

**CAKI HÅNDBOG**

**Til studerende ved de  
kunstneriske og kreative skoler**

---

# OPSTART

Udgivet af  
Center for Anvendt  
Kunstnerisk Innovation

**Publiceret af**

CAKI – Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation

**Redaktion**

Pernille Skov

**Tekst**

Pernille Skov og Julie Hjort

**Fotos**

Alle fotos fra CAKI-støttede projekter eller aktiviteter.

**Forside:** Dina Friemuth, *Stone for a Rap*, i: Cecilie Skov, *Sig mig at tingene taler*, Ping Pong Kælderen, Kunstakademiet

**Side 14:** CAKI

**Side 64:** Albin Werle, *Touching Mirrors*, Udstillingsstedet Q

**Side 82:** Julie Sparsø Damkjær, *Rites of Passage* (dansere: Tilde E. Nielsen, Julie Rasmussen, Hilde I. Sandvol)

**Side 102:** Albin Werle, *Touching Mirrors*, Udstillingsstedet Q

**Design og layout**

Matilde Digmann Designs

**ISBN**

978-87-92800-25-1

2. udgave

# CAKI Håndbog Opstart

Etablering af virksomhed indenfor  
de kunstneriske og kreative fag



**FONDEN FOR ENTREPRENØRSKAB**  
MEDLEM AF JA WORLDWIDE



# Indhold

**6 Tag springet**

**9 Formålet**

## **DEL 1: VIRKSOMHEDSPLAN**

**20 Baggrunden for virksomhedsplanen**

Hvem står bag virksomheden?

Hvorfor er virksomhedsplanen udarbejdet

Visionen

Missionen

**28 En professionelt drevet virksomhed**

Portefølje

Målgruppen

Proces og udvikling

Synlighed, prissætning og salg

**42 Markedsføring**

Businnes to businnes

Markedsføringstiltag

Din strategi for synlighed

Markedsføringsplan

**52 Prissætning og salg**

Markedsprisen

Prissætning

Beskriv opgaven

Forhandling

## **DEL 2: ØKONOMI**

**67 Bogførings- og regnskabspraksis**

Fakturaregler

Moms & lønsumsafgift

Skat

**72 Økonomiske forudsætninger**

Finansiering

Forretningsmodel

Økonomiske risici

## **DEL 3: ORGANISATIONS- OG LEDELSESMODEL**

**84 Virksomhedsform**

Registrering

**89 Personligt ejet virksomheder**

Enkeltmandsvirksomhed

Personligt ejet mindre virksomhed (PMV)

Interessentskab (I/S)

**90 Kapitalselskaber**

Anpartsselskab (ApS)

Aktieselskab (A/S)

**92 Selvejende institution**

**93 Forening**

**95 Socialøkonomisk virksomhed (RSV)**

**98 Tag springet!**

## **DEL 4: ØVELSER**

**102 Øvelser**

**Kompetencer**

**Planlægning**

**Test din forretningsidé**

**Nyttige links**

# Tag springet!

Som kunstner er du ofte i den situation, at du selv skaber dit arbejde gennem din praksis. Du udvikler og driver selv din virksomhed – du har et selvstændig erhverv. Inden for de rammer du sætter for din virksomhed, bør du derfor både kunne udøve dit professionelle virke og have plads til at skabe økonomisk tryghed i dit privatliv – for det private og det professionelle er tæt forbundet, når du er selvstændig.

Uanset hvad din motivation er for at etablere et virke som selvbeskæftiget, er det vigtigt, at du har styr på både form og indhold i din virksomhed. Det handler derfor ikke blot om det kunstneriske eller kreative indhold, men også om de organisatoriske rammer, der omgiver dit virke og om økonomien i din praksis og din virksomhed samlet set.

Kernen i din virksomhed – din kreative proces og praksis – har du formodentlig styr på. Det er det organisatoriske og økonomiske fundament for din praksis, som denne håndbog kan hjælpe dig med.

Der er flere måder at organisere et professionelt virke på, og både virksomhedsplaner og forretningsmodeller kan se ud på mange forskellige måder. Det afhænger af, hvad de beskæftiger sig med og hvem, der skal anvende og realisere dem.

En virksomhedsplan eller forretningsmodel er heller ikke statisk – den udvikler sig hele tiden på samme måde, som du også udvikler dig i takt med de erfaringer du gør dig, de mennesker du møder og de muligheder, der opstår.

På trods af at der ikke er en facitliste eller et korrekt svar på, hvordan en god virksomhedsplan ser ud, så er der dog nogle overordnede spørgsmål du kan stille dig selv og besvare med udgangspunkt i din specifikke praksis. Svarerne kan hjælpe dig i retning af den plan og den model, du kan tage udgangspunkt i for din virksomhed. Tilsvarende er der en række refleksioner og overvejelser du bør gøre dig, når du skal

# Formålet

Det er de spørgsmål og refleksioner, som denne håndbog tager dig igennem. Den er en vejledning til, hvordan du kan opbygge rammerne og økonomien omkring et virke som selvstændig inden for de kunstneriske og kreative fag.

Virksomhedsmæssigt er der stor forskel på, om du er i gang med at etablere dit virke som f.eks. billedhugger eller skuespiller, eller om du er ved at starte et filmproduktionsselskab eller et scenekunstnerisk arbejdsfællesskab.

Denne bog er skrevet til bredden i de kunstneriske fag og til alle typer virksomheder – fra solisterne til produktionsselskaberne, fra enkeltmandsvirksomhed til ApS. Den beskriver alle de overordnede spørgsmål, som du bør forholde dig til, når du starter en virksomhed – uanset virksomhedens størrelse.

Derfor er det heller ikke sikkert, at alle afsnit og øvelser er lige aktuelle for dig. Vi vil alligevel anbefale, at du læser og forholder dig til alle bogens afsnit, for hvem ved – måske bliver du inspireret eller får ny viden, som du ikke på forhånd vidste, at du manglede.

Hvis du oplever, at du har behov for yderligere læsning eller vejledning, så giver vi dig til sidst i bogen en række henvisninger, hvor du kan finde mere viden.

God læselyst!

## Klik dig frem

Bogen er en digital, interaktiv publikation. Det betyder, at du kan klikke på de [fremhævede links](#) i teksten og springe til afsnit i bogen, hente modeller, eksempler, værktøjer m.m.

Når du skal etablere din virksomhed, kan du med fordel starte med at reflektere over, hvad dine arbejdsmæssige drømme og ambitioner er. Det er dem, din virksomhed skal hjælpe dig med at realisere.

Tænk over hvad dine intentioner er – ikke blot kunstnerisk, men også arbejdsmæssigt. Hvordan vil du gerne have, at dit arbejdsliv ser ud? Hvordan vil du gerne have det ser ud om et år? Om to år? Om fem år? Forsøg at folde dine tanker ud over hele dit virke, og giv dig selv plads til at tænke bredt.

Det er ofte en fordel at have lagt tanker bag og også gerne have sat ord på dine drømme og ambitioner. Det kan gøre det lettere at forfølge og realisere dem, end hvis de forbliver billeder og idéer inde i dit hoved. Det er vigtige spørgsmål – tag dig tid til at tænke over dem.

Virksomheden skal være den bedst mulige ramme for dig at realisere dine ambitioner inden for. Den er stædet for dit virke og platformen for den portefølje, som du arbejder med. Derfor er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem dit formål og din portefølje.

Det er svært at arbejde inden for de kunstneriske fag og skabe en tilstrækkelig indtjening ved blot at skabe ét produkt eller sælge én ydelse. Det kan for nogle være en ambition på længere sigt, men det er sjældent noget, der kan lade sig gøre fra dag ét. Derfor handler det om at skabe en portefølje i din praksis, der afspejler virksomhedens formål samtidig med, at den skaber en indtjening til dig.

Din portefølje er de projekter, produkter, værker, ydelser etc., som du arbejder med. Det er gennem din portefølje, at du skaber din indtægt. Virksomhedens portefølje og formål bør altid være i konsensus. Når du registrerer din virksomhed i Erhvervsstyrelsen, er det derfor vigtigt, at du vælger den virksomhedsform, der er bedst i overensstemmelse med portefølje og formål.

Hvis du er selvstændigt praktiserende kunstner er det tit enkeltmandsvirksomhed, der er en hensigtsmæssig virksomhedsform for dig. Hvis I er flere, der arbejder sammen om at skabe f.eks. en non-profit kunstfestival, så er foreningsformen måske den rette ramme. Hvis I er et band, kan et I/S være den bedste løsning. Og hvis der er et socialt formål i virksomheden, kan det være en fordel at registrere virksomheden som en socialøkonomisk virksomhed.

Den virksomhedstype, som du vælger at arbejde indenfor, skal med andre ord understøtte virksomhedens formål og praksis. Groft skåret kan virksomheder inden for de kunstneriske fag kategoriseres inden for tre forskellige formål: kunstnerisk, kommercielt og socialt.

### **Kunstnerisk kommerciel virksomhed**

En kommerciel virksomhed inden for de kunstneriske fag vil typisk have som formål at skabe en omsætning, så der er økonomi til at udvikle og realisere nye idéer, initiativer og visioner. Økonomisk vækst som sådan er ikke en målsætning i virksomheden – det er derimod den fortsatte kunstneriske udfoldelse.

Vi kalder denne type virksomhed for en kunstnerisk kommerciel virksomhed.

Kunstnerisk, fordi formålet er kunstnerisk, og kommerciel fordi det handler om at skabe en omsætning, der kan tilføre ressourcer til det kunstneriske arbejde – samtidig med at der også er økonomisk råderum til udbetalinger til virksomhedens ejer.

Mange virksomheder i de kunstneriske erhverv vil være denne type virksomhed, realiseret som en micro-virksomhed og drevet som personligt ejet virksomhed.

Registreringsmæssigt betyder det, at virksomheden er registreret som enkeltmandsvirksomhed, interessentskab (hvis man er flere sammen), eller som personligt ejet mindre virksomhed (hvis der er en omsætning på under 50.000 kr. årligt).

## Ikke-kommerciel kunstnerisk virksomhed

En kunstnerisk baseret virksomhed kan også have et ikke-kommercielt formål. Denne type virksomhed vil typisk have enten en projektbaseret portefølje, der helt eller delvist løber rundt økonomisk, eller have et socialt eller almennyttigt formål. Der vil ofte være frivilligt arbejde og/eller lave honorarer forbundet med en ikke-kommerciel virksomhed.

Med projektbaseret virksomhed forstås, at virksomhedens aktiviteter baseres på enkelte projekter, der fungerer uafhængigt af hinanden, og hvor der som oftest rejses midler til det enkelte projekt. Det kan f.eks. være en udstilling, en bogudgivelse, eller en mindre festival.

Alle projekter vil stadig tage afsæt i et fælles formål, men det er ikke målet at opbygge en indtægtsgivende virksomhed over porteføljen. Virksomhedens økonomi udgøres derved af en række enkeltstående og fra hinanden afgrænsede projekter.

Det kan også være, at virksomheden har et socialt eller almennyttigt formål. Så vil virksomheden arbejde med eller for en specifik målgruppe eller sag, f.eks. med mennesker, der søger asyl eller for en gruppe medlemmer eller interessenter.

## Virksomhed med socialt formål

Virksomheder med sociale eller almennyttige formål vil ofte vælge at organisere sig som forening, selvejende institution eller fond. Her kan der ikke ske udbetaling af eventuelle overskud til ejerkredsen eller grundlæggerne af virksomheden. Et eventuelt overskud går i stedet til formålet.

Valget af virksomhedsform afhænger også her af virksomhedens portefølje og formål. En forening kan være en god idé, hvis I ønsker at skabe en organisation, der er åben for alle, og gerne vil skabe en demokratisk organisation, hvor beslutninger træffes af medlemmerne.

En selvejende institution er en mere kompleks størrelse, men kan ganske kort forklares som en virksomhed, der har sin egen formue, men ingen ejerkreds, som kan øve indflydelse på institutionens aktiviteter.

En fond er ligeledes en kompleks konstruktion. Det kan give mening at oprette en fond, hvis I f.eks. ønsker at samle beslutninger om økonomi og aktiviteter hos en bestyrelse frem for hos medlemmer i en forening. En vigtig detalje i forhold til fonde er, at hvis man skal grundlægge en almindelig fond, er der et krav om en formue på minimum 1 mio. kr. Hvis man derimod starter en fond, der er godkendt som socialøkonomisk fond, er der ikke krav om formue.

### Andre virksomhedsformer

Senere i denne håndbog kan du læse mere detaljeret om de enkelte [virksomhedsformer](#).



DEL 1

# VIRKSOMHEDSPLAN



# Virksomhedsplan

I en virksomhedsplan beskriver du, hvordan du ønsker, din praksis skal udfoldes inden for din virksomhed, så du skaber grundlaget for et holdbart og økonomisk bæredygtigt arbejdsliv.

Du har reflekteret over, hvilke drømme, intentioner og ambitioner du har for dit virke. Du har afklaret formålet med din praksis, og du har tænkt over, hvordan din portefølje kan tage sig ud.

Nu handler det om, hvad din virksomhed skal kunne gøre for dig.

Virksomheden bør være en ramme, der understøtter din intention og dine ambitioner, og som kan hjælpe dig med at skabe en økonomi, der gør dit arbejdsliv bæredygtigt.

Det er en fordel for dig, hvis du skriftligt beskriver din virksomhed. Det gør det lettere at følge og realisere dine planer, end hvis de forbliver som tanker i dit hoved.

Det giver dig også en plan at holde fast i, når du oplever modgang. For det kommer du formodentlig til på et tidspunkt – det gør stort set alle, der skaber deres eget virke og deres egen virksomhed.

Din virksomhed beskriver du i en virksomhedsplan. Det behøver ikke være omfattende eller kompliceret at beskrive en virksomhedsplan. I virkeligheden handler det om at besvare nogle relativt enkle spørgsmål og skrive svarerne ned, så du får formuleret din vision, og hvordan du har tænkt dig at virkeliggøre den.

Det, der kan være svært, er at lave en realiserbar forretningsmodel – dvs. en model for, hvordan virksomheden løber rundt økonomisk. Hvis ikke økonomien hænger sammen, er dit arbejdsliv nemlig ikke bæredygtigt, og din virksomhedsplan er ikke gangbar.

Det handler ikke om, at du skal tjene 1 mio. kr. om året, eller være entreprenør og opbygge en vækstvirksomhed eller om, at du skal være en brik i et neoliberalt puslespil.

