



Skabelon til forretningsplan

- perfekt til mindre virksomheder

Introduktion

Mit navn er Toke Kruse. Jeg har stiftet [Billy](#), der udbyder et revolutionerende regnskabsprogram specielt til små virksomheder. Mit team og jeg er store tilhængere af mindre virksomheder, og vi er glade for at kunne tilbyde denne forretningsplan-skabelon helt gratis til spirende iværksættere, freelancers samt ejere af mindre virksomheder og deres managers. Vi håber, at denne skabelon vil være et stærkt redskab i udarbejdelsen af en ny forretningsplan, eller når din nuværende forretningsplan skal finjusteres.

Hver gang jeg har kastet mig ud i at opstarte en ny virksomhed, har jeg forsøgt at finde en helt enkel forretningsplan-skabelon, men jeg har aldrig fundet en, der var præsenteret på en overskuelig måde og samtidig indeholdt alt det, man skal bruge. Så til sidst besluttede jeg at lave min egen. Her er den! Og den er din, helt gratis.

Gennem de sidste 12 år har jeg startet mere end 10 virksomheder. Sidste skud på stammen og samtidig også mit hjerte-barn, er Billy. Hvis du vil vide mere om virksomheden, eller om mig, så kig forbi www.tokekruse.dk.

Vi ønsker dig al mulig held og lykke og du skal være velkommen til at kontakte os, hvis du har brug for et godt råd eller har forslag - og selvfølgelig også hvis du vil have dig et regnskabsprogram, der giver dig kontrol over dine nøgletal.

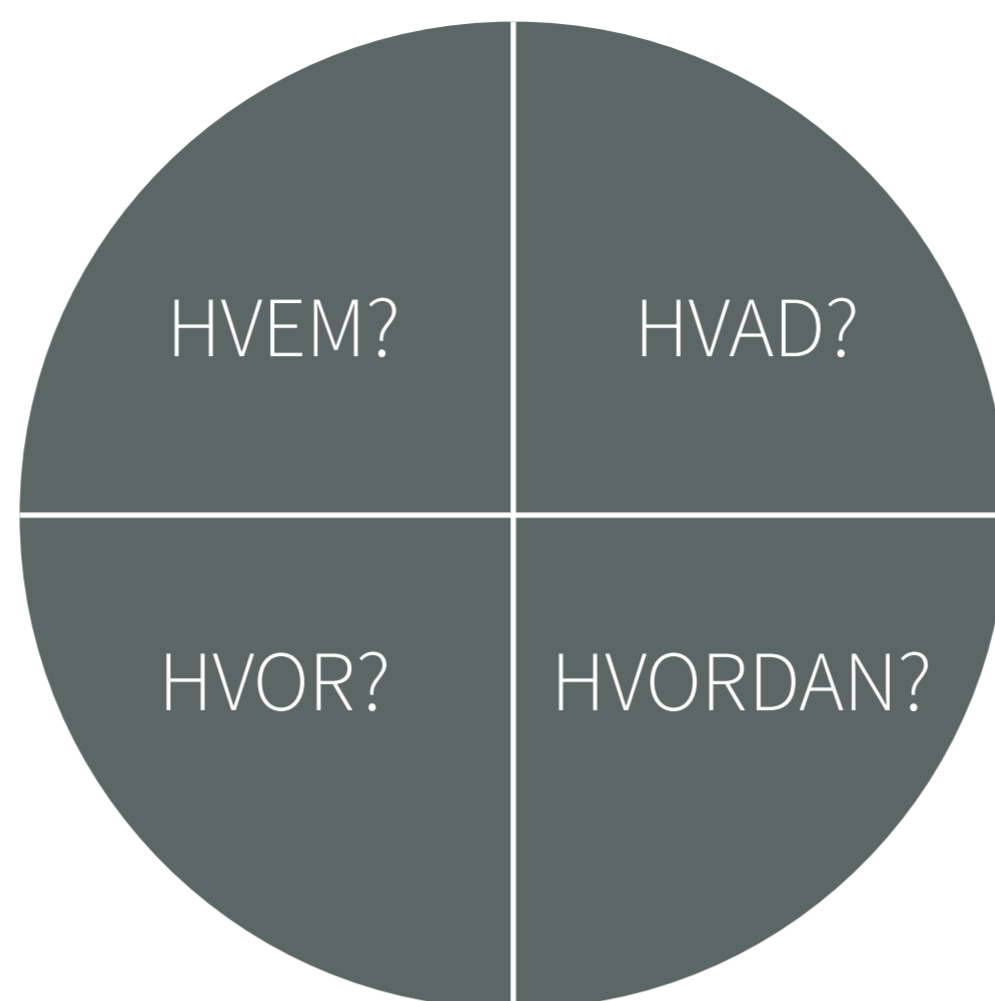


Mange hilsner

Toke Kruse
Stifter af [Billy](#)

Indhold

Introduktion	2
Forretningsbeskrivelsen.....	4
Værditilbud	7
Virksomhedsmodellen	10
Nøgleressourcer	14
Kunder	20
Markedet	24
Økonomi	27
Markedsføring	31
Teamet.....	33
Vigtige partnerskaber	35
Overvejelser.....	36



Forretningsbeskrivelsen

Forretningsbeskrivelsen er en vigtig del af en mindre virksomheds forretningsplan – og alle andre virksomheder også for den sags skyld.

Der er i alt fire spørgsmål, som forretningsbeskrivelsen skal besvare.

Først skal den forklare **hvem** du er. Dette er vigtigt i forhold til læserens forståelse af virksomheden og de mennesker, der udgør virksomheden. I mange tilfælde – nok i langt de fleste tilfælde – er læseren en person, som du gerne vil i kontakt med i forbindelse med finansiering af en eller anden art, så det giver god mening og det er samtidigt også høfligt, at give læseren en introduktion.

Det næste spørgsmål, der skal besvares er: **Hvad** er du? Det er her, du skal forklare læseren, præcist hvad dine visioner eller dit projekt indebærer, hvad der adskiller og differentierer dig fra andre på dit marked og anden information, der har værdi for læseren.

Derefter skal der være en tydelig beskrivelse af, **hvor** virksomheden skal placeres. Er det en online virksomhed, bør der være en kort beskrivelse af websiden. Du skal give en meget mere detaljeret beskrivelse af websiden senere i planen, men her i introduktionen er det nok med en kort oversigt.

Det sidste spørgsmål er, **hvordan** produktet eller servicen skal leveres til markedet. Sælger du et fysisk produkt, så er det her, du skal beskrive dit distributionsnetværk. Hvis dit produkt er en service, skal du på en logisk måde beskrive, hvordan denne service skal udvikles og hvordan den skal leveres til din målgruppe.

Det overordnede mål med dette første afsnit af forretningsplanen er, at give læseren et tydeligt billede af, hvordan den nye virksomhed hænger sammen samt dens overordnede aktiviteter. Det er også en oplagt mulighed for at begynde at fortælle læseren om den værdi, som virksomheden tilbyder – og den værdi den vil give igen.

Er virksomheden produktorienteret, er det også her, fremstillingsprocessen skal beskrives. Beskrivelsen skal bl.a. indeholde oplysninger om, hvor produktet skal laves, nødvendigt produktionsudstyr og indkøb af råvarer. Der bør laves et skøn i forhold til fremstillingsudgift per vare sammen med andre variabler af denne type, der har direkte indflydelse på driften og virksomhedens muligheder for at skabe overskud og succes. Er virksomheden mere serviceorienteret og er der ingen fremstillingsproces, der skal tages højde for, så skal den/de serviceydelser, du tilbyder, beskrives her.

