

Forretningsplan

Denne værktøjskasse indeholder følgende værktøjer:

- Introduktion: Forretningsplanen - Hvordan kommer jeg i gang?
- Checkliste: Personlig Afklaring
- User Guide: Forretningsplanen
- Formular: Forretningsplanen
- Checkliste: Skarpe spørgsmål til din forretningsidé

Introduktion:

Hvordan kommer jeg i gang?

Denne pakke er en støtte til dig, der går med tanker om at blive selvstændig.

Den indeholder et afsnit der hjælper dig med at blive afklaret omkring det at blive selvstændig. Herunder spørgsmål og forhold, du dels selv skal overveje og dels diskutere med din familie og omgangskreds.

Endvidere indeholder pakken en skabelon så du kan udarbejde en god og flot forretningsplan, der kan præsenteres for potentielle forretningspartnere. Skabelonen fører dig igennem nedenstående punkter/spørgsmål:

- Beskrivelse af forretningsidéen
- Hvem er de potentielle kunder?
- Hvordan er konkurrencesituationen på det marked du bevæger dig ind på?
- Hvordan skal virksomheden markedsføres?
- Hvordan skal virksomheden opbygges organisatorisk?
- Hvor meget kapital kræver det at starte og drive virksomheden?
- Opstilling af handlingsplan
- Hvilke udviklingsmuligheder er på længere sigt?

Med til skabelonen følger en guide, der beskriver de overvejelser, du bør gøre dig under de enkelte punkter.

Indholdet af pakken skal støtte tankeprocesserne omkring det at blive selvstændig og hjælpe dig til at udvikle en forretningsplan. Det vil sige at den ikke behandler meget tekniske forhold, juridiske forhold, skatteforhold med mere, i dybden. Der vil dog til sidst i pakken være nogle links til web-sider og anden litteratur, hvor du kan finde råd og vejledning om sådanne forhold.

Links og litteraturanvisninger

Der findes en række hjemmesider der tilbyder hjælp og støtte til iværksættere. De tilbyder generel information om det at starte selv og kan hjælpe til at få et overblik over de offentlige støttetilbud, der er til iværksættere.

www.startguiden.dk

Her kan du søge oplysninger om de fleste aspekter omkring start af egen virksomhed og bl.a. stille spørgsmål til advokater, told og skat m.fl.

www.virksomhedsguiden.dk

En on-line håndbog der indeholder mange praktiske oplysninger.

www.cvu.dk

Indeholder information om Center for Virksomhedsudviklings tilbud til iværksættere samt en række værktøjer du kan downloade.

Du kan også hente inspiration fra bogen:

Forretningsplanen – Håndbog for nye virksomheder, McKinsey & Company, Børsens Forlag A/S, 2000

Forfatter

Dette Tool-kit er skrevet af **Jesper Klintrup Nielsen**

Århus August 2001

Jesper Klintrup Nielsen er uddannet Cand.Merc. med speciale i Markedsøkonomi på Handelshøjskolen i Århus. Har arbejdet med supporteret af datterselskaber i Nord- og Sydeuropa hos V. Kann Rasmussen Industri / VELUX A/S. Underviser i dag på Århus Købmandsskole, Center for Videregående Uddannelser i fagene International Markedsføring, Økonomisk Styling og Innovation. Har herunder været med til at udvikle den kortere videregående uddannelse Innovation og Entrepreneurship.

Du er altid velkommen til at henvende dig på hwb@henrikwbendix.dk

Ellers kan følgende værktøjskasser måske være til inspiration:

- **SWOT Analyse (SWOT Analysis) - Kender vi virksomhedens situation godt nok?**
En SWOT-analyse drejer sig om Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – eller Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler. Det er et nyttigt værktøj til at bestemme hvilken situation virksomheden er i. SWOT-analysen er en god måde at stille spørgsmål på – både i forbindelse med strategisk analyse og i mere praktiske situationer.
Sprog: Engelsk.
Find den på www.henrikwbendix.dk Se under “Ressourcer”.
- **Market analysis - Går vi efter de rigtige muligheder i markedet?**
I markedsanalysepakken finder du en overordnet model for hvordan du systematisk kan analysere det marked som din virksomhed befinder sig på. Modellen behandler både fjerne forhold som lovgivning, samfundsøkonomi og generelle trends samt nære forhold som kunder, konkurrenter og leverandører.
Sprog: Dansk.
Find den på www.henrikwbendix.dk Se under “Ressourcer”.

Checkliste: Personlig afklaring

I dette afsnit vil du blive præsenteret for en række spørgsmål og forhold du kan overveje inden du går videre med din forretningsidé. Der er ikke rigtige eller forkerte svar på nogle af spørgsmålene, men de tanker og overvejelser du gør dig, vil føre dig til en højere grad af personlig afklaring omkring det at blive selvstændig.

Hvorfor vil jeg være selvstændig?

Tanken om at blive selvstændig kan opstå på mange måder. Det kan være du har fået en idé eller måske lavet en opfindelse du mener er så unik, at det nærmest er et must for dig at starte din egen virksomhed. Idéen kan være opstået i kraft af den tekniske ekspertise du har opnået gennem din uddannelse og erhvervskarriere eller måske gennem en hobby du har dyrket i længere tid. Uanset hvad, er det drømmen om at realisere idéen der driver dig.

Det kan også være du har gjort dig nogle erfaringer i erhvervslivet (måske på ledelsesniveau) og føler at du gerne vil udnytte disse erfaringer til at skabe og drive din egen virksomhed. Du har endvidere nogle gode idéer til hvordan din virksomhed vil kunne gøre det bedre end dem, der allerede er på markedet.

Det er drømmen om at bygge en succesfuld virksomhed der driver dig.