Det handler om at tage kontrollen over, hvordan du kan forsørge dig selv inden for de vilkår, der er i det samfund, som du lever i, med afsæt i de ønsker du har for din praksis.

Her kan din virksomhedsplan hjælpe dig med at bevare kontrol over dit virke, hvilket på sigt vil have betydning for både dit professionelle og dit private liv.

I de næste afsnit gennemgår vi en disposition til, hvordan du kan lave din virksomhedsplan.

Dispositionen ser ud som følgende:

### **1. Baggrunden for virksomhedsplanen**

Hvem står bag virksomheden

Hvorfor er virksomhedsplanen blevet udarbejdet

Visionen

Missionen

### **2. En professionelt drevet virksomhed**

Portefølje

Målgruppen

Proces og udvikling

Synlighed

Prissætning og salg

### **3. Økonomi**

Økonomiske forudsætninger

Forretningsmodel

Risici

Budgetter

### **4. Organisations- og ledelsesmodel**

Ledelsesstruktur

Juridisk konstruktion

Virksomhedsform

En virksomhedsplan bør have den detaljeringsgrad, som netop du har brug for. Den hjælper dig både til at forholde dig til, om din plan er gangbar og til at afklare, hvad du har brug for til at skabe de bedste rammer for dit professionelle virke.

Virksomhedsplanen beskriver, hvilken virksomhed du vil etablere, og hvordan du vil drive og udvikle virksomheden.

Virksomhedsplanen er også et vigtigt redskab for dig, fordi den hjælper dig til at nå dine mål og tage kontrollen over dit arbejdsliv. Den giver dig overblik over det forløb og det arbejdsliv, du har i vente, og hjælper dig til at tage stilling til, hvordan dit virke og din virksomhed kan overleve og udvikle sig. Jo mere du tager højde for, des mere gennemtænkt - og derfor velfungerende - vil din virksomhed være.

En vigtig del af virksomhedsplanen er forretningsmodellen, hvor du opsætter en model for, hvordan virksomheden fungerer økonomisk. At du kan etablere et virke, der giver en økonomisk indtjening som gør, at du kan forsørge dig selv og vedligeholde din praksis, er nemlig en central del af at skabe et holdbart arbejdsliv.

Forretningsmodellen er også vigtig, hvis du skal vise f.eks. samarbejdspartnere, banken eller investorer, hvorfor de skal bakke op om din virksomhed.

## Baggrund for virksomhedsplanen

Det første du bør gøre er at give en kort beskrivelse af baggrunden for virksomhedsplanen. Det kan du gøre ved at besvare nedenstående spørgsmål.

### Hvem står bag virksomheden?

- Navn, kontaktoplysninger og CPR- eller CVR-nr.
- Din profil: uddannelse, erfaring og forudsætninger for at udfolde din praksis og drive din virksomhed.

Her er det en god idé, hvis du beskriver dine kompetencer og faglige kvalifikationer. Eventuelt også dine egenskaber, hvis du vurderer, at det er aktuelt. Det kan også være en god idé at have dit CV med som bilag i din virksomhedsplan, hvis du skal bruge den til at finde samarbejdspartnere eller investorer.

På modstående side kan du se et eksempel på, hvordan du beskriver dine kompetencer, kvalifikationer og egenskaber, og hvad forskellen mellem dem er.

### Kompetencehjulet

Bagerst i håndbogen finder du øvelsen [Kompetencehjulet](#), der kan hjælpe dig til at beskrive dine kompetencer inden for en række arbejdsområder.

### Kvalifikationer

Kvalifikationer knytter sig til det håndværksmæssige eller tekniske. Det kan f.eks. være det instrument eller det udstyr, som du er uddannet i at anvende eller betjene. Kvalifikationer er nært forbundet til din faglighed, men du kan også have supplerende kvalifikationer. F.eks. hvis du er uddannet scenograf, og også har dygtiggjort dig inden for skrædderfaget, eller hvis du er filmfotograf og også har arbejdet med antropologiske feltstudier.

### Kompetencer

En kompetence er din evne til og erfaring med at udføre en handling i en virkelighed - ofte med afsæt i dine kvalifikationer. Kompetencer får betydning fra den kontekst de indgår i, som et fagligt område eller den kulturelle, sociale eller samfundsmæssige kontekst. Det kan f.eks. være, at du er billedkunstner, og du udover dine egen praksis også har undervist i billedkunst. Du vil så have opbygget undervisningskompetencer, og mere specifikt måske i forhold til børn, og måske har du også været ansvarlig for at planlægge og koordinere et længere undervisningsforløb, og har derved opbygget projektledelseskompetencer.

### Egenskaber

Egenskaber er forbundet til din personlighed og til din fysik. Er du ansvarsfuld, initiativrig, indadvendt, udadvendt, energisk, rolig, udfarende, grundig, selvsikker, struktureret, rodet, holdspiller, enegænger, osv. I nogle tilfælde vil din fysiske form også være relevant, f.eks. hvis du skal udføre et fysisk krævende arbejde som at betjene tungt udstyr eller optræde mange dage i træk.

## Hvorfor er virksomhedsplanen udarbejdet

Her beskriver du, hvorfor virksomhedsplanen er blevet udarbejdet. Det kan f.eks. være

- for at klarlægge grundlaget for, hvordan du skaber et bæredygtigt arbejdsliv;
- for at synliggøre grundlaget i din virksomhed;
- For at synliggøre at de planlagte mål kan nås;
- for at vise at de økonomiske forventninger overholdes;
- for at tydeliggøre, hvordan virksomheden eller initiativer tænkes at udfolde sig i udvikling, etablering og drift;
- for at give tillid til interessenter, der kan bidrage økonomisk til realiseringen;
- for at vise en solid konstruktion økonomisk, organisatorisk og ledelsesmæssigt.

Din virksomhedsplan kan også anvendes iterativt – dvs. som et dokument, der løbende opdateres, efterhånden som virksomheden eller projektet skrider frem.

Virksomhedsplanen kan også anvendes som et styringsredskab i forhold til etableringsfasen og den fremtidige drift.

Den bør også vise, at forretningsmodellen – altså modellen for, hvordan du vil tjene penge – er realisérbar.

Virksomhedsplanen skal synliggøre, at de planlagte mål kan nås, og at de økonomiske forventninger overholdes.

Helt overordnet bør virksomhedsplanen skabe gennemsigtighed og sammenhæng mellem ambitionsniveauet (vision/mission) og evnen til at realisere planen.

## Resumé

Det kan være en god idé kort at opsummere, hvad planen indeholder. Det gør du ved at lave et kort resumé over temaer/emner i planen.

### Test din idé

Bagerst i håndbogen finder du øvelsen [Test din forretningsidé](#), der kan hjælpe dig med at udvikle og beskrive din forretningsidé eller dit virksomhedsgrundlag.

## Visionen

Visionen beskriver et eller flere overordnede formål. Det skal være mål, som du stræber efter, og som kan motivere dig. Afhængigt af hvad du laver, kan det også være, at visionen skal kunne motivere andre mennesker omkring dig som f.eks. samarbejdspartnere, investorer og lignende.

Visionen er en vigtig del af grundlaget for virksomheden. Den kan være en konkret og målbar størrelse, men den behøver ikke at være det. Det vigtigste er, at den udpeger en retning og et ambitionsniveau.

At definere en vision for din virksomhed er med andre ord med til at give dit arbejde, din udvikling og dine opgaver en retning.

Visionen er den fremtidige idealtilstand, du ønsker at skabe i din virksomhed. Visionen er ikke et mål, du nemt skal kunne sætte flueben ved og få overstået. Det er derimod et overordnet mål med og for din virksomhed, der kan motivere dig til at bevæge dig i en specifik retning.

Der er ingen ramme for, hvor langt ud i fremtiden visionen skal række, men for overskuelighedens skyld vil vi foreslå, at du laver en vision for de næste tre til fem år.

# Spørg dig selv

## Hvad er dine kunstneriske ambitioner?

Det kunne f.eks. være at optræde i Operahuset i Sydney; udstille på Venedig Biennalen; lave scenografi til den næste fiktionserie på DR; at samarbejde med Den Kgl. Ballet; at skrive kontrakt med et internationalt pladeselskab; at vinde Young Directors Award i Cannes; at lave en 1:1 papirmodel af dit barndomshjem eller blive Danmarks næste popstjerne.

## Hvad er dine økonomiske ambitioner?

F.eks. at du kan forsørge dig selv udelukkende ved indtægter fra din virksomhed; at du ønsker at have en indtjening, der muliggør, at du har råd til kun at arbejde seks måneder om året, eller at du lever af arven efter din farmor og kun har brug for at tjene penge til at honorere andre.

En vision bør være ganske kort og ikke stikke i for mange retninger. Så kan den nemlig blive svær at følge, for hvilken af retningerne skal du vælge?

## TI ÅR SENERE

Beskriv en dag i din virksomhed, som du håber, at den ser ud om ti år – hvad har visionen ført til? Beskriv evt. også helt overordnet hvordan du er nået dertil.

## Missionen

I din vision har du beskrevet det primære formål med dit virke. I din mission skal du beskrive mere konkret, hvordan du forestiller dig, at din virksomhed bidrager til at realisere det formål.

I missionen sætter du dig mål for, hvordan du vil realisere din vision, og du definerer de opgaver eller aktiviteter, der skal finde sted for at nå dertil. Når du beskriver din proces eller aktivitetsplan, vil opgaverne være milepæle i planen.

Målene i din mission er i modsætning til visionen meget konkrete og skal kunne realiseres, måles og tjekkes af på listen. Målene definerer også en retning for din virksomhed, og de skal kunne opnås med synlige resultater.

Som en del af dine målsætninger kan du også opstille en række succeskriterier for dit virke og din virksomhed. Det er de faktorer, der hjælper dig til at se, om du har nået dine mål.

Succeskriterier kan hjælpe dig til at følge op på dit arbejde, de hjælper dig til at se effekterne af det du laver, og de kan anvendes som måleredskaber, hvis du har behov for at ændre dele af din mission.

# Tjek dine mål

Hvis du skal kunne arbejde med dine målsætninger som en del af en sammenhængende plan for dit virke, er der nogle kriterier, som det enkelte mål bør opfylde. For hvert mål du sætter dig, kan du derfor spørge dig selv, om det er:

## Specifikt

Hvad er målet helt konkret, og med hvem, hvor og hvordan når du det?

## Målbart

Er det tydeligt, hvornår du når dit mål – vil det være målbart i din aktivitetsplan eller i dit regnskab?

## Afstemt

Har du afstemt med dig selv og eventuelle partnere, at målet er både meningsfuldt, begribeligt og håndterbart?

## Realistisk

Er det et realiserbart mål? Og er det indsatsen værd i forhold til den samlede plan?

## Tidsbundet

Hvilken tidsramme har du sat dig for at nå målet? Og hvordan vil du prioritere målet i dit daglige arbejde?

## En professionelt drevet virksomhed

### Portefølje

Din portefølje er de aktiviteter, du har i din virksomhed. Formodentlig vil din portefølje være sammensat således, at nogle af aktiviteterne er indtægtsgivende, mens andre går i nul eller kræver investering for at kunne udføres.

Du bør udvikle din portefølje med afsæt i din faglighed og i, hvad du interesserer dig for. Men også i forhold til hvordan du skaber en indtjening, der gør, at du kan forsørge dig selv.

Hvis du vil skabe et bæredygtigt virke for dig selv, kræver det, at din virksomhed giver en omsætning, så du kan betale dine udgifter i virksomheden såvel som udbetale penge til dig selv. Det er selvfølgelig vigtigt, at du husker det sidste, så du har penge til husleje, mad, m.m.

Det behøves ikke være alt, hvad du foretager dig, der giver en indtjening, men det bør være en målsætning for din virksomhed, at du skaber et grundlag, så du kan forsørge dig selv. Derfor bør du reflektere over, hvad i dit virke du kan tjene penge på.

De fleste, der arbejder inden for de kunstneriske fag, har mulighed for en bred og alsidig portefølje – fra produktion af værker til rådgivning og undervisning for nu at tage de mest åbenlyse. De forskelligartede opgaver vil tage afsæt i den specifikke kunstneriske faglighed såvel som i din specifikke faglige profil. Vær forberedt på at mange i starten af deres arbejdsliv er nødt til at udføre opgaver, som ikke lige er drømmescenariet. Sådan er det – det tager tid at opbygge et bæredygtigt virke.

Tænk over hvilke produkter og ydelser du har i dit virke, som du kan tjene penge på. Til sammen vil de udgøre din indtægtsgivende portefølje. Måske har du også aktiviteter i din portefølje, som du ikke får en indtægt fra eller som måske ligefrem giver underskud. Så handler det om at tilrettelægge dit øvrige arbejde, så andre dele af dit virke kan dække udgifterne til de aktiviteter, der giver underskud.

Det er dig, der beslutter, hvordan din portefølje skal se ud. Når du er i etableringsfasen af dit selvstændige arbejdsliv, kan det være en god idé at fokusere på aktiviteter, som du kan tjene penge på og gå efter at opbygge en bæredygtig virksomhed omkring dem. På den måde kan du stabilisere din økonomi, hvilket vil give ro og plads på den lange bane.

Lav et tankeeksperiment hvor du folder mulighederne i din praksis ud. Tænk over hvad du skaber eller kan skabe af værker, ydelser, produkter eller services. Tænk kreativt!

# Kunstneriske fagligheder

Her kan du se eksempler på, hvordan forskellige kunstneriske fagligheder kan rumme flere forskellige typer arbejder, opgaver og ydelser.

## **Du er sceneproducent...**

Dit primære virke er som freelance scenograf på teatre. Som bibeskæftigelse er du konsulent på indretning af kontormiljøer og butikslokaler.

## **Du er billedkunstner...**

Du arbejder multimedialt, og som en del af din praksis beskæftiger du dig med videoværker. Som bibeskæftigelse laver du produktion af videoer og film for andre, kombineret med undervisning i anvendelse af filmmediet på skoler og i intern kommunikation i kommuner.

## **Du er skuespiller...**

Ved siden af dit arbejde som freelance skuespiller tjener du penge ved at undervise virksomheder i præsentationsteknikker og stresshåndtering i møder og i forbindelse med præsentationer.

## **Du er danser...**

Du laver dine egne projekter, som du fundraiser til at realisere. Samtidig arbejder du freelance for teatre og i musik-/filmbranchen. Som bibeskæftigelse underviser du i bevægelse og arbejder som massør to dage om ugen, hvor du har lejet et rum i et arbejdsfællesskab for kropsbehandling.

