

Forretningsplan



Innholdsfortegnelse

Innledning.....	1
Forretningsplanens innhold.....	2
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	2
Innledning med bakgrunn for prosjektet og personen(e) bak	2
Forretningsidé.....	3
Produkt/tjeneste og produksjon.....	3
Markedet.....	4
Strategi og markedsplan	5
Økonomiske beregninger i forretningsplanen	7
Organisering og administrasjon.....	9
Handlingsplan.....	9
Vedlegg til forretningsplanen:	10
Vedlegg 1: Sjekkliste arbeidsbetingelser	11
Vedlegg 2: Overordnet plan for markedsføring	12
Vedlegg 3: Handlingsplan	13



Innledning

En god forretningsplan er ditt beste hjelpemiddel for å gjøre de riktige valgene når beslutning om etablering skal tas, og i den første fasen av virksomhetens liv. I denne guiden ser vi på hva en forretningsplan er, og hvorfor det er lønnsomt å utarbeide en slik plan for din forretningsidé. Vi gjennomgår, punkt for punkt, hva forretningsplanen bør inneholde og gir noen tips på veien.

Hva er en forretningsplan?

En forretningsplan er en systematisk gjennomgang av en forretningsidé. Den vil være et viktig arbeidsdokument og styringsverktøy for deg og virksomheten du ønsker å starte.

Det er nødvendig å foreta løpende revisjon av forretningsplanen etter hvert som forutsetningene endrer seg. Innholdet i forretningsplanen vil kunne være forskjellig avhengig av omfang, hva du skal holde på med, og dine prioriteringer i forhold til hva som er viktig å ha med i planen.

Hvorfor trenger du en forretningsplan?

Når du skal etablere egen virksomhet, trenger du et dokument som beskriver forretningsideen din og hvordan du har tenkt å drive virksomheten. Forretningsplanen er først og fremst et styringsverktøy for deg selv, men den er også nyttig når du skal presentere din idé overfor banker, samarbeidspartnere, myndigheter og lignende. Alle som skal satse penger må vite hva de begir seg ut på.

Arbeidet med å utarbeide forretningsplanen vil være en viktig utviklingsprosess der du får gått gjennom alle sider av din forretningsidé. Gjennom forretningsplanarbeidet vil du få et mer realistisk bilde av ideen og den vil si noe om mulighetene i markedet. Forretningsplanarbeidet skal hjelpe deg å ta en riktig beslutning om den planlagte etableringen.

Hvordan utvikle en forretningsplan?

Utvikling av forretningsplanen innebærer å lage og "drive" en virksomhet på papiret. Det kan på en måte sammenlignes med en flyger som øver seg (og gjør alle sine alvorlige tabber) i en flysimulator. Forretningsplanen er din "simulator".

Planen gjør det enklere å se sammenhenger mellom det du skal tilby, markedet og nødvendige ressurser som er nødvendig for å starte opp. Du får god oversikt og et beslutningsgrunnlag før du gjør investeringer og avtaler. Det kan hende at du gjennom denne prosessen ser at det ikke er liv laga for ideen. Å gjøre en etablering på papiret er ikke så risikabelt som å gjøre det i virkeligheten.

Det er viktig at du selv har styring på planarbeidet, men søk gjerne råd og veiledning hos andre når du arbeider med forretningsplanen. Diskuter med venner, familie, bekjente, bank, potensielle kunder og ellers alle involverte parter. Skulle du velge å bruke konsulent, bør du bruke denne som en sparringspartner. I guiden "Kan du – vil du – bør du starte bedrift" fortelles en historie om hvordan arbeidet med forretningsplanen ble gjort og hvordan hjelpere ble benyttet.



Forretningsplanens innhold

Vi skal nå gjennomgå en mal på en forretningsplan. Denne inneholder de sentrale punktene som du bør arbeide deg gjennom. Et tips til deg er å skrive lite tekst på de ulike kapitlene og la eventuelle utfyllende opplysninger ligge som vedlegg. Husk at du ikke skal gjenta det som er skrevet tidligere. Det viktigste arbeidet i forretningsplanen er økonomi-, markeds- og kundevurderingene. Derfor vil vi anbefale at du bruker god tid på disse delene.

En forretningsplan kan ha følgende innholdsfortegnelse:

- Sammendrag
- Innholdsfortegnelse
- Innledning med personopplysninger og virksomhetsopplysninger
- Forretningsidé
- Produkt/tjeneste og produksjon
- Markedet (kunde grupper, kjøpskriterier, geografisk marked, konkurrenter, osv.)
- Markedsstrategi/markedsplan
- Økonomi og budsjetter (kalkyler, drifts- og likviditetsbudsjett)
- Kapitalbehov og finansiering
- Organisering og administrasjon av virksomheten
- Handlingsplan
- Vedlegg

Du finner en mal på forretningsplan i Altinn/Starte og drive bedrift under dokumentmaler.

