



GERÐ VIÐSKIPTA- ÁÆTLANA



Nýsköpunarmiðstöð
Íslands
Impra frumkvöðlar og sprotar

GERÐ VIÐSKIPTAÁÆTLANA

Ritstjóri:Sigurður Steingrímsson
Höfundar:Ársæll Valfells
Útgefandi og útgáfuréttur:Impra á Nýsköpunarmiðstöð Íslands, www.impra.is

Hönnun, umbrot og prentun: ..Ásprent - Stíll hf

Ritröð Impru:

VÖRUBRÓUN - Aukið forskot í samkeppni
GÆDAHÚSIÐ - Einfalt og hagnýtt
MARKAÐSÁÆTLANIR - Markviss sókn til árangurs
VERKEFNASTJÓRNUN - Að gera hlutina á réttan hátt
KLASAR - Samstarf í samkeppni
ÞJÓNUSTUGÆÐI - Tryggja samkeppnisforskot og velgengi
GERÐ VIÐSKIPTAÁÆTLANA

Efnisyfirlit

Inngangur	4
Til hvers að gera viðskiptaáætlunir?	4
Hverjir lesa viðskiptaáætlunir?	5
Hvað er viðskiptaáætlun?	6
Einkunnarorð	7
Forvitnivaki	8
Fjárfestakynningin	9
Kynningarreglan 3-10-20-30	9
Viðskiptaáætlun - Titilsíða	12
Viðskiptaáætlun - Efnisyfirlit	13
Viðskiptaáætlun - Samantekt fyrir stjórnendur	13
Markaðsgreining - Lýsing á tækifæri og ytra umhverfi þess	15
Tækifærið	15
Markaðsumhverfið	15
Eðli markaðar	15
Samkeppni	16
Samstarfsaðilar	17
Lýsing á vöru og fyrirtæki	17
Markaðsáætlun	17
Markaðsstefna	18
Dreifileiðir	19
Auglýsinga- og kynningarmál	19
Rekstraráætlunir	20
Söluáætlun - Áætlun um þróun tekna	20
Rekstraráætlun	24
Einföld rekstraráætlun	24
Framleiðsluferlið	25
Framkvæmdaáætlun	26
Lykilstarfsmenn og ráðgjafar	27
Stjórn fyrirtækis	27
Helstu áhættuþættir	27
Fjárhagsáætlun: Rekstrar- og sjóðstreymisyfirlit	27
Fjárförf	28
Áætlaður rekstrarreikningur	28
Tekjur	28
Kostnaður	29
Algengar villur	30
Áætlun um sjóðstreymi	31
Arðsemisútreikningur og útgönguleið fjárfesta	33
Niðurlag	34

Inngangur

Til hvers er viðskiptaáætlun?

Upphaf viðskiptaáætlunar felst í hugmyndinni að viðskiptum og niðurstaða hennar er mikilvæg við mat á því hvort hugmyndin sé líkleg til árangurs eða ekki. Ef viðskiptin ganga vel verður viðskiptaáætlunin hluti af áætlanagerð í fyrirtækinu og uppfærast reglulega eftir breytingum á rekstrarforsendum og umhverfi.

Gerð viðskiptaáætlunar er í raun aðferð frumkvöðla til að rannsaka möguleika viðskiptahugmynda. Út frá þeim upplýsingum, sem fást með rannsókn á möguleikum hugmyndarinnar, eru gerðar áætlunir um sölu, markaðssetningu, framleiðslu og fjármögnun. Þær upplýsingar eru notaðar við að kynna viðskiptatækifærið, t.d. fyrir þeim sem hugsanlega munu fjármagna það.

Góð viðskiptaáætlun verður því vottorð um að þeir sem hana skrifa hafi unnið heimavinnuna vel og viti í raun hvað þeir ætli sér. Undirbúningsvinnan skilar sér margfalt þegar á hólminn er komið.

Mikilvægt er að greina á milli þess ferlis sem felst í því að gera viðskiptaáætlun og viðskiptaáætlunarinnar sem slíkrar. Gerð viðskiptaáætlunar er lærdómsferli fyrir frumkvöðulinn. Ferlið hjálpar honum að skoða mikilvægustu þættina sem lúta að viðskiptahugmynd og gera sér betur grein fyrir kostum og göllum hennar. Vert er að hafa í huga að sumar viðskiptahugmyndir, sem í fyrstu líta út fyrir að vera góðar, geta reynst ómögulegar þegar þær eru rannsakaðar nánar. Því fyrr sem það kemur í ljós því betra. Því er mikilvægt að átta sig á því að markmiðið með gerð viðskiptaáætlunar er ekki að tína til þau atriði sem láta viðskiptahugmyndina líta vel út, heldur að sannreyna forsendur hennar.

Rannsóknir fræðimanna sýna að hugmyndir, sem gefa jákvæða niðurstöðu eftir að hafa verið rannsakaðar með gerð viðskiptaáætlunar, eru líklegri til að verða að alvöru fyrirtækjum heldur en þær sem ekki hafa verið rannsakaðar með þeim hætti.

Standist viðskiptahugmynd þessa dýpri skoðun eru upplýsingarnar úr rannsókninni dregnar saman í skýrslur og kynningarefni. Meginskýrslan er kölluð viðskiptaáætlun en úr henni eru unnar kynningar og útdrættir.

Skýrslan sem hefur að geyma viðskiptaáætlunina, hefur margþættan tilgang. Fyrst og fremst koma þar fram niðurstöður á rannsóknnum á viðskiptahugmyndinni, sem nauðsynlegt er að liggja fyrir áður en ákvörðun er tekin um framhaldið. Séu niðurstöður jákvæðar verður skýrslan mikilvæg við að kynna hugmynd fyrir mögulegum hagsmunaaðilum, til dæmis fjárfestum, fjármögnunaraðilum, og jafnvel góðum starfsmönnum sem lokka á til verkefnisins.

Viðskiptaáætlunin er einnig leiðarvísir frumkvöðulsins í gegnum þá óvissu sem felst í því að stofna og reka fyrirtæki. Auðvelt er fyrir frumkvöðul að missa sjónar af tilgangi verkefnis þegar það er komið í fullan gang.

Hverjir lesa viðskiptaáætlunir?

Viðskiptaáætlun tekur breytingum eftir því á hvaða stigi við stofnun eða rekstur fyrirtækis hún er unnin.

Þegar stofnendur leita að fjármögnun tækifæris gera fjárfestar og aðrir sem koma að fjármögnuninni kröfu um að fá afhenta viðskiptaáætlun eða mikilvæga hluta hennar til upplýsingar um eðli og tilgang verkefnisins sem þarf að fjármagna.

Frumkvöðlum getur reynst erfitt að finna réttan fjárfesti. Hér á landi er ekki mikið um að fyrirtæki og samtök skipuleggi fjárfestakynningar þar sem viðskiptahugmyndir á frumstigum eru kynntar. Dæmi um slíkan vettvang hér er þó www.seedforum.is

Í upphafi eru það oftast frumkvöðlarnir sjálfir sem fjármagna frumrannsókn á gæðum tækifærisins, til að mynda með því að framkvæma markaðsrannsókn samhliða frumþróun á vöru/þjónustu.

Ef markaðsrannsókn lofar góðu og viðbrögð væntanlegra viðskiptavina eru jákvæð, þarf oft að sækja frekara fjármagn til að halda verkefninu áfram. Fjármögnun á þessu stigi viðskiptahugmyndar er kölluð sprotafjármögnun.

Sprotafjármögnun er mjög áhættusöm í eðli sínu og er á hendi efnameiri einstaklinga, fyrirtækja með sérþekkingu á viðkomandi markaði eða áhættusjóða. Þegar efnameiri einstaklingar koma að fjármögnun viðskiptatækifæris er oft talað um aðkomu engilfjárfesta. Ástæðan er sú að á þessu stigi er mikilvægt að fjárfestir leggi fyrirtækinu ekki bara til fé heldur einnig viðskiptatengsl sín og þekkingu. Því fá þeir hlutverk nokkurs konar verndarengla viðskiptatækifærisins og er þessi flokkur fjárfesta því kallaður englafjárfestar. Hið sama gildir um fyrirtæki eða stofnanir sem leita nýsköpunar í rekstri með því að fjárfesta í dugmiklum frumkvöðlum.

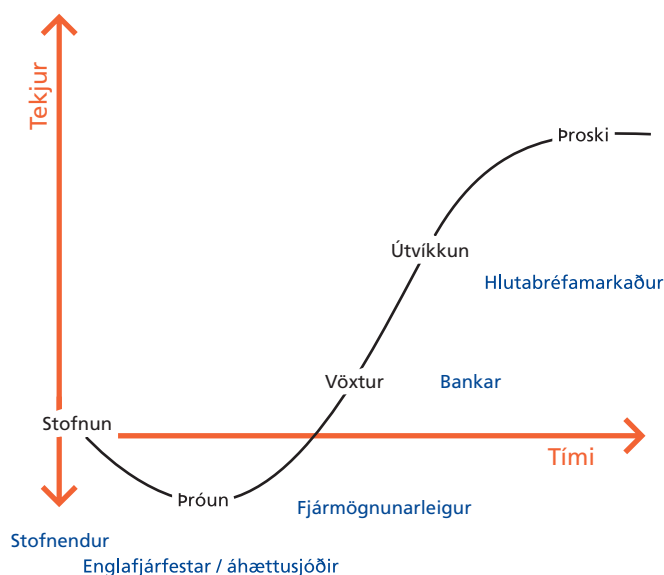
Latibær er dæmi um fyrirtæki sem leitaði í byrjun áhættufjármögnunar hjá englafjárfestum.

CCP er dæmi um fyrirtæki sem fékk snemma fjármögnun frá áhættufjárfestingarsjóði, Íslenska hugbúnaðarsjóðnum.

Á þessu stigi viðskiptaáætlunar eru mikilvægustu þættir hennar góð kynning á viðskiptahugmyndinni og markaðsáætluninni ásamt arðsemisútreikningum.

Eftir að upphafsfrjármögnun er fengin frá t.d. engilfjárfesti og fyrstu skrefin hafa verið stigin í rekstri, er leitað til banka eða fjármögnunarleigu vegna frekari fjárfestingar í tækjum, birgðum eða öðrum lykilrekstrarþáttum. Bankar og fjármögnunarfyrirtæki gera kröfu um að til sé ítarleg og greinargóð rekstrar- og framleiðsluáætlun til þess að hægt sé að rökstyðja fjármögnunina. Þessir aðilar horfa einnig oftast til greiðsluhæfis út frá áætlunum um rekstur, efnahag og sjóðstreymi.

Mynd 1. Æviferill fyrirtækis, fjármögnun þess og hagsmunaaðilar



Nái fyrirtækið að vaxa og dafna er líklegt að stjórnendur stefni á útvíkkun rekstrar, t.d. milli landa eða svæða, með kaupum á fyrirtækjum eða stofnun útibúa. Þá er líklegt að stjórnendur hefji almennt hlutfjárútboð og skrái hlutabréf á markað. Þá er gerð útboðslýsing hlutfjár en líta má á hana sem eitt afbrigði af viðskiptaáætlun fyrirtækisins. Í útboðslýsingunni er útlistað fyrir væntanlegum fjárfestum til hvers fjármagnið sem boðið er út verði notað og við hvaða arðsemi megi búast af þeirri fjárfestingu.

Af þessu má sjá að viðskiptaáætlanir og kynning á þeim tekur breytingum eftir því sem fyrirtæki vaxa og dafna.

Í þessu riti er lögð áhersla á að leiðbeina þeim aðilum sem eru á frumkvöðlastigi og þurfa að útbúa viðskiptaáætlun og kynningu til að afla sér upphafsfrjármögnunar.

Hvað er viðskiptaáætlun?

Á frumkvöðlastigi má segja að gerð viðskiptaáætlunar skiptist í fjóra hluta: einkunnarorð, forvitnivaka, almenna fjárfestakynningu og síðan viðskiptaáætlunina sjálfa.

Einkunnarorðin eru stjórnunarlegur leiðarsteinn verkefnisins.

Forvitnivaki er örstutt frásögn sem frumkvöðull notar til að fanga athygli mögulegra fjárfesta og til að fá tækifæri til að kynna hugmynd sína nánar fyrir honum.

Fjárfestakynning er kynning haldin fyrir mögulegan fjárfesti.

Viðskiptaáætlun er skýrsla sem áhugasamir fá í hendur til nánari kynningar og upplýsingagjafar.