Uanset om du tilbyder et produkt eller en service, så skal

forretningsbeskrivelsen være stærk og direkte. Den skal primært fokusere på selve virksomheden, dog skal en del af opmærksomheden også rettes mod den branche, som virksomheden vil være en del af. Når du beskriver branchen er det vigtigt både at beskrive aktuelle brancheforhold og, endnu vigtigere - fremtidsudsigterne. Som oftest består en branche af flere forskellige markeder og du bør beskrive hvert marked i denne del af planen.

Udover at give et klart billede af virksomhedens produkter og serviceydelser, så skal dette afsnit også give en detaljeret beskrivelse af virksomhedens struktur. Dvs. om det skal være en enkeltmandsvirksomhed, et interessentskab, et anpartsselskab, osv. Ejere og managers skal navngives og deres kompetencer og erfaringer skal fremhæves, ligesådan med andre medarbejdere og deres kvalifikationer.

Når læseren er blevet sat godt ind i ovenstående punkter, er det tid til at komme ind på produkt- eller servicedistribution.

Til sidst skal man beskrive virksomhedens indtægtskilder, hvilket skal give læseren et klart billede af, hvilke planer man har i forhold til at skabe omsætning og der skal præsenteres en så pålidelig profitplan som muligt, der skal dække de første fem års drift. Dette er en ret vigtig del af virksomhedsbeskrivelsen, da den viser hvordan og hvornår en eventuel gæld, der opbygges i startfasen, vil blive adresseret.



Værditilbud

Værditilbuddet er det næste vigtige element, der skal indgå i forretningsplanen. Kort fortalt er et værditilbud et løfte – en redegørelse for den værdi kunden får, når han køber et produkt eller en service. Et velformuleret værditilbud gør den potentielle køber sikker på, at han faktisk vil få den værdi, han er blevet lovet.

Hele idéen med et værditilbud er den samme for både produkt-og serviceorienterede virksomheder. Tilbyder virksomheden flere forskellige produkter og/eller serviceydelser, kan og bør der være et værditilbud for hver af disse.

Man kan også tilføje et værditilbud for selve virksomheden – dvs. en redegørelse for den værdi, som alle vil få, blot ved at handle med virksomheden.

Det, at udarbejde et værditilbud, skal man tage ret alvorligt. Det er ikke svært at sætte sig ind i, at et oprigtigt og spændende værditilbud er helt afgørende for salg. Hvis man oveni det kan udforme et fornuftigt værditilbud i de tidlige stadier af

virksomhedens opstart, så kan det have en kæmpe indflydelse på udformningen resten af forretningsplanen.

Værditilbuddet skal indeholde de faktorer, der gør produktet eller servicen unik.

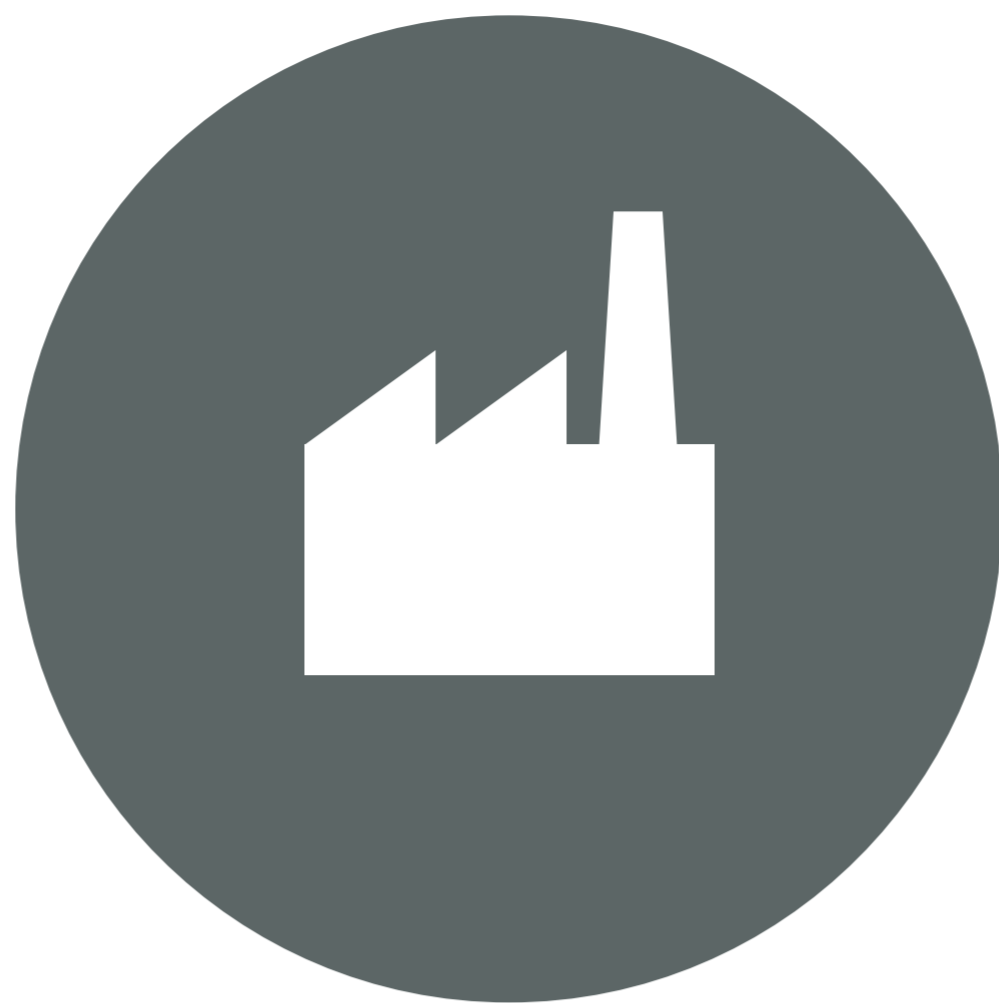
Eksempel: ”RunFast Shoes has skabt verdens bedste løbesko, der er designet med tanke på nutidens løbeentusiast. Udviklingen er i topklasse og den højteknologiske konstruktion i højeste kvalitet har skarpt fokus på detaljerne. Alt dette tilsammen giver brugeren en løbeoplevelse uden sammenligning samt bedre beskyttelse mod skader. Faktisk har tests vist, at RunFast Shoes giver løberen 58% mere komfort gennem skoens levetid i forhold til vores nærmeste konkurrent. Dette gør skoen til en god investering for forbrugeren og gør det muligt for løberen at få væsentlig større værdi ud af sit køb.”

Eksemplet herover forklarer tydeligt, hvilken værdi produktet tilbyder: Løbere vil opleve 58% mere komfort, end de vil med konkurrenternes løbesko. Teksten leverer budskabet på en stærk måde og giver læseren noget at tænke over samt et stærkt incitament til at købe produktet – eller i det mindste undersøge det nærmere. Gennem redegørelsen kan og bør man også påvirke potentielle investorer på en positiv måde. Vores eksempel på et værditilbud viser følgende:

- Unikt udgangspunkt for salg: 58% mere komfort og samtidig større beskyttelse mod løbeskader.

