

FORRETNINGSVÆRKTØJER

# Spin off - set med virksomhedens øjne

**Guide til virksomhedsejeren,  
der ønsker at udvikle sin  
virksomhed ved at igangsætte  
eller understøtte spin-off**

# FORRETNINGSVÆRKTØJER

Dette hæfte er en del af serien FORRETNINGSVÆRKTØJER, som udgives af Væksthus Midtjylland med støtte fra Region Midtjylland.

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)

# INDHOLD

INDHOLD .....	3
KAPITEL 1 FORORD .....	5
KAPITEL 2 SPIN-OFF OG VÆKST .....	6
Spin-off er en af flere veje til vækst .....	6
Årsager til spin-off-virksomheders succes .....	7
Spin-off er ikke altid løsningen .....	7
KAPITEL 3 TYPER AF SPIN-OFF .....	8
Eksempel på to danske spin-off-virksomheder .....	8
Rationel spin-off .....	9
Innovativ spin-off .....	10
Gode grunde til at understøtte spin-off .....	10
Sikre økonomisk fortjeneste .....	10
Specialiseringsgevinst og reduktion af omkostninger .....	11
Tæt partnerskab med medbestemmelse .....	11
Tilknytning til eks- nøglemedarbejdere og kompetencer .....	11
Skabe af nye forretningsområder .....	11
Nytænkende produkter og teknologisk viden .....	11
Risikospredning .....	12
KAPITEL 4 HVORDAN OG HVORNÅR UNDERSTØTTER MAN SPIN-OFF? .....	13
Hvor mange ressourcer der er til rådighed .....	13
Hvem fik ideen? .....	14
Hvis medarbejderen selv kommer med ideen .....	14
Hvis ideen skal præsenteres for en medarbejder .....	15
KAPITEL 5 TRIN FOR TRIN – PÅ VEJ MOD SPIN-OFF ..	16
Trin 1: Klar til vækst? .....	16
Har I viljen? .....	16
Har I ressourcerne? .....	17
Har I evnen? .....	17
Trin 2: Udpege veje til vækst .....	18
Intern udvikling: .....	18
Oprettelse af datterselskaber: .....	18
Opkøb: .....	18
Joint venture: .....	18
Spin-off: .....	19
Trin 3: Fordele og ulemper ved spin-off .....	19
Trin 4: Screening af spin-off ideer .....	20
Ambition .....	20
Marked og teknologi .....	20
Ressourcer .....	20
Tjekliste der kan bidrage til screening af spin-off-ideer .....	21
Trin 5: Understøtte med ressourcer? .....	21
Tjekliste til ressource allokering .....	22

Trin 6: Har medarbejderne den rette profil? .....	24
Tjekliste til afklaring af profil .....	24
Trin 7: Forretningsplanen .....	26
Hvem er kunden og konkurrenter? .....	26
Tjekliste til teknologi og lovgivning: .....	26
Overlap i forhold til forældrevirksomheden .....	27
Involvering af medarbejderen.....	27
<b>KAPITEL 6 16. HANDLEPLAN .....</b>	<b>28</b>
Tjekliste til handleplan .....	28
Papirer – det nødvendige aftalegrundlag .....	29
Eksterne rådgivere .....	29
Økonomiske ressourcer.....	29
Materielle ressourcer .....	29
Viden/information.....	30
Legitimitet/goodwill .....	30
<b>KAPITEL 7 18. YDERLIGERE INFORMATION .....</b>	<b>31</b>
Gratis vejledning ved start. ....	31

## KAPITEL 1 FORORD

Forestil dig, at I kan gøre en eller flere af jeres betroede og kompetente medarbejdere til værdifulde forretnings- og samarbejdspartnere. At de – i kraft af deres baggrund og viden – kan stå i spidsen for en ny virksomhed, som I måske er medejere af. Eller måske en virksomhed, som I med fordel kan outsource dele af jeres perifere produktion til.

Stort set alle virksomheder rummer en række kompetente medarbejdere, som ikke blot har et ønske om at blive selvstændige, men også har kompetencerne til at føre deres ideer ud i livet hurtigt. Det er imidlertid langt fra alle potentielle iværksættere, der får muligheden – også selv om udbyttet kan være stort for forældrevirksomheden. Potentialet udnyttes ikke til fulde – ganske enkelt fordi etablerede virksomheder typisk ikke tænker spin-off-aktiviteter som en mulighed for forretningsudvikling.

Denne guide er målrettet virksomheder, der enten er blevet præsenteret for en forretningside af en nuværende medarbejder, eller selv overvejer at involvere en eller flere medarbejdere i et nyt forretnings-koncept.

I begge tilfælde kan overvejelserne og planerne føre til en såkaldt spin-off-virksomhed. Og der kan være god grund til at understøtte en spin-off-virksomhed. Undersøgelser viser nemlig, at denne type nystartede virksomheder har en højere succesrate end 'almindelige' iværksætter-virksomheder.

Brug denne guide som et let tilgængeligt forretningsværktøj, der bidrager til at skabe et hurtigt overblik over de muligheder, begrænsninger, udfordringer og spørgsmål, der rejser sig, når du som virksomhedsleder ønsker at udvikle din virksomhed ved hjælp af spin-off.

