

NÝSKÖPUN '99

Samkeppni um viðskiptaáætlanir

Ingi Þór Elliðason (ingvi@kpmg.is)
Jón Garðar Hreiðarsson (jong@kpmg.is)

KPMG

15. febrúar 1999

© KPMG á Íslandi

Erindið

- Af hverju viðskiptaáætlun?
- Merki úr umhverfinu
- Verklagið
- Einstök skref í ferlinu
- Dæmi um efnisyfirlit
- Miðvikudagurinn

© KPMG á Íslandi

Af hverju viðskiptaáætlun?

- Mistök á pappír
- Sjálfstraust
- Gapið augljóst
- “Vegabréf” að fjármagni
- Sýna getu og hæfni
 - Uppbyggingar og skipulags
 - Reksturs og stjórnun
 - Miðlun upplýsinga
- Þekking á ferlinum - langtímaheilbrigði
- Ekki trygging / Ekki skilyrði

Breytt rekstrarumhverfi

Fyrir á öldinni

Fyrirtækjamaður
Anna eftirspurn
Stór framleiðslufyrirtæki

HRADINN: Ár

1990

Neytendamaður
Sölu- og markaðsstarf
Altæk gæðastjórnun

HRADINN: Mánuðir

2000

Þekkingamaður
One-to-one
Áhersla - Aðalatriðin
IT drepur og bætur

HRADINN: Dagar

Merki úr umhverfinu

Starfsfólk

- Minni langtíma hollusta / tryggð
- Lífstíðarráðningar úr sögunni
- Lækkun á launakostnaði í framleiðslu
- Vaxandi sjálfstæði (self employment)
- Kröfur um meiri lífsgæði
- Meiri fjölbreytni



Merki úr umhverfinu

Fyrirtæki morgundagsins

- Yfirstjórnendur með nýtt hlutverk
- Stefna á “floti”, skipulag tímabundið
- Innri og ytri samskipti / tengsl “án landamæra”

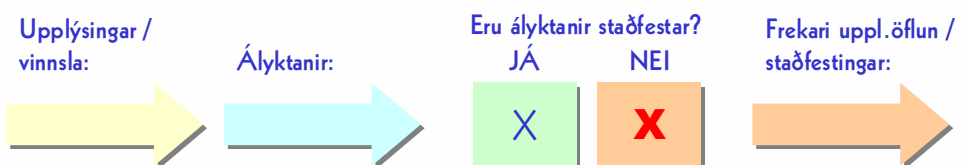


Verklagið

- Efnisyfirlit - mappa
- Gagnaöflun - flokkun
- Úrvinnsla / hugmyndavinna gagna - punktar
- Rekstrar- og fjárhagsáætlun
- Textaskrif

Verklagið

- Þjálfari (coach)
- Eigin ályktanir við mikilvægustu atriðunum
- Ræddu eigin ályktanir
- Endurskoðaðu eigin ályktanir ...
- ... og upplýstu (fram og til baka)



Verklagið

- Greinarmunur á magni og gæðum
- Rusl í ruslið!
- Allar staðreyndir fyrir skrifin
- Allir sammála fyrir skrifin
- Leiðarvísir sem farið er eftir ...
- ... og farandi er eftir
- “Tell it like it is!”



Skrefin

- Sagan og staðan
- Markaðsathugun
- Samkeppnisstaða
- Stefna og markmið
- Starfsemin
- Fjármál
- Stjórnun og eftirlit
- Helstu niðurstöður
- Að skrifa viðskiptaáætlun



Að skrifa viðskiptaáætlun

- Fyrir utanaðkomandi?
- Mikil áhrif
- Skrif og endurskrif og enn endurskrif
- Yfirlestur - fersk augu
- Uppsetning
- Lagfæringar
- Próförk
- Tilbúin

Að kynna viðskiptaáætlun

- Velja aðila
- Undirbúa kynningu
- Ekki tilviljun
- “Showbiz” eykur verðmæti

Skrefin - Sagan og staðan

- Hvað er búið?
- Staða helstu viðfangsefni:
 - Markaðir
 - Vörur / þjónusta
 - Samkeppni
 - Skipulag
 - Fjármál
 - Annað

Ný hlutafélög og einkahlutafélög árin 1996-1998

	1996	1997	1998
Fasteignaviðskipti, leigustarfsemi og ýmis sérhæfð þjónusta	246	343	361
Verslun og ýmis viðgerðaðþjónusta	241	303	307
Veitur, byggingar og mannvirkjagerð	118	142	155
Fræðsla, heilbrigði, félags- og samfélagsþjónusta o.fl.	70	112	123
Hótel og veitingahúsarekstur	54	83	89
Framleiðsla, efnaðn., málmíðn., viðgerðir	64	83	78
Fiskveiðar	62	65	68
Samgöngur og flutningar	47	55	52
Mætvælaíðnaður	38	51	47
Útgáfustarfsemi	31	36	32
Landbúnaður	22	26	22
Fjármálaþjónusta, sjóðir og tryggingar	9	21	21
Tjá- og pappírsiðnaður	8	13	6
Textíl, fata- og leðuriðnaður	8	11	5
Annað og ótilgreint	157	123	140
	1175	1467	1506

Skrefin - Markaðsathugun

- “The other side”
- Safna, skrá, flokka, og greina upplýsingar:
 - Viðskiptavinum
 - Samkeppni
 - Tengir kaupendur og seljendur
- Rannsóknir vs. áhætta
- “Trend” á víðum-markaði
- Þarfir einstakra markaðssvæða



Skrefin - Markaðsathugun

- Gögn fyrir hugmynd
- Gögn fyrir “Best-start”
- Gögn fyrir vöxt



Skrefin - Markaðsathugun

- Vöru- / þjónustuskilgreining vs. markaðsskilgreiningu
- Flokkun markaða og vara / þjónustu
 - Margar útfærslur
 - Viðráðanleg stjórnun
- Markaðsfærsla mismunandi eftir mörkuðum
- Er markaðurinn þess virði?
 - Mælingar; Fjöldi viðskiptavina
 - Áðgengi; Samskiptamöguleikar
 - Opnun; Peningar og vilji / geta

Skrefin - Markaðsathugun

Markaðssvæði	Próun (3-5 s.l. ár)	Próunarspá (næstu 3-5 ár)	Vöxtur / Hnignun	Markmið um %

Skrefin - Vörur og þjónusta

- Stutt en lýsandi

Vörur / Þjónusta	Lýsing	% af sölu
		100 %



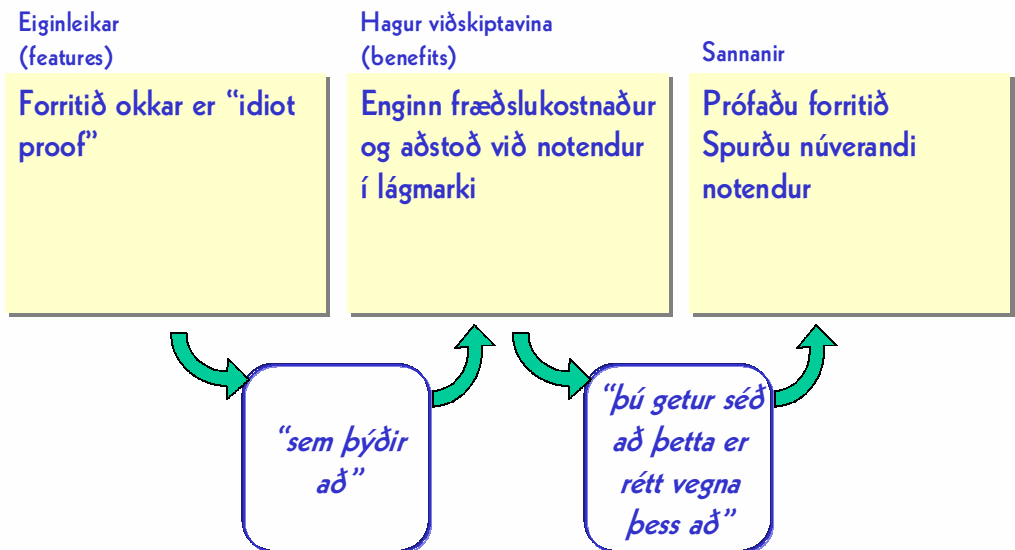
Skrefin - Vörur og þjónusta

- Markaðsfærni?

Vörur / Þjónusta	Próunarstaða	Fyrirliggjandi verkefni	Verklok
Vara A			
Vara B			
Vara C			



Skrefin - Vörur / þjónusta m.v. þarfir



Skrefin - Samkeppnisstaða

- Starfsemi
- Verð
- Staðsetning
- Markaðsfærsla
- Dreifing

Skrefin - Samkeppnin

- Tilgangur:
 - Veikleiki og viðbrögð
 - Vöru- og þjónustueinkenni vs. lykiltríði
- Hverjir?
- Flokkun
 - Mismunandi athugun
 - Mismunandi markaðsfærsla
 - Megin ...
 - Aðrir ...
 - Mögulegir ...

