



UiO • Universitetet i Oslo

Forretningsplanen

En beskrivelse av hvilket behov du skal løse, hva du ønsker å oppnå med din idé, hvem som skal gjøre det og hvordan dere skal klare det



Tor Borgar Hansen 12.01.2013

Hvorfor skrive en forretningsplan?

En typisk "førstegangsründer" :

Faglig dyktig
Engasjert
Ser få begrensninger

Mangler ofte
forretningsforståelse
Begrenset nettverk
Trenger ofte kapital!



En forretningsplan
fremtvinger en "kritisk"
evaluering av idéen og
dens forretningsmodell

Hvorfor skrive en forretningsplan?

- ❑ Hjelper deg til å strukturere, videreutvikle og planlegge din nye virksomhet
- ❑ Avslører og bevisstgjør hull i din kunnskap og kompetanse
- ❑ Fremtvinger beslutninger
- ❑ Simulerer et "virkelig" tilfelle – bedre å finne ut at det ikke funker på papiret, før du går all-in
- ❑ Kommunikasjonsmiddel overfor viktige interessenter som:
 - Banker
 - Venture kapitalister
 - Private investorer
 - Innovasjon Norge
 - Samarbeidspartnere

Forretningsplanen – en oversikt

- Sammendrag
- Forretningsideén/produktet/tjenesten
- Ledergruppen/organisering
- Markedsplanen
- Forretningssystem og organisasjon
- Gjennomføringsplanen
- Lønnsomhetsvurdering og finansiering
- Risiko

Forretningsideén

Formål: Beskriv hva det er som gjør akkurat din idé unik/attraktiv

Innhold

- Beskriv problemet/kundebehovet
- Beskriv din løsning/idé
- Beskriv hva som er nyskapende
- Hvordan beskytte din idé?
- På hvilket stadium er idéen i dag?

Praktiske tips

- Ikke vær for teknisk i språket
- Investoren må forstå din løsning/produkt!
- Ta med grafisk illustrasjoner av produktet

Investoren ser etter : Et tydelig kundebehov, en idé som er innovativ og overlegen andre alternativer + **SKALÉRBARHET**

VC: s. 23 – 38 + 43 – 53
NBRT: s. 26 – 49 + 255 - 262

Ledergruppen

'Harde' faktorer

'Myke' faktorer

	Teknikk	Finans	Prosjekt- ledelse	Relasjoner	Markeds- føring/ salg	Produksjon	Personal- spørsmål	Sosial kompetanse	Initiativ	Kommunika- sjonsevne	Selger talent	Forhandlings- evne	Effektivitet
Ole Hansen	●				○			○					
Ingrid Blom	●		●		○					○			○
Petter Berg		●			○				○		○		
Ledig stilling													
Ledig stilling													

Kjenn sterke og svake sider

Ta hensyn til kompetansen i styret

Ledergruppen

Formål: Overbevise investor om at den utvalgte ledergruppe kan gjennomføre forretningsplanen

Innhold

- Hvilken kompetanse er nødvendig?
- Ledergruppe: 3 – 6 personer
- Utd, arb.erfaring, kompetanse, nettverk
- Ansvarsområder
- Kompetansegap/svakheter
- Hvordan utfylle gapet?

Praktiske tips

- Ikke overvurder deg selv
- Vær ærlig mht erfaring og prestasjoner
- Benytt ditt nettverk...
- ...men, ofte mangelfullt i tidlig fase. Fokuser på å bygge/utvide nettverk

Investoren ser etter : Komplementerende egenskaper, relevant erfaring, nettverk, kompetanse gap

VC: s. 54 - 60
NBRT: s. 147 - 187

Kritiske spørsmål til ledergruppen (ikke alt kan besvares i en forretningsplan)

Hva kan de?

Hvem kjenner de?

Er de kjent for noe?

Hva har de gjort før (som kan gi en indikasjon på om de vil klare dette)?

14 questions

Where are the founders from?

Where have they been educated?

Where have they worked – and for whom?

What have they accomplished – professionally and personally – in the past?

What is their reputation in the business community?

What experience do they have that is directly relevant to the opportunity they are pursuing?

What skills, abilities and knowledge do they have?

14 questions...

How realistic are they about the venture's chances for success and the tribulations it will face?

Who else needs to be on the team?

Are they prepared to recruit high-quality people?

How will they respond to adversity?

Do they have the mettle to make the inevitable hard choices that have to be made?

How committed are they to this venture?

What are their motivations?

Markedsplanen

Formål: Omsette antatt kundenytt i markedsandeler – brukes som direkte input i inntektsestimatene i budsjettene

Innhold

- Markedsstørrelse og vekst
- Konkurransesituasjon
- Valg av målmarked/kundesegmentering
- Estimer markedsandel
- Avdekk betalingsvilje
- Markedsstrategi (Product, price, place, promotion)

Praktiske tips

- Tenk internasjonalt marked
- Lag prognoser
- Gjør rede for evt. forutsetninger
- Vær kreativ mht kilder, f.eks sammenlignbare produkter (ref. blodtrykk)

Investoren ser etter : Kundenytt, størrelsen av markedet, pris- og distribusjonsstrategi

VC: s. 61 - 81
NBRT: s. 26 – 128 + 245 – 253 + 263 - 275

9 questions...