.

## KAPITEL 2 SPIN-OFF OG VÆKST

Er din virksomhed parat til vækst? Spørgsmålet vender tilbage senere i denne guide og er helt centralt, når du som virksomhedsleder begynder at overveje muligheden for spin-off. Uden evnen og viljen til vækst, giver det ingen mening at tænke i forretningsudvikling.

Samtidig skal I gøre jer klart, at der mange veje til forretningsudvikling og dermed vækst. Spin-off er blot en mulighed af flere. Og det må bero på en grundig analyse, hvilken form der er bedst for jeres virksomhed.

### Spin-off er en af flere veje til vækst

Indledningsvis er her oplistet forskellige tilgange til at skabe vækst i virksomheden, hvor den sidste – spin-off – er temaet for denne guide:

- Intern udvikling
- Oprettelse af datterselskaber
- Opkøb
- Joint venture
- Spin-off

'Spin-off' er i denne guide defineret som nye, selvstændige forretninger/virksomheder, der udspringer af allerede eksisterende, private virksomheder. Spin-off adskiller sig altså fra 'traditionelt' iværksætteri, ved at der er involveret en forældrevirksomhed. Og lige netop derfor, giver det god mening at supplere de generelle råd om iværksætteri med nogle specifikke forhold og udfordringer, som forældrevirksomheden og spin-off iværksætteren møder.

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.

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 (medejere).

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-virksomheders succes

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

- Spin-off virksomheden får en stor kunde ind i din virksomhed fra begyndelsen
- Forældrevirksomheden støtter spin-off virksomheden – for eksempel med kapital eller udstyr. Det giver ro til forretningsudvikling
- Spin-off virksomheden bliver specialist, og kan derfor få lettere adgang til andre kunder
- Spin-off virksomheden kan dele risikoen med forældrevirksomheden
- Spin-off virksomheden kan trække på viden og kompetencer i forældrevirksomheden
- Spin-off virksomheden vil fra start have goodwill med fra forældrevirksomheden
- Spin-off virksomheden kan dele kunder med forældrevirksomheden.

## Spin-off er ikke altid løsningen

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

## KAPITEL 3 TYPER AF SPIN-OFF

Det fremtidige forhold mellem forældrevirksomheden og den nye spin-off virksomhed vil i vid udstrækning være afhængigt af spin-off typen. I dette afsnit er de to overordnede spin-off typer beskrevet:

1. Rationel spin-off (også kaldet 'Orden i eget hus' Spin-off)
2. Innovativt 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
Topledelses-initieret	Mellemlider-initieret
Innovativ spin-off	Rationelt spin-off
Udvikler og sælger avancerede invertere 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*

## 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 en ekspertise og menneskelige ressourcer, 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.

## 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.)

## Gode grunde til at understøtte spin-off

Der kan være mange grunde til, at en etableret virksomhed vælger at understøtte et nyt spin-off:

### Sikre økonomisk fortjeneste

Etableringen af en ny virksomhed kan bidrage til økonomisk fortjeneste. Denne fordel er dokumenteret, idet spin-off-virksomheder, som er baseret på relaterede kompetencer og ressourcer opbygget i en forældrevirksomhed, typisk er mere robuste og sikre på god

performance end øvrige iværksættere uden relationer til eksisterende virksomheder.

### **Specialiseringsgevinst og reduktion af omkostninger**

En virksomhed kan også opnå specialiserings-, kvalitets- og effektiviseringsgevinster ved at fokusere på kernekompetencer og outsource de mere perifere aktiviteter. Således er der dokumenteret en række fordele ved at outsource generelt. Derudover findes en række fordele ved at outsource til tidligere medarbejdere, som har et dybt kendskab til forældrevirksomheden og dens behov. Startomkostningerne er minimale, idet de tidligere medarbejdere allerede kender til de aktiviteter, der er væsentlige for forældrevirksomheden, og kender forældrevirksomhedens leder- og medarbejderstab.

### **Tæt partnerskab med medbestemmelse**

Ved at understøtte en spin-off-virksomhed, hvor et tæt partnerskab etableres på baggrund af eksisterende kendskab og tillid, har forældrevirksomheden yderligere mulighed for at gøre sin indflydelse gældende og gardere sig mod fremtidig konkurrence fra spin-off-virksomheden. Der holdes således en tæt relation til tidligere medarbejdere, som alt andet lige alligevel på et tidspunkt ville flytte ud af forældrevirksomheden for at etablere egen virksomhed. Ligeledes kan en tæt tilknytning til spin-off-virksomheden på sigt give mulighed for at tilbagekøbe virksomheden.

### **Tilknytning til eks- nøglemedarbejdere og kompetencer**

Understøttelsen af en spin-off-virksomhed giver desuden forældrevirksomheden mulighed for at beholde en tæt tilknytning til eks-nøglemedarbejdere og deres kompetencer. Typisk fører den tætte tilknytning til en løbende overførsel af kompetencer og viden om teknologi, marked og leverandører, som kan anvendes positivt inden for forældrevirksomhedens forretningsområde.

