FORRETNINGSPLAN



«Virksomhetsnavn/Prosjektnavn»

# SAMMENDRAG

Sammendraget er viktig for den utålmodige leseren, men det kommer ikke enkelt fram uten at du har jobbet deg gjennom hele planen. Skriv sammendraget til slutt. Sammendraget skal tidlig kommunisere forretningsidé og forretningsmodell og dernest oppsummere vesentlige hovedpoeng fra alle kapitler i planen. Det bør ikke bli mye lengre enn en side og bør være på en interessevekkende og entusiastisk i form. Det kan også være lurt å vektlegge hva du ber om, det vil si hva selskapet trenger for å lykkes. For eksempel at selskapet har behov for investeringer på 15 millioner kroner.

INNHOLD

[SAMMENDRAG 2](#_Toc374521295)

[KONTAKT- OG FIRMAOPPLYSNINGER 3](#_Toc374521296)

[BAKGRUNN 3](#_Toc374521297)

[FORRETNINGSIDE OG VISJON 3](#_Toc374521298)

[Forretningsidé 3](#_Toc374521299)

[Visjon 3](#_Toc374521300)

[Verdigrunnlag, postulater og etikk 4](#_Toc374521301)

[FORRETNINGSMODELL 4](#_Toc374521302)

[Opplevd kundeverdi (Value proposition) 4](#_Toc374521303)

[Kundesegment 5](#_Toc374521304)

[Kunderelasjon 5](#_Toc374521305)

[Distribusjonskanaler 6](#_Toc374521306)

[Inntektsmodell 6](#_Toc374521307)

[Kjerneaktiviteter 6](#_Toc374521308)

[Nøkkelressurser 6](#_Toc374521309)

[Partnere 6](#_Toc374521310)

[Kostnadsstruktur 7](#_Toc374521311)

[MARKED 7](#_Toc374521312)

[MÅL, VEKST OG UTVIKLING 8](#_Toc374521313)

[ORGANISASJON OG KOMPETANSE 8](#_Toc374521314)

[FINANSIERING OG ØKONOMI 8](#_Toc374521315)

[Produktregnskap og salgsbudsjett 8](#_Toc374521316)

[Budsjett 8](#_Toc374521317)

[Likviditet og lønnsomhet 9](#_Toc374521318)

[Resultat 9](#_Toc374521319)

[Finansering og anskaffelser 9](#_Toc374521320)

[Prising av selskapet og exit 9](#_Toc374521321)

[HANDLINGS- OG FRAMDRIFTSPLAN 10](#_Toc374521322)

[RISIKOVURDERING 10](#_Toc374521323)

[VEDLEGG 10](#_Toc374521324)

*Trykk på høyre museknapp og velg «update file» for å oppdatere innholdsfortegnelse og sidenummering.*

# KONTAKT- OG FIRMAOPPLYSNINGER

Under dette kapitlet skal du kun ha formelle opplysninger. Hvis selskapet allerede er opprettet bør du legge inn selskapsopplysninger og kontaktdata. Hvis det ikke er opprettet et selskap, men kun er en idé eller et prosjekt bør du finne en god prosjekttittel, men skriv det mest mulig som om selskapet allerede eksisterer. Det kan også være hensiktsmessig her å si noe om eksisterende styre, eiere, eierstruktur og revisor. Legg ved CV for gründerteam eller prosjektteam i vedlegg for å dokumentere kompetanse hvis det er relevant.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Selskapsnavn:* | XXXXXXXXXX | | |
| *Organisasjonsnummer:* | ### ### ### | | |
| *Stiftelsestidspunkt:* |  | | |
| *Postadresse:* |  | | |
| *Besøksadresse:* |  | | |
| *Daglig leder:* | «Peder Ås» | Mob: | +47 ## ## ## ## |
| *Kontaktperson:* | «Peder Ås» | Mob: | +47 ## ## ## ## |
| *Nettside:* | [www.domenenavn.no](http://www.domenenavn.no) | | |
| *Mailadresse*: | [contact@firmanavn.no](mailto:contact@firmanavn.no) | | |
| *Bankkonto*: | #### ## ##### | | |

# BAKGRUNN

Dette kapittel er en kort historiefortelling fram til der du står i dag. Skriv derfor om hvordan idéen oppstod, hvem som er initiativtakere, oppfinnere eller en del av gründerteamet, og hvordan og hvorfor dette oppstod. Her er det også mulig å utdype noe om kompetanse i team og tilgang på nettverk.

