

Forretningsforståelse

Kari Håvåg Voldsund, Tale Skjølsvik
og Judit Johnstad Bragelien

Forretningsforståelse

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2020

ISBN: 978-82-02-68677-2

2. utgave, 1. versjon

E-utgaven baserer seg på 2. trykte utgave, Cappelen Damm AS

Elektronisk tilrettelegging: [Bøk Oslo AS](#)

Omslagsdesign: Pixel Art Studio / Kristoffer Pless / Cappelen Damm AS

Sats/design: [Bøk Oslo AS](#)

Illustrasjoner: Tale Skjølsvik, Kari H. Voldsund, Judit Bragelien /

David Keeping / [Bøk AS](#)

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med forlaget er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

Forord

Velkommen til organisasjons- og næringslivet!

Du sitter nå med en ny utgave av boka *Forretningsforståelse* foran deg. Vi har siden boka første gang kom ut i 2016 hatt et ønske om å gjøre den enda kortere og enklere. Vi ønsker at den skal være et nyttig oppslagsverk hvor man finner gode metoder og verktøy for å drive med forretningsutvikling. I tillegg har det skjedd en del endringer når det gjelder å utvikle forretningsforståelse, og vi har derfor oppdatert boka for å gjøre den enda mer relevant og dagsaktuell.

Hensikten er å gi innsikt i viktige temaer knyttet til organisasjons- og næringslivet for alle som ønsker å utvikle sin forretningsforståelse. Forretningsforståelse er viktig for at man skal kunne bidra til en organisasjon og lykkes i arbeidslivet. Det å utvikle god forståelse krever erfaring, men prosessen med å få slik erfaring kan gjøres lettere ved at man bygger opp et begrepsapparat som støtter den erfaringsbaserte læringen. En rekke oppgaver knyttet til forretningsforståelse er avhengig av analytiske ferdigheter og begreper som kan læres uavhengig av praksisfeltet. Boka vil forhåpentligvis støtte utviklingen av et slikt begrepsapparat samt analytiske ferdigheter. Å utvikle god forretningsforståelse krever samtidig både personlig og faglig kompetanse. Temaene som blir behandlet, er nyttige i prosessen med å utvikle evner, ferdigheter og kompetanse som er viktige i organisasjonslivet.

Forståelse av forretnings- og arbeidsliv er nært knyttet til å kunne tenke langsiktig og strategisk for en organisasjon. Hvis man forstår delene av en organisasjon i tillegg til dens helhet, vil det være lettere å kunne bidra til å etablere og utvikle virksomheter. Slik ønsker vi å bidra til at både virksomheten og den ansatte lykkes.

Behovet for forretningsforståelse er stigende i arbeidslivet ettersom endringstakt, regulering, globalisering og digitalisering stiller stadig større krav til alle organisasjoner. Hvis de ansatte i en organisasjon mangler forretningsforståelse, kan det

være fare for at man i organisasjonen ikke forstår hvordan den skaper verdi, at man ikke er enige om strategier, eller at organisasjonen ikke klarer å kommunisere og gjennomføre valgte strategier. I tillegg mangler mange organisasjoner og enkelte medarbeidere evnen til å endre og omstille organisasjonen i vekst- og nedgangspetioder. Med denne boka vil vi sette søkelys på dette behovet for endring.

Hva er så det nye i boka, og hva kan du som leser forvente deg?

Den er ikke bare mer kort og konsis! Verdiskaping er det mest sentrale begrepet innenfor forretningsforståelse. I den nye utgaven har vi utviklet tankegodset rundt dette begrepet og lagt mer vekt på en bredere forståelse av hva det innebærer, ikke bare i et organisasjonsperspektiv, men også et i et samfunnsperspektiv. Den reviderte utgaven har økt fokus på FNs 17 bærekraftsmål og sirkulær økonomi. Sirkulær økonomi representerer et fundamentalt skifte når det gjelder å organisere produksjon og markeder for verdiskaping, der man tar hensyn til både det sosiale og til profitt, miljø og klima. For eksempel har EU gjort sirkulær økonomi til en del av klimamålet i European Green Deal.¹ Dette innebærer at EUs tiltak for sirkulær økonomi skal inn i landenes planer for å nå klimamålene. Dette vil videre ha en påvirkning på verktøy og metoder innen utvikling og drift av organisasjoner og virksomheter. Mange etablerte bedrifter må fornye seg og utvikle radikalt nye og bærekraftige forretningsområder samtidig som de opprettholder og videreutvikler eksisterende drift.² Den nye versjonen av boka tar innover seg dette behovet for endring med tilhørende teori og rammeverk. Blant annet er designtenkning tatt inn som en tenkemåte og et rammeverk for å bidra til brukerorientert innovasjonstenkning – også i etablerte virksomheter.

