

GERÐ VIÐSKIPTAÁÆTLANA LEIÐBEININGAR

Ágæti viðskiptavinur,

Tilgangur þessa rits er að aðstoða viðskiptavinum Impru við skilgreiningu á hugmyndum sínum og áætlanagerð. Markmiðið er að hugmyndin geti orðið að veruleika og skilað arði til eigenda og annarra sem tengjast framkvæmd hennar.

Viðskiptaáætlun er greinargerð um viðskiptahugmynd fyrirtækisins, starfsemi þess og möguleika og er því jafn mikilvæg fyrir gamalgróið fyrirtæki og fyrirtæki sem er að hefja rekstur.

Tilgangurinn með að útbúa viðskiptaáætlun er að:

- ✓ Gera sér grein fyrir því hvað verið er að fara út í áður en fyrirtæki er stofnað eða nýrri viðskiptahugmynd hrundið í framkvæmd.
- ✓ Vera eigendum og starfsmönnum þess leiðarljós í daglegum rekstri og við að ná framtíðarmarkmiðum fyrirtækisins.
- ✓ Setja allar nauðsynlegar upplýsingar kerfisbundið niður á blað.
- ✓ Gera sér grein fyrir markaðsmálum, s.s. dreifileiðum, samkeppnisaðilum og verðmyndun vörunnar/þjónustunnar sem á að selja.
- ✓ Gera sér grein fyrir stofnkostnaði.
- ✓ Gera sér grein fyrir rekstrarfjárförðum.
- ✓ Gera sér grein fyrir lágmarkssölu vörunnar/þjónustunnar.
- ✓ Spá fyrir um framtíðina.
- ✓ Áætla arðsemi þess að ráðast í framkvæmd verksins.

Enn fremur er viðskiptaáætlun mikilvæg til þess að:

- ✓ Geta aflað hlutafjár og/eða sótt um lánsfé til banka eða sjóða, lánsfé sem oft er nauðsynlegt til þess að viðskiptahugmyndin geti orðið að veruleika.
- ✓ Gera væntanlegum fjárfestum og fjármögnunaraðilum grein fyrir viðskiptahugmyndinni þannig að þeir geti metið arðsemi hennar.

Ítarleg viðskiptaáætlun er grundvöllur þess að ná góðum árangri við stofnun og rekstur fyrirtækis og veigamikill þáttur í því að gera góða hugmynd að veruleika og tryggja að hún skili arði til eigenda og annarra sem tengjast framkvæmd hennar. Það er von Impru og löntæknistofnunar að þetta leiðbeiningarit komi að notum við þá vinnu.

Impra – Þjónustumiðstöð frumkvöðla og fyrirtækja

2003

Inngangur

Hér á eftir er að finna tillögu að efnisyfirliti fyrir viðskiptaáætlun. Taka ber fram strax í upphafi að engar tvær viðskiptaáætlunir eru eins. Fyrirtækin eru jafn mismunandi og þau eru mörg og áhersluatriðin því oft ólík. Í grófum dráttum er þetta þó efnisyfirlit sem ætti að henta flestum þeim sem hyggjast stofna fyrirtæki eða starfandi fyrirtækjum með nýja viðskiptahugmynd, hvort heldur þau starfa við framleiðslu eða þjónustu.

Nauðsynlegt er að skipta viðskiptaáætlun í kafla. Kaflarnir eru yfirlit yfir helstu þætti viðskiptaáætlunarinnar. Þeir eru eftirfarandi:

Efnisyfirlit viðskiptaáætlunar:

Útdráttur

- ✓ Viðskiptahugmyndin og fyrirtækið – hlutverk, stefna, markmið
- ✓ Stofnendur, eigendur og stjórnskipulag
- ✓ Varan og/eða þjónustan og sérstaða hennar
- ✓ Markaðsmál, sölumál og samkeppni
- ✓ Kostnaðarathugun og núllpunktur
- ✓ Framkvæmdaáætlun – verk- og tímaáætlun
- ✓ Stofnkostnaðaráætlun
- ✓ Fjárhagsáætlunir – rekstrar- og greiðsluáætlun
- ✓ Lánsfjárför og eigin fjármögnun og efnahagsreikningur
- ✓ Eftirlit og lykiltölur

Í þessu riti er fjallað í grófum dráttum um hvern kafla viðskiptaáætlunarinnar um sig. Lögð er áhersla á það að viðskiptaáætlunin sé sett fram á einfaldan og auðskiljanlegan hátt, hún unnin á kerfisbundinn máta og allar nauðsynlegar upplýsingar skráðar þannig að hægt sé að ganga að þeim við notkun áætlunarinnar. Eins og áður var getið um eru fyrirtæki og hugmyndir mjög mismunandi. Þar sem þetta leiðbeiningarit er hugsað fyrir mismunandi fyrirtæki og hugmyndir er nauðsynlegt að láta viðbótargögn fylgja til frekari upplýsinga.

Ritið er jafnt ætlað framleiðslu- og/eða þjónustufyrirtækjum. Dæmið sem notað er til skýringar er fyrirtæki þar sem framleiðsla og þjónusta haldast í hendur og er það á sviði hugbúnaðargerðar. Seinasti kafla þessa rits fjallar um eftirlit með framvindu áætlunarinnar og er hér undirstrikuð nauðsyn þess að bera saman áætlun annars vegar og rauntölur hins vegar, með reglulegri endurskoðun á stöðu fyrirtækisins. Engin áætlun er betri en þær forsendur sem gengið er út frá. Því er það algjört grundvallaratriði að notaðar séu raunhæfar forsendur á hverjum tíma. Hins vegar er betra að gefa sér forsendur en að láta það ógert.

Meðfylgjandi þessum leiðbeiningum eru nauðsynleg eyðublöð sem hægt er að nýta við gerð eigin áætlunar. Eyðublöðin er jafnframt hægt að fá á tölvutæku formi.

Útdráttur

Útdráttur er útbúinn fyrir flestar viðskiptaáætlanir og lýsir í stuttu og hnitmiðuðu máli innihaldi og helstu niðurstöðum áætlunarinnar. Sérstaka áherslu skal leggja á viðskiptahugmynd fyrirtækisins, grunninn að stofnun þess. Einnig skal leggja áherslu á viðskiptamöguleika fyrirtækisins, markaðsáætlun, framleiðsluáætlun og fjárhagsáætlun. Eftir að viðkomandi hefur lesið útdráttinn ætti hann að hafa góða mynd af innihaldi viðskiptaáætlunarinnar. Útdrátturinn er unninn í lok viðskiptaáætlunarinnar en kemur fram fremst í endanlegri áætlun. Útdráttinn er hægt að nota við fyrstu kynningu á viðskiptahugmyndinni.

Dæmi:

Útdráttur

- Heimili með börn á Íslandi eru u.þ.b. 55.000 á landinu öllu. Miðað er við að ná 40% markaðshlutdeild á þremur árum. Um er að ræða nýja vöru á mjög vaxandi markaði. Lögð er áhersla á að byggja upp sérstöðu gagnvart öðrum vörum á markaðinum og á grundvelli þessa telst eðlilegt að ná fyrrnefndri markaðshlutdeild.
- Í forsendum stofnkostnaðar-, rekstrar- og greiðsluáætlunar er miðað við að ná 17.160 áskrifendum á þremur árum.
- Fyrirhugað er að fyrirtækið ráði 3 - 5 starfsmenn eftir því hversu vel því gengur að ná markmiðum sínum.
- Húsaleiga er áætluð 650 krónur á fm.
- Annar fastur kostnaður er miðaður við tölur sem fengnar eru bæði frá Hitaveitu og Rafmagnsveitu um kostnað við að hita og lýsa upp 100 fm skrifstofurými. Launakostnaður er áætlaður 900 þús. krónur á mánuði miðað við 3 starfsmenn en fer upp í 1.400 þús. á þriðja ári miðað við 5 starfsmenn.
- Símakostnaður er áætlaður og gengið út frá því að sími sé notaður í 6 klst. á dag, 25 daga mánaðarins af hverjum starfsmanni.
- Breytilegur kostnaður er allur kostnaður við framleiðslu og markaðssetningu hugbúnaðarins. Hann er reiknaður út miðað við 40% markaðshlutdeild.
- Eins og áður sagði er miðað við að forritunarkostnaður sé 3 milljónir króna pr. forrit og að framleidd séu 16 forrit á ári.
- Stofnkostnaður fyrirtækisins er áætlaður um 28 milljónir króna.
- Áætlað hlutafé fyrirtækisins er 20 milljónir króna.
- Selja þarf 9.826 forrit til að núllpunkti sé náð en áætluð árssala m.v. 40% markaðshlutdeild er 68.540 eintök. Núllpunkturinn er því við 16% af áætlaðri 40% markaðshlutdeild.
- Samkvæmt rekstraráætlun er hagnaður fyrsta árs um 40 milljónir króna og 86 milljónir króna á 3. ári.

1. Viðskiptahugmyndin og fyrirtækið

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að útskýra viðskiptahugmyndina, markmið hennar og hvernig ætlunin er að ná settum markmiðum.

Innihald

Lýsa á hugmyndinni og því fyrirtæki sem á að standa á bak við hana, án þess að fara um of út í smáatriði. Markmiðið með hugmyndinni þarf að koma skýrt fram.

Við markmiðssetningu þarf að leggja áherslu á eftirfarandi atriði:

- ✓ að markmiðin séu leiðarljós að settu marki
- ✓ að markmiðin séu raunhæf
- ✓ að markmiðin séu mælanleg og tímasett
- ✓ að markmiðin séu skiljanleg og samræmd
- ✓ að markmiðin séu hvetjandi.

