

SOCIALØKONOMISK IVÆRKSÆTTERGUIDE



VIDEN | ANALYSE | PERSPEKTIV

socialøkonomi

Center for Socialøkonomi

VIDEN | ANALYSE | PERSPEKTIV - Vi rådgiver praksis -
analyserer tendenser - perspektiverer fremtiden

INDHOLD

VÆRDIEN AF EN FORRETNINGSPLAN	4
ER DU EN SOCIALØKONOMISK IVÆRKSÆTTER?	4
HVAD ER EN SOCIALØKONOMISK VIRKSOMHED?	5
DIN VISION OG FORRETNINGSIDÉ	6
DRIVKRAFT OG KOMPETENCER	7
SWOT ANALYSE	8
MARKEDET – DINE KUNDER OG KONKURRENTER	9
HVEM ER DINE KUNDER?	10
PRODUKTET	12
KONKURRENTER	13
PARTNERSKABER	14
NETVÆRK	15
INTERESSEENTER	16
SALG OG MARKETING	17
VIRKSOMHEDSFORM OG ALT DET PRAKTISKE	20
MEDARBEJDERE	21
KOMPETENT SPARRING	23
DIN ØKONOMISKE PLATFORM	24
BUDGETTER	26
SÅ ER DU KLAR TIL AT UDARBEJDE DIN FORRETNINGSPLAN!	28

SOCIALØKONOMISK IVÆRKSÆTTERGUIDE

1. udgave 2010

© Center for Socialøkonomi 2010

Redaktion: Susan Redder Bruun, Trine Schal-
demose, Lars René Petersen. Herudover har
Tania Ellis og Per Krull bidraget til udviklingen af
iværksætterguiden.

Vi vil gerne rette en særlig tak til Tine Jeanette
Andersen, Henrik Riber, Terkel Andersen, Lene
Diemer, Minata Traoré Elmquist og Mogens
Thomsen for deres konstruktive og kompetente
input i udarbejdelsen af guiden.

Endvidere vil vi gerne takke Alka Forsikring for tryk
af iværksætterguiden og Lars Lyhne for korrektur-
læsning.

Grafisk design: Vedstiden

Tryk: Alka Forsikring

ISBN: 978-87-993634-1-4

Hæftet er sat med Max Regular of ITC Legacy
Hæftet er trykt på 90g MultiCopy Colour Laser
Udgivelsen er støttet af Alka Forsikring

Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden
gengivelse af denne bog eller af dele heraf er
ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om
ophavsret. Alle rettigheder forbeholdes.

CENTER FOR SOCIALØKONOMI

Reventlowsgade 14. 3.tv.

1651 København V

Telefon 33 55 77 38

www.socialokonomi.dk

Mail: info@socialokonomi.dk

VELKOMMEN TIL SOCIALØKONOMISK IVÆRKSÆTTERGUIDE



Socialøkonomisk Iværksætterguide indeholder nyttig information, hvad enten du går og drømmer om at blive social iværksætter eller allerede har udviklet en forretningsidé, som du brænder for at omsætte i praksis. Guiden er først og fremmest en hjælp og støtte i din virksomheds opstartsfase – altså processen fra idé til søsat virksomhed – men du vil løbende kunne vende tilbage til guiden og f.eks. benytte den i forbindelse med, at du planlægger din virksomheds videre udvikling og vækst.

Den socialøkonomiske virksomhedsform appellerer til iværksættere, som er mere drevet af den gode samfundsmæssige idé end af den rent økonomiske indtjening.

Alligevel har evnen til at tjene penge stor betydning for de fleste socialøkonomiske virksomheder. En god indtjening giver økonomisk uafhængighed og frihed til at skabe endnu mere social værdi.

Socialøkonomiske iværksættere finder nye muligheder, hvor andre ser uløselige problemer, uarbejdsdygtige mennesker og manglende ressourcer. Med engagement og ildhu løser socialøkonomiske virksomheder eksisterende behov i markedet, som andre organisationer, institutioner eller virksomheder ikke tilfredsstiller. Socialøkonomiske virksomheder startes derfor af engagerede sociale iværksættere, der har udækkede behov eller uløste problemer tæt på sig, og som har fået en god idé til en løsning. Dette er med til at bane vejen for banebrydende idéer, nye og effektive velfærdsløsninger og dermed bæredygtig vækst i samfundet.

God fornøjelse!

Center for Socialøkonomi

Her kan du gratis hente en kopi af Mandag Morgens rapport...

<https://www.mm.dk/velfærdens-iværksættere>

Center for Socialøkonomi er en uafhængig, praksisnær og samlende platform for de eksisterende og kommende socialøkonomiske virksomheder i Danmark. Vi arbejder ud fra tre ben:

- **Viden** | viden indsamler vi fra praksis gennem vores iværksætterrådgivning, Socialøkonomisk Netværk og kommunestrategier
- **Analyse** | analyser om tilstand og tendenser laver vi på baggrund af vores viden
- **Perspektiv** | perspektiv for fremtiden til brug i vores policy-arbejde og public affairs laver vi med afsæt i vores viden og analyser

- Center for Socialøkonomi yder gratis rådgivning til sociale iværksættere – men uddanner samtidig rådgivere i det kommunale erhvervsservicesystem, så man i stigende grad kan modtage denne rådgivning i hele landet.

VÆRDIEN AF EN FORRETNINGSPLAN

Derfor er det vigtigt at udarbejde en forretningsplan

Når man skal starte en virksomhed, er der et utal af spørgsmål, der melder sig. Der er også mange mennesker, som skal forholde sig til din idé: din familie, investorer, banken, leverandører, kunder og mange flere.

For at få struktur på disse spørgsmål, er det en god idé at udarbejde en forretningsplan. Den kan hjælpe med at få alle ender i din idé til at mødes og give dig selv og omverdenen et klarere billede af, hvilken virksomhed, du ønsker at etablere. Som social iværksætter har du garanteret helt styr på, hvilket problem du ønsker at løse. Til gengæld har du sandsynligvis brug for at få bedre styr på selve forretningsdelen af det, at starte en socialøkonomisk virksomhed.

En forretningsplan har derfor flere formål, afhængig af hvem der læser den. For dig er forretningsplanen et redskab til at planlægge og give et overblik over din virksomhed. For andre, f.eks. investorer og interessenter, er det en kilde til klarhed og information om dit projekt. Derfor er forretningsplanen også et vigtigt dokument at have, hvis du skal søge om støtte, finde investorer eller få samarbejdspartnere med ombord.

På de følgende sider gennemgår vi alle de aspekter, du skal gøre dig tanker om og sætte dig ind i, før du kan skrive en god forretningsplan.

ER DU EN SOCIALØKONOMISK IVÆRKSÆTTER?

Socialt iværksætteri defineres som;

En person eller en gruppe, der arbejder for at etablere en socialøkonomisk virksomhed, men enten endnu ikke har etableret virksomheden eller endnu ikke har afsluttet startfasen.

Sociale iværksættere kommer fra alle samfundslag og kan være vidt forskellige. Her kan du læse om nogle af dem.

Sociale forretningsfolk hjælper udvalgte grupper med at drive forretning, som for eksempel ved at ansætte medarbejdere fra sårbare grupper. Socialøkonomiske virksomheder som Proremus og Specialisterne, der begge beskæftiger psykisk sårbare mennesker inden for grafisk produktion og IT, er velkendte eksempler.

Forretningsbaserede aktivister hjælper typisk en bredere sag, som for eksempel miljøet, ved at sælge services eller produkter. For eksempel sikrer Roskilde Fonden hvert år millioner af kroner i støtte til kulturelle og humanitære formål ved blandt andet, at arrangere Nordeuropas største musikfestival, Roskilde Festivalen.

Entreprenante socialarbejdere løser specifikke sociale behov på nye måder, typisk baseret på offentlig og/eller privat støtte.

Professionelle folkeorganisationer arbejder for store grupper eller samfundsanliggender, baseret på donationer og medlemskaber. For eksempel forebygger Natteravnene kriminalitet og øger trygheden i lokalområder ved at samle grupper af frivillige voksne, som er til stede og synlige i gadebilledet, hvor der er behov for dem.

(Kilde: Velfærdens Iværksættere, Mandag Morgen, 2010)

Hvis du kan svare JA til nedenstående udsagn, er du med stor sandsynlighed en socialøkonomisk iværksætter:

- Jeg har et højt energiniveau og har ofte gang i mange projekter på én gang.
- Jeg er ofte den, der sætter nye idéer i gang og får andre med på ideén.
- Jeg er vant til at arbejde med mange forskellige mennesker.
- Jeg ser et socialt-, sundhedsmæssigt eller miljømæssigt problem, jeg vil gøre noget ved.
- Jeg har en idé/et produkt, jeg kan sælge så problemet bliver løst/mindre.

- Jeg vil drive en virksomhed, der giver overskud, så jeg kan bruge de penge til at gøre mere ved problemet.
- Jeg har lyst til at få andre med på min idé.

Prøv eventuelt også Startvæksts online Iværksættertest, som består af tre dele:

- **Personlighedstest**
- **Erfaringstest**
- **Teamtest**

www.startvaekst.dk/ivaerksaettertesten/o/8

HVAD ER EN SOCIALØKONOMISK VIRKSOMHED?

