

Bilag 1

Forretningsplan

Forslag til struktur for en systematisk forretningsplan:

1. Idégrundlaget
2. Markedsgrundlaget
3. Kapacitetsgrundlaget
4. Det juridiske grundlag
5. Rådgivningsgrundlaget
6. Vurdering
7. Mål
8. Strategier
9. Detailplanlægning
10. Budgetlægning
11. Kontrol
12. Risikovurdering

Ad 1. Idégrundlaget

Dette afsnit er meget vigtigt, fordi det behandler selve problemstillingen for projektet. Hvordan er ideen opstået, hvorfor tror man, at det kan være et kommercielt projekt, hvad er visionen? Der bør være en beskrivelse af idégrundlaget (behov hos specificerede kundegrupper og umiddelbar kompetence hos iværksætteren).

Ad 2. Markedsgrundlaget

Den første forudsætning er naturligvis, at der er et behov for varen/serviceydelsen, og at virksomhedens vare/serviceydelse er konkurrencedygtig i markedet. Markedets generelle markedsfaktorer (makrofaktorerne) er de overordnede forudsætninger for en efterspørgsel.

Markedets størrelse må estimeres, og der bør udarbejdes prognoser for markedets udvikling over de næste 5-10 år. Det er altid nemmere at afsætte sit produkt, hvis markedet er stort, og vækstraterne er høje, end hvis der er tale om modne markeder med mange udbydere. Hvilke segmenter er der i markedet, og hvorledes kan virksomheden udvikle produkter og services over tid til disse segmenter? Hvorledes er mulighederne for ekspansion? Hvorledes køber markedet ind? Søger segmenterne de samme produktfordele? Hvor meget betaler kunderne for lignende produkter? Hvor lang tid tager det at erhverve en kunde? Hvor meget koster det at erhverve en kunde? Hvornår betaler kunderne?

Selv et nok så lukrativt marked kan blive ganske vanskeligt for virksomheden, hvis der er effektive udbydere på markedet. Man må med andre ord foretage en grundig konkurrentanalyse:

- Hvilke konkurrenter er der på markedet nu?
- Hvilke resurser kontrollerer de?
- Hvilke stærke/svage sider har de?
- Hvorledes kan/vil konkurrenterne reagere over for iværksætterens innovation?
- Hvad kan virksomheden gøre som modtræk imod disse reaktioner?
- Er der ikke aktuelle, men potentielle konkurrenter?

- Er det tilrådeligt for virksomheden at indgå partnerskaber eller strategiske alliancer?

Produktet/serviceydelsen skal bringes til markedet. Derfor er det vigtigt at beskrive distributionsforholdene på markedet

Ad 3. Kapacitetsgrundlaget

For at kunne gennemføre projektet skal virksomheden have kompetence inden for de personelle, maskinelle, bygningsmæssige og finansielle områder.

Personerne bag virksomheden er meget vigtige for den succesfulde implementering af strategien.

Mht. maskinelle kapacitet er det spørgsmålet, om virksomheden skal opbygge kapaciteten selv eller outsource produktionen.

Mht. bygninger og jord skal man beskrive lokaliseringsovervejelser, der har betydning i forhold til kunder, råvarekilder og arbejdskraft.

Ad 4. Det juridiske grundlag

Patent-, mønster- og varemærke-, domænerregistrering og intellektuelle rettigheder skal overvejes nøje, og reglerne herfor skal følges.

Det bør ligeledes overvejes hvilke fremtidsplaner man har for virksomheden, startes virksomheden, hvilken virksomhedsform der vælges, kan være afgørende for mulighederne for ekspansion på et senere tidspunkt – ønsker man f.eks. at sælge virksomheden om 5-10 år, eller er det et ønske at en person køber sig ind? Der kan være skattemæssige konsekvenser af virksomhedsformerne og overdragelser med videre, som bør overvejes.