- Hvad produktet er og hvad det gør: Ser man på værditilbuddet, er det tydeligt, at RunFast Shoes laver løbesko af topkvalitet, som møder nutidens løberes behov.
- Hvad gør virksomheden, produktet eller servicen unik: Produktets design, materialet såvel som fremstillingsmetoden får dette produkt til at stå frem.
- Hvad tilbyder du, som ingen andre gør: Produktet tilbyder det bedste indenfor komfort, holdbarhed og investeringsafkast.

Få en mere detaljeret gennemgang af, hvorfor det er så vigtigt at differentiere sin virksomhed og masser af gennemprøvede guides til at få din virksomhed og dit produkt til at skille sig ud fra dine konkurrenter i bogen [Grandma's Secret Recipe](#).



Virksomhedsmodellen

Din virksomhedsmodel viser vejen til hjertet af dit foretagende. I denne del af den overordnede plan kan skribenten fortælle historien om, hvordan virksomheden kom til verden og hvordan den vil opnå succes. Virksomhedsmodellen bevæger sig en smule ind over værditilbuddet, men hovedsagligt skal den give en detaljeret beskrivelse af, hvordan virksomheden vil fungere.

I denne del har man også en fantastisk mulighed for at demonstrere en solid viden om markedet og markedsmuligheder og fortælle hvordan virksomheden vil udnytte disse muligheder for at skabe succes.

En god og ordentlig virksomhedsmodel bør definere og vise:

- Hvordan virksomheden vil levere værdi
- Hvordan forbrugerne vil blive motiveret til at købe denne værdi
- Hvordan disse salg vil føre til tilstrækkeligt og bæredygtigt overskud

Det er vigtigt at udarbejde en god virksomhedsmodel som del af forretningsplanen for at skabe en stærk og positiv forbindelse til den, der læser planen, men selve udarbejdelsen har også en anden vigtig funktion. Den færdige virksomhedsmodel vil være et stabilt referencegrundlag i beslutningsprocesser og i den daglige drift, når virksomheden er etableret og i gang. Virksomhedsmodellen er – eller bør være – en vejviser både for ledere og medarbejdere.

En gennemarbejdet virksomhedsmodel kan også være med til at bane vejen for fremtidige muligheder – forudsat at den på en fornuftig og fremsynet måde tager højde for, hvor markedet er på vej hen og ikke blot hvor det er lige nu.

Der findes flere forskellige typer af virksomhedsmodeller, overordnet set er meningen med dem dog den samme. Her er et par eksempler på virksomhedsmodeller:

Samlet virksomhedsmodel

En samlet virksomhedsmodel består af en gruppe af ligesindede individer og virksomheder, der samler deres idéer og ressourcer med det formål at skabe gradvist stigende værdi for alle gruppens medlemmer. Et eksempel på dette kunne være en virksomhedsmodel for et atletikstadium, der tilbyder kampbaner, træningsområder og faciliteter og serviceydelser (som fx parkering, billetsalg, adgang, osv.) i forbindelse med forskellige sportsaktiviteter.

Traditionel handel/e-handel

Denne model kombinerer den traditionelle form for handel (offline) med e-handel eller online marketing, salg og levering. Denne type virksomhedsmodel bliver mere og mere fremherskende. Et eksempel på en ren traditionel model kunne fx være en detailforretning. Forretningen er måske at finde online, men tilbyder ikke online salg eller levering. I dag er der mange detailforretninger, der bibeholder deres fysiske tilstedeværelse og drift, samtidig med at de udvikler en stærk tilstedeværelse online med marketing, salg og leveringsmuligheder for at drage fordel af det stigende antal forbrugere, der foretrækker at handle online.

Fjern mellemmanden

Når man fjerner mellemmanden i en virksomhedsmodel, får man samtidig mulighed for både at tilbyde sine kunder mere konkurrencedygtige priser og skabe større overskud for alle de tilbageværende parter. Det gør som regel også det hele mere simpelt – hvilket næsten altid er bedre. Af samme årsag bliver denne model mere og mere populær. Der er dog en hage ved det, for selvom potentialet for overskud er større, så kan risikoen også ryge betydeligt i vejret – hvilket er noget man skal tage med i sine overvejelser, når man skal beslutte, om dette er den bedste model for en given virksomhed. Denne model bruges i høj grad i online virksomheder, der sælger direkte til kunden.

Direkte salg

Med denne model markedsfører og sælger virksomheden direkte til forbrugeren. Dette indebærer, at skabe direkte kontakt til forbrugerne gennem demonstrationer, events eller præsentationer enten hjemme hos den potentielle kunde eller i dennes virksomhed.

Franchise-modellen

Franchising er kort og godt en måde hvorpå man kan udnytte den succes, som en virksomhed har opnået med deres virksomhedsmodel og bruge den til at skabe sin egen succes. Så simpelt er det. Dette er attraktivt for franchisetageren, da personen får mulighed for at opbygge en virksomhed, samtidig med at han eller hun undgår mange af de risici og barrierer, der er forbundet med at starte fra bunden. Det er i franchisegiverens bedste interesse at sørge for, at franchisetageren har alle de redskaber han/hun skal bruge for at skabe succes, for i sidste ende vil franchisetagerens grad af succes påvirke franchisegiverens brand direkte.

Freemium-modellen

Freemium er et produkt eller en service i høj efterspørgsel, som tilbydes gratis til forbrugeren. Med freemium-modellen tilbyder virksomheden en basal, men værdifuld service gratis for at få kunder ind i butikken. Idéen med det er, at kunden på et senere tidspunkt enten vil få behov for, eller ønske at opgradere til, den mere avancerede service, som virksomheden tilbyder og med glæde betale for at få den - hvilket skaber omsætning og overskud.



Nøgleressourcer

Det er klart, at en virksomheds succes afhænger stærkt af dets ressourcer, den har til rådighed. Derfor er dette emne samtidig et vigtigt element i en god forretningsplan.

Gennem planlægningsprocessen skal man sørge for at identificere alle ressourcer, både materielle og immaterielle. Her er det vigtigt, at man er meget omhyggelig og sørger for, at alle oplysninger er korrekte.

Ressourcer findes i mange afskygninger, herunder:

Finansielle ressourcer

Finansielle ressourcer er fx penge, der allerede er investeret i virksomheden og/eller penge, der potentielt er tilgængelige for sådanne investeringer. I begge tilfælde er det vigtigt, at alle finansielle ressourcer nævnes i forretningsplanen, da dette har direkte indflydelse på virksomheden og dens potentielle rentabilitet. Det, at en virksomhedsejer investerer sine egne penge i virksomheden, er et godt tegn for en mulig investor. Det er det, fordi det viser, at virksomhedsejeren tror så meget på sit foretagende, at

han/hun selv er villig til at tage noget af risikoen på sig. Har virksomhedsejeren ikke selv investeret i virksomheden, så bør dette nævnes på et tidspunkt sammen med en kort forklaring, hvis det er nødvendigt. Denne situation er ikke nødvendigvis dårlig; det at være ærlig og ligefrem i forhold til alle finansieringsaspekter, uanset om disse er faktiske, forventninger eller håb, er klart den bedste fremgangsmåde. Dette gælder selvfølgelig alle virksomheder, uanset hvor langt man er kommet i forhold til opbygning og vækst.

