



UM GERÐ VIÐSKIPTAÁÆTLANA

LEIÐIN TIL ÁRANGURS

Stefna fyrirtækja mótast af því hvaða mörkuðum þau ætla að þjóna og hvaða lausnir (vörur / þjónustu) þau ætla að bjóða. Hvar liggja tækifærin og hvernig getum við nýtt þau? Þetta eru lykilsurningar og öllu skiptir að finna réttu svörin á réttum tíma.

Gerð viðskiptaáætlunar má líkja við ferðalag á framandi slóðir. Áður en lagt er af stað er ferðin skipulögð og ákveðið hvert skuli haldið og hvað eigi að skoða. Athuga verður allar aðstæður og ekki má ganga að neinu gefnu fyrirfram og án skoðunar. Á næstu síðum eru settar fram hugmyndir og ábendingar vegna gerðar viðskiptaáætlana sem byggja á reynslu þeirra sem vanir eru slíkum ferðalögum. Hyggilegt getur verið að styðjast við þessa reynslu en vissulega eru ekki allir að fara á sama stað. Mennt verða því að nota eigið frumkvæði samfara því sem þeir leita svara við spurningum sem lagðar eru fyrir.

UMFANG

Markmið með gerð viðskiptaáætlana getur verið misjafnt en það mun ráða endanlegri útfærslu hennar. Á næstu síðum eru settar fram lýsingar á köflum viðskiptaáætlunar til leiðbeiningar fyrir þátttakendur keppninnar. Þessar leiðbeiningar eru góður grunnur fyrir gerð viðskiptaáætlana almennt þó útfærsla einstakra atriða sé misjöfn - allt eftir aðstæðum hverju sinni. Algengt er að viðskiptaáætlanir séu um 20 til 30 blaðsíður fyrir utan viðauka. Hafa má í huga að myndir, töflur og ýmis konar línu- og súlurit eru þægileg aflestrar og segja oft meira en mörg orð.

Blaðsíðu- og kaflaskiptingin sem sýnd er hér gæti komið til greina:

	bls. fjöldi
1 Samantekt	1
2 Staða og stefna	1 - 2
3 Viðskiptahugmyndin - varan / þjónustan	3 - 4
4 Markaðsgreining	2 - 3
5 Markaðssetning og sala	2 - 3
6 Starfsfólk og skipulag	1 - 2
7 Rekstrar- og fjárhagsáætlun	4 - 6
8 Fjármögnun	1
9 Áhættumat og næmigreining	1 - 2
10 Framkvæmdaáætlun og lykilatriði til árangurs	1
11 Viðaukar og fylgiskjöl	misjafnt



Hugmyndin þarf að komast á blað

SAMANTEKT

Þessi fyrsti kafli áætlunarinnar er skrifaður síðast. Að skrifa góða samantekt er ekki auðvelt en hún er sennilega mikilvægasti kafli áætlunarinnar. Best er að hún rúmist á einni blaðsíðu.

Tilgangurinn með samantektinni er að setja fram stutta en greinargóða lýsingu á viðskiptahugmyndinni, þar sem vörinni / þjónustunni, markaðnum og fjárþörf eru gerð góð skil. Tryggja verður að sérstaða hugmyndaðarinnar komi skýrt fram, hvað það er sem leiða muni til árangurs og hvaða þörfum markaðarins sé fullnægt.

Samantektin er það fyrsta sem lesið er. Ef sýnt er með sannfærandi hætti að hugmyndin sé í senn snjöll og framkvæmanleg, og að nægjanleg þekking sé til staðar, eykur þessi kafli líkurnar á jákvæðu viðmóti gagnvart áætluninni. Staðreyndin er að fjárfestar lita fyrst yfir samantektina og fá þar tilfinningu fyrir því sem á eftir kemur - og mikilvægt er að sú tilfinning sé góð. Slök samantekt getur komið í veg fyrir að viðskiptaáætlunin í heild sinni verði nokkurn tíma lesin.

Hástuþurningar um samantekt

- Hvaða tilgangi þjónar áætlunin?
- Er gert ráð fyrir áfangasígrum?
- Hver eru meginatriði vörunnar / þjónustunnar?
- Hvað gerir viðskiptahugmyndina svo sérstaka að ætla megir að hún verði árangursrík?
- Hver er stærð og gerð markaðarins sem vörinni / þjónustunni er beint að?
- Hverjir eru fyrirhugaðir stjórnendur fyrirtækisins og hver er reynsla þeirra?
- Hver eru meginmarkmiðin með rekstrinum?
- Hvernig á að ná þessum markmiðum?
- Hverjar eru helstu fjárhagsstærðir í áætlunum og spám, t.d. velta, hagnaður og fjárstreymi?
- Hver er fjárþörf fyrirtækisins og hversu mikil er fyrirhuguð fjárfesting?

Samantektin er líklega mikilvægasti kafli áætlunarinnar og best er að skrifa hana í lókin þegar allri anari vinnu er lokið. Rátt er að leggja niðla vinnu í samantektina, hún verður í raun að segja allt sem segja þarf - og það á aðins einri blaðsíðu.

STAÐA OG STEFNA

Hjgglegt er að fá faglega aðstoð af stofna á fyrirtæki.

Ágætt getur verið að rekja stuttlega þróun hugmyndarinnar til að gefa lesendum tilfinningu fyrir atburðarásinni. Greina má frá því sem þegar hefur gerst auk þess að segja frá því hverjir komið hafa að verkefninu. Einnig er fjallað um hvernig fyrirtækið verður byggt upp í byrjun og hvaða félagsform verður notað.