Ad 5. Rådgivningsgrundlaget

Ud over støtteordninger findes der en række serviceordninger til rådighed for iværksætterne og SMV'erne. Det er f.eks. Erhvervsservice centrene, Erhvervs- og Byggestyrelsen (Kontaktpunkter for iværksættere, Professionelle bestyrelser, Mentorordninger), Matchmaking arrangementer, Erhvervsservice osv. Af mere generelle servicevirksomheder skal nævnes brancheforeninger, advokater, revisorer og virksomhedskonsulenter, hvis medvirken må beskrives i forretningsplanen. Danmarks Eksportråd yder værdifuld bistand ved SMV'erens indgang på eksportmarkederne.

Ad 6. Vurdering

De foregående fem afsnit dækker analysesiden i forretningsplanen. Analysen må herefter vurderes i sin helhed og syntesen udledes. En teknik til vurderingen er SWOT analysen, hvor muligheder og trusler i den eksterne omverden sammenstilles med virksomhedens stærke og svage sider. Ud fra dette kan udledes de problemstillinger (issues), som virksomheden står over for.

Ad 7. Mål

Det første element i planlægningen er målformuleringen. Der skal som minimum sættes mål for afsætning, omsætning, overskud og forrentning af den investerede kapital.

Ad 8. Strategier

Strategier er udtryk for, hvorledes aktiviteterne tænkes udført i hovedtræk, således at de bliver målopfyldende.

Ad 9. Detailplanlægning

Detailplanlægningen er en konkret udmøntning af strategierne mht. f.eks. personaleressourcerne, indkøb, produktion, markedsføring, internationalisering, finansiering osv.

Et vigtigt led er tidsplanlægningen - ikke mindst i projekter.

Ad 10. Budgetlægning

Der skal udarbejdes et resultat-, likviditets- og balancebudget. Budgettet skal vise, om målene kan nås med de aktiviteter, der er nedlagt i strategierne og detailplanlægningen. Budgettet skal fremstå som en passiv opgørelse, baseret på de aktiviteter, der indgår i planlægningen, og som igen er et resultat af vurderingen på baggrund af analysen.

Ad 11. Kontrol

På planlægningsstadiet er det nødvendigt at redegøre for vitale kontrolområder. Det drejer sig traditionelt om:

- Resultatkontrol
- Likviditetskontrol
- Kontrol af lønsomheden
- Effektivitetskontrol
- Strategisk kontrol

Men kan dreje sig om mere specifikke kontrolområder som f.eks. bestemte konkurrenters parameteranvendelse eller om udviklingen i konkrete makrofaktorer, f.eks. lovgivningen inden for et følsomt område.

Ad 12. Risikovurdering

En forretningsplan vil nødvendigvis bygge på en række forudsætninger. Man antager specifikke værdier af efterspørgselsdeterminanterne, af konkurrenternes parametre og iværksætterens egen planlægning. Det er klart, at det i praksis vil komme til at forløbe anderledes. Det er derfor nødvendigt at gøre sig overvejelser om planens følsomhed over for ændringer. Man må forsøge at forestille sig alternative udviklinger, f.eks. konkurrenters reaktion på virksomhedens markedsindgang. Kan virksomheden f.eks. tåle, at en væsentlig konkurrent sætter prisen ned med 30 %? Eller lancerer en alternativ teknologi? Hvad vil der ske, hvis markedet pludselig ændrer holdning til virksomhedens produkt? Den gode forretningsplan må prøve at foruddiskontere udviklinger, der med en vis sandsynlighed kan indtræffe. Og den bør indeholde et worst-case scenario. Kan virksomheden så overleve?

Præsentation af forretningsplanen

Det er vigtigt, at forretningsplanen præsenteres ordentligt over for medarbejdere, samarbejdspartnere og investorer mv.

Standarddisposition for en forretningsplan

(Det skal understreges, at denne systematik kan fraviges i konkrete tilfælde. Der kan f.eks. overspringes afsnit, der ikke er relevante for det konkrete projekt, eller der kan tilføjes afsnit. Dispositionen har ambitioner om at være systematisk og passende til et standardtilfælde.)

