



Yngve Dahle  
Gunnar Alskog  
Erik Solberg  
Erlend Bang Abelsen  
Pål Frønsdal

# FORRETNINGSPLAN

## 10 ENKLE STEG

Yngve Dahle  
Gunnar Alskog  
Erik Solberg  
Erlend Bang Abelsen  
Pål Frønsdal

# FORRETNINGSPLAN

## 10 ENKLE STEG

# INNHold


1. MOBILISERE		220
2. RESSURSBESKRIVELSE		220
3. FORRETNINGSIDÉEN		220
4. FORRETNINGSMODELLEN		220
5. NÅSITUASJONSBESKRIVELSE		220
6. RISIKO – FARER OG SJANSER		220
7. MÅLSETTINGER		220
8. HANDLINGSPLAN		220
9. BUDSJETT		220
10. PLANOPPFØLGING OG -GJENNOMFØRING		220

# KOMPLETT INNHOLD

<b>1</b>	<b>MOBILISERE</b>	<b>10</b>
1.1	Trenger du en forretningsplan?	10
1.2	Målgruppen for boken	10
1.3	Hvordan lage en forretningsplan?	10
1.4	Strategi, plan og aktiviteter	10
1.5	Juvel og brohodestrategien	10
1.6	Skalérbarhet	10
<b>2</b>	<b>RESSURSBESKRIVELSE</b>	<b>10</b>
2.1	Motivasjon og kompetanse	10
2.2	Løsning og leveranse	10
2.3	Salg og nåværende kunder	10
2.4	Økonomi og finans	10
2.5	Eksempel	10
<b>3</b>	<b>FORRETNINGSIDÉEN</b>	<b>10</b>
3.1	Behov	10
3.2	Målgruppe	10
3.3	Din unike differensiator	10
3.4	Mal for formulering av en forretningsidé	10
3.5	Eksempel	10
<b>4</b>	<b>FORRETNINGSMODELLEN</b>	<b>10</b>
4.1	Spørsmål 1: Hva skal du levere?	10
4.2	Spørsmål 2: Hvem er kunden?	10

4.3	Spørsmål 3: Hvem er dine samarbeidspartnere og konkurrenter?	10
4.4	Spørsmål 4: Hvordan skal du selge?	10
4.5	Spørsmål 5: Hvordan skal du ta betalt?	10
4.6	Spørsmål 6: Hvordan skal du levere?	10
4.7	En vellykket forretningsmodell: Meltwater News	10
4.8	Eksempel	10
<b>5</b>	<b>NÅSITUASJONSBESKRIVELSE</b>	<b>10</b>
5.1	Nåsituasjonen med hensyn til målgruppen og kunden	10
5.2	Nåsituasjonen med hensyn til kundebehovet og hva du leverer	10
5.3	Nåsituasjonen med hensyn til din unike spisskompetanse	10
5.4	Nåsituasjonen med hensyn til samarbeidspartnere og konkurrenter	10
5.5	Nåsituasjonen med hensyn til hvordan du selger og hvordan du leveres	10
5.6	Nåsituasjonen med hensyn til hvordan du tar betalt	10
5.7	Nåsituasjonsmatrise	10
5.8	Eksempel	10
<b>6</b>	<b>RISIKO – FARER OG SJANSER</b>	<b>10</b>
6.1	Risiko – uventede utfall forbundet med målgruppen og hvem du selger til	10
6.2	Risiko – uventede utfall forbundet med kundebehovet og hva du leverer	10





*Explant exero quist, odipic-  
tus, omnis quos nonsed quam  
experatibus, sitia quia delibus,  
officim endandelit earchil  
laborrovit alibus.*

**MOBILISERE**



*Explant exero quist, odipic-  
tus, omnis quos nonsed quam  
experatibus, sitia quia delibus,  
officim endandelit earchil  
laborrovit alibus, oditatum  
que dolum esequatur.*

# RESSURSBESKRIVELSE



*Explant exero quist, odipic-  
tus, omnis quos nonsed quam  
experatibus, sitia quia delibus,  
officim endandelit earchil  
laborrovit alibus.*

# FORRETNINGSIDÉEN

3

15

# FORRETNINGSMODELLEN

*Explant exero quist, odipic-  
tus, omnis quos nonsed quam  
experatibus, sitia quia delibus,  
officim dolum esequatur.*

