Analyse, testing, evaluering av forretningsplanen

Referanse til kapittel 13

Som beskrevet i kapittel 13 er forretningsplanen et sentralt verktøy i utviklingen av en virksomhet. Den er ikke et dokument basert på å skrive ned noen «velvalgte ord». Den er et arbeidsdokument for gründeren gjennom hele prosessen fra ide til realisering av den nye virksomheten.

Å utvikle et forretningsplan krever mange runder med utsjekking – klargjøring – undersøkelser – dokumentering av sentrale forhold knyttet til å realisere og lykkes med den nye virksomheten.

Dette verktøyet gir deg som gründer et hjelpemiddel basert på læreboken og spesifikt kapittel 13 om entreprenørskap. Et hjelpemiddel som utfordrer deg til å systematisere og sjekke ut vesentlige forhold av betydning for din virksomhet.

Verktøyet er heller ikke bare for nye virksomheter, men like mye for etablerte virksomheter som ønsker å utvikle og realisere nye forretningsområder, konsepter med mer for sin virksomhet alene eller i samarbeid med andre.

Det må også understrekes at å kombinere dette materialet med eksempelvis det som finnes i kapitler i boken, eksempelvis kapittel 9 om prosjektledelse vil være å anbefale. Å realisere en ny virksomhet er jo definitivt et prosjekt.

Rammeverk for forretningsplanen:

a. Bakgrunn
b. Trender
c. Forretningside og hovedmål
   a) Visjon
   b) Beskrivelse av forretningsideen
   c) ”Value proposition”
   d) Forretningsmodellen
   e) Hovedmål
d. Forretningsmodell og forretningsprosesser
   a) Vår forretningsmodell
   b) Våre sentrale forretningsprosesser

   c) Vår digitale plattform internt og eksternt
e. Produkter og tjenester
   a) Beskrivelse, spesifikasjon
   b) Unikhet
   c) IPR som beskyttelse av det unike
f. Marked
   a) Verdikonfigurasjon (kjede – verksted – nettverk)
   b) Segmenter & start segment
   c) Brukerkrav & prisvillighet
   d) Markedspotensialet
g. Konkurransesituasjon
   a) Konkurrerende produkter
   b) Konkurrenter
h. Produksjon – drift - leveranse
i. Organisasjon
   a) Eierne
   b) Gründerteamet
   c) Allianser og nettverk
j. Strategier
   a) ”Beachhead” og ”roadmap”
   b) Kommunikasjonsstrategi
   c) Partnerstrategi
k. Budsjetter - økonomi
   a) Produktkalkyle
   b) Investeringsbehov
   c) Cashflow
   d) Lønnsomhetsanalyse
   e) Kapitalbehov og finansiering
l. Risikoanalyse og kritiske suksessfaktorer
m. Aksjonsplan

Verktøyet tar utgangspunkt i å reise relevante spørsmål til de ulike hoveddelene i forretningsplanen.

Det er helt sentralt at alle vurderinger som gjøres må være gjenstand for en vurdering og prioritering. Videre at det må kunne fremlegges dokumentasjon på alle elementene i form av valide undersøkelser, datainnhenting – fakta osv.

Dette innebærer at der hvor man ikke klarer å dokumentere holdbart så må man enten skaffe dokumentasjon og / eller vurdere risiko knyttet til dette.

Ikke glem at dette er et dokument for deg som gründer, men like mye et dokument for dine fremtidige samarbeidspartnere, investorer, bank, kunder, leverandører.

