



Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

Forretningsmodel og Business Case for værditilvækstere

Vejledning til udformning af forretningsmodel

En forretningsmodel beskriver rationale for hvordan din forretning skaber, leverer og indfanger værdi. Forretningsmodellen beskriver hvordan du som producent vil levere dit nye produkt så du sikrer dig, at det er konkurrencedygtigt og skaber værdi for et bestemt kundesegment i markedet. I forretningsmodellen beskriver du hvilke aktiviteter der er nødvendige for at levere dit nye værditilbud/produkt, hvilken værdi du vil tilbyde kunderne samt hvordan du leverer værdien til kunderne og derved sikrer en betalingsstrøm til din forretning.

Fordelen ved at arbejde med en forretningsmodel er, at du får tydeliggjort hvilke specifikke kendetegn, der er ved netop dit værditilbud. Og derved ved du hvilke områder, der især er vigtige for dig at arbejde med i det videre forløb for at kunne sælge produktet i din forretningside.

Vejledning: Gå gennem skabelonen, startende fra punkt 1), og overvej og besvar spørgsmålene i relationen til din nye forretningside. Spørgsmålene under hver delpunkt, skal ses som inspiration og det er derfor ikke et krav at tage dem alle i betragtning. For at opnå den mest fuldendte forretningsmodel, er det dog nødvendigt at hvert af delpunkterne (**med blå**) bliver overvejet og beskrevet.

Definition på et værditilbud

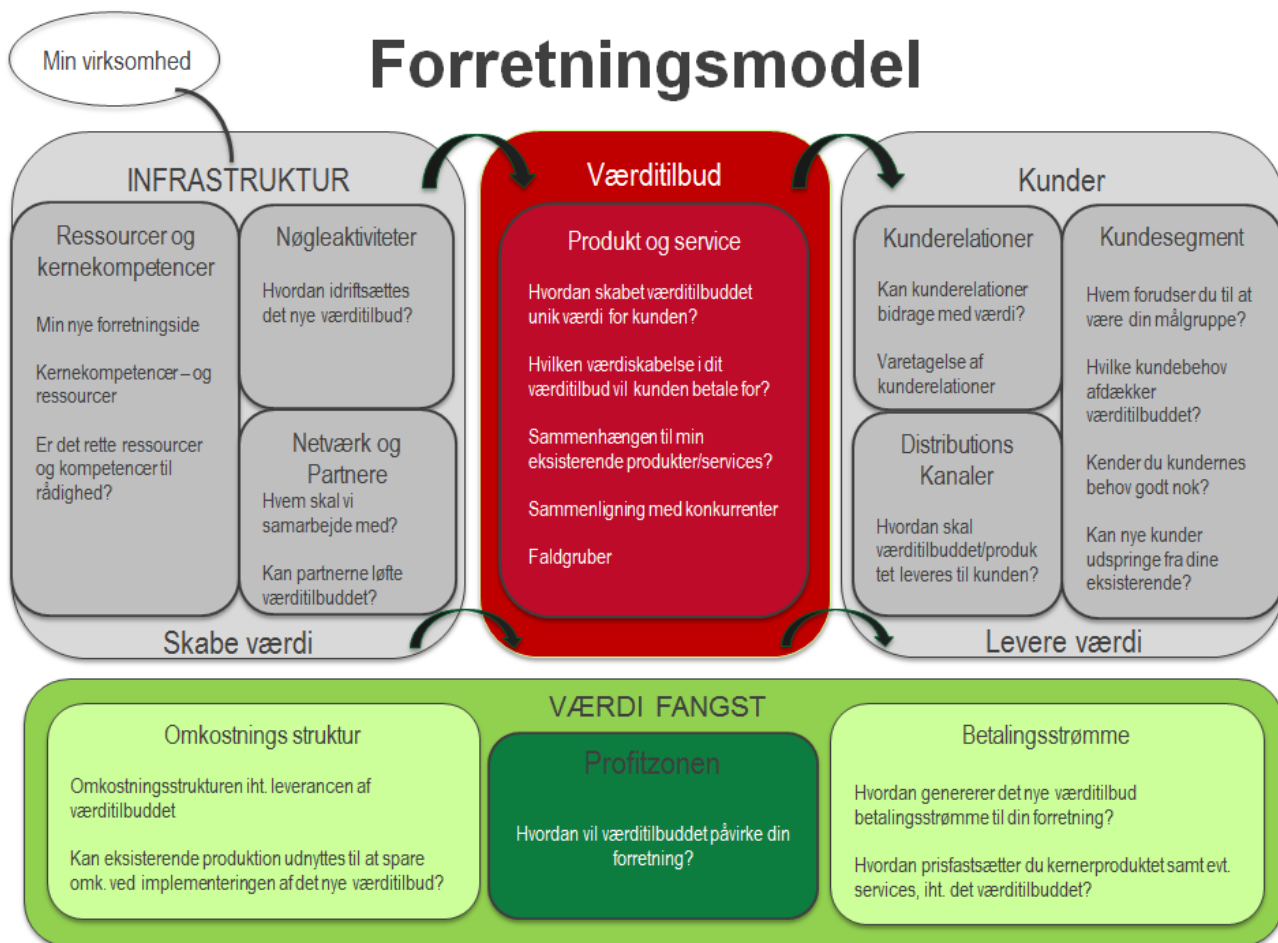
Værditilbuddet udgør det vigtigste element i enhver forretningsmodel, da det er her man specificerer den sammensætning af produkter og evt. services, som skal sammensættes til et værditilbud.

Som værditilvækster er det vigtigt at anerkende, at skal man forblive succesfuld med sin forretning skal man konstant sikre, at man møder kundernes behov med de produkter man tilbyder. Det er derfor nødvendigt, at man ofte gennemtænker og tilpasser sin forretningsmodel efter denne præmis, da omgivelserne og betingelserne hos kunderne hurtigt kan ændre sig.

Værditilbuddet udgør baggrunden for, at kundesegmentet vælger at købe produktet af dig fremfor en konkurrent. Værditilbuddet enten løser et givent problem for kunden eller tilfredsstiller et behov.

Værditilbuddet kan bestå af et produkt som allerede tilbydes af andre virksomheder, men som indeholder nogle nye egenskaber eller attributter som tilføjer ekstra værdi. Andre værditilbud kan være helt nye og banebrydende for kunderne.

Skabelonen for udarbejdelse af forretningsmodellen, introduceres på næste side.



Beskrivelse af din virksomhed

- Beskriv hvad der er din virksomheds kernekompetencer i forhold til de aktiviteter der arbejdes med i hverdagen og i forhold til de produkter/ydelse i levere til jeres nuværende kunder?
- Beskriv hvilke nøgleressourcer din virksomhed er i besiddelse af, som gør at I kan levere en unik værdi til jeres nuværende kunder og som dermed har skabt stor værdi i jeres forretning.

(Eksempler: Produktive dyreenheder, unik plantesammensætning, maskinteknologi, ansatte etc.)

Mit nuværende marked

- Beskriv hvordan dit nuværende marked, som du sælger produkter til, ser ud?

(Eksempler: Hvilke kundesegmenter aftager dine produkter og hvorfor? Hvilken værdi skaber min virksomhed for kunderne som de er villige til at betale for?)