4

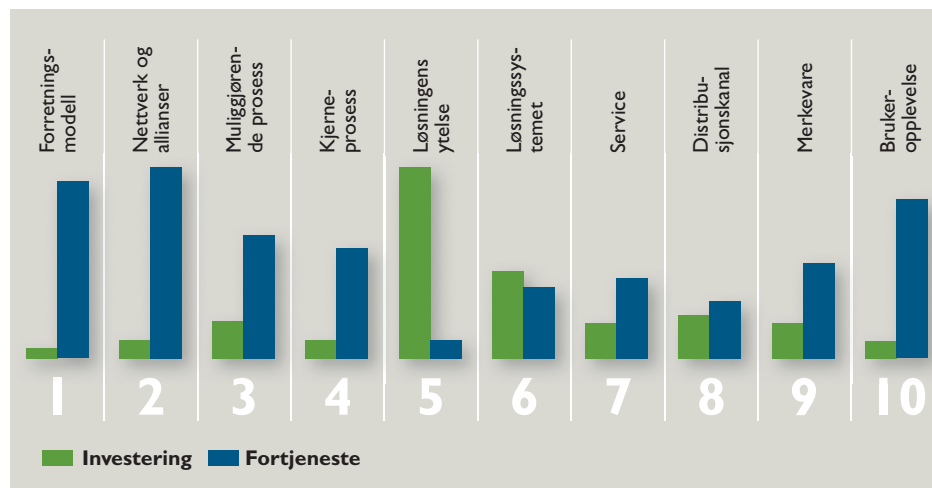
17



Mange lever i den tro at den eneste hemmeligheten bak en vellykket etablering er at man har en unik forretningsidé og en god løsning. Disse tingene er selvsagt viktige, men det finnes massevis av eksempler på at helt ordinære løsninger og ideer er blitt suksesser på grunn av en god forretningsmodell, et strukturert salgskorps og en effektiv distribusjon. Likeledes finnes det massevis av eksempler på at fantastiske ideer og løsninger har floppet totalt på grunn av feil forretningsmodell.

Konsulentfirmaet Doblin (2009) gikk gjennom et stort antall innovasjonsprosjekter. De grupperte funnene sine i ti forskjellige kategorier. I figur 4.1 under ser du at det befinner seg to søyler innenfor hver gruppe. Den venstre søylen viser hva bedriftene satser innenfor den enkelte gruppen. Den høyre søylen angir hva bedriftene tjener på investeringen.

FIGUR 4.1 ►  
**Doblins 10 kategorier**



La oss ta en titt på søyle nr. 1. Bedriftene som har gjort noe innenfor gruppe 1, har brukt relativt lite ressurser på dette og har tjent fantastisk på det. Én krone investert er blitt til nesten 20 kroner i lomma.

Vi vet ikke hva leserne av denne boken gjør, men altfor mange later til å aldri få

investert nok innenfor gruppe 5, løsningens kvalitet og egenskaper. Figuren forteller oss at for hver investerte krone får vi 10 øre tilbake.

Hva er så gruppe 1? Det er forretningsmodellen. Bedrifter som har et aktivt forhold til selskapets forretningsmodell, jobber med den, endrer den og forbedrer den, kan oppnå svært høy avkastning. Kontinuerlig forbedring av forretningsmodellen er noe av det mest lønnsomme man kan gjøre. Valg av forretningsmodell er en av de viktigste beslutningene man gjør i et selskap.

Vårt rammeverk for forretningsmodellering omfatter hvilke kundebehov du dekker, til hvem du selger, hvordan du selger, hvordan du tar betalt, hvordan du leverer, hvem dine konkurrenter er, og hvem du velger å samarbeide med<sup>2</sup>. Dette forklarer vi mer inngående på de etterfølgende sidene.

Rammeverket bruker forretningsidéen som et fundament. Oppå dette fundamentet kan vi se for oss at det står en pyramide med seks enkle spørsmål vi må besvare: hva (ett spørsmål), hvem (to spørsmål), hvordan (tre spørsmål). Denne pyramiden representerer forretningsmodellen:

FIGUR 4.2 ►  
**Forretningsmodellen**



Svarene på de seks spørsmålene i forretningsmodellen skal harmonere. Løsningens egenskaper må tilpasses den valgte kundegruppen og de konkurrentene du har definert. Prisstrategien og salgsmetodikken avhenger av begge disse tingene, og også av leveransemetoden. Valg av partnere må tilpasses alt dette. Du må prøve deg fram med justeringer av alle de seks elementene, inntil du har noe som henger sammen på en god måte.