Skrefin - Samkeppnin

- Ársskýrslur / ársreikningar
- Opinber gögn
- Blaðgreinar, önnur umfjöllun
- Hringdu ... spurningar
- Farðu ... prófaðu
- Ályktanir út frá % (benchmarking)

Skrefin - Samkeppnisforskot

- Samkeppnisvörur / -þjónusta (varamenn)
- Einnar-vöru-fyrirtæki viðkvæmt
- Einnar-sölu-vara takmarkandi
- Einföld-vara / lægri þöskuldur
- Einkaleyfi eða vernd - stuttur tími

Einkaleyfi á uppfinningu

- Einkaleyfastofan (einkaleyfi / vörumerki / hönnun)
- Óþekkt og verulega frábrugðið hinu þekkta
- Umsóknareyðublað, lýsing og kröfur (líka á ensku)
- Kostar 28.700 kr. að sækja um á Íslandi (gefur 12 mánaða frest)
- Tekur a.m.k. 4-6 mánuði að fá svar
- PCT umsókn (alþjóðlegt / kostar 200 þús. + 18 mánaða frestur)
- Eftir 30 mánuði þarf að sækja um í einstökum löndum
- Tekur venjulega 4-6 ár að fá einkaleyfi
- Hvað ef aðrir gera það sama?

Skrefin - Styrkur vöru og þjónustu

Vörur / Þjónusta	Styrkur á markaði / í samkeppni	Rök	Hve lengi
Vara A			
Vara B			
Vara C			

Skrefin - Veikleikar vöru og þjónustu

- Þjónustuhönnun styrkir vöru

Vörur / Þjónusta	Veikleiki á markaði / í samkeppni	Aðlögun		Aðgerðarlýsing
		Laga	Ný	
Vara A				
Vara B				
Vara C				

Skrefin - Samkeppnin

- Upplýsingauðlindir (nokkrar):
 - Opinberir aðilar
 - Hagsmunasamtök
 - Mögulegir samstarfsaðilar
 - Fyrirtæki á markaðinum
 - Verslunarráð (innlend / erlend)
 - Útflutningsráð
 - Markaðsrannsóknarfyrirtæki
 - Internetið
 - Erlendir gagnabankar
 - Atvinnugreinaskýrslur
 - o.fl.

Skrefin - Samkeppnin

Samkeppnisstaða á markaði

Samkeppnisaðili	Vörur / þjónusta	Helsti styrkur / veikleiki	Hagnaður	Sala

- Gæði vöru / þjónustu
- Hæfni
- Sölu- og markaðsaðferðir
- Greiðsluskilmálar
- Ímynd (orðspor)
- Lykilatriði til árangurs

Skrefin - Samkeppnisstefna Microsoft ehf.

Stefnan

Við ætlum að sérhæfa okkur í hugbúnaði fyrir heimavinnandi húsmæður í USA sem hafa nægan frítíma og eru óðum að tölvuvæðast. Forritin verða "idiot proof" og munu efla stöðu þeirra á heimilinu. Forritin verða seld í samstarfi við öfluga dreifingaraðila í USA. Frumprófanir forritsins verða framkvæmdar á íslenskum húsmæðrum.

Aðaláherslan verður lögð á:

- * Húsmæður á aldrinum 23-45 ára á Austurstönd USA með fjölskyldutekjur \$ xx.xxx
- * Húsmæður á aldrinum 35-55 ára á Austurstönd USA sem ...

(Staðreyndir - rök)

Skrefin - Samkeppnisstefna Microsoft ehf.

Skammtíma (6-18 mánuðir)

- * Félagið stofnað
- * Samningar við 2 dreifingaraðila í USA
- * Fyrsta forrit útgefið
- * Hönnun á næsta forriti hafin
- * Undirbúningur að stofnun þrívíddarhönnunardeildar
- * Persónuleg þjónustukönnun á netinu

(Staðreyndir - rök)

Skrefin - Samkeppnisstefna Microsoft ehf.

Langtíma (3-5 ár)

- * Þjónusta og sala í boði á netinu (On-line)
 - * Samningar við 8 dreifingaraðila í USA
 - * Að hafa gefið út 6 forrit
 - * Að markaðssetja eina útfærslu sem hluta af algengu heimilisbókhaldsforriti í samstarfi við viðurkenndan framleiðanda
 - * Að gera forritið að Húsmæðraforritinu í USA
- (Staðreyndir - rök)

Skrefin - Samkeppnisstefna Microsoft ehf.

Markaðsfærsla

Varan / þjónustan:

Viðmót notandans verður myndrænt og einkennist af upplífandi og hvetjandi stíl. Allt viðmót starfsfólks verður hressilegt en um leið ábyggilegt og lögð verður áhersla á að bregðast við fyrirspurnum innan 24 klst. Kvartanir hljóta forgang og fá þeir sem kvarta alltaf svörun vegna kvörtunarefnis.

Skrefin - Samkeppnisstefna Microsoft ehf.

Markaðsfærsla

Verð:

Eitt verð verður fyrir alla markhópa í USA en á Íslandi verður forritið fánlegt á 15% lægra verði. Í verðlagningunni er reiknað með að hlutur endurseljanda sé XX% af söluverði.

Skrefin - Samkeppnisstefna Microsoft ehf.

Markaðsfærsla - verðákvarðanir

Varan / þjónustan:

Microsoft vara / þjónusta samanborið við samkeppnisaðila

	VERRI -3 -2 -1	EINS	BETRI +1 +2 +3
Afköst/hraði			
Umbúðir			
Kynningar			
Þjónusta eftir sölu			
Alltaf til			
Afgreiðsla			
Ímynd			
Skjáviðmót			
Samhæfni			
Leiðbeiningar			
Greiðsluskilmálar			

Skrefin - Samkeppnisstefna Microsoft ehf.

Markaðsfærsla

Auglýsingar / sölustarf:

Lögð verður áhersla á óbeina kynningu með umfjöllun í tímaritum, dagblöðum og öðrum fjölmiðlun við útgáfu hvers forrits. Í samstarfi við endurseljendur verður "trend-setters" boðið forritið án endurgjalds ...

Annað auglýsinga- og sölustarf verður alfarið á hendi endurseljenda samkvæmt samningi Microsoft og þeirra en leitast verður við að ná samstarfi við söluaðila stuðningsvara um ...

Skrefin - Samkeppnisstefna Microsoft ehf.

Markaðsfærsla

Staðsetning:

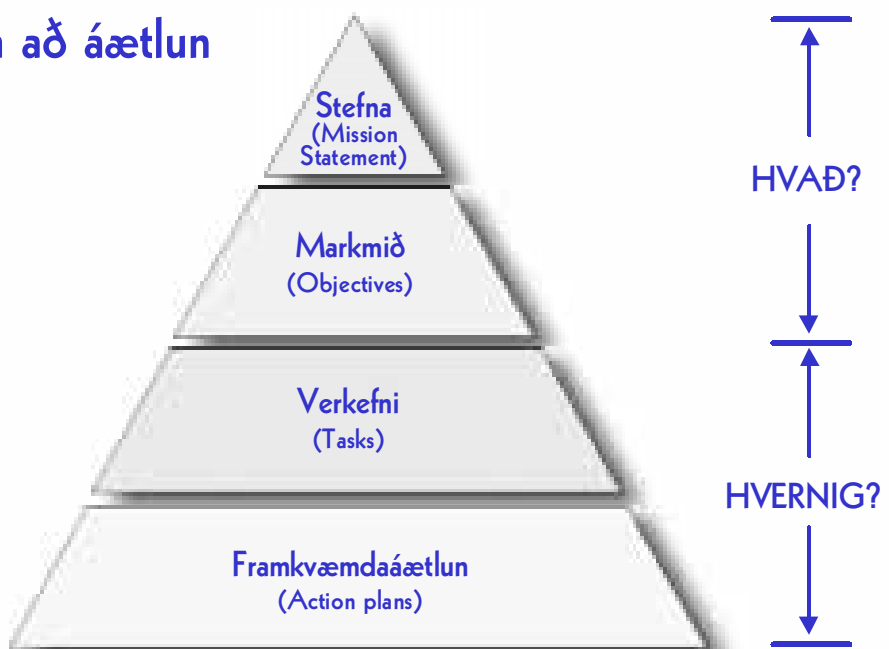
Leitast verður við að velja endurseljendur með alhliða upplýsinga-vöru-búð og sem er viðurkenndir fyrir góða og áreiðanlega þjónustu. Þeir verða staðsettir í helstu stórmörkuðum svæðisins og jafnframt með verslanir annað hvort í eða í jaðri úthverfa meðaltekjufjölskyldna.

Í verslunum endurseljanda verður forritið aðalforritið í þessu tegundum forrita og á a.m.k. 3 tölvum fyrir viðskiptavini til að prófa.

Skrefin - Auglýsingar / kynningar

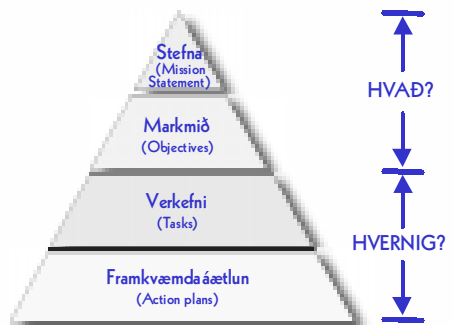
- Hvað viltu að gerist?
 - Hvers virði?
 - Hvaða skilaboð?
 - Hvaða fjölmiðla?
 - Mat á árangri
- “Af hverju ætti ég að kaupa þína VÖRU / ÞJÓNUSTU?”
 - “Af hverju ætti ég að kaupa ÞÍNA vöru / þjónustu?”

