

Forretningsplanen

Forretningsplanen

Håndbog for nye virksomheder

McKinsey & Company

Børsen

Forretningsplanen

Håndbog for nye virksomheder

bearbejdet til dansk udgave

af Peter Dahlström, Christoffer Holten, Bill Hoover,

Maiken Mühlendorph, Rasmus Nørgaard,

Christian Riis-Hansen og Christian Sparrevohn (red.)

fra McKinsey & Company

© Børsens Forlag A/S, 2000

Møntergade 19

1140 København K

Telefon: 33 32 01 02

Telefax: 33 93 54 22

Homepage: www.boger.borsen.dk

Omslag: P.O.

Sats: Christensen Fotosats ApS

Tryk: Nørhaven A/S

Bogbind: Chr. Henriksen & Søn

1. udgave, 1. oplag, 2000

ISBN: 87-7553-796-6 (særudgave)

ISBN: 87-7553-798-2

Printed in Denmark 2000

*Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke
tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.*

INDHOLD

Forord 7

Tak 8

Om denne håndbog 11

Håndbogens formål 11

Håndbogens opbygning 13

1. Etablering og udvikling af vækstvirksomheder 17

Afgørende faktorer for succes ved etablering af en virksomhed 18

Tre udviklingsfaser ved etableringen af en virksomhed 21

2. Forretningsidéen – udvikling og fremstilling 29

Indholdet af en overbevisende forretningsidé 35

Markedet 38

Forretningsmodel 39

Præsentation af forretningsidéen 41

Levende Böcker: Forretningsidé 43

3. Forretningsplanen 49

1. Sammenfatning 53

2. Forretningsidé 54

3. Ledelsesgruppen 64

4. Markedsføringsplanen 73

5. Forretningssystem og organisation 94

6. Gennemførelsesplanen 107

7. Vurdering af kapitalbehov og finansiering 114

8. Risici 140

Eksempel på forretningsplan: Levande Böcker	144
4. Værdifastsættelse og forhandling med investorer	197
Vejen til aftalen	198
Værdifastsættelse af virksomheden	204
Forhandlingen	217
Ordforklaring	221
Litteraturliste	234
Eksempler på venturekapitalselskaber i Danmark	236
Eksempler på innovationsmiljøer i Danmark	240
Patent- og varemærkeinformation	242
Erhvervsorganisationer	246
Øvrige informationskilder	249
Stikord	254

Forord

Danmark har brug for mere innovation og skaberkraft. Det var overskriften, da Kompetencerådet i slutningen af 1999 offentliggjorde sin kortlægning af Danmark i forhold til det 21. århundredes krav. Gode ideer er der mange af, men vi er for dårlige til at føre dem ud i livet. Vi mangler især iværksættere, der tør gå i gang med at starte nye, videnbaserede virksomheder. Mange af de iværksættere, der trods alt starter en virksomhed, fejler desværre. Idéerne er måske gode nok, men planlægningen er det ikke.

Derfor er det en vigtig bog, du sidder med i hånden. Ikke bare en bog, men en håndbog. Som fortæller skridt for skridt, hvad man skal overveje og gøre sig klart, når det drejer sig om at udvikle en vækstvirksomhed. Skrevet af folk, der har prøvet det selv.

Planlægning er vigtig, men gør det ikke alene. Der skal mod til. Vedholdenhed. Og en vis portion held. Selv med god planlægning. Men alternativet er værre: Uden planlægning går det næsten altid galt.

Derfor håber jeg, at bogen bliver læst og anvendt flittigt. Resultatet ser vi om tre eller fem år: Mange flere spændende og perspektivrige vækstvirksomheder i Danmark. Kun med dem får vi råd til det velfærdssamfund, som mange efterhånden betragter som en selvfølge.

Velfærd gennem vækst, vækst gennem viden og viden gennem mennesker med vilje til at skabe.

Lars Kolind
bestyrelsesformand,
tidl. administrerende direktør, Oticon

Tak

Denne håndbog er udarbejdet af McKinsey & Company. Originaludgaven er skrevet af Thomas Kubr, Heinz Marchesi og Daniel Har, og den er senere opdateret af Martin Heucher, Ueti Looser, Heinz Marchesi, Bruno Schläpfer, alle fra McKinsey & Company i Schweiz. Desuden er den suppleret med et caseeksempel og diverse bearbejdnings- og redigeringsnoter af Johan Bergström, Johan Falk, Per-Nicklas Höglund, Magnus Terrvik og Fredrik Zetterlund fra McKinsey & Company i Sverige.

Denne håndbog er skrevet til Venture Cup, en slags iværksætterkonkurrence, som oprindeligt blev udviklet på amerikanske universiteter som Stanford og MIT. I midten af halvfemserne afviklede McKinsey & Co. sin første konkurrence i Tyskland, der blev en stor succes. Herfra bredte idéen sig, og denne bog blev oprindeligt udarbejdet til en sådan konkurrence, som McKinsey & Company gennemførte i Schweiz i vinteren og foråret 1997/98 i samarbejde med Eidgenössische Technische Hochschule i Zürich. Bogen var yderst populær hos de schweiziske og senere svenske konkurrencedeltagere, og man tog derfor den beslutning at oversætte, udvide og bearbejde bogen, så den indeholdt flere eksempler og passede til danske vilkår og derved kunne være en hjælp til deltagerne i Venture Cup Øresund og danske iværksættere i almindelighed.

Ved udformningen af håndbogen havde forfatterne stor hjælp af McKinseys viden og erfaring fra en lang række investeringsprojekter, oprindeligt i Silicon Valley, men nu over hele verden. Også mange succesrige internationale iværksættere og førende investorer ydede støtte og berettede historien bag deres succesrige virksomheder, og om hvordan iværksættere bør gå frem.

Ud over vore schweiziske og svenske kolleger vil vi gerne takke projektgruppen for Venture Cup 2000 i Øresund, Ida B. Sparrevohn for sproglig bistand, Børsens Forlag for deres store arbejde, Ina Kristensen for research, Sven Milthers og Mikael Rune for faglig korrektur, Ulrika Jensen og Luise Thomsen for figureerne samt takke Jonas Ryberg og Pelle Tornell, der har ladet os anvende Levande Böckers forretningsplan som eksempel.

Vi håber, at du vil få stor gavn af denne håndbog.

*Peter Dahlström · Christoffer Holten · Bill Hoover ·
Maiken Mühlendorph · Rasmus Nørgaard ·
Christian Riis-Hansen · Christian Sparrevohn (red.)*

Om denne håndbog

Håndbogens formål

Denne håndbog beskriver, hvordan man grundlægger innovative og vækststærke virksomheder. Læs den, hvis du har en forretningsidé eller et koncept, som du tror har et stort vækstpotentiale, og som du derfor gerne vil udvikle og realisere. Hvis du stiler højt, bør dit mål være at starte en virksomhed, som efter 5 år omsætter for 250 millioner kroner, beskæftiger mindst 100 personer og har aktiviteter over hele landet – og formentlig også i udlandet.

I Danmark har vi stort set alt det, der skal til for at få succes med en ny vækstvirksomhed. Der er masser af innovative idéer med gode fremtidsudsigter, og såvel forskningen som den teknologiske udvikling har en stærk position i international sammenhæng. Erhvervsfremme Styrelsen og andre offentlige institutioner viser stadig større interesse for at ville hjælpe iværksættere. Finansiering i form af risikovillig kapital er i stadig højere grad til rådighed, så det er altså kun et spørgsmål om at omsætte idéerne til praksis.

Vær ikke bange for at satse

Det kræver en hel del at realisere en forretningsidé, men du skal ikke lade dig skræmme. Det største skridt er selve etableringen af virksomheden: Det kræver en enorm indsats at opbygge en virksomhed med en omsætning på 25 millioner – men kun lidt mere at øge omsætningen til 250 millioner. Et højt ambitionsniveau kan endda gøre det lettere: Mange potentielle samarbejdspartnere er mere interesserede i store projekter end i små.

»» Hvorfor en forretningsplan?

Det vigtigste aspekt, når man planlægger at starte en ny virksomhed, er finansieringen. Uden risikovillig kapital skabes der ingen ny virksomhed. Professionelle investorer støtter kun projekter, der bygger på en velgennemtænkt og robust forretningsplan. Det er der mange grunde til:

Forretningsplanen:

- Tvinger iværksætterne til systematisk at gennemtænke forretningsidéen og gøre den slagkraftig
- Afslører huller i viden og viser på en struktureret måde, hvad der kræves for at udfylde disse huller
- Fremtvinger beslutningstagning og dermed også en målbevidst arbejds måde
- Fungerer som et centralt kommunikationsværktøj mellem de forskellige aktører
- Giver et overblik over, hvilke ressourcer der er til rådighed, og afdækker eventuelle mangler
- Simulerer forløbet i det virkelige liv: Der sker ikke noget ved at afdække sandsynligheden for nødlanding og havari i en forretningsplan – men når arbejdet er kommet godt i gang, kan konsekvenserne af et uforudset totalhavari blive katastrofale for iværksætter, investorer og medarbejdere.

Forretningsplanen udgør grundlaget for realiseringen af en forretningsidé, og den er en nødvendig forudsætning for at fremskaffe den kapital, der kræves til at etablere og udvikle en virksomhed.

Håndbogens opbygning

Håndbogen henvender sig til alle, der vil starte en virksomhed og især til dem, der vil satse på vækst. Vores udgangspunkt er, at potentielt succesrige iværksættere ikke nødvendigvis også er eksperter i virksomhedsøkonomi eller markedsføring, men har brug for en basal viden på disse områder, der kan få dem godt i gang. Samtidig vil vi dog understrege, at de mest succesfulde virksomheder bliver startet af team, hvis medlemmer i fællesskab dækker en bred vifte af de egenskaber, der er brug for.

Bogen kan bruges både som en håndbog og som et opslagsværk for iværksættere. Bogens opbygning følger stort set udviklingstrinene for den gennemarbejdede forretningsplan, som er afgørende for at fremskaffe den nødvendige risikovillige kapital. Som illustrativt eksempel har vi valgt en succesfuld svensk case, der viser, hvordan en forretningsplan kan se ud.

Del 1: Etablering og udvikling af vækstvirksomheder

Her beskrives start- og udviklingsprocessen for nyetablerede, vækststærke virksomheder.

Del 2: Forretningsidéen – udvikling og fremstilling

Her beskrives, hvordan forretningsideer opstår og udvikles, hvad man skal tænke på, når man præsenterer en forretningsidé, og hvad der gør idéen interessant for investorerne. Et case-eksempel viser, hvordan en forretningsidé kan se ud.

Del 3: Forretningsplanen

Dette er håndbogens kerne. Her beskrives de forskellige dele i en gennemarbejdet forretningsplan udførligt. Læsere uden virksomhedsøkonomisk erfaring eller viden bliver introduceret til de grundlæggende kundskaber inden for dette område.

Del 4: Værdifastsættelse og forhandling med investorer

Når du har din forretningsplan på plads, er det tid til at kontakte investorer, der kan hjælpe dig med at realisere dine planer. Her beskri-

ves, hvordan du selv fastsætter værdien af din virksomhed og bruger resultatet til at forhandle med risikovillige investorer.

Herefter følger Levande Böckers forretningsplan: et svensk eksempel på en gennemarbejdet forretningsplan, der senere er kommenteret af iværksætterne.

I appendikset findes en ordliste over vigtige fagudtryk, adresser på danske risikokapitalselskaber, patentinstitutioner, henvisninger til yderligere litteratur om emnet samt nogle tips om nyttige informationskilder.

Etablering og udvikling af vækstvirksomheder

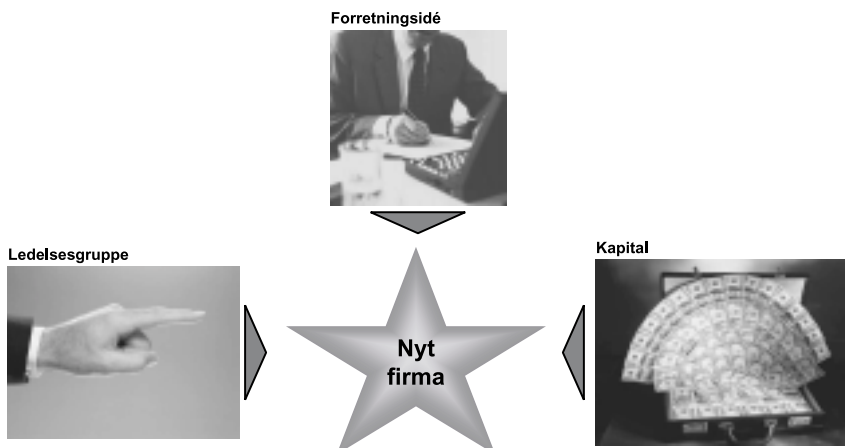
I denne håndbog skelner vi mellem etableringen af mindre virksomheder og etableringen af vækstvirksomheder. Vi koncentrerer os om vækstvirksomheder med en målsætning om at omsætte for mindst 250 millioner kroner og/eller beskæftige mindst 100 personer inden for fem år fra etableringen af virksomheden. I løbet af de fem første år skal vækstvirksomheden udvikles fra forretningsidé til en veletableret virksomhed. Vækstvirksomheder er meget sjældent selvfinansierede, men er henvist til såkaldt venture capital og andre former for risikovillig kapital. For de mennesker, som etablerer en vækstvirksomhed, er finansieringen ofte et spørgsmål om hele virksomhedens eksistens, eftersom det er de færreste, der allerede selv har den nødvendige kapital. Det er derfor vigtigt, at iværksætteren helt fra begyndelsen ser på etablering og udvikling af virksomheden ud fra potentielle investorers synsvinkel – det er dem, der skal overbevises, hvis virksomheden skal have en god start.

I denne del kan du lære om:

- Hvilke faktorer der er afgørende for succes ved etablering af en virksomhed
- Hvordan professionelle investorer generelt ser på nye virksomheder
- Hvordan etableringen af en vækstvirksomhed forløber.

Afgørende faktorer for succes ved etablering af en virksomhed

Der skal tre ting til at skabe en succesrig virksomhed:



1. *Forretningsidé*. Uden forretningsidé ingen virksomhed, og virksomhedsidéen er det første skridt i den kreative proces. Det er ofte et problem, at iværksætterne bliver så forelskede i deres egne idéer, at de glemmer, at idéerne i bedste fald kun er det første skridt i en lang udviklingsproces. Idéerne skal udfordres og sættes på hårde prøver, før de kan blive til modne forretningsidéer, som interesserer investorer, og som kan få succes på markedet.

2. *Kapital*. Kapital er en absolut nødvendighed. Der er i stadig større grad adgang til risikovillig kapital i Danmark, men investorerne skal tro på forretningsidéen og dens muligheder, hvis de skal satse deres penge i de tidlige faser, vel vidende at der muligvis går adskillige år, før de får et tilfredsstillende afkast, og at det måske aldrig kommer.

3. *Ledelsesgruppe*. Ledelsesgruppen er en kritisk faktor ved etableringen af en virksomhed. Hvad der kendetegner en god ledelsesgruppe diskuteres dybtgående i del 3 under "Ledelsesgruppen". Nye vækstvirksomheder er sjældent enkeltmandsvirksomheder, men består ofte af en

gruppe på tre til fem personer, hvis kompetencer supplerer hinanden. Det er en vanskelig proces at danne en ledelsesgruppe, og det kræver megen tid, energi og indlevelsesevne. Begynd derfor at arbejde med etableringen af ledelsesgruppen helt fra starten af planlægningsprocessen.

Fra investorernes synsvinkel

Det er de professionelle investorer, der har de strengeste krav til fremtidsudsigterne for din forretningsidé. Ved at tilpasse kommunikationen med investorerne og lære, hvordan de tænker, tvinges du til at gennemgå de trin, der kræves for at lægge grunden til en succesfuld vækstvirksomhed. En beskrivelse af din forretningsidé – hvor genial den så end er – er ikke nok til at tilfredstille investorerne. De vil vide helt præcist, hvad de investerer i, og ikke mindst hvem de investerer i. For dem er ledelsesgruppen lige så vigtig som idéen. Investorerne vil desuden lige fra begyndelsen vide, hvornår deres engagement afsluttes, og hvordan de får afkast på den kapital, de satser.

» Virksomhedsfinansiering med venture capital

Hvad er venture capital?

Venture capital er penge, som risikokapitalvirksomheder eller enkeltpersoner stiller til rådighed til finansiering af nye virksomheder.

Disse nye virksomheder tilbyder normalt gode muligheder for store udbytter, men indebærer også en stor risiko for tab. Investorerne ønsker, at deres satsning skal give et udbytte, der svarer til den risiko, de løber.

Derfor følger de ofte udviklingen af den nye virksomhed på tæt hold, så de er sikre på, at potentialet i forretningsidéen udnyttes fuldt ud.

Hvad bidrager investorerne med?

Investorerne stiller ikke bare op med kapital. De fungerer også som:

- Mentorer, der motiverer og støtter ledelsesgruppen
- Specialister i opbygning af nye virksomheder
- Døråbnere til et netværk af erfarne iværksættere
- Rådgivere ved aktiesalg eller børsintroduktion af den værdi, der skabes i virksomheden

Professionelle investorer stiller også krav til den nye virksomhed. Hvis ledelsesgruppen ikke når de aftalte mål, kan investorerne gå ind og overtage ledelsen.

Hvordan vælger du investorer?

Investorer regner som regel med at deltage aktivt i beslutningsprocessen i den nye virksomhed. Derved bliver de også medansvarlige for virksomhedens succes.

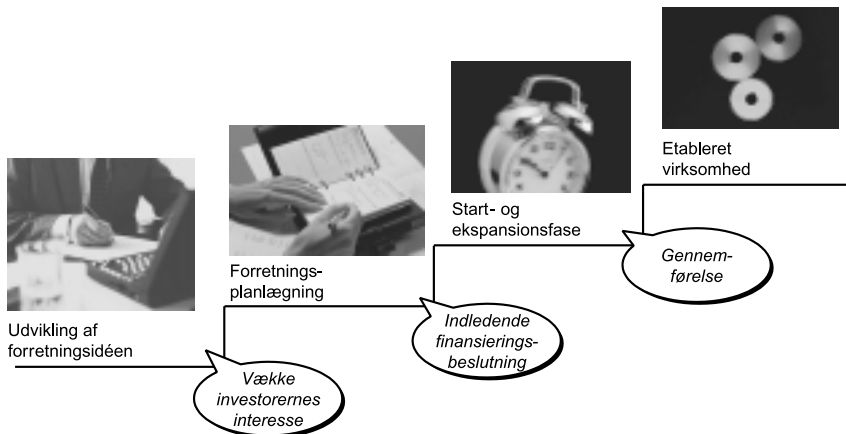
I denne henseende adskiller de forskellige investorer sig fra hinanden, og ledelsesgruppen bør derfor skaffe sig god viden om potentielle investorer.

Hvis du hellere vil eje 20 % af en virksomhed, der er 500 millioner værd, end 80 % af en virksomhed, der er 25 millioner kroner værd, skal du ikke nødvendigvis bare vælge den investor, der stiller op med de fleste penge til den laveste rente og de bedste tilbagebetalingsvilkår.

Tre udviklingsfaser ved etableringen af en virksomhed

Investorerens tænkemåde afspejles i den typiske proces for etablering og udvikling af vækststærke virksomheder. For investoren afsluttes hver enkelt fase med en milepæl, og for iværksætteren med en forhindring, som skal overvindes. For at hele projektet ikke skal slutte med skuffelse og tab, skal man identificere udfordringerne og forhindringerne i hver enkelt fase.

ETABLERET VIRKSOMHED



I fase 1 skriver du din forretningsidé ned og bedømmer med udgangspunkt i nogle få grundlæggende fakta, om den overhovedet kan gennemføres. Udfordringerne i denne fase består i at vække potentielle investorers interesse for forretningsidéen og overbevise dem om, at idéen grundlæggende er værd at investere i (del 2 i håndbogen).

I fase 2 udvikler du en forretningsplan ud fra din forretningsidé. Udfordringerne består her i at få finansieret opbygningen af virksomheden (del 3 og 4 i håndbogen).

I fase 3 begynder det egentlige arbejde. Med udgangspunkt i din forretningsplan skal du nu opbygge en fungerende virksomhed. Målet er at skabe en succesrig virksomhed, der giver overskud, og som tilbyder interessante arbejdsopgaver for omkring 100 mennesker. Når du er kommet så langt, er du også nået til det punkt, hvor de tidligste

investorer ofte trækker sig ud. Din virksomhed befinder sig ikke længere i en begyndelsesfase, men er en etableret virksomhed, som kan børsintroduceres eller sælges til en anden virksomhed.

» Use the planning process to decide if the business is really as good as you think. Ask yourself if you really want to spend five years of your life doing this.

– Eugene Kleiner, venture capital investor

Fase 1: Udvikling af forretningsidéen

Det begynder ofte med en "genial idé" – løsningen på et problem. Der kan være tale om en helt ny vare eller serviceydelse eller om en fornyelse i en eksisterende virksomhed, f.eks. en ny fremstillingsmetode eller en ny salgform. Det kan også være en forbedring af, hvordan en serviceydelse udformes, udføres eller sælges. Du skal afprøve, om idéen tiltrækker kunder, og vurdere, hvor stort markedet kan blive. Idéen er i sig selv værdiløs. Det er kun, hvis den med succes kan markedsføres og sælges, at den har en egentlig økonomisk værdi.

Du skal begynde med at danne en ledelsesgruppe og finde samarbejdspartnere, som vil være med til at udvikle varen eller serviceydelsen frem mod det punkt, hvor den er moden til at blive lanceret. Hvis det drejer sig om en vare, indebærer det normalt en fungerende prototype. I denne fase må du som regel klare dig uden risikokapital. Virksomheden skal finansieres med egne penge, med støtte fra bekendte eller måske med statslige forskningsbevillinger. Med lidt held kan du få bidrag fra fonde og andre institutioner. Investorer plejer at tale om spirings-finansiering ("seed money"), fordi idéen kan ses som en spire, der endnu ikke er klar til at blive udplantet i konkurrencejunglen.

Hensigten med denne fase er, at du skal blive i stand til at præsentere din forretningsidé og markedspotentiale på en måde, der vækker potentielle investorers interesse for at videreudvikle idéen sammen med dig. Grundlæggende principper og praktiske råd finder du i del 2 i håndbogen.

Fase 2: Udarbejdning af forretningsplanen

Investorer, der finansierer nye vækstvirksomheder, nøjes ikke med at læse forretningsplaner. De vil ofte være med til at udarbejde forretningsplanen, inden de er villige til at satse på virksomheden. En investor fungerer gerne som mentor for ledelsesgruppen og bidrager med sin erfaring og sine kontakter i branchen. I første omgang vil han eller hun lære menneskene bag idéen at kende. Ser de ud til at have selvtillid og til at kunne klare opgaven? Udviser de ledelsesmæssige og kommunikationsmæssige evner? Er de åbne og ærlige? Har de tilstrækkelig erfaring? Og ikke mindst: Har de en stærk vilje til at få succes og evne til at omsætte deres idéer til praksis?

Se på helheden. Det afgørende i denne fase er at se på helheden. Fortab dig ikke i detaljer! Her er forretningsplanen en god hjælp. Du skal gennemtænke, hvilke risici der er forbundet med din forretningsidé, og bedømme, hvor alvorlige de er. Du skal være indstillet på uforudsete begivenheder og lære at tænke i "scenarier". Du skal udarbejde en plan og et indledende budget over de vigtigste funktioner i virksomheden: udvikling, produktion, markedsføring, distribution og finansiering. Du er også nødt til at træffe en mængde beslutninger. F.eks. hvilke kunder eller kundesegmenter du vil henvende dig til, hvilken pris du skal sætte på dit produkt, hvor din virksomhed skal ligge, om du selv vil producere, eller om du vil samarbejde med en tredjepart.

I planlægningsfasen kommer du i kontakt med mange forskellige personer uden for ledelsesgruppen. Foruden investorerne kommer du til at tale med forskellige eksperter, f.eks. advokater, skatterådgivere og reklamebureauer. Du skal også opsøge dine potentielle kunder for at vurdere markedet. Desuden skal du lære dine konkurrenter at kende,

og du skal skaffe leverandører. Måske kan du allerede nu indgå indledende leveranceaftaler.

Begræns risiciene. Det er vigtigt at være omhyggelig med forretningsplanlægningen. I sidste instans er det markedet, der afgør, hvor meget din forretningsidé er værd, og markedet er en ubarmhjertig dommer. Formålet med forretningsplanen er at kulegrave din idé med henblik på virkeligheden i forretningsverdenen. Når du udarbejder forretningsplanen, skal du sammen med potentielle investorer simulere alle de forskellige aspekter af virksomheden. Den professionelle investor er en hård og kritisk samarbejdspartner, eftersom han eller hun ser objektivt og realistisk på idéen, uden positive fordomme. Du skal bevise, at din forretningsidé fungerer i virkeligheden, at dine virksomhedsøkonomiske antagelser er fornuftige, og at du og din ledelsesgruppe kan håndtere gennemførelsen af idéen. Trods alle sikkerhedsforanstaltningerne udgør en vækstvirksomhed altid en risiko for investoren. Erfaringen viser, at ud af 10 virksomheder er der i gennemsnit kun en, der bliver en rigtig succes, tre udvikler sig rimeligt, tre stagnerer i udviklingen, men overlever, og tre medfører et totalt tab af investeringen. Det er altså fuldt forståeligt, at investoren gør alt, hvad der står i hans/hendes magt for at begrænse risiciene i investeringen. På den anden side er det netop risikotagning, der er investorens forretningsidé.

» Shoot for the moon.
Even if you miss it you will
land among the stars.

– Les Brown, taler og forfatter

Finansiering med egne midler. I den intensive udviklingsfase er der meget høje omkostninger. Ledelsesgruppen skal også have brød på bordet, driften af den uudviklede virksomhed skal opretholdes, og en eventuel prototype skal videreudvikles. Heller ikke i denne fase må du miste overblikket over omkostningerne. Finansieringen skal varetages via

samme kilder som i den første fase. Undtagelsesvis kan investorerne overtales til at give et forskud. Som virksomhedens grundlægger kan du betragte denne fase som afsluttet med succes, når investoren erklærer sig parat til at finansiere virksomheden. Du kan læse mere om dette i håndbogens 3. del.

Fase 3: Etablering af virksomhed, indtræden på markedet og vækst

Nu er det indledende arbejde så godt som afsluttet, og det er tid til at omsætte forretningsplanen til virkelighed. Du går nu fra at være arkitekt på virksomheden til at blive bygherre. Forretningsmæssig succes opnås kun på markedet. Blandt de mange vigtige opgaver er f.eks.:

- Etablering af virksomheden
- Opbygning og ledelse af organisationen
- Opbygning af produktionen
- Reklame
- Markedsintroduktion
- Reaktion på trusler: konkurrenter, teknologisk udvikling
- Ekspansion på nye markeder
- Udvikling af nye produkter

I denne bliver det klart, om din forretningsidé er holdbar, og om den giver overskud.

Løn for slid og slæb

Dit risikoprojekt har nu udviklet sig til en etableret virksomhed. I sit endnu korte liv har virksomheden skabt en mængde arbejdsmuligheder og fået mange kunder i kraft af sine innovative løsninger. Naturligvis skal du også have betaling for det arbejde, du har lagt i projektet.

Hvis alt går vel, kan du sælge virksomheden og få en fortjeneste, der mindst svarer til den, der står anført i forretningsplanen. For investorerne i den indledende fase var hensigten allerede fra begyndelsen at trække sig ud af virksomheden på et givent tidspunkt med fortjeneste.

Det betyder ikke, at du som iværksætter skal forlade virksomheden. I mange tilfælde bliver grundlæggeren i virksomheden, som regel med en mindre finansiel forpligtelse. På denne måde kan du som iværksætter fortsat høste frugterne af dit arbejde.

Et virksomhedssalg kan foregå på forskellige måder. Normalt bliver virksomheden solgt til en konkurrent, en leverandør eller en kunde. Alternativt kan virksomheden blive introduceret på børsen – man taler da om IPO (Initial Public Offering). En tredje mulighed er, at investorer, som ønsker at trække sig, købes ud af en eller flere partnere.

Men inden du kommer så langt, ligger der stadigvæk en masse arbejde – så smøg ærmerne op!

Forretningsidéen

– udvikling og fremstilling

Udgangspunktet for enhver succesrig virksomhed er en overbevisende forretningsidé. For at overbevise investorer om, at din virksomhed er værd at satse på, er du nødt til at formulere din forretningsidé på en slagkraftig, koncis og interessevækkende måde. Først og fremmest må du vise, hvilke(n) fordel(e) for kunden din forretningsidé medfører, gøre det klart, hvilket marked den henvender sig til, og ikke mindst redegøre for, hvordan du har tænkt dig at tjene penge på idéen. Forretningsidéen ligger til grund for den mere detaljerede forretningsplan.

I denne del kan du lære om:

- Hvordan du får og udvikler en forretningsidé eller et forretningskoncept
- Hvad en overbevisende forretningsidé skal indeholde
- Hvordan du præsenterer din forretningsidé for potentielle investorer.

Eksemplet fra Levande Böcker i slutningen af denne del viser, hvordan en færdig forretningsidé kan se ud. Det er samtidig et eksempel på, hvordan du kan præsentere din forretningsidé.

Hvordan en forretningsidé ser ud ...

Flere undersøgelser har vist, at næsten alle nye og succesrige forretningsidéer bliver udviklet af personer, der i forvejen har nogle års erfaring fra det pågældende område. Det kræver ofte dybtgående teknisk viden at udvikle en holdbar forretningsidé, og desuden skal man have et godt kendskab til kunderne og branchen. Gordon Moore og

Robert Noice havde allerede flere års erfaring fra Fairchild Semiconductors, da de grundlagde Intel. Lundbeck blev et medicinalfirma, da den erfarne farmaceut Eduard Goldschmidt i 1925 forlod sit eksisterende firma og tog en række patenter med sig.

Der er eksempler på revolutionerende koncepter, der er udarbejdet af "lægmænd", men de hører til undtagelserne. Steve Jobs og Steve Wozniak afbrød deres universitetsstudier for at danne Apple, og Fred Smith formulerede sin idé til den verdensomspændende kurérvirksomhed FedEx i sin studietid.

... og hvordan du udvikler den

En "genistreg" er fra en virksomhedsøkonomisk synsvinkel ikke andet end en værdiløs idé, uanset hvor strålende den er. Før den geniale idé kan blive til en holdbar forretningsidé, skal den udvikles og bearbejdes i samarbejde med forskellige aktører.

Du skal vurdere, om den oprindelige idé virkelig kan gennemføres. Du skal foretage en realistisk bedømmelse af, hvilke muligheder idéen kan have på markedet. Du bør også spørge dig selv, om idéen virkelig er ny, en innovation, eller om andre allerede har anvendt den og måske endda har patenteret dele af den.

» The best way to
have a good idea is
to have a lot of ideas.

– Linus Pauling, Nobelpristager
i kemi 1954, fredspristager 1962.

Du bliver formodentlig stillet over for en række spørgsmål i denne fase, og måske støder du på en del vanskeligheder. I den situation må du præcisere din forretningsidé yderligere; forbedre den, forfine den og endnu en gang bedømme, om den kan gennemføres. Er spørgsmålene blevet besvaret og vanskelighederne ryddet af vejen? Ser markedsmulighederne bedre ud? Der er et utal af spørgsmål, som skal stilles.

Diskuter idéen med betroede venner, professorer, eksperter, potentielle kunder osv. Jo mere du diskuterer din idé, og jo flere personer du viser den til, jo tydeligere vil du kunne se idéens fordele for kunden og mulighederne på markedet. For at undgå ubehagelige overraskelser skal du sørge for, at alle, du præsenterer idéen for, underskriver en fortrolighedsaftale – så kan du med større ro være åben omkring de specifikke detaljer i dit produkt. Målet er, at du skal have tænkt alle aspekter af din idé så grundigt igennem, at du er godt rustet til at indlede en diskussion med professionelle investorer.

Hvor lang tid tager det at udvikle en forretningsidé? Det varierer temmelig meget. Det kan tage lige fra nogle uger til flere år. Det er næppe muligt at gøre det på mindre end 4 uger. En forretningsidé til en vare eller serviceydelse er først klar til at blive finansieret, når den er blevet så konkret, at den kan markedsføres inden for en overskuelig fremtid, og når det er muligt at beregne risici. Investorer plejer at tale om "seed phase", forretningsidéens spiringsfase, hvor idéen som regel finansieres med såkaldte "soft money", dvs. finansieringskilder, der ikke stiller hårde krav til høj forrentning.

Det kan være endnu længere, hvis idéen er forud for sin tid. Du har måske udtænkt et perfekt produkt, som ikke kan omsættes i virkeligheden, fordi supplerende teknik eller nødvendige systemer ikke er på plads. Som eksempel på dette kan nævnes Internet: Der var på et tidligt stadium gode idéer til markedsføring af produkter via Internet, men da der ikke fandtes nogen sikre betalingssystemer, blev den kommercielle anvendelse af Internet forsinket. Et andet eksempel er Sonys MiniDisc, der blev opfundet allerede i begyndelsen af 90'erne, men ikke på det tidspunkt kunne fortrænge de kassettebaserede Walkmen. Først da cd'en effektivt havde udkonkurreret lp'er, begyndte der at vise sig et marked for et digitalt optagelsesmedie.

Innovative forretningsidéer

Der findes to typer innovative, dvs. fornyende, forretningsidéer: varer/serviceydelser eller forretningsystemer. Forretningsystemer kan i forenklet form beskrives som den måde, hvorpå en vare eller en serviceydelse udvikles, fremstilles og markedsføres. Du kan læse mere om

det i 3. del i kapitlet "Forretningssystem og organisation" (if. s.95). I begge tilfælde kan man enten udbygge noget eksisterende eller udvikle noget helt nyt.

FORRETNINGSMÆSSIG FORNYELSE

Vare/service	Innovativ	Nyt produkt* <ul style="list-style-type: none"> • Apple Microsoft, Sun osv. • DentalMan • NovoPen • Viagra 	Ny branche* <ul style="list-style-type: none"> • Digital-tv • Netscape
	Eksisterende	Eksisterende branche <ul style="list-style-type: none"> • Håndværk • Lægereceptioner, advokatkontorer, ingeniørkontorer osv. 	Nye forretningssystemer* <ul style="list-style-type: none"> • Amazon.com, Bokus • FedEx • Dell • Den Blå Avis
		Eksisterende	Innovativ
Forretningssystem			

* Stærke nyetableringer

Innovation forbindes normalt med nye produkter, der fremstilles med konventionelle metoder og markedsføres ad konventionelle kanaler. Microsoft udviklede det nye operativsystem dos, men anvendte IBM's salgsorganisation til at markedsføre det. DentalMan har udviklet et mobilt tandlægeanlæg, der gør det langt lettere at behandle folk i situationer, hvor de ikke selv kan bevæge sig, men det er stadig tandlægerne, der udfører behandlingen. Novo udviklede det pen-baserede insulinsystem, der gjorde det langt lettere for diabetikere at tage deres medicin, men produktet sælges stadigvæk gennem apotekerne.

Fornyelser inden for forretningssystemer er mindre tydelige, men lige så vigtige. Computervirksomheden Dells succes bygger på omkostningsreduktioner, som er skabt gennem en ny type direkte salg og produktion – computeren bygges først, når ordren er indgået, og da på den kortest mulige tid. Den Blå Avis lader sælgere annoncere gratis og

er, på grund af sit meget brede annoncegrundlag, så attraktiv for købere, at de er villige til at betale for en avis, der "kun" består af annoncer. FedEx har revolutioneret brev- og pakkedistributionen i USA gennem central sortering og distribution om natten. Amazon og Bokus udnytter Internettets muligheder for direkte salg, hvilket gør, at de kan tilbyde både besparelser og et sortiment, som ingen traditionel boghandel kan klare.

Ved udvikling af nye produkter står begrebet "kundefordele" i forgrunden. Fornyetelser inden for området forretningssystemer sigter først og fremmest på omkostningsreduktioner, der kommer kunderne til gode i form af lavere priser.

Det sker sjældent, at de to innovationsdimensioner – produkt og forretningssystem – kan kombineres og lægge grunden til en helt ny branche. Et eksempel på det er dog Netscape, der i høj grad har bidraget til succesen for World Wide Web ved at distribuere virksomhedens produkt – en webbrowser – gratis via Internet. Netscape tjener penge ved at sælge programmet til virksomhedskunder og ved at sælge reklameplads på firmaets hjemmeside. Et andet eksempel er digitalt tv, som tilbyder et nærmest ubegrænset udvalg af programmer med mulighed for, at seerne selv kan påvirke programudbuddet og desuden få adgang til nye interaktive serviceydelse.

» Tre måder at præsentere en forretningsidé på

En ung ingeniør har en idé til et nyt produkt og præsenterer sin "forretningsidé" for en potentiel investor. Hun ved, at hun er nødt til at komme til sagen omgående, hvis investoren skal høre på hende. Nedenfor følger tre eksempler med forskellige indfaldsvinkler:

Eksempel 1: "Sælgeren"

"Jeg har en strålende idé til et kundevenligt betalingsmiddel med enormt potentiale – sådant et, du altid har ønsket dig. Du vil kunne tjene store penge på det her ...". Investoren tænker: "En masse snak! Jeg har i forvejen hørt mindst hundrede 'gode idéer'. Hvad ligger der af fakta bag det, hun siger?"

Eksempel 2: "Teknikeren"

"Jeg har udviklet en idé inden for computerstyret maskinovervågning. Nøglen til idéen ligger i en højt integreret SSP-chip med 12 Gbyte ram, der kommunikerer direkte med styringsenheden via asymmetrisk XXP-teknik. Det har taget 5 år at udvikle princippet ...". Investoren tænker: "Endnu en teknikelsker, som drukner i detaljerne. Min kunden ved, hvad han skal bruge alle de forkortelser til? Hun har ingen anelse om, hvordan markedet ser ud ..."

Eksempel 3: "Iværksætteren"

"Jeg har en idé, der kan tilbyde virksomheder med op til 100 medarbejdere en omkostningsreduktion på 3 til 5 %. En indledende omkostnings/indtægtsanalyse har overbevist mig om, at der er en potentiel margin på 40 til 60 %. Jeg har adgang til en målgrupperettet markedsføringskanal gennem brancheforeninger for mindre selvstændige virksomheder og en række tidsskrifter, som traditionelt sælger godt. Distributionen bygger på direkte salg." Investoren tænker: "Aha, her bliver der tænkt på fordelene for kunden, og hun har endda sat tal på dem! Hun har tænkt på markedet og muligheden for udbytte, og hun ved, hvordan hun skal føre produktet ud til kunderne. Det skal virkelig blive spændende at høre, hvilket produkt der er tale om ..."

» Hvis du ikke kan udtrykke dig enkelt og klart, så ti stille, og arbejd videre, indtil du kan.

– Karl Popper, filosof

Indholdet af en overbevisende forretningsidé

Beskrivelsen af forretningsidéen er rettet mod investoren. Der er ikke tale om en salgsbrochure og heller ikke om en teknisk beskrivelse, men derimod om et beslutningsgrundlag, der sigter på at fremføre tre aspekter: fordelene for kunden, markedet og profitabiliteten.

1. Hvori består fordelene for kunden – hvilket problem løser produktet? Nøglen til succes er tilfredse kunder, ikke fantastiske produkter. Kunder køber med deres surt tjente penge en løsning på et problem eller en tilfredsstillende af et behov – f.eks. en enklere måde at arbejde på, velbefindende, selvfølelse osv. Det første kriterium, som en succesrig forretningsidé skal opfylde, er tydeligt at forklare, hvilke behov der opfyldes, og hvordan de opfyldes (med en vare/serviceydelse eller et forretningsystem). Inden for markedsføring taler man om det unikke salgsargument, (Unique Selling Proposition eller USP), der ligger til grund for den konkurrencemæssige fordel (the competitive advantage).

2. Hvordan ser markedet ud? En forretningsidé har en kommerciel værdi, hvis den kan slå igennem på et marked. En succesrig forretningsidé viser altså, hvor stort markedet samlet set er for den tilbudte løsning, hvilke målgrupper den er beregnet på, og i hvilken grad løsningen hæver sig over konkurrenternes.

3. Hvordan kan man tjene penge på forretningsidéen? En forretningsidé skal kunne betale sig på langt sigt. En vellykket forretningsidé skal suppleres med en vurdering af, hvor mange penge man kan tjene, og hvordan

virksomheden skal bygges op, for at det kan lade sig gøre (forretningsmodellen).

Fordele for kunden

Din forretningsidé skal levere en løsning på et problem, som betyder noget for de tiltænkte kunder på et bestemt marked. Mange iværksættere tænker først og fremmest på produktet og på de tekniske detaljer i konstruktionen og produktionen. Investorerne tænker på en helt anden måde: De betragter forretningsidéen udelukkende med markedets, dvs. kundens, øjne. For investoren er det fordelene for kunden, der kommer først, alt andet kommer i anden række – for det er disse fordele, der i sidste ende gør, at de kan få forrentet deres investering på tilfredsstillende vis.

Fordele for kunden er altså altid vigtigere end selve produktet. Hvad er forskellen så? Hvis man siger: "Vores nye system kan klare 200 operationer i minuttet" eller "Vores nye maskine har 25 % færre komponenter", har man kun produktet for øje. Hvis man i stedet siger: "Med vores nye system sparer kunden 25 % i tid og dermed 20 % i omkostninger" eller "Med vores nye løsning kan man opnå en produktionsstigning på op til 50 %", tænker man ud fra kundens synsvinkel. Produktet er ikke noget mål i sig selv, men et middel til at opfylde kundernes behov.



Når du beskriver fordelene for kunden ved en vare eller serviceydelse, bør du fortælle, hvad der er nyt eller bedre sammenlignet med, hvad konkurrenterne har at tilbyde, og sammenlignet med alternative løsninger. Hvis man for eksempel har opfundet en ny type skrue, vil det være relevant både at forholde sig til eksisterende skruetyper – og til bolte og søm.

Fordelene for kunden er dermed et vigtigt differentieringsaspekt, et af kernespørgsmålene i markedsføringen og afgørende for din forretningsidé's succes på markedet. Prøv at illustrere fordelene for kunden med tal! Ifølge generel markedsføringsteori skal fordelene for kunden udtrykkes i form af et relevant og unikt kundetilbud, som gør varen eller serviceydelsen attraktiv. Mange nye virksomheder går ned på, at kunderne ikke forstår, hvilke fordele en given vare eller serviceydelse tilbyder, og derfor ikke køber den. Sker det, er det ikke kundernes fejl. Kunden skal desuden bestemme sig for netop *din* løsning og ikke en hvilken som helst løsning, der kommer på markedet. Du skal altså være i stand til at overbevise kunden om, at netop

dit tilbud giver flere fordele og større merværdi. Erfaringen viser, at folk ikke uden videre skifter fra afprøvede og velkendte løsninger. Når en potentiel kunde begynder at interessere sig for et nyt produkt, henvender han sig i første omgang til etablerede producenter for at se, hvad de har at tilbyde. Bare se på, hvad du selv gør som kunde og forbruger.

Beskrivelsen af forretningsidéen behøver ikke indeholde et perfekt udarbejdet kundetilbud, men det må være tydeligt for investoren, hvordan den bærende idé ser ud. Når du derefter udarbejder din forretningsplan, skal du også konkretisere kundetilbuddet. (Se del 3, "Forretningsplanen").

Markedet

Når du overvejer markedet og konkurrencen for din forretningsidé, er du nødt til at have en vis viden om markedsføring. Læsere uden virksomhedsøkonomisk basisviden bør derfor læse kapitlet "Markedsføringsplanen" i del 3.

Hvordan ser markedet ud for det, du kan tilbyde? For investorerne er det først og fremmest to aspekter af "markedet", der er interessante:

- Hvor stort er markedet?
- Hvad er de primære målgrupper eller segmenter for dit tilbud?

Du behøver ikke at lave en detaljeret analyse af markedet nu. Det er tilstrækkeligt, hvis du foretager vurderinger ud fra grunddata, som kan underbygges. Du kan f. eks. anvende data fra Danmarks Statistik, information fra brancheorganisationer og artikler fra fagtidsskrifter eller erhvervspresen. Ud fra disse data bør du være i stand til at vurdere størrelsen på målmarkedet. I denne fase er det tilstrækkeligt at sammenfatte resultatet af disse undersøgelser.

Målsegmenter er ikke nemme at definere og konkretisere. I forretningsidéen kan du nøjes med at opstille nogle tentative rammer for, hvilke kunder du henvender dig til – dvs. dine primære målsegmenter. Det er til gengæld meget vigtigt, at du tydeligt beskriver grunden, til, at din forretningsidé er særligt attraktiv for netop disse kunder (f.eks.

kunder med høje indkomster, interesse for teknik osv.), og hvorfor netop denne grund gør det sandsynligt, at de vil købe dit produkt. I eksemplet med Levande Böcker er målsegmentet børnefamilier og skoler, der har brug for hjælpemidler til at give børn og unge underholdende og varierende indlæringsværktøjer.

Hvordan adskiller dit tilbud sig fra konkurrenternes? Du må altid regne med konkurrence. Der kan være tale om direkte konkurrence fra virksomheder, der tilbyder et lignende produkt, eller erstatningsprodukter, som opfylder samme kundebehov. En pastafabrikant konkurrerer ikke alene med andre pastafabrikanter, men også med leverandører af ris- og kartoffelprodukter, med bagerier osv. Man kan også sige, at pastafabrikanten konkurrerer med alle andre levnedsmiddelproducenter. I din forretningsidé skal du vise, at du har forstået, hvem du konkurrerer med. Sæt navn på konkurrenterne, og beskriv, hvorfor og hvordan du regner med at gå af med sejren.

Forretningsmodel

Den simpleste resultatopgørelse for en virksomhed sammenstykket, stærkt forenklet, af delkomponenterne i følgende klassiske model: Virksomheden indkøber materialer og tjenesteydelser fra leverandører, og derved opstår der omkostninger. Virksomheden sælger derefter varer eller serviceydelser til sine kunder, og det giver en kilde til indtægter. Når forretningsidéen fungerer i overensstemmelse med denne klassiske forretningsmodel, er det ikke nødvendigt at gå nærmere ind på en beskrivelse, men i mange tilfælde er forretningsmodellen langt mere kompleks – eksempelvis i de fleste vidensbaserede servicevirksomheder eller reklamefinansierede Internettjenester. Når du i en senere fase udarbejder din forretningsplan, skal du beskrive den pågældende forretningsmodel og dit forretningssystem indgående. Vi kommer tilbage til dette i del 3, kapitel 5: "Forretningssystem og organisation".

Prøv at anslå omkostninger og indtægter, så godt du kan. Som tommelfingerregel for vækststærke virksomheder gælder det, at marginen i startfasen (indtægt efter fradrag for direkte indkøbs- og produktionsomkostninger) skal være mindst 40-50 %.

I mange tilfælde fungerer en virksomhed ikke i overensstemmelse med det enkle mønster – det er der mange eksempler på. McDonald's-koncernens indtægter kommer for eksempel fra licensafgifter fra franchisetagerne – ejeren af restauranten betaler McDonald's for retten til at udnytte navnet og for det koncept, restauranten drives efter. Dette forklarer, hvorfor McDonald's fører mange retssager verden over mod fastfoodrestauranter, der lægger sig op ad McDonald's-navnet. Indtægterne til annoncebladet "Den Blå Avis" kommer overvejende fra salg af selve bladet, da det som regel er gratis at indrykke en annonce. Hvad "Søndagsavisen" angår, er det tværtimod sådan, at annoncørerne står for alle bladets indtægter, og bladet tilbydes gratis til læserne. Hvis din forretningsidé bygger på en lignende innovativ forretningsmodel, skal du forklare dette allerede i præsentationen af idéen.

