

FORRETNINGSVÆRKTØJER

# Spin off - start din egen virksomhed

Guide til iværksætteren,  
der etablerer virksomhed  
med afsæt i sin gamle  
arbejdsplads



# FORRETNINGSVÆRKTØJER

Denne guide er en del af serien FORRETNINGSVÆRKTØJER, som udgives af Væksthus Midtjylland med støtte fra Region Midtjylland og Den Europæiske Regionalfond.

FORRETNINGSVÆRKTØJER er skrevet til forretningskvinder og – mænd i mindre virksomheder, der har behov for hurtigt at få en grundlæggende viden inden for et bestemt forretningsområde. Det kan være som forberedelse til overtagelsen af nye opgaver, forhandlingen med forretningspartneren eller mødet med rådgiveren.

Væksthus Midtjylland er en erhvervsdrivende fond, der er stiftet af kommunerne i Region Midtjylland med det formål at vejlede iværksættere og virksomheder med ambitioner om at vokse sig større. Væksthus Midtjylland tilbyder blandt andet sparring, viden, networking og kurser.

## **Forskning**

Guiden er baseret på et arbejde med spin-off, udført af Ann Højbjerg Clarke og Majbritt Rostgaard fra Syddansk Universitet i Kolding i samarbejde med erhvervskonsulenterne Johannes Grane Larsen og Eva Mosegaard fra Væksthus Syddanmark..

## **Team**

Denne guide er skrevet i samarbejde med Væksthusets virksomhedskonsulenter. Redaktør og ansvarlig projektleder: Mogens Thomsen.

Guiden er redigeret af journalist og informationskonsulent, Andres Tue Møller, som gennem en årrække har arbejdet med formidling af iværksætter-relaterede emner.

Via kommunikationsfirmaet, Tuen-media as, fungerer Andres Tue Møller desuden som sparringspartner for en række mindre/nyetablerede virksomheder i forbindelse med udarbejdelse af kommunikations- og markedsføringsplaner.

## **VÆKSTHUS Midtjylland**

Åbogade 15  
8200 Århus N

Telefon: 70 22 00 76

CVR-nr.: 30 08 94 56

E-mail: [info@vhmidtjylland.dk](mailto:info@vhmidtjylland.dk)

# KAPITEL 1 INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>KAPITEL 1</b>	<b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>3</b>
<b>KAPITEL 2</b>	<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>KAPITEL 3</b>	<b>INDLEDNING</b> .....	<b>5</b>
	Kort om spin-off.....	5
	Årsager til spin-off succes.....	5
	To typer af spin off.....	6
	Eksempel på to danske spin-off-virksomheder:.....	6
	a. Rationel spin-off.....	8
	b. Innovativ spin-off.....	8
<b>KAPITEL 4</b>	<b>TJEK DIG SELV - ER DU KLAR TIL SPIN-OFF?</b> .....	<b>10</b>
	Hvis du selv har fået ideen til at skabe en ny virksomhed.....	11
	Hvis din nuværende ledelse har præsenteret dig for ideen.....	12
	Hvis du ikke er klar til en spin-off-ide.....	13
<b>KAPITEL 5</b>	<b>HAR DU SELV FÅET IDEEN</b> .....	<b>14</b>
	Psykologien.....	14
	Processen trin for trin.....	15
	1. trin: Test din forretningsidé.....	15
	2. trin: Hvordan vil samarbejdet med forældrevirksomheden udvikle sig? .....	17
	3. trin: Hvilken form kan samarbejdet med forældrevirksomheden tage? .....	17
	4. trin: Udarbejd en foreløbig forretningsplan og test dig selv.....	18
	5. trin: Gennemgå og afprøv forretningsideen og -planen endnu engang .....	19
	6. trin: Hvilke ressourcer skal der til? .....	19
	7. trin: Sidste forberedelser inden mødet med forældrevirksomheden.....	22
	8. trin: Klar til handlingsplan .....	23
	Papirer.....	24
<b>KAPITEL 6</b>	<b>HAR LEDELSEN FÅET IDEEN</b> .....	<b>26</b>
	Psykologien.....	26
	Processen.....	27
	1. trin: Test forretningsidéen .....	27
	2. trin: Hvordan vil samarbejdet med forældrevirksomheden udvikle sig? .....	27
	3. trin: Hvilken form kan samarbejdet med forældrevirksomheden tage? .....	28
	4. trin: Test dig selv.....	28
	5. trin: Gennemgå og afprøv forretningsideen og -planen endnu engang .....	29
	6. trin: Hvilke ressourcer skal der til? .....	29
	7. trin: Klar til handlingsplan .....	30
	Papirer.....	30
<b>KAPITEL 7</b>	<b>YDERLIGERE INFORMATION</b> .....	<b>30</b>

## KAPITEL 2 FORORD

Har du fået en god ide, som får dig til at tænke på at springe ud som iværksætter? Har din chef eller en kollega præsenteret dig for en forretningsidé og bedt dig overveje, om du vil starte din egen virksomhed? Eller er det nogle af dine kunder fra din nuværende arbejdsplads, der har opfordret dig til at starte for dig selv?

Der er mange forskellige årsager til, at iværksætter-drømme får næring, men kan du svare ja til et af ovenstående spørgsmål, så står du over for muligheden for at lave en såkaldt spin-off: En ny virksomhed, der udspringer af en bestående (større og etableret) virksomhed.

Det er derfor denne guide er skrevet. Den skal hjælpe dig til at vurdere, om du skal tage springet.

'Spin-off' er i denne guide defineret som:

- Nye, selvstændige forretninger/virksomheder, der udspringer af allerede eksisterende, private virksomheder.

Og målgruppen er dig, der på nuværende tidspunkt er ansat, men som enten selv har fået ideen eller er blevet opfordret til at etablere din egen virksomhed.

Guiden er bevidst gjort så kort og konkret som mulig, så du hurtigt kan komme videre i dine overvejelser. Den skal med andre ord ikke stå alene, men kan være det værktøj, der bringer dig videre. Uanset, hvilken beslutning du er ved at træffe, så er der god grund til at involvere din familie, en nær ven og en professionel sparringspartner i processen.

Der er også udarbejdet en guide, der med virksomhedslederens øjne vurderer hvilke muligheder og trusler en spin off giver virksomhedsejere.

## KAPITEL 3 INDLEDNING

Spin-off adskiller sig fra 'traditionelt' iværksætteri, ved at der er involveret en forældrevirksomhed – din nuværende arbejdsplads. Og lige netop derfor, giver det god mening at supplere de generelle råd om iværksætteri med nogle specifikke forhold og udfordringer, som en spin-off iværksætter møder.

Alene spørgsmålet om, hvornår du skal præsentere din ide for ledelsen (hvis det da ikke er ledelsen, der er kommet med ideen til dig), giver anledning til mange overvejelser. Og med god grund. Det betaler sig nemlig at være godt forberedt, inden man involverer sin chef i forretningsidéen.

For at kunne forberede sig bedst muligt, er det vigtigt, at man er klar over, hvilken type spin-off, man står over for. Der er stor forskel på, hvordan forskellige typer af spin-off-ideer bliver modtaget af ledelsen i forældrevirksomheden.

### Kort om spin-off

En række undersøgelser har vist, at spin-off-virksomheder, der startes på baggrund af viden og kompetencer erhvervet i eksisterende virksomheder, generelt klarer sig bedre end uafhængige iværksættere. Der er altså en god grund til at overveje spin-off-ideen grundigt, hvis du har blot en lille drøm om at blive selvstændig.

