

(På forsiden kan du gjerne sette inn et relevant bilde og logo for selskapet)

**Forretningsplan for ……………..**

*xx.xx.20xx*

*Versjon x.x*

***Konfidensiell – Kun til internt bruk* Innholdsfortegnelse**

[1 Sammendrag 3](#_Toc415553853)

[2 Innledning 3](#_Toc415553854)

[2.1 Bakgrunn 3](#_Toc415553855)

[2.2 Initiativtakere og nøkkelpersonell 3](#_Toc415553856)

[2.3 Firma 3](#_Toc415553857)

[3 Forretningsidé og visjon 4](#_Toc415553858)

[3.1 Visjon 4](#_Toc415553859)

[3.2 Forretningsidé 4](#_Toc415553860)

[4 Markedsvurdering 5](#_Toc415553861)

[4.1 Bransje 5](#_Toc415553862)

[4.2 Kunder 5](#_Toc415553863)

[4.3 Konkurrenter 5](#_Toc415553864)

[4.4 Totalmarked og antatt markedsandel 5](#_Toc415553865)

[5 Produkt-/ tjenestebeskrivelse 6](#_Toc415553866)

[5.1 Beskrivelse av produkt/tjeneste 6](#_Toc415553867)

[5.2 Patentering og rettighetsbeskyttelse 6](#_Toc415553868)

[6 SWOT 7](#_Toc415553869)

[7 Forretningsmodell 8](#_Toc415553870)

[8 Målsettinger 8](#_Toc415553871)

[9 Markedsføring og salg 8](#_Toc415553872)

[9.1 Segmentering – markedsfokus 8](#_Toc415553873)

[9.2 Prisstrategi/prismodell 8](#_Toc415553874)

[9.3 Distribusjon 9](#_Toc415553875)

[9.4 Salgs- og Markedsføringsaktiviteter 9](#_Toc415553876)

[10 Organisasjon og kompetansebehov 10](#_Toc415553877)

[11 Økonomi 10](#_Toc415553878)

[11.1 Budsjetter 10](#_Toc415553879)

[11.2 Kapitalbehov og finansiering 11](#_Toc415553880)

[11.3 Lønnsomhetsvurdering 11](#_Toc415553881)

[12 Risikoanalyse 12](#_Toc415553882)

[12.1 Kritiske faktorer 12](#_Toc415553883)

[13 Fremdriftsplan 12](#_Toc415553884)

# Sammendrag

Sammendraget er en interessevekker og inspirasjon til å lese forretningsplanen. Sammendraget skal kunne stå alene og gi en oversikt over det mest vesentlige i forretningsplanen.

* Kort beskrivelse av bakgrunnen for prosjektet
* Hvem står bak
* Hva er idéen
* Hvordan vurderes markedet for produktet/tjenesten?

Tips:
Skriv sammendraget til slutt

Sammendraget bør maks være 1-2 sider, gjerne kortere

Bruk «vinnende» poenger og ordlyd for å vekke interesse

# Innledning

## Bakgrunn

En beskrivelse av bakgrunnen for etableringen, en kort redegjørelse for hvilke behov bedriften skal dekke og hva foretaket skal gjøre.

## Initiativtakere og nøkkelpersonell

* Formalia (navn, adresse, telefon)
* Beskrive av hvem som står bak idéen og bedriftsetableringen

Initiativtakernes kompetanse og erfaring

Arbeidserfaring eller utdanning med spesiell betydning for etableringen

Initiativtakernes erfaring fra lignende prosjekter

Initiativtakernes kontaktnett (nytte i etableringsfase og i drift)

* Nettverk / ressurspersoner som skal bidra aktivt

## Firma

* Selskapsinformasjon (foretaksnavn, adresse, telefon, revisor, organisasjonsnummer)
* Lokalisering
* Selskapsform
* Eiere og potensielle eiere
* Styremedlemmer.