Socialøkonomiske virksomheder bidrager på hver deres måde til at skabe social værdi og til at bane vej for nye løsninger i samfundet. Virksomhederne udspringer typisk af en stærk vision om at skabe en forbedring i samfundet. De drives som virksomheder, men indtjeningen er først og fremmest et middel til at styrke deres sociale, sundhedsmæssige eller miljømæssige engagement. Et engagement, der er drevet af evnen til at se nye løsninger på kendte udfordringer.

En socialøkonomisk virksomhed er kendetegnet ved:

1. Samfundsnyttigt formål

Socialøkonomiske virksomheder arbejder for at fremme et socialt, sundheds- eller miljømæssigt formål. Det kan være alt fra beskæftigelse af udsatte grupper, børnepasning, uddannelse, pleje af ældre og miljøfremmende formål.

2. Egenindtjening

Socialøkonomiske virksomheder får hele eller dele af deres indtjening gennem salg af produkter eller ydelser. Man kan dog supplere dette med tilskud fra puljer eller fonde.

3. Geninvestering

Et eventuelt overskud geninvesteres i formålet eller i udvikling af virksomheden, og der er fuld gennemsigtighed med, hvad der sker med fortjenesten.

4. Organisatorisk uafhængighed

Socialøkonomiske virksomheder er organisatorisk uafhængige af den offentlige sektor. Det betyder, at de har retten til at oprette og nedlægge sig selv.

5. Ofte ses også

Brugerdrevne løsninger, innovation, partnerskaber og lokal forankring.

Overordnet set er der to typer af socialøkonomiske virksomheder. Dem der arbejder:

- **FOR MÅLGRUPPEN** - virksomheder, der tjener penge eller genererer viden for at gavne en sag.
- **MED MÅLGRUPPEN** – virksomheder, der gavner sagen i sig selv ved at arbejde direkte med målgruppen.



Læs om Center for Socialøkonomis formål her
www.socialokonomi.dk

MUHAMMAD YUNUS, født d. 28. juni 1940 i Bangladesh. Startede sin karriere som professor i økonomi. Senere udviklede han konceptet for mikrolån og startede GRAMEEN BANK, som låner penge ud til små entreprenører, som ikke kan låne kapital ad de traditionelle kanaler. I 2006 fik Grameen Bank og Yunus tildelt Nobels Fredspris "for deres anstrengelser for at skabe økonomisk udvikling og social udvikling for de svageste i samfundet".

BAISIKELI er en historie om at skabe udvikling gennem business. Baisikeli er en hurtigvoksende virksomhed inden for

cykeludlejning og produktion af cykler. Det er en virksomhed, drevet af en socialøkonomisk tankegang, som forbedrer livet for mange mennesker i Tanzania og Sierra Leone. Ikke gennem filantropi, men gennem innovativ virksomhedsstærkning.

TV-GLAD er verdens første TV-station for udviklingshæmmede. Igennem årene har TV-Glad udviklet sig til at være mere end en TV-station og har nu en årlig omsætning på mere end 30 millioner kroner

DIN VISION OG FORRETNINGSIDÉ

Din socialøkonomiske vision

Når du sidder og tænker på din virksomhed, skal du gerne have en vision om, hvordan du og din virksomhed vil gøre en forskel, og for hvem og hvordan det vil påvirke omverdenen i fremtiden.

Den vision du har om din virksomhed, er et bredt formuleret ønske om en fremtidig tilstand, som skal lede dig i dit arbejde i hverdagen. Som eksempler herpå kan nævnes Muhammad Yunus, hvis vision er.. "en total udryddelse af fattigdom i hele verden"...Baisikelis vision om at skabe ..."low-cost mobility" i Afrika og TV-Glad som arbejder for at ..."udviklingshæmmede skal uddannes og kvalificeres til et aktivt gavnligt samfundsliv".... Det er disse visioner og mål, som udstikker retningen for, hvordan virksomheden skal drives og hvor fokus skal rettes mod.

Din vision og idégrundlaget er altså det, der skal skabe rammerne, indenfor hvilke din virksomhed skal eksistere.

De fleste sociale iværksættere har klarhed omkring deres sociale-, sundheds- eller miljømæssige formål, men for at kunne få succes, er det også vigtigt at have styr på, hvordan virksomheden skal tjene penge. Derfor skal du have hele dit idégrundlag i orden, før du for alvor begynder at planlægge din virksomhed.

Hvad er det, netop din virksomhed bidrager med? En god forretningsidé kan bygge på vidt forskellige visioner – fra ønsket om at gøre modeindustrien grønnere til ambitionen om at forbedre livet for funktionshandikappede; men fælles for alle succesfulde forretningsidéer er, at de bliver fulgt op af konkrete planer for, hvordan de bedst bliver omsat til velfungerende virksomheder.

Tænk din idé godt og grundigt igennem, inden du investerer en masse tid og energi i at omsætte den i praksis. Som tommelfingerregel har du godt styr på forretningsidéen, hvis du kan svare klart på spørgsmålene i checkboksen her på siden.

Ingen kan fra starten vide sig helt sikre på, om netop deres idé vil bære frugt. Men ved at stille dig selv spørgsmålene, kommer du igennem en vigtig proces, der netop kan være dét skridt, der kan få din idé til at gå fra papir til virkelighed.

Få inspirations til at kombinere god forretning med det at gøre noget godt for verdens udvikling: www.idekompasset.dk

De fire elementer i idéudvikling fra <http://ivaerksaetter.emu.dk/gsk/introduktion/ideudvikling/>

Checkspørgsmål

- Hvilket samfundsproblem eller socialt behov adresserer virksomheden?
- Hvilket produkt vil jeg sælge?
- Hvem er mine kunder?
- Hvem er mine konkurrenter?
- Hvilket behov bliver dækket hos kunden?
- Hvilke økonomiske mål har jeg?
- Hvilke sociale mål har jeg?
- Hvordan ser "fantastisk succes" ud i mit tilfælde?
- Hvad skal min virksomhed være kendt for?
- Hvis alt går efter planen, hvordan vil min virksomhed så tage sig ud om fem år?

Når du kan svare på disse spørgsmål, er du godt på vej til at have et klart billede af, hvad din idé kan blive til i praksis.

- Regeringen har i den nationale civilsamfundsstrategi fra oktober 2010 defineret, hvad en socialøkonomisk virksomhed og en social iværksætter er.

DRIVKRAFT OG KOMPETENCER

Lysten driver værket

Som socialøkonomisk iværksætter er du naturligvis motiveret og drevet af den gode samfundsmæssige idé, du har fået. Denne drivkraft kan have sit udspring i et eller flere af følgende årsager:

- Social indignation eller en mærkesag
- Lysten til at gøre en forskel
- Ønsket om at give noget tilbage til samfundet
- Interessen i andre mennesker
- At tjene penge på en ansvarlig måde

Det væsentlige er, hvorvidt du anser din idé for at være så god, at du også er motiveret af den om 1, 2 eller 5 år.

Mener du, det er næste skridt at se på dine kompetencer for at starte virksomheden; for selvom vilje og lyst er gode egenskaber, er det sjældent nok til at få succes.

