

# Forretningsplan

Planen som gir foretaket en visjon og oppgave, og som viser hvordan målet skal nås med de tilgjengelige ressursene.

---

Skrevet av: **Kjetil Sander**

---

Dato: 04 August 2023

Versjon: 1.0

Utgitt av: eStudie.no

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>1</b>
<b>1 FORMÅL &amp; FUNKSJON .....</b>	<b>7</b>
1.1 HVA ER EN FORRETNINGSPLAN? .....	7
1.2 HVILKEN FUNKSJON HAR EN FORRETNINGSPLAN? .....	8
1.3 EN OVERORDNET PLAN FOR HELE VIRKSOMHETEN .....	8
1.4 DEL-PLANER .....	8
1.5 TRUSLER, MULIGHETER OG RISIKO - SETT I FORHOLD TIL EGNE SVAKE OG STERKE SIDER .....	9
1.6 MÅ BYGGE PÅ EN STRATEGISK SITUASJONSANALYSE .....	9
1.7 HOLISTISK TENKNING .....	10
1.8 SKAPE SAMSVAR MELLOM HVA BEDRIFTEN ER, GJØR OG SIER .....	10
1.9 FORRETNINGSPLANEN MÅLES ETTER RESULTATENE SOM OPPNÅS .....	11
1.10 MÅLKORT SOM BYGGER PÅ ET STRATEGIKART .....	12
1.11 ETT TOPP-LEDER ANSVAR .....	12
1.12 MÅ INVOLVERE ALLE I ORGANISASJONEN .....	12
1.13 ET ORGANISK DOKUMENT .....	13
1.14 RULLENDE PLANLEGGING .....	13
1.15 HVEM TRENGER EN FORRETNINGSPLAN? .....	13
1.16 HVOR LANG TID TAR DET Å UTVIKLE EN FORRETNINGSPLAN? .....	14
<b>2 DEN AKADEMISKE TILNÆRMINGEN .....</b>	<b>15</b>
2.1 TRE STRATEGISKE KJERNER .....	15
2.2 STRATEGISK SITUASJONSANALYSE .....	16
2.3 FORRETNINGSGRUNNLAG .....	17
2.4 STRATEGISK KJERNE .....	19
2.4.1 Forretningsmål .....	20
2.4.2 Forretningsstrategi .....	20
2.4.3 Konkurransfortrinn .....	20
2.4.4 Tillatelser og godkjenninger .....	20
2.4.5 Tidsperspektiv .....	21
2.5 DELPLANER TIL FORRETNINGSPLAN .....	21
2.6 ANBEFALT PLANLEGGINGSMODELL FOR FORRETNINGSPLAN .....	22
2.7 HVILKEN PLANLEGGINGSMODELL BRUKER FOLK I DAG? .....	23
<b>3 HVILKE PUNKTER MÅ VÆRE MED OG HVORDAN SKRIVE FORRETNINGSPLANEN? .....</b>	<b>24</b>
3.1 HVILKE PUNKTER MÅ VÆRE MED I EN FORRETNINGSPLAN? .....	24
3.2 FORORD .....	25
3.3 SAMMENDRAG (STYRETS BERETNING) .....	25
3.4 BAKGRUNN OG GENERELL BESKRIVELSE AV SELSKAPET .....	26
3.5 FORRETNINGSIDE .....	27
3.6 VISJON .....	28
3.7 KONSEPT .....	29
3.8 FORRETNINGSMODELL .....	29
3.9 MARKED OG KONKURRANSESITUASJON .....	31
3.9.1 Marked .....	31
3.9.2 Konkurransen .....	31
3.9.3 Kunden .....	32
3.10 FORRETNINGSMÅL .....	33
3.11 FORRETNINGSSTRATEGI .....	33
3.12 MARKEDSPLAN .....	35