Skrefin - Stefna að áætlun



Skrefin - Stefna að áætlun

- **Stefna:**
 - Róið í sömu átt
 - Áhersla og einbeiting
 - Leiðbeinandi
 - Vöxtur (getur fyrirtækið vaxið?)
 - Hvaða “business”?
- **Markmið:**
 - Mælanleg
 - Skammtíma (18 mánuðir)
 - Langtíma (3-5 ár)



Skrefin - Lykilatriði til árangurs

Hvers vænta viðskiptavinir / starfsmenn?

“Ég vil forrit sem nýtist mér í daglegu lífi”

“Ég vil bilanafritt forrit”

“Ég vil fá viðurkenningu fyrir mitt framlag”

“Ég vil vinna að krefjandi og skemmtilegum verkefnum”

Hvað þarf Microsoft að gera sérstaklega vel til að uppfylla væntingar?

Þekkja þarfir húsmæðra og hafa öflugra forritara í starfi

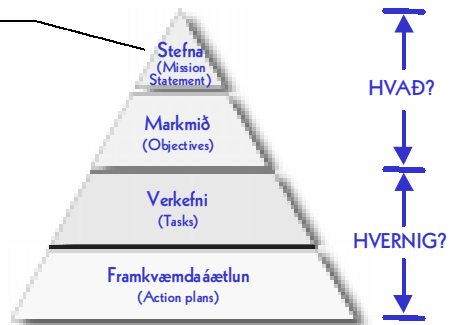
Lágt flækjustig og markvissar prófanir fyrir sölu

Árangursmælingar og umbun fyrir gott starf

Hvetja til frumkvæðis og hópvinnu

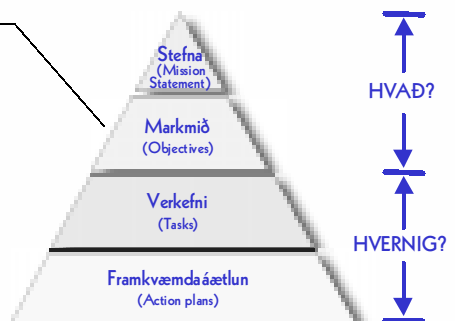
Skrefin - Stefna að áætlun

“Við ætlum að hanna, framleiða og markaðssetja forrit fyrir mæður sem fá þær til að finnast ...”



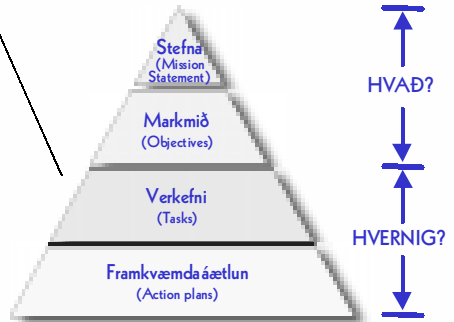
Skrefin - Stefna að áætlun

Skammtíma:
Að selja xx eintök af ...
Að opna / klára ...



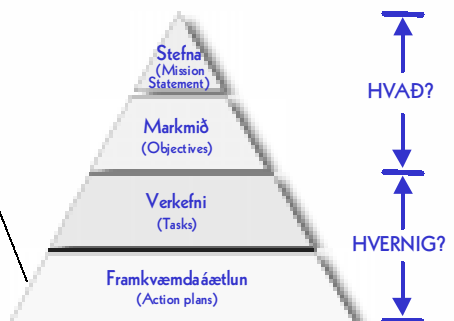
Skrefin - Stefna að áætlun

Útbúa póstlista og kynningarefni
innan 3ja mánaða
Hanna xx forrit innan x mánaða
Útbúa rafrænan bækling innan 9
mánaða
Finna pökkunar- og dreifingaraðila
innan 6 mánaða

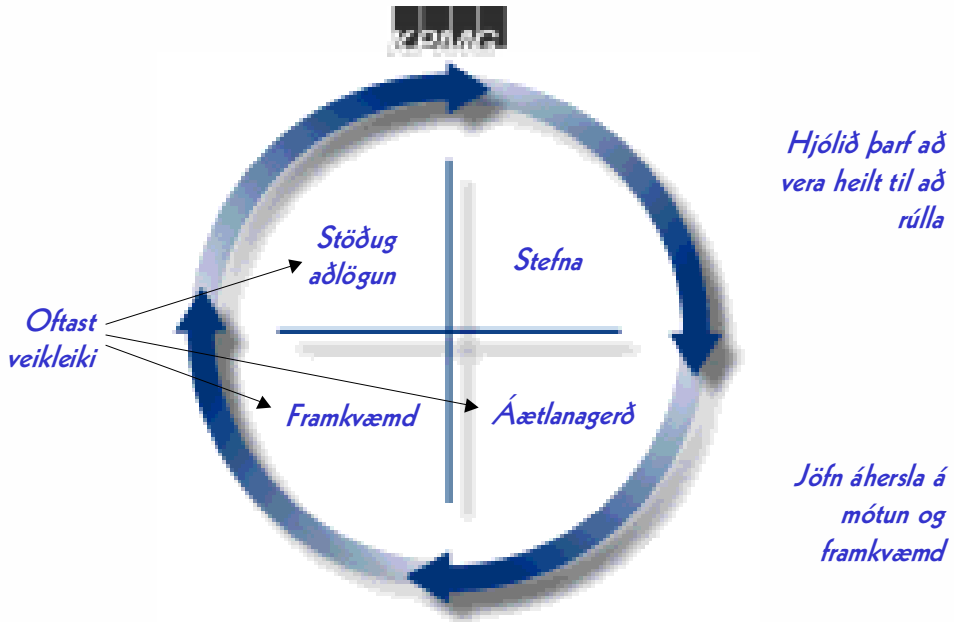


Skrefin - Stefna að áætlun

Í næstu viku:
Hefja hönnun á fyrsta forriti
Leita upplýsinga fyrir póstlistann
Leita eftir dreifingaraðilum hjá
Verslunarráði



Skrefin - "Lifandi" aðlögun



Skrefin - Framkvæmdaáætlun

Dæmi Microsoft ehf.

Verkefni (Tasks):	1999				2000			
	1. ársfj.	2. ársfj.	3. ársfj.	4. ársfj.	1. ársfj.	2. ársfj.	3. ársfj.	4. ársfj.
Undirbúningur	■							
Lýsing á fyrsta forrits		■						
Hönnunarskjal fyrsta forrits			■					
Frumgerð fyrsta forrits				■				
Samningar við dreifingaraðila				■				
Forritun					■			
Tónlist og hljóð						■		
Útlitshönnun						■		
Prófun og gallar lagaðir							■	
Markaðsfærsla					■	■	■	■
Útgáfa fyrsta forrits								●
Hönnun á næsta forriti hefst							■	■

Skrefin - Starfsemin

- Að búa til umhverfið
- Framleiðsla
- Innkaup
- Sala / Markaður
- Starfsfólk
- Lög
- Tryggingar o.fl.
- ÖLL GRUNDVALLARATRÍÐI!



Skrefin - Fyrirtækið

- Nafn - í auglýsingaskyni / einkenni
 - Aðgreining
 - Hver þú ert
 - Hvað þú ert
 - Hvemig þú gerir það
- Form - af hverju?



Skrefin - Liðsheildin

- Þú og hópurinn
 - Sjálfstraust
 - Aftur á fætur
 - Frumkvæði
 - Sköpunargáfa
 - Hungur
 - Vilji til ákvarðanatöku og áhættu
 - Trú og staðfesta



Skrefin - Liðsheildin

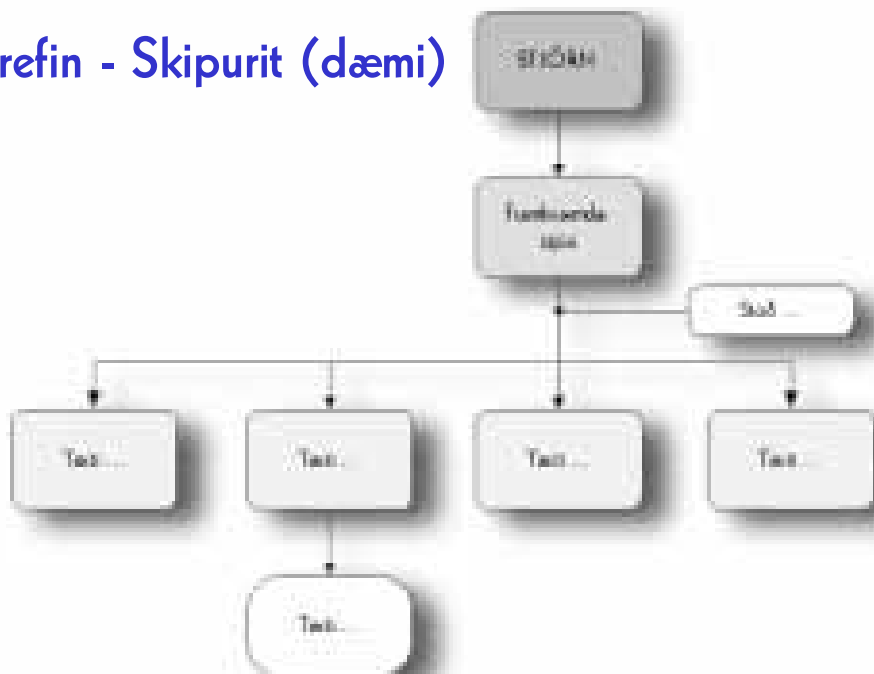
- Þekkingar- og hæfnisgapið?
 - Hvemig á að loka því?
- Ekki tilbúið án stjórnendahóps
 - “Ideal” samsetning í skýrslu
 - Hverjir eru þegar til staðar
 - Hvemig þú tryggir að þeir verði áfram og vinni vel fyrstu árin



