

GERÐ VIÐSKIPTAÁÆTLANA



Þjóðaráttak um nýsköpun

ÞJÓÐARÁTAK UM NÝSKÖPUN

Nýsköpunarsamkeppnin 2003 fer fram undir merkjum þjóðarátaks.
Sterkur hópur samstarfsaðila stendur að baki áttakinu:



Morgunblaðið



Stuðningsaðilar þjóðarátaks um nýsköpun eru þessir:



EIMSKIP

ÁVARP FORSÆTISRÁÐHERRA

Samkeppni um gerð viðskiptaáætlana er nú haldin í fjórða sinn. Markmið keppinnar er að auka þekkingu á viðfangsefninu annars vegar og laða fram áhugaverðar hugmyndir og verkefni hins vegar.

Það er ánægjulegt að sjá hversu góður árangur hefur náðst í keppninni. Visbendingar eru um að á annað hundrað nýrra starfa hafi orðið til í tengslum við keppnina, ýmist beint eða óbeint. Einnig hefur orðið til fjöldi nýrra fyrirtækja vítt og breytt um landið. Þá er vert að geta þess, að í síðustu keppni skiluðu tæplega 20% af þeim sem skráðu sig tilbúinni viðskiptaáætlun. Þetta háa hlutfall hefur vakið athygli út fyrir landsteinana og m.a. óskaði OECD eftir sérstakri skýrslu um framkvæmd keppinnar. En það sem mestu skiptir er að keppnin hefur orðið til að auka mönnum bjartsýni og þor.

Það er eðlilegt að keppni sem þessi sé í sífelldri þróun - þetta er jú nýsköpunarkeppni! Aðstandendur hafa jafnframt lagt áherslu á að tryggja festu og stöðugleika í stað þess að ráðast í breytingar breytinganna vegna. Sú stefna endurspeglast í þessu hefti og öðrum gögnum keppinnar sem haldast nokkuð óbreytt en eru samt í sífelldri þróun.

Nýsköpun 2003 er þjóðaráttak sem ber að fagna því það hvetur til athafna og uppbyggingar.



Davíð Oddsson, forsætisráðherra.



© 2003, KPMG og Nýsköpunarsjóður

Fjölföldun og eftirprentun er óheimil án leyfis réttthafa

Ritstjóri: Ingvi Þór Elliðason

Umsjón og umbrot: KPMG Ráðgjöf

Myndir: Halldór Baldursson

Prentun: Svansprent

EFNISYFIRLIT

Um samkeppnina

<i>Samkeppni um viðskiptaáætlanir</i>	5
<i>Reglur um þátttöku</i>	7
<i>Mat og verðlaun</i>	8
<i>Þjónusta við þátttakendur</i>	9
<i>Nokkur ráð fyrir frumkvöðla</i>	10

Um gerð viðskiptaáætlana

<i>Leiðin til árangurs</i>	12
<i>Umfang</i>	12
<i>Samantekt</i>	13
<i>Staða og stefna</i>	14
<i>Viðskiptahugmyndin - varan / þjónustan</i>	15
<i>Markaðsgreining</i>	17
<i>Markaðssetning og sala</i>	19
<i>Starfsfólk og skipulag</i>	21
<i>Rekstrar- og fjárhagsáætlun</i>	22
<i>Yfirlitsmynd um rekstrar- og fjárhagsáætlun</i>	24
<i>Fjármögnun</i>	26
<i>Áhættumat og næmigreining</i>	27
<i>Framkvæmdaáætlun og lykilatriði til árangurs</i>	28
<i>Viðaukar og fylgiskjöl</i>	28



UM SAMKEPPNINA

SAMKEPPNI UM VIÐSKIPTAÁÆTLANIR

Nýsköpun 2003 er samkeppni um gerð viðskiptaáætlana sem Nýsköpunarsjóður atvinnulífsins, KPMG, Morgunblaðið, Háskólinn í Reykjavík, Íslandsbanki og Bygðastofnun eru framkvæmdaaðilar að. Stuðningsaðilar keppinnar eru Síminn, Eimskip, Samherji og Nýherji.