Sammendrag

I forretningsplanen skal sammendraget komme før innholdsfortegnelsen. Sammendraget er viktig og skal være en kort oppsummering av forretningsplanen. Det er i sammendraget du skal selge inn ideen til samarbeidspartnere, finansieringsinstitusjoner, investorer, o.l. Her beskriver du kort de viktigste ting for prosjektet så som forretningsidé, produkter/tjenestene, marked, kunder, konkurrentene, konkurransefortrinn, kapitalbehov og finansiering. Sammendraget skal være på maks 1 A4-side og er det siste som skrives i forretningsplanen. Tankeøvelse; Du skal presentere virksomheten din på én side. Hvordan vil du bruke denne siden til å få fram de viktigste tingene for å selge ideen til banken?

Innholdsfortegnelse

Dette gir seg selv. Legg opp til at hver kapitteloverskrift skal genereres til en innholdsfortegnelse i forretningsplanen.

Innledning med bakgrunn for prosjektet og personen(e) bak

Innledningsvis kan det være passende å gi en kort beskrivelse av bakgrunnen for ideen som etableringen er tuftet på. Her kan du skrive litt om hvilket behov som skal dekkes i markedet og hvordan behovet er oppstått. Skriv også en kort presentasjon av personen(e) bak ideen og den kompetansen du/dere besitter. Når det gjelder kompetanse, beskrives kun det som er relevant for prosjektet. For øvrig kan det vises til vedlagte CV-er for deltakerne i prosjektet. For potensielle samarbeidspartnere og finansierer vil ofte personen(e) bak prosjektet være vel så viktig som selve prosjektet. Det er viktig at det kommer klart fram hvorfor du/dere er den/de riktige personen(e) til dette prosjektet.

Dersom foretaket allerede er registrert, er det naturlig å ha med foretaksopplysninger som foretaksnavn, organisasjonsform, forretningsadresse og kontaktinformasjon i innledningen.

Forretningsidé

Nå skal du gi en introduksjon til forretningskonseptet som skal utvikles. Her vil det være naturlig å se langt fram i tid og sette ord på visjon og målsettinger som grunnlag for en konkretisering av forretningsideen. En visjon sier noe om hvor vi ønsker å være i fremtiden og representerer et drømmesyn på hva vi ønsker å oppnå på sikt. Et viktig spørsmål å stille kan være; "Hvordan ønsker vi at virksomheten skal utvikle seg og fremstå om 10 år? Hva driver vi på med da?"

En visjon formuleres som regel på bakgrunn av de verdiene som foretaket har definert som sine kjerneverdier. En verdi for deg vil være noe som er grunnleggende viktig og er en ledestjerne som du styrer livet ditt etter. Visjonen bør være kort og lett å kommunisere, gjerne formulert som et slagord.

På bakgrunn av visjon formuleres forretningsideen. Denne skal kunne kommuniseres og skape forståelse, aksept og gjerne begeistring for det virksomheten ønsker å drive på med (så vel innad som utad). Forretningsideen bør beskrive hva virksomheten skal tilby til hvem, samt hva som er unikt med dette. Forretningsideen fungerer som en daglig guide som forteller eiere, ansatte og omgivelsene hvordan virksomheten skal tjene penger samt få tak i og beholde kundene. Forretningsideer klargjøres gjennom målsettinger for virksomheten de nærmeste årene.

La oss se på et eksempel på visjon og forretningsideen til IKEA.

IKEA:

IKEAs visjon er å skape en bedre hverdag for mange mennesker. Vår forretningsidé støtter opp om denne visjonen ved å tilby et stort utvalg form- og funksjonsriktige hjeminnredningsprodukter til så lave priser at så mange mennesker som mulig har råd til å kjøpe dem.

Eksempelbedrift – Hannes Fiskemat AS

Gjennom denne guiden skal vi stifte bekjentskap med eksempelbedriften Hannes Fiskemat AS. Forretningsideen er formulert ut fra gjennomførte markedsundersøkelser og den visjonen hun har for sin etablering.

"Hannes Fiskemat AS skal produsere og selge fiskemat av lokale råstoffer på en miljøvennlig måte til virksomheter som serverer og selger mat til sluttbruker".

I denne guiden kommer det flere eksempler på hva som er beskrevet i forretningsplanen til Hannes Fiskemat AS.



Produkt/tjeneste og produksjon

Her skal du gi en kort beskrivelse av de produkter eller de tjenester du skal selge. Beskriv hvilke egenskaper du skal tilby på en grundig måte, men uten å bruke for mange ord. Husk å ikke bli for detaljert eller for teknisk hva gjelder beskrivelse av produktet/tjenesten, (*heretter betegnes både produkter og tjenester som produkt*).