Måske føler du, at du ikke kan udnytte dit fulde potentiale indenfor rammerne af den virksomhed du arbejder i på nuværende tidspunkt. Du vil gerne have større ansvar og trives godt med at det er dig selv der træffer beslutningerne.

Det er drømmen om at opnå en større personlig tilfredsstillelse der driver dig.

Der kan være mange andre årsager end de ovenstående men det er vigtigt at du nøje overvejer spørgsmålet: Hvorfor gør jeg det her?

Det er ikke nogen tilgang til at være selvstændig der bedre eller dårligere end andre, men det er vigtigt du er afklaret, da du derved også får gjort dig nogle tanker om din egen rolle i den virksomhed, du gerne vil bygge op. Dette punkt vil blive taget op igen i forbindelse med udarbejdelse af forretningsplanen.

Når du har været igennem disse overvejelser har du et godt udgangspunkt for at gå videre med projektet.

Konsekvenser af at blive selvstændig

Vælge du at blive selvstændig er det en stor beslutning du træffer. Derfor er det vigtigt at du allerede tidligt i processen gør dig nogle tanker om hvilke konsekvenser, det vil få for din tilværelse at starte din egen virksomhed.

Personlig tilfredsstillelse:

De fleste vil opleve en større motivation og tilfredsstillelse ved at drive egen virksomhed end ved at arbejde i en allerede eksisterende. Man får mulighed for at beskæftige sig med alle facetter af

virksomheden lige fra strategiske beslutninger til at føre tingene ud i praksis. Selv de mere rutineprægede opgaver giver stor tilfredsstillelse når det er for ens egen virksomhed.

Selvdreven:

Iværksættere er i høj grad selvdrevne. Når du starter din egen virksomhed kommer opgaverne ikke til dig, men du skal selv skabe og definere opgaverne. Du vil også selv skulle sætte standarderne for, hvornår resultaterne af dine anstrengelser lever op til forventningerne.

Hårdt arbejde:

Det er hårdt arbejde at starte egen virksomhed, både fysisk og mentalt. Du vil ofte skulle arbejde mange timer på skæve tidspunkter. At blive selvstændig er derfor en beslutning der i høj involverer din familie og omgangskreds. At afbalancere din virksomheds behov med din families er måske en af de største udfordringer, du vil møde.

Ukuelighed:

Ikke alt går godt hele tiden. I starten vil du måske endda synes der er meget langt mellem succesoplevelserne. Derfor skal du som iværksætter have evnen til komme igen når noget er gået galt, og du skal hele tiden lære af de oplevelser du har for derved øge chancen for at det lykkes næste gang. Til gengæld er tilfredsstillelsen jo også meget større når det endelig lykkes.

Tro på idéen:

Som iværksætter skal du tro på sig selv, din idé og din virksomhed. Du skal også demonstrere over for omverdenen at du tror på det. For hvis du ikke selv gør det hvorfor skulle andre så gøre det? Du skal ikke give op selvom du møder personer der ikke tror på din idé.

Modtagelighed overfor nye idéer:

På den anden side skal du også være lydhør overfor nye idéer og forslag fra andre. Uanset hvor grundigt du har gennemtænkt din idé, vil du modtage gode idéer som kan gøre din virksomhed endnu stærkere. Som iværksætter må du se på forandringer som muligheder og ikke som problemer.

Tillid:

Når du starter din egen virksomhed, er det nødvendigt at du udviser tillid til dine samarbejdspartnere. Du vil ikke være i stand til at gøre alt selv. Det er derfor vigtigt at du kan motivere samarbejdspartnere og også belønne dem, når din virksomhed har succes.

Magtposition:

Som iværksætter og virksomhedsejer kommer du uundgåeligt i en form for magtposition. Andre bliver afhængige af de beslutninger du træffer i forbindelse med virksomheden. Du vil også komme ud for at skulle træffe mindre behagelige beslutninger. Det er derfor vigtigt at du er afklaret om den position du kommer til at indtage.

Er du bevidst om ovenstående punkter og har snakket dem igennem med din familie, omgangskreds og eventuelle partnere har du et godt udgangspunkt for at starte din egne virksomhed og trives med tilværelsen som selvstændig.

Risikoafklaring

Som iværksætter løber du en risiko. Det er en naturlig del af det at starte egen virksomhed. Derfor er vigtigt du accepterer dette forhold og gør dig nogle tanker om risikoen og om hvad du kan gøre for at minimere risikoen. Helt fjerne den kan du ikke.

I nedenstående er nævnt nogle områder hvor du må være beredt på at løbe en risiko:

Ideén/forretningskonceptet:

Selvom ideén er god og forretningskonceptet gennemarbejdet kan det ske, at dit koncept ikke tiltrækker tilstrækkelig med kunder til at virksomheden kan løbe rundt.

Timing:

Selvom ideén er stærk nok kan det være at markedet endnu ikke er ”klar” til den ydelse du tilbyder, eller også er andre kommet først og har fået en stærk position.

Finans:

Selvom du har lavet budgetter kan det ske der skal bruges flere penge til at få virksomheden op at stå end du havde regnet med.

Vækstmål:

Det kan være virksomheden kører men ikke får den vækst du havde ønsket dig.

Personlig tilfredsstillelse

Selvom du har lavet en personlig afklaring kan det ske, at det at drive virksomheden lever ikke op til de forventninger du havde.

Når du gennemtænkt ovenstående punkter og de eventuelle konsekvenser af at de indtræffer, løber du stadig en risiko ved at starte, men nu er der tale om en mere kalkuleret risiko. Herunder er det også en god idé inden du starter at have gjort dig tanker om en plan B (og måske en plan C), hvis et af ovenstående forhold skulle indtræffe.

