

Oversiktseminar

Prosjektplanlegging



INNHALDSFORTEGNELSE

1. INTRODUKSJON	4
2. PROSPEKTET OG PROSJEKTPLANEN	6
2.1 HVORFOR LAGE PROSPEKTER OG PLANER?	6
2.2 HVA KAN DU BRUKE PROSPEKTET TIL?	6
2.3 HVA KAN DU BRUKE PROSJEKTPLANEN TIL?	6
3. PROSJEKTIDÉEN	7
3.1 BAKGRUNN FOR EN IDÉ	7
3.2 BEHOV	7
3.3 HVILKE BEHOV VIL DITT PROSJEKT DEKKE?	7
3.4 FORMULERING AV DIN PROSJEKTIDÉ	7
3.3 ARBEIDSOPPGAVE: BEHOVSKARTLEGGING	8
3.4 ARBEIDSOPPGAVE: MIN PROSJEKTIDÉ	8
4. MÅLSETNINGER	9
4.1 HVA ER EN MÅLSETNING?	9
4.2 HVA SKAL VI MED MÅLSETNINGER?	9
5. MARKEDET	10
5.1 HVORDAN DEFINERE ET MARKED?	10
5.2 MARKEDSUNDERSØKELSENE	11
5.3 SKRIVEBORDUNDERSØKELSEN	11
5.4 FELTUNDERSØKELSEN	11
5.4 ARBEIDSOPPGAVE: EN MINI-MARKEDSUNDERSØKELSE	12
5.5 SJEKKLISTE MARKED	12
6. KONKURRANSEMIDLENE - 4 STRATEGISKE VALG	14
KONKURRANSEMIDLENE	14
6.1 KONKURRANSEMIDLER	15
7. ORGANISASJONEN	16
7.1 VALG AV ORGANISASJONS- OG SELSKAPSFORM	16



8. ØKONOMI	17
8.1 HVORFOR BUDSJETTERE?	17
8.2 FINANSIERING	18
8.9 INVESTERINGSBUDSJETT	19
8.10 LIKVIDITETSBUDSJETT	20
10. FREMDRIFTSPLAN	21
VEDLEGG 1: DIN FORRETNINGSPLAN	22
VEDLEGG 2: 10 VANLIGE FEIL.....	23



Drøm drømmen din
Vend deg mot målet
og la hvert steg lede deg i riktig retning

Stephen C. Paul i boka "Livsvalg"

1. Introduksjon

Velkommen til kurs med Mikrofinans Norge!

Dagens tema er prosjektplanlegging. Vår erfaring er at de fleste synes det er greit å lage en plan i forbindelse med utvikling av en idé, men færre vet hva den skal gi svar på eller hvordan den best kan brukes. For å komme i gang, er det en fordel å vite mer om hvilke spørsmål som må stilles.

Dette håper vi at du får oversikten gjennom denne presentasjonen. Vi håper dessuten at den faglige og praktiske innføringen dagen og kurset gir, vil gjøre nettopp din prosess litt greiere.

Prosjektplanlegging er et omfattende område der hver del er egne fagområder. Underveis i og etter kurset vil du oppleve at ny kompetanse og innspill skaper nye idéer og spørsmål. Kurset varer i fire måneder, og du bør være forberedt på at du ikke har stilt alle spørsmålene når det er slutt. Vi minner derfor om at medarbeiderne til Mikrofinans Norge er tilgjengelige for individuell veiledning en periode etter kurset, og du kan bli med på etablererforum og i nettverksgruppe etter kurset..

Kursheftet inneholder en del tekst som ikke blir belyst i dag, men som du kan lese senere og bruke sammen med det andre kursmateriellet du får.

Vi ønsker deg lykke til med dagen og ikke minst den fremtiden du er i ferd med å planlegge!