Tenk at det du skriver skal forstås av utenforstående som trolig ikke har kjennskap til det du skal selge. Fortell heller med enkle ord hvordan ditt produkt kan dekke et behov i markedet.

For ikke å skrive for mange ord kan du i forretningsplanen kort beskrive hva du tilbyr. Bruk gjerne bilder som illustrerer dette hvis det er naturlig. En mer detaljert beskrivelse kan være med som et vedlegg hvis det er behov for det.

Viktige spørsmål som bør kunne besvares gjennom beskrivelsen er:

- Hvilket behov skal produktet dekke?
- Hva er fordelene med mitt produkt?
- Hvilke unike egenskaper har det?
- Har det noen spesielle muligheter?
- Hvilke erstatningsprodukter finnes og hvilke trusler kan det innebære?
- Krever det hyppig fornyelse - produktutvikling?

Dersom det er flere varianter av produktet, kan de kort beskrives nærmere som undergrupper. Hva du skal tilby vil være et av de første stegene i forretningsplanarbeidet.

Skal du drive med produksjon, vil det her være naturlig å gi en beskrivelse av den produksjonsmetoden du benytter.

Her kan du se hvordan Hannes Fiskemat AS har strukturert sine produkter:

På bakgrunn av den informasjonen hun har innhentet fra markedet, og de testene hun har gjort på produksjon, har hun valgt å gå videre med tre hovedprodukter med varianter slik:

1. Fiskeretter av laks og hvitfisk

- Urtemarinert laksefilet – ulike varianter
- Torskegyte

2. Fiskesuppe i større pakninger á 5 liter

- Hannes laksesuppe
- Skalldyrsuppe

3. Lakseburgere

- 200 g burger
- 150 g burger
- 100 g burger

Markedet

I omtalen av markedet er det viktig å være konkret når du beskriver hvem som er dine kunder og deres kjøpskriterier. Hvem som er dine konkurrenter er også viktig å beskrive.

Som en innledning til dette kapitlet kan det være på sin plass å beskrive trender innenfor det segmentet du har valgt å satse på. Hvor stort er markedet i dag, og hvordan tror du at markedet vil utvikle seg.

En markedsanalyse direkte knyttet opp mot din idé kan gi deg en verdifull tilbakemelding på potensielle kunders oppfatning av det du skal tilby. Når dette er beskrevet, er det viktig å snevre inn og ha fokus på den kundegruppen du ønsker å satse på, og ikke minst hvem innenfor en kundegruppe som er din viktigste målgruppe. Hvem er de og hva kjennetegner dem? Når disse er identifisert, er det lettere å finne ut hva deres viktigste kjøpskriterier er. Dvs. hvorfor kundene skal velge å kjøpe hos deg og ikke hos konkurrenten?

I planleggingsfasen kartla Hanne Olsen potensielle kunders kjøpekriterier gjennom en markedsundersøkelse. Her ser vi et eksempel på hvilke kjøpskriterier som ble identifisert under markedsundersøkelsen og gjennom samtaler med valgte kundesegment, dvs. privatpersoner og serveringssteder:

Kjøpskriterier	Min evne til å innfri disse
Kvalitet	Produksjon med ferske råvarer som er fisket i havområdet nært virksomheten. Miljøvennlig produksjonsmetode.
Leveranse	Avtale med lokal transportør for frakt av varer til kunder utenfor regionen to dager pr uke. Gode rutiner for transport til kunder i nærområdet. Kan levere hver dag om ønskelig.
Pris	Ligger på samme prisnivå som en av konkurrentene. De øvrige har lavere priser, men det er ikke noe mål for meg å ha laveste pris.
Tilgjengelighet	Produktene må være lett tilgjengelig i nærbutikkene. Det er inngått avtale om leveranse til de to lokale butikkene.

Når du arbeider med kapitlet Markedet i forretningsplanen, er det viktig at du ser på hva konkurrentene er flinke til. Det er sjelden lurt å kopiere en flink konkurrent. Vær heller unik på et annet område enn konkurrentene er. Derfor er det viktig at du får fram det som er unikt med deg og din idé. Det er dette du senere skal bruke som virkemiddel i markedsføringen din.

Som en god oppsummering på de undersøkelsene som er gjort, kan en **produkt-/markedsmatrise** fylles ut for å illustrere hva du skal selge til hvem (kundegrupper).

Vi skal nå se på et eksempel på produkt-/markedsmatrise for Hannes Fiskemat AS. På neste side er det laget en matrise for hvert av de to første driftsårene.

Hannes Fiskemat AS:

Utviklingsarbeidet og testene som er gjort, og den strategiske kartleggingen som er gjennomført for å få fram behovet, har gitt kunnskap om konkrete kunder og kundegrupper. Hun har kommet fram til at følgende kundegrupper vil være de viktigste ved oppstart:

- Serveringssteder
- Storkjøkken
- Dagligvarebutikker

Hannes Fiskemat AS utarbeider nå en produkt-/markedsmatrise med oversikt over de valgte kundegrupper og valgte produkter. Siden hun også har utarbeidet de første kalkylene, kan hun ta med budsjettert omsetning i matrisen. Dette gir henne en god oversikt over hvor mye hun kan selge til hvem, og det legges inn i matrisen som budsjettert omsetningstall.