Hagkvæmt getur verið að skrá nafn fyrirtækisins fljótlega og auk þess þarf eftir atvikum að afla starfsleyfis. Oftast er hægt að fá nauðsynlegar upplýsingar vegna þessa hjá samtökum viðkomandi atvinnugreinar.

Til að gefa sem gleggsta mynd af stöðunni er æskilegt að fjalla um helstu styrkleika og veikleika fyrirtækisins. Framtíðarsýn og stefna þarf að koma fram ásamt markmiðum til skemmri og lengri tíma, en stefna, markmið og áætlanir eiga einmitt að sýna hvernig bilið frá núverandi stöðu til framtíðarsýnar verður brúað.

Héltuspurningar umstöðu og stefnu

- Hvað heitir fyrirtækið og hvers vegna varð það nafn fyrir valinu?
- Hve gömul er hugmyndin? Hvernig varð hún til? Hvernig hefur hún þróast?
- Hverjir eru helstu styrkleikar og veikleikar fyrirtækisins / hugmyndarinnar?
- Hvernig er ætlunin að nýta styrkleikana og vinna á veikleikumunum?
- Hvaða vinna hefur þegar verið innt af hendi?
- Hver eru helstu sjáanlegu tækifærin framundan fyrir fyrirtækið?
- Hver er framtíðarsýn eigenda og helstu markmið til skemmri og lengri tíma?
- Hvaða form er / verður á fyrirtækinu? Hvar er / verður það til húsa?
- Hefur einhvers konar rekstur þegar átt sér stað (ef svo er, skal birta yfirlitstölur, t.d. um sölu og rekstrarafkomu)?



Skýr stefna og markmið eru öllum nauðsynleg

VIÐSKIPTAHUGMYNDIN VARAN / ÞJÓNUSTAN

Markmið þessa kafla er að skýra út hvað það er sem gerir vöruna / þjónustuna frábrugðna því sem þegar er til. Leitað er svara við spurningunni: Af hverju hefur enginn sett hana á markað áður? Rétt er að skrifa kaflann út frá sjónarhóli markaðarins og gera samanburð við það sem fyrir er á markaði. Ef árangur á að nást verður varan / þjónustan að vera betri en það sem fyrir er, hvort sem það er í verði, útliti, virkni eða einhverju öðru (dæmi; matvara gæti haft nýtt bragð, færri hitaeiningar o.s.frv.). Leggja ber áherslu á að lýsa því hvað muni höfða til fólks. Ef þróunarvinna eða viðskipti hafa þegar átt sér stað er rétt að gera grein fyrir stöðu þeirra mála.

Hlustuspurningar um vörur / þjónustu

- Hvaða þörfum mun varan / þjónustan fullnægja?
- Af hverju tekst keppinautum ekki að uppfylla þessar þarfir?
- Hverjir eru mikilvægustu eiginleikar vörunnar / þjónustunnar?
- Hvaða þróunarvinna er reiknað með að keppinautar stundi og hvaða framförum má reikna með frá þeim?
- Hvaða þætti skal ábyrgjast og hversu lengi?
- Hvernig er þjónusta og viðhaldi háttað?
- Hver er líklegur líffringur vörunnar / þjónustunnar (hvenær má reikna með að hún úreldist eða detti úr tisku)?
- Hve langan tíma tekur að koma vörunni / þjónustunni á markað?
- Er varan / þjónustan vernduð að einhverju leyti, t.d. með einkaleyfi?
- Hvernig eru gæðin tryggð og hvernig má tryggja að varan / þjónustan sé stöðugt í takt við tímann?
- Hvaða sérþekkingu eða hæfni þarf og hvar næst í rétta starfsfólkið?

Þegar vörur / þjónustur er lýst er ágætis aðferð að setja sig í spor hugarlegs viðskiptaunar og lýsa hvaða hag og rot hann muni hafa af vörur / þjónustur. Vörur keppinauta má síðan skoða á sama hátt.



Sýna þarf fram á að hugmyndin sé raunhæf

Ef tæknileg atriði skipta miklu máli er nauðsynlegt að gera grein fyrir þeim á þann hátt að þau séu auðskilin og aðgengileg. Mjög gagnlegt er að viðskiptaáætlun fylgi frumgerð vöru ef slíkt er raunhæft og framkvæmanlegt. Auk þess eiga umsagnir fagaðila að fylgja ef þær eru fyrir hendi sem og upplýsingar um einkaleyfi og aðra samninga. Ef tæknilegir erfiðleikar við framkvæmd viðskiptahugmyndar blasa við er ekki rétt að leynd þeim heldur að leggja áherslu á að útskýra hvernig eigi að bregðast við þeim.

Ef viðskiptahugmyndin felur í sér framleiðslu þarf að lýsa framleiðsluferlinu, húsnæði og öðrum búnaði sem til þarf. Ef um þjónustu er að ræða verður á sambærilegan hátt að lýsa ferli þjónustunnar. Einnig er rétt að fjalla um og skilgreina þjónustustig, þ.e. gæði, magn og tíðni þjónustunnar.

Að síðustu þarf að taka tillit til ýmissa umhverfispáttá. Svára þarf því hverjar kröfur opinberra aðila eru, t.d. reglugerðir um mengunarvarnir og hreinlæti. Einnig þarf að hugleiða sérkröfur væntanlegra viðskiptavina og birgja.