Menneskelige ressourcer

En virksomheds ressourcer strækker sig langt ud over finanser – også selvom nogle ikke anerkender dette faktum eller opfører sig som om de forstår det. En af de mest værdifulde ressourcer en virksomhed har, finder man blandt de mennesker, der udgør virksomheden – med andre ord, menneskelige ressourcer. Menneskelige ressourcer kan (til dels) ses som en kombination af samtlige medarbejderes færdigheder. I forretningsplanen skal beskrivelsen af virksomhedens menneskelige ressourcer dække alle virksomhedens grundlæggende aktiviteter – fra ledere til marketing, salg og økonomi osv. Selvom de pengemæssige aspekter er lettere at have med at gøre i denne sammenhæng, da de kan altid forklares ved hjælp af regneark osv., så har de menneskelige ressourcer faktisk større værdi. Uden en tilpas mængde menneskelige ressourcer er der ingen chance for, at en virksomhed vil få succes, uanset hvor godt den er finansieret – så uden disse ressourcer er en investors penge spildt. På den anden side, når en virksomhed er rig på menneskelige ressourcer eller i det mindste har en tilpas mængde - især på ledel-

sesniveau, kan den opbygges og styres mod vedvarende succes. Der er andre aspekter af menneskelige ressourcer udover antal hænder og færdigheder. Uddannelse er et af dem. Det er medarbejdernes engagement og deltagelse i virksomheden, dens mål og formål såvel som i de mennesker virksomheden betjener også samt hvor tilfredse de er med deres arbejde og deres følelse af jobsikkerhed. Alle disse faktorer er uvurderlige ressourcer (såfremt de er gode og positive) og har stor indvirkning på, om virksomheden går succes eller fiasko i møde

Varebeholdning

Varebeholdninger er også en vigtig ressource, uanset om der er tale om en ny virksomhed eller en udvidelse af en virksomhed. Alle former for varebeholdning betragtes som et aktiv - og et hvilket som helst aktiv tilføjer virksomheden værdi. Fra en investors synspunkt viser en voksende varebeholdning, at fremstillingsprocessen allerede er i gang og synliggør samtidig det omsætnings- og profitpotentiale, der kan realiseres ved hjælp af en kapitalindsprøjtning. Har man allerede en varebeholdning, indikerer det også overfor en mulig investor, at tidsrummet mellem investering og afkast (ROI) sandsynligvis vil være betydeligt kortere, end hvis det var en virksomhed uden "noget på hylderne", der var klar til at blive solgt. Selv i tilfælde, hvor produktet ikke er færdigt (fx hvis varebeholdningen består af komponenter, der er klar til at blive samlet for at udgøre det færdige produkt), bør der være en detaljeret beskrivelse af varebeholdningen i forretningsplanen. På den måde giver du læseren – uanset om det er banken, et familiemedlem eller en mulig investor – et klart billede af din ressourcemodel.

Teknologiske ressourcer

Teknologiske ressourcer er endnu et vigtigt element i dette afsnit af forretningsplanen. Teknologi har altid, i en eller anden afskygning, været en del af enhver virksomhed, men i dag bliver det mere og mere vigtigt i langt de fleste virksomheder. Teknologiske ressourcer kan fx være computer hardware og software. Det kan også være det produktionsudstyr, der er nødvendigt for at kunne fremstille og levere virksomhedens produkter. Den viden og de evner, der skal til for at betjene virksomhedens computere og produktionsudstyr, osv. er også teknologiske ressourcer – og det er klart, at denne viden og disse evner skal være til stede, eller tilegnes, før dette udstyr eller software kan bruges til noget rent praktisk. Hvis din virksomhed fx sælger software og du har fire højtuddannede udviklere med mere end 10 års erfaring hver, så er det en kæmpe teknologisk ressource. Et andet eksempel kunne være en virksomhed udstyret med et fuldt funktionsdygtigt regnskabsprogram og medarbejdere, som ved hvordan man bruger det og samtidig er rigtig gode til det.

Brancheerfaring

Et CV kan bruges til andet end at søge job; det er også vigtigt for dem, der gerne vil starte eller udvide en virksomhed – det er derfor en essentiel del af listen over ressourcer i en forretningsplan. En sund portion relevant brancheerfaring er en kæmpe fordel for enhver virksomhed og en klog investor vil synes det samme. Hvis virksomhedsejeren (eller en eller flere nøglepersoner i enten en ny virksomhed eller en virksomhed under udvidelse) har betydelig brancheerfaring, så er virksomheden med

det samme foran i udviklingskapløbet. Det lyder simpelt nok, men værdien her kan være helt enorm. En ny detailforretning, hvor ejeren har 20 års erfaring på området, er i gode hænder og har langt større chancer for at få succes end en ny forretning, hvor ejeren er ny i detailbranchen. Hvis en frisør med en lang kundeliste, inklusiv nogle af de mere prominente folk i området, åbner en ny salon, så er den langt mere attraktiv for en investor end en salon, der åbnes af en, der lige er blevet færdig på frisørskolen. Uanset hvor omfattende virksomhedens samlede brancheerfaring er, så skal det med i forretningsplanen – det udgør en hjørnesteen i planen såvel som i den business case, der præsenteres.

Forretningspartnere og netværk

Nogle af de ressourcer, som kommende virksomhedsejere ofte overser, er hans eller hendes netværk og forretningspartnere. Disse grupper kan tit aktiveres for at få åbnet op for nye muligheder, der i nogle tilfælde ville tage år at komme frem til selv uden en eller anden form for præetableret forbindelse. Lad os fx se på en virksomhedsejer, der vil fremstille en vare til detailbranchen, som skal sælges i en traditionel detailforretning. Har ejeren allerede en forbindelse til en forhandler, der kan hjælpe med at få produktet ind i forretningerne, så er det en overordentlig værdifuld ressource. Har ejeren forbindelse til folk med en bred viden om informationsteknologi, der passer til den nye virksomheds behov, så er det en vigtig ressource. Forbindelser som disse kan ikke overvurderes og det er vigtigt at fremhæve dem i din forretningsplan, hvor det er relevant; disse oplysninger kan være afgørende for planens ”tone” og for dens chance for succes.

Alle ressourcer nævnt herover er med til at opbygge virksomhedens værditilbud. Disse ressourcer vil desuden bidrage til en effektiv og bæredygtig drift og evne til at imødekomme kundernes behov. For at opnå succes bør enhver virksomhed tydeligt definere deres ressourcer, forstå dem og hvad de kan bruges til og samtidig sørge for at udnytte dem for at skabe mest mulig værdi.



Kunder

Når det hele drejer sig om virksomheden, så sker det alt for tit, at man glemmer kunderne. De bliver ikke kaldt erhvervslivets livline for ingenting, så uanset hvilken type virksomhed vi taler om, så er der ikke ret meget virksomhed over det, hvis ikke den har en stabil og loyal kundebase. Så er der vel nærmere tale om en dyr og vedvarende hobby. Derfor er det altafgørende, at virksomhedsejeren er i stand til at udarbejde en klar kundeprofil og er opmærksom på, hvilke behov denne gruppe har. Lige så vigtigt er det, at forretningsplanen giver et klart billede af og viser en forståelse for de kunder, som virksomheden henvender sig til.

En kundeprofil består af flere lag:

Den primære målgruppe

Den primære målgruppe er det vigtigste segment af den overordnede målgruppe. Denne gruppe skal tydeligt defineres. Den udgør den største del af virksomhedens loyale kundebase og har derfor potentiale til at være den stærkeste drivkraft i forhold til omsætning og resultater.