Produkt-/markedsmatrise år 1:

Produkt-/markedsmatrise, år 1		Hannes Fiskemat AS			Dato: --
					Ansv: HO
Markeder/ Kundegrupper ↓	Produkter/ tjenester ⇔	Fiskeretter av laks og hvitfisk	Fiskesuppe	Lakseburgere	Sum markeder
Serveringssteder	Budsjettert omsetning	200 000	75 000	175 000	450 000
Storkjøkken	Budsjettert omsetning	250 000	100 000	250 000	600 000
Dagligvarebutikker	Budsjettert omsetning	100 000	50 000		150 000
Sum produkter/tjenester	Omsetning	550 000	225 000	425 000	1 200 000

Produkt-/markedsmatrise år 2:

Produkt-/markedsmatrise, år 2		Hannes Fiskemat AS			Dato: --
					Ansv: HO
Markeder/ Kundegrupper ↓	Produkter/ tjenester ⇔	Fiskeretter av laks og hvitfisk	Fiskesuppe	Lakseburgere	Sum markeder
Serveringssteder	Budsjettert omsetning	210 000	80 000	200 000	490 000
Storkjøkken	Budsjettert omsetning	275 000	110 000	280 000	665 000
Dagligvarebutikker	Budsjettert omsetning	105000	55 000		160 000
Sum produkter/tjenester	Omsetning	590 000	245 000	480 000	1 315 000

Strategi og markedsplan

Markedsstrategi

Nå har du beskrevet hva du skal selge og til hvem, samt formulert hva som er dine fortrinn. Underveis i denne prosessen har du kanskje også laget de første kalkylene på hvilken pris du kan ta for det du planlegger å selge, samt vurdert ulike kundegrupper.

Nå er det på tide å tenke strategisk. Hvordan kan du best posisjonere deg i markedet (markedsføringsmix), og hvilke konkurransemidler bør benyttes for å nå fram til valgte kundegrupper. Et konkurransemiddel er alle de midlene en virksomhet kan benytte for å påvirke etterspørselen etter sine produkter. Teorien viser til fire grupper av konkurransemidler. Det er de 4 P-er: produkt, pris, plassering/distribusjon, påvirkning. I tillegg vil vi nevne personell som et viktig konkurransemiddel for små foretak, og der personen bak er særdeles viktig.

Hvordan velge sin overordnede strategi ved etablering?

Hvilken overordnet strategi du bør velge, kan være avhengig av en rekke faktorer. Her nevner vi noen faktorer som kan spille inn, og som kan være fornuftig å ha tenkt igjennom ved utvikling av forretningsplanen.

1. Forhold i virksomhetens omverden som ikke er kontrollerbar for den enkelte, men som man må forholde seg til.
2. Forhold i virksomhetens omgivelser, så som konkurrentenes markedsstrategi, kundegruppens kjøpskriterier og hvor i livssyklusen produktene som skal selges, er i.
3. Interne forhold som økonomiske og menneskelige ressurser, kjernekompetanse, styrke og svakheter.
4. Virksomhetens konkurransemessige stilling, størrelse og posisjon i markedet.

Disse forholdene kan oppsummeres gjennom en **SWOT-analyse**, hvor interne og eksterne forhold vurderes ut fra styrker og svakheter og muligheter og trusler. (Noen bruker betegnelsen SOFT på samme analyse.)

Hva er en SWOT-analyse?

En SWOT-analyse er en forkortelse for de engelske ordene: Strengths (S = Styrke), Weaknesses (W = Svakheter), Opportunities (O = Muligheter), og Threats (T = Trusler). Ved å gjøre en analyse av interne og eksterne arbeidsbetingelser kan man få fram positive faktorer (styrke og muligheter) og negative faktorer (svakheter og trusler). Nedenfor kan du se hva som bør komme fram under en slik analyse..

<p>1. Styrke - Strength Beskriv hvilke sider ved din planlagte etablering som vil være virksomhetens styrke. Hvordan kan du best utnytte og vedlikeholde disse sterke sidene?</p>	<p>2. Muligheter - Opportunities Tenk gjennom og beskriv hvilke forhold ved din planlagte virksomhet som innebærer nye muligheter? Hva bør du gjøre for å utnytte disse mulighetene?</p>
<p>3. Svakheter - Faults Beskriv hvilke sider ved din planlagte etablering der du ser svakheter, og hva kan du gjøre for å rette på disse forholdene?</p>	<p>4. Trusler - Threats Tenk på om fremtidige forhold kan innebære trusler for din planlagte virksomhet. Hva bør du gjøre for å stå bedre rustet til å møte disse truslene?</p>

En SWOT-analyse kan være et verdifullt hjelpemiddel når virksomhetens arbeidsbetingelser skal kartlegges og summeres opp. Analysen er mest brukt i forbindelse med langtidsplanlegging, og når det er viktig å vurdere egne sterke og svake sider, samt å finne de problemer og muligheter som kan ventes å melde seg senere.