Du er nu klar til at gå i gang med at arbejde med selve forretningsplanen.

User Guide: Forretningsplanen

Forretningsplanen er det værktøj der samler alle trådene for din forretningsidé. Når du udarbejder forretningsplanen vil du derfor komme til at arbejde med alle aspekter af den virksomhed du vil starte.

Forretningsplanen har tre vigtige formål:

- 1) under udarbejdelsen fremkommer eventuelle stærke og svage sider ved din forretningsidé
- 2) den skal bruges som præsentationsmateriale overfor potentielle samarbejdspartnere/investorer
- 3) den skal bruges som et styringsredskab i forberedelsesfasen og når din virksomhed er startet

Ad 1: Analyse af forretningsideen

Processen med at udarbejde forretningsplanen vil sætte fokus på stærke og svage sider ved din forretningsidé, idet du kommer til at arbejde med alle aspekter af din virksomhed. Du vil derfor måske skulle justere din idé undervejs. Dette skal dog ikke ses som en svaghed ved idéen, men som et tegn på at idéen forfines og videreudvikles, når der arbejdes i dybden med den.

Ad 2: Kommunikationsværktøj

Forretningsplanen er også et kommunikationsværktøj. Når din forretningsplan er færdigudarbejdet kan du bruge den overfor potentielle investorer og forretningspartnere. Ikke alle samarbejdspartnere er interesseret i den fulde forretningsplan, derfor udarbejdes som en del af forretningsplanen også et resumé, der i korte præcise vendinger præsenterer din virksomhed.

Ad 3: Styring

I forberedelsesfasen og når først din virksomhed er startet vil forretningsplanen være et vigtigt styringsredskab. I forretningsplanen har du de vigtige handlingsplaner for virksomhedens første leveår, ligesom du har retningslinierne for, hvordan du har tænkt dig virksomheden skal udvikle sig på sigt.

I den medfølgende skabelon til forretningsplan finder du skemaer til følgende punkter:

- 1) Forretningsidéen/konceptet
- 2) Kunderne
- 3) Konkurrencesituationen
- 4) Markedsføring
- 5) Opbygning af virksomheden
- 6) Finansieringsbehov
- 7) Investorer/partnere
- 8) Handlingsplan
- 9) Udviklingsmuligheder på længere sigt

Guiden her fører dig igennem de enkelte punkter, og stiller de spørgsmål du bør overveje når du udfylder skabelonen. Der vil undervejs være referencer til værktøjer fra henrikwbendix.dk der kan give yderligere inspiration /støtte såfremt du ønsker det. Vi anbefaler at du løbende udfylder skabelonen til forretningsplanen, når du går gennem denne guide. Skabelonen starter med et resumé. Det anbefales dog at du gemmer denne del til allersidst.

1) Forretningsidéen/konceptet

Idégrundlag/mission:

Første afsnit af forretningsplanen omhandler selve idéen. Du skal her komme med en kort og meget præcis beskrivelse af din idé. Kan du ikke beskrive din idé i få præcise vendinger er det det tegn på at idéen ikke er fuldstændig gennemtænkt. De fleste succesfulde danske virksomheder er baseret på en ganske kort og præcist formuleret idé eller mission.

For eksempel

Grundfos:

It is our mission - the basis of our existence - to successfully develop, produce and sell high-quality pumps and pumping systems world-wide, contributing to a better quality of life and a healthy environment. (kilde: www.grundfos.com)

Idégrundlaget kan indeholde noget omkring dine produkter og ydelser, såvel som noget om de værdier din virksomhed skal baseres på.

Hvilke kundebehov opfylder idéen:

Når du beskriver din idé er det vigtigt at tænke på kunder helt fra starten. Kun virksomheder, der opfylder et behov hos nogle kunder og dermed tilfører dem værdi, kan overleve. Du skal derfor beskrive hvilke konkrete behov kunderne får opfyldt ved at benytte din virksomheds produkter/ydelser.

Hvordan adskiller din virksomheds produkter/ydelser fra allerede eksisterende løsninger:

En væsentlig forudsætning for succes på markedet er, at din virksomhed opfylder kundernes behov på en måde, der adskiller sig fra de løsninger der allerede udbydes i dag. Din idé skal gerne give kunden en højere nytteværdi og/eller tilbyde kunden besparelser af tid eller penge. Din forretningsidé skal kort og godt indeholde et eller flere elementer af innovation.

Produktbeskrivelse:

Under dette punkt kan du komme med en mere detaljeret beskrivelse af dit produkt eller serviceydelse. Tænk på at beskrivelsen skal kunne læses af potentielle partnere, der ikke nødvendigvis har samme tekniske indsigt som dig selv. Det er derfor vigtigt, at beskrivelsen ikke bliver for teknisk, for indforstået eller for lang. Du skal i stedet fokusere på at overbevise læseren om, at det er teknisk muligt at gennemføre din idé. Er din virksomhed baseret på et produkt af meget teknisk karakter, kan du eventuelt vedlægge de tekniske specifikationer som bilag til forretningsplanen.

Beskyttelse:

Er din idé/produkt meget nyskabende er det værd at undersøge, om der kan opnås beskyttelse i form af et patent, brugsmode eller mønsterbeskyttelse.

Det er altid en god idé at beskytte sit varemærke ved at foretage en varemærkeregistrering.

På www.startguiden.dk/ eller www.virksomhedsguiden.dk kan du læse mere om beskyttelse af produkter og varemærker.

Det er vigtigt at du i din forretningsplan gør opmærksom på hvilke former for beskyttelse du satser på at opnå.

2) Kunderne

Hvem er de potentielle slutkunder?