Tips:

Beskrivelsen skal være slik det er tenkt ved oppstart. Dersom selskapet eksisterer, beskrives vesentlig informasjon om selskapet; kort historikk, selskapsform, kontaktadresser og organisasjonsnummer, eierstruktur og styresammensetning, revisor og regnskapsfører.

# Forretningsidé og visjon

## Visjon

Beskrivelse av bedriftens «ønskemål». Definer visjon for din bedrift.

Tips:

Visjonen kan være det Ingebrigt Steen Jenssen omtaler som et «hårete mål», noe man virkelig må strekke seg etter og jobbe hardt for å oppnå.

*.*

## Forretningsidé

Konkretiser bedriftens forretningsidé. Den bør være kort og konkret gi svar på hva som er bedriftens produkt/tjeneste og hvilke behov i markedet som skal dekkes. Forretningsideen skal skape forståelse, aksept og begeistring for det bedriften skal drive med.

* Hva skal bedriften gjøre?
* For hvem skal man gjøre det?
* Hvordan skal man gjøre det?
* Hva er det unike ved produktet/tjenesten?

Tips:

Prøv å se produktet/tjenestene fra kundens ståsted, og legg vekt på hvilke fordeler dette vil medføre for kundene.

Ikke formuler så bredt at den åpner for spredning i alle retninger.

# Markedsvurdering

## Bransje

Beskrivelse av bransjen bedriften retter seg inn mot.

* Markedets tilstand (veletablert marked eller marked i utvikling - utviklingstrender)
* Tilgjengelige distribusjonskanaler / markedsapparat
* Forhold som regulerer samarbeidet mellom leverandører og produsenter.
* Reguleringer eller restriksjoner med betydning eller føringer i bransjen
* Potensielle samarbeidspartnere

## Kunder

Identifiser de mest aktuelle kundene, og beskriv hva som kjennetegner kundene

* Geografi / lokalisering
* Demografi (alder, kjønn osv.)
* Kjøpspreferanser (kjøpskriterier)
* Volum og regelmessighet
* Betalingsviljen
* Kundenes økonomiske kapasitet

Tips:

Markedsundersøkelse bør foretas på et tidlig tidspunkt i prosessen. Dersom en markedsundersøkelse er gjennomført, legg ved og kommenter resultatene.

## Konkurrenter

Identifiser konkurrentene

* Sterke og svake sider
* Markedsposisjon
* Grad av rivalisering
* Distribusjon
* Prisstruktur og politikk
* Salgsmetode

Tips:

Beskriv potensielle nye aktører og relevante substitutter dersom mulig

Ved å studere konkurrentene dine grundig kan du skaffe deg mye informasjon om ditt fremtidige marked, om prisstrategi, markedsføring og differensiering.

## Totalmarked og antatt markedsandel

Anslå totalmarkedet og vurder hvor stor andel av dette markedet det er realistisk at selskapet kan oppnå.

# Produkt-/ tjenestebeskrivelse

## Beskrivelse av produkt/tjeneste

Beskriv produktet/tjenesten du skal tilby med vekt på hvilke behov de skal dekke hos kundene

* Produktet/tjenestens egenart/unikhet
* Produktet/tjenestens fortrinn i forhold til eksisterende løsninger
* Eksisterende hindringer
* Beskrivelse av produksjon av produktet/tjenesten
* Beskrivelse av underleveranser med et avhengighetsforhold og sikring av dette

Tips:

Husk at de som leser forretningsplanen kan ha begrenset kunnskap om det aktuelle området.

Alle tekniske begreper som benyttes bør forklares.

Ta med nødvendig bakgrunnsinformasjon og unngå å legge for stor vekt på de tekniske detaljene.

## Immaterielle rettigheter og verdier

Beskrivelse av muligheten til å beskytte produktet/tjenesten med patenter, varemerker eller lignende?

* Er det nødvendig å patentere noe?
* Mulighet for varemerkeregistrering

# SWOT

En SWOT analyse er en oppsummering av dagens situasjon og skal være et utgangspunkt for å velge veien videre. Hva er de sterke og svake sidene til produktet/tjenesten? Hvordan vurderer du mulighetene og truslene i markedet?