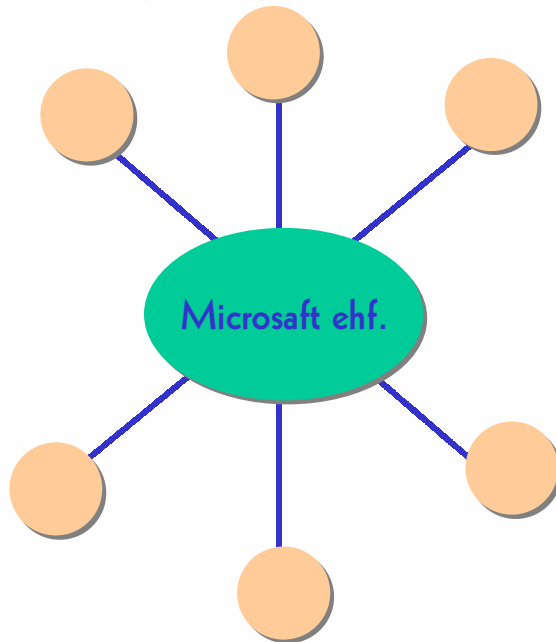
Skrefin - “Partnerships”?

- Meira fjármagn
- Ódýrara fjármagn
- Lægri kostnaður
- Breiðari þekking
- Deila árangri (ath. stock option)
- Ekki “sleeping partner”

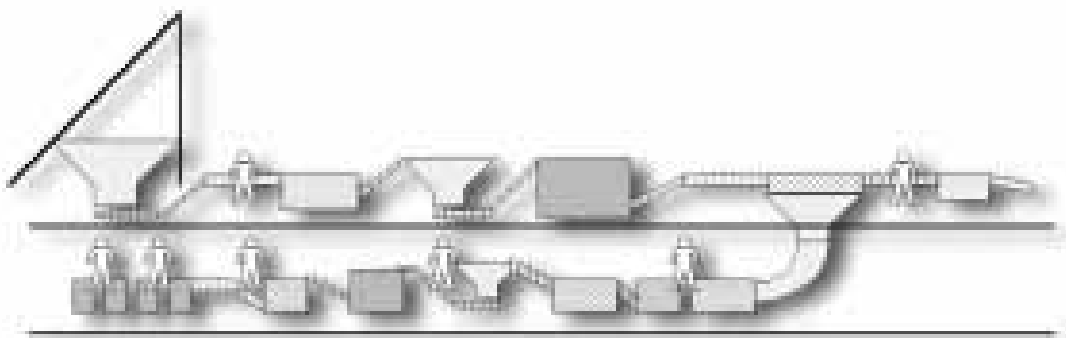
Skrefin - Skipurit (dæmi)



Skrefin - Tengsl (dæmi)



Skrefin - Vinnsluferli (dæmi)



Fjármál - Ferlið



Nokkur hugtök úr rekstrarreikningi

Rekstrarreikningur	Sýnir heildartekjur og heildargjöld. Niðurstaða er hagnaður eða tap ársins.
Fastur kostnaður	Sá kostnaður sem er lítið háður umfangi. Dæmi: Laun stjórnenda, húsnæði, rafmagn og hiti.
Breytilegur kostnaður	Kostnaður sem eykst eða minnkar eftir umfangi. Dæmi: Hráefni og laun við framleiðslu.
Framlegð	Sölutekjur að frádregnum breytilegum kostnaði. Sýnir hverju reksturinn skilar upp í fastan kostnað.
Afskriftir	Gjaldfærsla fjárfestinga sem áður hafa verið eignfærðar. Dæmi: 1 millj. kr. stofnkostnaður afskrifaður á 5 árum => 200 þús. kr. afskrift á ári.

Nokkur hugtök úr efnahagsreikningi

Efnahagsreikningur	Sýnir eignir, skuldir og eigið fé á ákveðnum tímapunkti (t.d. í árslok)
Veltufjármunir	Þær eignir, sem ekki eru ætlaðar til varanlegrar eignar eða notkunar fyrir félagið og ætlað er að breyta í peninga eða aðrar eignir innan árs.
Fastafjármunir	Eignir sem ætlaðar eru til varanlegrar eignar eða notkunar. Hluti þessara eigna er afskrifaður á lengri tíma.
Skammtímaskuldir	Skuldir sem gjaldfalla innan eins árs.
Langtímaskuldir	Skuldir sem eru til lengri tíma en eins árs.
Eigið fé	Skuld félagsins við eigendur þess. Í meginatriðum er hér um að ræða hlutafé og uppsafnaðan hagnað.

Nokkur hugtök úr sjóðstreymi

Sjóðstreymi	Sýnir breytingar á fjárhagsstöðu (peningum)
Handbært fé frá rekstri	Peningar sem reksturinn skilar, þ.e. hagnaður auk leiðréttinga á rekstartengdum liðum s.s. vegna afskrifta og birgðabreytinga.
Fjárfestingarhreyfingar	Þær breytingar sem verða á fastafjármunum s.s. kaup og sala eigna.
Fjármögnunarhreyfingar	Þær breytingar sem verða á skuldum og eiginfé s.s. langtímalán sem tekin eru og afborgun af þeim og innborgun hlutafjár og arðgreiðslur.
Handbært fé	Sjóður, bankainnstæður og aðrar peningalegar eignir sem hægt er að innleysa innan eins mánaðar.

Söluáætlun

- Er grundvöllur annarra áætlana
- Markaður (stærð / vöxtur / samkeppni / markaðshlutdeild)
- Viðskiptavinir (hverjir kaupa og hve mikið?)
- Upplýsingar sem styðja við áætlunina
- Reiknað í magni og verðmætum
- Líftími og árstíðasveiflur
- Sölu- og framleiðslugeta
- Reynsla annarra (Benchmarking)
- Raunhæf og skynsamleg
- Næmisathuganir

Söluáætlun

	FORRIT A	FORRIT B	FORRIT C
GRUNNFORSENDUR:			
Gengi á USD	70		
Söluvísitala	100%		
TÍMABIL:			
Útgáfumánuður	Okt. '99	Okt. '00	Okt. '01
Tímabil fyrstu sölu	Des. '99	Des. '00	Des. '01
VERÐLAGNING:			
Smásöluverð á eintak í USD	50	50	50
Smásöluverð í ISK	3.500	3.500	3.500
Heildsöluv. sem % af smásöluv.	70%	70%	70%
Heildsöluverð í ISK	2.450	2.450	2.450
Hlutur dreif.aðila af heilds.verði	29%	29%	29%
Hlutur Microsoft per. leik (skilaverð)	1.750	1.750	1.750
SALA:			
Áætlun heildarsala (fjöldi)	50.000	50.000	50.000
Hlutfall sölu 1. mánuð	20%	20%	20%
Hlutfall sölu fyrstu 2. - 4. mánuð	40%	40%	40%
Hlutfall sölu í 5. til 7. mánuði	20%	20%	20%
Hlutfall sölu í 8. til 12. mánuði	20%	20%	20%
Tekjur af sölu leikja í þús. kr.	87.500	87.500	87.500

Söluáætlun Microsoft ehf.

		Árið 1999	Árið 2000	Árið 2001	
Selt magn		10.000	50.000	50.000	Rekstraráætlun
Tekjur á markaði 1	60%	10.500	52.500	52.500	
Tekjur á markaði 2	40%	7.000	35.000	35.000	
Samtals		17.500	87.500	87.500	Rekstraráætlun

Áætlun um stofnkostnað

- Hvað er stofnkostnaður?
 - Gjöld sem stofnað er til áður en starfsemin hefst
 - Eignir sem þurfa að vera til staðar í upphafi
- Hvernig er stofnkostnaður meðhöndlaður í áætluninni?
 - Rekstrargjöld v/stofnkostnaðar má færa til eignar og gjaldfæra á 5 árum
 - Vélar, tölvubúnaður o.þ.h. er afskrifaður í takt við endingartíma
- Hvenær er rétt að stofna einkahlutafélag?
 - Takmörkuð ábyrgð
 - Auðveldar aðkomu fjárfesta
 - Kostar um 100 þús. kr.
 - Lágmarks hlutafé 500 þús. kr.

Áætlun um stofnkostnað Microsoft ehf.

REKSTRARTENGD ÚTGJÖLD:

Undirbúningsvinna	100
Sérfræðiaðstoð	200
Gerð viðskiptaáætlunar	500
Stofnun einkahlutafélags	100
Annar kostnaður	100

1.000

Stofnefnahagur

FJÁRFESTINGAR:

4 pentium tölvur	1.000
1 netstjóri + lagnir	500
3 öflugar tölvur	1.500
Hugbúnaður	3.000
Innréttingar og áhöld	1.000
Síma- og fjarskiptabúnaður	1.000

8.000

Stofnefnahagur

Samtals stofnkostnaður 9.000

Kostnaðargreining

- Í smáatriðum
- Reynslutölur frá öðrum
- Kaup eða leiga?
- Breytilegur kostnaður
 - Hráefni, umbúðir, laun við framleiðslu, dreifingarkostnaður o.þ.h.
 - Einingakostnaður
 - Minni áhætta
- Fastur kostnaður
 - Laun stjórnenda, húsnæðis- og skrifstofukostnaður, markaðskostnaður o.þ.h.
 - Fjárbinding!

