
Forretningsplan



En lærebok om hvordan du skriver og implementerer en forretningsplan for din virksomhet. Teori og praksis.

Forord

Dette er en lærebok om hvordan du går frem for å lage en helhetlig forretningsplan for din virksomhet. En overordnet strategisk plan for virksomheten de kommende 3-5 årene.

Før du begynner på denne boken bør du ha lest min forrige e-bok: ”**Strategisk planlegging**” for å lære hva strategisk planlegging er og hvordan den bør organiseres.

Du bør også ha lest min e-bok om ”**Situasjonsanalyse av markedssystemet**” og du bør ha gjennomført en situasjonsanalyse av markedssystemet til din egen virksomhet, før du begynner på forretningsplanen. Dette for å kunne treffe de riktige strategiske og taktiske beslutningene for din virksomhet.

Skal du utvikle en forretningsplan for en veletablert virksomhet kan det være lurt å også gjennomføre en due dilligence før de endelige strategiske beslutningene treffes. Dette fordi det ofte er stor forskjell på hvordan omgivelsene oppfatter virksomheten og hvordan virksomheten oppfatter seg selv. Ved å gjennomføre en due dilligence samtidig som du gjennomfører en egen situasjonsanalyse, får du samtidig en objektiv tredjeparts mening om situasjonen og mulighetene som finnes. Noe som kan gjøre det enklere å treffe de riktige strategiske beslutningene. Se min e-bok om ”**Due Dilligence**” for nærmere informasjon om hva en due dilligence er og hvordan en due dilligence bør gjennomføres.

Innhold

Forord.....	2
Innhold.....	3
Brukervilkår (terms of use).....	9
Introduksjon	10
Planleggingsprosessen er minst like viktig som selve planen	11
Forretningsplanens formål	11
Planen må bygge på en strategisk situasjonsanalyse	13
En angivelse av virksomhetens strategiske kjerne	15
Målet er å skape samsvar mellom hva bedriften er, gjør og sier.....	15
Et strategisk ledelse verktøy	16
Et organisk dokument.....	17
Rullende planlegging.....	17
Ett topp-leder ansvar	17
Et sammendrag av virksomhetens strategiske planlegging	18
Anbefalt planleggingmodell for forretningsplanen	20
Introduksjon og sammendrag (Styrets beretning).....	22
Introduksjon.....	22
Sammendrag (Styrets beretning).....	22
Bakgrunn og generell beskrivelse	25
Virksomhetsfelt.....	25
Lokalisering	25
Marked	25
Produkter og tjenester.....	25
Utviklingstrinn	26
Konkurrenter.....	26
Problemer	26
Eiere.....	26
Kapital	27
Exit muligheter.....	27
Verdiskapningprinsipp	27
Profittmaksimering prinsippet	28
Omsetningmaksimering prinsippet.....	29
Kostnadsdekning prinsippet	29
Non-profit prinsippet.....	30
Hvorfor er verdiskapningprinsippet viktig?	30
Corporate Governance (selskapsledelse)	30
Hva er Corporate Governance?	30
Firmanavn og virksomhetsfelt	30
Selskapsform	31
Vedtekter	31
Aksjeklasser og aksjekapital.....	32
Børsnotering.....	32
Aksjonærer	32
Markedsverdi.....	32
Lønnsomhet og soliditet.....	33
Styre.....	35
Bedriftsforsamling	35
Administrerende direktør	35