# FORRETNINGSIDE OG VISJON

Dette kapitlet beskriver forretningsidéen og visjonen

## Forretningsidé

Beskriv hva du tilbyr til hvem og hvorfor du er mer attraktiv enn konkurrenter. Merk at dette er en viktig øvelse. Man bør investere godt med tid i en pre prosess til behovsanalyse, segmentering og differensiering.

## Visjon

Beskriv dine ambisjoner på lang sikt og formuler dem i en visjon for virksomheten.

## Verdigrunnlag, postulater og etikk

Det er ikke alltid vanlig på et tidlig tidspunkt i en oppstart å inkludere verdigrunnlaget, men det passer godt inn i denne sammenhengen hvis selskapet ønsker å si noe om det. Imidlertid var Google i tidlig fase tydelig på egne postulater. De kan kort oppsummeres i «Don’t be evil». Det er besnærende enkelt, men presist nok. Forøvrig kan stikkord i denne sammenhengen være miljøansvar, samfunnsansvar, kvinneaspekt eller sosialt ansvar.

# FORRETNINGSMODELL

Forretningsmodellen beskriver hvordan du skal tjene penger. Da holder det ikke med at «vi skal tjene penger på salg av vinterdekk til bil». Du må fortelle hvordan hele virksomheten er innrettet og henger sammen for å tjene penger (eller skape verdi for noen). Det er ikke gitt at du trenger å dele dette kapitlet opp slik som malen foreslår, men det er viktig at du adresserer alle elementene i forretningsmodellen og beskriver det på en forståelig måte. Strukturen under er basert på Alexander Osterwalders Business Model Generation Canvas. Det er en metodikk for å utvikle og designe forretningsplaner på en systematisk måte. Metoden har fått stor utbredelse de siste årene og blitt svært populær[[1]](#footnote-1). For å si det enkelt: hvis leseren ikke forstår hvem kunden er, hvordan vi skal selge, ta oss betalt eller få levert varene har man ikke truffet. En del forretningsplanmaler kaller dette kapittelet for «produkt eller tjeneste». Imidlertid vil ikke dette fortelle leseren hvordan helheten henger sammen. Det første poenget her er nemlig at de enkelte punktene under utgjør en helhet som «henger på greip». Hele essensen i din virksomhet er jo ett opplevd produkt gjennom hele kundens kjøpsprosess. Det andre poenget er at hva ditt produkt eller tjeneste er og hvem din kunde er skal farge alle elementene i modellen og henge sammen. Forretningsmodellen din bør tilstrebe å bli logisk og strømlinjeformet. Endrer du et av punktene vil det som regel få konsekvenser for resten av modellen. Merk at det normalt er lite man kan gjøre for å påvirke kundesegmentet ut over å velge et annet segment eller innrette det du tilbyr på en annen måte. Dette kan vi kun observere. Hva kunden opplever som verdifullt ved ditt produkt / tjeneste kan du derimot tilpasse. Her går mange feil.