3.13 ORGANISERING OG LEDELSE.....	36
3.13.1 Styre.....	36
3.13.2 Bedriftsforsamling.....	37
3.13.3 Administrerende direktør.....	37
3.13.4 Nøkkelpersoner.....	37
3.13.5 Organisasjonskart.....	37
3.13.6 Manglende nøkkelkompetanse.....	37
3.13.7 Verdigrunnlag.....	38
3.13.8 Vekst og læring.....	38
3.13.9 Styring og kontroll.....	38
3.14 INVESTERINGER OG FINANSIERING.....	38
3.14.1 Kapitalbehov.....	38
3.14.2 Finansiering.....	39
3.14.3 Investeringer.....	39
3.15 ØKONOMIPLAN.....	39
3.15.1 Verdiregnskap.....	40
3.15.2 Balanse.....	40
3.15.3 Driftresultat og -budsjett.....	40
3.15.4 Salgsbudsjett.....	40
3.15.5 Markedsføringsbudsjett.....	41
3.15.6 Likviditets budsjett.....	41
3.15.7 Dekningdiagram.....	41
3.15.8 Nøkkeltall.....	42
3.16 EIERSTYRING.....	42
3.16.1 Exit muligheter.....	43
<b>4 PRAKTISKE RÅD FOR Å LAGE EN GOD FORRETNINGPLAN.....</b>	<b>44</b>
4.1 HVEM SKRIVER DU FORRETNINGSPLANEN TIL?.....	44
4.2 HVILKET INFORMASJONSBEHOV HAR DE?.....	45
4.3 SKRIV PÅ LESERNES PREMISSE!.....	45
4.4 FØRSTEINTRYKKET ER VIKTIG.....	45
4.5 SKRIV ET SUPERBRA SAMMENDRAG (EXECUTIVE SUMMARY).....	46
4.6 FINN EN BALANSE MELLOM BREDDE OG DYBDE.....	46
4.7 HVA DU SIER ER VIKTIGERE ENN HVORDAN DU SIER DET!.....	46
4.8 BRUK ET GODT SKRIFTSPRÅK.....	46
4.9 TEKSTEN.....	47
4.10 REFERANSER.....	47
4.11 SITATER OG FOTNOTER.....	47
4.12 BILDER OG TEGNINGER.....	47
4.13 FIGURER OG GRAFISKE FREMSTILLINGER.....	48
4.14 BRUK EKSTERN KOMPETANSE.....	48
4.15 KILDER TIL INFORMASJON I FORRETNINGSPLANEN.....	48
<b>5 FORRETNINGSIDE.....</b>	<b>50</b>
5.1 HVA ER EN FORRETNINGSIDE?.....	50
5.2 FORRETNINGSIDEEN FORTELLER HVA VIRKSOMHETEN GJØR.....	51
5.3 HVORFOR ER DET VIKTIG Å HA EN FORRETNINGSIDE?.....	52
5.4 OPPBYGNINGEN AV EN FORRETNINGSIDE.....	52
5.4.1 Historie.....	53
5.4.2 Ide.....	53
5.4.3 Misjon (oppgave/virksomhetsfelt).....	54
5.5 HVA KJENNETEGNER ER EN GOD FORRETNINGSIDE?.....	55
5.6 VURDERING AV FORRETNINGSIDEEN.....	57
5.6.1 Behovsdekning og problemløsning.....	57
5.6.2 Konkurrenter og konkurransefortrinn.....	57