Samkeppnin gefur ekki aðeins tækifæri á Íslandi heldur er hún jafnframt hluti af samevrópskri samkeppni um framúrskarandi viðskiptahugmyndir. Það þýðir að þátttakendum geta opnast möguleikar til að hleypa af stokkunum viðskiptahugmyndum sínum ekki aðeins á Íslandi heldur jafnframt á alþjóðlegum markaði. Lokaskiladagur áætlana er 31. maí árið 2003. Tilkynnt verður um sigurvegara í september 2003 og þær viðskiptahugmyndir sem valdar verða til erlendu samkeppinnar verða sendar út seinni hluta árs 2003.

Þeim sem ekki skila inn viðskiptaáætlun en hafa áhuga á þátttöku í Evrópukeppninni er gefinn kostur á því að skila inn yfirliti um viðskiptahugmynd. Slíkar hugmyndalýsingar verða meðal þeirra viðskiptahugmynda sem valið verður úr til þátttöku í Evrópukeppninni en verða ekki með í vali á sigurvegara í Nýsköpun 2003. Hugmyndalýsingar verða að uppfylla ákveðin skilyrði um lengd og innihald og þær fá stutta umsögn sérfræðings.

Viðskiptahugmyndir verða til á hverjum degi, en það er misjafnt hversu langt þær ná og sumar hverjar hafast við í höfði höfundar og komast hvergi. Samkeppni sem þessi gegnir ekki aðeins tilgangi keppni heldur er henni ætlað að veita stuðning og styrk öllum keppendum, þannig að sem flestir geti flutt hugmynd í form athafnar. Það er því von framkvæmdaaðila að þessi samkeppni, sem nú er haldin í fjórða sinn, verði til þess að auka grósku og frumkvæði í íslensku atvinnulífi.

Góð viðskiptahugmynd er ekki trygging fyrir árangri

Viðskiptahugmynd, jafnvel þótt snjöll sýnist, gengur ekki alltaf upp í framkvæmd og getur margt komið til. Vel unnin viðskiptaáætlun á hins vegar að sýna fram á möguleika til vel heppnaðrar framkvæmdar. Í raun er því viðskiptaáætlun tæki til að skoða hvort hugmynd sé vænleg til árangurs eða dæmd til að detta upp fyrir.

Vandlega unnin viðskiptaáætlun getur gert gæfumun hvort í fyrsta lagi megi fá fjárfesta eða lánveitendur til að leggja fram fé í hugmynd og í annan stað til þess að raunhæf áætlun og stefna sé til um framkvæmd hennar. Framkvæmdaaðilar Nýsköpunar 2003 leggja til umgjörð keppinnar en veita jafnframt þátttakendum ráðgjöf við gerð vandaðrar viðskiptaáætlunar með það markmið að sem flestir hljóti lærdóm af og nái sem lengst.



Góð hugmynd er upphafið að góðri viðskiptaáætlun

Fá stórmenni hafa orðið fyrir öðrum eins áföllum áður en þeir unnu stórsigur og þessi maður...

- *gafst upp á rekstri fyrirtækis 1831*
- *bauð sig fram í stjórnámálum og tapaði 1832*
- *gafst aftur upp á rekstri fyrirtækis 1834*
- *missti unnustu sína 1835*
- *fékk taugaáfall 1836*
- *tapaði öðru pólitísku kapphlaupi 1838*
- *tapaði þingkosningum 1843*
- *tapaði þingkosningum 1846*
- *tapaði þingkosningum 1848*
- *tapaði kosningum til öldungadeildar 1855*
- *tapaði baráttu um varaforsetaembætti 1856*
- *tapaði kosningum til öldungadeildar 1858*

Maðurinn var Abraham Lincoln, sem kosinn var 16. forseti Bandaríkjanna 1860.

Ávinningur þátttakenda af samkeppninni

Í Nýsköpun 2003 er mikið lagt upp úr því að viðskiptaáætlun sé bæði framkvæmanleg og vel unnin, þar sem öflugt innihald er borið á borð í aðlaðandi umbúðum.