Når man definerer den primære målgruppe, er det vigtigt, at virksomhedsejeren finder ud af, hvilke typer begivenheder eller handlinger, der konsekvent får kunden til at beslutte sig for at købe en vare. På baggrund af disse oplysninger, skal virksomhedsejeren indarbejde forskellige elementer i produktet eller serviceydelsen, som vil appellere til den primære målgruppe og derefter fokusere på disse elementer i markedsføringen. Disse udløsende faktorer udgør også kernen af den økonomiske model. Alle disse oplysninger skal fremgå tydeligt i forretningsplanen. Alle smarte investorer er interesseret i denne type information – og det er uanset om det er en erfaren investor, et familiemedlem, banken eller et ventureselskab.

Viden om den primære målgruppe er helt essentielt i forhold til planlægningen, både på kort og på lang sigt. Man skal vide, hvilke behov gruppen har her og nu og det skal omtales og gentages gennem hele forretningsplanen. Denne viden og forståelse skaber grundlaget for markedspenetreringsstrategien, som også skal beskrives i forretningsplanen. På sigt er en god forståelse for målgrupperne helt essentielt, da man dermed skaber en forpligtelse overfor kunderne om at forblive i tæt kontakt med dem og på den måde opbygger en levedygtig virksomhed. Begge faktorer skal give genlyd igennem hele forretningsplanen for at vinde læserens tillid.

Metode

Hvordan man vil nå ud til dine primære målgrupper, er endnu en vigtig del af forretningsplanen. Det kræver en indsats i form af undersøgelser, iagttagelser og gennemtænkt, strategisk planlægning, da det har en kæmpe, di-

rekte indvirkning på den overordnede succes. Tit skal der en masse research til for at finde frem til de bedste måder at nå ud til målgrupperne på. Hvis man fx ved, at en gruppe primært bruger nettet, når de søger information, så er det afgørende, at man har udviklet en effektiv online-strategi. På samme måde, hvis målgruppen for det meste henter information i trykte medier, så bør man få en stærk kampagne på benene. Uanset hvilken metode man vil benytte sig af, så er det vigtigt, at man på en overbevisende måde fortæller om den i sin forretningsplan som den metode, der vil give det bedst mulige resultat. Lige så vigtigt er det, at man omhyggeligt og energisk også bruger denne metode, så snart startskuddet til den nye virksomhed eller udvidelse lyder.

Målgruppens problemer og hvordan de kan løses

Målgruppens problemer bliver nogle gange omtalt som deres "pain points". Pain points er et enkelt problem eller en række problemer, som en virksomhed er kommet til verden for at løse. Hvis en virksomhed fx er kommet frem til, at målgruppen har brug for sko, der giver bedre støtte, så er det et pain point, som virksomheden kan udnytte og tage hånd om. Dette skal fremgå tydeligt i forretningsplanen. Et andet eksempel kunne være et fødevarerprodukt, der holder sig frisk længere, hvilket passer til målgruppens behov. Uanset hvad problemet er, så bør det fremgå tydeligt i forretningsplanen, hvordan virksomheden har tænkt sig at løse problemet og derefter bør det føres ud i livet, så snart virksomheden træder ind på markedet. Erfaringer viser, at de virksomheder, der er bedst til at tage hånd om forbrugernes pain points, samtidig er de virksomheder, der opnår mest succes. Pain points for-

andrer sig ofte over tid, hvilket betyder, at man som virksomhed kan opnå endnu større succes, hvis man er fleksibel i forhold til sit produkt og nøje følger med i, hvilke pain points kunderne har og udvikler sig i takt med disse.

Købekraft

Målgruppernes købekraft skal også beskrives i forretningsplanen. Dette er med til at udforme den overordnede business case, som der fremlægges. På mange måder er det målgruppens købekraft, der udgør virksomhedens eksistensberettigelse. Forretningsplanen skal vise gruppens købekraft i kvantificeret form og derefter vise, hvordan virksomheden vil omdanne dette til overskud. Her skal det nævnes, at forbrugernes villighed til at bruge penge på den type produkt eller service, der tilbydes, er lige så vigtigt som deres potentielle købekraft.

Demografi

Demografi kan defineres som en målbar undergruppe af en bestemt befolkningsgruppe. På almindeligt dansk beskæftiger demografi sig med flere nøglefaktorer, herunder køn, alder og indkomst. Uanset hvor virksomheden er placeret, så er det vigtigt, at målgruppens demografi fremgår tydeligt. Denne faktor har stor indflydelse på projektets potentiale og smarte investorer vil med al sandsynlighed gå det efter i sømmene og holde det op imod markedsundersøgelser i forhold til denne befolkningsgruppes købevaner.



Markedet

Ingen forretningsplan er komplet uden en gennemarbejdet og ærlig definition og evaluering af det marked, man henvender sig til. Markedsanalysen i denne del af forretningsplanen, skal give læseren et godt billede af det potentiale, som virksomheden har. En detaljeret markedsanalyse bør også give virksomhedsejeren en bedre forståelse for, hvordan virksomheden bedst kan køres i stilling for succes. Der er to perspektiver, der skal med i markedsanalysen. Først et historisk perspektiv, der skal vise en forståelse for tidligere resultater og mønstre og hvordan disse kan forventes at have indflydelse på virksomheden. Dernæst en prognose – en fremskrivning i forhold til forventede, fremtidige resultater. Ved at inkludere begge perspektiver kan man lave en virksomhedsmodel, der er relevant i nutiden og har en fornuftig forventning til fremtidig bæredygtighed.

Oveni disse tidsmæssige perspektiver (fortid samt forventet fremtid) er der tre overordnede dele af markedet, der skal behandles og overvejes i forretningsplanen.

Konkurrentanalyse

Konkurrentanalysen skal indeholde den information, der er nødvendig, for at kunne forstå det kommercielle landskab, som virksomheden vil blive en del af. Analysen skal som minimum se på de tre største konkurrenter, der i øjeblikket findes på markedet. I denne sammenhæng betyder "konkurrenter" *direkte* konkurrenter – dvs. virksomheder, der konkurrerer om den samme kundetype og forsøger at sælge dem den samme type produkt eller service. Alt andet er irrelevant og gavner ikke, når den nye virksomheds potentiale skal vurderes. Man bør beskrive konkurrenternes styrker og svagheder samt strategier for, hvordan man vil overkomme disse styrker og udnytte svaghederne. Man bør kort komme ind på konkurrenternes tidligere resultater, da dette siger noget om markedet generelt, men især fordi det giver indblik i de individuelle virksomheder og deres handlinger. Andre oplysninger, der er interessante i denne sammenhæng er bl.a. centrale ledere, medarbejderes kompetencer og svagheder, produktion og levering eller distributionsmetoder, markedsføring, priser, kundeservice og kundetilfredshed.

Markedsstørrelse

Ikke overraskende skal størrelsen på det marked, som virksomheden vil være en del af, med i markedsanalysen. Denne information, samt information omkring nuværende virksomheder på samme marked, kan findes i den demografiske data. Historiske og forventede trends i forhold til markedsvækst (eller nedgang) er også vigtige at få med. Alle disse elementer giver tilsammen en idé om den nye virksomheds muligheder for salg, omsætning, overskud og udvidelse.

Markedspotentiale

Markedspotentiale er en anden vigtig del af en markedsanalyse. For at vurdere markedspotentialet skal man bruge nogle af de samme data som ved vurderingen af markedsstørrelsen, men det kræver også en analyse af, hvordan selve markedet kan udvides, hvordan man vil overføre kunder fra konkurrenterne til sin egen virksomhed samt metoder, der kan aktivere en større del af målgruppen og gøre dem til faste kunder i den nye virksomhed.