5.7 VISJON .....	58
5.7.1 Visjonen funksjon og formål .....	59
<b>6 VISJONENS ELEMENTER .....</b>	<b>59</b>
6.1.1 Visjonens kjennetegn .....	60
6.1.2 Visjon og verdier .....	60
6.1.3 Eksempler på visjoner .....	61
<b>7 FORRETNINGSMODELL .....</b>	<b>62</b>
7.1 HVA ER EN FORRETNINGSMODELL? .....	62
7.2 DEFINISJON >> FORRETNINGSMODELL .....	62
7.3 MÅ HA EN "MISJON" ELLER "MISSION STATMENT" .....	63
7.4 FORRETNINGSMODELLENS FORMÅL: .....	64
7.5 HVA SKAL EN FORRETNINGSMODELL GI SVAR PÅ? .....	65
7.6 HVA BESTÅR EN FORRETNINGSMODELL AV? .....	65
7.7 FORRETNINGSMODELLEN MÅ SES I SAMMENHENG MED FORRETNINGSIDEEN .....	66
7.8 EN DEL AV FORRETNINGSGRUNNLAGET .....	66
7.9 FORRETNINGSMODELL ER IKKE DET SAMME SOM FORRETNINGSTRATEGI .....	67
7.10 EN KRITISK SUKSESSFaktor .....	67
7.11 FORRETNINGSMODELLEN MÅ PASSE MED VERDIKONFIGURASJONEN .....	68
7.12 EN VIRKSOMHET KAN HA FLERE FORRETNINGSMODELLER .....	68
7.13 BUSINESS MODEL CANVAS .....	69
7.13.1 Hva er Business Model Canvas modellen? .....	69
7.13.2 9 grunnkomponenter .....	69
7.13.3 Samspillet mellom 9 komponenter utgjør forretningsmodellen .....	71
7.13.3.1 1. Kundesegment .....	72
7.13.3.2 2. Verdiforslag .....	72
7.13.3.3 3. (Distribusjons)kanaler .....	73
7.13.3.4 4. Kundeforhold/kunderelasjoner .....	73
7.13.3.5 5. Inntektsstrømmer (inntektsmodell) .....	73
7.13.3.6 6. Nøkkellressurser .....	73
7.13.3.7 7. Nøkkelaktiviteter .....	73
7.13.3.8 8. Nøkkelpartnere .....	74
7.13.3.9 9. Kostnadsstruktur .....	74
7.13.4 Hvorfor er modellen blitt så populær? .....	74
7.14 FORRETNINGSMODELLENS GRUNNELEMENTER .....	75
7.14.1 Verditilbud .....	76
7.14.1.1 Hva skaper verditilbudet? .....	76
7.14.1.2 Verditilbudet defineres av konkurransevirkemidlene .....	77
7.14.1.3 Markedsføringsmiksen uttrykker verditilbudet .....	77
7.14.1.4 Verditilbudet må skreddersys målgruppen .....	78
7.14.1.5 Beskriv alle 5-produktdimensjonene når verditilbudet skal defineres .....	78
7.14.1.6 Skapes av samspillet mellom kunde- og prosessperspektivet .....	79
7.14.1.7 Beskrivelse av verditilbudet .....	80
7.14.2 Kunderelasjon .....	80
7.14.2.1 Kunderelasjoner skapes gjennom relasjonsbygging .....	80
7.14.2.2 Betydningen av gode kunderelasjoner .....	81
7.14.2.3 Fordeler ved kunderelasjoner .....	81
7.14.2.4 Hvordan bygge gode kunderelasjoner? .....	81
7.14.2.5 Hvordan unngå at kunderelasjonen opphører? .....	82
7.14.2.6 Kunderelasjonens betydning for valg av forretningsmodell .....	83
7.14.3 Inntektsmodell .....	83
7.14.3.1 Inntektsmodell typer .....	83
7.14.3.2 Direkte inntektsmodell .....	84
7.14.3.3 Kjøpemodeller .....	85
7.14.3.4 Leiemodeller .....	85
7.14.3.5 Indirekte inntektsmodell .....	86
7.14.3.6 Innholdsbaserte og transportbasert inntektsmodeller .....	86
7.14.3.7 Pricing .....	87