Í framhaldi af þessu á m.a. að svara eftirfarandi spurningum:

- ✓ Hvaða vinna hefur nú þegar verið innt af hendi? Hver er núverandi staða hugmyndarinnar?
- ✓ Á hvaða stigi er fyrirtækið, hvar er það til húsa, hefur það verið í rekstri í einhvern tíma, er það nýstofnað eða hefur það ekki verið stofnað?

Gera þarf grein fyrir því hvernig ætlunin er að ná settum markmiðum.

Ákveða þarf rekstrarform fyrirtækisins. Er um að ræða einkafyrirtæki, einkahlutafélag (ehf.), hlutafélag (hf.) eða annað form? Afla þarf nauðsynlegra upplýsinga þar sem kröfur til fyrirtækja eru mismunandi allt eftir formi fyrirtækisins.

Jafnframt þarf fljótlega að skrá firmanafnið hjá viðkomandi aðilum og auk þess að afla sér allra þeirra starfsleyfa sem til þarf. Hægt er að fá upplýsingar um það hvernig á að snúa sér í þessum efnum hjá samtökum viðkomandi atvinnugreinar.

Til umhugsunar

- ☐ Uppfyllir viðskiptahugmyndin kröfur allra hagsmunaaðila?
- ☐ Eru markmiðin með hugmyndinni glögg, raunhæf og skiljanleg?
- ☐ Er næg þekking og færni til staðar til að hrinda hugmyndinni í framkvæmd?
- ☐ Er hugmyndin í takt við þá þróun sem á sér stað í atvinnugreininni?

Dæmi:

1. Viðskiptahugmyndin og fyrirtækið

Viðskiptahugmyndin

Stofnun fyrirtækis sem mun hanna, gefa út, selja og dreifa kennsluforritum með klúbbaáskrift.

Markmið

Markmið fyrirtækisins eru:

- Framleiðsla, útgáfa, markaðssetning og sala á 8-16 íslenskum kennsluforritum á ári fyrir börn og unglinga.
- Þjónusta við kaupendur vörunnar í formi upplýsinga og ráðlegginga við kaup á kennsluforritum og viðeigandi tölvubúnaði.
- Fjárhagsleg markmið eru að skila eigendum hagnaði eins og best gerist hjá fyrirtækjum á hlutafjármarkaði.

Fyrirtækið leggur áherslu á að kennsluforritin einkennist af fagmennsku út frá kennslufræðilegum sjónarmiðum og fagmennsku í markaðssetningu og þjónustu. Lögð verður áhersla á að koma upp hvetjandi launakerfi hjá starfsmönnum fyrirtækisins sem byggist á söluárangri.

Núverandi staða

Aðstandendur fyrirtækisins hafa haldgóða þekkingu á markaðinum og þeirri tækni sem nauðsynleg er til þess að markaðssetja vöru með góðum árangri. Þeir hafa einnig þekkingu á því hvernig á að útbúa námsefni út frá kennslufræðilegu sjónarmiði. Sterkustu hliðar fyrirtækisins verða m.a. þær að það nýtir sér þá þekkingu sem það hefur til þess að skynja tækifæri á markaði, góða almenna yfirsýn yfir horfur í efnahagsmálum, tísku og þær breytingar sem eru að eiga sér stað vegna hinnar öru þróunar á sviði upplýsingastreymis samfara aukinni notkun á tölvum.

Leiðir til að ná settum markmiðum

Fyrirtækið mun fara nýjar leiðir við markaðssetningu á kennsluforritum. Salan fer fram í gegnum áskriftarklúbba þar sem klúbbsmeðlimir fá sendan pakka ársfjórðungslega. Til að ná fram settum markmiðum mun fyrirtækið beita þeirri kunnáttu sem helst skapar því yfirburði, þ.e. þekking á markaðsmálum almennt til þess að selja vöru sem mikill áhugi er fyrir. Ætlunin er að fyrirtækið standi að hönnun hugbúnaðarins en bjóði út forritunina sjálfa.

Fyrirtækið mun einnig bjóða upp á ráðgjafarþjónustu fyrir viðskiptavinum sína. Með hverjum pakka fylgir upplýsingarit þar sem gefin eru góð ráð og ýmsir fletir tölvunotkunar barna skoðaðir. Fyrirtækið verður með vefsíðu á veraldarvefnum þar sem öllum er gefinn kostur á að koma með fyrirspurnir og ábendingar. Fólk á einnig að geta nýtt sér vefsíðuna til þess að gerast áskrifendur.

Í framtíðinni er reiknað með að bein sala fari fram í gegnum Netið, þ.e. fólk geti gefið upp kreditkortanúmer og fengið hugbúnaðinn beint inn á tölvuna sína heima.

Form fyrirtækis

Um er að ræða hlutafélag (hf.). Það félagsform er valið fyrst og fremst vegna þess að mikil þörf er á fjármagni í upphafi til þess að koma fótum undir starfsemina.

2. Stofnendur, eigendur og stjórnskipulag

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að gera væntanlegum fjárfestum og/eða lánveitendum ítarlega grein fyrir því hverjir standa á bak við viðskiptahugmyndina, hverjir eru og/eða verða eigendur fyrirtækisins og hverjir bera ábyrgð á fjármögnun og/eða framkvæmd hugmyndarinnar. Enn fremur að skilgreina stjórnskipulag fyrirtækisins eins og það er áætlað í upphafi.

Innihald

Eftir að hafa kynnt sér innihald fyrsta kafla áætlunarinnar „Viðskiptahugmyndin og fyrirtækið“, á lesandinn að hafa fengið fyrstu mynd af „fyrirtækinu“ og viðskiptahugmynd þess. Nú er komið að því að kynna þann eða þá sem standa á bak við hugmyndina. Í sumum tilfellum eru fjárfestar tilbúnir að setja traust sitt á fólk í stað viðskiptahugmynda eða vöru. Í öllum tilfellum verður lesandinn að fá raunhæfar upplýsingar um það fólk sem stendur að baki hugmyndinni og fyrirtækinu, hæfileika fólksins og reynslu og það hvað liggur til grundvallar stofnun fyrirtækisins og rekstri þess. Þessi hluti áætlunarinnar skal fela í sér svör við spurningum á borð við:

- ✓ Hver er stofnandinn (nafn, kennitala, heimilisfang o.s.frv.)?
- ✓ Menntun stofnanda?
- ✓ Reynsla og fyrri störf?
- ✓ Hvaða hlutverki mun stofnandinn gegna í daglegum rekstri?
- ✓ Hverjir eru fyrirhugaðir samstarfsmenn (sambærilegar upplýsingar og um stofnandann)?
- ✓ Hvert er fyrirhugað stjórnskipulag fyrirtækisins (skipurit)?

Til umhugsunar

- ☐ Er fullkomin sátt meðal stofnenda og eigenda fyrirtækisins um markmið og fyrirkomulag?
- ☐ Er næg reynsla til staðar til að takast á við verkefnið?
- ☐ Er sátt innan fjölskyldu stofnanda og eigenda um umfang og væntingar til fyrirtækisins?
- ☐ Er næg þrautseigja og þolinmæði til staðar til að sjá hugmyndina fæðast?
- ☐ Er búið að leita álits ábyrgs aðila um gildi hugmyndarinnar?

Dæmi:

2. Stofnendur, eigendur og stjórnskipulag

Stofnandinn, nafn, heimili, kennitala, fyrri störf o.s.frv.

Stofnandi fyrirtækisins er Grettir Ásmundsson kt. 212121-0005. Grettir býr að Bjargi 3, 530 Hvammstanga. Grettir er menntaður kennari en að auki hefur hann sótt námskeið í stofnun og rekstri fyrirtækja og kerfisfræði. Grettir hefur unnið sem kennari í gagnfræðaskólanum á Hvammstanga og lagt sérstaka áherslu á aukna tölvunotkun við kennslu. Áætlað er að fyrirtækið þurfi í upphafi a.m.k. 3 fasta starfsmenn. Auk framkvæmdastjóra er um að ræða ritara og ritstjóra.

Eigendur

Grettir Ásmundsson kt. 212121-0005, Bjargi 3, 530 Hvammstangi.
Ásdís Bárðardóttir kt. 181818-0006, Drangey 8, 530 Hvammstangi.
Njáll Þorgeirsson, kt. 151515-0007, Bergþórshvoli 10, 800 Selfoss.
Þeir aðilar sem munu koma að fyrirtækinu utan frá eru fjárfestar sem leitað verður til m.t.t. kaupa á hlutafé.

Stjórnskipulag

Verksvið framkvæmdastjóra er hönnun og kerfislýsingar á hugbúnaði auk útboðsgerðar á forritun. Hann mun einnig sjá um þá samninga sem gerðir verða við hugbúnaðarhús sem taka að sér forritun. Ritari aðstoðar framkvæmdastjóra auk þess að sjá um bókhald og launaútreikninga fyrirtækisins, halda utan um áskriftargagnagrunn, svara í síma og sjá um almennt skrifstofuhald. Auk framkvæmdastjóra og ritara þarf fyrirtækið aðila til að ritstýra og hafa umsjón með upplýsingariti og vefsíðugerð ásamt ráðgjafarþjónustunni.

Mikil áhersla er lögð á að fólkið sem ráðið verður til fyrirtækisins hafi áhuga á menntun, fræðslu og leiðbeiningum til barna á þeim miðli sem verið er að vinna með.