*For en fullstendig oversikt over SWOT-analyse kan du sjekke ut vår SWOT-mal på våre websider* [*https://skape.no/maler/swot-analyse-mal*](https://skape.no/maler/swot-analyse-mal)

# Forretningsmodell

Beskriv bedriftens inntekts- og forretningsmessige plattform. Med forretningsmodell menes hvordan virksomheten er organisert for å frembringe inntekter basert på et produkt/en tjeneste i valgte markeder.

* Beskrivelse og avgrensing av hva som skal skape verdi (produktsalg, rammeavtaler, avkastning på investert kapital, investeringer, utleie, osv)
* Beskrivelse av forutsetninger for å skape verdi
* Beskrivelse av funksjoner som skal ligge i bedriften
* Beskrivelse av funksjoner som skal utføres av samarbeidspartnere
* Beskrivelse av avtaler med samarbeidspartnere

Tips:

Det er viktig at det velges en forretningsmodell som er tilpasset hva bedriften kan håndtere med tanke på kompetanse, organisatorisk struktur og økonomi.

Beskriv også hvordan forretningsmodellen er tenkt fremover i tid

Forretningsplan fylles gjerne ut i forkant av forretningsplanen. Du kan gjerne benytte canvas modell, som du finner her: [Skape.no](https://www.skape.no/maler/forretningsplan-mal)

# Målsettinger

Beskrivelse av bedriftens målsettinger.

* Strategiske mål (2-5 år)
	+ Kvantitative: vekst, markedsandel, «ROI»
	+ Kvalitative: omdømme, «KTI»
* Langsiktige mål (1-3 år)
* Årlige mål (ofte relatert til budsjett - evt. brutt ned til kvartal)
* Kortsiktige mål («time til time», dag, uke, måned)

Tips:

Målsettingene skal være konkrete og målbare.

Del opp mål i finansielle og operative mål

Finn metoder for å kvantifisere kvalitative målsettinger

Del gjerne mål opp i mål knyttet til marked, markedsføring, salg, organisering etc. dersom det er hensiktsmessig.

# Markedsføring og salg

## Segmentering – markedsfokus

Beskrivelse av selskapet posisjonering i forhold til kunder og konkurrenter

* Primære målgruppe (geografisk eller demografisk segmentering)
* Kjøpsvaner i målgruppen
* Mulighet for å inngå allianser med samarbeidspartnere som letter tilgangen til markedet/målgruppen

## Prisstrategi/prismodell

Beskrivelse og begrunnelse for valgt prisstrategi.

* Prising av produktet/tjenesten
* Valgt prismodell sammenlignet med konkurrentenes prismodeller
* Pris som en konkurransefaktor og viktighetsgrad
* Andre kriterier som er viktigere for kundene i en kjøpsbeslutning

## Distribusjon

Beskrivelse av distribusjons- og salgskanaler (direktesalg, via forhandlere …)

* Mulighet for å benytte etablerte distribusjonskanaler
* Etablering av eget distribusjonsnettverk
* Potensielle/ viktige alliansepartnere

## Salgs- og Markedsføringsaktiviteter

Plan for de planlagte markedsføringsaktiviteter

* Salgs- og markedsaktiviteter
* Promosjon og markedskommunikasjon
* Markedsførings- og annonsemateriell

Tips:

* Kjenn dine kunders adferd og handlemønster
* Sett opp en realistisk og detaljert plan som inneholder type aktivitet, beskrivelse av hensikt og målsetting og mål (målbare tall), tidsperiode og kostnad (summeres opp). Gjør gjerne dette i en matrise
* Sett deg inn i hvilke digitale kanaler som er relevante for deg og ditt produkt/tjeneste
* La deg inspirere av andre som er gode på digital markedsføring
* Det er lov å prøve og feile

# Organisasjon og kompetansebehov

Beskrivelse av hvordan selskapet skal organiseres og bemannes (selskapsform, organisasjonsstruktur og roller)

* Kompetansebehov for å etablere selskapet, utvikle, produsere, selge og følge opp produktene/tjenestene i markedet
* Aktuelle roller (daglig ledelse, markedsføring, salg, innkjøp, produksjon og økonomi)
* Oppgaver som skal løses internt og/eller gjennom samarbeid med partnere.