Meginvinnan felst í því að búa til góða viðskiptaáætlun og fjárfestakynningu. Viðskiptaáætlunin og fjárfestakynningin eiga það sameiginlegt að segja það sem á að gera. Til að sögur verði auðskiljanlegar þurfa þær að hafa rökrétta framvindu. Rökrétt framvinda í uppbyggingu viðskiptaáætlunar á að sýna hvernig best er að framkvæma viðskiptahugmyndina. Til að sagan sé sem skýrust fyrir lesanda þarf framvindan að koma fram í efnislegri uppbyggingu viðskiptaáætlunarinnar og kaflaheitum.

Til að lesandi skilji viðskiptaáætlunina með einföldum hætti er rökrétt framvinda hennar þessi:

1. Í hverju felst vandamál sem þarf að leysa eða tækifæri sem má hagnýta?
2. Hvernig á að leysa vandamálið eða nýta tækifærið?
3. Hver eru einkenni markaðarins?
4. Í hverju felst forskot á samkeppnisaðila?
5. Hvaða viðskiptalíkan og sölustefnu skal nota?
6. Hverjir munu annast framkvæmdina?
7. Eftir hverju er leitað frá fjárfestum?
8. Hvernig fá fjárfestar eða fjármögnunaraðilar fjárfestingu til baka með ásættanlegri ávöxtun?
9. Hve langt á veg er verkefnið komið og hvaða áföngum þarf að ná?

Ofangreind uppbygging verður að endurspeglast í kaflaheitum áætlunarinnar og uppbyggingu fjárfestakynningar.

Mynd 2: Viðskiptaáætlun og kynning hennar



Einkunnarorð

Tilgangur einkunnarorða er að vera stjórnunarlegt leiðarljós fyrir frumkvöðul. Þau eru hliðstæð stefnuvirlýsingu fyrirtækis (e. *mission statement*) nema hvað einkunnarorðin eiga að vera eins einföld og lýsandi og mögulegt er. Það er til þess að minna þá, sem að verkefninu koma, á tilgang verkefnisins og veita þeim leiðsögn, því þegar á hólminn er komið er oft auðvelt að missa sjónar af tilgangi verkefnisins. Munurinn á einkunnarorðum og stefnuvirlýsingu er lengd og einfaldleiki. Stefnuvirlýsingar eru langar málsgreinar um hvað fyrirtækið ætlar sér og hvers vegna. Einkunnarorð eiga að felast í stuttri og hnitmiðaðri setningu sem lýsir tilgangi viðskiptanna.

Dæmi um einkunnarorð nokkurra fyrirtækja:

Kaupþing - Vex með þér.

Byko - Byggir með þér.

Nóatún - Bestir í kjöti.

B&L - Með bílinn handa þér.

Capacent - Árangur á öllum sviðum.

Landsbankinn - Banki allra landsmanna.

Einkunnarorðin hér að ofan eru flest góð og lýsandi fyrir það sem fyrirtækið stendur fyrir í viðskiptum. Hvernig tilgangurinn er uppfylltur er svo framkvæmdaratriði sem tekur breytingum.

Í framhaldi af þessu er fróðlegt að bera einkunnarorð Landsbankans saman við það sem bankinn setur sér í stefnuvirlýsingu:

„Markmið Landsbankans er að vera alhliða fjármálafyrirtæki sem veitir framúrskarandi fjármálaþjónustu í alþjóðlegu umhverfi. Vöxtur Landsbankans á næstu árum verður í vaxandi mæli erlendis. Skilgreindar hafa verið þær leiðir sem farnar verða til að ná þessu markmiði.

Leiðir að markmiðum

Hámarka hag hluthafa með langtímasamböndum við viðskiptavinum, alhliða framboði á fjármálaþjónustu með áherslu á hagkvæmni, framsækni og tækninotkun.

Í umhverfi sem einkennist af hröðum breytingum og harðnandi samkeppni er Landsbankinn stöðugt að aðlaga starfsemi með endurskipulagningu og hagræðingu sem miðar að því að auka sveigjanleika og bæta þjónustu.“

Af ofangreindu má sjá að það er auðveldara að spegla gjörðir sínar í einföldum og skýrum einkunnarorðum en langri og flókinni stefnuvirlýsingu. Góð og grípandi einkunnarorð lýsa samstundis tilgangi fyrirtækis.

Forvitnivaki

Forvitnivaki hlýtur nafn sitt af því að frumkvöðlar þurfa að fanga athygli væntanlegra fjárfesta. Það þurfa þeir að gera á mjög knöppu formi því oft er tími fjárfesta naumur. Þeir sem reynt hafa að fá peninga frá fjárfesti til frumkvöðlaverkefnis vita að ferillinn getur verið langur og erfiður. Málið snýst ekki um að finna aðila með peninga heldur réttan aðila með peninga í verkefnið. Þess vegna er forvitnivakinn mikilvægur.

Fjárfestar eru oft sérhæfðir á ákveðnum sviðum. Sumir einbeita sér að hátækni, aðrir að rekstri bókabúða, o.s.frv. Frumkvöðull vill laða fjárfesti að verkefni sínu til að fá þá reynslu og þau sambönd sem fjárfestinum fylgja. Til að fanga athygli þeirra sem hafa áhuga á verkefninu er best að koma sér strax að efninu.

- „Við erum fyrirtæki sem selur hollan skyndimat og leitum að fjárfesti“
- „Við seljum hugbúnað til flugfélaga...“

Með því að koma sér beint að efninu getur fjárfestirinn strax metið hvort umrætt verkefni vekur áhuga hans og spurt frekari spurninga. Ef enginn möguleiki er á samvinnu frá upphafi, er best að fá vita það strax, spara orðin og halda áfram.

Ef fjárfestirinn hefur áhuga á verkefni frumkvöðulsins mun hann leita frekari upplýsinga um verkefnið. Þá þarf frumkvöðullinn að vera tilbúinn með upplýsingar sem skýra nánar:

1. Hver söluvaran er
2. Hvers vegna hugmyndin er góð og gróðavænleg

Þegar fjárfestirinn hefur fengið stutt ágríp af hugmyndinni er hún vonandi nægilega góð í hans huga til að forvitni hans hafi vaknað. Þá kallar hann eftir formlegri fjárfestakynningu eða viðskiptaáætlun. Hugmyndin með forvitnivakanum er að frumkvöðullinn geti útskýrt mál sitt á mínútu eða skemur.

Dæmi um notkun forvitnivaka er ef frumkvöðull nær á fjárfesta í síma:

Frumkvöðull: „Góðan daginn, ég hringi vegna fjárfestingartækifæris í fyrirtæki sem selur hátiskufatnað.“

Fjárfestir1: „Já áhugavert, en ég hef ekki þekkingu á fjárfestingum í fataiðnaði.“

Fjárfestir2: „Sæll, hvað er um að ræða?“

Frumkvöðull: „Hugmyndin er sú að selja vinsælt alþjóðlegt hátiskumerki sem höfðar til 35 þúsund kvenna á Íslandi. Sams konar vara er ekki til staðar í dag. Fjárfestingin skilar sér til baka á 3 árum.“

Fjárfestakynningin

Fjárfestakynningin snýst um að koma viðskiptahugmyndinni skýrt á framfæri. PowerPoint er ákaflega öflugt tól þegar rétt er með farið. Flestir þekkja líka leiðindin sem fylgja því að sitja undir óskipulögðu og langdregnu glæruflóði. Styrkleiki PowerPoint felst í því að það er form sem er ákaflega knappt. Knappt form getur upplýst áhorfenda um hvort sá eða sú sem talar hefur þekkingu á málefnum sem er til umfjöllunar. Færni og skýr hugsun nýtir sín í einfaldleikanum en óskýr hugsun og vanþekking blasir oft við í flækjum og orðaflaumi.

Kynningarreglan 3-10-20-30

Glærुकynningin þarf að vera einföld til að athygli haldist. Á SeedForum kynningarvettvangi viðskiptatækifæra fá frumkvöðlar úthlutað 8 mínútum til að kynna hugmynd sína. Sá tími þýðir að hámarki 4 glærur, þ.e.a.s. notið 2 mínútur á hverja glæru. Algeng regla í kynningu fjárfestingartækifæra er þó að miða við hámark 20 mínútur. Það jafngildir að hámarki 10 glærum. Kynningarreglan 3-10-20-30 vísar í uppbyggingu glærुकynningarinnar:

- 3 atriði á glæru
- 10 glærur
- 20 mínútur að hámarki í framsögu
- 30 punkta letur

Til að lofti um þau efnisatriði sem sett eru á glæruna og að glæran verði læsileg, mega ekki vera fleiri en 3 atriði á hverri glæru. Það þýðir að aðeins er pláss fyrir stuttar setningar sem taka að hámarki 2 línur á glærunni.

Flestir eiga auðvelt með að lesa 30 punkta letur sem varpað er upp á tjald. Í sumum tilvikum er betra að hafa bakgrunn glærunnar dökkan og stafina gula frekar en dökka stafi og hvítan flöt. Það ræðst af birtustigi herbergisins þar sem kynningin er haldin. Ef kynningin er haldin í lítilli birtu er betra að hafa dökkan bakgrunn og bjartan lit á stöfum. Það er áreynsluminna fyrir augu. Ennfremur er hægt að fanga athygli áhorfenda betur með því að hafa dökkan bakgrunn ef frumkvöðull er einn kynnrir af mörgum og allir hinir kynnarnir eru með hvítan bakgrunn.

PowerPoint kynningin verður líkt og viðskiptaáætlunin að hafa framvindu og söguþráð. Framvinda kynningarinnar er í raun sú sama og viðskiptaáætlunarinnar. Góð kynning er byggð upp á eftirfarandi hátt:

Glæra 1. Titill.

Glæra 2. Lýsing á vandamálinu eða tækifærinu.

Glæra 3. Svona ætlum við að leysa það eða hagnýta.

Glæra 4. Á markaði sem er svona stór.

Glæra 5. Í þessu felst forskot okkar á samkeppnisaðila.

Glæra 6. Þetta er viðskiptalíkan okkar og sölustefna.

Glæra 7. Þetta eru þeir sem munu framkvæma.

Glæra 8. Þetta er það sem þarf til að framkvæma verkið.

Glæra 9. Svona munu fjárfestar fá peningana til baka með ásættanlegri ávöxtun.

Glæra 10. Staða verkefnisins nú og þeir áfangar sem þarf að ná.

Þetta eru sömu atriði og finnast í stjórnendasamantekt og endurspeglar heildaruppbyggingu viðskiptaáætlunarinnar.

Titilglæra þarf að segja hvað fyrirtækið gerir eins og t.d. „Þjónusta við frumkvöðla“. Hún þarf einnig að vera *merkt fyrirtækinu* og *framkvæmdaaðila* ásamt *upplýsingum* um síma og tölvupóst. Einkunnarorð er gott að setja á efri eða neðri spássíu á öllum síðum kynningarinnar, t.d. „Vöxtur - stuðningur - næring!“

Mikilvægt er að tilgreina á titilglæru að allar upplýsingar sem koma fram í kynningunni séu trúnaðarmál og með því að hlýða á hana sé viðkomandi bundinn trúnaði. Ennfremur þarf að koma fram ef kynningin er einungis ætluð fagfjárfestum. Nánar er fjallað um ástæður þessa í kaflanum hér á eftir. Dæmi um fyrirvara er:

„Þessi kynning er trúnaðarmál og er einungis ætluð fagfjárfestum til upplýsingar. Í kynningunni felast á engan hátt boð um kaup eða sölu verðbréfa. Þeir sem hlýða á kynninguna skuldbinda sig til að fara með upplýsingarnar sem viðskiptaleyndamál og er með öllu óheimilt að miðla þeim með einhverju móti til þriðja aðila án samþykkis ARPMI ehf.“

Til að halda flæði í kynningu er gott ráð að láta fyrirsagnir segja söguna. Á fyrstu mynd gæti fyrirsögn verið „Lýsing á tækifærinu,“ fyrirsögn næstu myndar, „Lausn fyrirtækisins“ o.s.frv.

Um það bil 20 mínútur er nægur tími til að kynna viðskiptahugmynd fyrir fjárfesti og koma nægilegum skilaboðum á framfæri við hann til að hann geti metið hvort tækifærið höfði til hans eða ekki.