Vi håper at denne boka vil bidra til at leseren skal lykkes bedre på sin eksisterende eller fremtidige arbeidsplass. I tillegg har forfatterne et ønske om at norske selskaper skal lykkes bedre i internasjonal konkurranse. Hvis man ved hjelp av denne boka klarer å få til noe av dette, har vi oppnådd det vi ville, og arbeidet som har blitt lagt ned, har vært verdt det.

1 https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

2 Hentet 20.04.2020 fra <https://www.magma.no/radikal-ndring-og-innovasjon>

Hvis boka skaper engasjement, provokasjon, irritasjon eller et karriereløft, send oss en e-post og fortell oss om det!

God lesning og læring!

Vi har skrevet om denne boka det siste året mens verden har blitt snudd opp ned på flere måter. Vi er superstolte av at vi etter en gang har klart å samarbeide etter alle disse årene, og vi er også veldig glade for å introdusere vår nye medforfatter Judit, som har utviklet boka på en god måte og gjort den enda bedre, grønnere og orientert mot sirkulær økonomi. Vi er stolte av resultatet! Vi vil takke fagkonsulentene i Cappelen Damm for god hjelp og entusiasme underveis i arbeidet med boka.

Resultatet av den nye versjonen av boka finner du på de neste sidene. Vi håper du liker den like godt som det vi gjør.

Takk til vår familie og kolleger for deres tålmodighet og støtte.

Bergen og Oslo, juni 2020

Kari H. Voldsund, Tale Skjølvik og Judit Johnstad Bragelien

Kapitteloversikt

Introduksjon [17](#)

DEL 1 **Forretningsidé og -modell** [21](#)

KAPITTEL 1 Verdiskaping [25](#)

KAPITTEL 2 Forretningsidé [62](#)

KAPITTEL 3 Forretningsmodell [83](#)

DEL 2 **Forretningsplanlegging** [107](#)

KAPITTEL 4 Forretningsplan [113](#)

KAPITTEL 5 Omgivelser og marked [124](#)

KAPITTEL 6 Ressurser og aktiviteter [147](#)

KAPITTEL 7 Strategi [172](#)

KAPITTEL 8 Vekst [208](#)

KAPITTEL 9 Regnskap [215](#)

KAPITTEL 10 Budsjettering [248](#)

KAPITTEL 11 Finansiering [272](#)

KAPITTEL 12 Risiko [310](#)

DEL 3 **Forretningsdrift** [321](#)

KAPITTEL 13 Ledelse [325](#)

KAPITTEL 14 Etikk [346](#)

KAPITTEL 15 Organisering [356](#)

KAPITTEL 16 Prosjekt [381](#)

Stikkordregister [405](#)

Innhold

Introduksjon [17](#)

DEL 1 Forretningsidé 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? [36](#)
 - 1.4.1 Ulike typer innovasjon [40](#)
 - 1.4.2 Ulike typer innovasjonsprosesser [42](#)
 - 1.4.3 Spredning av innovasjoner [49](#)
- 1.5 Hva er sirkulær økonomi? [51](#)
- 1.6 Hvordan tenke tidshorisont og kompleksitet i verdiskaping? [58](#)

KAPITTEL 2 Forretningsidé [62](#)

- 2.1 Hva er en forretningsidé? [63](#)
- 2.2 Hvordan identifisere og utvikle en forretningsidé? [67](#)
- 2.3 Hva er designtenkning, og hvordan kan slik tenkning brukes? [73](#)
- 2.4 Hvilke andre kreative teknikker finnes? [79](#)
- 2.5 Hvordan beskytte en forretningsidé? [81](#)