Takmarkið er að allir þátttakendur hafi ávinning af samkeppninni þótt aðeins fáir vinni til beinna verðlauna. Góður tími er gefinn til að vinna að áætlunum og margvíslegur stuðningur er veittur á tímabilinu. Að lokum leggja óháðir sérfræðingar mat á og veita umsagnir um innsendar áætlanir.

Vel unnin viðskiptaáætlun getur stuðlað að betri árangri við framkvæmd viðskiptahugmyndar og er allt að því nauðsyn þeim sem hyggjast hefja eigin atvinnurekstur. Ferlið sem farið er í gegnum þegar áætlun er samin gagnast vel því það hjálpar höfundum að einbeita sér að verkefninu, yfirsýn eykst og mat þeirra á möguleikum og áhættu verður raunsærra. Þar fyrir utan er vönduð viðskiptaáætlun ákjósanlegt verkfæri til að ná athygli fjárfesta og lánveitenda. Þeir sem taka þátt í samkeppninni og nýta sér eftir þörfum þá leiðsögn sem er í boði munu því njóta ávinnings, óháð því hvort þeir vinna til beinna verðlauna eða ekki.

Gátlisti fyrir keppendur

- *Viðskiptaáætlunin er vönduð og vel unnin, bæði að útliti og innihaldi.*
- *Mikil hugsun hefur verið lögð í samantektina - hún kemur beint að kjarna málsins.*
- *Blaðsíður eru númeraðar.*
- *Gögn sem styðja við textann, en eru ekki nauðsynlegur hluti hans, hafa verið sett í viðauka.*
- *Viðauki inniheldur ferilskrá allra aðstandenda.*
- *Fjárhagslegum áætlunum hefur verið lokið og þær yfirfarnar.*
- *Viðskiptaáætlunin er í þremur eintökum en viðaukar og sýnishorn í einu eintaki.*
- *Skráningarblað er útfyllt með fullnægjandi hætti.*
- *Stofnenda og aðstandenda er hvergi getið með nafni í viðskiptaáætlun, einungis á skráningarblaði.*
- *Merkt hefur verið við atvinnugrein á þar til gerðu eyðublaði.*

REGLUR UM ÞÁTTTÖKU

1. Einstaklingar og fyrirtæki með skráð lögheimili á Íslandi hafa rétt til þátttöku. Þeir sem þegar hafa stofnað fyrirtæki láti gögn um aldur fyrirtækisins, markmið þess og aðstandendur fylgja.
2. Áætlanir sem berast í síðasta lagi 31. maí árið 2003 koma til skoðunar hjá dómnefnd. Gögn sem send eru inn eftir þann tíma eru ekki tekin til skoðunar eða mats.
3. Viðskiptaáætlun ber að skila í þremur eintökum og skal hvert þeirra auðkennt á forsiðu með skráningarnúmeri. Í innsendum viðskiptaáætlunum skal forðast að nefna einstaklinga, fyrirtæki eða stofnanir nema brýna nauðsyn beri til (athugið að þetta á einungis við í samkeppninni).
4. Þátttakendur skila inn skráningareyðublaði með persónulegum upplýsingum í umslagi merktu skráningarnúmerinu sem skilið verður frá viðskiptaáætluninni áður en hún fer til meðhöndlunar í dómnefnd.
5. Með skráningu skal fylgja ferilskrá allra þátttakenda.
6. Þátttakendur fá tvær af þremur áætlunum endursendar. Einu eintaki er haldið eftir og geymt nema þátttakandi óski sérstaklega eftir að fá öll eintök sín send til baka. Óviðkomandi er ekki veittur aðgangur að innsendum áætlunum nema til komi skriflegt leyfi höfundar.
7. Áætlanir sem eru handskrifaðar eða sendar með tölvupósti eða faxi eru ekki teknar gildar.
8. Allir þátttakendur í Nýsköpun 2003 taka sjálfkrafa þátt í Evrópusamkeppninni.
9. Þátttakendur sem skila eingöngu inn yfirliti um viðskiptahugmynd (hugmyndalýsingu) taka þátt í Evrópusamkeppninni en eru ekki þátttakendur í íslensku samkeppninni og eiga því ekki kost á verðlaunum í Nýsköpun 2003.