Forudsætninger for at lykkes

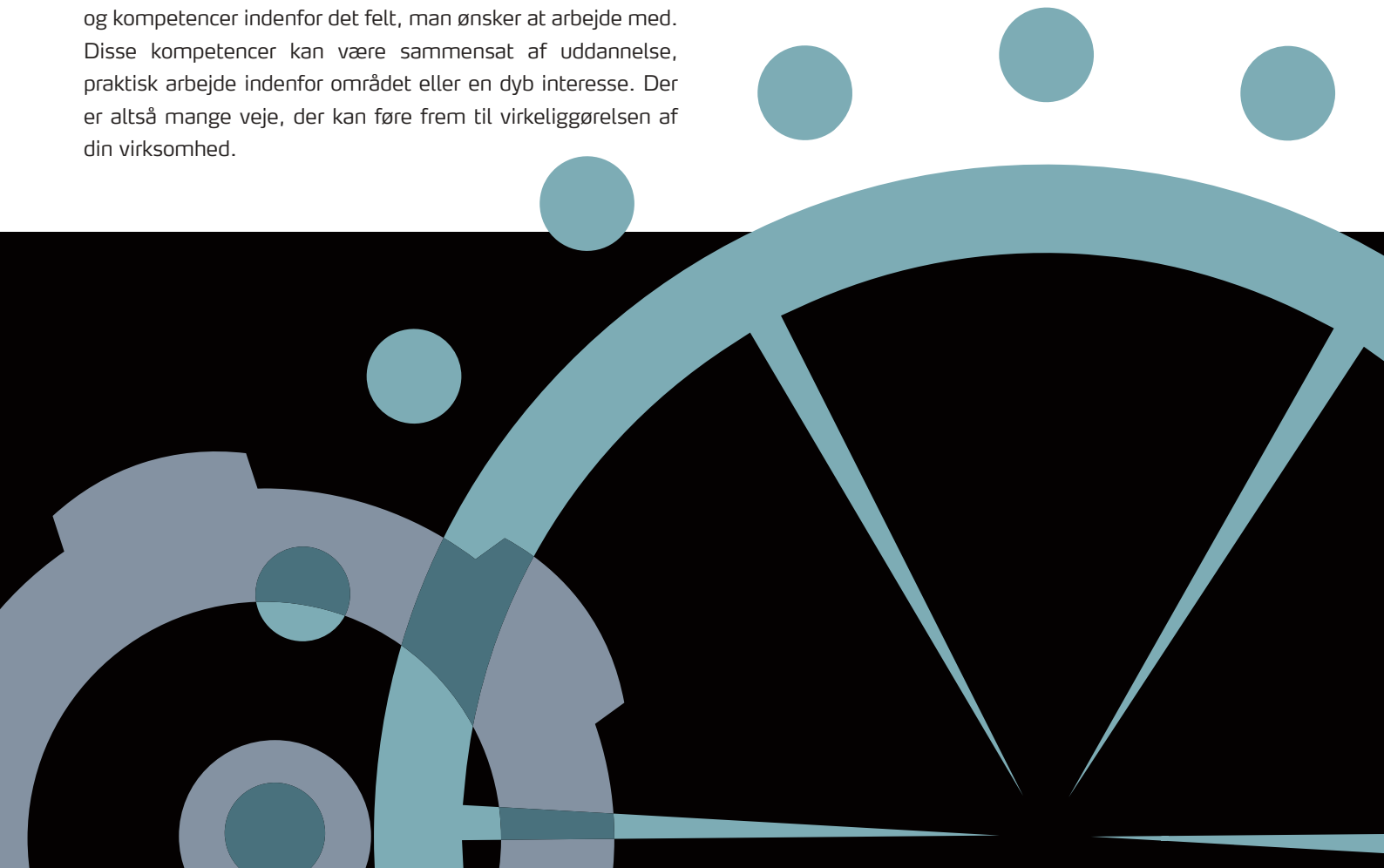
I en opstartsfase er den vigtigste ressource i din virksomhed netop dig selv og de kompetencer, du besidder. Derfor er det vigtigt, at du definerer, hvilke øvrige kompetencer, der kræves for at føre din idé ud i virkeligheden. Når du har klarlagt det, ved du, hvilke områder du skal søge hjælp til fra andre.

Der er størst sandsynlighed for at lykkes, hvis man har erfaring og kompetencer indenfor det felt, man ønsker at arbejde med. Disse kompetencer kan være sammensat af uddannelse, praktisk arbejde indenfor området eller en dyb interesse. Der er altså mange veje, der kan føre frem til virkeliggørelsen af din virksomhed.

Det er f.eks. ikke så væsentligt, om du kan lave hjemmesider, bogføre eller sætte et it-system op – det er opgaver, andre kan løse for dig. Derimod er det af yderste vigtighed, at du forstår at kommunikere og sælge din idé til andre.

Hvis der er væsentlige områder, hvor du mener, at du ikke selv har de fornødne kvalifikationer, kan du overveje, om du skal få en partner med, eller om det er muligt at ansætte en medarbejder, der kan dække dine huller. Du kan selvfølgelig også overveje, om det er muligt for dig at tilegne dig viden på netop de områder.

For at afdække, hvilke kompetencer, der er nødvendige for at din virksomhed kan fungere, kan du for eksempel udarbejde en personlig SWOT analyse. SWOT er en forkortelse af ordene Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats (på dansk: Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler). Ved at udfylde en SWOT-analyse, som den du kan se på næste side, får du nemt overblik over dine (og dermed din virksomheds) styrker og svagheder. Sammenholder du det med de muligheder og trusler, din virksomhed er omgivet af, har du et godt redskab til at vurdere din virksomheds reelle chancer for at eksistere i konkurrence med andre aktører på det marked, du skal arbejde i.



SWOT ANALYSE

	STYRKER	SVAGHEDER
INTERNT		
	MULIGHEDER	TRUSLER
EKSTERNT		

Iværksætterens 10 største begynderfejl:

1. Kører sololøb
2. Får for mange råd fra velmenende, men ikke så kompetente personer
3. Glemmer at sælge
4. Tænker for småt
5. Glemmer afsætningskanaler
6. Spilder reklamekroner
7. For lidt startkapital
8. For stor startkapital
9. Glemmer forretningsplanen
10. Overdreven planlægning

Kilde: Erhvervsbladet 21.9.2010

MARKEDET – DINE KUNDER OG KONKURRENTER

Behov før produkt

Mange iværksættere starter med at have et produkt/idé, og forsøger derefter at overbevise markedet om netop værdien af deres produkt. De er forelskede i deres egen idé, men kender ikke det reelle markedetsbehov.

Som social iværksætter kan indfaldsvinklen ofte være omvendt. Du har set et samfundsproblem, som skal løses; hvad kan så afhjælpe problemet og hvordan skal løsningen se ud? Hvis du allerede har konstateret et behov, før du nødvendigvis har udviklet dit produkt, står du med en meget stor fordel, idet du dermed kan tale med dine kommende kunder, om netop deres ønsker til produktets fremtidige udformning.

Ved grundigt at undersøge det marked, du vil sælge til, får du indsigt i, hvordan du bedst kan afsætte netop dit produkt. Samtidig får du et realistisk billede af, hvad dit produkt kan sælges for. Det er vigtigt, at din salgspris er konkurrencedygtig, for dit sociale-, sundheds- eller miljømæssige formål er ikke en fribillet til markedet. Der skal være kommercielle mål også.

Har du har lyttet til markedet og udviklet et produkt, der tilgodeser de behov, kunderne har givet udtryk for at have, vil du være i stand til at levere en ydelse, som indeholder flere fordele end konkurrenternes produkt. Det betyder, at du vil kunne fastsætte din pris herefter. Tilbyder du et produkt, der ikke er væsentligt forskelligt fra konkurrenternes, kan det stadig blive en god forretning. Du skal så blot sørge for at have fokus rettet mod salgsarbejdet, og give kunderne en bedre service eller oplevelse, når de køber af dig.

Overordnet er der to typer af kunde:

1. Private forbrugere - *Business to Consumer*
2. Virksomheder/offentlige sektor – *Business to Business*

På www.idekompasset.dk, ligger 21 små inspirerende film
<http://idekompasset.dk/da/sefilm>

HVEM ER DINE KUNDER?

Lige meget om dine kunder er virksomheder, jobcentre, offentlige institutioner eller private forbrugere, er det vigtigt, at du får indkredset kundegruppen, så du kan markedsføre dit produkt overfor dem, som har størst behov. Når du segmenterer din kundegruppe, sorterer du dem fra, som du umiddelbart ikke mener, er relevante. F.eks. hvis du sælger jobafklaring til kommuner, er der ingen grund til at sende salgsmateriale til trafikministeriet. Ved at segmentere dine potentielle kunder, kan du indkredse og målrette dine salgsindsatser, så de rammer netop dér, hvor behov og interesse for dit produkt er.

Måske har du også en tredje slags "kunde" eller interessent, som betaler for noget af den hjælp, du yder. Det kan for eksempel være en velgørende fond, der støtter dit formål økonomisk ved at bidrage til din virksomhed. Det kan også være det offentlige, som yder støtte til, at du kan ansætte medarbejdere i skånejob eller løntilskud.

Jo mere du ved om dine kunder, jo bedre bliver du til at målrette salgs- og marketingarbejdet, og det har stor indflydelse på, hvor meget du kan sælge. Undersøg dine kundegrupper grundigt på internettet, i aviser, dagblade, magasiner, brancheblade, fagblade eller hos venner og familie. Interview dem eller afhold en fokusgruppe.

Det samme gælder for dem, der eventuelt er med til at finansiere en del af din virksomhed. Som investorer har de deres egne mål og dagsordener, og deres succes afhænger bl.a. af, at de investerer i de rette projekter. Find ud af, hvad de vil have ud af at investere i dig.

