

Efnisgrind viðskiptaáætlunar

Nokkur atriði sem vert er að hafa í huga við gerð viðskiptaáætlunar:

1. Efnisgrindin sem hér fer á eftir er sett upp sem dæmi um uppbyggingu viðskiptaáætlunar. Hafa þarf í huga að eðli og umfang hvernar viðskiptahugmyndar ætti að ráða uppbyggingu viðkomandi áætlunar. Í einhverjum tilfellum kann að vera að ekki séu allir kaflar nauðsynlegir og í öðrum tilfellum gæti þurft að bæta við köflum. Það er mat hvers og eins hversu nákvæmlega er farið í helstu þætti hugmyndarinnar. Það er engin ein uppsetning rétt og eðlilegt að víkja frá þessari efnisgrind eftir þörfum.
2. Hafðu í huga fyrir hvern áætlunin er skrifuð. Almennt eru viðskiptaáætlanir skrifaðar þannig að sá, sem lítið þekkir til, skilji vel að lestri loknum hvert verkefnið er. Veltu fyrir þér hvaða upplýsingar eru mikilvægar fyrir lesandann, hvað vill hann vita?
3. Hafðu í huga að markmið þurfa að vera raunhæf, mælanleg, tengd aðgerðum og tímasett. Því sértækari sem markmiðin eru þeim mun betur er verkefnið skilgreint. Skýr markmiðasetning gerir áætlunina auðveldari aflestrar og dregur fram mikilvægustu upplýsingarnar.
4. Forðastu óþarfa málalengingar og endurtekningar. Haltu þig við lykilupplýsingar. Það auðveldar og einfaldar lestur áætlunarinnar. Lengd áætlunar fer eftir eðli og umfangi hvernar viðskiptahugmyndar. Algeng lengd á viðskiptaáætlun er 10 – 30 síður.
5. Nýttu heimildir til að rökstyðja efnið og haltu þig við áreiðanlegar heimildir. Tilvitnanir í sérfræðinga á viðkomandi sviði geta einnig hjálpað, þ.e. bæði ritaðar og munnlegar heimildir. Nauðsynlegt að geta heimilda og heimildamanna, annað hvort í heimildaskrá í lok áætlunarinnar, eða í fótnótu á viðkomandi blaðsíðu.
6. Gott er að nota myndir (ljósmyndir, línurit, súlurit, o.s.frv.) til að skýra mál sitt.
7. Vandaðu málfar, stafsetningu, skammstafanir og greinamerkjasetningu. Mjög gott er að fá utanaðkomandi aðila til að lesa yfir fyrir sig skjalið, áður en lögð er lokahönd á áætlunina.
8. Vanda ber lokafrágang. Útlit forsíðu skiptir máli, muna eftir blaðsíðutali, myndtextum þar sem það á við, huga að heildarbrag skjalsins (t.d. samræmi í leturstærðum og gerðum bæði í titlum og meginmáli).
9. **Að skrifa viðskiptaáætlun á aldrei að vera leiðinlegt. Fullgerð áætlun ætti að endurspegla áhuga þinn og trú á hugmyndinni.**

Merki/lógó, nafn fyrirtækis, einkunnarorð

Heiti verkefnis

Viðskiptaáætlun

Framkvæmdastjóri/forsvarsmaður

Sími, tölvupóstfang, o.s.frv.

Forsíðumynd

Trúnaðaryfirlýsing og lagalegur fyrirvari (ef við á)

Nafn móttakanda (ef vill)

Efnisyfirlit

Ef viðskiptaáætlunin fer yfir 6-7 síður er gott að hafa efnisyfirlit. Efnisyfirlit auðveldar lesendum viðskiptaáætlunar að finna nauðsynlegar upplýsingar.

1. Samantekt

Samantektin ætti að innihalda lykilatriði úr hverjum kafla fyrir sig. Texti þarf að vera hnitmiðaður og gefa glögga mynd af viðskiptaáætluninni í heild. Eðlilegast er að vinna samantektina þegar vinnsla annarra kafla áætlunarinnar er lokið. Gera þarf eftirfarandi efnisatriðum skil:

- Megintilgangur verkefnisins/fyrirtækisins og núverandi staða
- Forsvarsmáður/menn og stjórnun
- Stutt umfjöllun um vöru/þjónustu og framleiðsluferli
- Markaðsáætlun (verðlagning, dreifing og kynningarmál)
- Í þeim tilfellum sem viðskiptahugmyndin felur í sér sérstaka áhættu er ástæða til að geta þess í samantekt. Mikilvægt er að fram komi hvernig þessum áhættuþáttum verði mætt.
- Markmiðasetning og lykiltölur úr söluáætlun
- Fjárhagsáætlanir
 - Stofnefnahagur: Hvað kostar að hefja starfssemi og hvernig verður fjármögnun háttáð?
 - Niðurstöður rekstraráætlunar (skýrt er að setja þær í upp í töflu, sjá hér að neðan:

	2014	2015	2016
Rekstrartekjur samtals			
Rekstrargjöld			
<i>Breytilegur kostnaður</i>			
<i>Fastur kostnaður</i>			
<i>Afskriftir</i>			
<i>Fjármagnsgjöld</i>			
Rekstrargjöld samtals			
Rekstrarniðurstaða			

- Lykiltölur úr sjóðsstreymi

Samantektin er í raun **sölusíða** viðskiptaáætlunarinnar sjálftrar. Hún þarf strax í upphafi að vekja **áhuga** lesandans. Þar á eftir koma mikilvægustu atriði viðskiptaáætlunarinnar sjálftrar og í lok samantektarinnar þarf að benda á hvað viðskiptatækifærið er **álitlegt**. Hafa skal í huga að lesendur viðskiptaáætlunarinnar munu í einhverjum tilfellum eingöngu lesa samantektina. **Samantektin ætti ekki að vera meira en ein blaðsíða að lengd.**

2. Verkefnið/fyrirtækið og megintilgangur

- **Megintilgangur:** Hér skal lýsa hvaða þörfum viðkomandi vara eða þjónusta er ætlað að mæta eða hvað tækifæri viðskiptahugmyndinni er ætlað að grípa. Einnig er hér sagt frá viðskiptahugmyndinni og megintilangi hennar í örfáum setningum.

Dæmi um texta:

Vinsældir íslensks ullarfatnaðar meðal Íslendinga virðast sívaxandi og mikil gróska í nýsköpun í textíliðnaði og fatahönnun. Samkvæmt sölutölum hjá Ístex hefur sala á íslensku lopabandi t.d. aukist um 25% á síðustu tveimur árum. Áhugi og eftirspurn eftir íslensku vörum af þessu tagi virðist vaxandi. Aðsóknartölur á sýningar, s.s. Handverkshátíðina á Hrafnagili, bera þessu glögggt vitni.

Viðskiptahugmyndin sem hér er til umfjöllunar felst í að grípa þau tækifæri sem aðstæðurnar sem hér hefur verið lýst skapa.

Viðskiptaáætlun þessi lýtur að hönnun, framleiðslu og sölu tiskufatnaðar úr íslenskri ull með áherslu á innanlandsmarkað. Megintilgangur starfseminnar er að skapa atvinnu og fjárhagslegan ávinning fyrir forsvarsmann starfseminnar.

- **Heiti og form:** Hvert er heiti verkefnisins/fyrirtækisins á hvaða formi verður það rekið (einstaklingsfyrirtæki, einkahlutafélag, o.s.frv.)?
- **Núverandi staða:** Hver er staða fyrirtækisins í dag, hvaða áföngum hefur verið náð, er þetta nýtt fyrirtæki um þessa viðskiptahugmynd, eða tengist þetta starfsemi starfandi fyrirtækis og ef svo er hver er hún og helstu einkenni hennar?
- **Staðsetning og starfsemi:** Hvar verður starfsemin staðsett? Hvað þarf til (aðstaða, starfsfólk, sérþekking). Hvaða kröfur eru gerðar til starfseminnar t.d. varðandi leyfi (t.d. rekstrarleyfi)?

3. Forsvarsmaður/menn og stjórnun

- Hver er **forsvarsmaður** fyrirtækisins (vísað í ferilskrá/fylgiskjal ef við á), eigendur, helstu samstarfsmenn og/eða ráðgjafar (ef einhverjir)?
- **Stjórnun:** Hver er verkaskiptingin milli stjórnenda fyrirtækisins. Ath. á ekki endilega við þegar um smærri verkefni er að ræða.

4. Vara og/eða þjónusta og framleiðsla

- Hver verður **söluvaran eða þjónustan?** Nánari lýsing, fjöldi vöruflokka, eiginleikar og/eða sérstaða hvers vöruflokks.
- Staða vörunnar, er hún ennþá hugmynd, í hönnun, framleiðslu, tilbúin til sölu?
- Hvernig verður varan/þjónustan til (framleiðsluferli), helstu birgjar, tækni (ef við á), gæðamál, vottanir, aðrar kröfur til starfseminnar.

