

**Forretningsplan**  
med  
Veiledende spørsmål

---

## Innledning

Prøv så godt du kan å svare på alle spørsmål under, og sette inn tall og tekst i tabellene. Hvis det er spørsmål eller deler av tabeller som absolutt ikke passer til ditt prosjekt, så kan du hoppe over. Har du allerede laget forretningsplan på etablererkurs e.l. så kan du bruke den i stedet for dette dokumentet når du søker finansiering o.l.

## **INNHALDSFORTEGNELSE:**

- 1. Forretningsidé**
- 2. Personopplysninger**
- 3. Produkt/tjeneste og produksjon**
- 4. Marked**
- 5. Markeds- og salgsaktiviteter**
- 6. Økonomi**
- 7. Kapitalbehov og finansiering**
- 8. Organisering og administrasjon av bedriften**

**Vedlegg: Produkt-/markedsoversikt**  
**Handlingsplan**  
**Oppsummert forretningsplan**

## 1. FORRETNINGSIDÉ

Hva er din forretningsidé?	Sammenfatt i noen få ord hva bedriften skal drive med. Beskriv hva som er bedriftens produkt/tjeneste og hvilke behov i markedet som skal dekkes.
Hva er bedriftens unike styrke i konkurransen om kundene ?	Forsøk å trekke fram spesielle egenskaper hos deg selv og ditt produkt/din tjeneste.

## 2. Personopplysninger

Hvem er personen(e) bak forretningsplanen ?	kopier disse to sidene om dere er flere som starter sammen, en til hver av deltakerne
<b>Har du arbeidserfaring eller utdanning som har spesiell betydning for etableringen, evt. hvilken ?</b>	
<b>Hvilke personlige egenskaper har du som gjør deg spesielt egnet til å etablere og drive egen bedrift ?</b>	
<b>Har du deltatt på noen form for etablereropplæring, evt. hvilken ?</b>	
<b>Beskriv kort hvorfor du ønsker å etablere din egen bedrift, og hvilke ambisjoner du har.</b>	
<b>Beskriv ditt personlige nettverk som kan bistå deg i forbindelse med etableringen.</b>	

### 3. PRODUKT/TJENESTE

<b>Hvilke behov dekker produktet hos kundene?</b>	
<b>Hvilke spesielle egenskaper og/eller muligheter har ditt produkt? Hvorfor vil kundene kjøpe nettopp ditt produkt? Hvilke fordeler har ditt produkt framfor tilsvarende produkt?</b>	
<b>Hvilke hindringer finnes ?</b>	
<b>Beskriv hvordan produksjonen av produktet/tjenesten skal foregå fram til det er leveringsklart.</b>	
<b>Beskriv hvilke underleveranser av varer/tjenester du trenger, og hvordan du skal sikre disse.</b>	
<b>Hvordan kan ditt produkt etterlignes?</b>	
<b>Hvilken teknisk utvikling vil ditt produkt ha de neste nærmeste år?</b>	
<b>Kan ditt produkt standardiseres?</b>	
<b>Hva med produktets tekniske kvalitet?</b>	
<b>Hvilke materialer benyttes i produktet?</b>	
<b>Hvilken produksjonskontroll er nødvendig?</b>	
<b>Hvilken form for service vil du tilby?</b>	
<b>Hvilken bruksanvisning, instruksjonsbok, og lignende er det behov for?</b>	
<b>Hvilke garantiforpliktelser skal tas med når det kalkuleres?</b>	
<b>Hvilke produktsortiment (størrelse og lignende) vil forlanges?</b>	
<b>Hvilke supplerende produkter vil du med fordel levere?</b>	
<b>Hvilke komponenter som inngår i produktet kan du med fordel kjøpe hos underleverandører?</b>	
<b>Kan ditt produkt benyttes som en del i andre virksomheters produkter?</b>	
<b>Hvordan kan du beskytte ditt produkt?</b>	
<b>Hvem kan vurdere produktets design inkl emballasje?</b>	

<b>Hvem kan vurdere ditt produkt realistisk?</b>	
--	--

## 4. MARKED

Hvem er dine kunder, hva kjennetegner dem, hva legger de vekt på ved kjøp av denne type produkt/tjeneste (kjøpskriterier), geografisk beliggenhet etc. ?	
Hvordan vurderer du utviklingen i dette markedet ?	
Har du foretatt noen markedsundersøkelse ?	Dersom du har gjennomført markedsundersøkelse, legg ved en beskrivelse og resultatene.
Hvilke kundegrupper skal du selge til, hva er deres kjøpsvaner, hvor ofte kjøper de, hvor mye kjøper de, betalingsevne etc. ?	
Hva vektlegger kundene ved valg av leverandør av denne type produkter/tjenester (kjøpskriterier) ?	<b>Nevn de 3-5 viktigste kjøpskriteriene i prioritert rekkefølge, og kommenter din evne til å innfri disse i forhold til konkurrentene.</b>
<b>Hva legger kundene vekt på når de kjøper ditt produkt?</b>	
<b>Hvem treffer beslutning om kjøp hos kunden?</b>	
<b>Hvor stabile er kundene?</b>	
<b>Hvilken avhengighet kan du komme i overfor en eller få kunder?</b>	
<b>Geografisk område produktene/tjenestene skal tilbys i.</b>	
<b>Hvor stort er markedet, målt omtrentlig i kroner og antall kunder ?</b>	
<b>Hvordan tror du markedet vil utvikle seg fremover, delmarked og totalmarkedet ?</b>	
<b>Hvilke sesongmessige svingninger er det i markedet? Hvilke andre svingninger kan forekomme i markedet?</b>	
<b>Er markedet følsomt for konjunktorendringer, begrunn svaret?</b>	
<b>Hvilken del av markedet vil du konsentrere deg om?</b>	
<b>Hvem er de største konkurrentene ? Hvilke styrker og svakheter har de ? Hvordan oppfattes de i markedet ?</b>	