Nøkkelmedarbeidere.....	36
Organisasjonskart	36
Kjedesamarbeid.....	36
Varemerker.....	36
Bank og revisor.....	37
Forretningside og visjon	37
Hva er en forretningside?	37
Hvorfor er det viktig å ha en forretningside?	38
Oppbygningen av en forretningside	39
Historie.....	39
Forretningside.....	40
Visjon.....	43
Oppsummering av forretningsiden.....	44
Forretningsmodell	46
Hva er en forretningsmodell?	46
En kritisk suksessfaktor	47
...også kalt "misjon" eller "mission statment"	48
Hva skal forretningsmodellen gi svar på?	49
Må ses i sammenheng med forretningsideen	50
Ikke det samme som en forretningsstrategi.....	50
Forretningsmodeller og verdikjedeperspektiv	51
The Business Model Generation	51
Methlie og Pedersen`s forretningsmodell	52
Ballon`s forretningsmodell.....	53
Petrovic`s forretningsmodell.....	53
Johnson`s rammeverk for forretningsmodellen	53
Business Model Canvas.....	54
1. Kundesegment	55
2. Verdiforslag	56
3. (Distribusjons)kanaler	56
4. Kundeforhold/kunderelasjoner	57
5. Inntektsstrømmer.....	57
6. Nøkkelressurser.....	57
7. Nøkkelaktiviteter	57
8. Nøkkelpartnere.....	58
9. Kostnadsstruktur.....	58
3 suksesskriterier for forretningsmodellene	59
Forretningsmodeller for nettbaserte virksomheter.....	60
Fordeler/ulempene ved nettbaserte forretningsmodeller	61
8 mulig nettbaserte forretningsmodeller	63
Nettbutikk som forretningsmodell.....	63
Markedsføringnettsted som forretningsmodell.....	68
Selvbetjeningnettsted som forretningsmodell.....	69
Nettaviser som forretningsmodell.....	71
Underholdningsnettsted som forretningsmodell	72
Selge innhold som forretningsmodell	74
Affiliates som forretningsmodell.....	77
Innholdsbasert salg som forretningsmodell	79
Freemium som forretningsmodell	82
Forretningsmodellens skalerbarhet	87

Skalerbarhet i produksjon.....	88
Skalerbarhet i distribusjon.....	88
Skalerbarhet i nettverk.....	88
Skalerbarhet i infrastruktur.....	89
Hvor skalerbar er virksomhetens forretningsmodell?.....	89
Verditilbudet (produkter og tjenester).....	90
Verdigrunnlaget.....	92
Hva er en verdi og et verdigrunnlag?.....	92
Fellesverdiene som danner kulturen.....	93
Hvorfor trenger vi et verdigrunnlag?.....	94
Moralske prinsipper (verdier).....	95
Universelle verdier.....	95
Verdistandard.....	96
Grunnverdier.....	96
Verdinormer.....	97
Resultat rapportering.....	97
Oppsummering.....	97
Omdømme.....	98
Starter med valg av firmanavn.....	98
En vanskelig og tidkrevende prosess.....	99
Omdømme skal gi kundene en grunn til å huske virksomheten.....	100
Omdømme strategi.....	101
Merkevarestrategi/posisjoneringsstrategi.....	101
Målet er å skape varige konkurransefortrinn.....	102
Håndteres av kundeperspektivet.....	102
Forretningsmål.....	104
Forretningsmålet - det overordnede målet.....	104
Hvem skal virksomheten skape verdier for?.....	105
Resultat mål.....	105
Selskapsverdi:.....	105
Omsetningsmål:.....	106
Vekstmål:.....	106
Lønnsomhetsmål:.....	107
Forretningsmålet avgjøres av strategikartet.....	107
Mål pyramide.....	107
Styrings- og kontroll perspektivet:.....	108
Ressursperspektivet:.....	108
Kundeperspektivet:.....	108
Prosessperspektivet;.....	108
Læring- og vekstperspektivet:.....	109
Supportperspektivet:.....	109
Hvilke krav må forretningsmålet oppfylle?.....	109
Resultatmål for selskaper.....	109
RETURN ON INVESTMENT (ROI).....	109
Return on Capital Employed (ROCE).....	111
RESIDUALE INCOME (RI).....	112
Economic Value Added (EVA).....	113
Return on Sales (ROS).....	113
OMSETNING (revenues).....	114
MARKEDSANDEL.....	115