Eksisterende samarbejdspartnere

- Hvem er mine samarbejdspartnere er nøglefigurer i forhold til de produkter jeg levere til kunder i dag?

(Eksempler: Leverandører, rådgivere, sælgere, etc.)

1) Skabe værdi (internt)

Min nye forretningside

Når man udarbejder en forretningsmodel for en ny forretningside, er det afgørende at afklare hvilken form for fornyelse/innovation det er man vil skabe ved at implementere forretningsideen.

- "Inkremental/steady-state innovation" – forbedre det vi gør i forvejen i virksomheden.
- "Radikal/do different innovation" – ændre de eksisterende spilleregler i markedet ved leverance af nyt produkt, ny teknologi, forbruger behov etc.

Denne afklaring er vigtig for at sikre, at værditilvæksteren forstår vigtigheden af at se fornyelse som en proces, da den mentale forståelse skaber vejen for de beskrevne handlinger der indgår i forretningsmodellen.

(Eksempel: Tænk over hvad det er din virksomhed kommer til at kunne levere, som den ikke kunne før?)

Udover en beskrivelse af det fysiske produkt, skal du også beskrive hvilke services du har planlagt at levere sammen med det fysiske produkt.

(Eksempel: En særlig udskæring, en særlig kombination af frugt, særligt sundt, særlig smag etc.)

Hvad skal jeg kunne for at udvikle det nye værditilbud/produkt? (Kompetencer)

- Beskriv hvilke kerneressourcer og kernekompetencer der er fundamentale for at din virksomhed kan implementere den nye forretningside og udvikle det produkt/værditilbud som ideen bygger på?

Her er det i høj grad vigtigt, at værditilvæksteren prøver at indtænke sin eksisterende forretning, for at finde ud af hvilke ressourcer og kompetencer, der evt. kan udnyttes i forhold til udviklingen af det nye produkt?
(Baggrunden for, at skabelonen indledes men en beskrivelse af det eksisterende virksomhedsgrundlag).

- Har du rigtige ressourcer og kompetencer til rådighed i virksomheden eller skal der anskaffes nye?

(Eksempler: Hvilke råvarer skal der anvendes? Er der behov for særlige maskiner? Er der behov for en særlig eller ny viden?)

Nøgleaktiviteter: (Processer)

- Hvilke nøgleaktiviteter indgår i produktionen af det nye værditilbud?
- Hvor effektive er dine eksisterende nøgleaktiviteter?
- Hvordan idriftsættes det nye værditilbud iht. virksomhedens eksisterende nøgleaktiviteter?

Hvem skal jeg samarbejde med? (Partnere)

- Hvordan kan din eksisterende organisation understøtte nøgleaktiviteter vedr. det nye værditilbud?

(Eksempel: Beskriv hvem du har behov for at arbejde sammen med både inden og uden for din egen virksomhed og hvorfor i relation til dit nye værditilbud?)

- Hvordan kan dine eksterne partnere komplementere og løfte værdien i dit nye værditilbud?

(Eksempel: Hvordan kan partnere bruges til at forbedre kernekompetencer, nøgleaktiviteter og salgskanaler?)

- Hvor afhængig er du af dine partnere og omvendt?
- Hvis ikke dine nuværende eksterne partnere kan afdække de leverancer du efterspørger, hvilke muligheder har du for at få dem tilført på anden vis?

(Eksempler: Er der behov for nye underleverandører? Er der behov for at outsource dele af produktionen? Er der behov for at få tilført nye eksterne partnere med andre kompetencer?)

Omkostningsstruktur

- Hvordan ser omkostningsstrukturen ud iht. leverancen af det nye værditilbud? Hvilke dele af det nye værditilbud medfører større omkostninger til din virksomhed?
- Hvilke dele af min eksisterende produktion kan jeg evt. udnytte til at spare omkostninger iht. til implementeringen af det nye værditilbud?

(Eksempler: Fx omkostningsfordele ved et større output (economies of scale) eller omkostningsfordele ved flere nøgleaktiviteter/processer (economies of scope))

2) Værdi - Skab synergi mellem dit værditilbud og dit kundesegment

Den værdi du, på baggrund af dit nye produkt, vil tilbyde kunderne, bliver skabt på baggrund af et mix af elementer som samlet set tilfredsstillende et behov eller løser en udfordring hos kunderne. Værdien i produktet kan enten være sammensat af kvantitative elementer (pris, leveringstid etc.) eller kvalitativt (fx kvalitet, design, kundeoplevelser etc.)

Følgende er eksempler på elementer i relation til dit værditilbud, som kan være værdifulde for kunderne:

- Nyhedsværdi, ydeevne, brugertilpasning, omk. reducering, signalværdi/brandværdi, risiko nedsættelse, bekvemmelighed "easy to use", lavere pris etc.

Definer dit nye værditilbud

- Beskriv hvordan dit værditilbud skaber differentieret og unik værdi eller løser en udfordring for kunden? Og er denne værdi efterspurgt af kunder i markedet?
- Hvad er det for en værdiskabelse i dit værditilbud, som kunden vil være villig til at betale for?
- Hvordan hænger det nye værditilbud sammen med dine eksisterende produkter/ydelse?
- Hvilke værditilbud udbyder dine konkurrenter som er sammenligneligt med dit? Og hvordan servicerer konkurrenterne kunder i markedet, som du måske er interesseret i at overtage?
- Hvilke nye positioner, giver værditilbuddet, mulighed for at indtage på eksisterende og nye markeder?

Faldgruber ved sammensætning af værditilbud

Beskriv hvad de største risici er ved at gennemføre forretningsideen og fremstillingen af det nye værditilbud?

For etablerede virksomheder eksisterer der ofte følgende faldgruber, når nye værditilbud udvikles:

- Overkomme modvilje til at tage en risiko
- Overkomme faste og evt. langsomme produktionsmønstre der nødtigt vil afviges fra
- Håndtere risikoen for at man kan hæmme sin eksisterende forretningsmodel
- Sikre de fornødne investeringer for at kunne gennemføre det nye værditilbud
- Er muligheden tilstedet for at udnytte eksisterende ressourcer i virksomheden eller bliver det nødvendigt at investere i nye

Profitzonen

- Hvordan forventer du det nye værditilbud vil påvirke din forretning inden for de første par år?

(Eksempler: Iht. salg og omsætning, evt. nye ansættelser, investeringer, markedsposition etc.)

3) Levere værdi (eksternt)

Hvem er dine kunder? (Kundesegment)

- Beskriv hvem du forudser at være din primære målgruppe for dit nye værditilbud?

(Eksempel: Er det kun kunder i dit nærområde eller er det kunder til alle specialbutikker indenfor fødevarer som er din målgruppe? Vil du kun sælge til fx et udvalgt af købsmandskæder eller vil du sælge til alle dagligvarebutikker indenfor et geografisk afgrænset område?)

- Hvilke kundebehov afdækker dit nye værditilbud? Hvilke fordele opnår kunderne ved dit værditilbud, som de ikke gør hos konkurrenterne?
- Kender du kunderne og deres behov godt nok?
- Kan en del af dine nye kunder til værditilbuddet, udspringe fra en af dine eksisterende kundeporteføljer?