Kostnaðargreining Microsoft ehf.

BREYTILEGUR KOSTNAÐUR:

Umbúðir og fylgihlutir (per. forrit):

Kassi	20
Geisladiskur	100
Handbók	80
	<u>200</u> kr./forrit

Dreifingarkostnaður (per. forrit):

Pökkun	100
Flutningskostnaður	200
	<u>300</u> kr./forrit

Breytilegur einingakostnaður samtals 500 kr./forrit

Núllpunktsgreining
Rekstrarreikningur

Kostnaðargreining Microsoft ehf.

FASTUR KOSTNAÐUR (þús. kr. á ári):

Laun og launatengd gjöld:

Laun forritara og stjórnenda	12.288
Launat. gjöld og annað (25%)	3.072
	<u>15.360</u> þús. kr.

Húsnæðis- og skrifstofukostnaður:

Húsaleiga	1.200
Rafmagn og hiti	150
Pappír, prentun, ritföng	200
Sími	250
Viðhald tækjabúnaðar	150
Tryggingar	100
Og margt, margt fleira	350
	<u>2.400</u> þús. kr.

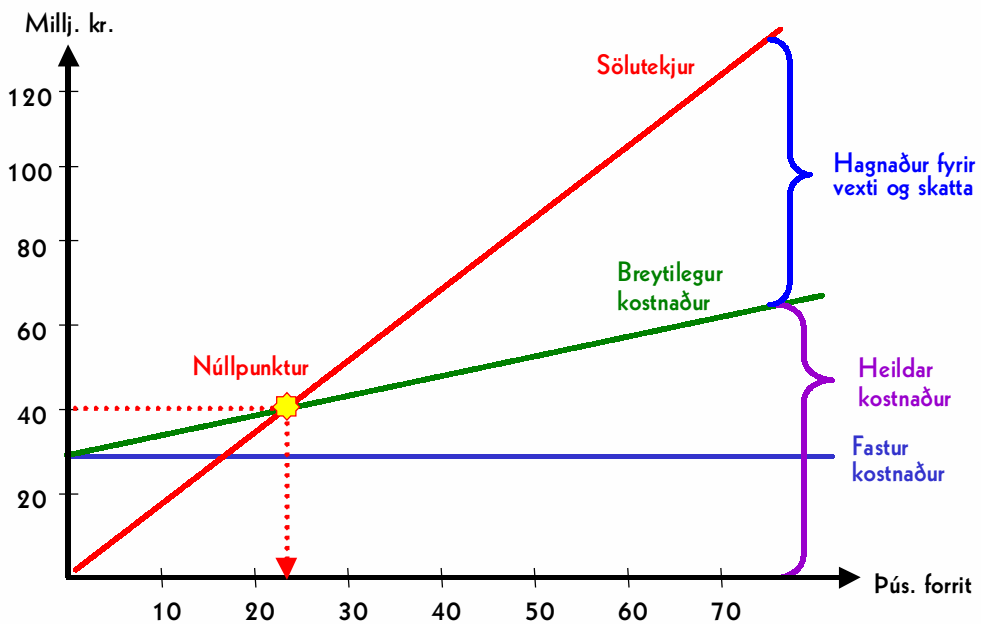
..... Annar fastur kostnaður

9.400 þús. kr.

Samtals fastur kostnaður 27.160 þús. kr.

Núllpunktsgreining
Rekstrarreikningur

Núllpunktsgreining (Break Even)



© KPMG á Íslandi

Útreikningur á núllpunkti Microsoft ehf.

$$O_p = \frac{FK}{(S_v - BEK)}$$

$$21.730 = \frac{27,16 \text{ millj.}}{1.750 - 500}$$

$$H_{Op} = \frac{FK + H_m}{S_v - BEK}$$

$$29.730 = \frac{27,16 \text{ millj.} + 10 \text{ millj.}}{1.750 - 500}$$

$$S_v = \frac{FK + H_m}{H_{Op}} + BEK$$

$$1.429 = \frac{27,16 \text{ millj.} + 10 \text{ millj.}}{40.000} + 500$$




FK = Fastur kostnaður
 BEK = Breytilegur einingakostnaður
 Sv = Söluverð

O_p = Núllpunktur (Break Even)
 H_{Op} = Hagnaðarnúllpunktur (BEPP)
 H_m = Hagnaðarmarkmið

© KPMG á Íslandi

Stofn efnahagsreikningur Microsoft ehf.

- Niðurstöður úr áætlun um stofnkostnað
- Hve mikil fjárbinding?
- Markmið um fjármögnun
- Lánsfjármagn eða hlutfé?

	EIGNIR:			
	Tækjabúnaður (afskr. 25%)	8.000		
	Eignf. stofnkostn. (20%)	1.000		
	Handbært fé	1.000		
	Eignir samtals	<u>10.000</u>		
	SKULDIR OG EIGIÐ FÉ:			
	Hlutfé	5.000		
	Langtímalán (5 ára, 9%)	5.000		
	Skuldir og eigið fé samtals	<u>10.000</u>		

Rekstraráætlun

- Sýnir heildartekjur og heildargjöld
- Skýringar á bak við alla liði (forsendur)
- Á föstu verðlagi
- Fyrir hvern mánuð fyrsta árið og síðan árlega
- Reiknaðar afskriftir, vextir og skattar
- Í samhengi við greiðsluáætlun (sjóðstreymi) og efnahagsreikning

Rekstraráætlun Microsoft

		Árið 1999	Árið 2000	Árið 2001	
Söluáætlun →	TEKJUR 1	17.500	87.500	87.500	
	BREYTILEGUR KOSTNAÐUR:				
Kostn. greining →	Umbúðir og fylgihlutir 2	2.000	10.000	10.000	
	Dreifingarkostnaður 3	3.000	15.000	15.000	
	Samtals breytil. kostn.	5.000	25.000	25.000	
	Framlegð	12.500	62.500	62.500	
	FASTUR KOSTNAÐUR:				
Kostn. greining →	Laun og launatengd gjöld 4	15.360	15.360	15.360	
	Húsnæðis- og skrifstofukostn. 5	2.400	2.400	2.400	
	Markaðskostnaður 6	4.000	4.000	4.000	
	Annar rekstrarkostnaður 7	3.200	3.200	3.200	
Efnahagur →	Afskriftir og gjaldf. stofnkostn. 8	2.200	3.450	3.450	Efnahagur Sjóðstreymi →
	Afkoma fyrir skatta og vexti	-14.660	34.090	34.090	
Efnahagur →	Vextir 9	-1.512	-1.285	616	
	Skattar 10	0	-4.990	-10.412	
	Hagnaður (tap)	-16.172	27.815	24.294	Efnahagur Sjóðstreymi →

© KPMG á Íslandi

Áætlun um efnahag

- Sýnir eignir, skuldir og eigið fé á ákveðnum tímapunkti
- Forsendur skýrar
- Breytingar á einstökum liðum áætlaðar
- Í samhengi við rekstur og sjóðstreymi
- Stemmir í kross

© KPMG á Íslandi

Áætlun um efnahag Microsoft

	31.des. 1999	31.des. 2000	31.des. 2001
EIGNIR:			
Fastafjámunir:			
Tækjabúnaður (afskr. 25%)	6.000	7.750	4.500
Eignf. stofnkostn. (20%)	800	600	400
	<u>6.800</u>	<u>8.350</u>	<u>4.900</u>
Veltufjámunir:			
Handbært fé	0	15.319	42.063
Viðskiptakröfur	8.750	8.750	8.750
	<u>8.750</u>	<u>24.069</u>	<u>50.813</u>
Eignir samtals	<u>15.550</u>	<u>32.419</u>	<u>55.713</u>
SKULDIR OG EIGIÐ FÉ:			
Eigið fé:			
Hlutfé	15.000	15.000	15.000
Uppsafnaður hagnaður (tap)	-16.172	11.643	35.937
	<u>-1.172</u>	<u>26.643</u>	<u>50.937</u>
Skuldir:			
Langtímalán (5 ára, 9%)	4.000	3.000	2.000
Yfirdráttarlán (fjárbörf)	10.849	0	0
Ýmsar skammtímaskuldir	1.873	2.776	2.776
	<u>16.722</u>	<u>5.776</u>	<u>4.776</u>
Skuldir og eigið fé samtals	<u>15.550</u>	<u>32.419</u>	<u>55.713</u>

Stofnefnahagur
Sjóðstreymi

Rekstraráætlun
Sjóðstreymi

Áætlað sjóðstreymi (greiðsluáætlun)

- Sýnir breytingar á fjárhagsstöðu
- Forsendur skýrar
- Fjárfestingar og sala eigna
- Ný lán og afborganir
- Nýtt hlutfé og arðgreiðslur
- Í samhengi við rekstur og efnahag
- Niðurstaða er handbært fé eða fjárbörf

Áætlað sjóðstreymi Microsoft

	Árið 1999	Árið 2000	Árið 2001	
HANDBÆRT FÉ FRÁ REKSTRI:				
Rekstraráætlun →	Hagnaður (tap)	-16.172	27.815	24.294
	Afskriftir	2.200	3.450	3.450
		-13.972	31.265	27.744
Breytingar á rekstrart. eignum og skuldum:				
Efnahagur →	Viðskiptakröfur	-8.750	0	0
	Skammtímaskuldir	1.873	902	0
	Handbært fé (til) frá rekstri	-20.849	32.167	27.744
FJÁRFESTINGARHREYFINGAR:				
	Keypt ný ofurtölva	0	-5.000	0
FJÁRMÖGNUNARHREYFINGAR:				
	Innborgað nýtt hlutafé	10.000	0	0
	Afborganir langtímaláns	-1.000	-1.000	-1.000
		9.000	-1.000	-1.000
Stofnefnahagur →	Breyting á handbæru fé	-11.849	26.167	26.744
	Handbært fé í byrjun	1.000	-10.849	15.319
	HANDBÆRT FÉ (FJÁRÞÖRF) Í LOK	-10.849	15.319	42.063

© KPMG á Íslandi

Kennitölur Microsoft ehf.