# Økonomi

## Budsjetter

Beskrivelser og konklusjoner fra budsjettet. Budsjett settes inn i dette dokumentet eller legges ved avhengig av format og størrelse.

Driftsbudsjett

Driftsbudsjettet skal vise samlet forventet omsetning, kostnader og resultat for de første driftsårene (typisk 3 år).

* Beskriv hvordan resultatet skal disponeres
* Beskriv hvordan skal et eventuelt underskudd dekkes inn

Investeringsbudsjett

Beskrivelse av investeringer i etableringsfasen.

* Investeringer som er påkrevd for å realisere forretningsidéen
* Når skal de ulike investeringene foretas.

Likviditetsbudsjett

Likviditetsbudsjettet skal vise hvor mye penger du har på konto til enhver tid, hvor mye penger som går ut og hvor mye penger som kommer inn. Likviditetsbudsjettet skal synliggjøre hvordan utgifter og inntekter fordeler seg over tid, og er et administrativt verktøy i en oppstartsfase for å sikre at bedriften er likvid.

Tips:

* Budsjettene bør være realistiske og gode budsjetter i en etableringsfase
* Lag gjerne «i beste fall – i verste fall» budsjetter dersom det er hensiktsmessig
* Gjennom grundig arbeid med budsjettene får man god innsikt i hva som kreves for «å gå i null», og hvor lang tid det går før man begynner å tjene penger.
* Det er viktig å presisere forutsetninger som ligger til grunn for budsjetteringen, slik at man kan gjøre nødvendige tiltak dersom målene ikke nås.
* Ha alltid god oversikt over fremtidig likviditet. Det er mye større sannsynlighet for å få ytterligere finansiering fra private investorer eller offentlige støttegivere dersom man er ute i god tid enn dersom kassen allerede er bunnskrapt

## Kapitalbehov og finansiering

Beskrivelse av hvordan er kapitalbehovet tenkt finansiert

* Egeninnsats
* Egne penger
* Private investorer
* Lånefinansiering fra banker
* Offentlig støtte

Tips:

* Langsiktige investeringer bør finansieres med langsiktig kapital (egenkapital, pantelån, eventuelle tilskudd og lignende).
* Egenkapitalen bør dekke deler av behovet for driftskapital f.eks. den faste delen av varelageret. (se likviditetsbudsjettet)

## Lønnsomhetsvurdering

For å få private investorer til å bidra med kapital kreves det at man kan presentere en realistisk lønnsomhetsvurdering av investeringen. Denne danner grunnlag for verdivurderingen av selskapet/investeringen.

* Generell lønnsomhet og evt. vekst
* Reelle avkastningsmuligheter for investorer (fordelaktige leveranseavtaler dersom relevant, avkastning gjennom utbetaling av aksjeutbytte, vekst for deretter å selge hele eller deler av virksomheten)
* Exit muligheter for investorer

# Fremdriftsplan

Beskrivelse av hvilke mål som skal nås og når. Fremdriftsplan som er realistisk med milepæler og strategiske beslutningspunkter.

* Arbeidsoppgaver
* Hensikt
* Metode
* Hvem er ansvarlig for gjennomføring

Tips:

* Konkretiser fremdriftsplanen i en kalender
* Relater planen til budsjetter

***Vedlegg:***

Aktuelle vedlegg kan være produkt-/markedsmatrise, kortversjon av forretningsplan, CV-er, avtale med samarbeidspartnere, kontrakter, mer detaljerte økonomiske beregninger med budsjetter, oversikt over kapitalbehov og finansieringsplan.