Skipurit fyrirtækisins mun í upphafi líta út á eftirfarandi máta:

Stjórn (3)

Framkvæmda-
stjóri

Ritari

Ritstjóri

3. Varan og/eða þjónustan og sérstaða hennar

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að gefa stofnandanum og lesanda áætlunarinnar raunhæfa mynd af vörunni eða lýsingu á þeirri þjónustu sem ætlunin er að veita. Ekki má leika vafi á því um hvaða vöru er að ræða, hvernig hún verður til, hver sérstaða hennar er og hvaða kröfur eru gerðar til hennar, þjónustunnar og fyrirtækisins.

Innihald

Lýsing – varan og/eða þjónustan og sérstaða hennar

Lýsingin inniheldur upplýsingar um eiginleika vörunnar/þjónustunnar og útskýringar á því hvers vegna hún muni höfða til kaupenda. Hér er mikilvægt að leggja áherslu á hvað skilur vörur eða þjónustu fyrirtækisins frá öðrum sambærilegum á markaðinum. Í sumum tilfellum höfðar varan/þjónustan til kaupenda vegna þess að hún leysir hlutverk sitt á hagkvæmari hátt en vara/þjónusta samkeppnisaðila eða hefur aðra eiginleika sem höfða sterkt til væntanlegra kaupenda.

Hvernig verður varan eða þjónustan til?

Ef um framleiðslufyrirtæki er að ræða á að fjalla um framleiðsluna, þar sem lögð er áhersla á að svara eftirfarandi spurningum:

- ✓ Er um að ræða nýja og óþekkta tækni?
- ✓ Hvernig er framleiðslunni almennt háttað, hvaða framleiðsluaðferðum er beitt, tækjabúnaður o.fl.?
- ✓ Hvaðan kemur hráefni og hverjar eru aðstæður til hráefniskaupa?
- ✓ Þarf sérþekkingu og/eða sérstaka hæfni til framleiðslunnar og/eða meðhöndlunar á hráefnum?

Ef um þjónustufyrirtæki er að ræða þarf að lýsa nákvæmlega stig af stigi hvernig ætlunin er að veita þjónustuna. M.a. þarf að svara eftirfarandi spurningum:

- ✓ Hvernig verður þjónustan til?
- ✓ Hvað á að felast í þjónustunni?
- ✓ Þarf sérþekkingu og/eða sérstaka hæfni til að veita viðkomandi þjónustu?
- ✓ Hvernig á að mæla hvort þjónustan uppfyllir væntingar viðskiptavinanna?

Framleiðsla

Lýsa verður framleiðsluferlinu, þ.e. hvernig ætlunin er að framleiða vörur fyrirtækisins. Hér er venjulega lýst staðsetningu og stærð húsnæðis ásamt öðrum nauðsynlegum búnaði. Framleiðslutækjum skal lýsa, hvaða hráefni og hjálparefni eru notuð við framleiðsluna o.s.frv.

Þjónusta

Nauðsynlegt er að lýsa ferli þjónustunnar nákvæmlega. Jafnframt þarf að skilgreina þjónustustig fyrirtækisins, nauðsynlegan búnað og aðstöðu til að hægt sé að veita þjónustuna á þann hátt að hún uppfylli þarfir og væntingar viðskiptavinanna.

Ytri aðstæður

Taka þarf tillit til ýmissa umhverfispáttanna við stofnun nýs fyrirtækis og/eða þegar nýrri viðskiptahugmynd er hrint í framkvæmd. Hér er t.d. um að ræða kröfur opinberra aðila, t.d. reglugerðir varðandi mengunarvarnir, hreinlæti o.þ.h. Meta þarf hvað af því á við um viðskiptahugmyndina. Enn fremur hvaða sérkröfur væntanlegir viðskiptavinir og birgjar gera til vörunnar.

Til umhugsunar

- ☐ Hefur varan verið skilgreind nægilega vel þannig að ljóst sé hvaða hlutverki hún á að gegna?
- ☐ Er sérstaða vörunnar og staðsetning hennar á markaði skýr?
- ☐ Er næg þekking eða færni til staðar til að framleiða vöruna eða veita þjónustuna?
- ☐ Hefur verið gengið úr skugga um hvort tekið hefur verið tillit til allra ytri aðstæðna sem tengjast vörunni?

Dæmi:

3. Varan og/eða þjónustan og sérstaða hennar

Varan og/eða þjónustan – lýsing

Fyrirtækið mun selja íslensk kennsluforrit. Fyrirkomulag við sölu er þannig að fólk gerist áskrifendur eða gengur í klúbb þar sem það fær send forrit 4 sinnum á ári. Framleidd verða fjögur forrit fyrir hverja sendingu sem skiptist í flokka eftir aldri eða getu barna. Hlutverk starfsmanna fyrirtækisins er að útbúa kerfislýsingar og semja við hugbúnaðarfyrirtæki um forritunina, auk þess að sjá um vefsíðu með upplýsingum, fræðslu- og skemmtiefni fyrir börn og foreldra. Fyrirtækið mun bjóða viðskiptavinum sínum aðstoð við val á tölvubúnaði og ráðgjöf varðandi tölvunotkun barna.

Framleiðsla og þjónusta

Fyrirtækið mun framleiða kennsluforritin að undanskilinni forritun. Áskrifendur munu fá kynningarbæklinga senda heim þar sem tilboð eru kynnt hverju sinni og ýmis fróðleikur látinn fylgja með. Heimasíða fyrirtækisins á veraldarvefnum mun innihalda nýjustu upplýsingar hverju sinni, fréttir af því sem er að gerast í tölvuheiminum og viðkemur tölvunotkun barna, auk kynninga á þeim tilboðum sem eru í gangi. Hægt er að gerast áskrifandi og kaupa hugbúnað í gegnum vefinn. Fullbúinn vörulisti verður á heimasíðunni og þar gefst fólki enn fremur tækifæri til að koma með fyrirspurnir og ábendingar. Lögð er áhersla á góða símaþjónustu þar sem öllum fyrirspurnum er svarað á skilmerkilegan hátt.

Sérstaða

Fyrirhugað er að selja vöruna með því að beita bókaklúbbaaðferð, ef svo má að orði komast. Fólk mun fá send forrit ársfjórðungslega þannig að strangt til tekið er ekki verið að selja sömu vöruna oft heldur sömu tegund oft. Kennsluforrit eru ekki hefðbundin vara en teljast samt ekki til tískuvara. Þau koma til vegna þeirrar þróunar sem hefur orðið í upplýsingatækni og tölvum á síðastliðnum áratug. Varan er flokkuð undir nýjan „kúltúr“ vegna þess að um er að ræða vörutegund sem ætlað er að bæta þekkingu, auka fróðleiksfýsn og leikni á ýmsum sviðum menntunar.

Ytri aðstæður

Hið opinbera gerir engar sérkröfur til fyrirtækja í þessari atvinnugrein. Hins vegar hefur verið mótuð stefna í upplýsingamálum sem er hliðholl þeirri starfsemi sem hér um ræðir. Í öllu kynningarefni sem gefið verður út á vegum fyrirtækisins verður lögð áhersla á að upplýsa og fræða um vinnuumhverfi, s.s. hvað varðar sjón, vinnustellingar o.s.frv. Lögð er áhersla á að gæta fyllsta siðferðis varðandi alla útgáfu fyrirtækisins. Atvinnugreinin er ung og fer vaxandi. Tækniframfarir í tölvugeiranum eru mjög örar og nær ómögulegt er að segja fyrir um þróunina á næstu árum. Tölvubúnaður til heimilisnota verður sífellt fullkomnari og jafnframt ódýrari og reikna má með að þörfin fyrir íslensk kennslu- og afþreyingarforrit fyrir börn aukist mjög. Þörfin fyrir vöru af þessu tagi hefur komið til vegna þess hversu almenn tölvueign er orðin auk þess sem börn eru farin að nota heimilistölvur til bæði náms og leikja. Helsta samkeppni kennsluforrita er frá tölvuleikjum. Til þess að standast þá samkeppni þurfa forritin að hafa ákveðið skemmtigildi auk menntunargildis.

4. Markaðsmál, sölumál og samkeppni

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að gera grein fyrir eftirfarandi:

- ✓ Hversu stór væntanlegur markaður er.
- ✓ Hverjir eru væntanlegir viðskiptavinir (markhópur).
- ✓ Áætlaðri markaðshlutdeild.
- ✓ Hvernig dreifingu verður háttað
- ✓ Kynningum og auglýsingum.
- ✓ Hvernig verð vörunnar ákvarðast og hver verðstefna fyrirtækisins er.

Innihald

Markaðsáætlun

Markaðsáætlun er einn mikilvægasti hluti viðskiptaáætlunar vegna þess að hún er grunnurinn að öllum áætlunum fyrirtækisins og segir þ.a.l. til um það hvernig fyrirtækið hyggst ná árangri. Tilgangur markaðsáætlunar er að útskýra hvernig fyrirtækið hyggst stýra og bregðast við markaðsaðstæðum hverju sinni til að selja vörur sínar.

Reynslan hefur sýnt að markaðspátturinn er afgerandi fyrir árangur fyrirtækis. Mistúlkun á markaðsaðstæðum stafar yfirleitt af of mikilli bjartsýni. Menn ofáætla stærð markaðarins, möguleika sína á honum og gera sér ekki fyllilega grein fyrir því að ofáætluð markaðshlutdeild getur kallað á mjög kostnaðarsamar söluaðgerðir. Öll áætlanagerð varðandi sölu er því mikið nákvæmnisverk. Fjárhagsleg afkoma fyrirtækisins byggist að verulegu leyti á réttum söluáætlunum. Markaðsáætlun er mjög breytileg eftir fyrirtækjum og háð tegund fyrirtækis og margbreytileika markaðarins.