5. Markaðs- og samkeppnisgreining

- Hverjar eru **aðstæður á markaði** fyrir þessar vörur í dag? Stærð markaðar (fjöldi viðskiptavina, umfang sölu) og einkenni markaðar (t.d. sveiflast eftirspurn eftir árstíðum).
- Líkleg **þróun** á markaðnum, er hann í vexti, hafa átt sér stað einhverjar breytingar nýverið, t.d. varðandi kauphegðun, vöruþróun/nýjungar. Erú einhverjir ytri þættir í efnahags- eða stjórnsýsluumhverfinu sem eru líklegir til að hafa áhrif á markaðinn í náninni framtíð, o.s.frv. ?
- Er mikil **samkeppni** á viðkomandi sviði, er samkeppnin alþjóðleg, innlend eða svæðisbundin? Getur annars konar vara komið í stað viðkomandi vöru/þjónustu, ef svo hvaða vara (óbein samkeppni). Hverja telur þú vera helstu samkeppnisaðila þína og hver eru helstu einkenni þeirra, sbr. tafla hér að neðan. Í töflunni má draga saman helstu upplýsingar og bera saman helstu samkeppnisaðila ýmist með einkunnagjöf eða umsögn. Athugið að einkunnagjöf kallar á frekari útskýringar og/eða rökstuðning.

Samkeppnisaðilar	Sérstaða	Markhópur	Kynning	Dreifing	Verðstefna	Niðurstaða
A						
B						
C						
D						
Mín hugmynd						

- Felst einhver nýjung í vörum fyrirtækisins í samanburði við það sem fyrir er á markaðnum. Hver er **sérstaða** fyrirtækisins, hvert verður samkeppnisforskotið, af hverju ætti viðskiptavinurinn að velja þessar vörur umfram aðrar (eiginleikar, eðli, verð, o.s.frv.).
- Mun fyrirtækið eiga í **samstarfi** við einhverja aðila á markaði, er möguleiki á samvinnu við samkeppnisaðila?

6. Viðskiptavinirnir – markhópurinn

- **Hverjir eru væntanlegir viðskiptavinir (þín afmörkun, markhópur)**, hverjum á að selja vöruna (ath. geta verið mismunandi hópar fyrir ólíkar vörur fyrirtækisins)? Hver eru einkenni valdra markhópa (aldur, tekjur, menntun, lífsstíll, persónuleiki, gildi, o.s.frv.)? Veltu fyrir þér hvaða sérkenni hvers markhóps megi nýta sem vísbendingar um hvernig megi ná til viðkomandi hóps (t.d. hvaða fjölmiðla nýta þeir, hverjar eru kaupvenjur þeirra, o.s.frv.)
- **Hvar** búa viðskiptavinirnir?
- **Hverjar eru kaupvenjur** helstu viðskiptavina og hvernig mun fyrirtækið koma til móts við þær?

7. Markaðsáætlun

- Út frá hverju er **verð** vörunnar fundið? Er það út frá verði samkeppnisaðila, út frá kostnaði sem fellur til við framleiðslu og/eða umsýslu hennar, eða út frá því hvað viðskiptavinurinn er tilbúinn til að borga? Verður verðlagning mismunandi eftir árstíðum? Á að bjóða ákveðnum hópum sérkjör? Greiðsluskilmálar: Hvernig verður greitt fyrir vöruna?
- Hvernig verður vörunni **dreift** til viðskiptavina? Beint til viðskiptavina, gegnum smásala (verslanir), eða í gegnum aðra milliliði?
- **Hver verður auglýsinga- og kynningarstefna fyrirtækisins?** Hvaða leiðir verða nýttar til að ná til viðskiptavinanna (auglýsingar, markpóstur, heimasíða, bein samskipti mann á mann, o.s.frv.)?

- **Birtingaáætlun** Hér er með skipulögðum hætti sett niður áætlun um birtingu kynningarefnis, auglýsinga, sýningabátttöku og annað það sem lýtur að sýnileika fyrirtækisins. Greinargóð birtingaáætlun með tímasetningum og kostnaðaráætlun eykur líkur á árangri í markaðssetningu.

