



Oslo kommune
Næringsetaten

Servicekontoret for næringslivet

Hva skal du lage/selge?

Hvordan skal du lage det?

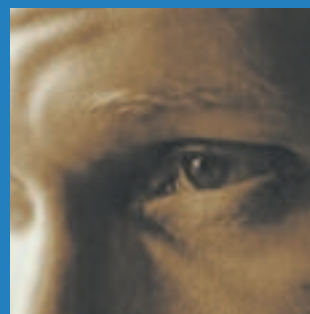
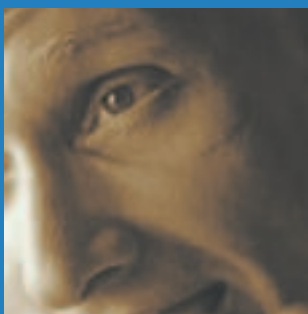
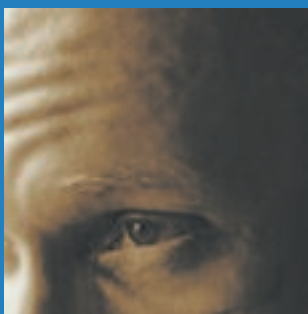
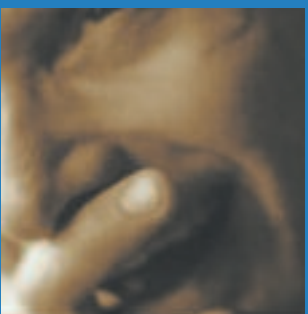
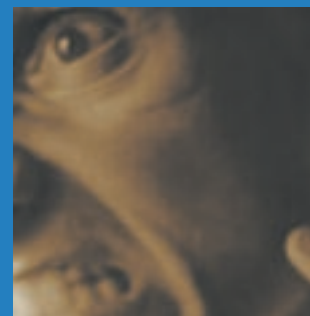
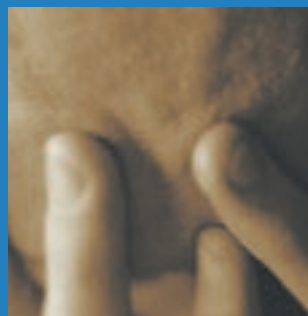
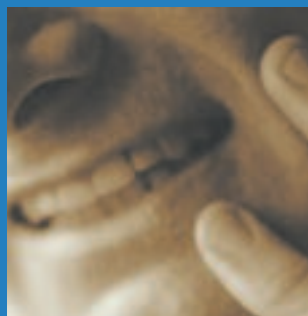
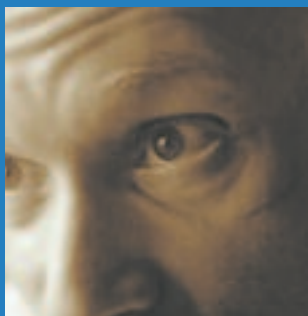
Hvem skal du konkurrere med?

Hvem er kundene dine?

Hvorfor vil kundene kjøpe det du skal lage/selge?

Hvorfor vil *du* greie å gjennomføre det og *hvorfor* vil du gjennomføre det?

Tips og råd for deg som skal skrive forretningsplan



Klar for egen bedrift?

Servicekontoret for næringslivet telefon: 23 46 01 11
eller www.naringsetaten.oslo.kommune.no

klar, ferdig,

Forretningsplan – Innledning

Vi ønsker gjennom denne veiledningen å rette fokus på utviklingen av din forretningsplan. Før vi begynner vil vi si litt om hvordan brosjyren er bygd opp.

Den kan først og fremst brukes av deg som befinner deg helt i starten av etableringen.

Vi tror likevel den kan være av interesse også for deg som har kommet et stykke videre.

Brosjyren starter med noen generelle spørsmål du skal svare på. Spørsmålene danner grunnlaget for resten av veiledningen, og i del 2 går vi mer konkret inn på de ulike områdene.

Lykke til!

Innhold

Del 1 Før du setter i gang

- Hva er en forretningsplan?
- Spørsmål
- Svar
- Du kan ikke svare!
- Egne notater

Del 2 Forretningsplan mal

- Forretningsplan mal
- Disposisjon
- Et levende dokument
- Scoreboard
- Forretningside
- Konkurransestrategi
- Markedsføring
- Finansiering/økonomi
- Hvem kan hjelpe deg med hva (Servicekontorets tjenester)?



gå!

Del 1

Hva er en forretningsplan?