Mikilvægustu þættir markaðsáætlunar eru eftirfarandi og eiga þeir við allar tegundir fyrirtækja:

A: Skilgreining á markaði og möguleikum

- ✓ Sýna verður fram á að eftirspurn sé eftir vörunni eða þjónustunni.
- ✓ Heildarmarkaðsstærð þarf að vera skilgreind.
- ✓ Nákvæma skilgreiningu þarf á því hverjir verða viðskiptavinir (markhópar) fyrirtækisins.
- ✓ Hverjir eru möguleikar fyrirtækisins á markaðinum?
- ✓ Skilgreining á markaðssvæðum þarf að liggja fyrir og ákvörðun um forgangsroð þeirra og mikilvægi.
- ✓ Skilgreina þarf kröfur viðskiptavina um afgreiðsluaðferðir og afgreiðslutíma.
- ✓ Er um stórar pantanir að ræða eða margar smáar?
- ✓ Eru viðskiptavinir erlendir eða innlendir og hvaða kröfur gera þeir til dreifingar?

B: Samkeppni og aðrir áhrifavaldar

Til að geta lagt raunhæft mat á markaðsstærð og markaðsmöguleika er mikilvægt að skilgreina hvaða samkeppni er fyrir hendi og hvaða áhrif hún hefur á markaðssetningu fyrirtækisins. Fyrir utan beina samkeppni verður að gera ráð fyrir öðrum áhrifaþáttum, t.d. reglugerðum yfirvalda, hagsmunahópum og hagsmunasamtökum.

Markaðsstefna

Markaðsstefna verður að vera skilgreind. Hún lýsir því hvernig fyrirtækið mun beita þeim markaðsverkfærum sem það hefur yfir að ráða. Markaðsstefnan felur því í sér ákvörðun um

það fjármagn sem nota á til markaðsfærslu og tengist þess vegna fjárhagsáætluninni. Fjármagnspörfin, þ.e. hinn væntanlegi kostnaður við markaðsfærsluna, verður því að vera í takt við fjárhagsáætlunina hverju sinni.

Markaðsstefna tekur m.a. til eftirfarandi þátta:

- ✓ vörustefnu
- ✓ verðs og verðstefnu
- ✓ stefnu um vörudreifingu
- ✓ stefnu í kynningar- og auglýsingamálum.

Vörustefna. Með vörustefnu er átt við það hvers konar vörur ætlunin er að bjóða viðskiptavininum. Hér er annars vegar um að ræða fjölda vöruflokka og hins vegar fjölda vörutegunda í hverjum vöruflokki.

Verð og verðstefna. Einn af mikilvægustu þáttunum í rekstri fyrirtækisins er að verð vörunnar sé rétt ákvarðað og að ákveðinni stefnu sé fylgt í þeim efnum. Taka þarf tillit til þriggja atriða við mótun verðstefnu vöru og þjónustu:

- ✓ reikna út kostnað vegna framleiðslu vörunnar eða þjónustunnar
- ✓ meta virði vörunnar eða þjónustunnar í augum væntanlegra kaupenda
- ✓ staðsetja vöruna á markaðinum m.t.t. samkeppnisvara.

Gæta þarf þess að verðið sé ekki of lágt í upphafi því mun auðveldara er að lækka verð vörunnar en hækka.

Stefna í vörudreifingu. Með vörudreifingu er átt við það með hvaða hætti vörunni er dreift til viðskiptavinarins. Hér getur verið um að ræða beina sölu til endanlegs viðskiptavinar eða að vörunni sé komið til skila í gegnum milliliði, heildsala eða smásala.

Stefna í kynningar- og auglýsingamálum. Taka þarf afstöðu til þess á hvern hátt fyrirtækið ætlar að kynna og auglýsa vöruna eða þjónustuna og með hvaða hætti ætlunin er að byggja upp ímynd fyrirtækisins. Í þessu sambandi er oft rætt um annars vegar beinar auglýsingar í t.d. sjónvarpi, útvarpi eða tímaritum, eða söluhvetjandi aðgerðir, s.s. sértækar kynningar í verslunum eða annars staðar.

Söluáætlun

Næsta skref er að útbúa söluáætlun. Hún inniheldur áætlað sölumagn sem m.a. má skipta upp eftir sölu hvers markaðssvæðis eða sölu hverrar vörutegundar. Söluáætlun verður að ná yfir sömu tímabil og fjárhagsáætlanir. Söluáætlunin er niðurstaða markaðsáætlunarinnar og er hún mikilvæg þar sem í henni koma fram væntanlegar sölutekjur fyrirtækisins.

Viðauki við markaðshluta viðskiptaáætlunarinnar

Í viðauka ætti að setja öll gögn sem markaðsáætlunin styðst við. Viðauki gæti innihaldið bæklinga, markaðskannanir, upplýsingar frá Hagstofu o.s.frv.

Til umhugsunar

- ☐ Er markaðurinn og markhópurinn skilgreindur?
- ☐ Er vitað hversu stór markaðurinn er og hver er áætluð markaðshlutdeild?
- ☐ Hefur verið staðið rétt að ákvörðun um verð vörunnar, kynningu hennar og dreifingu?
- ☐ Er söluáætlun rétt eða er hún of- eða vanmetin?
- ☐ Hafa viðbrögð markaðarins vegna tilkomu vörunnar verið metin?
- ☐ Er kostnaður við að koma vörunni á markað of- eða vanmetinn?
- ☐ Eru styrk- og veikleikar keppinautanna þekktir?

Dæmi:

4. Markaðsmál, sölumál og samkeppni

Hver er þörfin?

Þörfin fyrir kennsluforrit er vaxandi vegna þess að tölvur eru stöðugt að verða stærri hluti af reynsluheimi barna. Foreldrar gera sér æ betur grein fyrir möguleikum tölva á sviði menntunar og fræðslu. Jafnframt eru foreldrar að átta sig á því að þeir bera ábyrgð á því efni sem þeir láta börnum sínum í té, þ.e. það er töluverð umræða um neikvæð áhrif öfbeldisfullra tölvuleikja en þeir hafa hingað til verið mest keypti hugbúnaðurinn fyrir börn. Umræðan undanfarið hefur einnig snúist um niðurstöður alþjóðlegra kannana á stærðfræðikunnáttu íslenskra barna.

Markaðsstærð

Íslensk börn á aldrinum þriggja til fimmtán ára eru samtals 81.200 talsins. Könnun sem gerð var á haustmánuðum 1997 leiddi í ljós að tölvueign á heimilum barna er mjög almenn eða 85% á landinu öllu. Á höfuðborgarsvæðinu er tölvueignin 95%. Samkvæmt opinberum tölum er fjöldi heimila með börn u.þ.b. 55.000. Það er því hægt að ætla að u.þ.b. 42.900 heimili með börn séu tölvuvædd.

Hugsanlegt er að selja íslensk kennsluforrit erlendis. Textaskrár eru nú almennt á sérstökum stað í forritum og það er því einfalt mál að þýða íslenskan hugbúnað yfir á erlend tungumál. Þetta gæti verið hluti af framtíðarsýn fyrirtækisins.

Áætluð markaðshlutdeild

Miðað við það að varan er nýjung fyrir flest barnafolk þá er áætlað að ná um 40% af markaðinum á þremur árum. Með öflugri markaðssetningu er ætlunin að ná 20% á síðari hluta fyrsta árs, auka hlutdeildina upp í 30% á öðru ári og vera búin að ná 40% á þriðja ári. Það gerir 17.160 heimili. Hluti af heimilum er með fleiri en eitt barn á þessum aldri og möguleikar eru því á að selja þeim forrit fyrir fleiri en einn aldurshóp. Ekki er gert ráð fyrir þeim markaði sem hugsanlega næst erlendis í rekstraráætlun.

Markhópar

Markhópurinn er foreldrar með börn á aldrinum 3-15 ára. Kennsluforritin verða ætluð mismunandi aldurshópum. Skiptingin er: 3-5 ára, 6-8 ára, 9-12 ára og 13-15 ára. Um er því að ræða fjóra flokka fjórum sinnum á ári. Einnig verða flutt inn kennsluforrit fyrir eldri aldurshópa, s.s. stærðfræðikennsluforrit fyrir framhaldsskólanemendur og þau seld í gegnum vefsíðuna á veraldarvefnum. Ekki er ætlunin að þýða slík forrit.

Markaðssvæði í forgangsörð

Markaðssvæði fyrirtækisins í upphafi er eingöngu Ísland. Lögð verður áhersla á að kynna vörur fyrirtækisins sérstaklega á stærsta markaðssvæði heimamarkaðarins, þ.e.a.s. á suðvesturhorni landsins. Vegna eðlis vöru og þjónustu fyrirtækisins er varan tiltæk öllum þeim heimilum sem hafa tölvur.

Kröfur viðskiptavina

Viðskiptavinir munu gera kröfu um vandaða og fjölbreytta vöru á góðu verði. Þeirra kröfur byggjast að mestu á þeim upplýsingum sem fyrirtækið lætur þeim í té um vöru og þjónustu sem er nýjung. Mikilvægt er því að standa við allt sem lofað er við kynningu á vörunni og standa vel að þeirri þjónustu sem boðin verður. Hafa ber í huga að besta auglýsingin er ánægður viðskiptavinur.