MAT OG VERÐLAUN

- A. Allar viðskiptaáætlanir eru metnar af dómnefnd sem skipuð er af verkefnisstjórn. Auk þess eru aðrir sérfræðingar kallaðir til ef þurfa þykir en þeir sem lesa innsendar viðskiptaáætlanir undirrita sérstaka trúnaðaryfirlýsingu varðandi innihald þeirra. Allar viðskiptaáætlanir sem uppfylla skilyrðin hér að framan eru metnar og hlýtur hver þeirra umsögn. Ákvarðanir dómnefndar eru endanlegar.
- B. Viðskiptaáætlanir sem eru að umfangi og inntaki í takt við þær leiðbeiningar sem þátttakendur fá í hendur eru að jafnaði líklegri til að vinna til verðlauna en hinar sem ekki uppfylla þessar kröfur.
- C. Sigurvegari í fyrsta sæti fær auk verðlaunafjár leiðsögn hjá KPMG eftir að keppni lýkur.
- D. Verðlaunafé nemur samtals tveimur milljónum króna og skiptist sem hér segir:
 - 1. verðlaun 1.000.000 kr.
 - 2. verðlaun 500.000 kr.
 - 3.-7. verðlaun 100.000 kr.

Evrópusamkeppnin

Valdir verða fjórir fulltrúar Íslands til að taka þátt í Evrópusamkeppni um viðskiptahugmyndir og verða þeir valdir úr innsendum viðskiptaáætlunum og viðskiptahugmyndum. Veitt verða verðlaun í eftirtöldum flokkum:

- 1 Í flokknum áhugaverðasta evrópska hugmyndin verður valið úr umsóknum sem berast frá háskólum eða framhaldsskólum.
- 2 Annar flokkur er frumstig, hugmynd eða þróun sem er komin að framkvæmdastigi.
- 3 Þriðji flokkurinn er stofnstig. Þar keppa fyrirtæki sem verið er að stofna eða eru nýstofnuð.
- 4 Fjórði og síðasti flokkurinn sem keppt er í ber heitið útpensla og nýsköpun (fyrirtæki í sókn).

ÞJÓNUSTA VIÐ ÞÁTTTAKENDUR

Ákvörðun um þátttöku í samkeppninni gæti verið fyrsta skrefið að góðri viðskiptaáætlun. Í tengslum við samkeppnina er ýmis þjónusta í boði, en hér á eftir er greint frá því helsta.

Handbók um gerð viðskiptaáætlana

Handbókin hefur að geyma ýmsar leiðbeiningar um gerð viðskiptaáætlana. Skynsamlegt er að taka mið af þeim sem og öðru kennsluefni sem er í boði. Handbókinni fylgir tölvudiskur með reiknilíkani á Excel-formi o.fl. efni. Notkun þess er einföld og gagnast þátttakendum við gerð rekstrar- og fjárhagsáætlana.

Ráðgjöf Íslandsbanka

Á vegum Íslandsbanka er boðið upp á leiðbeinandi ráðgjöf, þátttakendum að kostnaðarlausu en ástæða er til að undirstrika, að þetta er ekki rekstrarleg ráðgjöf eða innihaldsleg aðstoð við gerð viðskiptaáætlana. Slíka þekkingu öðlast þátttakendur m.a. með því að taka þátt í námskeiðum keppinnar.

Síma- og tölvupóstþjónusta

Þátttakendum stendur til boða aðstoð símleiðis eða með tölvupósti en nánari upplýsingar um þessa þjónustu má finna á vefsíðu samkeppinnar. Þjónustan er endurgjaldslaus og verður veitt eins og tími leyfir. Þessi þjónusta er almenns eðlis, en fólk er ráðlagt að snúa sér til sérfræðinga, s.s. rekstrarráðgjafa, lögfræðinga eða endurskoðenda vegna flóknari mála ef þess gerist þörf.