KAPITTEL 3 Forretningsmodell [83](#)

- 3.1 Hva er en forretningsmodell? [85](#)
- 3.2 Hvilke elementer inngår i en forretningsmodell? [86](#)
 - 3.2.1 Verditilbud [89](#)
 - 3.2.2 Kunder, kanaler og relasjoner [91](#)
 - 3.2.3 Aktiviteter [93](#)
 - 3.2.4 Ressurser [95](#)

- 3.2.5 Partnere [96](#)
- 3.2.6 Betalingsmodell [98](#)
- 3.3 Hva er skalerbarhet? Hvordan skalere? [104](#)

DEL 2 Forretningsplanlegging [107](#)

KAPITTEL 4 Forretningsplan [113](#)

- 4.1 Hva er forretningsplanlegging? [114](#)
- 4.2 Hvordan kan man styre forretningsplanlegging på en god måte? [115](#)
- 4.3 Hva inneholder en forretningsplan? [118](#)
- 4.4 Hva kjennetegner en god forretningsplan? [120](#)

KAPITTEL 5 Omgivelser og marked [124](#)

- 5.1 Hvordan utføre en makroanalyse? [126](#)
 - 5.1.1 Identifisere STØMP-faktorer som har høy relevans for bedriften [127](#)
 - 5.1.2 Faktorenes påvirkning på organisasjonen [127](#)
 - 5.1.3 Identifisere og beskrive hvordan faktorene skal håndteres [128](#)
- 5.2 Hvordan gjøre en mikro- eller bransjeanalyse? [129](#)
 - 5.2.1 Definisjon av bransjen [131](#)
 - 5.2.2 Identifisere sentrale aktører [132](#)
 - 5.2.3 Analyse av kreftene i bransjen [132](#)
 - 5.2.4 Vurdering av kritiske muligheter og trusler [134](#)
- 5.3 Hvordan utføre en konkurrentanalyse? [135](#)
- 5.4 Hvordan anslå et markeds størrelse og vekst? [136](#)
 - 5.4.1 Kartlegge totalmarkedet i dag [137](#)
 - 5.4.2 Kartlegge kundesegmenter [138](#)
 - 5.4.3 Prognose og utvikling av markedet [140](#)
 - 5.4.4 Valg av målmarked(er) [141](#)
- 5.5 Hvordan utføre en interessentanalyse? [142](#)
 - 5.5.1 Identifisere interessenter [143](#)
 - 5.5.2 Klassifisering av interessenter [144](#)

KAPITTEL 6 Ressurser og aktiviteter [147](#)

- 6.1 Hvordan gjøre en aktivitetsbasert analyse? [148](#)
 - 6.1.1 Definisjon av verdikonfigurasjon [149](#)
 - 6.1.2 Kostnads- og verdidrivere [156](#)

- 6.2 Hvordan analysere organisasjonens ressurser? [161](#)
 - 6.2.1 Organisasjonens ressurser [162](#)
 - 6.2.2 Organisasjonens strategiske ressurser [163](#)
 - 6.2.3 Ressursulempet og -behov [166](#)
 - 6.2.4 Ressurser og konkurransefortrinn [169](#)
- 6.3 Hvordan få tilgang til ressurser og aktiviteter gjennom samarbeidspartnere? [169](#)

KAPITTEL 7 Strategi [172](#)

- 7.1 Hva er en strategi? [173](#)
 - 7.1.1 Generiske strategier [174](#)
 - 7.1.2 Strategiklokka [177](#)
- 7.2 Hvilken betydning har strategi i forretningsmodellen? [181](#)
 - 7.2.1 Verdiforslag og prisstrategi [182](#)
 - 7.2.2 Kundestrategier [187](#)
 - 7.2.3 Interessentstrategier [193](#)
 - 7.2.4 Kanalstrategier [197](#)
 - 7.2.4.1 Kommunikasjonsstrategier [197](#)
 - 7.2.4.2 Distribusjonsstrategier [200](#)
 - 7.2.5 Innsatsfaktorer [205](#)
 - 7.2.6 Integrert modell og strategi i forretningsmodellen [207](#)