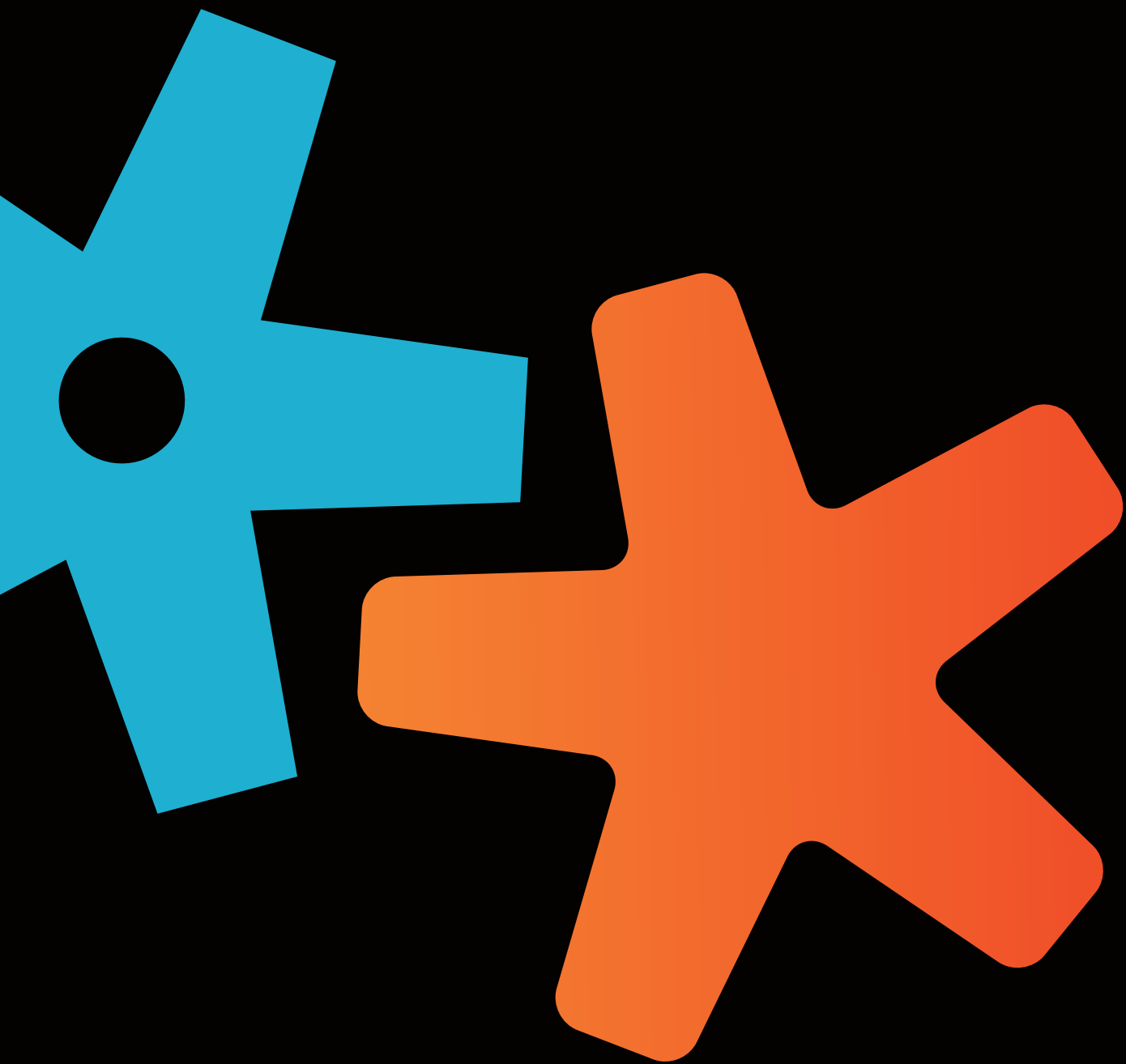
Som socialøkonomisk virksomhed har du typisk to former for kunder: du har de kunder, der køber dit produkt eller din ydelse, og de kunder som virksomheden eksisterer for at hjælpe.

Køberne af dit produkt forventer selvfølgelig service af første klasse. De mennesker, du hjælper har også krav på det, du stiller dem i udsigt, og det offentlige eller de eventuelle organisationer, der måske delvist finansierer din virksomhed, vil holde godt øje med, om du virkelig leverer den sociale ydelse, du skilter med.

Hvis du vægter det forretningsmæssige element for tungt, kan det gå ud over dit sociale-, sundheds- eller miljømæssige formål, og så risikerer du at miste dine sponsorer. Hvis du udelukkende fokuserer på det sociale formål, kan det blive svært for virksomheden at tjene penge. Det gælder altså om at holde balancen mellem det sociale og det forretningsmæssige fokus. Og det gør du bl.a. ved at vide præcis, hvad dine kunder vil have, og hvad du kan give dem.



Du kan også finde fakta om dine kundegrupper hos Danmarks Statistik eller KRAK Markedsdata



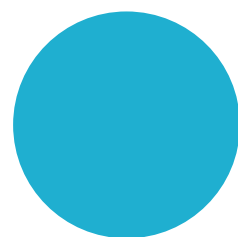
PRODUKTET

Kundernes fordele

Uanset hvilket produkt du vil sælge, så er det vigtigt, at du i din forretningsplan får beskrevet dit produkt og dets fordele meget præcist. Er produktet en fysisk genstand, kan du med fordel fremstille en prototype. Er det en serviceydelse, kan du med ord beskrive ydelsen (kvalitet, effektivitet, besparelser), og på hvilken måde det vil adskille sig fra markedets øvrige tilbud.

Prissætning

Det kan være lidt af en udfordring at prissætte sit produkt. Prisen skal naturligvis afspejle kvaliteten og forholde sig til markedets øvrige udbud af lignende produkter. Dog er det ikke konkurrenternes priser, der skal afstikke rammerne for, hvad du kan tage for dit produkt, men i højere grad kunderne. Hvis kunderne oplever, at dit produkt dækker deres behov og mere til, kan det være, at de er villige til at betale 50 -100% mere for din ydelse end for dine konkurrenters produkt. Den merpris du her får, kan være finansieringskilden til udvikling af det næste produkt.



Konkurrentanalyse:

Indhent relevante oplysninger fra dine vigtigste 5 konkurrenter om f.eks.:

- Selskabsform
- Ejerkreds
- Medarbejdere og deres kompetencer
- Produkter og priser
- Salg og marketing
- Medie og presse aktiviteter
- Hvilken historie de sælger virksomheden på

KONKURRENTER

Kend dine konkurrenter

Konkurrencen er hård for sociale iværksættere, der er oppe imod andre sociale projekter og traditionelle virksomheder. Når du lige har startet din virksomhed, går der desuden noget tid, hvor ingen ved, hvem du er, og hvad du kan. Derfor gælder det om, at du kan differentiere din virksomhed fra dine konkurrenter på nogle kerneområder, der sikrer, at du kommer i front hos kunderne.

For at du kan være overbevisende i forhold til dine kunder og interessenter, er det vigtigt, at du ved mest muligt om dine konkurrenter. Indled din konkurrentanalyse med et nøgternt blik på den branche, du vil starte virksomhed i. Gå dine mest succesfulde konkurrenter grundigt efter i sømmene og find ud af, hvad der gør dem succesfulde. Dette kan du gøre ved at udarbejde en konkurrentanalyse som kigger på: virksomheden, medarbejderne, produktet/erne, salgs- og marketing aktiviteter og ikke mindst konkurrenternes kunder. Det vil give dig god indsigt i dit marked og klæde dig på, i forhold til at imødegå indvendinger fra kunder som handler med en af dine konkurrenter. Samtidig giver det dig også mulighed for at slå til overfor de kunder, som ikke opfatter konkurrentens produkter som suveræne. Det kan være at deres priser er for høje, servicen er for dårlig eller de bare ikke føler, at de får nok for pengene.

Lær af dine konkurrenters forretning, se deres fremgang og sæt højere mål for din egen fremtidige succes.

Det traditionelle syn på konkurrence mellem virksomheder, kan i visse tilfælde suppleres med begrebet "konkollega". Et konkollegaskab er et professionelt samarbejde mellem to parter, der kan betragtes som konkurrenter, men som vælger at betragte sig mere som kolleger uden at glemme konkurrenceincitamentet.



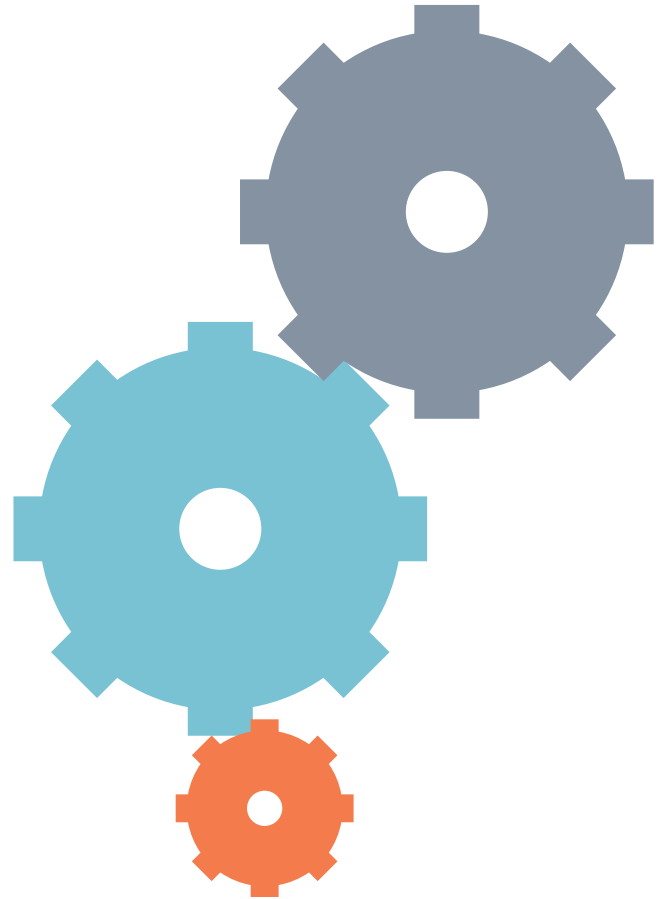
PARTNERSKABER

På samme måde som dine konkurrenter kan blive "kollegaer", kan man få et stort forretningsmæssigt udbytte af at indgå partnerskaber. Et partnerskab er et ligeværdigt, forpligtende og tillidsbaseret samarbejde. Når du tænker i partnerskaber med andre virksomheder eller organisationer, er det vigtigt, at du overvejer de gensidige fordele og gevinster. Hvis et partnerskab skal fungere og bære frugt, skal begge parter have noget ud af det. Tænk over, hvordan du kan etablere bindende partnerskaber med klare gensidige fordele, så alle involverede parter hjælpes frem af den fælles indsats.

