



Kari Håvåg Voldsund  
Tale Skjølvik  
Judit Johnstad Bragelien

# FORRETNINGS- FORSTÅELSE

Judit Bragelien, Tale Skjølsvik  
og Kari Håvåg Voldsund

# **Forretningsforståelse**

# Kapitteloversikt

Introduksjon 13

**DEL 1 Forretningside og -modell 17**

**KAPITTEL 1** Verdiskaping 21

**KAPITTEL 2** Forretningssidé 59

**KAPITTEL 3** Forretningsmodell 81

**DEL 2 Forretningsplanlegging 105**

**KAPITTEL 4** Forretningsplan 111

**KAPITTEL 5** Omgivelser og marked 122

**KAPITTEL 6** Ressurser og aktiviteter 145

**KAPITTEL 7** Strategi 170

**KAPITTEL 8** Vekst 206

**KAPITTEL 9** Regnskap 213

**KAPITTEL 10** Budsjettering 245

**KAPITTEL 11** Finansiering 269

**KAPITTEL 12** Risiko 307

**DEL 3 Forretningsdrift 319**

**KAPITTEL 13** Ledelse 323

**KAPITTEL 14** Etikk 343

**KAPITTEL 15** Organisering 353

**KAPITTEL 16** Prosjekt 378

Stikkordregister 403

# Innhold

Introduksjon 17

## **DEL 1 Forretningside og -modell** 21

### **KAPITTEL 1 Verdiskaping** 25

- 1.1 Hva er verdiskaping? 26
- 1.2 Hvordan få til bærekraftig verdiskaping for interessenter? 29
- 1.3 Hva er entreprenørskap? 34
- 1.4 Hva er innovasjon? 37
  - 1.4.1 Ulike typer innovasjon  
Produktinnovasjon og prosessinnovasjon 40
  - 1.4.2 Ulike typer innovasjonsprosesser 43
  - 1.4.3 Spredning av innovasjoner 49
- 1.5 Hva er sirkulær økonomi? 51
- 1.6 Tidshorisont og kompleksitet i verdiskaping? 59

### **KAPITTEL 2 Forretningsidé** 63

- 2.1 Hva er en forretningside? 64
- 2.2 Hvordan identifisere og utvikle en forretningside? 68
- 2.3 Hva er «design thinking», og hvordan kan slik tenkning brukes? 74
- 2.4 Hvilke andre kreative teknikker finnes? 80
- 2.5 Hvordan beskytte en forretningside? 82

### **KAPITTEL 3 Forretningsmodell** 85

- 3.1 Hva er en forretningsmodell? 87
- 3.2 Hvilke elementer inngår i en forretningsmodell? 88
  - 3.2.1 Verditilbud 92
  - 3.2.2 Kunder, kanaler og relasjoner 93
  - 3.2.3 Aktiviteter 96
  - 3.2.4 Ressurser 98

- 3.2.5 Partnere 99
- 3.2.6 Betalingsmodell 100
- 3.3 Hva er skalerbarhet? Hvordan skalere? 106

## **DEL 2 Forretningsplanlegging** 109

### **KAPITTEL 4 Forretningsplan** 115

- 4.1 Hva er forretningsplanlegging? 116
- 4.2 Hvordan kan man styre forretningsplanlegging på en god måte? 117
- 4.3 Hva kjennetegner en god forretningsplan? 120
- 4.4 Hva kjennetegner en god forretningsplan? 122

### **KAPITTEL 5 Omgivelser og marked** 126

- 5.1 Hvordan utføre en makroanalyse? 128
  - 5.1.1 Identifisere STØMP-faktorer som har høy relevans for bedriften 129
  - 5.1.2 Faktorenes påvirkning på organisasjonen 129
  - 5.1.3 Identifisere og beskrive hvordan faktorene skal håndteres 130
- 5.2 Hvordan gjøre en mikro- eller bransjeanalyse? 131
  - 5.2.1 Definisjon av bransjen 133
  - 5.2.2 Identifisere sentrale aktører 134
  - 5.2.3 Analyse av kreftene i bransjen 134
  - 5.2.4 Vurdering av kritiske muligheter og trusler 136
- 5.3 Hvordan utføre en konkurrentanalyse? 137
- 5.4 Hvordan anslå markedets størrelse og vekst? 138
  - 5.4.1 Kartlegge totalmarkedet i dag 139
  - 5.4.2 Kartlegge kundesegmenter 140
  - 5.4.3 Prognostisering og utvikling av markedet 142
  - 5.4.4 Valg av målmarked(er) 143
- 5.5 Hvordan utføre en interessentanalyse? 144
  - 5.5.1 Identifisere interessenter 145
  - 5.5.2 Klassifisering av interessenter 146