## **Du er elektronisk musiker...**

Dit primære virke er inden for noisemusik, og det kan du ikke leve af. Derfor arbejder du også freelance med at komponere musik for andre, f.eks. med lydinstallationer til gallerier og underlægningsmusik på film.

## **Du er billedkunstner...**

Du interesserer dig for sociale strukturer og laver dine egne projekter, som du fundraiser til. Ved siden af arbejder du som konsulent for kommuner og arkitektvirksomheder i forbindelse med byudvikling og borgerinddragelse.

## **Du er illustratør...**

Du arbejder freelance og har specialiseret dig i illustrationer til tekniske fagblade. Ved siden af har du en webshop, hvor man kan bestille illustrationer af private fotografier.

## **Du er musiker...**

Dit primære virke er som musiker i eget band. Ved siden af arbejder du som sideman i andre bands, du producerer for andre musikere, og du tilbyder privat musikundervisning.

## **Du er en del af et arbejdsfællesskab...**

I er flere, der arbejder sammen og har en fælles forretningsøkonomi, f.eks. som band, dansere, sceneproducenter, illustratører eller spiludviklere. Måske er du fuldtidsmedlem i fællesskabet, eller måske er det en del af en bredere vifte af aktiviteter, som du tjener penge på.



## Målgruppen

Hvem henvender du dig til, og hvem skal betale for det du laver? For de fleste vil det være relevant at beskrive, hvem der er modtagere af værker, produkter eller ydelser, som er i din portefølje. Både de indtægtsgivende såvel som de ikke-indtægtsgivende.

Den primære målgruppe er dem, der får opfyldt et behov eller får en fordel (f.eks. æstetisk, sanseligt, oplevelsesmæssigt, praktisk, fysisk eller økonomisk) ved at købe, anvende eller opleve et produkt eller en ydelse/service.

En sekundær målgruppe kan være personer, organisationer eller virksomheder, der ikke direkte er aftagere af virksomhedens produkter eller ydelser, men som har en interesse i, at det når ud til den primære målgruppe. Det kan f.eks. være fonde, kommuner eller organisationer.

I nogle tilfælde kan det være en fordel at skabe en niche med dit produkt eller din ydelse. På den måde kan du henvende dig til en smal og præcis målgruppe og skille dig ud fra andre på markedet.

Pas dog på ikke at tænke for småt og lade dig begrænse: der skal gerne være plads og mulighed for at din virksomhed kan udvikle og udvide sig.

# Beskriv din modtager eller kunde

## Hvem

- Hvem henvender du dig til med/ i dit arbejde?
- Det kan f.eks. være børn, kunstnere, branchen, studerende, befolkningen, subkulturer, velhavende personer, virksomheder?

## Hvorfor

- Hvorfor er det, du tilbyder, interessant for målgruppen?
- Hvorfor skal de fokusere på lige netop dette og ikke noget andet?

## Hvad

- Hvad vil du din målgruppe?
- Hvordan vil du påvirke din modtager - vil du informere, underholde, forandre dem, eller sælge noget til dem?

## Hvor

- Hvor kan man fysisk finde din modtager?
- Findes de i en specifik branche eller sektor?
- Hvilken type arrangementer deltager de i?
- Hvilke blogs eller medier læser de?
- Hvilke hjemmesider besøger de?
- Hvilke sociale medier bruger de?
- Er målgruppen tilmeldt særlige grupperum på Facebook?

I [CAKI Håndbog: PR og Kommunikation](#) kan du læse mere om modtagere og målgrupper.

## Proces og udvikling

Hvis dit arbejdsliv skal være bæredygtigt, og din virksomhed skal kunne leve over længere tid, bør du tænke over, hvordan din praksis og dit virke kan udvikle sig.

Hvad enten du arbejder alene, i et praksisfællesskab, et forretningspartnerskab, skiftende projektpartnerskaber eller lidt af det hele, så skal du helst skabe et virke, der både udfolder sig og lader sig forankre over længere tid.

I afsnittet om din vision og mission har du defineret dine mål og ambitioner, og du har beskrevet, hvad du har i din portefølje.

Nu er det tid til at lægge en plan for, hvordan du når dine mål. Her beskriver du mere præcist, hvordan processer og udvikling i dit arbejdsliv bør udfolde sig. På det grundlag kan du planlægge dine aktiviteter og opgaver og lægge en aktivitetsplan for dit arbejde.

At beskrive den ønskede proces og udvikling er en strategi, hvor du i detaljer beskriver dine målsætninger, tidsramme, organisation og økonomi. Dine delmål vil fungere som tids- og forløbsmæssige milepæle i processen, som du kan arbejde hen imod og tilrettelægge dit arbejde efter.

Herunder er en række forslag til, hvad du kan beskrive under afsnittet 'Proces og udvikling.'

Der kan være stor forskel på, om du er i gang med at etablere dit virke som billedhugger, eller om du er ved at starte et scenekunstnerisk produktionsselskab. Derfor er det ikke sikkert, at alle områderne er relevante for den praksis, som du ønsker at etablere dit arbejdsliv omkring.

Tilsvarende er forslagene heller ikke udtømmende. Det er meningen, at du selv tilføjer detaljer og informationer, der er specifikke for dit arbejdsliv og din virksomhed.

## Hvad er din plan?

- Hvordan er din praksis grundlag for et bæredygtigt arbejdsliv?
- Hvordan er din vision et forretningsgrundlag og ikke kun en god idé eller en sidebeskæftigelse?
- Hvordan vil du bygge videre på din praksis og til stadighed udvikle den?

Tænk på at dit kerneprodukt eller din kerneydelse med fordel kan suppleres af andre produkter eller ydelser, som kan give dig et stabilt indtægtsgrundlag. Med mange produkter eller ydelser er du ikke så afhængig af kun den ene idé. Sørg dog altid for at der er sammenhæng mellem de forskellige produkter, og at de supplerer og forstærker hinanden. På den måde bevarer din virksomhed en stærk og troværdig identitet og et godt brand.

På de næste sider er en række forslag til, hvad du kan beskrive under afsnittet 'Proces og udvikling.' Der kan være stor forskel på, om du er i gang med at etablere dit virke som billedhugger, eller om du er ved at starte et scenekunstnerisk produktionsselskab. Derfor er det ikke sikkert, at alle områderne er relevante for den praksis, som du ønsker at etablere dit arbejdsliv omkring. Tilsvarende er forslagene heller ikke udtømmende. Det er meningen, at du selv tilføjer detaljer og informationer, der er specifikke for dit arbejdsliv og din virksomhed.

## TIP

**Bagerst i bogen finder du øvelsen [Afprøv idéen](#), der kan hjælpe dig med at beskrive, kvalificere og udvikle en forretningsidé.**

I [CAKI Håndbog: Idéudvikling og projektledelse](#) kan du læse mere om, hvordan du udvikler og kvalificerer en idé.

# Beskriv proces og udvikling

- Udvikling – opsummer din vision, mission, mål og delmål. Hvordan skal virksomheden udvikle sig fra etableringsfasen til en bæredygtig drift?
- Aktivitetsplan - hvilke aktiviteter skal udføres, før virksomheden bliver til virkelighed? Hvornår skal de udføres, og hvem udfører dem?
- Hvilke forretningsområder og markeder beskæftiger virksomheden eller projektet sig med?
- Er der særlige tekniske eller branchemæssige forhold, der gør sig gældende?
- Hvordan er forretningsmodellen blevet udviklet og kvalificeret? Er den baseret på antagelser eller på erfaringer? Er der f.eks. arbejdet med pilotprojekter, prototyping, målgruppeundersøgelser eller publikumstests?
- Har du afprøvet dit virksomhedsgrundlag og dit arbejdsliv allerede? Har du f.eks. allerede en etableret praksis, som du ønsker at forbedre? Har du lavet prototyper, et pilotprojekt eller en testleverance af dit produkt?
- Hvilket erfaringsgrundlag arbejdes der ud fra? Hvilken research og hvilke analyser er foretaget?
- Har der været professionel rådgivning indenfor f.eks. økonomi og jura?
- Har du sat dig ind i det marked, hvor du skal sælge dit arbejde, og orienteret dig i forhold til andre værker/produkter/ydelser, der minder om dine?
- Styrker og svagheder - hvad er styrker og svagheder for din virksomhed i forhold til lignende virksomheder?
- Risici – hvilke udfordringer står virksomheden overfor? Har du stillet kritiske spørgsmål til din plan? Hvad kan der gå galt? Hvordan kan du undgå, at det går galt? Hvordan kan du forbedre planen?
- Har du afprøvet dit produkt hos potentielle kunder eller for en anden relevant målgruppe? Eller har du præsenteret det for en sparringspartner eller rådgiver?
- Har du fået sparring på din virksomhedsplan eller din forretningsmodel - feedback, kommentarer, kritik og opmuntring fra kunder, en mentor eller eksperter?
- Hvad indeholder din portefølje, og hvordan forholder de forskellige aktiviteter og produkter sig til hinanden? Hvad er kerneydelsen/produktet? Hvor meget kommer det til at koste i forhold til lignende værker, produkter eller ydelser?
- Samarbejdspartnere: Beskriv kort dine samarbejdspartnere og deres rolle i virksomheden. Det kan være inden for udvikling, strategi, økonomi, synlighed eller andre partnerskaber, der er aktuelle for din virksomhed.
- Den fysiske ramme - hvad har du behov for? Det kan f.eks. være kontor, produktionsfaciliteter, materialer, ressourcer, udstyr, eller hvad der ellers er aktuelt for din virksomhed.
- Konkurrenter og kollegaer? Hvordan ser markedet ud for værker/produkter/ydelser, der minder om dem i din portefølje? Skiller dit arbejde eller din idé sig ud? Er den fornyende? Imødekommer du et behov, som ikke er fuldt ud dækket på markedet? Er din idé billigere, bedre, nemmere, flottere, sundere?

## Synlighed, prissætning og salg

Den gode synlighedsindsats er forbundet til vision og mission i din virksomhed. Og som alt andet i opbygningen af virksomheden kræver den struktureret arbejde.

Hvis du ikke går strategisk eller grundigt til formidlingen af dit arbejde, vil resultatet ofte være, at du bruger tid og energi på et arbejde, uden at det når ud til den ønskede modtager. Det er ikke hensigtsmæssigt for etableringen af en økonomisk bæredygtig virksomhed.

Hvad enten din virksomhed har et kunstnerisk, socialt eller kommercielt formål, gælder det altid at din forretning skal kunne løbe rundt økonomisk: der skal være nogen, der vil betale for dine idéer, værker, produkter eller ydelser.

Det handler også om at gøre dig selv, dit arbejde eller dit projekt synligt på den måde, som du ønsker, det skal være synligt på. Det handler om, at du stiller dit virke og dit arbejde til rådighed, så en modtager har mulighed for at anvende, prøve eller købe det, som du laver i din praksis.

Du skal med andre ord finde et navn, vælge en stil og tone i din kommunikation, og have en strategi for, hvordan du prissætter og formidler det, som du tilbyder i din virksomhed.

## Hvad er navnet?

Første skridt i dit arbejde med synlighed og salg er at finde et navn til din virksomhed. Det er vigtigt, at dit navn er genkendeligt og gerne så let som muligt at finde i mængden af informationer, vi bliver overvældet af hver dag.

For nogen vil det være oplagt at bruge det borgerlige navn – f.eks. hvis du er billedkunstner, skuespiller eller solist. Det kan også være, at du synes bedre om tanken om at bruge et kunstnernavn, så der kommer større distance mellem dit private og dit professionelle liv. Det kan også være, at din virksomhed skal hedde noget i retning af det, som den beskæftiger sig med, eller måske du foretrækker et mere fængende navn.

Selv om det ikke nødvendigvis bliver mejslet i sten, så er det alligevel en god idé, at du vælger et navn, som du tror holder på længere sigt. Det kan være besværligt, tidskrævende og upraktisk at ændre navnet senere. Husk altid at tjekke på nettet, at navnet ikke allerede er taget og beskyttet af ophavsretten.

## Hvis du bruger dit eget navn, så pas på det!

Designeren Camilla Stærk brugte sit eget navn som firmanavn. Da hun i 2003 indgik i et samarbejde med den danske tøjkoncern Bestseller, skød de ikke bare penge i hendes firma, men fik også ejerskab over 80 procent af firmaet Camilla Stærk. Efter nogle år trak Camilla Stærk sig fra samarbejdet, da hun var uenig i, hvad der skulle ske med mærket. I to år var hendes bogerlige navn ejet af Bestseller-giganten, indtil koncernen valgte at lukke mærket ned.

### Stil og tone

Stil og tone bør være en integreret del af din virksomhed, dit brand eller din profil som kunstner. Det er vigtigt, at der er en rød tråd gennem hele din kommunikationsindsats, så du underbygger en sammenhængende identitet for din kunstneriske profil eller virksomhed.

I modsætning til enkeltstående projekter eller begivenheder, så er kommunikationen og formidlingen af din virksomhed ikke afgrænset til en bestemt tidsperiode, men foregår løbende gennem din praksis. Og den giver sig bl.a. til udtryk i dine valg i forhold til, hvor du stiller dig til rådighed og viser dit arbejde, samt på blogs, hjemmesider, Facebook mm.

Afhængigt af hvilken type virksomhed du er ved at opbygge, og hvad din portefølje er, kan det være en god idé at bruge tid på at undersøge modtagerens holdning til din stil og tone. Prøv f.eks. stil og tone af på folk i dit netværk. Lyt til deres feedback. Du kan med fordel lufte din idé for potentielle kunder.

Tag også stilling til om din virksomhed skal have en stil og tone, som du selv kan vedligeholde, eller om du er villig til at betale for professionel hjælp til f.eks. opbygning og vedligeholdelse af din hjemmeside.

## Spørg dig selv

**Hvilket univers** vil jeg skabe omkring min virksomhed? Skal det være humoristisk? Seriøst? Kunstnerisk? Fagligt? Sensuelt? Opsigtsvækkende? Underspillet? Legende? Naivt? Uhyggeligt?

**Hvordan** vil jeg udtrykke mig visuelt?

I grafikken? I farver? I billedmateriale? Skal der overhovedet være billeder? Skal der lyd til at supplere det visuelle?

**Hvordan** vil jeg udtrykke mig sprogligt?

Hvordan skal tonen være? Seriøs, udfordrende, personlig?