Who is the new venture's customer?

How does the customer make decisions about buying this product or service?

To what degree is the product or service a compelling purchase for the customer?

How will the product or service be priced?

How will the venture reach all the identified customer segments?

How much does it cost (in time and resources) to acquire a customer?

How much does it cost to produce and deliver the product or service?

How much does it cost to support a customer?

How easy is it to retain a customer?

Konkurransen

Hvem er konkurrenter i dag?

Hvilke ressurser har de?

Hva er deres styrker og svakheter?

Hva vil deres respons til nykommere være?

Hvordan vil dere svare på denne utfordringen?

Hvem andre kan komme til å gå inn i markedet for å utnytte denne muligheten?

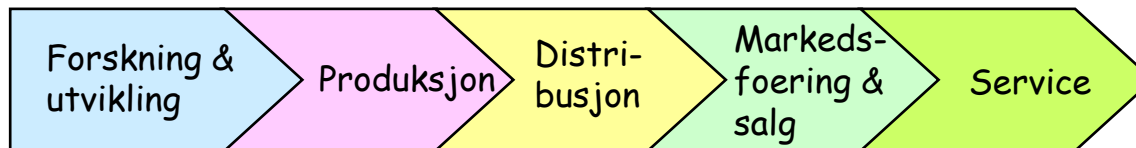
Finnes det alliansemuligheter?

Finnes det substituttløsninger? Ikke vær for nærsynt!

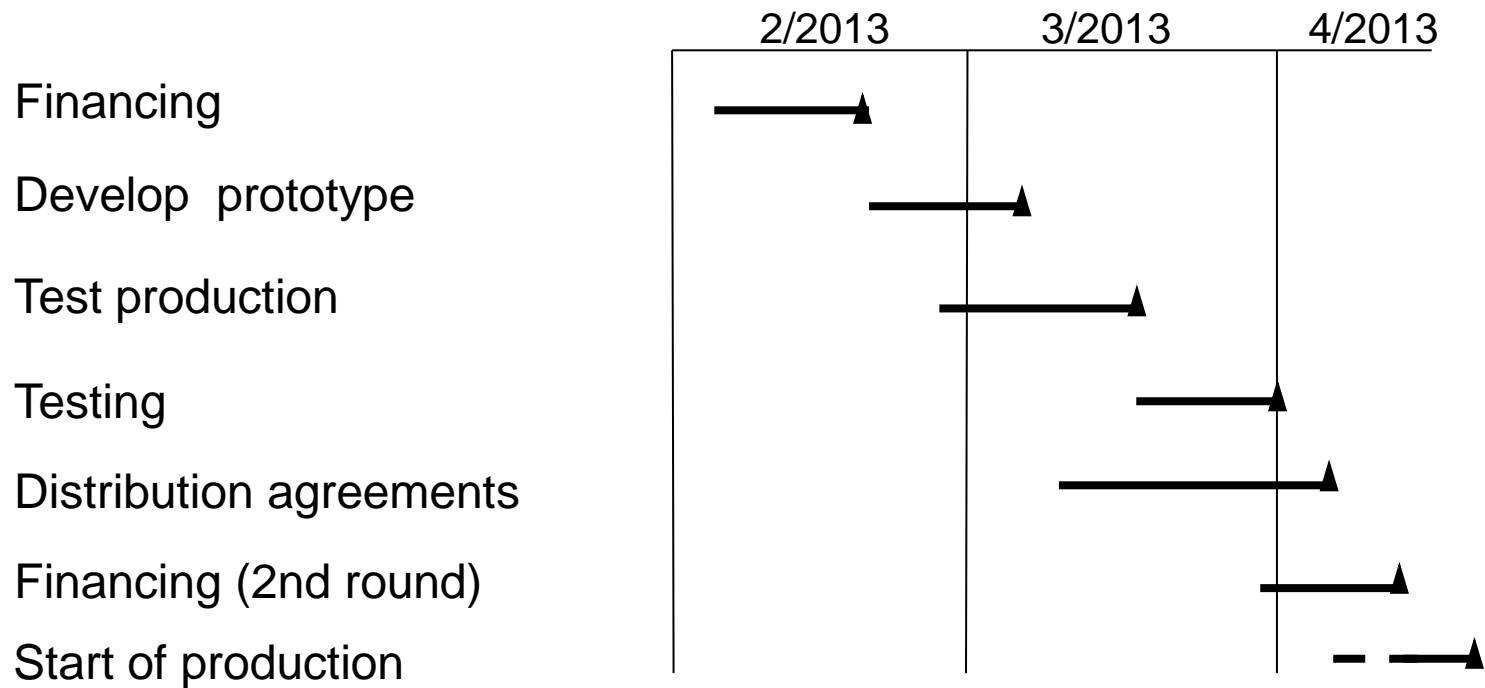
Forretningssystem og organisasjon

Levere kundens nytten i praksis:

- Forretningssystem med alle nødvendig trinn i prosessen



Gjennomføringsplanen



Gjennomføringsplanen

Formål: Skaper forståelse hos investor (og hos deg selv!) for hva som er kritiske suksessfaktorer på kort og lang sikt

Innhold

- GANNT-diagram
- Beskriv viktige milepæler
- Tidsskjema for gjennomføring
- Beskriv viktige avhengighetsforhold
- Kritisk linje/sti
- Reduser risikoene

Praktiske tips

- Hjelper deg til å tenke gjennom rekkefølgen på aktivitetene
- Ting tar tid!
- Sjekk med eksperter/fagfolk

Investoren ser etter : Viktigste milepæler og kritisk linje for prosjektet

VC: s. 92 - 97

Lønnsomhetsvurdering og finansiering

Formål: Gir et estimat på hvor mye penger trenger du for å lansere ditt produkt, og hva kan en investor forvente i avkastning

Innhold

- Resultatbudsjett (inntekter/kostnader)
- Budsjettert balanse (eiendeler/gjeld, egenkapital)
- Kontantstrømanalyse (inn- og utbetaling)
- Estimer for 5 år frem i tid
- Finansieringskilder

Praktiske tips

- Beskriv forutsetningene
- Vær realistisk

Investoren ser etter : Fortjeneste, kapitalbehov, forventet avkastning, verdivurdering, exit-muligheter + SKALÉRBARHET

VC: s. 98 – 118 + 123 – 140

Risiko

Formål: En ærlig risikovurdering øker din tillit hos investorer og reduserer sannsynligheten for at hendelsene faktisk inntreffer

Innhold

- Hvilke risikoer truer selskapet (teknologi, kompetanse, patent, leverandører, etc.)?
- SWOT-analyse
- PESTEL-analyse
- Sannsynlighet og konsekvens
- Hvordan håndtere/minimere effektene?
- Følsomhetsanalyser

Praktiske tips

- Beskriv forutsetningene
- Vær realistisk
- Worst case/best case

Investoren ser etter: Realistisk virkelighetsoppfatning, samt plan for å håndtere risiki

VC: s. 119 - 122

Rammebetingelser

Makroøkonomiske forhold

Politiske forhold

Lover og reguleringer

Markedssegment

Teknologisk utvikling

Industristandarder

Sammendrag

Formål: Gi en tidspresset og i utgangspunktet uinteressert investor en rask oversikt over forretningsplanens viktigste punkter

Innhold

- Sammendraget oppsummerer kun det vesentligste i forretningsplanen
- Overbevisende, innholdsrik og selgende
- Stort krav til forståelse og klarhet
- Tenk på leseren!

Praktiske tips

- Ofte den mest krevende delen av forretningsplanen
- Budskapet bør oppsummeres på 1 side og / eller 2 min.
- Skrives helt til slutt

Investoren ser etter : Langsiktig mål, menneskene bak, teknologien, samt markedets egnethet

VC: s. 41 - 42

15 nøkkelspørsmål - sjekkliste

Hvilke(t) eksakt(e) kundebehov dekkes av din ide?

Hvem er potensielle kunder?

Hvor stort er markedet?

Hva skal du selge?

Hva er nytt/innovativt med denne ideen i forhold til alternative løsninger?

Hvorfor skal kundene foretrekke din ide fremfor alternativene?

Hva er en realistisk markedsandel for ditt produkt?

Hvem er de konkurrerende selskaper?

Hva er deres konkurranse strategier?

Hvordan skal du få produktet frem til kundene?

Hva er kundene villige til å betale for å kjøpe ditt produkt?

Hva er de viktigste kompetansegapene?

Hvilken rolle skal din virksomhet spille i verdikjeden?

Hva er de viktigste hindringene for suksess?

Hva er planen for å takle disse hindringene?

Ten Common Mistakes or Gaps in Business Plans

1. Solutions or technologies looking for a problem
2. Unclear or incomplete business model and value proposition
3. Incomplete competitor analysis and marketing plan
4. Inadequate description of the uncertainties and risks
5. Gaps in capabilities required of the team
6. Inadequate description of revenue and profit drivers
7. Limited or no description of the metrics of the business
8. Lack of focus and a sound mission
9. Too many top down assumptions like "we will get 1% market share"
10. Limited confirmation of customer demand or pain



UiO : Universitetet i Oslo

Kort oppsummert

The key function of writing a plan is to record the opportunity and the solution to the need, and show that solution can be made to be economically favorable within a reasonable period of time.

Entrepreneurs can learn and master a process for building a new venture and they communicate their intentions by writing a business plan.



Technology Ventures: From Idea to Opportunity

Chapter 8: concept