	Árið 1999	Árið 2000	Árið 2001	
KENNITÖLUR:				
	Veltufjárhlutfall	0,7	8,7	18,3
	Eiginfjárhlutfall	-8%	82%	91%
	Arðsemi heildarfjármagns	-104%	86%	44%
Sem hlutfall af tekjum:				
Efnahagur Rekstraráætlun →	Breytilegur kostnaður	29%	29%	29%
	Framlegð	71%	71%	71%
	Fastur kostnaður	155%	32%	32%
	Afkoma fyrir vexti og skatta	-84%	39%	39%
	Hagnaður (tap)	-92%	32%	28%

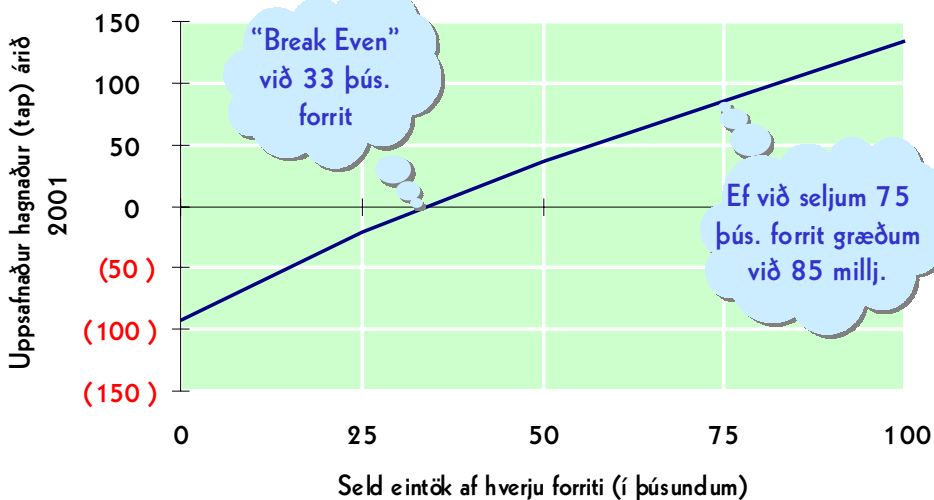
© KPMG á Íslandi

Næmisathuganir

- Hvað ef?
- Helstu óvissuþættir
- Bjartsýni / svartsýni
- Margt smátt ...

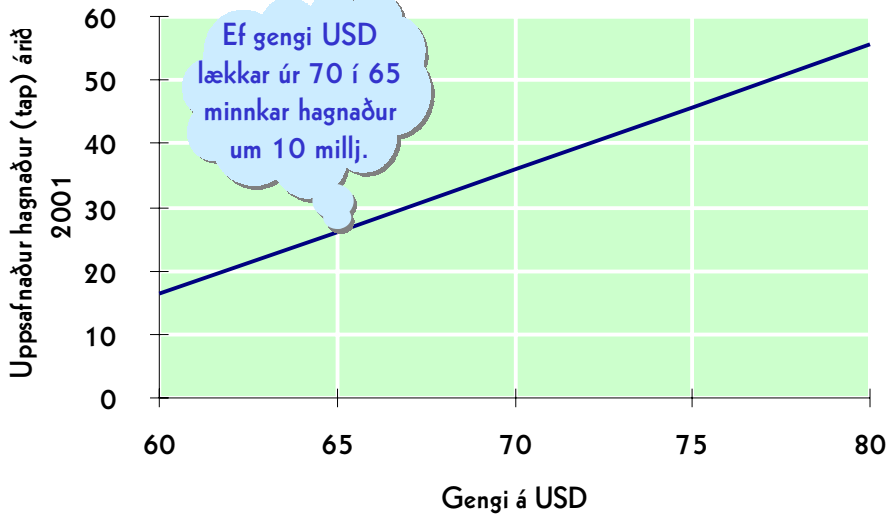
Næmisathuganir Microsoft ehf.

Áhrif breytinga á sölu á áætlaðan uppsafnaðan hagnað árið
2001 í millj. kr.



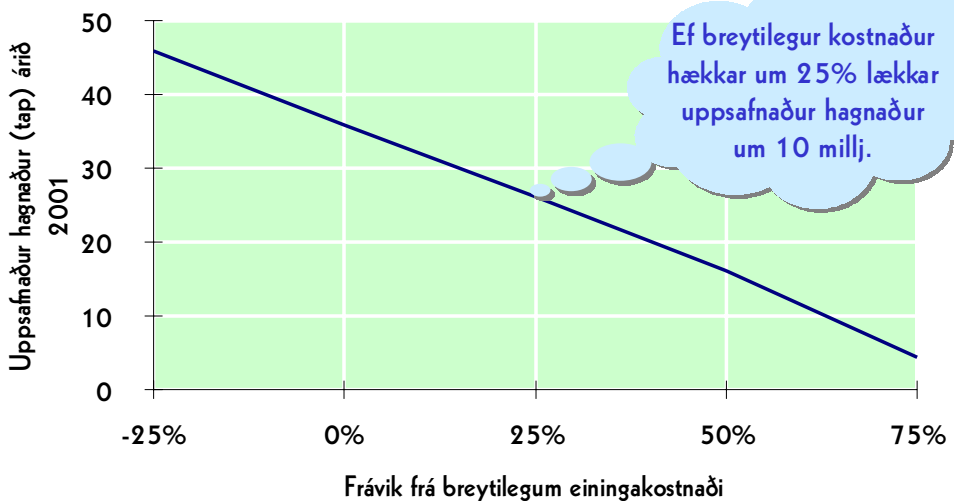
Næmisathuganir Microsoft ehf.

Áhrif breytinga á gengi USD á áætlaðan uppsafnaðan hagnað árið 2001 í millj. kr.



Næmisathuganir Microsoft ehf.

Áhrif breytinga á breytilegum einingakostnaði á áætlaðan uppsafnaðan hagnað árið 2001 í millj. kr.



Næmisathuganir Microsoft ehf.

	Áætlun	Bjartsýni	Svartsýni
Fjöldi seldra forrita	50.000	100.000	25.000
Gengi á USD	70	75,0	65,0
Frávik í breytíl. einingak.	0%	-25%	50%
Uppsafnaður hagnaður 2001	35.937	173.906	-41.613
Hagnaður árið 2000	27.815	84.369	-8.184

Fjármögnun - Þróunin

Fyrr á árum

- Erfitt að fá lán
- Fjárfest í föstum eignum
- Persónulegar leiðir
- Önnur sjónarmið
- Útborgun arðs
- Óskabarnið
- "Glataður er geymdur eyrir"

Í dag

- Fleiri leiðir
- Fjárfest í fólki og þekkingu
- Lægra vaxtastig
- Skortur á "seed" fjármagni
- Arðgreiðslur ekki aðalatriði
- Skattaafsláttur fyrirtækja farinn
- Gengishagnaður

Skynsamleg nálgun

- Lágmarka áhættuna
- Lítil áhætta => Eigin þátttaka
 - Eigin fjármögnun
 - Kostnaðarlækkun
 - Ættingjar / vinir / starfsfélagar ofl.
 - Partner(ar)
 - Prepafrjármögnun
- Valinn fagfjárfestir eða einstaklingur (eykur trúnað)
- Val á öðrum fjárfestum
- Kaffisopi

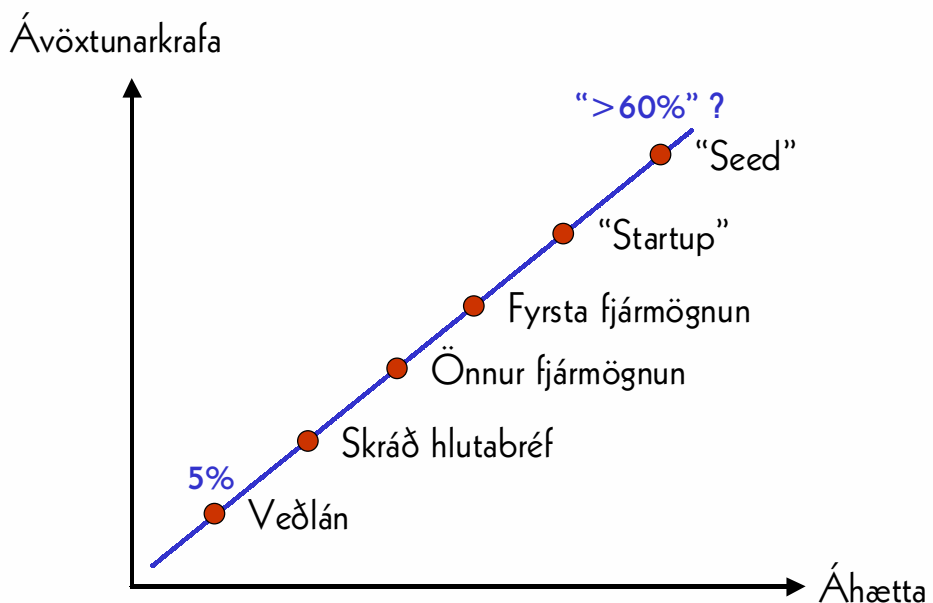
Hvar er fjármagn að finna? (nokkur dæmi)

- Fagfjárfestar:
 - Aflvaki
 - Burðarás (Eimskipafélagið)
 - Eignarhaldsfélag Alpýðubankans
 - Framtak (Landsbankinn)
 - Íslenski hugbúnaðarsjóðurinn
 - Nýsköpunarsjóður Atvinnulífsins
 - Uppspretta (Kaupþing)
 - Próunarfélagið
 - Hlutabréfasjóðir
 - ofl.