» Checkliste til forretningsidéen

Giver din forretningsidé tydelige svar på følgende spørgsmål?

- Præcis hvori består det innovative og fornyende?
- I hvilken udstrækning er din forretningsidé unik? Er du sikker på, at den ikke i forvejen er patentbeskyttet?
- Hvem er dine potentielle kunder?
- Hvorfor skulle kunderne købe dit produkt? Hvilke problemer løser det, og hvilke behov opfylder det?
- Hvorfor er dit produkt bedre end de alternativer, det kan sammenlignes med?
- Hvilke konkurrencefordele ligger der i din forretningsidé, og hvad forhindrer en konkurrent i blot at kopiere de fordele, du tilbyder?
- Kan din idé gennemføres? Hvor meget udviklingsarbejde er der tilbage?
- Hvordan har du tænkt dig at føre produktet ud til kunderne?
- Hvordan tjener du penge på produktet?
- Hvor stort er det potentielle marked?
- Hvilke omkostninger er der, og hvilke priser kan du forlange?

Præsentation af forretningsidéen

Professionelle investorer stiller visse minimumskrav til en forretningsidé, før de overhovedet vil se nærmere på den. Dit projekt står og falder med, at forretningsidéen opfylder disse krav. Investorer lever altid med risikoen for at lide tab, men de bestræber sig på at reducere denne risiko til det mindst mulige – eller kræver et tilsvarende højere afkast. Et enkelt argument er derfor ikke nok til at sælge en forretningsidé!

Egenskaber ved en forretningsidé med fremtidsmuligheder:

- Opfylder et kundebehov – løser et problem
- Innovativ
- Unik
- Tydeligt fokuseret
- Profitabel på langt sigt

Præsentationen af din forretningsidé er afgørende for, om dine tidligere bestræbelser vil komme til at betale sig. Din idé må vække interesse og skille sig ud fra mængden. Både idéens indhold og din fremtræden har stor betydning. Dygtige, risikovillige og dermed efterspurgte investorer præsenteres for op til 50 forretningsidéer hver eneste uge!

Det allervigtigste er at være klar i sine formuleringer. Du bør gå ud fra, at investorerne ikke har nogen dybere viden om teknikken og fagudtrykkene i dit produkt. De vil næppe bruge tid på at slå et vanskeligt begreb op. Det er desuden vigtigt at være kort og præcis. Detaljerede beskrivelser og udførlige finansielle opstillinger kan du præsentere senere.

» Tommelfingerregler for fremstilling af forretningsidéen

Titelsiden

- Beskrivelse af varen eller serviceydelsen
- Navnet på iværksætteren
- Fortrolighedsklausul
- Billede af varen eller serviceydelsen, i den udstrækning dette er muligt

Tekst

- Ca. 2-3 sider tekst
- Klar struktur og typografisk tydelig fremstilling med overskrifter og afsnitsinddelinger
- Maks. 4 billeder som bilag (kun hvis det er nødvendigt for forståelsen)
- Tydelig henvisning til billederne i teksten
- Enkel og klar fremstilling
- Ensartet format

Levande Böcker

FORRETNINGSIDÉ

1. september 1993

Fortroligt

Denne forretningsidé er fortrolig. Forretningsidéen i sig selv eller information fra denne beskrivelse må ikke udnyttes, reproduceres eller gøres tilgængelig for tredjemand uden forudgående skriftlig tilladelse fra Levande Böcker.

FORRETNINGSIDÉEN LEVANDE BÖCKER

Problem

Mangel på computerbaserede indlæringsprogrammer tilpasset til nordiske forhold.

Udvikling af undervisningsmateriale spænder fra traditionelle bøger til en indlæring ved hjælp af computere og uddannelsesprogrammer. Forskellige typer uddannelsesprogrammer har i de seneste år vundet indpas på det nordiske marked. Der er dog et behov for lokalt tilpassede uddannelsesprogrammer til computere på det nordiske marked.

Hovedparten af de programmer, der sælges i dag, er importeret fra bl.a. USA og England, hvilket betyder, at det kun er børn og unge, der forstår engelsk, som kan anvende dem. En anden begrænsning ligger i, at de ikke er tilpasset Nordens kultur, natur, historie osv. Først når man kan tilbyde nordisk tilpassede programmer, vil det helt store gennembrud på markedet finde sted.

Forretningsidé

Forlagsvirksomhed og markedsføring af indlæringsprogrammer, der er tilpasset Norden.

Levande Böckers forretningsidé er at udgive og markedsføre indlæringsprogrammer til børn i Sverige, Norge, Danmark og Finland under eget varemærke, til brug i hjemmet eller i skolen. Ved at tilbyde programmer af høj kvalitet, både teknisk og indholdsmæssigt, tilsigter Levande Böcker at højne brugernes vidensniveau.

Levande Böckers produkter har til hensigt at stimulere tilegnelsen af viden inden for hjemmets fire vægge og at bidrage med mere effektive uddannelsesværktøjer i skolen. Levande Böcker vil tage aktivt del i den ændringsproces, der foregår inden for tilegnelse af viden i hjemmet og i skolen.

Markedet

100 % markedsvækst mellem 1993 og 1995 (markedsværdi på 80-100 millioner kroner i Sverige 1995)

I dag er markedet for lokalt tilpassede indlæringsprogrammer for børn begrænset, men vækstpotentialet er stort og branchestrukturen fordelagtig, hvis man er målbevidst og formår at handle hurtigt. Vores vurdering er, at det svenske marked for

indlæringsprogrammer i 1993 beløber sig til mellem 30 og 50 millioner kroner i forbrugerleddet, baseret på omsætningen hos de nuværende aktører på markedet og sammenligninger med det amerikanske marked.

Markedet for indlæringsprogrammer vokser meget hurtigt, og betydeligt hurtigere end resten af softwaremarkedet. Ifølge Software Publishers Association steg salget i Nordamerika med 46 % i løbet af de ni første måneder i 1993 sammenlignet med året før. Flere brancheanalytikere vurderer, at den helt store vækst i branchen vil finde sted i sidste halvdel af halvfemserne. Vores vurdering er, at markedet alene i Sverige vil være vokset til 80-100 millioner kroner frem til 1995 (se bilag 1).

I dag er der kun nogle få, små aktører, som er begyndt at lancere nationalt tilpassede indlæringsprogrammer i Norden. Levande Böcker kan derfor ved en hurtig ekspansion gennem flere distributionskanaler få et forspring i forhold til potentielle konkurrenter. Ved at handle hurtigt kan Levande Böcker også skabe barrierer i form af aftaler med både store udenlandske softwareleverandører, distributører og forhandlere, hvilket kan bidrage afgørende til at forsvare Levande Böckers position mod nye konkurrenter.

Forretningsmodellen

Bred distribution til forbrugerne via distributørkanaler

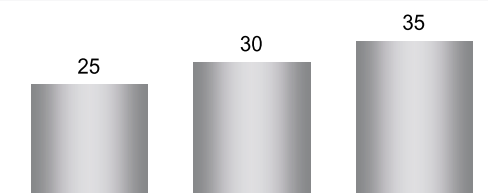
For at etablere sig hurtigt på markedet vil Levande Böcker i begyndelsen oversætte programmer, der importeres fra USA og England. Tilpasningen sker gennem køb af serviceydelse fra oversættelsesbureauer, fagspecialister, lydstudier og grafikere. En høj kvalitet i tilpasningsprocessen er afgørende for at forkorte gennemløbstiderne og omkostningerne i forbindelse med ændringer samt for at blive kendt for god kvalitet på markedet.

Salget skal i begyndelsen ske via distributører i Norden, der i forvejen har etablerede salgskanaler. Flere salgskanaler, f.eks. legetøjshandlere, stormagasiner og computerforhandlere, skal også anvendes, hvis vi skal nå en høj vækst lige fra starten. Priserne kan til at begynde med sættes 10-20 % højere end for eksisterende uddannelsesprogrammer, takket være den lokale tilpasning. Prisen for forbrugeren kommer derfor til at ligge på 650-700 kr. pr. program.

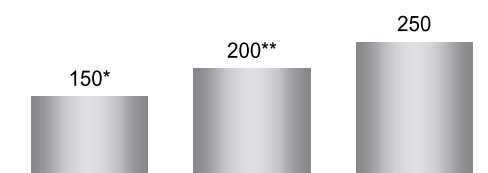
Senere vil Levande Böcker selv producere lokalt tilpassede programmer. På længere sigt etableres også egen salgstyrke specialiseret i indlæringsprogrammer.

SAMLET MARKEDSVÆKST – INDLÆRINGSPROGRAMMER I SVERIGE

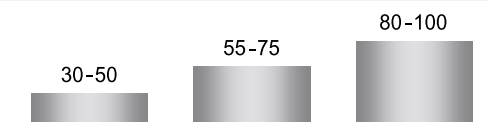
Hjemme-pc'er
Procent



Køb af indlæringsprogrammer
(SEK/pc'er i husstande med børn)



Samlet markedsstørrelse
SEK millioner



Vækst
Procent

+60 +40

* Baseret på anslået markedsstørrelse SEK 30-50 millioner i 1993, og 235.000 pc'er i husstande med børn
** 25-30% stigning om året, sammenlignet med en amerikansk stigning på 30-50%

Forretningsplanen

Når du har formuleret din forretningsidé, er du allerede godt på vej mod den nye virksomhed. Du har identificeret nogle klare fordele ved din vare eller din serviceydelse. Du har undersøgt markedet og sikret dig, at din forretningsidé har en chance for at få succes, samt at der er de rigtige vilkår til stede, for at din virksomhed kan vokse hurtigt. Måske er det allerede lykkedes dig at overbevise en investor om at samarbejde med dig i udviklingsfasen for din idé. Men der er stadig meget, der skal gøres, før finansieringen er i hus. Forretningsplanen er et værktøj, der hjælper dig til systematisk at videreudvikle forretningsidéen og gøre den klar til at blive præsenteret.

Forretningsplanens struktur

Der er mange måder at opbygge din forretningsplan på, men forretningsplanen for Levande Böcker er et godt eksempel på struktur og fremstilling, og derfor anvender vi dens punkter som underafsnit i dette kapitel. Du kan disponere den anderledes, eller du kan inddеле din forretningsplan på samme måde, dvs. med følgende struktur:

1. Sammenfatning
2. Forretningsidéen
3. Ledelsesgruppen
4. Markedsføringsplanen
5. Forretningssystem og organisation
6. Gennemførelsesplanen
7. Vurdering af kapitalbehov og finansiering
8. Risici

» Formel opbygning af forretningsplanen

En professionel forretningsplan er kendetegnet ved, at den er:

- Effektiv. Forretningsplanen indeholder alt, hvad en investor skal vide for at træffe sin beslutning om finansiering – hverken mere eller mindre.
- Struktureret. Forretningsplanen er velstruktureret (se kapitelinddelingen i denne del samt eksemplet på forretningsplan).
- Letforståelig. Sproget er klart, tydeligt og koncist. Undgå jargon, sidespring og svært forståelige tekniske udtryk.
- Kort. Forretningsplanen, inkl. bilag, omfatter maksimalt 20-30 sider.
- Læservenlig. Tekststørrelsen er mindst 11 punkt, med en margin på mindst 2,5 cm og en linjeafstand på 1,5.
- Appellerende. Billeder og tabeller er enkle og overskuelige. Vær tilbageholdende med farver og grafik.

Det sker hyppigt, at forretningsplanen skal præsenteres for udenlandske investorer og/eller samarbejdspartnere. Det kan derfor være en god idé at skrive den på engelsk.

Forretningsplanens indhold

Din forretningsplan skal give tydelig og kortfattet information om alle de aspekter, der er vigtige for den kommende virksomhed. Hertil hører både praktiske spørgsmål omkring etablering, drift og ledelse samt økonomiske analyser af omkostninger, profitabilitet og vækst.

» Skriv klart og kortfattet

Nogle tips:

- *Det grundlæggende princip for sproglig stil bør være, at mennesket kun kan have en tanke i hovedet ad gangen.*
Schopenhauer
- *Vælg hellere specifikke ord end almindelige.*
Klassisk stilregel
- *Brug aldrig et langt ord, hvis du kan anvende et kort.*
George Orwell
- *Hovedsætning. Hovedsætning. Hovedsætning.*
Kurt Tucholskys tips til talere.
- *Verbet er meningens rygrad.*
Ludwig Reiners
- *Skriv til ørerne.*
Wolf Schneider
- *Han fremhævede tydeligt og klart, for det første, for det andet og for det tredje.*
Wilhelm Busch

Dette er på mange måder sandhedens time for din idé: Når du har forholdt dig til disse mange praktiske ting og tvunget dig selv til at skrive dine overvejelser ned, vil det være endnu klarere for dig, om din forretningsidé tåler en nærmere granskning, om du er nødt til at ændre noget eller ligefrem starte helt forfra. Den professionelle investor kan i denne sammenhæng fungere som vejleder og mentor samt deltage i ledelsesgruppen og dermed hjælpe med at løse vigtige opgaver, når virksomheden skal etableres.

Når du nu skal til at udbygge din forretningsidé så den bliver til en detaljeret forretningsplan, stilles der højere krav til økonomisk viden. Hvis du ikke har grundlæggende virksomhedsøkonomisk viden, finder du i denne bog en koncentreret fremstilling af det, der kræves, for at du kan træffe velunderbyggede beslutninger og fungere som kompetent samarbejdspartner. Hvis du allerede har den nødvendige viden, kan fremstillingen fungere som en opsummering og udgøre en huskeliste over de spørgsmål du skal have i bagehovedet, når du etablerer en vækstvirksomhed.

» A good executive summary gives me a sense of why this is an interesting venture. I look for a very clear statement of the long-term mission, an overview of the people, the technology, and the fit to market.

– Ann Winblad, *venture capital-investor*

1. Sammenfatning

Forretningsplanen indledes med en sammenfatning, ”executive summary”, så læseren hurtigt kan få et overblik over alt, hvad han eller hun behøver at vide om forretningsplanen. I sammenfatningen er kravene til forståelighed og overskuelighed endnu højere end i forretningsplanens andre dele. Se den som en form for skitse, mens forretningsplanen udgør det fuldstændige billede af dit projekt. Denne skitse skal fremhæve de væsentligste træk, og de efterfølgende kapitler i forretningsplanen skal så uddybe trækkene og give saglige og detaljerede forklaringer, men ikke indeholde overraskelser i form af helt nye tanker eller konklusioner.

Sammenfatningen kræver en hel del arbejde og er altså noget, du skal afsætte meget tid til. Det er ofte langt sværere og mere tidskrævende at lave en kort og præcis sammenfatning end at skrive hele forretningsplanen. Tænk på læseren: En logisk struktur letter forståelsen. Vær præcis og enkel i din sprogbrug, så sammenfatningen er let at læse. Lav en klar opstilling, der giver lyst til at læse videre. Formålet er jo, at den potentielle investor skal læse hele forretningsplanen! I bedste fald bestemmer investoren sig til at finansiere dit projekt lige efter at have læst forretningsplanen, hvor han eller hun får detaljeret information om din plan, og dermed bliver i stand til at afgøre, om planen reelt er klar til at blive afprøvet af markedet. Men hvis investoren skal tage sig tid til det store arbejde, som det er at vurdere en forretningsplan, er sammenfatningen nødt til at være så lovende, at det ser ud til at være besværet værd.

Sammenfatningen er også til stor gavn for dig selv, fordi den præsenterer din idé på en kortfattet måde, og du kan bruge sammenfatningen, når du hurtigt skal præsentere idéen for andre. Hvis du har en god sammenfatning, kan du formidle dit budskab på kun to minutter! Underkast din sammenfatning en ”elevatortest” – indeholder den de punkter, du ville nævne for en interesseret tilhører, hvis du skulle forklare din forretningsplan på den tid, det tager at komme fra 1. til 10. etage i en elevator?

2. Forretningsidé

Dette punkt bør ikke volde mange vanskeligheder på nuværende tidspunkt – du har jo allerede i dit tidligere arbejde identificeret det behov, din virksomhed har tænkt sig at opfylde, og sandsynliggjort, at løsningen er bedre end de andre, der findes. Desuden har du redegjort for den øvrige del af markedet og for den forretningsmodel, du har tænkt dig at anvende.

I forretningsplanen skal du beskrive disse grundelementer mere udførligt og konkret. Hvad gør din idé til et attraktivt tilbud på markedet? Dette skal gennemtænkes meget nøje. Når du skriver dette afsnit af din forretningsplan, er det vigtigt, at du antager en yderst praktisk synsvinkel på hele din idé. Dukker der svagheder op i denne fase, er det ikke nødvendigvis et problem – tværtimod er det en fordel, at du har opdaget dem, før de er nået til investoren. Hvis du bliver i tvivl om detaljer på dette tidspunkt, kan det betyde, at du skal gå tilbage og omarbejde visse dele af forretningsplanen flere gange, da nye indsigter i en del af forretningsplanen ofte påvirker andre dele. Du må være åben over for kritik og lytte til råd fra eksperter, investorer, iværksættere, kendte eller potentielle kunder. Men det ekstra arbejde vil blive belønnet med en forretningsplan, der tager bedre højde for de tvivlsspørgsmål, den senere læser vil have – og det vil styrke din egen tro på, at idéen er god nok til at grundlægge en ny vækstvirksomhed.

I dette kapitel kan du lære om:

- Hvordan du gør din forretningsidé attraktiv
- Hvordan du beskytter din forretningsidé
- Hvad du skal tænke på, når du præsenterer din forretningsidé i forretningsplanen.

» Intet i verden er stærkere end en idé, hvis tid er kommet.

– Victor Hugo

Den attraktive forretningsidé

Hvordan bliver din forretningsidé en fuldtræffer på markedet – et tilbud, man ikke kan sige nej til? En forudsætning er, at du i din forretningsidé har beskrevet, hvori det innovative består, og hvad det ”unikke salgsargument” er. Nu gælder det om at formulere idéen og med letforståelige og overbevisende argumenter få kunden til at se fordelene, samtidig med at du understreger, hvad det unikke består i. Måske kan du gøre fordelene for kunden endnu større ved yderligere produkt- eller procesudvikling. Desuden bør du sikre dig, at det unikke i dit produkt eller din serviceydelse kan beskyttes i mange år, f.eks. ved patentering eller gennem eksklusivaftaler med strategiske samarbejdspartnere. Alle disse detaljer er relevante for investorerne.

I Levande Böckers forretningsplan fremgår det, hvordan problemer og løsninger fra forretningsidéen (se bogens del 2) kan tydeliggøres.

» We keep moving
forward, opening new doors,
and doing new things, because
we are curious and curiosity keeps
leading us down new paths.

– Walt Disney

Beskyt din forretningsidé

Mange mennesker har den forestilling, at alle store opfindelser er udklækket af enkeltpersoner, der fik et gudbenådet, genialt indfald på et tilfældigt tidspunkt, f.eks. mens de tog et brusebad. Men det sker i virkeligheden utroligt sjældent – som oftest er der enten tale om grundudvikling, der foregår over en lang periode, eller videreudviklinger af eksisterende produkter eller tjenester, og i begge tilfælde er det resultatet af hårdt arbejde. Desværre betyder det også, at idéer kan kopieres, og derfor er det såkaldte immaterielretslige system af meget stor vigtighed – det er her, du kan finde den nødvendige beskyttelse af

din idé. Med et patent, brugsmodelregistrering, registreret varemærke eller lignende i hånden viser du ikke blot eventuelle investorer, at din idé ikke umiddelbart er til at hugge, og at dens indtjeningsevne derfor ikke bliver udhulet af eventuelle plagiater – du viser også, at din idé virkelig *er* unik, og altså ikke risikerer retslige konsekvenser som følge af anklager om kopiering. Derfor vil det være gavnligt at inkludere så mange detaljer som muligt om din immaterielretslige strategi i din forretningsplan. Imidlertid skal du tænke på, at det i nogle tilfælde faktisk kan være til fordel for dig, hvis andre videreudvikler dele af din idé og dermed udvikler teknologier eller koncepter, der også styrker dit produkt. Derfor gælder det om at finde en gylden middelvej, som yder din idé tilstrækkelig beskyttelse, men som også rummer muligheder for videreudvikling.

Hvis du er ansat i en privat virksomhed eller på en offentlig forskningsinstitution (f.eks. et universitet, hospital eller sektorforskningsinstitut), så har din arbejdsgiver ret til at overtage rettighederne til din opfindelse på visse betingelser. Du skal derfor starte med at orientere din arbejdsgiver om opfindelsen og drøfte mulighederne for, at du selv kan få lov til at udnytte den til at starte din egen virksomhed, før du går videre.

Immaterielretslig beskyttelse

Formålet med immaterielretten er at regulere rettigheder inden for f.eks. teknik, litteratur, kunst, industriel formgivning og design, der ikke i sig selv er et fysisk produkt. Immaterielretten bygger på en grundtanke om, at den person eller virksomhed, der har præsteret noget ekstraordinært eller skabt noget unikt, skal have mulighed for selv at udvikle produktet og anvende det kommercielt. Immaterielretten er således et konkurrenceparameter eller endda en handelsvare, som kan købes og sælges.

Immaterielretten har gennem de senere år fået stadig større betydning i erhvervslivet. I dag udgør den ofte en vigtig del af virksomheders konkurrencestrategi. Immaterielretten er meget kompleks, og det kan derfor være en god idé at søge professionel hjælp – ikke mindst ved ansøgning om patent bør du benytte et professionelt patentbureau.

Nedenfor følger en meget kortfattet beskrivelse af patent, varemærkebeskyttelse, mønsterbeskyttelse og ophavsret.

Patent

Man taler om patent i forbindelse med tekniske opfindelser. Patent på en opfindelse giver indehaveren ret til at forhindre andre i f.eks. at fremstille, sælge, importere eller anvende opfindelsen. Du ansøger om patent hos Patentdirektoratet gennem en foreløbig patentansøgning. For at få patent skal opfindelsen bl.a. være ny og i væsentlig grad adskille sig fra kendt teknik. Dette indebærer, at de opfindelser, du eventuelt overvejer at søge patent på, skal holdes hemmelige. Du kan f.eks. ødelægge muligheden for at søge patent ved at diskutere din opfindelse med potentielle samarbejdspartnere. Inden der er gået 12 måneder, skal du tage stilling til, om du vil indgive en endelig patentansøgning – og justere teksten i lyset af dine undersøgelser i det forløbne år. Patentansøgningen holdes hemmelig i yderligere 6 måneder, dvs. 18 måneder i alt, hvorefter den offentliggøres, selvom der normalt ikke er taget stilling til udstedelse af patent på dette tidspunkt. 1½ år efter den endelige patentansøgning skal du vælge, hvilke lande du rent faktisk ønsker, at patentet skal gælde i. I Danmark gælder et patent i maks. 20 år. Undtagelsen er lægemidler, der kan få tillægsbeskyttelse. Patentet er kun gyldigt, hvis du betaler de årlige patentafgifter til Patentdirektoratet og de tilsvarende patentmyndigheder i andre lande. Vær opmærksom på, at hvis du skal eksportere, bør der hentes internationale patenter. Dette kan gøres igennem den europæiske ordning EPO (European Patent Office) eller den internationale organisation PCT (Patent Cooperation Treaty), men vær opmærksom på, at sagsbehandlingstiden derved bliver betydeligt længere, og at omkostningerne også vokser væsentligt – det kan blive nødvendigt at benytte sig af en patentagent, der kan foretage de nødvendige ansøgninger og som regel designe dem bedre og grundigere, end du selv ville være i stand til. Hvis du overvejer at søge patent, kan Patentdirektoratet vejlede om de forskellige muligheder.

Brugsmodel

Brugsmodel kaldes til tider ”et lille patent” – de er lettere at opnå, fordi man blot skal bevise, at produktet adskiller sig ”tydeligt” fra det allerede kendte. Ved ”rigtige” patenter er kravene en hel del skrappe. Til gengæld kan en brugsmodel kun gælde maksimalt 10 år, men hvis ikke der er tale om et meget avanceret teknisk produkt, kan denne beskyttelse være tilstrækkelig. En anden fordel er, at en brugsmodelansøgning tit har en sagsbehandlingstid, der ikke er længere end et par måneder og derfor er brugsmodellen væsentligt hurtigere at få end et patent. På samme måde som patenter kan brugsmodeller også søges i udlandet – men vær opmærksom på, at nogle lande, heriblandt Sverige, Norge og USA, ikke anerkender denne patentform. Også varigheden af brugsmodellen varierer fra land til land.

Varemærkebeskyttelse

Varemærkebeskyttelse beskytter forbindelsesleddet mellem en forretningsdrivende og dennes kundekreds. Det er kun indehaveren af et varemærke, der har ret til at anvende varemærket eller et andet kendetegn, der kan forveksles med varemærket. Varemærket kan f.eks. være enkelte ord eller kombinationer af ord, figurer eller formen på en vare eller dens emballage – og naturligvis dit firmanavn. Eksempler på varemærker er LEGO, benzinselskabet Shells muslingeskal eller formen på Coca-Cola-flasken. Der er to måder at få varemærkebeskyttelse på. Du kan ansøge om beskyttelse hos Patentdirektoratet, der derved også undersøger, om andre allerede benytter sig af noget lignende, eller benytte dig af indarbejdning, altså påvise, at dit varemærke reelt har opnået en sådan status, at der er tale om kopiering, hvis andre benytter sig af det. For at få varemærkebeskyttelse er det en forudsætning, at varemærket kan skelnes fra andre. Et varemærke gælder nationalt, men der findes også et EU-varemærke, som gælder i hele EU. Varemærkebeskyttelsen kan gælde i ubegrænset tid, men registreringen af varemærket skal fornyes hvert tiende år.

Mønsterbeskyttelse

Hensigten med mønsterbeskyttelse er at beskytte et produkts udseende eller ydre form, ikke dets tekniske funktion. Mønsterbeskyttelsen betyder, at ingen anden end indehaveren må fremstille, importere, sælge eller udnytte et beskyttet mønster. Du ansøger også om mønsterbeskyttelse hos Patentdirektoratet. Det er en forudsætning for at få mønsterbeskyttelse, at mønstret er nyt, og at der er en væsentlig forskel sammenlignet med, hvad der tidligere har været kendt. Beskyttelsestiden er højst 15 år og gælder nationalt.

Ophavsret

Ophavsretten beskytter kunstneriske værker uanset udtryksform. Som værker regnes f.eks. bøger, musik, film, fotografier og kunst. Også computerprogrammer beskyttes af ophavsretten. Et ophavsretsligt beskyttet værk må ikke fremstilles i flere eksemplarer eller gøres tilgængeligt for offentligheden af nogen anden end indehaveren af ophavsretten. Det er vigtigt at være opmærksom på, at ophavsretten er en formbeskyttelse, hvilket indebærer, at det er den faktiske udformning af værket, og ikke idéen bag det, der er beskyttet. Normalt behøver du ikke at søge om ophavsretslig beskyttelse, men beskyttelsen opstår i og med værkets tilblivelse. I nogle lande kan ophavsretten dog registreres. En forudsætning er imidlertid, at værket udviser originalitet, hvilket indebærer, at værket bærer spor af ophavsmandens personlige og skabende indsats. Beskyttelsestiden for et ophavsretsligt beskyttet værk er 70 år efter ophavsmandens død.

Aftale om tavshedspligt

Advokater, revisorer og bankansatte har tavshedspligt i henhold til gældende lov. De professionelle investorer har også interesse i at holde tand for tunge. Hvis man som investor får ry for at stjæle idéer, bliver man ikke præsenteret for så mange; det samme gælder for professionelle rådgivere. Virksomhedshemmeligheder beskyttes også ved en særskilt lov. En aftale om tavshedspligt kan alligevel anbefales, selvom den har sine begrænsninger. Det kan f.eks. være svært at bevise brud

på en aftale om tavshedspligt for en domstol. Under alle omstændigheder bør du lade en god advokat udarbejde aftalen – det giver større sikkerhed for, at den er formuleret, så den vil kunne anvendes juridisk. Du skal også forsøge at finde ud af, om din eventuelle partner vil beholde din idé for sig selv, inden du begynder at diskutere forretningsidéer med ham eller hende. At du kan holde en opfindelse hemmelig, er, som ovenfor nævnt, nødvendigt for, at du i det hele taget kan få patent.

Hurtig gennemførelse

Dette kan virke banalt, men er meget vigtigt at holde sig for øje: Den allerbedste beskyttelse mod at få stjålet sin idé er hurtigt at omsætte den til praksis. Mellem idé og en succesrig virksomhed ligger der et enormt arbejde. Dette arbejde kan være afskrækkende for potentielle idétyve – og bør tjene som en yderligere motivation for dig til at få gennemført din idé hurtigt. Ikke blot vil din indsats forhåbentlig medføre en succesfuld virksomhed for dig; det er også den, der sikrer, at ikke andre render med frugten af din kreativitet.

» Eksempel på problemstillinger inden for immateriel ret

En nystartet virksomhed, der fremstiller software, har en forretningsidé, som går ud på at lave et program, der bygger på meget omfattende algoritmer til optimering af varelager. Ved hjælp af dette program kan man placere indholdet i lageret således, at lagerets effektivitet øges med 20 %. Forretningsidéen går bl.a. ud på at sælge licenser til programmet. Virksomheden installerer opgraderinger til programmet via modem hos kunden. På grund af algoritmernes kompleksitet optager programmet meget stor plads, og derfor har man også udviklet et komprimeringsprogram, der er skræddersyet til den type program, virksomheden fremstiller. Blandt virksomhedens medarbejdere finder man nogle af de allermest kompetente inden for det pågældende område, og man vurderer derfor, at risikoen for, at andre virksomheder vil være i stand til at kopiere produktet, er relativt lille.

Spørgsmål, der bør besvares i forbindelse med virksomhedens immaterielretslige strategi:

Patent som informationskilde

- Hvilke konkurrenter har virksomheden?
- Foretager virksomheden indgreb i andres patenter?
- Er der nogen konkurrent eller anden virksomhed, der har supplerende teknologibaser, som virksomheden kunne ønske at udnytte ved licensudstedelse eller samarbejde?

Patentering af program

- Kan optimeringsalgoritmerne patenteres?
- Kan komprimeringsprogrammet patenteres?
- Hvilken fordel kan man forvente sig af et patent?
- Er det muligt at opdage eventuelle indgreb?
- Vil et patent øge muligheden for at få risikokapital?
- Fjerner man risikoen for, at ansatte siger op for at starte en konkurrerende virksomhed?
- I hvilke andre sammenhænge kan algoritmerne anvendes?
- Skal virksomheden udlicite anvendelsesformer, som den ikke finder interessante at udvikle og anvende kommercielt?
- Hvor megen handlefrihed får virksomheden til fremtidige ændringer i forretningsidéen?
- I hvilke lande er det nødvendigt at søge om patent?
- Har virksomheden råd til at søge patent?

Varemærkebeskyttelse

- Skal virksomheden beskytte logo, produktnavn eller begge dele?
- Hvordan vælger virksomheden logo eller produktnavn?
- I hvilke lande er det nødvendigt at have varemærkebeskyttelse?

Ophavsretslig beskyttelse

- Forskellige typer programkode til optimerings- og komprimeringsalgoritmerne er beskyttet f.eks. i kodeform eller flowdiagram.

Præsenter din forretningsidé

Ganske som i din sammenfatning gælder det, at du i afsnittet om forretningsidéen skal skrive klart og koncist. I denne del af forretningsplanen skal du altså i et enkelt og tydeligt sprog forklare, hvilket problem din forretningsidé tager fat på, og hvordan idéen konkret løser problemet. Sammenhængene skal være letforståelige – også for lægmænd:

- Beskriv problemet og løsningen på det.
- Beskriv, hvad der er fornyende ved din idé. Forklar, hvordan din løsning tilbyder kunden en fordel, som ikke fås på andre måder, og angiv, hvor stor denne fordel er for kunden. Fordelen kan udregnes i f.eks. omkostnings- eller tidsbesparelse.
- Beskriv om nødvendigt patentsituationen og patentet i detaljer.
- Kommuniker med billeder. Det er lettere for læseren at forstå, hvordan produktet virker, hvis du med et billede eller et flowdiagram kan illustrere anvendelsen.
- Spar på de tekniske detaljer. De er af begrænset interesse for investoren og påvirker næppe investeringsbeslutningen i positiv retning. Derimod skal det fremgå, om det er teknisk muligt at gennemføre idéen, og hvordan tidsplanen ser ud – fra udviklingen frem til markedsintroduktionen.

»» Checkliste til forretningsidéen

Giver din forretningsplan svar på følgende spørgsmål?

- Hvilke problemer løser du med din idé? Hvilket kundebehov opfyldes?
- Hvilken produkttype (vare eller serviceydelse) vil du sælge?
- Hvordan ser dit konkrete tilbud ud til kunderne?
- Hvad er innovativt og unikt i din produktidé? Hvordan beskytter du den?
- Er der konflikter med eksisterende patenter?
- Hvor lettilgængeligt er produktet? På hvilket udviklingsstadium befinder det sig? Kan idéen overhovedet gennemføres?

3. Ledelsesgruppen

De færreste iværksættere opbygger og leder deres virksomhed alene, og det er der mange gode grunde til. For det første er det yderst tidskrævende at opbygge en vækstvirksomhed. Succesen kommer ikke af sig selv – der skal kæmpes for den, og der skal lægges meget forberedende arbejde i projektet. For det andet har enkeltpersoner sjældent evner til at dække alle de aspekter, der kræves i innovative virksomheder. Måske er iværksætteren en succesfuld ingeniør med flair for markedsføring, men ved hun noget om regnskab, organisation og personalestyring? For det tredje er det svært at være kreativ eller at træffe langsigtede beslutninger uden sparringspartnere. Forestillingen om iværksætteren som en enlig superhelt er derfor hastigt på retur; der skal en dygtig ledergruppe til, og den skal have de rigtige egenskaber og indstillinger. Ud over en god idé, et fordelagtigt miljø og støtte fra en række forskellige samarbejdspartnere kræves der nemlig en stærk drivkraft i ledelsesgruppen, hvis virksomheden skal blive en succes – det er den, der skal gennemføre planen, forholde sig til uforudsete faktorer og udvikle virksomheden, så den bliver ved med at vokse.

For professionelle investorer er ledelsesgruppens struktur og sammensætning derfor et afgørende element, når de skal vurdere, om de vil støtte en ny virksomhed. Derfor bør denne gruppe også have en fremtrædende plads i forretningsplanen.

I dette kapitel kan du lære om:

- Hvorfor ledelsesgruppen er så vigtig for en ny virksomhed, og hvad der kendetegner en god ledelsesgruppe
- Hvordan du opbygger en succesrig ledelsesgruppe
- Hvordan du præsenterer din ledelsesgruppe

» I invest in
management,
not ideas.

– Eugene Kleiner,
venture capital investor

Ledelsesgruppens egenskaber og betydning

Der er mindst fire grunde til, at ledelsesgruppen er så vigtig for en virksomhed, der er ved at blive bygget op:

- Der er meget at lave. Hvis alle arbejdsopgaver skal udføres, er det nødvendigt at have en gruppe mennesker, der tilsammen har de nødvendige kundskaber.
- Der er mange problemer, der skal løses. En velfungerende gruppe, der arbejder på den rette måde, finder frem til de bedste løsninger.
- Investorer satser først og fremmest på ledelsesgruppen. I sidste ende er det menneskene bag idéen, der står for succes.
- Hele ansvaret ligger ikke hos en enkelt person. Selvom et medlem af ledelsesgruppen skulle trække sig ud, risikerer man ikke, at hele projektet falder sammen.

Udnyt kompletterende kompetencer til fordeling af arbejdet

Det kræver en lang række forskellige kundskaber at opbygge en virksomhed, og disse findes sjældent samlet i en enkelt person. Og når idéen til virksomheden som regel også er helt ny, findes der desuden ingen standardopskrift på, hvordan man løser de problemer, der dukker op.

Den omstændighed, at en gruppe og ikke en enkelt person står bag den nye virksomhed, er i sig selv en beskyttelse mod de hyppigste faldgruber. Her er nogle eksempler:

- Risikoen for at miste kursen af syne. Når man opbygger en virksomhed, må man undertiden korrigere den retning, man stiler mod. Her kan grundlæggeren ofte være i tvivl af angst for, at den oprindelige forretningsidé skal gå tabt. Hvis man arbejder som en gruppe, er det lettere at fremføre og håndtere kritik.
- Manglende kommunikationsevne: I en gruppe kan man øve sig på præsentationer over for et kritisk publikum og dermed undgå pinlige fejl.
- Manglende evne til at lære af sine fejl: En forretningsamtale, der går dårligt, er lettere at analysere i en gruppe. Havde problemerne noget at gøre med budskabet eller med personerne og deres optræden? Er det umagen værd at forsøge noget nyt?
- Manglende tilgængelighed: Hvis man er flere, er det lettere for kunden hele tiden at komme i kontakt med virksomheden. Fravær betragtes som et tegn på, at du endnu ikke kan håndtere ordrer professionelt.

I startfasen søger man ofte information i den nærmeste bekendtskabskreds, da der ikke er nogen penge til professionel rådgivning. En gruppe har naturligvis en større bekendtskabskreds end en enkeltperson.

En godt sammensat gruppe sidder med trumferne

Der er forskel på grupper. En rigtig sammensat gruppe, som har en effektiv arbejdsform, er mere end bare summen af de forskellige kompetencer.

Skønt man ved, at en gruppe kan opnå imponerende resultater, sker det desværre også, at det ikke umiddelbart lykkes at sammensætte en velfungerende gruppe. Det skyldes ofte to ting. For det første er de fleste mennesker vant til, at det er den enkeltes præstationer, der tæller. Tag f.eks. universitetskarakterer. De afspejler hovedsagelig den enkelte persons indsats, og hvis man er vant til denne indfaldsvinkel, kan det opfattes som en risiko at blive målt på baggrund af gruppens præstation. For det andet har mange mennesker dårlige erfaringer med gruppearbejde, f.eks. fordi de har fået lov til at medvirke i en gruppe

udelukkende på gruppens vilkår (hvilket har været spild af tid), fordi de omvendt har oplevet "free riders", der ikke har bidraget til gruppen (hvilket har været frustrerende), eller at enkeltpersoner har domineret gruppen fuldstændigt (hvilket har været demotiverende).

» Teams outperform individuals, especially when performance requires multiple skills, judgements and experiences.

– Jon R. Katzenbach, managementkonsulent

» Kendetegn for en succesrig ledelsesgruppe

- Kompletterende egenskaber og stærke sider
- Fælles vision, dvs. at alle trækker på samme hammel
- Mindst 3, men sjældent over 6 personer
- Fleksibilitet i forbindelse med problemløsning
- En fornemmelse af samhørighed – særligt vigtigt i vanskelige situationer
- Stædighed – giver ikke op i modgang, men forsøger at tackle vanskelighederne endnu en gang, og en gang til ...
- Kompetence og erfaring til kommende udfordringer, f.eks. øget behov for at håndtere personalespørgsmål

Det er farer, man er nødt til at være opmærksom på. Velfungerende grupper kan ikke tages for givet.

Du øger dine chancer for at blive en succesfuld iværksætter, hvis du sørger for, at du og dine medarbejdere danner en effektiv gruppe. Tænk nøje over grundreglerne for gruppens sammensætning og de egen-

skaber, der kendetegner en velfungerende gruppe. Vær villig til åbent at diskutere problemer, du oplever i gruppen, og vær opmærksom på, hvordan dine egne bidrag påvirker de andre gruppemedlemmer.

Ledelsesgruppen ud fra investorens synsvinkel

Mere end selve idéen er det ofte menneskene bag den, der betyder noget for investorerne. Personlighed, faglig kompetence, social kompetence og engagement hos iværksætteren og ledelsesgruppen er de vigtigste faktorer bag en investors beslutning for eller imod et projekt. Det er meget vigtigt, særlig i startfasen, at ledelsesgruppen udsender positive signaler og virker overbevisende og seriøs. Hvis en ledelsesgruppe på et tidligt stadium har vanskeligt ved at vække få personers interesse for idéen, får den sandsynligvis også vanskeligt ved at vække kundernes interesse for samme idé.

» Hvad ser den professionelle investor på?

- Har gruppen samarbejdet tidligere?
- Har medlemmerne relevant erfaring?
- Er gruppemedlemmerne bevidste om deres svagheder, og er de indstillet på at udfylde disse huller?
- Er gruppemedlemmerne blevet enige om deres fremtidige roller, og har de fastlagt ejerforholdene?
- Er gruppen blevet enig om et fælles mål, eller er der meningsforskelle?
- Står hvert enkelt gruppemedlem helt og fuldt bag virksomheden?

Fra ledelsesgruppe til "dream team"

For at undgå "døde vinkler" under udviklingsarbejdet bør alle de vigtige kompetencer, der er behov for i en virksomhed, være til stede i ledelsesgruppen. Et fuldstændigt overblik over disse kompetencer finder du i afsnittet om forretningssystem og organisation (se kapitel 5 i denne del). Kravene til ledelsesgruppen varierer naturligvis fra den ene virksomhed til den anden, men de almindelige krav, foruden fagkundskab, er "blødere" kvaliteter som kommunikationsevner samt et godt rygte i branchen og hos de potentielle kunder.

I hvor høj grad opfylder din ledelsesgruppe disse krav? Det kan være nyttigt at besvare dette spørgsmål ved hjælp af en tabel, hvor du indskriver både de opgaver, der skal løses, og den kompetence, der findes inden for gruppen (se figuren på næste side). På den måde får du et godt overblik og kan udnytte din ledelsesgruppe bedst muligt. Ved hjælp af tabellen opdager du let eventuelle kompetencemæssige huller. Det er vigtigt, at du er åben og ærlig, når du foretager denne vurdering. Det er ikke et nederlag at erkende kompetencemæssige huller, men snarere en konstruktiv måde, du kan nærme dig dit "dream team" på – for så har du jo identificeret et behov, der skal opfyldes. Du skal også tænke på, at kravene til ledelsesgruppen ændres med tiden. En dygtig innovator og problemløser, der er så vigtig i de første faser, har måske slet ikke kompetence til at håndtere personale- og kundespørgsmål. En iværksætter, der har en stærk baggrund i virksomhedsorganisation og regnskab, er måske slet ikke egnet til at varetage værdifulde kundekontakter.

Det er ofte svært at lukke hullerne. Det er normalt, at der mangler kontaktoverflader, som virksomheden har brug for (ingeniører kender ofte mange andre ingeniører, men det er ikke sikkert, at de kender nogen økonomer). Her kan det være meget værd at have en bestyrelse eller andre personer, som f.eks. investorer, knyttet til ledelsesgruppen. En bestyrelse med de rette personer kan ikke alene hjælpe med at rekruttere kompetente folk, men kan også formidle værdifulde kontakter med banker, leverandører og andre relevante personer eller organisationer. Desuden kan bestyrelsen supplere ledelsesgruppen med nødvendig kompetence, som måske mangler i den oprindelige ledelsesgruppe.

Der er ikke mange iværksættere, der har mulighed for at ansætte alle de gruppemedlemmer, der er behov for, og samtidig beholde den fulde kontrol over virksomheden. For virksomheder med hurtig vækst er det desuden særlig svært at finansiere det hele med egne midler. Hvis man vil undgå skuffelser og tab, er det en god idé på et tidligt stadium at formulere tanker om ejerforholdene i den virksomhed, der skal etableres. Medlemmerne af ledelsesgruppen skal være enige om disse punkter, inden man kontakter potentielle investorer. Et godt udgangspunkt for fordelingen af selskabsandele er at se på den faktiske indsats, de forskellige medlemmer har ydet hidtil, og hvad de kan forventes at gøre fremover. Det vil ofte være rimeligt, at ”opfinderen” af idéen og den kommende administrerende direktør får en højere andel.

Gruppemedlemmernes kompetenceprofil

	Hårde faktorer					Bløde faktorer							
	Teknik	Finans	Projektledelse	Relationer	Markedsføring/salg	Produktion	Personalespørgsmål	Social kompetence	Initiativ	Kommunikationsevne	Sælgersevne	Forhandlingsevne	Ihærdighed
Benny Flyger	●				○			●					
Lene Jensen	●		●							●			●
Marianne Nørrelund		●			○			●			○		
Tom 1													
Tom 2													

Som supplement er der behov for

- en produktionschef
- en erfaren sælger

Ledelsesgruppens synspunkter om f.eks. ejerforhold, geninvestering af fortjeneste, dividende og hensigten med virksomheden bør sammenfattes i en fælles hensigtserklæring, et såkaldt *team charter*, der underskrives af samtlige medlemmer. Her bør der også formuleres regler for, hvad der sker, hvis enkeltpersoner vil trække sig ud af samarbejdet. Har

de andre forkøbsret af deres andele? Hvis de vælger at købe dem, hvad bør prisen så være? Hvornår skal betalingen falde? Hvad hvis to i ledergruppen ønsker at sælge virksomheden til anden side, mens de andre ønsker at fortsætte den – hvad sker der så? Alle disse ting bør der være taget stilling til i ledelsesgruppens team charter. På den måde forebygges eventuelle uoverensstemmelser.

Ud over ejerforhold kan det være nyttigt allerede på dette tidspunkt at overveje virksomhedsform. Hvis du kan klare dig uden investering eller hjælp, er en *enkeltmandsvirksomhed* en oplagt form. Langt mere almindeligt er det, at man enten bliver et *aktieselskab* eller et *anpartsselskab*, der i opbygningen ligner hinanden meget. Fælles for dem begge er, at selskabet i sig selv bliver en juridisk enhed, som kan indgå aftaler og stilles til ansvar på samme måde, som en person normalt kan. Imellem disse to former ligger *interessentskab*, hvor en gruppe af personer deler ansvaret personligt – det er lettere at stifte end et aktie- eller anpartsselskab, men medfører altså også et større ansvar for de implicerede. Hvilken form man vælger, bør være en afvejning af risici, beskatning af overskuddet og personlige præferencer.

Præsentation af ledelsesgruppen

Når du har dannet en ledelsesgruppe og gennemtænkt dit "dream team", er du allerede kommet et godt stykke. Nu skal du sørge for, at investorerne lærer din ledelsesgruppe at kende og bliver overbevist om gruppens motivation og styrke. Sæt dig i investorernes situation: Hvad ville du selv lægge vægt på? Beskriv de kundskaber og egenskaber, der er i gruppen, f.eks. på følgende måde:

- Ledelsesgruppen som helhed: supplerende kundskaber hos gruppe-medlemmerne, bevis på gruppens evne til at samarbejde og holde sammen i vanskelige situationer, gruppens engagement, ejerforhold og hvert enkelt gruppemedlems rolle i virksomheden.
- De enkelte gruppemedlemmer: vigtige milepæle i livet, f.eks. studier, erhvervsuddannelse, erfaring i arbejdslivet, udlandsophold og erfaring med ledelse; information om særlige kundskaber, særlige

fritidsinteresser eller talenter. Vær kortfattet og skriv højst en tredjedel side pr. gruppemedlem. Fuldstændige CV'er vedlægges om nødvendigt.

» Checkliste for ledelsesgruppen

Giver din forretningsplan svar på følgende spørgsmål?

- Hvem er medlemmerne i din gruppe, og hvad kendetegner hver enkelt (uddannelse, erfaring, succes, omdømme i forretningsverdenen)?
- Hvilke erfaringer og kundskaber lægges der vægt på med henblik på at realisere din forretningsidé og opbygge din virksomhed?
- Hvilke erfaringer og kundskaber besidder gruppen, og hvilke mangler der? Hvordan kan gruppen suppleres?
- Har gruppen diskuteret personlige mål, og er den blevet enig om fælles mål?