I en SWOT-analyse gjør du en beskrivelse av interne og eksterne forhold. Denne analysen er et godt verktøy for å finne fram til virksomhetens strategiske situasjon. For å unngå at du glemmer viktige forhold, lønner det seg å ha en sjekkliste å gå etter når du skal kartlegge virksomhetens interne og eksterne arbeidsbetingelser.

En egen sjekkliste over interne og eksterne arbeidsbetingelser finnes i vedlegg 1.

Fram til nå har Hanne gjort en rekke undersøkelser som danner grunnlag for å gjøre en oppsummering i en SWOT-analyse. Se eksempel for Hannes Fiskemat AS.

SWOT-analyse for Hannes Fiskemat AS:

De viktigste interne forhold:	
Styrker (S) Egen kompetanse – utdannet kokk. Fått gode produksjonslokaler. Avtale med ressurspersoner som bidrar i produksjonen som tilkalt hjelp. Godt opparbeidet nettverk.	Svakheter – Weaknesses (W) Ingen erfaring fra å drive egen virksomhet fra tidligere. Lite apparat til markedsføring og oppsøkende salg. Foreløpig ikke kjent i markedet.
De viktigste eksterne forhold:	
Muligheter – Opportunities (O) Forbrukere som er bevisst på å spise mer fiskemat. Nasjonale kampanjer for at forbrukere skal spise mer fisk. Norge er "best i verden" på å spise laks – 8 kg laks pr person spiser vi. Global helsetrend gir muligheter for at flere spiser mer fisk.	Trusler (T) Redusert tilgang på råstoff til lokalt fiskemottak. Stor prisstigning på råstoff. Stor produksjon av fiskeprodukter i Asia til lave priser.

Markedsplan

"Markedsplan betegner en konkret beskrivelse av de markedsaktiviteter som en næringsvirksomhet skal iverksette for en gitt periode med spesifisering av mål og strategi inkludert tidsplan, kostnader og forventede resultater uttrykt i markedsandel og verdi." (Kilde: Wikipedia)

Når strategi er valgt og mål for omsetning er satt, er neste steg å utarbeide en plan for gjennomføring av markedsaktivitetene. Planen skal konkret beskrive målet med markedsføringen og hvilken posisjon vi ønsker å oppnå i markedet.

Markedsmålene bør være konkrete og målbare.

Eksempler på konkrete markeds mål:

- Vi skal introdusere tre nye produkter i vårt primære markedsområde i løpet av året.
- Vi skal øke salget av produktgruppe A med 5 % neste år.
- Vi skal redusere vår produktportefølje med 5 % neste år ved å fjerne de produktene som er minst lønnsom.
- Vi skal få minimum tre nye forhandlere, fordelt på Sør-, Vest- og Nord-Norge i løpet av neste år.

Du finner et eksempel på en overordnet plan for markedsføring for Hannes Fiskemat AS til slutt i vedlegg 2.



Økonomiske beregninger i forretningsplanen

Alle virksomheter må ha et marked for sine produkter/tjenester med en kjøpevillig kundegruppe. Kundene må være villige til å betale den prisen du må sette på produktet for å dekke dine kostnader samt oppnå forventet fortjeneste. Hva som er riktig pris er avhengig av hva kunden er villig til å betale (markedsprisen) samt dine kalkyler. Gode og realistiske kalkyler er viktig for budsjettarbeidet. Derfor er det viktig at du setter av god tid til dette arbeidet når du jobber med forretningsplanen.

Vi skal nå se på hva som bør være med av økonomiske beregninger i forretningsplanen. I neste avsnitt ser vi på de økonomiske beregningene punkt for punkt. Framgangsmåten er koblet til en budsjettmodell som kan være nyttig å bruke når du budsjetterer oppstart- og etableringsfasen.