Mynd 3. Dæmi um kynningu

Einkunnarorð

Trúnaðaryfirlýsing

Lýsandi titill

Nafn fyrirtækis, framkvæmdastjóri, samskiptaupplýsingar

Lýsandi fyrisögn

3 atriði á glæru

30 punkta letur

Síðu nr. / fjöldi síða

Slide 1: Þjónusta við frumkvöðla
 ARPMI ehf.
 Höfðamóti 2, 111 Reykjavík
 Jón Jónsson, framkvæmdastjóri
 Sí: 555 5555
 www.arpmi.is

Slide 2: Frumkvöðlar hafa í engin hús að venda!
 Stuðningsumhverfi við frumkvöðla er takmarkað og óvinveitt
 Lítil hefð hér á landi fyrir aðstoð við frumkvöðla
 Vaxandi þörf fyrir aðstoð vegna hærra flækjustígs og laga- og reglugerða

Slide 3: Í samkeppni sem er óskilvirk og samkeppnishindranir gilda
 3 Bankar sem taka ekki áhættu
 1 sjóður sem fær mest erlendis
 Mjög dröifur hópur áhættufjárfesta
 Sérhæfður markaður þar sem við höfum þekkingarforsot á aðra

Slide 4: Og notum hefðbundin viðskiptalíkan
 Forskimun á viðskiptahugmyndum skilar aðeins þeim bestu í viðskipti
 Þóknarir reiknaðar í verkefni frá upphafi og fáum greitt á undan öllum öðrum
 Greiðslugeta frumkvöðla til ARPMI um 3% af heildarfjárfestingarpörf

Slide 5: ARPMI veitir þeim þjónustu
 Einn staður þar sem frumkvöðlar fá alla þjónustu sem þá vantar
 - Aðstoð við gerð viðskiptaáætlana
 - Aðstoð við styrkjaumsóknir
 - Þörun við fjárfesta

Slide 6: Á markaði sem hefur vaxið 70% 2000-2006 og veitir 5 ma.kr.
 Áætluð framfærðing markaðar á ári 15%
 Okkar hlutur verður 20% af heild á 3 árum

Slide 7: Framkvæmt af færustu aðilum í iðnaðinum
 Dr. Jón Jónsson, Stofnaði 6 fyrirtæki, stýrir verkefninu
 Jóna Jónsdóttir, M.Sc. Stofnaði 3 fyrirtæki, er aðstoðarframkvæmdastjóri
 Leifur Eiríksson, LLM, kemur úr ráðuneyti, hefur samið lögin,

Slide 8: Verkefnið er heildarfjárfesting upp á 10 millj.
 Heildakostnaður við uppsetningu er metinn 10. millj.
 Ráðstöfun fjármuna verður 50% laun 30% aðstaða 30% annar kostnaður
 Greiðist á 2 árum

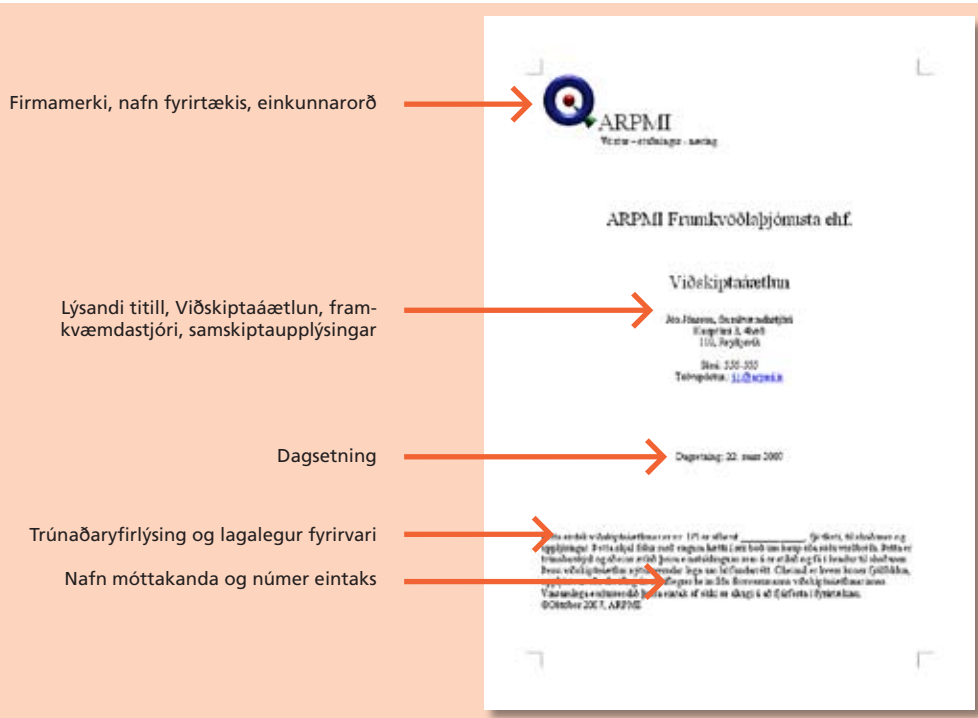
Slide 9: Fjárfestar fá 30% p.a. á innborgað hlutfé
 Endurgreiðslutími er um 3 ár
 IRR 30%
 Útganga:
 a) Félag selt eftir 4 ár
 b) Félag kaupir hluti til baka ef ekki selt

Slide 10: Við munum framkvæma þetta í 3 skrefum
 Við erum nú með 5 viðskiptavinum og 8 samstarfsaðila
 Markmið um 78 viðskiptavinum eftir 1,5 ár.
 Verðum með 10% markaðshluidelid eftir 2ár

Viðskiptaáætlun - Titilsíða

Titilsíðan þarf að innihalda eftirfarandi upplýsingar: *Nafn fyrirtækis/frumkvöðuls og merki, einkunnarorð, nafn tengiliðar sem sér um samskipti við fjárfesta (helst framkvæmdastjóri eða aðaleigandi), heimilisfang, sími, fax, tölvupóstur, vefsíða, dagsetning, trúnaðaryfirlýsing og lagalegur fyrirvari, númer eintaks og nafn þess sem fær eintakið í hendur.* Flest framangreindra atriða eru sjálfgefin efnisatriði sem eiga heima á snyrtilegri forsiðu viðskiptaáætlunar en vert er að tilgreina sérstaklega tilgang „lagalegs fyrirvara“.

Mynd 4.



Nauðsynlegt er að tilgreina á forsiðu með áberandi hætti „lagalegan fyrirvara“ sem tiltekur að viðskiptaáætlunin feli á engan hátt í sér boð um kaup eða sölu verðbréfa. Skjalið sé eingöngu ætlað fagfjárfestum til upplýsinga. Ástæðan er að í lögum og reglugerðum um verðbréfavíðskipti er kveðið skýrt á um að ef verðbréf séu boðin út á almennum markaði skuli fylgja sérstökum verklagsreglum. Þær reglur tiltaka m.a. upplýsingagjöf og réttmæti hennar ásamt því hverjir megi sjá um útboðin og hvernig þeim skuli háttað.

Annað atriði, sem er mikilvægt að tilgreina sérstaklega, er hver eigi hugverkarétt viðskiptaáætlunarinnar og að með móttöku hennar hafi lesandi bundist trúnaði í meðförum á innihaldi hennar. Slík trúnaðarskylda hefur lagalega þýðingu en skaðabótaskylda getur myndast ef menn fara óvarlega með viðskiptaleyndamál. Viðskiptaáætlanir, eins og önnur rituð verk, eru varðar höfundarrétti en auðveldara er að framfylgja slíkum rétti ef hann er áskilinn.

Góð vinnureгла er að setja nafn þess, sem móttækur áætlunina, í trúnaðaryfirlýsinguna eða rita það á forsiðu og í spássíu á hverri síðu áætlunarinnar. Tilgangurinn er sá að ef eintak er ljósritað og því dreift til óviðkomandi aðila, eru meiri líkur á að hægt sé að krefjast skaðabóta af þeim sem það gerði, ef þessi háttur er hafður á.

Ennfremur er gott að halda skrá um hverjir fá eintak afhent og tilgreina númer eintaks, af heildarfjölda eintaka sem fara í dreifingu, á forsiðu og í spássíu.

Viðskiptaáætlun - Efnisyfirlit

Til að gera viðskiptaáætlunina læsilegri er mikilvægt að hafa efnisyfirlit sem gerir mögulegum fjárfesti kost á að fletta upp þeim atriðum í áætluninni sem hann vill lesa nánar. Uppbygging viðskiptaáætlunarinnar kemur fram í samantekt sem lýtur sömu framvindu og fjárfestakynningin. Í efnisyfirlitinu hér að neðan er sett fram dæmi um útlit og uppbyggingu efnisyfirlits. Vert er að taka fram að uppbygging viðskiptaáætlunar verður ávallt að henta þeirri viðskiptahugmynd sem sett er fram og getur því verið mismunandi eftir því hvort um er að ræða framleiðslu, þjónustu eða annan rekstur. Þar af leiðandi verður hver og einn að stilla upp því sem hann telur eiga við uppbyggingu viðskiptaáætlunar en fylgja þó meginreglunni um rökrétta framvindu.

Mynd 5.

Samantekt fyrir stjórnendur	→	1 Samantekt fyrir stjórnendur	2
Greining á tækifæri	→	2 Markaðs- og samleggingarþing	3
Hvernig á að nýta tækifærið?	→	2.1 Viðmið yfir markað	3
		2.2 Greining á vandamálum	5
		3 Lýsing á vörum og þjónustu	6
		3.1 Lýsing á fyrirtæki	6
		3.2 Lýsing á tækifæri	6
		3.3 Markaðs- og sölufærni	7
		3.4 Lýsing á vörum	8
		4 Markaðsáætlun	9
		4.1 Yfirlit	9
		4.2 Greining viðskiptaáætlunar	9
		4.3 Áætlingar- og lýsingarþing	10
		4.4 Væðing	11
Hvað þarf til?	→	5 Framfarir	12
		5.1 Yfirlit	12
		5.2 Aferfi og stöðing	13
		5.3 Stöðing	13
Hvar við erum nú og hvert skal haldið?	→	6 Aðrir atvika	14
		6.1 Tímur atvika	14
		6.2 Aðrir atvika	15
Hver framkvæmir?	→	7 Stjórnendur	16
		7.1 Yfirlit	16
		7.2 Þáttgjafi	16
		8 Aðrir atvika	17
Hvað farið getur úrskaiðis?	→	9 Fjárfestir	18
		9.1 Greiðslur	18
		9.2 Stofn og hlutfæðing	19
Hvernig munu fjárfestar ávaxta fé sitt?	→	9.3 Stofn og hlutfæðing	20
		9.4 Aðrir atvika	21
		9.5 Greiðslur	22
Allar aðrar þarf upplýsingar	→	10 Viðmið	23

Viðskiptaáætlun – Samantekt fyrir stjórnendur

Samantekt fyrir stjórnendur hefur sama tilgang og fjárfestakynningin; að fanga athygli. Því þarf að byggja hana upp á sama hátt og áður hefur verið tilgreint:

1. Titill.
2. Lýsing á vandamálinu eða tækifærinu.
3. Svona ætlum við að leysa það eða hagnýta.
4. Á markaði sem er svona stór.

5. Í þessu felst forskot okkar á samkeppnisaðila.
6. Þetta er viðskiptalíkan okkar og sölustefna.
7. Þetta eru þeir sem munu framkvæma.
8. Þetta er það sem þarf til að framkvæma verkið.
9. Svona munu fjárfestar fá peningana til baka með ásætlanlegri ávöxtun.
10. Staða verkefnisins nú og þeir áfangar sem þarf að ná.

Rannsóknir sýna að einungis 5% viðskiptaáætlana eru lesin lengra en sem nemur stjórnendasamantekt. Því er stjórnendasamantektin mikilvægasti hluti viðskiptaáætlunarinnar og þarf að vera grípanði. Til að svo megi verða er mikilvægt að:

- Viðskiptahugmyndin sé skýr og raunhæf
- Þarf að vera góð von um hagnað
- Framsetning verður að vera hnitmiðuð, snyrtileg og læsileg
- Samantektin má ekki vera lengri en 1 - 1,5 síða.

Mynd 6.

The image shows a document titled "Stjórnendasamantekt" (Management Summary) from ARPMI Framkvöðlaþjónusta. The document is annotated with red arrows pointing from descriptive labels on the left to specific sections of the text. The labels include: "Lýsing á tækifæri", "Lýsing á vöru/þjónustu", "Lýsing á markaði", "Lýsing á samkeppnis-forskoti", "Lýsing á viðskiptalíkani", "Lýsing á lykilstarfsfólki", "Lýsing á því sem þarf til", "Lýsing á fjármálum og útgönguleið fjárfesta", and "Lýsing á núverandi stöðu". The document contains several paragraphs of text and a table with financial data.