I dette afsnit skal du definere hvilke slutkunder, dit produkt henvender sig til. Kan markedet opdeles i grupper/segmenter af kunder, der har forskellige behov og derfor ønsker forskellige løsninger, er det vigtigt du gør dig disse overvejelser nu, da dit syn på markedet vil få stor betydning for din markedsføring. Giv dine segmenter en sigende overskrift.

Det er ikke sikkert du satser på alle kundesegmenterne i første omgang. Definér derfor hvilke af kundesegmenterne, der er dine primære målgrupper. Ønsker du en dybere analyse af de potentielle kunder inden du vælger målgrupper, kan du anvende henrikwbendix.dk kundeanalyse pakke.

Markedsstørrelse:

Når du og potentielle investorer skal vurdere din virksomheds lønsomhed, er det vigtigt du har et overblik over, hvor stort markedet er, og hvor hurtigt det vokser. Markedsstørrelsen kan opgøres i form af antal kunder, den samlede omsætning og antal producerede enheder. Har du inddelt markedet i segmenter skal du estimere markedsstørrelsen for hvert segment.

Er dit produkt en videreudvikling af et allerede et eksisterende produkt, kan du sandsynligvis finde tal for markedsstørrelsen i fagtidsskrifter, hos offentlige myndigheder eller hos brancheorganisationer. Vurder om de oplysninger du kan finde virker realistiske, og se på væksten de seneste år.

Er dit produkt et helt nyt produkt, er det noget sværere at estimere det potentielle marked. Du vil her formodentlig skulle lave din egen markedsanalyse. Du kan lave interviews med nogle potentielle kunder og spørge dem, om de er interesseret i produktet, og hvor stort deres forbrug i givet fald vil være.

Uanset hvilken tilgang du vælger, vil resultatet være behæftet med usikkerhed. Det er dog vigtigt at du har et kvantitativt bud på hvor stort markedet er. De steder du ikke kan finde talmateriale, må du komme med et kvalificeret skøn.

Hvilke løsninger anvender kunderne i dag?

Uanset hvor nyt og anderledes dit produkt eller din ydelse er, vil kunderne helt eller delvist få opfyldt deres behov allerede i dag. Det er derfor vigtigt at du har et indblik i hvilke løsninger, der udbydes af andre virksomheder. Herved bliver det nemmere for dig at argumentere for, hvorfor kunderne skal skifte til lige netop din løsning.

Når du har gennemarbejdet ovenstående punkter, har du også et godt grundlag for at argumentere overfor kommende investorer, hvorfor de skal satse på netop din virksomhed.

3) Konkurrencesituationen

I det foregående afsnit estimerede du det potentielle marked for din virksomheds produkter/ydelser. Hvor stor en del af dette marked du kan forvente at opnå afhænger i høj grad af konkurrencesituationen på markedet.

Hvem er de potentielle konkurrenter?

Du skal her identificere de virksomheder du kommer til at konkurrere med. Disse konkurrenter kan inddeles i direkte og indirekte konkurrenter.

De direkte konkurrenter er de virksomheder der udbyder et produkt eller en ydelse, som set ud fra kundens synspunkt, direkte kan erstatte dit produkt eller din ydelse.

De indirekte konkurrenter er de virksomheder, der udbyder et produkt eller en ydelse, der delvist kan erstatte dit produkt eller din ydelse.

Er der mange potentielle konkurrenter anbefaler vi, at du koncentrerer dig om de 3-4 væsentligste i forretningsplanen og blot gør opmærksom på at der eksisterer en række yderligere konkurrenter. Det er dog vigtigt at du tager stilling til både den direkte og indirekte konkurrence.

Konkurrenternes stærke og svage sider:

For at opnå et dybere indblik i din kommende virksomheds styrke på markedet, skal du vurdere konkurrenternes stærke og svage sider. Har du allerede branchekendskab kan du gøre det ud fra din erfaring. Du kan også spørge kunder og mellemhandlere om, hvordan de opfatter de forskellige konkurrenter. Nyttige informationer kan også hentes fra konkurrenternes web-sider og årsregnskaber og fra artikler i tidsskrifter. Ønsker du en dybere og mere systematisk analyse og vurdering af konkurrenterne, kan du bruge henrikwbendix.dk's konkurrentanalyse pakke.

4) Markedsføring

Din markedsføringsstrategi skal positionere dit produkt på markedet. Derfor skal du her træffe nogle afgørende valg. Der er fire vigtige punkter du skal behandle i dette afsnit i din forretningsplan.

Produkt:

Du har tidligere beskrevet dit produkt eller din ydelse. Du skal nu fastlægge dit samlede produktsortiment. Herunder skal du tage stilling til, hvor mange varianter af dit produkt du vil udbyde, og om du vil tilbyde specialtilpassede varianter af dit produkt til specielle kundegrupper, eller om du kun udbyder standardprodukter.

Pris:

Din prisstrategi er ligeledes en vigtig del af den samlede positionering af dit produkt.

Den mest almindelige tilgangsvinkel er at tage produktionsomkostningerne og lægge en procentsats oveni til dækning af faste omkostninger og fortjeneste. Fordelen ved denne metode er, at du er sikker på at få dækket dine omkostninger. Det er dog ingen garanti for at prisen er den rigtige i forhold til markedet og kunderne.

En anden tilgangsvinkel er fastsætte prisen ud fra, hvad kunderne vil være villige til at betale for dit produkt eller din ydelse. Denne tilgangsvinkel kræver et godt kendskab til de kommende kunder men sikrer til gengæld en mere optimal pris i forhold til markedet.

Vælger du er forholdsvis lav pris i starten, vil det sandsynligvis være lettere at trænge ind på markedet. Det vil dog omvendt gå ud over fortjenesten i starten. Du skal derfor være forberedt på at justere din pris opad, når du er etableret på markedet. Er der mange direkte konkurrenter, kan denne strategi være den mest oplagte.