Héltuspurningar um framleiðslu og þróun

- Er um að ræða nýja og óþekkta tækni?
- Hvernig er framleiðslunni háttað (framleiðsluaðferðir, tækjabúnaður)?
- Hvaðan koma aðföng? eru erfiðleikar fyrirsjáanlegir við öflun þeirra?
- Þarf sérþekkingu við þróun, framleiðslu eða meðhöndlun hráefnis?
- Hvaða frekari rannsóknir og þróunarvinna er nauðsynleg að meðtöldum prófunum og lagalegum atriðum?
- Hverjir eru helstu kostnaðarliðir framleiðslunnar?
- Hverjir eru veikustu hlekkir framleiðslunnar?
- Hverjir eru tæknilegu áhættuþættirnir?
- Hverjar og hversu miklar eru langtímafjárfestingar?



Kostnað og ávinning þarf ávallt að veiga og meta

MARKAÐSGREINING

Þetta er lykilkafli í áætluninni og mikilvægt að höfundar geti hér sýnt fram á góðan skilning á markaðnum og einkennum hans. Stærð markaðarins er mikilvæg og útskýra þarf hvar á markaðnum fyrirtækið ætlar að staðsetja sig og hverjir væntanlegir viðskiptavinir eru.

Helstu spurningar um markaðsgreiningu

- *Inn á hvaða markað er stefnt og hver eru höfuðeinkenni þess markaðar?*
- *Hve stór er hann nú og hve stór má ætla að hann verði eftir fimm eða tíu ár?*
- *Hvaða hlutverki gegna nýsköpun og tæknilegar framfarir?*
- *Hversu mikið svigrúm er varðandi verðlagningu?*
- *Hvað ákvarðar vöxt í atvinnugreininni?*
- *Hvaða efnahagslegir og lagalegir þættir hafa áhrif á atvinnugreinina?*
- *Hvaða vöxtur eða breytingar eru fyrirsjáanlegar samkvæmt opinberum skýrslum?*
- *Er atvinnugreinin þroskuð eða hafa orðið örar breytingar á síðustu árum? Hver er meginþróunin?*

Ekki má gleyma því að markaðurinn er hinn eini sanni dómari á ágæti viðskiptahugmyndar, óháð tæknilegum glæsileik eða öðru gæðamati eigenda. Til að öðlast einhverja vitneskju um væntanleg viðbrögð markaðarins er heppilegt að skilgreina hann eins nákvæmlega og unnt er. Í framhaldi af því er æskilegt að komast að dæmigerðu gengi fyrirtækja á markaðnum. Einnig má athuga hvernig nýliðum gengur og auk þess verður vitanlega að grandskoða helstu hugsanlegu keppinauta.

Kjörið er að gera lista með mikilvægum spurningum um markaði og viðskiptavini og leita síðan svara. Upplýsingar eru oft auðfundnar, þær finnast t.d. hjá Hagstofunni, hjá ýmsum samtökum, í skýrslum, á Internetinu og ekki síst hjá fagmönnum. Mestu skiptir að vera skapandi og án hræðslu við að afla upplýsinga, því réttar upplýsingar geta skipt sköpum.

Rétt er einnig að rýna fram í tímann og lýsa stuttlega þeirri meginþróun sem kann að verða á markaðnum, t.d. vegna áhrifa tækniframfara.

Sankkeppni

Aldrei má vanmeta keppinauta. Rétt er að rannsaka hverjir þeir eru og leggja mat á styrkleika þeirra og veikleika. Lykilatriði eins og velta, hagnaður, arðsemi, starfsmannafjöldi, markhópar og dreifikerfi auk samanburðar á vörum og þjónustu gefa góða mynd af samkeppnisstöðunni. Hugsanlega má ná forskoti á einhverjum sviðum ef vel er staðið að málum, t.d. vegna nálægðar við markhópinn, betri starfsmanna eða lægri

Símin og tölvenerugðir félagar í upplýsingaöflun Til að hánarkar árangur sítala er mikilvægt að undirbúa hvert þeirra vandlega



Sýna þarf fram á hvar væntanlegir viðskiptavinir eru

Sankkeppningstur leynst víðar en víðst við fyrstu sýn

rekstrarkostnaðar. Gæta ber þess að sýna hlutleysi við slíkt mat og eyða ekki óþarfa púðri í smáatriði. Markmiðið er að kveikja áhuga lesandans og sannfæra hann um gildi hugmyndarinnar.

Héltuspurningar umsankkeppni

- Hvaða keppinautar bjóða sambærilega vöru / þjónustu?
- Hvernig skiptist markaðurinn milli keppinauta?
- Hverjir eru og munu verða helstu keppinautar?
- Hvernig kemur fyrirtækið út í samanburði við helstu keppinauta?
- Hversu auðveld er innganga nýrra fyrirtækja á markaðinn?
- Hvaða nýjungum má búast við frá keppinautum?
- Hverjir eru markhópar keppinauta?
- Hver er meginstefna helstu keppinauta (t.d. fáar vörulínur, ákveðin svæði)?
- Hvaða sölu- og dreifileiðir nota keppinautar?
- Hvernig markaðssetja keppinautar sínar lausnir?
- Hvernig mun forskot nást gagnvart keppinautum og hvernig skal það varið?

Viðskiptavinir

Til að fá sem gleggsta mynd af möguleikum er nauðsynlegt að þekkja þann hluta markaðarins sem höfða skal til. Til að öðlast slíka þekkingu er gott að skilgreina helstu markaðshópana eftir fyrirfram gefnum viðmiðum eins og búsetu, aldri, kaupvenjum eða tekjum. Best er vitanlega að gera ítarlegar markaðsrannsóknir, en slíku verður því miður ekki alls staðar við komið. Engu að síður er markaðspekking skilyrði fyrir hnitmiðuðu vöru- eða þjónustuframboði.