<b>Hvilke konkurrenter har produkter som ligner mest på dine?</b>	
<b>Hvilke konkurrenter ligger geografisk nærmest deg?</b>	
<b>Hvor stor del av markedet har de viktigste konkurrentene?</b>	
<b>Hva tilbyr de viktigste konkurrentene mhp priser og rabatter, salgsmetoder, kvalitet, leveringstid, betalingsbetingelser, andre ting som påvirker kjøp?</b>	
<b>Hvilke planer har konkurrentene mhp fremtidig utvikling?</b>	
<b>Hvilke virksomheter har kommet til de siste årene, og hvem har forlatt bransjen?</b>	
<b>Kan det være samarbeidsmuligheter med noen av konkurrentene?</b>	
<b>Hvordan reagerer konkurrentene når du kommer inn på markedet?</b>	

## 5. MARKEDS- OG SALGSTILTAK (markedstiltak)

Hvordan er ditt produkt slik som du oppfatter det?	
Hvordan ser kundeprofilen ut?	
Hvordan vil dine konkurrenter påvirke dine handlinger?	
Hvordan vil du først og fremst handle?	
Hvordan skal kundene påvirkes til å kjøpe?	
Hvordan vil du distribuere ditt produkt?	
Hvordan fastsetter du salgsprisen?	
Hvilke rabatter, provisjoner og lignende vil du tilby?	
Har du planer om andre salgsfremmende ting å tilby?	
Hva har du tenkt mhp eksport?	
Hvor mye kan du selge for?	

En forutsetning for å komme i gang med bedriften, er at dine produkter/tjenester blir kjent hos kundene. Utarbeid en plan for hvordan du skal markedsføre bedriften.

Markedsaktivitet	Mål med aktiviteten	Tidsperiode	Kostnad (kroner)

<b>Sum markedsføringskostnader</b>			

## 6. ØKONOMI

### 6.1 Produktkalkyle

Gode kalkyler på hvert enkelt produkt som produseres og selges er viktig for å se hvilke produkter du tjener penger på og hvor mye du tjener. Kalkylen brukes blant annet til prisfastsetting og budsjettering. Se eksempel i brukerveileder.

Produktkalkyle	Kroner

### 6.2 Salgsbudsjett

Salgsbudsjettet skal vise hvor mye du har som mål å selge av produktet/tjenesten.

Produkt/ tjeneste	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Sum
Produkt 1													
Produkt 2													
Produkt 3													
Produkt 4													
<b>Sum</b>													

### 6.3 Driftsbudsjett

Driftsbudsjettet er en oversikt over bedriftens samlede inntekter og kostnader.

	3 første år i hele 1 000 kroner		
	1 år	2 år	3 år
Salgsinntekter			
Andre inntekter			
<b>SUM INNTEKTER</b>			
<b>Variable kostnader:</b>			
Råvarer, komponenter			
Lønn til ansatte, inkludert sosiale kostnader			
Andre variable kostnader			
<b>SUM VARIABLE KOSTNADER</b>			
<b>DEKNINGSBIDRAG (DB)</b> (sum inntekter – sum variable kostnader)			
<b>Faste kostnader:</b>			
Faste lønnskostnader inkl. sosiale kostnader			
Husleie			
Strøm			
Telefon/porto			
Markedsføring			
Reiser			
Forsikring			
Regnskapsføring			
Revisjon			
Avskrivninger			
Andre faste kostnader			
<b>SUM FASTE KOSTNADER</b>			
<b>DRIFTSRESULTAT</b> (dekningsbidrag – faste kostnader)			
Finanskostnader/finansinntekter <b>(NB! ikke avdrag)</b>			
<b>RESULTAT (overskudd eller underskudd)</b>			

Beskriv hvordan du skal disponere resultatet. Dersom det er et personlig selskap (enkeltmannsforetak), husk at eget lønnsuttak skal spesifiseres som privatuttak og ikke settes opp i budsjettet som lønnskostnad. Hvordan skal et eventuelt underskudd dekkes inn ?