Hva er egentlig en forretningsplan? Det beste svaret er at den er mange ting. Det er likevel noe alle forretningsplaner har til felles.

Vi vet at du går rundt med en forretningside som du lurer på hvordan du kan få realisert, for å kunne tjene penger på den.

Vi ønsker å hjelpe deg med det.

I den situasjonen du er i kan det meste virke uoversiktlig. Hvor begynner du, hva må gjøres og hvem kan hjelpe deg? Gjennom å svare på de spørsmål vi stiller deg, og dermed starte arbeidet med forretningsplanen din, kan du få

hjelp til å strukturere det som virker uoversiktlig. Forretningsplanen gir deg bedre oversikt over hva du må gjøre og hvor du skal begynne. En god plan kan, i tillegg til å gi etableringen din en struktur, hjelpe deg å unngå unødvendige feil.



Spørsmål

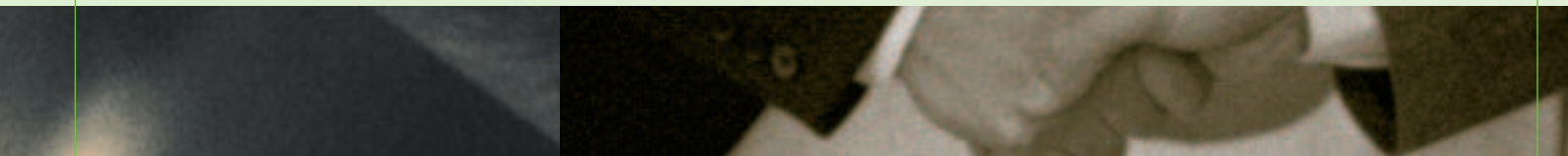
Vi skal nå stille deg seks spørsmål. Dine svar er et viktig forarbeid til forretningsplanen og skal danne rammeverket for den. Spørsmålene er et utgangspunkt for det de fleste forretningsplaner har til felles.

- 1. Nøyaktig hva skal du lage/selge?** *(beskrivelse av produkt/tjeneste)*
- 2. Nøyaktig hvordan skal du lage det?** *(praktisk gjennomføring, organisering)*
- 3. Nøyaktig hvem konkurrerer du med?** *(parallele eller identiske produkter/tjenester)*
- 4. Nøyaktig hvem er kundene dine?** *(markedsføring og bestemte målgrupper?)*
- 5. Nøyaktig hvorfor vil kundene kjøpe det du skal lage/selge?** *(behov?)*
- 6. Hvorfor vil du greie å gjennomføre det og hvorfor vil du gjennomføre det?** *(nettverk, kompetanse, motivasjon)*

Ingen kan svare fullstendig på disse spørsmålene! Spørsmålene vil følge deg gjennom hele utarbeidelsen av forretningsplanen og svarene dine vil sannsynligvis endre seg mer enn en gang (se del 2).

Forretningsplanen din har flere formål. Sannsynligvis trenger du hjelp til å realisere forretningsideen din. Det betyr at du må tiltrekke deg nødvendige ressurser og kapital. Vi snakker om potensielle medarbeidere, investorer, leverandører, samarbeidpartnere m.v. Forretningsplanen din er derfor et viktig beslutningsgrunnlag, og deres beslutning kan være et «enten eller» for ditt prosjekt. Det er viktig å tenke gjennom hvem forretningsplanen er rettet mot.

Dersom du ikke er overbevist på forretningsideen din, er sannsynligheten for at andre vil tro på den svært liten. Troverdighet er derfor et meget viktig begrep her. Svarene dine må gjenspeile at du tror på det du vil drive med. Vær oppriktig!



Forarbeid



Dine svar:

1.

2.

3.

4.

5.

6.



Du kan ikke svare!

Vi har stilt deg disse spørsmålene for at du skal bli mer bevisst en del ting som har med realiseringen av din forretningside å gjøre. Som vi nevnte tidligere kan ingen fullt ut svare på disse spørsmålene. Forskjellen er om du har tenkt igjennom dem og gjort deg opp en mening om hva du må gjøre for å kunne svare tilfredsstillende. Vet du det, har du kommet langt på vei.

Det kan tenkes at du til slutt kommer frem til at du skal utsette arbeidet med realiseringen av forretningsideen, eller i verste fall la være. På den annen side kan det godt tenkes at du kommer fram til at du likevel vil fortsette, på tross av at du ikke kan svare tilfredsstillende på spørsmålene. Det er alltid forbundet risiko med å realisere en forretningsidé, og det er bare **du** som kan avgjøre hvor stor risiko du er villig til å ta.