Héltuspurningar um viðskiptavinir

- Hverjir munu verða (eða eru) aðal viðskiptavinirnir?
- Verða viðskiptavinir fáir og stórir eða margir og smáir?
- Eftir hvaða viðmiðum eru markhóparnir valdir?
- Hvaða eiginleikar vörunnar / þjónustunnar verða mikilvægastir í augum væntanlegra viðskiptavina?
- Hverjir eru markhóparnir?
- Hversu arðvænlegir eru / verða mismunandi markhópar?
- Hvernig skiptist væntanleg sala niður á markhópa?
- Hverjar eru kröfur viðskiptavina til afgreiðslufrests og greiðslufyrirkomulags?

MARKAÐSSETNING OG SALA

Hér er útskýrt hvernig afla eigi viðskipta, hvernig kynna eigi vöruna / þjónustuna og hvaða aðferðum eigi að beita við sölu. Einnig er fjallað um verðlagningu, en algert lykilatriði er að hún sé vel ígrunduð. Keppinautar munu líklega ekki sitja auðum höndum svo að rétt er að spá í viðbrögð þeirra og hugsanleg áhrif. Huga þarf einnig að framtíðarþróun vöru og markaðar. Mistök í markaðssetningu stafa oft af mikilli bjartsýni og óraunsæjum væntingum.

Markaðs stefna

Markaðs stefna tekur á mörgum veigamiklum atriðum sem geta skipt sköpum fyrir velgengni viðskiptahugmynda. Þrjú af mikilvægustu atriðunum eru:

Verðlagning: Miklu skiptir að reikna út kostnað vegna framleiðslu, en mikilvægara er þó að reyna að meta virði vörunnar í augum kaupenda og staðsetja vöruna á markaði með tilliti til samkeppni.

Dreifing: Hér þarf meðal annars að velja á milli beinnar sölu til endanlegs viðskiptavinar og sölu í gegnum milliliði, heildsala eða smásala.

Kynningar- og auglýsingamál: Ákveða þarf með hvaða hætti eigi að byggja upp ímynd fyrirtækisins og taka þarf ákvarðanir varðandi beina markaðssetningu, auglýsingar í fjölmiðlum og aðrar markaðsaðgerðir.

Mínunhættir til að finna stað
markaðsins og eigin nóguleika
stundum með hjög kostnaðarsömum
afleiðingum



Ýmsar aðferðir eru mögulegar til að ná
athygli viðskiptavina

Frantið fyrirtakis byggir á
væðingum því þarf að
ihuga vel forsendur söluáætlunar.



Fyrsta salan er ávallt
stórt skref

Söluáætlun

Söluáætlun er grundvöllur annarra áætlana, enda gefur hún til kynna tekjumöguleika hugmyndarinnar. Ágætt er að skipta sölu t.d. eftir svæðum eða vöru- / þjónustutegundum og mikilvægt er að áætla bæði magn og verð. Áætla þarf sölu eins nákvæmlega og unnt er og taka tillit til þátta eins og líftíma, árstíðasveiflna og sölu- og framleiðslugetu. Oft er hægt að vitna til reynslu annarra í sambærilegri starfsemi og tölur um áætlaða markaðshlutdeild og markaðsvöxt eru gagnlegar. Mikilvægt er að tilgreina forsendur sölulátna og umfram allt verður söluáætlun að vera bæði raunhæf og skynsamleg.

Hástuþurningar um markaðssetningu og sölu

- Hvernig á að ná athygli viðskiptavina?
- Hvaða auglýsinga- og kynningarefni verður notast við?
- Getur Internetið komið að notum við markaðssetningu?
- Hvaða dreifileiðir hyggst fyrirtækið nota?
- Hver er stefnan í verðlagningu?
- Byggist verðið á eftirspurn eða kostnaði?
- Á að gefa hópafslætti?
- Mun verðið breytast með tímanum?
- Á að dreifa vörunni erlendis?
Ef já, með hvaða hætti?
- Á söluaukning að koma með nýjum viðskiptavinum eða með aukinni sölu til núverandi viðskiptavina?
- Hvernig mun fyrirtækið koma auga á arðvænlega viðskiptavinum?
- Hvernig er salan byggð upp?
- Ef byggja á sölustaði, hvar eiga þeir að vera?
- Hvernig er gert ráð fyrir þróun vörunnar / þjónustunnar á næstu árum?
- Ætlar fyrirtækið að herja á nýja markaði með vörur sínar, og ef já, þekkir það þá markaði?
- Hvaða ímynd vill fyrirtækið selja?

STARFSFÓLK OG SKIPULAG

Þegar hér er komið við sögu hefur verið ákveðið hvað eigi að selja, hverjum eigi að selja og á hvaða verði. Í þessum kafla er því svarað hvernig varan / þjónustan er búin til, hver sér um sölumennskuna og afhendingu til viðskiptavina. Innihald þessa kafla getur verið mjög mismunandi eftir því hvers konar fyrirtæki á í hlut. Til dæmis þarf að fjalla ítarlega um framleiðslu, innkaup og birgðahald þegar það á við.