**Hvor meget vil jeg fortælle?**

Vil jeg holde information tilbage og vække modtagerens nysgerrighed? Vil jeg delagtiggøre min arbejdsproces og tankerne bag projektet?

**Hvilke følelser** vil jeg vække? Hvilke billeder eller forestillinger ønsker jeg at skabe hos modtageren?

I [CAKI Håndbog: PR og kommunikation](#) kan du læse mere om, hvordan du arbejder målrettet med formidling.

## Markedsføring

Finansiering, omsætning og indtægter kommer sjældent af sig selv. Når du starter din selvstændige praksis, er det derfor nødvendigt, at du har en plan for, hvordan du kan synliggøre dine værker/produkter/ydelser overfor de personer, organisationer, fonde eller virksomheder, der skal have mulighed for at betale for det, du tilbyder.

Det kaldes for markedsføring, og det er arbejde, som bør gennemtænkes og planlægges som en central del af det at skabe et stabilt fundament for dit virke.

Det er vigtigt, at du har et kendskab til dem, som du ønsker at være synlig overfor. Hvad enten du er videokunstner og har brug for at blive set af gallerister, kuratorer og private samlere, eller du er filmfotograf, der skal være synlig for produktionsselskaber og instruktører, eller hvad din praksis end måtte være, så bør du kende dine kunder, dit marked og dine samarbejdspartnere, når du udvikler din synlighedsstrategi. Du er afhængig af dem, hvis din virksomhed skal løbe rundt.

Ved at analysere dit marked kan du få en bedre idé om, hvem dine kunder er, og hvordan du bedst muligt kommer i kontakt med dem og synliggør din virksomhed.

## Beskriv dit marked

Dit marked, dine kunder og dit kendskab dertil afhænger af din erfaring og dine virksomhedsplaner. Her er nogle vejledende spørgsmål, der kan hjælpe dig til at indkredse markedet.

### Kunden

- Hvilket køn og aldersgruppe henvender du dig til?
- Bor de i by eller på landet?
- Hvad beskæftiger de sig med i fritiden?
- Hvorfor vil kunden købe dit produkt, dit værk eller din ydelse?
- Hvor stor en indkomst har de?
- Hvilken pris er kunden villig til at betale for det, du tilbyder?
- Hvad er et realistisk antal kunder for virksomhedens portefølje?

### Markedet

- Hvor mange konkurrenter er der på markedet?
- Hvad er konkurrenterne gode til, og hvad er de mindre gode til?
- I hvilken retning går deres produktudvikling?
- Hvad koster produkter og ydelser lig dine?
- Hvor gunstigt er markedet for nye virksomheder?
- Hvordan forventer du markedet ser ud om tre år?
- Er der nogle særlige tendenser på markedet?

Sammenfat det du er kommet frem til om dit marked og dine kunder i en kort markedsbeskrivelse. Her svarer du på ovennævnte spørgsmål ved at redegøre for, hvilken type kunder du henvender dig til, hvordan markedet er, og hvordan din virksomhed og portefølje passer ind i markedet.

### **Businnes to businnes**

Der er ikke nødvendigvis kun en forbruger, du skal sælge dit arbejde til. Andre virksomheder kan også købe dit produkt, værk eller din ydelse og sælge den videre.

Tænk også i andre baner. Du kan indgå i samarbejdsaftaler med andre virksomheder, hvor I kan henvise jeres kunder til hinanden og på den måde øge begges kundekreds. Det kan være, de vil avertere for dine ydelser som fotograf på deres hjemmeside, hvis du vil anbefale deres produktionsselskab?

Hvis det passer til din situation, så aftal møder med relevante virksomheder og andre selvstændige og spørg, om de er interesserede i at hjælpe med at formidle eller afsætte dit produkt eller ydelse. Det er ofte meget lettere at komme ind på et marked gennem andre, der i forvejen har etableret gode distributionskanaler og netværk.

### **Markedsføringstiltag**

Når du er i den spæde start af din virksomhed, kan markedsføring føles som en luksusudgift, du ikke kan tillade dig at bruge penge på. Men markedsføring er en investering, som - hvis den bruges rigtigt - kan være et vigtigt redskab til at synliggøre dit arbejde og dermed skabe indtægter til din virksomhed.

Den gode markedsføring stemmer overens med målet for din markedsføring: Ønsker du at tiltrække kunder? Og er det nye kunder, flere af den samme slags kunder, dine konkurrenters kunder eller en helt ny type kunder? Eller ønsker du at synliggøre dig for samarbejdspartnere?

At være helt klar på formålet med din markedsføring hjælper dig til at vælge de rette markedsføringstiltag. Se evt. på virksomheder lig din og undersøg, hvordan de har markedsført sig og lad dig inspirere.

Den rigtige markedsføring er sjældent at vælge én slags markedsføring, men snarere at sammensætte flere forskellige tiltag. På de følgende sider er en række eksempler på forskellige tiltag, du kan benytte dig af for at markedsføre din virksomhed - brug dem du synes giver mening for dig.

### **Netværk**

Personlige anbefalinger af din virksomhed er nogle af de bedste du kan få. Derfor er det altid en fordel at engagere dit netværk omkring din virksomhed. Fortæl dem du kender, at du har startet en virksomhed og bed dem om at sprede ordet.

Sørg altid for at opføre dig professionelt over for dit netværk og undgå at spamme dem med overflødige oplysninger. Vær altid rede til at give igen i dit netværk, hvis nogle har brug for sparring eller anden hjælp.

### **Online**

Synlighed på nettet er en vigtig måde at opnå troværdighed overfor dine kunder. Det første de fleste gør, når de vil vide mere om en kunstner, et kunstnerisk arbejde, eller en virksomhed, er at søge på nettet. Det de finder, når de søger på dit navn eller firmanavn, bør derfor være styret af dig. Det er ikke smart, hvis det første og måske eneste de finder, er gamle omtaler af en optræden eller billeder fra din spejdetur i 8. klasse. Køb domænenavnet så snart du har fundet navnet til din virksomhed!

Om din online markedsføring skal være via en hjemmeside, blog, YouTube, Facebook, viral markedsføring eller noget andet, afhænger af din ydelse eller dit produkt. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at folk kan finde frem til dine kontaktoplysninger og formålet med din virksomhed på nettet.

### **Præsentationsmateriale**

Har du udviklet et nyt produkt, designet en børnetøjskollektion eller lavet en film, vil folk gerne se, hvordan produktet ser ud, før de køber det. Det betyder, at du bør lave et prospekt, en produktbeskrivelse eller en trailer. Det samme gælder for din virksomhed.

Hvis du sælger undervisning, workshops eller rådgivning har folk ofte brug for, at du sætter nogle ord på, hvad de har i vente, f.eks. indhold, tidsmæssigt omfang og pris. Hvis du vil bruge trykt materiale i din markedsføring, så tænk dig om, før du printer. Det meste kan sendes via nettet eller uploades på din hjemmeside eller blog - helt gratis.

### **Annoncering**

Du kan annoncere mange steder: i magasiner, på Facebook, i foreningsblade, dagblade, radio, tv eller på reklameflader i gadebilledet. Måske er en enkelt annonce i det rigtige tidsskrift nok.

Annoncer med omtanke – det er ofte dyrt. Det kan være, at du i stedet for at købe dyre annoncer skal sætte tid af til at bruge dit netværk eller ringe rundt. Det kan også være, at du vil gå PR-mæssigt til værks og sigte efter at få en journalist til at skrive om dig og det, du laver.

Husk altid nøje at overveje hvilke medier du skal annoncere i for at fange lige præcis din målgruppe.



# Din strategi for synlighed

Med udgangspunkt i de foregående afsnit kan du udarbejde en synlighedsstrategi for din praksis og din virksomhed.

I den beskriver du:

- Hvordan stilen og tonen i din kommunikation skal være.
- Hvad du vil synliggøre (dig, din virksomhed, dine værker og/eller produkter, dine ydelser).
- Hvem du vil være synlig overfor (din modtager, fremtidige kunder, samarbejdspartnere, og hvad der ellers er aktuelt for din praksis).
- Hvilke behov dine tilbud imødekommer hos den eller dem, som du vil være synlig for.
- Hvordan er konkurrencen? Hvordan skiller produktet sig ud i forhold til konkurrenter?
- Hvad er udsigten for produktets/ydelsens levetid på markedet?
- Hvordan vil produktionsgangen/ydelsen forløbe?
- Er der nogle regler, der skal overholdes for produktet? Skal der f.eks. indhentes tilladelser eller bevillinger?

## Promotion

Messer og events. Messedeltagelse kan være en god investering, hvis du gerne vil vise dit produkt frem. Fordelen ved messer er, at du fysisk møder dine kunder og kan tale med dem om produktet. Det er også en god indledning til opfølgende kontakt via telefon eller e-mail.

Du kan også lave dine egne events, hvor du inviterer kunden til en oplevelse, et informationsmøde eller til at afprøve produktet.

## Direct marketing

Mail og telefon: Har du en klar idé om, hvem din målgruppe er og kendskab til deres kontaktoplysninger – f.eks. en liste over relevante virksomheder – kan du ringe dem op og tilbyde din ydelse eller dit produkt.

Husk at sætte dig godt ind i, hvem du ringer til og relatér dit produkt eller dine ydelser til deres konkrete behov.

En telefonopringning kan ikke stå alene. Den skal følges op med en kort og fængende mail, der beskriver dine ydelser, eller evt. et møde med dig og din kunde, hvor I kan snakke videre om din virksomhed i forhold til kundens behov. Du kan også bruge god gammeldags post, men forsendelse er ofte dyrt.

## Markedsføringsplan

Når du har lavet din strategi for, hvordan du vil være synlig, og stille det som du laver til rådighed for andre, kan du lægge en markedsføringsplan.

Din markedsføringsplan er en aktivitetsplan for dit markedsføringsarbejde. Den hjælper dig til at strukturere din markedsføring og giver dig det nødvendige overblik.

Din markedsføringsplan er ikke statisk. Du skal løbende opdatere og tilpasse den, samtidig med at du vurderer, hvordan de forskellige markedsføringstiltag fungerer.

Sørg for ikke at sætte flere aktiviteter i gang end du kan følge op på.

Hvis du f.eks. har startet en virksomhed, der udvikler og sælger et computerspil, kan en helt enkelt markedsføringsplan se sådan ud:

Markedsføringsaktiviteter	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Møde med forhandlere	■											
Præsentation for partnere	■											
Telefon & mailsalg	■		■		■				■			
Tryk præsentationsmateriale		■	■									
Åbningsreception				■								
Launch hjemmeside				■								
Nyhedsbrev				■		■			■			■
Opdater hjemmeside, nye funktioner										■		
Telefon & mailopfølgning				■					■			
Kundeinterviews		■					■					
Opret kundedatabase								■				
Lav promo-event på Roskilde Festival og Toronto-messen							■					
Tag fotos & indsaml tekst til katalog										■		
Print katalog											■	
Distribuer katalog til forhandlere											■	■

## Prissætning og salg

Det er vigtigt, at du tager en rimelig pris for dit arbejde - både for at få din forretningsmodel til at fungere, og for at undgå at underbyde markedet til ulempe for både dig og dine kollegaer.

Der er stor forskel på, om du arbejder f.eks. som billedkunstner, som freelance tonemester, eller om du arbejder til timepris som dramalærer på højskoler.

Derudover er der også forskellige prisniveauer afhængigt af, hvilken del af de kunstneriske fag du arbejder inden for, og ofte hvor i branchen din praksis befinder sig.

Arbejder du f.eks. som filminstruktør, har du formodentlig hvad man kan kalde en symbolsk indtægt på produktioner, som du selv iværksætter, mens du som instruktør på reklamefilm kan tjene pænt på instruktion af en film, der varer 2 minutter.

Tilsvarende er der også forskel på den timepris, du kan forvente at få. Dette afhænger bl.a. af, om du har en etableret og kendt praksis, som kunder er villige til at betale en høj pris for, eller om du er nystartet og ukendt og først skal til at etablere dig.

Samtidig kan det også være en udfordring at sætte en pris på et kunstnerisk stykke arbejde, fordi værdien af det du laver ikke er målbart på samme måde som et besøg hos tandlægen, en time med en advokat eller en middag på en restaurant.

Dertil skal så lægges, at mange, der arbejder inden for de kunstneriske fag, er underbetalte og ikke omfattet af samme type regler og lovgivning, som f.eks. kontorarbejdere, sundhedspersonale eller skolelærere. Det betyder bl.a., at der ikke er samme rammer for pension, ferie og løn under sygdom. De kunstneriske brancher er det vilde vesten sammenlignet med andre brancher og sektorer, og det gør det ikke nemmere.

Det er formodentlig de vilkår, du kommer til at arbejde under, hvis du har valgt at etablere dit arbejdsliv som selvbeskæftiget inden for de kunstneriske fag. Derfor er det ekstra vigtigt, at du har styr på at blive betalt så retfærdigt som muligt for det arbejde, som du laver.

Der er mange faktorer, der spiller ind, når du sætter din pris, og der er ingen gyldne regler for præcis hvor meget du skal tage for dit arbejde.

Men én ting er sikkert: du skal være varsom med at sætte din pris for lavt i forhold til andre, der tilbyder noget tilsvarende. Så sender du nemlig et signal om, at du for det første er ny på markedet og ikke er klar over, hvordan det fungerer, og for det andet at du selv er i tvivl om dit produkt.

Dernæst kan det også give indtryk af, at du er mere optaget af at få en opgave, end du er af, hvad du får for dit arbejde, og det vil kunne bruges negativt i en forhandlingssituation.

Omvendt bør du selvfølgelig heller ikke sætte prisen for højt. Det virker både fjollet og sender et budskab om, at du ikke ved, hvordan markedet ser ud, samtidig med at du formodentlig skræmmer kunderne væk.

Nogle brancher, f.eks. inden for musik, scenekunst og billedkunst, arbejder med tariffer eller vederlag, som brancheforeninger har været med til at definere. Dermed ikke sagt, at de nødvendigvis bliver overholdt i alle tilfælde, men det er nyttigt for dig at vide, at de er der.

Du bør altid undersøge, om dit fag har et fagforbund eller en branche- eller interesseorganisation, der angiver retningslinjer for, hvad tariffer eller vederlag bør være for en given type opgave.

Din pris kan også afhænge af udbud og efterspørgsel eller være geografisk betinget.

## **Markedsprisen**

Den pris du tager er en del af et marked for værker/produkter/ydelser tilsvarende det, som du sælger. Derfor bør du altid undersøge, hvad markedsprisen er for et lignende stykke arbejde. Det kan du gøre på mange måder afhængigt af, hvilken branche du er i.