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Bakgrunn	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
I hvilken grad har du videreutviklet din opprinnelige ide											
I hvilken grad har du et godt utgangspunkt og grunnlag for å iverksette denne ideen											
I hvilken gar har du en situasjon, kunnskap, erfaring og et yrkesmessig utgangspunkt (profesjon) for å utvikle og å gå i gang med dette											
I hvilken grad er du tydelig på og har klare ambisjoner og hva du personlig ønsker å oppnå med dette											
Hvis dere er flere om dette i hvilken grad er alle tydelig på og har klare ambisjoner og hva de enkelte personlig ønsker å oppnå med dette											
I hvilken grad kan og vil du selv legge inn nødvendige ressurser økonomisk og annet i realiseringen av virksomheten											
I hvilken grad kan de øvrige om dere er flere legge inn økonomiske ressurser											
I hvilken grad er deres partnere og nærmeste klare over den innsats som må legges inn for å lykkes											
I hvilken grad er du og dine eventuelle partnere bevisste på og villige til å ofre det som skal til for å lykkes											
I hvilken grad har du / dere evaluert ideen og ambisjonene sammen med eksterne ressurser utenfor deres eget nettverk og nære relasjoner											
Andre momenter som bør tas med											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Trender	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
I hvilken grad er du / dere oppdatert på de utviklingstrekk som ser ut til å komme i din bransje lokalt – regionalt - internasjonalt											
I hvilken gra der denne virksomheten i takt med den kommende utvikling											
I hvilken grad har vi produkter og tjenester under utvikling som tar høyde for trender og utvikling											
I hvilken grad er vi rustet for den digitale utviklingen som trendene «vil kreve»											
I hvilken grad kan dere føre bevis for og dokumentasjon på vår evne til å tilfredsstille behovs – og markedsutviklingen											
I hvilken grad har du / dere den kompetanse selv som kreves fremover selv eller gjennom nettverk / allianser											
I hvilken grad er denne beskrivelse av trender i samsvar med markedet – og omgivelsenes syn											
I hvilken grad har vi foretatt systematiske undersøkelser som dokumenterer dette, og hva slags undersøkelser.											
Andre forhold som er relevante											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Forretningside og hovedmål	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Hva vi leverer til hvem, hvordan og hvor kan konkret og tydelig beskrives											
I hvilken grad har vi et tydelig mål som konkret og målbart kan si noe om hvor vi skal være om 10 år											
I hvilken grad kan det dokumenteres at dette er realistisk											
I hvilken grad har vi et konkret og målbart tydelig mål som kan si noe om hvor vi skal være om 5 år											
I hvilken grad kan det dokumenteres at dette er realistisk											
I hvilken grad har konkrete kjerneverdier som ligger til grunn for utvikling og drift av denne virksomheten											
I hvilken grad er virksomhetens moralske ståsted og sosiale ansvar konkret og tydelig											
I hvilken grad er dette så tydelig at det kan anvendes til å kommunisere det vi ønsker å oppnå, og til å motivere											
I hvilken grad har vi tydelig identifisert de ressurser (personer, selskaper, interessenter øvrig nettverk) som skal og bør bli involvert											
I hvilken grad har vi konkret dialog og aksept fra de aktuelle ressurser											
I hvilken grad har vi tydelig og konkret definert den gevinst de aktuelle ressurser vil få											
I hvilken grad har vi kommunisert den risiko som ligger i dette											
I hvilken grad er har vi konkretisert hva som er din / deres økonomiske forventede gevinst i dette											
I hvilken grad har du / dere tydelig definert hvilken nye relasjoner og nettverks om må utvikles / etableres											
I hvilken gra og på hvilken måte vil dette du /dere utvikler tilfredsstille de kommende behovene i marked og samfunn											
I hvilken grad har vi etablert konkrete markedsmessige mål											
Hvor tydelige er vi på hva vi leverer											
Hvor tydelige er vi på hvem vi leverer til											
Hvor tydelige er vi på hvor vi leverer											
Hvor tydelig er vi på hvordan vil leverer											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Forretningsmodell og forretningsprosesser	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
I hvilken grad kan vår forretningsmodell beskrives konkret i forhold til marked og kunde											
I hvilken grad kan vi dokumentere hva det er som gjør nettopp vår forretningsmodell konkret unik i forhold ti andre eksisterende tilbud og løsninger											
I hvilken grad er vår forretningsmodell verifisert i konkrete undersøkelser og data											
I hvilken grad har vi definert sentrale forretningsprosesser knyttet til ledelsesprosesser, operasjonelle prosesser og støtte prosesser / støttefunksjoner											
I hvilken grad har vi definert og besluttet en helhetlig digital plattform for interne prosesser											
I hvilken grad har vi definert og besluttet en helhetlig digital plattform for eksterne prosesser ot kunder og marked											
I hvilken grad er de verktøy knyttet til bokens kapittel 12 benyttet til kartlegging og utvikling											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Produkter og tjenester	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