## Opplevd kundeverdi (Value proposition)

Her beskriver du hva du tilbyr eller leverer av verdi til kunden, hva som gjør ditt produkt unikt og hvordan dette passer med kundenes behov. Det er meningsfullt å beskrive hvilket produkt eller tjeneste du selger, men det er hva kunden faktisk opplever som verdi ved å anvende ditt produkt som gir verdi for din kunde. Kundeverdi eller "Value proposition" er essensen i din løsning på kundens problem. Hvis du selger driller og bor er egentlig kundeverdien «hull». Hvis du elger flyreiser med presise avganger, tilbyr du egentlig mer tid til andre opplevelser. Selger du vann til kr. 300 per liter, selger du egentlig en følelse og et image. Et verdiforslag bør være *uimotståelig*, *kvantifiserbar*, *verifisert*, *sammenlignbar* og *enkel å forklare*. Det er ingen enkel bestilling. Det betyr at du må løse et reelt problem for noen. Og problemet må være så stort at du kan kvantifisere besparelsen eller inntjeningen for kunden. Videre bør du få bekreftet at dette faktisk stemmer med kundene og ikke minst at denne besparelsen eller inntjeningen (fordelen) er bedre enn det konkurrenter kan tilby. Alt dette må forklares på en overbevisende og forståelig måte for dine kunder.

## Kundesegment

Her beskriver du dine kunder eller kundesegment og hvilke behov kundene har. Kundesegment er en måte å karakterisere og identifisere din målgruppe av kunder. Det er mange metoder for å finne fram til et segment.  I en oppstartfase er det spesielt krevende å nå fram eller finne et universelt budskap som treffer alle. Man bør derfor identifisere den mest relevante gruppen innenfor ditt marked som trenger virksomhetens produkt eller tjeneste aller mest. Noen vanlige segmenteringskriterier er:

* Privatmarkedet: kjønn, alder, geografi
* Bedriftsmarkedet: Bransje, omsetning, antall ansatte

Imidlertid så ønsker du å finne fram til de menneskene / bedriftene som har et problem som er så stort at de er villig til å betale for nettopp din løsning på dette problemet. En god kobling mellom kundens problem og din løsning på problemet kalles ofte i litteraturen for «product-market-fit».  
  
La oss ta et eksempel til. Solo hadde for mange år siden (1994) en kampanje der de markedsførte seg blant annet med en konkurransesyklist som ble forbisyklet av en ordinær mosjonist.  Avsluttende budskap i reklamen var «Solo, sannsynligvis den eneste brusen som ikke hjelper mot annet enn tørsten». Denne reklamen var populær på norsk TV og ble kåret høyt i bransjen. Dette verdiforslaget traff imidlertid ikke det unge brusdrikkende kundesegmentet. Reklamen fikk dem til å føle seg som tapere. Solo hadde misforstått sitt eget kundesegment.  
  
Forsøk å tenke hvem som skal være din første kunde. De første kundene dine er ofte de mest engasjerte. De kan være fornøyd med å ha oppdaget nettopp ditt produkt og derigjennom større aksept for feil. Denne gruppen med «følgere» må du være tett på. Det er for disse du skal skape verdi. Hva snakker denne gruppen om, hva ser de på, hva tenker de på, og hva hører de på? Dette er spørsmål du bør vite svarene på.  
  
Ofte kan det kanskje være enklere å tenke på «hvilken jobb skal du gjøre» for kunden. For eksempel kan det være at din gruppe kunder stort sett består av mennesker som bor alene. Hvis du er en tilbyder av frossen fiskefilet, kunne det være en ide og snitte opp torsken etter at den fryses slik at kunden ikke trenger ta opp hele pakken fra fryseren og kaste overskuddsmat. Din kundeforståelse vil alltid få konsekvens for hvordan du prioriterer dine ressurser og organiserer din bedrift.

## Kunderelasjon

Her beskriver du hvordan du forholder deg til dine kunder. Eller for å snu det rundt. Her bør du ta utgangspunktet i det kundesegmentet du ønsker å treffe og tenke på hvilke forventninger disse kundene har i forhold til hvordan din virksomhet forholder seg til dem. Hvilke kommunikasjonskanaler skal du være tilstede i og hvordan skal din kunderelasjon være? Du bør også tenke på hva det koster å etablere den relasjonen du ønsker. Den mest personlige form for relasjon vil være én til én personlig eller dedikert assistanse. Dette kan du for eksempel oppleve når du selger hus gjennom megler eller i forbindelse med avanserte banktjenester. I den andre enden har du type "self-service" der transaksjonen mellom kunde og din virksomhet går uten innblanding. Dette opplever vi for eksempel i form av en nettbutikk. Som regel er det gjerne kombinasjoner der transaksjoner er automatisert, men kanskje kundepleie skjer gjennom nettsamfunn ("communities") eller online kundeservice. Hvordan din virksomhet til enhver tid kommuniserer med dine kunder er veldig viktig for å opprettholde og bygge lojalitet til dine produkter og tjenester.