Den primære forklaring på spin-off-virksomhedernes højere succesrate er, at de medarbejdere, der starter den nye virksomhed, har erhvervet erfaringer og høstet viden i deres hidtidige job, som de drager nytte af. Samtidig kan de ofte trække på ressourcer fra den eksisterende forældrevirksomhed. For eksempel ordrer (kunde) eller kapital (medejer).

Det hører dog også med til undersøgelseernes konklusioner, at spin-off-iværksættere overtager forretningsrutiner og ledelsespraksisser fra forældrevirksomheden. Derfor går succes – og dermed også fiasko – i arv fra forældrevirksomhed til spin-off-virksomhed.

### Årsager til spin-off succes

Her følger en kort opsummering af de væsentligste grunde, til at spin-off har en højere succesrate, end andre iværksætter-virksomheder.

- Du får en stor kunde ind i din virksomhed fra begyndelsen
- Forældrevirksomheden støtter dig – for eksempel med kapital eller udstyr. Det giver ro til forretningsudvikling
- Du bliver specialist, og kan derfor få lettere adgang til andre kunder

- Du kan dele risikoen med forældrevirksomheden
- Du kan fortsat trække på viden og kompetencer i forældrevirksomheden
- Du vil fra start have goodwill med fra din gamle arbejdsplads
- Du kan dele kunder med forældrevirksomheden.

Der kan imidlertid også være grunde til, at forældrevirksomheden ikke ønsker at støtte en ny spin-off-virksomhed.

- Den bliver en konkurrent
- Den trækker kompetencer og viden ud af forældrevirksomheden
- Den fjerner et potentielt udviklingsområde fra forældrevirksomheden
- Forældrevirksomheden har ingen (eller dårlige) erfaringer med spin-off

Det er i dette felt af muligheder og mulige barrierer, at du nu skal afprøve din ide.

## To typer af spin off

Graden og omfanget af dit fremtidige samarbejde med forældrevirksomheden afhænger naturligvis af, hvilken type af produkt/ydelse, den nye spin-off-virksomhed skal levere.

Hvis din forretningside eksempelvis er baseret på den samme teknologi, som din nuværende arbejdsplads anvender, vil forældrevirksomheden sandsynligvis have en stor interesse i at kontrollere forretningsudviklingen. Det samme kan være gældende, hvis din ide er rettet mod samme marked (kunder) som forældrevirksomheden.

Det giver altså god mening at fastslå, hvilken type spin-off du står overfor. Det fremtidige forhold til din nuværende arbejdsplads, vil nemlig i vid udstrækning være afhængigt af spin-off-typen.

Man beskriver typisk to forskellige typer af spin-off:

- a. Rationel spin-off ('orden i eget hus' spin-off)
- b. Innovativ spin-off

### Eksempel på to danske spin-off-virksomheder:

To spin-off-virksomheder udsprang af samme, store industri-virksomhed. Ideerne til spin-off-virksomhederne blev i begge tilfælde undfanget via dialog med kunder, men ideen blev i Virksomhed A's tilfælde båret videre af topledelsen, hvorimod den i Virksomhed B's blev båret videre af en mellemlider.

Virksomhed A kan betragtes som et "innovativt spin-off", da den anvendte en relateret teknologi til forældrevirksomheden, men opererer på et nyt marked. Modsat var Virksomhed B et "rationelt spin-off", hvor man med udgangspunkt i forældrevirksomhedens daværende dokumentationssystem og den oparbejdede kompetence kunne se en mulighed i at tilbyde dette system til andre virksomheder.

Virksomhed A	Virksomhed B
Topleddelses-initieret	Mellemlider-initieret
Innovativ spin-off	Rationelt spin-off
Udvikler og sælger avancerede investere til solceller	Tilbyder virksomheder optimering af deres fremstillingsproces af teknisk dokumentation

Forældrevirksomheden var positiv og understøttede begge typer af spin-off-virksomheder. Understøttelsen skete dog i forskellig grad. Dette skyldes hovedsageligt, at man så forskellige forretningsmæssige perspektiver i de to typer af spin-offs. Uanset forskelle i forretningspotentiale, de to spin-off-virksomheder imellem, valgte forældrevirksomheden at understøtte begge spin-off-virksomheder. Understøttelsen tog dog afsæt i meget forskellige ressourcer.

I forhold til Virksomhed A understøttede forældrevirksomheden primært ved at tillade, at Virksomhed A videreudviklede og kommercialiserede deres system. Forældrevirksomheden var med til at formidle kontakt til systemleverandøren, og udover selv at være den første kunde, formidlede forældrevirksomheden også kontakten til de første kunder. Endvidere var den viden, de tidligere medarbejdere havde erhvervet sig fra deres tidligere beskæftigelse i forældrevirksomheden, kritisk for deres virksomhed, ligesom det var vigtigt, at de kunne bruge forældrevirksomhedens navn i deres kontakt med kunderne. Den ressourceunderstøttelse, der fandt sted til Virksomhed A er opsummeret i nedenstående tabel.

Viden/information	Tilladelse til at applicere teknisk viden og data.
Legitimitet/goodwill	Kontakt til systemleverandør og kunder via DD.

Den måde, forældrevirksomheden understøttede Virksomhed B på, var endnu mere omfattende. forældrevirksomheden understøttede finansielt, overførte kompetencer via bestyrelsesarbejde, stillede materiel til rådighed, overførte viden om teknologi og marked via tæt samarbejde, og gjorde endelig brug af forældrevirksomhedens goodwill til at få store potentielle kunder overbevist om Virksomhed B's værd. Den ressourceunderstøttelse, der fandt sted til Virksomhed B, er opsummeret i nedenstående tabel.

Økonomiske	Kapitalindsud, både seed, start-up og equity-kapital
Materielle	Lånt lokaler og udstyr
Viden/information	Fået overført teknisk viden og data via tæt samarbejde med teknisk personel, fået overført ledelses- og organisatoriske kompetencer via DDs placering i bestyrelse
Legitimitet/goodwill	Anvendt brand, referencer, kontakter/netværk – specielt for at få store kunder i kontakt.

Kilde: Ann Højbjerg Clarke, Majbritt Rostgaard

### **a. Rationel spin-off**

Her er der tale om en form for outsourcing. Forældrevirksomheden kan altså som regel se en forretningsmæssig gevinst ved at flytte ydelsen eller produktionen ud af virksomheden, For iværksætteren kan det være en chance til at udvikle sin forretning med nye kunder og ydelser.

Fordele og muligheder for forældrevirksomheden:

- Forældrevirksomheden kan opnå en specialiseringsgevinst ved at outsource de pågældende opgaver/ydelser.
- Det er muligt at fastholde et tæt partnerskab via kendskab og tillid.
- Forældrevirksomheden får en mulighed for at beholde tilknytningen til nøglemedarbejdere og derved ekspertise, som alligevel på et tidspunkt ville flytte ud af virksomheden.

Fordele og muligheder for iværksætteren:

- Spin-off-virksomheden kan bidrage til bedre kvalitet og mindre omkostninger i forældrevirksomheden og dermed sikre sig en god, stor kunde.
- Med forældrevirksomheden som reference, vil det ofte være nemmere at overbevise nye, potentielle kunder om værdien og kvaliteten af spin-off-virksomhedens ydelser/produkter.