Så dersom du ikke kan svare, tenk over følgende problemstillinger:

- Hvorfor kan jeg ikke svare?
- Hva skal du gjøre for å få svar på spørsmålene?
- Tenk mer, skaff mer informasjon!
- Er prosjektet urealistisk?
- Få kvalifiserte råd dersom det er mulig
- Er det verdt risiken?
- Diskuter med familie, venner og ressurspersoner

Del 2

Forretningsplan mal

Hva var hensikten med forrige del? Vi har prøvd å få deg i gang med arbeidet med forretningsplanen ved at du svarer på noen viktige spørsmål. Gjennom det ville vi få deg til å stille deg følgende spørsmål:

- **Hva er det egentlig jeg kan?**
- **Hva er det egentlig jeg vil?**
- **Hvordan kan jeg gjøre dette?**
- **Vil jeg dette?**

Vi må videre, vi må konkretisere spørsmålene våre. Det finnes mange verktøy du kan benytte, eksempelvis spesielle dataprogrammer, andre forretningsplanmaler, rådgivning osv. (henvisninger til linker – se nest siste side). Vi skal konkretisere spørsmålene først gjennom å disponere forretningsplanen og videre gjennom «Scoreboard» (se boks 9). Uansett – det viktigste er at det fremdeles er din forretningsplan, utviklet av deg.

Siden du skal «selge» forretningsplanen din til andre (eller investorer, samarbeidspartnere m.fl.) er førsteinntrykket avgjørende. Hvordan skaper du et godt førsteinntrykk? Selvsagt ved at ideen din er god, men du kan også hjelpe deg selv ved å være strukturert. Det inntrykket man sitter igjen med etter å ha lest første side av forretningsplanen er ofte det man husker best. Den første delen er altså veldig viktig. Det er her du presenterer ideen for leseren din, fortell han eller henne nøyaktig hva du har tenkt å gjøre. Et eksempel: Tenk deg at du treffer en – for eksempel i heisen – som kan hjelpe deg. Spør deg selv; kan jeg fortelle vedkommende nøyaktig hva jeg skal gjøre og samtidig fange hans/hennes interesse på 45 sekunder? Altså – gå rett på sak.

I neste avsnitt har vi satt opp de punktene vi mener en disposisjon bør inneholde. Rekkefølgen på de ulike punktene kan variere. Vi har også forsøkt å sette disse punktene i sammenheng med de seks spørsmålene du svarte på innledningsvis, men punktene og spørsmålene overlapper hverandre på flere områder.

Forretningsplan disposisjon

1. Introduksjon og sammendrag – VIKTIG!

2. Hvem står bak virksomheten – spm 6 – initiativtaker(e), partnere.

3. Forretningsideen – spm 1, 2, 3 og 4 – utred om bakgrunn for forretningsideen (produktet/tjenesten) og hvilke forventninger du har, og de utviklingsmuligheter som ligger i forretningsideen (omgivelsene/rammebetingelsene endrer seg – hvordan påvirker det forretningsideen)?

4. Markedet – spm 3, 4 og 5 – hvem er kundene dine og hvorfor vil de kjøpe produktet/tjenesten din, betalingsvillighet, markedsutviklingsmuligheter, distribusjonskanaler.

5. Produktet/tjenesten – spm 1, 2 og 5 – hva er unikt med ditt produkt/din tjeneste? Er det mulig å beskytte produktet (patent, varemerke, mønster og lignende)?, ulemper ved produktet.

6. Organisering – spm 2, 4 og 6 – hvem er med, hva eier de, selskapsform, ansatte, samarbeidspartnere.

7. Konkurrenter – spm 3 og 5 – hva tilbyr de, hvor mange er de, sterke sider og svake sider, prispolitikk, hvordan selger og distribuerer de sitt produkt osv.

8. Budsjetter – spm 2 – driftsbudsjett (forventet omsetning, kostnader og resultat det første året), likviditetsbudsjett (hvordan inntekter og utgifter fordeler seg over tid) og investeringsbudsjett (hvor mye som må investeres i hva for å realisere forretningsideen).

9. Finansiering – spm 2, 4 og 6 kapitalbehov – hvor hentes pengene fra, investorer/bank/offentlige virkemidler.

10. Avkastning – spm 3 og 5 – hvor stor vil avkastningen være på investeringen.

Under hvert av disse punktene kunne vi satt et stort åpent felt. Hvorfor? Fordi det er her store deler av jobben ligger. Det å hente inn informasjon som trengs for å tallfeste og konkretisere de ulike punktene ovenfor kan være tidkrevende og vanskelig. Vi vil poengtere at det kan mangle punkter som kan være viktige for ditt arbeid, så hvis du føler det mangler noe her kan det godt tenkes du har rett.