Átt	2004	2007	2008	2009	2010
Tekur	15	623	1.022	2.782	4.087
Rekstrar	29	1.004	1.840	2.314	2.954
Rekstrar	22	364	112	769	2.023
Spáskattur	-11	-381	-504	-395	-2.388

Markaðsgreining - Lýsing á tækifæri og ytra umhverfi þess

Það fer eftir áherslum höfundar hvort hann eða hún telur viðeigandi að hafa sérstakan kafla um viðskiptatækifærið sjálft í áætluninni. Oft er gott að fella lýsinguna á tækifærinu undir kaflann um markaðsgreiningu en með sínu eigin undirkaflaheiti til að gæta samhengis í lýsingu tækifæris og ytra umhverfi þess. Ytra umhverfi er lýst með markaðsgreiningu. Lýsing á markaði sýnir samhengi viðskiptatækifærisins og hvernig það skal hagnýtt. Lýsing á vöru/þjónustu fylgir svo í kjölfarið og gerir hún lesendum kleift að bera saman tækifærið, umhverfið og viðskiptalausnina. Út frá þessari aðferð verður uppbygging kaflans um markaðinn því:

1. Lýsing á tækifæri eða þörf viðskiptavinarins
2. Lýsing á markaðsumhverfi
3. Lýsing á vöru/þjónustu

Tækifærið

Lýsing á tækifæri er útskýring á því hvers vegna þörf eða vöntun er til staðar. Almennt má þó segja að í þessum kafla þurfi að tilgreina:

Í hverju felst þörf viðskiptavinarins?

Hvers vegna er henni ekki nægilega svarað?

Það er mjög breytilegt eftir viðskiptahugmynd hvernig þörfinni er lýst. Til að mynda þarf dýpri útlistun til að sýna fjárfestum fram á að þörf sé fyrir vöru sem t.d. felur í sér byltingarkennda nýjung í tækni heldur en ef um er að ræða vöru sem er vel þekkt og auðskiljanleg. Þótt vara sé byltingarkennd á hún sér oftast samkeppnisvöru. Tölvur leystu ritvél af hólmi og iPod leysti ferðageislaspilara af hólmi. Þörfin fyrir nýja og byltingarkennda tækni er ávallt til staðar í annarri vöru með einhverjum hætti. Það er algeng villa hjá frumkvöðlum að skilja ekki nákvæmlega hvaða þörf er verið að leysa.

Gott er að flokka mögulega viðskiptavini, til dæmis með því að afla upplýsinga um umfang viðskipta hjá hverjum og einum og raða þeim upp eftir stærð.

Ef búið er að skrifa undir viljayfirlýsingar eða sölusamninga er sjálfsagt að greina frá því og fá leyfi viðskiptavina til að birta upplýsingar um þá, t.d. vörumerki þeirra. Því nákvæmari sem hægt er að vera, því betra. Í söluáætluninni verður hins vegar farið nánar í forsendur viðskiptavina og viðskipta við fyrirtækið.

Markaðsumhverfið

Ytra umhverfi viðskiptahugmyndarinnar má skipta í 3 meginflokkar:

1. Lýsing á eðli markaðar.
2. Lýsing á samkeppnisaðilum.
3. Upptalning á samstarfsaðilum, t.d. birgjum.

Eðli markaðar

Markaðir með hinar ýmsu vörur lúta ólíkum lögmálum. Verslun með jólatré eða flugelda lifnar við einu sinni ári, en liggur í dvala þess á milli. Sala á borðsalti er tiltölulega stöðug allt árið um kring. Ítarleg

athugun á sveiflum í eftirspurn nauðsynleg svo frumkvöðull og fjárfestar geti myndað sér skoðun á tækifærinu. Þau atriði sem mestu skiptir að skoða fara eftir því hver söluvaran er:

Hver eru helstu einkenni markaðar fyrir tiltekna vöru?

Hversu stór er markaðurinn?

Er markaðurinn í vexti og hversu örum?

Eru miklar sveiflur í eftirspurn?

Er markaðurinn nýr, vaxandi eða mettaður?

Hverjir eru helstu markaðsaðilar og hver er markaðshlutdeild hvers og eins?

Ríkir stærðarhagkvæmni á markaði gagnvart birgjum eða viðskiptavinum?

Framleiða þeir, sem nú þegar eru á tilteknum markaði, á fullum afköstum og er pláss fyrir nýjan aðila?

Hvaða áhrifavaldar eru líklegir til að ráða úrslitum í samkeppni á markaði? Tæknibreytingar, verðsamkeppni eða hátt þjónustustig?

Samkeppni

Þegar búið er að ræða þörfina, viðskiptavininn og markaðinn er næsta skref að lýsa samkeppninni í nærmynd. Helstu markmið samkeppnisgreiningar er að svara spurningum á borð við:

Hvers vegna uppfylla samkeppnisaðilar ekki þörfina?

Hvernig er samkeppni á markaðnum háttað, hverjir eru sterkastir og veikastir?

Á hvaða formi er keppt; verðsamkeppni eða vöruaðgreiningu?

Hvaða vörur geta komið í staðinn fyrir vöru/þjónustu þína?

Er samkeppni svæðisbundin, alþjóðleg eða bæði?

Hvernig er laga- og reglugerðumhverfi háttað? Eru gerðar stífar kröfur af hálfu yfirvalda, (eins og til dæmis í lyfjaframleiðslu) eða ekki?

Hvað kostar að ná í nýjan viðskiptavin? Þarf að ganga lengi á eftir viðskiptavinum með glæstum boðum eða munu þeir hafa frumkvæði að viðskiptum?

Hver verða líklegustu viðbrögð samkeppnisaðila?

Það er einkenni ofurbjartsýnna áætlana að gera ráð fyrir því að viðskiptavinir streymi inn í viðskipti áreynslulaust og að samkeppnisaðilar sitji eftir rólegir og klóri sér í höfðinu. Raunveruleikinn er sá að yfirleitt þarf að slást um hvern viðskiptavin. Því þarf að meta hver verði viðbrögð samkeppnisaðila við innkomu nýrra aðila.

Ennfremur verður að meta tryggð viðskiptavina og í hverju hún felst. Ef hún byggist á því að verð vöru þinnar er lægra en samkeppnisaðila eða meiri að gæðum þá er líklegra að viðskiptavinir séu tryggir. Góð tryggð viðskiptavina veitir vörn gegn samkeppnisaðilum.

Samstarfsaðilar

Ekkert fyrirtæki starfar án þess að vera í samstarfi við önnur fyrirtæki eða stofnanir. Mögulegir birgjar hjálpa oft fyrirtækjum sem eru að koma undir sig fótum því það getur verið þeirra hagur að fleiri aðilar komist inn á markað. Ennfremur getur verið erfitt að leysa öll atriði rekstrar sjálfur og þegar fyrirtæki eru lítil reiða þau sig á suma þætti framleiðslu annars staðar en innanbúðar.

Fjöldi fyrirtækja fá rannsóknastyrki og þeir veita ákveðna viðurkenningu sem vert er að minnst á.

Lýsing á vöru og fyrirtæki

Sjálfsagt er að lýsa útseldri vöru/þjónustu í sér kafla. Nægilegt er að lýsa fyrirtækinu í einni málsgrein þar sem helstu atriði koma fram, s.s. heiti þess, hvar það er skráð og hver tilgangur þess er. Einnig er gott að lýsa hvaða áföngum hefur verið náð hingað til.

Meginefni þess kafla er þó að fjalla ítarlega um vöruna/þjónustuna sjálfa. Gott er að birta myndir af vöru eða framkvæmd þjónustu. Þá er nauðsynlegt að lýsa því hvernig varan skapar verðmæti fyrir viðskiptavin. Því nákvæmar sem hægt er að sýna fram á verðmæti viðskiptavinar því betra. Hagur viðskiptavinar af vöru/þjónustu skiptist í tvo meginþætti:

1. *Aukið notagildi umfram samkeppnisvörur (vara/þjónusta eykur tekjur eða lækkar kostnað viðskiptavinar).*
2. *Lægri framleiðslukostnaður hjá þér en hjá samkeppnisaðilum (þá er hægt að leiða verðlækkun á markaði).*

Virðisauki viðskiptavinar af vöru/þjónustu þinni umfram samkeppnisaðila mun gera það að verkum að vara/þjónusta þín selst frekar en sambærileg vara. Hversu hratt og mikið hægt er að selja, felst í því hve mikið notagildi viðskiptavinar er.

Í fyrra atriðinu hér að ofan þarf að sýna fram á að viðskiptavinur fær X kr. aukalega eða sparar Y kr. við það að eiga viðskipti við fyrirtækið okkar frekar en samkeppnisaðila.

Í seinna tilvikinu er um að ræða hvernig fyrirtækið okkar mun marka sér stöðu sem leiðandi í verðlækkunum á markaði. Með því að hafa lægri framleiðslukostnað en keppinautarnir getum við gefið viðskiptavinum hlut í þeirri kostnaðarlækkun með því að selja honum sömu vöru ódýrar en þeir. Sýna þarf fram á að lægri framleiðslukostnaður sé nægileg ástæða til þess að lokka nýja aðila í viðskipti en hagnast samt á viðskiptunum.

Einnig þarf að draga fram alla aðra kosti sem gera það að verkum að vara/þjónusta fyrirtækis þíns hafi forskot í samkeppninni. Fjalla þarf um öll einkaleyfi og réttindi sem hafa verið skráð.

Einnig þarf að fjalla um hvað fylgir vörunni/þjónustunni. Er þjónusta seld aukalega? Fylgir vörunni ábyrgð? Mikilvægt er að tilgreina alla slíka þætti í smáatriðum því þeir skipta máli þegar kemur að verðlagningu og áætlanagerð. Ef gleymist að tilgreina slíka þætti getur það valdið verulegum ófyrirséðum kostnaði.

Markaðsáætlun

Markaðsáætlun er ekki það sama og markaðsgreining. Í markaðsáætlun kemur fram hvaða stefnu skal taka inn á markaðinn, dreifileiðir, kynningarmál og á hvaða verði skal selja vöruna. Markaðs- og verðstefnu verður að ákveða í samhengi við dreifileiðir og auglýsinga- og kynningarmál. Því er nauðsynlegt að fjalla um alla ofantalda þætti sérstaklega og gæta þess að sýna fram á samhengi þeirra.

Markaðsstefna

Markaðsstefnu má skipta í þrjá meginflokka:

1. Markaðshorn, þ.e.a.s sérhæfð vara eða þjónusta sem fáir geta selt.
2. Leiðandi í verðlækkunum, þ.e.a.s. er hægt að bjóða lægri verð en samkeppnisaðilar?
3. Vöruaðgreining, þ.e.a.s. mun þín vara bjóða upp á eitthvað meira en vara samkeppnisaðilanna?

Ef fyrirtæki tekur upp þá stefnu að sinna ákveðnu markaðshorni, velur það ákveðna sérhæfingu. Á breiðum, almennum markaði getur myndast sérhæfð eftirspurn. Tökum byggingarvörur sem dæmi. Sumar verslanir á þeim markaði selja aðeins eina tegund af byggingavörum, sérhæfa sig t.d. í múrvörum. Ef fyrirtæki sækja inn á slík markaðshorn eru þau að sérhæfa sig í að uppfylla ákveðna tegund þarfar, sem ekki er almennt til staðar á markaði með byggingarvörur. Í því getur falist ákveðin samkeppnisvernd en á móti kemur að markaðssyllan hefur minni möguleika á því að vaxa eða stækka.

Fjöldi sérþarfa myndast á markaði, af ýmsum ástæðum. Ef dæmi er tekið af bílamarkaði, er Hummer-jeppinn dæmigerð vara sem framleidd er til að svara eftirspurn afmarkaðs hóps neytenda munaðarvara. Notkun munaðarvara felst í samfélagslegri merkingu þeirra, það er að segja að í vörunum felast skilaboð. Tilgangur neytenda með því að aka um á Hummer-jeppa er að senda skilaboð til annarra um samfélagslega stöðu sína og persónuleika eða lífsstíl.

Mynd 7. Dæmi um vörur með mismunandi markaðsstefnu. Hummer uppfyllir þarfir ákveðins hóps. Toyota Aygo keppir í verði. Lexus keppir með því að aðgreina sig með auknum gæðum.



Ef markmiðið er að keppa á almennum markaði, stendur valið í meginatriðum um tvær stefnur á markaði; verðleiðandi eða vöruaðgreiningu. Í verðleiðandi stefnu er markaðshlutdeild unnin með því að bjóða vöru með sams konar notagildi og samkeppnisaðilar en á lægra verði. Því verður samkeppnisforskot fyrirtækis að felast í lægri framleiðslukostnaði en samkeppnisaðilar. Dæmi um slíkar vörur á bílamarkaði eru Toyota Aygo eða Yaris.