Med vennlig hilsen
Mikrofinans Norge
Unni Beate Sekkesæter

Materiellet er opprinnelig utarbeidet av:
Anne Bente Ulfsrud og brukes med
tillatelse





2. Forretningsplanen /Prosjektplanen

2.1 Hvorfor lage prospekter og planer?

Det er mulig at du har bra oversikt over det prosjektet du skal realisere. Det er mulig at du har nok erfaring og deler av nødvendig finansiering på plass. Det kan hende at du har utarbeidet deler av planen, men står fast og vil lære mer. Vår erfaring viser at god planlegging kan bidra til å sikre et godt resultat når prosjektene skal realiseres. Arbeidet med den synliggjør hva man vet, ikke vet, kan og ikke kan. Dette innebærer at prosjektplanlegging er en måte å lære på.

2.2 Hva kan du bruke prospektet til?

Hva, Hvem, Hvordan og Hvor mye er de enkleste spørsmålene, men umulige å svare på uten å gi dem et mer konkret innhold. Din plan bør være konkret og inneholde viktig informasjon om initiativtaker, idégrunnlag, profil og planer for tid, aktiviteter og kroner. Hovedoverskriftene i et prospekt kan være:

1. Idé og innhold
2. Målsetninger
3. Profil i markedet, publikumsapell
4. Organisering
5. Finansieringsbehov
6. Egenpresentasjon

Disse punktene følges ofte av flere underspørsmål, og dere har fått utdelt maler som dere kan bruke for å lage forretningsplanen deres. Denne informasjonen er ment som tilleggsinformasjon om hvordan det kan være lurt å tenke rundt det enkelte punkt. Prospektet skal danne grunnlag for beslutninger hos finansielle kilder og øvrige, ønskede samarbeidspartnere. Hvis det går bra, går du videre med dine planer for realisering, gjennomføring og avslutning av prosjektet ditt.

2.3 Hva kan du bruke prosjektplanen til?

Vi har allerede nevnt at den er et brukbart verktøy i en læringsprosess. Når den vel er ferdig, vil den være:

- et endelig beslutningsgrunnlag for deg
- et vedlegg i senere søknader om finansiering
- et hjelpemiddel for å presentere virksomheten overfor samarbeidspartnere og/ eller ansatte
- et styringsverktøy; beslutningene er tatt - nå skal man jobbe deretter!

Tips: Markér at dette er din eiendom ved å bruke tegnet: ©.



3. Prosjektidéen

3.1 Bakgrunn for en idé

De aller fleste prosjektidéer starter med idéen om en idé. Man har en tanke, en drøm, en visjon, et bilde om hva dette skal handle om. Din prosjektidé og deg selv er en slags egenkapital. Dette vil være grunnlaget for din første investering. Den første investeringen handler om å bruke tid. Hvis du har bestemt deg for å investere din egenkapital i egen fremtid, har du tatt en viktig beslutning!

Idéen skal være et grunnlag å jobbe videre med. Akkurat nå har du en formening om hva du vil starte. Tenk over at idéen skal være grunnlaget for ditt prosjekts bærekraft. Tenk over at et prosjekt ikke bare handler om deg selv. Tenk over om din prosjektidé inneholder potensiale for fremtiden.

Husk at beskrivelse av idéen skal formidle det du ser slik at andre forstår det!

3.2 Behov

Det er vanlig å "konstruere" en idé uten å ta hensyn til hvilke behov man vil dekke. Vi har alle udekkede behov hvorav noen er så selvfølgelige at vi ikke tenker på dem lenger; Mat, tak over hodet, klær på kroppen..... Er det vanskelig å tenke seg at de behovene du skal dekke handler om helt andre ting som profilering og følelser? Har du tatt stilling til hvilke behov som er dine egne og hvilke som kan være andres?

3.3 Hvilke behov vil ditt prosjekt dekke?

Maslov er ikke enig med seg selv, men vi synes den gode, gamle pyramiden er et bra verktøy for å plassere behovene der de hører hjemme. Din virksomhet vil sannsynligvis dekke flere behov på forskjellige nivåer i pyramiden og med forskjellig ståsted. Gjør et forsøk på å kartlegge forskjellige behov (egne, publikums, finansielle kilders), og plasser dem i pyramiden. Gjør oppgaven på neste side.