4. Markedsføringsplanen

Den grundlæggende tanke bag al markedsføring er selve virksomhedens mål: at opfylde kundernes behov. Markedsføring er altså ikke det samme som "salg" eller "reklame", selvom det tit er sådan, man forstår det – disse er blot to måder at gennemføre principperne i markedsføringen på. Markedsføring er et begreb, som spænder vidt, og er en del af alt, hvad en virksomhed foretager sig, lige fra forskning og udvikling over produktion og administration til salg og kundekontakter. Der er to spørgsmål, man er nødt til at stille, når man planlægger markedsføringen: "Hvilke fordele får kunderne tilbudt?", og "hvilke fordele får virksomheden i forhold til sine konkurrenter?" En markedsorienteret virksomhed bestræber sig altid på at opfylde kundernes behov og på at gøre det bedre end konkurrenterne.

Planen for markedsføringen er en central del af din forretningsplan. Markedsføringsplanen skal overbevise investoren om, at der er et marked for din forretningsidé, og at din idé kan generere overskud. Det er nemlig vigtigt for investoren at sikre sig, at de forventninger, der stilles til virksomhedens vækst, kan opfyldes. Du behøver ikke at præsentere en færdigudviklet markedsføringsplan i forretningsplanen – og det er heller ikke muligt på de få sider, du har til rådighed. Hvad der derimod er vigtigt, er tydeligt at beskrive det forventede marked, prisstrategi og distributionsmetoder.

Hvis du ikke har virksomhedsøkonomiske grundkundskaber, kan du på de følgende sider få et overblik over de vigtigste bestanddele i en markedsføringsplan.

» Hvis du ikke ved,
hvad fordelene for kunden er,
har du ikke en chance.

– *Brance Weiss, iværksætter*

I dette kapitel kan du lære om:

- Hvordan du analyserer markedet og konkurrenterne
- Hvordan du vælger dit markedsfokus
- Hvordan du fastlægger en markedsføringsstrategi

Grundlæggende elementer i en markedsføringsplan

Markedsføring er ikke en eksakt videnskab, og når det drejer sig om nye forretningsidéer, er det først og fremmest sund fornuft og instinkt, der tæller. Når der udarbejdes forretningsplaner, begås de største fejl ofte i markedsføringsplanen. Dette skyldes to ting: For det første skal man være i stand til at sætte sig ind i sine potentielle kunders situation, tankemåde og følelser, og det er ikke let. For det andet er der mange markedsfaktorer, som du ikke kan påvirke direkte, f.eks. det centrale spørgsmål om, hvor mange kunder der vil købe dit produkt. Dette spørgsmål kan ikke besvares på forhånd, og derfor må du nøjes med at udarbejde prognoser. En velgennemtænkt markeds- og konkurrentanalyse kan dog højne kvaliteten af prognoserne i betydelig grad.

Det er en fordel at udarbejde markedsføringsplanen i følgende tre trin:

1. **Undersøg markedet og konkurrenterne:** Lær markedet for din forretningsidé at kende, og analysér dine konkurrenters stærke og svage sider.
2. **Udvælg dit målmarked:** Udvælg de kundegrupper ("kundesegmenter"), der har størst behov for din vare eller serviceydelse, og som du har mest at tilbyde i forhold til dine konkurrenter. Find ud af, hvordan du kan placere dig på et niveau over konkurrenternes ("markedspositionering via differentiering").
3. **Fastlæg din markedsstrategi:** Begynd at tænke på konkrete forhold som udformning af produkter, prissætning, distribution og markedskommunikation, dvs. de elementer, som forbinder dig med dine kunder.

Marked og konkurrence

Ved at købe (eller ikke købe) din vare eller serviceydelse er det kunderne, som afgør, hvor godt din virksomhed kommer til at klare sig. Kunderne vil kun købe dit produkt, hvis de oplever, at det giver større fordele, end de ville få ved at købe et konkurrerende produkt.

Din markedsføringsplan skal give svar på følgende spørgsmål:

- Hvor stort er markedet, og hvor hurtigt vokser det?
- Hvordan ser konkurrencesituationen ud?

Markedets størrelse og vækst

Markedets størrelse kan kvantificeres m.h.t. antallet af kunder, antallet af producerede enheder og den samlede omsætning. Når du foretager analysen, skal du skelne mellem eksisterende markeder og nye markeder. Hvis du vil lancere en forbedring af et allerede eksisterende produkt (f.eks. en bedre tandpasta), kan du nemt finde den nødvendige information. Du kan finde statistik i fagtidsskrifter, hos offentlige myndigheder eller hos brancheorganisationer. Vurdér, om oplysningerne virker sandsynlige. Det er optimalt, hvis du kan lave en vækstprognose for markedet for de kommende fem år og sammenligne den med vækstraterne de seneste fem år.

» If there is no
competition, there is
probably no market.

– *Brian Wood, venture capital investor*

Det er sværere at beregne markedet for et helt nyt produkt. Du bliver nødt til at vurdere størrelsen af markedet og den sandsynlige udvikling ud fra antallet af potentielle kunder eller kundesegmenter. Dette vil formodentlig indebære, at du skal foretage din egen "markedsundersøgelse", f.eks. en interview- eller en spørgeskemaundersøgelse.

» Hvordan du laver korrekte prognoser

Prognosen er et vigtigt værktøj i enhver planlægnings- og beslutningsproces. Det gælder både under start- og vækstfasen, da alle nødvendige fakta meget sjældent er umiddelbart tilgængelige. Fuldstændigt korrekte prognoser findes kun i eventyr, og de prognoser, som det er vanskeligst at lave præcist, er prognoser om størrelsen af et marked eller et bestemt kundesegment.

Derfor skal du gå ud fra princippet om, at det er bedre, at noget er nogenlunde rigtigt, end at det er fuldstændigt forkert. Det er med andre ord bedre at foretage en rimelig vurdering end at udregne en helt præcis værdi, der er baseret på rent gætværk.

Tænk på følgende, når du udarbejder dine prognoser:

- Gå ud fra de kendte fakta: Meget kan være ukendt, men hvis du støtter dig til nogenlunde underbyggede tal, har du et godt grundlag for din prognose.
- Tænk logisk: En prognose skal kunne underbygges af logiske principper og årsager. Den må ikke indeholde tankespring og ikke bygge på løse antagelser.
- Sammenhold dine kilder: Kontrollér den information, du har indsamlet, f.eks. ved interview, og sammenlign med information fra andre kilder.
- Vær kreativ: Det er ikke altid den lige vej, der hurtigst fører til målet. Måske mangler du vigtige oplysninger. Hvis det er tilfældet, skal du finde frem til andre værdier, der kan modsvare de manglende oplysninger.

» Et eksempel

Hvor stort er det daglige forbrug af papirbleer i Danmark?

Nedenfor redegøres der for en mulig vej til svaret:

- Udgangspunkt: Den danske befolkning er på 5,3 millioner (Danmarks Statistik).
- Antagelse: I gennemsnit bruger et barn bleer i $2\frac{1}{2}$ år (spørg forældrene).
- Udgangspunkt: Den gennemsnitlige levetid i Danmark er på 76 år (Danmarks Statistik).
- Beregning: Antallet af danske børn, der går med ble, kan løseligt anslås til $2,5/76 = 3,3\%$ af befolkningen, eller 174.000 personer.
- Præcisér din antagelse: Befolkningen er ikke jævnt fordelt. Befolkningspyramiden er snarere løgformet, idet antallet af mennesker pr. årgang aftager med højere alder, og dagens Danmark har et lavere fødselstal end tidligere. Hvis vi antager, at disse faktorer udligner hinanden, og lægger en vis usikkerhedsfaktor til, er der sandsynligvis mellem 150.000 og 200.000 blebørn i Danmark.
- Antagelse: Bleforbruget pr. dag (spørg forældrene igen): 4-6 bleer.
- Resultat: Anslået dagligt bleforbrug i Danmark = 750.000-1.000.000. Udtrykt i antal blepakker a 60 bliver det 12.500-16.600.

Konkurrencesituationen

Hvis man introducerer et attraktivt produkt på markedet, skal man regne med, at der dukker konkurrenter op. Hvis du skal stå dig godt i konkurrencen, er det nødvendigt at finde frem til, hvem hovedaktørerne på markedet er, hvilke markedsandele de har, hvordan de arbejder, og hvad deres stærke og svage sider er. Desuden bør du forsøge at vurdere, hvor hurtigt en ny leverandør med et lignende produkt kan trænge ind på markedet, og hvordan det kan påvirke dit forretningsresultat. Tænk også på, om din forretningsidé kan kopieres.

I så fald, hvor hurtigt kan den kopieres, og hvilke ressourcer ville det kræve?

Der er konkurrence overalt. Ud over eksisterende eller potentielle konkurrerende virksomheder skal du også tænke på, om der findes en erstatning for din vare eller tjenesteydelse. En erstatning er et produkt, der giver kunden de samme fordele, men på en anden måde. Da Sony og Philips lancerede cd'en, var der ingen direkte konkurrenter i form af andre digitale lydsystemer. Cd'en konkurrerede i begyndelsen med vinylplader, kassetter og i bredere forstand også med de øvrige underholdningsmedier. Men det varede ikke længe, før der kom andre systemer baseret på digital teknik, og i de seneste år har vi fået videreudviklinger i form af den skrivbare cd-rom og dvd.

Valg af markedsfokus

Din forretningsidé vil ikke være lige interessant for alle potentielle kunder, da ikke alle har samme behov. Du skal på det samlede marked identificere den kundegruppe, som har størst fordel af din vare eller din serviceydelse, som er lettest at komme igennem til, og som vil være indstillet på at betale for, hvad du har at tilbyde. Du skal med andre ord vælge et markedsfokus og forsøge at opbygge så stor en forståelse som muligt for, hvad der er karakteristisk for det. Planlægger du f.eks. at sælge bøger til studerende over Internet (fordi mange studerende har adgang til nettet og køber mange bøger), bør du finde ud af, hvilke bøger de især efterspørger, hvornår de gør det (omkring semesterstart?), hvor loyale kunder de er, hvor meget de handler på Internet osv. Jo bedre indsigt du har i dem som forbrugere, jo mere målrettet vil du kunne gøre din markedsføring.

I din markedsføringsplan skal du sige noget om det samlede marked, din målgruppe og din forventede markedsandel. Desuden skal du vurdere, hvordan det vil ændre sig på længere sigt. Et rimeligt prognoseinterval kan evt. være 3 år for produkter med kort levetid, f.eks. computere, Internetprodukter og mode, og 10 år for produkter med lang levetid, f.eks. produktionsmaskiner.

Din markedsføringsplan skal besvare følgende spørgsmål:

- Hvad er dit markedsfokus (segmentering)?
- Hvilke kunder eller kundegrupper er særligt profitable for dig?
- Hvordan adskiller dit produkt sig fra, hvad konkurrenterne har at tilbyde (positionering)?
- Hvilken markedsandel og hvilken omsætning kan du regne med at opnå?

Kundesegmentering

”Man kan få sin Ford T i en hvilken som helst farve, man ønsker – så længe man vil have den i sort.” Henry Fords citat hører til i en tid, hvor alle kunder efterspurgte det samme, eller måske rettere, ikke havde noget valg. Sådan er det ikke længere – der er masser af indkøbsmuligheder, og kunderne vil være interesserede i forskellige varianter af dit produkt, ligesom de vil lægge forskellig vægt på diverse salgargumenter, når de skal træffe deres købsbeslutning. Ikke to potentielle kunder vil være nøjagtig ens. Da det imidlertid ikke kan betale sig at tilpasse produkter og reklame til hver enkelt kunde, er du nødt til at inddele dem i grupper efter passende kriterier. Kriterierne hjælper dig til at definere kundegrupper, som er nogenlunde ensartede og tilstrækkeligt store til at kunne blive tilgodeset effektivt. Kriterierne skal desuden kunne anvendes i forbindelse med produktudformning, prissætning, reklame og distribution. Det er ikke let. Købere af tv-apparater kan f.eks. grupperes efter øjenfarve, men til hvilken nytte? Hvis du derimod kommer frem til, at unge mennesker med lave indkomster (f.eks. studerende) foretrækker små bærbare tv-apparater med god lyd-kvalitet og med en pris på ca. 3.000 kroner, så har du defineret et kundesegment, du kan henvende dig målrettet til.

En omhyggelig kundesegmentering gør det lettere at definere, hvilket marked du kan nå med dit produkt. En af de mest almindelige fejl er ikke tilstrækkeligt nøjagtigt at definere det faktiske marked og dermed overvurdere eller undervurdere behovet. Hvis du f.eks. vil markedsføre en ny type tandpasta, bør du måske gå ud fra den antagelse, at samtlige indbyggere i Danmark kan betragtes som potentielle kunder.

» Kriterier for kundesegmentering

For forbrugerprodukter

- Geografiske faktorer: land (Danmark, Sverige, Norge osv.) eller befolkningstæthed (by/land)
- Demografiske faktorer: alder, køn, indkomst, erhverv, virksomhedsstørrelse osv.
- Livsstil: teknikelskere, miljøbevidste osv.
- Adfærdsmønster: anvendeshyppighed, anvendelsesmåde osv.
- Indkøbsmønster: præference for visse mærker, prisbevidsthed

For industriprodukter

- Demografiske faktorer: virksomhedsstørrelse, branche, beliggenhed
- Driftsfaktorer: teknologisk basis
- Indkøbskriterier, leverandøraftaler osv.
- Situationsfaktorer: akutte behov, ordrestørrelse osv.

En nøjere undersøgelse kunne imidlertid føre til et andet resultat: 30 % af befolkningen indgår ikke i gruppen potentielle forbrugere, da de køber tandpasta fra f.eks. FDB, der ikke vil medtage dit produkt i sortimentet. Andre 30 % af forbrugerne køber konsekvent den p.t. billigste tandpasta og vil ikke komme til at købe dit produkt, da det er dyrere end konkurrerende alternativer. At din tandpasta renser tænderne bedre og mere skånsomt, er af mindre betydning for disse forbrugere. Yderligere 10 % trækkes fra, fordi tandpastaen ikke egner sig til ældre mennesker. I virkeligheden udgør markedet for din tandpasta altså kun 20 % af det samlede marked.

Kundesegmenteringen hjælper også til at udarbejde en skræddersyet markedsstrategi for hvert kundesegment. Forskellige kundesegmenter kan interessere sig for dit produkt af forskellige årsager. Børn kan foretrække den nye tandpasta på grund af smagen, mens forældrene først og fremmest lægger mærke til, at den er bedre mod caries. Folk med erhvervsarbejde sætter formodentlig pris på, at den kan købes overalt. Hvis forbrugerne inddeles i grupper ud fra disse behov, kan man positio-

ner produktet gennem reklamekampagner rettet mod det pågældende segment. Dette kan gøres ret kreativt – en producent af graviditetstest kan for eksempel markedsføre to ”forskellige” produkter, hvoraf det ene befinder sig i nærheden af bleerne og andet babyudstyr i supermarkederne, har en smilende baby på forsiden af pakken og kalder sig ”New-Life”. Det andet produkt findes ved siden af prævention, har en neutral pakke og hedder ”RapidResponse” og er lidt billigere. Selve testudstyret er naturligvis det samme, men ved at foretage en effektiv kundesegmentering opnår producenten at have et produkt til dem, der håber på et positivt svar, såvel som dem, der håber på et negativt – og endda tjene lidt mere på førstnævnte gruppe. I markedsføringens historie findes der talrige eksempler på effektiv kundesegmentering.

Valg af målsegment

Når du har inddelt dit marked i kundesegmenter, skal du overveje, hvilke segmenter du skal koncentrere dig om. Hensigten er ikke at bearbejde samtlige segmenter, men præcis de segmenter, som du tror vil give den største fortjeneste i dag og fremover. Det rette målsegment kan identificeres ved hjælp af en række forskellige kriterier:

- Segmentets størrelse
- Segmentets vækst
- Overensstemmelse mellem produkt og kundebehov i et bestemt segment
- Mulighed for at differentiere eget produkt i forhold til konkurrerende produkter
- Segmentets betalingsvillighed (hvad er kunderne i segmentet villige til at betale for dit produkt?)

Positionering i forhold til konkurrenterne

Et andet vigtigt begreb er *positionering*, f.eks. af et produkt, et varemærke eller en virksomhed. Positionering betyder, at produktet (varen/serviceydelsen) har en særlig plads i kundens bevidsthed, som gør, at kunden køber netop dit produkt og ikke konkurrentens. Ud fra kundens synsvinkel skyldes dette, at dit produkt tilbyder kunden en større merværdi end

det konkurrerende produkt, dvs. det er sagligt eller emotionelt bedre for kunden. Det markedsføringsmæssige udtryk for dette er, at du har et unikt salgsargument for dit produkt, "Unique Selling Proposition".

Det er markedsføringens centrale opgave at formulere et unikt salgsargument og at indprente dette i kundens bevidsthed. Velpositionerede produkter giver kunderne positive associationer. Udgangspunktet for positionering er, at man bør se på produktet ud fra kundens synsvinkel. Det drejer sig om at opfylde et behov på en bedre måde, ikke om at præsentere nye produktgenskaber.

Fordelene skal være åbenbare og lette at huske. Desuden skal du positionere dit produkt således, at det hæver sig over mængden. Det er kun, hvis du har succes med det, at kunden vil forbinde den merværdi, du tilbyder, med navnet på dit produkt eller din virksomhed, hvilket igen er en forudsætning for, at han eller hun vil vælge at købe produktet.

»» Vejen til succesrig positionering

- Definér relevante kundebehov eller problemer
- Definér klare og tilstrækkeligt store kundesegmenter
- Skab et attraktivt tilbud
- Definér, hvad der adskiller dit produkt fra konkurrerende produkter
- Appeller til kundernes følelser
- Sørg for, at kunderne er tilfredse – også efter købet

Du bør lægge stor vægt på positioneringen, da den er afgørende for din succes på markedet og dermed afgørende for din virksomheds overlevelse og indtjeningssevne på længere sigt. Hvis din positionering er baseret på rent objektive fordele ved dit produkt, er det som regel ikke så vanskeligt – men hvis din fordel skal findes i "blødere", emotionelle egenskaber ved dit produkt, kræver det ofte markant og målrettet markedsføring. En overbevisende positionering kommer ikke af sig selv. Den kræver intensivt tankearbejde og skal bearbejdes, indtil den bliver overbevisende. Udgangspunktet for positioneringen er selve produktidéen. Du får endnu flere trumfkort, hvis du under udviklings-

arbejdet forfiner og modificerer dit produkt og hele tiden tilpasser det til ny viden, som du får f.eks. ved kundeundersøgelser.

Hvad du vil positionere dit firma eller dit produkt på, er mindre væsentligt, så længe det appellerer til din målgruppe. Men det er vigtigt at huske, at de kapaciteter, du har i din organisation, bør afspejle din positioneringsstrategi.

Markedsandel og salgsvolumen

Et andet centralt spørgsmål i din forretningsplan er, hvilken markedsandel og hvilken omsætning du regner med at nå i de første 5 år. Når du har overvejet positioneringen, har du også konkret information om, hvor mange kunder du tror, du får i de enkelte segmenter. Tænk også på, hvor mange kunder du kan overtage fra dine konkurrenter. I det segment, hvor du kan tilbyde de største fordele, kan du også vinde flest kunder, men du må være realistisk. En af de største fejl, nye iværksættere begår, er at ignorere, at konkurrenter ikke er stationære – hvis de kan, vil de tilpasse deres produkt, så de ikke mister deres markedsandele.

Markedsføringsstrategi

En strategi beskriver vejen til målet. Markedsføringsstrategien gør det klart, hvordan du har tænkt dig at nå de mål, du har angivet i markedsføringsplanen – de mål, der i sidste ende udmønter sig i omsætningstal. Der findes mange forskellige "frameworks", men sørg i hvert fald for at dække de punkter, der kaldes markedsføringens 4 P'er: Produkt, Pris, Placering og Promotion.

Produkt: Hvilke egenskaber skal dit produkt have for at opfylde det pågældende kundebehov?

Pris: Hvilken pris kan du forlange for dit produkt, og hvad vil du opnå med din prisstrategi?

Placering: Hvordan når du ud med dit produkt til kunderne?

Promotion: Hvordan vil du kunne kommunikere fordelene ved dit produkt til dine potentielle kunder?

1. Produkt

Produktegenskaber

Gennem din forretningsidé har du i forvejen en opfattelse af produktets egenskaber. Når du har udført en mere omfattende analyse af de forskellige kundesegmenters behov, skal du spørge dig selv, om produktet virkelig opfylder de behov, eller om det skal tilpasses yderligere. Her skal det også overvejes, om det samme produkt skal fremstilles til samtlige segmenter, eller om produktet skal tilpasses til de enkelte segmenters behov.

2. Pris

Prisstrategi

I positioneringen definerede du, hvordan dit produkt skal adskille sig fra konkurrenternes, også prismæssigt. Når du fastsætter en pris, skal du overveje følgende:

- Hvilken pris kan du forlange for dit produkt?
- Hvad går din prisstrategi ud på?

Hvilken pris kan du forlange?

Du kan forlange den pris, kunden er villig til at betale. Dette princip står i modsætning til den konventionelle opfattelse, at prisen står i direkte forhold til produktionsomkostningerne. Naturligvis spiller produktionsomkostningerne en vis rolle, men forholdet mellem pris og omkostning bliver imidlertid kun afgørende, hvis prisen ikke dækker omkostningerne. Forskellen mellem pris og produktionsomkostning udgør bruttooverskuddet, og målet for en virksomhed i en markedsøkonomi er jo at tjene så meget som muligt.

Den pris, du kan tage for en vare eller serviceydelse, afhænger først og fremmest af, hvordan kunden vurderer fordelene. I din forretningsidé eller produktbeskrivelse har du henvist til fordelene for kunden og måske også opgjort dem i tal. Nu skal du fastsætte et prisinterval, f.eks. ud fra de principper, der er illustreret i tekstboksen "Prissætning i forhold til kundefordele" nedenfor. Du kan efterprøve og justere dine antagelser ved at tale med potentielle kunder.

Som eksemplet med graviditetstest viste, kan det nogle gange lade

sig gøre at foretage en *prisdifferentiering*, hvor man udnytter, at nogle kunder er villige til at betale mere for et produkt end andre. Det kræver imidlertid en meget stærk kundesegmentering og klare redskaber til at adskille kunderne; som oftest vil det være nødvendigt at vælge én prisstrategi for alle kunder.

» Prissætning i forhold til kundefordele (merværdibaseret prissætning)

Hvis en televirksomhed ønsker at øge overføringskapaciteten i sine fiberoptiske kabler, har den eneste fremgangsmåde tidligere været at trække nye kabler. Gravearbejdet koster, alt efter de topografiske forhold, ca. 250-500 kroner pr. meter. For en strækning på 50 km beløber de samlede omkostninger sig til 12,5-25 millioner kroner.

Et alternativ er et elektronisk apparat fra virksomheden Ciena Corp., som ved hjælp af en teknologi kaldet "wavelength multiplexing" mangedobler kapaciteten i de eksisterende fiberoptiske kabler. I stedet for at overføre signalerne med en enkelt lysstråle brydes lyset til forskellige farver (forskellige bølgelængder). I hver enkelt farvestråle kan der overføres lige så megen information, som man tidligere kunne overføre med en lysstråle. Et apparat, der giver 24 gange så høj overføringskapacitet, koster Ciena Corp. lige så meget i fremstilling som en veludstyret pc. Hvilken pris kan Ciena Corp. kræve for at dække udviklingsomkostningerne og, frem for alt, få betaling for den merværdi, kunden får?

Ciena Corp. tilbyder systemet med 24 kanaler til en pris på 12,5 millioner kroner for 50 km, hvilket svarer til den lavest mulige omkostning ved at udbygge kapaciteten ved hjælp af traditionelle metoder.

At vælge prisstrategi

Dit mål afgør din prisstrategi: Vil du sætte en lav pris for hurtigt at komme ind på markedet (penetreringsstrategi) eller en høj pris for fra begyndelsen at få så høj bruttoavance som muligt (malkningsprissætning)?

Nye virksomheder begynder i reglen med malkningsprissætning, og det er der gode grunde til:

- Et nyt produkt positioneres, som tidligere anført, ofte som "bedre", og forbrugerne er derfor villige til at betale mere.
- Højere priser betyder normalt større marginaler og gør det muligt for den nye virksomhed selv at finansiere sin vækst. Nye investeringer kan finansieres med midler fra avancen, og man behøver ikke finde ny kapital uden for virksomheden.
- I modsætning til malkningsprissætning kræver penetreringsstrategien ofte store investeringer i begyndelsen for at imødekomme den større efterspørgsel. Investorer søger så vidt muligt at undgå denne højere investeringsrisiko.

Penetreringsstrategien kan derimod blive aktuel i følgende tilfælde:

Ny standard: Netscape distribuerede sin webbrowser gratis, og det lykkedes dem på den måde at skabe en ny standard. Apple anvendte derimod malkningsprissætning for sin Macintosh og gik derfor glip af muligheden for at etablere Mac som standard.

Systembetinget: Virksomheder med høje faste omkostninger må hurtigt finde frem til en bred kundebase for at få overskud. Et klassisk eksempel på dette er FedEx, hvor omkostningerne til fly og sorteringsanlæg er lige høje, uanset om der afsendes tusinder eller millioner af breve.

Konkurrence: Selvom indgangstærsklerne er lave, og konkurrencen hård, kan penetreringsstrategien nogle gange anbefales, så man opnår en stor markedsandel hurtigere end konkurrenterne. Dette kan være relevant, hvis den konkurrencemæssige fordel er så lille, eller så vanskelig at beskytte, at konkurrenterne snart vil følge efter, og at det f.eks. gælder om at etablere sig selv som standard, før det lykkes for konkurrenterne. Men som eksemplerne fra Yahoo! og Amazon.com viser, kræver det, at såvel virksomhedsejerne som investorer har is i maven og er klar til at vente lang tid på et overskud.

» Retningsgivende værdier for dækningsgrad

Dækningsgrad (også kaldet "marginalen") er den procentdel af en vares pris, som overskuddet udgør, når produktions- eller indkøbsomkostninger er trukket fra. Det er med andre ord ud af disse marginaler, at overskuddet skal hentes. Ganske naturligt varierer de kraftigt fra branche til branche og påvirkes af forskellige faktorer, f.eks.:

- Konkurrencituationen på markedet (jo hårdere konkurrence, desto lavere dækningsgrad)
- Iværksætterens evne til at føre forretning (øger dækningsgraden)
- Produktets kompleksitet (højere dækningsgrad), mængde, omsætningstid og lagerføring (jo større antal og jo kortere omsætningstid, desto lavere dækningsgrad)

Eksempler på typiske dækningsgrader (i procent af prisen for slutkunder ekskl. moms):

Detailhandel

Medicin	33 %
Tekstilvarer	50 %
Sportsartikler	30-40 %
Nye biler	10-16 %
Mobiltelefoner	10-20 % (tidligere 50 %)

Supermarkeder (dagligvarer) 25-30 %

Engroshandel

Medicin	99 %
Levnedsmidler og drikkevarer	5 %

Producenter

Medicin	58 %
Computere (pc)	10-15 %
(Apple havde tidligere 50 %)	
Computere (servere)	20-25 %

3. Placering

Distribution

Dine varer eller serviceydelser skal rent fysisk nå frem til kunderne, hvilket er relateret til en meget vigtig markedsføringsbeslutning: Hvordan, dvs. ad hvilken distributionskanal, har du tænkt dig at få dine produkter ud på markedet? Valget af distributionskanal påvirkes af forskellige faktorer, f.eks. hvor mange potentielle kunder der er, om kunderne er virksomheder eller privatpersoner, hvordan kundernes indkøbsmønster ser ud, og om produktet ligger i det højere eller lavere prissegment. Først og fremmest skal du bestemme dig for, om du vil varetage distributionen selv, eller om du vil overlade den opgave til en specialiseret virksomhed. Sådanne "make or buy"-beslutninger påvirker i høj grad din virksomheds organisation og forretningssystem (se kapitel 5, "Forretningssystem og organisation"). Valget af distributionskanal hænger altså i høj grad sammen med andre markedsføringsbeslutninger og påvirker igen andre aktiviteter.

Distributionskanal – vejen til kunden

Distributionsformerne kan i store træk inddeles i direkte distribution og flertrinnskanaler. Den teknologiske udvikling, først og fremmest inden for informationsteknologien, har i de senere år kraftigt øget antallet af distributionskanaler. Ofte anvendes en kombination af kanaler. Her følger et udsnit af mulige kanaler.

Detailhandlere: Produkter, der sælges via detailhandlen, får en stor eksponeringsflade over for de potentielle kunder. Det er vigtigt, at dit produkt får en god placering i forretningen og en god plads på hylden. Naturligvis vil konkurrenterne også gerne have den plads, og derfor kræver den en højere pris. Desuden må dit produkt kunne give detailhandleren en rimelig fortjeneste, for at produktet overhovedet inkluderes i sortimentet.

Agenter: Agenter er specialiserede virksomheder, som distribuerer produkter fra forskellige producenter. De overtager ansatte sælgers rolle. Agenter er relativt dyre, først og fremmest når salget går godt, fordi de er provisionslønnede. Hvis de ikke sælger noget, bliver der ingen

provision. Dette gør agenter til en attraktiv kanal for nye virksomheder, da risikoen begrænses. Det er dog ikke altid let at finde frem til gode agenter, specielt ikke hvis de skal oplæres i produkter, som adskiller sig meget fra deres eksisterende produktprogram og måske endda konkurrerer med det.

Franchising: Franchising går ud på, at såkaldte franchisetagere betaler en licensafgift og får lov til at drive en virksomhed i eget regi, hvor franchisegiveren fastlægger forretningspolitikken centralt (et velkendt eksempel er McDonald's). Franchising giver hurtig geografisk vækst, uden at virksomheden behøver at foretage store investeringer eller miste styringen af markedsføringen.

Grossister: For en mindre virksomhed kan det være svært at opbygge og opretholde kontakt med et stort antal detailhandlere. I stedet kan grossister, der har gode kontakter med detailhandlerne, varetage den opgave. De bidrager på denne måde til at øge markedspenetreringen, og distributionsomkostningerne kan reduceres.

Egne butikker: Distribution via egne butikker kan vælges, hvis "indkøbsoplevelsen" er af afgørende betydning for salget, og der ikke kræves et stort antal butikker til at dække markedet. Egne butikker kræver investeringer, men giver også fuldstændig kontrol over distributionen. Denne strategi kan være nyttig, hvis man skal opbygge et "brand" – men man risikerer at konkurrere med sine egne grossistkunder, hvilket Carli Gry og In Wear er eksempler på.

Egne sælgere: Egne sælgere er en kostbar distributionskanal og vælges først og fremmest til relativt dyre og komplekse produkter (f.eks. livsforsikringer) og til salg til virksomheder, hvor køberen kræver, at sælgeren har god viden om produktet. Personlige kundebesøg er tids- og omkostningskrævende, og antallet af kunder må derfor være begrænset.

Postordre: Udvalgte kunder modtager tilbuddet med posten. I de fleste lande er der gode databaser, som sælger personlige adresser sorteret

efter ønskede kriterier (f.eks. kvinder i 40- til 55-års-alderen, enlige, erhvervsaktive, med en indkomst på over 300.000 kroner). Hvis postordresystemet skal fungere, er det nødvendigt, at tilbuddet appellerer til modtageren – ellers ryger det direkte i papirkurven.

Call center: Kunden opfordres gennem reklamer til at bestille produktet via telefonen. Ordremodtagerne – de ansatte i call centeret – videregiver derefter ordrene til den sælgende virksomhed. På denne måde kan man nå ud med enkle produkter til en bred målgruppe uden at opbygge egne butikker i salgsområdet.

Internet: Salg via Internet er relativt nyt. Internettet gør det muligt at nå ud til et globalt marked med meget små omkostninger. Handel via Internettet bruges stadig kun af et begrænset antal potentielle kunder, men dette antal og omfanget af Internethandelen er i betydelig vækst, i Danmark ikke mindst efter at det er blevet sikkert at anvende dankortet som betalingsmiddel.

Kanalerne er altså ganske mange og giver god plads til kreativiteten. Men vær opmærksom på den danske købelov, der omhandler al handel af løsøre (altså ikke serviceydelser) og blandt andet medfører, at varen skal kunne leveres til den aftalte tid og uden mangler i forhold til det, der er blevet lovet. Alvorlige overtrædelser kan faktisk meldes til politiet og medføre bøder. Som regel går det ikke så galt, men vær opmærksom på, at jo mere "virtuel" din salgskanal er, jo vanskeligere er det ofte at klare reklamationer. Tænk disse ansvar igennem, når du vælger salgskanal.

4. Promotion

Kommunikation med kunden

Hvis du vil gøre potentielle kunder interesserede i det, du tilbyder dem, er du nødt til at fortælle dem, at tilbuddet eksisterer. Du skal med andre ord vække kundernes opmærksomhed; informere, overbevise og skabe tillid, og det er her, markedskommunikationen kommer ind i billedet. Du skal forklare kunden fordelene ved at købe din vare eller serviceydelse og overbevise kunderne om, at netop dit tilbud opfylder

det specifikke behov på en bedre måde. Der er mange forskellige måder, du kan fange kundens opmærksomhed på:

- Klassisk reklame: annoncering i aviser, tidsskrifter og fagpressen samt radio-, tv- og biografreklame
- Direkte markedsføring: direkte reklame til udvalgte kunder, telefonsalg, Internet
- Medier: artikler om produktet, virksomheden eller dig selv i aviser og tidsskrifter
- Udstillinger og messer
- Kundebesøg

Markedskommunikation er dyr. Du skal beregne, hvor meget reklame du har råd til pr. solgt enhed, og du skal vælge kommunikationsmidler ud fra det. Fokuseret markedskommunikation er det mest effektive.

Når du henvender dig til kunden, skal du koncentrere dig om de personer, der i praksis tager den endelige købsbeslutning. I virksomheder er det ofte indkøbsafdelingerne, der selv træffer beslutning om eller anbefaler, hvilke produkter der skal indkøbes.

Vejledende reklameomkostninger

Prisen på en reklamekampagne afhænger af mange faktorer. Er produktet nyt? Er det kendt? Skal det vække sympati? Hvilke segmenter skal bearbejdes? Hvilken type kommunikation foretrækker kundesegmenterne?

Nedenfor fremgår det, hvad en kampagne kan koste i de mest almindelige medier. I beregningerne er man gået ud fra en målsætning om at opnå en vis nettodækning i en given målgruppe, dvs. sikre, at en vis andel af målgruppen har set eller hørt reklamen mindst én gang.

Eksempler på reklameomkostninger

Medietype	Omkostning	Oplagstal	Læsertal
Landsdækkende dagblade (hverdage) Format: 1/1-side 4-farve 1 indrykning i en af de pågældende aviser:			
Politiken	103.080	148.177	515.000
Berlingske Tidende	105.064	156.006	492.000
Jyllands-Posten	143.864	178.869	740.000
Børsen	58.590	45.113	183.000
Lokale dagblade (hverdage) Format: 1/1-side 4-farve 1 indrykning i en af de pågældende aviser:			
Fyns Stifttidende	47.912	70.052	176.000
Frederiksborg Amts Avis	24.816	n.a.	n.a.
Århus Stifttidende	64.080	76.813	213.000
Jyske Vestkysten	64.836	91.831	279.000
Ugeblade og magasiner Format: 1/1-side 4-farve 1 indrykning i et af de pågældende blade			
Bo Bedre	47.300	84.512	718.000
Alt om Data	24.300	28.421	204.000
Børsens Nyhedsmagasin	27.900	12.585	208.000
Hjemmet	40.300	217.172	688.000
Tv Format: 30 sek. spot Grundpris – hertil skal lægges beløb afhængigt af sendetids- punkt og seertal			
TV2	60.000		
Radio Format: 30 sek. spot			
Radio2	570		
The Voice	1758		

Kilder: Media Scandinavia 1999, udgivet af Danske Reklamebureauer, Dansk Oplagsbulletin 1999, udgivet af Dansk Oplagskontrol.

»» Checkliste for markedsføringsplanen

Giver forretningsplanen svar på følgende spørgsmål?

- Er dit unikke salgsargument tydeligt og præcist formuleret ud fra kundens synsvinkel?
- Hvor stort er markedet i alt? Hvor stort er dit målmarked? Hvordan vil det udvikle sig?
- Hvilke kunder udgør målsegmentet? Hvorfor er netop dette målsegment interessant for din virksomhed?
- Hvilke konkurrenter er der? Findes der erstatninger for produktet? Hvis ja, hvilke?
- Hvordan vil markedsandelen udvikle sig? Hvilken omsætning kan du regne med?
- Hvilken pris forlanger du for produktet?
- Hvordan når du frem til kunderne? Hvilken distributionskanal vil du vælge?
- Hvilke markedsføringsaktiviteter vil du gennemføre? Hvor meget koster markedsføringen?
- Hvilke forhindringer er der for at komme ind på markedet? Hvordan overvinder du dem?

5. Forretningssystem og organisation

I markedsføringsplanen har du defineret fordelene for kunden og klarlagt målsætningen med din virksomhed ud fra kundens perspektiv. Nu skal du også i praksis levere disse fordele til kunden, og for at gøre dette skal du fastlægge, hvilke aktiviteter der kræves for at realisere forretningsplanen, og hvordan disse forskellige aktiviteter skal fungere i samspil inden for et "forretningssystem". Alle de skridt, der skal tages, før du kan tilbyde varen eller serviceydelsen på markedet, skal udføres systematisk, omkostningseffektivt og koordineret. Dette er en forudsætning for, at både kunden og du vil få økonomisk udbytte af virksomheden. En forudsætning for, at forretningssystemet kan fungere, er, at du definerer, hvordan arbejdet skal foregå internt i virksomheden. Hertil hører fordeling af opgaver og ansvar, personaleplanlægning, virksomhedsledelse og virksomhedskultur. Du skal desuden bestemme, hvilke aktiviteter virksomheden selv skal stå for, og hvilke varer og serviceydelser der skal indkøbes fra eksterne leverandører ("make or buy").

I dette kapitel kan du lære om:

- Hvad der indgår i et forretningssystem, og hvad du skal tænke på, når du opbygger det
- Hvilke organisationsspørgsmål der skal besvares
- Hvad du skal overveje i forbindelse med valget mellem at producere selv og at indkøbe fra eksterne leverandører, samt hvordan du vælger partner

» What tips me off that a business will be successful is that they have a narrow focus of what they want to do, and that they plan a sufficient amount of effort and money to do it. Focus is essential.

– Eugene Kleiner,
venture capital-investor

Forretningssystemet

Arbejdet i en virksomhed foregår ved et samspil mellem en række aktiviteter. Struktureringen af disse aktiviteter udgør forretningssystemet, som beskriver de opgaver, der skal løses i en virksomhed, hvis man skal producere og levere et produkt. Nedenfor vises et generelt forretningssystem, der gælder for så godt som alle brancher og virksomheder.

Det kan være en hjælp at bruge et forretningssystem som værktøj til systematisk at gennemtænke og få overblik over de forskellige aktiviteter.



Fra generelle til specifikke forretningssystemer

Du kan bruge den generelle model som udgangspunkt for opbygningen af dit eget forretningssystem. Forretningssystemet skal tilpasses den enkelte situation, som skal beskrives indgående, for at systemet kan fungere i praksis. Det kan være hensigtsmæssigt for en produktionsvirksomhed at inddele ”Produktion” i mindre enheder som indkøb, behandling af råmaterialer, komponentfremstilling og montering. Desuden er det måske nødvendigt at underinddele ”Distribution” i logistik, engroshandel og detailhandel.

Hvilken inddeling der egner sig bedst, afhænger af branchen og

naturligvis af din kommende virksomhed. En computerfabrikant vil have et helt andet forretningssystem end en fastfoodkæde. Et stormagasins forretningssystem ser helt anderledes ud end det, en postordrevirksomhed har, skønt virksomhederne til dels sælger de samme produkter. Servicevirksomheder har for det meste forretningssystemer, der er enkle, men med komplicerede varianter i den enkelte kundesituation. Der er altså ingen almene regler eller standarder for et forretningssystem, men det bør være logisk opbygget, fuldt dækkende, og det skal være til gavn for din planlægning uden at være for kompliceret – det bør altså ikke indeholde hver enkelt delproces i din produktion eller hver enkelt lille del af de konsulentforløb, du planlægger at tilbyde. For stor detaljeringsgrad vil blot forvirre investoren og næppe være til gavn for dig selv.

Fokus, fokus, fokus

Et centralt spørgsmål, når man udformer et forretningssystem, er, hvilke opgaver og aktiviteter virksomheden skal koncentrere sig om. En gruppe på 3 til 5 personer kan naturligvis ikke udføre alle arbejdsopgaver selv – både fordi de sjældent har alle de nødvendige kundskaber, og fordi det ikke er effektivt. Sørg for, at der i ledelsesgruppen er en tilbunds-gående diskussion om, hvilke aktiviteter I vil koncentrere jer om hver især. Det er også vigtigt, at I gør jer det klart, hvordan I mest effektivt udnytter jeres egen og medarbejdernes tid til at skabe en konkurrencedygtig virksomhed, der giver kunden de største fordele. Fokus er nøgleordet for nystartede virksomheder. Der er en tendens til, at behovet for et klart fokus øges i takt med en generel udvikling hen mod stadig mere specialiserede virksomheder. Når du har afdækket de aktiviteter, dit forretningssystem består af, bør du koncentrere dig om de aktiviteter, som du selv udfører bedre end nogen anden.

Da Henry Ford grundlagde sit bilfirma, var hans tanke, at virksomheden skulle udføre samtlige aktiviteter inden for forretningssystemet. Han købte endda store skovområder for at sikre sig træ til chassiset på Ford T. I dag koncentrerer Ford sig om nogle få dele af forretningssystemet, nemlig om produktudvikling og markedsføring. Produktion betyder for Ford nu kun den endelige montering, for alle øvrige

produktionstrin udføres af underleverandører. Salg, distribution og service varetages af uafhængige bilforhandlere.

Specialiseringen er særlig vigtig for nye virksomheder, fordi disse virksomheder ofte har brug for at satse al energi på nogle få trin i forretningssystemet. Softwaregiganten Microsoft koncentrerede sig lige fra begyndelsen kun om udviklingen af operativsystemet dos. Alle øvrige funktioner i forretningssystemet blev varetaget af IBM.

Levande Böcker-casen illustrerer, hvilket fokus og forretningssystem en virksomhed, der arbejder med indlæringsprogrammer, kan have. Levande Böcker koncentrerer sig om at være forlægger og om at markedsføre produkterne. Levande Böcker støtter sig helt og holdent til andre virksomheder i relation til en lang række specialistkompetencer, f.eks. oversættelses- og reklamebureauer, lydstudier og trykkerier.

Organisation

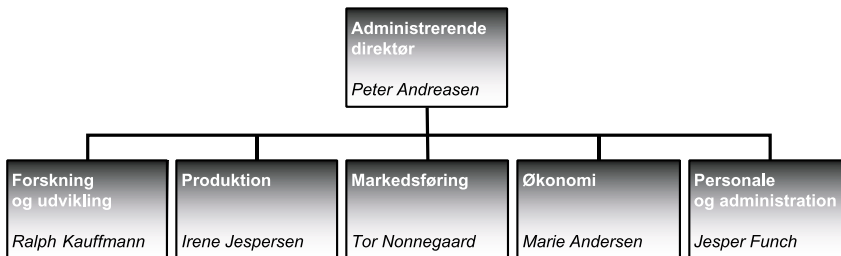
Foruden forretningssystemet skal du overveje en række organisations-spørgsmål. En nystartet virksomhed kan ikke, og behøver ikke, at have hele organisationen klar med det samme. Du skal dog fastlægge kompetencer og ansvarsområder, så du kan danne en enkel organisation med få niveauer: adm. dir., afdelingschefer og det øvrige personale. De forskellige funktioner vil tage form ud fra disse få niveauer, efterhånden som virksomheden udvikler sig. Organisationen bør være fleksibel, så den kan tilpasses nye forhold. Du skal regne med, at du må omorganisere din virksomhed flere gange i løbet af de første år, efterhånden som dit produkt kommer ud på markedet. Hvis det for eksempel viser sig, at det er mere lukrativt at sælge store stykantal til få, store kunder, der til gengæld kræver skræddersyede produkter, kan det blive nødvendigt at erstatte sælgere med udviklere. Eller det kan vise sig, at der pludselig viser sig en markedsmulighed for dit serviceprodukt i Sverige og Norge, og at det er attraktivt at starte udenlandske filialer tidligere end forventet. Vær klar til at lade din organisation følge markedet.

» Organizations exist to enable ordinary people to do extraordinary things.

– Ted Levitt, redaktør for
Harvard Business Review

En slagkraftig organisation

Allerede da du sammensatte ledelsesgruppen (se kapitel 3), overvejede du de forskellige opgaver i virksomheden og kom frem til, hvilke kompetencer der er brug for. Kompetencerne skal nu inddeles i passende områder inden for rammerne af dit forretningssystem. For hvert enkelt område skal du fastlægge, hvem der har ansvaret, og hvordan arbejdet skal fordeles. Når du derefter har skabt de fælles funktioner såsom virksomhedsledelse, personale, økonomi og administration, er din organisation funktionsdygtig.



Ved at holde organisationen enkel og overordnet bliver det også lettere at se, hvem der har ansvaret for de enkelte opgaver. Arbejdet skal naturligvis også samordnes, så en enkelt person aldrig står helt alene med ansvaret for en opgave. Hvis dette sker, kan virksomheden få store problemer i tilfælde af, at den pågældende person forlader virksomheden. Senere vil det være naturligt, efterhånden som din virksomhed vokser, at definere klare underopgaver for de nyansatte. Men i din forretningsplan er ovenstående detaljeniveau fint.

» Retningsgivende værdier for månedslønninger

Løn afhænger af forskellige faktorer, f.eks. af, hvilken branche man arbejder i, medarbejdernes alder og uddannelse. Her er nogle gennemsnitsværdier, der indeholder pensionsordninger:

Funktion	Gennemsnit	Nedre kvartil	Øvre kvartil
Leder (under 10 ansatte)	26.543	19.475	30.390
Adm. dir. (over 9 ansatte)	49.290	29.253	63.933
Salgschef (for handelsvirksomheder)	36.232	24.021	44.480
Personalechef (over 9 ansatte)	42.918	28.655	51.969
Edb-tekniker	34.048	28.968	38.717
Programmør	30.048	24.350	34.748
Sælger	29.316	21.772	29.656
Laboratorietekniker	23.856	20.696	26.225
Sekretær	20.815	17.406	23.147
Bogholder	24.827	20.058	27.675
Elektronikmedarbejder	24.386	20.924	26.908

Dertil skal lægges diverse sociale afgifter og arbejdsgiverafgifter.

Aktieoptionsaftaler forekommer ofte i hurtigtvoksende og nystartede virksomheder, enten som en del af lønnen eller som et supplement. Ved denne type godtgørelse gives den ansatte lignende incitamenter som dem, der forefindes for stifterne og investorerne.