- Spørg dine kollegaer eller andre, der laver noget tilsvarende, hvad de tager for deres arbejde.
- Spørg potentielle kunder eller samarbejdspartnere hvad de typisk betaler for en lignende opgave, produkt eller ydelse.
- Undersøg om der findes markedsundersøgelser inden for det område, hvor du skal sætte en pris.
- Undersøg om der er faglige organisationer inden for dit arbejdsområde, der har en holdning til prisen for dit arbejde.
- Du kan også gå undercover og spille anonym kunde hos nogen, der laver noget tilsvarende det, som du laver.

## Prissætning

Der vil være forskel på de ressourcer – timemæssigt og materialemæssigt – som du har lagt i dit arbejde og den pris, du kan få for det. Som nyetableret vil mange investere mere i et stykke arbejde, end de kan sælge det for.

Senere, når du har fået mere erfaring, flere kunder at referere til og måske også bedre rutiner i dit virke, vil forskellen mellem din investering og salgsprisen for dit arbejde begynde at udligne sig. Og måske vil du på den lange bane opleve, at du faktisk får mere for dit arbejde, end du har investeret i det.

Men uanset hvor i dit arbejdsliv du befinder dig, bør prisen på et værk, et produkt eller en ydelse afspejle, hvilken værdi det har for kunden, køberen eller modtageren. Jo bedre du kender modtagerne af dit arbejde, desto bedre kan du altså prissætte i forhold til den værdi, som du tilfører dem.

Som udgangspunkt kan du anvende tre forskellige former for prissætning: udgiftsbaseret, værdibaseret, eller en kombination af begge.

Husk altid at det ikke er dig, der er til salg, men det arbejde du laver. Det lyder måske banalt, men som kunstner kan det nogle gange være svært at se sig selv som adskilt fra sit arbejde. Du er ikke dit arbejde. Du er dig, og du er ikke til salg.

## Udgiftsbaseret prissætning

Udgiftsbaseret prissætning betyder, at du sætter din pris i forhold til de udgifter, du har brugt til at lave værket, produktet eller ydelsen.

Når du regner dine udgifter sammen, er det vigtigt, at du husker at medtage de indirekte udgifter såsom drift og administration af din virksomhed (husleje, forsikringer, bogholder etc.), dit eget honorar, inklusiv penge til ferie og pensionsopsparing.

Når du har regnet udgifterne sammen, lægger du det beløb, som du ønsker at tjene oven i, og så har du prisen.

## TIP

Det kan være svært at bestemme, hvordan du skal fastsætte din timeløn. Undersøg hvad en fastansat, der laver nogenlunde det samme som det du laver, får i timen (reel løn, uden ferie og pension), så kan du bruge det som grundlag for at beregne din timepris. Du tager så den fastansattes timeløn og ganger det med 2,35 – beløbet vil da svare nogenlunde til det, som den fastansatte får for sin løn: ferie, pension, barsel, efteruddannelse, sygeforsikring, løn under sygdom m.v.

Når du sætter din pris, så vær også opmærksom på, at sygedagpenge for selvstændige kun er 2/3 af dagpengesatsen – du vil altså selv skulle spæde til, hvis du ønsker samme udbetalingsniveau som ansatte.

### Værdibaseret prissætning

Nu er 'værdi' jo et abstrakt begreb inden for de kunstneriske fag, fordi værdien ofte er immateriel og derfor ikke direkte målbar som kg. prisen på guld eller gulerødder. Ikke desto mindre er det en fordel, hvis du kan formulere, hvilken værdi dit arbejde tilfører. Når du indkredser, hvilken værdi du tilfører, kan du stille dig selv en række spørgsmål om modtagerens interesser og behov:

- Har de interesse i en oplevelse, der beriger deres hverdag eller måske giver dem en emotionel erfaring – det kunne være et teaterstykke eller en koncert.
- Har de interesse i at lære noget – det kunne være at spille et instrument, at anvende kreative processer i deres daglige arbejde eller at blive bedre til at tage billeder.
- Er værket/produktet/ydelsen lavet specifikt til dem – den unikke oplevelse og det skræddersyede produkt.
- Får kunden mulighed for at købe eller opleve dit produkt før alle andre – f.eks. dit nye album, din seneste film, en designkollektion eller en forpremiere på en forestilling.
- Har modtageren behov for noget? En virksomhed, der skal give medarbejderne en gave eller en oplevelse – eller måske en workshop i kreative processer og idéudvikling. Eller en privatperson der har brug for et smukt stykke beklædning til en særlig anledning. Eller en gourmetrestaurant der mangler et lydteppe til at omslutte gæsterne som en del af madoplevelsen.
- Får de lov til at møde skaberen/udøveren/producenten i virkeligheden – undervurder ikke din egen wauw-effekt!
- Løser produktet eller ydelsen et specifikt problem for nogen.
- Har de interesse i at investere i et objekt, som de kan eje og have hos sig derhjemme – det kunne være et kunstværk, et designobjekt eller en vinylplade. F.eks. fordi de vil have det sidste nye, fordi de er samlere eller af rent praktiske årsager.
- Er det nemt – det kan f.eks. være all access medlemskab eller billet, at der er adgang til det 24 timer i døgnet eller at du leverer til døren.
- For mange vil det også være en værdi, at det de investerer i, ikke er en masseproduceret vare men derimod noget mere eksklusivt og noget, der ikke lader sig kopiere.

### **Beskriv opgaven**

Hvis du sælger noget, som du først realiserer, når opgaven bliver bestilt, er det bedst at starte med at beskrive opgavens indhold og omfang, inden du sætter en pris og giver et tilbud.

Det hjælper dig til at få et overblik over, hvad der skal til for at opnå det ønskede resultat. Og når du er bevidst om, hvilke ressourcer opgaven kræver, så har du forudsætningerne for at give et fornuftigt tilbud.

Når du har overblikket over alle faserne i løsningen af opgaven, så kan du også meget bedre formidle til kunden, hvad det er, de betaler for, fordi du kan beskrive delementerne for dem. Du giver kunden en mulighed for at forstå, hvad det er, de betaler for.

At du er i stand til at beskrive opgaven overfor kunden eller en samarbejdspartner, er ofte også med til at skabe tryghed og tillid i jeres relation. Det kan endda være med til at opbygge et fællesskab mellem jer, en glæde og måske endda en stolthed over at være en del af en fælles opgave. Hvis du formår at skabe en sådan relation til din kunde, så kan prisen for dit arbejde i nogle tilfælde blive sekundær i forhold til det at arbejde sammen med én, som de har tillid til, stoler på og som de ved leverer et godt stykke arbejde.

### **Ydelser med asymmetrisk værdi**

Ydelser med asymmetrisk værdi kan enten betyde, at du tilbyder noget, som har en høj værdi for kunden og få omkostninger for dig; eller at kunden tilbyder noget, som har stor værdi for dig og ingen eller få omkostninger for dem.

Eksempler på det første kan være, at hvis en virksomhed bestiller et værk hos dig, så inviterer du virksomhedens kunstklub en tur forbi dit atelier og fortæller om dit arbejde. Det vil have stor værdi for dem og kun tage lidt af din tid. Hvis du underviser kan det være, at du har udarbejdet noget materiale, som du giver til kursister eller elever efter kurset uden yderligere beregning.

Hvis du skal lave en opgave for et bibliotek, kan du tilbyde at holde et oplæg for den pågældende Kulturforvaltning i forbindelse med udførelsen af opgaven.

Den anden vej kunne være, at kunden kunne tilbyde dig noget ekstra. Hvis du skal udføre en opgave på et bibliotek kan det være, at du får lov til at holde workshops for de lokale børn i bibliotekets lokaler uden at betale for det. Eller måske er din kunde en virksomhed eller medie, der kan hjælpe med at synliggøre din virksomhed, så du sparer udgifter til markedsføring i dit budget. Der er næsten altid mulighed for at arbejde med ydelser med asymmetrisk værdi – bare tænk kreativt.

## Forhandling

Det er en god idé, at du har tænkt over eventuelle ydelser med asymmetrisk værdi, inden I starter forhandlingen. Tilsvarende er det godt, hvis du har beskrevet opgaven i detaljer på forhånd. De kan altid justeres under vejs.

Den detaljerede beskrivelse giver både dig og kunden et overblik over, hvordan prisen er fremkommet. Kunden har som udgangspunkt et behov men ofte ikke en faglig indsigt i den ydelse, som du leverer. Når du beskriver opgaven, giver du dem indsigt. Når detaljerne i opgaven er beskrevet i delelementer, giver det også mulighed for, at opgaven kan justeres: hvis kunden kan se alle elementer i tilbuddet, har de mulighed for at skære opgaven til. Hvor der kan skæres er selvfølgelig også baseret på din faglige vurdering.

I selve forhandlingen skal du ikke være bange for at få et nej eller blive urolig, hvis kunden udtrykker tvivl om opgaven. Spørg i stedet hvorfor de siger nej, og hvad de er i tvivl om. Er det kvaliteten de er i tvivl om? Er beløbet for højt? Er de utrygge? Når du spørger, har du mulighed for at hjælpe og imødekomme kunden.

Margrete Bak, der underviser i Prissætning og Forhandling på CAKIs kursus 'Forretning bag Talentet', siger altid, at man skal huske på, at forhandlingen er en kreativ handling, og det kan være en glæde at møde en person, der kan og vil forhandle.

# Forhandlingens faser

En forhandling består af en række faser.

De er ikke nødvendigvis i kronologisk rækkefølge:

1. Forberedelse: alle parter forbereder sig og orienterer sig så vidt muligt om alle forhold, der vedrører den forestående forhandling.
2. Forhandlingen starter: Som det første skaber I et fælles billede af, hvad det er, I forhandler om. Hvad er intentionen og formålet med forhandlingen.
3. Forhandlingen fortsætter: I bliver enige om vilkårene for opgaven herunder deadlines, omfang, materialer, pris, betalingsbetingelser etc.
4. Enten er I enige, og forhandlingen slutter, eller I er uenige, hvilket er en anledning til at lade forhandlingen fortsætte.
5. Forhandlingen fortsætter, nu med fokus på hvordan I kan blive enige og nå frem til en fælles løsning, som I begge kan acceptere. Vend tilbage til intentionen med forhandlingen. Se om I kan justere på nogle af vilkårene for opgaven. Det kan f.eks. være, at dele af opgaven kan løses af andre.





DEL 2

ØKONOMI

# Økonomi

Din virksomhed bør være økonomisk bæredygtig og det kræver, at du tager stilling til økonomi og finansiering. Jo hurtigere du får overblik over økonomien og opbygget rutiner for dit administrative arbejde, des hurtigere får du frigivet tid til at arbejde med det, som du brænder for.

Det er vigtigt, at du har styr på økonomien i din virksomhed, fordi det også er her, du henter dine personlige indtægter – til at betale husleje, mad på bordet, tandlægeregninger, ferier, dine private forsikringer og hvad du ellers har af udgifter i din dagligdag.

Ikke at have styr på sin økonomi, eller ikke at kunne betale sine udgifter, er en af de største forhindringer for at lave det, som du gerne vil. For hvis du har pengeproblemer, så er der stor sandsynlighed for, at det er problemerne, der vil optage dine tanker og bruge din energi, og dermed flytte dit fokus fra din kunstneriske praksis.

I virksomhedsplanens afsnit om økonomi skal du derfor beskrive økonomiske forudsætninger og forventninger i både prosa og budgetter. Du bør også beskrive de administrative principper og rutiner, som du vil anvende til bogføring og regnskab.

## Bogførings- og regnskabspraksis

Her beskriver du den bogførings- og regnskabspraksis, du anvender, og hvilke rutiner du har for bogholderi og regnskab.

Som selvstændig har du pligt til at bogføre, så det er tydeligt, hvilke skattepligtige indtægter du har, lige som du har pligt til at fremlægge dine regnskaber, hvis Skat beder dig om det.

Afhængig af virksomhedstypen er der nogle regler for, hvordan du skal bogføre og aflægge årsregnskab. Hvis du har en personligt ejet virksomhed, skal du overholde de gældende regler for bogføring. De er relativt simple og går ud på, at dit regnskab skal være gennemskueligt.

At regnskabet er gennemskueligt betyder, at dine udgifter og indtægter skal være tydelige og dokumenterede. At det er dokumenteret betyder, at der skal være bilag til posteringer i dit regnskab. Bilagene kaldes også for et paper trail og viser, af hvem du har købt noget, til hvem du har udbetalt løn eller honorar, og til hvem du har solgt noget. Derudover skal du også have et momsregnskab. Skat skal ikke have tilsendt dine regnskaber, med mindre de anmoder dig om det.

Hvis du har et kapitalsselskab, så skal du overholde Selskabsloven og Årsregnskabsloven. Og du bør få dig en revisor.

# Fakturaregler

Når du sælger en ydelse, et værk eller et produkt, skal du lave en faktura til køberen. I dit regnskab gemmer du en kopi af fakturaen, så du kan dokumentere din indtægt.

For at overholde loven skal din faktura indeholde:

- Et fortløbende fakturanummer
- Dato for hvornår du skriver regningen
- Dit firmanavn og adresse
- Dit CVR-nummer
- De varer/ytelser du har solgt samt antal og pris
- Momsbeløbet
- Betalingsbetingelser (hvornår du skal have pengene)
- Betalingsinformationer (hvordan du skal have pengene)
- Kundens navn og adresse (hvis muligt)

# Dine rutiner

Til at hjælpe dig med at bevare overblikket og skabe gode rutiner kan du lave en plan for, hvornår du gør hvad. Hvis du har en enkeltmandsvirksomhed, og selv er ansvarlig for dit bogholderi, kan den se ud som følgende:

## Hver uge (f.eks. fredag morgen)

Udskriv faktura

Hold øje med betalinger til dig - udskriv rykkere

Betal regninger

## Hver måned (f.eks. sidste fredag i hver måned)

Bogfør indtægter og udgifter

Opdater i dit regnskabsprogram (hvis du bruger et)

Lav lønregnskab (hvis du udbetaler løn)

Opdater dit momsregnskab

## Hver tredje måned

Hvis du lige har fået dit CVR-nummer, skal du indberette moms hver tredje måned.