### **Skabe af nye forretningsområder**

Et spin-off kan derudover også ses som en mulighed for at skabe adgang til nye markeder eller teknologier. Således kan spin-off virksomheden blandt andet ses som en mulighed for at bringe eksisterende eller relateret teknologi ind på nye markeder, eller for at afprøve nye forretningskoncepter. Spin-off-virksomheden kan dermed give adgang til nye netværk af kunder, leverandører og samarbejdspartnere. Endvidere kan spin-off-virksomheden være med til at skabe et godt image for forældrevirksomheden som udviklingsorienteret.

### **Nytænkende produkter og teknologisk viden**

Eksisterende virksomheder, der har ideer til nye produkter eller teknologier, som ikke umiddelbart passer ind i de nuværende forretningsområder, kan endvidere vælge at afprøve ideerne i såkaldte innovative spin-offs. Det kan være, at man ikke har tid til udvikling af ideerne eller vurderer at ideernes udvikling vil blive

begrænset af eksisterende strukturer og måder at tænke på. Specielt kan dette være tilfældet ved udviklingen af mere radikale og nytænkende produkter eller teknologier, idet disse bedst udvikles under mere frie rammer end eksisterende forretningsområder kan give, som primært er driftsorienterede.

### **Risikospredning**

Understøttelsen af nye, specielt innovative, spin-off-virksomheder kan endelig begrundes med, at risikoen ved udviklingsprægede projekter, som potentielt kan føre til forretningsudvikling, fordeles. For eksempel kan tidligere medarbejdere og eksterne investorer foruden forældrevirksomheden selv være med til at finansiere spin-off'et. På den måde isoleres spin-off-virksomheden fra de eksisterende forretningsområder, så disse ikke berøres af løbende likviditetsbehov.

## KAPITEL 4 HVORDAN OG HVORNÅR UNDERSTØTTER MAN SPIN-OFF?

Forældrevirksomheden kan vælge at understøtte en ny spin-off-virksomhed med forskellige typer af ressourcer. Ikke blot med kapitalindskud, men også en lang række andre ydelser og ressourcer.

Eksempler på understøttelse kan være:

- adgang til viden om markeder og salg,
- adgang til viden om teknologi,
- adgang til viden om produkter og produktionsprocesser,
- adgang til netværk, eksempelvis deling af leverandører, kunder, samarbejdspartnere, eksterne investorer etc.,
- adgang til kapital i forskellige faser af spin-off-virksomhedens udvikling
- adgang til materiel,
- kompetencer inden for ledelse og organisation via for eksempel bestyrelsesarbejde,
- adgang til medarbejdere med særegne kompetencer,
- moralsk støtte og opbakning
- legitimitet og accept af spin-off-virksomheden via forældrevirksomhedens goodwill.

Det er imidlertid ikke altid, at forældrevirksomheder er parate til at understøtte nye spin-off-virksomheder. Det kan skyldes, at man eksempelvis

- har begrænsede ressourcer,
- befinder sig i en omstillingsperiode,
- finder, at ideen eller produktet, som spin-off-virksomheden er baseret på, ligger langt væk fra forældrevirksomhedens forretningsområde,
- mener, at spin-off-virksomheden er forbundet med høj risiko og måske i for lang en periode vil være et 'cashburn'-foretagende.

### Hvor mange ressourcer der er til rådighed

Inden man som forældrevirksomhed tager stilling til, om en spin-off-ide skal understøttes eller ej, kan det være en god ide at tænke igennem, hvilke ressourcer man kan og er villig til at tilvejebringe. Ikke blot på kort sigt, men over en længere periode. Det kan for eksempel være en ide at drøfte understøttelse set i et tidsperspektiv, idet spin-off-virksomhedens behov for forskellige ressourcer og grad af understøttelse af de enkelte ressourcer kan variere over tid. En understøttelse kan således bestå af et fleksibelt samarbejde, der i

visse perioder kan være tæt og mere løseligt i andre. Det vil sige, at understøttelsen både kan variere i

- mængden af den enkelte ressource, der stilles til rådighed, og
- antallet af de forskellige typer af ressourcer, der stilles til rådighed.

Der kan også være situationer, hvor man som forældrevirksomhed – af strategiske årsager – bør overveje at understøtte en konkret spin-off-ide.

Hvis der – uanset understøttelse eller ej – vil ske et ressourcetræk fra forældrevirksomheden til spin-off-virksomheden (for eksempel i form af nøglemedarbejdere), kan forældrevirksomheden bedre gardere sig imod, at spin-off-virksomheden bliver en konkurrent på længere sigt ved at have en vis grad af indflydelse på spin-off-virksomheden alt efter omfanget af understøttelse og/eller hvilke ressourcer, der understøttes med.

## Hvem fik ideen?

Ideen til spin-off kan enten komme fra en medarbejder eller fra virksomheden. Og det siger sig selv, at det giver nogle forskellige tilløb til det første 'møde', hvor virksomhed og medarbejder sidder over for hinanden og skal drøfte mulighederne og perspektiverne ved at etablere en spin-off-virksomhed.

## Hvis medarbejderen selv kommer med ideen

Hvis en nøglemedarbejder kommer og præsenterer en spin-off-ide, og den pågældende medarbejder har forberedt sig grundigt, bliver man som ledelse nødt til at forholde sig konstruktivt og kritisk til udspillet.