Hvar er fjármagn að finna? (nokkur dæmi)

- Bankar og aðrar lánastofnanir
- Fyrirtæki og einstaklingar
- Erlendir sjóðir og bankar
 - Norræni fjárfestingarbankinn
 - Vest-norræni lánasjóðurinn
 - “Venture capital”
- Styrkveitendur
 - Aflvaki / Nýsköpunarsjóður / Iðntæknistofnun / Rannís / Ríkisstofnanir / ESB ofl.
- o.fl.

Hvar er fjármagn að finna? (nokkur dæmi)

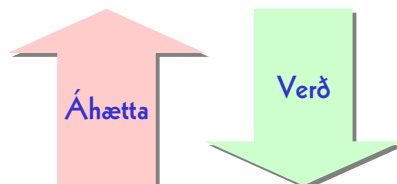


Hvað vilja fjárfestar sjá?

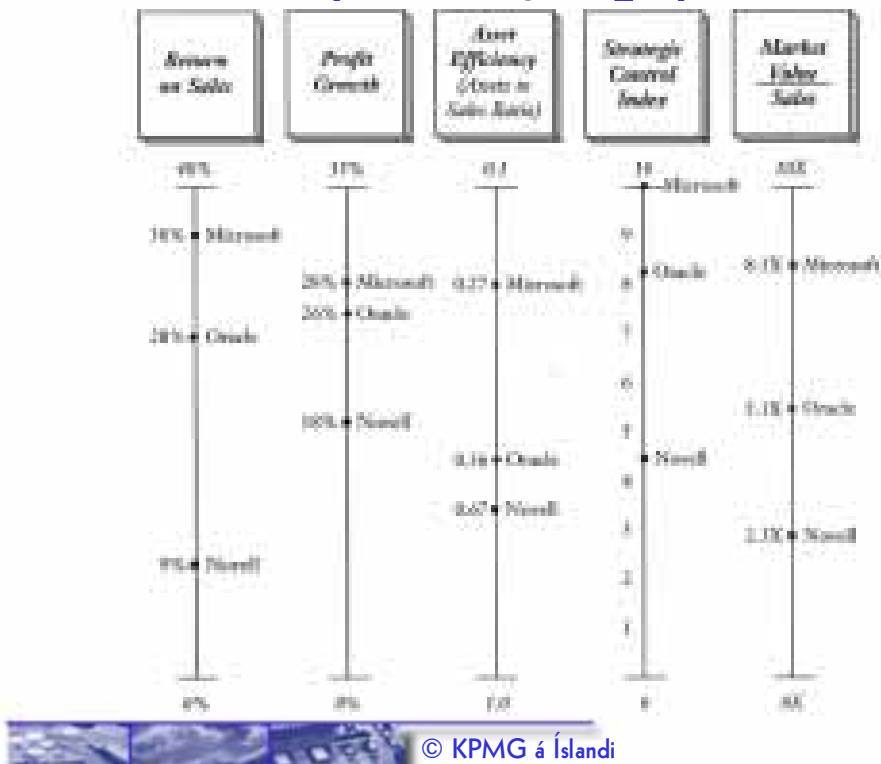
- Viðskiptaáætlun
- Hvað vantar og til hvers?
- Sannfærandi kynning / sölumennsku
- Skuldbinding
- Tækifæri
- Samræmi í arðsemi og áhættu
- Útgönguleið

Hvers virði er fyrirtækið / hugmyndin?

- Alltaf matsatriði
- Framtíðarhagnaður!
- Áhætta!
- Fyrsta fjármagnið dýrast
- Góð viðskiptaáætlun eykur verðmæti
- “Rétt verð er það sem kaupandi og seljandi sættast á”
- Hvert er markmiðið
 - Að fá hæfilegt fjármagn...
 - í sem lengstan tíma...
 - á sem bestu verði ...
 - með hagstæðum skilyrðum



Hvers virði er fyrirtækið / hugmyndin?



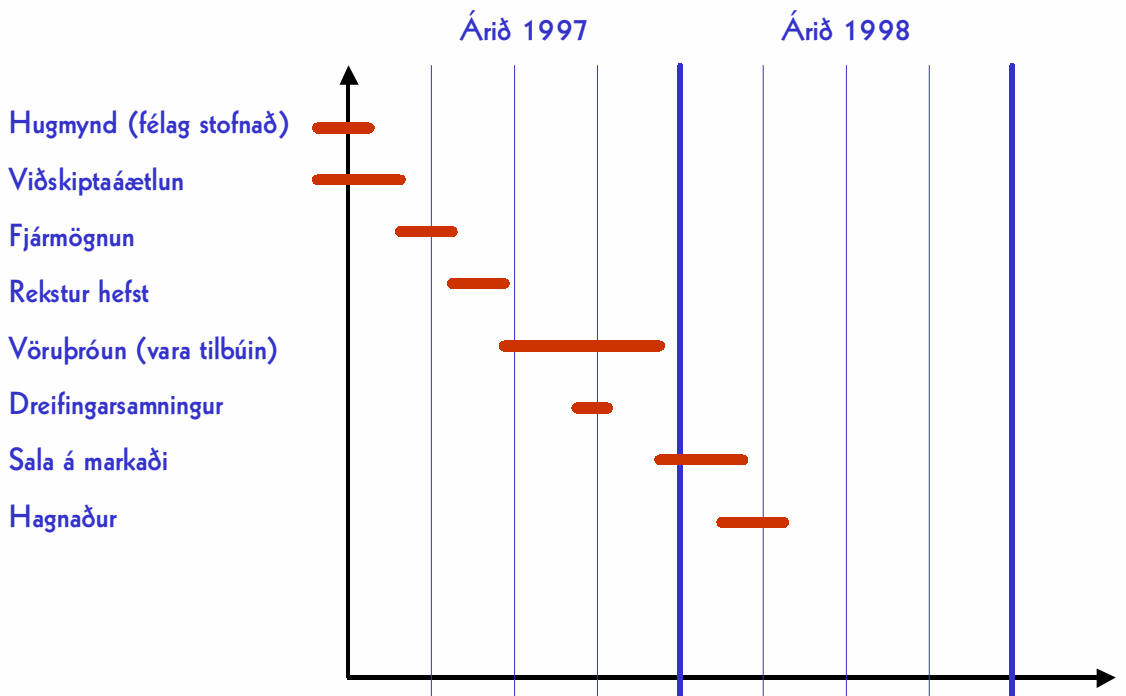
Útgöngustefna fyrir fjárfesta (Exit strategy)

- Með hvaða hætti geta fjárfestar losað sitt fjármagn?

Útgöngustefna fyrir fjárfesta Microsoft ehf.

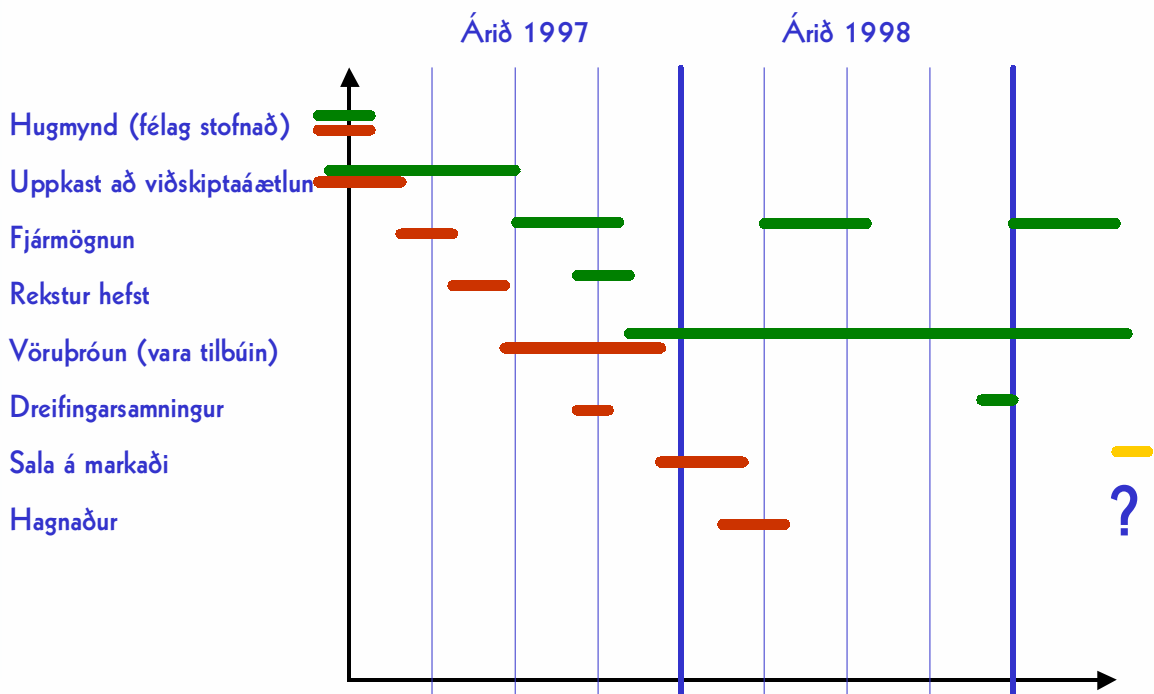
Microsoft ehf. stefnir að því að verða keypt af stóru alþjóðlegu hugbúnaðarhúsi innan 4 ára. Ef það gengur ekki eftir er stefnt að því að fara með fyrirtækið á íslenskan hlutabréfamarkað innan 5 ára.