Keppinautar

Eftir samkeppnisgreiningu er ljóst að einungis tveir aðilar hér á landi eru að hluta í framleiðslu og sölu á samkeppnisvörum, þ.e.a.s. kennsluhugbúnaði á íslensku. Þessir aðilar dreifa hins vegar kröftum sínum víða með sölu á öðrum og jafnvel óskyldum hlutum. Yfirburðir fyrirtækisins fram yfir keppinautana verður á sviði þjónustu og sérstöðu varðandi framsetningu á vörunum.

Markaðsstefna: dreifing, kynning, verð og verðstefna

Kynning og dreifing: Sú aðferð sem notuð verður við sölu er áskrift að kennsluforritaklúbbi. Markhópur fyrirtækisins fær sendan markpóst með disklingi (demo) þar sem varan og klúbburinn eru kynnt á nýstárlegan hátt. Þar verður lögð rík áhersla á menntunar- og uppeldisgildi kennsluforrita auk ýmissa upplýsinga er varða tölvunotkun barna bæði út frá heilsusjónarmiðum og notagildi. Markpóstinum verður fylgt eftir með auglýsingaherferð í sjónvarpi þar sem gefinn er kostur á innhringingum. Auk auglýsinga í sjónvarpi, útvarpi og blöðum er ætlunin að auglýsa á veraldarvefnum. Auglýsingaborðar sem vekja athygli og gefa fólki kost á að komast inn á vefsíður fyrirtækisins eru mjög sterkur auglýsingamiðill nú til dags.

Kostnaðurinn við markpóst er 80 kr. á eintak en innhringingar og úthringingar við sölu er frá 200 kr. á hvert númer sem hringt er í. Fyrirtækið fær allar upplýsingar um viðtökur hjá hverjum einasta einstaklingi sem haft er samband við, þannig að þær eru í raun markaðsrannsókn um leið. Til þess að minnka kostnað við markaðssetningu er mögulegt að fara í samstarf við tölvusala um að gera fólki tilboð varðandi kaup á tölvubúnaði ef það á ekki tölvu en er að íhuga kaup. Sá aðili sem fenginn væri í samstarf myndi þá taka þátt í hluta kostnaðar við markaðssetninguna.

Ímynd: Mikil áhersla verður lögð á að viðskiptavinir skynji fyrirtækið sem heiðarlegt og þjónustulundað. Jákvæð ímynd þess í hugum fólks skiptir miklu máli. Viðskiptavinurinn verður að skynja fyrirtækið sem fulltrúa menntunar, fræðslu og upplýsingagjafar á sviði tækni og tölvumála framtíðarinnar. Til þess að ná þessum markmiðum verður að leggja mikla vinnu í ímyndaruppbyggingu.

Verð og verðstefna: Kennsluforritin verða seld í áskrift og því verður um tiltölulega jafna verðlagningu að ræða. Hvert forrit mun kosta 4.000 kr. með vsk. auk póstburðargjalda. Forrit á margmiðlunarformi verða þó u.þ.b. helmingi dýrari eða í kringum 8.000 kr. með vsk. Ætlunin er að bjóða þau aðeins einu sinni á ári t.d. fyrir jólin. Ekki er fyrirhugað að veita greiðslufrest. Fólki verður boðið upp á að láta skuldfæra áskrift af kreditkortu eða greiða með meðfylgjandi gíróseðli. Þeir sem greiða með gíróseðli mega hafa eina greiðslu í vanskilum ef þeir eiga að fá sendan nýjan pakka. Séu vanskilin orðin meiri fær viðkomandi ekki sendan nýjan pakka. Ef um er að ræða galla í kennsluforriti eða geisladiski er mjög mikilvægt að bæta úr því strax og bæta fólki það upp með því að láta það fá frítt forrit aukalega með næsta pakka.

5. Kostnaðarathugun og núllpunktur

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að sýna fram á áætlaðan rekstrarkostnað fyrirtækisins fyrir ákveðið tímabil, mánuð, ársfjórðung eða heilt ár. Enn fremur að sýna fram á hve mikið þarf að selja af vöru eða þjónustu fyrirtækisins til þess að standa straum af föstum rekstrarkostnaði þess.

Innihald

Ýmis kostnaður fylgir því að reka fyrirtæki, jafnvel þótt smátt sé í sniðum. Nauðsynlegt er að flokka kostnaðinn í laun og launatengd gjöld, hráefni, umbúðir, rafmagn, hita, viðhald, húsaleigu, auglýsingar, póst, pappír, síma, akstur, sérfræðiaðstoð og fleira, allt eftir eðli fyrirtækisins. Þessir kostnaðarliðir eru nefndir rekstrarkostnaður fyrirtækja.

Athugið að fjárfestingar, s.s. í vélum, húsnæði, húsbúnaði, tölvu o.þ.h. eru ekki rekstrarkostnaður. Sama gildir um afborganir af lánum, vexti og skatta. Athugið einnig að hráefni sem ekki hefur verið notað er ekki rekstrarkostnaður heldur birgðir, þ.e. eign.

Rekstrarkostnaðinum er skipt í fastan og breytilegan kostnað.

Fastur kostnaður er kostnaður sem er lítið háður umfangi fyrirtækisins. Hvort heldur selt er mikið eða lítið verður að greiða ýmsan kostnað, s.s. húsaleigu, síma, rafmagn, hita, laun við stjórnun o.s.frv. Þessi kostnaður kallast fastur kostnaður vegna þess að hann er óbreyttur fyrir ákveðið tímabil.

Breytilegur kostnaður er sá kostnaður sem eykst eða minnkar eftir umfangi rekstrarins. Hráefni, umbúðir og laun við framleiðslu og þjónustu eru dæmi um breytilegan kostnað.

Breytilegi kostnaðurinn er reiknaður á sömu einingu og söluverðið, þ.e. kr./stk., kr./kg, kr./klst. o.s.frv. Í þjónustufyrirtækjum er breytilegi kostnaðurinn oft núll.

Söluverð verður að meta með tilliti til þess hvað markaðurinn vill greiða fyrir vöruna. Þættir eins og verð á samkeppnisvörum, gæði og verðmæti vörunnar í augum viðskiptavinarins, hafa áhrif á það hvað markaðurinn vill greiða fyrir vöruna. Söluverð verður einnig að meta með tilliti til rekstrarkostnaðarins. Hafið það samt hugfast að viðskiptavinurinn er ekki tilbúinn til að greiða hærra verð fyrir vöruna þó að rekstrarkostnaður fyrirtækisins sé hár.

Framlegð er mismunurinn á söluverði og breytilegum kostnaði. Framlegð er því sú upphæð sem hver vörutegund gefur af sér til að greiða fastan kostnað fyrirtækisins og skila því hagnaði.

$$\begin{array}{rcl} & \text{Söluverð (kr./eining)} & \\ - & \text{Breytilegur kostnaður (kr./eining)} & \\ = & \text{Framlegð (kr./eining)} & \end{array}$$

Í öllum fyrirtækjum er einhver fastur kostnaður. Á þessu stigi er nauðsynlegt að athuga hvort framlegðin er næg til þess að greiða þann kostnað með því að reikna út núllpunkt.

Núllpunktur er sú sala sem fyrirtækið þarf að ná til að standa undir rekstrarkostnaði fyrirtækisins, þ.e.a.s. lágmarksala til að hægt sé að borga allan breytilegan og fastan kostnað í fyrirtækinu.

Núllpunkturinn er fundinn á eftirfarandi hátt:

$$\text{Núllpunktur} = \text{Fastur kostnaður} / \text{Framlegð pr. einingu}$$

Núllpunktinn á síðan að bera saman við markaðsáætlanir og meta út frá því hvort hagnaður verður hjá fyrirtækinu eða ekki. Núllpunktssalan er hins vegar ekki nægjanleg því eftir er að gera ráð fyrir fjármagnskostnaði, afskriftum og sköttum.

Selja þarf meira til þess að reksturinn skili hagnaði og til þess að eðlileg uppbygging geti átt sér stað í fyrirtækinu.

Áður en lengra er haldið er rétt að reikna rekstrarhagnaðinn fyrir t.d. einn mánuð.

Rekstrarhagnaður er það sem stendur eftir þegar búið er að draga rekstrarkostnað, sem er breytilegur og fastur kostnaður, frá sölutekjum.

Áður en hægt er að reikna rekstrarhagnað þarf að liggja fyrir söluáætlun, þ.e. hve mikið á að selja og á hvaða verði.

Rekstrarhagnaðurinn kemur betur í ljós við gerð fjárhagsáætlana. Fjallað verður um fjárhagsáætlanir í kafla 8.

Þegar til lengri tíma er litið eru engar forsendur fyrir því að hefja rekstur á fyrirtæki eða hrinda nýrri viðskiptahugmynd í framkvæmd ef rekstrarhagnaður er enginn. Tap getur verið af framkvæmd hugmynda í upphafi en það getur breyst með tímanum.

Hagnaður er síðan það sem stendur eftir í árslok þegar búið er að draga fjármagns-kostnað, afskriftir og skatta frá rekstrarhagnaði.

Til umhugsunar

- ☐ Er allur kostnaður upptalinn jafnt fastur sem breytilegur?
- ☐ Eru verð- og magnforsendur réttar?
- ☐ Er verið að kaupa inn hráefni frá réttum birgjum og þá á réttum kjörum og greiðsluskilmálum?
- ☐ Hafa allir útreikningar verið yfirfarnir þannig að rétt sé reiknað?
- ☐ Er búið að reikna dæmið með tilliti til mismunandi forsendna?
- ☐ Er sá kostnaðarþáttur sem hefur mest afgerandi áhrif á afkomu fyrirtækisins þekktur?