Helstu spurningar um starfsfólk og skipulag

- Hvernig er starfsemin skipulögð?
- Hvaða verkaskipting og innra skipulag er fyrirhugað? Hvernig líta núverandi og framtíðar skipurit út?
- Hverjir eru hæfileikar lykilstarfsfólks og reynsla þeirra og hvernig tengist það væntanlegum árangri fyrirtækisins?
- Að hvaða marki er starfsemin háð einstökum starfsmönnum?
- Hvaða áætlanir eru uppi um nýja lykilstarfsmenn?
- Hver er stefnan í launamálum? Hvernig er áætlað að halda besta fólkinu eða laða að nýtt fólk, t.d. með bónusum, hlutabréfum o.s.frv.?
- Hvaða áætlanir eru varðandi upplýsingakerfi fyrir stjórnendur?
- Hvernig verður fylgst með markaðnum, ánægju viðskiptavina, verðþróun o.þ.h.?
- Hverjir eru mikilvægustu birgjar og samstarfsaðilar fyrirtækisins?

Fjárfestar fjárfesta í fólki ekki síður en í hugmyndum og því er mikilvægt að sýna fram á hæfileika lykilmanna til að ná settu marki. Frumkvöðlum hættir hins vegar til að vanmeta mikilvægi öflugra stjórnenda. Rétt er því að kynna lykilstarfsmenn og útskýra ábyrgð þeirra og hæfileika til starfans. Draga þarf sérstaklega fram í dagsljósið eiginleika og reynslu sem munu nýtast fyrirtækinu. Reynsla og árangur vegur hér þungst á metum. Gera þarf grein fyrir verka- og ábyrgðarskiptingu og væntanlegri starfsmannþörf. Skynsamlegt er að geta viðskiptasambanda og helstu ráðgjafa sem leitað er til, því aðkoma fagmanna eykur trúverðugleika viðskiptaáætlunarinnar.

Nauðsynlegt er að fylgjast reglulega með árangri. Færa þarf bókhald, reikna laun, senda og innheimta reikninga og gera skil á virðisaukaskatti svo eitthvað sé nefnt. En ekki er nóg að koma á innra eftirliti með fjárhagslegum þáttum því þeir sýna einungis árangur fortíðarinnar. Árangur í markaðsstarfi og uppbyggingu á innviðum fyrirtækis gefur fyrirheit um fjárhagslega afkomu í framtíðinni og því er nauðsynlegt að fylgjast reglulega með þeim þáttum.

Þá reynslu og eiginleika sem alla ná að séna. Þyrlegir til að hinda viðskiptahugmyndir í framtíð þarf að draga framí dagsljósið



Gott starfsfólk er gulls ígildi

REKSTRAR- OG FJÁRHAGSÁÆTLUN

Nullpunktur er súlagnarkssala sem fyrirtæki þarfnast til að hægt sé að greiða allan breytilegan og fastan kostnað. Raunveruleg afkoma sést hins vegar ekki fyrir en búið er að gera ráð fyrir afskriftum fjármagnskostnað og sköttum

Forsendurnar sem fjárhagsáætlunir og -spár byggja á eru með mikilvægari atriðum viðskiptaáætlunar. Þær verða að vera vel ígrundaðar og í fullu samræmi við aðra umfjöllun í áætluninni. Of miklar og nákvæmar fjármálaupplýsingar þjóna litlum tilgangi og eiga smáatriðin heima í viðaukum. Venjan er að gera rekstraráætlun, sjóðstreymisáætlun (greiðsluáætlun) og áætlaðan efnahagsreikning. Eins er gott að hafa í huga að birting helstu kennitalna gefur lesendum bæði fljóta og góða yfirsýn yfir áætlaða rekstrar- og fjárhagsstöðu.

Rétt er að birta mánaðarlegar sjóðstreymisáætlunir fyrir fyrsta árið og ársfjórðungslega þar á eftir, einkum ef um er að ræða rekstur sem sveiflast milli árstíða. Mikilvægustu forsendur útreikninga eru tíundaðar og rökstuddar. Meðfylgjandi Excel-líkan er sérstaklega hannað til að styðja þátttakendur samkeppninnar í gerð sinnar rekstrar- og fjárhagsáætlunar.

Stofnkostnaður

Í upphafi þarf að meta stofnkostnað og þá þarf m.a. að athuga undirbúnings- og þróunarkostnað. Þar er átt við kostnað við gerð viðskiptaáætlunar, markaðsathuganir, prófanir og annan kostnað sem til fellur áður en fyrirtæki er stofnað. Ekki má vanmeta þennan kostnaðarlið og halda verður utan um vinnuframlag frumkvöðuls á sama hátt og haldið er utan um t.d. kostnað við ráðgjöf. Einnig þarf að áætla fjárfestingar, s.s. í húsnæði, tækjum og búnaði. Hér er átt við allan búnað sem nýttur verður í hinu nýja fyrirtæki eða við nýju viðskiptahugmyndina, einnig það sem kann þegar að vera til.

Við mat á stofnkostnaði þarf aukin heldur að ganga út frá ákveðnum forsendum varðandi fjármögnun til þess að áætlunin verði raunhæf.

Nullpunktsgreining

Því miður er oft óþarflega miklu fé varið í fjárfestingar sem hefði mátt komast hjá með því t.d. að leigja búnað, kaupa þjónustu eða jafnvel fresta kaupum um einhvern tíma. Fjárfestingar í varanlegum eignum eins og húsnæði, vélum og tölvubúnaði mynda nefnilega fastan kostnað sem er óæskilegur, sérstaklega í upphafi rekstrar þegar áhættan er mest. Því hærri sem fastur kostnaður er því lengri tíma tekur að ná nullpunkti og síðan hagnaði. Í meðfylgjandi Excel-líkani er hægt að gera einfalda nullpunktsgreiningu.