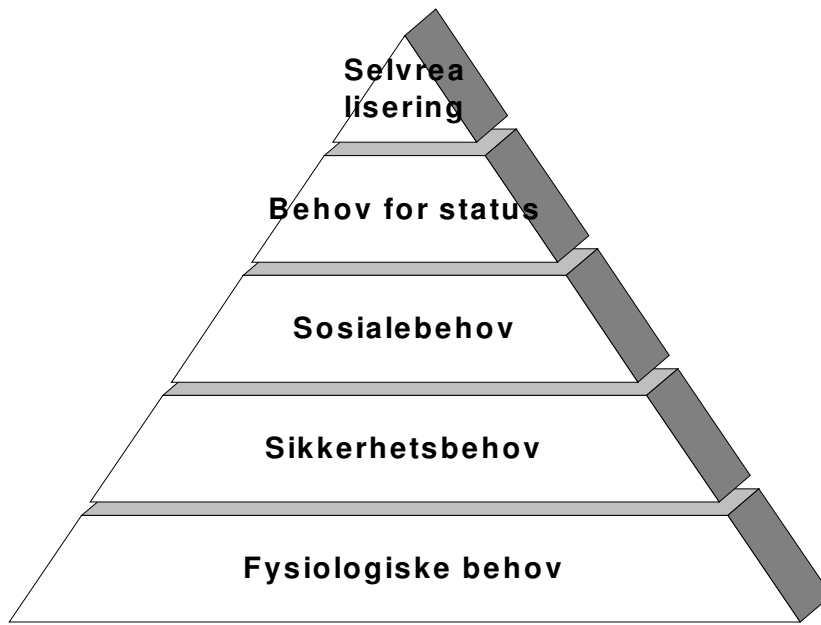
3.4 Formulering av din prosjektidé

Nøkkelord: Hva skal ditt prosjekt tilby - til hvem og hvor - og hva er prosjektets behovsdekkende egenskaper? Gjør oppgaven på neste side.

Tips: Du bør være forberedt på at du må omformulere din prosjektidé underveis!



3.3 Arbeidsoppgave: Behovskartlegging



3.4 Arbeidsoppgave: Min prosjektidé



4. Målsetninger

4.1 Hva er en målsetning?

Når man er i begynnelsen av planleggingsprosessen, kan man sette opp mål på bakgrunn av f.eks. intuisjon, erfaring og gjetning. Det videre arbeidet vil kunne bekrefte, modifisere eller avkrefte disse målene. På en måte stiller vi indirekte spørsmål til egen kapasitet, markedet, kundene, økonomien osv.

Vi håper at du allerede har satt deg flere mål: “Jeg vil utarbeide en prosjektplan for å lære mer om forretningsdrift, ha et skikkelig beslutningsgrunnlag og et styrings-verktøy for det prosjektet jeg skal realisere”.

Bak disse målene ligger flere beslutninger, men det som mangler for å kunne kalle dem målsetninger, er tidspunktet for når f.eks. forretningsplanen skal være ferdig.

En målsetning skal altså ha et innhold (Hva) og et tidspunkt (Når). Målsetninger som ikke inneholder begge elementer, kalles formål. I tillegg skal en målsetning normalt si noe om mengden (Hvor mye) f.eks.: “Jeg skal selge 100 stk av produktet mitt i juni mnd”.

Arbeidsoppgave:

Fyll inn tidspunktet i følgende målsetning:

“Jeg skal ferdigstille min prosjektplan innen

4.2 Hva skal vi med målsetninger?

Vi trenger små milepæler som gir mening og som gir følelse av å lykkes med noe. Hvert mål man når gir inspirasjon til å komme videre i prosessen. Du bør derfor satse på å sette opp realistiske mål som hjelper deg videre.