I hvilken gard har vi konkrete beskrivelser av våre tjenester, produkter, teknologien vi leverer											
I hvilken grad er våre tjenester, produkter og teknologien vi har unik(e)											
I hvilken grad finnes det / har vi dokumentasjon på vår unikitet											
I hvilken grad har vi tatt / vurdert å ta ut patenter											
I hvilken grad har vi sikret våre immaterielle rettigheter											
I hvilken grad har vi søkt merkevarebeskyttelser											
I hvilken grad har vi kontrakter mot kunder og leverandører som sikrer våre immaterielle rettigheter											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Marked	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
I hvilken grad har vi «designet» / utviklet en gjennomarbeidet verdikjede / Verdiverksted eller verdinettverk som beskrevet i kapittel10.											
I hvilken grad har vi dokumentasjon på hva som er vårt potensial i markedet på kort sikt og på lang sikt											
I hvilken grad har vi definert hvilke kundesegment vi vil betjene og hvorfor											
Vet vi hvilken pristoleranse som forefinnes i de ulike segmenter og har vi dokumentasjon på dette											
I hvilken grad vet vi hva som er våre fortrinn knyttet til produkt / tjeneste											
I hvilken grad kan vi beskrive og dokumentere våre fortrinn på leveranse / distribusjon											
I hvilken grad kan vi beskrive og dokumentere at vårt personale / vår organisasjon besitter en unik kompetanse											
Har vi en tydelig beskrivelse av våre utviklingsmuligheter langsiktig (3 år +++)											
I hvilken grad har vi utviklet barrierer som hindrer våre konkurrenter i å ta våre kunder / marked											
I hvilken grad har vi kartlagt og dokumentet våre kunders kjøpemønster og kjøpsprosess											
I hvilken grad kan vi dokumentere substitutter / alternativer i markedet											
I hvilken grad kan vi anslå en livssykluskurve hvor vi innplasserer vår virksomhet											
I hvilken grad er våre produkter / tjenester dokumentert gjennom undersøkelser som ivaretar brukerkrav											
I hvilken grad har vi et tydelig løp for vår innovasjon fremover											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Konkurransesituasjon	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
I hvilken grad kan vi beskrive og dokumentere konkurrerende produkter / tjenester og substitutter i dagens marked											
I hvilken grad har vi analysert de viktigste konkurrerende produkter / tjenester opp i mot våre produkter / tjenester											
I hvilken grad har vi fått eksterne ressurser – brukerpanel til å komme med sine vurderinger opp i mot konkurrentene											
I hvilken grad kjenner vi våre konkurrenter og deres styrker / svakheter											
I hvilken grad kjenner vi våre konkurrenters økonomiske ressurser og soliditet											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Produksjon – drift - leveranse	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
I hvilken grad skal vi ivareta all produksjon og leveranse selv											
Har vi nøye beskrevet og definert de behov som knytter seg til vår produksjon og leveranse											
Har vi definert de ulke kvalitetsparameter som må tilfredsstilles											
Hva er vår serviceytelse for å kunne sikre en kvalitetsmessig høy leveranse											
Kjenner vi til og kan dokumentere markedets krav til service og leveranse											
Kjenner vi til de lover og regler som kan tenkes / vil legge føringer for vår produksjon og leveranse											
Har vi et gjennomarbeidet kvalitetssystem utviklet for virksomheten											
Har vi definert de ulike risiki som forefinnes											
I hvilken grad baserer vi oss på samarbeidspartnere / allianser og har vi definert hva og hvordan											
Kjenner vi til de investeringer som må foretas for å kunne produsere – levere											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Organisasjon	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
I hvilken grad skal du / dere eie selv											
Skal vi inn med eksterne investorer og med hvilken eierandel											
I hvilken grad har vi definert ønskede investorer og deres bidrag											
Hva definerer vi som best egnet selskapsform											
I hvilken grad har vi gjennomarbeidet og kvalitetssikret vedtekter og evt. aksjonæravtaler											
I hvilken grad har vi vurdert styrefunksjonen og styrets sammensetning											
I hvilken grad har vi utviklet aksjonæravtaler og klargjort rollene mellom grûnderne											
I hvilken grad har vi drøftet organiseringen med vår bankforbindelse											
I hvilken grad har vi definert alliansepartnere – samarbeidspartnere og hvorfor, i hvilken grad og på hvilken måte											
I hvilke gard har vi definert våre «hjelpere» / tjenesteytere – hvem, hva, hvorfor og hvordan											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Strategier	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
I hvilken grad har vi tydelig utarbeidet klare strategier for introduksjonsfasen / det første til anslagsvis det 3 året hvor vi skal komme i balanse											
I hvilken grad har vi tydelig besluttet hvilke kundesegmenter og tjenester vi skal fokuser på i starten for å gå i balanse											
I hvilken grad har vi definert langsiktige strategier for vekstfasen / «scale up» fra anslagsvis år 3											
I hvilken grad har vi konkretisert klare strategier for vår eksterne kommunikasjon mot marked – nettverk – interessenter mm											
I hvilken grad har vi utviklet digitale løsninger / digital plattform for vår kommuniksajon											