8. Söluáætlun og markmiðasetning

- **Markmiðasetning:** Markmið þurfa að vera tímasett, aðgerðatengd og mælanleg til að á ákveðnum tímamarkmiðum sé hægt að meta árangur.
 - Skammtímamarkmið – Skemmri en til 12 mánaða.
Dæmi: Framleiðsluáætlaðstaða fyrir starfsemina verði tilbúin fyrir 1. sept. 2011.
Dæmi: Fyrstu vörur úr vöruflokki A verði komnar í sölu í þrjár verslanir 1. des. 2011.
 - Langtímamarkmið – Markmið um þróun til lengri tíma (2-5 ár).
Dæmi: Að heildarvelta vaxi að lágmarki um 30% milli árána 2012 og 2013, með tilkomu tveggja nýrra vöruflokka.
Dæmi: Að starfsemin standi undir tveimur ársverkum á árinu 2013.
- **Söluáætlun:** Setja þarf fram forsendur um selt magn í einingum á ákveðnu tímabili, söluverð og þróun sölu innan tímabilsins, á skýran og vel rökstuddan hátt. Söluáætlun miðast við sama tímabil og fjárhagsáætlanir. Eðlilegast er að setja söluáætlun upp í töfluformi fyrir skilgreind tímabil (mánuðir, ársfjórðungar eða ár, sjá töflu hér á eftir). Söluáætlun verður síðan hornsteinn rekstraráætlunar og áætlunar um sjóðstreymi.

Vöruflokkar	Seldar ein. 2014	Seldar ein. 2015	Seldar ein. 2016
A			
B			
C			
Samtals			

9. Framkvæmdaáætlun

- Framkvæmdaáætlun inniheldur nánari útlistun á því hvaða verk þarf að vinna til þess að starfsemin geti farið af stað og vara/þjónusta fari á markað? Setja þarf upp raunhæft mat á því hversu langan tíma það tekur að inna af hendi einstök verk. Ef verkefnið er mjög fjölbætt er eðlilegt að draga út mikilvægustu þættina hér (sjá dæmi um uppsetningu og verkþætti í töflu hér að neðan), en sýna sundurliðaða framkvæmdaáætlun í fylgiskjali.

VERKÞÆTTIR	Apríl 2014	Maí 2014	Júní 2014	Júlí 2014	Ág. 2014	Sept. 2014	Okt. 2014	Nóv. 2014	Des. 2014
XXXXX									
XXXXX									
XXXXX									
XXXXX									
XXXXX									
XXXXX									
XXXXX									
XXXXX									

10. Fjárhagsáætlun

- Mælt er með því að fjárhagsáætlunin sé unninn með aðstoð rekstrarlíkans Impru á Nýsköpunarmiðstöð Íslands (**grunnlíkan**). Líkanið er sett upp í forritinu Excel og gefur kost á því að setja upp stofnefnahag, rekstraráætlun og áætlun um sjóðsstreymi. Niðurstöður úr líkaninu má skoða á forni ársreiknings.

Grunnforsendur

- Gera þarf grein fyrir grunnforsendum áætlunarinnar, t.d. til hvaða tímabils er litið. Vísað í söluáætlun sem sett var fram í kafla 8. Forsendur hvers hluta fjárhagsáætlunarinnar, þ.e. rekstraráætlunar, stofnefnahags og sjóðsstreymis, eru settar fram þar sem við á.

Stofn efnahagsreikningur

- Hér er gerð grein fyrir helstu þáttum stofnkostnaðar og fjármögnun hans. Gerið grein fyrir fyrirkomulagi lána (s.s. fjöldi afborgana, vaxtakjörum o.s.frv.). Gott er að gera grein fyrir því hvað liggur skýrt fyrir þegar áætlunin er skrifuð og hvaða þættir eru ófrágengnir.

Dæmi: Fyrir liggur lánsloforð frá XBanka um lán til allt að 40% kaupverðs fasteignar

Hér er hægt að afrita töflur úr rekstrarlíkani beint yfir í skjalið.

Rekstraráætlun

- Rekstraráætlun ætti í flestum tilfellum að ná til að lágmarki 3ja ára. Hún sýnir áform um þróun starfseminnar (vöxt) og endurspeglar áðurframsett markmið og söluáætlun.
- Greina þarf frá forsendum einstakra tekju- og kostnaðarliða (s.s. afskriftarhlutföllum og hlutfalli launatengdra gjalda) og lykiltölum rekstrar og rekstrarniðurstöðu (hagnaður/tap).
- Tölulegar upplýsingar er gott að setja fram á töfluformi en draga einnig út lyklatríði í texta. Hægt er að afrita töflur úr rekstrarlíkani beint yfir í viðskiptaáætlunina (**sjá síðu xxx í líkani**), eða færa upplýsingar úr rekstrarlíkaninu yfir í töfluna hér að neðan. Heildarútprentanir úr líkaninu (sundurliðanir) geta síðan fylgt með sem viðauki.