Dæmi:**5. Kostnaðarathugun og núllpunktur**

Kostnaðarathugun og núllpunktur er m.v. 40% markaðshlutdeild.

Fastur kostnaður		Breytilegur kostnaður pr. einingu	
Húsaleiga	1.404.000 kr.	Forritun	699 kr.
Sími	1.831.200 kr.	Kostnaður vegna símasölu	160 kr.
Rafmagn	229.608 kr.	Geisladiskar	200 kr.
Hiti	45.727 kr.	Auglýsingar	22 kr.
Laun	16.800.000 kr.	Prentun	64 kr.
Samtals	20.310.535 kr.	Samtals	1.146 kr.

Áætlað söluverð vörunnar	3.213 kr.
Breytilegur kostnaður	1.146 kr.
Framlegð = Söluverð - Bk	2.067 kr.
Núllpunktur	9.826 eintök
Áætluð árssala skv. 40% markaðshl.	68.540 eintök

Forsendur:

Miðað er við 17.160 áskrifendur
 Forritunarkostnaður er 3.000.000- kr. á hvert forrit
 Smíðuð eru 16 forrit á ári
 Markpóstur er sendur á 55.000 heimili
 Hringt er í 55.000 manns
 Auglýsingaherferð í sjónvarpi kostar 1.500.000 kr.
 Fimm starfsmenn eru á launaskrá
 Leigt er 180 fm húsnæði á 650 kr. pr. fm á mánuði
 Síminn er notaður 6 klst. á dag af hverjum starfsmanni, 25 daga mánaðarins

6. Framkvæmdaáætlun

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að leggja raunhæft mat á hve langan tíma það tekur að inna af hendi einstök verk sem vinna þarf að áður en varan eða þjónustan er sett á markað og tekjur fara að skila sér. Öðruvísi er ekki hægt að gera sér grein fyrir þeim kostnaði sem hlýst af undirbúningsvinnunni þegar kemur að gerð stofn- og fjárhagsáætlunar.

Innihald

Mikilvægt er að gera tímasetta framkvæmdaáætlun fyrir viðskiptaáætlunina. Oft er undirbúningsvinnunni skipt í verkhluta, áfanga og verkþætti eða aðeins í einstök verk sem tengja saman markmið viðskiptaáætlunarinnar og framkvæmd undirbúningsins. Nauðsynlegt er að tímasetja einstaka hluta og leggja mat á kostnað þeirra. T.d. hve langan tíma þróunarvinnan tekur, hversu mikil undirbúningsvinna þarf að fara fram fyrir markaðssetningu vörunnar eða þjónustunnar, hvenær framleiðsla hefst og hvenær fyrstu tekjur eru væntanlegar. Mögulegt er að setja tímaáætlun fram í grafísku formi sem gefur góða yfirsýn yfir framvindu verkefnisins, hvernig einstakir verkþættir skarast í tíma og hvenær ætla má að einstökum verkþáttum ljúki, eins og fram kemur í skýringardæminu.

Til umhugsunar

- ☐ Eru öll verk sem vinna þarf á undirbúningstímanum þekkt?
- ☐ Eru afleiðingar seinkunar á einstökum verkum þekktar?
- ☐ Hefur verið haft samráð við samstarfsmenn við gerð áætlunarinnar?
- ☐ Er áætlunin skiljanleg fyrir alla aðila?
- ☐ Er allur kostnaður sem af verkefninu hlýst þekktur?

Dæmi:

Tíma-bil		2000 feb - mars	2000 apríl - maí	2000 júní - ágúst	2000 sept.	2000 nóv.	2000 des.	2001 jan.
Verkþáttur								
1. Undirbúningur, söfnun hlutafjár								
2. Standsetning, samningagerð								
3. Vinnsla auglýs. og kynningarefnis								
4. Þjálfun sölufólks								
5. Prófun hugbúnaðar								
6. Fjölmiðlakynning/markaðssetn.								
7. Áskriftarsöfnun/símasala								

7. Stofnkostnaðaráætlun

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að setja fram áætlun um stofnkostnað, þ.e.a.s. þann kostnað sem til fellur áður en viðskiptahugmynd er hrint í framkvæmd eða þar til starfsemi hefst.

Innihald

Stofnkostnaðaráætlun er áætlun um þann kostnað sem hlýst af því að hrinda nýrri viðskiptahugmynd í framkvæmd eða stofnsetja nýtt fyrirtæki. Mjög mismunandi er hversu miklu er nauðsynlegt að kosta til hverju sinni og fer það eftir hugmyndinni. Algengir kostnaðarliðir sem gera verður ráð fyrir áður en farið er af stað eru:

Undirbúningur

Hér er um að ræða þann kostnað sem til verður vegna vinnu við gerð viðskipta-áætlunarinnar, t.d. öflun upplýsinga um markaðsaðstæður, framleiðsluáðstæður, prófanir, leit að hugsanlegum samstarfsaðilum, fjárfestum o.s.frv.

Þróunarkostnaður

Þróunarkostnaður er sá kostnaður sem felst í því að koma vöru eða þjónustu í endanlegt (söluhæft) form. Hér verður að taka tillit til allra kostnaðarliða, t.d. vinnu, efnis og aðkeyptrar sérfræðiþjónustu. Þessi kostnaðarliður er oft vanmetinn þar sem undirbúningsaðilar gera ráð fyrir því að mun skemmri tíma taki að þróa vöruna en raun ber vitni. Enn fremur vill oft gleymast að þann tími sem stofnandi og/eða frumkvöðull er að vinna að endanlegri þróun vörunnar eða þjónustunnar þarf að meta eins og vinnu utanaðkomandi sérfræðinga eða ráðgjafa.

Tæki og búnaður

Hér er um að ræða hvers kyns tæki og annan búnað sem fjárfesta þarf í áður en hægt er að fara að framleiða vöruna eða veita þjónustuna. Hér þarf að tiltaka alla þá hluti sem til þarf, allt frá kostnaðarsömum tækjabúnaði niður í handverkfæri og aðra smærri hluti. Ekki má gleyma þeim tækjabúnaði sem til er og nýttur verður í hinu nýja fyrirtæki.

Húsnæði og innréttingar

Hér er átt við standsetningu á húsnæði, þ.m.t. vinna iðnaðarmanna og efniskostnaður, innréttingar, merking á húsnæðinu og leigu, þar sem það á við, á undirbúningstímanum.

Markaðskostnaður

Þessi liður inniheldur kostnað vegna markaðsáætlunar, hönnunar á vörumerki, umbúðum, bæklingum, bréfsefni, nafnspjöldum og öðru kynningarefni sem nauðsynlegt er að undirbúa áður en farið er af stað. Vert er að hafa í huga að nauðsynlegt er að afla tilboða frá nokkrum aðilum í þennan lið.

Skráningar- og leyfisgjöld

Öll fyrirtæki þarf að skrá hjá hinu opinbera og hefur það kostnað í för með sér, mismikinn eftir fyrirtækjaformi. Þessi liður inniheldur kostnað við stofnun, öflun kennitölu og virðisaukaskattsnúmers, iðnaðarleyfi, starfsleyfi o.s.frv.

Kostnaður vegna sérfræðiaðstoðar

Við undirbúning og stofnun fyrirtækis er oft nauðsynlegt að leita aðstoðar aðila eins og t.d. lögmannna, löggiltra endurskoðenda, rekstrar- og tækniþjónustu o.s.frv. Þessi kostnaður

getur oft verið umtalsverður og því nauðsynlegt, eins og með alla aðra kostnaðarliði, að muna eftir að taka tillit til þeirra.

Annað

Hér gæti t.d. verið um að ræða kostnað vegna hráefniskaupa, annarrar aðkeyptrar þjónustu, flutnings o.s.frv. Allir þessir kostnaðarliðir mynda sameiginlega heildar-stofnkostnað fyrirtækisins. Þennan kostnað þarf síðan að fjármagna á einhvern máta. Þetta er gert með eigin fjárframlagi, lánsfjármagni, úr rekstri eða á annan hátt. Þetta þarf allt að tilgreina nákvæmlega. Reynsla sýnir að vanmat á stofnkostnaði verður mörgum nýjum fyrirtækjum að falli. Því má alls ekki vanmeta þá undirbúnings- og þróunarvinnu sem nauðsynleg er til að stofnkostnaðaráætlunin endurspegli raunveruleikann.

Til umhugsunar

- ☐ Hefur verið leitað áreiðanlegra upplýsinga um einstaka kostnaðarpætti?
- ☐ Hefur verið leitað álits annarra aðila á stofnáætlun fyrirtækisins?
- ☐ Hefur verið aflað viðeigandi upplýsinga hjá opinberum aðilum?
- ☐ Er áætlunin vanmetin?

Dæmi:

7. Stofnkostnaður			
Stofnkostnaður		Fjármögnun	
Þróunarkostnaður	10.515.663 kr.		
Tölvur	580.000 kr.	Hlutfé	20.000.000 kr.
Símar og fax	195.710 kr.	Langtímalán	8.590.389 kr.
Skrifstofuhúsgögn	239.036 kr.	Úr rekstri	
Skráning hlutafélags	159.980 kr.		
Kostn. v/ markaðssetningar	16.900.000 kr.		
Samtals:	28.590.389 kr.	Samtals:	28.590.389 kr.

