



Forretningsplanguiden

Innhold

| | |
|--|----|
| Innledning..... | 2 |
| Forretningsplanens innhold | 3 |
| Sammendrag | 3 |
| Innholdsfortegnelse | 3 |
| Innledning med bakgrunn for prosjektet og personen(e) bak..... | 3 |
| Forretningsidé | 4 |
| Produkt/tjeneste og produksjon | 5 |
| Markedet..... | 5 |
| Strategi og markedsplan | 7 |
| Økonomiske beregninger i forretningsplanen | 10 |
| Organisering og administrasjon | 12 |
| Handlingsplan..... | 12 |
| Vedlegg til forretningsplanen:..... | 13 |
| Vedlegg 1: Sjekkliste arbeidsbetingelser..... | 14 |
| Vedlegg 2 og 3: Markedsføring og handlingsplan | 16 |

Altinn gjør oppmerksom på at informasjonen er av generell karakter, og at guiden ikke er uttømmende.

Innledning

En godt gjennomarbeidet forretningsplan basert på din forretningsidé og tilhørende forretningsmodell, er et godt hjelpemiddel for å gjøre de riktige valgene i oppstartfasen. Forretningsplanen inneholder en analyse av styrker, svakheter, forbedringsområder og innovasjonsmuligheter. **I denne guiden ser vi på hva en forretningsplan er, og hvorfor det er lønnsomt å utarbeide en slik plan. Vi gjennomgår, punkt for punkt, hva forretningsplanen bør inneholde og gir noen tips på veien.**

Når du arbeider med forretningsplanen, vil det normalt ikke foregå i den rekkefølgen som kapitteinndelingen av planen er satt opp. Da dette er en dynamisk prosess, vil innholdet ofte justeres i takt med at ny informasjon hentes inn.

Før vi går i gang med å beskrive hva en forretningsplan bør inneholde, vil vi innledningsvis forklare hvor i prosessen forretningsmodell og forretningsidé kommer inn.

Forretningsmodell

En forretningsmodell beskriver hvordan virksomheten skal skape verdier og dekke behov. En gjennomarbeidet forretningsmodell vil gi et godt grunnlag for innholdet i forretningsplanen. Bruker du tid på å jobbe med forretningsmodellen i forkant av forretningsplanen kan du få oversikt over hvordan virksomheten kan skille seg ut og derigjennom lykkes i markedet. Man må gjøre løpende revisjon av forretningsplanen etter hvert som forutsetningene i forretningsmodellen 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.

Forretningsidé

Forretningsidéen sier noe om kundesegmentet som skal betjenes og hvilket behov i markedet som skal dekkes. I tillegg skal forretningsidéen si noe om hvilken kompetanse som gjør deg i bedre stand til å imøtekomme dette behovet enn andre. Derfor er formulering av forretningsidéen noe av det siste som kommer på plass i forretningsplanarbeidet.

Hvorfor trenger du en forretningsplan?

Du vil ha behov for et dokument som beskriver hva du skal gjøre 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 forretningsplanen vil være en viktig utviklingsprosess der du får gjennomgått alle sider av din forretningsmodell. Du vil få et mer realistisk bilde av idéen, og forretningsplanen vil kunne si noe om mulighetene i markedet. Forretningsplanarbeidet skal hjelpe deg å ta en riktig beslutning om den planlagte etableringen. Innovasjon Norge har utarbeidet en mal på forretningsmodell som du kan laste ned [her](#).

Hvordan utvikle en forretningsplan?

Først jobber du med å beskrive forretningsmodellen. Med utgangspunkt i forretningsmodellen utarbeides forretningsplanen. Planen gjør det enklere å se sammenhenger mellom det du skal tilby, markedet og hvilke ressurser som er nødvendig for å starte opp. Du får god oversikt og et beslutningsgrunnlag før du gjør investeringer og avtaler.

Det er viktig at du selv har styring på planarbeidet, men søk gjerne råd og veiledning hos andre når du arbeider med forretningsmodellen og forretningsplanen. Diskuter med venner, familie, bekjente, bank, potensielle kunder og ellers alle involverte parter underveis. Skulle du velge å bruke konsulent, bør du bruke denne som en sparringspartner.



Forretningsplanens innhold

Vi skal nå gå gjennom 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 kapittelinnledning:

- 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

I Altinn/Starte og drive bedrift finner du en [dokumentmal for en forretningsplan](#).

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 idéen til samarbeidspartnere, finansieringsinstitusjoner, investorer, o.l. Her beskriver du kort det viktigste i 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.



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. Skriv litt om hvilket behov som skal dekkes i markedet og hvordan behovet er oppstått. Lag en kort presentasjon av personen(e) bak ideen og den kompetansen du/dere besitter og som er relevant for prosjektet. For øvrig kan det legges ved CV-er for deltakerne i prosjektet. For potensielle samarbeidspartnere og finansiører vil ofte personen(e) bak prosjektet være vel så viktig som selve prosjektet. Få 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 forretningsidéen. 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 forretningsidéen. Denne skal kunne kommuniseres og skape forståelse, aksept og gjerne begeistring for det virksomheten ønsker å drive på med (så vel innad som utad). Forretningsidéen beskriver hva virksomheten skal tilby til hvem (kundesegment), hvilket behov i markedet som skal dekkes, og hvilken kompetanse du har som gjør deg bedre i stand til å imøtekomme dette behovet enn andre. Forretningsidéen fungerer som en daglig guide som forteller eiere, ansatte og omgivelsene hvordan virksomheten skal tjene penger samt få tak i og beholde kundene. Endelig forretningsidé er som oftest ikke klar før alle elementer i forretningsplanen er gjennomgått, og er gjerne noe av det siste som formuleres.