Vefsíða

Samkeppnin hefur sérstaka vefsíðu. Þar geta þátttakendur lesið ýmsan fróðleik sem tengist samkeppninni, náð sér í gögn, kynnt sér dagskrá námskeiða auk þess sem nú verða í fyrsta skipti boðin fjarnámskeið í gegnum vefsíðuna. Á síðunni er einnig hægt að skrá sig í samkeppnina og á námskeiðin.

Námskeið

Námskeið um gerð viðskiptaáætlana verða haldin fyrir þátttakendur keppinnar eins og verið hefur undanfarin ár. Þau verða auglýst í Morgunblaðinu og á vefsíðu samkeppinnar þegar nær dregur. Markmiðið með námskeiðunum er að gera þátttakendur hæfari til að gera viðskiptaáætlun sem uppfyllir kröfur fjárfesta. Auk þess má gera ráð fyrir að námskeiðin stuðli að því að fólk kynnist innbyrðis og þátttakendur fái þannig stuðning hver af öðrum. Gert er ráð fyrir að námskeiðin hefjist í janúar 2003 en boðið verður upp á fjarnámskeið í gegnum vefsíðuna frá opnun keppinnar.

NOKKUR RÁÐ FYRIR FRUMKVÖÐLA

Rétt er að forðast byggingu skjáborga því dómnefndin mun leggja hlutlægt og faglegt mat á fyrirætlanirnar. Ekki er skynsamlegt að fela veikleika og áhættuþætti, heldur horfast í augu við þá og benda á leiðir til úrlausna.



Smá leiðsögn gæti hjálpað

Ekki er sopið kálið þó í ausuna sé komið. Viðskiptahugmynd er vissulega sá grunnur sem áætlun byggir á, en ein og sér dugar hún skammt. Sagan sýnir að margar góðar hugmyndir hafa náð skammt vegna þess að ekki var nægjanlega vandað til verksins og í mörgum tilfellum veltur fjárhagsleg afkoma á góðum undirbúningi. Raunsæ áætlun er ein besta aðferðin til að forðast óþarfa mistök.

Mikilvægt er að höfundar hafi væntanlega lesendur í huga við textagerðina. Textinn miðlar hugmyndum og vel skrifaður texti ásamt faglegri framsetningu auðveldar lestur. Hafa ber einnig í huga að skýringarmyndir ásamt súlu- og / eða línuritum gera oft mikið gagn.

Skynsamlegt er að fylgja í megindráttum leiðbeiningum um lengd og umfang viðskiptaáætlana sem hér fylgja á eftir. Textinn á að vera stuttur þar sem kjarni málsins og aðalatriði eru höfð í fyrirrúmi. Forðast ber langdregnar útskýringar á smáatriðum, því þær geta skapað neikvæð viðbrögð hjá lesendum. Útskýra skal tækniatriði þannig að þau verði auðskiljanleg, t.d. með aðstoð skýringa- og ljósmynda. Allar nákvæmari útlistanir eiga heima í viðauka.

Í lokin borgar sig að fara vandlega yfir textann til að tryggja samræmi bæði hvað varðar innihald og útlit. Ef þess er kostur getur verið mjög gagnlegt að fá utanaðkomandi álit áður en áætlunin er látin af hendi. Staðreyndin er nefnilega sú að erfitt getur verið að líta eigið hugverk gagnrýnum augum eftir að hafa legið yfir því í dagóðan tíma. Þá getur stundum borgað sig að leita aðstoðar hjá sérfræðingum. Einnig má víða leita fanga um lesefni, t.d. á Internetinu og á bókasöfnum.

Mikill stuðningur getur verið af því að sækja námskeiðin og kynnast fólki sem er í sömu sporum. Fólk beitir mismunandi vinnuaðferðum en mælt er með einföldu vinnuskipulagi, sérstaklega er mikilvægt að reyna að áætla tímann sem fer í hvern þátt áætlunarinnar. Hafa ber í huga að oftast nær er reiknað með of litlum tíma.

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. Menn 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 keppinnar. 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:

	<i>bls. fjöldi</i>
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	<i>misjafnt</i>



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 líta 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.