INDHOLD

1. Introduktion

1.1. Baggrund

- 1.1.1. Beskrivelse af den foreløbige ide
- 1.1.2. Beskrivelse af virksomheden, dens baggrund og dens ressourcer
- 1.1.3. Beskrivelse af det umiddelbare markedspotentiale for ideen
- 1.1.4. Beskrivelse af det unikke ved ideen

1.2. Tolkning og afgrænsning

1.3. Problemformulering

2. Markedsanalyse – De eksterne forudsætninger

2.1. Efterspørgselsforhold

2.2. Udbudsforhold

2.3. Distributionsforhold

2.4. Prognose

3. Kapacitetsanalyse – De interne forudsætninger

3.1. Personel kapacitet

3.2. Realkapital kapacitet

3.3. Finansiell kapacitet

3.4. Kapacitet for Design og produktudvikling

3.5. Tilgængelighed af råvarer

3.6. Støtteordninger og rådgivningsmuligheder

4. SWOT-analyse

4.1. Muligheder

4.2. Trusler

4.3. Stærke sider

4.4. Svage sider

4.5. Fokusområder

5. Formulering af idegrundlaget, målsætninger og mål

5.1. Idegrundlaget

5.2. Målsætninger

5.3. Mål

6. Formulering af strategier

6.1. Etableringsformen

6.2. Ledelsens sammensætning

6.3. Kapacitetsgrundlaget

6.4. Markedsføringen

7. Detailplanlægning

7.1. Etableringsformen

7.2. Ledelsesoverenskomster, rådgivere, etc.

7.3. Kapacitetsgrundlaget

7.3.1. Fysisk kapacitet

7.3.1.1. Beliggighed

7.3.1.2. Lokaler/bygninger

7.3.1.3. Maskinudrustning

7.3.1.4. Inventar

7.3.2. Personel kapacitet

7.3.2.1. Design og produktudvikling

- 7.3.2.2. Produktionspersonale
- 7.3.2.3. Administrativt personale
- 7.3.2.4. Salgspersonale
- 7.3.3. Finansiell kapacitet
 - 7.3.3.1. Støtteordninger
 - 7.3.3.2. Kapital til etablering
 - 7.3.3.3. Kapital til drift
- 7.3.4. Formel kapacitet (Myndighedsgodkendelser mv.)
 - 7.3.4.1. Handelsregister
 - 7.3.4.2. Virksomhedsregistrering (CVR)
 - 7.3.4.3. Momsregistrering
 - 7.3.4.4. Patent, mønster, varemærke, intellektuelle rettigheder, domæne-registrering
 - 7.3.4.5. Forsikringer
- 7.4. Markedsførningen
 - 7.4.1. Grundparameterfastlæggelsen
 - 7.4.1.1. Produkt
 - 7.4.1.2. Service og garanti
 - 7.4.1.3. Prisen
 - 7.4.1.4. Distributionen
 - 7.4.2. Kontaktparameterfastlæggelse
 - 7.4.2.1. Reklame, messer og PR
 - 7.4.2.2. Personligt salg

8. Implementering

- 8.1. Tidsplanslægning med ansvarsdelegering
- 8.2. Milepæle for projektet

9. Budgetter

- 9.1. Resultatbudget
- 9.2. Balancebudget
- 9.3. Likviditetsbudget

10. Kontrol

- 10.1. Periodisk budgetkontrol
- 10.2. Kontrol af indtjeningen
- 10.3. Kontrol af effektiviteten
- 10.4. Strategisk kontrol

11. Risikovurdering

- 11.1. Potentielle problemer
- 11.2. Risikofaktorer
- 11.3. Alternative handlingsplaner

12. Virksomhedens fremtid

- 12.1. Sag af virksomheden
- 12.2. Generationskifte