Fjármögnunarsaga Íslensks fyrirtækis - væntingar



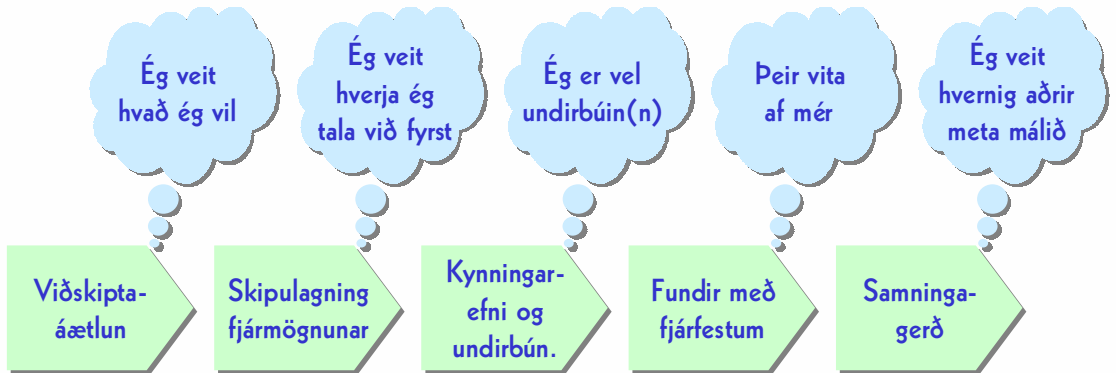
© KPMG á Íslandi

Fjármögnunarsaga Íslensks fyrirtækis - raunin



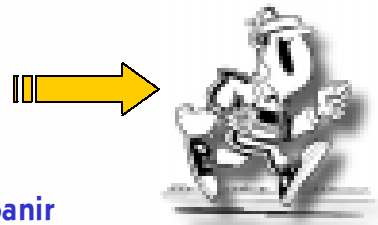
© KPMG á Íslandi

Fjármögnun - ferillinn



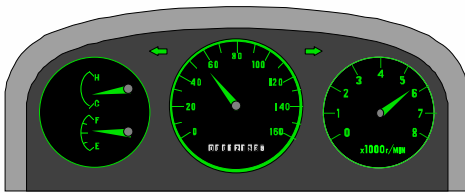
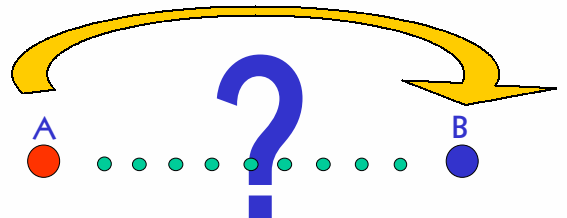
Skrefin - Stjórnun og eftirlit

- Fyrirtækið og einstakir starfsemisþættir - stöðugur radar
- Bókhald
- Markaðsupplýsingar
- Að þekkja viðskiptavininn
- Starfsfólk
- Framleiðsla
- Stöðug og tíðari lesning - skjótar ákvarðanir

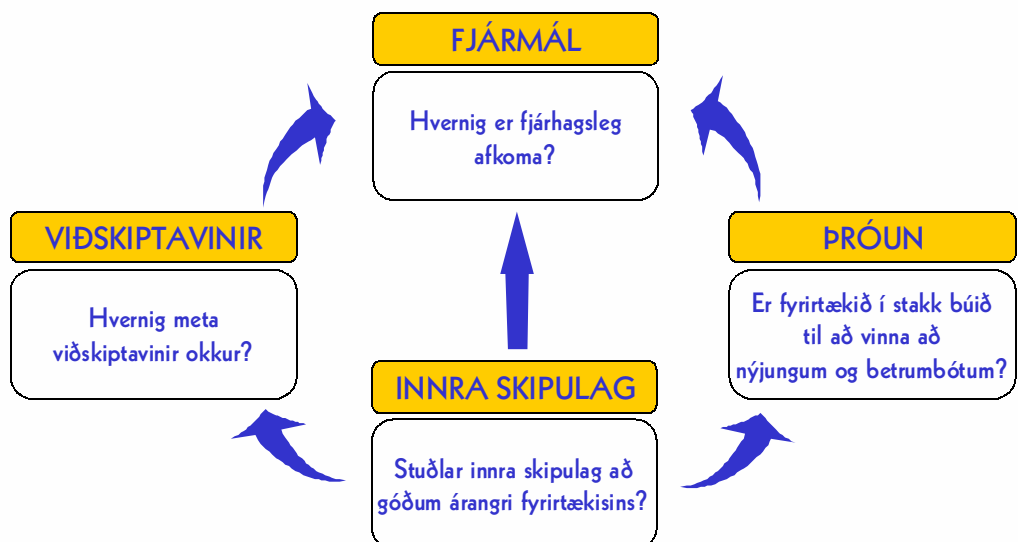


Skrefin - Mælaborð stórnandans "Balanced Scorecard"

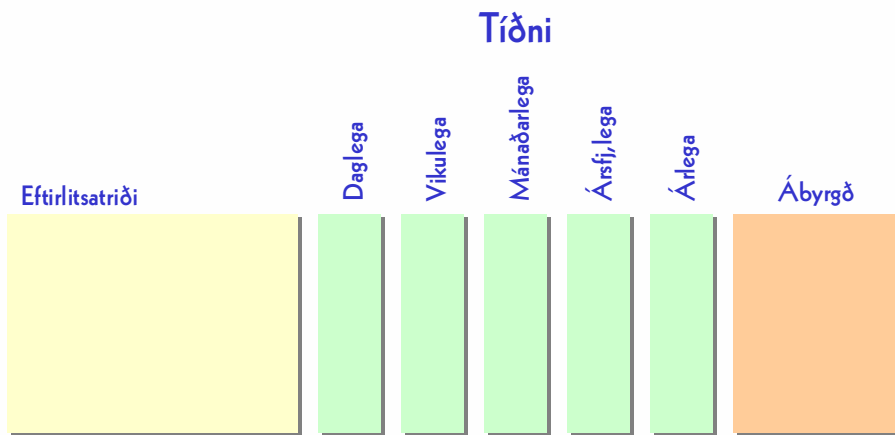
- Stöðukort segir til um heilbrigði (balanced business scorecard)



Skrefin - Uppsetning á mælaborði



Skrefin - Einfalt eftirlit



Skrefin - Helstu niðurstöður

- Hugmynd í dag
- Hvert ætlar þú?
- Markmið
- Framtíðin
- Stjórnunaraðilar
 - Hæfni og reynsla vs. hugmynd
- Vara / þjónusta
 - Próunarstaða
 - Staða gagnvart markaði

Skrefin - Helstu niðurstöður

- Fjárbörf og notkun
- Útfærslur annars staðar
- Af hverju mun hún lukkast
- Af hverju núna?
- Styrk- og veikleikar
- Ímynd (orðspor)

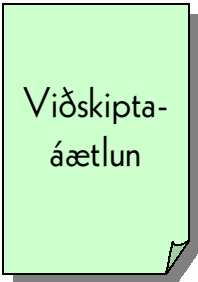
Dæmi um efnisyfirlit viðskiptaáætlunar

- Meginskjal - viðskiptaáætlun
 - Helstu niðurstöður
 - Fyrirtækið / viðskiptahugmyndin
 - Skipulag / eigendur / starfsfólk
 - Vörur og þjónusta
 - Markaðir og samkeppnisaðilar
 - Samkeppnisstefna
 - Framleiðsla
 - Fjármál (áætlanir og fjármögnun)
 - Innra eftirlit / upplýsingakerfi

Dæmi um efnisyfirlit viðskiptaáætlunar frh.

- Viðaukar - viðskiptaáætlun

- Samantekt á “starfsemi” til þessa
- Ítarlegar upplýsingar um lykilmenn, sambönd og tengiliði
- Tæknilegar upplýsingar og teikningar
- Upplýsingar um einkaleyfi, höfundarrétt eða hönnunarrétt
- Áritaðir ársreikningar
- Ýmis gögn til staðfestingar á ályktunum í áætluninni
- Sundurliðanir
- o.fl.



Viðskipta-
áætlun



Viðauki

NÝSKÖPUN '99

Samkeppni um viðskiptaáætlanir

Ingi Pór Elliðason (ingvi@kpmg.is)
Jón Garðar Hreiðarsson (jong@kpmg.is)

KPMG

15. febrúar 1999