Ulemper og trusler

- Forældrevirksomheden giver afkald på perifer kompetence, som måske kan blive central for fremtidens konkurrence.
- Der er en risiko for, at samhandel med spin-off-virksomheden vil føre til højere omkostninger og lavere kvalitet.
- Det er for forældrevirksomheden forbundet med omkostninger at tilføre spin-off-virksomheden ressourcer (tid, penge, mm.)
- Spin-off-virksomheden vil (i begyndelsen) være afhængig af forældrevirksomheden. Enten som stor kunde eller investor.

### **b. Innovativ spin-off**

Den innovative spin-off-udspringer ofte af en ide hos en medarbejder, der kan se nogle forretningsmæssige udviklingsmuligheder i et projekt, som forældrevirksomheden ikke umiddelbart har set.

Fordele og muligheder for forældrevirksomheden:

- Forældrevirksomheden får gennem den nye spin-off-virksomhed adgang til udvikling af ny teknologi.
- Risikoen ved forretningsudvikling bliver delt.
- Hvis forældrevirksomheden får ejerandel i den nye virksomhed er der mulighed for profit.
- Der kan også være indarbejdet en tilbagekøbsoption i aftalen mellem forældrevirksomhed og spin-off-virksomheden.
- Giver forældrevirksomheden mulighed for at være medbestemmende i forhold til forretningsudviklingen (og dermed gardere sig mod fremtidig konkurrence).
- Forældrevirksomheden kan fokusere på sin kerneforretning.

Fordele og muligheder for iværksætteren:

- Risikoen ved forretningsudvikling bliver delt.
- Adgang til know-how i forældrevirksomheden.

Ulemper og trusler

- Der hersker en potentiel konkurrence-situation, specielt hvor både markeds- og teknologiresourcer overføres i stor grad.
- Det er for forældrevirksomheden forbundet med omkostninger at tilføre spin-off-virksomheden ressourcer (tid, penge, mm.)

## KAPITEL 4 TJEK DIG SELV - ER DU KLAR TIL SPIN-OFF?

Du kan bruge dette første afsnit af guiden til at spore dig ind på, om du dels er klar til at springe ud som spin-off-iværksætter, og dels hvilke overvejelser og forarbejde, du i særlig grad skal være opmærksom på i dit tilfælde.

I dette første, enkle spørgeskema, kan du teste dig selv. Er du klar til livet som iværksætter?

	Ja, helt sikkert	For det meste	I tvivl
Har du en drøm om at blive selvstændig?			
Vil din familie bakke dig op, hvis du kvitter din faste stilling?			
Har din nuværende arbejdsplads erfaringer med spin-off?			
Du har ikke noget imod at arbejde, når andre holder fri			
Du har overskud – også når du bliver presset på mit arbejde			
Har du gode bekendte, der kan give dig gode råd om iværksætteri?			
Har du en sund økonomi – og evt. råd til en nedgang i din indtægt?			
Har du en tæt og god dialog med din nuværende chef(er)			
Er du god til kundekontakt og ikke bange for at søge nye kontakter?			
Opfatter dine kolleger og din chef dig som fagligt dygtig?			
Er du glad for dit nuværende arbejde, men vil gerne have flere udfordringer?			
Har du tidligere overvejet at blive selvstændig og slippe trygheden ved at være ansat?			
Arbejder du selvstændigt og med egne projekter i dit nuværende job			

Hvis du har mere end 6 krydser i 'Ja, helt sikkert' eller mindre end 3 krydser i 'I tvivl', så giver det god mening at gå videre i dine overvejelser.

Tip! På [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk) finder du en række værktøjer og tests, som du med fordel kan bruge, hvis du vil tjekke din iværksætterprofil.

De følgende spørgsmål er opdelt efter, om du selv har fået ideen til spin-off eller om den kommer fra din ledelse.

## Hvis du selv har fået ideen til at skabe en ny virksomhed

### Er din primære grund til at overveje en fremtid som selvstændig...

- at du er træt af din nuværende arbejdssituation? eller
- at du har fået en ide, som du mener kan udvikle sig til en succesfuld forretning?

Springer du ud som selvstændig, vil din hverdag forandre sig radikalt. Du bør derfor overveje grundigt, om din ide udspringer af et tilvalg eller et fravalg. Det siger næsten sig selv, at din chance for succes er størst, hvis du har en flamme indeni, der brænder for at du skal være selvstændig. Måske er din familie også involveret i dine drømme.

Inden du går videre med at beskrive selve forretningsidéen, vil det være en god ide at drøfte livet som selvstændig med en ven eller bekendt, der allerede er selvstændig. Du bør også læse de relevante artikler om iværksætteri, du finder på [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk).

### Vil din forretningside...

- udvikle sig i konkurrence med din nuværende arbejdsplads?
- bidrage til nye udviklings- og/eller samarbejds muligheder for din nuværende arbejdsplads?

Det fremtidige forhold til din nuværende arbejdsplads er centralt, hvis din forretningside skal blive en succes. Inden du præsenterer ideen for de relevante nøglepersoner i virksomheden, skal du altså nøje vurdere, hvordan din ide vil udvikle sig. Det kan i den forbindelse også være nyttigt at vide, om din nuværende arbejdsplads tidligere har været involveret i spin-off. Du skal også overveje grundigt (også med din familie), hvad der sker, hvis din nuværende arbejdsplads ikke ønsker at bakke din ide op. Ønsker du at realisere projektet alligevel? Har du noget valg, hvis først ideen er præsenteret?

### Udspringer din forretningside...

- af nogle aktiviteter, som allerede i dag udføres på din arbejdsplads?
- af viden, markedsindsigt eller andre kompetencer, du har fået fra din nuværende arbejdsplads?

Hvis aktiviteterne allerede udføres på din nuværende arbejdsplads, skal du vurdere, om din nuværende arbejdsplads har en interesse i at outsource den pågældende ydelse eller produktion. Hvis ja, kan der blive tale om en såkaldt "rationel spin-off", hvor forældrevirksomheden ofte vil blive en nær samarbejdspartner med store interesser i den nye spin-off-virksomhed.

Udspringer ideen derimod af dine personlige kompetencer – er den for eksempel opstået i forbindelse med et projekt på din arbejdsplads – skal du ikke blot vurdere forretningspotentialet, men i høj grad også gennemtænke, hvilke interesser din nuværende arbejdsplads kan have i den nye virksomhed (positive som negative). Du skal her ikke mindst være opmærksom på, om du er bundet af begrænsninger i din ansættelseskontrakt.

Bakker din nuværende arbejdsplads op om ideen, kan den udvikle sig til såkaldt 'innovativ' spin-off.

## Hvis din nuværende ledelse har præsenteret dig for ideen

**Har du tidligere overvejet at blive selvstændig og slippe trygheden ved at være ansat?...**

- ja
- nej

Er svaret nej, og har du aldrig overvejet at blive selvstændig, skal du tænke dig godt om, før du binder dig til en aftale om at etablere selvstændig virksomhed. Livet som selvstændig er præget af stor usikkerhed, krav om beslutsomhed og – ja, det siger sig selv – evnen til at tage selvstændige beslutninger. Har du en god ven eller bekendt, der er selvstændig, så lad ham eller hende fortælle om sine erfaringer. Ta' også nogle grundige snakke med din familie om tilbuddet, inden du går videre.

Er svaret imidlertid ja – og har du tidligere enten været selvstændig eller drømt om det, så er der god grund til at arbejde videre med ideen.

**Udspringer forretningsideen...**

- af nogle aktiviteter, som allerede i dag udføres på din arbejdsplads?
- af viden, markedsindsigt eller andre kompetencer, du har fået fra din nuværende arbejdsplads?