7.14.3.8	Inntektsdeling.....	87
7.14.3.9	Verdivurderingstrategi.....	87
7.14.3.10	Inntektsmodellen må passe med virksomhetens verdiskapningprosess.....	88
7.15	FORRETNINGSMODELLENS SKALERBARHET .....	88
7.15.1	Skalerbarhet i produksjon .....	89
7.15.2	Skalerbarhet i distribusjon.....	89
7.15.3	Skalerbarhet i nettverk.....	89
7.15.4	Skalerbarhet i infrastruktur .....	89
7.15.4.1	Hvor skalerbar er virksomhetens forretningsmodell?.....	90
7.16	FORRETNINGSMODELL TRENDER .....	90
7.16.1	Stadig kortere livssykluser.....	90
7.16.2	Ingen dominerende forretningsmodell lenger .....	90
7.16.3	Nye salgs- og distribusjonskanaler .....	90
7.16.4	Skift fra pipes til plattformer .....	91
7.16.5	Personalisert (skreddersydd) produkt eller tjeneste.....	91
7.16.6	Resirkulering og ØKO-modell.....	92
7.16.7	Delingsmodell.....	92
7.16.8	Bruksbasert prising .....	92
7.16.9	Økosystem.....	92
7.17	MULIGE FORRETNINGSMODELLER .....	92
<b>8</b>	<b>VERDIGRUNNLAG .....</b>	<b>93</b>
8.1	HVA ER EN VERDI OG ET VERDIGRUNNLAG? .....	93
8.2	FELLESVERDIENE SOM DANNER KULTUREN .....	94
8.3	HVORFOR TRENGER VI ET VERDIGRUNNLAG? .....	94
8.4	VERDISKAPNINGSPRINSIPP .....	95
8.5	MORALSKE PRINSIPPER (VERDIER) .....	96
8.6	UNIVERSELLE VERDIER.....	96
8.7	VERDISTANDARD .....	97
8.8	GRUNNVERDIER .....	97
8.9	VERDINORMER.....	98
8.10	OPPSUMMERING .....	99
<b>9</b>	<b>OMDØMME.....</b>	<b>100</b>
9.1	HVA ER OMDØMME?.....	100
9.2	HVA ER PROFIL OG IMAGE? .....	100
9.3	HVA SKAPER OMDØMME? .....	101
9.4	EN REFLEKSJON AV VIRKSOMHETENS IDENTITET.....	104
9.5	SAMSVARET MELLOM HVA VIRKSOMHETEN ER, GJØR OG SIER AVGJØR OMDØMME.....	105
9.6	OMDØMME ER 1 AV 6 KONKURRANSEVIRKEMIDLER.....	106
9.7	OMDØMME ER ET VIKTIG KONKURRANSEFORTRINN .....	106
9.8	CORPORATE BRANDING (OMDØMME) VS. PRODUCT BRANDING (MERKEVAREBYGGING) .....	106
9.9	HVORFOR ER ET GODT OMDØMME VIKTIG? .....	107
<b>10</b>	<b>FORRETNINGSMÅL.....</b>	<b>109</b>
10.1	HVA ER ET FORRETNINGSMÅL? .....	109
10.2	FORRETNINGSMÅLET - VIRKSOMHETENS OVERORDNEDE MÅL .....	110
10.3	HVEM SKAL VIRKSOMHETEN SKAPE VERDIER FOR? .....	110
10.4	RESULTAT MÅL .....	110
10.5	RESULTATMÅLET ANGIS GJENNOM EN MÅL-PYRAMIDE .....	111
10.5.1	Selskapsverdi:.....	111
10.5.2	Omsetningsmål:.....	112
10.5.3	Vekstmål: .....	112
10.5.4	Lønnsomhetsmål: .....	112
10.6	BREAK-DOWN ELLER BUILD-UP .....	113
10.7	DEL-MÅL (SYSTEM MÅL) I MÅL PYRAMIDEN .....	114