Dæmi um texta:

Sala hefst í desembermánuði fyrsta starfsárs. Tekjur á fyrsta ári skila sér því ekki fyrr en í lok árs. Heildartekjur á fyrsta ári eru áætlaðar um 1 millj.kr., á öðru ári um 5 millj.kr. og þriðja um 6,5 millj.kr. Þannig er gert ráð fyrir að heildartekjur vaxi um 30% frá öðru til þriðja árs. Tekjur skiptast þannig að um tveir þriðju tekna verða til vegna sölu á vöru A en þriðjungur tekna skiptist nokkuð jafnt milli sölu vara B og C. Stærstu rekstrarkostnaðarliðir eru hráefniskaup (30% af heildarrekstrarkostnaði) og laun (40% af heildarrekstrarkostnaði). Áætlunin gerir ráð fyrir neikvæðri rekstrarniðurstöðu fyrsta árið en síðan jákvæðri á öðru og þriðja ári. Gert er ráð fyrir að tap eftir fjármagnsliði verði 500 þús.kr. á fyrsta ári en hagnaður á öðru ári um 700 þús.kr. og 1 millj.kr. á þriðja ári.

Áætlun um sjóðsstreymi

- Hér er gerð grein fyrir lykiltölum úr áætlun um sjóðsstreymi í texta (**sjá síðu xxx í líkani**). Heildarútprentanir úr líkaninu (sundurliðanir) geta síðan fylgt sem viðauki.

Dæmi um texta:

Fjárstreymi inn og út úr starfseminni nokkuð sveiflukennt. Sölutekjur koma ekki inn fyrr en í lok fyrsta árs, en umtalsverð rekstrarfjárförf er til staðar allt frá júnímánuði sama árs. Veltufé frá rekstri er því neikvætt á fyrsta ári. Þörf fyrir lausafé í upphafi rekstrar verður mætt með lánsfé. Áætlun gerir ráð fyrir að veltufé frá rekstri verði jákvætt á öðru og þriðja ári og að handbært fé í lok annars og þriðja árs verði jákvætt. Arðgreiðslugeta til hluthafa ætti því að verða nokkur á öðru og þriðja ári.

11. SVÓT greining

- Nauðsynlegt er að skoða hverjir eru styrkleikar verkefnisins/viðskiptahugmyndarinnar og hvernig megi nýta þá til að koma vörum/þjónustu á framfæri. Jafnframt þarf að meta veikleika verkefnisins og gera sér grein fyrir því hvernig bæta má úr þeim. Í þessu sambandi getur verið gott að nota svokallaða SVÓT-greiningu þar sem innviðir fyrirtækisins, styrkleikar og veikleikar, eru kannaðir annars vegar og hins vegar ytri aðstæður, þ.e. ógnanir og tækifæri.

Styrkleikar	Veikleikar
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Tækifæri	Ógnanir
1.	1.
2.	2.
3.	3.

- Hafið í huga að styrkleikar og veikleikar eru þættir sem hægt er að breyta, t.d. verð, útfærsla þjónustu, reynsla, þekking, o.þ.h. Ógnanir og tækifæri eru hins vegar þættir sem ekki verður breytt á auðveldan hátt, t.d. lög, reglur, tíska, samkeppni, o.þ.h.
- Hér þarf jafnframt að gera grein fyrir úrlausn veikleika og ógnana.

Dæmi um texta:

Forsvarsmaður fyrirtækisins mun sækja námskeið um markaðsmál í því skyni að styrkja þekkingu innan fyrirtækisins á því sviði.

12. Viðaukar og fylgiskjöl

Mjög mismunandi er hvort frekari upplýsingum er bætt við viðskiptaáætlunina sem fylgiskjölum. Hér ræður eðli og umfang viðskiptahugmyndarinnar hverju sinni. Dæmi um upplýsingar sem gjarnan eru sett með sem fylgiskjöl:

- Ferilskrá stofnenda fyrirtækisins.
- Nánari umfjöllun um forsendur fyrir tilteknum þáttum í áætluninni, t.d. forsendur fyrir söluspá, forsendur fyrir verðlagningu, sundurliðun kostnaðar, o.s.frv.
- Ítarlegri útfærsla á fjárhagsáætlunum (útprentun úr fjárhagslíkani).
- Niðurstöður markaðsrannsókna.
- Afrit af starfsleyfum, leyfisbréfum eða öðrum slíkum skjölum.
- Lög og reglugerðir sem varða fyrirhugaða starfsemi.
- Teikningar eða skýringarmyndir sem varða vöru, aðstöðu, byggingar eða staðhætti.
- Kynningarefni um þá vöru eða þjónustu sem ætlunin er að framleiða/veita. (bæklingar, auglýsingar, útprentanir af vefefni, o.s.frv.).
- Heimildaskrá, m.a. um fyrirliggjandi markaðsupplýsingar.