Der er to typer af værdiskabelse i partnerskaber. Uafhængig værdiskabelser hvor du og din partner samarbejder om at tilgodese forskellige målsætninger. For eksempel hvor en virksomhed og en interesseorganisation i fællesskab forsøger at tilgodese begge deres målsætninger, som ikke nødvendigvis er ens, men heller ikke i direkte modsætning til hinanden. Et godt eksempel herpå er Røde Kors og Gevalias samarbejde. I kampagnen: "Ikke alle får uventede gæster" støtter Gevalia Røde Kors' besøgstjeneste med 1 kr. per solgt pakke Gevalia. Kan du etablere et lignende samarbejde med en partner, (det kan f.eks. være, at du deler kundesegment eller social målgruppe med en anden virksomhed), kan I sammen udvikle et nyt produkt eller en ny serviceydelse til målgruppen.

Andre kan betegnes som mere bindende projektpartnerskaber, hvor parternes forskellige roller bliver defineret i forbindelse med gennemførelse af et konkret projekt.

Afhængig af hvilken type partnerskab du indgår, kan det være mere eller mindre vigtigt at formalisere partnerskabet med en kontrakt.



Læs mere om kampagnen "Ikke alle får uventede gæster"

<http://drk.dk/stoet+roede+kors/erhverv/samarbejdspartnere/gevalia>

Checkspørgsmål

- Hvem kan hjælpe din virksomhedsidé på vej?
- Hvem er de, hvad laver de, hvem kender de, hvilke ressourcer har de?
- Hvilke anerkendte samarbejdspartnere kan give virksomheden legitimitet/åbne døre?
- Hvordan involverer du dem/kan du involvere dem?

NETVÆRK

Et godt netværk er guld værd, når du skal starte din egen virksomhed. Det gælder ikke bare om at have et godt netværk inden for din branche og det socialøkonomiske felt, men også om at have organisationer og personer i dit netværk, der ikke ligner dig, og som derfor kan give dig vigtig viden og inspiration fra nye vinkler.

Dit netværk styrker dig, når du mangler råd eller har brug for en hjælpende hånd. Det er som regel også lettere at opnå nye kontakter gennem dit netværk, end hvis du skal etablere kontakten direkte fra bar bund.

Som udgangspunkt består dit netværk af alle, du kender. Ved at udvide dit netværk og tænke strategisk på det, kan du vinde mange fordele i opbygningen og driften af din virksomhed. Vækst afhænger især for socialøkonomiske iværksættere af strategiske partnerskaber med andre iværksættere, virksomheder og ngo'er eller med den offentlige sektor. Når du tænker over, hvilke funktioner din virksomhed skal have, kan du derfor med fordel løbende spørge dig selv – hvem kan jeg gøre dette sammen med?

Dit netværk kan hjælpe dig på mange forskellige måder: fra gratis rådgivning til teknisk support, over hjælp til markedsføring. Vær professionel over for dit netværk. Sørg for at give lige så meget som du forventer at få igen.

Partnerskab kan i socialøkonomiske sammenhænge defineres som:

"Et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret samarbejde, mellem organisationer på tværs af sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle løsninger på sociale problemstillinger".



INTERESSENER

En interessent er én, som enten direkte eller indirekte berøres af dine aktiviteter og har noget på spil i forhold til dem. Interessenter kan være både individer, grupper og organisationer. Typisk defineres investorer, aktionærer, kunder og medarbejdere som en virksomheds vigtigste interessenter, men andre interessenter er lige så vigtige – f.eks. sponsorer, leverandører, fagforeninger, samarbejdspartnere, offentlige institutioner eller interesseorganisationer med fokus på dit sociale,- sundheds eller miljømæssige formål. Ved at vide, hvem dine nøgleinteressenter er, og forholde dig struktureret til dem, styrker du din forretningsindsats.

Det er derfor en god hjælp at lave en oversigt over interessentgrupperne, og prioritere dem i forhold til hvor vigtige de er for din forretning, og hvor stor indflydelse de har.

Uden et godt forhold til dine interessenter bliver det svært at gennemføre din vision. For at du kan få opbakning til det, du vil opnå, er det derfor vigtigt, at du fokuserer din indsats mod at få engageret de nøgleinteressenter, der kan medvirke til at virkeliggøre din forretningsidé.

Når du kender dine interessenters behov – og hvilken værdi din virksomhed kan tilføre dem – kan du målrette din indsats i forhold til hver enkelt interessentgruppe.

Ved at besvare følgende spørgsmål kan du afdække dine vigtigste interessenter:

- Hvem har interesse i din virksomhedsidé?
- Hvilken form for interesse har de? (Kommuner, virksomheder, politikere, brancheorganisationer, privatpersoner, m.v.)
- Hvordan kan du involvere og engagere dine interessenter?
- Hvordan kan du tilføre værdi til de enkelte interessenter?
- Hvor vigtig er interessentens støtte for virksomhedens succes?
- Hvad er interessentens holdning til virksomheden?

SALG OG MARKETING

Uanset hvor god en idé du har, hvor fantastisk dit produkt er, eller hvor suverænt et projekt du arbejder på, er det først rigtig fantastisk, når du kan sælge det til dine kunder.

Som iværksætter er det derfor vigtigt HELE TIDEN at holde fokus på, hvordan du ønsker at sælge og markedsføre dit produkt.

Mange begår den fejl, at de mener, produktet nærmest sælger sig selv. Det kræver mere end bare at dukke op til nogle netværksmøder og dele visitkort ud. Man skal have kontakt til kunderne løbende, og indsalgstiden for et produkt kan være meget lang, så der skal tålmodighed til.

Marketingværktøjet

For at kunne sælge og markedsføre din virksomhed på en professionel måde, skal du som minimum have følgende:

- Firmanavn og eventuelt logo
- Visitkort
- Brevpapir med cvr. nr. og bankforbindelse
- Kuverter eller labels med firmanavn og adresse

Det vil sikkert også være aktuelt for dig at få en hjemmeside (husk endelig at registrere dit domænenavn, så snart du har fundet et) men pas på, at du ikke bruger alt for mange ressourcer på en hjemmeside. Den første hjemmeside ender stort set altid med at blive udskiftet relativt hurtigt.

Elevatortalen – eller "Den gode historie"

Når du skal finde frem til den gode historie om netop dit firma, kan du forestille dig, at du får 30 sekunder i en elevator med den perfekte kunde eller investor, og han spørger til din forretning. Den gode historie inden for marketing er vedkommende, meningsfuld – og kort! Alle kender det øjeblik, midt i en an-

ekdote, hvor tilhørernes øjne bliver fjerne, og man mærker, at de kun lytter af høflighed. Hvis det sker, er din elevatortale sandsynligvis ikke fængende nok. Derfor gælder det om at fatte sig præcist, levende og kort. For at finde frem til din gode historie, kan du prøve at svare på følgende spørgsmål:

- Hvilket problem ønsker din virksomhed at løse?
- Hvad sælger din virksomhed?
- Hvordan hjælper din virksomhed mennesker/miljøet?
- Hvad er det enestående ved din virksomhed sammenlignet med andre inden for branchen?
- Hvad er din virksomheds potentiale for vækst og forbedring af dit sociale-, sundheds- eller miljømæssige formål?

Dit brand – dit gode navn og rygte

Selvom du måske ikke tænker på din nye virksomhed og dit firmanavn som et brand endnu, er det nødvendigt, at du fra starten tænker det ind i din marketingstrategi. Et godt brand er alfa og omega for din virksomhed. Dit brand er dit omdømme – det du er kendt for. Det er bl.a. de værdier og følelser, folk forbinder med dit firmanavn, og derfor er det helt afgørende, at du gennemtænker dit brand og plejer det løbende. Du kommunikerer dit brand gennem den måde, din virksomhed fremstår på og opfører sig. Tænk over følgende:

- Hvordan vil du gerne have, at din virksomhed skal opfattes?
- Hvad skal din virksomhed stå for – hvilke værdier?
- Hvordan opfører din virksomhed sig over for kunder og interessenter?
- Stemmer din virksomhedskultur overens med dit ønskede brand?