Forretningsplanen – et levende dokument

Markedet, omgivelsene og rammebetingelsene endrer seg. Det er umulig å forutsi alt som kan skje og ingen har alle svarene. Hva kan man gjøre da? Det finnes ikke noe enkelt svar. Vi tror det er viktig å sette seg ambisiøse mål, men det er like viktig å være realistisk. Forsøk å utvikle en forretningsplan som kan takle plutselige endringer (eks. gjennom moderate budsjetter og realistiske forventninger om inntekter).

I tillegg til forrige punkt gjentar vi til det kjedsommelige: Spør deg selv de seks (eller etter hvert 100!) spørsmålene hele tiden. Gjennom å utvikle forretningsplanen på bakgrunn av endringer (i markedet) og påvirkning utenfra, kan man kalle det et levende eller et dynamisk dokument. En statisk forretningsplan, som ikke kan endres over tid og ikke har mulighet til å ta inn over seg endringer, er ikke mye verdt.

Vi må videre. «Scoreboard» er allerede nevnt og er et hjelpemiddel vi har utviklet for å hjelpe deg videre i prosessen. Se neste avsnitt.

Scoreboard

Vi (og du!) må konkretisere spørsmålene og disposisjonen videre. «Scoreboard» er et hjelpemiddel som har to hovedformål. Det ene har vi nevnt. Det er en videre konkretisering av disposisjonen. Det andre formålet er at du bruker «Scoreboard» til å vurdere hvor langt du har kommet i arbeidet med forretningsplanen. Ved å svare på spørsmålene – som har en tallverdi knyttet til seg – vil du få beregnet en totalsum i hver av hoveddelene. Summen gir oss en pekepinn på hvor du er i etableringsfasen. Du vil få en oversikt over hva du må arbeide mer med. Men husk det er ikke noen fasit her.

Vi har delt «Scoreboard» inn i fire hoveddeler (boks 10–13), forretningside, konkurransestrategi, markedsføring og finansiering/økonomi.

Etablererens «Scoreboard» – en forenklet vurdering av forretningsplan

Forretningside

1. Beskriv nøye: hva skal selges til hvem?

Besvart gir 3, ikke besvart gir 0 _____

2. Hvilke behov skal produktet/tjenesten dekke?

Besvart gir 3, ikke besvart gir 0 _____

3. Min faglige bakgrunn er tilpasset prosjektet

JA gir 3, DELVIS gir 1 evt. 2, NEI gir 0 _____

4. Har min samarbeidspartner utfyllende kompetanse?

JA gir 3, DELVIS GIR 1 evt. 2, NEI gir 0 _____

5. Min forretningside er unik

JA gir 3, DELVIS gir 1 evt. 2, NEI gir 0 _____

6. Mitt produkt har riktig «timing» (tidsaktuelt)

JA gir 3, DELVIS gir 1 evt. 2, ikke kjent gir 0 _____

SUM _____

«Score» – Forretningside:
15–18: Din forretningside virker velfundert med gode muligheter
10–14: Mye på plass, men kan med fordel utvikles mer.
<10: For svakt.

Konkurransestrategi

1. Mitt strategivalg ligger klart og entydig innenfor en av følgende områder:

- a) Jeg er lavest på pris
 - b) Mitt produkt fokuserer på bestemt(e) kundegruppe(er)
 - c) Mitt produktkonsept er vesentlig annerledes enn våre konkurrenters
 - d) Jeg blir enerådende for eksempel ved patent/mønsterbeskyttelse
- Dersom ditt produkt klart tilfredsstillende enten a,b,c,d gi «score» 6 – ellers 0 _____

2. Jeg kjenner mine konkurrenters produktutvalg

JA gir 3 NOE KUNNSKAP 1 eller 2 , NEI gir 0 _____

3. Jeg kjenner mine konkurrenters markedsandel

JA gir 3 NOE KUNNSKAP gir 1 eller 2, NEI gir 0 _____

4. Jeg kjenner mine konkurrenters geografiske markedsdekning

JA gir 3, NOE KUNNSKAP gir 1 eller 2, NEI gir 0

5. Jeg kjenner mine konkurrenters priser og rabatter

JA gir 3, NOE KUNNSKAP gir 1 eller 2, NEI gir 0

6. Det er sannsynlig at en betydelig del (mange nok) av kundene vil velge mitt produkt fremfor mine konkurrenter

JA gir 3, NEI gir 0

SUM

=====

«Score» – Konkurransestrategi!
17-21: Din konkurransestrategi virker gjennomarbeidet.
12-16: Mye på plass, men se nærmere på svake punkter.
> 12: For svakt.