## Distribusjonskanaler

Her beskriver du hvordan du får ditt produkt eller tjeneste ut til kunden. For eksempel kan kunden møte opp i en butikk å kjøpe varen, eller kunden kan motta varen i post eller over internett. Ofte kan virksomheten ha flere kanaler. Nescafe selger for eksempel sine kaffemaskiner gjennom større elektronikkforhandlere, mens kapsler med kaffe kan kjøpes over internett eller gjennom Nescafe sine egne eksklusive butikker. Merk at valg av kanaler kan innebære at du må skape «oppsider» for distribusjonsleddet. Som for eksempel i dette Nescafe eksemplet der elektronikkforhandleren får det meste av fortjenesten.  
  
Hvis ditt selskap henvender seg mot bedriftsmarkedet er det viktig å konkretisere:

* Hvordan salget skal "closes": i møter, per telefon, over internett osv.
* Hvem som skal "close" salget: egne selgere, eksterne selgere, forhandlere, partnere osv.

## Inntektsmodell

Her beskriver du hvordan du skal tjene penger. Her må du ha tanker om hvilken verdi produktet ditt har målt i kroner og øre for kunden. Du må også ta stilling til hvordan kunden ønske å betale. Det finnes mange måter å ta seg betalt på. For eksempel fast pris basert på lister, produktegenskaper, volum eller opplevd kundeverdi. Man kan alternativ ha mer dynamisk prising basert på forhandling, børslignende, avkastningsbasert eller auksjoner. Man kan også ta seg betalt for bruk, abonnement, leie, reklame, lisensiering eller utleiebasert. For eksempel vil en telefonaktør ta seg betalt for abonnement med månedlig fastpris, ringeminutter og fastpris på innhold, mens en skobutikk tar seg betalt pr stykk. For å beregne verdien av virksomheten din er det essensielt at du forstår disse mekanismene. Før eller siden må disse beregningen inn i et regneark.

## Kjerneaktiviteter

Her beskriver du den mest sentrale aktiviteten eller aktivitetene som kommer som en følge av verdiforslaget, distribusjonskanalene, kunderelasjonene eller inntektsstrukturen. Det vil si, beskriv det du gjør. For eksempel kan kjerneaktivitetene være knyttet til produksjon, problemløsing eller nettverk. For Apple vil design være viktig siden det er dette som gir selskapet den store tilhengerskaren.

## Nøkkelressurser

Her beskriver du hva som er den viktigste ressursen i selskapet som en følge av opplevd kundeverdi. En ressurs kan være noe fysisk, intellektuelt, menneskelig eller finansielt. Nøkkelressursene er det som skaper og gir deg konkurransekraft. Immaterielle rettigheter i form av et patent på en unik teknologi du bruker, kan for eksempel være sentral for at din virksomhet skal kunne beskytte seg mot konkurranse. Alternativt kan det være et unikt design, kompetanse eller avtaler. For Apple var det f.eks. viktig å etablere avtaler med musikkindustrien slik at telefoner og nettbrett kunne fylles med digitalt innhold. Nøkkelressurser kan også være knyttet til distribusjonskanaler, kunderelasjonen eller inntektsstrukturen. F.eks. vil et datastyrt lager som muliggjør rask og effektiv distribusjon av produkter være sentralt for en nettbutikk eller for en produksjonsbedrift. Alternativt vil tilgang på kapital fra investorer være sentralt for et investeringsselskap.