Kilde: DA Lønstatistik, 1998

Personaleplanlægning

I en vækstvirksomhed skal også personaleplanlægningen varetages meget systematisk. Vækst kræver hele tiden mere personale – nye medarbejdere skal rekrutteres, uddannes og integreres i organisationen. Et enkelt struktureret virksomhedsmiljø gør det lettere at udarbejde tyde-

lige arbejdsbeskrivelser og dermed målbevidst søge nye medarbejdere. Du skal være opmærksom på, at det ofte er svært at finde frem til kvalificerede specialister. En af de få udveje kan være at forsøge at hverve gode medarbejdere fra konkurrerende virksomheder. Mange ansættelseskontrakter har en opsigelsesfrist på op til 2 til 3 måneder, hvilket indebærer, at du må begynde at planlægge personaleforøgelse i god tid! Ofte må man tænke alternativt og indirekte, hvis man vil knytte kontakter til potentielle medarbejdere og eventuelt få dem i tale. Udnyt dit eget netværk, slå stillingerne op på Internettet, gør noget ud af virksomhedens hjemmeside, og vær ikke bange for at fortælle pressen om virksomhedens første succes. Alle disse tiltag hjælper med til at profilere din virksomhed, ikke bare for potentielle kunder, men også for potentielle medarbejdere. De mest succesfulde vækstvirksomheder slår kun sjældent stillinger op – de modtager nok uopfordrede ansøgninger til at besætte deres stillinger, efterhånden som der er brug for det.

Værdier

Bortset fra de rent formelle aspekter omkring organisationen skal du også tænke på de såkaldt "bløde faktorer". Som i alle andre menneskelige fællesskaber opstår der i en virksomhed visse adfærds- og tankemønstre, der påvirker både din virksomhed som helhed og hvert enkelt individ. Værdier og normer danner tilsammen virksomhedens kultur. Værdierne præges stærkt af ledelsesgruppen og dens vision, og i mange virksomheder formulerer virksomhedsledelsen denne vision på skrift, så de ansatte kan få kendskab til den – og i visse tilfælde kan det endda være en fordel at formulere visionen i samarbejde med medarbejderne. På den måde sikrer man sig, at virksomhedsledelsens værdier og vision er kompatible med medarbejdernes. En smuk opstilling af "retningslinjer" i en forgyldt ramme beroliger i bedste fald samvittigheden, men hvis det virkelig lykkes at skabe en positiv virksomhedskultur, der afspejler sig både i virksomheden og uden for den, så er der tale om en vigtig konkurrencefordel. Det er ikke mindst en virksomheds værdier, der gør den attraktiv for medarbejderne på langt sigt. I videre forstand kan også lønninger og personalegoder indregnes i begrebet virksomhedskultur (f.eks. aktieoptioner eller bonus-baseret resultat-løn).

» Typiske eksempler på værdier og normer

- Vi er der altid for vore kunder.
- Vi står fast på vores integritet, også selvom det koster os penge.
- Vi satser på helheden, ikke på enkeltpræstationer.
- Vi vil være størst og bedst.
- Vi belønner den ekstra indsats.
- Vi betragter medarbejderne som vores mest værdifulde ressource.
- Vi vil være førende på markedet.
- Vi stræber efter den højeste kvalitet i alt, hvad vi foretager os.

Værdier og normer må ikke forveksles med målsætninger. "Vi vil være førende på markedet" er en vision – "Vi vil være blandt de tre største producenter af mikroskoper på det svenske, tyske og engelske marked senest i år 2002" er en målsætning, der skal erstattes med noget andet, når den er nået.

På rette sted

At etablere sig på det rette sted kan i visse tilfælde være den afgørende faktor for en virksomheds succes. Afhængigt af, hvad man beskæftiger sig med, har virksomhedens lokalitet større eller mindre betydning. "Lokalitet" skal oftest forstås rent fysisk (skal virksomhedens hovedsæde ligge i København, i Nordjylland eller i Spanien?), men for flere og flere nystartede virksomheder bliver det relevant at overveje, hvor man skal ligge på Internettet – altså under hvilken adresse og på hvilken webserverløsning.

Klassiske lokalitetsfaktorer er f.eks.:

- Det juridiske miljø: ansvarsregler, skat
- Det politiske miljø: ejendomsrettsgaranti, statslig regulering
- Det økonomiske miljø: konjunkturer, arbejdsløshed, grundpriser og lejer
- Afstand til anskaffelses- og afsætningsmarkeder (afhængigt af produkt)
- Adgang til uddannet personale og kundskaber (i dag en nøgelfaktor for de fleste brancher).

På grund af den forventede vækst skal du regne med at flytte virksomheden flere gange i løbet af de første fem år. Undgå derfor længere lejeaftaler og sats på fleksibilitet, når det drejer sig om lokaler og bygninger.

» Retningsgivende værdier for kontor- og fabriksarealer

Behovet for lokaler er direkte afhængigt af aktiviteten. Omkostningerne til kontor- og fabrikslokaler varierer stærkt afhængigt af sted, beliggenhed og konjunktur.

Gennemsnitlig pris for kontorlokaler	DKK pr. m²
København City (her: Havnefronten)	
– Leje	1.450-1.650/år
– Køb	18.000-25.000
Storkøbenhavn (Ballerup, Lyngby o.lign.)	
– Leje	1.000-1.450/år
– Køb	13.000-18.000
Århus	
– Leje	1.100-1.400/år
– Køb	13.000-20.000
Resten af provinsen (Odense, Aalborg o.lign.)	
– Leje	fra 950/år
– Køb	10.800-15.000

Gennemsnitlig pris for industrilokaler

Ca. 40 % billigere end kontorlokaler, men meget afhængig af størrelsen

Kilde: Sadolin & Albæk, 1999

”Make or buy” og partnerskab

Når du har fundet frem til, hvad der er den centrale aktivitet for din virksomhed, og du har udtænkt det nødvendige forretningssystem, skal du bestemme dig til, hvordan de enkelte trin i aktiviteten udføres bedst. Aktiviteter, som ligger uden for virksomhedens kerneaktivitet, bør lægges ud til underleverandører. Husk, at støttefunktioner også

kan udføres uden for virksomheden, f.eks. regnskab og personale-spørgsmål. Til hver enkelt funktion skal du stille spørgsmålet: "Skal jeg gøre det selv, eller skal jeg indkøbe det?" – dvs. "make or buy?"

Egenproduktion eller indkøb

"Make or buy"-beslutninger skal tænkes godt igennem, og du skal tage hensyn til en lang række fordele og ulemper. Samarbejde med leverandører kan ikke altid afsluttes fra den ene dag til den anden, og hvis en partner afbryder jeres samarbejde, er det ikke sikkert, at du uden videre kan finde frem til et alternativ. Dine "make or buy"-beslutninger bør i første omgang bygge på følgende kriterier:

Strategisk betydning: Aktiviteter, der er vigtige for konkurrencedygtigheden, er af strategisk betydning for din virksomhed, og dem bør du selv have fuldstændig kontrol med. Forsknings- og udviklingsaktiviteter i en teknisk virksomhed kan næppe lægges ud til tredjepart, og en producent af forbrugsvarer slipper aldrig helt taget om sin egen markedsføring.

Hvem er bedst egnet? Alle aktiviteter kræver særlig kompetence, og det er ikke sikkert, at den kompetence findes i ledelsesgruppen. Ledelsesgruppen skal derfor i hvert enkelt tilfælde bestemme sig for, hvad der er bedst: At udføre en bestemt opgave selv, at sørge for, at en eller anden skaffer sig den nødvendige kompetence, eller at lade en specialvirksomhed udføre arbejdet. En virksomhed, der udvikler et elektronisk produkt, behersker f.eks. elektronikken meget sikkert, men har måske ikke tilstrækkelig produktionskompetence og lægger derfor produktionen ud i licitation. Specialiserede virksomheder har mulighed for at udnytte deres erfaring, så de kan udføre en opgave bedre og ofte, takket være stordriftsfordele, billigere.

Markedsudbud: Inden du træffer en beslutning om at købe, er du nødt til at undersøge, om den pågældende vare eller serviceydelse findes på markedet i den ønskede form og med de ønskede egenskaber. Prøv at forhandle med flere mulige leverandører. Dermed får du ofte tilbudt bedre vilkår, og du lærer samtidig mere om det produkt, du vil købe.

Der er heller ikke noget til hinder for, at man kan have to underleverandører, hvor den ene forædler det produkt, den anden har produceret – men husk, at begge leverandører skal tjene på det, og at det færdige resultat dermed bliver dyrere for dig, end hvis du kunne finde én underleverandør, der kunne klare hele arbejdet.

Hvis du ikke finder frem til en egnet underleverandør, kan du måske finde frem til en partner, der er villig til at udvikle den kompetence, der kræves til at fremstille produktet.

Partnerskab

Alle virksomheder har forretningsmæssige forhold til andre virksomheder, enten som leverandør eller som kunde. Disse forhold varierer i intensitet og kvalitet: Det kan være ubetingede og midlertidige forbindelser (en virksomhed køber kopipapir i en kontorforsyning, der har et midlertidigt tilbud) eller strategiske alliancer, der indebærer intensivt samarbejde og gensidig afhængighed (f.eks. Microsoft og Intel).

Spørgsmålet om eventuelle strategiske samarbejdspartnere er meget vigtigt for nye virksomheder, og man skal huske på, at samarbejde kan have både fordele og ulemper:

- Løse eller ubetingede partnerskaber indebærer ingen større forpligtelser for nogen af parterne. Begge parter kan hurtigt og nemt afslutte forholdet, og begge er klar over, at leverancer eller salg kan ophøre uden varsel. Desuden kan en leverandør ofte ikke tage noget hensyn til en kundevirksomheds specielle behov, da han ikke kan sælge de individuelt tilpassede produkter til andre kunder. Løse forbindelser er derfor typisk for masseproducerede varer, daglige serviceydelser og standardkomponenter, hvor kunder og leverandører let kan erstattes med nye.
- Nært samarbejde præges ofte af en stærk afhængighed mellem parterne. Dette er typisk for meget specialiserede varer og serviceydelser og ved store indkøbsmængder. I sådanne situationer er det ofte svært for begge parter at opsiges samarbejdet og skaffe sig en ny leverandør eller kunde. Fordelen for parterne er den sikkerhed, som et tæt samarbejde indebærer, samt muligheden for at koncentrere sig om egne styrker og samtidig få gavn af samarbejdspartnerens styrker.

Der er nogle grundlæggende forudsætninger, som skal opfyldes, for at man kan tale om et succesrigt forretningsforhold:

”Win-win-situation”: Begge parter skal drage fordel af samarbejdet. Hvis partnerskabet ikke er attraktivt for begge, er det ikke holdbart på langt sigt.

Risici og investeringer: Partnerskab indebærer risici, som man ofte glemmer at tage hensyn til – ikke mindst når forretningerne går godt. En leverandør med eneret til et bestemt produkt kan f.eks. havne i en vanskelig situation, hvis hans kunde pludselig stopper produktionen og bestiller færre komponenter. Dette gælder især, hvis leverandøren har skaffet specielle produktionsværktøjer, der ikke uden videre kan anvendes til andre kunder. Omvendt kan en kunde havne i store vanskeligheder, hvis en leverandør ikke kan levere pga. konkurs, brand, strejke eller lignende. Risici og eventuelle økonomiske konsekvenser må nøje overvejes i forvejen og eventuelt reguleres gennem særlige aftaler.

Opløsning: Der kan naturligvis opstå spændinger og uholdbare situationer i et forretningsforhold. Du bør derfor altid helt fra starten fastlægge retningslinjer for, hvornår og under hvilke betingelser en partner kan trække sig ud af forholdet.

Overvej allerede i forretningsplanen, hvordan og med hvem du vil samarbejde. Partnerskaber giver din nystartede virksomhed en mulighed for at få gavn af etablerede virksomheders styrke, så du kan koncentrere dig om at opbygge din egen virksomhed. På den måde kan virksomheden vokse hurtigere, end hvad der er muligt uden samarbejdspartnere.

» Checkliste for forretningssystem og organisation

Giver din forretningsplan svar på følgende spørgsmål?

- Hvordan ser forretningssystemet ud?
- Hvilke aktiviteter skal udføres i virksomheden? Hvad gør du selv, og hvad køber du?
- Hvad fokuserer virksomheden på?
- Hvilke partnere regner du med at samarbejde med? Hvilke fordele indebærer dette samarbejde for dig og for din partner?
- Hvordan forventer du, at forretningssystemet udvikler sig med tiden?
- Hvilke virksomhedsfunktioner består din organisation af, og hvordan er de struktureret?
- Hvilke værdier og normer præger din organisation (virksomhedskultur)?

6. Gennemførelsesplanen

Planen for gennemførelse er vigtig for finansieringen og risikovurderingen af virksomheden. Planen hjælper dig og dine partnere til på forhånd at gennemtænke alle situationer og analysere konsekvenserne af forskellige begivenheder – og den hjælper investoren til at forstå, hvordan I har tænkt jer at realisere virksomhedens potentiale.

Det er ikke nemt at udarbejde en realistisk plan. Især ikke, hvis forretningsidéen er helt ny, og du selv mangler erfaring med at opbygge en virksomhed, hvilket ofte er tilfældet med nye innovative projekter. Du skal dog ikke lade dig afskrække, men alligevel forsøge at planlægge så realistisk som muligt, også selvom du ved, at forudsætningerne ændrer sig med tiden. Når det alligevel kan betale sig at bruge tid på en gennemførelsesplan, skyldes det, at det for såvel dig selv som investoren giver et overblik over, hvad ”de næste skridt” er, så din forretning kan komme hurtigt i gang.

I dette kapitel kan du lære om:

- Hvordan du planlægger bedst
- Hvilke konsekvenser fejlagtig planlægning kan have
- Hvordan du præsenterer din gennemførelsesplan i forretningsplanen

» Business is like chess:
to be successful you
must anticipate several
moves in advance.

– *William A. Sahlman, professor*

Effektiv planlægning

Organisation og metodik er vigtige elementer i en effektiv planlægning. Følgende fire enkle regler kan hjælpe dig på vej:

1. Uddelegér overordnede ansvarsområder

Når man opbygger en virksomhed, er der et meget stort antal detaljer, der skal klares, og en masse opgaver, der skal løses. Det er nemt at blive forvirret over alle de ting, der skal ordnes. For ikke at miste overblikket, kan det være nyttigt at lade være med at gå for meget ned i detaljer, men uddelegere overordnede ansvarsområder til ledelsesgruppen. Sådanne ansvarsområder kan eksempelvis være ”juridisk registrering af produktet og virksomheden”, ”etablering af løn- og personale-systemer” osv. Det er så op til den enkelte ansvarlige at identificere og løse underopgaverne. Hvert ansvarsområde i gennemførelsesplanen bør relateres til en ”milepæl”, et resultat, som alle i ledelsesgruppen er enige i skal nås inden for en bestemt tidsfrist.

2. Spørg eksperter til råds

Benyt dig af ekspertviden, så du har et godt grundlag for de vigtigste planlægningsstrin. Ingen ekspert behersker alle aspekter af aktiviteten, men der findes eksperter inden for alle delområder. Muligvis kender du selv nogen inden for de forskellige områder – eller du kan være heldig, at selv eksperter, du ikke kender, er villige til at bruge fem minutter af deres tid på at besvare et par generelle spørgsmål. En markedsføringsekspert kan f.eks. forklare, hvor lang tid det tager at igangsætte og gennemføre en markedsføringskampagne. Advokater kan hjælpe med at gennemskue tidsfrister i patent- og selskabsloven. Ingeniører kan komme med et bud på, hvor længe du skal regne med, at det tager at etablere din produktionslinje. Hvis de tidsmæssige oplysninger, du får af en ekspert, ikke stemmer med din egen opfattelse, bør du måske justere dine antagelser. Hvad skal der ændres på, for at du vil kunne komme videre fremad? Vær realistisk!

» The seeds of every
company's demise
are contained in its
business plan.

– Fred Adler, *iværksætter*

3. Følg den kritiske linje

En gennemførelsesplan består af flere forskellige aktiviteter, både sideløbende og i forlængelse af hinanden. De forskellige aktiviteter er mere eller mindre afhængige af hinanden. En række aktiviteter, hvor en forsinkelse bremser hele projektet i form af en flaskehals, kaldes for en "kritisk linje". Du skal altid være særligt opmærksom på, hvad der sker langs den kritiske linje. Hvis du vil spare tid, må du påvirke de aktiviteter, der ligger langs den kritiske linje. Det kan typisk være ting som registrering af dit selskab, etablering af lønsystemer, opbyggelse af produktionsanlæg osv. Før de er på plads, vil det ikke kunne lade sig gøre at starte virksomheden. Derfor skal de have en meget høj prioritet.

4. Reducér risiciene

Forsøg at tage dig nogle forholdsregler, så risici mindskes mest muligt. Du kan f.eks. gennemføre en markedsundersøgelse, enten i forbindelse med, at du etablerer virksomheden, eller lige før lanceringen af produktet. Hvis du på et tidligt stadium konstaterer, at din forretningsidé faktisk har muligheder, kan du få stor nytte af resultatet, når du planlægger opbygningen af aktiviteterne.

» Hvorfor er det vigtigt med realistisk planlægning?

1. Du bliver mere troværdig for investorer og partnere.
2. Du øger din virksomheds muligheder for succes, idet du bliver tvunget til at gennemtænke de forskellige aktiviteter og deres indbyrdes sammenhæng.
3. Du sætter din virksomhed på spil og risikerer at tabe din indsats, hvis du arbejder efter urealistiske og – især – for optimistiske mål.

Mulige konsekvenser af fejlagtig planlægning

I planlægningen er du nødt til altid at gå ud fra antagelser. Derfor er der en risiko for, at du enten er for optimistisk eller for pessimistisk. I begge tilfælde kan det få alvorlige konsekvenser for din virksomhed.

Følgerne af for optimistisk planlægning

Hvis du planlægger for optimistisk, kan du blive truet på to måder: For det første kan du miste din troværdighed hos interessenterne. For det andet kan en for optimistisk planlægning føre til virksomhedens konkurs efter følgende klassiske mønstre:

- Ressourcer i form af personale og udstyr opbygges i henhold til planen med de omkostninger, dette indebærer, hvilket fører til en høj "burn rate", dvs. at virksomhedens kapital forbruges meget hurtigt.
- Der opstår en forsinkelse. Produktudviklingen går ikke som planlagt, markedsintroduktionen forsinkes, salgstallene svigter. Følgen af dette bliver, at indtægterne falder, mens omkostningerne til ressourcer, der ikke udnyttes, fortsat er høje. Dette indebærer, ud over regnskabsmæssige tab, at virksomhedens kasse tømmes.
- Pengene strømmer ukontrolleret ud af virksomheden, inden den planlagte fremgang kommer. Virksomheden må søge nye finansielle midler, men slås nu ud af kurs.
- Hvis der ikke er nogen investorer, der er villige til at støtte virksom-

heden, går den ned. Hvis investorerne stadig tror på succes (hvilket langtfra er sikkert i betragtning af det tab af troværdighed, der opstår ved den fejlagtige planlægning), skyder de måske flere penge ind, men iværksætterens andel i virksomheden falder yderligere. I værste fald mister han eller hun hele den satsede kapital.

Følgerne af for pessimistisk planlægning

Pessimistisk eller konservativ planlægning kan ved første blik synes at være ufarlig. Du overrasker både dig selv og dine partnere med positive resultater, alt går bedre og hurtigere end forventet. Ikke desto mindre kan en for pessimistisk planlægning også få alvorlige følger. Betragt følgende to scenarier:

- Efterspørgslen stiger, men der mangler ressourcer. Man kan forsøge at tilgodese efterspørgslen med de eksisterende ressourcer, men det fører som oftest til kvalitetsproblemer, hvilket igen sætter den langsigtede tillid til virksomheden på spil. Man kan også vælge at vokse i henhold til planen, vel vidende, at man går glip af muligt salg, og at der er risiko for, at en konkurrent træder ind på arenaen. I begge tilfælde går en betydelig merværdi tabt for iværksætteren og virksomheden.
- Virksomheden kan bogstavelig talt vokse sig bankerot. Aktiviteten stiger hurtigere end forventet. Væksten kræver likvide midler og som regel også investeringer i produktionen. Virksomheden bruger hurtigt sin kapital, selvom der kan noteres regnskabsmæssige indtægter. For iværksætteren betyder det, at han eller hun på et tidligt stadium må søge mere kapital, og tidspresset kan føre til dårligere betingelser. Du kan dermed blive truet af insolvens (manglende betalingsevne).

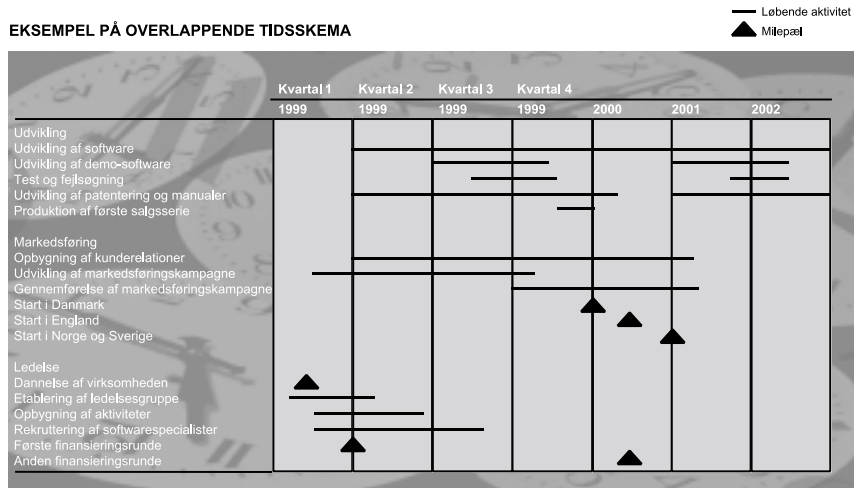
Foretag en årlig vurdering af din plan. Tag hensyn til usikre faktorer og vurder risici og konsekvenser så realistisk som muligt. Her kan det betale sig at benytte sig af *scenario planning*, hvor du vurderer forskellige prognoser for, hvordan virksomheden kan gå. Tænk igennem, hvordan det værst tænkeligt kunne gå for virksomheden, og hvordan det ville gå i bedste fald. Scenarierne skal ikke bruges til at forudsige salg

– men de skal hjælpe dig til at identificere de faktorer, der er afgørende for, om virksomheden bliver en succes, eksempelvis konjunkturer, fremkomst af konkurrerende teknologier, ændring i forbrugernes præferencer etc. Når først faktorerne er identificeret, kan de diskuteres i ledelsesgruppen. Hvor sandsynligt er det, at de indtræffer? Hvor stor en effekt ville det have, hvis de gjorde?

Hvordan præsenterer du din gennemførelsesplan?

Koncentrér dig om de vigtigste milepæle og de vigtigste sammenhænge i planen. Som regel er det nok med tre elementer:

- Et tidsskema for gennemførelsen
- Vigtige milepæle
- Vigtige sammenhænge og afhængighedsforhold mellem opgavegrupperne.



» Checkliste til gennemførelsesplan

Giver forretningsplanen svar på følgende spørgsmål?

- Hvilke opgaver er nødvendige for din virksomhed, og hvordan kan disse med fordel opdeles i grupper?
- Hvad er de vigtigste milepæle, og hvornår skal de nås?
- Hvilke opgaver og milepæle er direkte afhængige af hinanden? Hvor går den kritiske linje?
- Hvilke beslutninger og foranstaltninger skal du træffe umiddelbart?

7. Vurdering af kapitalbehov og finansiering

Før det giver mening at søge finansiering, er det nødvendigt at finde ud af, præcis hvor mange penge du behøver for med succes at kunne etablere og drive din virksomhed. Behovet for kapital kan vurderes ved hjælp af en finansieringsplan, som bygger på de antagelser, du har gjort omkring opbygningen af din virksomhed. Men det er ikke nok at tænke på det overordnede finansieringsbehov – du er også nødt til at overveje, hvor mange likvide midler, dvs. kontanter, du har brug for at have adgang til, så virksomheden kan klare sine løbende betalinger. Dette er centralt i den finansielle planlægning: For få likvide midler kan medføre rykkere og i værste fald ødelægge forretningsrelationer – for mange er uøkonomisk, fordi de kunne være investeret bedre. Normalt kan ledelsesgruppen kun stå for en brøkdel af den nødvendige kapital, og det er derfor afgørende for virksomhedens eksistens, at resten bliver fundet under gunstige vilkår: ”At være eller ikke være” er for nye virksomheder et spørgsmål om kapital og likviditet.

I dette kapitel kan du lære om:

- Hvorfor det er så vigtigt for en virksomhed at have likvide midler
- Hvad principperne i driftsregnskab, balanceregnskab og likviditetsplanlægning er
- Hvad du skal tænke på i forbindelse med finansieringsplanlægningen i din forretningsplan
- Hvordan en virksomhed kan finansieres
- Investorers og iværksætter-ledelsens forskellige interesser

Betydningen af kontanter

Forestil dig en kold vinterdag. Du har bestilt en hotdog ved en pølsevogn. Der ligger den foran dig, rygende varm, præcis som du vil have den, med både rå og ristede. Du tager tegnebogen frem og konstaterer med skræk og rædsel, at der kun ligger 3 ensomme kroner sammen med femten tusinde lire fra ferien. Så kommer du i tanke om det – du lånte 100 kroner til din ven, der skulle bruge en taxi.

» What kind of numbers do we like to see? The more mature a business is, the more we rely on numbers. For a newer business, the numbers matter less and the words matter more.

– Robert Mahoney, investment banker

I pølsevognen tager de hverken kreditkort eller check. Morale: Det er ikke nok at have penge, man skal også have rigtige kontanter. Ved at låne din ven 100 kroner er du ikke blevet fattigere – du får jo pengene igen. Men du har ikke likviditeten til at betale for din pølse med.

På samme måde kan det være for din nye virksomhed, hvis du laver fejl i planlægningen. Produktet er færdigudviklet, og der er mange kunder, der er villige til at købe det. Hvis man går ud fra den forventede fortjeneste, repræsenterer din virksomhed en betydelig værdi. Dit driftsregnskab viser overskud, og egenkapitalen øges fortsat. Samtidig nærmer slutningen af måneden sig. Der er lønninger, som skal betales, ligesom husleje og telefonregninger, og på bankkontoen har du kun 5.000 kroner tilbage. Du har ganske vist tilgodehavender på 250.000 kroner, men dine generøse betalingsbetingelser gør, at du ikke kan regne med at have tilstrækkeligt med penge på kontoen ved månedsskiftet. Konsekvensen er, at du ikke kan betale din gæld. Virksomheden går over al forventning, men du er – ikke desto mindre – insolvent.

Begge situationer beror på, at noget skal betales med likvide midler, og den gode indtægtssituation er derfor ikke til megen nytte, hvis du ikke har kontanter. Situationen ved pølsevognen kan formodentlig klares med en tur hen til den nærmeste pengeautomat, men din virksomhed må tage et banklån, og det er ikke altid let at få med kort varsel. Ved hjælp af en nøje likviditetsplanlægning lærer du at identificere de pengemæssige flaskehalse i forvejen, og dette giver dig god tid til at tale med banken.

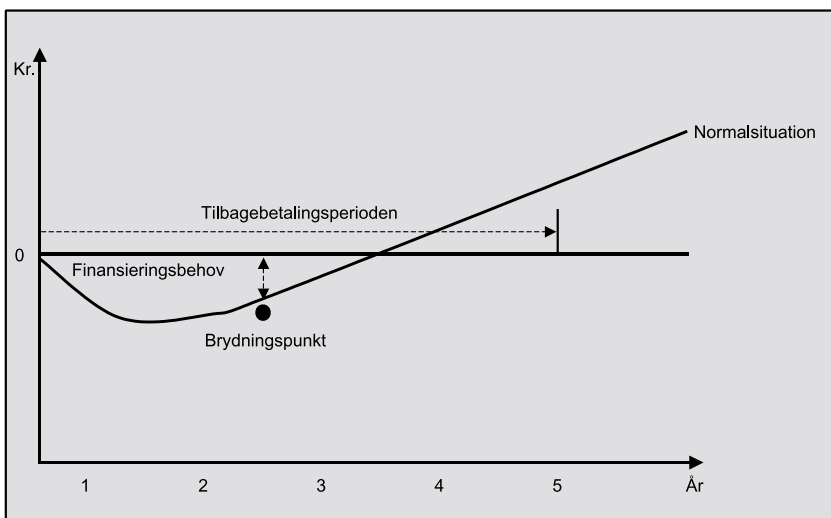
Pengestrømmen (likviditeten) i et år svarer til forskellen mellem indbetalinger og udbetalinger. Man må ikke forveksle pengestrømmen med fortjenesten, der er forskellen mellem indtægter og omkostninger. Hvis pengestrømmen i en periode er negativ, har virksomheden udbetalt flere penge, end den har fået ind. Hvis pengestrømmen er positiv, har virksomheden fået flere penge ind, end den har udbetalt. En akkumuleret pengestrøm opsummerer pengestrømmen i hver enkelt periode. Hvis virksomheden i en periode på 3 år har pengestrømmene: -1, -6 og 9, bliver den akkumulerede pengestrøm i det 2. år -7 og i det 3. år 2. I dette enkle eksempel vil det samlede finansieringsbehov være 7, idet den akkumulerede pengestrøm på sit laveste niveau er -7. Tilbagebetalingstiden er den tid, det tager for virksomheden at nå brydningspunktet, dvs. når virksomheden har fået lige så mange penge ind, som der udbetales. I eksemplet ville man nå brydningspunktet på et eller andet tidspunkt i det 3. år, fordi man i slutningen af året har fået flere penge ind, end der er udbetalt.

I starten af den nye virksomheds eksistens er der masser af udbetalinger, men ingen indbetalinger: Saldoen falder hele tiden, og pengestrømmen er negativ. Den samlede negative pengestrøm op til bryd-

» It is easy to forecast numbers with today's software. Show me the business model and your assumptions.

– Brian Wood, venture capital investor

AKKUMULERET PENGESTRØM



ningspunktet skal finansieres. Hvis du regner med, at virksomheden kommer til at have kontante udbetalinger på 7 millioner kroner, skal du sikre dig, at du har kontante aktiver på mindst 7 millioner kroner (og helst lidt mere for at undgå likviditetsproblemer). Hvis du ikke har alle kontanterne, skal du i det mindste vide, hvornår og hvordan du kan få fat på resten af pengene. "Kontanter" i virksomhedssammenhæng behøver ikke at betyde, at du rent fysisk har pengesedlerne liggende i en skuffe – en positiv saldo på en almindelig bankkonto eller girokonto kan også betragtes som kontanter, fordi du uden varsel kan hæve pengene og betale regninger med dem.

Finansieringsplanlægningen i forretningsplanen

En virksomhed bør altid (eller i det mindste på bestemte datoer) kunne redegøre for nøgletallene i forretningsituationen, dvs. resultatet, likviditeten og det forestående kapitalbehov. I afsnittet "Principperne for regnskabsaflæggelsen" kan du læse om de grundlæggende dele i finansieringen.

Når en investor læser en forretningsplan, forventer han eller hun information om, hvordan man regner med, at den fremtidige finansielle udvikling kommer til at se ud. Dette opstilles i en foreløbig

finansieringsplan og et budget. Generelt behøver detaljeniveauet her ikke at være særligt højt – under alle omstændigheder er den slags forudsigelser vanskelige for små, nye virksomheder, og virkeligheden kommer næsten altid til at se anderledes ud end forventet. Men vær sikker på at lægge en indsats i at underbygge dine nøgletal så godt som muligt – det lægger professionelle investorer stor vægt på. Din forretningsplan skal give svar på følgende spørgsmål omkring finansieringsbehovet:

- Hvor mange penge behøver virksomheden, og i hvor lang tid?
- Hvor stort overskud kommer den etablerede virksomhed til at give?
- Hvilke antagelser bygger prognoserne hovedsagelig på?

Ud fra denne information kan investorerne danne sig et billede af, i hvilken udstrækning tallene er realistiske og sandsynlige. Det er denne information, der i bedste fald får projektet til at fremstå som finansielt attraktivt, og som gør investorerne villige til at poste penge i foretagedet.

Minimumskravene til finansieringsplanen i din forretningsplan er som følger:

- Pengestrømsanalyse, driftsregnskab og balance
- En prognose, der strækker sig over 3 til 5 år, dog mindst 1 år efter brydningspunktet, dvs. det tidspunkt, hvor man opnår en positiv pengestrøm
- De første 2 år skal der laves regnskab pr. kvartal. Derefter er det nok at lave et årligt regnskab
- Samtlige tal i finansieringsplanen skal bygge på de antagelser, der er gjort i forretningsplanen

Principperne i regnskabsaflæggelsen

Regnskabsaflæggelse består af tre elementer: driftsregnskab, balance og pengestrømsanalyse. Driftsregnskabet viser virksomhedens økonomiske resultat i en given periode, f.eks. 1 år. Balancen giver et billede af virksomhedens økonomiske situation på en bestemt dag, normalt ved

årsskiftet. Det er dog pengestrømsanalysen, der er vigtigst, når du planlægger og etablerer en ny virksomhed. Pengestrømsanalysen viser både iværksætteren og investorerne, hvilke likvide midler der bruges, og hvilke der frigøres i en bestemt periode.

Følgende afsnit om regnskabsaflæggelse henvender sig først og fremmest til læsere uden virksomhedsøkonomiske kundskaber. Hensigten med afsnittet er at gøre det lettere at forstå dette komplekse emne og at give grundlæggende viden om de dele af finansiel planlægning, der skal indgå i en professionel forretningsplan. Eksemplerne er forenkede, og de begreber, der anvendes, er defineret ud fra en praktisk synsvinkel, ikke videnskabelig eller juridisk. Vi har ikke medtaget alle de juridiske krav til regnskabsaflæggelse, som en virksomhed må opfylde ved hver årsregnskabsafslutning.

Driftsregnskabet

Driftsregnskabet, eller resultatopgørelsen, består af en opstilling af virksomhedens indtægter og omkostninger og tjener to formål. For det første viser det resultatet, underskud eller overskud, i den pågældende periode. For det andet viser det, hvordan virksomhedens resultat fordeles sig på forskellige områder, og hvordan disse områder forholder sig til hinanden. F.eks. kan man se, hvor mange procent af omkostningerne der er personaleomkostninger, eller hvor stor en del af omsætningen der anvendes til indkøb af materialer.

Driftsregnskaber kan stilles op på mange forskellige måder og med forskellig detaljeringsgrad. I din forretningsplan gælder tommelfingerreglen, at du skal være sikker på, at du dækker alle dine indtægter og omkostninger, og at du skal vælge et "rimeligt" detaljeringniveau. Hvad "rimeligt" betyder, afhænger helt af, hvilken type virksomhed du har tænkt dig at starte. Overvejer du f.eks. at starte din egen produktion af designsmykker, kan det være væsentligt at skille dit behov for ædle metaller ud fra resten af råvarerne, fordi prisen på dem kan være stærkt markedsafhængige. Hvis du i stedet starter en Internetudbyder, der henvender sig både til private og erhvervs-kunder, bør du nok detaljere din nettoomsætning, så man kan se, hvor meget hvert af dine segmenter medfører af omsætning.

Forklaringer til overskrifterne i driftsregnskaberne

Nettoomsætning

Indtægter fra salg af varer og serviceydelser ekskl. moms.

Ændring i varelager

Forøgelse eller reduktion af værdien af varelageret.

Øvrige virksomhedsindtægter

Indtægter, der ikke har direkte sammenhæng med den egentlige forretningsaktivitet.

Råvarer og andre varer

Omkostninger til råvarer til virksomhedens produktion og andre varer til virksomhedens aktivitet.

Øvrige eksterne omkostninger

Omkostninger til andre indkøb.

Personaleomkostninger

Løn- og omkostninger inkl. f.eks. arbejdsgiverafgifter og sociale afgifter, overenskomstmæssige pensions- og livsforsikringer.

Afskrivninger

Værdireduktion af virksomhedens anlægsaktiver. Følgende eksempel illustrerer princippet i det: En virksomhed køber en brugt bil for 25.000 kroner. Bilen kan anvendes i 5 år og har derefter en værdi, som er lig med nul. I driftsregnskabet medregnes den årlige afskrivning på 5.000 kroner som en omkostning. Den oprindelige investering på 25.000 kroner betragtes dog ikke som en omkostning, men som en forøgelse af værdien af anlægsaktiverne, der hvert år reduceres med afskrivningsbeløbet. Investeringen vises derimod i pengestrømsanalysen for det første år, da kontantbeholdningen reduceres med 25.000 kroner i kraft af den oprindelige investering. De årlige afskrivninger har derimod ingen direkte indvirkning på pengestrømmen, da de ikke repræsenterer en betaling, men resulterer i reduceret skat.

Øvrige virksomhedskostninger

Omkostninger, der ikke har nogen direkte sammenhæng med størrelsen af den egentlige forretningsaktivitet. Her ligger typisk såkaldte faste omkostninger – altså for eksempel husleje, administration, forsikringer osv.

Finansielle indtægter og omkostninger – netto

Nettoomkostningen eller indtægten af virksomhedens finansielle investeringer og renten på de finansielle forpligtelser.

Afsluttende dispositioner

Resultatudlignende poster, der er tilladt af skattemyndighederne, og som anvendes, for at virksomheden skal få en skatteomkostning, der ligger jævnt fordelt over en længere periode.

Skat af årets resultat

Virksomheden beskattes ud fra overskuddet efter afsluttende dispositioner. I 1999 var skatteprocenten for aktieselskaber og anpartsselskaber 32 %. Bemærk dog, at hvis virksomheden drives som enkeltmandsselskab eller interessentselskab vil det resultere i en betydeligt højere skattesats.

Eksempel på enkelt driftsregnskab

Inddelt efter omkostningsart	Subema A/S 990101-991231
Nettoomsætning	10.000
Ændring i varelager	500
Øvrige driftsindtægter	1.000
Råvarer og forsyninger	-4.000
Øvrige eksterne omkostninger	-2.000
Personaleomkostninger	-3.000
Afskrivninger af materielle anlægsaktiver	-250
Øvrige driftsomkostninger	-250
Driftsresultat	2000
Finansielle indtægter og omkostninger – netto	-500
Resultat efter finansielle indtægter og omkostninger	1.500
Afsluttende dispositioner	-250
Skat af årets resultat	-350
Årets resultat	900

Driftsregnskabets struktur i udvalgte brancher

	Fremstilling af hardware o.lign.	Medicinalindustri	Tekstilindustri	Forlag (ekskl. dagblade)	Fremstilling af teleudstyr
I % af indtægterne	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Driftsomkostninger	90,3	78,2	9,1	88,0	89,9
Indgående vare-/serviceydelses- omkostninger	57,1	25,1	48,2	35,1	53,5
Personaleomkostninger	23,6	23,1	26,8	33,4	25,1
Øvrige driftsomkostninger	9,6	30,0	15,1	11,5	11,3
Resultat før afskrivninger	9,7	21,8	9,9	12,0	10,1
Afskrivninger	2,9	6,0	3,8	2,9	4,2
Resultat efter afskrivninger	4,8	15,8	6,1	9,1	5,9
Finansielle indtægter	1,4	8,6	1,6	3,0	2,1
Finansielle omkostninger	2,5	2,5	2,6	1,4	2,0
Resultat efter finansielle poster	3,7	21,9	5,1	10,7	6,0
Ekstraordinært netto	0	0,9	0,4	1,6	0,3
Resultat før skat	3,7	22,8	4,7	12,3	5,7
Skat	1,5	6,5	1,5	3,2	2,5
Regnskabsmæssigt resultat	2,2	16,3	3,2	9,1	3,2

Kilde: Danmarks Statistik, 1999

Balancen

I balancen opstilles virksomhedens aktiver i forhold til passiverne og egenkapitalen på en bestemt dag, normalt ved årsskiftet. Balancen giver oplysninger om, hvor virksomhedens kapital kommer fra, og hvordan den er blevet investeret. Den har fået sit navn, fordi aktiver (hvad virksomheden bruger sin kapital til altid skal balancere med summen af passiver (typisk gæld og forpligtelser) og egenkapital (kapital, som enten er akkumuleret i virksomheden eller kontrolleres af ejerne).

Forklaringer til overskrifterne i balancen

Anlægsaktiver

Aktiver, der er beregnet til langvarig brug eller besiddelse/rådighed. De inddeles i tre grupper: Immaterielle (først og fremmest koncessioner, patenter, licenser og varemærker), materielle (bygninger, grunde, maskiner, inventar og installationer) samt finansielle (forskellige former for værdipapirer, f.eks. aktier eller fordringer på andre virksomheder).

Omsætningsaktiver

Aktiver, som virksomheden vil komme til at omsætte inden for 1 år. De inddeles i fire grupper: Varelager (råvarer, varer under fremstilling og færdigvarer), tilgodehavender (hovedsagelig kundefordringer, forudbetalte omkostninger eller forfaldne indtægter), kortfristede placeringer (værdipapirer) samt kassebeholdning og bank.

Egenkapital

Kapital, som er stillet til rådighed af ejerne, dvs. aktiekapital og overskudsfond plus reservefond, evt. balanceret underskud eller overskud samt årets resultat. Egenkapitalen er grundlaget for at opbygge en virksomhed – det er her, investeret kapital posteres i første omgang. Det er imidlertid ikke usædvanligt, at egenkapitalen for en stor dels vedkommende bruges, inden virksomhedens indtægter stiger så meget, at kapitalen atter kan blive opbygget med midler fra overskuddet.

Ubeskattede reserver

Midler fra overskuddet, som er undtaget fra skat ved afsluttende dispositioner.

Hensættelser

Forpligtelser, som virksomheden har, men hvor det er usikkert, hvor omfattende de er, og/eller hvornår de skal opfyldes, f.eks. pensioner.

Passiver

Forpligtelser, som virksomheden har, hvor det er fastlagt, hvor omfattende de er, og på hvilket tidspunkt de skal opfyldes. Man skelner mellem kortfristede og langfristede passiver. Kortfristede passiver skal betales tilbage inden for 1 år og kan f.eks. være leverandørgæld, skattegæld samt forfaldne udgifter og forudbetalte indtægter. Langfristede passiver kan f.eks. være obligationslån. En tommelfingerregel inden for finansiering er, at anlægsaktiverne skal finansieres med egenkapital eller langfristede passiver, og omsætningsaktiverne med kortfristede passiver.

Eksempel på enkel balance

Subema A/S				
	981231		991231	
Aktiver	7.700	8.450		
Anlægsaktiver				
Immaterielle anlægsaktiver	4.100		3.850	
Patenter, licenser, varemærker etc.	100		100	
Materielle anlægsaktiver		100		100
Bygninger og grunde	3.500		3.250	
Maskiner etc.		2.000		2.000
Inventar		1.000		850
Finansielle anlægsaktiver		500		400
Langfristet værdipapirsbeholdning	500		500	
Omsætningsaktiver				
Varelager	3.600		4.600	
Råvarer	1.500		1.750	
Varer under fremstilling		625		775
Færdigvarer		500		600
Forskud til leverandører		125		125
Fordringer		250		250
Kundefordringer	1.375		2.000	
Forudbetalte omkostninger		1.000		1.500
Kortfristede placeringer		375		500
Kasse og bank	625		650	
	100		200	
Egenkapital, hensættelser og passiver	7.700		8.450	
Egenkapital				
Aktiekapital	2.200		3.075	
Indeholdt kapital	1.000		1.000	
Balanceret overskud		200		200
Årets resultat		400		1.000
		600		875
Ubeskattede reserver	250		500	
Hensættelser				
Hensættelser til pensioner	250	375		
		250		375
Passiver	5.000		4.500	
Obligationslån		4.500		3.500
Leverandørgæld		500		1.000

Balancens struktur i udvalgte brancher

	Fremstilling af hardware o.lign.	Medicinalindustri	Tekstilindustri	Forlag (ekskl. dagblade)	Fremstilling af teleudstyr
I % af aktiverne	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Anlægsaktiver	38,7	54,2	46,1	41,5	45,1
Immaterielle anlægsaktiver	2,4	1,9	0,7	7,9	7,5
Materielle anlægsaktiver	29,1	33,0	39,6	21,6	25,3
Finansielle anlægsaktiver	7,2	19,3	5,8	12,0	12,3
Omsætningsaktiver	61,3	45,8	53,9	58,5	54,9
Tilgodehavender fra salg	18,2	13,2	14,6	21,1	15,5
Andre omsætningsaktiver	43,1	32,6	39,3	37,4	39,4
Egenkapital og hensættelser	36,4	68,5	41,5	40,4	35,2
Passiver	63,6	31,5	58,5	59,6	64,8
Langfristet gæld	15,5	8,8	18,6	7,0	24,2
Kortfristet gæld til leverandører	13,1	2,7	8,8	10,9	12,5
Anden kortfristet gæld	35,0	20,0	31,1	41,7	28,1

Kilde: Danmarks Statistik 1999

Operativ pengestrøm

Pengestrømmen er et mål for virksomhedens evne til at trække penge ind. Den kan beregnes ud fra indtægter og udgifter eller defineres som en tilnærmelsesværdi, der udgår fra balancerne og driftsregnskaberne.

Pengestrømmen viser, om virksomhedens aktivitet medfører kapitalbehov eller kapitaloverskud. I en virksomheds opbygningsfase er pengestrømmen negativ i flere perioder i begyndelsen. Summen af disse negative pengestrømme er lig med virksomhedens finansieringsbehov – og det er dette, der skal opfyldes af investorerne og långiverne.

Direkte beregning af pengestrøm

Diagrammet nedenfor viser, hvordan pengestrømmen beregnes ud fra indtægter og omkostninger. De enkelte poster i beregningen forklares i detaljer i afsnittet om driftsregnskab. Du skal desuden tænke på følgende:

- *Salgsindtægter.* Du skal altid gå ud fra de faktiske salgsindtægter (indbetalinger/betalte fakturaer) og ikke medregne fakturaer, som endnu ikke er udstedt, eller ordrer, som endnu ikke er bekræftet.
- *Omkostninger.* Også her er det kun de faktiske udbetalinger, der medregnes. Tidsafstanden mellem produktion (kontante omkostninger) og indbetalinger (kontante indtægter) fører til såkaldt "virksomhedskapital" og deraf følgende finansieringsbehov. Hvis en kunde bestiller en maskine, skal virksomheden udbetale likvide midler til fremstillingen, f.eks. til materialer, færdige dele, arbejds løn og transportomkostninger. Denne udstrømning af kapital skal finansieres i mellemtiden og udlignes først, når kunden betaler fakturaen.

For vækstvirksomheder vil virksomhedskapitalen hele tiden stige: Lageret vokser, og flere produkter leveres til kunderne, inden det kommer til nogen betaling, osv. Dette indebærer, at virksomheden, trods stort overskud, har en negativ pengestrøm, som skal finansieres. Til den operative pengestrøm kommer investeringer, der er nødvendige til den fremtidige forretningsaktivitet, f.eks. investeringer i reservedele

til produktionsudstyret eller opnåelse af tilladelser. Investeringerne har direkte indvirkning på likviditeten (hvis man da ikke indløser dem ved leasing eller leverandørkreditter), mens de operative indtægter først kommer senere. Også her opstår der et finansieringsbehov.

Hvis en virksomhed frembringer tilstrækkelig med driftskapital til at finansiere sine egne investeringer, siger man, at virksomheden er "selvfinansierende". Etablerede virksomheder er som regel selvfinansierende. Virksomheder i startfasen skal derimod oftest regne med at skaffe eksterne midler i vækstfasen (fremmedkapital eller egenkapital).