Með vöruaðgreiningu er ráðist inn á almennan samkeppnismarkað en samkeppnin felst ekki í verði heldur því að auka notagildið með aukahlutum sem hægt er að bæta við vöruna. Lexus eða Audi eru dæmi af bílamarkaði.

Í þessum kafla er því lýst hvaða markaðsstefnu frumkvöðull ætlar að nota. Mikilvægt er að markaðsstefna hæfi vöru eða þjónustu. Reynslan sýnir að markaðsstefnan verður að hæfa vörunni. Ef til dæmis á að herja á lúxusmarkað er ekki hægt að beita markaðsstefnu um verðsamkeppni. Það mun eingöngu leiða til þess að vara verður undir í samkeppninni. Á lúxusmarkaði er hátt verð vörunnar það atriði sem skiptir mestu máli. Því halda skartgripaframleiðendur á borð við Rolex sinni stöðu þótt ódýrar eftirlíkingar komi inn á markað.

Dreifileiðir

Stefna í dreifingarmálum er ekki smáatriði sem lýtur að rekstri. Hvernig ná skal til viðskiptavinar er einn stærsti og mikilvægasti rekstrarþátturinn sem fyrirtæki stendur frammi fyrir. Þessi rekstrarþáttur getur einnig verið einn sá kostnaðarsamasti. Nefna má dæmi að ef fyrirtæki herjar á almennan neytendamarkað, þarf að koma vörunni inn í hillur smásala. Að fá gott pláss í góðri hillu felst í því að annarri vöru þarf að skipta út á móti. Smásalinn tekur á sig áhættu og kostnað með því að henda tryggri vöru út úr hillu fyrir aðra og óþekkta sem selst ekki eins vel. Áætlanir um sölu sem gera ráð fyrir greiðum og beinum aðgangi að neytendum þurfa að útskýra hvernig sá árangur næst og hvað hann kostar.

Bílatryggingafyrirtækið Elísabet hafði ekki úr miklum fjármunum að moða til markaðsherferðar og greip því til óhefðbundinna auglýsingaaðferða. Starfsmenn félagsins gengu um miðbæinn heilan dag í fötum merktum fyrirtækinu og greiddu í stöðumæla hjá þeim sem voru að renna út á tíma. Með þessu komust þeir á fréttasíður helstu blaða með litlum tilkostnaði.

Undirkaflinn um dreifileiðir er mikilvægur því hann sýnir hvernig aðgengi viðskiptavina að vörunni er leyst, en það er mikilvægasta atriði viðskiptaáætlunar.

Auglýsinga- og kynningarmál

Engin vara selur sig sjálf. Að koma vörum í hillur eða setja upp vefsíðu fyrir vefverslun er ekki ávísun á viðskipti. Neytandinn þarf að vita af því hvað er í boði og hvernig hann á að nálgast vöruna/þjónustuna. Þegar fyrirtæki hafa ekki úr miklum fjármunum að spila þarf að velja vel hvaða vettvangur er notaður í kynningastarfsemi. Neytendur verða fyrir miklu auglýsingaáreiti á hverjum degi og auglýsingin þín verður lítil rödd í háværum kór. Mannsheillinn er ennfremur einstaklega hæfur í því að leiða hjá sér þá hluti sem hann sækist ekki sérstaklega eftir að fylgjast með. Samkeppnin um athygli neytenda er einn harðasti slagur sem fyrirtæki lenda í.

Auglýsinga- og kynningarstefna helst því í hendur við sölumarkmið og dreifileiðir og mikilvægt er að samhengi sé á milli þessara þátta í viðskiptaáætluninni.

Rekstraráætlanir

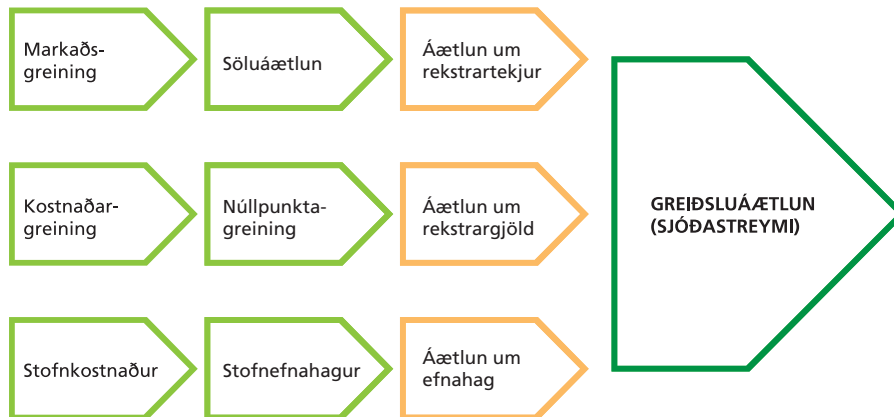
Eftir að hafa gert markaðsáætlun er hægt að gera rökstutt mat á því hversu mikið magn er hægt að selja og á hvaða verði. Einnig má áætla hvað það kostar að selja, hve mikið þurfi að fjárfesta í tólum og tækjum sem og hvað mikið fjármagn vanti. Markaðsgreiningin á að gefa okkur nægar upplýsingar til að setja fram vel rökstudda áætlun um sölu. Í framhaldinu er hægt að gera áætlun um framleiðslu og fjármögnun og þá loks er hægt að gera sér í hugarlund hversu ábatasamt verkefnið kunni að verða.

Söluáætlunin er hornsteinn allrar annarrar áætlanagerðar. Tekjur af sölu er lífæð hvers fyrirtækis og slær taktinn í öllum öðrum þáttum skipulagningar þess. Án áætlunar um sölu er ekki hægt að gera áætlun um lykilkostnaðarþætti eins og birgðir né hvað þarf að framleiða mikið. Án áætlunar um birgðastöðu eða framleiðslu er ekki hægt að meta sjóðstreymi eða fjárfestingarþörf. Á mynd 8 má sjá samhengið á milli nokkurra helstu áætlana sem gerðar eru í rekstri. Allar eiga þær það sameiginlegt að eiga upptök sín í söluáætluninni.

Í viðskiptaáætluninni sem fjárfestar fá afhenta til upplýsingar þarf ekki að sýna allar áætlanir í smáatriðum í sjálfum megintexta skýrslunnar. Algengast er að megintexti viðskiptaáætlunar innihaldi eigin kaflaheiti með eftirfarandi hætti: Söluáætlun, grófa innkaupa- eða framleiðsluáætlun, uppkast að rekstrarreikningi, uppkast að yfirliti um sjóðstreymi og yfirlit um fjárþörf og stofnefnahag. Undiráætlanir má síðan birta í viðauka ef þess þarf.

Söluáætlun - Áætlun um þróun tekna

Mynd 8. Hvaðan koma tölurnar?



Fyrsta atriðið sem þarf að ákveða í gerð söluáætlunar er yfir hve langt tímabil áætlunin á að spanna. Reglan er sú að velja tímabil sem er miðast við viðskiptaáætlunina og þann markað sem ætlunin er að herja á.

Í grunninn eru tvær megináðferðir notaðar til þess að leggja upp söluáætlun:

- Uppbyggingaráðferð.
- Samanburðaráðferð.

Uppbyggingaráðferðin felst í því að setja fyrst fram forsendur áætlunarinnar um magn seldrar vöru, söluverð og aukningu sölu milli tímabila. Út frá þeim forsendum eru sölutekjurnar áætlaðar á því tímabili sem um ræðir. Mikilvægt er að sýna forsendur áætlunarinnar skýrt og rökstyðja þær.

Rökstuðningur fyrir forsendum verður sterkari ef hann byggist á reynslu og þekkingu sem frumkvöðull hefur fengið vegna vinnu á viðkomandi markaði, eða ef hann hefur framkvæmt nákvæma athugun á kauphegðun viðskiptavina. Þegar forsendur um kauphegðun hafa fengist eru allar tekjuuppsprettur (söluvörur) tilgreindar og spáð fyrir um sölu út frá forsendum um kauphegðun. Mikilvægt er að endurspegla árstíðasveiflur í kauphegðun og gera ráð fyrir því að afslátt eða tilboð þurfi til að lokka að nýja viðskiptavinum.

Sammanburðaráðferðin felst í því að viðá að sér gögnum frá sambærilegum aðilum og gera varfærna spá um sölu út frá samanburðarhæfum sölutölum og leiðrétta fyrir áhrifum t.d. aukinnar samkeppni, ungum aldri fyrirtækis, afslætti og kynningartilboðum. Vandamálið við samanburðaráðferðina er að mjög erfitt getur reynst að afla gagna. Ennfremur er erfitt að finna aðila til að bera sig saman við, ef markmiðið er að selja nýja og byltingarkennda vöru, enda um nýjan markað að ræða.

Báðar aðferðirnar hafa stóra galla en eru þó bráðnauðsynlegar fyrir hverja viðskiptaáætlun. Best er að framkvæma báðar aðferðirnar við gerð söluáætlunarinnar ef hægt er að koma því við.

Vert er að hafa í huga að áætlunin er aðeins áætlun en ekki það sem koma skal. Ítarleg rannsókn á mögulegum tekjum verkefnisins hjálpar til við að minnka óvissu verkefnisins verulega og auka líkur á því að fjárfestar komi þar að.

Kostnaðaráætlun er annar hornsteinn áætlanagerðar. Þetta á ekki síst við þegar horft er til skamms tíma. Skipta má kostnaði flestra fyrirtækja í tvo þætti, breytilegan kostnað og fastan kostnað (sbr. mynd 10). Breytilegur kostnaður breytist yfirleitt í takt við sölu svo sem vörukaup í verslunum og hráefniskaup í framleiðslufyrirtækjum. Fastur kostnaður er t.d. laun, húsaleiga, skrifstofukostnaður og aðrir kostnaðarþættir sem breytast lítið eða ekkert þó salan aukist eða minnki. Þegar horft er til lengri tíma getur fastur kostnaður aukist í kjölfar aukinnar sölu, t.d. þegar leigja þarf stærra húsnæði eða fjölga starfsmönnum.

Mynd 9. Dæmi um söluáætlun fyrirtækis í vörusölu út frá uppbyggingaraðferð. Fyrsta árið, skipt niður í mánuði.

Söluáætlun Frumkvöðlabjónustan ehf.

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jún	Júl	Ágú	Sep	Okt	Nóv	Des	Árið
Heimsóknir til viðskiptavina (fjöldi)	400	400	400	450	500	550	300	250	300	400	500	600	5,050
Hlutfall viðskiptavina sem kaupa vöru A	25%	25%	28%	26%	24%	20%	33%	40%	37%	31%	26%	25%	
Hlutfall viðskiptavina sem kaupa vöru B	5%	5%	5%	6%	6%	6%	15%	16%	12%	6%	4%	2%	
<i>Fjöldi eininga</i>	100	100	112	117	120	110	99	100	111	124	130	150	1,373
Sala á vöru A	20	20	20	27	30	33	45	40	36	24	20	12	327
Sala á vöru B													
<i>Tekjur</i>													
Einingaverð á vöru A (meðalverð)	10,000	10,000	11,200	11,700	12,000	11,000	9,900	10,000	11,100	12,400	13,000	15,000	137,300
Einingaverð á vöru B (meðalverð)	1,400	1,400	1,400	1,890	2,100	2,310	3,150	2,800	2,520	1,680	1,400	840	22,890
Tekjur samtals	11,400	11,400	12,600	13,590	13,560,000	14,100	13,310	13,050	12,800	13,620	14,800	15,840	160,190
Breyting í sölu milli mánuða		0%	11%	8%	4%	-6%	-2%	-2%	6%	3%	2%	10%	

Mynd 10. Dæmi um einfalda rekstraráætlun. Vara A líkist framleiðsluvöru en vara B er innflutt. Þegar um flóknari framleiðsluferli er að ræða, liggur að baki nánari greining á hverjum þætti áætlunar fyrir sig. Sjá áætlanagerðarlíkan á vef Impru, www.impra.is.

Rekstraráætlun Frumkvöðlajónustan ehf.