Rekstraráætlun

Söluáætlun myndar tekjur í rekstraráætlun en gjöldin skiptast í fastan og breytilegan kostnað. Gera þarf skýran greinarmun á föstum og breytilegum kostnaði því breytilegur kostnaður eykst með aukinni sölu. Æskilegt er að tengja breytilegan kostnað við söluáætlun. Þannig að ef forsendur sölu breytast hafi það bein áhrif á breytilegan kostnað. Gerð er itarleg áætlun um tekjur og gjöld. Rétt er að varast sérstaklega að rugla ekki saman fjárfestingum og rekstrarkostnaði. Afborganir af lánum koma ekki fram í rekstraráætlun en eru tilgreindar í sjóðstreymisáætlun.

Áætlaður efnahagur

Í efnahagsreikningi kemur fram fjárhagsstaða fyrirtækis á tilteknum tíma, t.d. í árslok. Hér þarf að áætla eignir, skuldir og eigið fé. Áætla þarf birgðir, kröfur og viðskiptaskuldir, reikna stöðu lána á hverjum tíma og taka tillit til afskrifta af eignum. Skynsamlegt er að koma sér upp virku bókhaldi til að tryggja aðgang að upplýsingum um fjárhagsstöðu.

Sjóðstreymisáætlun

Bráðnauðsynlegt er að gera raunhæfa áætlun um greiðsluflæði því ekkert fyrirtæki lifir án nauðsynlegs lausafjár. Ekki má setja jafnaðarmerki milli hagnaðar og peninga. Fyrirtæki í vexti skila oft hagnaði en lenda engu að síður í miklum kröggum vegna fjárskorts. Sjóðstreymisáætlun nýtist til að koma auga á hugsanlegan peningaskort. Nauðsynlegt er að nægjanlegt lausafé sé til staðar til að takast á við óvænta atburði eins og t.d. ef viðskiptavinur greiðir ekki reikninga. Eins getur reynst dyrkeypt að draga að senda út sölureikninga.

Frarlegð er nismunur á söluæði og breytilegum kostnaði; sú upphæð sem hver vara gefur af sér til að greiða fastan kostnað. Markmið er að áætla að eftir sitji væn hagnaður.



Gera þarf grein fyrir því í hvað eyða á peningunum

YFIRLITSMYND UM REKSTRAR- OG FJÁRHAGSÁÆTLUN

Rekstraráætlun

Rekstrarreikningur sýnir heildartekjur og heildargjöld. Niðurstaða rekstrarreiknings er hagnaður eða tap.

Skýr.	Árið 2001	Árið 2002	Árið 2003
Tekjur	17.500	87.500	87.500
Breytilegur kostnaður:			
Kostnaður við samsetningu	2.000	10.000	10.000
Beinn kostnaður v/ verktaka	3.000	15.000	15.000
Samtals breytil. kostn.	5.000	25.000	25.000
Framlegð	12.500	62.500	62.500
Fastur kostnaður:			
Laun og launatengd gjöld	15.360	15.360	15.360
Húsnæðis- og skrifstofukostn.	2.400	2.400	2.400
Markaðskostnaður	4.000	4.000	4.000
Annar rekstrarkostnaður	3.200	3.200	3.200
Afskriftir	2.200	3.450	3.450
Afkoma fyrir skatta og vexti	-14.660	34.090	34.090
Vextir	-1.512	-1.285	616
Skattar	0	-4.990	-10.412
Hagnaður (tap)	-16.172	27.815	24.294

Breytilegur kostnaður eykst eða minnkar eftir umfangi. Dæmi: Hráefni og laun við framleiðslu.

Framlegð er mismunurinn á sölutekjum og breytilegum kostnaði.

Fastur kostnaður er lítið háður umfangi. Dæmi: Laun stjórnenda, húsnæði og skrifstofukostnaður.

Afskriftir eru gjaldfærsla fjárfestinga sem áður hafa verið eignfærðar. Dæmi: Keypt 1 millj. kr. bifreið sem er afskrifuð á 5 árum => 200 þús. kr. afskrift á ári.

Áætlaður efnahagsreikningur

Efnahagsreikningur sýnir eignir, skuldir og eigið fé á tilteknum tíma (t.d. í árslok).

	31.des. 2001	31.des. 2002	31.des. 2003
Eignir:			
Fastafjármunir:			
Tækjabúnaður (afskr.25%)	6.000	7.750	4.500
Eignf. stofnkostn. (20%)	800	600	400
	6.800	8.350	4.900
Veltufjármunir:			
Handbært fé	0	15.319	42.063
Viðskiptakröfur	8.750	8.750	8.750
	8.750	24.069	50.813
Eignir samtals	15.550	32.419	55.713
Skuldir og eigið fé:			
Eigið fé:			
Hlutafé	15.000	15.000	15.000
Uppsafnaður hagnaður (tap)	-16.172	11.643	35.937
	-1.172	26.643	50.937
Skuldir:			
Langtímalán (5ára, 9%)	4.000	3.000	2.000
Yfirdráttarlán (fjárþörf)	10.849	0	0
Ýmsar skammtímaskuldir	1.873	2.776	2.776
	16.722	5.776	4.776
Skuldir og eigið fé samtals	15.550	32.419	55.713

Fastafjármunir eru ætlaðir til varanlegrar eignar eða notkunar. Hluti þessara eignar er afskrifaður í takt við endingartíma. Dæmi: Húsnæði, vélar og bifreiðar.

Veltufjármunir eru ekki ætlaðir til varanlegrar eignar fyrir félagið. Dæmi: Birgðir, viðskiptakröfur og peningar.