Økonomi

Økonomidelen af din forretningsplan er der, hvor det virkelig gælder, set fra potentielle investorers synsvinkel. Det er ikke få projekter, der gennem tiden er bukket under, fordi de ikke har formået at fremvise en stærk økonomisk plan på en overbevisende måde.

Denne del er nødvendig både for at sikre finansiering og for succes, når virksomheden er startet op. Der er flere nøglepunkter, der skal dækkes her, herunder:

Budget

Det er vigtigt at vise, hvordan pengene skal fordeles og bruges, når finansieringen er i hus. Budgettet skal indeholde leje eller lejemål, forsikring, faste regninger, løn, materialer og andre daglige driftsudgifter såvel som basale marketings-, produktions- og distributionsomkostninger.

Produktionsomkostninger

Selvom det allerede er nævnt herover, så skal virksomhedens produktionsomkostninger have særligt meget op-

mærksomhed i en forretningsplan. Produktionsomkostninger i forbindelse med en virksomhed, der sælger en fysisk vare, er til at gå til. Lidt sværere bliver det, hvis man tilbyder en service. Udover løn kan det at levere en service have omkostninger i form af benzin, rejser og endda underholdning. Vil man have succes, er det nødvendigt, at man som mindre virksomhed er kender alle virksomhedens produktionsudgifter og er i stand til at overvåge og administrere dem for at sikre, at virksomheden holder sig sund. Uanset virksomhedstype så skal alle produktionsomkostninger tages med, så den, der læser forretningsplanen, får et godt overblik over, hvad det kommer til at koste at drive virksomheden. Dette er også vigtigt i forbindelse med et andet punkt, som vi kommer ind på senere – nemlig overskudsmargin.

Finansiering

I dette afsnit kan man klart og tydeligt sætte tal på det beløb, man søger. Beløbet er det, som virksomhedsejeren søger for at kunne udvikle virksomheden og få den ud på markedet. Hvis virksomhedsejeren fx søger 5 millioner kroner i driftskapital, så er det det, man oplyser. Man kan også tilføje en liste over potentielle finansieringskilder i dette afsnit, det kan fx være banker, låneinstitutioner, ventureselskaber og investorer, selv familie og venner. Uanset hvilke kilder man ender med at benytte, så bør planen tydeligt angive både det beløb, der søges samt betingelser for tilbagebetaling.

Overskudsmargin

Overskudsmargin defineres som det beløb, man modtager

for et produkt eller en service minus det det koster at fremstille og levere varen. En sund og bæredygtig overskudsmargin er essentiel i enhver virksomhed (og også for at sikre finansiering), men i forhold til at projicere overskudsmargin i en forretningsplan, så er ærlighed, integritet og realistiske vurderinger og skøn altafgørende. En virksomhedsejer skal hele tiden være opmærksom på virksomhedens overskudsmargin, for at kunne justere produktudvalg, priser og produktionsmønstre, når det er nødvendigt og for at sikre virksomhedens overordnede økonomiske helbred. Og det er endnu et sted hvor et [brugervenligt regnskabsprogram med høj ydeevne](#) gør en kæmpe forskel.

Opstartsomkostninger

Opstartsomkostninger er de penge, der er behov for, for at komme ud på markedet, starte driften og derefter opretholde driften indtil indtjeningen er tilstrækkelig stor til at holde virksomheden kørende. Virksomheden kan eksempelvis angive, at der er brug for 300.000 kr. til opstartsomkostninger. 125.000 kr. heraf kan evt. bruges til at købe nødvendige aktiver og lancere virksomheden, mens de resterende 125.000 kr. bruges på drift frem til det tidspunkt, hvor det forventes, at virksomheden vil kunne bære sig selv. Det er et must, at man er oprigtig og klar og tydelig, når man gennemgår opstartsomkostningerne, da finansieringskilder ofte er ret skeptiske i forhold til projiceringer – især hvis man er lidt for optimistisk i sin vurdering af, hvornår virksomheden vil være bæredygtig.

Breakeven-punktet

Breakeven-punktet er det tidspunkt hvor en virksomhed begynder at få overskud. Med andre ord, det er det punkt, hvor indtjeningen overstiger de samlede udgifter. Hvis for eksempel en ny virksomheds breakeven-punkt er 15.000 kr., så kan hver krone over dette beløb betragtes som et overskud. Her er det igen vigtigt, at man er ærlig og realistisk i sin vurdering – både for at virke overbevisende overfor udlånere og bestemme hvordan opstartsfinansieringen skal administreres, men også for at sørge for, at man når sit breakeven-punkt, før man løber tør for penge.

Software-løsninger, som dem Billy tilbyder, kan hjælpe nystartede virksomheder med at udvikle alle de økonomiske elementer beskrevet herover - og meget mere endnu. Vores iværksætter-venlige program gør det let at få et præcist overblik over alle aspekter af din økonomi, når du har brug for det, hvilket giver dig mulighed for at træffe kloge beslutninger og lægge effektive planer for langsigtet succes.



Markedsføring

Ingen forretningsplan uden en gennemgang af virksomhedens markedsføringsplan. Dette afsnit bør kortlægge præcist, hvordan virksomheden vil skabe opmærksomhed og interesse og hvordan den vil nå ud til målgrupperne og fortælle om den værdi, den tilbyder.

En veldefineret markedsførings- og salgsstrategi bør indeholde alle de markedsføringsmetoder, som man vil benytte sig af. Den research man har foretaget forud for markedsføringsprogrammet og -strategien bør også beskrives, for at demonstrere omhu og gøre planen troværdig.

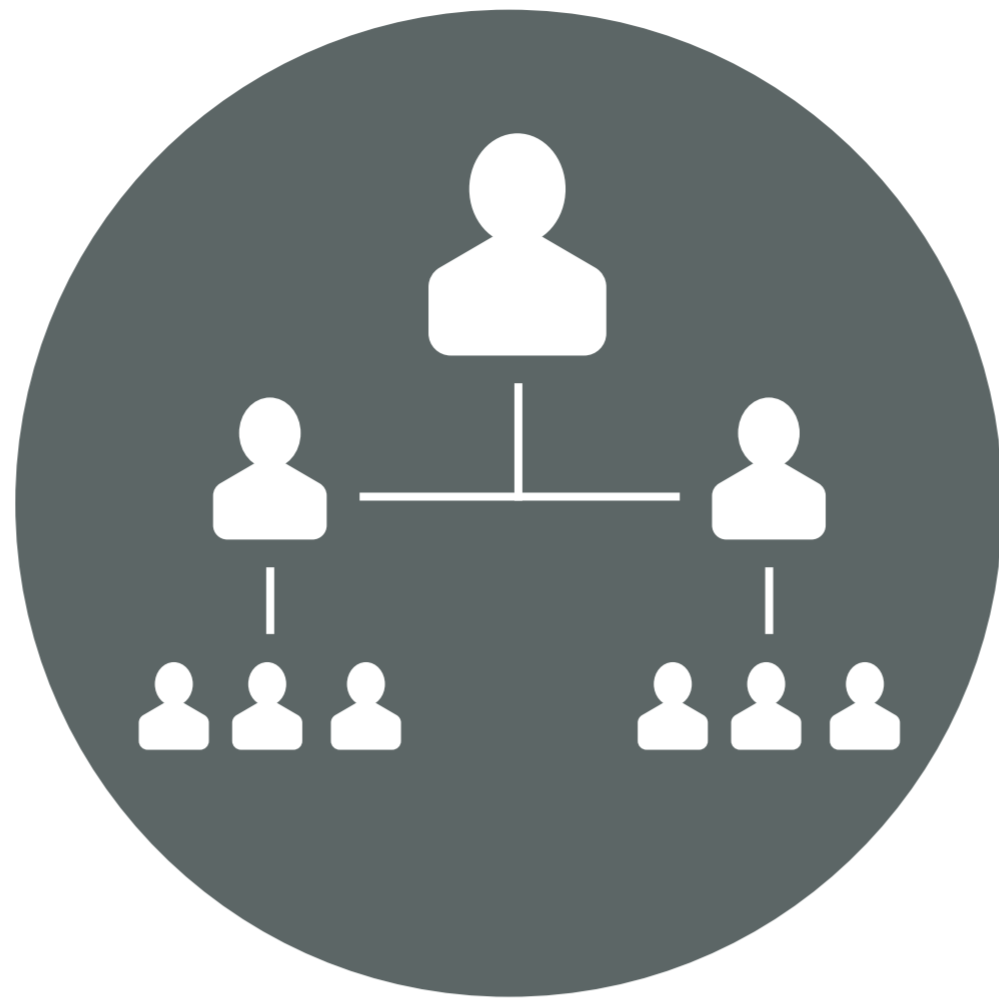
Salgsstrategien skal beskrives i detaljer, herunder også salgsteamets sammensætningsåvel som deres oplæring, erfaring og ekspertise. Man bør også kort komme ind på salgsteamets kompensationsforhold, fx løn plus provision, provision alene, osv.