Disponering av resultat	

**Nøkkeltall:**

$$\text{Dekningsgrad} = \frac{\text{Dekningsbidrag} \times 100}{\text{Salgsinntekter}}$$

$$\text{Nullpunktomsetning} = \frac{\text{Faste kostnader} \times 100}{\text{Dekningsgrad}}$$

## 6.4 LIKVIDITETSBUDSJETT

Likviditetsbudsjettet viser variasjoner i driftskapitalbehovet fra måned til måned og viser dermed hvor mye kapital du trenger til den løpende driften. Dessuten trenger du sikkerhetskapskapital (reserve) for å møte uforutsette hendelser. Alle tall skal være inkl. mva.

<b>LIKVIDITETSBUDSJETT (i 1000 kr)</b>	<b>Jan.</b>	<b>Feb.</b>	<b>Mars</b>	<b>April</b>	<b>Mai</b>	<b>Juni</b>	<b>Juli</b>	<b>Aug.</b>	<b>Sept.</b>	<b>Okt.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Des.</b>
Innbetalinger på salg												
Andre innbetalinger												
Nye lån												
<b>Sum innbetalinger</b>												
Vareleverandører												
Markedsføring/reklame												
Regnskapsføring/revisjon												
Lønn/skattetrekk												
Feriepenger												
Arbeidsgiveravgift												
Porto/telefon												
Reiser												
Forsikringer												
Andre utbetalinger daglig drift												
Merverdiavgift												
Forskuddsskatt												
Renter lån												
Avdrag lån												
Private uttak (kun i enkeltmannsforetak)												
<b>Sum utbetalinger</b>												
Likviditetsbeholdning ved månedens begynnelse												
Likviditetsendring i måneden (sum innbetalinger – sum utbetalinger)												
Likviditetsbeholdning ved månedens slutt												

## 7. KAPITALBEHOV OG FINANSIERING

Spesifiser ditt behov for investeringer i faste anlegg, maskiner, inventar, transportmidler osv. Husk å ta med spesielle etableringskostnader som konsulenthjelp, brosjyrer, patentkostnader og lignende. Oppgi om bedriften er merverdiavgiftspliktig, og om beløpene er inkl. eller ekskl. mva.

Type investering	Kroner
<b>Sum kapitalbehov</b>	

### Finansiering

Langsiktige investeringer bør finansieres med langsiktig kapital (egenkapital, pantelån, eventuelle tilskudd og lignende). Egenkapitalen bør dekke deler av driftskapitalbehovet (se likviditetsbudsjettet), f.eks. den faste delen av varelageret.

Kapitalbehov til	Kroner	Finansiering	Kroner
Investeringer (fra investeringsbudsjett)			
		Tilskudd	
		Egenkapital	
Drift (fra likviditetsbudsjett)		Kassakreditt	

## 8. ORGANISERING OG ADMINISTRASJON AV BEDRIFTEN



List opp vesentlige funksjoner du må dekke i egen organisasjon, som daglig ledelse, markedsføring, salg, innkjøp, produksjon osv. Sett videre opp bedriftens viktigste samarbeidspartnere, hva slags avtaleforhold du har til disse og hva de tilfører bedriften i form av kompetanse.

<b>Beskriv først vesentlige funksjoner ivaretatt internt og så bedriftens eksterne leverandører</b>			
Intern funksjon:	Ansvarlig:	Innhold:	
1			
2			
3			
4			
Funksjon:	Firma:	Avtale type:	Ansvarlig internt:
Markedsføring	Kontaktperson:	Telefon:	
	Innhold:		
Funksjon:	Firma:	Avtale type:	Ansvarlig internt:
Produktutvikling	Kontaktperson:	Telefon:	
	Innhold:		
Funksjon:	Firma:	Avtale type:	Ansvarlig internt:
IT-system	Kontaktperson:	Telefon:	
	Innhold:		
Funksjon:	Firma:	Avtale type:	Ansvarlig internt:
	Kontaktperson:	Telefon:	
	Innhold:		
Funksjon:	Firma:	Avtale type:	Ansvarlig internt:
	Kontaktperson:	Telefon:	
	Innhold:		
Funksjon:	Firma:	Avtale type:	Ansvarlig internt:
	Kontaktperson:	Telefon:	
	Innhold:		

9.1 Produkt-/markedsoversikt							Dato:
							Ansv:
Markeder ↓	Produkter/tjenester ⇒	(produkt 1)	(produkt 2)	...			Sum markeder
	(kunde 1)	budsjettert omsetning					
(kunde 2)	budsjettert omsetning						
(kunde 3)	budsjettert omsetning						
(kunde 4)	budsjettert omsetning						
	budsjettert omsetning						
Sum produkter/ tjenester	omsetning						

9.2 Handlingsplan													Side:			
													Dato:			
Aktivitet	Mål	Tid	Kr	Ansv.	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd	Mnd
Sum																

9.3 Oppsummert forretningsplan		Bedrift:						År:				
		Ansvarlig:						Dato:				
Forretningsidé (presiserer behovet du skal dekke)						Hovedmål (tallfestet)						
Produkter (tilbud av varer/tjenester)		Markeder (kunder du skal betjene)		Kjøpekriterier (markedets vurdering)		Kompetanse			Teknologi			
Hovedutfordringer				Handlingsplan		Mål						