Samtidig er det vigtigt, at man er opmærksom på den nye rollefordeling, der er opstået.

I samme øjeblik, spin-off-ideen er lanceret, er medarbejderen en potentiel samarbejds- og forretningspartner med nye (og egne) interesser. For begge parter er det vigtigt at tale åbent om denne nye relation – ikke mindst for at fastholde den tillid, der opbygget gennem det eksisterende ansættelsesforhold.

Medarbejderen vil, alt andet lige, præsentere en forretningside, som allerede er vurderet og fundet bæredygtig af medarbejderen selv. I det følgende forhandlings- og udviklingsforløb er det så forældrevirksomhedens opgave at afklare hvordan og i hvilket omfang, understøttelse af ideen vil bidrage positivt til forældrevirksomhedens vækst.

### **Hvis ideen skal præsenteres for en medarbejder**

Tidspunktet for, hvornår medarbejderen eller medarbejderne skal involveres i overvejelserne omkring spin-off, beror dels på de interne forhold og relationer i virksomheden og dels på, hvor afklaret forældrevirksomheden er med muligheden for at skabe en ny spin-off-virksomhed.

En forældrevirksomhed, der er mindre afklaret, bør nøje overveje, hvornår der tages kontakt til de potentielle spin-off-stiftere.

På den ene side er det hensigtsmæssigt at involvere medarbejderne tidligt i forløbet, således at medarbejderne kan være med til at udvikle forretningsideen, diskutere ressourcer osv. Derved etableres også grobunden for et tillidsfuldt samarbejde.

På den anden side kan det være u hensigtsmæssigt at involvere en eller flere medarbejdere for tidligt i forløbet. For eksempel hvis en medarbejder vælges ud, men siden hen viser sig ikke at være den rette.

Endvidere er det naturligvis ikke alle spin-off-ideer, der holder vand. Men er medarbejderne først involveret i projektet, begynder de måske at indstille sig på at starte som selvstændige. Dette kan føre til utilfredshed eller at medarbejderne forlader virksomheden.

Uanset om spin-off-ideen udspringer hos en medarbejder eller fra forældrevirksomheden selv, bør man som ledelse gennemgå de følgende trin. Herved sikrer man, at beslutningen om at understøtte spin-off'et bliver truffet på det bedst tænkelige grundlag.

## KAPITEL 5 TRIN FOR TRIN – PÅ VEJ MOD SPIN-OFF

Som anført i forordet, bliver man som virksomhedsledelse nødt til at indlede spin-off-arbejdet med en række overordnede vurderinger af, hvordan virksomheden kan/skal udvikle sig.

Er der vilje, veje og evne til vækst og forretningsudvikling generelt?

Spin-off er blot en ud af mange måder at skabe vækst og udvikling på. Viser det sig, at spin-off ikke er af interesse eller ikke er hensigtsmæssigt at anvende for den etablerede virksomhed, skal der således ikke fortsættes med de øvrige trin i processen.

De første trin på vej mod spin-off er derfor:

- Afdækning af vækstpotentialet
- Udpege veje til vækst
- afveje fordele og ulemper ved spin-off

Er ledelsen fortsat overbevist om, at spin-off kan være den rigtige tilgang til forretningsudvikling, giver det god mening at fokusere mere målrettet på konkrete spin-off-ideer, deres behov for ressourcetilførsel samt deres potentialer.

De følgende trin på vej mod spin-off er derfor:

- Screening af spin-off-ideer
- Afklaring af understøttelse
- Vurdering af medarbejder(ne)
- Udarbejdelse af forretningsplanen

De enkelte trin gennemgås på de følgende sider.

### Trin 1: Klar til vækst?

#### Har I viljen?

For at afdække virksomhedens evne, muligheder og vilje til vækst, kan du overveje følgende spørgsmål:

- Hvor meget vækst ønsker I om året? (Sat i forhold til hvor meget vækst virksomheden haft de senere år)
- Har I klare målsætninger for vækst?
- Hvor meget tid bruger I på at tænke strategisk?
- Har I kommunikeret en vækststrategi ud til virksomhedens medarbejdere?

- Har I investeret tilstrækkeligt for at fastholde virksomhedens vækst i fremtiden?
- Videreudvikler og forandrer I virksomhedens forretningsgange og -processer i takt med, at der opnås en øget vækst?

### Har I ressourcerne?

For at afdække vækstpotentialet, bør du nu afklare om virksomheden er klædt på til at vækste eller ej. Har I de nødvendige ressourcer og kompetencer til at understøtte og skabe potentielle nye vækstområder?

Det er altså ikke alene viljen, som er en forudsætning for at opnå succesfuld vækst, men også evnen både ressource- og kompetencemæssigt. Her er en række spørgsmål, som kan anvendes til at afklare jeres vækstevner:

- Har I den fornødne finansiering til at investere i nye aktiviteter, eller kan I skaffe risikovillig kapital?
- Vil I kunne håndtere en øget efterspørgsel på jeres produkter/ydelse? (ex mangel på medarbejdere, likviditet og produktionskapacitet)
- Er organisationen og ledelsesgruppen klar til at understøtte vækst?
- Kan I rekruttere den nødvendige kvalificerede arbejdskraft?
- Har I etableret procedurer for at styre vækst?
- Har I evnen til enten at skabe et netværk og relationer til samarbejdspartnere eller udnytte eksisterende netværk for at skabe vækst?

