etableret virksomhed kan der startes med værditilbud og derefter kundesegmenter.

I de udvalgte link herunder kan ses og læses meget mere om BMC - ellers er det bare i gang med øvelserne.

Vi foreslår også at kigge på Grow a Business - en holistisk forretningsmodel udviklet hos VIA University College. Den Holistiske Forretningsmodel tager udgangspunkt i Osterwalders Business Model Canvas (BMC), Social Business Model Canvas samt teori om cirkulær økonomi fra Ellen MacArthur Foundation.

Find den på [Start Up Programmes hjemmeside](#)

Business Model Canvas:



Find BMC til download [her](#).

## Links

[Canvas på dansk til download og print](#)

[Strategyzer er Osterwalders \(m.fl\) virksomhed, hvor flere skabeloner præsenteres og kan downloades](#)

[Osterwalders ph.d.](#)

[Inseros præsentation af Business Model Canvas](#)

[Gratis som forretningsmodel \(Chris Anderson\)](#)

## Video

[Video intro til BMC \(2 minutter\)](#)

## Øvelser

Byg BMC

Lav et BMC for en eksisterende virksomhed/organisation

Lav et BMC for jeres idé

## ØVELSE: Byg BMC

### Formål

At give de studerende en grundlæggende forståelse af logikken bag BMC eller Grow A Business-modellen (inden de bygger et canvas over deres egne idéer).

De studerende skal bygge canvasset som et puslespil.

### Tid

Forberedelse (underviser) (Byggesten (udklippet) + lim og A3 papir/pap).

Underviser klipper canvasset itu og sørger for, at der er ni byggesten pr. gruppe, blandet, så de ikke ligger i den rigtige orden (Kundesegmenter, værditilbud, kanaler, kunderelationer, indtægtsstrømme, nøgleressourcer, nøgleaktiviteter, nøglepartnere, omkostningsstruktur).

1. 60 min. Byg, forstå og lim op.
2. 5 min. pr gruppe. Præsenter puslespillet.
3. 10 min. opsamling.

Se hele øvelsen nedenfor.

### Aktivitet

Underviser introducerer øvelsen, og

1. De studerende får udleveret de ni byggesten klippet ud af modellen (tilfældig orden). De skal bygge canvasset op (som et puslespil) og på samme tid prøve at forstå logikken bag. Hvorfor ligger brikkerne der, hvor de gør? Når de er færdige, skal de lime deres løsning fast på et stykke A3 eller lignende.
2. Hver gruppe præsenterer deres puslespil og forklarer deres "struktur" (rækkefølge).
3. Holdet vælger den løsning, som de vurderer er rigtig. Hvis der er uenighed, afgøres det ved afstemning. Underviser samler op og evaluerer processen (se evaluering).



## Evaluering

### Underviser kan præsentere filmen om BMC

Alternativt sige remsen: "Hvem er vores kunder, hvilken værdi leverer vi til kunderne, hvordan leveres værdien, hvordan udbygger og fastholder vi vores relation til kunderne, hvordan ser indtjeningsstrømmene ud (hvor kommer pengene fra), hvilke ressourcer skal der være til stede i virksomheden for at kunne udføre de aktiviteter, der gør, at vi kan levere værdi? Hvilke partnere er nødvendige, og hvad er omkostningerne til have ressourcerne og drive aktiviteterne?"

## Kommentarer

Fortrinsvis til studerende, som ikke kender til forretningsmodeller og canvasset.

## ØVELSE: Lav BMC for eksisterende virksomhed

### Formål

At de studerende får erfaring med værktøjet BMC for derved at forberede dem på at udvikle deres egen forretningsmodel efterfølgende.

Husk på, at du også kan tage udgangspunkt i Grow A Business-modellen - en holistisk forretningsmodel. Find den på Start Up Programmes hjemmeside, for undervisere.

### Tid

1. (5 min.) Udlevering af BMC og Post-It blokke.
2. (10 min.) Valg af virksomhed - enten vælger de studerende selv, ellers har underviser en eller flere cases med.
3. (60 min.) Udfyld BMC med Post-Its. Er der tale om en forretningsmodel med flere "kunde-segmenter", kan der bruges forskellige farver Post-Its.
4. (5. min. pr. gruppe) Præsentation af virksomheds BMC.

