

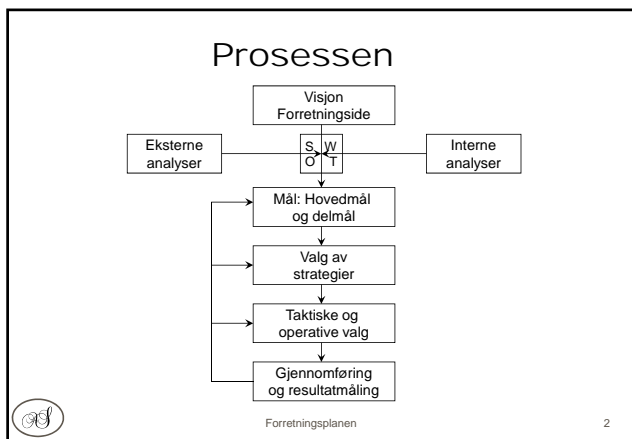
Forretningsplan

Modell for oppbygging og innhold

av
Arvid Strand


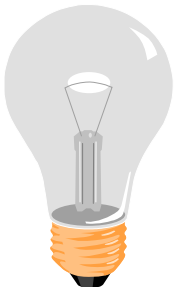


Forretningsplanen 1



Forretningsidé bør omfatte

- Hvilke behov som skal tilfredsstilles
- Hva bedriften tilbyr for å dekke behovene
- Hvem retter man tilbudet mot,
eventuelt også; hvor er han lokalisert
- Hvilke konkurransefortrinn har man



Forretningsplanen 3

Utforming av forretningsidé

- Forretningsidéen bør være avgrenset slik at enkelte aktiviteter kan utelukkes
- Den skal også være så generell at den gir rom for utvikling og vekst
- Forhold som også må taes med i utformingen:
 - selskapets historie
 - ledelsens og eierenes nåværende preferanser
 - vurdering av omgivelsene
 - tilgjengelige ressurser
 - distinkt kompetanse



Forretningsplanen

4

Produktidé vs. forretningsidé

- Produktidéen danner *utgangspunktet* for forretningsidéen
- Nøkkelspørsmål: Er forutsetningene tilstede for å *tjene penger* på den?
- Forretningsidéen beskriver produktidéen sett med *kundenes øyne*, dvs ut fra markedets behov



Forretningsplanen

5

Visjon - hvor ønsker vi å være om x antall år?

- En visjon er et ønsket *framtidsbilde* av foretaket
- En visjon skal for det første virke *stimulerende, motiverende og engasjerende* innad i foretaket
- For det andre skaper den et ambisjonsnivå som kan være *styrende* for målsettinger og strategiformulering



Forretningsplanen

6

Visjonens ulike funksjoner

- Legitimerende funksjon - sette organisasjonens virksomhet i et samfunnsperspektiv
- Ambisjon og fokus - organisasjonens samlede framtidige mål, representerer kontinuitet
- Identifikasjon og motivasjon - stimulere drømmer, fantasier og entusiasme

Gode visjoner kjennetegnes ved at de gir uttrykk for en ønsket situasjon i framtiden, og at den kommuniserer til organisasjonen på en forståelig måte!



Mål

- Et uttrykk for **hva** som skal oppnås og **når**
- Skal presisere og operasjonalisere visjonen og den gjeldende forretningsidé
- Er en effektiv måte å kommunisere visjon og forretningsidé på internt i organisasjonen
- Gir praktisk veiledning i små og store beslutningssituasjoner
- Brukes som signal overfor omverdenen
- Er et hjelpemiddel ved viktige valg



Strategiske målområder

- Overordnede mål
- Finansieringsmål
- Personalmål
- Markedsføringsmål
- Innkjøpsmål
- Produksjonsmål
- Teknologimål



Mål

- Åpne mål - ikke kvantifiserbare, eks: maksimere markedsandelen - langsiktige mål
- Lukkede mål - kvantifiserbare, eks: markedsandel på 35% første året - kortsiktige mål
- Tidsaspektet må sees i sammenheng med beslutningssyklusen i selskapet, fra en beslutning fattes til den er fullt ut iverksatt
- Prøv å være verdifokusert i stedet for alternativfokusert når mål skal fastlegges



Mål og midler

- Blandes ofte i strategiske diskusjoner
- Mål er en tilstand man ønsker å bevege seg mot
- Midler er noe man ønsker å iverksette
- Et mål i en sammenheng kan være kun et middel i en mer overordnet sammenheng



Identifisering og strukturering av mål

- Når man skal formulere mål, er det viktig å starte med å spørre hvem målene er for
- Hovedmål og delmål i et målhierarki. Eks:
 - strategisk mål: Maksimere arbeidsmiljøet
 - delmål 1: Maksimere sosial interaksjon
 - delmål 2: Maksimere kompetanse oppbygning
 - delmål 3: Minimer monotonitet i arbeidet
 - delmål 4: Maksimer frihet for den enkelte
 - delmål 5: Maksimer etikk i omgivelsene
 - delmål 6: Maksimer ansvar