### Har I evnen?

En ting er at ønske vækst, og at have en organisation, som er indstillet på vækst og kan dette. En anden ting er, hvor besværligt det vil blive at opnå en marginal eller moderat vækst, hvis branchen eller markedet hæmmer væksten.

Nedenstående liste af spørgsmål giver et indblik i, hvorledes det marked eller den branche, I befinder jer inden for, er når det gælder vækstmuligheder. Spørgsmålene sætter dermed fokus på branche- eller markedsrelaterede forhold, som enten kan bremse eller fremme jeres vækst, ønsker og evner.

- Er branchen i generel vækst, så det er nemt for virksomheden at opnå vækst? (Ved I, hvad væksten har været i branchen de seneste år?)
- Er der en høj konkurrence på markedet, som kan hindre vækst?
- Stilles der krav om hurtig produkt- eller serviceudvikling?
- Har I gennemført analyser af kundernes behov?

- Har I undersøgt markedet for nye muligheder, eksempelvis nye segmenter?
- Er markedet begrænset af lovningsmæssige reguleringer?
- Udvikles der nye teknologier, som kan åbne markedet for nye virksomheder?

Når I frem til en positiv konklusion, giver det god mening at overveje hvilket forretnings tiltag, der er det rigtige for jeres virksomhed.

## Trin 2: Udpege veje til vækst

Det er vigtigt, at I overvejer hvilken tilgang I ønsker at benytte til forretningsudvikling. Forretningsudvikling kan foregå på meget forskellig vis og er med til at underbygge forskellige måder at udvikle sig på.

Hvilken tilgang der er mest hensigtsmæssigt at søge vækst via, afhænger typisk af, hvor jeres virksomhed befinder sig i produktlivscyklussen, og dermed hvordan branchesituationen er i sin helhed.

Hvis virksomheden befinder sig i en moden fase med stagnerende markeder, kan det være hensigtsmæssigt at bevæge sig ud af markedet for at søge ny vækst eksempelvis i form af et innovativt spin-off eller anden form for forretningsudvikling, som sikrer fornyelse i en eller anden grad.

Brug denne liste til at skabe et overblik over de typiske tilgange til at skabe vækst:

### **Intern udvikling:**

Den etablerede virksomhed vælger gradvist at udvikle sine eksisterende produkter, processer eller services til eksisterende eller relateret marked.

### **Oprettelse af datterselskaber:**

Den etablerede virksomhed opretter et nyt forretningsområde, f.eks. via et datterselskab, hvor nye medarbejdere, der har supplerende kompetencer, ansættes til f.eks. at varetage ny teknologi eller skabe et nyt marked.

### **Opkøb:**

Den etablerede virksomhed vælger at opkøbe et nyt forretningsområde fra en anden virksomhed, som har de teknologiske kompetencer eller markedsmæssige relationer, man ønsker sig.

### **Joint venture:**

Den etablerede virksomhed samarbejder med en eller flere andre virksomheder om etablering af en ny fælles virksomhed.

## Spin-off:

Den etablerede virksomhed samarbejder med en eller flere medarbejdere om skabe en ny virksomhed. Den nye spin-off-virksomhed kan enten kaldes for et:

- *Rationel spin-off:* Den eksisterende virksomhed vælger at udskille en eller flere af virksomhedens forretningsaktiviteter for at fokusere på kernekompetencer, eller
- *Innovativt spin-off:* Den eksisterende virksomhed vælger at udskille et udviklingsprojekt for at fremme mere radikal teknologisk eller markedsmæssig udvikling.

Det er jeres opgave at vurdere hvilket tiltag, der bedst tjener og passer til virksomheden. Vurderer I fortsat, at spin-off er en mulighed – kan I gå videre til næste trin.

## Trin 3: Fordele og ulemper ved spin-off

Det er vigtigt at være afklaret på såvel de fordele som ulemper, som de forskellige typer af spin-off-aktiviteter kan medføre, så I ikke hovedkuls involverer jer i spin-off-aktiviteter, der ikke matcher jeres virksomhed.

Ved at kategorisere spin-off-aktiviteter i de to hovedkategorier, 'Rationel spin-off' og 'Innovativ spin-off', får I et overblik over, hvilken type spin-off der passer jer bedst.

<b>Fordele og ulemper ved de to former for spin-off-aktivitet</b>		
	<b>Fordele og muligheder</b>	<b>Ulemper og trusler</b>
<b>Rationel spin-off</b>	<p>Specialiseringsgevinst via fokusering på kernekompetencer.</p> <p>Hvis spin-off servicerer forældrevirksomhed, bedre kvalitet og mindre omkostninger.</p> <p>Tæt partnerskab via kendskab og tillid.</p> <p>Mulighed for at beholde tilknytning til nøglemedarbejdere og derved ekspertise, som alligevel på et tidspunkt vil flytte ud af virksomheden.</p>	<p>Afkald på perifer kompetence, som måske kan blive central for fremtidens konkurrence.</p> <p>Hvis spin-off servicerer konkurrenter højere omkostninger og lavere kvalitet.</p> <p>Omkostninger ved at tilføre ressourcer (tid, penge, m.m.)</p>