I hvilken grad har vi anvendt profesjonelle aktører til å utvikle vår kommunikasjonsstrategi											
I hvilken grad Har vi utviklet en klar strategi for å etablere partnere / allianser på kort og lang sikt											

Spørsmål	**I hvilken grad**					**Viktighet**					**Tiltak**
Budsjetter - Økonomi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
I hvilken grad har vi gjennomarbeidede kalkyler for våre produkter / tjenester											
Har vi tydelig beregnet vår nullpunktomsetning											
Basert på det foregående er vi kjent med og har beregnet hvilke investeringer som må foretas og kostnaden med dette											
Vi har vurdert og fastslått kundenes kjøpsprosess slik at vi kan beregne likviditetsinngang											
Der vi driver med prosjekter har vi etablert gode rutiner og kontrakter for prosjektstyring											
Det er etablert gode kontraktsformer til bruk overfor kunder. Kontraktene ivaretar pengestrøm og tapsrisiko											
Det er utarbeidet periodiserte driftsbudsjetter for de første 2 – 3 årene											
Det er utarbeidet likviditetsbudsjetter og prognoser basert på ovenstående											
Alle økonomiske forhold beskrevet i de ulike kapitler av forretningsplanen er dokumenterbart hensyntatt i budsjetter og øvrig økonomiske vurderinger											
Kapitalbehov og finansieringsløsning er utarbeidet og kvalitetssikret av faglig kompetanse samt bankforbindelsen											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Risikoanalyse og kritiske suksessfaktorer	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Som en del av alle forretningsplanens elementer er det foretatt en vurdering av risiko og de kritiske suksessfaktorer											
Det er utviklet prosesser og rutiner som har til hensikt å forebygge, eliminere og håndtere risiko i virksomheten											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
Aksjonsplan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Basert på alle momenter er det utviklet en konkret aksjons – og handlingsplan frem til oppstart og videre etter oppstart i samsvar med strategien											