Eigið fé er skuld félagsins við eigendur þess. Í meginatriðum er hér um að ræða hlutafé og uppsafnaðan hagnað.

Langtímaskuldir eru skuldir sem eru til lengri tíma en eins árs.

Skammtímaskuldir eru skuldir sem gjaldfalla innan eins árs.



Ekki má gleyma bókhaldinu

Áætlað sjóðstreymi (greiðsluáætlun)

Sjóðstreymi

sýnir breytingar á fjárhagsstöðu (peningum).

	Árið 2001	Árið 2002	Árið 2003
Handbært fé frá rekstri:			
Hagnaður (tap)	-16.172	27.815	24.294
Afskriftir	2.200	3.450	3.450
	-13.972	31.265	27.744
Breytingar á rekstrart. eignum og skuldum:			
Viðskiptakröfur	-8.750	0	0
Skammtimaskuldir	1.873	902	0
Handbært fé (til) frá rekstri	-20.849	32.167	27.744
Fjárfestingarhreyfingar:			
Keypt ný vél	0	-5.000	0
Fjármögnunarhreyfingar:			
Innborgað nýtt hlutafé	10.000	0	0
Afborganir langtímaláns	-1.000	-1.000	-1.000
	9.000	-1.000	-1.000
Breyting á handbæru fé	-11.849	26.167	26.744
Handbært fé í ársbyrjun	1.000	-10.849	15.319
Handbært fé (fjárbörf) í lok	-10.849	15.319	42.063

Handbært fé frá rekstri eru þeir peningar sem reksturinn skilar.

Fjárfestingarhreyfingar eru þær breytingar sem verða á fastafjármunum, s.s. kaup og sala eigna.

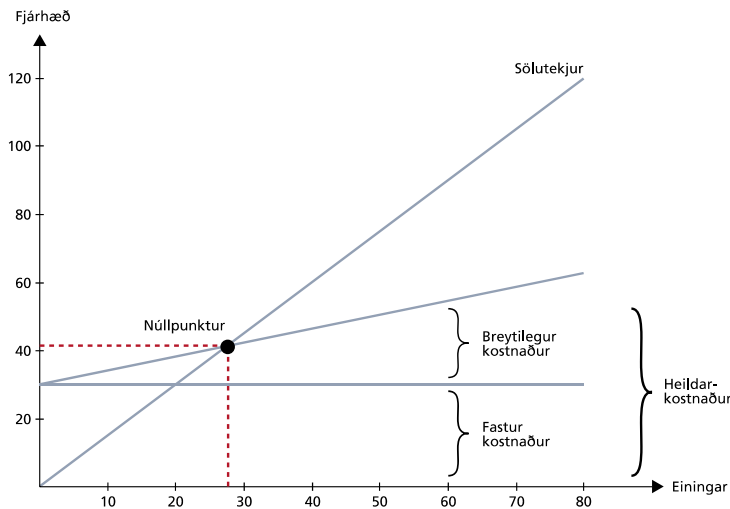
Fjármögnunarhreyfingar eru þær breytingar sem verða á skuldum og eiginfé, s.s. langtímalán sem tekin eru og afborganir af þeim og innborganir hlutafjár og arðgreiðslur.

Handbært fé eða fjárbörf er niðurstaða sjóðstreymis á hverjum tíma.

Núllpunktsgreining

Núllpunktsgreining

sýnir hve margar einingar þarf að selja til að reksturinn nái jafnvægi.



$$\text{Núllpunktur} = \frac{\text{Fastur kostnaður}}{\text{Söluverð} - \text{breytilegur kostnaður á einingu}}$$

**Ekki ná geyma að grafi á ætluirni
ráð fyrir því hvernig fjárfestar geta
læst sitt fjármagn þegar
þær aðkennur.**



„Þeir græða sem fjárfesta í mér“

FJÁRMÖGNUN

Fjármagn kostar peninga og því meiri sem áhættan er, því hærra er verðið. Eitt af meginmarkmiðum viðskiptaáætlunar er að draga úr áhættu og því getur vel unnin og trúverðug viðskiptaáætlun skipt sköpum þegar kemur að því að semja við fjárfesta. Fjármögnun vaxandi fyrirtækis er vandasamt ferli og er mikilvægt að í viðskiptaáætlun séu lagðar meginlínur um hvernig staðið skuli að fjármögnun. Það getur verið heppilegt að þrepaskipta fjármögnun og tengja hvert þrep við ákveðinn árangur, s.s. fyrstu frumgerð eða sölusamning.

Héltuspurningar um fjármögnun

- Í hvað á að nota peningana sem leitað er eftir?
- Hvað er í boði fyrir fjárfesta?
- Hvaða útgönguleið hafa fjárfestar?
- Hvenær þarf fjármagn og hve mikið á hverjum tíma?
- Hvers konar fjármagn er óskað eftir (hlutafé / lánsfé)?

Ef viðskiptaáætlunin á að nýttast til kynninga fyrir fjárfesta er nauðsynlegt að standa vel að verki. Núverandi sem og væntanleg fjárförf er því útlistuð eins nákvæmlega og kostur er. Auk þess skal, ef við á, núverandi staða fjármála tíunduð, þar á meðal upplýsingar um eigendur, hluthafa og helstu lánardrottna.