Helstu spurningar um samantekt

- Hvaða tilgangi þjónar áætlunin?
- Er gert ráð fyrir áfangasigrum?
- Hver eru meginatriði vörunnar / þjónustunnar?
- Hvað gerir viðskiptahugmyndina svo sérstaka að ætla megir að hún verði árangursrik?
- 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 lokin þegar allri annarri vinnu er lokið. Rétt er að leggja mikla vinnu í samantektina, hún verður í raun að segja allt sem segja þarf - og það á aðeins einni blaðsíðu!

STAÐA OG STEFNA

Hyggilegt er að fá faglega aðstoð ef 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.

Helstu spurningar um stöðu 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 hitaæiningar 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.

Helstu spurningar um vöru / þjónustu

- Hvaða þörfum mun varan / þjónustan fullnægja?
- Af hverju tekst keppinautum ekki að uppfylla þessar þarfir?
- Hverjir eru mikilvægustu eiginleikar vörunnar / þjónustunnar?
- Hvaða þróunarvinnu er reiknað með að keppinautar stundi og hvaða framförum má reikna með frá þeim?
- Hvaða þætti skal ábyrgjast og hversu lengi?
- Hvernig er þjónustu og viðhaldi háttað?
- Hver er líklegur líffhringur 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 vörunni / þjónustunni er lýst er ágætis aðferð að setja sig í spor hugsanlegs viðskiptavinar og lýsa hvaða hag og not hann muni hafa af vörunni / þjónustunni. 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.

Helstu spurningar 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.

Samkeppni

Aldreí 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

Síminn og tölvan eru góðir félagar í upplýsingaöflun. Til að hámarka árangur símtala er mikilvægt að undirbúa hvert þeirra vandlega.



Sýna þarf fram á hvar væntanlegir viðskiptavinir eru

Samkeppnin getur leynst víðar en virðist 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.

Helstu spurningar um samkeppni

- 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. fær 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.

Helstu spurningar 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 lyklatríði 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.

Markaðsstefna

Markaðsstefna tekur á mörgum veigamiklum atriðum sem geta skipt sköpum fyrir velgengni viðskiptahugmyndar. 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.

Mönnum hættir til að ofmeta stærð markaðarins og eigin möguleika, stundum með mjög kostnaðarsömum afleiðingum.



Ýmsar aðferðir eru mögulegar til að ná athygli viðskiptavina

Framtíð fyrirtækis byggir á væntanlegum tekjum. Því þarf að íhuga vel forsendur söluáætlunar.

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 sölutalna og umfram allt verður söluáætlun að vera bæði raunhæf og skynsamleg.

Helstu spurningar 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 viðskiptavini?
- 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?



Fyrsta salan er ávallt stórt skref

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 ætla má að séu nauðsynlegir til að hrinda viðskiptahugmyndinni í framkvæmd þarf að draga fram í dagsljósið.



Gott starfsfólk er gulls ígildi

REKSTRAR- OG FJÁRHAGSÁÆTLUN

Núllpunktur er sú lágmarkssala 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, fjármagnskostnaði og sköttum.

Forsendurnar sem fjárhagsáætlanir 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 sjóðstreymisáætlanir 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 samkeppinnar 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 aukinheldur að ganga út frá ákveðnum forsendum varðandi fjármögnun til þess að áætlunin verði raunhæf.

Núllpunktsgreining

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 núllpunkti og síðan hagnaði. Í meðfylgjandi Excel-líkani er hægt að gera einfalda núllpunktsgreiningu.

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 ítarleg 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.