KAPITTEL 8 Vekst [208](#)

- 8.1 Hvilke fordeler og utfordringer gir vekst? [209](#)
- 8.2 Hvordan utarbeide vekstplaner? [212](#)

KAPITTEL 9 Regnskap [215](#)

- 9.1 Hva er et finansregnskap? [215](#)
- 9.2 Hva er et resultatregnskap? [216](#)
 - 9.2.1 Inntekter [216](#)
 - 9.2.2 Kostnader [217](#)
 - 9.2.3 Eksempel på resultatregnskap [222](#)
- 9.3 Hva er en balanse? [225](#)
 - 9.3.1 Eiendeler [226](#)
 - 9.3.2 Egenkapital og gjeld [227](#)
- 9.4 Hvordan analysere et finansregnskap? [228](#)
 - 9.4.1 Lønnsomhet [231](#)
 - 9.4.2 Likviditet [234](#)

- 9.4.3 Finansiering og soliditet [238](#)
- 9.4.4 Oppsummering av analyse av finansregnskapet [239](#)
- 9.5 Hva er kontantstrømpstilling? [241](#)
- 9.6 Hva finnes av ulike typer selskaper, bokførings-, regnskaps- og revisjonsplikt? [243](#)

KAPITTEL 10 Budsjettering [248](#)

- 10.1 Hva er budsjettering og hvordan budsjettere? [249](#)
 - 10.1.1 Resultatbudsjettet [251](#)
 - 10.1.2 Balansebudsjettet [255](#)
 - 10.1.3 Likviditetsbudsjett [258](#)
 - 10.1.4 Sensitivitetsanalyse og simulering av budsjettene [261](#)
- 10.2 Hvordan sette opp produkt- og tjenestekalkyler? [262](#)
 - 10.2.1 Bestemme kostnadsbærer/kalkyleobjekt [263](#)
 - 10.2.2 Identifisere og klassifisere kostnadene [264](#)
 - 10.2.3 Velge kalkylemetode [265](#)
 - 10.2.4 Fordele kostnader ved hjelp av tilleggssatser [267](#)
 - 10.2.5 Sette opp kalkylen [268](#)
 - 10.2.6 Gjøre vurderinger basert på kalkylen [270](#)

KAPITTEL 11 Finansiering [272](#)

- 11.1 Hva er en investeringsanalyse? [273](#)
 - 11.1.1 Kartlegge forutsetninger, inntekter og kostnader knyttet til investeringen [274](#)
 - 11.1.2 Sette opp kontantstrømmen for investeringen [274](#)
 - 11.1.3 Valg av metode, gjennomføring og vurdering av prosjektets lønnsomhet [277](#)
- 11.2 Hvordan bruke tilbakebetalingsmetoden? [277](#)
- 11.3 Hvordan bruke nåverdimetoden? [278](#)
- 11.4 Hvordan bruke internrentemetoden? [282](#)
- 11.5 Hvordan finne kapitalbehovet? [283](#)
- 11.6 Hvilke finansieringskilder finnes? [287](#)
 - 11.6.1 Egenkapital [287](#)
 - 11.6.2 Gjeld [292](#)
 - 11.6.3 Offentlig tilgjengelig kapital [293](#)
- 11.7 Hvilke verddivurderingsmetoder finnes og hvordan realisere gevinst? [296](#)
 - 11.7.1 Netto nåverdimetoden [298](#)

- 11.7.2 Multippelbaserte verdsettelsesmetoder [300](#)
- 11.7.3 Balansebasert metode [301](#)
- 11.8 Hvilke alternative exit-strategier finnes? [302](#)
 - 11.8.1 Salg [302](#)
 - 11.8.2 Børsnotering [303](#)
 - 11.8.3 Styrt avvikling og konkurs [304](#)
- 11.9 Hvordan utføre en salgs- og forhandlingsprosess? [305](#)

KAPITTEL 12 Risiko [310](#)