<sup>2</sup>Alexander Osterwalder har utviklet en modell hvor han beskriver bedrifters forretningsmodeller ved hjelp av ni elementer. Disse elementene eller driverne er kjerneleveransen, valgte kundesegmenter, hvordan kundeforholdet vedlikeholdes, hvordan distribusjonen foregår, hvordan inntektsmodellen er skrudd sammen, hvilke kjerneprosesser og –ressurser man rår over, hvilke allianser og samarbeidspartnere man har, hvordan inntekts og kostnadssiden ser ut. I tillegg har Osterwalder introdusert to forhold som ligger utenfor modellen men som man likevel må ta hensyn til, nemlig makroøkonomiske/juridiske og konkurransemessige forhold. Det rammeverket for forretningsmodellering som vi skal benytte i denne boken, er en forenkling av Osterwalders modell.



«Det er både interessant og morsomt å selge produkter som virkelig løser problemer. Bare spør folk om de har problemet, forklar hvordan du løser det, og vis at ditt selskap løser det bedre enn konkurrentene. Så enkelt er det».

(Johnson 2008)

«Carlsberg – *Probably the best beer in the world.*» som appellerer til hjertet. På den andre siden av skalaen kan du legge opp salgsargumentene som en ren investeringsanalyse på vegne av kunden: «Dette er lønnsomheten din før du kjøper løsningen – og dette er hvor mye mer du tjener hver måned etter at du har kjøpt løsningen.» Dersom du kan vise til at det vil være tilnærmet uansvarlig å unnlate å kjøpe, gjenstår det bare å få kunden til å velge din løsning fremfor konkurrentens.

Det finnes også situasjoner der reguleringer eller lovgivning pålegger kunden å kjøpe din løsning eller en lignende. Dette er etter vår mening bare et ekstremt tilfelle av verdibasert argumentasjon, der det er svært enkelt å påvise verdi: «Dersom du ikke kjøper et slikt lufttrensseanlegg, kommer SFT til å stenge ned fabrikk din.

### Anbudssalg

En siste variant du må ta hensyn til i modellen, er hvorvidt du skal legge mye vekt på å selge gjennom anbudskonkurranser eller ikke. Dette bestemmes i stor grad av hvilket segment du velger å være i. Dersom du selger mye til offentlig sektor eller til store og regeldrevne bedrifter, kan du sannsynligvis ikke unngå anbudssalg. Ulempen er at det er svært ressurskrevende. Et anbud kan gjerne være på et par hundre sider og kan kreve flere månedsverk innsats. I tillegg vil det å jobbe med få og store prospekter være risikabelt fordi det å tape bare en eller to kontrakter kan innebære store fall i inntektene. Fordelen er at det er en relativt forutsigbar prosess. I alle fall i teorien skal anbudet vinnes av den som matcher kriteriene (som regel kompetanse, pris, kvalitet) og gjennomføringsevne best. Men faren er at du legger mye salgsinnsats i et anbud på noe som likevel blir tildelt en leverandør med nære personlige eller profesjonelle relasjoner med kunden.

## 4.5


### Spørsmål 5: Hvordan skal du ta betalt?

Det første spørsmålet er om du skal ta betalt fra kunden selv, eller prøve å finne et alternativ. Noen nettbaserte tjenester livnærer seg på annonseinntekter. Andre baserer seg på frivillig betaling– der man gir et bidrag dersom man liker tjenesten. Og ikke alle selger løsningen, noen leier den ut. Skal du ta en fast sum, eller forsøke

# NÅSITUASJONS- BESKRIVELSE

*Explant exero quist, odipic-  
tus, omnis quos nonsed quam  
experatibus, sitia quia delibus,  
officim endandelit earchil  
laborrovit alibus.*





*Explant exero quist, odipic-  
tus, omnis quos nonsed quam  
experatioditatum que dolum  
esequatur.*


# RISIKO – FARER OG SJANSER



# MÅLSETTINGER

*Explant exero quist, odipic-  
tus, omnis quos nonsed quam  
experatibus, sitia quia delibus,  
officim endandelit earchil  
laborrovit alibus.*





*Explant exero quist, odipic-  
tus, omnis quos nonsed quam  
experatibus, sitia quia delibus,  
officim endandelit earchil  
laborrovit alibus, oditatum  
que dolum esequatur.*

# HANDLINGSPLAN



*Explant exero quist, odipictus,  
omnis quos nonsed quam of-  
ficim endandelit earchil labor-  
rovit alibus.*