KONTANSTRØM.....	116
Resultatmål for selvstendige resultatenheter	116
Dekningsbidrag	116
Kontrollerbart overskudd.....	117
Divisjonsbidrag.....	118
Overskudd før skatt	118
Driftsresultat	119
Resultat etter finansielle poster	119
Kritikk mot de tradisjonelle økonomiske måltallene	120
Foreldet informasjon	120
Konkurransesituasjon	121
Kortsiktighet	121
Forretningsstrategi	122
Må bygge opp under forretningsideen.....	122
Strategi hierarki.....	123
Strategikart.....	123
En "top-down" aktivitet.....	126
Starter med ressursperspektivet	127
Kundeperspektivet definerer verditilbudet.....	127
Det interne perspektivet "gjør jobben" de andre perspektivene trekker opp	129
Operative prosesser	130
Kunderelaterte prosesser	131
Innovasjonsprosesser	132
Samfunnsmessige og sosiale prosesser	132
Læring og vekst avgjør fremtidens eier- og kundeverdier	133
Selve strategikartet	134
Kjerneanalyse og integrasjonsmuligheter	138
Vanlige forretningstrategier.....	138
Miles og Snows generiske forretningsstrategier.....	138
Prospector.....	139
Defender	139
Analyser	139
Reactor.....	139
Porters generiske konkurrentstrategier.....	140
Kostnadslederskap	140
Differensieringsstrategier.....	141
Konsentreringstrategi.....	142
Blanding strategier	143
Strategiske retninger for den strategiske kjernen	147
Lansering strategi.....	149
Vekstmål og vekststrategi	151
Vekst er en forutsetning for fortsatt eksistens	151
Alle virksomheter trenger et vekstmål og -strategi	151
Fire viktige vekstområder	152
Systemvekst mål og -strategi:.....	152
Kundevekst mål og -strategi:.....	153
Prosessvekst mål og -strategi:	153
Ressurs mål og -strategi:	153
Support mål og -strategi:.....	154
Vekstmodeller	154

Deakins og Freel – 3 vekstmodeller	154
Phillip A. Wickham - Vekstperspektiver	156
Spilling og Giske – Vekstparametre, typer og kriterier	159
Kvalitet som vekstdriver	160
Kanji - Measuring Business Excellence	164
Lederskap	166
Check - Act-Act - Plan - Do (Deming's cycle)	167
Menneskebasert ledelse	168
Vekstmål og vekststrategi	168
Hvordan oppnå vekst?	169
Organisk vekst, oppkjøp/fusjoner og innovasjon de tre vanligste organisatoriske vekststrategiene	169
Vanskelig å kombinere kjøpt og organisk vekst	170
Hva er best - oppkjøp eller organisk vekst?	170
5 kritiske vekstmål og -strategier	171
Vekstmålene og -strategien må bygge på en situasjonsanalyse	172
Strategiske vekststrategier	173
Dagens, morgendagens og mulige forretningsområder	174
Ekspansjonmatrisen	176
Oppsummering	179
Vekststigen	180
Organisk vekst	184
Hva er grunnlaget for varig organisk vekst?	185
Organisk vekst strategier	186
Vekst gjennom oppkjøp og fusjon	187
Hva skal til for vellykket kjøpt vekst?	189
Hvordan prise en oppkjøp/fusjonkandidat korrekt?	189
Hvilke gevinster kan man oppnå ved oppkjøp/fusjoner?	190
Hvorfor mislykkes mange oppkjøp/fusjoner?	190
Hvordan sikre et vellykket oppkjøp/fusjon?	190
Vekst gjennom innovasjon	191
Innovasjonsmål og -strategier	192
Vekststrategier for et merke	193
Geografisk utvidelse	193
Oppkjøp av merker	193
Merkeallianser	194
Merkeutvidelser	194
Utvikling av nye merker	195
Øke bruken av merket	196
Relevante vurderingskriterier for vekststrategier	198
Strategiene vurdert etter vurderingskriteriene	199
Oppsummert	204
Forretningsplanens del-planer	205
Ressursplan (Økonomiplan)	207
Læring- og vekstplan	207
Markedsplan	208
Organisasjons- og prosessplan	208
Supportplan	208
Styring- og kontrollplan	209
Implementeringstrategi for virksomhetens planer	210