10.7.1	Styrings- og kontroll perspektivet:.....	114
10.7.2	Læring- og vekstperspektivet .....	114
10.7.3	Ressursperspektivet:.....	114
10.7.4	Kundeperspektivet:.....	115
10.7.5	Prosessperspektivet;.....	115
10.7.6	Supportperspektivet:.....	115
10.8	HVILKE KRAV MÅ FORRETNINGSMÅLET OPPFYLLE? .....	115
10.9	KRITIKK MOT DE TRADISJONELLE ØKONOMISKE MÅLTALLENE .....	115
10.9.1	Foreldet informasjon.....	116
10.9.2	Konkurransesituasjon.....	116
10.9.3	Kortsiktighet.....	116
<b>11</b>	<b>FORRETNINGSSTRATEGI .....</b>	<b>117</b>
11.1	HVA ER EN FORRETNINGSSTRATEGI? .....	117
11.2	FORRETNINGSSTRATEGIENS FORMÅL .....	118
11.3	EN VIDEREFØRING AV FORRETNINGSGRUNNLAGET .....	118
11.4	SKAPE VARIGE KONKURRANSEFORTRINN .....	118
11.5	RESSURSFORVALTNING.....	119
11.6	RETNINGEN TIL DEN STRATEGISKE KJERNEN .....	119
11.7	STRATEGISKE ALLIANSER .....	120
11.8	VALG AV FORRETNINGSSTRATEGI.....	120
11.9	DIFFERENSIERING ELLER INTEGRERING? .....	121
11.10	5-STEGS MODELL FOR KONSERN .....	121
11.11	SYSTEMET .....	122
11.12	VERDISKAPNINGSPROSESSEN.....	123
11.13	HOVEDSTRATEGIEN I MÅ STØTTES OPP AV DEL-STRATEGIER .....	123
11.14	KONKURRANSEFORTRINN .....	123
11.14.1	Ressurser + evner = Konkurranseskraft.....	123
11.14.2	Hva er et konkurransefortrinn? .....	124
11.14.3	Hva skaper konkurransefortrinn? .....	124
11.14.4	Realiserte og potensielle konkurransefortrinn.....	125
11.14.5	Varige og kortsiktige konkurransefortrinn .....	125
11.14.6	Driveere for konkurransefortrinn.....	126
11.14.7	Gerilja synet på konkurransefortrinn .....	127
11.14.8	Konkurransanalysen avgjør de strategiske valgene.....	127
<b>12</b>	<b>ØKONOMIPLAN .....</b>	<b>129</b>
12.1	HVA ER EN ØKONOMIPLAN? .....	129
12.2	ØKONOMIPLANENS FORMÅL.....	129
12.3	EN INTEGRERT PLAN .....	130
12.4	ØKONOMIPLANENS PLANLEGGINGNIVÅER .....	130
12.5	HVA MÅ INNGÅ I ØKONOMIPLANEN? .....	130
12.5.1	Kapitalbehov: .....	130
12.5.2	Kapitaldeltakelse .....	132
12.5.3	Lønnsomhet og soliditet.....	132
12.5.4	Andre krav.....	134
12.6	NØKKELTALL .....	134
12.7	HVA ER EN RESSURSPLAN? .....	134
<b>13</b>	<b>MARKEDSPLAN .....</b>	<b>136</b>
13.1	HVA ER EN MARKEDSPLAN? .....	136
13.2	MARKEDSPLANENS FORMÅL .....	136
13.3	MARKEDSPLANEN ER KUN EN DEL-PLAN I TOTAL PLANLEGGINGEN .....	137
13.4	MARKEDSPLANENS INNHOLD .....	138
13.5	HVEM TRENGER EN MARKEDSPLAN? .....	138

13.6 EN VIDEREUTVIKLING AV FORRETNINGSPLANEN .....	138
13.7 MARKEDSPANENS EFFEKT ER AVHENGIG AV... ..	140
13.8 HVEM ER ANSVARLIG FOR MARKEDSPANEN? .....	141
<b>14 PROSESSPLAN .....</b>	<b>142</b>
14.1 STRUKTUR.....	143
14.2 PRODUKSJON/VERDISKAPNING .....	144
14.3 INFORMASJON OG IKT .....	146
14.3.1 <i>Kontekstuell struktur</i> .....	146
14.4 TEKNOLOGISK STRUKTUR .....	148
14.5 LOGISK STRUKTUR .....	148