Overhold tidsfristerne (Skat sender dig en påmindelse) og husk at indbetale evt.

skyldig moms

## Halvårligt

Hvis dit CVR-nummer er mere end 2 år gammelt, skal du indberette moms hver sjette

måned. Overhold tidsfristerne og husk at indbetale evt. skyldig moms

## Årligt

Årsregnskab og indberetning

# Moms & lønsumsafgift

Moms er en afgift som virksomheder opkræver deres kunder på vegne af staten. En virksomhed er momspligtig, hvis den omsættelige omsætning overstiger 50.000 kr. om året. Som nystartet momspligtig virksomhed indberetter du moms til Skat fire gange årligt.

**Salgsmoms:** Det hedder salgsmoms, når du sælger. Momsen er en afgift på 25% som du lægger til prisen på din vare eller ydelse.

**Købsmoms:** Det hedder købsmoms, når du køber. Momsen er en afgift på 25%, som sælger har lagt oven i salgsprisen.

Momstilsvar (forskellen) mellem købs og salgsmoms skal virksomheden betale til Skat. Hvis virksomheden har et negativt momstilsvar - hvis der er købt for mere, end der er solgt - får virksomheden penge retur fra Skat. Hvis der er positivt momstilsvar, skal virksomheden betale penge til Skat.

Nogle virksomheder er momsfritaget og skal i de fleste tilfælde i stedet betale lønsumsafgift. Lønsumsafgift er en skat, der lægges på virksomhedens lønudgifter. Indenfor de kreative brancher gælder det bl.a. kulturelle organisationer, komponister og forfattere, eller hvis du sælger momsfri undervisning. Du skal registrere din virksomhed for lønsumsafgift, når det er tydeligt, at grundlaget for at beregne lønsumsafgiften overstiger 80.000 kr. for indkomståret. Hvor meget en lønsumspligtig virksomhed skal betale afhænger af virksomhedens aktiviteter og organisation. Skat kan hjælpe dig med at beregne din virksomheds afgifter.

# Skat

Du skal betale skat af din virksomheds overskud. Hvis du har en personligt ejet virksomhed, udregner du din skattepligtige indkomst ved at trække alle virksomhedens fradragsberettigede udgifter fra virksomhedens indtægter.

Skat og arbejdsmarkedsbidrag (AM-bidrag) skal du selv sørge for at betale, når du har selvstændig virksomhed. Du skal betale foreløbig skat af den indkomst, du forventer at tjene i årets løb. Sørg for at ændre din forskudsopgørelse hos Skat, når du starter din virksomhed. Skat sender dig så en række indbetalingskort, der repræsenterer årets forventede skattepligtige indkomst fordelt over årets måneder. Det betyder, at du skal betale forskudsskat hver måned, baseret på din forventede årlige indkomst i virksomheden.

Hvis du ved siden af din selvstændige virksomhed også er lønmodtager, beskattes du både af din lønindtægt og af det, du tjener i din virksomhed. Det sker ved, at du på din forskudsopgørelse angiver det overskud, du forventer i din virksomhed. Du kan løbende ændre i din forskudsopgørelse, og dermed justere op og ned, f.eks. hvis du får uventede indtægter.

Når indkomståret er slut, skal du udfylde en udvidet selvangivelse, hvor du oplyser resultatet af din virksomhed. Typisk åbner Skat for din selvangivelse i marts det følgende år, og din skat bliver beregnet omkring 1. juni.

Se også [CAKI Håndbog: Økonomistyring](#), hvor du kan få mere information om bl.a. skat og moms, herunder også de særlige regler for kunstnermoms.

## Økonomiske forudsætninger

Her beskriver du de økonomiske forudsætninger for etablering, drift og udvikling af virksomheden. Det handler om at give et økonomisk overblik over din virksomhed.

De økonomiske forudsætninger giver dig og eventuelt banken og investorer et realistisk indblik i, hvordan økonomien i virksomheden vil se ud. Det hele underbygges af budgetterne, der hjælper dig til at vurdere, om din virksomhed er økonomisk bæredygtig, eller om du bliver nødt til at gentænke din forretningsmodel.

Du bør beskrive:

- Hvordan er virksomheden finansieret (opstart og etablering)?
- Hvad din forretningsmodel er (driften: beskriv pengestrømmene i din virksomhed – hvad skaber din omsætning, og hvad har du af udgifter)?
- Synliggør og beskriv ovenstående i konkrete tal i budgetter.
- Hvad er de økonomiske risici for din virksomhed?

## Finansiering

Her beskriver du de økonomiske forudsætninger for etablering af din virksomhed. Du udarbejder et etableringsbudget, der viser, hvor mange penge du har brug for til at starte din virksomhed. Dertil viser det også, hvor du får finansieringen fra.

Mange vil allerede have det udstyr og de materialer, der skal til for at starte en produktion. I så fald vil det fremstå i dit etableringsbudget som udgifter finansieret af ejerindskud – med mindre virksomheden allerede har penge i banken, og i så fald kan købe udstyr og materialer.

Ejerindskud i form af udstyr og materialer vil altså typisk være en del af finansieringsmodellen. Det kan også være, at du har en opsparing, som du skyder ind i virksomheden. Eller måske din rige onkel har lyst til at investere i din virksomhed. Det kan også være, at du har brug for at låne penge til at dække etableringsomkostningerne. Her kan banker hjælpe dig med forskellige lån – f.eks. ved at oprette en kassekredit, et kom-i-gang-lån eller en etableringskonto.

Der findes også konkurrencer du kan deltage i med din forretningsidé, hvor du kan vinde finansiering til din virksomhed – f.eks. Venture Cup, der er rettet mod studerende. Du kan også lave fundraising gennem f.eks. fondsansøgninger, sponsorater eller crowdfunding.

## Forretningsmodel

Der er ikke én bestemt definition af, hvad en forretningsmodel er. I denne sammenhæng bruger vi forretningsmodellen til at beskrive, hvordan din virksomhed økonomisk løber rundt.

Der er ikke kun én mulig forretningsmodel til din virksomhed, lige som der heller ikke findes én mulig virksomhedsplan for dit virke. Der er altid flere modeller til den samme virksomhed, og du kommer formodentlig til at skulle prøve dig frem og gøre dig dine egne erfaringer, før du lander på en version, der fungerer for dig. Og når du så har fundet den, så sker der sikkert et eller andet, der gør, at du må ændre den igen. Måske bliver du signet på et pladeselskab eller bliver tilknyttet et galleri. Eller måske udvikles en ny teknologi som muliggør, at du kan distribuere dine produkter og ydelser på nye måder.

Forretningsmodellen er med andre ord en dynamisk størrelse, fordi du udvikler dig, dit marked ændrer sig, din position på markedet ændrer sig, og teknologierne udvikler og ændrer sig.

Ikke desto mindre bør du beskrive den model, du vælger at anvende som udgangspunkt, netop fordi den giver dig et økonomisk overblik over din virksomhed og dit virke.

# Din forretningsmodel

## Enkelthed

Begynd med en simpel model og udvikl den over tid efterhånden som du får mere erfaring, og der opstår nye muligheder. Komplicerede forretningsmodeller er ofte vanskelige at administrere og svære at forstå for dem, der skal investere i din virksomhed eller købe det, du sælger.

## Realisme

Forhold dig til realiteterne i stedet for drømmescenarier. Vær kritisk og realistisk i forhold til din forretningsmodel.

## Holdbarhed

Din forretningsmodel må ikke være afhængig af modeluner, men bør forholde sig til nogle problemstillinger, der ikke forsvinder når en tendens eller mode ændrer sig.

I din forretningsmodel bør du beskrive:

## Produkt og prissætning

– hvad tjener du penge på, og hvordan har du fastsat priser i forhold til det marked, som din virksomhed sælger produkter eller ydelser til.

## Markedsføring

– hvordan vil du nå frem til dem, der skal betale for det, som du tilbyder.

## Salg, indtægter og drift

– sæt tal på så det bliver tydeligt, hvordan virksomheden løber rundt økonomisk.

# Budgetter

Du bør lave fire forskellige budgetter som en del af din virksomhedsplan:

## Etableringsbudget

Etableringsbudgettet viser, hvor mange penge du har brug for til at starte din virksomhed. Etableringsbudgettet hjælper dig også til at få overblik over, om du har behov for at låne penge for at kunne starte virksomheden.

## Driftsbudget

Driftsbudgettet viser de forventede løbende indtægter og udgifter for virksomheden. Det være sig salg/omsætning og vareforbrug/variable omkostninger.

## Likviditetsbudget

Likviditetsbudgettet viser måned for måned, om du har penge til at betale de udgifter, du har i virksomheden. Likviditet er et andet ord for kontantbeholdning.

## Privatbudget

Du bør også lave et privatbudget, så du har et overblik over din private indtægter og udgifter. Det er vigtigt, at du gennem din virksomhed – evt. suppleret med lønindtægter – får penge nok til at betale dine daglige, personlige udgifter og leveomkostninger.

[Hent budgetskabeloner her.](#)

## Budgetter

Budgetterne repræsenterer den økonomiske side af dine planer for din virksomhed beskrevet i tal. Du laver derfor budgetterne for at finde ud af, dels om din virksomhed kan tjene nok penge til at overleve, dels hvorvidt du kan leve af virksomheden.

For at kunne lave realistiske budgetter skal du undersøge efterspørgsel og gældende priser på markedet. Er der penge i branchen – kan folk betale for dit produkt?

Hvis du skal ansætte medarbejdere eller hyre freelancere til at lave opgaver i din virksomhed, skal du sætte dig grundigt ind i, hvilken løn, honorar eller vederlag de er berettiget til.

Når du går i gang, er det også budgetterne du holder øje med for at se, om de økonomiske forudsætninger, du opstillede til at begynde med, holder i virkeligheden.

Beskriv budgetstrukturen. Gerne både i tekst, tal og grafik.  
Husk at tage højde for udgifter til markedsføring i dit etablerings- og driftsbudget.

Budgetstrukturen bør afspejle driften og de enkelte elementer i porteføljen. Og husk at budgetter består af både udgifter og indtægter.

## Økonomiske risici

Her beskriver du, hvilke økonomiske risici der er forbundet med etablering og drift af din virksomhed, og hvordan de håndteres.

Der er altid risici forbundet med forretningsmodellen. Vær realistisk omkring hvad der er for din virksomhed, men undgå at male fanden på væggen.

Du bør f.eks. forholde dig til, om der er penge i den branche, som du arbejder indenfor. Er der kunder, der kan betale for dit produkt? Differentier gerne mellem forskellige kundegrupper, som privatpersoner, virksomheder og offentlige institutioner.

Forhold dig til hvad du vil gøre, hvis det viser sig, at din forretningsmodel ikke holder. Som selvbeskæftiget kan det ofte betale sig at tænke ud over din vanlige referenceramme, og som kunstner og kreativ har du med dine faglige kvalifikationer og kompetencer ofte mange muligheder for at udvide dit repertoire. Lad dig eventuelt inspirere af dine egne tanker om din portefølje.

Se også [CAKI Håndbog: Økonomistyring](#)





**DEL 3**

# **ORGANISATIONS- OG LEDELSESMODEL**

# Organisations- og ledelsesmodel

I dette afsnit beskriver du, hvordan din virksomhed ledes, og hvordan den er organiseret.

Ledelsesstrukturen og den juridiske konstruktion er langt hen ad vejen afgrænset af reglerne for den pågældende virksomhedsform. Det meste i dette afsnit er derfor bestemt af, hvilken virksomhedsform du vælger. Der er dog stadig en række områder, hvor du selv kan beslutte, hvordan du vil organisere dig.

Hvis du f.eks. har en enkeltmandsvirksomhed siger loven, at du er ene leder af og ansvarlig for virksomheden. Dertil kan du f.eks. beslutte, om du ønsker at have et advisory board, der kan rådgive dig inden for virksomhedens drift eller den kunstneriske udvikling. Eller måske vil du have en mentor, der kan guide dig personligt – én, der har været igennem en proces, der ligner den, du står overfor. Det kan også være, at du vil have en styregruppe, eller vil være en del af et fagligt netværk som en del af strategien for udviklingen af din virksomhed.

Du bør også beskrive, hvem der udfører hvilke opgaver i virksomheden. Hvis I er flere om driften, er det en god idé at fastsætte en organisationsstruktur, der bl.a. bidrager til at fordele arbejde og ansvarsområder mellem jer.

## Ledelsesstruktur og juridiske konstruktion

Her er nogle vejledende spørgsmål, der kan hjælpe dig til at beskrive din organisations- og ledelsesmodel.

### Ledelsesstruktur

- Hvordan ledes virksomheden, og hvordan træffes beslutningerne?
- Er der én eller flere, der bestemmer?
- Er der en bestyrelse, en styregruppe eller et advisory board?

Beskriv hvordan driftsorganisationen ser ud: Hvem har hvilke kompetenceområder og ansvar for hvad – administration, projektledelse, udvikling, økonomi, markedsføring m.v.

Lav evt. en organisationsplan for at skabe overblik.

### Juridisk konstruktion

Den juridiske konstruktion bør afspejle behov i forretningsmodellen i forhold til

- Ejerforhold
- Ledelse
- Hæftelse
- Kapital
- Love og regler

Bemærk at der kan være forskellige juridiske eller skattemæssige krav forbundet til den virksomhedsform, som du/I har valgt.

Se også [CAKI Håndbog: Organisation og ledelse](#).

# Virksomhedsform

Der er nogle grundlæggende regler for virksomhedens juridiske konstruktion og organisering, du skal have på plads, når du opstarter egen virksomhed.

## Registrering

At registrere sin virksomhed er nemt. Du skal registrere din virksomhed hos Erhvervsstyrelsen senest otte dage før du starter. Registreringsblanketten finder du på [www.virk.dk](http://www.virk.dk).

Hver gang der sker ændringer i din virksomhed, skal du udfylde en blanket. Det gælder ændringer som f.eks. adresseskift, nyt navn, brancheskift eller hvis din virksomhed ophører.

Du modtager dit registreringsbevis fra Skat dagen efter, du har registeret virksomheden. På beviset står der, hvad du er blevet registreret for, og hvilket CVR-nummer du har fået. Din afregningsperiode – dvs. hvor ofte og hvornår du skal indbetale moms eller lønsumafgift – får du også at vide.

Det 8-cifrede CVR-nummer skal du bruge, når du henvender dig til Skat og andre offentlige myndigheder, lige som CVR-nummeret altid skal fremgå af dine salgsfaktura.

# Hvad er et CVR-nummer?

CVR-nummeret er virksomhedens identifikationsnummer.

Det er CVR-nummeret, der benyttes, når virksomheden identificerer sig overfor myndigheder og private f.eks. i forbindelse med faktura og momsindberetning.