Man kan senere hen benytte sig af mange forskellige markedsføringskanaler for at nå ud til målgruppen, men i forretningsplanen bør man kun nævne dem, man har be-

stemt sig for at bruge sammen med en begrundelse og den værdi, man forventer i afkast fra hver.

Distribution spiller en væsentlig rolle i en virksomheds overordnede markedsføring og derfor er det vigtigt at inkludere en distributionsplan i forretningsplanens markedsføringsafsnit. Har man ikke solide og pålidelige distributionskanaler på plads, så kan man ikke nå ud til kunden - og kommer der ikke varer ud til kunden, så er der ingen omsætning og til sidst ingen virksomhed.

De valgte markedsføringskanaler og en konkret markedsføringsplan skal beskrives i dette afsnit. Har man flere strategier (til flere forskellige kanaler eller markedssegmenter), bør man forklare hver af dem. Hvis man fx vil benytte sig af sociale medier, e-mail marketing og bannerreklamer, skal disse planer beskrives i detaljer. Produktions- og distributionsplaner skal også beskrives, da de er en del af den overordnede markedsføringsstrategi. Salgsfremstød skal også beskrives sammen med resultater fra tidligere lignende kampagner for lignende produkter eller serviceydelser. Salgsfremstød kan fx være loyalitetsprogrammer, strategi for kundefastholdelse og andre tiltag, der kan opbygge og fastholde kundebasen.



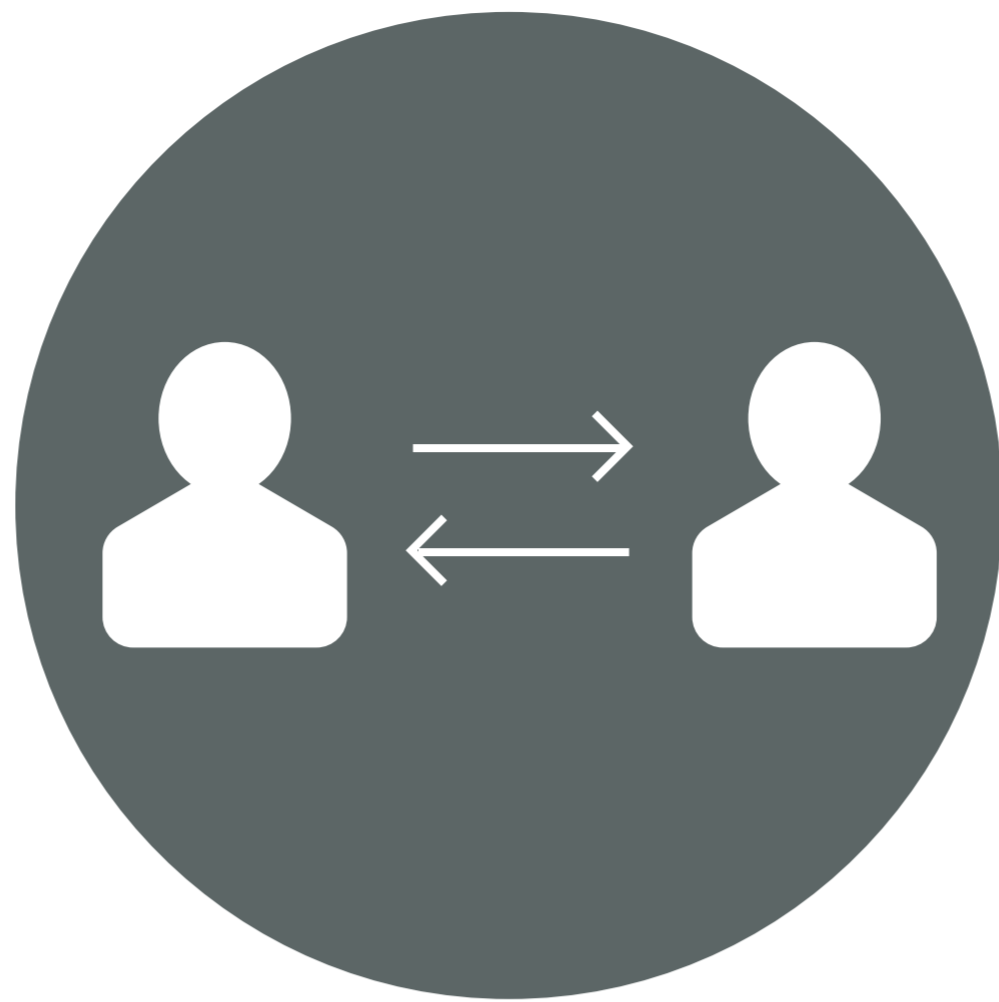
Teamet

Det team, der får til opgave at realisere den nye virksomheds vision, fortjener en helt særlig plads i forretningsplanen.

Her har den, der laver planen, mulighed for at fremhæve medarbejdernes erfaringer og hvordan hver person tilføjer værdi til den virksomhedsmodel, der er ved at komme til verden. Hvis fx virksomhedsejeren er uddannet fra en velrenommeret business school eller har flere års erfaring fra en relevant branche, så er det her, disse oplysninger virkelig skal fremhæves.

En måde at gøre dette på, er ved at lave en biografi om hver person i teamet. Her bør man nævne relevant erfaring samt faglige resultater eller andre præstationer, der tilføjer virksomheden værdi. Når teamets biografier er lavet, bør man optegne en organisationsplan, der tydeligt viser rapporterings-strukturen. Man bør lægge mest vægt på grund-læggerens eller den visionæres biografi, da det er herfra visionen bag virksomheden udspringer, samtidig med at man her har mulighed for at opbygge tillid til denne persons evner, erfaring og drivkraft og skabe tiltro

til projektets potentiale for succes. Andre nøglepersoner kan også fremhæves, fx medlemmer af bestyrelsen eller et advisory board, tekniske eller kreative superstjerner, osv. Her bør man nævne deres baggrund, hvordan de bidrager til projektets udvikling og hvilke roller de spiller i selve virksomheden.