Vælger du en forholdsvis høj pris i starten vil din fortjeneste blive tilsvarende højere, til gengæld kan det gå langsommere med at trænge ind på markedet. Er dit produkt meget unikt i forhold til de eksisterende løsninger, kan det lade sig gøre at tage en forholdsvis høj pris i starte. Du skal så være forberedt på at justere priserne nedad, når der kommer direkte konkurrenter/kopier på markedet.

Du skal også tage stilling til om alle kunder skal tilbydes de samme priser, eller om der skal tilbydes forskellige priser til forskellige kunder/kundegrupper. Herunder også om du vil give rabatter, og hvordan disse rabatter i givet fald fastlægges.

I selve forretningsplanen skal du fastlægge din overordnede prisstrategi jævnfør ovenstående punkter, og du skal vise eksempler på prissætningen af nogle af dine produkter/ydelser. En fuldstændig prisliste er ikke nødvendig på nuværende tidspunkt.

Placering/salgskanaler:

En anden vigtig beslutninger du skal træffe, når du starter din virksomhed, er om du skal sælge direkte til slutkunden, eller om du skal gå gennem mellemhandlere. Beslutningen afhænger af flere forhold bl.a. produktet/ydelsens karakter, traditioner i branchen, dine egne muligheder for direkte at bearbejde kunderne, dine muligheder for at komme ind hos mellemhandlerne og sidst men ikke mindst hvad kunderne foretrækker. I flere brancher vinder Internettet frem som salgskanal, denne mulighed kan du derfor også overveje. Uanset hvilken løsning du vælger vil der være fordele og ulemper. I nogle brancher er valget oplagt, i andre kan det være et vanskeligt valg.

Promotion:

Kommunikationen med kunden er selvfølgelig altafgørende for din virksomheds succes. Med en ny virksomhed skal du starte helt fra bunden med at præsentere din virksomhed og dens produkter hos kunderne og overbevise dem om, at de skal købe dit produkt eller din ydelse.

Der er en lang række metoder til rådighed:

- Reklame: Annoncer, radio, tv og biografreklame
- Direkte markedsføring til udvalgte kunder: Salgsbreve, telefon, e-mails/Internet
- PR: Omtale af din virksomhed og dit produkt i aviser, tidsskrifter, radio, tv m.m.
- Udstillinger, messer, demonstrationer m.m.
- Personlige salgsbesøg

Promotion er en tung post på budgettet. Når du starter en ny virksomhed, er du derfor nødt til at være meget målrettet og have fokus på at få så meget omtale som overhovedet muligt for de begrænsede midler, du har. Dyre medier som f.eks. tv vil ofte være udelukket i starten. Til gengæld

er det ofte muligt at få en del gratis omtale i medierne, hvis man arbejder bevidst og målrettet med det.

I forretningsplanen skal du fastlægge hvilke af de ovennævnte metoder du vil anvende. Endvidere skal du lave en **markedsføringsplan** for den første periode (f.eks. det første halve år).

5) Opbygning af virksomheden

Efter at have beskrevet selve idéen, markedet og kunderne er det nu tid til, at du vender blikket mere indad og beskriver, hvordan din virksomhed skal bygges op.

Personlige ressourcer:

Din nystartede virksomhed vil i høj grad være knyttet til dig selv som person. Det er derfor vigtigt at du gør dig nogle tanker om din egen placering og rolle i virksomheden. Herunder hvilke ressourcer og kompetencer det er nødvendigt at få tilført virksomheden.

Under den personlige afklaring overvejede du din tilgang til det at blive selvstændig. Er det din tekniske ekspertise, der er grundlaget for din virksomhed skal du måske have tilført nogle kompetencer på den kommercielle og administrative front. Er det din kommercielle erfaring og baggrund der er udgangspunkt for virksomheden, er det måske på den tekniske front du har brug for at få tilført nogle kompetencer.

Det er derfor en god idé som en del af forretningsplanen at lave en lille analyse af dine egne stærke og svage sider. Få eventuelt en god ven eller kollega til at hjælpe med vurderingen

Hvilke kompetencer skal tilføres virksomheden:

Ud fra analysen af dine egne stærke svage sider har du et indblik i hvilke kompetencer, der skal tilføres virksomheden. Kompetencer kan tilføres ved at ansætte medarbejdere, trække på rådgivere i ens netværk, købe rådgivning eller benytte nogle af de offentlige tilbud til iværksættere.

Det kan være meget ensomt at være iværksætter og sidde med alle de store beslutninger selv. Det kan derfor være en god idé at sammensætte et rådgiverpanel (advisory board). Gennem løbende kontakt og lejlighedsvis møder med rådgiverpanelet kan du få råd og sparring i forbindelse med din virksomhed. Rådgiverpanelet kan sammensættes af personer i dit netværk, der har en interesse i dig og din virksomhed og har nogle kompetencer og erfaringer, der kan være nyttige for dig at trække på.

Skal du have folk ansat bør du under dette punkt også lave en skitse til en **organisationsplan** med placering af **ansvarsområder**. Er I flere, der starter op sammen, er det ligeledes vigtigt, at I fastlægger jeres individuelle ansvarsområder.

Hvilken selskabsform skal anvendes:

Du skal i forretningsplanen også tage stilling til hvilken selskabsform din virksomhed skal anvende. Skal det være en enkeltmandsvirksomhed (I/S hvis I er flere der starter op sammen) eller et Aps. eller A/S.

Læs mere om de forskellige selskabsformer på

Fysisk placering af virksomheden:

Under dette punkt beskriver du, hvor virksomheden skal placeres fysisk. Hvor store lokaler der er brug for, krav til indretning og beliggenhed osv.