Det er selvfølgelig en mulighet for at Bjørn Dæhli ikke hadde satt seg som mål å vinne gull under OL. Det er selvfølgelig mulig at han bare elsker å trene og at han er en naturlig supermann som tilfeldigvis stakk innom Japan. Vi tror ikke det. Men vi tror at du kan vinne ditt eget løp hvis du virkelig vil og kan!

Tips: Våre prosjektkonsulenter stiller gjerne som trenere i dette løpet



5. Markedet

Markedet venter på meg! Suksessen er rett rundt hjørnet! Millionene ruller snart inn på konto! Det er mulig at denne type målsetninger (ønskedrømmer?) var gode nok i de glade åttiårene, men mange av oss har erfart at resultatene av optimismen ble konkurser, tap av arbeidsplasser, ubetalte regninger og brustne drømmer.

God planlegging og inngående kjennskap til det vi skal leve av; produktet/tjenesten og markedet, er en forutsetning for å få positive resultater både menneskelig, arbeids-messig og økonomisk. De samme elementene gir deg stadig nye arbeidsoppgaver samt mulige fortrinn i et konkurranseutsatt næringsliv.

5.1 Hvordan definere et marked?

Du har allerede gjort et forsøk på å kartlegge de behovene ditt prosjekt kan dekke. Neste steg blir å finne ut hvem som kan ha disse behovene.

- Er det privatpersoner? Er det organisasjoner eller firmaer?
- Har disse noen felles kjennetegn utenom selve behovet?
- Er det flere typer personer? Er det flere typer organisasjoner eller firmaer?
- Er det forskjellige produkter til forskjellige typer personer/org./firmaer?

Ditt generelle marked er summen av dine mulige "kunders" behov, men sannsynligheten taler for at du ikke er den eneste "tilfredsstilleren" overfor dem. Et generelt marked gir deg dessverre lite å bygge videre på og danner et dårlig beslutnings-grunnlag. Du trenger konkret informasjon.

Før du går videre, ber vi deg om å prøve å svare på følgende:

Hva kjennetegner din mest typiske kunde og hva er vedkommendes behov?

Min typiske kunde er...



5.2 Markedsundersøkelsene

Vi går ut fra at de fleste skal iverksette noe de har vært borte i tidligere, og det første du kan gjøre er å sette opp en oversikt over hva du faktisk vet og hvem du kjenner f.eks.:

- Hvem eller hva er de ledende aktørene i ditt felt?
- Hva heter de viktigste finansielle kildene og hvor er de?
- Hvem pleier å holde kurs for bransjens folk?
- Hva er navnet på bransjeorganisasjonene og hvem er lederne (formelt/ uformelt)?
- Når ble siste bransjeundersøkelse gjennomført?
- Finnes det et bransjeblad?
- Hva er normale bevilgnings-og kjøpsrutiner og hvem tar beslutningene?
- Hvem er de største/ viktigste leverandørene?
- Hvilken type bransjekultur er vanlig?
- Er bransjen omfattet av særskilte lovverk, forskrifter eller retningslinjer?

etc.

Bruk det du kan og de du allerede kjenner til å komme tettere inn på hva du egentlig trenger svar på: Er det plass for meg i dette markedet? Er det mulig å sannsynlig-gjøre at det finnes kunder som venter på meg? Har de råd? Vil det gi meg inntekt nok? Er det andre som kan hjelpe meg?

5.3 Skrivebordundersøkelsen

Hvis du allerede kan gi eller få svar på de ovennevnte punktene, er du godt i gang med det vi kaller skrivebordundersøkelsen. Den skal handle om å innhente og systematisere egen, generell, offentlig eller halvoffentlig informasjon som kan sette noen rammer, men samtidig gi deg et innblikk i hva du er på vei inn i.