Håndtering af kunderelationer

- Hvordan kan dine eksisterende kunderelationer involveres, så de kan bidrage til at skabe yderligere værdi i dit værditilbud?
- Hvordan vil du kontrollere dine kunder og fastholde dem i din forretningsmodel?

- Hvor ressourceintensivt vil det være for din virksomhed at varetage kunderelationer, målt i tid, omkostninger og værdi?

Hvordan skal dit produkt leveres? (Kanaler)

- Beskriv hvordan dit produkt skal komme fra dit lager til kunden. Hvilke leverandører – og salgskanaler vil du anvende for at nå dine kunder med dit nye værditilbud?

(Fx: Vil du selv transportere det ud til hver kunde eller vil du levere til en grossist?)

- Vurder hvilke omkostninger der er forbundet ved brugen af forskellige leverandører – og salgskanaler?
- Kan dine eksisterende leverandører – og salgskanaler udnyttes i sammenhæng til det nye værditilbud?
- Beskriv hvordan kunden skal lære dit produkt at kende. Hvilke kommunikationskanaler (marketing, personligt salg, website, konferencer etc.) er mest anvendelig til at markedsføre det nye værditilbud?
- Hvordan effektiviseres kommunikation/markedsføring, således at du når ud til så mange potentielle nye kunder som muligt?

Betalingsstrømme

- Hvordan genererer det nye værditilbud betalingsstrømme til din virksomhed (fysisk produkt, service, brugerbetaling, udlejning etc.)?
- Hvordan diversificere det nye værditilbuds betalingsstrøm sig fra virksomhedens andre betalingsstrømme?
- Hvordan prisfastsætter du kerneproduktet samt evt. services, i det nye værditilbud?
- Vil betalingsstrømmene fra det nye værditilbud være afhængig af bestemte betalingskilder (fx store enkeltstående kunder, sæsonafhængighed etc.)

Vejledning til udformning af business Case

En Business case skal ses som en støtte for beslutningstagen og planlægning, når man har udarbejdet sin forretningsmodel. Business casen er et godt værktøj til at understøtte vigtige forretningsbeslutninger og fremtidige investeringer i relation til en konkret forretningside. En god Business case udgør en vigtig støtte for en forretningsmodel, ved hjælp af fakta og rationelle argumenter, som samlet set kan bidrage til at skabe bedre forudsætninger for virksomhedsejeren, til at træffe de vigtige forretningsmæssige beslutninger.

Gode Business cases kan som regel minimere risikoen for fejlinvesteringer, budgetter der skrider og andre uventede problemer der kan dukke. Business casen kan hjælpe til med at undgå disse fejl, hvis kritiske forudsætninger bliver identificeret og gennemarbejdet på forhånd. Men selvom Business casen kan hjælpe til med at forudsige forretningsmæssige konsekvenser af visse handlinger eller beslutninger, skal Business casen ikke ses som et regnskab eller et budget. Endvidere skal man også passe på med ikke at skabe forvirring mellem begreberne *forretningsmodel* og *Business case*. En Business case er meget mere projektorienteret og vedrører en konkret handling eller beslutning, hvor forretningsmodellen adresserer alle virksomhedens forhold. På den baggrund bør en Business case som minimum besvare:

- Hvad skal Business Casen bruges til og hvem er målgruppen?
- Tydelig afgrænsning af hvad Business Casen indeholder, og hvad der ikke indgår?
- Cash flow opgørelser over de forretningsmæssige konsekvenser af den forretningside man udvikler
- Finansielle opgørelser som er relevante for Business Casen (NPV, ROI, etc.)
- En vurdering af, hvor sandsynlige resultaterne er, samt hvilke risikofaktorer der skal holdes særlige øje med
- Anbefalinger af, hvilke handlinger der skal iværksættes, på baggrund af Business Casen

Den succesfulde Business case er kendetegnet ved at være troværdig med forudsigelser der tilpasses fremtiden på bedst mulig vis, således at beslutningstagere og målgruppen i øvrigt, kan agere og handle tillidsfuldt. Den gennemarbejdede Business case skal kunne fungere som et styringsværktøj i forbindelse med den efterfølgende gennemførelse. Det er muligt, at ændre en Business case løbende for at tilpasse den til ændringer i omverdenen der kan have indflydelse på hvorledes man implementere forretningsideen. Ved ændringer i omverdenen er det dog meget væsentligt, at Business casen ajourføres, idet ændringer kan have stor indflydelse på, hvorvidt Business casen forbliver positiv. Såfremt ændringer medfører at Business casen bliver negativ, skal beslutningstagerne afgøre hvorvidt projektet stadig har sin berettigelse eller om det skal tilpasses yderligere for at undgå at blive afskrevet.

De mest centrale elementer i udarbejdelse af en Business case, introduceres på næste side.

Centrale elementer i udarbejdelsen af en Business case

Økonomisk model

Den økonomiske model udarbejdes for at få fastlagt hvilke økonomiske beregninger der skal udarbejdes, for dermed at skabe et optimalt grundlag for de finansielle beslutninger der skal træffes i relation til business casen. Eksempelvis kan værditilvæksteren sammenligne summen af det udbytte business casen forventes at give, med de investeringer der skal foretages i forbindelse med realiseringen samt de efterfølgende drift – og kapacitetsomkostninger som løbende skal varetages ved den forventede introduktion af et nyt produkt eller værditilbud. Den økonomiske model kan eksempelvis anvende økonomiske beregninger, så som:

1) Værdikædeanalyse

Værdikædeanalysen er et rigtig godt værktøj til at skabe overblik over økonomien i den produktion der relaterer til det produkt der er omdrejningspunktet i Business casen. Det er afgørende, at man som værditilvækster kender sit produkt til fulde og ved hvem man planlægger at sælge produktet til, når man skal implementere det i virksomhedens eksisterende drift. Til at sikre dette er værdikædeanalysen særdeles værdifuld, da den kan hjælpe værditilvæksteren med at synliggøre de investeringer der er påkrævet, produktets fremstillingspris samt hvilke andre omkostninger og indtægter der gør sig gældende i relation til introduktionen af et nyt produkt eller værditilbud.

Konkret bidrager værdikædeanalysen til at sikre, at man får optimeret sit dækningsbidrag, og herigennem produktøkonomi, hele vejen til bundlinjen. Samtidig medfører analysen, at man får en grundigt overblik over hvert led i værdikæden, som skaber værdi for det produkt der skal implementeres. Derved kan værdikædeanalysen også hjælpe til at se, hvor der kan være mulighed for optimering og hvilken betydning enkelte optimeringer kan have for produktets værdi. Endvidere er analysen med til at holde fokus på hvilke indsatsområder der er de vigtigste, om afsætningskanalerne generere nok indtægt til at retfærdiggøre investeringen i produktionen eller om værditilvæksteren er nødsaget til at foretage nogle fravalg inden realisering. I relation til forretningsmodellen, er det især de nederste punkter i denne model, som værdikædeanalysen er centreret om, hvilket vil sige omkostningsstrukturen, betalingsstrømme og ikke mindst profitzonen.