Nyttige salgsmaterialer:

- En one-pager – én side der kort beskriver din forretning
- En power-point præsentation
- En folder eller brochure – enten trykt eller digital

Her kan du bl.a. registrere dit domænenavn:
www.dandomain.dk/produkter/domain.html

Marketingkanaler

Du kan markedsføre dit produkt på forskellige måder. De mest almindelige markedsføringskanaler er:

- Udsendelse af trykt materiale
- Direct mail kampagner
- Annoncering
- Hjemmeside
- Sociale medier
- Personligt opsøgende salg
- Telefonisk opsøgende salg
- Messer og udstillinger

Udsendelse af trykt materiale

For nogle vil det være hensigtsmæssigt at udforme en brochure, der omtaler virksomheden og produktet/erne. Det er dog en meget dyr løsning, da den udover trykprisen også kræver pakning, kuvert og porto. Dertil bliver den uaktuel, hvis der sker ændringer i din virksomhed i form af flytning, ændringer i produkterne eller lignende.

Direct mail kampagner

Direct mail kampagner er absolut den mest økonomiske form for markedsføring. Har du defineret dit kundesegment, kan du udforme en mail, som specifikt omhandler de produkter, der er interessante for netop den målgruppe. Du kan kort fortælle om din virksomhed og fremhæve egenskaber og fordele ved at handle med din virksomhed. En direct mail kampagne bør altid følges op af en telefonsamtale, hvor du tilbyder kunden et møde, så de kan stille uddybende spørgsmål.

Annoncering

Der findes mange steder, hvor virksomheder kan annoncere. Det vigtige i den sammenhæng er at undersøge, hvilke medier der rammer din målgruppe bedst. De færreste iværksættere

har behov for og økonomi til at annoncere i de store dagblade som Børsen, Politiken og lignende.

Oftere vil det være fagblade og tidsskrifter målrettet din kunde-gruppe, som vil være de aktuelle annoncemidler. Generelt kan det dog ikke anbefales, at en iværksætter bruger økonomi på annoncering, da effekten er svær at måle.

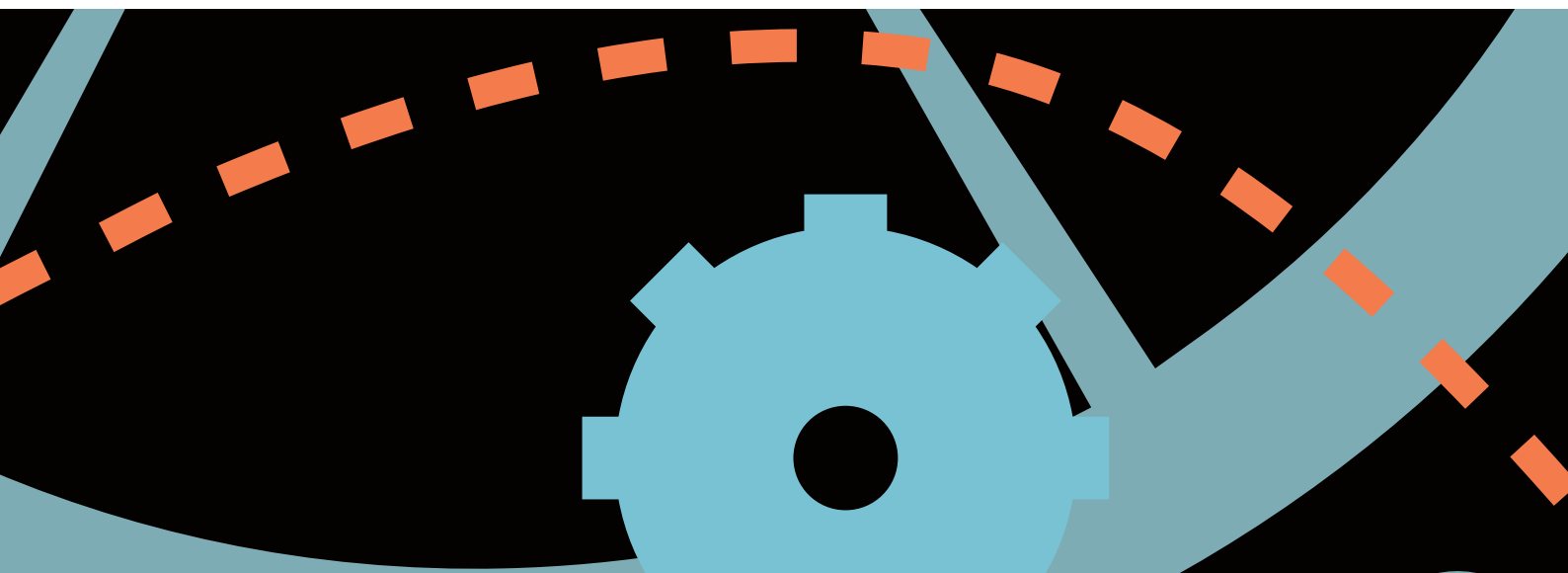
Hjemmeside

En hjemmeside kan hurtigt vise sig at være et nødvendigt markedsføringsværktøj. Hvordan du ønsker at udforme den, er helt afhængig af økonomi og hvad du ønsker at bruge den til. Skal du bare have en hjemmeside, som kan præsentere din virksomhed og dine produkter, behøver det ikke blive forfærdeligt dyrt. Der findes flere platforme, som ikke koster noget, og som du selv kan sætte op, hvis du har lidt it-snilde. Wordpress er et godt eksempel på en gratis platform, som har nogle professionelle skabeloner, der let kan tilpasses. Har du ikke flair for hjemmesidedesign, kan du få det lavet "ude i byen" for 5.-10.000 kr.

Kræver du, at din hjemmeside skal kunne mere, og skal den have et helt unikt design, skal du naturligvis tage kontakt til professionelle. Vær meget opmærksom på, at hjemmesidedesign let kan snige sig op på den forkerte side af kr. 100.000!

Sociale medier

Sociale medier dækker bl.a. internetfora, blogs, wikis, podcasts, videosider som Youtube og sociale netværkstjenester som Facebook og Twitter. Mens markedsføringskampagner er meget dyre at føre i de traditionelle medier som radio, TV og aviser, kan du gennemføre en kampagne via de sociale medier ganske billigt – i nogle tilfælde gratis. De sociale medier er også en god platform, hvis du vil engagere dine kunder og nyde godt af deres ideer og forslag til, hvordan du kan forbedre dit produkt eller din ydelse.



Personligt opsøgende salg

Som hovedregel gælder det, at dine kunder skal have tillid, til dig som person, for at de ønsker at købe dit produkt. Du kan bedst og hurtigst opnå dine kunders tillid, hvis du møder dem personligt. Derfor er præsentationsmøder, messer og udstillinger rigtig gode metoder til at skabe kendskab til dig og din virksomhed og dermed opbygge tilliden hos dine kunder.

Telefonisk opsøgende salg

Telefonsalg handler ikke om at sælge dit produkt per telefon – det lader sig sjældent gøre. Telefonsalg drejer sig primært om at skabe personlig kontakt til kunderne, f.eks. med henblik på at aftale et møde, hvor I kan drøfte et eventuelt samarbejde. Telefonsalg er også at holde en løbende kontakt til potentielle kundeemner, for at sikre at de husker dig og vender tilbage til dig, når de får behov eller har lyst til at skifte leverandør. Husk, at det ikke er tilladt at kontakte private forbrugere per telefon!

Messer og udstillinger

Messer og udstillinger kan, hvis de er velvalgte, være gode steder at møde dine kunder og mulige samarbejdspartnere. Her kan du hurtigt give et indtryk af, hvad din virksomhed beskæftiger sig med, og der kan udveksles visitkort, så du efterfølgende kan kontakte de interesserede. Oftest er der også god pressedækning på en messe, hvilket kan give dig en mulighed for at få din gode historie bragt i pressen.

Ulempen ved messer og udstillinger er, at det er dyrt at deltage, så du skal være meget sikker på, at din deltagelse er en god investering for din virksomhed.

Som du har set, kan salg og markedsføring ske på mange forskellige måder. Når du har valgt de aktiviteter og de kanaler, som passer bedst til din virksomhed, kan du udarbejde en marketingplan, som viser, hvordan dine markedsførings-

aktiviteter forløber hen over året. De omkostninger, du får til markedsføringsaktiviteterne, skal du naturligvis føre ind i dit driftsbudget.

Skal emnet salg og markedsføring sammenfattes, vil det komme til at handle om vedholdenhed og kontinuitet. Salg og markedsføring er en løbende proces, og selv om du kommer godt fra start, skal din markedsføringsstrategi være fremsynet og tage højde for, hvor du vil være senere i forløbet. Det er altså ikke en opgave, som man kan tage frem og kigge på en gang imellem. Det skal struktureres og sættes i faste rammer og indgå i de daglige opgaver.

Du kan læse mere om særlige regler vedr. online markedsføringstiltag her:
<http://www.startvaekst.dk/vhsjaelland.dk/markedsfoering-almindelige-regler>

Her kan du lave din egen simple hjemmeside:
www.wordpress.org/

Læs meget mere om messer og udstillinger på www.ivaekst.dk
<http://www.ivaekst.dk/vaekst/3/6/3/0/messer-og-udstillinger>

VIRKSOMHEDSFORM OG ALT DET PRAKTISKE

Allerede når du skal registrere din virksomhed hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, bliver du bedt om at angive, hvilken virksomhedsform du arbejder under. Der eksisterer ikke en selskabsform i dag, som er målrettet til socialøkonomiske virksomheder, derfor må du vælge en af de eksisterende former. En af de væsentlige parametre der gælder, når man arbejder som socialøkonomisk virksomhed, er at kunne vise gennemsigthed i forhold til hvordan et eventuelt overskud genanvendes. Dette kan være vanskeligt at påvise i en enkeltmandsvirksomhed, idet der ikke eksisterer noget lovkrav om udarbejdelse af årsregnskab. Det samme gør sig gældende for et I/S (interessentskab).