Der er forskel på typen af spin-off-virksomhed. Hvis aktiviteterne allerede udføres på din nuværende arbejdsplads, så er der tale om en såkaldt rationel spin-off. Ideen udspringer sandsynligvis af, at din ledelse, kan se nogle forretningsmæssige muligheder i at outsource opgaverne. Primært for din nuværende arbejdsplads. Din opgave bliver derfor at vurdere og afprøve om, der er reelt også er forretningspotentialt for den nye virksomhed.

Udspringer ideen derimod af dine personlige kompetencer – er den for eksempel opstået i forbindelse med et projekt på din arbejdsplads – er der tale om 'innovativ spin-off. Her skal du ikke blot vurdere forretningspotentialt, men i høj grad også gennemtænke, hvilke

interesser din nuværende arbejdsplads kan have i den nye virksomhed (positive som negative).

#### **Vil den nye spin-off-virksomhed...**

- få et tæt samarbejde med eller afhængighed af din nuværende arbejdsplads? eller
- være en uafhængig, ny virksomhed med kun en begrænset tilknytning til din nuværende arbejdsplads?

Du skal prøve at afdække, hvor tæt en tilknytning, den nye virksomhed skal have til din nuværende arbejdsplads. Bliver forældrevirksomheden for eksempel en meget stor kunde i det nye selskab, eller eventuelt medejer af det nye selskab, skal du gennemtænke fordele og ulemper i forbindelse med samarbejdet.

### **Hvis du ikke er klar til en spin-off-ide**

Kan du allerede efter gennemgangen af tjeklisten svare klart nej til at kaste dig ud i en ny tilværelse som selvstændig, skal du orientere ledelsen om din beslutning (hvis det er den, der har præsenteret dig for ideen).

Det siger sig selv, at det for ledelsen, umiddelbart kan være svært at forstå dit valg. Ideen er jo netop opstået, fordi din chef eller andre i ledelsen har vurderet, at du har et potentiale som selvstændig.

Vær også opmærksom på, at ideen formentlig vil blive introduceret for en anden – måske på et senere tidspunkt. Med mindre, du kan overbevise ledelsen om, at det forretningsmæssige rigtige i at fastholde ydelsen/forretningsområdet, internt i virksomheden.

## KAPITEL 5 HAR DU SELV FÅET IDEEN

– fra ide til accept fra forældrevirksomheden

Som nævnt kan der være to indgange til spin-off. Enten er du selv begyndt at arbejde med en forretningsidé, eller du bliver kontaktet af ledelsen på din nuværende arbejdsplads.

I dette afsnit er fokus, at du selv har fået ideen. Og du får her en 'trin-for-trin' guide til, hvordan du kan arbejde dig hen mod tidspunktet, hvor din arbejdsgiver skal involveres i planerne.

Du bør forberede dig grundigt, inden du præsenterer spin-off-ideen for ledelsen på din arbejdsplads. Vær opmærksom på, at det, der virker oplagt og indlysende for dig, måske ikke har været en del af ledelsens overvejelser.

Hvis du har læst og overvejet spørgsmålene på de foregående sider, skal du nu til at dykke længere ned i dine forberedelser. Akkurat som ved 'almindeligt' iværksætteri er dine chancer for succes meget større, hvis du har gennemtænkt og analyseret så meget som muligt af din forretningside inden den realiseres.

Groft sagt kan du opdele dine forberedelser i de klassiske iværksætter-trin tillagt det ekstra element, at du også skal involvere din nuværende arbejdsplads. Og det sidste – kontakten og dialogen med din ledelse – er et centralt punkt, og formentlig det, der fylder mest i dine tanker.

### Psykologien

Det er et centralt spørgsmål for alle spin-off-iværksættere: Hvornår skal ideen præsenteres for ledelsen på din arbejdsplads?

Timing, forberedelser og en række udefrakommende faktorer er alle afgørende for, om din ide bliver godt modtaget, og om du fra starten får forældrevirksomhedens opbakning.

Der findes ikke nogen gylden regel for, hvornår din ide skal præsenteres, men jo bedre du er forberedt, des bedre er dine chancer for ikke at have overset forhindringer eller forbehold, som din nuværende arbejdsplads kan have til ideen.

Gode, personlige relationer til den eller de nøgleperson(er) der skal involveres fra din nuværende arbejdsplads er også vigtige, når du skal præsenterer din spin-off-ide. Blot skal du være opmærksom på, at der er stor forskel på at være gode kolleger eller chef/ansat og pludselig springe ud i rollen som potentielle 'forretningspartnere'. Du

skal være opmærksom på, at det for nøglepersonerne kan være svært pludselig at se dig i den nye rolle.

Din præsentation og introduktion af spin-off-ideen skal altså være præget af professionalisme. Du skal bruge din nuværende status og position på arbejdspladsen, men også signalere, at du er parat til at træde ind i en ny rolle.

## Processen trin for trin

Det er som sagt en rigtig god ide at være velforberedt, inden du præsenterer din ide for forældrevirksomheden, og du kan her – trin for trin – følge en model, der sikrer at du får vendt alle sten.

Det er ikke sikkert, at du behøver gå alle trin igennem, inden du præsenterer ideen. Men ved at løbe punkterne igennem, får du et godt indblik i, hvad der skal til for at få succes med sin ide.

### 1. trin: Test din forretningsidé

Er din ide overhovedet bæredygtig? Ved at gennemgå nedenstående spørgsmål får du en fornemmelse af, om ideen holder. Husk, at det allerede på dette tidspunkt, kan være en god ide at involvere en ekstern sparringspartner. Det kan være en betroet bekendt eller ven med indsigt i iværksætteri, eller du kan tage fat på det lokale erhvervsråd, hvor der sidder virksomhedskonsulenter, der kan hjælpe dig (i fuld fortrolighed). Se kontaktoplysninger på virksomhedskonsulenter sidst i guiden.

#### Hvem er kunden?

- Hvor mange kunder er der?
- Hvilke behov skal den nye idé dække (eksisterende eller nye)?
- Hvordan opfyldes kundernes behov anderledes end konkurrenterne?
- Hvad er de kritiske differentieringsparametre, eksempelvis:
  - Billigere pris end konkurrenterne
  - Lavere omkostninger ved f.eks. forbedret produktionsteknik
  - Bedre kvalitet
  - Design
- Opfylder et eksisterende behov på en væsentlig anderledes måde
- Bringer en eksisterende teknologi ind på et nyt marked
- Er kunden villig til at betale for produktet/service?
- Kan kunden forstå produktet/service?
- Hvor længe vil du forvente, at du kan sælge produktet på markedet, førend der kommer et alternativ (bedre)?
- Hvordan kan du få afsat dit produkt til kunden (distributionskanaler)?

- Er der unikke evner eller netværk, som gør dig i stand til at forbedre din position på markedet?
- Er løsningen let at kopiere, eller kan vedvarende fordele opnås?
- Kan der findes en kunde eller partner, som du kan samarbejde med?

#### **Hvem er konkurrenterne?**

- Hvor mange konkurrenter er der, og hvem er de?
- Hvad tilbyder konkurrenterne til kunden?
- Har du overvejet, hvad prisen skal være, og hvordan er den i forhold til konkurrenterne?

#### **Teknologi:**

- Er teknologien moden, og hvad er muligt at udvikle?
- Er den valgte teknologi eller løsning forældet eller tidssvarende?
- Er der en hurtig teknologisk udvikling i markedet, og hvilke ressourcer er påkrævet for at følge med udviklingen?
- Hvad vil det kræve af ressourcer at udvikle produktet/serviceen eller processen yderligere?