Eksempel på operativ pengestrøm (likviditet)

Måned	1	2	3	4	5	6	7
Salgsindtægter							
Ordreindgang		500	750	400	1.050	650	89
Fakturering (=indtægter=omsætning)				500	750	400	1.050
Indbetalinger							500
Omkostninger (= udgifter)							
Vareindkøb	50	150	250	200	700	300	350
Personaleomkostninger, inkl. sociale omkostninger	250	250	250	250	250	250	250
Reklame	100	100	250	200	150	100	100
Betalte lejer	50	50	50	50	50	50	50
Andet	50	50	50	50	50	50	50
Skat	0	0	0	0	0	0	0
Renter	10	10	10	10	10	10	10
Samlede omkostninger	510	610	860	760	1.210	760	810
Pengestrøm	-510	-610	-860	-760	-1.210	-760	-310
Afskrivninger	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Resultat (underskud/overskud)	-710	-810	-1.060	-960	-1.410	-960	-10
Investeringer (= udgifter) Infrastruktur/anlæg	2.500	2.500	1.500	700			
Likviditet							
Pengeudstrømning (-), pengeindstrømning(+)	-3.010	-3.110	-2.360	-1.460	-1.210	-760	-310
Likviditetssituation (kumulativ)	-3.010	-6.120	-8.480	-9.940	-11.150	-11.910	-12.220

» Eksempel på indirekte beregning af pengestrøm (forenklet)

Driftsresultat (driftsregnskab)	2.025
+ Afskrivninger (driftsregnskab)	+ 250
÷ Værdiændring af lager (balancen)	-25
+ Værdiændring for ubetalte leverandørfakturaer (balancen)	+50
÷ Værdiændring for ubetalte kundefakturaer (balancen)	-25
+ Afhændelse af anlæg og ejendomme (balancen)	0
÷ Investeringer i anlæg og ejendomme (balancen)	-100
 Operativ pengestrøm	 2.175
÷ Renter (driftsregnskab)	- 350
÷ Skat (driftsregnskab)	- 575
 Nettopengestrøm	 1.250

Indirekte beregning af pengestrøm ud fra driftsregnskabet og balancen

Tabellen ovenfor viser, hvordan pengestrømmen kan beregnes indirekte ud fra driftsregnskabet og balancen.

Når man foretager en indirekte beregning af pengestrømmen, går man ud fra virksomhedsresultatet, som det fremgår af driftsregnskabet. Derefter lægger man afskrivninger til – de påvirker nemlig ikke pengestrømmen i sig selv. I næste trin tager man hensyn til alle de ændringer i balancen, der påvirker likviditeten. Hvis lageret er øget, må denne ændring betales med likvide midler. På den anden side indebærer øget leverandørgæld en positiv pengestrøm, da varer og serviceydelser er indgået, men endnu ikke betalt til leverandørerne.

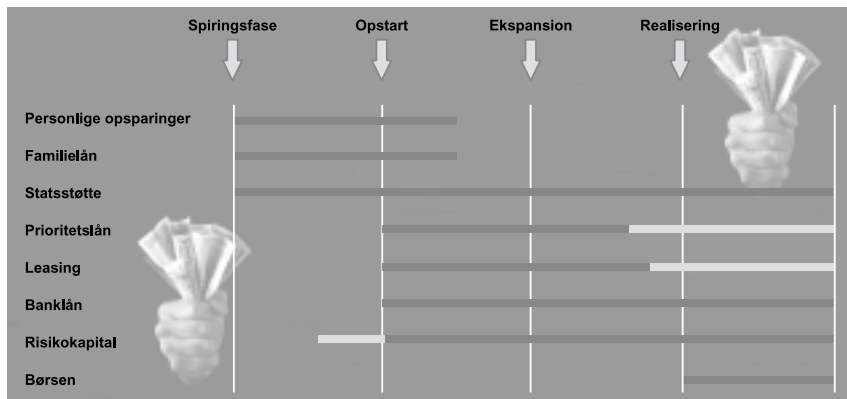
Finansieringskilder til nye virksomheder

Når du ved, hvor meget kapital din nye virksomhed får behov for, skal du finde svar på spørgsmålet om, hvordan du får fat i denne kapital. Ofte behøver man ikke hele kapitalen på en gang, for behovet fordeler sig på de forskellige udviklingsfaser i virksomheden. Figuren nedenfor

viser, hvilken type kapital der plejer at stå til rådighed på forskellige udviklingsstadier.

Der er som regel flere finansieringsmuligheder. Først og fremmest skelner man mellem egenkapital (dvs. ejernes indskud) og fremmedkapital. Den, der står for fremmedkapitalen, kræver ofte en form for sikkerhed for sin investering, f.eks. pant i fast ejendom. Desuden opstiller långiver ofte betingelser om, at virksomhedens nøgletal skal ligge inden for bestemte rammer, hvis lånet fortsat skal ydes.

FINANSIERINGSKILDER PÅ FORSKELLIGE UDVIKLINGSSTADIER



Familielån

- Egner sig til: spiringsfasen, hvor der f.eks. skal investeres i pilotprojekter o.lign.
- Forudsætninger: risikovillige familiemedlemmer eller venner med likvide midler.
- Fordele: enkel og uformel proces, undertiden på meget fordelagtige vilkår, direkte personligt forhold til långiveren, fradragsberettiget rente.
- Ulemper: lånebeløbet er som oftest begrænset, risiciene lægges over på familiemedlemmer eller venner, og undertiden får långiveren for stor indflydelse på grund af personlige relationer.

Statsstøtte

- Egner sig til: samtlige af virksomhedens etablerings- og udviklingsfaser.

- Forudsætninger: god viden om mulighederne og opfyldelse af gældende vilkår.
- Fordele: normalt meget fordelagtige vilkår (rentefrie lån uden krav om sikkerhed, lang tilbagebetalingstid).
- Ulemper: undertiden en bureaukratisk proces med lange ventetider og rapporteringskrav.

Prioritetslån

- Egner sig til: finansiering af grunde og bygninger samt langfristede investeringer i realkapital (maskiner osv.).
- Forudsætninger: grunde eller bygninger, der kan belånes.
- Fordele: langfristede og let beregnelige lån på relativt fordelagtige vilkår, ingen indvirkning på ejendomsretten til virksomheden, fradragsberettiget rente, lav rate og lang kredittid.
- Ulemper: fuldstændig finansiering af det belånte objekt er i reglen umulig, hvorfor prioritetslån sjældent kan stå alene.

Leasing

- Egner sig til: finansiering af maskiner, udstyr, køretøjer osv.
- Forudsætninger: Leasingobjektet skal være let at afhænde, ingen specialmaskiner.
- Fordele: fuldstændig finansiering af objektet, ingen indskrænkning af ejendomsretten til virksomheden, fradragsberettiget rente, en vis grad af fleksibilitet med hensyn til ombytning/udskiftning/tilbagelevering ved ændrede forhold (f.eks. hvis maskinerne skal udskiftes med modeller med højere kapacitet).
- Ulemper: lånet er begrænset til levetiden for objektet, højere rente end for andre finansieringsmetoder, undertiden krav om at købe objektet ud ved udløbet af leasingperioden.

Banklån

- Egner sig til: anskaffelse af kortfristet virksomhedskapital fra og med opstartsfasen.
- Forudsætninger: sikkerhed i form af kreditter (varedebitorer) eller lager.
- Fordele: Meget fleksibel låneform, kan tilpasses til nuværende, endog

årstidsbetingede, behov, ingen indskrænkning af ejendomsretten til virksomheden, fradragsberettiget rente.

- Ulemper: Der skal stilles sikkerhed, indskrænket handlefrihed på grund af minimumskrav til virksomhedens betalingsevne.

Venture capital

- Egner sig til: alle behov fra opstartsfasen til børsintroduktionen.
- Forudsætninger: Der skal være en velunderbygget forretningsplan, virksomheden skal have høje vækst mål, og investoren skal kunne forlade virksomheden helt i forbindelse med børsintroduktionen.
- Fordele: store forventninger, rådgivning og aktiv støtte til ledelsesgruppen, adgang til netværk, øget legitimitet, hjælp til realisering af idéen, ingen løbende omkostninger (renter, tilbagebetalingsrater).
- Ulemper: svært og tidskrævende at få, indskrænkning af ejendomsretten til virksomheden, tab af kontrollen med virksomheden, hvis de angivne mål ikke nås.

Private investorer ("Business Angels")

- Egner sig til: først og fremmest spirings- og startfasen.
- Forudsætninger: Afhænger af den enkelte investor, på samme måde som familielån og venture capital.
- Fordele: Normalt bedre vilkår, end hvad professionelle investorer tilbyder.
- Ulemper: Investoren vier normalt mindre tid og energi til virksomheden og giver heller ikke nogen støtte til ledelsesgruppen, hvis den kommer i vanskeligheder. Kan være vanskelige at finde.

» De vigtigste finansieringskilder

Fremmedkapital

- Familielån (lån fra nærtstående personer, normalt på meget fordelagtige vilkår)
- Statsstøtte, f.eks. forsknings- eller arbejdsmarkedsstøtte
- Prioritetslån
- Leasing
- Banklån

Egenkapital

- Private opsparinger
- Risikovillig kapital fra venture capital virksomheder eller private investorer
- Bevilling fra etablerede virksomheder, f.eks. til forskningssamarbejde
- Børsen (ved børsintroduktion)

Finansieringsaftalen

Penge er ikke gratis. Dine familiemedlemmer stiller måske ikke store krav til afkast og tilbagebetaling, men professionelle investorer er anderledes krævende. Hvor krævende afhænger af, hvilken type investor der er tale om. F.eks. kræver venture capital-selskaber ofte ekstra sikkerhed for deres investeringer, da de normalt går ind som delejere af en virksomhed, der først på et senere tidspunkt bliver penge værd – hvis ikke de kan få sikkerhed for, at deres investering bærer frugt, kræver de så meget desto mere afkast eller kontrol. Det kan måske lyde urimeligt, men husk på, at også de har en virksomhed, de skal leve af. Desuden er din forhandlingsposition ikke særligt god: Investoren har kontanter, mens ledelsesgruppen sjældent kan bidrage med andet end løfter og ambitioner om fremtiden. Ikke desto mindre er det også ofte nok – specielt hvis de er underbygget af en god forretningsplan. Investoren har udsigt til en god fortjeneste, hvis virksomheden går godt, og derfor har den professionelle investor en betydelig interesse i, at virksomheden præsterer det maksimale. Vær

omhyggelig med at redegøre for dine og investorens behov og forventninger.

» Det gode ved
at tale med
risikovillige investorer er,
at de får dig
ned på jorden.
Det er ikke, fordi de er
negative, men de giver
dig en fornemmelse af,
hvad der faktisk skal til
for at få succes.

– Eugene Kleiner, risikovillig investor

Forskellige interesser

Når du har udarbejdet en forretningsplan for din virksomhed, får du brug for at inddrage mindst én investor. Det kan være en stor opgave at finde passende investorer, vække deres interesse og forhandle med dem. Ingen stiller gratis midler til rådighed. Alt, hvad ledelsesgruppen har at tilbyde til gengæld for investorens kontanter, er løfter – hvilket ikke normalt giver en fordelagtig forhandlingsposition.

Ikke desto mindre kan du i almindelighed regne med at få en ordentlig behandling, da professionelle investorer er interesserede i at sørge for, at gruppen som helhed har succes. Og hvis din forretningsplan er god og gennemarbejdet, er du nået et meget langt stykke.

Ledelsesgruppens interesser

Som tidligere nævnt forholder det sig sådan, at hvis du er tilfreds med en mindre virksomhed, vil det antagelig være klogt af dig at gøre brug af midler i familien, lån fra venner og personlige banklån. På denne måde beholder du aktiemajoriteten i virksomheden, men lægger i

væsentlig grad snærende bånd på dine muligheder for at opretholde en høj vækstrate. Du bør undersøge, om der står nogen "billige" penge til rådighed fra anden side, som f.eks. fra statslige udviklingsmidler. Iværksættere kan undertiden også ty til, hvad der går under betegnelsen "business angels" – private investorer og iværksættere, der har trukket sig ud, og som normalt investerer mindre beløb i sammenligning med de risikovillige investorer, men med mindre strenge informationskrav. De kan også anvende deres erfaring ved spørgsmål, der ikke udelukkende er af finansiel karakter.

Men hvis du ønsker at ekspandere hurtigt, har du i almindelighed brug for hjælp fra risikovillige investorer eller lignende investortyper. For det første skal du foretage en grundig gennemtænkning af, hvor meget kapital du har brug for. En risikovillig investor vil have en betydelig del af din virksomhed – du kan måske ikke engang beholde aktiemajoriteten, hvis du efterspørger virkelig mange penge. Selvom professionelle investorer i almindelighed ikke er interesseret i at drive virksomheden, så længe du når dine mål, vil en stor investering betyde, at de på et tidligere tidspunkt vil træde ind for at beskytte den.

Husk dog på, at forhandlingerne ikke bare drejer sig om penge. Det er vigtigt for dig, at en investor er villig til at give din ledelsesgruppe aktiv støtte – og rent geografisk er i stand til at gøre det – og også har den nødvendige ekspertise (f.eks. juridisk eller markedsføringsmæssig viden) og kontakter. Dette element, der går under betegnelsen "smart money", er særlig vigtigt på et tidspunkt, hvor ledelsesgruppen er tvunget til at stole på ekstern erfaring og støtte. Bagefter vil dette, sammen med en god kemi mellem ledelsesgruppen og investoren, antagelig forekomme at være meget vigtigere for virksomhedens succes end størrelsen af investeringen.

Tænk på:

- I hvilket omfang er du indstillet på at opgive ejerskab til virksomheden?
- Hvor risikovillig er du? Er du klar til at afgive en del af et eventuelt overskud, hvis du til gengæld kan slippe af med noget af risikoen?
- Hvilken ikke-finansiel støtte er du også ude efter fra din investor?
- Hvilke forventninger har du til resultaterne det første år? Om fem år?

Investorenes interesser

Investorer kræver et afkast, der står i rimeligt forhold til den risiko, de løber. Men der er væsentlig forskel på investorer, som regel ved følgende forhold:

- Arten og omfanget af en acceptabel risiko
- Størrelsen af investeringen
- Omfanget og indholdet af yderligere aftalte rettigheder og krav, især m.h.t. muligheder for at udøve indflydelse (se "Vilkårsaftalen" i "del 4")
- Tidshorisont for det ønskede afkast.

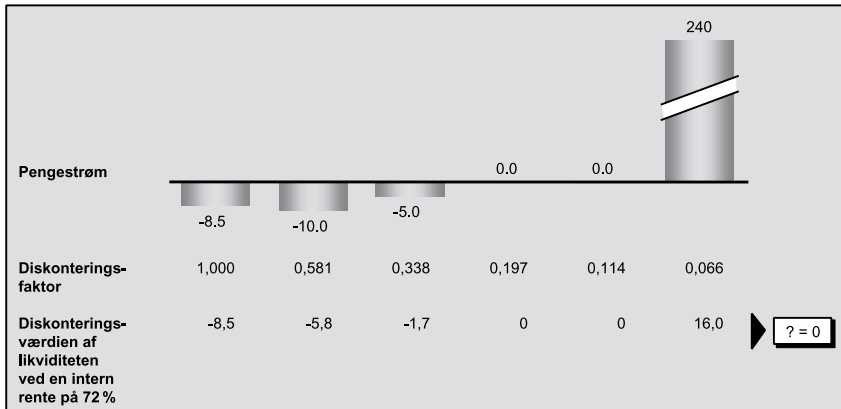
Ud over finansielle interesser har mange investorer, som f.eks. industrikoncerner, andre grunde til at gå ind i sagen – f.eks. strategiske. Det kan f.eks. være en måde, en industrikoncern kan holde et "vindue til teknologien" åbent på – et vindue til nye teknologier og markeder, men også til mulige konkurrenter.

» Investors feel a lot better about the risk if the venture's endgame is discussed upfront.

– *William A. Sahlmann, professor*

Mange investorer er indstillet på at vente længe på afkastet, blot det bliver tilstrækkeligt stort. Andre sætter en tidsbegrænsning af juridiske grunde eller på grund af krav fra egne långivere. Dette gælder f.eks. visse investeringsfonde, som investerer en del af den kapital, de forvalter, i risikokapitalprojekter. Hvis du vil udnytte flere finansieringskilder, er det derfor en god idé at styre den fremtidige pengestrøm, så den optimalt modsvarer investorenes forventninger. Inden for rammerne af et ejendomsprojekt kan du f.eks. foretage betydelige afskrivninger for at få skattelettelser.

BEREGNING AF AFKAST



En finansieringsaftale kan være meget kompliceret. Under alle omstændigheder er det en god idé at kontakte erfarne iværksættere og indhente råd fra revisorer, skatterådgivere eller advokater. Du kan eventuelt indhente tilbud fra flere investorer.

Lad dig ikke afskrække af svært forståelige aftalekonstruktioner. I de fleste tilfælde er der juridiske grunde til, at aftaler konstrueres på en bestemt måde (skattemæssige fordele eller kontrol over den investerede kapital). Del 4 kommer nærmere ind på, hvordan forhandlingerne med investorerne fungerer – og hvordan du forbereder dig bedst muligt til dem.

» It's a funny thing about life; if you refuse to accept anything but the best, you very often get it.

– Somerset Maugham, forfatter

»» Checkliste til vurdering af kapitalbehov og finansiering

Giver din forretningsplan svar på følgende spørgsmål?

- Hvor store er indtægterne og omkostningerne i en bestemt tidsperiode (3-5 år)?
- Hvilken fortjeneste regner du med i denne tidsperiode (3-5 år)?
- Hvilke antagelser ligger der til grund for din finansieringsplan?
- Hvor stort er virksomhedens kapitalbehov frem til brydningspunktet? Hvor mange likvide midler er der i værste fald brug for?
- Fra hvilke finansieringskilder kommer den nødvendige kapital?
- Hvordan lyder dit tilbud til en potentiel investor?
- Hvilket afkast kan investoren regne med?
- Hvordan kan investoren realisere sin fortjeneste (komme ud af foretagendet)?

8. Risici

Virksomheder i almindelighed og nye vækstvirksomheder i særdeleshed er forbundet med risici. Som iværksætter deler du risiciene med de investorer, der finansierer dit projekt. Hvis du foretager en årlig helhedsvurdering af risiciene, øger du ikke blot tilliden hos investorerne, men også din egen selvtillid. Ved at redegøre for risiciene i din forretningsplan viser du potentielle investorer, at din forretningsplan er gennemtænkt. Hvis du derimod fortier risiciene, vil investorerne antage, at du ser for optimistisk på din forretningsidé eller på den fremtidige udvikling, og så vil de trække følehornene til sig. De vil ud fra egen – personlig og professionel – erfaring bedømme din forretningsplan strengere, end den egentlig fortjener, og måske endda helt forkaste den. Selvom du skal være helt åben, når det drejer sig om risiciene, skal de ikke gives en mere fremtrædende plads i din forretningsplan end de tidligere beskrevne muligheder. Hvis din forretningsidé indebærer flere risici end muligheder, er der noget galt!

I dette kapitel kan du lære om:

- Hvordan du identificerer risici
- Hvordan du bedømmer og redegør for risiciene ved hjælp af en sensitivitetsanalyse.

» One of the greatest
myths about entrepreneurs
is that they are risk seekers.
All sane people want to
avoid risk.

– *William A. Sahlmann, professor*

Identifikation af risici

Enhver virksomhed er udsat for risici. Der lurar farer både inden for virksomheden og på markedet. Risici er ikke statiske, men i bevægelse og skal derfor vurderes løbende. Det er også vigtigt tidligt at opdage nye risici. Iværksættere skal være opmærksomme.

Når du redegør for risiciene i din forretningsplan, skal du også vise, hvilke forholdsregler og modforanstaltninger du har tænkt dig at træffe. Du kan f.eks. tegne en forsikring mod valutakursændringer i forbindelse med forretninger i udlandet, afslutte langfristede aftaler med vigtige leverandører eller forberede alternative distributionskoncepter.

» Eksempler på risici

Inden for virksomheden

- Det lykkes dig ikke at besætte alle nøgelfunktioner.
- En vigtig medarbejder, f.eks. en udviklingschef, holder op.
- Den innovative tekniske løsning fungerer ikke, som du havde tænkt dig, og hele forretningsidéen bliver dermed svækket. Denne type risiko er særlig stor i tidlige faser for forretningsidéer, der bygger på teknologi.

På markedet

- Du sælger kun halvt så meget, som du havde planlagt.
- Den fabrik, hvor en nøglekomponent fremstilles, brænder ned.
- En konkurrent lancerer et billigere alternativ umiddelbart efter din lancering.
- Du får ikke patent på din tekniske løsning.
- Din største kunde får økonomiske problemer.
- Din distributionspartner afbryder et samarbejde.

» Venture capitalists can
take a lot of bad news,
but they hate surprises.

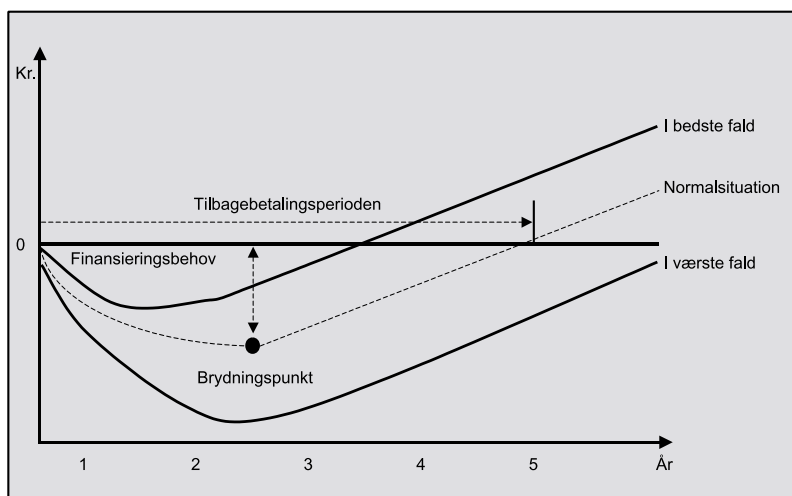
– Jack Hays, iværksætter

Sensitivitetsanalyse

At vurdere risici er at se ind i fremtiden. Du kan aldrig vide nøjagtigt, hvor store risiciene er, men skal bedømme dem ud fra antagelser. Disse antagelser plejer at blive præsenteret i modeller, "scenarier", der gør det muligt at simulere den fremtidige udvikling under forskellige forudsætninger. Medtag ikke mere end tre scenarier i din forretningsplan. De mest almindelige scenarier er:

- "Normaltilfældet" (nominal case scenario), dvs. det mest sandsynlige tilfælde ud fra det, du ved i den aktuelle situation.
- "I bedste fald" (best case scenario), dvs. et scenario, hvor alt, hvad du har sat dig for, lykkes for dig, og alt, hvad der sker, er positivt.
- "I værste fald" (worst case scenario), dvs. alle dine bekymringer viser sig at blive virkelighed, og alt, hvad der sker, er negativt.

AKKUMULERET PENGESTRØM – FORSKELLIGE FORLØB



Ved hjælp af disse scenarier får du indsigt i, hvordan aktiviteten kan tænkes at udvikle sig, og hvilke midler der er behov for i de forskellige tilfælde. Denne viden giver både ledelsesgruppen og potentielle investorer et bedre helhedsbillede af virksomhedens fremtid. Ved at studere "i værste fald" får du også konkret information om virksomhedens stabilitet og den samlede risiko, som virksomheden udsættes for.

Beskriv kort de forskellige scenarier i din forretningsplan. Hvilke begivenheder, omsætningstal, priser og andre antagelser ligger til grund for dem? Normaltilfældet skal du beskrive nøje, men for de øvrige tilfælde er det nok at gøre rede for resultatet af analysen ved hjælp af de tre vigtigste nøgletal:

- Finansieringsbehov: Hvor megen kapital er der brug for til at finansiere aktiviteten?
- Hvornår når du brydningspunktet: Hvornår bliver pengestrømmen (likviditeten) positiv?
- Intern rente (IRR): Hvor godt forrenter investeringen sig i virksomheden?

Disse nøgletal er beskrevet nøjere i kapitel 7, "Vurdering af kapitalbehov og finansiering".

»» Checkliste for risici

Giver din forretningsplan svar på følgende spørgsmål?

- Hvilke risici mener du truer virksomhedens succes?
- Hvordan håndterer du disse risici, og hvordan minimerer du virkningerne af dem?
- Hvilken konkret indvirkning har de enkelte risici (scenarierne) på din virksomheds udvikling?
- Hvordan overlever din virksomhed "værste fald"?

Eksempel på forretningsplan: Levande Böcker

Forretningsidéen "LEVANDE BÖCKER" bygger på, under eget varemærke, at udgive og markedsføre computerprogrammer til indlæring og indhentning af viden til det nordiske marked.

Originalen til følgende forretningsplan blev udviklet i efteråret 1993 af Levande Böckers grundlæggere, Jonas Ryberg og Pelle Tornell. Siden starten i 1993/94 har de ved erhvervelse og ekspansion inden for nye områder opbygget en succesrig koncern med en omsætning på 220 millioner kroner i 1998/99. For bedre at passe til denne håndbogs oplæg er den oprindelige forretningsplan blevet forkortet og ændret noget. Efter hvert kapitel har Jonas og Pelle, nu med facit i hånd, indlagt deres kommentarer om, hvad de synes har været særlig vigtigt i forretningsplanen, og hvad der måske kunne have været tilføjet. Efter forretningsplanen følger en kort beskrivelse af, hvordan Levande Böcker har udviklet sig, siden forretningsplanen blev skrevet i 1993. Også kortfattede kommentarer omkring forretningsplanen fra to svenske risikokapitalselskaber er gengivet.

Forord

I april 1994 var det tid til at træffe den store beslutning. Skulle vi satse på vores idé eller ej?

Vi var tæt på den vigtige samarbejdsaftale, vi behøvede, for at fremstille vore første produkter, og Jonas havde taget orlov i to måneder for at foretage markedsundersøgelser og forberede starten. Baseret på forretningsplanen havde vi desuden fået foreløbig o.k. til lån fra Almi. Vi kunne ikke drive projektet længere end hertil uden at opsigte vores job.

Vi kunne godt finde grunde til ikke at satse. Aftalen var jo ikke helt klar endnu, og hvem vidste, om det på nuværende tidspunkt kunne lade sig gøre at skabe et marked for interaktiv indlæring? Vi havde begge to interessante og velbetalte stillinger, og Pelle havde desuden et

stort forsørgeransvar, idet han netop havde fået sit andet barn og var flyttet i hus.

Over for problemerne stod det, der syntes at være uendelige muligheder. Forretningsidéen virkede kløkkeklar, og behovet for nye former for indlæring i Norden blev stadig mere indlysende, ikke mindst sammenlignet med den hurtige udvikling i USA. Det virkede spændende, sjovt og vigtigt at få mulighed for at deltage i udviklingen inden for interaktiv indlæring i Norden, og Levande Böcker syntes at være den bedste indgangsbillet, vi kunne ønske os.

Jonas Ryberg og Pelle Tornell

Levande Böcker

FORRETNINGSPLAN

1. oktober 1993

Fortroligt

Denne forretningsplan er fortrolig. Forretningsidéen i sig selv eller information fra denne beskrivelse må ikke udnyttes, reproduceres eller gøres tilgængelig for tredjepart uden foregående skriftlig tilladelse fra Levande Böcker.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Sammenfatning
 2. Forretningsidé
 3. Ledelsesgruppen
 4. Markedsføringsplan
 5. Forretningssystem og organisation
 6. Gennemførelsesplan
 7. Vurdering af kapitalbehov og finansiering
 8. Risici
- Bilag

1. SAMMENFATNING

Forretningsidé og målsætning

Levande Böckers forretningsidé er under eget varemærke at udgive og markedsføre computerprogrammer til indlæring og tilegnelse af viden på det nordiske marked. Indledningsvis er hensigten især at være forlag for indlæringsprogrammer for børn i alderen 4 til 14 år. Programmerne skal være på svensk, norsk, dansk eller finsk, og indholdet skal tilpasses til det nordiske marked. Ved at tilbyde computerprogrammer af høj kvalitet, både teknisk og indholdsmæssigt, er det Levande Böckers hensigt at give brugeren underholdning og viden.

Målsætningen er, at Levande Böcker skal være den største udgiver af indlæringsprogrammer i Norden ved årtusindeskiftet. Sortimentet skal indeholde både egenproducerede, lokalt tilpassede og direkte importerede programmer. Visionen er på længere sigt at udvide aktiviteten med andre typer elektronisk forlagsvirksomhed, samt at virksomheden i løbet af 10 år skal kunne sammenlignes med de etablerede bogforlag, hvad angår størrelse, omsætning og antal medarbejdere.

Baggrund

Salget og markedsføringen af computere og software vil i de kommende år i stadig højere grad blive rettet mod hjemmene. Prognoser viser, at halvdelen af de svenske husstande har en pc inden for 5 år.

Salget af computerprogrammer stiger også meget stærkt, først og fremmest som følge af det stigende antal hjemmecomputere. På det nordiske marked vil en del af den øgede efterspørgsel på computerprogrammer i hjemmene blive opfyldt af globale programmer, først og fremmest amerikanske, men efterspørgslen på lokalt tilpasset og oversat software er også stor. Både distributører og forhandlere bekræfter, at der ligger et stort pres fra forbrugerne for at få indlæringsprogrammer på svensk. Dette gælder især programmer til børn. Også i skolerne anvendes computere i stadig større udstrækning, og dette indebærer, at der købes stadig flere pædagogiske computerprogrammer.

Forretningsmuligheden

Levande Böcker har tilbud dels fra det førende amerikanske softwarefirma Knowledge Adventure, dels fra de førende franske softwarefirmaer EduSoft og Arborecence

om at blive deres eksklusive udgiverforhandler i Norden. Disse tre virksomheder har alle indlæringsprogrammer af højeste kvalitet. Der føres drøftelser med yderligere en halv snes internationale softwarevirksomheder.

Indlæringsprogrammer har vist sig at have en stor nyhedsværdi, når de lanceres. Mange journalister leder efter materiale, om den nye informationsteknologi, multimedier, digitale motorveje og lignende emner. Dette betyder, at man kan få stor opmærksomhed, når man lancerer nye indlæringsprogrammer.

I butikkerne har man mærket den store efterspørgsel efter indlæringsprogrammer. Det betyder, at en virksomhed, der kan tilbyde butikkerne indlæringsprogrammer af høj kvalitet, vil få en fremtrædende plads på hylderne. De virksomheder, der først får en stærk position i butikkerne, får en fordel i den fremtidige konkurrence.

Virksomhed og ledelsesgruppe

Ledelsesgruppen består p.t. af 3 personer: Pelle Tornell, Jonas Ryberg og Staffan Hedén, der tilsammen har en yderst solid basis, hvad angår uddannelse, erfaring, kontakter og viden på områder, der er relevante for Levande Böcker.

Fremtidsudsigter

Det samlede marked for indlæringsprogrammer i Sverige i 1993 er ca. 50 millioner kroner med en årlig vækst på ca. 50 %. Levande Böckers omsætning beregnes at stige fra 2,5 millioner kroner i det første aktivitetsår til 15 millioner kroner i det tredje. Allerede i det første år beregnes det, at man vil kunne udvise et svagt positivt resultat. Overskudsmarginalen efter skat beregnes at blive konstant forbedret hen mod et niveau på 15 % i de nærmeste år.

Levande Böcker vil i det første år skabe mindst tre fuldtidsstillinger samt en halv snes deltidsstillinger. Efter 3 års aktivitet bør antallet af arbejdspladser på heltidsbasis kunne ligge mellem 15 og 25.

Risici

Levande Böcker vil bestræbe sig på at holde den økonomiske risiko på så lavt et niveau som muligt. I de første 2 år vil der være behov for lånefinansiering, men derefter bør virksomheden kunne ekspandere ved hjælp af selvfinansiering.

Levande Böckers organisation vil i begyndelsen blive kendetegnet af stor fleksibilitet for hurtigt at kunne reagere, hvis forudsætningerne på markedet ændres. F.eks. vil en stor del af serviceydelseerne i denne periode blive indkøbt fra underleverandører. Små produktionsserier til en noget højere omkostning pr. program vil blive prioriteret frem for store serier med en større lagerrisiko.

I kraft af denne fleksibilitet og opfølgning på markedsudviklingen bør risikoen, i hvert enkelt tilfælde, kunne begrænses til selskabets egenkapital.

Kommentarer til kapitlet "Sammenfatning" fra grundlæggerne Jonas Ryberg og Pelle Tornell i 1999

Det var med en utrolig stor forventning og spænding, vi udarbejdede forretningsplanen. Hvilken chance! Behovet for søvn forsvandt næsten, nätterne i 1993 gik med indsamling af data og med at finpudse forretningsplanen. Det var første gang, vi startede en virksomhed, og første gang, en opgave har stillet det krav, at man helst skal være tusindkunstner og kunne gøre det hele lige fra at vande blomsterne til at lægge strategier for fremtiden.

En anden praktisk opgave var at vælge navnet på vor virksomhed og vore produkter. Vi valgte fra starten navnet Arkimedes. I det første halvår optrykte vi visitkort og brevpapir, som vi anvendte ved opbygningen af vort netværk af distributører og underleverandører. Desværre viste det sig, at rettigheden til navnet tilhørte en engelsk virksomhed, hvilket medførte, at vi blev tvunget til at skifte navn til Levande Böcker. Navneskiftet var besværligt ud fra flere synsvinkler. Dels var det arbejdskrævende at registrere et nyt navn, der ikke fandtes på nogen af de markeder, som vi ville drive forretning på, og dels tabte vi troværdighed over for de leverandører, som vi havde opbygget en kontakt med.

2. FORRETNINGSIDÉ

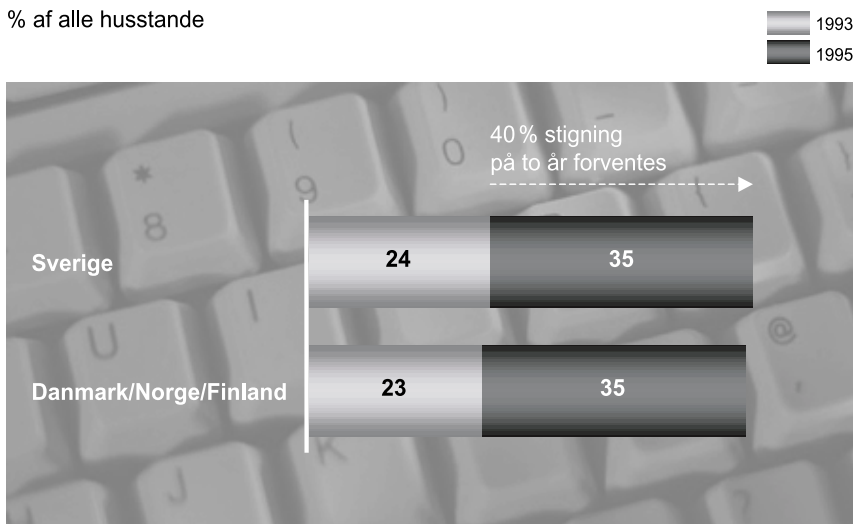
Aktuel situation

Salget og markedsføringen af computere og software vil i de nærmeste år i stadig stigende grad blive rettet mod hjemmene. I Sverige i dag har allerede en fjerdedel af alle husstande en pc (figur 1), og prognoser viser, at halvdelen af de svenske husstande har/får en computer i løbet af 5 år.

Figur 1

HJEMME-PC'ER I DE NORDISKE HUSSTANDE

% af alle husstande



Markedet for pc'er vil ændre sig fra at være noget, virksomheder investerer i, til at blive en forbrugsvarer i hjemmene. Den hårde konkurrence og den fortsat hastige teknologiske udvikling taler for, at det prispres, vi har set i de sidste 10 år, vil fortsætte, og dermed vil også antallet af computere i hjemmene stige.

Som følge af det stigende antal hjemmecomputere vil efterspørgslen efter software til hjemmene stige stærkt. Dette ses tydeligt i salgsstatistikken, men afspejles også i den dramatiske udvikling i multimediebranchen. Flere alliancer er blevet indgået mellem på den ene side computerselskaber, telefonselskaber og kabel-tv-selskaber, og på den anden side filmselskaber samt andre leverandører af software. Hensigten med disse alliancer har været at skaffe stærke positioner i

kapløbet om at forsyne forbrugerne med software baseret på computerteknologi i hjemmene.

En del af efterspørgslen vil blive opfyldt af globale programmer, film, spil eller andet software. Der vil dog altid være et behov for lokalt tilpasset og oversat materiale. Man kan drage paralleller til salg af bøger eller seertal på tv-programmer. De lokalt tilpassede bøger eller programmer er ofte de mest populære. For computerprogrammer er tilpasningsbehovet størst inden for indlæring og uddannelse, hvor sprog, kulturarv og indhold har en særlig betydning.

Debatten omkring kvaliteten i den svenske folkeskole har bidraget til at øge interessen for indlæring ved hjælp af computere, både i skolen og hos forældrene. Desuden stiger kravene fra børnene – ”Nintendo-generationen” – om, at skolen i højere grad skal anvende computere. Med den kraftige ekspansion af computerspil i hjemmene øges også forældrenes interesse for en mere meningsfyldt anvendelse af pc'en.

Forretningsidé

Levande Böcker vil under eget varemærke udgive og markedsføre software til indlæring og indhentning af viden til børn i Sverige, Norge, Danmark og Finland, til anvendelse i hjemmet eller i skolen. Ved at tilbyde software af høj kvalitet, både teknisk og indholdsmæssigt, er det Levande Böckers hensigt at højne brugerens videnniveau.

Vision

”Alle børn i Norden skal have adgang til mindst ét program fra Levande Böcker, enten hjemme eller i skolen”.

Levande Böckers produkter sigter på at stimulere udviklingen af en bedre skole og en øget interesse for indlæring i hjemmene. Levande Böcker vil aktivt medvirke i den ændringsproces, der sker inden for informationsindhentning og indlæring i hjemmene og i skolerne.

Mål

Levande Böcker skal i 1997 være den største udgiver af indlæringsprogrammer til børn i Norden, regnet i salg.

Levande Böcker skal være pioner på markedet, hvad angår nye tekniske muligheder for at distribuere programmerne. Allerede i 1995 vil der blive introduceret en cd-rom, og senest i 1996-1997 vil der blive indledt forsøg med interaktive overføringer via kabel- og telefonnettet.

Levande Böcker skal opbygge nære relationer til et begrænset antal succesrige udenlandske forlæggere, hvis programmer tilpasses det nordiske marked. Desuden vil Levande Böcker udgive en række egne titler. Levande Böckers varemærke skal opbygges og forbindes med kvalitet og pålidelighed.

Levande Böcker vil opbygge en stor kundedatabase med oplysninger om både personer og skoler. Kundedatabasen skal spille en central rolle i forbindelse med fremtidige produktlanceringer.

Kommentarer til kapitlet "Forretningsidé" fra grundlæggerne

Jonas Ryberg og Pelle Tornell i 1999

Vores hypoteser om udviklingen på området viste sig at stemme. Vi blev størst i Norden inden for indlæringsprogrammer i 95, og 50 % af de svenske husstande havde i 1998 en computer. Derimod viste det sig, at skolernes købekraft var svagere, end vi troede, hvilket i høj grad skyldtes, at det var svært at ændre systemets tænkemåde omkring IT. Den stærkeste målgruppe var forældre til børn i alderen 5 til 9 år, dvs. alderen, inden børnene selv begynder at bestemme over deres indkøb. Hjemmene står nu for 90 % af omsætningen.

Vi havde i første omgang disketteprogrammer i tankerne som produkter. Vi turde ikke at håbe på cd-rom før 1995. Faktum var dog, at da der begyndte at komme gang i cd-rom i efteråret 1994, kom der fokus på vores program "Den fantastiske menneskekrop". Det viste sig at være velegnet til demonstration og udforskning af det nye lagringsmedie, idet det indeholdt både bevægelige 3-d-billeder og lydeffekter. Cd-rom'en kom hurtigt til at stå for 80 % af omsætningen, sammenlignet med de 20 %, vi havde spået.

Kundedatabasen var vi gode til at opbygge, men dårligere til at anvende. Det var sværere, end vi troede, at opbygge en fungerende bogklub. Det ville have krævet en kritisk masse på ca. 80.000 medlemmer for at betale sig, og det lykkedes det os ikke at få.

3. LEDELSESGRUPPEN

Ledelsesgruppen består af tre personer, der tilsammen har en yderst solid baggrund i form af uddannelse, erfaring, kontakter og viden inden for områder, der er relevante for Levande Böcker. Også personer med relevant ekspertviden er uformelt tilknyttet som sparringspartnere og støtte, indtil en bestyrelse med ekstern repræsentation er kommet på plads.

Jonas Ryberg er civilingeniør i teknisk fysik fra Chalmers, har en Master of Business Administration (MBA) fra INSEAD i Frankrig og har studeret ved Technische Universität Wien i Østrig. Han arbejder p.t. med tilpasning og produktion af Levande Böckers programmer. Jonas har tidligere arbejdet hos McKinsey & Company med strategi, organisation og effektiviseringsprojekter. Jonas har også en fortid som egen iværksætter i et computerfirma, hvor han fik erfaring med bl.a. programudvikling og systemer til computerstyret konstruktion.

Pelle Tomell er civiløkonom fra Uppsala universitet og har en Master of Business Administration (MBA) fra INSEAD i Frankrig. Han arbejder p.t. med at få rettigheder til produkter samt med at forberede udvikling af Levande Böckers egne programmer. Pelle har tidligere arbejdet på Kinnevik, Sveriges førende medie- og kommunikationsvirksomhed, som projektleder i tv-produktion og også på projekter i forlags- og kabel-tv-branchen.

Staffan Hedén er civiløkonom fra Uppsala universitet. Han er grundlægger og adm. dir. i det succesrige reklame- og markedsføringsbureau FRAM. Han har også været markedschef hos Computer World Sweden og adm. dir. for et computerselskab i Intrum Justitia. Staffan deler p.t. sin tid mellem FRAM og Levande Böcker og fokuserer på Levande Böckers markeds- og salgsstrategi. Staffan har haft meget stor succes med lanceringen af en række hardware-, computer- og legetøjsprodukter samt spil.

Kommentarer til kapitlet "Ledelsesgruppen" fra grundlæggerne Jonas Ryberg og Pelle Tornell i 1999

I en måned i foråret 1994 fik vi hjælp af Staffan Hedén, der hjalp os med at tænke på markedsføring, og han lod os anvende sine lokaler til møder. Staffan havde nok at gøre med sit eget bureau, så vi afsluttede hurtigt samarbejdet.

Vi havde ingen bestyrelse på plads, da vi startede, for vi ville først se, hvilke kompetencer vi havde mest brug for at supplere med. Vi indså snart, at vi behøvede støtte til salg og markedsføring, hvilket var en af grundene til, at vores nuværende bestyrelsesformand Mats Sundberg blev udnævnt. Et godt råd er udelukkende at tage de personer ind i bestyrelsen, der virkelig kan bidrage med deres kompetence, og som virkelig kan hjælpe til – frem for at blive lokket af store navne på plakater.

For hurtigt at nå ud på markedet ansatte vi også på et tidligt tidspunkt en erfaren salgschef fra detailhandlen.

4. MARKEDSFØRINGSPLAN

I dag er markedet for lokalt tilpasset indlæringssoftware til børn begrænset, men vækstpotentialet er stort og branchestrukturen fordelagtig, hvis en målbevidst aktør handler hurtigt.

Markedsstørrelse

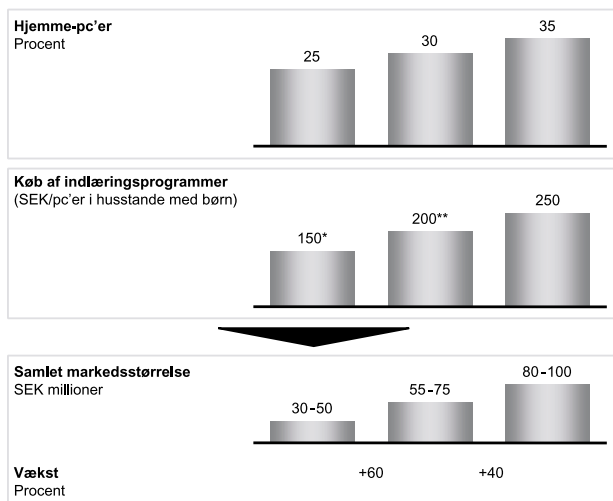
Der findes ingen statistik, der angiver, hvor stort det svenske marked for indlæringssoftware er i dag. Vores vurdering er, at det i 1993 steg til mellem 30 og 50 millioner kroner i forbrugerleddet, baseret på omsætningen hos dagens aktører og sammenligninger med det amerikanske marked (bilag 1).

Vækst

Markedet for indlæringssoftware vokser meget hurtigt, og betydeligt hurtigere end resten af softwaremarkedet. Ifølge Software Publishers Association steg salget i Nordamerika med 46 % i de 9 første måneder i 1993 i forhold til året før. Visse brancheanalytikere tror endda, at den rigtig store vækst i branchen først kommer i den anden halvdel af 90'erne. Det er meget sandsynligt, at også det nordiske marked får en lige så eksplosiv udvikling. Vores vurdering er, at markedsstørrelsen i Sverige i 1995 bliver 80-100 millioner kroner (figur 2).

Figur 2

SAMLET MARKEDSVÆKST – INDLÆRINGSPROGRAMMER I SVERIGE



* Baseret på anslået markedsstørrelse SEK 30-50 millioner i 1993, og 235,000 pc'er i husstande med børn
** 25-30% stigning om året, sammenlignet med en amerikansk stigning på 30-50%

Markedsanalyse

Vi har identificeret to segmenter på markedet, indlæring af basisviden for mindre børn, og indlæringsprogrammer med omfattende informationsindhold til børn mellem 7 og 14 år. Salget vil ske til to primære markeder: hjem og skoler.

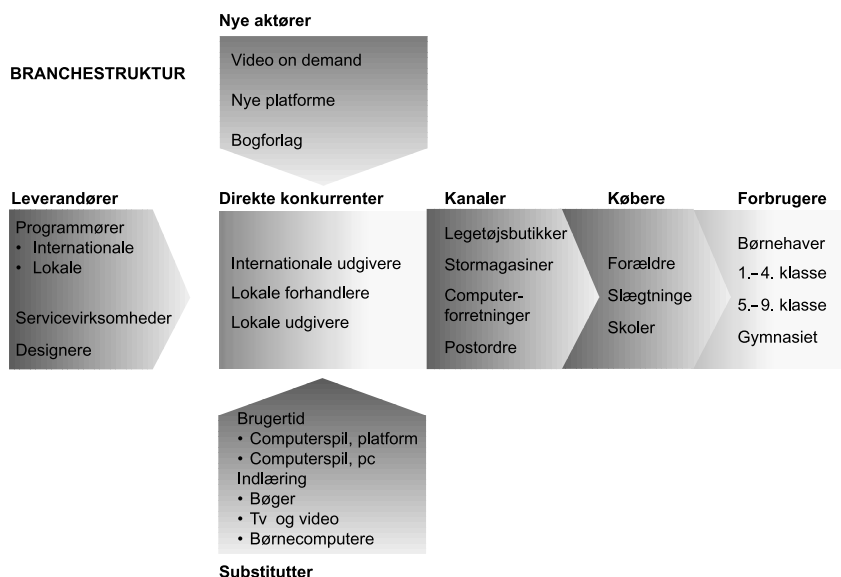
Hjem: I alt er der ca. 1,1 million børn i alderen 4-14 år i Sverige, fordelt på ca. 700.000 husstande. Det er anslået, at ca. 25 % af Sveriges husstande har en hjemme-pc. Dette skulle indebære, at mellem 250.000 og 300.000 børn har adgang til en pc hjemme i dag. Det er dog først og fremmest forældrene, som køber vores produkter, og i anden række børnene selv eller bedsteforældrene samt andre nærtstående. Antallet af potentielle købere af denne type produkter, til brug i hjemmet, beløber sig dermed til betydeligt flere end 250.000.

Skoler: Svenske grundskolers udgifter til læremidler beløb sig i 1992 til i alt 1.700 millioner kroner. Indkøb af computerprogrammer vil udgøre en stærkt stigende andel af dette beløb ifølge leverandører til skoler, f.eks. Gävles Datapedagogiska Centrum.

Brancheanalyse

Den branche, der beskrives nedenfor, omfatter salg af indlæringssoftware til børn i hjem og skoler (Figur 3).