Det er overordnet centralt, at værdikædeanalysen udføres inden;

- Investeringer foretages og produktudvikling igangsættes
- Mulige ændringer i afsætningskanaler
- Gennemgang af den eksisterende forretning

2) Pengestrømsopgørelse

En pengestrømsopgørelse er en opgørelse over de indbetalinger og udbetalinger (cash-flows) der kommer til at forekomme i virksomheden ved realiseringen af en ny forretningside. Pengestrømsopgørelsen bruges til at give virksomheden et overblik over, hvordan virksomhedens likviditet bevæger sig. Opgørelsen er samtidig en god indikator for, hvordan virksomhedens likviditet ændre sig over tid, og dermed kan virksomheden få indblik i om likviditeten og dermed om virksomheden fortsat vil være i stand til at betale sine kreditorer efter implementeringen af forretningsideen. På den baggrund kan beslutningstagerne i virksomheden også hurtigt vurdere om der er brug for ekstern finansiering, for at sikre den fortsatte drift. Modsat en resultatopgørelse, medtager pengestrømsopgørelsen alle indtægter i året, uanset om det er betalt eller ej, og derved får beslutningstagerne i bedre overblik over virksomhedens sande likvide situation.

3) NPV – Net Present Value: Den totale nutidsværdi af fremtidige pengestrømme

Som grundlag for en investeringsbeslutning udarbejdes en investeringskalkule. Investeringskalkulen er en beskrivelse af de ventede økonomiske konsekvenser af en påtænkt investering. En investeringskalkule kan udarbejdes på flere forskellige måder.

- Kapitalværdimetoden
- Den interne rentefods metode
- Annuitetsmetoden

I dette eksempel tager vi udgangspunkt i kapitalværdimetoden, da denne metode gør beløbene en investering betalingsrække sammenlignelige ved at tilbagediskontere samtlige beløb i investeringen til nutidsværdi (NPV), dvs. værdien af investeringen på investeringstidspunktet. NPV for en given investering, udregnes dermed ved at beregne nutidsværdien af betalingsrækken ved investeringen, fratrukket den oprindelige investering. Derved gøres investeringsforslagets betalingsrække sammenlignelig med værdien af investeringen på investeringstidspunktet.

4) ROI – Return of Investment: Gevinst i forhold til omkostninger

ROI er en udregning, hvad afkastet af en given investering vil blive. Definitionen for udregningen af ROI er: $(\text{Indtjening i Business casen} - \text{Investeringen}) / \text{Investeringen}$. En positiv ROI betyder, at man får et positivt afkast af sin investering, mens en negativ ROI betyder at man vil tabe penge, og dermed skal Business casen ikke skal realiseres. ROI er IKKE er mål, hvori omsætningen optræder, og er udelukkende et redskab til at udregne hvor mange penge man vil indtjene, så man kan vurdere business casens indtjenings effektivitet – altså gevinsten ved investering i forhold til de omkostninger der høre til.

5) IRR – Internal Rate of Return: Den rente som giver NPV = kr. 0

Den interne rentefods metode, belyser en investerings lønsomhed ved at beregne den rente, som det investerede beløb i Business casen forventes at afkaste. En investerings IRR er dermed den rente, der ved en tilbagediskontering af nettbetalingsstrømmene, vil give en kapitalværdi på kr. 0.

Hvis kapitalværdien ender på 0, vil investeringen nøjagtig opfylde investorens eller investorerens krav til forrentningen. Hvis kapitalværdien er positiv, vil investeringen give et større afkast end angivet ved kalkulationsrenten, og man har derfor et projekt der er bedre end forventet. Tilsvarende vil afkastet være mindre, og dermed et negativt resultat for projektet, hvis kapitalværdien er negativ.

6) Følsomhedsanalyser

Når man som investor skal vurdere en økonomisk model vil der altid være en større eller mindre grad af usikkerhed forbundet til de udregninger der ligger til grund for kalkulationen. Det gælder fx faktorer som den forventede afsætning, projektets levetid samt investeringsaktivets estimerede scrapværdi. Formålet med at udarbejde følsomhedsanalyser er at beregne den effekt, som en ændring i en eller flere kritiske variabler vil have på resultatet. Derved bliver det muligt, at belyse hvilken virkning det får for lønsomheden, hvis en eller flere usikre forudsætninger brister. I relation til business casen og den økonomiske model, kan følsomhedsanalysen eksempelvis omfatte de økonomiske forudsætninger, der har stor betydning for virksomhedens forventede indtjening og likviditetsudvikling.

Beskrivende del

1) Formål; Hvorfor er forretningsideen en god forretning for projektejeren?

Sørg for at være tydelig og præcis i beskrivelsen af hvad Business casen skal bruges til. Begrund hvorfor forretningsideen skal iværksættes og forklar hvordan forretningsideen vil skabe større værdi og hjælpe med at opfylde virksomhedens overordnede mål.

- Hvilken forretningside danner grundlag for Business casen?
- Hvilke konkrete handlinger foretages i Business casen som er med til at realisere et eller flere forretningsmål?
- Hvorfor udgør forretningsideen (fx et nyt produkt, et opkøb, en organisationsændring eller et udviklingsprojekt) en god forretning for virksomheden?

2) Omfang og afgræsning; Markedspotentiale

Beskriv omfanget af forretningsideen, altså hvad den indebærer og hvad den ikke gør. Ved brug af analyser, skal markedspotentialet identificeres og beskrives.

- Hvem er målgruppen for Business casen?
- Hvilke behov imødekommer vi hos kunden med Business casen?
- Hvilken værdi har forretningsideen, som kan gøre forbedre virksomhedens forretning og styrke virksomheden i forhold til konkurrenterne?
- Hvad er indtjeningspotentialet for Business casen?

3) Leverancer i Business casen

Beskriv hvilke leverancer der er centrale i Business casen?

- Hvad er de vigtigste leverancer i Business casens levetid?
- Hvor lang er tidshorisonten for Business casen?
- Hvilken nytte skaber produktet/værditilbuddet for kunderne?
- Hvilke interessenter kan opfatte lanceringen af forretningsideen som negativ?

4) Forudsætninger og risici

Når man har beskrevet forretningspotentialet i en Business case, er det afgørende at vide;

- Hvilke forudsætninger er det mest centrale for at Business casen kan realiseres?
- Hvilke muligheder har beslutningstagerne i virksomheden for at påvirke forudsætningerne?

Derudover bør der udføres en analyse, som sammenfatter de væsentligste risici samt deres sandsynlighed for at indtræffe og hvordan beslutningstageren kan håndtere dem, såfremt de indtræffer.

- Hvilke risikofaktorer er det vigtigste at holde øje med iht. Business casen?
- Kan nogen af risikofaktorerne begrænses eller elimineres før en evt. realisering af Business casen?

5) Produktudvikling og implementering

- Hvordan understøtter Business casen, virksomhedens overordnede strategi?
- Er der synergi mellem Business casen og virksomhedens eksisterende produkter/ydelser?
- Skal den eksisterende organisation udvides for at håndtere implementering?
- Er der brug for markedsføringstiltag vedr. realiseringen af Business casen?