#### **Lovgivning:**

- Hvordan ser den nuværende lovgivning ud inden for området – og er der tegn på ændringer?
- Er der en speciel etik eller moral, som vi skal leve op til?
- Er der specielle krav fra branchen, som skal overholdes?
- Hvordan er den samfundsmæssige trend inden for vores område – og hvor bevæger den sig hen?

Du bør – helt bogstaveligt – besvare ovenstående spørgsmål. Skriv svarene ned og gennemgå dem, som nævnt med en ekstern sparringspartner. Ta' i mod alle kritiske kommentarer med kyshånd. Det er nu, at din ide skal 'skydes ned', tilrettes eller helt omformuleres.

De kritiske spørgsmål er med til at tegne et billede af, hvor du mangler information eller viden for at forretningsideen kan realiseres. Sammen med din sparringspartner kan og skal du nu forbedre og finpudse forretningsideen. I den forbindelse kan det være meget nyttigt at inddrage forskellige værktøjer for forretningsudvikling. [www.startvaekst.dk/forretningsplan](http://www.startvaekst.dk/forretningsplan) .

## **2. trin: Hvordan vil samarbejdet med forældrevirksomheden udvikle sig?**

Du kan ikke undgå, at samarbejdet med dine nuværende kolleger og chefer vil byde på udfordringer og konflikter. Alle parter får – i samme øjeblik, du går fra at være ansat til at være samarbejdspartner – nye roller og dermed interesser.

### **Hvad er din grund til at starte selv?**

Du skal også her være ærlig over for dig selv:

1. Udspringer din ide og motivation af, at du er utilfreds med dit nuværende arbejde, eller
2. Har du i kraft af dit arbejde udviklet ideen og kan nu blot se et uudnyttet potentiale?

Er det første tilfældet, skal du være ekstra opmærksom på, at der kan opstå samarbejdsvanskeligheder mellem dig og forældrevirksomheden.

### **Hvordan er (sam)arbejdsklimaet på din nuværende arbejdsplads?**

Du bør også kigge kritisk på din nuværende arbejdsplads og danne dig et overblik over, hvordan den i øvrigt håndterer udfordringer og konflikter.

- Hvordan er konfliktniveauet?
- Hvordan foregår konflikterne?
- Hvor alvorlige er konflikterne?

Overvej i hvor høj grad svarene på ovenstående spørgsmål vil påvirke dine muligheder for at samarbejde med forældrevirksomheden.

### **Hvor stor bliver afhængigheden af forældrevirksomheden?**

Du skal også nøje overveje, om din forretningside kan komme i konflikt/konkurrence med forældrevirksomheden. Vil kunderne eksempelvis være de samme? Du skal også tage stilling til, hvilket image din nuværende arbejdsplads har. Hvordan vil det påvirke din virksomhed?

## **3. trin: Hvilken form kan samarbejdet med forældrevirksomheden tage?**

Graden og omfanget af dit fremtidige samarbejde med forældrevirksomheden afhænger naturligvis af, hvilken type af produkt/ydelse, den nye spin-off-virksomhed skal levere. Med den afhænger også af hvilken type spin off, det er.

Hvis din forretningside eksempelvis er baseret på den samme teknologi, som din nuværende arbejdsplads anvender, vil forældrevirksomheden sandsynligvis have en stor interesse i at kontrollere forretningsudviklingen. Det samme kan være gældende, hvis din ide er rettet mod samme marked (kunder) som forældrevirksomheden.

Det giver altså god mening at fastslå, hvilken type spin-off du står overfor. Det fremtidige forhold til din nuværende arbejdsplads, vil nemlig i vid udstrækning være afhængigt af spin-off-typen.

#### **a. Rationel spin-off**

Her er der tale om en form for outsourcing. Forældrevirksomheden kan altså som regel se en forretningsmæssig gevinst ved at flytte ydelsen eller produktionen ud af virksomheden, For iværksætteren kan det være en chance for at udvikle sin forretning med nye kunder og ydelser.

#### **b. Innovativ spin-off**

Den innovative spin-off-udspringer ofte af en ide hos en medarbejder, der kan se nogle forretningsmæssige udviklingsmuligheder i et projekt, som forældrevirksomheden ikke umiddelbart har set.

Se grundig gennemgang af typer i kapitel 3

### **4. trin: Udarbejd en foreløbig forretningsplan og test dig selv**

Når du har gennemgået trinene 1-3 vil du være klædt på til at lave en foreløbig forretningsplan, der dels tager udgangspunkt i selve forretningsideen og dels samarbejdsrelationen til forældrevirksomheden.

Kontakt også din lokale kommune eller dit erhvervsråd for at få kontakt til en virksomhedskonsulent, der kan diskutere dine ideer med dig. Find din lokale kontakt på [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk)

Du kan bruge forretningsplanen som en tjekliste, så du får overvejet de centrale spørgsmål i forhold til din forretningside og –potentiale. Forretningsplanen er også et godt grundlag for en dialog med en virksomhedskonsulent.

Husk, at iværksætter-rådgivning er gratis.

I forbindelse med udarbejdelse af en foreløbig forretningsplan bliver du også nødt til at udarbejde et realistisk budget – for såvel etablering som drift af den nye virksomhed.

På [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk) finder du også en række andre nyttige værktøjer, som kan bruges til at tegne en kompetenceprofil af dig selv.

- Personlighedstesten
- Erfaringstesten
- Teamtesten

## **5. trin: Gennemgå og afprøv forretningsideen og -planen endnu engang**

Ta' de kritiske briller på endnu engang. Giver udarbejdelsen af budget, forretningsplan eller din kompetenceprofil anledning til at genoverveje eller videreudvikle forretningsideen?

Din eksterne sparringspartner skal på banen med de kritiske spørgsmål, så du er forberedt til næste skridt.

## **6. trin: Hvilke ressourcer skal der til?**

Med afsæt i din forretningsplan (og budget) og kompetenceprofilen kan nu kortlægge hvilke ressourcer, der skal tilvejebringes for at gøre din forretningside til en succes.

Ressourcer kan i denne sammenhæng være mange ting:

### **a. Økonomiske**

Kapital (seed-, start-up- og equity-kapital)