Måske har du allerede konkrete aftaler med hensyn til lokaler, lejemål osv. Hvis ikke angiver du, hvor du forestiller dig virksomheden kan placeres.

6) Økonomi og finansieringsbehov

Et væsentligt element i forretningsplanen er en oversigt over økonomien i din virksomhed og herunder en opgørelse af dit finansieringsbehov.

Økonomidelen består af tre elementer:

- Et etableringsbudget
- Et likviditetsbudget for det første år og
- Et resultatbudget for det første år

Der findes skabeloner, du kan bruge til at udarbejde disse budgetter på www.cvu.dk.

Selve budgetterne kan vedlægges forretningsplanen som bilag. Inde i selve forretningsplanen redegør du for de væsentligste forhold omkring økonomien og nævner de vigtigste tal, samt de forudsætninger omkring f.eks. salget, du har lagt til grund for budgetterne.

Finansieringsbehovet knytter sig dels til etableringsbudgettet og dels til likviditetsbudgettet.

I **etableringsbudgettet** opgør du alt det, der skal til inden virksomheden kan gå i luften. Det, du ikke selv skyder ind i virksomheden, skal skaffes andetsteds, f.eks. hos banker, venturekapitalselskaber, private investorer eller andre kapitalkilder.

I **likviditetsbudgettet** opgør du driftens likviditetsbehov, som typisk finansieres ved hjælp af en kassekredit.

I **resultatbudgettet** opgøres din virksomheds overskud det første år. I forretningsplanen bør du endvidere beskrive, hvordan du forventer overskuddet vil udvikle sig de kommende år.

7) Partnere og investorer

I dette afsnit af forretningsplanen skal du udarbejde et forslag til, hvordan du vil søge at få dækket dit finansieringsbehov. I nedenstående er nævnt en række finansieringskilder du kan overveje:

- Personlig opsparing
- Lån fra familie og venner
- Statsstøtte

- Prioritetslån i grunde, bygninger og maskiner
- Leasing til finansiering af udstyr, køretøjer, maskiner m.m.
- Banklån
- Venture kapital
- Private investorer

Uanset hvilke finansieringskilder du vælger vil der være fordele og ulemper forbundet med valget. Om du får adgang til de kilder du ønsker, afhænger af kommende forhandlinger med kilderne.

Læs mere om de forskellige finansieringskilder på www.startguiden.dk.

8) Handlingsplan

I handlingsplan skal du kortlægge alle de væsentlige aktiviteter, du på nuværende tidspunkt er klar over skal foregå dels inden virksomheden kan starte, og dels i virksomhedens første levetid. Handlingsplanen er et styringsredskab for dig selv når du går i gang, samtidig med, at den viser overfor partnere og investorer at du har ”fod på det”.

I handlingsplanen angiver du aktiviteterne og datoer for hvornår de påbegyndes og afsluttes.

9) Udviklingsmuligheder på længere sigt

Allerede på nuværende tidspunkt skal du gøre dig overvejelser om din virksomheds udvikling på længere sigt. Det kan være markedsføring overfor nye kundegrupper, udvikling af nye produkter, ansættelse af nye medarbejdere etc.

Dels er tankeprocessen vigtig for dig selv, og dels signaler disse overvejelser overfor partnere og investorer, at du satser på at opbygge en vækstorienteret og innovativ virksomhed.

Det er klart at disse beskrivelser ikke kan blive så detaljerede som de tidligere afsnit i forretningsplanen, da mange forhold er usikre, men de muligheder du ser bør skitseres.

Brug en sparringspartner

Når du har udfyldt hele skabelonen til forretningsplanen, er det en god idé at lade f.eks. gode venner læse den og give kommentarer, inden den præsenteres for f.eks. investorer. Den vedlagte checkliste kan også bruges til at sikre du har tænkt på det hele. En gennemgang af checklisten er også en god forberedelse forud for møder med investorer.

Du kan nu også udarbejde et resumé på 2-3 sider med de væsentligste forhold omkring din virksomhed (punkt 0 i skabelonen).

Der vil løbende ske justeringer i forretningsplanen, men har du været igennem de ovenstående punkter, har du et godt udgangspunkt.

Held og lykke.

Formular: Forretningsplanen

Bemærk at disse blanketter ligger som word-fil under navnet: Word_Skabelon_Forretningsplan.doc klar til udfyldning.

Forretningsplan for:

Dato:

Udarbejdet af:

Personlige oplysninger

Navn:		
Adresse:		
Postnummer:	By:	
Født:	Civilstand:	
Web-adresse:	Tlf.nr.	E-mail:

Indholdsfortegnelse

0. Resumé

1. Forretningsidéen

2. Kunderne

3. Konkurrencesituationen

4. Markedsføring

5. Opbygning af virksomheden

6. Finansieringsbehov

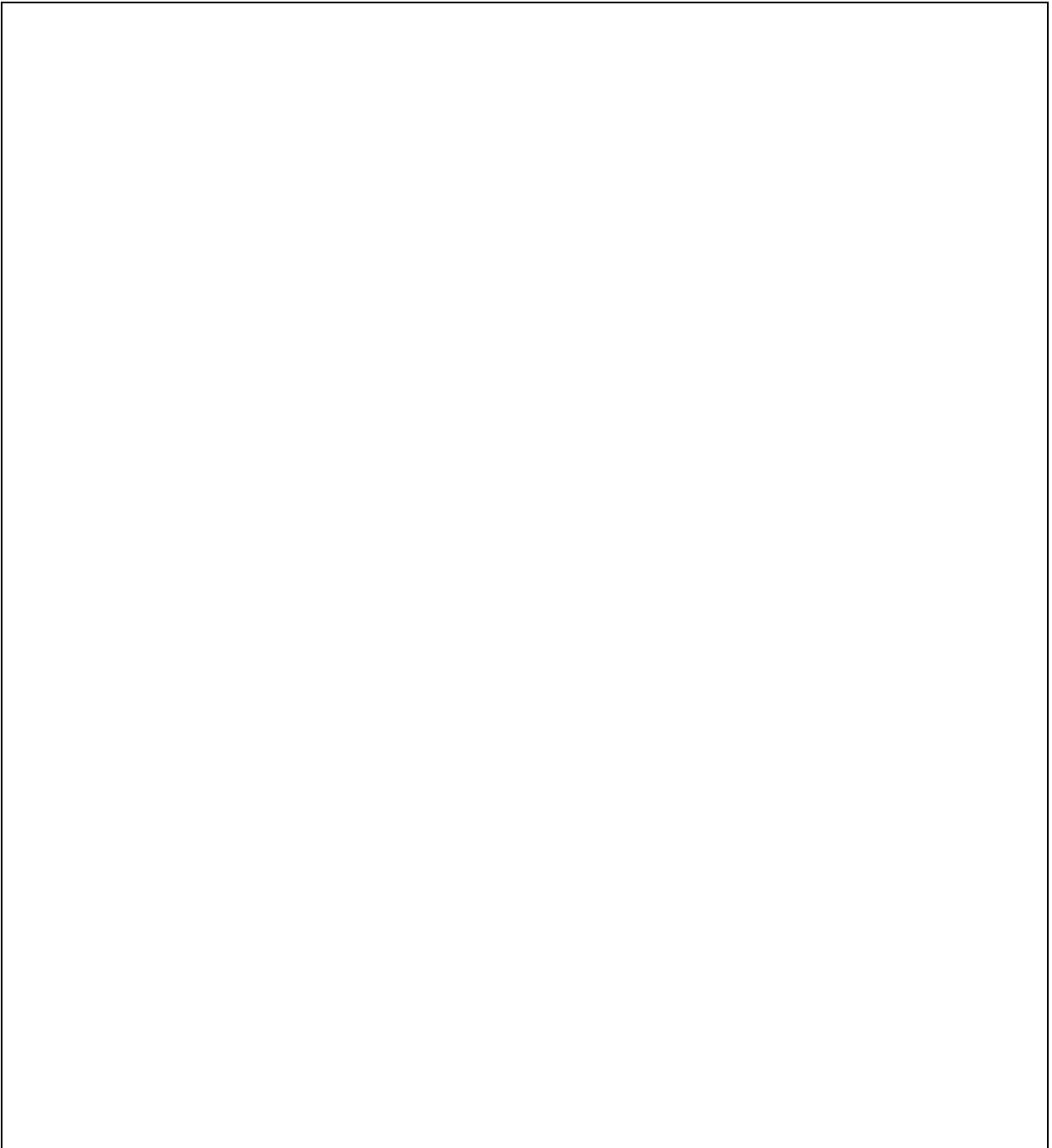
7. Partnere

8. Handlingsplan

9. Udviklingsmuligheder på længere sigt

Bilag

0 Resumé



1 Forretningsidéen

<i>Virksomhedens navn:</i>
<i>Idégrundlag/mission:</i>
<i>Hvilke kundebehov opfylder idéen:</i>
<i>Hvordan adskiller produkterne/ydelserne fra allerede eksisterende løsninger:</i>
<i>Produktbeskrivelse:</i> <i>Virksomheden har følgende produkter/ydelser:</i>
<i>Beskyttelse:</i>

2 Kunderne

Hvem er de potentielle slutkunder?

Segment _____:

Segment: _____:

Segment: _____:

Markedsstørrelse:

Segment _____:

Antal kunder:

Samlet omsætning:

Vækst:

Segment: _____:

Antal kunder:

Samlet omsætning:

Vækst:

Segment: _____:

Antal kunder:

Samlet omsætning:

Vækst:

Hvilke løsninger anvender kunderne i dag?

3 Konkurrencesituationen

<i>Direkte konkurrenter:</i>	
Konkurrent: Stærke sider:	Svage sider:
Konkurrent: Stærke sider:	Svage sider:
Konkurrent: Stærke sider:	Svage sider:
Konkurrent: Stærke sider:	Svage sider:
<i>Indirekte konkurrenter:</i>	

4 Markedsføring

Produkt - Følgende varianter udbydes:

Pris:

Overordnet prisstrategi:

Eksempler på prissætning:

Salgskanaler- Sådan når produktet/ydelsen ud til kunden:

Promotion – følgende metoder anvendes:

Markedsføringsplan

Dato:

Aktivitet:

5 Opbygning af virksomheden

Personlige ressourcer: Mine stærke og svage sider i forhold til at drive virksomheden: Stærke sider: Svage sider:
<i>Hvilke kompetencer skal tilføres?</i> Medarbejdere: Rådgivere: Andre:
<i>Skitse til organisationsplan og fordeling af ansvarsområder:</i>
<i>Selskabsform:</i>
<i>Fysisk placering:</i>

6 Økonomi og finansieringsbehov

Etableringsbudget:

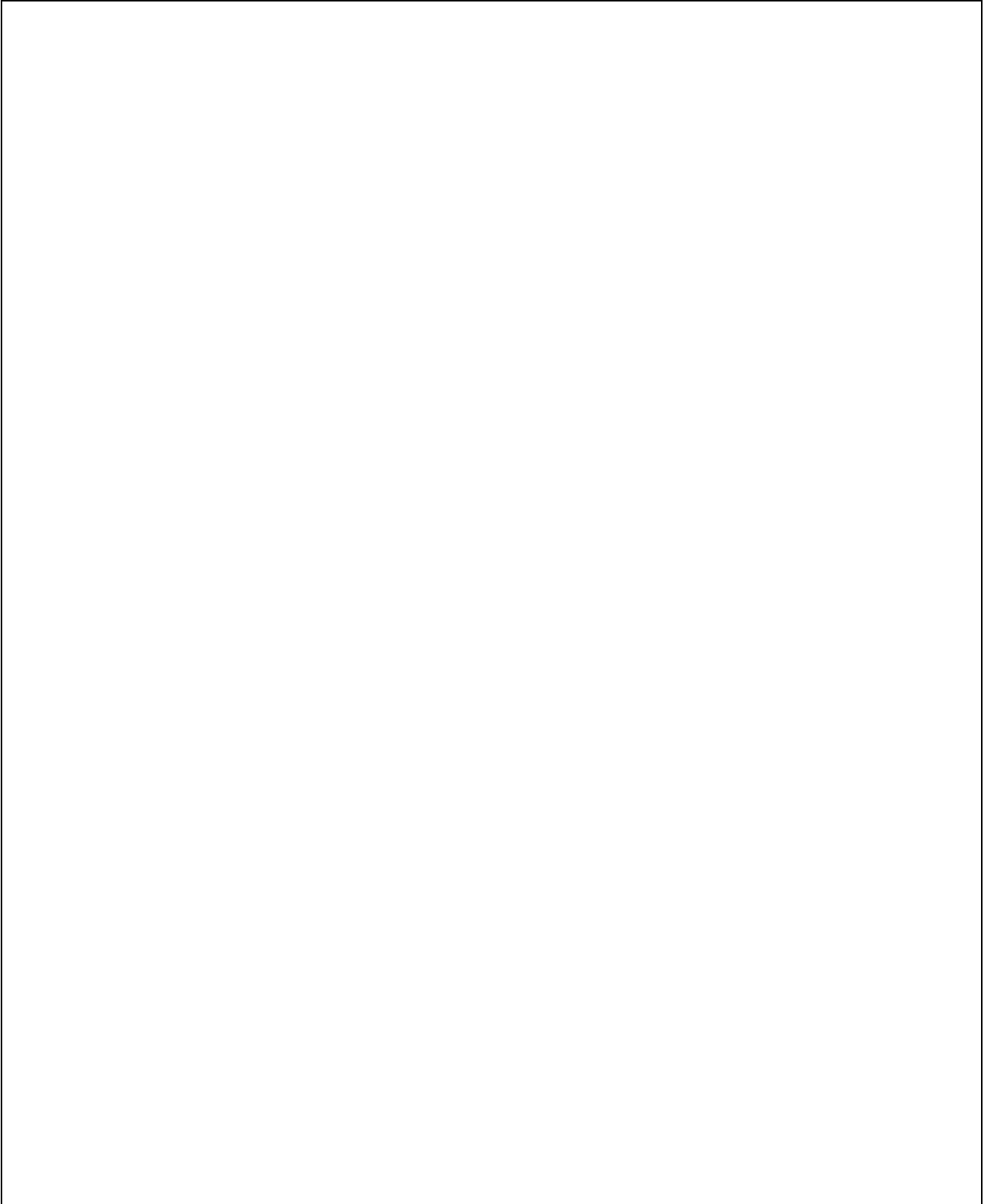
Hvordan ser likviditeten ud det første år?

Hvordan stort er overskuddet det første år? Hvilke resultater forventes de kommende år?

Hvor stort er finansieringsbehovet i forbindelse med etableringen?

Hvor stort er finansieringsbehovet i forbindelse med driften?

7 Partnere



8 Handlingsplan

Handlingsplan	
Dato:	Aktivitet:

9 Udviklingsmuligheder

Hvilke udviklingsmuligheder er der for virksomheden på længere sigt?

Checkliste: Skarpe spørgsmål til din forretningsidé

Har du tænkt på det hele?

Produktet

- Hvilket produkt eller serviceydelse vil du sælge?
- Hvilke kundebehov opfylder produktet/ydelsen?
- Hvad er der nyt ved dit produkt/din ydelse i forhold til eksisterende løsninger?
- Kan idéen beskyttes med f.eks. et patent?

Markedet og kunderne

- Hvem er dine potentielle kunder?
- Hvor stort er det potentielle marked for produktet?
- Hvor meget vokser markedet?
- Hvordan får kunderne opfyldt deres behov i dag?

Konkurrenterne

- Hvem er de potentielle konkurrenter?
- Hvilke stærke og svage sider har de?

Marketing

- Hvordan ser dit samlede produkt sortiment ud?
- Hvordan skal produkterne/ydelserne prissættes?
- Gennem hvilke salgskanaler når produkterne/ydelserne frem til slutkunden?
- Hvordan skal din virksomhed promoveres?

Virksomheden

- Hvilke stærke og svage sider har du i relation til at drive virksomheden?
- Hvilke kompetencer er det nødvendigt at tilføre virksomheden?

- Hvilken selskabsform skal virksomheden have?
- Hvor skal virksomheden placeres fysisk?

Økonomien

- Hvor stor er dit etableringsbudget?
- Hvordan ser likviditeten ud det første år?
- Hvilket bundlinie resultat forventes det første år?
- Hvordan forventer du virksomhedens resultat vil udvikle sig de kommende år?
- Hvor stort er dit finansieringsbehov i forbindelse med etablering af virksomheden?
- Hvor stort er dit finansieringsbehov i forbindelse med drift af virksomheden?
- Hvordan vil få dit finansieringsbehov dækket?

Udviklingsplanen

- Hvilke væsentlige aktiviteter skal foregå inden virksomheden etableres?
- Hvilke væsentlige aktiviteter skal foregå i virksomhedens første levetid?
- Hvilke udviklingsmuligheder har din virksomhed på længere sigt?