Forudsætninger for at Business casen kan fungere

Skal udarbejdelsen af Business casen udnyttes efter hensigten, er det væsentligt at bruge den som et ledelsesværktøj på linje med andre forretningsmæssige værktøjer der bruges i virksomheden. Business cases har som regel mange grænseflader til andre elementer i virksomheden, og derfor er det forudsætning, at være meget præcis omkring Business casens formål og indhold. Det er en klar fordel for virksomheden, desto mere gennearbejdet og standardiseret Business casen er, da de personer der skal arbejde med at implementere Business casens forretningside i praksis, nemmere og mere professionelt kan styre processen. På den baggrund er det også vigtigt, at der bliver opstillet en konkret implementeringsplan for hvordan Business casen skal bruges internt, så man er sikker på at den bliver brugt efter hensigten.

Opsummering Business casen

Økonomisk Model



Beskrivende Del

- Beregningsværktøj
 - Forventet økonomisk afkast i Business casen
 - Værdikædeanalyse
 - Synliggøre investeringer i Business casen
 - Finansiell opgørelse
 - NPV, ROI, etc.
 - Skal udgøre et stærkt argumentationsværktøj i relation til Business casen
- Formål med Business casen
 - Forretningsideen
 - Omfang og afgrænsning
 - Markedspotentiale, Målgruppe, kundebehov
 - Leverancer i Business casen
 - Tidshorisont
 - Forudsætninger og risici
 - Centrale forudsætninger og risikofaktorer
 - Produktudvikling og implementering
 - Synergi til eksisterende produkter og virk. strategi



Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

Business case eksempel: Økologisk flødeis

Introduktion

Lars Landmand ejer en økologisk gård på Sjælland som indeholder følgende landbrugsrelaterede aktiviteter:

- Opdræt af husdyr; Kød – og malkekvæg, høns og får
- Egen gårdbutik med tilhørende salg af gårdens egne færdiglavede produkter
- Egen slagter
- Dyrkning af et væld af forskellige grønsager
- Salg af gårdens produkter via eget webside med dertilhørende varelevering hver fredag
- Besøgs gård

Produktionen på gården er funderet omkring økologi og kvalitet, hvilket også betyder, at alle gårdens husdyr har adgang til det fri året rundt. Produktionsformen er samtidig med til at forbedre dyrevelfærden på gården, hvilket har høj prioritet hos Lars Landmand, da han er af den overbevisning, at desto bedre hans dyr har det, desto større kvalitet vil gårdens færdiglavede produkter samtidig opnå. Endvidere dyrkes alle gårdens afgrøder økologisk, hvilket indebærer at der ikke bliver gjort brug af sprøjtemidler og kunstgødning.

I Lars Landmands gårdbutik sælges et bredt sortiment af gårdens egne økologiske kødprodukter fra både kvæg og får. Kødet bliver udskåret og forarbejdet i gårdens eget slagteri, hvor der er ansat en slagter på fuldtid. Tilmed bliver der også solgt andre økologiske produkter i gårdbutikken, så som økologiske grønsager, æg og mel, som også stammer fra gårdens egen landbrugsproduktion, samt et bredt sortiment af andre fødevarer, som er nøje udvalgt fra andre økologiske landbrugsproducenter, så det passer optimalt ind i gårdbutikken økologiske koncept. En del af gårdens økologiske produkter bliver også solgt via gårdbutikens hjemmeside i form af måltidskasser, hvor kunderne, som en del af webkonceptet, forpligter sig til at modtage måltidskasserne hver fredag, hvor gårdens varelevering finder sted direkte til forbrugernes private adresser.

For alle enkeltpersoner eller grupper, er der også muligheder for at besøge Lars Landmands gård for at få en rundvisning blandt gårdens dyr og andre aktiviteter. Der er mulighed for at bevæge sig rundt på egen

hånd og der er tilmed mulighed for at få indsigt i, hvordan gårdens produkter fremstilles, hvad enten det er kød, mælk eller grønsager. Eksempelvis er der mulighed for at få en rundvisning på slagteriet hvor det er muligt at se hvordan kødprodukterne fremstilles, en udflugt ud på markederne hvor man i sand landidyl kan se gårdens dyr og afgrøder, samt et smut forbi gårdens tilhørende vindmølle som producere bæredygtig elektricitet til gården og derved sikre gården en solid CO2 balance.

1) Formål; Hvorfor er forretningsideen en god forretning for projektejeren?

Lars Landmand vil gerne udvikle sin landbrugsforretning og er kommet på den ide, at han gerne vil starte en produktion af økologisk flødeis. Lars Landmand er af den overbevisning, at økologisk flødeis vil passe godt i gårdbutikkens eksisterende økologiske sortiment, og derudover planlægges det også, at sælge flødeisen som en del af et måltidskasse koncept Lars Landmand i forvejen praktiserer, hvor flødeisen vil indgå i måltidskasserne sammen med nogle af gårdbutikkens eksisterende produkter, for i sidste instans at blive bragt ud til private.

Business casen omkring produktionen af økologisk flødeis, indgår som et led i Lars Landmands samlede virksomhedsstrategi om at skabe vækst i virksomheden ved løbende at introducere nye værditilbud og produkter til kunderne, som kan være med til at skabe mere salg til eksisterende kunderelationer men også for at tiltrække nye kundesegmenter til gården og gårdbutikken. Endvidere vil Lars Landmand som en del af udviklingen omkring flødeis produktionen, så vidt det er muligt, forsøge at udnytte gårdens eksisterende råvare og aktiviteter, for at skabe synergi mellem den eksisterende gård drift og udviklingen af nye produkter. Dette er et vigtigt forretningsmål for Lars Landmand, da han mener, at udnyttelsen af den bedriftens eksisterende aktiver kan skabe fordele, som vil gøre det mindre omkostningsfuldt at introducere nye produkter.

2) Omfang og afgrænsning

Business casen indeholder konkret et eksempel hos Lars Landmand, hvor det illustreres hvad det vil indebære at igangsætte en produktion af økologisk flødeis. Baggrunden for, at Lars Landmand har valgt, at det skal være en produktion af økologisk flødeis som skal fortsætte gårdens positive udvikling, er at man ved at tilføje økologisk flødeis til gårdbutikken eksisterende sortiment af produkter, kan sammensætte et mere fuldendt værditilbud til kunderne, i form af et bredere produkt sortiment men hvor kvaliteten og unikheden ved det enkelte produkt bevarer.

Tanken bag udbygningen af produkt sortimentet er, at Lars Landmand forventer, at de kunder der i forvejen handler i gårdbutikken, og som derved er forbrugere af økologiske kvalitets produkter i forvejen, med stor sandsynlighed også vil have interesse i at købe økologisk flødeis, når de i forvejen kommer til Sjælland for at handle i gårdbutikken. Iht. måltidskasserne, planlægger Lars Landmand hver anden uge, at udbyde en måltidskasse på hjemmesiden, hvori den økologiske flødeis vil indgå. Grunden til at flødeisen kun vil indgå hver anden uge, er et bevidst strategisk valg, da Lars Landmand tror det vil imødekomme de eksisterende kunders præferencer, hvis de hver anden uge kan få is med når de bestiller måltidskasser. Endvidere er det Lars Landmands forventning, at det er de eksisterende kunder som vil blive de primære aftagere til måltidskassen inkl. flødeis hver anden uge. Såfremt Lars Landmands anelser gør sig gældende i virkeligheden, vil de forudindtagne estimater af flødeis salget kunne imødekommes på baggrund af det nuværende salg af måltidskasser. Hermed er det indforstået at hovedparten af de nuværende kunder til måltidskassen er villige til at betale merprisen for at få den økologiske flødeis med hver anden uge.