Det vil for nogen være hensigtsmæssigt at organisere sig som en forening eller en erhvervsdrivende fond, mens andre vil mene, at et ApS eller et A/S er det rette valg. Uanset hvorfor og hvilken selskabsform, du vælger, skal det med i betragtningerne, at en selskabsform også har en signalværdi i forhold til kunder, samarbejdspartnere og øvrige interessenter.

Det er vigtigt, at understrege, at du naturligvis senere kan ændre selskabsformen, hvis du f.eks. ønsker at gå fra personligt ejet til et ApS eller en Erhvervsdrivende Fond.

Bank og revisor

Når du vælger, hvilken bank du ønsker at samarbejde med, er det vigtigt, at du finder en bank, som forstår, hvad du arbejder med, og hvad det vil sige at være socialøkonomisk virksomhed. Det kan være, at du i starten skal have hyppig kontakt til banken, og i den forbindelse er det også rart, at du har en god kemi med din bankrådgiver. Din revisor skal hjælpe dig med at holde styr på økonomien i din virksomhed, samtidig med at han også bidrager med forslag til forbedringer i forhold til f.eks. omkostninger.

Hvordan vil du organisere din virksomhed?

Det er vigtigt fra starten at få fastlagt, hvor de forskellige ansvarsområder er placeret, og hvordan de skal administreres. Det er derfor en god idé at strukturere alle arbejdsgangene i virksomheden, og f.eks. sætte ord på, hvordan og hvornår den enkelte arbejdsopgave skal udføres, og hvem der er ansvarlig for at gøre det.

Du skal have udarbejdet almindelige forretningsbetingelser, som fortæller dine kunder, på hvilke præmisser du sælger produktet; hvor lang betalingsfrist du yder, hvor længe garantien dækker, hvem der har ansvaret når varen er afsendt o.s.v., o.s.v. Herudover skal du blandt andet tage stilling til følgende:

- Rabat
- Reklamation
- Betalingsfrist
- Fakturering
- Bogføring
- Rykkerprocedurer
- Levering
- Opfølgning
- Medarbejderpolitik
- Lønniveau

Er du ene mand i virksomheden, giver det jo helt sig selv, men med henblik på fremtiden, kan du allerede nu gøre dig nogle overvejelser, i forhold til hvilke ansvarsområder du behøver hjælp til, når din virksomhed vokser.

Checkspørgsmål

- Hvem skal eje virksomheden?
- Hvordan er den daglige organisering?
- Hvor meget startkapital har du?
- Hvilken form for fast rådgivning er tilknyttet virksomheden?
(fx advisory board, bestyrelse, mentor)

Se hvilke muligheder der er, når du skal vælge selskabsform her: www.eogs.dk/sw21253.asp

MEDARBEJDERE

Medarbejdere – hvad kræver det?

Medarbejderne i din virksomhed er både din største styrke og din dyreste investering. Derfor gælder det om at finde de rigtige medarbejdere – og holde fast på dem.

Den bedste forudsætning for et godt samarbejde mellem dig og din nye medarbejder er et grundigt og afklarende rekrutteringsforløb. Sørg for at udarbejde en klar stillingsbeskrivelse og find ud af, hvad du forventer af din nye medarbejder, både hvad angår personlige og professionelle kompetencer. Find også ud af hvad din nye medarbejder har af forventninger og ambitioner. Muligvis kan du som nystartet social iværksætter ikke tilbyde en høj løn. Overvej hvilke andre frynsegoder og motivationsfaktorer, du kan tilbyde i stedet.

Et godt arbejdsmiljø, løbende motivering og klar kommunikation er vigtige elementer i at fastholde og udvikle samarbejdet med dine ansatte. Hvis dine ansatte skal trives og yde deres bedste, skal de kunne se meningen med det arbejde, de udfører. Overvej hvordan du kan opbygge strukturer i din virksomhed, der sikrer, at dine ansatte får feedback, indflydelse på deres egne arbejdsopgaver og mulighed for at udvikle sig.

(Kilde: *Your Chance to Change the World*, s. 95 – 97.)

Frivillig arbejdskraft

Mange vil gerne arbejde frivilligt for en god sag, og frivillig arbejdskraft kan derfor være et godt supplement til dit team af medarbejdere. Frivillige medarbejdere har kompetencer og ressourcer, din virksomhed kan nyde godt af. Samtidig skal du dog være opmærksom på, at du ikke kan forvente det samme af en frivillig medarbejder som af en lønnet medarbejder af dit team.

Frivilligt arbejde skal have indhold og give mening – ellers gider folk ikke blive ved med det. Overvej eventuelt hvordan du kan tiltrække og motivere frivillige medarbejdere. Vi bliver typisk motiveret til at arbejde frivilligt, fordi vi vil:

- Indgå i fællesskaber og møde nye venner
- Prøve os selv af ved at få selvbestemmelse i et projekt
- Have mere ansvar og bedre karrieremuligheder
- Bidrage til det gode formål

Ofte er der hyppigere udskiftning i grupper af frivillige, hvilket kan betyde, at vigtig viden og erfaring går tabt i din virksomhed. Derfor er det en god idé, at følge nogle grundlæggende principper for frivilligledelse, som kan være med til at sikre, at dine frivillige medarbejdere trives og har lyst til at blive i virksomheden.

Læs mere om frivillig arbejdskraft på www.frivillighed.dk
På www.frivilligjob.dk kan du søge efter frivillige





KOMPETENT SPARRING

Advisory board eller bestyrelse?

Du kan med fordel overveje at etablere et advisory board eller en bestyrelse.

Et advisory board er en gruppe mennesker, der vejleder og rådgiver virksomhedens ledelse. I modsætning til en bestyrelse, kan et advisory board ikke bestemme over virksomheden – kun komme med gode råd. Når du sammensætter dit advisory board, bør du sørge for, at boardets kompetencer supplerer dine kompetencer. Er du f.eks. ikke helt sikker i markedsføring, er det fornuftigt at få en person med den viden ind i dit advisory board. Dine rådgivere/advisors skal altså komplettere dine kompetencer, ikke dublere dem.

En bestyrelse sammensættes ofte ligeledes af repræsentanter for virksomhedens vigtigste interessenter med fokus på kompetencer og ressourcer, der kan være til støtte for virksomheden. Men hvor et advisory board ikke bestemmer over virksomheden, vil bestyrelsen være virksomhedens øverste myndighed. Du skal derfor gøre dig klart, om du er villig til at overdrage den endelige magt over din virksomhed til en bestyrelse.

Et advisory board eller en bestyrelse kan tilføre din virksomhed værdi på flere måder:

Med den rette sammensætning vil de enkelte medlemmer have viden inden for hver deres ekspertiseområde til gavn for din virksomhed, og de kan stå til rådighed, når du behøver det. Medlemmerne kan være en værdifuld kilde til nye kontakter og netværk. Det er vigtigt, at du sørger for, at dine kerneinteressenter er repræsenteret i din bestyrelse eller dit advisory board. Du kan bl.a. bruge boardet eller bestyrelsen til at vurdere og kvalitetssikre nye ideer og strategier, før de søsættes.

Formanden for din bestyrelse eller dit advisory board kan være en betydningsfuld strategisk partner for dig som leder af virksomheden. I kan f.eks. mødes en gang om måneden for løbende at drøfte din fremadrettede ledelsesstrategi. Det er vigtigt, at du har tillid til din formand, og at han eller hun tror på din vision med virksomheden. Du skal sikre dig, at din formand er en aktiv og engageret person, som vil være villig til at fordybe sig i både den sociale og den forretningsmæssige side af arbejdet med din virksomhed.

Når du skal sammensætte dit advisory board eller din bestyrelse, kan du med fordel sikre dig, at medlemmerne samlet set har følgende kvalifikationer:

- Økonomisk ekspertise
- Brugererfaring/Målgruppeerfaring
- HR-erfaring
- Salg og markedsføring
- Ledelseserfaring
- Iværksættererfaring

(Kilde: Your Chance to Change the World... s. 125.)

Mentor

Hvis du hverken vil have en bestyrelse eller et advisory board, kan der være hjælp at hente hos en mentor, der besidder den viden og den erfaring, som du mangler. Hvis du ikke har en person i dit eget netværk, der kan fungere som mentor, kan Center for Socialøkonomi hjælpe dig med at finde en mentor, som vil passe godt til dig og din virksomhed.



DIN ØKONOMISKE PLATFORM

Social og økonomisk værdi

En social iværksætter arbejder frem mod at skabe både økonomisk og social værdi. Begge dele er nødvendige for, at virksomheden kan fungere og blive en succes. Du skal derfor gøre dig klart, hvilke økonomiske og sociale mål, du har.