## Partnere

Her beskriver du hvilke partnere som er sentral for at forretningsmodellen skal henge sammen. En partner kan være en kritisk leverandør som gjerne har en oppside av å være en del av din inntektsstrøm. F.eks. en lisenspartner. Apple bruker hardware fra mange kjente elektronikkleverandører i sin iPhone. På denne måten har de faktisk samarbeid med sin egen konkurrent Samsung som leverer deler til iPhone. En partner er med å redusere risiko eller gjennomfører oppgaver som ikke er kjernekritiske for din virksomhet.

## Kostnadsstruktur

Her beskriver du de sentrale elementene i din kostnadsstruktur. Skill mellom faste og variable kostnader. I en konsulentbedrift vil naturlig kostnadene være knyttet til lønn. Dette er som regel å regne som en fast kostnad du vil forplikte deg til uavhengig av om du selger eller ikke. En produksjonsbedrift vil imidlertid både ha faste og variable kostnader. Driver du et stort bakeri vil f.eks. mel være en innsatsfaktor i produksjonen og kostnadsprisen for mel vil være variabel og i stor grad påvirke lønnsomheten for ditt brødsalg. Kostnadsstrukturen din påvirkes av og henger sammen med kjerneressursene og kjerneaktivitetene som du må utføre for at du skal kunne betjene kunden i ditt marked. Vi kaller gjerne dette for underliggende drivere i din virksomhet. Konkurrerer du i et kostnadsfokusert marked med lave marginer, er volum viktig. Selger du imidlertid merkeklær, er volum og prisfølsomheten mindre.  
  
Merk at alle forretningsmodeller på ett eller annet tidspunkt må «ned i et regneark». Det betyr at aktivitetene som følge av valg av kundesegment, opplevd kundeverdi, distribusjonskanaler, markedsføring, aktiviteter, ressurser og partnere må kvantifiseres.

# MARKED

Beskriv aktørene, markedsstørrelsen, konkurransesituasjonen og utviklingen innenfor ditt markedssegment. Gjør en vurdering av konkurransesituasjonen i forhold til dine *styrker* og *svakheter* og dine *muligheter* og *trusler* (SWOT).  Se også på hvordan det din virksomhet tilbyr er posisjonert i forhold til konkurrentene. Videre er det meningsfullt å inkludere en verdikjedebeskrivelse. En verdikjede beskriver alle aktører som er involvert - aktører fra råvare til produkt på hylle i butikk. For eksempel sår og høster bonden korn. Mølleren kverner kornet og lager mel for så å distribuerer det til butikk. Butikken selger mel til deg og meg.  
  
Det kan også være naturlig under dette avsnittet å si noe om markedsstrategi og merkevarestrategi. Forretningsplan handler om forretningsstrategi, mens markedsføringsstrategi handler om hvordan du omsetter forretningsstrategi til en merkevarestrategi (Brand Design). Merkevarestrategi defineres ut fra «hvordan du ser ut» (look and style – for eksempel logo, navn og annonser), «hvordan du oppleves» (feel – for eksempel i bruk), «hvordan du høres ut» (tone – for eksempel i din kommunikasjon) og "hva dine verdier er" (kultur, adferd, etikk). Igjen vil forretningsmodellen din være utgangspunktet for merkevarestrategien. Hva er din overordnede misjon, hva er det du tilbyr og hvordan skiller du deg ut fra øvrige tilbydere i ditt tilbud. For Google for eksempel vil misjonen være å demokratisere informasjon, dvs gjøre informasjon tilgjengelig for alle. Måten de gjør dette på er gjennom en bedre søkemotor. Det vanskelige punktet i forhold til merkevaren blir dermed hvordan de skiller seg ut og differensierer seg fra øvrige tilbydere. Hvis vi ser på produktet, vil vi se at de har en «leken» logo, «ren og ryddig» søkeside uten reklame, «raske og personlig tilpassede søk».  
  