Egenskaper i et målhierarki

- Essensielle
- Kontrollerbare
- Forståelige
- Akseptable
- Operasjonelle
- Målbare
- Dekomponerbare
- Ikke-overlappende
- Konsise
- Fullstendige
- Oppnåelige
- Fleksible



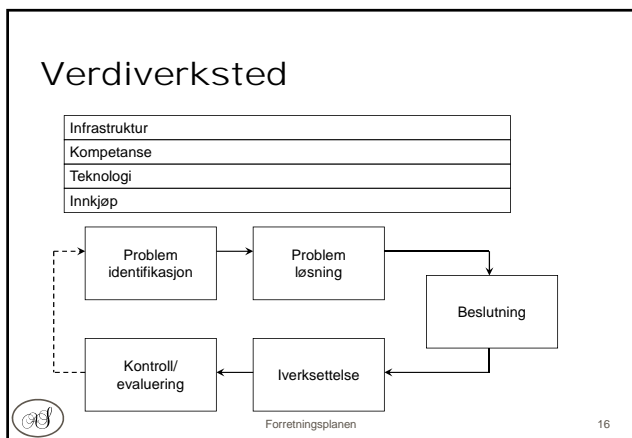
Strategiske målavveininger

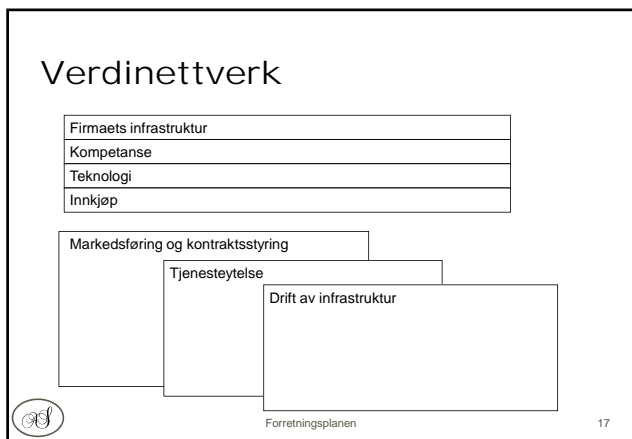
- Målene i et hierarki er naturlig i konflikt
 - kortsiktig fortjeneste vs. langsiktig vekst
 - fortjenestemargin vs. posisjon i markedet
 - direkte salgsaktiviteter vs. markedsutvikling
 - gamle vs. nye markeder og produkter
 - fortjeneste vs. non-profit mål
 - vekst vs stabilitet

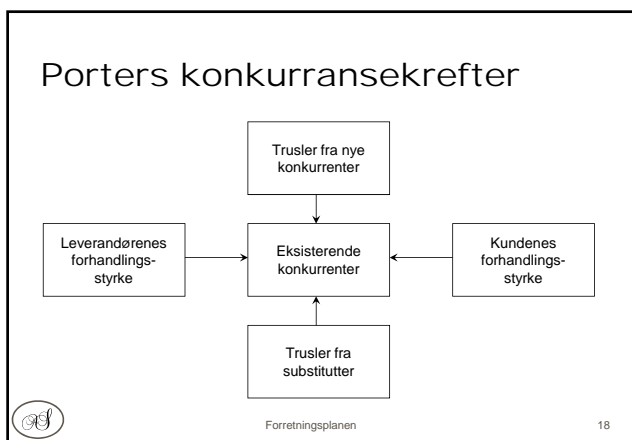


Porters verdikjede









Ekstern analyse – PESTEL

- Politiske forhold
 - Monopollovgivning
 - Miljølovgivning
 - Handelsregulering
 - Stabilitet
- (E) Økonomiske forhold
 - Rentenivå
 - Inflasjon
 - Disponibel inntekt
- Sosiokulturelle forhold
 - Demografi
 - Inntektsfordeling
 - Konsum
 - Utdanningsnivå
 - Preferanser
- Teknologiske forhold
 - Ny teknologi
 - offentlig forskning
 - teknologioverføring
 - mislykkede prosjekt
- Environment – miljø eller infrastruktur
 - Hvilken infrastruktur finnes
 - Hvilke miljøkrav stilles
- Legale forhold
 - Finnes det legale forhold som utgjør trusler eller muligheter – må sees opp mot politiske elementer

19 Forretningsplanen

Produkt - markedsmatrisen

<i>Produkt</i>		Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	
<i>Marked</i>					
	Marked 1				Omsetning
	Marked 2				Dekning

Forventet utvikling

20 Forretningsplanen

Strategiske valg

21 Forretningsplanen

Strategiske muligheter

<i>Produkt</i> <i>Marked</i>	Eksisterende	Nye
Eksisterende	Ta markedsandeler. Utvide totalmarkedet	Utvide produktaspektet
Nye	Etablere nye markedskanaler	Utvikle nye produkt for nye marked