Markedsføring

1. Basert på tilgjengelig informasjon er det behov for mitt produkt i markedet?

JA gir 3, vet ikke/ukjent gir 0

2. Mitt produkt er ment å selges:

- a) Som et nytt produkt i et eksisterende marked
- b) Som et tradisjonelt produkt i et eksisterende marked
- c) Som et nytt produkt i et nytt marked
- d) Som et tradisjonelt produkt i et nytt marked

Dersom ditt produkt klart tilfredsstillers a,b,c eller d gi «score» 3 – ellers 0

3. Jeg har kartlagt aktuelle kundegrupper og hvorledes jeg kan markedsføre til disse

JA gir «score» 3, NEI gir 0

4. Jeg har gode kunnskaper om markedsutviklingen fremover (dvs. antatt stigende, stabil eller synkende etterspørsel)

JA gir «Score» 3, NEI gir 0

5. Jeg har utarbeidet en markedsføringsplan med konkrete tiltak, når disse skal gjennomføres og avsatt økonomiske midler til disse.

JA gir «Score» 3, NEI gir 0

6. Jeg besitter kunnskaper selv og/eller har partner(e) som har profesjonelle kunnskaper til å vurdere mine markedsføringstiltak

JA gir «Score» 3, NEI gir 0

SUM

=====

«Score» – Markedsføring!
15-18: Forutsetning for å lykkes markedsmessig er gode.
10-14: Mye på plass, men se nærmere på svake poster.
< 10: Det mangler en del her!

Finansiering/Økonomi

1. Grunnleggende økonomiske investeringer er på plass og sikret ved egenkapital og/eller lånekapital

JA gir 3, NEI gir 0 _____

2. Jeg har i tillegg økonomi til å finansiere startfasen inntil jeg antatt får tilfredsstillende driftsinntekter

JA gir 3, NEI gir 0 _____

3. Det er utarbeidet likviditetsbudsjett for første driftsår (= utvikling mellom inntekter og utgifter fra mnd. til mnd.)

JA gir 3, NEI gir 0 _____

4. Det er utarbeidet fullstendige kalkyler for produkt(er) som sikrer faste- og variable kostnader samt en tilfredsstillende fortjeneste

JA gir 3, NEI gir 0 _____

5. Basert på budsjett/beregninger antas virksomheten på sikt å kunne gi tilfredsstillende avlønning og avkastning til eier(e)

JA gir 3, NEI gir 0 _____

6. Min forretningsplan inneholder nødvendige budsjetter og økonomiske analyser og kan danne grunnlag for presentasjoner evt. lånesøknader m.m.

JA gir 3, NEI gir 0 _____

SUM _____

«Score» – «Finansiering/Økonomi»
15-18: De økonomiske aspekter synes vel ivare tatt
10-14: Reduser ubesvarte punkter (NEI) – øk JA-delen.
> 10: Det mangler mye på en tilfredsstillende økonomisk planlegging av etableringen/prosjektet.

Kommentarer til «Scoreboard»

«Scoreboard» er kun en grov førstelinjevurdering av din forretningside. I mange tilfeller må flere spørsmål besvares. Et godt resultat (høy score) gir ingen absolutt sikkerhet for at du vil lykkes, men er nyttig idet du tvinges til å tenke gjennom grunnleggende spørsmål i forbindelse med oppstart. Du kan på samme måte lykkes med etableringen selv om du ikke oppnår høy score. Det viktigste er at du tar spørsmålene på alvor.

Hvem kan hjelpe deg med hva?

Aller først håper vi du har fått utbytte av å bruke tid på denne veiledningen. Uansett hvor unik og god idé du mener du har, er det viktig å være kritisk til hva du driver med, samtidig er det like viktig å være pågående, optimistisk og ambisiøs. Dette høres ut som en vanskelig kombinasjon, hvilket det også er. Men det er absolutt ikke umulig.