- 12.1 Hvordan identifisere risiko? [312](#)
- 12.2 Hvordan analysere risiko? [315](#)
- 12.3 Hvordan utarbeide en risikohåndteringsplan? [317](#)
 - 12.3.1 Allokere ansvaret [317](#)
 - 12.3.2 Dokumentere risikoene og lage en formell risikohåndteringsplan [318](#)
 - 12.3.3 Kommunisere risiko til interessenter [319](#)

DEL 3 Forretningsdrift [321](#)

KAPITTEL 13 Ledelse [325](#)

- 13.1 Hva er ledelse? [326](#)
- 13.2 Nevn noen perspektiver på ledelse [327](#)
- 13.3 Hva innebærer praktisk ledelse? [331](#)
- 13.4 Hva er endringsledelse? [333](#)
- 13.5 Hva er den norske samarbeidsmodellen? [339](#)
- 13.6 Ledelse anno 2020 [341](#)

KAPITTEL 14 Etikk [346](#)

- 14.1 Hva er etikk? [346](#)
- 14.2 Finnes det ulike perspektiver på etikk? [347](#)
 - 14.2.1 Pliktetikk [347](#)
 - 14.2.2 Konsekvensetikk [348](#)
 - 14.2.3 Dyddetikk [348](#)
 - 14.2.4 Profesjonsetikk [349](#)
- 14.3 Hvordan utføre en etisk refleksjon? [350](#)

KAPITTEL 15 **Organisering** [356](#)

- 15.1 Hvordan tas beslutninger i organisasjoner? [357](#)
 - 15.1.1 Rasjonelle beslutninger [358](#)
- 15.2 Hvorfor er organisasjonsstruktur viktig? [362](#)
 - 15.2.1 Boblemodellen [362](#)
 - 15.2.2 Organisasjonskart [365](#)
- 15.3 Hva er ulike insentivsystemer, og hvordan virker de? [372](#)
- 15.4 Hva er organisasjonskultur, og hvorfor er den viktig? [376](#)

KAPITTEL 16 **Prosjekt** [381](#)

- 16.1 Hva er et prosjekt? [381](#)
- 16.2 Hva er viktig for at et prosjekt skal lykkes? [383](#)
- 16.3 Hvordan styre et prosjekt? [384](#)
- 16.4 Hvordan lede et prosjekt? [389](#)
- 16.5 Hvordan organisere et prosjekt? [391](#)
- 16.6 Hvordan skape velfungerende teamarbeid og samarbeid? [396](#)

Stikkordregister [405](#)

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:

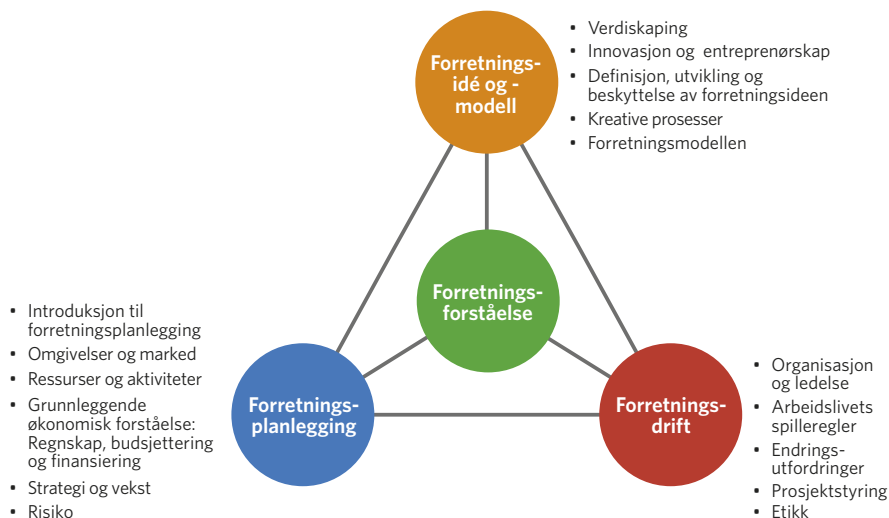
Forretningsforståelse betyr å forstå hvordan en organisasjon fungerer og skaper verdi for ansatte, kunder, aksjonærer, nærmiljø og andre som har interesser i bedriften.

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.

Forretningsplanlegging

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 forretningsdriften, altså 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.

Forretningsdrift