Þær áætlanir sem þegar hafa verið gerðar segja til um afkomu og greiðslustöðu, en segja hins vegar ekkert um það hvaðan peningarnir koma. Skipuleggja þarf hvernig staðið skal að fjármögnun. Fjárförfin mótast af rekstri, fjárfestingum og fjármögnun. Ágætt er að kanna hversu mikið af eigin fjármagn er til reiðu og reikna síðan hversu mikið utanaðkomandi fjármagn er nauðsynlegt. Í grófum dráttum má segja að utanaðkomandi fjármögnun geti verið með tvennu móti:

Eigið fé: Stundum kallað „þolinmótt fjármagn“, því að ekki hlýst af því beinn kostnaður vegna afborgana og vaxta, þótt vissulega sé fjármagnskostnaður til staðar vegna arðsemiskröfu eigenda. Sala hlutafjár er áhættulítill en þess ber að gæta að hún getur falið í sér utanaðkomandi aðkomu að stjórn félagsins.

Lánsfé: Oft eru lánastofnanir tregar til að lána fyrirtækjum ef lítið eigið fjármagn er til staðar og krefjast trygginga fyrir afborgunum. Lánsfé krefst þess að afborganir og vextir séu greiddir óháð rekstrarafkomu, því fylgir lánsfé töluverð áhætta, sér í lagi hjá nýjum fyrirtækjum sem hafa ekki trygga afkomu. Gæta ber þess að lán sé ekki til of skamms tíma.

Þeir fjárfestar og lántveitendur sem til greina koma eru meðal annars:

- Ættingjar og vinir
- Fyrirtæki og fjársterkir einstaklingar
- Fagfjárfestar
- Bankar og aðrar lánastofnanir
- Erlendir sjóðir, bankar og áhættufjárfestar
- Styrkveitendur

Viða er hægt að afla upplýsinga um aðgang að fjármagni, t.d. mætti leita til atvinnuráðgjafa sem starfa vítt og breytt um landið.

ÁHÆTTUMAT OG NÆMIGREINING

Hér er rétt að gera grein fyrir helstu áhættuþáttum í rekstri fyrirtækisins, lýsa hugsanlegum afleiðingum og fyrirbyggjandi aðgerðum til að lágmarka áhættu. Enginn rekstur er áhættulaus og betra er að fjalla um áhættu og útskýra viðbrögð og aðgerðir en að forðast þá umfjöllun.

Helstu spurningar um áhættumat og næmigreiningu

- Hverjir eru viðkvæmstu þættirnir í rekstrinum?
- Hvaða áhrif hefur það ef meginforsendur áætlana breytast?
- Hvað verður gert til að draga úr áhættu?
- Hversu líklegt er að áætlunin standist?
- Má reikna með betri eða verri útkomu ef aðstæður breytast?

Næmigreining er nauðsynleg til að útskýra áhrif breytinga á lykilforsendum á fjárhagslega afkomu. Reikna má á einfaldan hátt hvaða áhrif t.d. 25% minni sala eða 7% launahækkningar hafa á rekstrarafkomu. Oft eru gerðar tvær til þrjár útfærslur á rekstrar- og fjárhagsáætlun og er þá gjarnan talað um bjartsýnis- og svartsýnisáætlanir.

Í næmigreininguná skoða afleiðingar þess ef niðurlög forsendlu breytast.

**Í framkvæmdaáætlun kemur fram
hæðeigi aðgera og hvernig. Gott er
að gera ákveðna nem ábyrgja fyrir
einstökum verkþáttum**



**Ítarefni og flóknar tæknilegar upplýsingar
eiga heima í viðauka**

FRAMKVÆMDAÁÆTLUN OG LYKILATRIÐI TIL ÁRANGURS

Framkvæmdaáætlun er rökréttur lokakafli viðskiptaáætlunar. Hér má telja upp í rétttri timaröð þau atriði sem gera þarf til að reksturinn gangi samkvæmt áætlun. Jákvætt er að skipuleggja áfanga inn á milli (t.d. selja 500 tjöld, byggja 10 hús, finna fimmtugasta viðskiptavininn) til að auðvelda markmiðasetningu og mat á árangri.

Gróf framkvæmdaáætlun getur t.d. náð til þriggja ára, en fyrst og fremst þarf að leggja áherslu á að gera raunhæfa og nákvæma áætlun til 12 mánaða. Lengri áætlun getur orðið ónákvæm og ómarkviss.

Að síðustu má ítreka þau atriði sem mynda grundvöllinn fyrir árangri. Öll viðskipti byggjast á ákveðnum lykilaðtriðum, t.d. sérhæfðri þjónustu eða hagstæðum innkaupum. Ef höfundar geta skilgreint þessi atriði nákvæmlega og sýnt fram á leiðir til að tryggja framkvæmd þeirra eykst tvímælalaust áhugi fjárfesta á viðskiptahugmyndinni.

Hæstuspurningar um framkvæmdaáætlun og lykilaðtrið til árangurs

- Hvaða atriði þarf að gera sérstaklega vel til að áætlunin verði að veruleika?
- Hvað gerist ef verkþáttum seinkar?
- Eru öll verk sem vinna þarf á undirbúningstíma þekkt?
- Hvaða áfangasigurm er stefnt að?

VIÐAUKAR OG FYLGISKJÖL

Allt það efni sem styður megintextann og veitir mikilvægar upplýsingar, en gerir hann kannski ekki betri eða áhugaverðari aflestrar, er sett í viðauka. Eftirfarandi atriði gætu átt við þar:

- Ferilskrár höfunda og lykilstarfsmanna
- Myndir og sölubæklingar
- Markaðsrannsóknir og greinar úr fagtímaritum
- Einkaleyfi og samningar
- Fjármál:
 - Nákvæmar áætlanir og spár
 - Fyrri ársreikningar
 - Nákvæm næmigreining