For å finne fram til din mekrevareidentitet, som skiller seg fra alle andre, vil jeg anbefale følgende:  
  
1) Identifiser din visjon og forretningsmodell  
  
2) Still deg spørsmålene «Hva gjør jeg bedre enn andre?», «Hvordan betrakter jeg meg selv i forhold til mine konkurrenter», «Hvem bruker mitt produkt først?», «Hva er den viktigste egenskapen ved det du tilbyr som ingen av konkurrentene har?» og til sist, vis produktet til en fremmed og få vedkommende til å beskrive produktet rasjonelt og følelsesmessig.  
  
En god prosess for hvert av disse punktene vil hjelpe deg med å bygge virksomhetens merkevareidentitet og profil.

# MÅL, VEKST OG UTVIKLING

Her beskriver du dine mål på kort og lang sikt fordelt på økonomiske (kvantitative) eller operative (kvalitative) mål. Målene må gjerne presenteres i en tabell eller kulepunkter om ønskelig. Et økonomisk mål kan være «return on investment», «EBITDA» eller «Omsetning», «antall enheter» eller lignende. Et operativt mål kan være gitte aktiviteter, en milepel, relativ posisjon i et marked, omdømme eller lignende. Mål bør være spesifikke, målbare, oppnåelige, relevante og tidsberammet (SMART). Det kan også være hensiktsmessig å si noe om hvordan du skal nå disse målene.

# ORGANISASJON OG KOMPETANSE

Her beskriver du din gjennomføringsevne, bemannings- og kompetansebehov. Dette innebærer å kommentere nåværende eiere, styre, daglig leder, ledergruppe, administrasjon og kjernevirksomhet. CV kan legges ved. Det kan også være nyttig å si noe om hvordan virksomheten ser dette på sikt.

# FINANSIERING OG ØKONOMI

Vær oppmerksom på at dette avsnittet handler om troverdighet og realisme. Det er lett å bli avkledd når man viser fram tallene. Det kan derfor være lurt å legge ved detaljerte utskrifter hvis du har det. Ikke for at de skal bli lest, men for å vise at du har kontroll på virksomheten eller tankegodset. I selve dokumentet kan man nøye seg med mer lesverdige aggregeringer av økonomitall.

## Produktregnskap og salgsbudsjett

Her beskriver du hvilken lønnsomhet i kroner du generer pr enhet. Pris/enhet (eks.mva) – Kost/pr enhet = Dekningsbidrag. Dekningsbidraget skal dekke virksomhetens faste kostnader. Det er viktig at man forstår hva som er driveren for omsetning. For en konsulentvirksomhet vil det typisk være antall timer. For en råvareleverandør vil det være antall enheter solgt. Du bør også inkludere et salgsbudsjett slik at volum, ambisjonsnivå og realisme framkommer. Det kan presenteres i en tabell pr produktlinje.

## Budsjett

Her legger du inn virksomhetens driftsbudsjett. Du må vurdere om det er hensiktsmessig å vise et langtidsbudsjett med 3-4 års horisont. Avhengig av målgruppe for forretningsplanene kan det også være aktuelt å vise scenarier i forhold til hvor godt man lykkes med sine ambisjoner (worst case , base case, best case) Vurder om det er hensiktsmessig å vise tallene i hele tusen kroner. Tabellen under viser kun summeringspostene i et driftsbudsjett. Det kan være hensiktsmessig å vise et noe finere nivå i forhold til kostnadsposter.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Post** | **År1** | **År2** | **År3** |
| Inntekter: |  |  |  |
| - Variable kostnader: |  |  |  |
| = Dekningsbidrag: |  |  |  |
| - Faste kostnader: |  |  |  |
| = Driftsresultat: |  |  |  |
| - Netto finans: |  |  |  |
| = Resultat: |  |  |  |

Merk at det gjerne er ved budsjettering man får satt forretningsmodellen på prøve. Budsjettene må henge sammen med den øvrige delen av historiefortellingen. Man bør derfor tilstrebe logikk og realisme i tallene. Det kan for eksempel fremstå rart med høye salgstall uten at man legger vekt på markedsføring og salgskompetanse andre steder i forretningsplanen. Videre bør man også forsøke å ta forbehold om uforutsette kostnader som følge av avvik eller forsinkelser.