Forsendur:

- Þróunarkostnaður miðast við smíði þriggja fyrstu forritanna og kostnað við geisladiska og umbúðir m.v. 7578 áskrifendur.
- Keyptar eru 3 tölvur í upphafi á kr. 110.000 stk. og stóra tölvu sem einnig þjónar sem „server“ á kr. 250.000.
- Keypt er símakerfi sem kostar kr. 136.546 - þ.m.t. 4 símtæki. Faxtæki kostar kr. 27.229 og kostnaður við 3 símalínur inn í húsið er kr. 31.935.
- Keypt eru skrifstofuhúsgögn handa 3 starfsmönnum. Skrifborð, skúffur, hillur, tölvuborð og stóll kosta 79.679.
- Kostnaður vegna markaðssetningar miðast við markpóst á 55.000 heimili, áskriftarherferð og allar auglýsingar, þ.m.t. birtingar.

8. Fjárhagsáætlanir

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að setja fram rekstrar- og greiðsluáætlun fyrir viðskiptahugmyndina eða fyrirtækið, í því skyni að hlutaðeigandi geri sér grein fyrir því hvers virði viðskiptahugmyndin er. Á þessum áætlunum munu væntanlegir fjárfestar eða lánveitendur enn fremur byggja ákvörðun sína um þátttöku í rekstrinum, t.d. með láni eða hlutafé.

Innihald

Fjárhagshluti viðskiptaáætlunar á að innihalda trúverðugar og raunsæjar áætlanir og varpa ljósi á væntanlega fjárhagsafkomu fyrirtækisins. Fjárhagsáætlanirnar samanstanda af tekju- og kostnaðaráætlunum, sem er rekstraráætlun fyrirtækisins, og áætlunum um inn- og útborganir, sem er greiðsluáætlun fyrirtækisins. Auk þessa er um að ræða áætlun um fjármögnun. Ef þessar áætlanir eru vandlega unnar og rökstuddar verða þær hinn endanlegi mælikvarði á ágæti viðskiptahugmyndarinnar og fyrirtækisins. Ef um er að ræða nýstofnað fyrirtæki liggja ekki fyrir neinar reynslutölur sem byggja má matið á. Þetta hefur í för með sér auknar líkur á ónákvæmri og óáreiðanlegri áætlanagerð. Ef kostnaðartölur frá sambærilegum fyrirtækjum eru fáanlegar væri hægt að draga úr ónákvæmninni. Sú vinna sem lögð er í að afla upplýsinga endurspeglast í betri áætlanagerð.

Fjárhagsáætlanir verða að stemma við aðra hluta viðskiptaáætlunarinnar. Ef t.d. áform um söluherferð eru sett fram í markaðsáætlun verður sá kostnaður sem af henni hlýst að koma fram á kostnaðarhlið fjárhagsáætlunarinnar.

Forsendur eru mikilvægasti hluti fjárhagsáætlunar því út frá þeim eru niðurstöðurnar fengnar. Forsendur tekjuáætlunarinnar koma fram í söluáætluninni en mun erfiðara getur verið að ákveða tekjurnar en kostnaðinn. Dæmi um kostnaðarliði eru t.d. fjöldi starfsmanna og laun þeirra, einingaverð einstakra hráefna, orku eða annarra aðfanga, og vaxtastig.

Endurskoðun á fjárhagsáætluninni er mikilvæg, bæði meðan unnið er að henni og einnig eftir að áætlunargerðinni er lokið. Stöðugt verður að athuga hvort forsendur útreikninga hafa breyst. Í kafla 10 er fjallað nánar um eftirlit með áætlunum.

Í rekstraráætlun koma fram áætlaðar tekjur ásamt áætluðum kostnaði fyrirtækisins í minnst 5 ár. Hægt er að hafa hvert tímabil eitt ár en ef meiri nákvæmni er krafist má skipta hverju ári í ársfjórðunga eða mánuði. Sölutekjur, breytilegur kostnaður, framlegð og fastur kostnaður skiptast niður á hvert tímabil og rekstrarár. Fjármagnskostnaður og skattar þurfa að koma glögg fram, reiknaðir fyrir hvert rekstrartímabil. Niðurstaða rekstraráætlunar er væntanlegur hagnaður.

Afskriftir eru gjaldfærsla á eignum og eru hluti af rekstrarkostnaði. Reglur um afskriftir eru gefnar út af skattayfirvöldum og eru í sífelldri endurskoðun.

Þótt rekstraráætlun sé vísbending um rekstrargrundvöll gefur hún ekki upplýsingar um getu fyrirtækisins til að greiða fjárfestingar, afborganir lána o.fl. Sem dæmi má nefna að ef öll sala fyrirtækis er með 12 mánaða greiðslufresti er ljóst að slíkt fyrirtæki getur ekki starfað lengi án stórra sjóða eða með nær ótakmörkuðum aðgangi að lánsfé. Því er einnig nauðsynlegt að gera greiðsluáætlun sem sýnir hver sjóðsstaða fyrirtækisins er á hverjum tíma.

Greiðsluáætlun er yfirlit yfir áætlaðar inn- og útborganir fyrir sama tímabil og rekstraráætlunin nær yfir. Æskilegt er að fyrsta rekstrarárið sé sundurliðað fyrir hvern mánuð. Hér þarf að taka tillit til þess hvenær, þ.e. í hvaða mánuði, peningarnir koma inn. Hversu stór hluti teknanna er staðgreiddur, hve mikið greitt er með greiðslukortum og hve mikið út í reikning og þá með hvað löngum gjaldfresti. Á móti þarf að taka tillit til þess hvenær greiða á rekstrarkostnaðinn, afborganir af lánum, fjárfestingar, vexti, skatta o.fl.

Mismunurinn á áætluðum inn- og útborgunum er sjóðsstaðan í lok hvers tímabils eða fjárpörf fyrirtækisins á hverjum tíma. Ef sjóðsstaðan er stöðugt neikvæð þarf að endurskoða rekstrargrundvöll fyrirtækisins, auka eigið fé eða afla nýrra lána. Ef hún hins vegar er neikvæð yfir stutt tímabil er hugsanlegt að t.d. yfirdráttarheimild á tékkareikningi eða lánsviðskipti við birgja nægi.

Til umhugsunar

- ☐ Hefur verið gerð bjartsýnis- og svartsýnisáætlun?
- ☐ Er búið að gera sér grein fyrir því hvernig reksturinn breyttist frá einu tímabili til annars?
- ☐ Er búið að kynna sér reglur skattayfirvalda um afskriftir?
- ☐ Tekur greiðsluáætlunin fullt tillit til þeirra greiðslufresta sem eru á seldri vöru og keyptu hráefni?
- ☐ Eru niðurstöður áætlananna augljósar og er búið að meta þær til fulls?

9. Lánsfjárför og eigin fjármögnun og efnahagsreikningur

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að sýna fram á hversu mikið fjármagn fyrirtækið þarf miðað við þær forsendur sem gengið er út frá í viðskiptaáætluninni og hvernig ætlunin er að útvega það. Hve mikið fé ætlar stofnandinn að leggja til, aðrir samstarfsmenn og hve mikið á að fá að láni annars staðar? Enn fremur að gera grein fyrir fjárhagsstöðu fyrirtækisins við stofnun þess. Fram þurfa að koma áætlaðar eignir fyrirtækisins, skipting þeirra í veltu- og fastafjármuni, áætlaðar skammtímaskuldir, langtímaskuldir og eigið fé.

Innihald

Í þessum hluta viðskiptaáætlunarinnar er verið að segja við lesanda hennar: „Nú hefur þú skoðað viðskiptaáætlunina. Ef þú hefur ennþá áhuga, er þetta það sem fyrirtækið þarf.“ Hér þarf stofnandinn að gera grein fyrir því hve mikið fjármagn þarf til að stofna fyrirtækið og tryggja rekstur þess.

Í yfirlitinu yfir heildarfjárför og fjármögnun kemur fram hversu mikið fjármagn þarf til þess að hrinda hugmyndinni í framkvæmd. Í fyrsta lagi er um að ræða nauðsynlegt rekstrarfjármagn til þess að tryggja rekstur fyrirtækisins fyrstu tímabil þess. Þessi upphæð miðast við versta tilfelli greiðsluáætlunarinnar, þ.e.a.s. stærsta mínusinn á rekstrartímabilinu. Enn fremur þarf að tilgreina stofnkostnaðinn eins og hann var fram settur í kafla 7, þ.e.a.s. fjárfestingar í undirbúningi, þróunarkostnaði, vélum, tækjum, húsbúnaði, húsnæði o.fl. á undirbúningstímanum.

Stofnfé og rekstrarfé er fjármagnað með eigin framlagi stofnanda, lánsfé eða hugsanlega að hluta til úr rekstri fyrirtækisins. Eigið framlag getur verið tvískipt, þ.e.a.s. framlag í peningum og/eða í formi vinnu. Lánsfé er það fjármagn sem taka þarf að láni. Það getur verið með tvennum hætti. Áhættufé þar sem ekki er krafist sérstakra trygginga og hins vegar almennt lánsfé þar sem trygginga er krafist. Fasteignir, skip og sjálfskuldarábyrgðir eru algengustu tryggingar lánastofnana. Gera þarf grein fyrir því hvaða tryggingar muni verða veittar fyrir hugsanlegum lánum. Veðbókarvottorð þurfa að fylgja þar sem við á. Með viðskiptaáætlun er nauðsynlegt að gera efnahagsreikning sem sýnir fjárhagsstöðuna í upphafi tímabilsins. Lánastofnanir leggja mikla áherslu á að eigið framlag sé ekki undir ákveðnu lágmarki.