# BUDSJETT

FIGUR 9.4 ▼  
12 måneders resultatbudsjett i  
1000 kr

Resultatbudsjett	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Året
Salg løsning 1 abonn.	1 200	1 240	1 280	1 320	1 360	1 400	1 440	1 480	1 520	1 560	1 600	1 640	17 040
Salg løsning 2 tjenester	200	200	200	200	200	300		300	300	350	350	350	2 950
Salg løsning 3 (avvikles)	400	400	400	350	350	300		300	100	100	100	50	2 850
<b>SALGSINTEKTER</b>	<b>1 800</b>	<b>1 840</b>	<b>1 880</b>	<b>1 870</b>	<b>1 910</b>	<b>2 000</b>	<b>1 440</b>	<b>2 080</b>	<b>1 920</b>	<b>2 010</b>	<b>2 050</b>	<b>2 040</b>	<b>22 840</b>
Varekostnad (løsning 3)	160	160	160	140	140	120	0	120	40	40	40	20	1 140
Bruttofortjeneste	1 640	1 680	1 720	1 730	1 770	1 880	1 440	1 960	1 880	1 970	2 010	2 020	21 700
<b>Kostnader</b>													
Lønn ansatte	800	800	900	900	980	1 100	980	1 180	1 160	1 160	1 160	1 160	12 280
Sosiale kostnader (faktor 1,3)	240	240	270	270	294	155	294	354	348	348	348	348	3 509
Husleie, (strøm mm.)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
IT-/ telefonikostnader	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Markedsføringskostnader	25	25	60	25	100	25	25	60	25	60	25	25	480
Ekstern bistand	0	75	0	0	75				75	75	75	75	450
Reisekostnader	50	50	75	50	75	20	20	20	20	75	20	50	525
Andre driftskostnader	50	50	50	50	50	50	40	65	65	65	65	65	665
<b>Totale Kostnader</b>	<b>1 225</b>	<b>1 300</b>	<b>1 415</b>	<b>1 355</b>	<b>1 634</b>	<b>1 410</b>	<b>1 419</b>	<b>1 739</b>	<b>1 753</b>	<b>1 843</b>	<b>1 753</b>	<b>1 783</b>	<b>18 629</b>
<b>Brutto driftsresultat EBITDEA</b>	<b>415</b>	<b>380</b>	<b>305</b>	<b>375</b>	<b>136</b>	<b>470</b>	<b>21</b>	<b>221</b>	<b>127</b>	<b>127</b>	<b>257</b>	<b>237</b>	<b>3 071</b>
<b>Avskrivninger</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>555</b>
<b>Netto driftsresultat EBIT</b>	<b>400</b>	<b>365</b>	<b>262</b>	<b>332</b>	<b>93</b>	<b>413</b>	<b>-36</b>	<b>164</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>200</b>	<b>180</b>	<b>2 516</b>
<b>Netto finansposter</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
<b>Resultat</b>	<b>404</b>	<b>369</b>	<b>266</b>	<b>336</b>	<b>97</b>	<b>417</b>	<b>-32</b>	<b>168</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>204</b>	<b>184</b>	<b>2 564</b>
<b>Akkumulert</b>	<b>404</b>	<b>773</b>	<b>1 039</b>	<b>1 375</b>	<b>1 473</b>	<b>1 890</b>	<b>1 858</b>	<b>2 026</b>	<b>2 101</b>	<b>2 175</b>	<b>2 379</b>	<b>2 564</b>	

Luptatinciet eum hicabo. Nam faceperum sentiant lignam volo beris dolut omnimi, aut que ped quae nation cullacerro que into occaboris ius et earion nositaqui ut odio vid ut explignimus sernatemo volorum m quatia sim ipsam imaginm uscit, tota ipiet offictatur suntias doluptas doluptas ped quae vomniendicium esse peliquos iur magnatem resciaero eiuscia tibusam quia dent parum volo conest verum qui si debit diam quaecta taquos pro et vendisquid quias que latur?