## Likviditet og lønnsomhet

Likviditetsbudsjett skal vise kontantstrømmen i selskapet. Driftsbudsjettet kan justere for regnskapsposter slik at kontantstrømmen fremkommer. Det betyr at man må få fram kontanteffekten av regnskapsmessige poster som avskrivninger og periodiseringer, merverdieffekt må hensyntas osv. Det er ikke gitt du trenger vise dette på detaljert nivå i denne sammenhengen. Et detaljert budsjett kan legges ved som vedlegg. Det er imidlertid viktig å framheve kapitalbehov og hvor lenge en kan gå uten tilførsel av kapital («runway») fra investor eller ved salg. Under dette punkter kan man også påpeke avkastning eller exitmuligheter for potensiell investor hvis det er aktuelt.

## Resultat

Her legger du inn virksomhetens faktisk resultat fram til nå fordelt på år og eventuelt måneder.

## Finansering og anskaffelser

Under dette punktet viser du hvordan virksomheten skal finansieres, gjerne i tabellform. Et selskap kan finansieres med egne salgsinntekter, tingsinnskudd, egenkapital fra investorer, offentlige tilskudd, banklån, kassekreditt og andre lån (gjeld).  Hvis virksomheten er avhengig av å investere i faste eller immaterielle anleggsmidler kan dette bemerkes under dette punktet. Det kan også her være hensiktsmessig å legge inn et balansebudsjett. Merk at dette bør henge sammen med driftsbudsjett, investeringer og finansieringer.  
  
I margen til venstre finner du verktøy for helhetlig budsjettering av resultat, balanse, kontantstrøm, likviditet og nøkkeltall for hhv. 12 måneder og 4 år.

## Prising av selskapet og exit

Dersom forretningsplanen skal benyttes for å hente inn kapital fra eksterne investorer, er det to andre forhold som også bør presiseres:  
  
1) Prising av selskapet

* Hvor mye kapital skal hentes inn?
* Hva skal den brukes til?
* Hva prises selskapet til (før / etter kapitalinnhentingen / emisjonen)?
* Hvor stor eierandel får den "nye" kapitalen?
* Forventes denne emisjonen å være tilstrekkelig for å gjennomføret business caset, eller er det forventet at det skal hentes inn mer kapital på et senere tidspunkt?

2) Exit-muligeter

* Hvordan skal investorene få igjen pengene sine?
* Hvilke kategorier av kjøpere finnes? Konkrete eksempler?
* Hvor lang tid er det forventet å ta før investorene vil få tilbake pengene sine?

# HANDLINGS- OG FRAMDRIFTSPLAN

Her legger du inn de neste kritiske aktivitetene og tiltakene for å nå virksomhetens mål og ambisjoner. Tabell under kan evt. erstattes med et GANT diagram, WBS (work breakdown structure), PERT (oppgavesekvensiering) eller lignende.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nr.** | **Aktivitet** | **Ansvar** | **Frist** | **Varighet** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

# RISIKOVURDERING

Vurder alle aspekt ved planen og identifiser kritiske aktiviteter. Hva er *sannsynligheten* for at uheldig omstendighet inntreffer, hva er *konsekvensen* dersom den inntreffer og hvilke *tiltak/respons* kan en slik hendelse imøtegås med. Her har du mulighet til å kommentere svakhetene i forretningsplanen og forsvare den med gode mottiltak. Som regel vil det alltid være en risiko knyttet til produkt og teknologi («getting it right»), kunderisiko («Building a path to customer»), markedsrisiko («market penetration»), og gjennomføringsrisiko («runway»).

# VEDLEGG

Det kan for eksempel være naturlig å legge ved prosessfigurer, organisasjonskart, detaljerte regnskapstall, CVer. Det kan være hensiktsmessig å organisere vedlegg i forhold til områdene produksjon, virksomhetsstyring, organisasjon, markedsføring og salg.

1. http://www.businessmodelgeneration.com [↑](#footnote-ref-1)