Økonomiske beregninger – steg for steg

Aktiviteter:	Beskrivelse - hvordan arbeide med budsjettmodellen:
1. Faste opplysninger	Her oppgir du oppstartsår, valgt organisasjonsform, om virksomheten er mva-pliktig, hvilke kredittider som gis til kunder og oppnådd kredittid hos leverandører. I tillegg setter du opp de produktgruppene (maks 10 grupper) som du i neste steg skal utarbeide kalkyler til.
2. Kalkyle for produkt/tjeneste	Her kalkulerer du lønnsomheten på produktet eller en tjeneste. Du kan velge mellom ulike kalkylemetoder (bidrags-, selvkost- eller bruttofortjeneste) og oppgir f.eks. direkte og indirekte kostnader. Har du flere produkter innen en gruppe, kan du i denne modellen legge inn en gjennomsnittskalkyle. I modellen kan du legge inn 10 ulike kalkyler.
3. Salgsbudsjett	Salgsbudsjettet gjør bruk av kalkylene som du har utarbeidet. Du oppgir forventet salg pr. måned i enheter eller hvis du selger tjenester i timer.
4. Varekjøpsbudsjett	Varekjøpsbudsjett henter direkte materialkostnader fra kalkylen og beregner varekostnaden etter at du har oppgitt innkjøpsvolum i aktuell måned. Her er det viktig at du setter opp varekjøpet til riktig periode av året. Kjøper du inn varelager 2 ganger i året, må det antall enheter du kjøper inn i januar settes til januar, og det antall enheter du kjøper inn i juni settes inn i juni.
5. Kapitalbehov og finansiering	Kapitalbehovet viser hva du må ha på plass av utstyr, kompetanse og kapital for å starte opp. Finansieringen viser hvordan du tenker å finansiere kapitalbehovet. Sett opp kapitalbehovet du har til investeringer og angi hvordan du har tenkt å finansiere disse. Når du jobber med å få fram kapitalbehovet, er det viktig at du kalkulerer inn alt du har behov for til å komme i gang. Det gjelder både fysiske og myke investeringer. Myke investeringer er f.eks. oppstartsmarkedsføring. Hvor mye må du låne, hva kan du søke om tilskudd til og hvor mye må du gå inn med av egne ressurser? Det blir viktig å få fram en finansieringsplan som viser hvordan oppstarten tenkes finansiert både med hensyn til lån og egenkapital. Egenkapital kan i tillegg til kontanter bestå av eget utstyr og eget arbeid. Søker du om offentlig finansiering, er det særdeles viktig at kapitalbehovet er godt gjennomarbeidet, og at du kan vise at egenkapital står for rundt 25 % av totalfinansieringen.
6. Resultatbudsjett	I resultatbudsjettet beregnes automatisk omsetning og varekostnad med utgangspunkt i salgsbudsjettet. Du oppgir en del andre kostnader som ev. vil påløpe virksomheten.
7. Likviditetsbudsjett	Et budsjett som det er viktig å jobbe godt med er likviditetsbudsjettet. Her får du oversikt over om du har likvide midler til å betale de økonomiske forpliktelsene du påtar deg. Likviditetsbudsjettet er koblet opp mot bl.a. salgsbudsjettet, budsjett for varekjøp og kapitalbehov. Ved å oppgi andre utbetalinger fremkommer periodens likviditet. For å få dette budsjettet mest mulig realistisk, kan det være nødvendig å gjøre noen overstyringer av formlene i likviditetsbudsjettet.

Kilde: www.etablerer.no.

Kalkulasjon

Nedenfor her finner du et eksempel på en Bidragskalkyle for Hannes Fiskemat AS. Virksomheten skal produsere tre hovedprodukter, men her forutsetter vi at de bare skal produsere ett produkt, og det er fiskeretter. For å utarbeide dekningsbidragskalkyle har vi tatt noen forutsetninger om forventet salgspris, produksjonstid, etc.

Forutsetningene finner du i tabell 1.

Dekningsbidragskalkylen i tabell 2 viser en kalkyle pr. produkt. Vi ser at med en forventet salgspris på kr 250,- og variable kostnader på kr 60,-, lønn direkte knyttet til produksjonen kr 65,-, så oppnås et dekningsbidrag på kr 125,-.

Som vi har nevnt tidligere vil dermed virksomheten for hvert kg fiskeretter som selges (ikke produseres) ha kr 125,- til dekning av faste kostnader (FK) og resultat (fortjeneste).

Vi ser også at dekningsgraden (DG) på produktet er 50 %, som betyr at for hver krone vi selger, så har vi 50 øre igjen til dekning av FK og resultat.

Forutsetninger (tabell 1)

Salgspris (pr kg)	250
Produksjonstid (timer)	0,5
Lønnskostnad pr time (inkl sosiale kostnader)	130
Materialforbruk (kroner pr kg)	55
Andre variable kostnader (kroner pr kg)	5

Dekningsbidragskalkyle (tabell 2)

+	Salgsinntekter (alle tall i kroner)	250
-	Produksjonslønn	65
-	Materialforbruk	55
-	Andre variable kostnader	5
=	Dekningsbidrag	125
	Dekningsgrad	50 %

Her finner du et eksempel på hvordan de økonomiske beregningene etter modellen som vist ovenfor er gjort for Hannes Fiskemat AS.