I det økonomiske materiale (se bilag) som er lavet i tillæg til den beskrivende del af business casen, er det samlede markedspotentiale for salg af økologisk flødeis opgjort til 12.500 enheder pr. år, fordelt med et salg af 9.375 enheder i forbindelse med salget af måltidkasser og 3.125 enheder sælges i gårdbutikken. Estimeringen af dette konkrete salgspotentiale er udregnet på baggrund af et markedsanalyseværktøj (se bilag). Ved at lave en markedsanalyse, har det været muligt at vurdere hvor attraktivt markedet for økologisk flødeis er, hvilke konkurrenter der eksisterer i markedet samt hvilke andre dynamikker der kan påvirke salget;

- Markedsstørrelsen; Udbud og efterspørgsel = attraktivitet
- Markedsvæksten; Er væksten efterspørgsel eller udbudsdrevet?
- Omkostningsstrukturen i branchen; Nøglefaktor for succes – find en niche
- Konkurrenternes succesfaktor; Hvorfor er de lykkedes med salget af økologisk flødeis?

Til at gennemføre markedsanalysen er bl.a. Porters 5 Forces, PEST og SWOT-analyser blevet anvendt, da alle tre analyser kan bidrage med vigtig viden om markedet, som gør det nemmere at estimere hvilket salgspotentiale der er realistisk samt hvilke faktorer der gør sig gældende i både nær- og fjernmiljøet til virksomheden, som potentielt kan have indflydelse på produktion – og salgsmulighederne.

Med udgangspunkt i markedsanalysen, er det afgørende i enhver business case, at afdække hvilken målgruppe man planlægger at sælge produktet til. Lars Landmands valg af målgruppe er resultatet af en indledende segmentering, hvor hele det potentielle marked for salg af økologisk flødeis, er blevet nøje inddelt i relativt homogene segmenter med en tilhørende segmentbeskrivelse. Dernæst har Lars Landmand vurderet attraktiviteten af hvert segment bl.a. ud fra segmenternes typiske forbrugeradfærd og sociale reference grupper, for til sidst at prioritere hvilke målgrupper han ser det største potentiale i at sælge økologisk flødeis til. På baggrund af segmenteringen er målgruppen for salget af økologisk flødeis blevet estimeret til at være primært de samme kunder, som i forvejen handler i gårdbutikken og som køber måltidkasser. Specifikt afgrænses målgruppen til at være kunder i alderen +20 år, men som har præference for økologi og kvalitet. Tilmed forventes det, at salget af flødeis fortrinsvis vil interessere og tilfredsstille et behov, for kunder der sætter pris på økologisk kvalitets flødeis, værdier som lokal handel, dyrevelfærd og miljøbevidsthed samt det faktum, at det på Lars Landmands gård er muligt at få indblik og høre historien om hvordan den økologiske flødeis er meget mere end et almindeligt isprodukt, bl.a. fordi det er produceret lokalt på gården ved brug af egen hjemmelavet mælk og fløde fra malkekøer samt æg fra gårdens høns.

3) Leverancer i Business casen

Når man er værditilvækster som Lars Landmand, er det væsentligt at udarbejde et prospekt for sin business case, således at når man skal i banken for at finansiere udvidelsen af forretningen med et nyt produkt eller værditilbud, kan præsentere et materiale der fremviser klart og tydeligt, hvorfor business casen er en god investering. Leverancen af prospektet er af central værdi, da prospektet vil give et billede af det konkrete indhold i business casen, således at banken eller andre potentielle investorer, nemt og hurtigt kan træffe en investeringsbeslutning på et velinformeret grundlag. Det er især væsentligt, at prospektet kan stå alene og give et samlet indblik i business casens, så banken eller investorerne ikke behøver analysere de økonomiske forudsætninger i dybden eller skaffe yderligere oplysninger, for at vurdere hvorvidt værditilvæksteren kan få tilsagn til et lån.

Kigger man på de leverancer der skal leveres som en del af business casen for at Lars Landmand i sidste ende kan påbegynde en produktion af økologisk fløde, er den første centrale leverance at iværksætte en såkaldt pilotfase. Lars Landmand planlægger, at han over en længere periode vil arbejde med at afprøve forskellige metoder og opskrifter af sin økologiske fløde, for i sidste ende at finde frem til hvilken opskrift der er hans foretrukne og som han mener skal implementeres i gårdbutikkens produktsortiment. Udover, at Lars Landmand vil eksperimentere med diverse opskrifter, vil han samtidig også introducere test dage i gårdbutikken, hvor butikken kunder vil blive tilbudt at smage forskellige varianter af den økologiske fløde. Endvidere planlægger Lars Landmand også at udsende små smagsprøver som en del af gårdens varelevering over hele Sjælland, hvor kunderne efter de har smagt isen kan give deres tilbagemelding via et vurderingsskema som medfølger med smagsprøverne af isen. Lars Landmand forventer, at testdagene i gårdbutikken samt smagsprøverne med fredagens varelevering, vil give et rigtig godt indblik i hvilke af hans is varianter der er populære hos kunderne og hvilke der ikke er, og derved i sidste ende med større sandsynlighed kan iværksætte produktionen af fløde på gården med større chancer for at opnå et salgs estimaterne.

For Lars Landmand er tidshorizonten for produktion af økologisk fløde nødsaget til at være relativ kort – ca. 5 år – da det er meget svært at forudse hvilke ændringer der kan komme i omverdensmiljøet, som kan få indflydelse på populariteten af økologisk fløde og dermed Lars Landmands fremtidige salg. I samme ombæring, og som opfølgning på det endelige valg af is varianter, vil Lars Landmand afsøge mulighederne for et evt. samarbejde med andre is producenter, for at finde ud af om det er muligt at få produceret den økologiske fløde et andet sted end på hans egen gård. Afsøgningen af samarbejds muligheder vil give Lars Landmand et bedre indblik i hvilke økonomiske besparelser der kan være ved at få flødeisen produceret hos en anden is producent, i forhold til hvis han selv skal til at investere i inventar til produktionen samt de kapacitetsomkostninger der vil medfølge. I denne sammenhæng er tidshorizonten for produktionen af fløde afgørende, da Lars Landmand med køb af inventar til egen is produktion, vil binde en del likviditet som skal forrentes og afskrives over en given årrække, uagtet om estimaterne for salg af økologisk fløde imødekommes.