Et lite eksempel er visjonen og forretningsidéen til IKEA: *IKEAs visjon er å skape en bedre hverdag for mange mennesker. Forretningsidéen er «å støtte 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.

Forretningsidéen er formulert ut fra gjennomførte markedsundersøkelser og den visjonen hun har for sin etablering.

"Hannes Fiskemat AS skal på en miljøvennlig måte produsere og selge fiskemat av lokale råstoffer 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, uten å bruke for mange ord. Husk! Ikke bli for detaljert eller for teknisk ved 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 skape verdier og dekke et behov i markedet.

I forretningsplanen beskrives kort 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 her er:

- Hvilket behov skal produktet dekke?
- Hva er fordelen 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 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 (dvs. fra potensielle kunder) og de testene hun har gjort på produksjon, har hun valgt å gå videre med tre hovedprodukter:

| 1. Fiskeretter av laks og hvitfisk | 2. Fiskesuppe i større pakninger á 5 liter | 3. Lakseburgere |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Urtemarinert laksefilet – ulike varianter• Torskegryte | <ul style="list-style-type: none">• Hannes laksesuppe• Skalldyrsuppe | <ul style="list-style-type: none">• 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 kartlegging av markedet som er 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 (segment). Hvem er de og hva kjennetegner dem? Når disse er identifisert, er det lettere å finne deres viktigste kjøpskriterier. Dvs. hvorfor kundene skal velge å kjøpe hos deg og ikke hos

konkurrenten? Arbeid med markedet og identifisering av kunder er normalt det første en begynner med i forretningsplanarbeidet. Et viktig spørsmål å stille seg her er «hvem skaper vi verdi for?» og «hvem er våre viktigste kunder?»

I planleggingsfasen hadde Hanne Olsen en klar oppfatning av hvem som var aktuelle kundegrupper, og hun fikk bekreftet hvilke kundegrupper hun skulle satse på i det videre arbeidet. Hun fikk i markedsundersøkelsen kartlagt deres kjøpskriterier. Her ser vi et eksempel på hvilke kjøpskriterier som ble identifisert i undersøkelsen og gjennom samtaler/intervjuer med informanter fra valgte kundesegment som ble 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 og vurderer hva konkurrentene er flinke til. Det er sjelden lurt å kopiere en flink konkurrent. Vær heller unik på et annet område enn konkurrentene dine 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.

Produkt-/markedsmatrisen

Som en god oppsummering på de undersøkelsene som er gjort, kan en **produkt-/markedsmatrise** fylles ut for å illustrere delmarkedenes ulike behov. En slik matrise vil også vise hva du skal selge til hvem.

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, samt 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 kundegruppene 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 budsjetterte 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 | |
| Dagligvarebutikke r | Budsjettert omsetning | 100 000 | 50 000 | | 150 000 | |
| Sum produkter/tjenest er | 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 | 105 000 | 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 skal selge, samt vurdert de valgte kundegruppene.

Nå er det på tide å tenke strategisk. Hvordan kan du best posisjonere deg i markedet (markedsføringsmiks), 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 utarbeidelse 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.

| | |
|--|---|
| 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? | 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? |
| 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? | 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? |

En SWOT-analyse kan være et verdifullt hjelpemiddel når virksomhetens interne og eksterne 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 du har valgt strategi og mål for omsetning, 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 markedsmål:

- 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. I Altinn - Starte og drive bedrift finner du malen [Aktivitetsplan – markedsføring](#).



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). 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 oppstartår, 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 to ganger i året, må det antall enheter du kjøper inn i januar settes inn i 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. oppstartmarkedsføring. 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 tar vi utgangspunkt i ett av produktene, og det er fiskeretter. For å utarbeide dekningsbidragskalkyle har vi tatt noen forutsetninger om forventet salgspris, produksjonstid, etc. Forutsetningene for kalkylen finner du i tabell 1.

Dekningsbidragskalkylen i tabell 2 viser en kalkyle pr. produkt. Med en forventet salgspris på kr 250,- og variable kostnader på kr 60,- (materialforbruk og andre variable kostnader), lønn knyttet til produksjonen kr 65,-, så oppnås et dekningsbidrag på kr 125,-.

Som vi har nevnt tidligere vil dermed virksomheten for hver 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.

Førutsetninger (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 % |

I Altinns 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 på handlingsplanen til Hannes Fiskemat AS i 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](#)
- [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, virksomheters 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 hvilken 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.
- Prisetvikling og tilgang på råvarer og energi, muligheter for nye energikilder?
- Vil prisnivået på disse råvarene holde seg stabile?

Vedlegg 2 og 3: Markedsføring og handlingsplan

Vedlegg 2: Overordnet plan for markedsføring

| AKTIVITET | BESKRIVELSE | HENSIKT | PERIODE – AR: | | | | | | | | | | | | MND.: | KOSTNADER | ANSVAR | OPPNADD 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 |
| | Forretningsidé: 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 | | | | | | | | | | | | | | ■ |