Hvis din momspligtige omsætning er under 50.000 kr. om året, er det frivilligt at registrere virksomheden.

Når du opretter et CVR-nummer skal du tage stilling til, hvilken branchekode din praksis falder inden for samt hvilken virksomhedsform, virksomheden skal være.

Branchekoderne får du vejledning til undervejs – og det er vigtigt, at du vælger den, der bedst beskriver dit virke, da det bl.a. har indflydelse på, hvad Skat lader dig trække fra som udgifter i virksomheden.

Du opretter et CVR-nummer hos Erhvervsstyrelsen på [www.virk.dk](http://www.virk.dk)

Når du opretter et CVR-nummer, skal du vælge, hvilken virksomhedsform, du ønsker at oprette.

Når du træffer beslutning om virksomhedsform, bør du derfor have overvejet, hvordan din virksomhed skal organiseres, om du fortrinsvis arbejder alene eller sammen med andre, hvor stor en økonomisk risiko du vil løbe, og hvor mange penge du er villig til at investere i forbindelse med opstart og drift af virksomheden.

Du bør også have taget stilling til, om din virksomhed er fuldtid eller deltidsbeskæftigelse.

For nogle er det en god idé at starte virksomheden op og prøve forretningsmodellen af med et deltidsarbejde ved siden af.

Hvis du er ledig, har du også under visse betingelser mulighed for at få supplerende dagpenge. Så kan du supplere indtægter fra lønarbejde og selvstændig virksomhed med dagpenge. Der er dog en række betingelser forbundet med supplerende dagpenge, så hvis det er din plan, skal du altid tale med din a-kasse først.

Derudover skal du også træffe beslutninger om:

- Hvordan virksomheden skal ledes, og hvem der træffer beslutningerne.
- Hvem der hæfter for virksomheden.
- Hvilken kapital (hvis nogen) du ønsker at indskyde i virksomheden.
- Hvordan du ønsker, at virksomhedens overskud skal fordeles og beskattes.

Der gælder forskellige skatteregler og registreringskrav for de forskellige virksomhedsformer alt afhængig af, hvor stor din indtægt er.

I det følgende gennemgår vi de overordnede regler for de forskellige virksomhedsformer. Hvis du er i tvivl om noget, kan du altid kontakte Skat eller

På de næste sider får du en kort gennemgang af de forskellige virksomhedsformer:

- Enkeltmandsvirksomhed
- Personligt ejet mindre virksomhed (PMV)
- Interessentskab (I/S)
- Iværksætterselskab (IVS)
- Anpartsselskab (ApS)
- Aktieselskab (A/S)
- Forening
- Socialøkonomisk virksomhed (RSV)

Hvis du har behov for en mere uddybende beskrivelse af de forskellige virksomhedsformer og registreringsmuligheder, kan du finde det på Erhvervsstyrelsens hjemmeside 'Startvækst'.

<https://startvaekst.virk.dk/opstart/vaelg-virksomhedsform>

## Personligt ejede virksomheder

I personligt ejede virksomheder hæfter ejeren eller ejerne personligt og solidarisk for virksomhedens forpligtelser med den personlige formue.

### Enkeltmandsvirksomhed

En enkeltmandsvirksomhed er en personligt ejet virksomhed ejet af én person. Du må gerne drive virksomheden med hjælp fra f.eks. ægtefælle eller have andre ansatte i virksomheden. Virksomhedens kreditværdighed bygger på ejerens kreditværdighed. Det kræver intet indskud at starte en enkeltmandsvirksomhed.

### Personligt ejet mindre virksomhed (PMV)

De væsentligste kendetegn ved en PMV er, at den kun har én ejer, den har en årlig momspligtig omsætning under 50.000 kr. (og er dermed ikke momspligtig), den er ikke lønsumspligtig eller har ansatte, og den har ikke import fra eller eksport til lande uden for EU. En personligt ejet mindre virksomhed skal forny registreringen hvert 3. år.

### Interessentskab (I/S)

Et interessentskab er en personligt ejet virksomhed med mindst to ejere, der kaldes interessenter. Interessentskab er en løsning, hvis to eller flere personer ønsker at gå sammen om at etablere en virksomhed. Interessentskabets kreditværdighed bygger på de enkelte interessenters kreditværdighed. Det kræver intet indskud at starte et I/S. I et interessentskab hæfter ejerne solidarisk overfor hinanden. Hvis I starter et I/S, bør I altid lave en partnerskabskontrakt.

## Kapitalselskaber

Et kapitalselskab er en virksomhed, der udgør en selvstændig juridisk enhed, hvilket vil sige, at kapitalejerne ikke hæfter personligt for selskabets gæld. Hvis du har et kapitalselskab, så skal du overholde Selskabsloven og Årsregnskabsloven.

### Anpartsselskab (ApS)

Et anpartsselskab har én eller flere ejere, der kan være fysiske personer eller selskaber. Din ejerandel afhænger af, hvor stor en del af virksomhedens selskabskapital du ejer. Ejer du f.eks. 60.000 kr. ud af en selskabskapital på 100.000 kr., så ejer du 60% af virksomheden.

For at starte et anpartsselskab skal der indskydes en selskabskapital på mindst 50.000 kr. i form af kontanter eller andre værdier.

Ejerne af et ApS hæfter begrænset i forhold til den selskabskapital, de har indskudt. I praksis er det dog ofte sådan, at f.eks. banker kræver, at ejerne af en virksomhed garanterer for tilbagebetalingen af lån, som banken har ydet til virksomheden.

Ejerne træffer beslutninger om virksomheden på en generalforsamling, som udgangspunkt ved simpelt flertal (over halvdelen af stemmerne) eller 2/3 flertal. Et ApS skal have en direktion (direktør), som kan suppleres af en bestyrelse eller et tilsynsråd.

### Aktieselskab (A/S)

Et aktieselskab har en eller flere ejere, der kan være fysiske personer eller selskaber. Din ejerandel afhænger af, hvor stor en del af virksomhedens selskabskapital du ejer. Ejer du f.eks. 100.000 kr. ud af en selskabskapital på 500.000 kr., så ejer du 20 % af virksomheden.

For at starte et aktieselskab skal der indskydes en selskabskapital på mindst 500.000 kr. i form af kontanter eller andre værdier.

Ejerne af et A/S hæfter begrænset i forhold til den selskabskapital, de har indskudt. I praksis er det dog ofte sådan, at f.eks. banker kræver, at ejerne af en virksomhed garanterer for tilbagebetalingen af lån, som banken har ydet til virksomheden.

Ejerne træffer beslutninger om virksomheden på en generalforsamling, som udgangspunkt med simpelt flertal (over halvdelen af stemmerne) eller 2/3 flertal. Et A/S skal have en direktion (direktør) og en bestyrelse eller et tilsynsråd og en direktion.

## Selvejende institution

En selvejende institution kan være en måde at organisere sig på, hvis man ønsker at drive en fælles virksomhed, men ikke er interesseret i at have en medlemskreds (forening) eller har behov for at kunne trække et eventuelt driftsoverskud ud af virksomheden.

En privat selvejende institution ejer sig selv (til forskel for offentlige selvejende institutioner).

En selvejende institution er en virksomhed eller en sammenslutning, der har egen formue, men ingen ejerkreds, som kan øve indflydelse på institutionens aktiviteter. Den øverste myndighed er et af institutionens egne organer, ofte bestyrelsen, der ifølge institutionens vedtægt ofte er selvsupplerende.

Den selvejende institution er en selvstændig juridisk enhed, og det er gratis at stifte en selvejende institution. Vær opmærksom på, at hvis den selvejende institution er en fond (eller stiftelse eller legat), så gælder der særlige regler for stiftelse og drifts, lige som der er krav om opstartskapital.

## Forening

En forening er en formål - og medlemsbaseret organisation med en demokratisk og flad struktur. Formen sætter krav til, at I er en gruppe mennesker, som samles om et fælles mål.

Fordele ved at organisere sig som forening er bl.a., at man styrker et fælles mål ved at danne en formel ramme om dette. En forening har ofte også mange muligheder for at modtage økonomisk støtte til sine aktiviteter.

Der findes forskellige typer af foreninger, men et fællestræk ved dem er, at der ikke er noget krav om startkapital, og at foreningens medlemmer ikke hæfter personligt, med mindre det er skrevet ind i vedtægterne.

En forening optræder som en juridisk person på samme måde som en person. Det vil sige, at det er foreningen, der køber, sælger og ansætter.

Hvis I har planer om, at foreningen skal drive erhverv med henblik på overskud, bør I nøje overveje sammensætning og beslutningsfordeling mellem Generalforsamlingen, medlemmerne og bestyrelsen.

Beskatning af foreningens overskud kan undgås, hvis overskuddet udloddes til almennyttige formål.

### Læs også

Læs mere om bestyrelser, partnerskabskontrakter m.v. i [CAKI Håndbog: Organisation og ledelse](#).

Der er række en lovmæssige regler vedrørende opstart og drift af foreninger, lige som der findes forskellige typer af foreninger.

F.eks. skal foreningen være bygget op omkring et sæt vedtægter, der beskriver foreningens formål og aktiviteter.

Ved en stiftende generalforsamling skal foreningens medlemmer udpege en bestyrelse, der består af en formand, en næstformand og en kasserer.

Foreningen kan derudover også vælge at udpege ansvarspersoner til f.eks. PR-opgaver, kunstnerisk ledelse og produktion, eller hvad der måtte være aktuelt for foreningen.

Som med virksomhedsformer er det vigtigt at sætte sig ind i regler og lovkrav angående foreninger. Både Skat og Erhvervsstyrelsen har information om foreninger, lige som mange banker og kommuner har foreningshåndbøger tilgængelige på deres hjemmeside. Lav evt. en Google søgning på 'foreningshåndbog'.

### **Socialøkonomisk virksomhed (RSV)**

Alle virksomhedsformer og fonde med undtagelse af enkeltmandsfirmaet kan blive registreret som socialøkonomisk virksomhed.

En socialøkonomisk virksomhed er en virksomhed, der arbejder og tjener penge på almindelige markedsvilkår, og som anvender virksomhedens overskud til at løse sociale udfordringer eller imødekomme sociale – herunder også kulturelle - behov.

Hvis din virksomhed arbejder for at fremme kunst og kultur, og du ikke har behov for at beholde overskuddet, så har du altså mulighed for at registrere din virksomhed som socialøkonomisk.

'Socialøkonomisk' er ikke en beskyttet titel, men registrerer man sin virksomhed som socialøkonomisk hos Erhvervsstyrelsen, er titlen Registreret Socialøkonomisk Virksomhed (RSV) beskyttet.

En RSV kontrolleres af Erhvervsstyrelsen, der skal modtage et klasse B regnskab samt årsrapport fra virksomheden. Her skal der redegøres for udbetalingen af løn og overskud, aftaler med nærtstående parter, og hvordan man lever op til kravene om uafhængighed af det offentlige og de sociale formål med inddragelse og ansvarlighed.

For mere information om socialøkonomiske virksomheder, se:

[Lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder](#)



# De fem kriterier for registrering som socialøkonomisk virksomhed (RSV)

## 1. Socialt formål

Virksomhedens primære formål har samfundsgavnlig karakter med et socialt, beskæftigelses-, sundheds-, miljømæssigt eller kulturelt sigte, som desuden fremmer aktivt medborgerskab.

## 2. Væsentlig erhvervsdrift

Virksomheden har et væsentligt element af erhvervsdrift ved salg af serviceydelser eller produkter, som udgør en betydelig del af dens omsætning.

## 3. Uafhængighed af det offentlige

Virksomheden fungerer uden væsentlig offentlig indflydelse på ledelsen og driften af virksomheden.

## 4. Inddragende og ansvarlig ledelse

Virksomheden involverer ansatte, kunder, samarbejdspartnere og interessenter og har en etisk forsvarlig ledelse.

## 5. Social overskudshåndtering

Virksomheden bruger primært sit overskud til at fremme sociale formål, reinvestere i egen virksomhed eller i andre socialøkonomiske virksomheder. En begrænset andel af overskuddet kan udbetales som udbytte til investorer. Den samlede årlige udbetaling må svare til oprindelig indskudte kapital plus rimelig årlig forrentning, og må ikke overstige mere end 35 % af virksomhedens resultat efter skat.

# Tag springet!

Nu har du været igennem de punkter og spørgsmål, som du bør forholde dig til og de refleksioner, som du kan gøre dig, når du tager springet og vælger at etablere en professionel virksomhed. Det er en samling af gode råd, og det er dig, der skal gøre det konkret, når du realiserer virksomheden omkring din praksis.

Stort set det hele er vejledende, fordi det selvfølgelig i sidste ende kun er dig, der kan beslutte, hvordan din virksomhed bør og skal se ud. Og der er mange forskellige faktorer, der kan spille ind for den enkelte virksomhed.

Det kan være, at du oplever et behov for mere refleksion eller afklaring omkring nogle af emnerne i din virksomhedsplan. Derfor får du på de næste sider en række øvelser og henvisninger, som du kan anvende efter lyst og behov.

Og lige et sidste men ikke desto mindre vigtigt råd:  
Husk at spørge om hjælp, hvis og når du har brug for det.

Når du skal etablere din egen virksomhed, bevæger du dig delvist på fremmed grund og får med stor sandsynlighed brug for hjælp, rådgivning, sparring og feedback undervejs.

## Undgå at køre soloræs

Personer i dit netværk kan være potentielle sparringspartnere, kollegaer, hjælpere og kunder, hvis du giver dem muligheden for det.

Vær åben for inspiration, nye vinkler og ideer fra andre mennesker. Udvid dit professionelle netværk!

Mød nye mennesker med en åben og imødekommende indstilling. Lyt til de mennesker du taler med og tilbyd at hjælpe dem, ligesom du håber de hjælper dig. F.eks. ved at videregive kontakter eller ved at tilbyde sparring.

Tænk dig om og brug dit netværk klogt. Overvej hvem og hvor mange du beder om hjælp og rådgivning fra. Spørger du alt for mange eller for tilfældige mennesker, kan du få en masse forvirrende råd retur, som bare gør det sværere at træffe beslutninger. Find nogle mennesker hvis person, faglighed og professionalisme du respekterer, og som er villige til at lytte til dig.

Held og lykke!



DEL 3

# ØVELSER

# Øvelse: kompetencehjul

## Kompetencer

Når du etablerer et professionelt arbejdsliv, kan du se frem til at udføre mange forskellige former for arbejdsopgaver.