<p><b>Innovativ spin-off</b></p>	<p>Adgang til udvikling af ny teknologi, hvis udvikling inden for virksomheden vil være begrænset af eksisterende strukturer m.m.</p> <p>Dele risiko ved forretningsudvikling.</p> <p>Hvis ejerandel mulighed for profit.</p> <p>Mulighed at købe spin-off tilbage.</p> <p>Mulighed for at være medbestemmende for forretningsudviklingen (gardere sig mod fremtidig konkurrence).</p> <p>Fokusering på kerneforretning.</p>	<p>Potentiel konkurrencesituation, specielt hvor både markeds- og teknologiresourcer overføres i stor grad.</p> <p>Omkostninger ved tilføjelse af ressourcer (tid, penge m.m.)</p>
----------------------------------	--	--

I kan nu – på baggrund af ovenstående trin – fokusere mere målrettet på konkrete spin-off-ideer, deres behov for ressource tilførelse samt deres potentialer.

### Trin 4: Screening af spin-off ideer

Det er vigtigt at frasortere "ikke-bæredygtige" spin-off-ideer så hurtigt som muligt. På den måde vil I også blive mere bevidste om, hvilke kriterier I ønsker, at ideerne skal vurderes på.

Ved at stille og besvare en række centrale spørgsmål omkring spin-off-ideen, kan I hurtigt få et overordnet billede af, om den er bæredygtig:

#### Ambition

- Er potentialet for projektet stort?
- Kan projektet let gennemføres?
- Er der en synergi i forhold til forældrevirksomheden?

#### Marked og teknologi

- Kender vi udviklingen i markedet?
- Er markedet i vækst?
- Kan vi opfylde kundernes behov på en ny måde?

#### Ressourcer

- Forventes omkostningerne forbundet med projektet at være lave?

I forbindelse med screeningen kan det være hensigtsmæssigt at genoverveje om spin-off-ideerne reelt er egnede til spin-off eller en anden forretningskonstellation er mere optimal.

<b>Tjekliste, der kan bidrage til screening af spin-off-ideer</b>
Er potentialet for projektet stort?
Kender vi udviklingen i markedet?
Passer ideen med kundernes behov?
Kan vi opfylde kundernes behov på en ny måde?
Kan vi relativt let få etableret en position på markedet?
Består markedsstrukturen af let identificerbare konkurrenter?
Kan vi sælge produktet billigere end konkurrenterne?
Er der en lav grad af konkurrence?
Er markedet i vækst?
Er markedspotentialet stort?
Er produktet unikt?
Kan vi opnå en lederposition på markedet?
Er det let at få produktet accepteret på markedet? (diffusion)
Opfylder det allerede eksisterende behov?
Kan produktet let markedsføres?
Er teknologien på markedet simpel og moden? (indikerer hastigheden og retningen for den teknologiske udvikling)?
Er der etableret dominerende teknologier?
Er der mange reguleringer? (Nationale eller EU-reguleringer)
Er markedet ikke påvirket af den økonomiske situation?
Er løsningen ikke let at kopiere, og kan der opnås vedvarende fordele?
Kan vi få lavet et godt design kunderne værdsætter?
Kan vi få licenser?
Kan vi søge patenter?
Findes der distributionskanaler vi kan anvende?
Kan vi bruge det eksisterende distributionssystem?
Har vi kendskab og kompetencer inden for branchen?
Har vi kendskab og kompetencer inden for teknologien?
Har vi kendskab og kompetencer inden for produktion?
Har vi et etableret netværk inden for branchen?
Kan projektet gennemføres?
Passer ideen med virksomhedens produktstrategi?
Ligger ideen placeret væk fra forældrevirksomhedens kerneydelser?
Er der en synergi i forhold til forældrevirksomheden?
Kan vi bidrage med viden om markedet og/eller ny teknologisk viden?
Hvor forekommer projektet?
Forventes omkostningerne forbundet med projektet at være lave?
Har vi finansieringen til at betale omkostningerne?
Hvor lang vil det tage, førend vi kan introducere et produkt på markedet?

Kilde: Ann Højbjerg Clarke, Majbritt Rostgaard

## **Trin 5: Understøtte med ressourcer?**

Næste skridt er, at I gør jer klart inden for hvilke områder, det er hensigtsmæssigt for forældrevirksomheden at understøtte spin-off-virksomheden, samt i hvilket omfang understøttelsen kan/skal tage form.

Bemærk: Det er vigtigt løbende at vurdere, hvilke ressourcer man ønsker at overføre til spin-off-virksomheden, og i hvilket omfang ressourcer skal overføres. Det vil sige, at understøttelsen af den potentielle spin-off-virksomhed kan variere over tid og dermed være fleksibel.

For eksempel kan forældrevirksomheden starte med at dele viden om teknologi eller marked og ledelse og senere primært understøtte spin-off-virksomheden finansielt. Det er vigtigt at udvælge de rette ressourcer, så man bedst muligt fremmer spin-off-virksomhedens vækst og udvikling. På den anden side kan for mange ressourcer, eller de forkerte ressourcer, også hæmme væksten ved, at spin-off-virksomheden i for høj grad fokuserer på de ressourcer, der nemt tilvejebringes via forældrevirksomheden, i stedet for på hvilken viden, der reelt er behov for.