Figur 3



Substitutter

Softwareleverandører

Høje udviklings- og markedsføringsomkostninger for konkurrencedygtige produkter gør det svært for mindre svenske forlag at få profit på programmer af egen produktion. Dette har bevirket koncentration omkring nogle få, store internationale forlæggere, de fleste med base i USA. Nogle få nordiske udgivere er begyndt at oversætte og tilpasse udenlandske programmer til svensk.

Kunder

Udgiverens kunder udgøres i første led af distributører og forhandlere.

Distribution af applikationsprogrammer domineres af tre virksomheder: Expander, Nordiv og Datateam.

Inden for spildistribution er Wendros dominerende på pc-siden og IQ Media dominerende på Macintosh-siden.

Forhandlerne består af elektronikkæder, boghandler, stormagasiner, legetøjsbutikker, computermagasiner og computerbutikker. De vigtigste forhandlere er relativt koncentrerede til nogle få kæder.

Storkunderne kan inddeles i 2 hovedgrupper, privatpersoner og skoler:

I gruppen privatpersoner vil forældre til børn i alderen 4 til 14 år sandsynligvis stå for hovedparten af indkøbene. Børn mellem 10 og 14 år har dog ofte egne penge og dermed mulighed for at købe programmerne selv. Desuden købes programmerne af bedsteforældre samt andre slægtninge.

Skolernes indkøb foretages for størstedelens vedkommende på skole- og kommuniveau.

Trods nedskæringer stiger investeringerne i hardware og software til skolerne. Erfaringerne fra USA går på, at salgsprocessen til skoler ofte er lang, med flere beslutningsinstanser, stramme budgetter og traditionsbundne indkøb. De forlæggere, som kommer ind på skolemarkedet, har dog som regel en gunstig position.

Substitutter

I kampen om brugertid i hjemmet er computerspil den største konkurrent, og for indlæringsens vedkommende udgør bøger og børnecomputere de vigtigste konkurrenter. Også indlæringsprogrammer på engelsk vil give stærk konkurrence blandt de større børn. (Bilag 2).

Indgangsbarrierer

P.t. er indgangsbarriererne lave. Barrierer for adgang til rettigheder og distribution vil på kort tid blive oprettet af pionerer inden for områder som:

- Aftaler og etablerede relationer med softwareleverandører
- Aftaler med forhandlere
- Aftaler med distributører
- Hyldeplads i butikkerne
- Stordriftfordele i forbindelse med markedsføring, produktion og lokal tilpasning
- Produktrenommé
- Kundeloyalitet

Konkurrence

Markedet for lokalt tilpassede indlæringsprogrammer er endnu ikke modent. Konkurrenterne er små, og ingen virksomhed kan siges at dominere eller lede markedet, hvilket også betyder, at prisbilledet er ujævnt. I de kommende år vil branchen blive kendetegnet af ekspansion, og der vil blive plads til en lang række virksomheder.

De første kunder på et nyt marked er ofte relativt prisufølsomme, og det er derfor i denne fase vigtigere at konkurrere med et unikt produkt end på prisen. Udtrædelsesbarriererne bliver relativt lave, da virksomhederne ikke behøver at binde en stor kapital. Lave udtrædelsesbarrierer er en fordel, da risikoen for "dårlig konkurrence" reduceres.

Konkurrentanalyse

Konkurrenterne kan inddeles i to grupper: De firmaer, der udvikler programmerne selv, og de firmaer, der lokalt tilpasser andre udgivers software (figur 4). Iftech er den mest fremtrædende konkurrent, med god placering i butikkerne. PPS og IQ Media konkurrerer ved at have tilpasningsaftaler med leverandører, samtidig med at deres fokus ligger på distributionen.

Figur 4

UDVIKLERE OG TILPASSERE I NORDEN

Type	Selskab	Aktivitet	Omsætning SEK millioner	
			1992	1993E
Udvikler	Iftech/Topsoft	Tilpasning/udvikling af uddannelsesprogrammer		5-10
	Elevdata	Udvikling af uddannelsesprogrammer Direkte salg og postordre	2,3	5-10
	Clue	Udvikling af uddannelsesprogrammer	1,4	2
	Data-pædagogisk centrum i Gävle	Statsligt projekt (formentlig afsluttet) Udvikling af uddannelsesprogrammer		10-20
Tilpasser	Pædagogisk Programvare Senter (Norge)	Postordresalg af uddannelsesprogrammer Tilpasning af programmer		5-10
	IQ Media	Multimedieproduktion Postordresalg Tilpasning af programmer		5-10
I alt			30-60	

Egen udvikling af programmer til det svenske marked sker hos Elevdata i Malmö, Iftech i Göteborg, Clue i Täby, SPAB i Växjö og hos Gävle Datapedagogiska Center. Disse firmaer er kendetegnet ved, at de har relativt begrænsede markedsføringsressourcer og -kompetence. Desuden er deres programmer teknisk mindre avancerede, hvilket bevirker, at de vil have svært ved at konkurrere og følge med i udviklingen.

I den anden gruppe konkurrenter, såkaldte forlæggerforhandlere, er der mindst tre virksomheder: Pædagogisk Program Service i Modalen i Norge, IQ Media i Täby og Studentlitteratur i Lund. De har oversat populære amerikanske produkter på samme måde, som Levande Böcker har i sinde at gøre, og deres produkter kan i dag købes hos visse computerforhandlere. Der er dog betydelige forskelle mellem konkurrenterne og Levande Böcker, hvilket taler stærkt til Levande Böckers fordel (se bilag 3).

En konkurrent, der på længere sigt kan blive en trussel, er Microsoft, som er begyndt at introducere engelsksprogede produkter i stil med Levande Böckers definerede marked. Det vil dog vare noget, inden Microsoft kan fremstille lokalt tilpassede indlæringsprogrammer til det svenske marked. Microsofts produkter på marke-

det henvender sig først og fremmest til brugere over 12 år, der forventes at kunne engelsk og har cd-rom derhjemme.

Markedsstrategi

Levande Böckers strategi med henblik på at opnå høj profitabilitet på markedet for underholdende indlæringsprogrammer er at:

Have tilfredse og loyale kunder

At tilstræbe kundeloyalitet kræver nærhed til kunden. Kundeloyalitet giver høj genkøbsfrekvens, hvilket effektiviserer markedsføringen.

Opnå markedsdominans

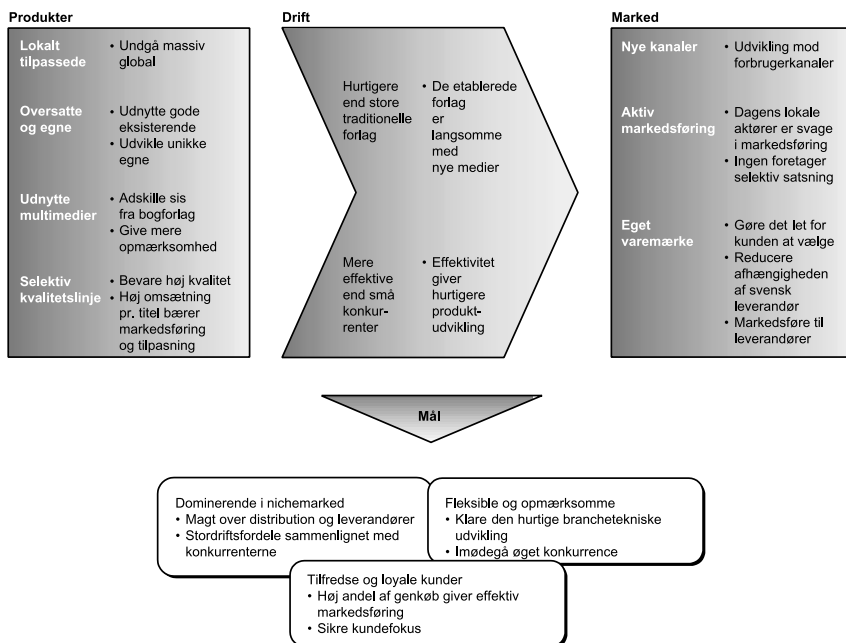
En dominerende aktør får stor magt både i forhold til distributionskanaler og leverandører og har store muligheder for at påvirke vilkår og brancheudvikling.

Være en fleksibel og opmærksom virksomhed

For at kunne klare de meget hurtige ændringer i branchen og tilpasse sig efter dem kræves det, at man er forudseende, opmærksom og fleksibel.

Figur 5

LEVANDE BÖCKERS STRATEGI



For at opnå dette skal man på produksiden vælge programmer med et stort behov for lokal tilpasning, med påvist høj kvalitet og stor efterspørgsel. Det er vigtigt at koncentrere lanceringen om en selektiv produktlinje med stor salgsmængde pr. titel og kun at lancere produkter, der, efter kundernes mening, har høj kvalitet. Før hver lancering skal der foretages produktafprøvninger af det såkaldte Levande Böcker-panel. Panelet på ca. 50 personer vil bestå af børn, forældre og lærere.

På driftssiden skal man fokusere på at være hurtigst med at lancere nye produkter af høj kvalitet og opnå overlegen effektivitet i forbindelse med tilpasning og produktudvikling gennem gode og langsigtede relationer til forlæggerne og ved at anvende effektive udviklingsværktøjer. Stordriftsfordele i forbindelse med fremstilling kan opnås ved produktion af store mængder af hver titel og en effektiv fremstillings- og distributionsproces.

For at få succes på markedssiden vil vi udnytte distributionskanaler, der i dag kun i begrænset udstrækning anvendes til computerprogrammer, f.eks. boghandlere og stormagasiner, for dermed på bedste måde at nå hjemmemarkedet. Aktiv markedsføring vil også blive realiseret ved kampagner, alliancer og Levande Böckers kundeklub (samtlige købere af Levande Böckers produkter vil blive tilbudt medlemskab i Levande Böcker-klubben).

Det er vigtigt at etablere Levande Böcker som eget varemærke. Et stærkt varemærke vil betyde, at Levande Böcker vil blive mindre afhængig af enkelte leverandører. Varemærket er også vigtigt i forbindelse med, at der sandsynligvis vil være et stort antal titler på markedet, og varemærket gør det lettere for kunden at købe produkter af god kvalitet. Desuden har varemærket stor værdi, når Levande Böcker ønsker at udvide sin produktlinje.

Produktstrategi

En vigtig del af produktstrategien er, at produkterne, foruden at tilbyde effektiv indlæring eller indhentning af viden, også er underholdende. Først da bliver programmerne rigtig populære blandt børn.

Det første år planlægger Levande Böcker at tilbyde markedet i alt ca. 10 forskellige titler i 2 produktlinjer: basisviden og indlæringsprogrammer. Fordelene ved en smal produktlinje med stor omsætning pr. titel er, at:

- Det giver mulighed for mere markedsføring pr. titel
- Det er lettere at holde ensartet og høj standard på hele produktlinjen

- Det er lettere at opnå et nært samarbejde med nogle få vigtige leverandører
- Man får lavere produktions- og lageromkostninger ved stordriftsfordele

Salgsstrategi

Salgsstrategien skal tage hensyn både til prissituationen, og til hvilke kanaler der findes. Priserne på det svenske marked for indlæringsprogrammer for børn varierer fra 250 kroner til 900 kroner. De svenskproducerede indlæringsprogrammer findes både i det laveste og det højeste prislæg. Hovedparten af de importerede programmer koster mellem 500 kroner og 600 kroner.

Den lokale tilpasning gør det muligt at prissætte noget højere end tilsvarende ikke-tilpassede programmer. Levande Böckers første produktlinje vil derfor komme til at koste mellem 650 kroner og 700 kroner.

Hvad angår tilgængelige kanaler, sker der i dag en betydelig omvæltning i distributionen af computerprogrammer, fra kanaler tilpasset virksomhedskunder til kanaler tilpasset privatkunder. Programmer til privatkunder sælges i dag i høj grad via de kanaler, der sælger computere. På langt sigt vil andre kanaler som boghandlere, legetøjsbutikker og stormagasiner få større betydning.

Levande Böckers strategi går i første omgang ud på at sælge produkterne via:

- Elektronikkæder
- Stormagasiner
- Legetøjsbutikker
- Boghandlere
- Computerforhandlere
- Etablerede postordrevirksomheder

På længere sigt, når markedet er modnet, kan computercentre blive en vigtig kanal. I dag er der dog kun fire computercentre af denne type i Sverige.

Geografisk prioriteres storbyerne i begyndelsen. Målsætningen er dog, at Levande Böckers produkter skal føres i butikker over hele landet i løbet af 12 måneder fra starten.

Markedsføringsstrategi

Formålet med markedsføringen er både at øge kendskabet til Levande Böckers produkter og at opbygge Levande Böckers eget varemærke.

Egen annoncering vil blive anvendt yderst selektivt, idet f.eks. PR-arbejde kan give tilsvarende eksponering til lavere omkostninger. Levande Böcker vil dog deltage i samordnede kampagner, f.eks. sammen med hardware-leverandører.

Patentering er meget vigtig. Da annoncering af specifikke programmer hidtil har været sjælden, træffes valget af produkt ofte først i butikken. Patenteringen spiller da en afgørende rolle for at gøre børnene interesserede i produkterne, for at overbevise forældrene om, at de skal købe produkterne, og for at skille Levande Böckers produkter ud fra konkurrenternes. Levande Böcker vil satse på høj kvalitet sammen med original udformning.

Det er vigtigt, at Levande Böckers programmer adskiller sig tydeligt fra spilprogrammerne. Derfor har Levande Böcker til hensigt at anvende egne stativer i butikkerne. Formålet med dette er også at lette søgeprocessen for kunderne. Stativerne skal tydeligt vise, hvilken aldersgruppe de forskellige programmer henvender sig til, samt hvilken type produkt det drejer sig om. Levande Böcker vil også forsøge at få forhandlerne til at lade kunderne afprøve indlæringsprogrammerne på computere og såkaldte "videoveje" i butikkerne.

Da Levande Böcker sælger et nyt produkt på et nyt marked, indebærer dette en nyhedsværdi både for fagblade og dagblade og tv. International erfaring viser, at denne type produkter ofte får omtale ved markedsintroduktionen. Multimediebranchen får desuden stadig større redaktionel opmærksomhed. Levande Böcker vil udnytte dette ved særlige presseforevisninger samt uformelle kontakter med journalister og redaktører fra både aviser og radio og tv.

Kommentarer til kapitlet "Markedsføringsplan" fra grundlæggerne Jonas Ryberg og Pelle Tornell i 1999

Det totale marked for indlæringsprogrammer er i dag ca. 300 millioner kroner værd. Vores strategi for at kunne tage en så stor del af kagen som muligt var meget anderledes end konkurrenternes, der var meget mere passive m.h.t. til at opnå store markedsandele. Dette gav forhåbentlig en vis forvirring, og vi blev nok betragtet som lidt mærkelige af mange. Vi fokuserede på at være "enevældige" på følgende områder:

- Stærkt fokus på varemærket
- Bred kanalstrategi (dvs. salg via flere kanaler for at opnå en hurtig stigning i salget og skabe barrierer mod konkurrenter)
- Egen hyldeplads
- Kun produkter på svensk

Vi brugte megen tid på at få branchestrukturen klarlagt, hvilket har været helt afgørende for vores succes. Et andet vigtigt succeskriterium har været en afdækning af alle indgangsbarrierer, så vi kunne få overblik over, hvem der kunne give os problemer, og hvordan vi kunne gøre barriererne større for at forhindre, at nye aktører kom ind på markedet.

For at opbygge en stærk position i medier som spil og underholdningsprogrammer købte vi IQ Media, et selskab, der har specialiseret sig i computerprogrammer med underholdning. Vi beholdt selskaberne som to separate enheder, dels for at kunne bevare spydspidskompetence inden for begge områder, og dels fordi salget af spil hhv. underholdningsprogrammer kræver forskellige salgsstrategier.

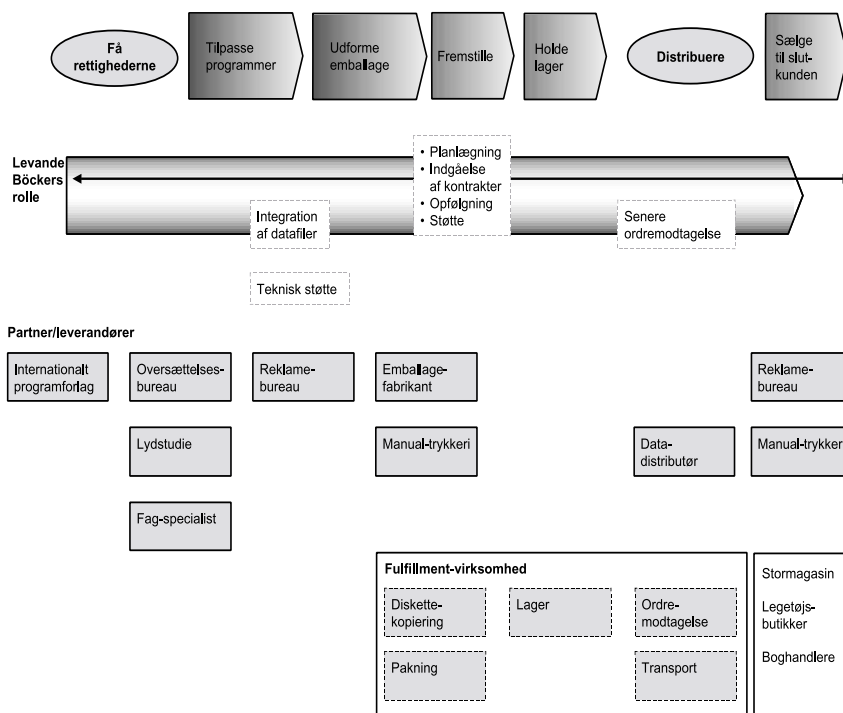
5. FORRETNINGSSYSTEM OG ORGANISATION

Produktion

Produktionen i Levande Böcker vil til at begynde med bestå af tilpasning og fremstilling af pakninger og programmer (figur 6). Senere vil der også være tale om udvikling af egne programmer.

Figur 6

FORRETNINGSPROCESSEN FOR TILPASNING AF PROGRAMMER



Tilpasningen udføres i projektform ved køb af serviceydelser fra oversættelsesbureauer, fagspecialister, lydstudier og grafiske formgivere. Høj kvalitet i tilpasningsprocessen er afgørende for, at gennemløbstider og omkostninger holdes nede og for at holde et højt kvalitetsimago på markedet.

Tilpasningen udføres i nært samarbejde med de udenlandske forlag og omfatter oversættelse af tekst, tilpasning af grafik og indspilning af svensk tale. Metodikken er

dokumenteret af forlæggeren, og værktøjerne til tilpasningsarbejdet er standardcomputere med standardsoftware. Inden det oversatte program kan anvendes, skal det godkendes af forlaget i USA. Tilpasning af emballage lettes af, at man får færdige trykoriginaler fra USA.

Fremstillingen sker i omgange og tilpasses nøje efter forhandleren. Vurderingen af salgsmængden er afgørende for at kunne optimere produktionen.

Nære forbindelser med nogle få leverandører vil blive tilstræbt for at optimere samarbejdet, både ud fra Levande Böckers og underleverandørens perspektiv, m.h.t. kombinationen af leverancebehov og underleverandørers kapacitetsudnyttelse.

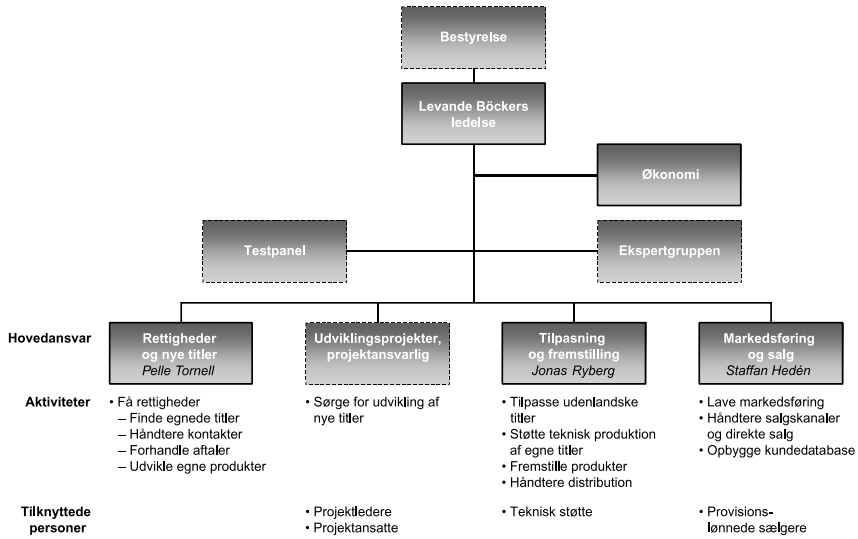
Distribution

Gennem interview med forhandlere i de forskellige tiltænkte kanaler er de bedst egnede distributører for Levande Böckers produkter blevet identificeret og kontaktet. Samtlige distributører har udvist stor interesse i at distribuere Levande Böckers unikke produkter.

Organisationsstruktur

Levande Böckers organisationsstruktur ved etableringen af virksomheden beskrives i figur 7. Selv om hensigten er, at virksomheden skal udvikle sig hurtigt, vil den gennemgribende struktur også fremover stort set følge nedenstående figur.

Figur 7



Kommentarer til kapitlet "Forretningssystem og organisation" fra grundlæggerne Jonas Ryberg og Pelle Tornell i 1999

Fordi Jonas havde en programmørbaggrund, kunne vi selv fremstille de første produkter og skabe processer til lokalisering og egen udvikling. Det sparede vi megen tid og mange penge på. Vi havde dog helt undervurderet kompleksiteten i tryk- og lydindspilningsprocesserne. Men vi var heldige med at få masser af hjælp fra reklamebureauet Swede Hart og lydstudiet Euro Troll.

Det viste sig, at en afgørende faktor for succes var at benytte sælgere og distributører, der virkelig var engagerede i produkterne. Vi troede, at hvis bare vi havde et godt produkt, så ville distributørerne klare resten. Det viste sig, at de som regel lovede guld og grønne skove, men havde gevaldigt svært ved at holde, hvad de lovede. Vi tog sagen i egen hånd og kørte ud til butikkerne for at finde ud af, hvor vores produkter ville sælge bedst. Med den erfaring var det betydeligt nemmere at opbygge et sælgerteam, der aktivt markedsførte og solgte vores produkter. Denne udfordring bliver de fleste nye forbrugerprodukter stillet over for, og et positivt resultat er overordentlig vigtigt for hurtigt at skabe en positiv pengestrøm.

For at få træning i alle delene i forretningsgangen, inden vi lancerede vores egenproducerede programmer, bestilte vi færdige programmer fra England og solgte dem i Sverige. På denne måde kunne vi sætte os ind i procedurer og løse problemer med at håndtere leverandører, distributører og administrative processer. Vi fik kendskab til forsinkede leverancer, distributører, der ikke solgte eller betalte, og vanskeligheden ved at etablere procedurer for fakturering osv. Da hele forretningsprocessen forløb problemfrit, begyndte vi at tage vore egne programmer ind, og det var lettere at håndtere de problemer, som dukkede op hen ad vejen.

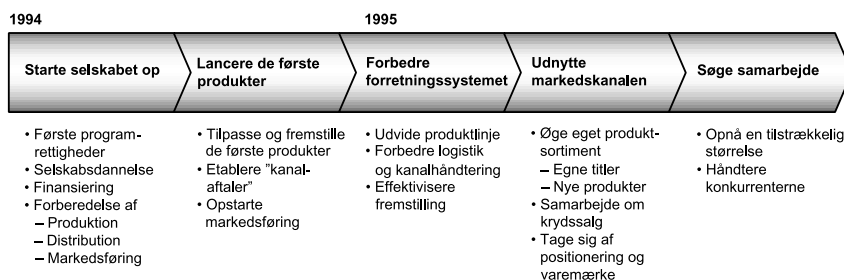
Et generelt råd er at koncentrere sin indsats omkring det, man er god til, og lade andre personer og virksomheder tage sig af resten.

6. GENNEMFØRELSESPLAN

De forskellige faser i Levande Böckers gennemgribende handlingsplan beskrives i figur 8. Højeste prioritet gives til at begynde med aftaler om programrettigheder, finansiering samt forberedelse af fremstilling og lancering af den første produktlinje. Disse tre aktiviteter er på kort sigt de mest kritiske for hurtig igangsætning af aktiviteterne.

Figur 8

OVERORDNET HANDLINGSPLAN – DE VIGTIGSTE PRIORITETER



Rettigheder

Levande Böcker forhandler p.t. om nordiske rettigheder med en række forlæggere af internationalt succesrige indlæringsprogrammer. Levande Böcker har fået et tilbud fra det førende amerikanske softwarefirma Knowledge Adventure og de franske selskaber EduSoft og Arborecense om at blive deres eksklusive forhandlere i Norden. Det er vigtigt at få rettighederne, dels for at opbygge troværdighed på markedet og dels for hurtigt at komme i gang med salget og få en positiv pengestrøm.

Tilpasningsprocessen for den første produktlinje vil antagelig blive påbegyndt i februar 1994, når såvel salgsorganisationen som Levande Böckers interne forretningsgange er etableret.

Fremstilling og lancering

Fremstillingen af egne programmer vil ske hos leverandører med mange års erfaring, som kan garantere høj kvalitet. Der er etableret en kontakt med et markedsførings-

bureau med stor erfaring i lanceringer i pc-branchen med henblik på udarbejdelse af en komplet introduktionsplan. For at salget skal komme i gang hurtigt, skal det udføres ved hjælp af etablerede distributører, der i dag sælger lignende produkter til de butikker og stormagasiner, der omtales i markedsplanen.

Finansiering

Til at begynde med suppleres selvfinansieringen med kapital fra en bank. Der vil omgående blive søgt finansiering på de bedst mulige vilkår, idet Levande Böckers forretningsplan vil blive præsenteret for forskellige banker i Stockholm.

Kommentarer til kapitlet "Gennemførelsesplan" fra grundlæggerne Jonas Ryberg og Pelle Tornell i 1999

Vi har fulgt den overordnede plan for gennemførelse. Vi blev dog klar over, at den var for overordnet. Internt havde vi en betydeligt mere detaljeret arbejdsplan, der i vidt omfang burde have været med i forretningsplanen. Det er yderst vigtigt, at man i detaljer har gennemtænkt de skridt, der skal tages i den nærmeste fremtid. En godt gennearbejdet plan for gennemførelse er til stor hjælp for ens eget arbejde og viser, at personerne bag har gjort sig klart, hvad der skal ske. Jo mere konkret man kan være i beskrivelsen, desto bedre. Vores interne arbejdsplan har været til meget stor hjælp, hvad angår det at arbejde struktureret helt fra begyndelsen.

Vi lagde enormt meget arbejde i at finde frem til de bedste internationale programudviklere. Vi vurderede dem først og fremmest ud fra, hvordan deres vision, kompetence og position i dag ville gøre dem til en god partner på langt sigt. Det var overordentlig vigtigt.

Vi tog os selv af lanceringen, først og fremmest ved masser af benarbejde på messer og gennem kontakter med journalister. Samarbejdet med markedsføringsbureauet måtte vi afbryde, da det ikke gav så meget.

En yderst vigtig milepæl har været at få rettighederne til salg af en række programmer fra bl.a. USA og England.

7. KAPITALBEHOV OG FINANSIERING

1994 og 1995 kan ses som en opbygningsfase med fokus på at opbygge distribution og en række effektive produktlinjer. Det virkelige vendepunkt m.h.t. profitabilitet og pengestrøm er beregnet til at komme efter julesalget i 1995.

Resultatbudget

Nedenstående resultatprognose er baseret på Levande Böckers grundscenario og fungerer som referencepunkt ved vurdering af, hvordan forandringer i omgivelserne kan påvirke virksomheden. Bilag 7 viser den budgetterede resultatudvikling pr. kvartal ifølge grundscenariet i perioden 1994-1996. I bilag 9 gengiver vi de vigtigste antagelser, der ligger til grund for resultatprognosen.

I det første år beregnes det, at Levande Böcker i grundscenariet vil udvise et svagt positivt resultat efter skat. I det følgende år ventes virksomheden i grundscenariet at udvise et overskud efter skat på ca. 350.000 kroner med en overskudsmarginal efter skat på omkring 4 %. Overskudsmarginalen efter skat beregnes derefter at blive forbedret hen mod et niveau omkring 15 % i 1996.

Investeringer og kapitalbehov

Udviklingen i det samlede kapitalbehov pr. kvartal ifølge grundscenariet vises i bilag 4. Det samlede kapitalbehov i 1994 er på sit højeste niveau, ca. 1,7 millioner kroner, i november, efter at tilpasningen og den første fremstilling af den anden produktlinje er blevet gennemført, og mens driftskapital til det vigtige julesalg opbygges. I 1995 når kapitalbehovet atter op på et højdepunkt i slutningen af året, mens aktiviteten med de i 1994 og 1995 lancerede produktlinjer vurderes at kunne blive selvfinansieret i 1996.

I alt beregnes de investeringer, der er budgetteret for det første år, at beløbe sig til 250.000 kroner, hvilket vises i sammendrag i bilag 8.

Finansiering

Levande Böcker har som udgangspunkt et kapitalbehov på ca. 2,6 millioner kroner, hvoraf det beregnes, at 0,3 millioner kroner kan finansieres med midler fra overskud-

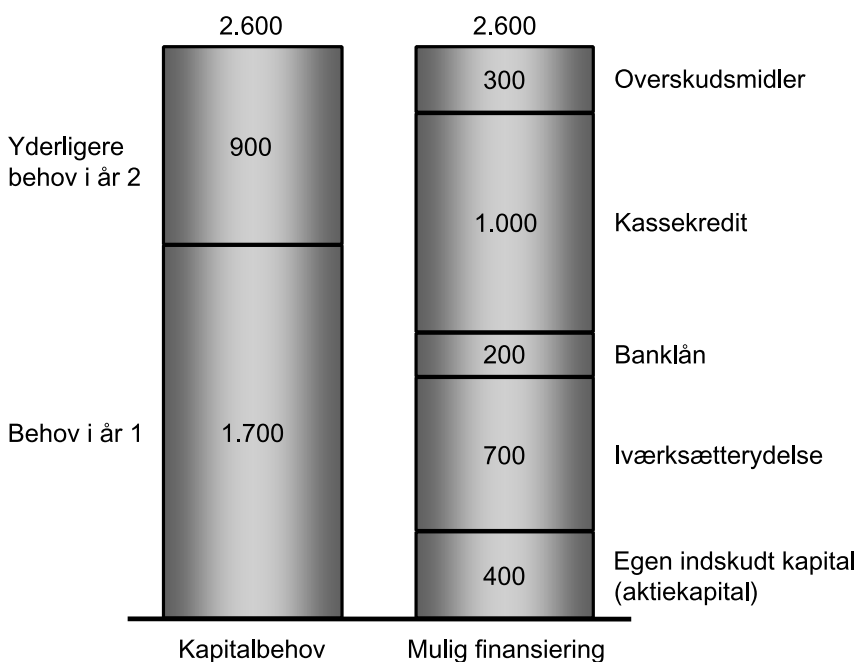
det (kapitalbehov udregnet med en vis sikkerhedsmargin). Af de resterende 2,3 millioner kroner er 1,7 millioner kroner det beregnede kapitalbehov i år 1, og 0,6 millioner kroner det yderligere kapitalbehov i år 2 (figur 9).

Den finansielle plan i figur 9 bygger på et grundscenarior. En mere detaljeret salgs-, omkostnings- og pengestrømsprognose findes i bilag 4-8.

Figur 9

STARTFINANSIERING

SEK tusinder



Virksomheden har p.t. 50.000 kroner i aktiekapital, men egenkapitalen vil blive øget med 400.000 kroner i det første år. Det resterende kapitalbehov beregnes at blive opfyldt ved banklån og iværksætterlån fra Industrifonden.

Kommentarer til kapitlet "Kapitalbehov og finansiering" fra grundlæggerne Jonas Ryberg og Pelle Tornell i 1999

Det lykkedes os at holde omkostningerne nede i den første periode ved ikke at udtage løn, ved at finde frem til gratis lokaler og anvende computerkasser i stedet for at købe ben til bordpladerne. Vi opsagde begge to vore stillinger i 1994. For at reducere den personlige risiko til det mindst mulige tog Jonas orlov fra McKinsey & Company i februar og marts 1994 for at undersøge forretningsidéen og sagde op i april. Pelle, der netop havde fået sit andet barn og var flyttet i hus, sagde op i juni. Før ansøgningen om den indledende finansiering valgte vi først at besøge de banker, som vi ikke ville søge finansiering hos. Vi gjorde det for at få træning i at præsentere projektet i en barsk situation og i at få spørgsmål, som vi ikke havde tænkt igennem. Det var en udmærket strategi, som vi kan anbefale. Ved valget af bank har navnet på banken mindre betydning, men derimod opdagede vi, at det var helt afgørende, hvilken bankfunktionær der håndterede vores besøg. Det er vigtigt at finde frem til en person, som kender og tror på idéen, for at få den støtte, man har brug for.

En anden strategi, vi har haft, er at være tilbageholdende med at sælge ud af vore aktier. Tænk på, at hvis du virkelig tror på din idé, så er aktierne det absolut dyrebareste, du har.

8. RISICI

Levande Böcker står over for en mængde trusler, og følgende vurderes at være af største vigtighed:

Figur 10

RISICI – TRUSLER, DER VURDERES SOM VÆRENDE MEST RELEVANTE

Område	Risikoniveau	Foranstaltning
Stærk etableret aktør går ind, f.eks. et stort bogforlag	Højt	<ul style="list-style-type: none">• Vurdere, om der er plads til mindre aktører på markedet• Forsøge at udvikle så mange aftaler og relationer med både leverandører og forhandlere så hurtigt som muligt• Positionere produkterne tydeligt ved siden af konkurrenten for at kunne ride gratis med på dennes markedsføringsindsats• Fokuserer på markedsføring i butikkerne
Distribution blokeret af f.eks. IQ Medias produktlinje	Højt	<ul style="list-style-type: none">• Gå ind med fuldt overlappende produkter for at vinde fodfæste i butikkerne
Markedet udvikles senere end forudset	Lavt	<ul style="list-style-type: none">• Holde faste omkostninger nede i begyndelsen for at være fleksibel og kunne trække omkostningerne nedad
Konkurrent kommer før os med varemærke, der bliver forbundet med "edutainment" (uddannende underholdning)	Middel	<ul style="list-style-type: none">• Hurtig lancering
Attraktive aftaler med førende leverandører opnås ikke	Middel	<ul style="list-style-type: none">• Hurtig lancering for at mindske konkurrencen• Professionel kontakt med leverandører• Projekt til udvikling af egne titler køres sideløbende

Ud over de ovenfor beskrevne trusler er der også stærkt øgede krav på royaltyindtægter eller forskud fra de amerikanske programudgivere. Risikoen for, at et nyt, overlegent produkt kommer ind på markedet, eller at der kommer en priskrig med faldende marginaler til følge, er også potentielle trusler.

Der er også en risiko for, at leverandører selv går ind på markedet og overtager aktiviteten fra de lokale forhandlere, hvilket ville lægge hindringer i vejen for Levande Böcker.

I tillæg til disse kvalitative aspekter er der kvantitative vurderinger af risiciene i form af sensitivitetsanalysen nedenfor (figur 11).

Afgørende aktiviteter med henblik på reduktion af risiciene til det mindst mulige

På kort sigt er det vigtigt at opbygge barrierer mod nye aktører. Levande Böckers strategi for at holde dem væk fra markedet er at:

- Have produkter af høj kvalitet
- Have/få adgang til distributionskanaler og gode positioner i butikkerne
- Indgå eksklusivaftaler og have gode relationer til softwareleverandører
- Have høj eksponering af produkter og varemærker
- Være først inden for nye produktområder.

På lidt længere sigt skal barriererne forsvares og aktiviteten inden for barriererne forfines ved at gøre Levande Böcker til et stærkt varemærke, hvilket fører til loyalitet og genkøb. Markedskendskabet til konkurrenter og kunder får her stor betydning, og i denne forbindelse kan en effektiv udnyttelse af kundedatabasen medvirke til at holde konkurrenterne ude.

En anden strategi, som er med til at mindske truslen fra nye konkurrenter, er hurtigt at gøre Levande Böcker til en stor og stærk virksomhed. Dette giver desuden stordriftsfordele og effektivitet i forbindelse med produktion og distribution.

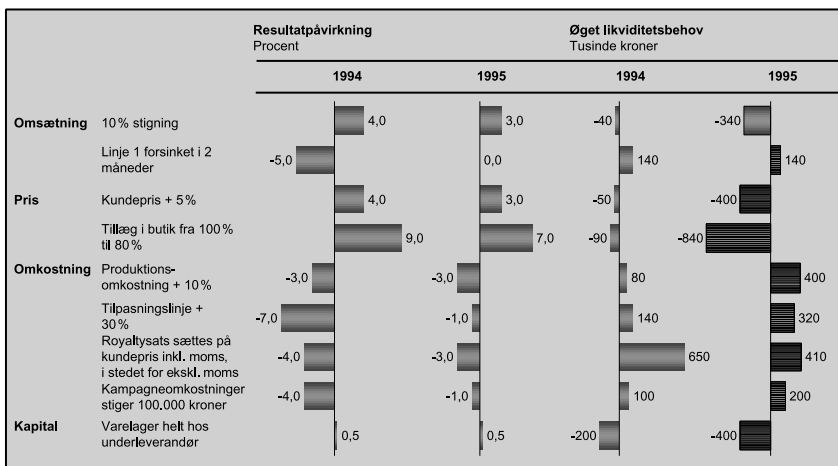
Levande Böckers hensigt er også at have et bredt produktsortiment inden for underholdende indlæringsprogrammer og dermed at reducere huller i sortimentet, som ellers kunne give adgang til nye konkurrenter.

Sensitivitetsanalyse

Figur 11 viser sensitiviteten i resultat og kapitalbehov ved ændringer i vigtige forudsætninger.

Figur 11

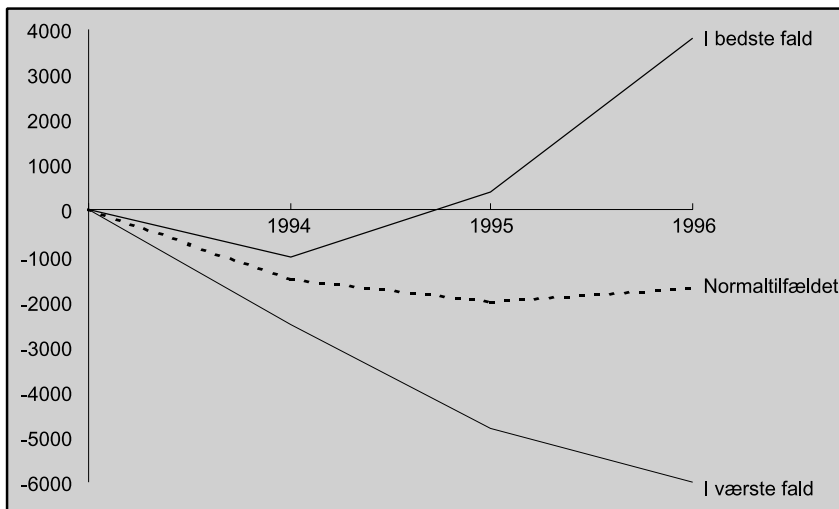
SENSITIVITETSANALYSE



Hvis truslerne bliver til virkelighed, kan de få betydelig indvirkning på pengestrømmen, hvilket fremgår af figur 12.

Figur 12

Akkumuleret kapitalbehov
SEK tusinder



Mængdeprognosen er den største kilde til usikkerhed vedrørende Levande Böckers resultat. Andre parametre, der er vigtige at undersøge, er nettoprisen for Levande Böcker og royaltyomkostninger.

For at klare "værste fald", hvor der bliver behov for betydelig kapital, har Levande Böcker mulighed for at skaffe penge ved at sælge ud af aktierne.

Kommentarer til kapitlet "Risici" fra grundlæggerne Jonas Ryberg og Pelle Tornell i 1999

Nogle af de trusler, vi forudsagde, er blevet til virkelighed. Bl.a. gik en stærk etableret aktør ind på markedet, og distributionen blev blokeret af en anden virksomheds produktlinje. Derimod udviklede markedet sig ikke langsommere, end vi havde forudset, snarere tværtimod. Vi opnåede også attraktive aftaler med førende leverandører.

Vi vil gerne understrege igen, hvor vigtigt det er helt fra begyndelsen at have kortlagt alle trusler, der foreligger eller kan tænkes at opstå, for ud fra dette at udforme en strategi ved forskellige scenarier.

De afgørende kriterier for succes har været at blive enerådende inden for tidligere beskrevne områder samt at lade kunderne være med til at frembringe produkterne, så de bliver udformet, som de ønsker og har behov for.

Markedets størrelse i dag

Hvis man sammenligner med det amerikanske marked pr. capita, får man et svensk markedspotentiale på omkring 30 millioner kroner. Man kan også vurdere markedets størrelse ved at anslå den omsætning, de nuværende aktører har inden for segmentet indlæringsprogrammer til børn, hvilket andrager 30-50 millioner kroner. Markedet for computerspil i Sverige beløb sig i 1993 til ca. 500 millioner kroner i forbrugerleddet. Indlæringsprogrammer til pc'er udgør efter vores vurdering ca. 5-10 % af markedet for spil.

Bilag 1

POTENTIALE FOR INDLÆRINGSPROGRAMMER TIL PC'ER – SVERIGE 1993

Princip	Antagelse	Vurdering af markedsstørrelsen SEK millioner
Pr. capita	<ul style="list-style-type: none">• Det nordamerikanske marked 3 kv. i 1993 var USD 122 millioner• 310 millioner indbyggere i USA og 8 millioner i Sverige	33
Sammenligning af aktørernes omsætning	<ul style="list-style-type: none">• Omsætningen fra 1992 foreligger i Affårsdata• Væksten i 1993 har ifølge virksomhederne selv været meget høj	50
Andel af det svenske marked for spilprogrammer	<ul style="list-style-type: none">• SEK 500 millioner pr. år for alle spil, også for spilcomputere• Hjemmeuddannelse i dag ca. 5-10% af markedet for spil	25
Resultat af ovenstående		30

Forventet vækst

Antallet af hjemmecomputere forventes at stige fra de nuværende 25 % af husstandene til 35 % inden for 2 år i h.t. en omfattende kundeundersøgelse, der er foretaget af IDC. Køb af programmer pr. computer forventes at stige som følge af forbedret software og øget markedsføring. Andelen af indlæringsprogrammer forventes at stige i forhold til andre programmer pga. den højere vækstrate.

Bilag 2

Substitutter

Computerspil udgør den vigtigste substitut for indlæringsprogrammerne. De konkurrerer om brugertid og udnytter hardwaren. Producenterne af computerspil er opmærksomme på, at nogle forældre mener, at der er for megen vold i computerspilene, og har derfor udviklet spil uden vold og med indlæringsindhold, hvilket øger konkurrencen inden for segmentet indlæringsprogrammer.

Børnecomputere er yderligere en substitut for indlæringsprogrammer til pc'er. En børnecomputer er en lille, enkel og robust computer, ofte med indbygget software. Børnecomputerens fordele ligger i, at de er billige, fra 400 kroner og opad, og i at barnet kan have sin egen computer at lege med uden at låne forældrenes. Grafisk, teknisk og indholdsmæssigt er programmerne til børnecomputere klart underlegne i forhold til de programmer, der findes til pc og Macintosh.

Også *bøger* er en substitut. Bøger er ofte billigere, men mangler det interaktive element, som computerprogrammer har, og er derfor i visse tilfælde og til visse brugergrupper en mere ineffektiv måde at indhente viden eller lære grundkunderskab på.

Sammenlignet med *tv-programmer* har computerprogrammer den fordel, at de er interaktive, og at brugeren selv styrer, hvilken viden der indhentes. Tv-programmer har som regel en højere billedkvalitet, men tvinger brugeren til passivt at følge handlingen.

Adskillige indlæringsprogrammer på engelsk foreligger allerede på det nordiske marked. For de yngre børn er de engelske programmer væsentligt mindre interessante end de svenske. For større børn betyder sproget mindre, især i computerspil.

Konkurrenter

Både PPS og IQ Media har ca. 10 ansatte og havde begge en omsætning på under 10 millioner kroner i 1993. Derfor er deres finansielle ressourcer til at angribe nye virksomheder i branchen sandsynligvis begrænsede. Samtidig er de etablerede distributører af computerprogrammer, bl.a. Expander og Data Team, på vej til at rette indsatsen mod hjemmemarkedet. I løbet af 1-2 år kan de små virksomheders fokusering på distribution derfor blive en belastning.

PPS har ikke markedsført sig eller sine produkter i nogen større udstrækning. De koncentrerer sig om distribution, og de har et meget bredt sortiment i indlæringsprogrammer, ca. 200-300 titler. *Levande Böcker* har til hensigt at være meget mere fokuseret på nogle få titler af høj kvalitet samt på at markedsføre dem stærkt.

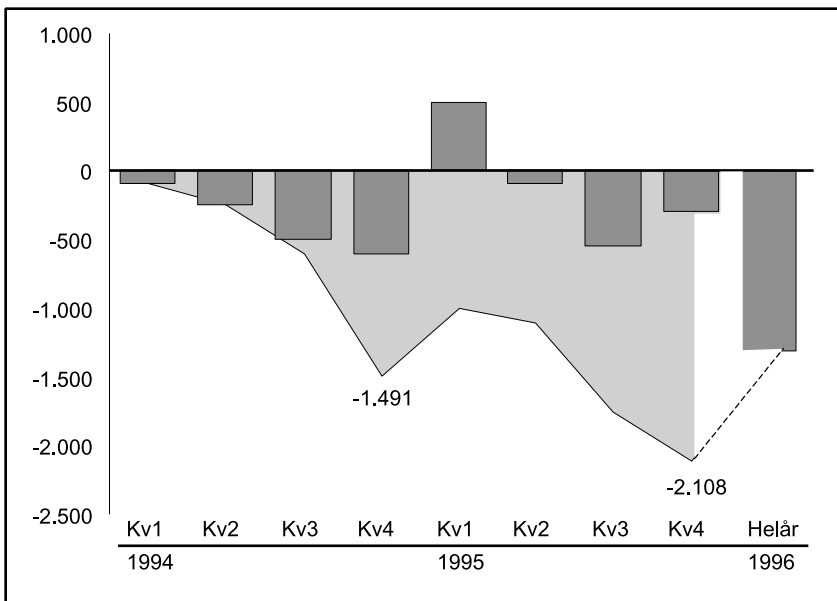
IQ Media koncentrerer sig om at distribuere et komplet udbud af programmer til hjemmet via forhandlere med fokus på forbrugerne. I dag ligger tyngdepunktet på programmer til Macintosh. *IQ Media* fører både spil- og nytte-programmer og indlæringsprogrammer og henvender sig til alle aldersgrupper. *Levande Böcker* er mere fokuseret på forlagsvirksomhed, på nichen indlæringsprogrammer, på aldersgruppen børn og på stærk markedsføring af deres egen produktlinje.

Studentlitteratur har oversat forskellige typer programmer, bl.a. indlæringsprogrammer for børn. De har ligesom *IQ Media* lagt tyngdepunktet på Macintosh-programmer og når via egen distribution først og fremmest boghandlerne og computerforhandlerne ved universiteterne. *Levande Böcker* er mere fokuseret på nichen videnprogrammer, på aldersgruppen børn og på stærk markedsføring af deres egen produktlinje.