### **KAPITTEL 6 Ressurser og aktiviteter** 149

- 6.1 Hvordan gjøre en aktivitetsbasert analyse? 150
  - 6.1.1 Definisjon av verdikonfigurasjon 151
  - 6.1.2 Kostnads- og verdidrivere 158

- 6.2 Hvordan analysere organisasjonens ressurser? 163
  - 6.2.1 Hvilke ressurser har organisasjonen? 164
  - 6.2.2 Hvilke strategiske ressurser har organisasjonen? 165
  - 6.2.3 Hvilke ressursulempere og -behov har organisasjonen? 168
  - 6.2.4 Hvilke ressurser i organisasjonen danner grunnlag for ulike konkurransefortrinn? 170
- 6.3 Samarbeidspartnere? 171

## **KAPITTEL 7 Strategi** 174

- 7.1 Hva er en strategi? 175
  - 7.1.1 Generiske strategier 176
  - 7.1.2 Strategiklokka 179
- 7.2 Hvilken betydning har strategi i forretningsmodellen? 183
  - 7.2.1 Verdiforslag og prisstrategi 184
  - 7.2.2 Kundestrategier 190
  - 7.2.3 Interessentstrategier 195
  - 7.2.4 Kanalstrategier 199
    - 7.2.4.1 *Kommunikasjonsstrategier* 199
    - 7.2.4.2 *Distribusjonsstrategier* 202
  - 7.2.5 Innsatsfaktorer 207
  - 7.2.6 Integreert modell og strategi i forretningsmodellen 209

## **KAPITTEL 8 Vekst** 210

- 8.1 Hvilke fordeler og utfordringer gir vekst? 211
- 8.2 Hvordan utarbeide vekstplaner? 214

## **KAPITTEL 9 Regnskap** 217

- 9.1 Hva er et finansregnskap? 217
- 9.2 Hva er et resultatregnskap? 218
  - 9.2.1 Inntekter 218
  - 9.2.2 Kostnader 219
  - 9.2.3 Eksempel på resultatregnskap 224
- 9.3 Hva er et balanseregnskap? 227
  - 9.3.1 Eiendeler 228
  - 9.3.2 Egenkapital og gjeld 229
- 9.4 Hvordan analysere et finansregnskap? 230
  - 9.4.1 Lønnsomhet 233

- 9.4.2 Likviditet 236
- 9.4.3 Finansiering og soliditet 240
- 9.4.4 Oppsummering av analyse av finansregnskapet 241
- 9.5 Hva er kontantstrømpstilling? 243
- 9.6 Hva finnes av ulike typer selskaper, bokførings-, regnskaps- og revisjonsplikt? 245

## **KAPITTEL 10 Budsjettering** 249

- 10.1 Hva er budsjettering og hvordan budsjettere? 250
  - 10.1.1 Resultatbudsjettet 252
  - 10.1.2 Balansebudsjettet 256
  - 10.1.3 Likviditetsbudsjett 259
  - 10.1.4 Sensitivitetsanalyse og simulering av budsjettene 262
- 10.2 Hvordan sette opp produkt- og tjenestekalkyler? 263
  - 10.2.1 Bestemme kostnadsbærer/kalkyleobjekt 264
  - 10.2.2 Identifisere og klassifisere kostnadene 265
  - 10.2.3 Velge kalkylemetode 266
  - 10.2.4 Fordele kostnader ved hjelp av tilleggssatser 268
  - 10.2.5 Sette opp kalkylen 269
  - 10.2.6 Gjøre vurderinger basert på kalkylen 271