En potentiel spin-off-virksomhed kan understøttes med en række forskellige ressourcer:

- Økonomiske
- Materielle (f.eks. lokaler, udstyr, IT-programmer)
- Viden/information (f.eks. teknisk viden og data, markedsindsigt osv.)
- Legitimitet/goodwill (anvendelse af brand, referencer, kontakter/netværk osv.)

### Tjekliste til ressource allokering

Det kan i denne fase være en hjælp at gennemgå disse spørgsmål:

Fokus på: Udvikling af forretningsgrundlag og marked	Lidt.....Meget										
Kan I understøtte spin-off'et i deres udvikling af en forretningsstrategi? (fastsættelse af mål, analyse af markedet, udarbejdelsen af en forretningsplan etc.)	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
Kan I understøtte spin-off'et i at få identificeret og skaffet adgang til deres kundegruppe(r)?	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
Kan I understøtte spin-off'et i at få adgang til kunder ved at blive henvist af jer eller gøre brug af jeres goodwill?	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							

<b>Fokus på: Udvikling af produkt og service</b>	<b>Lidt.....Meget</b>
Kan I understøtte spin-off'et i deres udvikling af en innovationsstrategi?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I understøtte spin-off'et med at ansøge om patenter og andre rettigheder?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I understøtte spin-off'et i at udvikle produktet eller servicen?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I understøtte spin-off'et teknologisk set og videnskæssigt?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I understøtte spin-off'et med testudstyr, udstyr eller faciliteter som spin-off'et kan drage fordel af?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I hjælpe spin-off med at få adgang til et netværk af relevante parter: forskere, eksperter, tekniske partner	1 2 3 4 5 O O O O O

<b>Fokus på: Udvikling af den interne ledelse og organisering</b>	<b>Lidt.....Meget</b>
Kan I understøtte spin-off'et ved at finde medarbejdere og ledere, dvs. etablere et team?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I understøtte spin-off'et med ledelseserfaring?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I understøtte spin-off'et ved at sidde i bestyrelse eller være behjælpelig med netværk?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I understøtte spin-off'et med at udarbejde en aktionæroverenskomst?	1 2 3 4 5 O O O O O
Kan I understøtte spin-off'et i administrative procedurer? (ansættelse, pension, lønning og andre juridiske forhold)	1 2 3 4 5 O O O O O

<b>Fokus på: Finansiering</b>	<b>Lidt.....Meget</b>				
Kan I understøtte spin-off'et med finansiering af drift og udvikling?	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
Kan I understøtte spin-off'et med at etablere kontakt til eksterne investorer?	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O

Kilde: Ann Højbjerg Clarke, Majbritt Rostgaard

## Trin 6: Har medarbejderne den rette profil?

I skal nøje overveje, hvilke(n) medarbejder(e), der skal involveres for at sikre spin-off-virksomhedens succes.

- Har den enkelte medarbejder tidligere ytret ønske om at starte som selvstændig?
- Har denne evner til at lære og forny sig?
- Har personen erfaringer fra tidligere med opstart af egen virksomhed?
- Har medarbejderen familiemæssige forhold som skal inddrages i overvejelserne?
- Er medarbejderen god til at starte nye ting op?

### Tjekliste til afklaring af profil

<b>Er det vigtigt, at medarbejderen/ gruppen har følgende generelle kompetencer:</b>	<b>Har kendskab til Lidt...Meget</b>	<b>Kan arbejde med Lidt...Meget</b>	<b>Behersker og kan videreudvikle Lidt...Meget</b>
Ledelseserfaring	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Strategiarbejde	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Branche kendskab	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Salg og Markedsføring	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Produktionsplanlægning	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O

Budgetlægning og opfølgning	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Teknologi	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Produktudvikling	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Administration og økonomistyring	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Forandringsledelse	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Udelegering af opgaver	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O

<b>Er det vigtigt, at medarbejderen/gruppen har følgende menneskelige kompetencer:</b>	<b>Besidder evnen til Lidt.....Meget</b>	<b>Kan opnå evnen til Lidt.....Meget</b>
Ansvarlighed	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Samarbejdsevner	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Fleksibel	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Målbevidst	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Innovativ	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Empatisk	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Bevare overblikket	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Initiativrig	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
Målbevidst	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O
God forretningssans	1 2 3 4 5 O O O O O	1 2 3 4 5 O O O O O

Gennemslagskraft	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kilde: Ann Højbjerg Clarke, Majbritt Rostgaard

Overvej om der skal sammensættes et team af medarbejdere for at få det rigtige miks.

I denne diskussion skal der tages fat på, hvordan eventuelle manglende kompetencer, som I mener er vigtige, kan erhverves på kort eller lang sigt. Diskussionen skal fokusere på, hvor og hvordan manglende kompetencer erhverves eksternt eller oparbejdes hos de potentielle spin-off-stiftere.

## Trin 7: Forretningsplanen

Det er tid til at lave en første forretningsplan for spin-off virksomheden. Også selv om I endnu ikke har taget kontakt til den eller de medarbejdere, der skal stå i spidsen for spin-off-virksomheden.