Ingen forventer, at du har erfaring med alle arbejdsområder i forvejen. Overvej derfor hvad dine kompetencer er og tag højde for, at der er arbejdsopgaver, du fra start af har brug for hjælp og vejledning til. Det kan f.eks. være i forbindelse med udfærdigelse af kontrakter og aftaler, i forhold til markedsføring, eller bogholderi og revision af dit regnskab.

På næste side giver vi dig en øvelse, som kan hjælpe dig med at afklare dine kompetencer. Og dermed også hvilke kompetencer du har brug for at forbedre eller få hjælp til.

Hvis du vælger at lave øvelsen så husk, at det er vigtigt, at du besvarer spørgsmålene ud fra et perspektiv, der tager afsæt i et bæredygtigt arbejdsliv og en professionel, sammenhængende praksis og ikke udelukkende i din kunstneriske praksis.

Øvelsen hjælper dig til at vurdere dine evner inden for en række områder i dit arbejdsliv. Den kan give dig et overblik over, hvilke kompetencer det er nødvendigt for dig at tilegne dig, og hvilke du bør få eller købe dig hjælp til.

Du kan udfylde kompetencehjulet ud fra din vurdering af dine kompetencer inden for følgende områder:

- Personligt lederskab
- Virksomhedsudvikling
- Planlægning og projektledelse
- Kunder og marked
- Profilering og branche
- Team og netværk
- Koncept og produkt
- Organisering
- Salg og markedsføring
- Økonomi

Hent [skabelon til kompetencehjulet her](#).

# Øvelse: planlægning

Mange er, når de starter deres virksomhed op, optimistiske omkring, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på at etablere og vedligeholde en forretning omkring den kreative praksis.

Derfor kommer her nogle bemærkninger omkring tid og planlægning.

Tid er en vigtig faktor for din virksomhed. Du bør forholde dig til, hvor meget tid du har mulighed for at lægge i din kunstneriske praksis og i udviklingen og driften af din virksomhed.

Det nytter ikke noget, at du bruger al din tid på det kreative og nedprioriterer udviklingen og driften. Hvis du gør det, har du ikke nogen forretning, og du formindsker dine chancer for at kunne forsørge dig selv gennem din praksis.

Det er dine kunstneriske ambitioner og målsætninger, der driver dig, og de skal have plads til at udfolde sig. Samtidig har du brug for at vide, at du kan betale dine regninger og få mad på bordet. Hvis du ikke har det, vil det under alle omstændigheder blive svært for dig at holde fokus på det vigtige – din praksis – fordi dine økonomiske bekymringer fylder for meget.

Du bør også forholde dig til, hvordan dine aktiviteter ser ud over et år, så du samlet set sikrer dig, at du på årsbasis skaber en tilstrækkelig indtjening på dit arbejde.

Det er relevant, fordi du sandsynligvis i perioder vil arbejde med noget, der ikke giver dig en indtægt, mens du arbejder. F.eks. hvis du komponerer musik til en udgivelse eller producerer værker til en udstilling. Pengene kommer først, når udgivelsen er færdig, og værket er klar til visning eller salg – hvis du ellers har gjort dit salgsarbejde grundigt.

Når du arbejder med at udvikle, skabe og producere, har du derfor brug for at frigøre tid i din kalender i længere tid ad gangen. Du har samtidig også brug for, at du har penge på kontoen til at betale for dine udgifter i den tid, hvor du ikke har en indtjening.

Derfor bør du skabe dig et overblik over dit arbejdsliv så langt frem i tiden som muligt. Den fremadrettede planlægning kan give dig et overblik over, hvornår du kan forvente, at indtjening for dit arbejde kommer, samtidig med at du kan planlægge 'friperioder' i din virksomhed. Det kan du have brug for, når du er i et intenst udviklings- eller produktionsforløb, og ikke kan sætte skabertrangen eller resten af filmholdet på pause, fordi du skal besvare e-mails, ordne regnskab eller skrive pressemeddelelser.

Ud over dit professionelle virke har du også andre ting i dit liv, som du bruger din tid på. Har du en familie, du skal passe? En uddannelse? Noget andet arbejde som giver brød på bordet? Et bæredygtigt arbejdsliv betyder også, at du gennem dit arbejde skaber tid – og råd – til dit privatliv.

Hvis du er i opstartsfasen af at etablere dit professionelle virke, er det ofte en balancegang at holde fokus på både ambitioner og den praktiske virkelighed. Det nytter ikke noget, hvis den ene tager over. Derfor kan det være en god idé for nogle at arbejde med en ret præcis fordeling mellem praksis og administration af et virke – helt ned til timer på ugen.

Det er vigtigt at være realistisk angående tiden, fordi du er nødt til at prioritere tid til udvikling og drift af din virksomhed samtidig med, at du varetager din praksis. Tid til at have overblik over din økonomi, synlighed, kommunikation, samarbejder og alt det andet praktiske det er nødvendigt at have styr på, for at du kan have et bæredygtigt arbejdsliv.

Det er en god idé at være realistisk i forhold til, hvor mange timer i løbet af en uge du har mulighed for at lægge i din virksomhed. Prøv dig frem og find ud af hvad der fungerer for dig. På næste side er et eksempel på, hvordan du kan prioritere en uge, hvis du arbejder 9.00 – 16.00.

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
09.00 – 10.00	<b>Forbered ugen</b> Opdatér kalender: Møder, produktion.	<b>Besvar e-mails</b>	<b>Research</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Besvar e-mails</b>
10.00 – 11.00	<b>Besvar e-mails</b>	<b>Træning</b>	<b>Research</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Træning</b>
11.00 – 12.00	<b>Bogføring</b>	<b>Frokost</b>	<b>Research</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Frokost</b>
12.00 – 13.00	<b>Frokost</b>	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Frokost</b>	<b>Frokost</b>	<b>Møder</b>
13.00 – 14.00	<b>Formidling</b> Tjek hvad de kunstnere du følger på f.eks. instagram har lavet; tjek, brancheblade medier etc. Opdater dine profiler, hvis der er noget interessant at dele	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Besvar e-mails</b>	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Formidling</b> Tjek hvad de kunstnere du følger på f.eks. Instagram har lavet; tjek, brancheblade medier etc. Opdater dine sociale medier
14.00 – 15.00	<b>Research</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Formidling</b> Opdater facebook, skriv	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Netværk</b> Kontakt mulige
15.00 – 16.00	<b>Research</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	<b>Formidling</b> Fortsat...	<b>Produktion</b> Kunstnerisk arbejde	

Udover at have fokus på detaljeplanlægningen af din uge, så har du også behov for at kunne se dit virke i helikopterperspektiv. Her kan det være en idé at lave samme øvelse, men fordelt på årets måneder.

På den måde får du mulighed for at skabe et overblik over din tid, du kan holde øje med din fremdrift, og samtidig kan du ud fra dine aktiviteter få en idé om, hvordan din økonomi ser ud fremadrettet.

## Aktivitetsplan

Skriv dine aktiviteter ind i en aktivitetsplan og marker dine delmål som milepæle.

Her er milepæle markeret med gul:

<b>Udvikling &amp; opstart</b>	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Au	Sep	Okt	Nov	Dec
Idéudvikling	■	■										
Research	■	■										
Samarbejdsaftaler			■	■								
Præsentation				■ 15/4								
Feedback fra netværk					■							
Færdigudviklet produkt						■ 1.6						
Samarbejdsaftaler							■	■				
Find forhandlere									■			
Produktion										■ 18/10		
Kundekontakt											■	■

[Hent skabelon til ugeplan her.](#)

[Hent skabelon til årsplan her.](#)

# Øvelse: test din forretningsidé

Der findes en række redskaber, der kan hjælpe dig med at tage skridtet fra praksis eller idé til virksomhed og forretning.

At prøve idéen af for dig selv og for andre er en af de bedste måder at afklare, om den fungerer eller ej. Det er en måde tidligt i forløbet at opnå konkrete erfaringer med idéen og forhåbentligt skabe små succeser, der motiverer både dig, samarbejdspartnere og eventuelt investorer til at arbejde videre med idéen.

Hvem du vælger at afprøve din idé overfor er op til dig: det kan være personer i dit netværk, potentielle kunder, samarbejdspartnere eller en rådgiver hos CAKI.

Følg f.eks. denne 7-trins handlingsplan for, hvordan du afprøver, udvikler og konkretiserer din forretningsidé.

## 1. Idéudvikling

Fri brainstorm! Søg inspiration, find forbilleder, tal med dit netværk og hør deres syn på din idé. Du kan lade dig inspirere af vores idéudviklingsøvelser i CAKI Håndbog: [Projektledelse og Idéudvikling](#).

## 2. Research

Søg på nettet og sæt dig ind i produkter/ydelser ligesom dine. Sæt dig ind i markedet. Overvej hvilken teknik og metode du skal bruge til at gribe arbejdet an. Tal med potentielle kunder om deres behov i forhold til din idé.

## 3. Præsentation

Hvad skal din virksomhed hedde? Hvordan skal den se ud? Udvælg billedmateriale. Skal du have et logo? Et slogan? Hvordan skal den grafiske identitet se ud? At du tidligt i processen sætter ord og billeder på din virksomhed hjælper dig til at konkretisere idéen og at gøre den forståelig for andre.

## 4. Analyse

Stil de kritiske spørgsmål og gå i detaljer. Hvad kan der gå galt ved din idé, og hvordan kan du undgå, at det vil gå galt? Hvordan kan du forbedre den? Hvad præcist skal dit produkt/din ydelse indeholde – hvor mange produkter skal der være? Hvordan skal de passe sammen? Hvad er kerneydelsen/produktet? Hvor meget kommer det til at koste?

## 5. Dokumentation

Formuler og visualiser din forretningsidé – dine produkter eller ydelser. Tegn dem, beskriv dem, fremlæg data og fakta.

## 6. Afprøvning

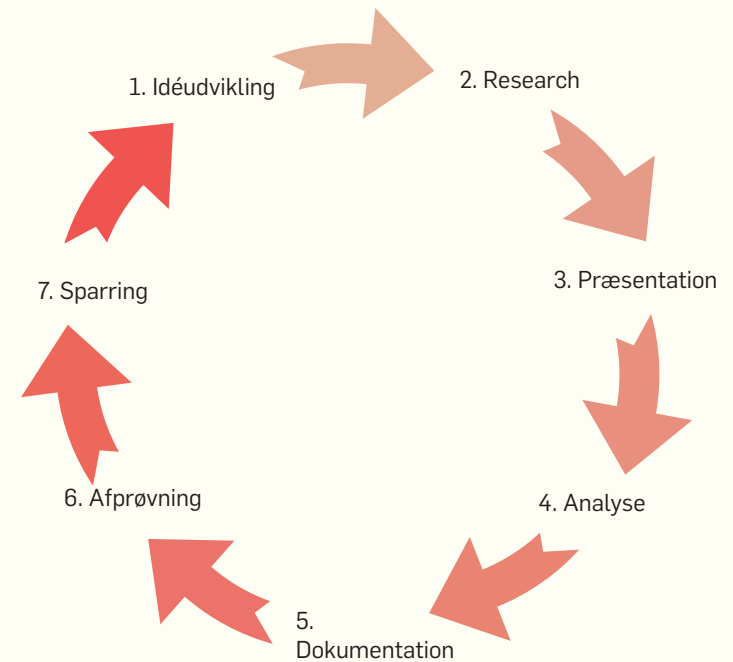
Lav en prototype, et pilotprojekt eller en testleverance på dit produkt. Afprøv det hos potentielle kunder eller for en anden relevant målgruppe. Eller præsenter det for en sparringspartner eller rådgiver.

## 7. Sparring

Få feedback, kommentarer, kritik og opmuntring fra kunder, en mentor eller eksperter.



# 7-trinsmodellen



## Bliv ved!

Kør 7-trinsmodellen igennem igen hvis du har brug for det. Tilpas din idé efter de erfaringer du har gjort dig.

Forretningsudvikling stopper ikke, når du har startet din virksomhed og er i gang. Det er en cirkulær proces, der skal gentages mange gange, så du hele tiden kan forbedre og udvikle dit produkt eller din ydelse og holde din virksomhed kørende.

# Nyttige links

## Startvækst

På siden Startvækst kan du finde hvis ikke alt så i hvert fald det meste af den faktuelle viden, du har behov, når du starter eller driver virksomhed.

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

## Erhvervsstyrelsen

Du kan også gå direkte til [virk.dk](http://virk.dk), der er virksomheders digitale adgang til det offentlige.

## Københavns Kommune

Københavns Kommune har også lavet vejledning til, hvordan du starter virksomhed. På siden kan du også finde information om aktuelle kurser og booke møde med en iværksætterrådgiver i Københavns Erhvervshus.

[www.kk.dk/opstart](http://www.kk.dk/opstart)

## Århus Kommune

I Århus kan du få rådgivning hos Startvækst Århus.

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

## Skat

På [Skat.dk](http://Skat.dk) kan du også få svar på mange spørgsmål – brug søgefunktionen til finde viden om et specifikt emne.

## Diverse

Om foreninger, frivillighed og socialøkonomiske virksomheder kan du finde mere viden via følgende links:

[www.borger.dk/kultur-og-fritid/Foreninger](http://www.borger.dk/kultur-og-fritid/Foreninger)

[Erhvervsstyrelsen.dk/foreninger](http://Erhvervsstyrelsen.dk/foreninger)

[frivillighed.dk](http://frivillighed.dk)

[socialvirksomhed.dk](http://socialvirksomhed.dk)

Hvis du vil læse mere om det at starte en virksomhed og få dit professionelle virke organiseret og sat i gang, så du kan skabe et stabilt fundament for din praksis er her nogle forslag til videre læsning.

På CAKI har vi udgivet en række håndbøger, som du gratis kan hente på vores hjemmeside. Se mere på [caki.dk](http://caki.dk)

Maiken Ingvordsen, der er uddannet fra Rytmask Musikkonservatorium, har etableret en professionel praksis ikke kun som musiker men også som iværksætter. Hun har skrevet en række bøger, der hjælper dig til at etablere og udvikle din virksomhed:

[Tænk Stort](#)

[Original](#)

[Fundraising til kreative projekter](#)

Bogen Business model generation kortlægger vejen til en værdiskabende forretningsmodel gennem en række faser. Du kan hente en et uddrag fra bogen (gratis) via

[strategyzer.com/books/business-model-generation](http://strategyzer.com/books/business-model-generation)

ISBN: 978-87-92800-25-1