## **KAPITTEL 11 Finansiering** 273

- 11.1 Hva er en investeringsanalyse? 274
  - 11.1.1 Kartlegge forutsetninger, inntekter og kostnader knyttet til investeringen 274
  - 11.1.2 Sette opp kontantstrømmen for investeringen 275
  - 11.1.3 Valg av metode for vurdering av prosjektets lønnsomhet 278
- 11.2 Hvordan bruke tilbakebetalingsmetoden? 278
- 11.3 Hvordan bruke nåverdimetoden? 279
- 11.4 Hvordan bruke internrentemetoden? 282
- 11.5 Hvordan finne kapitalbehovet? 284
- 11.6 Hvilke finansieringskilder finnes? 288
  - 11.6.1 Egenkapital 288
  - 11.6.2 Gjeld 293
  - 11.6.3 Offentlig kapital 294
- 11.7 Hvilke verddivurderingsmetoder finnes og hvordan realisere gevinst? 297
  - 11.7.1 Netto nåverdimetoden 299

- 11.7.2 Multippelbaserte verdsettelsesmetoder 301
- 11.7.3 Balansebasert metode 302
- 11.8 Hvilke alternative exit-strategier finnes? 303
  - 11.8.1 Salg 303
  - 11.8.2 Børsnotering 304
  - 11.8.3 Styrt avvikling og konkurs 305
- 11.9 Hvordan utføre en salgs- og forhandlingsprosess? 306

## **KAPITTEL 12 Risiko** 311

- 12.1 Hvordan identifisere risiko? 313
- 12.2 Hvordan analysere risiko? 316
- 12.3 Hvordan utarbeide en risikohåndteringsplan? 318
  - 12.3.1 Allokere ansvaret 318
  - 12.3.2 Dokumentere risikoene og lage en formell risikohåndteringsplan 319
  - 12.3.3 Kommunisere risiko til interessenter 320

## **DEL 3 Forretningsdrift** 323

### **KAPITTEL 13 Ledelse** 327

- 13.1 Hva er ledelse? 328
- 13.2 Nevn noen perspektiver på ledelse? 329
- 13.3 Hva innebærer praktisk ledelse? 333
- 13.4 Hva er endringsledelse? 335
- 13.5 Hva er den norske samarbeidsmodellen? 340
- 13.6 Ledelse anno 2020 342
- 13.7 Organisasjonell krise 345

### **KAPITTEL 14 Etikk** 347

- 14.1 Hva er etikk? 347
- 14.2 Finnes det ulike perspektiver på etikk? 348
  - 14.2.1 Pliktetikk 348
  - 14.2.2 Konsekvensetikk 349
  - 14.2.3 Dydsetikk 349
  - 14.2.4 Profesjonsetikk 350
- 14.3 Hvordan utføre en etisk refleksjon? 351



**KAPITTEL 15 Organisering** 357

- 15.1 Hvordan tas beslutninger i organisasjoner? 358
  - 15.1.1 Rasjonelle beslutninger 359
- 15.2 Hvorfor er organisasjonsstruktur viktig? 363
  - 15.2.1 Boblemodellen 363
  - 15.2.2 Organisasjonskart 366
- 15.3 Hva er ulike insentivsystemer og hvordan virker de? 372
- 15.4 Hva er organisasjonskultur og hvorfor er den viktig? 377

**KAPITTEL 16 Prosjekt** 382

- 16.1 Hva er et prosjekt? 382
- 16.2 Hva som er viktig for at et prosjekt lykkes? 384
- 16.3 Hvilke faser består et prosjekt av? 385
  - 16.3.1 Idefasen 386
  - 16.3.2 Planleggingsfasen 386
  - 16.3.3 Gjennomføringsfasen 386
  - 16.3.4 Avslutningsfasen 387
- 16.4 Hvordan styre et prosjekt? 387
- 16.5 Hvordan lede et prosjekt? 392
- 16.6 Hvordan organisere et prosjekt? 394
- 16.7 Hvordan skape velfungerende teamarbeid og samarbeid? 398

Stikkordregister 407

# Introduksjon

## Hva er forretningsforståelse?

Hvis man søker på nettet etter «forretningsforståelse», dukker det opp svært mye om dette begrepet. Det er blant annet mange ulike stillingsannonser som etterspør «forretningsforståelse» som en viktig kompetanse hos den de skal ansette. Det som tas opp i denne boka, vil derfor være svært nyttig for å lykkes i arbeidslivet.