### **b. Materielle**

F.eks. lokaler, udstyr, IT-programmer

### **c. Viden/information**

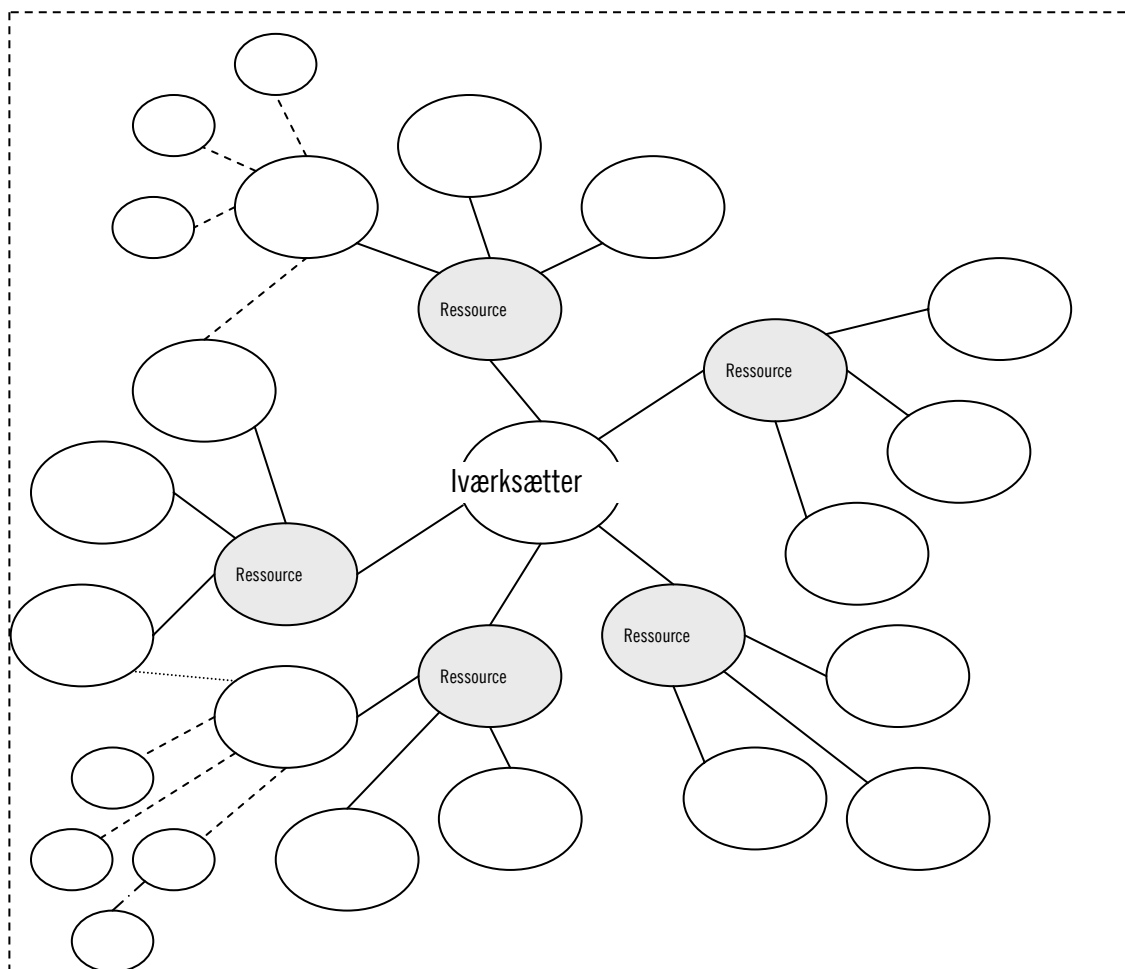
Herunder også overførsel af kompetencer via f.eks. teknisk viden, data og markedsindsigt og samarbejde med teknisk personel, markedsfolk, placering i spin-off-bestyrelse etc.

### **d. Legitimitet/goodwill**

Anvendelse af brand, referencer, kontakter/netværk etc.

Når du har kortlagt, hvilke ressourcer du har brug for, skal du prøve at tegne et billede af, hvor du kan skaffe ressourcerne. De kan tilføres fra forældrevirksomheden, dit personlige netværk, fra kunder eller andre kilder.

Du kan evt. bruge denne model til at tegne dit 'ressource-netværk'



Tænk utraditionelt og tænk ikke kun på forretningsforbindelser.  
Aktivering af netværk handler især om at mobilisere netværkets netværk.

## Fordele /ulemper

Du skal være opmærksom på, at der både er fordele og ulemper forbundet med at hente dine ressourcer i forældrevirksomheden. I nedenstående figur kan du få et overblik over både muligheder og begrænsninger. Gennemgå dem og tænk over, hvad der har betydning for din virksomhed.

Muligheder	Begrænsninger
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adgang til netværk af teknikere og forskere både internt og eksternt</li><li>• Administrative og juridiske kompetencer stilles til rådighed</li><li>• Forældrevirksomheden kan være en potentiel første kunde og hjælpe med at få en hurtig indtjening og vækst</li><li>• Goodwill eller blåstempling opnås over for nye leverandører</li><li>• Kan dele leverandørnetværk</li><li>• Kan give adgang til et netværk af kunder og leverandører</li><li>• Kan hjælpe med at give viden om markeder og leverandører</li><li>• Kan producere produkterne</li><li>• Ledelsesmæssige kompetencer stilles til rådighed</li><li>• Teknisk udstyr stilles til rådighed</li><li>• Teknologisk viden stilles til rådighed</li><li>• Husleje betales i en kortere "overgangsperiode"</li><li>• Kapitaltilførsel i forskellige faser muliggøres</li><li>• Være med til at reducere finansiell usikkerhed</li><li>• Sikre kommitment fra forældrevirksomheden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begrænser muligheder for tilførsel af nye kunder (da det ikke er i forældrevirksomhedens interesse, eller der er for meget fokus på dennes behov og dermed begrænse forretningsudviklingen – specielt et problem ved outsourcing)</li><li>• Finansielt udsatte i specielt lavkonjunkturperioder</li><li>• Føle sig presset til at vælge bestemte leverandører</li><li>• Gamle rutiner i forældrevirksomheden har en afsmittende effekt</li><li>• Giver et teknologifokus frem for et forretningsfokus</li><li>• Giver fokus og viden til et andet marked end det spin-off'et operer på</li><li>• Giver fokus på den forkerte tekniske viden</li><li>• I konstant konkurrence med andre potentielle leverandører til forældrevirksomhed</li><li>• Finansiell understøttelse kan begrænse vækst, da forældrevirksomheden måske ikke vil investere tilstrækkelig eller sætter snævre rammer</li><li>• Manglende forståelse og åbenhed i forhold til, at "tingene" kan gøres på en anden måde</li><li>• Svært ved at etablere egen virksomhedsidentitet og selvstændighed</li></ul>

Kilde: Ann Højbjerg Clarke, Majbritt Rostgaard

Når du har fået et overblik over, hvilke ressourcer der er nødvendige, kan det være, at forretningsplanen skal justeres. Måske er behovet for eksterne ressourcer så stort, at du bør overveje en partnermodel eller skal tilpasse dine produkter/ydelser.

Under alle omstændigheder bør du lave en prioriteret plan for, hvilke ressourcer der skal fremskaffes, hvorfra og hvornår.

## 7. trin: Sidste forberedelser inden mødet med forældrevirksomheden

Din fremlæggelse af forretningsideen for din nuværende arbejdsplads er et kritisk øjeblik, og du skal forberede dig grundigt på mødet.

Uanset, hvor god og velforberedt en ide du præsenterer, kan du ikke være sikker på, at den bliver modtaget positivt. Du skal derfor inden mødet gennemtænke de forskellige positive og negative udgange af mødet.

Timing er vigtig. Det er næppe klogt at præsentere en helt ny forretningside, midt i en særlig trav periode.

Overvej følgende spørgsmål:

1. Hvor hurtigt skal det gå?
2. Skal forretningsideen realiseres hurtigt, eller er det noget, som man kan tage længere tid om?
3. Hvad taler for og imod, at ideen hurtigt skal gennemføres?
4. Er du og din familie på nuværende tidspunkt klar til at tage konsekvensen af, at chefen siger nej og starte selvstændigt (hvornår)?
5. Er der noget i forældrevirksomheden som på nuværende situation taler for og imod, at de kontaktes?

Du skal få forældrevirksomheden til at se værdien i din ide. Nævn de fem bedste grunde til at forældrevirksomheden skal understøtte din ide.

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:

Forbered dig også på, at din ide kan blive mødt med skepsis. Nævn fem grunde til, at forældrevirksomheden ikke skulle understøtte din ide.

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:

Tip! På [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk) finder du en guide i kontraktforhandling. Ved at gennemgå den, får du et indblik i blandt andet: Forhandlingsteknikker og –tricks, brugen af kropssprog, vigtigheden af at lytte og stille spørgsmål, dokumentation af forhandlingsresultatet samt juridiske spilleregler i forbindelse med forhandlinger.