Som regel er det vanskelig å få helt ærlige svar på f.eks. bevilgning eller omsetning per aktør eller totalt for bransjen med mindre det er gjort spesifikke undersøkelser på det. Ofte kan det være lurt å sjekke hva det offentlige (Storebror...) vet. Noen sjekkpunkter:

- Statistisk Sentralbyrå
- Internett

etc.

Tips: Husk at dine konkurrenter også kan være dine nærmeste kolleger!

5.4 Feltundersøkelsen

Vi har tidligere nevnt at konkret informasjon om markedet vil danne beslutnings-grunnlag og konkurransefortrinn. Gjennom foregående informasjonsjakt



vil du få masse indirekte informasjon, men det er ikke til å komme forbi at direkte informasjon fra fiansielle kilder og kundene vil gi deg et mer nyansert bilde av virkeligheten.

Ved gjennomføring av denne type undersøkelse, vil du befinne deg i et slags "sannhetens øyeblikk". Du skal kanskje møte dine påtenkte kunder for første gang, du skal få svar som du kanskje ikke liker, du må kanskje revurdere hele idéen din, du må kanskje skrinlegge hele prosjektet... Ikke rart om du kvier deg, men det er kanskje bedre å finne ut av det før du investerer mer tid og penger?

Noen tips i forbindelse med feltundersøkelse:

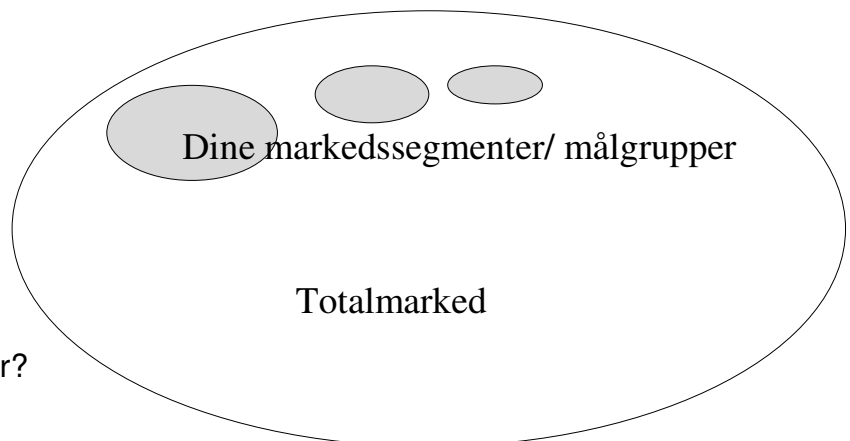
- Aktiv spørring og/ eller passiv observasjon?
- Hva trenger jeg svar på f.eks. er behovet til stede hos den jeg tror?
- Hvem og hvor mange skal jeg spørre?
- Hvordan bør jeg stille spørsmålene for å få ærlige svar?
- Når skal dette skje?

5.4 Arbeidsoppgave: En mini-markedsundersøkelse

- 1 Sett opp tre spørsmål du gjerne vil ha svar på
- 2 Se deg rundt om det finnes tre potensielle kunder blant seminardeltakerne
- 3 Vi organiserer litt
- 4 Gjennomfør undersøkelsen

5.5 Sjekkliste marked

- Hvem er kundene?
- Hvor er kundene?
- Hvordan oppfører de seg?
- Hva forventer de?
- Hvor mange er de?
- Hvor mye handler de for?
- Totalt markedspotensiale?
- Kan du leve av dette?
- Vil det forandre seg/ trender?
- Produkt/ markedsmatrise?
- Konkurrentenes reaksjon?



Tips: Noen kommer - noen går. Følg med på hva som skjer!