TEKJUR	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jún	Júl	Agú	Sep	Okt	Nóv	Des	Árið
<i>Fjöldi eininga</i>													
Sala á vöru A	100	100	112	117	120	110	99	100	111	124	130	150	1.373
Sala á vöru B	20	20	20	27	30	33	45	40	36	24	20	12	327
<i>Tekjur</i>													
Einingaverð á vöru A (meðalverð)	10.000	10.000	11.200	11.700	12.000	11.000	9.900	10.000	11.100	12.400	13.000	15.000	137.300
Einingaverð á vöru B (meðalverð)	1.400	1.400	1.400	1.890	2.100	2.310	3.150	2.800	2.520	1.680	1.400	840	22.890
Tekjur samtals	11.400	11.400	12.600	13.590	13.560.000	14.100	13.310	13.050	12.800	13.620	14.800	15.840	160.190
KOSTNAÐUR													
Breytilegur kostnaður													
<i>Kostnaðarverð seldra varavörukaupa</i>													
Hjáðefni í vöru A	5.000	5.000	5.600	5.850	6.000	5.500	4.950	5.000	5.550	6.200	6.500	7.500	68.650
Hjáðefni í vöru B	420	420	420	567	630	693	945	840	756	504	420	252	6.867
Umboðir	200	200	200	300	200	200	200	200	200	200	200	200	2.900
Flutningskostnaður	300	300	300	400	300	300	300	300	300	300	300	700	4.500
Samtals	5.920	5.920	6.520	7.117	7.130	6.693	6.395	6.340	6.806	7.204	8.020	8.852	82.917
<i>Framlegð 1</i>	5.480	5.480	6.080	6.473	6.970	6.617	6.655	6.460	6.814	6.876	6.380	6.988	77.273
Fastur kostnaður													
<i>Laun og launatengd gjöld</i>													
<i>Laun á mán.</i>													
Framkvæmdastjóri	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Sölumaður	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Starfsmaður í framleiðslu	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Starfsmaður í afleysingar	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Launatengd gjöld (%)	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543	6.510
Samtals	2.093	2.093	2.093	2.093	2.093	2.093	2.093	2.093	2.093	2.093	2.093	2.093	25.110
Rekstur húsnæðis													
Húsaleiga	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Rekstrarkostnaður húsnæðis	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Samtals	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Bifreiðakostnaður													
Eldsneyti	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Viðhald	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Samtals	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Skrifstofu- og annar rekstrarkostnaður													
Sími og tölvur	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Skrifstofukostnaður	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Samtals	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Samtals kostnaður	7.323	7.343	7.943	8.540	8.553	8.116	7.818	7.763	8.229	8.627	9.443	10.830	96.457
Hagnaður fyrir vexti, afskriftir og skatta (EBITDA)	4.078	4.058	4.858	5.051	5.548	4.195	5.233	5.038	5.392	5.454	4.958	5.010	83.733

Rekstraráætlun

Þegar áætlaðir hafa verið möguleikar á sölu og kostnaðarverð seldra vara þarf að áætla hvernig rekstrinum skal háttáð til að geta selt það sem ætlunin er að selja. Skipulag rekstrarins knýr aðra þætti umsvifanna líkt og ráðningu starfsfólks, fjárfestingu í birgðum eða framleitt magn. Því þarf í rekstraráætluninni að svara lykilsurningum á borð við: Hvernig er aðföngum háttáð? Hver verður birgðastaða í lok hvers mánaðar? Hvernig verður pöntunum á aðföngum hagað? Hversu langan tíma tekur framleiðsluferlið frá upphafi til enda? Þegar sala hefur átt sér stað, hvað tekur afhending þá langan tíma? Þegar helstu spurningum um reksturinn hefur verið svarað, er hægt að meta hvernig fjárhagshlið rekstrarins mun þróast.

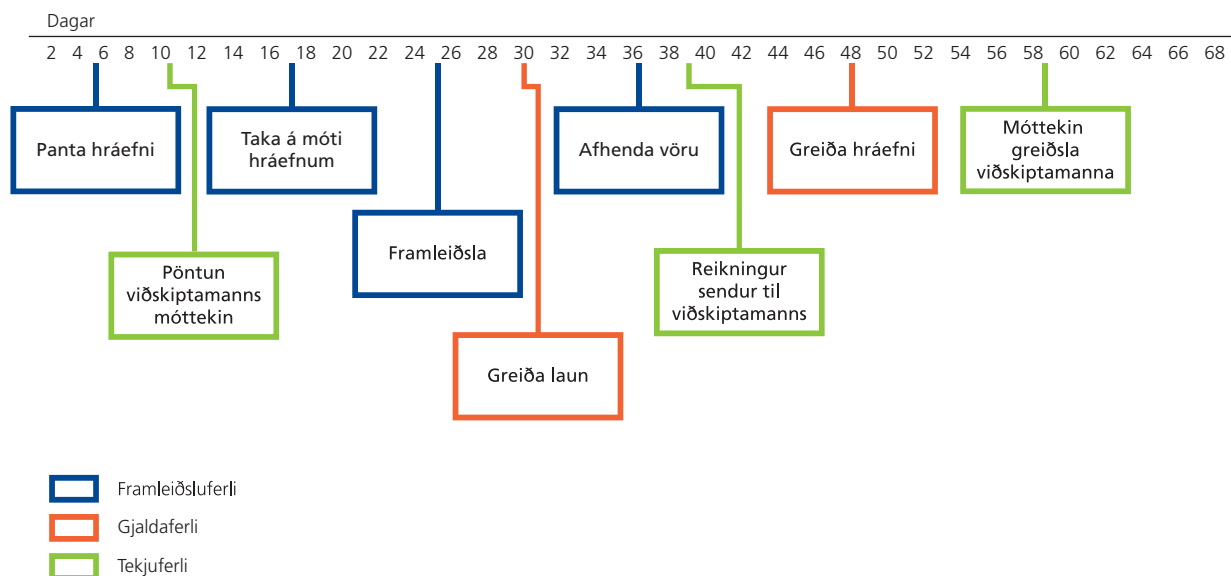
Eitt af því sem mikilvægt er að gera grein fyrir, er hvernig gjöld greiðast út úr fyrirtækinu og hvernig tekjur innheimtast. Með því að hafa góða sölu- og rekstraráætlun má sjá fyrir hvernig inn- og útborganir falla til. Þannig verður auðveldara að skipuleggja rekstrarfjármögnun fyrirtækisins.

Það er litlum fyrirtækjum líffspursmál að geta séð fyrir þróun innborgana og útgjalda því skortur á rekstrarfé getur verið ungum, hratt vaxandi fyrirtækjum dýr í fjármögnunarkostnaði og jafnvel skipt sköpum um framtíð þeirra.

Einföld rekstraráætlun

Flest ung fyrirtæki sem vaxa hratt lenda í sjóðþurrð. Í versta falli leiðir sjóðþurrð til þess að fyrirtæki verða gjaldþrota. Til að átta sig á því hvernig gjöld og tekjur falla í samhengi við framleiðslu er nauðsynlegt að teikna yfirlit yfir ferli rekstrar. Einfaldasta leiðin er að stilla upp tímaás í, t.d. í dögum eða mánuðum, og síðan merkja inn á þær aðgerðir sem ráða mestu um út- og innborganir og gera grófa mynd af þeim í rekstrinum. Í áætluninni hér að neðan eru litir notaðir til að aðgreina ferlin. Bláu kassarnir túlka framleiðsluferlið, grænu kassarnir túlka tekjuferlið og rauðu kassarnir tákna gjaldaferlið.

Mynd 11. Dæmi um einfalt yfirlit yfir rekstrarferli, sem sýnir flæði inn- og útborgana.

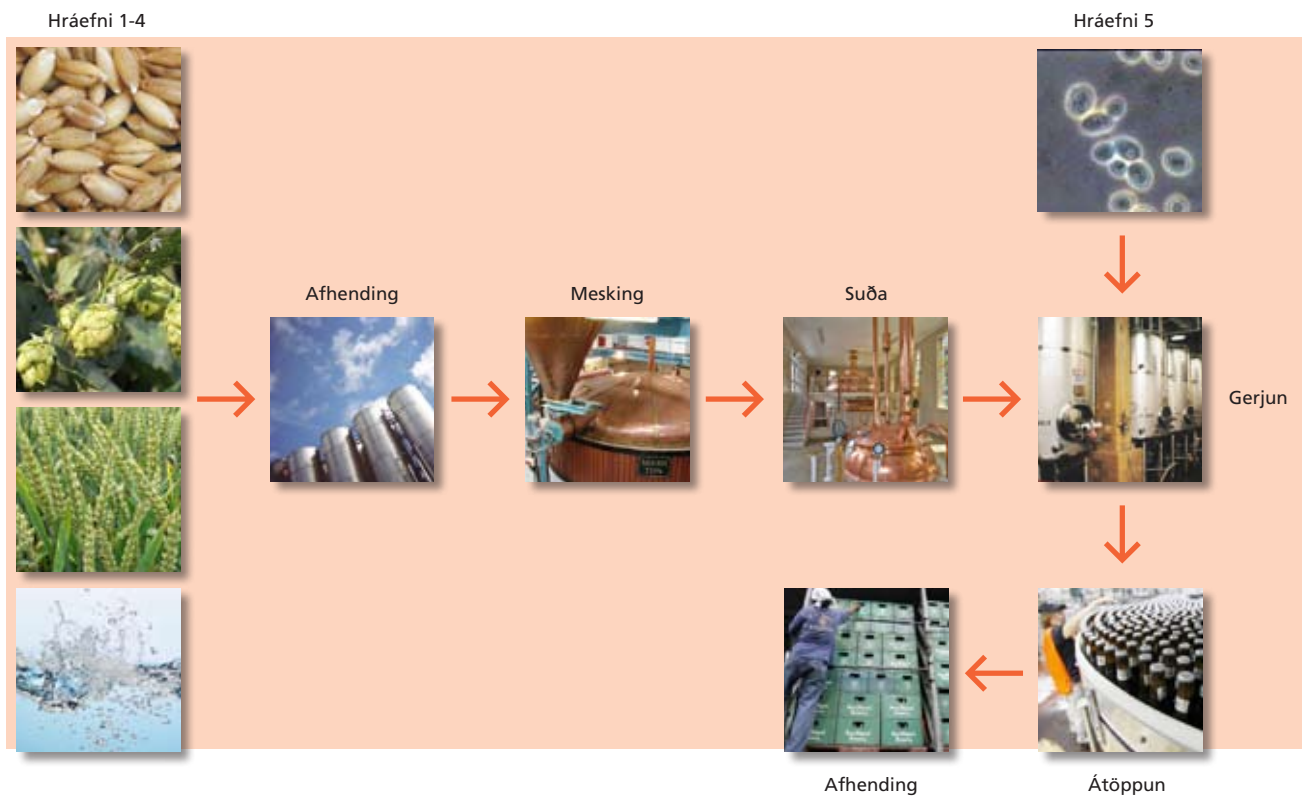


Framleiðsluferlið

Best er að sýna með sem einföldustum hætti hvernig þjónusta/framleiðsla á sér stað. Myndræn framsetning með stuttum útskýringum nægir til að lýsa heildarmynd verkefnisins. Í nýjum fyrirtækjum er mikilvægt að eyða kröftum fyrirtækisins á sem hagkvæmasta hátt. Því getur verið nauðsynlegt að hýsa mikilvæg verkefni hjá undirverktökum og samstarfsaðilum til að minnka fastan kostnað og einbeita sér að því sem skapar fyrirtækinu samkeppnisforskot. Sem dæmi má nefna að ef framleiddar eru fiskflökunarvélar, eru e.t.v. aðrir fengnir til að framleiða skurðtækin til að lækka fjárbindingu og fastan kostnað. Þá er hægt að nýta krafta fyrirtækisins betur og einbeita sér að því að framleiða þá vöru sem samkeppnisforskot fyrirtækisins byggist á, t.d. stjórnhugbúnað. Því er rétt að fjalla um alla samstarfsaðila í þessum kafla.

Ef fyrirtækið hefur þegar hafið rekstur er rétt að lýsa því hversu langt fyrirtækið er komið og í hverju núverandi umsvif þess felast.

Mynd 12. Einföld, myndræn framsetning á framleiðsluferli. Helstu hráefni talin upp og skýrt frá meðferð þeirra.



Framkvæmdaáætlun

Framkvæmdaáætlun lýsir hvernig rekstrinum er komið á fót á tilteknum tíma. Með því að varða leiðina framundan með helstu áföngum fæst betri yfirsýn yfir það hvað eftir stendur og hvernig unnið skuli. Framkvæmdaáætluninni sem sýnd er í viðskiptáætluninni er ætlað að upplýsa lesendur en sjálfsagt er að frumkvöðull vinni ítarlegri framkvæmdaáætlun fyrir sjálfan sig. Í þeirri áætlun er gott að tengja saman verk og ábyrgðamenn ásamt því að brjóta verk niður í undirþætti.

Mynd 13. Dæmi um framkvæmdaáætlun, sem skipt er niður á verkefnaþætti og telur niður að opnun.