## 8. trin: Klar til handlingsplan

Med din forretningsplan, kortlægning af ressource-behov samt en præsentation, er du klar til at involvere forældrevirksomheden.

Fra nu af er rollerne skiftet – så du nu er en potentiel samarbejdspartner for forældrevirksomheden.

Du kommer til at sidde til møder med nøglepersonerne i forældrevirksomheden og skal her diskutere og evaluere din forretningsplan.

Målet er, at I i fællesskab får udarbejdet en handlingsplan. Du/I kan bruge nedenstående skema som tjekliste:

Hvordan kan vi overføre ressourcer og viden til spin-off-virksomheden?	Via bestyrelsesarbejde eller via samarbejdsaftaler?
Vælg virksomhedsform	Skal virksomheden være en personligt ejet virksomhed, et aktieselskab eller et anpartsselskab? Find en konstruktion, som giver mulighed for vækst og indskud af ny kapital. Ligesom der er klarhed over, hvad der sker, hvis der er nedgang i virksomheden.
Lav en forretningsplan	Forretningsplanen består af beskrivelse af virksomhedens idé og målsætninger. Den skal indeholde overvejelser omkring: <ul style="list-style-type: none"><li>• kunder</li><li>• konkurrenter</li><li>• salgsstrategi</li><li>• markedsføring</li><li>• eksportstrategi</li><li>• finansiering.</li></ul> (jf. din foreløbige forretningsplan og gør brug af skabelonerne på <a href="http://www.startvaekst.dk">www.startvaekst.dk</a> )
Nedsættelse af en professionel bestyrelse	Bestyrelsen skal sammensættes, så den repræsenterer forskellige kompetencer.
Find lokaler, telefon, internet ...	...
Offentlige krav, godkendelser og registrering	Foretag registrering hos SKAT, Er der behov for særlig autorisation eller tilladelse fra offentlige myndigheder. Sikre at lovgivning på området følges.
Beskyttelse af produkt	Er der mulighed for produktbeskyttelse, f.eks i form af patenter, beskyttelse af brugsmode, varemærke eller design.

Finansiering	Hvor mange penge skal bruges, og hvordan skal spin-off-virksomheden finansieres på kort og langt sigt. Eventuelt undersøge muligheden for eksterne finansieringsmuligheder.
Budget	Lav et realistisk budget baseret på realistiske forventninger til fremtiden.
Rettigheder, domænenavn	Sikre rettigheder til jeres navn også på internettet.
Kunder og aftaler	Overvej, hvordan produktet skal sælges og hvordan de første købsaftaler kommer på plads.
Produktionsstyring og leverandøraftaler osv	Overvej, hvordan produktet skal produceres, og hvordan I skal skabe kontakt til leverandørerne.
Outsourcing	Kan I overdrage dele af jeres aktiviteter til andre virksomheder, eks. administrative opgaver, produktion, distribution.
Rekruttering af medarbejdere og ansættelse	Hvilke kvalifikationer er der behov for? Skal medarbejderne ansættes som timelønnede eller funktionærer?

Kilde: Ann Højbjerg Clarke, Majbritt Rostgaard

## Papirer

– få det nødvendige aftalegrundlag på plads

Uanset om du vælger at lade forældrevirksomheden understøtte din forretning finansielt eller skal trække på ressourcer som viden, knowhow, udstyr eller teknologi, er det vigtigt at indgå klare aftaler.

Her bør du trække på eksterne rådgivere og dermed sikre dig et sikkert aftalegrundlag. Brug nedenstående tjekliste så du er sikker på, at alle aftaler kommer på plads:

### a. Økonomiske ressourcer

Her skal der laves aftaler om ejerandele, muligheden for indskydelse af kapital, og hvordan du eventuelt kan købe forældrevirksomheden ud. Det kan ske i form af en anpartshaver-/aktionæroverenskomst med entry og exit aftaler.

### b. Materielle ressourcer

Her skal der laves aftaler om overtagelse af f.eks. maskiner, driftmidler og varelager. Hvis spin-off-virksomheden lejer lokaler af forældrevirksomheden skal der også laves lejekontrakt samt aftaler omkring reception, mødelokaler, telefoni/bredbånd mv. Specielt omkring it skal spørgsmål om overdragelse af licenser afklares.

**c. Viden/information**

Samarbejdet bør formaliseres i skriftlige aftaler. Heri skal også indgå en fastsættelse af samhandelspriser, leveringstider, kvalitetskontrol, betalingsbetingelser o.lign.

**d. Legitimitet/goodwill**

Få klare aftaler omkring anvendelse af forældrevirksomhedens brand, referencer og kontakter/netværk.

## KAPITEL 6 HAR LEDELSEN FÅET IDEEN

Sådan kommer I videre – trin for trin

Er du blevet præsenteret for en forretningside og af din nuværende ledelse blevet opfordret til at begynde som selvstændig, melder der sig naturligvis en lang række spørgsmål.

Hvis du har læst og overvejet spørgsmålene på de indledende sider – og vel at mærke fortsat er tændt på ideen – skal du nu til at dykke længere ned i dine forberedelser. Akkurat som ved 'almindeligt' iværksætteri er dine chancer for succes meget større, hvis du har gennemtænkt og analyseret så meget som muligt af forretningsideen inden den realiseres.

I modsætning til spin-off-ideer der udspringer hos ansatte i en virksomhed, behøver du ikke gøre dig overvejelser om, hvordan ideen skal præsenteres for forældrevirksomheden. Men du skal alligevel i grove træk følge de trin, der er beskrevet oven for. For selv om du er blevet præsenteret for en ide, der tilsyneladende allerede er vurderet og fundet bæredygtig af din nuværende arbejdsplads, er det i sidste ende dig, der kommer til at stå med det forretningsmæssige ansvar.

### Psykologien

– Du skal være kritisk, men konstruktiv

Foruden dine egne, personlige overvejelser i forhold til at skifte dit nuværende job ud med en tilværelse som selvstændig, bør du nøje sætte dig ind i, hvordan dine relationer til kolleger og ledelsen på din nuværende arbejdsplads vil forandre sig i forbindelse med spin-off.

Jeres roller (og interesser) ændrer sig grundlæggende, når og hvis du indleder arbejdet og drøftelserne om etablering af en spin-off-virksomhed.

Du skal så vidt muligt træde ind i rollen som samarbejdspartner. Det bliver både en opgave for dig selv at indtage denne position, men også for din nuværende arbejdsgiver. Tal åbent om det – og sørg i det hele taget for at opretholde en professionel kommunikation – både mundtligt og skriftligt gennem hele forløbet.

Vær opmærksom på, at jeres interesserer ikke altid er sammenfaldende. Det er helt naturligt, og ikke noget du skal forsøge at undertrykke. Få en åben og ærlig dialog om eventuelle konfliktområder, men vær også taktisk og sæt dig nogle mål og delmål, hver gang du indleder drøftelser eller forhandlinger med forældrevirksomheden.

## Processen

– trin for trin. Sådan får du selv kontrol

Du skal i grove træk følge samme proces, som iværksætteren der selv har fået en forretningside. I det følgende fremhæves derfor kun de specifikke forhold, der kendetegner den situation, at det er din nuværende arbejdsplads, der har præsenteret dig for ideen. Herudover henvises du til de relevante afsnit 6.1-6.3, der beskriver processen frem mod en bæredygtig forretningside.