I vår budsjettguide finner du mer utfyllende stoff om budsjettering og forklaring på viktige begreper knyttet til budsjettarbeidet. [Klikk her for å komme til budsjettguiden](#)

Budsjettsimuleringer

Når du arbeider med de ulike budsjettene, kan det være mer oversiktlig å gjøre det i et regneark som vist i vårt eksempel. På nettstedet www.etablerer.no kan du få tilgang til en oversiktlig budsjettmodell der det er en sammenheng fra kalkyler til likviditetsbudsjett. På nettstedet kan du registrere deg som bruker.

Organisering og administrasjon

På slutten av forretningsplandokumentet kan det være på sin plass å beskrive hvordan organisasjonen vil se ut ved etablering. Her beskrives og begrunnes valg av organisasjonsform, samt at eiere og ansatte og deres ulike roller kommer fram.

Hvor foretaket er lokalisert kan beskrives i dette kapitlet.

Eks. fra Hannes Fiskemat AS:

Organisasjonsnummer: 999 999 999

Navn/foretaksnavn: HANNES FISKEMAT AS

Organisasjonsform: Aksjeselskap

Forretningsadresse: Fiskevik
9999 FISKENES

Daglig leder: Hanne Olsen

Styrets leder: Hans Arne Olsen

Ansvarlig for markedsføring og salg: Hanne Olsen



Handlingsplan

En fremdriftsplan for etableringen, med beskrivelse av hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres, er viktig for å sikre at de riktige ting gjøres i rett rekkefølge, hvem som er ansvarlig for de ulike tiltakene samt tidsfrist for gjennomføring. Se eksempel til slutt i dette dokumentet (Vedlegg 3).

Vedlegg til forretningsplanen:

Aktuelle vedlegg til forretningsplanen kan være:

- Produkt-/markedsmatrise for de to-tre første årene.
- Eventuelt en kortversjon av forretningsplanen
- CV-er for de som står bak etableringen
- Avtale med samarbeidspartnere
- Eventuelle kontrakter
- Detaljerte økonomiske beregninger med budsjetter
- Oversikt over kapitalbehov
- Finansieringsplan

Andre relevante guider på [Altinn](#):

- [Etablererguiden](#)
- [Kan du, vil du, bør du starte bedrift](#)
- [Budsjettguiden](#)
- [Valg av organisasjonsform](#)

Vedlegg 1: Sjekkliste arbeidsbetingelser

Sjekkliste SWOT-analyse, interne arbeidsbetingelser:

Personalressurser

- Hvordan er organisasjonen bygd opp?
- Hva er organisasjonens sterke og svake sider?
- Har vi kapasitet til å gjennomføre prosjektet?
- Har vi de rette folkene?
- Økonomiske og finansielle forutsetninger.
- Eget kostnadsnivå fordelt på faste og variable kostnader.

Økonomiske ressurser virksomheten rår over

- Egne budsjetter.
- Kredittverdighet og finansieringsmuligheter til prosjektet.
- Lønnsomhetsanalyser.

Produkter/Sortiment

- Produktsynergi – vil et ev. nytt produkt falle naturlig inn i og støtte opp om nåværende sortiment samt styrke oss i forhold til konkurrentene?
- Egne produkters konkurransekraft mht. kvalitet og service, markedets kjennskap til varemerke og eller virksomhetsnavnet.

Produksjon/teknologi

- Produksjonssynergi (vil et ev. nytt produkt styrke vår teknologi og produksjon og dermed også komme øvrig produksjon til gode?)
- Produksjonskapasitet og kapasitetsutnyttelse.
- Kostnader og effektivitet i egen produksjon.
- Omstillingsevne/fleksibilitet i produksjonen.
- Kvalitet på leverandører og ev. produksjonssamarbeidspartnere, tilgang på råvarer.
- Teknologisk nivå og teknologiske utviklingsmuligheter.

Markedsføring

- Nåværende stilling på markedet: Markedsandel(er) og markedets kjennskap til virksomheten og produktene.
- Kvalitet på egen markedsføringsorganisasjon på alle nivåer internt og eksternt, herunder også salgsapparat og distribusjonsapparat.
- Egen bruk av konkurransemidler.
- Vil et nytt produkt gi interne og eksterne synergier, og vil det utfylle eller bygge opp under de aktiviteter som allerede blir utført?

Annet

- Lokalisering i forhold til markedet, leverandører, arbeidskraft, transportmuligheter, osv.
- Virksomhetens profil og hvordan den generelt sett oppfattes..

Sjekkliste SWOT-analyse, eksterne arbeidsbetingelser

Økonomi

- Internasjonale og nasjonale konjunktursvingninger.
- Priser på energi, råvarer og andre innsatsfaktorer.
- Utvikling i forbrukernes inntektsnivå og inntektsfordeling.

- Endringer i prisnivå, virksomhetens inntjeningssevne og husholdningenes realinntekter, sparing og forbruk, osv.