Som inspiration kan I bruge disse spørgsmål:

### Hvem er kunden og konkurrenter?

- Hvem er kunden, og hvor mange potentielle kunder er der?
- Hvilke behov skal det nye idé dække (eksisterende eller nye)?
- Hvordan opfyldes kundernes behov anderledes end konkurrenterne?
- Er kunden villig til at betale for produktet/service?
- Hvordan kan vi få afsat vores produkt til kunden (distributionskanaler)?
- Er løsningen let at kopiere, eller kan vedvarende fordele opnås?
- Hvor længe vil du forvente at du kan sælge produktet på markedet, førend der kommer et alternativ (bedre)?
- Kan der findes en kunde eller partner, som man kan samarbejde med?
- Kan produktet/service markedsføres?
- Hvem er konkurrenterne, og hvor stærk er konkurrencen?
- Kan I prissætte jeres produkter/service konkurrencedygtigt?
- Hvad er vækstpotentialet?

### Tjekliste til teknologi og lovgivning:

- 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 krævet for følge med udviklingen?
- Hvad vil det kræve af ressourcer at udvikle produkt/service eller processen?

- Hvordan ser den nuværende lovgivning ud inden for området – og er der tegn på ændringer?
- Hvordan er den samfundsmæssige trend inden for vores område – og hvor bevæger den sig hen?

## Overlap i forhold til forældrevirksomheden

- Er der et teknologisk eller videnskabsmæssigt overlap til forældrevirksomheden?
- Kan eksisterende kompetencer anvendes?
- Kan ideen skabe et brud på det eksisterende forretningsgrundlag?

*Tip! Via de regionale væksthuse samt på [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk) er der adgang til en række nyttige værktøjer, der vil lette arbejdet med udarbejdelse af en egentlig forretningsplan.*

## Involvering af medarbejderen

Hvis I ikke allerede på nuværende tidspunkt har været i dialog med den eller de medarbejdere, som vurderes at kunne blive til potentielle spin-off-stiftere, vil det være helt naturligt at invitere til en fortrolig samtale, hvor I taler om mulighederne for et gensidigt samarbejde i forhold til spin-off-muligheden.

Vær i den forbindelse opmærksom på følgende:

- Hvordan vil I forholde jer til aflønningen af en eller flere medarbejdere og deling af risiko?
- Hvad hvis de enkelte medarbejdere ikke er interesseret i selve spin-off-ideen, som I præsenterer (men eventuelt gerne vil involveres i en anden spin-off-mulighed)?

Det er på dette tidspunkt, at alle parter i spin-off-forløbet er på banen og skal finde frem til overensstemmelse, hvad enten det betyder lukning af projektet eller igangsættelse af projektet.

Derfor er det også vigtigt, at beslutningsgrundlaget diskuteres i fællesskab, så eventuelle uoverensstemmelser kan blive løst eller eventuelle huller kan lukkes.

For at diskutere forretningsplanen og eventuelle huller er det hensigtsmæssigt igen at tage fat i de diskussionspunkter, der blev opstillet i forbindelse med screeningen af spin-off-ideen, så I sikrer jer, at projektet stadig er attraktivt.

Udvikler de første samtaler sig positivt, vil næste skridt være at lave en egentlig handlingsplan for spin-off-virksomheden.

## KAPITEL 6 16. HANDLINGSPLAN

Udarbejdelse af handlingsplanen, sker helt naturligt i samarbejde med (eller af) de nye spin-off-medarbejdere. Afhængigt af, hvilken understøttelse, I som forældrevirksomhed yder til spin-off-virksomheden, vil det dog være hensigtsmæssigt, at I er aktive i denne del af den nye virksomheds livscyklus.

### Tjekliste til handlingsplan

Som tjekliste til udarbejdelse af handlingsplanen, kan I bruge denne:

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> Gør brug af skabelonerne på <a href="http://www.startvaekst.dk/forretningsplan">www.startvaekst.dk/forretningsplan</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 brugsmodel, 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 – det nødvendige aftalegrundlag

Uanset omfanget af understøttelse, er det vigtigt at indgå klare aftaler mellem forældrevirksomheden og spin-off-virksomheden.

## Eksterne rådgivere

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

## 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. På [www.startogvaekst.dk](http://www.startogvaekst.dk) er der skabeloner til dette.

## 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.

### **Viden/information**

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

### **Legitimitet/goodwill**

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

## KAPITEL 7 18. YDERLIGERE INFORMATION

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

[www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk)

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 at starte virksomhed.

[www.100svar.dk](http://www.100svar.dk)

100svar giver råd til kommende iværksættere. Den leder dig gennem alle relevante spørgsmål og svar. Findes på dansk, arabisk og engelsk.

[www.amino.dk](http://www.amino.dk)

Online iværksætterforum hvor iværksættere diskuterer og hjælper hinanden med praktiske problemer.

### **Gratis vejledning ved start.**

Over hele landet kan du få gratis vejledning, om start af egen virksomhed. Ved vejledningen diskuteres forretningsidéen, skat, budget, salg m.v. Find dit kommunale vejledningssted på: [www.StartVaekst.dk](http://www.StartVaekst.dk)