Arbeidsark Mini-Markedsundersøkelse:



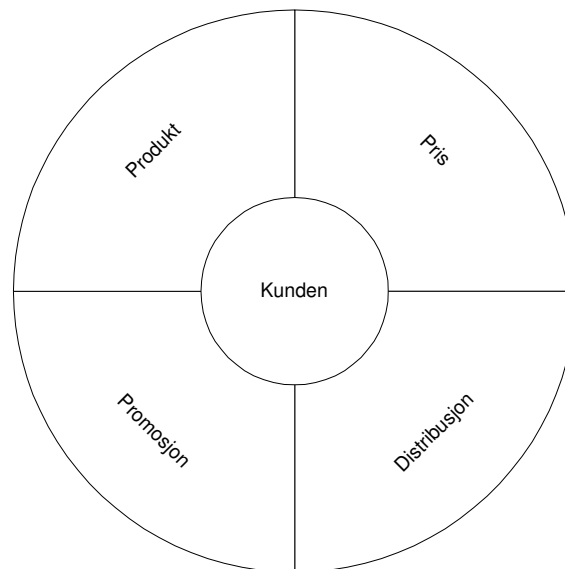
6. Konkurransemidlene - 4 strategiske valg

Kunden kan i utgangspunktet velge mellom en rekke forskjellige leverandører av varer og tjenester. Hun/ han kan velge å bruke sin tid og penger på noe helt annet enn det du vil.

Kanskje har dine konkurrenter lavere priser, mer kjent navn, bedre markedsføring. Hvordan ser kultursidene ut i dagens aviser?

Markedsføringens gyldne regel sier at kundens behov og ønsker alltid skal stå i fokus. Figuren viser noen av de strategiske områdene vi skal bruke for å bli synlige i kampen om kundene, nemlig konkurransemidlene.

Konkurransemidlene Strategiområder





6.1 Konkurransemidler

Som ordet sier utgjør disse de tiltak som enkeltvis eller i kombinasjon kan påvirke markedets etterspørsel etter ditt produkt. De vanligste konkurransemidlene vi har til rådighet er :

- **Pris**

som ofte er et svært viktig konkurransemiddel. Vær klar over at i folks bevissthet henger ofte pris og kvalitet sammen.

- **Produkt**

Sammensetning av ulike produkter, profil, kvalitet. De aller fleste bruker altfor mye tid og sideantall på å beskrive sitt prosjekt!

- **Promosjon**

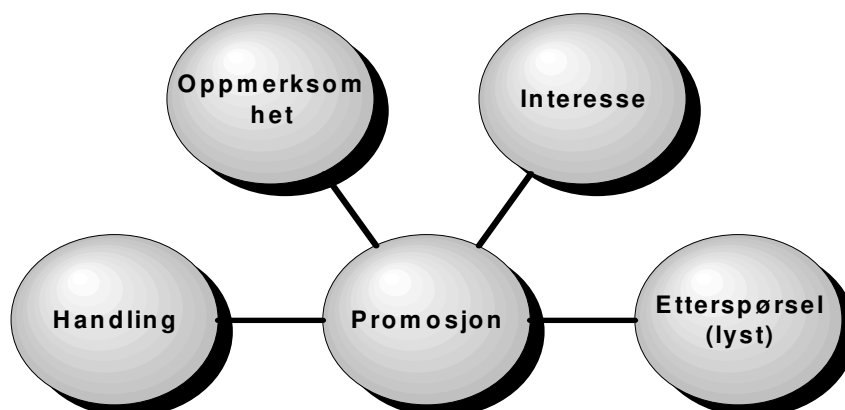
Hvordan skal vi effektivt formidle at vi har gode tilbud og produkter? Hvordan skal vi formidle at vi finnes? Hvordan unngå å drukne i jungelen av tilbud på markedet? Hvordan skal du bli synlig og bli hørt? Skal du selge deg selv?

- **Plass**

Hvor skal prosjektet foregå? Sentralt eller lokalt? Hvor skal prøver og forarbeid gjøres? Kontorarbeid? Hvem skal dele plassen med deg?

En godt gjennomtenkt bruk av konkurransemidlene kan bidra til effektiv bruk av de ressursene du råder over og mer kontroll over situasjonen du vil befinne deg i.

Hva skjer med kunden når jeg markedsfører mine produkter eller tjenester?