	Mánuðir í opnun												Opnun	
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Virkni														
Fjármögnun verkefnis														
Fastsetja húsnæði														
Semja við banka														
Skipa stjórn														
Skrá vörumerki														
Semja við birgja														
Semja við auglýsingastofu														
Hanna kynningarefni														
Innrétta húsnæði														
Klára markaðsáætlun														
Leggja inn pantanir til birgja														
Hafa samband við fjölmiðla														
Ráða starfsfólk														
Taka á móti vörum														
Opnun til að meta viðbrögð														
Undirbúa opnunarkynningu														
Opnunarpartí														

Lykilstarfsmenn og ráðgjafar

Rétt framkvæmd er mikilvægasti hluti viðskiptatækifærisins og þar ráða starfsmenn mestu um að vel takist til. Starfsmenn eru sá þáttur sem fjárfestar líta einna mest til og því er rétt að gefa þessum þætti sinn eigin kafla í viðskiptaáætluninni. Í þessum kafla er að finna greinargóða lýsingu á lykilstarfsmönnum og reynslu eða þekkingu þeirra. Kynna þarf lykilstarfsmenn sem vel samstilltan hóp af gæðafólki. Slíkur hópur er líklegur til árangurs.

Í framsetningu kynningar á lykilstarfsmönnum er rétt að tilgreina alla reynslu og menntun og hvers vegna viðkomandi lykilstarfsmaður er sá hæfasti til að sinna því hlutverki sem hann á að gegna. Í raun er það oft teymi lykilstjórnenda sem er í raun meginsöluvaran þegar kemur að því að laða að fjárfesta.

Ennfremur er rétt að telja til alla þá ráðgjafa sem að verkefninu koma. Í frumkvöðlaverkefnum kemur oftast en ekki mikil sérfræðiþekking að verkefninu í formi ráðgjafar. Færustu ráðgjafar velja sér verkefni út frá gæðum og það getur því verið gæðastimpill að hafa fengið tiltekna ráðgjafa í verkefnið.

Stjórn fyrirtækis

Ef sprotaverkefni er komið svo langt að búið er að skipa stjórn er rétt að hafa kafla um hverjir hafa tekið þar sæti. Stjórn ungra fyrirtækja er annar lykilþáttur í huga tilvonandi fjárfesta. Ung fyrirtæki þurfa á allri þeirri aðstoð að halda sem þau geta mögulega fengið. Því þurfa stjórnarmeðlimir að hafa ríku hlutverki að gegna með stjórnarsetu sinni og koma að borðinu með reynslu, þekkingu og/eða fjármuni sem nýtast fyrirtækinu.

Ef stjórn sprotafyrirtækis er skipuð aðilum sem bæta engu við fyrirtækið sést að frumkvöðullinn hefur ekki náð að laða rétta hagsmunaðila að verkefninu og gæti skapar vantrú í hugum fjárfesta.

Helstu áhættuþættir

Í viðskiptaáætluninni er nauðsynlegt að fjalla stuttlega um hvað frumkvöðullinn telur vera stærstu áhættuþætti verkefnisins. Í þeim kafla er nauðsynlegt að vera heiðarlegur og raunsær. Það er öllum erfitt að hugsa um og gera sér grein fyrir því sem mun líklega eyðileggja allt uppbyggingarstarfið. Slíkt er engu að síður nauðsynlegt. Tölfræði byggð á líftíma sprotafyrirtækja sýnir að það eru meiri líkur en minni á því að frumkvöðlaverkefni leggi upp laupana og það veit fjárfestirinn þegar í upphafi.

Frumkvöðlar sem halda því fram að þeir séu með áhættulausa peningavél í höndunum eru óraunsærir og ólíklegir til að ná árangri.

Fjárhagsáætlun: Rekstrar- og sjóðstreymisýfirlit

Rekstrarreikningur og áætlun um sjóðstreymi eru mikilvægustu fjármálaupplýsingarnar sem fjárfestar þurfa á að halda. Rekstrarreikningurinn sýnir þróun tekna og gjalda en sjóðstreymið sýnir hvort reksturinn er í fjárþörf eða hvort hann skilar fé til eigenda. Ung fyrirtæki í miklum vexti geta skilað hagnaði en eru oftast en ekki með hærri útborganir en innborganir. Það þýðir að reksturinn gengur vel, en það kostar hins vegar aukin fjárútlát að fanga þá miklu eftirspurn

sem fyrirbyggjandi er. Þótt ótrúlegt megi virðast getur slík velgengni stundum riðið fyrirtækjum að fullu þegar of mikil skörun er á milli þess hvernig tekjur koma inn í fyrirtækið og gjöld greiðast út. Við slíkar aðstæður getur reynst erfitt að finna rekstrarfé sem til að brúa það bil og fyrirtækið því orðið gjaldþrota. Þess vegna er áætlun um sjóðstreymi einn mikilvægasti hluti viðskiptaáætlunarinnar.

Fjárbörf

Kaflinn um fjárbörf helst í hendur við fjárhagsáætlunina. Þegar kemur að því að meta fjárbörf verkefnis er í raun gerður einfaldur upphafsefnahagsreikningur fyrirtækis. Hann verður að tiltaka allar þær peningalegu fjárfestingar sem lagt verður í, til að mynda vélar, tæki og skrifstofubúnað. Ef um óefnislegar eignir er að ræða eins og hugverkaréttindi verður einnig að færa þær til eignar. Ef reksturinn mun ekki skila hagnaði fyrstu árin þarf hann að vera fjármagnaður af sjóðum fyrirtækisins. Frumkvöðullinn verður því að taka afstöðu til þess hvernig hagkvæmast er að fjármagna reksturinn. Verður hann rekinn fyrir eigið fé? Verða tekin lán? Er búnaður fenginn á kaupleigu?

Upphafsefnahagur verður að endurspeglar allar þær fjárfestingar sem verkefnið krefst ásamt nægu rekstrarfé. Rekstrarfé þarf að endast í þann tíma sem tekur fyrirtækið að komast fyrir tap á rekstri eða að innflæði tekna falli til hraðar en útstreymi gjalda.

Brennsluhraði fjár er hugtak sem notað er yfir hversu mikið af sjóðum ungs fyrirtækis fer í að greiða með rekstri þess. Brennsluhraðinn er oftast metinn út frá áætlun um fjárútlát á mánuði. Fari brennsluhraðinn fram yfir áætlanir þýðir það að líftími fyrirtækis er skemmri en áætlanir gerðu ráð fyrir.

Mynd 14. Dæmi um einfaldan upphafsefnahagsreikning, sem sýnir yfirlit um fjármögnun og ráðstöfun.

Fjármögnun		Ráðstöfun		
Stofnandi	250.000 kr.	Birgðir	5.000.000 kr.	
		Tölvur og hugbúnaður	1.000.000 kr.	
		Innréttingar	3.000.000 kr.	
		Skrifstofukostnaður	5.000.000 kr.	
Fjárfestar	50.000.000 kr.	Opnunarkostnaður	16.250.000 kr.	30.250.000 kr.
		Veltufé	20.000.000 kr.	20.000.000 kr.
	50.250.000 kr.			50.250.000 kr.

Áætlaður rekstrarreikningur

Tekjur

Rekstrarreikningur inniheldur upplýsingar úr söluáætluninni yfir áætlaðar tekjur. Líkt og í söluáætluninni verður að byrja á því að ákvarða tímabil rekstrarreiknings, t.d. mánuði eða ársfjórðunga. Söluáætlunin sýnir tekjuhlið rekstrarins deilt niður á mánuði, þó er ekki alltaf nauðsynlegt að sýna rekstrarreikninginn svo nákvæmlega niður greindan. Annað gildir um yfirlit sjóðstreymis fyrirtækis en nánar verður komið að því hér á eftir. Ágæt regla er

að sýna áætlun um þróun rekstrarreiknings 3-4 ár fram í tímann en þá er óvissa í áætluninni orðin það mikil að lítið mark er takandi á áætlun sem nær lengra fram í tímann en það. Viðeigandi tímakvarði fer þó algerlega eftir eðli verkefnis. Til dæmis hafa virkjunarframkvæmdir nokkuð þekkt tekjustreymi 40-60 ár fram í tímann en það er byggt á undirrituðum samningum. Því er ekki sama óvissa í þeim útreikningum og hjá hátæknisprotafyrirtæki eða verslun.

Kostnaður

Kostnaður í rekstri skiptist í tvo þætti, breytilegan og fastan kostnað. Í stuttu máli fellur breytilegur kostnaður til vegna sölu, eins og til dæmis vörukaupa, umbúða eða annarra þátta sem tengjast vörusölu. Sá kostnaður er færður í rekstrarreikningi sem kostnaðarverð seldra vara strax á eftir tekjum. Fastur kostnaður vegna rekstrarins er svo tilgreindur sérstaklega, t.d. laun, leiga, afskriftir, markaðssetning og fleira.

Í viðskiptaáætlunum sprotafyrirtækja þarf ekki að sýna fram á snilli í reikningshaldi frumkvöðuls heldur er nægilegt að stilla fram trúverðugri áætlun. Ef frumkvöðull hefur ekki tíma eða þekkingu á reikningshaldslegri framsetningu rekstrar er sjálfsagt að sækja sér ráðgjöf á því sviði.

Í reynd getur verið mjög flókið að aðgreina fastan kostnað og breytilegan kostnað. Reyndar er kostnaðarbókhald sérstök fræðigrein sem fjallar eingöngu um það svið. Á þessu sviði gildir reglan að hafa í grófum dráttum rétt fyrir sér frekar en nákvæmlega rangt fyrir sér.

Mynd 15. Dæmi um uppstillingu á rekstrarreikningi.

Frumkvöðlajónustan	Ár 1	Ár 2	Ár 3	Ár 4
Rekstrarreikningur				
Sala	153.175.000 kr.	168.492.500 kr.	185.341.750 kr.	203.875.925 kr.
KSV	(84.117.500 kr.)	(92.529.250 kr.)	(101.782.175 kr.)	(111.960.393 kr.)
Framlegð	69.057.500 kr.	75.963.250 kr.	83.559.575 kr.	91.915.533 kr.
Rekstrargjöld				
Laun	(41.434.500 kr.)	(7.596.325 kr.)	(8.355.958 kr.)	(9.191.553 kr.)
Leiga	(6.905.750 kr.)	(7.596.325 kr.)	(8.355.958 kr.)	(9.191.553 kr.)
Hagnaður fyrir skatta, afskriftit og fjármagnsliði.....	20.717.250 kr.	37.981.625 kr.	41.779.788 kr.	45.957.766 kr.
Afskriftir	15.192.650 kr.	15.192.650 kr.	16.711.915 kr.	18.383.107 kr.
Fjármagnsgjöld	12.430.350 kr.	15.192.650 kr.	16.711.915 kr.	18.383.107 kr.
Hagnaður fyrir skatt	(6.905.750 kr.)	7.596.325 kr.	8.355.958 kr.	9.191.553 kr.
Skattur 15%	1.243.035 kr.	(1.367.339 kr.)	(1.504.072 kr.)	(1.654.480 kr.)
Hagnaður eftir skatt	(5.662.715 kr.)	6.228.987 kr.	6.851.885 kr.	7.537.074 kr.

Algengar villur

Reynslan sýnir að viðskiptahugmyndir ganga ekki alltaf upp. Í raun veit enginn hvernig verkefninu mun vegna fyrr en látið er á það reyna. Vel uppbyggð fjárhagsáætlun er dýrmæt þegar kemur að framkvæmd hennar. Ef hún er varfærin og raunsæ getur hún skilað nægilegu fjármagni þegar í upphafi og fyrirtækið mun þá þola nokkra ágjöf í framhaldinu.

Villa í framsetningu fjárhagsupplýsinga þýðir ekki einungis að kunnáttusamir fjárfestar munu reka augun í hana heldur einnig að ef forsendur eru rangar getur það þýtt ónógt upphafsfé og hugsanlega gjaldþrot í framhaldinu.