Dine økonomiske mål handler typisk om, hvor mange penge du vil tjene over hvilken periode, og på hvilken måde. Mens dine sociale mål handler om, hvilken form for social værdi, du ønsker at skabe. Der kan være tale om alt lige fra uddannelse af handicappede (Allehånde), beskæftigelse af psykisk sårbare i arbejde (Prorumus), at donere overskud til humanitære formål (Roskilde Festival), eller skabe tryghed og forebygge kriminalitet (Natteravnene).

Selv om dit sociale mål muligvis ikke kan finansieres gennem salg alene, er der ingen grund til at give op med det samme. Mange sociale iværksættere vælger at starte deres virksomhed som en hybridmodel med indtjening fra både salg og for eksempel fondsmidler.

Startkapital

Selvom du har den tredje bundlinje med i dine mål, er det altid en udfordring at finansiere en ny forretningsidé.

Nogle idéer kræver en forholdsvis stor startkapital, som muligvis skal finansieres ved hjælp af eksterne investorer (banker eller partnere), der tror nok på din idé til at ville skyde penge i projektet. Andre idéer har mere beskedne krav til startkapital og kan derfor lettere realiseres. Uanset hvilken kategori din idé falder ind under, kan det være en udfordring at rejse den fornødne kapital. Det vil under alle omstændigheder være et stærkt signal, hvis du selv har noget af startkapitalen. Det viser, at du selv tror på idéen og er parat til at satse mere

end din tid og energi. Derudover er netop en gennemarbejdet forretningsplan, der viser, hvordan din virksomhed hænger sammen, et værktøj for mulige investorer til at vurdere det rentable i din virksomhedsidé.

Driftskapital

Når du har startkapitalen på plads, og den er investeret i lokaleleje, computer, mobiltelefon og hvad der ellers er nødvendigt, skal du til at se på, hvordan du kan tjene penge til driften af din virksomhed. I begyndelsen tjener du ingen penge. Derfor er det godt at have lidt fra f.eks. din startkapital, som du kan bruge som driftskapital, indtil du begynder at tjene penge. Du skal lave budgetter for både indtægter og omkostninger. Det er en god idé, hvis du i din forretningsplan viser, hvordan du forventer at økonomien i din virksomhed vil udvikle sig over henholdsvis 1, 3 og 5 år. Forudsat at din indtjening er stigende, kan dette være med til, at du for eksempel kan få en kassekredit i banken.

Budgetter

Du skal som minimum udarbejde 3 budgetter, før du starter din virksomhed; et etableringsbudget, et driftsbudget og et likviditetsbudget.

Ønsker du at starte en enkeltmandsvirksomhed, og har du behov bankfinansiering, skal du også udarbejde et privatbudget.

BUDGETTER

Etableringsbudget

Dit etableringsbudget viser, hvor meget kapital du har behov for, for at kunne etablere din virksomhed. Det viser bl.a. hvilke anskaffelsesomkostninger, du har i forhold til f.eks. depositum på husleje, indkøb af kontorinventar og kontorudstyr, trykning af marketingmateriale, råvarer og lignende.


Driftsbudget

Dit driftsbudget viser dine indtægter og udgifter måned for måned. Her skal alle faste omkostninger så som løn, husleje, telefonregninger osv. fremgå. Du skal også huske eventuelle renter. Når du har indsat dine forventede indtægter, kan du se, om du tjener penge, og dermed om der er balance i regnskabet.

Likviditetsbudget

Da indtægter og udgifter ikke altid følges ad, skal du lave et likviditetsbudget, der måned for måned viser, om du har penge på kontoen til at betale dine omkostninger. I et 12 måneders budget indsætter du alle omkostninger i de måneder, hvor de skal betales. Herefter indsætter du de forventede indtægter i de respektive måneder. Når du trækker omkostninger fra indtægter, måned for måned, kan du se, om du har penge (likviditet) nok til at kunne betale dine regninger. Hvis du stadig har penge på kontoen, er alt i den skønneste orden. Hvis det ikke er tilfældet, kan du eventuelt prøve at:

- Forkorte kredittiden for dine kunder
- Få længere kredit på dine regninger
- Sælge mere og dermed øge indtjeningen
- Spørge din bank om et midlertidigt lån

A large, stylized orange number '3' is the central focus of the page. It is composed of thick, rounded strokes. The top loop of the '3' is partially cut off by the top edge of the page. The bottom of the '3' extends into a solid black horizontal band that spans the width of the page. In the bottom right corner of this black band, there is a light blue rounded rectangular box containing text.

**På Startvækst kan du downloade diverse
budgetskabeloner.**

SÅ ER DU KLAR TIL AT UDARBEJDE DIN FORRETNINGSPLAN!

Tillykke! Hvis du har fulgt guiden grundigt, er du nu kommet dertil, hvor du har stof til at udvikle din egen forretningsplan. Du kan nu påbegynde arbejdet med din forretningsplan med udgangspunkt i punkterne:

- Din vision og forretningsidé
- Drivkraft og kompetencer
- SWOT analyse
- Markedet – dine kunder og konkurrenter
- Hvem er dine kunder
- Produktet
- Konkurrenter
- Partnerskaber
- Netværk
- Interessenter
- Salg og marketing
- Virksomhedsform og alt det praktiske
- Medarbejdere
- Kompetent sparring
- Din økonomiske platform
- Budgetter

Hvornår skal du bruge din forretningsplan?

Først og fremmest skal du bruge forretningsplanen selv til at få struktur på din idé og få overblik over, hvorvidt det hele hænger sammen – ikke mindst ud fra et økonomisk synspunkt. Dernæst er den et vigtigt og uundværligt redskab, når du skal præsentere idéen for din bank, andre investorer, partnere og øvrige interessenter. Det er netop din forretningsplan, som skal give det samlede overblik over din idé, og bevise at du har et bæredygtigt socialøkonomisk projekt.

Som det blev nævnt i indledningen, er denne guide et redskab, du løbende vil kunne vende tilbage til og anvende flere forskellige steder i processen. En forretningsplan er for mange et dynamisk værktøj, som løbende kan rettes til og udvikles i forhold til dit projekts udvikling og de erfaringer du drager undervejs.

Held og lykke!
Center for Socialøkonomi

1. Hav engagement. Succesfulde iværksættere er først og fremmest dedikerede til at være entreprenører og er ikke drevet af en særlig forretningsmodel eller et specifikt produkt. Det gør dem bedre til at rette sig efter nye markedstendenser.
2. Find et problem og løs det så. De fleste entreprenører gør det modsatte: De finder på et produkt, og forsøger derefter at overbevise markedet om værdien. Det omvendte virker bedre.
Tag udgangspunkt i kunden og hans problemer.
3. Tænk stort, tænk nyt og genovervej. Du ender måske ikke med at opfinde det nye Facebook eller Google, men de mest succesfulde entreprenører er netop innovative, og de bliver ved med at tænke innovativt, indtil den rette idé dukker op.
4. Du kan ikke gøre det alene. Teams på to eller tre er optimalt – og gerne med en idémand og en handlingens mand. Det vigtigste er dog tillid. Har man ikke arbejdet sammen før, er det derfor en god idé at teste samarbejdet på et mindre projekt først.
5. Du er nødt til at gøre det alene. Ja, det er et paradoks. Men der er altid én i gruppen, der skal være i stand til at tage beslutningen om at handle hurtigt ved fejl og stå i spidsen for forandring.
6. Tag stilling til risici. Test dine idéer før du lancerer dem. Målet er at begrænse risici og samtidig forøge chancen for stort afkast.
7. Lær at lede. Du tænker måske, at du gerne vil starte noget op, men overvejer ikke, at det jo gerne skulle ende med at blive en forretning. Det kræver helt anderledes lederskab at styre en stor gruppe, så vær klar til at vokse som leder.
8. Lær at sælge. Entreprenører siger ofte, at deres vigtigste evne er at kunne sælge - selvom de færreste, ifølge Murphy, kan. Grundlæggende skal du give de mest overbevisende løfter - som du rent faktisk kan holde.
9. Bliv ved, hold ud og sejr. Du vil fejle engang imellem, men det betyder ikke, at du er fortabt. Indse, at de færreste gør alt det rigtige første gang. Fokusér i stedet på at lære af fejlskuddene og at komme videre.
10. Vær dedikeret. Succesfulde iværksættere bliver nogle gange rige. Men dem, du søger at overgå, er dem, der vil gøre en forskel og efterlade en arv. Dem, der forstår, at den knapteste ressource er tid og ikke penge.

Sammenfatninger fra bogen "The Intelligent Entrepreneur: How Three Harvard School Graduates Learned the 10 Rules of Successful Entrepreneurship." Af Bill Murphy Jr.

Kilde: Børsen 21-10-2010





Otte år i træk har vi været blandt de forsikrings-
selskaber, der har de mest tilfredse kunder.



VIDEN | ANALYSE | PERSPEKTIV - Vi rådgiver praksis -
analyserer tendenser - perspektiverer fremtiden