Formelle krav

Det siste vi ønsker å ta opp er det vi har kalt formelle krav. Myndighetene har vedtatt regler, lover og retningslinjer for det å drive med næringsvirksomhet. Det er viktig at disse reglene finnes ved at de blant annet sørger for like vilkår og fri konkurranse. Samtidig kan alt dette virke uoversiktlig og uoverkommelig. For mange som er i startfasen kan tidsbruken på formelle krav ta uforholdsmessig mye tid. Ofte oppleves det som et problem og tar bort fokus fra det som er det viktigste – det du skal tjene penger på. Men det er en del av den virkeligheten vi lever i. Vi ønsker å hjelpe deg her også.

Hva er formelle krav?

Registrering i Brønnøysund, revisjon, regnskap, moms, arbeidsgiverplikter, importtillatelse, skatter og avgifter, internkontroll/HMS og tillatelser og autorisasjoner i en rekke bransjer, er eksempler på formelle krav. Det å begå formelle feil kan få konsekvenser som er fordyrende, ødeleggende, ubehagelige og unødvendige. Det er mange som tilbyr deg hjelp med å ta seg av disse tingene. Vi mener at dersom du føler at tidsbruken på formelle krav tar bort fokus på det du egentlig skal gjøre – tjene penger – så bør du sette det bort. Det kan være en investering som vil betale seg tilbake. Uansett om du setter bort dette arbeidet eller velger å gjøre det selv, må du skaffe deg oversikt over hvilke plikter du har.

Servicekontoret for næringslivet

Det er flere offentlige institusjoner som tilbyr veiledning til etablerere i tillegg til informasjon. Vi er en av de institusjonene. Du finner adresse, telefon og kart på baksiden. Ta kontakt med oss så skal vi hjelpe deg så godt vi kan. Det kan lønne seg!

Nedenfor har vi listet opp noen andre offentlige institusjoner du også kan kontakte for informasjon. I tillegg har vi satt opp en liste over nettsteder du kan få mer informasjon om utviklingen av forretningsplaner.

Andre forretningsplaner

Det finnes en rekke websider som inneholder informasjon om utvikling av forretningsplaner og nærliggende tema. De fleste linkene som er nevnt her er samlersider der man kan søke seg videre. Vi har ikke kvalitetssikret informasjonen som ligger på disse sidene.

Norske:

- www.innovasjon.no/temasider
(forretningsplaner og tips)
- www.myVentureLab.com
(forretningsplaner og tips)

Offentlige linker til ressurser og informasjon

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| – Servicekontoret for næringslivet | www.naringsetaten.oslo.kommune.no |
| – Bedin/Narviktelefonene | www.bedin.no |
| – Brønnøysundregistrene | www.brreg.no |
| – Innovasjon Norge | www.invanor.no |
| – Patentstyret | www.patentstyret.no |
| – Norges forskningsråd | www.forskningsradet.no |
| – Forskningsparkene | www.fin.no |
| – Gründerskolen | www.grunderskolen.no |
| – Norsk Designråd | www.norskdesign.no |
| – Statistisk sentralbyrå | www.ssb.no |
| – Offentlig informasjon | www.norge.no |
| – Informasjon fra departementene | odin.dep.no |
| – Informasjon om lover og forskrifter | www.lovdata.no |
| – Informasjon om skatt | www.skatteetaten.no |
| – Informasjon om trygd | www.trygdeetaten.no |
| – Informasjon fra kemneren | www.kemnerkontoret.oslo.kommune.no |
| – Informasjon fra Oslo kommune | www.oslo.kommune.no |

Andre brosjyrer i samme serie

Tips og råd for markedsføring av egen bedrift
Tips og råd for leie av næringslokaler
Tips og råd til deg som blir arbeidsgiver
Tips og råd for god økonomistyring
Tips og råd til praktisk styrearbeid
Tips og råd for deg som skal starte enkeltmannsforetak
Tips og råd for deg som skal starte ansvarlig selskap (ANS/DA)
Tips og råd for deg som skal starte aksjeselskap
Tips og råd for deg som skal importere varer til Norge

For nærmere informasjon kontakt

Næringsetaten, Servicekontoret for næringslivet
Tollbugata 27, inngang Øvre Slottsgate, 0157 Oslo
Telefon 23 46 01 11 Telefaks 23 46 00 50
www.naringsetaten.oslo.kommune.no



Denne veilederen finner du også på våre internettsider www.naringsetaten.no/forretningsplan. I tillegg til at ord og uttrykk er forklart, er «Scoreboard» interaktiv. Vi tror du vil få enda mer utbytte av å gå gjennom veilederen på internett. Så igjen ønsker vi deg lykke til med realiseringen av din forretningside!