Politiske forhold

- Regjeringens holdning til inngrep i næringslivet og markedet.
- Skatter, avgifter, subsidier og bevilgninger generelt.
- Spesialregulering, avgiftsbelastning av spesielle næringer.
- Spesielle lover og reguleringer som virker direkte inn på markedsføringen eller prosjektet, f.eks. ny markedsføringslov.
- Øvrige rammebetingelser og støtteordninger ovenfor næringslivet.

Kunder – kjøpere

- Hvem er nåværende og potensielle kjøpere?
- Hvor mange og hvor kjøpesterke er de?
- Hvordan kan de nås og bearbeides?
- Hvilke spesielle karakteristika har de mht. kjøps- og forbrukeratferd, livsstil, medievaner, osv.?
- Hva er deres kjøpsmotiv og behov?
- Hvem er påvirker, beslutningstaker og forbruker, er det en og samme person?
- Hvorfor kjøper kunden vårt produkt?
- Hvilken holdning har kunden til virksomheten og virksomhetens varer/tjenester?

Konkurrenter

- Hvem er våre konkurrenter, og hvor store er de (Markedsandel og økonomisk situasjon)?
- Hva er de dyktige til?
- Hva er deres styrke og svakheter?
- Hvilke kostnader og kapasitet har de?
- Hva er deres forretningsidé og hvilken strategi har de?
- Hvordan vektlegger konkurrentene markedsmix?
- Hvordan oppfattes konkurrentene i markedet?
- Hva er konkurrentenes fremtidsplaner?

Distributører

- Hvilken distribusjonspraksis følger bransjen i dag?
- Hvordan er virksomhetens distribusjon lagt opp og hvilke distribusjonsalternativer finnes?
- Hvilken distribusjonskanal kan gi virksomheten størst kontroll, fleksibilitet og best økonomi?
- Hvor kjøpes produktene (fordelt etter geografi/forhandlertyper osv.)?
- Maktforhold i bransjen (oppkjøp og integrasjon, filialforetak, kjeder, mv.)

Teknologi

- Virksomheten.
- Kunden.
- Bransjen.
- Samfunnet generelt.

Kultur

- Kulturforskjeller over landegrensene, mellom ulike folkeslag og religiøse retninger.

Naturressurser

- Bruk av alternative stoffer i produksjonen.
- Prisutvikling og tilgang på råvarer og energi, muligheter for nye energikilder?
- Vil prisnivået på disse råvarene holde seg stabile?

Vedlegg 2: Overordnet plan for markedsføring

AKTIVITET	BESKRIVELSE	HENSIKT	PERIODE – ÅR:												MND.:	KOSTNADER	ANSVAR	OPPNÅDD EFFEKT	
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1. Utsendelse av DM	Informasjon om nytt produkt/ny produsent – kampanje	Skape interesse for nytt produkt, nytt tilbud															kr 5 000	Hanne	
2. Annonsekampanje	Annonsering i dagspresse	Profilere tilbud på utvalgte varer mot forbrukermarkedet															kr 60 000	Hanne	
3. Kundepleie	Viktige kunder inviteres til omvisning i produksjonslokalene med enkel bevertning og informasjon	Innsalg samt skape langsiktige relasjoner															kr 5 000	Hanne	
4. Oppsøkende salg	Kundebesøk på utvalgte serveringssteder	Innsalg og mersalg, teste ut behov og ønsker om nye retter															kr 5 000	Hanne	
5. Utsendelse av brosjyre	Markedsføring av produktene	Få opp etterspørselen etter våre produkter i butikkene og på serveringsstedene															kr 15 000	Hanne	
6. Opplæring/kurs	Kundepleiekurs/Introduksjon og produktopplæring																kr 30 000	Hanne	
Markedsføringsbudsjett – sum kostnader oppstartsår:																	kr 120 000		

Vedlegg 3: Handlingsplan

Handlingsplan	Navn: Hannes Fiskemat AS	Side: 1
	Forretningside: Produksjon av fiskemat av lokale råstoffer på en miljøvennlig måte til virksomheter som serverer og selger mat til sluttbruker.	Dato:

Aktivitet	Mål	Tid	Ansvarlig	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des
Ferdigstille forretningsplanen	Grunnlag for finansiering	Ca ½ år	Hanne												
Finansiering avklart	Endelig beslutning om oppstart														
Oppussing av produksjonslokalene	Egnede og trivelige lokaler														
Kjøp av produksjonsutstyr	Gode avtaler og leveringsvilkår														
Uttesting av produksjonsutstyret	Effektiv produksjon														
Få avtaler med leverandører på plass	Sikre leveranse for produksjon														
Registrering av foretaket, regnskapsfører og ev. revisor engasjeres	Få det formelle på plass														
Oppstart – registrering av foretaket	Få foretaket registrert en måned før oppstart														