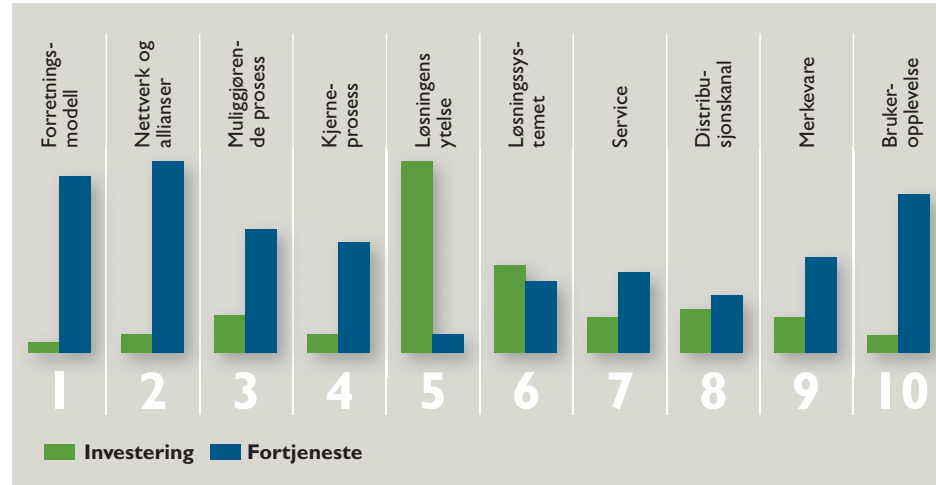


ID	Risikoområde	Risikofaktor	Risiko beskrivelse	+/-	Sannsynlighet	Konsekvens	Risiko-verdi
1	Målgruppe/ hvem er kunden	Økt arbeidsløshet i Nederland	Drastisk reduksjon i boligbygging, som medfører redusert betalingsevne fra våre kunder.	-	1	2	- 2
2	Målgruppe/Hvem er kunden	Regulering av boligbygging i Norge	Frislipp av bygging i Norge; hele markedet får ekstremt effektiviseringsbehov og vil kjøpe vår løsning.	+	2	3	+6
3	Kundebehov/ hva leverer vi	Nederlandske forskrifter	Endring i forskrifter i Nederland fører til at løsningen ikke dekker kunders behov mht. myndighetskrav og dermed ikke kan selges.	-	1	3	-3
4	Kundebehov/ hva leverer vi	Underleverandør	Fare for forsinkelse i leveranse fra underleverandør.	-	2	3	-6
5	Spiss-kompetanse	NHCS erverver formal-kompetanse	NHCS får samme sertifisering fra det internasjonale boligbyggerforbundet som vi har.	-	2	2	-2
6	Hvem er samarbeidspartnere og konkurrenter	NHCS lanserer SaaS-versjon	NHCS kan komme med en SaaS versjon.Så langt har det at de måtte installere sin løsning lokalt vært en stor fordel for oss.	-	3	2	-6
7	Hvordan selger og leverer vi	Standardisering fra Accenture	Accenture kan ta vår løsning inn i sin standard systemportefølje. Det innebærer at all leveranse kan outsources til dem.	+	1	3	+3
8	Hvordan vi tar betalt	NHCS lanserer Freemium	NHCS kan slippe en gratis utgave med begrenset funksjonalitet. Særlig i Norge kan det skade oss gjennom priserasjon.	-	2	2	-6

FIGUR 6.1 ▲  
Risikotabell































Luptatinciet eum hicabo. Nam faceperum sentiant lignam volo beris dolut omnimi, aut que ped quae nation cullacerro que into occaboris ius et earion nossitaqui ut odio vid ut explignimus sernatemo volorum m quatia sim ipsam imagnim uscit, tota ipiet offictatur suntias doluptas doluptas ped quae vomniendicium esse peliquos iur magnatem resciaero eiuscia tibusam quia dent parum volo conest verum qui si debit diam quaecta taquos pro et vendisquid quias que latur?

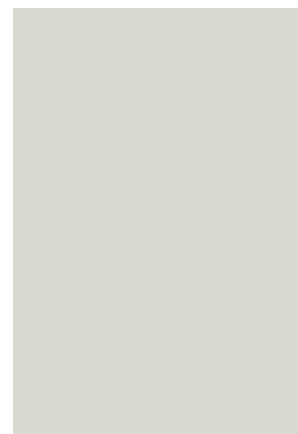
Rehent. Sa aut omnitas consenducit pe perrovi dipsuntium velesed quam vendae latiosa nitate laut andenihit volorionessi ipsum aut mo mod quatur, a vero eatur latiosa nitate laut andenihit v aut mo mod quatur, a vero eatur molenit ionsequo illorio nsequis anda sam inis voles nonsedi ciandem nos miliae on cullacerro que into occaboris ius et earion nossitaqui ut odio vid ut explignimus sernatemo







	100%	50%	25%
R139 G50 B42 C38 M88 Y83 K25			
R202 G115 B20 C18 M60 Y100 K5			
R96 G155 B45 C66 M11 Y100 K9			
R0 G129 B130 C85 M25 Y47 K12			
R0 G86 B133 C100 M28 Y0 K45			
R82 G150 B205 C67 M28 Y0 K5			
R116 G134 B144 C25 M0 Y0 K55			
R82 G68 B129 C75 M75 Y6 K20			
R127 G93 B74 C35 M53 Y60 K40			
R56 G65 B59 C70 M52 Y60 K58			



R226 G224 B219  
C2 M2 Y6 K14