Kilder til informasjon til forretningsplanen.....	211
Hvem skriver du forretningsplanen for?	213
Presentasjon av forretningsplanen.....	215
Skriv på lesernes premisser!	215
Førsteintrykket er viktig.	215
Skriv et superbra sammendrag (executive summary).....	216
Finn en balanse mellom bredde og dybde	216
Hva du sier er viktigere enn hvordan du sier det!	216
Bruk et godt skriftspråk	217
Teksten	217
Referanser	218
Sitater og fotnoter	218
Bilder og tegninger	218
Figurer og grafiske fremstillinger	218
Bruk ekstern kompetanse	219

Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok som bygger på artikkelserier hentet fra:

<http://kunnskapssenteret.com/>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen e-bok ved å bestille den her:

<http://kunnskapssenteret.com/ebooks/>

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere. Nærmere informasjon finner du her:

<http://kunnskapssenteret.com/abonnement/>



Kort om Kjetil Sander (f.1968)

Etter at Kjetil ble uteksaminert fra NMH/BI i 1996 jobbet han først som markeds- og systemsjef i NorgesGruppen Servering ASA, før han kastet seg på ".com-bølgen" og ble "grunder" og "forretningsutvikler".

Siden slutten av 1990-tallet har han vært involvert i mer enn 10 selskaps-etableringer og enda flere spin-off og konsepter. Selv om hovedvekten har vært IT relaterte selskaper og konsepter, har han også vært med på å etablere alt fra barer og klesforretning til konsulent-, telemarketing-, eiendoms- og reiselivsselskap. Noe som har gjort han til en ressursperson innen forretningsutvikling og –drift generelt.

På fritiden har han også bygd opp Kunnskapssenteret.com siden 2001, hvor han har fungert som ansvarlig redaktør og skrevet de drøye 2100 artiklene på høtskole- og universitetsnivå som ligger her (per nov. 2015).

I tillegg driver han flere egenutviklede portaler og nettavis, ved siden av å jobbe som daglig leder for webbyrået og hostingsselskapet OnNet AS i Oslo. Samtidig som han har styreverv i flere norske og utenlandske selskaper.

Nettsider: <http://kunnskapssenteret.com>

Facebook: <http://facebook.com/kunnskapssenteret.com/>

E-post: redaksjonen@kunnskapssenteret.com

Introduksjon

Strategisk planlegging vil si:

å legge langsiktige overordnede planer for virksomheten.

Hvilke strategiske planer virksomheten trenger finnes det ingen fasitsvar på, da dette er situasjonsbestemt. Et minstekrav er imidlertid at virksomheten analyserer sitt markedssystem og utarbeider en overordnet **forretningsplan** som trekker opp kursen til virksomheten som en helhet de neste 3-5 årene.



Forretningsplanen er med andre ord:

en langsiktig og overordnet plan for virksomheten som helhet.

Siden denne planen normalt blir for generell til at den er et egnet planlegging- og styringsverktøy for dem som skal realisere denne overordnede planen, må den støttes opp av mindre delplaner som tar for seg mindre deler av virksomheten. F.eks. er det vanlig å utvikle en markeds- og organisasjonsplan som støtter opp under forretningsplanens mål og strategier.

En **forretningsplan** er en strukturert presentasjon av virksomhetens **forretningsidé** og hvordan virksomheten skal gå frem for å tjene penger på den.

Forretningsplanen er med andre ord en overordnet plan for hele virksomheten. Et kart som viser veien til målet for ledelsen, investorer og andre interessenter.

Forretningsplanens funksjon er å trekke opp hvilke overordnede mål og strategier virksomheten skal jobbe mot på lang- og kort sikt. Det vil si de kommende 3-5 årene.