Forældrevirksomheden har formentlig allerede gennemgået og overvejet processen og har taget stilling til mange af de centrale punkter i spin-off-projektet.

Du skal naturligvis tage dette forarbejde til dig, men du bør foretage din egen 'parallelle' proces, så du selv har mulighed for at tage stilling til ideens bæredygtighed.

### 1. trin: Test forretningsidéen

Med udgangspunkt i forældrevirksomhedens oplæg til spin-off-ide (eller alternativt tjeklisten i afsnit 6.2, trin 1), bør du gennemgå forretningsideen. Involver gerne en ekstern sparringspartner og ta' i mod alle kritiske kommentarer med kyshånd. Det er nu, idéen skal 'skydes ned', tilrettes eller helt omformuleres.

De kritiske spørgsmål er med til at tegne et billede af, hvor I mangler information eller viden, for at forretningsideen kan realiseres.

### 2. trin: Hvordan vil samarbejdet med forældrevirksomheden udvikle sig?

Du kan ikke undgå, at samarbejdet med dine nuværende kolleger og chefer vil byde på udfordringer og konflikter. Alle parter får – i samme øjeblik, du går fra at være ansat til at være samarbejdspartner – nye roller og dermed interesser.

#### Hvordan er (sam)arbejdsklimaet på din nuværende arbejdsplads?

Du bør også kigge kritisk på din nuværende arbejdsplads og danne dig et overblik over, hvordan den i øvrigt håndterer udfordringer og konflikter.

- Hvordan er konfliktniveauet?
- Hvordan foregår konflikterne?
- Hvor alvorlige er konflikterne?

Overvej i hvor høj grad svarene på ovenstående spørgsmål vil påvirke dine muligheder for at samarbejde med forældrevirksomheden.

### **Hvor stor bliver afhængigheden af forældrevirksomheden?**

Du skal også nøje overveje, om spin-off-virksomheden på sigt kan komme i konflikt/konkurrence med forældrevirksomheden. Vil kunderne eksempelvis være de samme?

### **3. trin: Hvilken form kan samarbejdet med forældrevirksomheden tage?**

Graden og omfanget af dit fremtidige samarbejde med forældrevirksomheden afhænger naturligvis af, hvilken type af produkt/ydelse, den nye spin-off-virksomhed skal levere.

Hvis forretningsideen eksempelvis er baseret på den samme teknologi, som din nuværende arbejdsplads anvender, vil forældrevirksomheden sandsynligvis have en stor interesse i at kontrollere forretningsudviklingen. Det samme kan være gældende, hvis din ide er rettet mod samme marked (kunder) som forældrevirksomheden.

Det giver altså god mening at fastslå, hvilken type spin-off du står overfor. Det fremtidige forhold til din nuværende arbejdsplads, vil nemlig i vid udstrækning være afhængigt af spin-off-typen.

### **4. trin: Test dig selv**

Når du har gennemgået trinene 1-3 vil du være klædt på til at lave en foreløbig forretningsplan, der dels tager udgangspunkt i selve forretningsideen og dels samarbejdsrelationen til forældrevirksomheden.

*Tip! Du kan finde en forretningsplan på [www.startvaekst.dk/forretningsplan](http://www.startvaekst.dk/forretningsplan)*

Kontakt også din lokale kommune eller dit erhvervsråd for at få kontakt til en virksomhedskonsulent, der kan diskutere ideerne med dig. Find din lokale kontakt på [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk)

Du kan bruge forretningsplanen som en tjekliste, så du får overvejet de centrale spørgsmål i forhold til din forretningside og –potentiale. Forretningsplanen er også et godt grundlag for en dialog med en virksomhedskonsulent.

Husk, at iværksætter-rådgivning er gratis.

I forbindelse med udarbejdelse af den foreløbige forretningsplan bliver du også nødt til at udarbejde et realistisk budget – for såvel etablering som drift af den nye virksomhed.

På [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk) finder du også en række andre nyttige værktøjer, som kan bruges til at tegne en kompetenceprofil af dig selv.

- Personlighedstesten
- Erfaringstesten
- Teamtesten

## **5. trin: Gennemgå og afprøv forretningsideen og -planen endnu engang**

Ta' de kritiske briller på endnu engang. Giver udarbejdelsen af budget, forretningsplan eller din kompetenceprofil anledning til at genoverveje eller videreudvikle forretningsideen?

Din eksterne sparringspartner skal på banen med de kritiske spørgsmål, så du er forberedt til næste skridt.

## **6. trin: Hvilke ressourcer skal der til?**

Med afsæt i din foreløbige forretningsplan (budget) og kompetenceprofilen kan du nu kortlægge hvilke ressourcer, der skal tilvejebringes for at gøre din forretningside til en succes.

Ressourcer kan i denne sammenhæng være mange ting:

### **a. Økonomiske.**

Kapital (seed-, start-up- og equity-kapital)

### **b. Materielle.**

F.eks. lokaler, udstyr, IT-programmer

### **c. Viden/information**

...herunder også overførsel af kompetencer via f.eks. teknisk viden, data og markedsindsigt.

...samarbejde med teknisk personel, markedsfolk, placering i spin-off-bestyrelse etc.

### **d. Legitimitet/goodwill.**

Anvendelse af brand, referencer, kontakter/netværk etc.

Når du har kortlagt, hvilke ressourcer du har brug for, skal du prøve at tegne et billede af, hvor du kan skaffe ressourcerne. De kan tilføres fra forældrevirksomheden, dit personlige netværk, fra kunder eller andre kilder.

Du skal være opmærksom på, at der både er fordele og ulemper forbundet med at hente dine ressourcer i forældrevirksomheden. I figuren i tidligere afsnit, kan du få et overblik over både muligheder og begrænsninger. Gennemgå dem og tænk over, hvad der har betydning for din virksomhed.

Når du har fået et overblik over, hvilke ressourcer der er nødvendige, kan det være, at forretningsplanen skal justeres. Måske er behovet for eksterne ressourcer så stort, at du bør overveje en partnermodel eller tilpasse dine produkter/ydelse.

Under alle omstændigheder bør du lave en prioriteret plan for, hvilke ressourcer der skal fremskaffes, hvorfra og hvornår.

## 7. trin: Klar til handlingsplan

Med din forretningsplan og kortlægningen af ressource-behov, kan du indlede drøftelser med forældrevirksomheden om en egentlig handlingsplan. Se tidligere afsnit.

## Papirer

Se tidligere afsnit

## KAPITEL 7 YDERLIGERE INFORMATION

Du bør som nævnt involvere eksterne sparringspartnere i forbindelse med dine spin-off-ideer og overvejelser.

Den oplagte indgang til mere viden og sparring går via [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk).

Her finder du en række af de omtalte redskaber til at teste din ide, og du kan finde et væld af relevante artikler om emnet iværksætteri.

Det er også her du finder kontaktoplysninger på det lokale erhvervskontor, der er indgangen til gratis iværksætter-vejledning.

[www.100svar.dk](http://www.100svar.dk) giver råd til kommende iværksættere. Den leder dig gennem alle relevante spørgsmål og svar. Findes på dansk, arabisk og engelsk.

Gratis vejledning ved start. Over hele landet kan du få gratis vejledning, om start af egen virksomhed. Ved vejledningen diskuteres

forretningsidéen, moms, skat, budget, salg m.v. Find dit kommunale vejledningssted på: [www.StartVaekst.dk](http://www.StartVaekst.dk)

[www.amino.dk](http://www.amino.dk) Online iværksætterforum hvor iværksættere diskuterer og hjælper hinanden med praktiske problemer.