Algengustu villur, sem gerðar eru við framsetningu fjárhagsupplýsinga, leiða til vandræða þegar til framkvæmdar kemur. Þær helstu eru:

- *Tekjur ofmetnar og tekjumyndun óljós.* Frumkvöðlar eiga til að gera ráð fyrir því að þegar rekstur er hafinn komi viðskiptavinir sjálfkrafa til fyrirtækisins. Í reynd er þessu öfugt háttað. Fyrirtæki þurfa að afla viðskiptavina og það er kostnaðarsamt. Ennfremur verða frumkvöðlar að skilja hvað viðskiptavinir kaupa, hvers vegna þeir kaupa og hversu fljótt þeir kaupa aftur. Ef leitað er svara við þessum spurningum er hægt að átta sig á því hvað knýr tekjumyndun í raun og veru.
- *Kostnaður vanmetinn og kostnaðarmyndun óljós.* Algeng villa í viðskiptaáætlunum er að vanmeta kostnaðarliði verkefnisins. Ýmis ófyrirséður smávægilegur kostnaður myndast frá upphafi og þegar saman safnast verður það jafnan umtalsverð upphæð. Fastur kostnaður fellur oftast til strax frá upphafi og er greiddur fyrirfram. Tekjur koma svo síðar, ef þær koma. Algeng villa er að gera ráð fyrir tekjum fyrst og útgjöldum í kjölfarið.
- *Forsendur viðskiptaáætlunar eru ósamanburðarhæfar við starfandi fyrirtæki á markaði.* Þegar fjárhagsáætlanir eru skoðaðar og þær bornar saman við upplýsingar úr samanburðarhæfum rekstri, kemur í ljós að fjárhagsleg uppbygging er ólík út frá helstu mælikvörðum, t.d. veltuhráði birgða ofmetinn, framlegð ofmetin, o.s.frv. Fjárfestar spyrja sig í kjölfarið hvort um sé að ræða raunhæfa áætlun.
- *Í áætlun er ekki gert ráð fyrir að það getur tekið langan tíma að tryggja fjármögnun.* Eitt vandasamasta verkið sem frumkvöðull stendur frammi fyrir er að tryggja verkefninu nægilegt fé. Það fer reyndar eftir þeirri upphæð sem verið er að afla. Að reikna sér minna en 6 mánuði til að klára fjármögnun er óraunhæft í langflestum tilvikum.
- *111 krónu vandamálið.* Ein af algengari villum frumkvöðla er kölluð „111 krónu vandamálið“. Það felst í því að það kostar peningalega lítið að fá hugmynd að viðskiptum (1 kr.). Hlutfallslega er það einnig tiltölulega ódýrt að framleiða fyrstu gerð af vöru eða þjónustu (10 kr.). Dýrast er að koma upp markaðshlutdeild (100 kr.) og er það sá kostnaður sem frumkvöðlar vanmeta kerfisbundið. Mörg áhugaverð verkefni verða ekki að veruleika vegna þess að kostnaður við markaðssetningu reynist of hár. Nefna má að flestar tilraunir íslenskra frumkvöðla hafa strandað á því að byggja upp sterkt vörumerki sem festir viðskipti neytenda í sessi. Það felst í því að kostnaður við að markaðssetja, t.d. gosdrykki er gífurlega hár. Vörumerki á borð við Coca Cola hafa gífurlega tryggt neytenda, en uppbygging þeirrar trygðar hefur einnig verið einn stærsti kostnaðarliður fyrirtækisins.

Áætlun um sjóðstreymi

Hér að eftir verður fjallað um áætlun um sjóðstreymi í mjög einfaldaðri mynd. Áætlun um sjóðstreymi er lykiláætlun og sýnir hvernig fjármögnunarbörf fyrirtækisins þróast. Ágæt regla er að sýna fyrsta árið sundurliðað á mánuði og síðan hvert rekstrarár áætlunar fyrir sig. Sömu reglur um tímalengd gilda um sjóðstreymi og rekstrarreikninginn, þ.e. ef áætlun nær lengra en yfir 3-4 ár þá er óvissa í áætluninni orðin það mikil að lítið mark er takandi á henni.

Til að sjóðstreymið gefi raunsæja mynd þarf að skilja hvernig gjöld falla og sala fæst greidd. Hraður vöxtur í sölu getur kallað á mikla birgðasöfnun á milli mánaða. Sala er oft gegn greiðslufresti. Hraður vöxtur í sölu krefst hins vegar vaxandi fjárbindingar sem mæta þarf og oft erfitt að fá greiðslufrest á móti. Ennfremur þarf viðbótarfjárfestingu í tækjum og fasteign ef vöxtur reynist of hraður, en slíkar fjárfestingar þarf oft að greiða fyrirfram.

Í áætlun um sjóðstreymi er byrjað á öfugum enda rekstrarreiknings eða með því að taka áætlaðan hagnað eða tap út úr honum. Síðan þarf að draga frá hagnaðinum eða bæta við tapið þeim liðum rekstrarreikningsins sem hafa áhrif til gjalda eða tekna en hreyfa ekki beint innstreymi eða útstreymi peninga á tímabilinu.

Afskriftir tækja eða fasteigna eru dæmi um reiknaða stærð sem gjaldfærð er í rekstrarreikningi (skv. hefðbundnum reikningsskilaaðferðum) en hefur ekki áhrif til greiðslu fjár. Afskrift er reikningshaldsleg aðferð til að túlka eignaryrnun sem sannarlega á sér stað, t.d. veðrun á fasteign, og telja til kostnaðar í rekstrarreikningi þótt engin peningaleg færsla hafi átt sér stað á móti.

Eftir að þeir útgjalda- og tekjuliðir, sem ekki hafa bein peningaleg áhrif á rekstur, hafa verið dregnir frá eða bætt við hagnaðinn fæst veltufé frá rekstri. Veltufé frá rekstri er tala sem segir okkur hverju reksturinn er að skila í handbæru fé og viðskiptakröfum á móti greiddum útgjöldum og fengnum greiðslufresti. Síðan er hægt að taka töluna veltufé frá rekstri og leiðrétt hana fyrir þeim viðskiptakröfum sem fyrirtæki eignast og síðan þeim greiðslufresti sem fyrirtæki fær. Þá sést hvernig peningaleg staða sjóðsbókar hefur þróast; það er að segja hvort fyrirtæki er að ganga á eða auka handbært fé.

Mynd 16. Dæmi um uppstillingu á einföldu sjóðstreymi.

Frumkvöðlaþjónustan	Ár 1	Ár 2	Ár 3	Ár 4
Áætlun um sjóðstreymi				
Niðurstaða ársins	(5.662.715 kr.)	6.228.987 kr.	6.851.885 kr.	7.537.074 kr.
<i>Liðir sem ekki hafa áhrif á fjárstreymi</i>				
Reiknaðar afskriftir.....	2.016.667 kr.	2.016.667 kr.	2.766.667 kr.	2.766.667 kr.
Veltufé frá rekstri	(3.646.046 kr.)	8.246.663 kr.	9.618.662 kr.	10.303.740 kr.
<i>Breytingar á skammtímalíðum</i>				
Viðskiptakröfur.....	7.966.100 kr.	8.761.610 kr.	9.637.771 kr.	10.601.548 kr.
Skammtímaskuldir.....	8.411.750 kr.	9.252.925 kr.	10.178.218 kr.	11.196.039 kr.
Handbært fé frá (til) rekstri	(20.022.898 kr.)	(9.768.882 kr.)	(10.197.437 kr.)	(11.493.847 kr.)
<i>Fjárfestingarhreyfingar</i>				
Nýr vélbúnaður.....		5.000.000 kr.		
Fjárfestingarhreyfingar alls	0 kr.	5.000.000 kr.	0 kr.	0 kr.
<i>Fjármögnunarhreyfingar</i>				
Nýtt langtímalán.....	15.000.000 kr.		15.000.000 kr.	
Afborganir langtímalána		(1.875.000 kr.)	(1.875.000 kr.)	(1.875.000 kr.)
Fjármögnunarhreyfingar alls	15.000.000 kr.	(1.875.000 kr.)	13.125.000 kr.	(1.875.000 kr.)
Hækkun (lækkun) á handbæru fé	(5.022.898 kr.)	(16.643.882 kr.)	2.927.563 kr.	(13.368.847 kr.)
Handbært fé 1/1	20.000.000 kr.	14.977.102 kr.	(1.666.780 kr.)	1.260.783 kr.
Handbært fé 31/12	14.977.102 kr.	(1.666.780 kr.)	1.260.783 kr.	(12.108.064 kr.)

Arðsemisútreikningur og útgönguleið fjárfesta

Þegar umfjöllun um fjármál er lokið er sjálfsagt að fjalla um í sérkafla hver möguleg arðsemi fjárfesta, sem að frumkvöðlaverkefninu koma, getur orðið. Þær lykiltölur sem hvað mest er horft til eru verðmæti fyrirtækis, endurgreiðslutími og innri vextir á innborgað hlutafé.

Í raun er ómögulegt að meta nákvæmlega peningaleg verðmæti sprotafyrirtækis. Til eru ýmsar þumalputtaaðferðir en þegar upp er staðið verður það sanningsatriði hvernig sanngjarnt er að skipta kökunni ef vel fer.

Þegar laða þarf fjárfesta að sprotaverkefni er lykiltríði að allir fái sanngjarna meðferð og að hún endurspegli hvað þeir hafa lagt til verkefnisins. Einna erfiðast er að verðleggja vinnu stofnenda og lykilstarfsmanna á móti peningalegu framlagi fjárfesta og er það algengur ásteytingarsteinn í frumkvöðlaverkefnum.

Þegar peningalegt verðmæti er sett fram í viðskiptaáætlun verður að gæta þess að sýna verðmæti fyrir og eftir sölu nýs hlutafjár. Þá þarf einnig að fjalla um hvað fyrirtækið er að sækja sér mikið nýtt hlutafé á markaðsvirði og á hvaða gengi nafnverðs. Hversu mikið hlutafé er sótt, helst í hendur við kaflann um framkvæmdina. Sjálfsagt er að tilgreina hvort fjárfestar megi búast við útpynningu hlutafjár í framtíðinni.

Lykiltöluútreikningur á arðsemi byggir á upplýsingum úr kaflanum um fjármál rekstrar og efnahags. Endurgreiðslutími fjárfestingar er mælikvarði sem fjárfestar nota til að meta áhættu verkefnisins. Því lengur sem það tekur að fá fé sitt til baka, því meiri er áhættan. Lykiltalan endurgreiðslutími hefur þó þann ókost að hún tekur ekki tillit til tímavirðis peninga. Því er of stuðst við lykiltöluna innri vexti á innborgað hlutafé. Hún er mælikvarði á það hversu fljótt fjárfestar fá peninga sína til baka og tekur mið af tímavirði peninga. 30% innri vextir þýða að fjárfestir fær peningana sína til baka á rétt rúmum 3 árum.

Í upphafi skal endinn skoða. Allir sem koma að frumkvöðlaverkefni þurfa á endanum að losa sig út úr því. Frumkvöðull vill innleysa árangur erfiðisins og fara á eftirlaun, fjárfestar vilja fá höfuðstól sinn til baka, starfsmenn vilja fá kaupréttarsamninga sína borgaða. Því þarf að stefna að því að veita þeim sem koma að verkefninu möguleika á því að selja. Eftirfarandi leiðir eru færar í þeim efnum:

- Finna kaupendur að hlutabréfum, t.d. meðeigendur.
- Skrá félagið á markað, uppfylli félagið skilyrði þar um.
- Láta hlutafélagið kaupa hlutabréf til baka, þó að hámarki 10% hlutafjár.

Það fer eftir atvinnugreinum hvaða útgönguleiðir eru mögulegar. Á vel þroskuðum mörkuðum eru stór fyrirtæki oft tilbúin að kaupa ný fyrirtæki sem hafa sprottið upp með nýjungar. Fyrirtæki sem eru með nýja tækni og aðferðir í viðskiptum vilja oft skrá sig á hlutabréfamarkað og fá fleiri fjárfesta að borðinu. Fyrirtæki á þröngum markaði geta keypt hlutabréf eigenda til baka ef engir aðrir kaupendur finnast. Það þarf að sýna mögulegum fjárfestum fram á útgönguleið áður en þeir koma að verkefninu.

Niðurlag

Gerð viðskiptaáætlana er leið til að stunda vönduð vinnubrögð við stofnun nýrra fyrirtækja. Gerð viðskiptaáætlunarinnar má þó ekki verða svo tímafrek og umfangsmikil fyrir frumkvöðulinn að hann skilji ekkert fleira eftir sig en hana! Því er betra að hafa hana einfalda en flókna og stutta frekar en of langa, án þess að það bitni á undirbúningsvinnunni. Ef viðskiptaáætlun er vel unnin en hnitmiðuð sjá fjárfestar strax að þeir, sem hana gerðu, unnu heimavinnuna vel. Hið fornkveðna á enn við:

Gáttir allar

áður gangi fram

um skoðast skyli,

um skyggnast skyli,

því að óvíst er að vita

hvar óvinir

sitja á fleti fyrir.





Impra á Nýsköpunarmiðstöð Íslands

Keldnaholti - 112 Reykjavík - Sími 522 9000

www.impra.is
www.nmi.is