Vigtige partnerskaber

Partnere og partnerskaber er helt essentielle for virksomhedssucces. Hvis virksomhedsejeren allerede har etableret et solidt netværk før lanceringen, som vil komme til at spille en betydelig rolle i opbygningen af virksomheden, så skal det absolut nævnes i forretningsplanen. Har man endnu ingen partnerskaber eller et solidt netværk og har virksomheden brug for at etablere en partnerbase, bør man beskrive strategien for at få dette gjort.

Typen af partnere kommer an på virksomhedstypen. En detailforretning vil fx få brug for solide partnere i form af leverandører og distributører. Når man beskriver partnere og netværk, betaler det sig også at nævne andre medlemmers egne relevante forbindelser og relationer – disse kan også tilføje værdi til en ny virksomhed.

Overvejelser

At udvikle en forretningsplan er et afgørende første skridt på vejen til succes. Selvom nogle måske vil synes, at det er hårdt arbejde eller tidskrævende papirnusseri, så vil den smarte virksomhedsejer kunne se værdien i det.

En forretningsplan kan bane vejen til og sikre den finansiering man virkelig står og mangler – og samtidig er den med til at identificere, definere og tydeliggøre alle de mange elementer, der er afgørende for succes. Forsøger man at vige udenom og starte en virksomhed uden virkelig at lægge kræfter i og uden nogen seriøs form for planlægning eller overvejelse, så er det næsten stensikkert, at man ender på listen over fejlslåede iværksættervirksomheder. At udvikle en gennemtænkt, smart konstrueret forretningsplan kan ligefrem være en tilfredsstillende opgave i sig selv.

10 spørgsmål, der skal besvares, når man skriver en forretningsplan

1. Er virksomhedsidéen plausibel?

Med andre ord, er den branche man træder ind i i vækst og er det nok til at understøtte den nye virksomhed? Hvis vækstkurven for branchen som helhed (eller branchesegmentet eller den niche, der er tale om) er nedadgående, så var det måske bedre at komme på en virksomhedsidé inden for en anden, sundere branche.

2. Hvilke finansieringsmuligheder findes der og hvilke bør jeg kontakte?

Dette kommer an på virksomhedsejeren og på den virksomhed, der er under opbygning. Hvis ejeren allerede har et ventureselskab eller en investor linet op, så er svaret enkelt. Vil man forsøge sig hos en bank eller en låneinstitution, så skal den person, der laver planen, først finde ud af hvilke lånebetingelser disse har og hvilken information de forventer at se i en forretningsplan.

3. Hvor lang skal en forretningsplan helst være?

Der er ingen faste regler for, hvor lang en forretningsplan skal være, men de er typisk på mellem 25 og 35 sider. Men mere vigtigt er det at sørge for, at virksomhedsmodellens værdi fremgår tydeligt, for uanset planens længde, så er det det, som læseren vil forsøge at finde ud af og derfor er det samtidig det, som planen skal formidle på en ærlig og overbevisende måde.

4. Finansiering - hvor meget har jeg brug for?

Der kommer selvfølgelig et tidspunkt, hvor du er nødt til at finde ud af, hvor mange penge du har brug for, for at lancere din virksomhed og holde den kørende, indtil den begynder at give overskud. Ideelt set bør du finde ud af dette, før du begynder at skrive din forretningsplan. Det beløb, du har brug for, kan have indflydelse på hvilke finansieringskilder du kan kontakte – og det kan påvirke den business case, der skal udarbejdes og hvordan planen skal sættes sammen.

5. Er der et særligt format jeg skal holde mig til, når jeg skriver min forretningsplan?

Selvom alle forretningsplaner består af nogenlunde de samme elementer, så er der ikke faste regler for hvilket format man skal bruge. Nogle låneinstitutioner foretrækker dog et bestemt format og har måske deres egen skabelon, så det kan godt betale sig at kontakte mulige finansieringskilder og finde ud af, om de har særlige krav eller præferencer.

6. Bør jeg outsource forretningsplanlægningen eller skal jeg stå for det selv?

Dette er et spørgsmål, som kun kan besvares af virksomhedsejeren selv. Hvis han eller hun føler sig fortrolig med den proces det er, at udvikle en forretningsplan, så kan man sagtens spare de penge og gøre det selv. Men er ejeren ikke fortrolig med det, bør man hyre et velrenommeret firma, der kan levere et finpudset dokument, som vil give finansieringskilderne det bedst mulige indtryk af virksomheden.

7. Skal der være illustrationer i en forretningsplan?

Illustrationer er normalt ikke et krav, men de kan være yderst effektive og en god hjælp til at forme det indtryk, man ønsker at give mulige investorer og andre finansieringskilder.

8. Er mine finansielle forventninger realistiske?

Alle økonomimæssige forventninger skal være realistiske – og det skal fremgå tydeligt for at sikre, at forretningsplanen bliver taget seriøst. Det betyder, at virksomhedsejeren skal have en god og realistisk forståelse for den økonomiske model, der bruges. Skriver han eller hun ikke selv planen, så skal denne forståelse formidles til den person, der skriver planen og derefter skal den færdige plan gennemgås med tættekam, så man er sikker på, at den er korrekt og nem at forstå for den, der læser planen.

9. Er det bedst at kontakte en investor eller en låneinstitution?

Dette afhænger af de forbindelser, man allerede har såvel som af den virksomhedstype man fremlægger. En god tommelfingerregel er kun at opsøge de forbindelser, som virksomhedsejeren føler sig tryk ved.

10. Kan jeg udelade konkurrenceanalysen?

Dette er et af de mest populære spørgsmål, da mange kommende virksomhedsejere mener, at de er kommet på et fuldstændigt nyt koncept og der derfor ikke er nogle konkurrenter at analysere. Men historien og erfaringer viser, at der næsten altid er en konkurrent – enten direkte eller indirekte – uanset hvilken type virksomhed, der overvejes. Er den branche, som du er på vej ind i, plausibel?

Kritiske punkter, der skal overvejes

- Er den virksomhed, du har i tankerne, holdbar?
- Hvad er dit erfaringsniveau og hvor godt passer denne erfaring med den virksomhed, du har i tankerne?
- Hvor stærkt og bredt er dit relevante netværk?
- Hvilke styrker har du rent professionelt?
- Hvilke svagheder har du rent professionelt?
- Hvilken struktur ville være bedst for den virksomhed, du har i tankerne? En enkeltmandsvirksomhed, et interessentskab, et anpartsselskab? Eller noget helt andet?
- Hvor meget kapital har du ved hånden og hvor meget mere er du nødt til at skaffe for at kunne føre din vision ud i livet?

Et par ord her til slut

Vi håber, at du kan bruge denne lille bog og dens informationer og at du nu føler dig meget mere sikker i forhold til, hvordan man skriver en forretningsplan for en mindre virksomhed. Vi ønsker dig alt mulig held og lykke med at udvikle din forretningsplan, lancere og opbygge din virksomhed og hurtigt opnå den succes, du ønsker.

Hvis der er noget, vi kan hjælpe dig med hen ad vejen, så er du meget velkommen til at kontakte os på Billy.dk. Vi vil med glæde hjælpe, hvor vi kan og vi ser frem til muligheden for at samarbejde med dig på din vej til succes.

De bedste hilsner
Alle os fra [Billy](http://Billy.dk)