Bilag 4

AKKUMULERET PENGESTRØM (LIKVIDITET) (UDEN EKSTERN FINANSIERING)

Tusinde kroner



Nettopengestrøm Akkumuleret nettopengestrøm

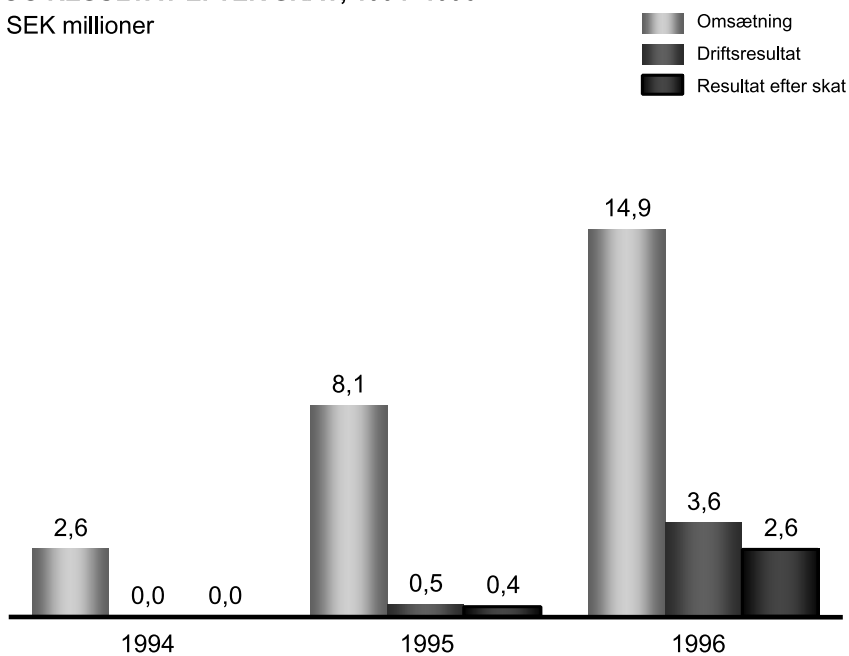
LEVANDE BÖCKER – PENGESTRØMSBUDGET – NORMALTILFÆLDET

	1994				1995				1994	1995	1996
	Kvartal 1	Kvartal 2	Kvartal 3	Kvartal 4	Kvartal 1	Kvartal 2	Kvartal 3	Kvartal 4			
Pengestrøm											
Driftsresultat	-40	-100	-210	390	490	-20	30	130	40	630	3660
Afskrivninger	0	0	160	160	180	180	180	180	320	720	790
Ændret kapitalbinding i lager	0	-50	-200	-700	100	-200	-450	-400	-950	-950	-1300
Stigning i leverandørgæld	0	10	70	220	100	-200	100	400	300	400	300
Stigning i tilgodehavender	0	-20	-140	-440	-200	400	-200	-300	-600	-300	-100
Investering/afhændelse af anlæg og ejendomme	0	-40	-235	-295	-230	-180	-250	-210	-570	-870	-1490
Driftlikviditet	-40	-200	-555	-665	440	-20	-590	-200	-1460	-370	1860
Renteudgifter	-7	-7	-7	-7	-7	-30	-30	-30	-28	-97	-50
Skat på årets resultat	0	0	0	-3	0	0	0	-149	-3	-149	-1011
Nettolikviditet	-47	-207	-562	-675	433	-50	-620	-379	-1491	-616	799
Kumulativ pengestrøm	-47	-254	-816	-1491	-1058	-1108	-1728	-2108	0	0	0

Bilag 6

LEVANDE BÖCKER – UDVIKLING I OMSÆTNINGEN, DRIFTSRESULTAT OG RESULTAT EFTER SKAT, 1994 - 1996

SEK millioner



Bilag 7

LEVANDE BÖCKER – RESULTATOPGØRELSE (I TUSINDE KRONER) – NORMALTILFÆLDET

	1994				1995				1994	1995	1996
	Kvartal 1	Kvartal 2	Kvartal 3	Kvartal 4	Kvartal 1	Kvartal 2	Kvartal 3	Kvartal 4			
Salg	0	60	490	2050	2300	1000	1600	3200	2600	8100	14900
Driftsindtægter	0	60	490	2050	2300	1000	1600	3200	2600	8100	14900
Råvarer og materialer	0	60	200	1040	1100	450	850	1920	1300	4320	5700
Øvrige eksterne omkostninger	0	0	190	250	300	150	200	450	440	1100	1700
Personalsomkostninger	40	80	120	120	200	200	300	400	360	1100	2850
Afskrivninger	0	0	160	160	180	180	180	180	320	720	790
Øvrige driftsomkostninger	0	20	30	90	30	40	40	120	140	230	200
<i>Driftsomkostninger</i>	40	160	700	1660	1810	1020	1570	3070	2560	7470	11240
Driftsresultat	-40	-100	-210	390	490	-20	30	130	40	630	3660
Finansielle indtægter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finansielle omkostninger	7	7	7	7	7	30	30	30	28	97	50
Resultat efter finansnetto	-47	-107	-217	383	483	-50	0	100	12	533	3610
Afsluttende dispositioner	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultat før skat	-47	-107	-217	383	483	-50	0	100	12	533	3610
Skat af årets resultat	0	0	0	3	0	0	0	149	3	149	1011
Resultat	-47	-107	-217	380	483	-50	0	-49	9	384	2599

LEVANDE BÖCKER – BALANCE – NORMALTILFÆLDET

	1994	1995	1996
Varedebitorer	600	900	1000
Forudbetalte omkostninger	0	0	
	600		

aktiv

I

200

6

0 0 0

00 00 00

809 792 3274

Bilag 9

Salg

Mængdeprognosen er baseret på følgende principper:

- Indeks for potentialeudviklingen følger stigningen i pc'er i hjemmene og en stigning i antallet af køb af indlæringsprogrammer pr. husstand med pc.
- Levande Böckers salg pr. produkt er beregnet ud fra salgsdata i Sverige og i udlandet, hvor et succesrigt pc-spil sælger 1.000 – 2.000 eksemplarer uden markedsføring eller komplet distribution. Markedsinformation fra Spanien, hvor produkter lanceres på lignende måde, giver et årspotentiale på omkring 3.500 eksemplarer pr. produkt, justeret for antallet af pc'er i hjemmene for det pågældende land.
- Antallet af programmer øges successivt fra 5 titler i begyndelsen til 15 titler i 3 produktlinjer i 1995.

Salget af denne type produkter er meget sæsonpræget, med hovedparten af salget koncentreret på månederne før og efter jul. Prisen til slutkunden beregnes at falde nominelt ca. 5 % pr. år, mens Levande Böckers nettoindtægt beregnes at ligge nogenlunde konstant omkring 50 % af prisen til slutkunden.

Omkostninger

Driftsomkostninger er beregnet til at beløbe sig til ca. 50 % af nettoprisen til Levande Böcker. Produktionsomkostningerne er baseret på aktuelle tilbud og prisoplysninger fra underleverandører. Driftsomkostninger (produktionsomkostninger, royalties, distributionsomkostninger og værdiforringelse) beregnes for hvert enkelt produkt at være relativt konstante nominelt, med inflationen modregnet i for effektivitetsforbedringer pga. større produktionsvolumen. Nye produkter med lavere hukommelseskrav, eller produkter baseret på cd-rom-teknik, reducerer produktionsomkostningerne, hvilket til en vis grad afspejles i prisen til slutkunden. De faste omkostninger domineres af lønninger, markedsføringsomkostninger og tilpasningsomkostninger, der stiger med antallet af tilpassede produktlinjer.

Hvorledes vurderer risikokapitalselskaber denne forretningsplan?

To risikokapitalselskaber har før udgivelsen af denne håndbog gennemgået den oprindelige forretningsplan fra Levande Böcker. Som professionelle læsere og analytikere af forretningsplaner har de givet deres syn på forretningsplanens struktur og indhold. En mere indgående vurdering, herunder en bedømmelse af den oprindelige finansieringsværdighed, er ikke blevet foretaget, da de oprindelige forhold ikke længere er mulige at gennemgå kritisk. F.eks. ville en diskussion med personerne i ledelsesgruppen forme sig anderledes i dag med over 5 års erfaring og ”facit” i form af virksomhedens udvikling indtil nu.

Forretningsstrategernes bedømmelse

”Generelt set er forretningsplanen velstruktureret og giver indtryk af at være godt gennemarbejdet.

Det er specielt godt, at de gennemgående har anvendt kildehenvisninger, og at deres egne opfattelser ikke er blevet blandet med fakta. Vi er imponerede over, hvor godt de har defineret deres marked, og hvad der driver salget af indlæringsprogrammer.

Vi mener, at man kunne styrke forretningsplanen ved i sammenfatningen at give en bedre fornemmelse af virksomhedens potentiale. Beskrivelsen af markedsføringsstrategien er generelt solid, men burde suppleres med en mere detaljeret gennemførelsesplan samt markedsføringsbudget for, hvordan det skal lykkes dem at etablere deres varemærke og produkter på det nordiske marked.

Vi kunne også ønske os supplerende information om leverandører, distributører, produktion, og hvordan de havde tænkt sig at producere egne programmer. Afklaringen skulle da gælde bl.a. markedsandele, stærke sider, svage sider, marginaler og kontakter med forhandlere og leverandører samt deres produktsortiment. Overordnet synes vi, at forretningsplanen er velskrevet. Vi tror heller ikke, at det ville være noget problem for dem at give os svar på vore supplerende spørgsmål.”

Forretningsstrategerne

Innovationskapitals bedømmelse

”Levande Böckers forretningsplan er velskrevet og af passende omfang. Beskrivelsen af virksomhedens marked er godt gennemarbejdet med henvisninger til relevante kilder. Den markedsituation, Levande Böcker beskriver, giver et godt billede af, hvordan virksomheden opfatter og definerer sit marked. Vi savner dog en mere indgående beskrivelse af, hvordan virksomhedens kunder og slutkunder træffer købsbeslutninger, samt en analyse af disse aktørers betalingsvilje og vilje til at prøve nye produkter.

Markedsstrategien bør suppleres med en detaljeret markedsplan. Virksomheden understreger selv vigtigheden af at opbygge varemærket Levande Böcker. Vi efterlyser en indgående beskrivelse af, hvordan dette skal ske, samt hvordan varemærket skal opretholdes. En vurdering af de omkostninger, der er forbundet med at etablere varemærket, ville også være værdifuld.

Planen for gennemførelse giver et godt billede af de kritiske aktiviteter i virksomhedens første år.

Den ville blive mere klar, hvis den blev knyttet sammen med afsnittet om virksomhedens kapitalbehov”

Innovationskapital

Hvordan gik det senere?

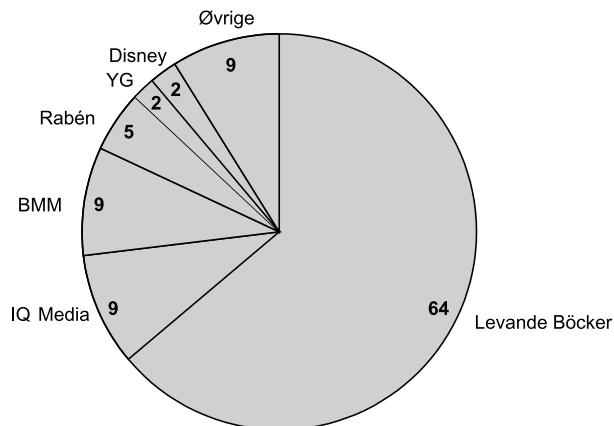
Levande Böcker er blevet en stor succes og er Nordens største udgiver af indlæringsprogrammer på cd-rom og Internet til hjem og skole (se figuren nedenfor). Levande Böcker er etableret i alle nordiske lande og har flere prisbelønnede produktioner bag sig. Forretningsplanen holder i alt væsentligt endnu i dag.

Ifølge grundlæggerne er den vigtigste faktor bag succesen den opgave, Levande Böcker har. "Det er let for en selv, leverandører og kunder at indse, at det kan være lidt ekstra slid værd, når det drejer sig om, at gøre det, der føles magtpåliggende for de fleste".

Levande Böckers opgave (Mission Statement)

"Interaktive medier indebærer en revolution af indlæringen. Levande Böcker skal sørge for, at denne revolution kommer nordiske hjem og skoler til gode. Værktøjer, der giver brugerne mulighed for selv at opbygge deres viden og som giver den enkelte lyst til og nye muligheder for at lære noget. Ved at arbejde med denne udvikling vil Levande Böcker hjælpe sine brugere til at tage nye skridt ind i viden-samfundet."

LEVANDE BÖCKER – MARKEDSANDEL AF INDLÆRING OG VIDEN FOR BØRN I HUSSTANDE
%, Sverige 1998



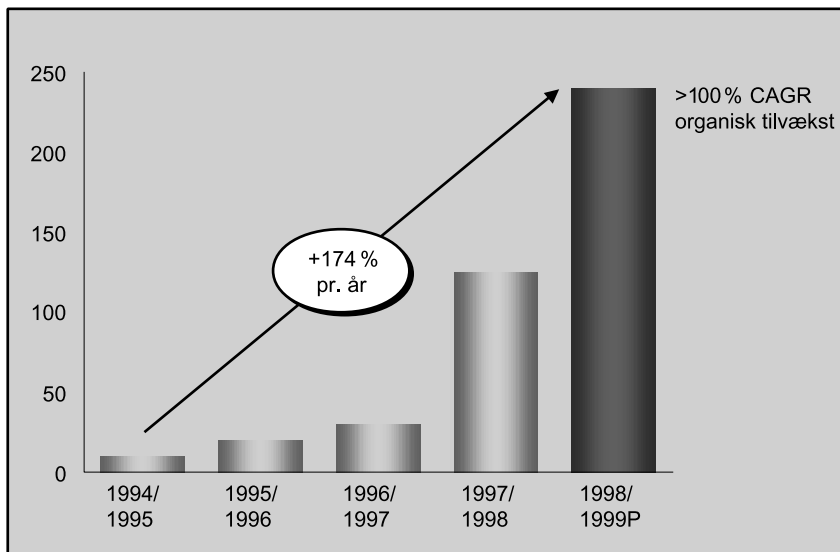
Ved siden af arbejdet med udviklingen inden for interaktiv indlæring i Norden for hjem og skole har Levande Böcker også fungeret som udgangspunktet for en fortsat satsning inden for interaktiv indlæring gennem moderselskabet Enlight Interactive AB. Enlight er moderselskabet i den koncern, der er blevet opbygget efter succesen med Levande Böcker, og hvor Levande Böcker i dag indgår som et datterselskab.

Enlight Interactive AB er Nordens største aktør inden for interaktiv indlæring/uddannelse. Enlight Interactive AB har som opgave at fremme samme udvikling som Levande Böcker, men henvender sig også til virksomheder og organisationer.

Levande Böcker omsatte i 1998/99 for ca. 70 millioner. Koncernen Enlight som helhed omsatte for ca. 220 millioner kroner og beskæftigede ca. 115 personer. Væksten har gennemsnitlig været over 170 % pr. år siden begyndelsen, og trods den kraftige vækst har koncernen fået overskud.

OMSÆTNINGSFORLØBET 1994-1999

SEK millioner



I 1999 var Enlight etableret med egen virksomhed i Sverige, Norge, Finland, Danmark og Holland, og eksport foretages til yderligere en halv snes lande i Europa og Asien. De dattervirksomheder, der p.t. indgår i koncernen, er:

- Levande Böcker I Norden AB – viden på cd-rom og World Wide Web for hjem og skole
- IQ Media Nordic AB – familieunderholdning på cd-rom og World Wide Web
- iLearn AB – kurser for virksomheder og organisationer via World Wide Web
- Eld Interaktiv Produktions AB – produktion af videnspil og uddannelsessystemer
- Svenska Test & Kundskapsmätningar AB – videnskabeligt underbyggede afprøvninger via World Wide Web
- Infinity Learning Systems – Knowledge Management-systemer for virksomheder og organisationer. Et eksempel er miljøstyringssystemer, der nu anvendes af Office, SvT osv. Yderligere en række virksomheder er ved at blive oprettet.

Hovedindehaverne er grundlæggerne Jonas Ryberg og Pelle Tornell samt Mats Sundström (tidl.). Blandt de øvrige ejere er Handelsbanken Fonder, Svolder, Bure, Robur, Förenade Liv og Segulah. I sommeren/efteråret 1999 planlægges en børsintroduktion af koncernen.

Værdifastsættelse og forhandling med investorer

Tillykke! Efter arbejdet med forretningsplanen er du nu tæt på målstregen – starten af din egen vækstvirksomhed! Du har sandsynliggjort, at der findes et lukrativt marked for din idé, fundet salgskanaler, markedsføringsredskaber, kundesegmenter, sammensat en ledergruppe, beregnet den fremtidige indsats – og du har fundet ud af, hvor mange penge der er brug for, når alle dine planer skal realiseres. Men hvordan får du nu fat i den nødvendige kapital?

Det er nok allerede nu klart for dig, at gældsættelse, f.eks. som banklån eller prioriteter i fast ejendom, næppe vil være en mulighed for nye virksomheder – du har ikke så meget at sætte ind som garanti. Det eneste praktiske alternativ ligger ofte i, at en investor skyder penge ind i din virksomheds egenkapital. Da dette i en årrække vil udgøre en højrisiko-investering for investorerne, kræver de både et vist afkast og en vis andel i virksomheden. Det er pga. disse krav, at det er nødvendigt at forhandle med investorerne. Udgangspunktet for forhandlinger af denne art er en værdifastsættelse af virksomheden. Ud over ren og skær finansiel støtte bør iværksættererne også anslå investorens værdi udtrykt i ”smart money”, altså i den professionelle støtte og vejledning, det må forventes, at investoren også bidrager med. Da dit forhold til investoren forhåbentlig kommer til at vare i flere år, er det væsentligt at skabe en tillidsfyldt basis for det videre samarbejde under forhandlingerne.

I dette afsnit kan du lære om:

- Hvordan man kommer frem til en aftale
- Hvordan man kan værdifastsætte virksomheden som forberedelse til forhandlingerne

- Hvad man skal passe på i forbindelse med forhandlingerne
- Hvordan man kan fremskaffe yderligere kapital

» Victory usually goes
to those green enough to
underestimate the monumental
hurdles they are facing.

- *Richard Feynman, fysiker*

Vejen til aftalen

Hvis din forretningsplan har vakt en investors interesse i din virksomhed og din gruppe, er næste skridt de indledende drøftelser og forhandlinger. Investoren underskriver en hensigtserklæring og bekræfter hermed, at han har i sinde at gå i gang med seriøse forhandlinger.

TYPISK VENTURE CAPITAL FINANSIERINGSPROCES



Kilde: Modificeret version af Scheidegger et. al.: Swiss Venture Capital guide 1998/99

Efter en indledende gennemgang indgås der normalt en foreløbig kontrakt, der betegnes som en vilkårsaftale. Den opstiller de finansielle sider af deltagelsen/medbestemmelsen – størrelsen af og formen på investeringen og investorens deraf følgende andel af virksomheden. Den regulerer også andre vigtige punkter som f.eks.

- Rettigheder omkring overvågning, information og beslutningstagning

- Mulige begrænsninger i parternes hæftelse i forhold til kontrakten
- Erklæring om tavshedspligt
- Art og omfang af ledelsesstøtte
- Foranstaltninger til evt. udlodning af overskud, aktieoptionsplaner, disponeringsbemyndigelser samt kapitaludvidelser
- Varigheden af investorens engagement, disponerings- og ophørsrettigheder
- Procedure for yderligere finansiering

Før investoren beslutter sig til et engagement, vil han endnu en gang gennemgå forretningsplanen i detaljer – dette går under betegnelsen *Due Diligence*-gennemgang, hvilket nærmest kan oversættes med ”tilstrækkelig omhu”. Når alle de ansvarlige instanser hos investoren har godkendt den foreløbige kontrakt, når forhandlingerne har afklaret alle ubesvarede spørgsmål, og gruppen har opfyldt de forudsætninger, der blev opstillet i vilkårsaftalen, når man til den afsluttende fase af finansieringen. I denne fase underskrives aktionærernes engagementskontrakt. Først når det er sket, er finansieringen sikret.

Et af de vigtigste elementer i hele processen er gensidig tillid, for aftalen kan nemt være optakten til et mangeårigt intensivt samarbejde. Nedenstående er en skitse af, hvordan en vilkårsaftale kan se ud.

» Illustrativ vilkårsaftale (foreløbig kontrakt) – indgået mellem RisiKapital og Iværksættervirksomheden

Nedenfor opstilles hovedelementerne i vilkårsaftalen. Eksemplet drejer sig om RisiKapitals – herefter kaldet RK – engagement i Iværksættervirksomheden – herefter kaldet IV. Endelig enighed og efterfølgende aftale afhænger af opfyldelsen af de betingelser, der opstilles i denne foreløbige kontrakt, som bygger på den information, der ligger i forretningsplanen fra ... 2000, og på yderligere dokumenter, der er medtaget i tillægget.

Virksomhed: Den juridiske virksomhedsform for IV skal være Virksomhedens domicil skal være ... Den gældende jurisdiktion skal være ...

Placering og supplerende finansiering: RK stiller til rådighed for IV midler, der beløber sig til; dette repræsenterer aktier til en værdi af pr. aktie.

Grundlæggerne kan også foretage en investering på Der gælder samme betingelser for en sådan investering som for den, der foretages af RK.

I forbindelse med fremtidige finansieringsrunder ...

- Definition af beslutningstagningsprocessen
- Bestemmelse af omfordeling/justering af aktierne.

Aktier i virksomheden: Idet det antages, at både grundlæggerne og investoren foretager investeringer, uanset den valgte juridiske form, skal aktierne i virksomheden være som følger:

Grundlæggerne: ... %

Investor: ... %

Anvendelse af overskud: Vedrørende anvendelsen af fremtidige overskud aftales det, at ...

Aktieoptionsplan: Bestyrelsen, tilsynsorganerne og medarbejderne tildeles op til ... % af egenkapitalen på basis af en aktieoptionsplan (se tillægget m.h.t. de gældende bestemmelser). De særlige udøvelsesrettigheder for aktieoptionerne gælder i ... år.

Topledelse: ... udnævnes til adm. dir. for selskabet.

Ledelsesgruppe:	Grundlæggerne af IV er ...
Tilsynsorgan:	Indtil der træffes yderligere bestemmelser, består tilsynsorganet for selskabet af ... medlemmer. RK er berettiget til at udnævne ... medlemmer, og IV skal udnævne ... medlemmer. Yderligere ... personer skal være med i organet i deres egenskab af uafhængige eksperter, som skal udnævnes ved aftale mellem RK og IV.
Aftale om investorerrettigheder:	Afsluttende skal partnerne indgå en aftale om investorerrettigheder, der skal omfatte følgende punkter: <ul style="list-style-type: none"> • Fordeling af stemmerettigheder i forbindelse med den årlige generalforsamling samt bestemmelserne om vetoret • Partnernes optionsret • Bestemmelser om fælles salg • Bestemmelser om tilbagekaldelse af aktier i virksomheden • Kontraktlige aftaler og anvendeligheden af kontrakten
Dispositionsrettigheder:	Til alle dispositioner/afhændelser, overførsler og salg af aktier i virksomheden gælder følgende beslutningsproces, der bygger på fuld enighed (konsensus): ...
Optionsret:	Hvis en partner ønsker at afhænde aktier, skal han eller hun først tilbyde de aktier, der ønskes afhændet, til de andre partnere. Hvis de andre partnere kun delvist benytter sig af dette tilbud, eller de slet ikke gør det, er proceduren ...
Fællessalgsbestemmelser:	Skulle der være interesse hos tredjepart i at købe aktier, fastlægges proceduren i overensstemmelse med følgende punkter:

**Bestemmelser
vedrørende pa-
tenter og andre
beskyttelsesaftaler:**

- Bestemmelser for beslutningsprocessen
- Bestemmelsernes varighed

Vedrørende de patenter og andre opfindelser, der gøres under det arbejde, der udføres for selskabet eller i forbindelse med selskabets aktivitetsområde og selskabets deraf følgende beskyttelsesaftaler, når man til enighed om følgende:

- Rettigheder og pligter vedrørende tilvejebringelse af information
- Ejendomsrettigheder i forbindelse med patenterne og aftalerne

**Erklæring om
tavshedspligt:**

Grundlæggerne, investoren, alle medlemmerne af tilsynsorganet, og ... skal overholde tavshedspligten og skal underskrive en behørig erklæring om tavshedspligt i så henseende.

Særlige aftaler:

Man har indgået fælles aftaler om følgende punkter:

- Bod for omgåelse af indgåede aftaler
- Forhandlinger med tredjepart
- Eneret, hvor det er formålstjenligt
- ...

**Indgåelse af
kontrakt:**

Indgåelse af denne transaktion (herefter benævnt "kontraktindgåelse"), som begge parter skal være indforstået med, skal man nå frem til senest den ...

Følgende betragtes som forudsætninger for kontraktindgåelsen:

- At der er adgang til dokumentationen og informationen, og at denne er nøjagtig

- Godkendelsesproces før kontraktunderskrivelse
- Afslutning af del-aftaler (f.eks. patenter)
- ...

Omkostninger: I tilfælde af indgåelse af kontrakt skal ... afholde alle advokatombkostninger og andre udgifter, der er forbundet med indgåelsen af kontrakten.

Værdifastsættelse af virksomheden

Risikovillige investorer har ofte erfaring med værdifastsættelser af virksomheder og kan derfor hurtigt danne sig et billede af, hvad en virksomhed er værd, og hvor stor en andel de vil være interesseret i at eje.

Risikovillige investorer går således ind i forhandlingerne med særdeles klare idéer om, hvad de vil have ud af samarbejdet, mens ledelsesgrupper for nye virksomheder sjældent har adgang til erfaring af samme støbning. For at stå så stærkt som muligt i forhandlingerne skal du være i stand til i det mindste at give et bud på, hvad din virksomhed er værd, og tænke over, hvor stor investorens andel bør være, samt hvilken form den bør antage. Når du kan besvare de spørgsmål, har du et godt grundlag at vurdere investorens udspil på.

Den risikovillige investors fremgangsmåde

Når risikovillige investorer vurderer etableringen af en ny virksomhed, anvender de normalt følgende kriterier:

- Er ledelsesgruppen erfaren, kompetent og indstillet på at gennemføre planlægningen og tage personlige risici?
- Er markedet attraktivt og i stand til at ekspandere? Giver produktet en platform for videreudvikling?
- Er der en bæredygtig konkurrencemæssig fordel, der vil kunne videreudvikles?

- Er strategien og driftsplanlægningen overbevisende?
- Hvor langt er man i planerne for gennemførelse, og hvilke resultater er der fra startfasen (f.eks. patenter eller kunder)?
- Er det forventede afkast realistisk, og et senere salg af virksomheden muligt?

Den risikovillige investor gennemgår disse kriterier i detaljer og beslutter, i hvilket omfang virksomheden opfylder hvert enkelt af dem. Hvor meget virksomheden er værd, fastsættes oftest på en meget pragmatisk måde, på baggrund af empiriske (erfaringsmæssige) værdier og investorens aktuelle konkurrencesituation. Disse værdier kan være meget forskellige, alt efter den sektor og den fase, iværksættelsen befinder sig i. Nedenfor findes nogle illustrative tal for nye vækstvirksomheder inden for områderne informationsteknologi og biologisk forskning. Bemærk, at det her drejer sig om værdier for hurtigt voksende, succesrige virksomheder, som opererer i dynamiske sektorer og hurtigt vil blive modne til introduktion på børsen. Dynamikken i disse sektorer betyder desuden, at værdierne hurtigt kan ændre sig. Det værdiområde, der anføres, viser,

MULIG UDVIKLING I VÆRDIEN AF HURTIGT VOKSENDE IT-IVÆRKSÆTTERE I EUROPA

Udviklingsfaser Finansieringsrunder	Spil- ring	Opstart Første fase	Udvidelse Anden fase	Senere fase	IPO eller salg	Total
Værdi af virksomhed (før investering) DKK millioner	-	4-160	120-640	400-1.720	680-4.000	680-4.000
Investering DKK millioner	2-4	4-40	40-80	80-120	80-160	200-400*
Værdi af virksomhed (efter investering) DKK millioner	-	8-200	160-720	480-1.840	760-4.160	760-4.160
Investors andel i virksomheden	-	20-50%	30-50%	35-70%	40-75%	40-75%
Ledelsesgruppens andel i virksomheden	100%	50-80%	50-70%	30-65%	25-60%	25-60%
Værdi af ledelses- gruppens andel DKK millioner	-	4-160	80-500	160-1.160	200-2.480	200-2.480
Fasens varighed År	1-2	1-2	1-2	1-2	-	4-8*

* Kumuleret over hele perioden
Kilde: McKinsey New Venture, forår 1999

at der kan være store forskelle fra den ene virksomhed til den anden. Alt efter, hvor godt den opfylder de givne kriterier, vil en risikovillig investor placere virksomheden enten i den øverste eller i den nederste ende af det typiske område for den pågældende sektor.

MULIG UDVIKLING I VÆRDIEN AF HURTIGT VOKSENDE BIOLOGI-IVÆRKSÆTTERE I EUROPA

Udviklingsfaser Finansieringsrunder	Spiring	Opstart Første fase	Udvidelse Anden fase	Senere fase	IPO eller salg	Total
Værdi af virksomhed (før investering) DKK millioner	-	40-280	280-1.040	600-2.480	1.000-5.600	1.000-5.600
Investering DKK millioner	2-4	40-80	80-160	120-200	200-320	400-760*
Værdi af virksomhed (efter investering) DKK millioner	-	80-360	360-1.200	720-2.680	1.160-6.000	1.160-6.000
Investors andel i virksomheden	-	20-50%	35-50%	40-70%	50-80%	50-80%
Ledelsesgruppens andel i virksomheden	100%	50-80%	50-65%	30-60%	20-50%	20-50%
Værdi af ledelses- gruppens andel DKK millioner	-	40-280	180-800	200-1.600	200-3.000	200-3.000
Fasens varighed År	1-3	1-2	2-3	2-3	-	6-11*

* Kumuleret over hele perioden
Kilde: McKinsey New Venture, forår 1999

Din egen beregning af virksomhedens værdi

Værdien af en virksomhed er i almindelighed ensbetydende med markedsværdien af dens egenkapital. Ved at tale med ledelsesgrupper fra andre virksomheder, der for nylig har fået tilført kapital, kan du danne dig et indtryk af, hvor højt risikovillige investorer vil fastsætte din virksomhed. Men du er også nødt til selv at foretage nogle beregninger. Da nye virksomheder ikke noteres på børsen med det samme, kan deres markedsværdi kun fastsættes indirekte ved hjælp af en anslået værdifastsættelse. Nogle investorer tvivler på værdien af sådanne beregninger, idet de påpeger, at de beregnede resultater kan vække urealistiske forventninger – for uanset dine beregninger er virksomheden kun det værd, som en investor er villig til at betale for den efter forhandlingerne! Så formålet med dine beregninger er ikke så meget at fastsætte den ”rette” værdi for din virksomhed som at få en fornem-

melse af de faktorer, der bestemmer værdien. Du bør arbejde ud fra en filosofi om, at vejen i sig selv er målet.

Desuden medvirker dine egne beregninger til, at ledelsesgruppen på et tidligt stadium får overblik over, hvilken procentdel af virksomheden du kan blive nødt til at sælge til "folk udefra". Du kan gennemarbejde finansieringsmulighederne og tage alternativer i betragtning. Endelig får du et faktisk udgangspunkt, som sætter dig i stand til at fremlægge din position med større overbevisning under forhandlingerne. Men du skal ikke bruge for meget tid på disse beregninger – i denne fase skal du først og fremmest koncentrere dig om selve virksomheden!

Både teori og praksis kombinerer forskellige metoder til værdifastsættelse af en virksomhed. Etablering af en virksomhed er ofte en så dynamisk proces, at det let kan føre til forkerte konklusioner, hvis man nøjes med at anvende en enkelt beregningsmetode. Du bør anvende begge følgende metoder:

- Den såkaldte "Discounted Free Cash Flow"-metode (DCF)
- Skønsmæssigt overslag med multipler

Meknikken i begge beregningstyper vises i forenklet form nedenfor, idet der anvendes en fiktiv ny virksomhed inden for IT-sektoren. De enkelte stadier vises i de særskilte kasser.

TAL FOR IT-VIRKSOMHEDSEKSEMPEL
DKK tusinder

År	1	2	3	4	5
Disponibel pengestrøm	-7.840	-2.640	-600	1.520	3.520
Nettofortjeneste (årligt overskud)	-6.320	-5.960	-2.560	1.360	3.620

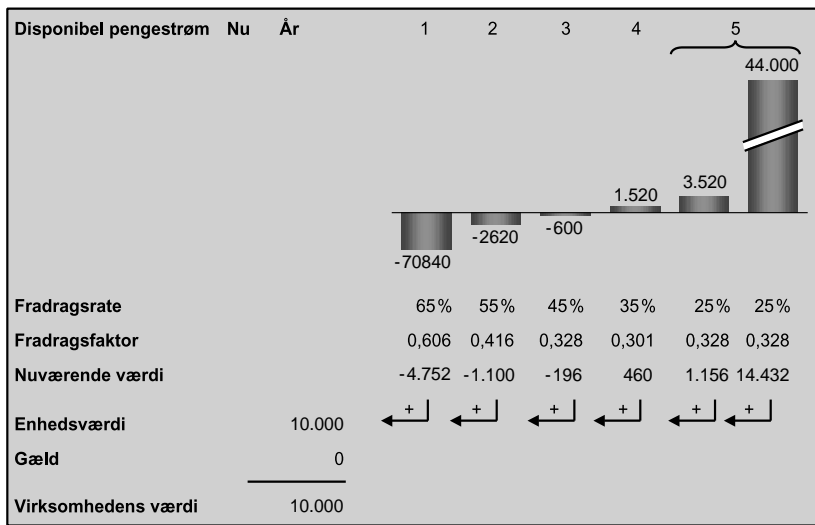
Beregning med DCF-metoden

Ud fra en investors perspektiv er det ikke virksomhedens anlægsaktiver (kontorer, udstyr osv.), der bestemmer værdien af den, men snarere den pengestrøm, man vil kunne opnå med disse aktiver. Kontanter er de

midler, du betaler investorerne med. Det kræver et fremadskuende perspektiv, som man fra tid til anden vil kunne iagttage på børsen: En virksomheds aktiekurs falder, skønt den p.t. har fremgang – investorerne indtager det synspunkt, at den fremtidige pengestrøm bliver mindre end forudset af virksomheden, eksempelvis hvis forskningsresultater hos en farmaceutisk virksomhed pludselig viser sig at være mindre lovende end forventet. Nettooverskuddet (eller årets overskud) i sig selv er kun af betydning i forbindelse med værdifastsættelsen i den udstrækning, det muliggør et mere nøjagtigt overslag over pengestrømmen.

Ved DCF fastlægges, tilbagediskonteres og sammenlægges alle de fremtidige frie pengestrømme. Resultatet bliver den ”regnskabsmæssige **indre værdi**” – værdien af egenkapitalen plus gælden. Værdien af virksomheden – ”egenkapitalsværdien” – kommer man frem til ved at trække gælden fra.

VIRKSOMHEDSVURDERING VED BRUG AF DCF-METODEN
DKK tusinder



* Forudsætning: disponibel pengestrøm ved udgang af år 5 er 44.400, årlig vækstrate i efterfølgende år er 6%, fradragsraten i efterfølgende år er 16%
Kilde: Virksomhedsplan

Pengestrømme forekommer typisk på forskellige tidspunkter. Blot at lægge dem sammen ville være omtrent det samme som at lægge æbler og appelsiner sammen. De fremtidige værdier må man omregne –

diskontere – til deres nuværende værdi. Hermed tager man højde for, at eksempelvis 100 kroner, som man først får om ti år, er mindre værd end 100 kroner, som man får i dag, og som dermed ville kunne investeres og trække renter. Anvendt på vor prøvevirksomhed giver diskontering af de fremtidige pengestrømme til den nuværende værdi virksomheden en værdi på ca. 10 millioner som vist i diagrammet.

Den diskonteringssats, der skal anvendes, kan give anledning til uenighed. I igangsættelsesfasen afhænger den hovedsagelig af den profitabilitet, der forventes fra investorernes side, de risici, der ligger i virksomheden, samt de afkast, der fås fra sammenlignelige foretagender. Risikovillige investorer anvender ofte det afkast, de forventer, som diskonteringssatsen: Alt afhængigt af det udviklingsstadium, virksomheden befinder sig på, den pågældende branche og de kendte risici, kan den ligge mellem 30 % og 75 %. I almindelighed er det sådan, at jo højere risikoen er, og dermed det forventede afkast, jo lavere ligger den nuværende værdi af virksomheden.

Risikovillige investorer begrundes sådanne – tilsyneladende høje – diskonteringssatser med følgende typer af argumenter:

- Nystartede virksomheder er mere risikofyldte
- Til forskel fra aktier i børsnoterede virksomheder kan aktier i iværksættelsesvirksomheder ikke rigtig omsættes og er derfor ikke likvide
- De skal give ledelsesgruppen intensiv støtte i den periode, deres investering løber
- Grundlæggernes prognoser er ofte alt for optimistiske og må ændres.

DCF kan være problematisk for virksomheder i begyndelsesfasen, da man typisk begynder med negative pengestrømme og meget usikre prognoser, idet der ikke er nogen forudgående historie at falde tilbage på. Men prøv at bruge den alligevel: Den giver dig bedre forståelse af de antagelser, der ligger i din forretningsplan, og de faktorer, der påvirker værdien af din virksomhed.

Ved at anvende den sammen med overslag baseret på multipler, samt dine kollegers erfaringsmæssige værdier, kan du få en klarere opfattelse af din virksomheds værdi.

I den efterfølgende vækstfase er DCF-metoden ikke længere tilstrækkelig, idet kapitalstrukturen (f.eks. ved påtagelse af gæld), skattesats og vækstrate i stadig højere grad vil ændre sig i din virksomhed. Du vil kunne finde mere information om en raffineret DCF-metodologi i mere specialiserede bøger som f.eks. "Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies" af Copeland, Koller, Murrin. Nedenfor følger et overblik over den enkle metode, der dog godt kan se lidt vanskelig ud, inden man kommer i gang med at anvende den.

I forretningsplanen har du i forvejen beregnet dine pengestrømme. I DCF-metoden anvender man dem til at bestemme værdien af virksomheden, idet man analyserer ud fra summen af de tilbagediskonterede pengestrømme minus gælden.

1. Bestemmelse af den nuværende værdi af fremtidige pengestrømme

- Bestem den periode, for hvilken du kan udarbejde rimeligt sikre pengestrømsprognoser (prognoseperioden). For helt nye virksomheder vil det typisk være en periode på 5 til højst 10 år.
- Bestem de frie pengestrømme for hvert år i perioden. Det er de samme som de driftspengestrømme, der indirekte afledes til forretningsplanen (se kapitel 7 i del 3 for en gennemgang af, hvordan du beregner den frie pengestrøm).
- Fastsæt en årlig diskonteringsrate, der afspejler risikoniveauet. Denne rate bør nedsættes med 5-15 % pr. år i de efterfølgende år, da det indledende risikoniveau vil falde kontinuerligt (f.eks. $r_1 = 65\%$, $r_2 = 55\%$, ...). Ved slutningen af prognoseperioden vil satsen typisk ikke ligge over 10-20 %.
- Til fastsættelse af diskonteringsfaktoren for hvert år anvendes den generelle formel:

$$\text{Diskonteringsfaktor} = \frac{1}{(1+r)^t}$$

hvor r = diskonteringsraten i procent og t = det år, hvor f.eks. pengestrømmen forekommer.

I vort eksempel er diskonteringsfaktorerne for de første år:

$$\frac{1}{(1+0,65)}, \quad \frac{1}{(1+0,55)^2}, \quad \frac{1}{(1+0,45)^3}, \dots$$

- Den nuværende værdi af den frie pengestrøm for hvert år får man ved at gange den frie pengestrøm med diskonteringsfaktoren for det pågældende år.

2. Beregning af den fortsættende værdi

- For at kunne tage pengestrømmene efter prognoseperioden i betragtning anvender man, hvad der betegnes som en fortsættende værdi. Denne kan man komme nær på med følgende formel:

$$Fwt = \frac{FPSt (1+v)}{s-v}$$

hvor FPSt = den frie pengestrøm ved slutningen af det sidste prognoseår (i eksemplet $t = 5$), s = diskonteringsssatsen, og v = den årlige vækstrate for pengestrømmen for den efterfølgende periode (i eksemplet 6 %). Da denne fortsættende værdi gælder for slutningen af år 5 eller begyndelsen af år 6, skal den tilbagediskonteres med den pågældende diskonteringsssats (s) for år 5, så du skal gange den fortsættende værdi med $\frac{1}{(1,25)^5}$

3. Bestemmelse af den faktiske værdi af virksomheden (”Egenkapitalsværdien”)

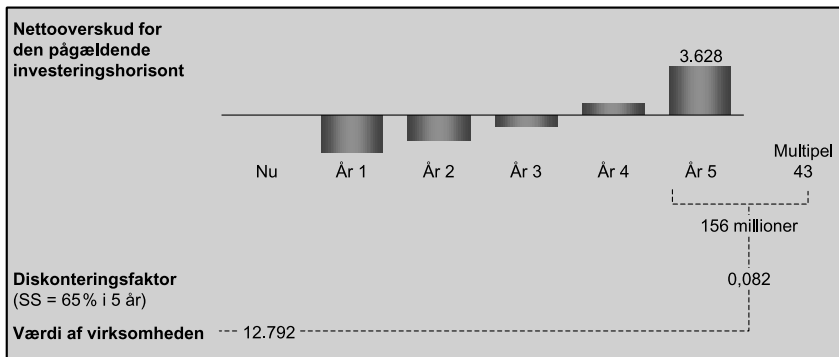
- Værdien af virksomheden er summen af alle de diskonterede pengestrømme i prognoseperioden plus den fortsættende værdi minus gælden.

Anslået værdiberegning med multipler

Værdien af en virksomhed kan også anslås ved hjælp af sammenlignelige værdier fra allerede etablerede virksomheder, der går under betegnelsen multipler. En mulig sammenlignelig værdi er forholdet mellem kurs og nettofortjeneste, den såkaldte price/earnings ratio (P/E); andre anføres i "Multipler"-kassen nedenfor. Når man anvender denne metode, ganger man normalt den pågældende værdi af virksomheden (f.eks. nettooverskuddet) med det tilsvarende multiplum. Det giver dig værdien af virksomheden ("den regnskabsmæssige indre værdi") for enden af din investors investeringshorisont, som betegnes "Exit point" – det punkt, hvor investoren trækker sig ud af virksomheden. Investeringshorisonten ligger typisk mellem 5 og 10 år. Denne værdi diskonteres så for at give den nuværende værdi af virksomheden.

VÆRDIFASTSÆTTELSE AF VIRKSOMHED VED HJÆLP AF MULTIPLER

DKK tusinde



Kilde: Forretningsplan

I tilfældet med vor prøve-IT-virksomhed er der 2 sammenlignelige virksomheder på markedet med P/E på 37 og 49. Gennemsnittet af disse 2 værdier, 43, anvendes til beregningen. Ganger man med nettooverskuddet i f.eks. år 5, får man en fremtidig værdi af virksomheden på ca. 156 millioner kroner i år 5. Da der med denne metode kun diskonteres en enkelt værdi, skal diskonteringsatsen afspejle den samlede risiko; i vort eksempel er det forventede afkast 65 %. Diskonteret er den nuværende værdi af virksomheden omkring 12,8 mio. kroner.

Den generelle metode er som følger:

1. Bestemmelse af den fremtidige værdi af virksomheden ved hjælp af multipler

- Søg efter virksomheder, der ligner din virksomhed så meget som muligt, hvad angår sektor, produktsortiment, risiko, vækstrate, kapitalstruktur og pengestrømsprognoser. Der er gode kilder hertil i de årlige rapporter over børsnoterede virksomheder eller i analytikernes rapporter om de enkelte virksomheder.
- For den sammenlignelige virksomheds vedkommende dannes det ønskede multiplum for det år, den blev børsnoteret, f.eks. P/E. Det er en nødvendig betingelse for at kunne anvende P/E, at der er tale om en profitabel virksomhed.

$$P/E = \frac{P}{G}$$

hvor P = den nuværende aktiekurs, og G = nettooverskud pr. aktie

Hvis du har foretaget en bestemmelse af flere virksomheder, kan du beregne gennemsnittet. Tænk over, om der er nogen grund til, at dit multiplum kunne være højere eller lavere i det år, virksomheden blev børsnoteret, og justér om nødvendigt dit multiplum.

- Gang det i forretningsplanens beregnede nettooverskud på det tidspunkt, hvor investoren trækker sig ud, med den sammenlignelige P/E. Den fremtidige værdi af virksomheden (FV) er P/E x nettooverskuddet.
- Alternativt anvendes andre multipler, f.eks.

$$FV = \frac{\text{Markedsværdien af egenkapitalen} \times \text{salg } j}{\text{salg } i}$$

hvor i = den sammenlignelige virksomhed, og j = din virksomhed eller for Internetvirksomheder

$$FV = \frac{\text{Markedsværdien af egenkapitalen} \times \text{antallet af } j \text{ "klik" pr. uge}}{\text{Antal i "klik" pr. uge}}$$

Mulige multipler fremkommer af forholdet mellem markedsværdien af egenkapitalen og antallet af kunder eller ansatte eller F&U-omkostningerne.

2. Diskontering af virksomhedens værdi til den nuværende værdi

- De beregnede tal udgør værdien af virksomheden i det år, din investor trækker sig ud (dvs. år 5). Fastsæt en diskonteringsats, der afspejler den risiko, der ligger i det (r), og beregn den pågældende diskonteringsfaktor, dvs.

$$\frac{1}{(r) + 0,65\%}^5$$

- Den nuværende værdi af virksomheden ("den regnskabsmæssige indre værdi") når man frem til ved at gange den beregnede fremtidige værdi af virksomheden med diskonteringsfaktoren.

Syntese af de forskellige værdier af virksomheden

Beregningerne giver følgende værdier for virksomheden:

» Den beregnede egenkapitalværdi

Diskonteret pengestrøm	ca. 10 millioner kr.
Multipler med gennemsnitsværdier af sammenlignelig virksomhed	ca. 12,8 millioner kr.
Gennemsnit af begge processer	ca. 11,4 millioner kr.

Den række værdier (efter investeringen) af virksomheden på 10-12,8 mio. kroner, der således er beregnet, giver et godt udgangspunkt for drøftelser med investorer.

En sådan værdi er realistisk i det omfang, at man antager, at det drejer sig om en ny virksomhed uden ret meget erfaring, der indtil nu kun har fået nogle få kunder.

Sådan får du en bedre fornemmelse af tallenes rigtighed

- Beregn værdien på flere forskellige måder, så du får en klarere idé om værdiområdet, og sammenlign dine resultater med erfaringer fra branchen.
- Gennemgå forskellige scenarier, idet du regner med det optimale forløb af udviklingen ("best case" – i bedste fald), og også de forsinkelser eller andre forhindringer, der kommer ind i billedet, hvis alt går galt ("worst case" – i værste fald).
- Kontrollér resultaterne hos eksperterne, hvor det er muligt.
- Tal om forhandling med investorer med andre ledelsesgrupper i sammenlignelige virksomheder.
- Hvis din værdi ligger i enten den øverste eller den nederste ende af spektret, så tænk over hvorfor.

Husk, at anvendeligheden af en sådan værdifastsættelse i høj grad afhænger af, hvor fornuftige dine antagelser er. Hvilke antagelser ligger der bag beregningerne? Hvis dine antagelser omkring den første finansieringsrunde er for optimistiske, og du senere er ude af stand til at opfylde forventningerne, mister du din troværdighed, hvilket vil være en væsentlig hæmsko i senere finansieringsrunder.