Efnahagsreikningur sýnir fjárhagslega stöðu fyrirtækisins á hverjum tíma, þ.e. hvernig fyrirtækið er fjármagnað.

Veltufjármunir eru eignir til skemmri tíma en eins árs. Algengt er að hlutfjárloforð, handbært fé í sjóði og hugsanlega vörubirgðir séu einu veltufjármunir fyrirtækisins við stofnun. Að auki teljast kröfur hjá viðskiptavinum og víxileignir til veltufjármuna.

Fastafjármunir eru eignir sem eru innan fyrirtækisins til lengri tíma en eins árs. Vélar og tæki, bifreiðir, fasteignir o.þ.h. eru fastafjármunir. Á stofnefnahagsreikningu eru eignirnar færðar á kaupverði.

Skammtímaskuldir eru þær skuldir sem fyrirtækinu er ætlað að greiða á næsta 12 mánaða tímabili, þ.m.t. afborganir af langtímalánum á sama tímabili.

Langtímaskuldir eru skuldir til lengri tíma en eins árs. Allar skuldir sem eru til lengri tíma en eins árs, að frádregnum afborgunum næstu 12 mánaða, færast saman skuldamegin á efnahagsreikninginn.

Eigið fé fyrirtækisins er hreinn eignarhluti eigenda og er í raun afgangsstærð, þ.e. mismunur á milli eigna og skulda. Á stofnefnahagsreikningi kemur fram hvert framlag eigenda fyrirtækisins er við stofnun þess.

Til umhugsunar

- ☐ Er búið að gera sér fulla grein fyrir fjármagnspörf fyrirtækisins?
- ☐ Er búið að kortleggja helstu fjármögnunarleiðir sem standa til boða?
- ☐ Hafa kjör þessara aðila verið skoðuð?
- ☐ Er búið að ákveða hvaða viðskiptabanka eða sparisjóð fyrirtækið mun eiga viðskipti við?
- ☐ Hefur hámarksfjárför fyrirtækisins innan hvers tímabils verið greind?
- ☐ Er nægilegt eigið fé í rekstrinum?

Dæmi:

9. Heildarfjárför, fjármögnun og stofnefnahagsreikningur					
Heildarfjárför:		Stofnefnahagsreikningur:		Skuldir:	
Rekstrarfjárför		Eignir:		Hlutafé	
Stofnkostnaður	28.590.389 kr.	Vélar og tæki	794.746 kr.	Skuldabréf	20.000.000 kr.
Annað		Veltufjármunir	19.205.254 kr.	Skammtímaskuldir	
Samtals	28.590.389 kr.	Sjóður			
		Annað			
Fjármögnun:					
Hlutafé	20.000.000 kr.				
Úr rekstri					
Lánsfjármagn	8.590.389 kr.				
Samtals	28.590.389 kr.	Eignir alls	20.000.000 kr.	Skuldir og eigið fé	20.000.000 kr.

10. Eftirlit og lykiltölur

Tilgangur

Tilgangurinn með þessum kafla er að undirstrika að áætlanir eru til lítils nema þeim sé fylgt eftir á markvissan hátt. Reglubundið eftirlit með framvindu áætlunar er nauðsynlegt til þess að eigendur og stjórnendur geti metið hvort fyrirtækið er á réttri leið. Eftirlit tryggir jafnframt að fjármögnunar- og hagsmunaaðilar öðlast traust á þeim markmiðum sem stefnt er að í rekstrinum.

Innihald

Vinna við áætlanagerð er til lítils ef henni fylgir ekki eftirlit með því hvernig áætlunin gengur eftir. Reglubundin skoðun þar sem gerður er samanburður á áætlun og rauntölum er nauðsynleg. Við áætlanagerð þarf að taka mið af því hvernig þessum þætti verður háttað. Hér er um að ræða skráningu á upplýsingum oftast nær í verkbókhald eða í fjárhagsbókhald fyrirtækisins.

Hlutverk eftirlitsins er:

- ✓ Að eigendur og aðrir hagsmunaaðilar geti gert sér grein fyrir framvindu mála með tilliti til settra markmiða.
- ✓ Að hægt sé að grípa tímanlega inn í óæskilega þróun.
- ✓ Að hægt sé að endurskoða áætlunina með tilkomu nýrra forsendna í rekstrinum eða vegna breyttra ytri skilyrða.

Þegar rauntölur eru aðrar en áætlunin hafði gert ráð fyrir þarf að skoða frávik. Til að greina orsök fráviks þarf oftast að kanna bæði frávik í krónum og magni. Jafnframt þarf að meta hvort um er að ræða frávik vegna óvæntra atburða eða hvort eitthvað hefur misfarist við áætlanagerðina.

Ekki er óeðlilegt að rauntölur séu aðrar en áætlun gerði ráð fyrir. Það er hrein tilviljun að samanburður á áætlun og raun standist fullkomlega. Nauðsynlegt er hins vegar að meta frávikin út frá þeim markmiðum sem stefnt var að.

Til að fylgjast með framvindu rekstrar eru oft reiknaðar svokallaðar lykiltölur. Í kafla 5 reiknuðum við t.d. núllpunkt og þá stærð myndum við flokka undir lykiltölu. Dæmi um aðrar tölur sem við getum notað til að hafa eftirlit með rekstrinum og meta árangur eru t.d. arðsemi heildarfjármagns sem er reiknuð sem ((hagnaður eftir skatt + vextir) / fjármunum (eigið fé í upphafi árs)). Arðsemi heildarfjármagns metur arðsemi heildarfjárfestingar í fyrirtækinu.

Hlutfallið á milli veltufjármuna og skammtímaskulda er góður mælikvarði á greiðslugetu fyrirtækisins og nefnist veltufjárhlutfall. Æskilegt er að það fari ekki undir 1. Lág t veltufjárhlutfall gefur til kynna greiðsluerfiðleika eða hættu á þeim.

Eiginfjárhlutfall er hlutfall eigin fjár af heildarfjármagni í fyrirtækinu. Lánastofnanir taka mið af þessu hlutfalli við ákvörðun á lánsfé til fyrirtækisins.

Þetta eru einungis örfá dæmi um lykiltölur. Hvað varðar aðrar lykiltölur vísast í meðfylgjandi bókalista.

Til umhugsunar

- ☐ Er búið að ákveða hvernig eftirlitinu verður háttað?
- ☐ Hvaða lykiltölur á að nota til að fylgjast með rekstri fyrirtækisins?
- ☐ Er búið að skoða hvaða verk- og viðskiptahugbúnaður er á markaðinum og hvaða búnaður hentar fyrirtækinu?

☐ Eru rauntölur í samræmi við áætlanir?

Að lokum

Hér að framan hefur verið stiklað á stóru um gerð viðskiptaáætlana og hvernig hægt er að byggja slíka áætlun upp. Engar tvær áætlanir eru eins og því er mikilvægt að líta á þetta rit sem leiðbeiningarit sem hægt er að hafa til viðmiðunar þegar ætlunin er að ráðast í gerð eigin viðskiptaáætlunar. Rétt er að taka fram að það skýringardæmi sem hér er notað er einungis ætlað til skýringa, ekki er um raunverulegar tölur og/eða lýsingar að ræða.

Það er sannfæring Impru að þeim tíma sem varið er í að undirbúa viðskiptahugmynd og gera ítarlega viðskiptaáætlun skilar sér margfalt til baka þegar kemur að því að hefja rekstur. Viðskiptaáætlunin er okkar besta verkfæri þegar á reynir því hún inniheldur lýsingu á því hvernig við eigum að ná settu marki.

Með von um gott gengi og bjarta framtíð!

Impra – Þjónustumiðstöð frumkvöðla og fyrirtækja

Bókalisti yfir ýmsar bækur um stofnun og rekstur fyrirtækja

Árni Vilhjálmsson og Stefán Svavarsson. 1990. **Hvernig lesa á ársreikninga fyrirtækja**. Fróði hf.

Bogi Þór Siguroddsson. 1993. **Sigur í samkeppni**. Framtíðarsýn ehf.

Björn Gunnar Karlsson og Gunnar Páll Þórisson. 1996. **Lykiltölur**. Framtíðarsýn ehf.

Frá hugmynd til vöru. 1998. Iðntæknistofnun. Hægt er að nálgast bókina á tölvutæku formi undir tilvísuninni *Smelltu þér á þessa vefi* á heimasíðu Impru: www.impra.is

Gerð markaðsáætlana – Hollráð fyrir útflytjendur. 1995. Útflutningsráð Íslands.

Gestur Bárðarson og Þorvaldur Finnbjörnsson. 1994. **Gerð viðskiptaáætlana**. Framtíðarsýn ehf.

Í mörg horn að líta – Handbók atvinnulífsins. 1991. Iðntæknistofnun. (*Ath. ný útgáfa bókarinnar kom út í janúar 2000 og fylgir henni geisladiskur.*)

Samningar og skjöl – Handbók. 1995. Framtíðarsýn ehf.

Stefnumótun – Skapið fyrirtækinu bjartari framtíð (tvö bindi). 1988. Iðntæknistofnun.

Stofnun fyrirtækja - Allt sem þú þarft að vita til að stofna þitt eigið fyrirtæki. 1995. Iðntæknistofnun, iðnaðarráðuneytið og Aflvaki Reykjavíkur hf. Hægt er að nálgast bókina á tölvutæku formi undir tilvísuninni *Smelltu þér á þessa vefi* á heimasíðu Impru: www.impra.is

Vöruþróun/markaðssókn (2. útgáfa). 1992. Iðntæknistofnun.