### Aktivitet

Underviser introducerer øvelsen, og

1. Hent og print **BMC**. Sørg for, at der er forskellige farver af Post-Its.
2. Det er en god idé at bede de studerende om at bruge cases fra virksomheder med forskellige forretningsmodeller, så de bliver bekendt med de mange muligheder. Der kan vælges en branche (afhængig af uddannelse), som de studerende kan identificere sig med, eller noget helt uden for deres normale felt. Er man fx inden for oplevelse eller detail, kan casene være Restaurant Noma, Just-Eat og McDonald's eller H&M, Boozt og Louis Vuitton eller Legoland, Conferencecenter Comwell og D'Angleterre.

3. Specielt ved dobbeltsidede forretningsmodeller er det godt med flere farver Post-Its. Kend-er de studerende ikke eller kan ikke finde noget materiale om casene, må de opstille forud-sætninger eller formodninger.
4. Kort præsentation af den forretningsmodel, de studerende har identificeret. Deres forud-sætninger skal også præsenteres. Hvad ved de, de ved, og hvad ved de, at de ikke ved?

## **Evaluering**

Efter præsentationerne evalueres og diskuteres de forskellige canvas, der er udarbejdet.

## **Kommentarer**

De studerende bør kende til Business Model Canvas inden øvelsen, ellers skal den selvfølgelig introduceres først.

## **Yderligere læsning/inspiration**

**Case om Bones, der kan bruges**

**Øvelse til køb af virksomhed**

## ØVELSE: Lav BMC for egen idé

### Formål

At de studerende får startet på at tænke i "forretning". Hvordan skal idéen skrues sammen til et koncept, der er holdbart? Øvelsen kan også bruges til idégenerering og på samme tid give teamet en indsigt i, hvad der mangler for at modellen hænger sammen.

### Tid

Variabel. Fra 1,5 time til flere dage (afhængig af, om hypoteser og formodninger skal testes).

Design og udvikling af egen forretningsmodel.

(5 min. præsentation + 10 min. feedback og spørgsmål pr. gruppe). Præsentation og "hacking" fra medstuderende - hænger forretningsmodellen sammen?

### Aktivitet

Se linket herunder som inspiration.

Afhængig af, hvor langt de studerende er i arbejdet med egen idé, er formålet med øvelsen at få udviklet den første forretningsmodel, at blive tydelig på hvad teamet selv kan lave, og hvor de skal søge hjælp eller partnere, eller at blive inspireret til nye eller alternative forretningsmodeller.

Efter seancen: Ud og test!

### Evaluering

Feedbacken kommer fra medstuderende og underviser under præsentationen.

Vigtigt at de studerende kommer ud (til potentielle kunder) og får testet deres hypoteser af hurtigt.

### Yderligere læsning/inspiration

[God gennemgang af BMC - kan fint danne grundlag for øvelsen](#)

[Gratis som forretningsmodel](#)

[Canvas på dansk til download og print](#)

# FORRETNINGSPLAN

Der er mange meninger om, hvorvidt der skal laves en forretningsplan eller ej. Bare ordet plan kan virke som et forældet ord for nogle - det lyder som noget langsigtet og statisk. Som Eisenhower sagde, er det ikke planen men planlægningen, der er afgørende. Diskussion, synkronisering af mål og midler, aftaler, arbejdsfordeling, markedsforståelse m.m. er det vigtige at blive enige om.

Derfor kan arbejdet med at lave en forretningsplan være meget værdifuldt. På samme tid er der stadig potentielle partnere, investorer m.m., der gerne vil se en forretningsplan eller business case.

I SUP skal der afleveres et eller flere delelementer fra en forretningsplan, jo længere teamet når frem i konkurrencerne. Pludselig er kalkulationer, budgetter m.m. et krav. Hvis medlemmerne i teamet ikke har kompetencerne til dette, så få hjælp og vejledning. Der er mange steder at hente inspiration. Se links herunder, men sørg for at tilpasse skabeloner til virksomhedens nuværende status.

## Links

[Forretningsplan i 9 trin](#)

[Skabeloner af enhver art til forretningsplanen](#)

[Gratis forretningsplan](#)

[Skabelon til forretningsplan](#)