Beregning af investorens andel

Matematisk set beregnes investorens andel på grundlag af investeringens størrelse (behovet for midler) og den nuværende værdi af din virksomhed ved hjælp af følgende formel:

$$\frac{\text{Investering}}{\text{Virksomhedens værdi}}$$

Lad os antage, at en investor er interesseret i at yde det første kapitalindskud, der er behov for i eksempelvirksomheden, 4 millioner kroner. Hvilken del af virksomheden kunne han forvente til gengæld?

» Investors andel

Virksomhedens værdi efter investeringen: 11,4 millioner kr.

Investering 4 millioner kr.

$$\text{Investorens andel } p = \frac{\text{Investering}}{\text{Værdi efter investering}} = \frac{4}{11,4} = 35 \%$$

Ledelsesgruppens andel $1 - p = 65 \%$

Der kan opstå misforståelser, når risikovillige investorer og ledelsesgruppen anvender forskellige fremgangsmåder ved beregning af andelen. Den risikovillige investor beregner oftest værdien af virksomheden før investeringen og er interesseret i, hvad virksomheden i sig selv er værd. Så lægger han investeringen til og kommer frem til værdien efter investeringen.

Du når imidlertid automatisk til værdien efter investeringen, hvis du anvender DCF og multipler, som beskrevet ovenfor, i dine beregninger. Dette skyldes, at dine pengestrøms- og nettooverskudsprognoser bygger på den antagelse, at den nødvendige kapital – din egen og den, der kommer fra eksterne investorer – faktisk er til rådighed, samt at alle de nødvendige og planlagte skridt til gennemførelsen, som f.eks. indkøb af udstyr eller udførelsen af PR-kampagner, kan føres ud i livet. Du skal være sikker på, at parterne anvender den samme værdi i forbindelse med drøftelserne.

Nogle investorer vil tilbyde dig en investering, der bygger på din præstation: Hvis du når de aftalte mål, gælder den oprindeligt beregnede andel. Hvis din virksomhed er mindre succesrig, øges investorens andel automatisk, og dermed også investorens kontrol

Du skal være klar over én ting i alle disse beregninger: I sidste ende er det den værdi, du aftaler med din investor, der betyder noget – uanset dine tidligere beregninger. Dine egne beregninger giver dig en fornemmelse af din virksomheds værdi og et udgangspunkt for dine argumenter. Du bør udøve noget selvkritik: Når du har foretaget beregningerne, skal du spørge dig selv, om du ville være villig til at

foretage en investering på 4 millioner kroner til gengæld for, f.eks., en andel på 35 % af den virksomhed, du investerede i.

» Gør brug af en god revisor eller bogholder samt en god advokat, og hør efter, hvad de råder dig til. Få hjælp på de områder, du ikke er fortrolig med.

– *Martha Johnson.*
indehaver, Suppers Restaurant

Forhandlingen

Du har udarbejdet en forretningsplan, og dit overslag over virksomhedens værdi og kapitalbehovet har givet dig en klarere idé om, hvilken investordeltagelse, der er brug for. Nu kan du rette henvendelse til nogle investorer og præsentere dem for din idé. Hvis de er interesserede i din virksomhed, har de deres egen opfattelse af dens værdi. Ingen af værdierne – hverken din eller investorens – er definitive, men danner udgangspunkt for, hvad der ofte kan være en lang og hård forhandlingsproces, hvor man skal føre forskellige interesser sammen.

Forhandling med investorer beskrives undertiden som en kamp mellem grådighed og nærighed: På den ene side er ledelsesgruppens angst for ikke at få den finansiering, de har brug for, og på den anden side ønsker de ikke at give for meget af virksomheden væk for hurtigt og for billigt. Det er derfor fordelagtigt at fremskaffe kapital i trin, skønt det medfører gentagne forhandlingsrunder. Du bør dog for alt i verden undgå at spille de forskellige interesserede investorer ud mod hinanden. Men du skal alligevel tale med flere investorer: Disse drøftelser vil hurtigt vise dig, hvor du er realistisk, og hvor du måske har ladet dig rive med.

Væsentlige elementer i forhandlingerne er fornuftigt baserede argu-

menter og ledelsesgruppens personlige overbevisning om, hvor hårdt de har brug for kapital, hvor moden forretningsidéen er (dvs. om den har kunder, patenter osv.), samt det afkast, investoren forventer. Endelig er der to afgørende faktorer:

1. Hvor meget "efterspørgsel" er der efter din virksomhed? Det afhænger af, hvor mange investorer du har kunnet gøre interesserede i din virksomhed, og hvor realistiske dine forventninger til dem er. En overbevisende forretningsplan, der fremlægges af en engageret og dygtig ledelsesgruppe, er det mest effektive kommunikationsmiddel.
2. Er du i stand til at overbevise investorer om dine hensigter? Når du forbereder og fører forhandlingerne, skal du sætte dig i din samtalepartners sted: Jo bedre du forstår hans interesser, desto mere sandsynligt er det, at I når frem til en løsning, der er acceptabel for begge parter. Vær indstillet på at gå på kompromis. Et engagement, der indgås af en investor, løber normalt i 5-8 år, så det er væsentligt, at man har tillid til hinanden, ikke mindst fordi investorens råd og støtte (med "smart money") i sidste ende kan blive mindst lige så vigtigt som den finansielle støtte.

Fremskaffelse af kapital fra flere investorer

Din virksomhed får formodentlig brug for at fremskaffe yderligere kapital i årene fremover, hvis den senere udvikling også skal finansieres. Det er således ikke en engangsforeteelse at fremskaffe kapital – der bliver ved med at være forhandlinger og kapitaludvidelser i løbet af vækstperioden.

Med henblik på yderligere kapitaludvidelser skal du værdifastsætte din virksomhed igen, bestemme andelene og nå til enighed med investoren om en kontrakt.

Hvis vi antager, at eksempelvirksomheden efter 1 ½ år får brug for at fremskaffe yderligere 8 millioner kroner fra en anden investor, skal iværksætteren gøre følgende.

- Foretage en ny fastsættelse af de pågældende værdier – idet den frie pengestrøm for de kommende år, nettooverskuddet og salget anvendes – samt diskonterings-satsen for den påtænkte investeringshorisont. Beregningen vil da tage den hidtidige udvikling i betragtning. Den nuværende virksomhedsværdi fastsættes som beskrevet ovenfor.

Eksempel: De nye beregnede værdier for prognoseperioden giver en værdi efter investeringen for virksomheden på ca. 40 millioner.

- Bestemme andelene i *værdien efter* de implicerede investeringer.

Eksempel: Forretningen er 40 millioner værd. Af disse tilhører 8 millioner investor B.

Af de resterende 32 millioner tilhører 20,8 millioner din ledelsesgruppe (den tidligere andel på 65 % gange 32 millioner) og 11,2 millioner investor A.

- Bestemme andelene i *procent*.

Eksempel: Investor A har 28 % (11,2 millioner ud af 40 millioner), investor B 20 % (8 millioner ud af 40 millioner), og du har 52 %.

Denne procedure skal gentages for hver enkelt kapitaludvidelse.

» Vi ved, at vi er nødt til at opgive en betydelig andel i virksomheden, men det er vi villige til ud fra den teori, at en lille del af en stor kage er bedre end en stor bid af en lille kage.

– Larry Leigon
President, Ariel Vineyards

Din andel af virksomheden reduceres med hver yderligere kapitaludvidelse. Efter anden runde har du f.eks. kun 52 % af virksomheden. Det skal du ikke være ked af: Denne mindre procentdel har større absolut værdi, for investeringerne finansierer din vækst.

» Checkliste til værdifastsættelse og forhandling med investorer

Besvarer dine tanker og beregninger følgende spørgsmål?

- Hvem er de investorer, du gerne vil samarbejde med?
- Kan investoren opnå det afkast, han går efter, og opfylde sine andre interesser i forbindelse med din virksomhed?
- Hvad er en realistisk værdi for din virksomhed? Hvilke antagelser bygger beregningerne på?
- Hvilken investering vil du få for hvilken procentdel af din egenkapital?
- Hvilket andet bidrag kan investoren yde, ud over sit finansielle engagement?
- Hvori består de kontraktlige aftaler ang. investorens "Exit point" og ang. yderligere kapitaludvidelser?

Ordforklaring

Afskrivning (depreciation)

Årlig nedsættelse af bogføringsværdien for et aktiv for at afspejle reduktionen af dets markedsværdi pga. brug eller alder.

Afvikling (liquidation)

Afhændelse af en virksomheds passiver, betaling af gældsposter og opløsning af virksomheden.

Agent

Mellemed til distribution og salg, der ikke er ansat af virksomheden selv. Agenten markedsfører normalt også varer eller tjenesteydelser fra andre virksomheder.

Aktiver (assets)

Noget, der tilhører en virksomhed, og som repræsenterer en værdi for denne. Kan opdeles i omsætningsaktiver (f.eks. varelager og varedebitorer) og anlægsaktiver.

Anlægsaktiver (fixed assets)

Aktiver af varig art for tilbagevendende, successiv eller kontinuerlig brug (f.eks. inventar, biler, edb-udstyr o.lign.).

Balance (balance sheet)

En finansiel opstilling af virksomhedens aktiver og passiver på et givet tidspunkt.

Bedste fald (best case)

Forretningsscenario baseret på den antagelse, at alle begivenheder eller forløb, der påvirker resultatet, er positive.

Bogføring (book-keeping)

Funktion eller metode til måling af og redegørelse (regnskabsafreggelse) for virksomhedens økonomiske situation og resultat.

”Break-even”

Det omsætningsniveau, hvor overskuddet er nul. Må ikke forveksles med brydningspunktet.

Bruttomarginal (sales margin eller gross margin)

Bruttoresultatet divideret med omsætningen.

Bruttoresultat

Omsætning minus omkostning for solgte varer, dvs. de omkostninger, der er direkte forbundet med tilbud af vare- eller serviceydelse (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation).

Brydningspunktet

Det punkt, hvor pengestrømmen (likviditeten) begynder at blive positiv (pengestrømsmæssigt break-even).

Budget

Planlagt finansiel stilling frem til en bestemt dato, f.eks. resultatbudget for næste år.

”Burn rate”

Den hastighed, hvormed virksomhedens kapital forbruges, udtrykt i f.eks. kroner pr. måned.

”Business angel”

Formuende privatperson, der stiller risikokapital til disposition. Skal ikke forveksles med erhvervsmæssige venture capital-investorer.

Børsintroduktion (Initial Public Offering, IPO, eller Going Public)

Det tidspunkt, hvor en virksomheds aktier første gang udbydes på børsen, og et bredere publikum får mulighed for at investere i virksomheden.

”Call Center”

Telefoncentral, der kan modtage en stor mængde samtaler og besvare spørgsmål. Ofte drejer det sig om at modtage telefonordrer til direkte salg (f.eks. postordrevirksomheder) eller afgive information og foretage reservationer (telefonselskaber, flyselskaber).

Differentiering (differentiation)

Markedsføringsbegreb, der viser forskellene i funktion og fordele ved to tilsvarende tilbud, dvs. hvordan konkurrerende varer/serviceydelser adskiller sig fra hinanden.

Direct Mail

Bearbejdning af potentielle kunder ved hjælp af adresserede breve (i modsætning til avisannoncer eller tv-reklame) med henblik på at nå et bestemt kundesegment. Adressaterne udvælges normalt efter særlige demografiske kriterier.

Diskonteringsrente

Diskonteringsrenten baseres på den foreliggende kapitalomkostning. Kaldes også kalkulerente.

Distribution

Planlægning, gennemførelse og kontrol af formidling/transport af produkter fra virksomheden til kunden.

Distributionskanal (distribution channel)

Den fysiske transportvej for en vare/tjenesteydelse fra virksomheden til kunden.

Driftsmarginal (operating margin)

Driftsresultatet divideret med omsætningen.

Driftsresultat (operating income eller EBIT)

Resultat før finansielle indtægter og omkostninger (Earnings Before Interest and Taxes).

Egenkapital (equity)

Virksomhedens formue: Aktiver minus passiver. Egenkapitalen består af aktiekapitalen, bundne reserver, en del af ubeskattede reserver, balanceret overskud og årets overskud.

Ekspansionsfase (expansion phase)

Intensiv vækst for en (ny) virksomhed, f.eks. efter de første markeds-succeser. I forbindelse med virksomhedsdannelse følger denne fase efter startfasen.

Ekstraordinære indtægter

Indtægter fra aktivitet, der ikke indgår i virksomhedens normale aktiviteter, f.eks. salg af et fabriksanlæg til en pris, der overstiger den bogførte værdi.

”Exit”

Realisering af fortjenesten på en investering, dvs. det tidspunkt, hvor en investor sælger sine aktier i virksomheden.

”Exit Strategy”

Investorens strategi for realisering af fortjenesten på en investering.

Finansiel planlægning (financial planning)

Analyse af en virksomheds finansielle situation og prognose/vurdering af den fremtidige finansielle udvikling, f.eks. ændringer i kapitalbehovet i løbet af virksomhedens udvikling.

Finansiering (financing)

Anskaffelse eller varetagelse af finansielle ressourcer/kapital til et projekt eller en virksomhed.

Finansieringsrunde (financial round)

En anskaffelsesrunde for kapital til en virksomhed.

Fordel(e) for kunden (customer value)

Fordele/merværdi, som en kunde opnår ved at udnytte en bestemt vare eller serviceydelse.

Forretningsmodel

Det system, som virksomheden anvender til at frembringe indtægter.

Forretningsplan (business plan)

Rapport/arbejdsdokument, der giver tydelig og kortfattet information om alle de aspekter af en ny virksomhed, som er relevante for investorerne. Herunder information om forretningsidé, marked, ledelsesgruppe og ledelsesform, fremtidsudsigter, forretningsmæssige analyser osv.

Forretningssystem (business system)

Beskrivelse af de forskellige aktiviteter i en virksomhed, og af hvordan de er indbyrdes afhængige. Forretningssystemet viser, hvilke virksomheder der er nødvendige, for at en vare kan blive fremstillet eller en serviceydelse leveret.

Franchising

Markedsførings- og licenssystem, som indebærer, at en selvstændig franchisetager i eget regi sælger mærkevarer eller serviceydelser, der er udviklet af en virksomhed (franchisegiver), hvorved sidstnævnte bestemmer forretningspolitikken. Franchisetageren betaler en licensafgift – og ofte en del af sin omsætning.

Gant-skema (Gant chart)

Oversigt over et projekts forløb i den periode, hvor de forskellige projektaktiviteter repræsenteres med liggende søjler langs en tidsakse.

Gældsandel (leverage)

Andelen af gældsposter i forhold til egenkapitalen.

”Hard money”

Kapital, der har et krav om afkast, f.eks. venture capital.

”Hurdle rate”

Mindste rentabilitet, der skal opnås, for at en investering er interessant (for venture capital normalt 30-40 %).

Hypotek (mortgage)

Pantsætning (prioritering) af en ejendom som sikkerhed for en udbetalt kredit, f.eks. fra en bank i forhold til kredittageren.

Intern rente (Internal Rate of Return, IRR)

Den diskonteringsrente, ved hvilken nutidsværdien af alle negative og positive pengestrømme er lig med nul.

Kapitalomkostning

Investorens forrentningskrav på sin investering. Kapitalomkostningerne afhænger af den vurderede risiko med investeringen, der igen delvis afhænger af, hvor længe pengene er bundet i virksomheden.

Kassekredit (bank limit)

Et kreditloft svarende til det maksimale beløb, som en virksomhed har ret, men ikke pligt, til at udnytte fuldt ud. Rente beregnes kun på den faktisk udnyttede del af kassekreditten.

Kaution (guaranty)

En kautionists (guarantor) tilsagn om at dække en skyldners (debitor) gæld i forhold til kreditgiveren (creditor), hvis skyldneren ikke selv er i stand til dette.

Konkurrentanalyse (competitor analysis)

Analyse af konkurrenterne på samme marked med det formål at forstå konkurrenternes position, stærke og svage sider.

Konkurs (bankruptcy)

Indstilling af betalingerne fra en virksomhed pga. manglende betalings-evne med afvikling af virksomheden til følge.

Kortfristede passiver (current liabilities)

Gældsposter, der forfalder til betaling inden for et aktivitetsår (leverandørgæld, kassekredit).

Kundesegmentering (customer segmentation)

Inndeling af hele markedet i særlige kundegrupper (segmenter) med særskilte karakteristika, f.eks. geografiske, demografiske, sociale og/eller adfærd.

Langfristede passiver (long-term liabilities)

Gældsposter, der ikke forfalder til betaling i et aktivitetsår (prioriteter i fast ejendom, langfristede lån).

Leasing

Leje af produktionsudstyr, værktøj og ejendomme, hvor udlejeren fortsat er ejer, men lejeren efter udløbet af lejeperioden har ret til at købe udstyret. Allerede betalt lejeafgift kan delvis krediteres i købssummen.

Licens (licence)

Aftalemæssig ret til at fremstille en vare eller varetage en serviceydelse med varemærkebeskyttelse, normalt til gengæld for en licensafgift.

Licensafgift (licence fee)

Afgift, der skal betales for at få en licens.

Likviditet (liquidity)

Betalingssevne på kort sigt, f.eks. ved, at der står en tilstrækkelig mængde kontante midler til rådighed. Se også pengestrøm.

”Make or buy”

Beslutning om, hvorvidt et produkt eller en serviceydelse skal fremstilles i eget regi (make) eller indkøbes (buy).

Malkningsprissætning

Prisstrategi, der går ud på, at prisen sættes på et højt niveau for at maksimere overskuddet pr. solgt enhed og dermed "malke" markedet for dem, der er villige til at betale meget for varen/serviceydelsen. Anvendes ofte på nye varer eller serviceydelser, hvor kunderne mangler alternativer. Modsætningen er en penetreringsprissætning.

Markedsanalyse (market analysis)

Analyse af et marked med det formål at fastslå størrelsen (omsætningen, værdien, geografisk omfang) af kundesegmenter, konkurrenter osv.

Markedsføring (marketing)

Bearbejdning af markeder for at påbegynde og gennemføre transaktioner, der opfylder kundernes behov. I mange tilfælde er dette en af virksomhedens funktioner (markedsføringsafdelingen) og ofte også en virksomhedsfilosofi, der systematisk retter aktiviteten mod markedets behov.

Markedspenetrering (market penetration)

Den procentuelle andel, virksomheden har af det samlede, nøje definerede marked i mængde eller værdi.

Markedspenetreringsstrategi (penetration strategy)

Strategi for at opnå en bestemt markedsandel, f.eks. ved at lancere et nyt produkt til en lav pris.

"Mezzanine"

Finansieringsrunde halvvejs i udviklingen af en ny virksomhed, normalt den sidste runde før børsintroduktion.

"Net Present Value" (NPV)

Nutidsværdien af pengestrømmen fra en investering minus det investerede beløb. Må være positiv, for at investoren vil satse sine penge i virksomheden.

Nettoresultat (net income)

Resultat efter skat (og finansielle indtægter og omkostninger samt afsluttende dispositioner).

”Normaltilfældet” (nominal case)

Antagelse efter bedste evne af det mest sandsynlige forretnings scenarie. Kaldes også ”base case”.

Nutidsværdi (present value)

Dagens værdi af det fremtidige betalingsoverskud justeret med diskonteringsrenten. Besvarer spørgsmålet: Hvor meget er et fremtidigt pengebeløb værd i dag? Nutidsværdi = Fremtidig værdi / (1 + diskontoreringsrente) × antal år.

Omsætning (sales revenue eller turnover)

Samtlige indtægter, der stammer fra salget af producerede varer eller udførte serviceydelser.

Omsætningsaktiver (current assets)

Aktiver, der inden for rammerne af virksomhedens normale aktivitet hurtigt kan omsættes til kontante midler.

Passiv eller gæld (liability or debt)

Kapital, som stilles til en virksomheds rådighed i henhold til bestemte vilkår, f.eks. renteberegning. Her skelner man mellem forskellige typer af kapital afhængigt af, hvor den kommer fra, og afhængigt af aftalt kredittid, f.eks. kortfristet og langfristet fremmedkapital.

Patent

Retslig beskyttelse af intellektuel ejendom. Både produkterne og metoderne kan beskyttes. I sidstnævnte tilfælde beskyttes både metoden og det produkt, der fremstilles med den pågældende metode. Et patent kan udnyttes i eget regi eller udliciteres til tredjepart.

Penetreringsstrategi

Prisstrategi, der går ud på, at prisen sættes på et lavt niveau for hurtigt at opnå store salgsmængder.

Pengestrøm (likviditet) (cash flow)

Nettopengestrøm i en bestemt periode. Omfatter alle ændringer i virksomhedens kassebeholdning fra aktiviteter, investeringer og finansiering. Se også likviditet.

Positionering (positioning)

Markedsføringsbegreb, der beskriver, hvordan et produkt eller en virksomhed fremstår i kundernes øjne. Kan f.eks. foretages ved sammenligning mellem forskellige kundesegmenter eller sammenligning med konkurrerende produkter.

”Post-money valuation”

En virksomheds værdi efter en ny finansieringsrunde.

”Pre-money valuation”

En virksomheds værdi før en ny finansieringsrunde.

Profitabilitet (profitability)

Samlende udtryk for forskellige mål på, hvad virksomheden indtjener. Sættes ofte i forhold til omsætning og egenkapital.

Promotion

Kommunikationsmidler og foranstaltninger, der tilsigter at formidle fordelene ved en bestemt vare eller serviceydelse til potentielle kunder.

Regnskabsmæssigt underskud og overskud (book profit/loss)

Underskud/overskud, der er resultatet af en bogføringstransaktion (ofte en såkaldt regnskabsmæssig afsluttende disposition), der indebærer, at bogføringsværdien for et aktiv eller passiv i balancen øges eller reduceres.

Rentabilitet (return on assets, capital employed, equity)

Forskellige mål for afkast på kapital i virksomheden. Rentabiliteten kan beregnes på hele kapitalen, anvendt kapital og egenkapital. Forskellige resultatmål ligger til grund for de forskellige rentabilitetsberegninger.

Resultatopgørelse (income statement eller profit and loss statement)

Opstilling af bruttobeløb for indtægter og udgifter i en bestemt periode (normalt 1 år).

Revisor (auditor)

En person, som kontrollerer, at balancen og resultatopgørelsen stemmer med bogføringen, at bogføringen er korrekt udført, og at præsentationen af virksomhedens balance og resultat er i overensstemmelse med lovfæstede præsentationskrav.

Salgskanal (sales channel)

Forskellige måder at formidle varen/serviceydelsen til kunden, f.eks. direkte salg, postordre, detailhandel, partihandel, agenter.

”Seed money”

Penge til finansiering af en virksomheds spiringsfase.

Sensitivitetsanalyse (sensitivity analysis)

Analyse af, hvordan mulige ændringer af indtægter og omkostninger indvirker på et projekts eller en virksomheds profitabilitet.

”Smart money”

Kapital, der er givet under betingelser om virksomhedens ydeevne og derfor ofte ledsages af aktiv deltagelse af investoren, der vil beskytte sine investeringer. Kan ofte være en stor fordel for nye iværksættere, der ikke bare får glæde af investeringen, men også af investorens ekspertise.

Små og mellemstore virksomheder (small to medium enterprises – SMEs)

Virksomheder med op til 250 medarbejdere.

”Soft money”

Kapital, for hvilken der ikke gælder nogen egentlige forrentningskrav. Normalt penge, der stilles til disposition af slægtninge, venner, staten eller stiftelser.

Soliditet (solidity)

Andelen af egenkapital i en virksomhed i forhold til aktiverne.

Spiringsfasen (seed phase)

Den første udviklingsfase for en virksomhed, hvor forretningsidéen udvikles. Finder normalt sted før selskabsdannelsen.

Startfase (start-up phase)

Den fase, der følger lige efter dannelsen af en virksomhed. Startfasen afsluttes ofte med en børsintroduktion eller med salg af virksomheden.

Substitut (substitute)

En anden type produkt, som opfylder samme behov hos kunden.

Tidligt stadium (early stage)

Udviklingsfasen for en virksomhed, fra dannelsen af virksomheden til indtræden og de første succeser på markedet.

Tilbagebetalingsperiode (payback period)

Den tid, det tager for samtlige negative pengestrømme at blive udlignet med positive pengestrømme.

Unikt salgsargument (Unique Selling Proposition (USP))

Markedsføringsbegreb, der står for et slagkraftigt og enestående salgsargument eller en speciel egenskab, der giver en vare eller service-ydelse større fordele for kunden.

Varemærkebeskyttelse (registered trademark ®)

Formaliseret beskyttelse af et mærke eller en betegnelse. Registrering er som oftest påkrævet.

”Velocity” (hastighed)

Hastigheden i realiseringen af en forretningsplan. Hvis forretningsplanen realiseres hurtigt, giver det virksomheden et forspring i forhold til konkurrenterne.

Venture capital

Kapital, som investorer anvender til finansiering af nye vækstvirksomheder..

Venture capitalfond

Fonde, der udnyttes af professionelle investorer til at finansiere investeringer.

Værste fald (worst case)

Antagelse af forretningsscenario med gennemgående negative begivenheder og forløb.

”Win-win-situation”

Situation, hvor samtlige involverede parter drager fordel af et samarbejde eller lignende.

Litteraturliste

- Abrams, Rhonda M.*: The successful Business Plan: Secrets & Strategies, USA, Oregon: The Oasis Press, 1993. Second edition.
- Copeland, Tom; Koller, Tim; Murrin, Jack*: Valuation – measuring and managing the value of companies, USA, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1995. Second edition.
- Coveney, Patrick; Moore, Karl*: Business angels – securing start up finance, Chichester: John Wiley and Sons, 1998.
- Den digitale frontløber*, Red: Enggaard, Pernille; Iversen, Jens; Johansen, Søren; Sommer, Nikolaj; Aagaard, Sune, København: Børsen, 1999.
- Halloran, James W.*: Entrepreneurship, USA, New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.
- Heebøll, John*: Virksomhedsstart for videnbaserede iværksættere, Lyngby: Polyteknisk forlag, 1995. 2. udg.
- Hierhold, Emil*: Sicher Präsentieren – wirksamer Vortragen, Vierte Auflage, Austria, Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 1998.
- The Innovation Journey*, Red: Ven, Andrew H.; Polley, Douglas E.; Garaud, Raghu; Venkataraman, Sankaren, USA, New York: Oxford University Press, 1999.
- Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K.*: The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization, USA, Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Klofsten, Magnus*: The Business Platform – Entrepreneurship & management in the early stages of a firm's development Luxembourg: Unispin, 1998.
- Kotler, Philip*: Marketing Management, USA, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1991. Seventh edition.
- New technology-based firms in the 1990s – vol. 6*, Red: Oakey, Ray; During, Wim; Mukhtar, Syeda-Masooda, Oxford: Pergamon/Elsevier Science, 1999.
- Obstacles to the creation of very small business in the European Union*, Red: European Commission Luxembourg: European Communities, 1999.

- Pinson, Linda; Jinnett, Jerry*: Anatomy of a Business Plan, USA, Chicago, Illinois: Upstart Publishing Company, 1996. Third edition.
- Rieder, Lukas; Siegwart Hans*: Neues Brevier des Rechnungswesens, Schweiz, Bern: Verlag Paul Haupt, 1994. Zweite Auflage.
- Rubenstein, Herbert R.; Grundy, Tony*: Breakthrough Inc – high-growth strategies for entrepreneurial organizations, London: Financial Times/Prentice-Hall, 1999.
- Shepard, Dean A.; Shanley, Mark*: New venture strategy – timing, environmental uncertainty and performance, California: Sage Publications, 1998.
- Spremann, Klaus*: Investition und Finanzierung, Vierte Auflage, Germany, München: R. Oldenbourg Verlag GmbH, 1991.
- Stevenson, Howard H.; Roberts, Michael J.; Grousbeck, H. Irving*: New Business Ventures and the Entrepreneur, USA, Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1994. Fourth edition.
- Strøm, Georg*: Lav dit eget firma, Valby: Borgen, 1998.
- Thommen, Jean-Paul*: Betriebswirtschaftslehre, Band I, Schweiz, Zürich: Versus Verlag AG, 1996. Vierte Auflage.
- Virksomhedsetablering/Start af nye forretningsområder*, Red: Tetzschner, Helge, København: Samfundslitteratur, 1999.

Eksempler på venture capital- selskaber i Danmark

2M Invest A/S

Grønningen 15
1270 København K
Tlf.: 33 32 39 38. Fax: 33 32 01 07
Webpage: www.2minvest.dk

AgroVenture A/S

Axeltorv 3
1609 København V
Tlf.: 33145672. Fax: 33148754
Webpage: www.landbrug.dk/agroventure/

B.U.H.L., Randers A/S

Østervold 33, 2.
8900 Randers
Tlf.: 86 41 27 99. Fax: 86 41 67 99

Capitalnet A/S

Bjergparken 4C, 1. sal
Postboks 116
6200 Aabenraa
Tlf.: 73 62 10 80. Fax: 73 62 10 81

Dansk Erhvervsudvikling A/S

Kongevejen 239

2830 Virum

Tlf.: 70 20 80 13. Fax: 70 20 80 03

Webpage: www.d-e.dk

Dansk Kapitalanlæg A/S

Postboks 1080

1080 København K

Tlf.: 33 15 70 30. Fax: 33 36 94 44

Webpage: www.dankap.dk

Dansk Udviklingsfinansiering

Gladsaxevej 376

2860 Søborg

Tlf.: 39 66 04 00. Fax: 39 66 13 11

Webpage: www.danishventure.dk

DICO A/S

Pilestræde 41,1.

1112 København K

Tlf.: 33 14 06 00. Fax: 33 14 78 55

Webpage: www.dico.dk

FIH A/S

La Cours Vej 7

2000 Frederiksberg

Tlf.: 38 16 68 00. Fax: 38 16 68 01

Webpage: www.fih.dk

Fritz Schur A/S

Esplanaden 40

1263 København K

Tlf.: 33 93 00 11

Industri Udvikling A/S

Vendersgade 28, 2. sal
1363 København K
Tlf.: 33 36 89 99. Fax: 33 36 68 90

Invest Miljø A/S

Tuborg Boulevard 3
2900 Hellerup
Tlf.: 39 45 45 80. Fax: 39 45 45 81
Webpage: www.investmiljoe.dk

LMX Business Development A/S

Koldingvej 2
7190 Billund
Tlf.: 75 33 86 99. Fax: 75 35 30 02
Webpage: www.lmx.dk

Midtjysk Udviklingselskab A/S

Kirkegade 6
7430 Ikast
Tlf.: 97 15 12 00. Fax: 97 25 26 15

NOVI A/S

Niels Jernes Vej 10
Postboks 8330
9220 Aalborg
Tlf.: 96 35 45 00. Fax: 96 35 45 77
Webpage: www.novi.dk

Olicom Ventures A/S

Nybrovej 114
2800 Lyngby
Tlf.: 45 27 00 00. Fax: 45 27 01 01

Service Udvikling A/S

Vendersgade 28, 2. sal

1363 København K

Tlf.: 33 36 89 80. Fax: 33 36 89 90

Sønderjyllands Udviklingselskab A/S

Bjerggade 4c, 1. sal

6200 Aabenraa

Tlf.: 73 62 10 80. Fax: 73 62 10 81

Vækstfonden

Tagensvej 137

2200 København K

Tlf.: 35 86 86 35. Fax: 35 86 86 36

Webpage: www.vaekstfonden.dk

Øresund-Lifecare A/S

Indiavej 1

2100 København Ø

Tlf.: 33 14 90 66. Fax 33 14 67 05

Eksempler på innovationsmiljøer i Danmark

HIH Development A/S

Industrivej Syd 1
7400 Herning
Tlf.: 96 27 01 00. Fax: 96 27 01 09
Webpage: www.hih.dk

Innovationsselskab Fyn A/S

Forskerparken Fyn
Forskerparken 10
5230 Odense M
Tlf.: 63 15 71 00. Fax: 63 15 72 00
Webpage: www.spo.dk

NOVI Innovation A/S

Niels Jernes Vej 10
Postboks 8330
9220 Aalborg Ø
Tlf.: 96 35 45 00. Fax: 96 35 45 99
Webpage: www.novi.dk

Teknologisk Innovation

Gregersensvej
Postboks 141
2630 Taastrup
Tlf.: 43 50 49 02. Fax: 43 50 49 21
Webpage: www.tekinno.dk

Universitets Innovation A/S

Bygning 402

Danmarks Tekniske Universitet

2800 Lyngby

Tlf.: 45 25 61 25. Fax 45 93 61 23

Webpage: www.u-i.dk

Østjysk Innovation A/S

Forskerparken

Gustav Wieds Vej 10

8000 Århus C

Tlf.: 86 20 20 00. Fax 86 19 62 18

Webpage: www.innovation.sp-aarhus.dk

Patent- og varemærkeinformation

Patentdirektoratet

Patent- og varemærkestyrelsen, Erhvervsministeriet.

Helgeshøj Allé 81

2630 Taastrup

Tlf.: 45 50 80 00. Fax: 43 50 80 01

Webpage: www.dkpto.dk

European Patent Office

Erhardtstrasse 27

D-80331 München

Tlf.: +49 89 23 99 0. Fax: +49 89 23 99 44 65

Webpage: www.european-patent-office.org

United States Patent and Trademark Office

Tlf.: +1 800 786 9199

Webpage: www.uspto.gov

World Intellectual Property Organization

Postboks 18

CH-1211 Geneva 20

Tlf.: +41 22 338 9111. Fax: +41 22 733 54 28

Webpage: www.wipo.int

Esp@cenet

Europas Netværk af Patentdatabaser
Patent- og varemærkestyrelsen
Helgeshøj Allé 81
2630 Taastrup
Tlf.: 45 50 80 00. Fax: 43 50 80 01
Webpage: www.espacenet.dk

IBM Patent Server

IBM Netherlands
Patent Solutions
Johan Huizingalaan 765
NL-1066 VH Amsterdam
Tlf.: +31 20 513 5199
Webpage: www.patents.ibm.com

Patentbureauer**Budde, Schou & Ostenfeld A/S**

Vester Søgade 10
1601 København V
Tlf.: 70 25 09 00. Fax: 70 25 09 01
Webpage: www.bsopatant.dk

Chas. Hude A/S

H.C. Andersens Boulevard 33
1553 København V
Tlf.: 33 15 45 14. Fax: 33 15 45 35 (Patentafd.), 33 15 5108 (Varemærkeafd.)
Webpage: www.chashude.dk

Hofman-Bang & Bautard, Lehmann & Ree A/S

Hans Bekkevolds Allé 7
2900 Hellerup
Tlf.: 39 48 80 00. Fax: 39 48 80 80
Webpage: www.hofman-bang.com

Holme Patent A/S

Vesterbrogade 20
1620 København V
Tlf.: 33 24 21 21. Fax: 33 24 91 21
Webpage: www.holmepatent.dk

Internationalt Patent Bureau

Høje Taastrup Boulevard 23
2630 Taastrup
Tlf.: 43 99 55 11. Fax: 43 99 99 11
Webpage: www.ipb.dk

K. Skøtt-Jensen Patentingeniører A/S

Lemmingvej 225
8361 Hasselager
Tlf.: 86 28 30 11. Fax: 86 28 12 40
Webpage: www.skott.com

Patentgruppen

Arosgården
Åboulevarden 31
8000 Århus C
Tlf.: 86 19 20 00. Fax: 86 19 91 91
Webpage: www.patentgruppen.dk

Patrade A/S

Åboulevarden 21
8000 Århus C
Tlf.: 70 20 37 70. Fax: 70 20 37 71
Webpage: www.patrade.com

Plougmann, Vingtoft & Partners

Sankt Annæ Plads 11

Postboks 3007

1021 København K

Tlf.: 33 63 93 00. Fax: 33 63 96 00

Webpage: www.pv.dk

Sandel Trademarks

Mølledamsvej 10

Postboks 130

3460 Birkerød

Tlf.: 45 82 46 22. Fax: 45 82 64 22

Webpage: www.sandeltrademarks.com

De Danske Patentagenters Forening

H.C. Andersen Boulevard 33

1553 København V

Tlf.: 33 15 45 14. Fax: 33 15 45 35

Erhvervsorganisationer

Brancheforeningen af Farmaceutiske Industrivirksomheder, BFID

Topstykket 12
3460 Birkerød
Tlf.: 45 82 88 11. Fax: 45 82 30 33

Dansk Eksportforening

Postboks 98
Nygade 1b
8600 Silkeborg
Tlf.: 86813888. Fax: 86813114
Webpage: www.dega.dk

Arbejder for at fremme den danske eksport. Medlemmerne tegner sig for en tredjedel af den samlede danske industrieksport.

Dansk Handel & Service, DHS

Vester Farimagsgade 19
1506 København V
Tlf.: 33 54 60 00. Fax: 33 54 60 80
Webpage: www.dhs.dk

Dansk Handel & Service er arbejdsgiver- og erhvervsinteresseorganisation for danske handels- og servicevirksomheder.

Dansk Industri, DI

H.C. Andersen Boulevard 18
1787 København V
Tlf.: 33 77 33 77. Fax: 33 77 33 00
Webpage: www.di.dk

Dansk Industri (DI) er danske industrivirksomheders organisation og finansieres og styres af medlemsvirksomhederne.

Elektronikindustrien

Nørre Voldgade 48

1358 København K

Tlf.: 33 36 40 60. Fax: 33 36 40 70

Webpage: www.ei.dk

Branche forening for elektronikindustrien i Danmark.

Håndværksrådet

Amaliegade 31

1256 København K

Tlf.: 33 93 20 00. Fax: 33 32 01 74

Webpage: www.hvr.dk

Hovedorganisation for små og mellemstore virksomheder i Danmark inden for byggeri. Mindre industri samt handel og service.

Ingeniørforeningen i Danmark, IDA

Kalvebod Brygge 31-33

1780 København V

Tlf.: 33 18 48 48. Fax: 33 18 48 99

Webpage: www.ida.dk

Repræsenterer danske ingeniørers faglige og arbejdsmæssige interesser.

Internet BrancheForeningen, IBF

c/o DIFA

Postboks 600

8100 Århus C

Tlf.: 70 25 85 95

Webpage: www.internetbf.dk

Branche forening for Internetrelaterede virksomheder med mere end 40 Internetsvirksomheder som medlemmer.

IT Brancheforeningen

Børsen

1217 København K

Tlf.: 33 95 0500. Fax: 33 32 52 16

Webpage: www.itb.dk

IT-Brancheforeningen samler og varetager interesser for IT-/tele- og elektronikvirksomhederne i Danmark.

Øvrige informationskilder

Børsen Online

Møntergade 19
1140 København K
Tlf.: 33 32 01 02. Fax: 33 12 24 45
Webpage: www.borsen.dk
Informerer om erhvervsnyheder.

Danmarks Eksportråd, Udenrigsministeriet

Asiatisk plads 2
1448 København K
Tlf.: 33 92 00 00. Fax: 32 54 05 33
Webpage: www.eksportservice.dk

Danmarks Statistik

Sejrøgade 11
2100 København Ø
Tlf.: 39 17 39 17. Fax: 39 17 39 99
Webpage: www.dst.dk

Danmarks Tekniske Videnscenter og Bibliotek, ErhvervsService

Postboks 777
Anker Egelunds Vej 1
2800 Lyngby
Tlf.: 45 25 72 00
Webpage: www.dtv.dk

Dansk Iværksætter Forening

Tobaksgården 3

8700 Horsens

Tlf.: 75 62 04 00

Interesseorganisation for alle, der ønsker at starte eller har startet deres egen virksomhed. Tilbyder blandt andet kurser og rådgivning.

Dansk Standard

Kollegievej 6

2920 Charlottenlund

Tlf.: 39 96 61 01. Fax: 39 96 61 02

Webpage: www.ds.dk

DS administrerer standardiseringsarbejdet i Danmark og formidler kontakten til de europæiske og internationale standardiseringsorganisationer.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

Kampmannsgade 1

1780 København V

Tlf.: 33 30 77 00. Fax: 33 30 77 99

Webpage: www.eogs.dk

Oplysninger, vejledninger og svar om styrelsen og dens regler, love og opgaver vedrørende selskaber og virksomheder, regnskaber etc.

Erhvervsfremme Styrelsen

Dahlerups Pakhus

Langelinie Allé 17

2100 København Ø

Tlf.: 35 46 60 00. Fax: 35 46 60 01

Erhvervsfremme Styrelsens opgave er at styrke virksomhedernes konkurrenceevne, kompetence og globalisering. Det sker ved at stille rådgivning, service og medfinansiering til rådighed for virksomhederne og deres rådgivere. Erhvervsfremme Styrelsen kan også etablere kontakter til etableringsvejledere.

Erhvervsministeriet

Slotsholmsgade 10-12

1216 København K

Tlf.: 33 92 33 50. Fax: 33 12 37 78

Webpage: www.em.dk

ErhvervsService

Herning Centralbibliotek

Brændgårdvej 2

7400 Herning

Tlf.: 96 26 36 60. Fax: 96 26 36 66

Webpage: www.hcb.bibnet.dk/bib/erhverv/erhverv.htm

ErhvervsService er en afdeling af Herning Centralbibliotek, som igennem 15 år har specialiseret sig i at servicere det danske erhvervsliv. ErhvervsService arbejder inden for alle brancheområder og på eksportmarkeder verden over. Informationerne hentes via anerkendte danske og internationale kilder. Det være sig gennem Internet, internationale databaser, handelskamre, ambassader eller gennem ErhvervsServices eksportbibliotek.

Euro Info Center – Danmark

Slotsholmsgade 1

1216 København K

Tlf.: 33 95 05 00. Fax: 33 32 52 16

Webpage: www.euro-info.dk

Euro Info Centrene er oprettet under Europa Kommissionen i 1987 og udgør i dag et netværk af 275 centre i hele Europa, der formidler oplysninger og assistance til små og mellemstore virksomheder – specielt i forbindelse med markeds- og finansieringsmuligheder.

Greens Erhvervsinformation A/S

Falkoner Allé 1, 4.

2000 Frederiksberg

Tlf.: 38 16 97 60. Fax: 38 16 97 79

Webpage: www.greens.dk

GreensOnline er en database med information om dansk erhvervsliv og den offentlige sektor. Basen indeholder detaljeret information om de 6.000 største virksomheder i Danmark samt biografier på 14.500 personer i den offentlige og den private sektor. Adgang til basen kræver abonnement.

Handelshøjskolens Bibliotek, København

Solbjerg Plads 3

2000 Frederiksberg C

Tlf.: 38 15 36 66. Fax: 38 15 36 63

Webpage: www.cbs.dk/library/index.html

Konkurrencestyrelsen

Nørregade 49

1165 København K

Tlf.: 33 17 70 00. Fax: 33 32 61 44

Webpage: www.ks.dk

Konkurrencestyrelsen, der er en styrelse under Erhvervsministeriet, varetager konkurrence-, udbuds- og statsstøttespørgsmål til gavn for forbrugerne og dansk erhvervsliv.

Københavns Fondsbørs

Nikolaj Plads 6

Postboks 1040

1007 København K

Tlf.: 33 93 33 66. Fax: 33 12 86 13

Webpage: www.wcse.dk

Følger handel med aktier, rentebærende papirer etc.

Købmandsstandens Oplysnings Bureau

Gammel Mønt 4

1117 København K

Tlf.: 33 11 12 00. Fax: 33 11 16 29

Webpage www.kob.dk

Oplyser om erhvervsnyheder, virksomhedsregnskaber etc.

NybyggerNet

www.nybyggernet.dk

Netværk for små og mellemstore virksomheder.

Patent- og Varemærkestyrelsens Bibliotek

Helgeshøj Alle 81

2630 Taastrup

Tlf.: 43 50 80 00

Webpage: www.dkpto.dk/

Patent- og Varemærkestyrelsens Læsesal giver muligheder for at lave undersøgelser (gratis) i store dele af PVS's samlinger af danske og udenlandske patenter samt adgang til registre og informationer vedr. patenter, varemærker, brugsmodel og design.

Retsinformation

Axeltorv 6, 5.

1609 København V

Tlf.: 33 32 52 22. Fax: 33 91 28 01

Webpage: www.retsinfo.dk

Retsinformation er statens juridiske online informationssystem, som giver adgang til love, bekendtgørelser og cirkulærer m.v. og til Folketingets dokumenter. Alle dokumenterne er indlagt i Retsinformations databaser.

TIC Danmark

Ellemarksvej 49

8000 Århus C

Tlf.: 89 43 89 00. Fax: 89 43 89 09

Webpage: www.tic.dk

TIC er de små og mellemstore virksomheders uvildige og gratis rådgivere – overalt i Danmark.

Stikord

A

Afskrivning 120, 130, 137, 221
Agent 88, 221
Aktiv 124, 221

B

Balance 118, 124, 130, 221
Brugsmode 56, 58
Brydningspunkt 116, 118, 143, 222
Burn rate 110, 222
Business Angel 133, 136, 222
Børsintroduktion 222

C

Call Center 90, 223

D

DCF 207
Detailhandler 88
Distribution 45, 73, 88, 95, 141, 160,
160, 223
Driftsregnskab 119, 120, 130
Due Diligence 200

E

Egenkapital 115, 124, 125, 131, 176,
197, 206, 211, 224

F

Finansieringsaftale 134, 138
Finansieringsrunde 215, 224

Forretningsmodel 36, 39, 45, 54, 225
Forretningsystem 31, 32, 94, 102,
168, 225
Franchising 89, 225

G

Gennemførelsesplan 107, 172
Grossist 89

H

Hensættelse 125

I

Immaterielret 55, 56
Immaterielret 55
Intern rente (IRR) 143
Internet 78, 90, 91, 100, 101, 193

K

Kapitalbehov 117, 128, 175, 179, 217
Kapitaloverskud 128
Kompetence 19, 65, 66, 68, 69, 97,
103, 157
Konkurrentanalyse 74, 161, 226
Kundesegment 74, 79, 85, 227

L

Leasing 129, 132, 227
Ledelsesgruppe 64, 156
Levende Böcker 43, 146

Licens 89, 124, 227
Likviditet 114, 116, 117, 130, 227

M

Make or buy 88, 94, 102, 227
Malkningsprissætning 85, 228
Markedsfokus 78
Multipler 209, 212
Mønsterbeskyttelse 59

N

Nettoomsætning 119, 120

O

Omsætning 75, 83, 143
Omsætningsaktiver 229
Operativ pengestrøm 128
Ophavsret 59
Organisation 94, 97

P

Passiv 124, 125, 229
Patent 55, 57, 108, 124, 166, 218, 229
Penetreringsstrategi 85, 230
Pengestrøm (likviditet) 230
Personaleomkostninger 119, 120
Placering 83, 88
Positionering 79, 81, 230
Postordre 89
Pris 83, 84
Produkt 83, 84
Profitabilitet 50, 163, 230
Promotion 83, 90, 230

R

Regnskabsmæssige indre værdi 208, 214
Risici 24, 105, 109, 140, 178

S

Scenarie 23, 111, 215
Seed money 22, 231
Seed phase 31
Sensitivitetsanalyse 142, 231
Smart money 136, 197, 231
Soft money 31, 232
Spiringsfase 31, 232

T

Tavshedspligt 59, 200
Tilbagebetalingstid 116

U

Unikt salgsgargument 35, 55, 82, 232
USP 35

V

Varemærke 56, 58, 81, 124, 164, 233
Venture capital 17, 20, 133, 134, 225, 226, 233, 236
Venture capital investor 48, 52, 65, 75, 95, 116, 222
Venture capital-selskaber 134
Venture capitalfond 233
Venture capitalist 22, 141
Vilkårsaftale 200
Værdifastsættelse 204