Mens mange snakker om begrepet «forretningsforståelse», er det få som sier klart hva det er. I denne introduksjonen blir begrepet forklart.

Forretningsforståelse kan defineres på følgende måte:

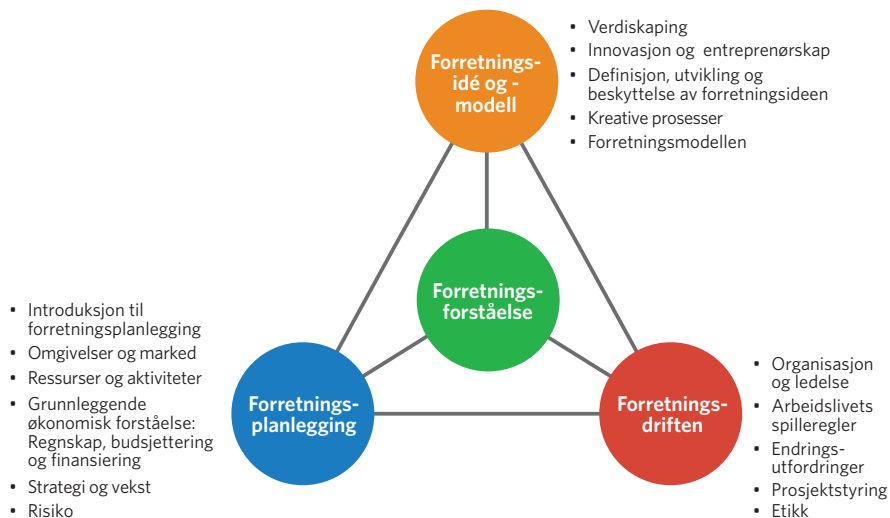
Forretningsforståelse betyr å forstå hvordan en organisasjon fungerer og skaper verdi for ansatte, kunder, aksjonærer, nærmiljø og andre som har interesser i bedriften.

Forretningsforståelse

Begrepet forretningsforståelse kan deles inn i følgende tre hovedområder:

- 1 forretningsidé og -modell
- 2 forretningsplan
- 3 forretningsdrift

Hver av de tre hoveddelene av forretningsforståelse inneholder undertemaer som utdypes i denne boka. I tillegg vil første del av boka ta for seg en rekke begreper som er nyttige for å bygge et fundament i forretningsforståelse. Undertemaene som knytter seg til hver av bokas tre deler, er illustrert i figur A.1.



**Figur A.1** Modell for forretningsforståelse

## Forretningsidé og -modell

Del 1 forklarer hva en forretningsidé og -modell er, og hvordan disse kan utvikles og beskyttes. I denne delen gjennomgås begrepet verdiskaping som grunnlaget for en organisasjons eksistens, innovasjon og entreprenørskap, bærekraft og sirkulær økonomi, kreative tenkemåter, samt hvordan ideen kan beskyttes. Her presenteres også en måte å jobbe med forretningsmodeller på som både gir innsikt i modellens deler og dens helhet.

Del 2 tar for seg forretningsplanlegging. Her beskrives modeller og teori for å kunne utvikle en markeds- og forretningsplan for en organisasjon eller et prosjekt. De modellene som presenteres, skal bidra til å kunne identifisere hvilken bransje en organisasjon er i, hvilke markedsforutsetninger den har, og hvilken konkurranse den står overfor. Det gis også en gjennomgang av ressurser og forutsetninger som er nødvendige for å lykkes med opprettelsen av et selskap eller gjennomføringen av et prosjekt. Deretter behandles tematikk relatert til strategi og vekst. I tillegg skal denne delen gi en grunnleggende forståelse for hvordan man tenker

økonomi knyttet til et regnskap, et produkt, en tjeneste eller et prosjekt. I tillegg vil finansiering bli behandlet. Gjennomføringsplan og vurdering av risiko inngår også i denne delen.

Del 3 – bokas siste del – er viet den daglige driften i en organisasjon, med vekt på ledelse og organisering. Det blir særlig lagt vekt på utfordringer knyttet til endring og videreutvikling av bedrifter. I tillegg til dette settes det søkelys på etiske dilemmaer i arbeidslivet. Som en avsluttende del presenteres prosjekt, en arbeidsform for endring og forretningsutvikling.