En indirekte fordel som Lars Landmand kan opnå ved at samarbejde omkring is produktion, vil være at han eksempelvis indenfor en periode på 1 eller 2 år, kan få afdækket om hans analyser af salgspotentialet – henholdsvis 3.125 enheder i gårdbutikken og 9.375 enheder i måltidskasser – vil holde stik i virkeligheden. Såfremt forventninger holder stik eller ej, vil Lars Landmand på baggrund af salget efter 1 eller 2 år, kunne evaluere om det på baggrund af positive salgstal, vil være mere givtigt for ham at iværksætte en egenproduktion, eller om han på baggrund af skuffende salgstal, helt skal droppe ideen om at sælge økologisk fløde. Samlet set vil Lars Landmand ved en evt. benyttelse af et samarbejde vedr. is produktionen sikre, at han ikke kommer i en situation, hvor salget af is ikke kan forrente og afskrive på evt. indkøbt inventar til en is produktion. På den anden vil et samarbejde dog også begrænse mulighederne for at opnå det meget positive resultat som er udregnet i den økonomiske del af business casen, da fortjenesten ved det forventede salg, ikke vil være nær så stort hvis ikke han producerer isen selv.

I henhold til processen omkring produktionen af det endelige produkt, er det vigtigt at påpege, at afprøvningen af forskellige opskrifter og afsøgningen af samarbejds muligheder, er ikke særlig omkostningsfuld, men derimod meget værdifuld for udfaldet af business casen. Derfor kan Lars Landmand godt tillade sig at bruge god tid på at udføre disse leverancer i relation til at opnå et færdigt produkt. Når han derimod har truffet den endelige valg af opskrift, samt om han vil benytte sig af en samarbejds mulighed eller selv investe-

re i produktionsinventar, er det meget vigtigt at processen, indtil Lars Landmand kan begynde at producere produktet, bliver så kort som mulig, da han på dette tidspunkt vil have investeret likviditet i is produktionen og derved hurtigst skal have gang i salget, for at sikre at investeringen forrentes.

4) Forudsætninger og risici

Med markedspotentialet og de afgørende leverancer afklaret for Lars Landmands økologisk flødeis produktion, er det, for at få en optimal Business case, vigtigt at afdække hvilke forudsætninger der er centrale for at business casen i praksis kan realiseres samt hvilke risikofaktorer der eksisterer og hvordan de kan håndteres.

De vigtigste forudsætninger for at Lars Landmand kan igangsætte en produktion af økologisk flødeis er:

- Gårdens driftsaktiviteter fortsættes med en positiv indtjening, da is produktionen ikke vil kunne opveje en evt. afvikling af andre af landbrugets driftsaktiviteter
- Gårdbutikken skal bevare sin eksistens
- Salg af måltidskasser via websitet skal opretholdes som minimum på det nuværende niveau, da størstedelen af is salget er bundet op på det nuværende salg af måltidskasser
- Bevilling af lån i banken, da Lars Landmand ellers ikke har likviditet til at starte is produktionen
- Det er en forudsætning, at Lars Landmands kone bliver tillært kompetencer til at varetage produktionen af den økologiske flødeis, da hun har nogle timer til overs når hun ikke varetager salget i gårdbutikken, hvilket Lars Landmand ikke har, da han allerede udnytter sine ressourcer på at varetage den daglige drift på gården. Endvidere er der med det budgetterede salg, ikke likviditet til at ansætte en mejerist på deltid til at varetage arbejdsopgaven.

Ligeså vel det er afgørende at have øje hvilke forudsætninger der skal være til stede når man udvikler sin forretning, er det mindst lige så vigtigt som værditilvækster at tage højde for de mest indflydelsesrige risikofaktorer der kan spille ind i relation til business casen.

I Lars Landmands tilfælde, er der en stor risiko forbundet med, om den forventede efterspørgsel efter økologisk flødeis vil gøre sig gældende i praksis, samt om efterspørgslen vil vare ved fremadrettet. I og med, at Lars Landmands gårdbutik, hvor en del af salget forventes at finde sted fra, geografisk ligger i et udkantsområde på Sjælland, er det vigtigt at estimere på forhånd, hvor lang tid det giver mening at holde fast i produktionen af is, såfremt at salget ikke kommer til at gå som forventet. I det hele taget er det en meget svær øvelse at estimere salg i business cases, og derfor er det som værditilvækster afgørende altid at tage højde for de risikofaktorer, som kan påvirke salget negativt, som det fx er tilfældet med Lars Landmands geografiske placering.

En anden vigtig del af at analysere risikofaktorer, er som beslutningstager at prioritere hvordan man bedst muligt kan begrænse eller eliminere aktuelle risici, inden man realiserer business casen. Et godt eksempel er hvordan Lars Landmand forsøger at eliminere sin risiko ved is produktionen, ved at han på et tidligt stadie i forretningsudviklingsprocessen, igangsætter afsøgningen af om det er muligt at etablere et samarbejde vedr. is produktionen. Ved at starte med at få isen produceret et andet sted end på hans egen gård, kan Lars Landmand eliminere muligheden for, at han kommer til at ende op med en masse sunkne omkostninger ved indkøb af inventar til is produktionen, såfremt at hans besluttede sig for at starte is produktionen på og salget efterfølgende ikke lever op til de forventede estimater fra værdikædeanalysen. En anden risi-

kofaktor, som Lars Landmand kan eliminere ved at etablere et samarbejde omkring is produktionen stedet for at producere selv er, at han undgår at der er en chance for at han kan ende op med at få en sur smiley for sin is produktion på gården. Såfremt denne utilfredse anmærkning skulle indtræffe i relation til is produktionen, kan det nemlig have store negative konsekvenser for salget af gårdens andre fødevarer produkter.

5) Implementering og produktudvikling

Når man som Lars Landmand opbygger en business case vedr. et nyt forretningsområde, er det vigtigt at vurdere hvorledes det nye forretningsområde går i spænd med den eksisterende virksomhedsdrift, for at afklare hvorvidt der kan opnås synergi effekter mellem virksomhedens produkter, som i sidste ende kan have en positiv effekt på både det nye forretningsområde, men også den eksisterende forretning.

I Lars Landmands tilfælde går forretningsideen omkring en produktion af økologisk flødeis, rigtig godt i spænd med gårdens eksisterende produkter samt de kvalitetsbevidst og økologiske værdier gårdens produktion er funderet omkring. Eksempelvis forudser Lars Landmand, at introduktion af et salg af økologisk flødeis, samlet set kan være med det at styrke gårdens brand, da salget af økologisk flødeis kan være med til at give mere positiv omtale i de lokale medier, som dermed vil betyde, at endnu flere personer i nærområdet på Sydsjælland vil få kendskab til gårdbutikken og hjemmesiden. Udover, at denne positive omtale vil være med til at styrke salgsmulighederne for økologisk flødeis, vil omtalen formodentlig også have den indirekte effekt, at det vil skabe større trafik i gårdbutikken og derved vil der også blive solgt mere af gårdbutikkens andre produkter.