Framlegð er mismunur á söluverði og breytilegum kostnaði; sú upphæð sem hver vara gefur af sér til að greiða fastan kostnað. Markmiðið er auðvitað að eftir sitji vænn 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:			
Hlutfé	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 eigna 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 hlutfé 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
	<u>-13.972</u>	<u>31.265</u>	<u>27.744</u>
Breytingar á rekstrart. eignum og skuldum:			
Viðskiptakröfur	-8.750	0	0
Skammtímaskuldir	1.873	902	0
Handbært fé (til) frá rekstri	<u>-20.849</u>	<u>32.167</u>	<u>27.744</u>
Fjárfestingarhreyfingar:			
Keypt ný vél	0	-5.000	0
Fjármögnunarhreyfingar:			
Innborgað nýtt hlutafé	10.000	0	0
Afborganir langtímaláns	-1.000	-1.000	-1.000
	<u>9.000</u>	<u>-1.000</u>	<u>-1.000</u>
Breyting á handbæru fé	-11.849	26.167	26.744
Handbært fé í ársbyrjun	1.000	-10.849	15.319
Handbært fé (fjárför) í lok	<u>-10.849</u>	<u>15.319</u>	<u>42.063</u>

Handbært fé frá rekstri eru þeir peningar sem reksturinn skilar.

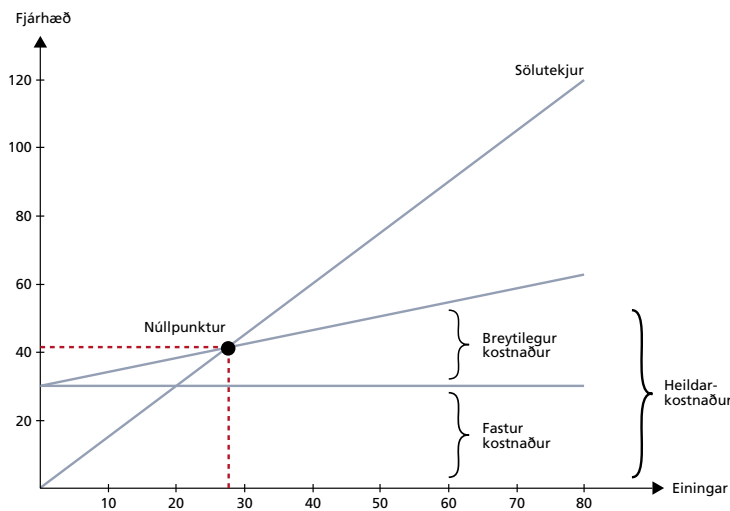
Fjárfestingarhreyfingar eru þær breytingar sem verða á fastafjármunum, s.s. kaup og sala eigna.

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 fjárför er niðurstaða sjóðstreymis á hverjum tíma.

Núllpunktsgreining

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



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

FJÁRMÖGNUN

Ekki má gleyma að gera í áætluninni ráð fyrir því hvernig fjárfestar geta losað sitt fjármagn þegar þar að kemur.

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 meginlinur 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.

Helstu spurningar 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 fjármagnni er óskað eftir (hlutafé / lánsfé)?

Ef viðskiptaáætlunin á að nýtast til kynninga fyrir fjárfesta er nauðsynlegt að standa vel að verki. Núverandi sem og væntanleg fjárþörf 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. Fjárþörfin mótast af rekstri, fjárfestingum og fjármögnun. Ágætt er að kanna hversu mikið af eigin fjármagnni 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 séu ekki til of skamms tíma.



„Þeir græða sem fjárfesta í mér“

Þeir fjárfestar og lánveitendur 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*

Víða 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 svartsýnisáætlunir.

Í næmigreiningu má skoða afleiðingar þess ef mikilvægar forsendur breytast.

FRAMKVÆMDAÁÆTLUN OG LYKILATRIÐI TIL ÁRANGURS

Í framkvæmdaáætlun kemur fram hvað eigi að gera og hvenær. Gott er að gera ákveðna menn ábyrga fyrir einstökum verkþáttum.

Framkvæmdaáætlun er rökréttur lokakafli viðskiptaáætlunar. Hér má telja upp í rétttri tímaröð þau atriði sem gera þarf til að reksturinn gangi samkvæmt áætlun. Jákvætt er að skipuleggja áfanga inn á milli (t.d. selja 500 tjóld, 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 lykilaðriðum, 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.

Helstu spurningar um framkvæmdaáætlun og lykilaðriði 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



Ítarefni og flóknar tæknilegar upplýsingar eiga heima í viðauka



Þjóðarátak um nýsköpun

WWW.NYSKOPUN.IS