I forbindelse med en business case, skal der også tages stilling til om der er brug markedsføringstiltag vedr. introduktionen af det nye produkt eller værditilbud, for at styrke introduktionen på markedet. I Lars Landmands tilfælde har han i det økonomiske grundlag afsat en mindre andel til markedsføring i gårdbutikken og et dobbelt så stort beløb til markedsføring af måltidkasserne. Baggrunden for denne fordeling er, at Lars Landmand forudser at det ikke er nødvendigt at markedsføre flødeisen særlig intensivt i relation til gårdbutikken, da han regner med at mange af de kunder der handler i gårdbutikken i forvejen også er de kunder der vil komme til at købe flødeisen. I stedet vil Lars Landmænd hellere igangsætte en stor markedsføringsindsats i forbindelse med måltidkasserne, da salget af måltidkasser og dertilhørende økologisk flødeis, vil være meget afhængig af, at måltidkasserne kommer til kundernes bevidsthed i de større Sjællandske byer. I forvejen har Lars Landmand et pænt salg af måltidkasser, men i og med at konkurrencen inden for varelevering af fødevarer til private bliver større og større, håber han, at han ved at introducere den økologiske flødeis som en del af måltidkassen, kan tilføre produktet et element som mange af konkurrenterne i ikke tilbyder, og derved kan få fat i en del kunder, som endnu ikke får måltidkasser leveret fra Lars Landmand.

Som led i implementering af et nyt produkt, gør værditilvæksteren klogt i allerede på et tidligt stadie i implementeringsprocessen at overveje, hvordan det er muligt at videreudvikle produktet yderligere i fremtiden. Oftest når man sammensætter en Business case første gang, er det sjældent at man opfanger den fulde værdi i det produkt der nu er omdrejningspunktet. Derfor er det vigtigt, at tænke i fremtidige scenarier allerede på dette tidligere stadie, for at sikre, at man er klar til at produktudvikle i fremtiden, som kan sikre at forretningen opnår endnu større værdi.

Bl.a. har Lars Landmand i relation til is produktionen, gjort sig tanker om at investere i is bil, da han dermed vil få mulighed for at udleje is bilen med sin økologiske flødeis til større arrangementer, som eksempelvis konfirmationer, sommerfester, fødselsdage eller lignende, og dermed kan nå ud til et helt andet kundesegment end dem han i forvejen planlægger at sælge til. Endvidere planlægger Lars Landmand på længere sigt, at iværksætte en produktion af yoghurt og ost i forlængelse af is produktionen, da det er produkter han ikke på nuværende tidspunkt sælger i sin gårdbutik eller kan tilbyde som en del af måltidskasserne. Baggrunden for at produktudvikle i denne retning er, at mange af de samme råvarer og en del af det samme inventar som bruges til is produktionen, også kan udnyttes til en produktion af yoghurt og ost, og dermed vil opstarten ikke være specielt omkostningsfuld, sammenlignet med opstarten af is produktionen. Derfor vil det give god mening for Lars Landmand at produktudvikle i denne retning, da han kan opnå nogle stordriftsfordele ved brug af sine råvarer og sit inventar, som han ikke vil, så længe at han udelukkende bruger inventaret til produktion af flødeis.

Kalkule: Luxsus flødeis solgt via gårdbutik og måltidskasser

Lars Landmand
Gårdbutikken

Værdivej 6
8200 Århus N

Tlf. 2942 00xx
Mængde i kalkulen: Antal enheder



Se "European Agricultural Fund for Rural Development" (EAFRD)



Størrelse bærer (i liter) 0,75

Is af 0,75 liter i alt	Mængde Måltidskasser private	Mængde Detalj	Antal liter i alt
12.500	9.375	3.125	9.375

1. led i værdikæden: Is-produktion					
Stykomkostninger	Endhed	Antal	Kr.	Sum I alt	Sum pr. 0,75 l.
Økologisk mælk	1 L	0,5	3,25	15.234	1,22
Fløde fra mælk	1 L	1,75	3,25	53.320	4,27
Økologiske æg	1 KG	0,13	60	70.313	5,63
Vanilje	1 stk.	0,13	9	10.594	0,85
Økologisk sukker	1 KG	0,13	30	35.156	2,81
Afgift	Pr. 1 L	1	6,61	61.969	4,96
Emballage	1 L	1	3,22	30.188	2,42
Løn	Timer	0,13	120	140.625	11,25
				-	-
Stykomkostninger i alt				417.398	33,39
Kapacitetsomkostninger	Endhed		Kr.	Sum I alt	Sum pr. 0,75 l.
Pastoriseringsmaskine	Årligt		2.000	2.000	0,16
Elektricitet	10.000 x 0,80 kr.		8.000	8.000	0,64
Opvarmning	4.000 x 1,50 kr.		6.000	6.000	0,48
Løn	176 x 120 kr		21.120	21.120	1,69
				-	-
Kapacitetsomkostninger i alt				37.120	2,97
Kapacitetsomkostninger pr. enhed	100%	37.120		37.120	2,97
Forrentning og afskrivninger mv.				Sum I alt	Sum pr. 0,75 l.
Kontorhold				3.000	0,24
Ø90 bogholderi				15.000	1,20
forsikring				7.000	0,56
Afskrivning småinventar				20.000	1,60
Afskrivninger driftsmidler				15.000	1,20
Afskrivninger fast ejendom				50.000	4,00
				-	-
Renter og afskrivninger i alt				110.000	8,80
Renter og afskrivninger pr. enhed	75%	110.000		82.500	6,60
Fremstillingspris pr. enhed (Kg.)				537.018	42,96

2. led i værdikæden: Måltidskasser private					
Stykomkostninger	Endhed	Antal	Kr.	Sum I alt	Sum pr. 0,75 l.
Turpris (løn og brændstof)	Pr tur	18	575	10.350	1,10
Etiketter	Pr L	9375	0,8	7.500	0,80
Markedsføring		1	10.000	10.000	1,07
Stykomkostninger i alt				27.850	2,97

3. led i værdikæden: Salg gårdbutik					
Stykomkostninger	Endhed	Antal	Kr.	Sum I alt	Sum pr. 0,75 l.
Etiketter	Pr. L	3125	0,8	2.500	0,80
Markedsføring butik		1	5.000	5.000	1,60
Løn	Timer	150	120	18.000	5,76
Stykomkostninger i alt				102.000	8,16

Kalkule: Luxsus flødeis solgt via gårdbutik og måltidskasser

Lars Landmand
Gårdbutikken

Værdivej 6
8200 Århus N

Tlf. 2942 00xx
Mængde i kalkulen: Antal enheder



Størrelse bærer (i liter)

0,75

Is af 0,75
liter i alt

12.500

Mængde
Måltidskasser
private

9.375

Mængde
Detalj

3.125

Antal liter i alt

9.375

Resultat: Måltidskasser til private

	Pr. kg.	Antal	Kr.	Sum I alt	Sum pr. 0,75 l.
Salgspris: Måltidskasser		9.375	55,00	515.625	55,00
Fremstillingspris: Måltidskasser				564.868	45,93
Resultat: Måltidskasser				85.011	9,07

Resultat: Salg i egen gårdbutik

	Pr. kg.	Antal	Kr.	Sum I alt	Sum pr. 0,75 l.
Salgspris: Gårdbutik		3.125	55,00	171.875	55,00
Fremstillingspris: Gårdbutik				159.755	51,12
Resultat: Gårdbutik				12.120	3,88

Resultat: I alt

	Antal	Kr.	Sum I alt	Sum pr. 0,75 l.
Resultat: Måltidskasser til private			85.011	9,07
Resultat: Gårdbutik			12.120	3,88
Resultat i alt			97.132	7,77