8. Økonomi

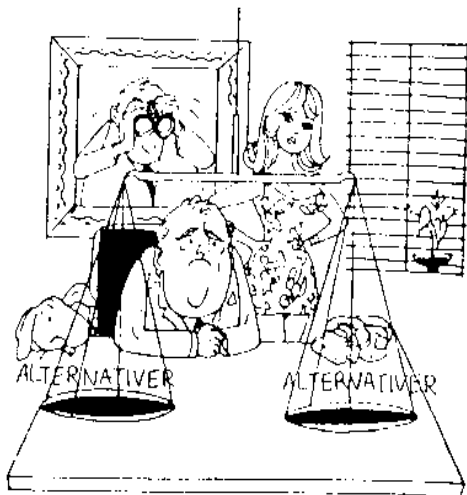
8.1 Hvorfor budsjettere?

Ingen er vel i tvil om at budsjetter er viktige. Spørsmål dere bør stille dere er:

- Hva bygger vi budsjettene på når vi ikke har noe regnskap å støtte oss til?
- Hva vet jeg om inntekspotensialet fremover for min virksomhet?

Hele prosjektplanen henger sammen i en "rød tråd" Når dere begynner budsjetteringsprosessen må dere ta utgangspunkt i erfaring, hva dere har funnet ut om markedet- og konkurransesituasjonen samt aktørenes preferanser.

- Hvilke kostnader vil være forbundet med mitt prosjekt?
- Hvilke investeringer må jeg foreta?
- Hva er vanlige bransjeresultater?
- Hvilken pris tar mine konkurrenter?
- Hva har jeg av egenkapital i form av kontanter, utstyr o.l.



Finansieringsbeslutningene omfatter blant annet beslutninger om kapitalstruktur. Det viktigste spørsmålet i denne forbindelse er hvilket forhold man skal velge mellom egen- og fremmed kapital. Som prosjektleder vil det i de fleste tilfeller være avgjørende å få inn fremmedkapital. Egenkapitalen kan skaffes til veie ved utstedelse av f.eks aksjer eller oppføre utstyr som representerer en verdi. Fremmedkapital består som regel av lån i bank eller tilskuddsordninger o.l. Kort sagt kan vi si at finansiering dreier seg om hvordan prosjektet blir betalt for.



Dette kan vi illustrere slik:

OM	KG
	LG
AN	EK

OM= OMLØPSMIDLER
AN= ANLEGGSMIDLER
KG= KORTSIKTIG GJELD
LG= LANGSIKTIG GJELD
EK= EGENKAPITAL

Hele "boksen" representerer bedriftens balanse. Det er viktig informasjon i et (fremtidig) regnskap.

- Omløpsmidler** består av kontanter, kundefordringer, lager og andre kortsiktige midler.
- Anleggsmidler** består av maskiner, biler, bygninger, eiendommer og andre langsiktige midler.
- Kortsiktig gjeld** består av poster som f.eks. kassakreditt, leverandørkreditt og skattegjeld
- Langsiktig gjeld** består generelt av lån med varighet mer en et år
- Egenkapitalen** kan bestå av f.eks. aksjekapital og diverse fondsavsetninger, konsolideringsfond og ellers eiendeler som har en verdi du fører med deg inn i bedriften som har en verdi (f.eks utstyr)

8.2 Finansiering

Prosjektrealisering forutsetter finansiering. Det er viktig å få finansielle kilder i tale og oppnå aksept før du bestemmer deg for realisering av prosjektet og utarbeider en fullstendig plan. Husk at det kan være vanskelig og smertefullt å måtte skrinlegge et prosjekt du har "tygget" på lenge.



8.9 Investeringsbudsjett

Det vil være naturlig å sette opp et investeringsbudsjett som skal fortelle om hvordan du har tenkt å finansiere din etablering. Den skal fortelle om hva du har av egenkapital i form av kontanter, men også i form av utstyr eller varer etc som du har investert i tidligere. Dette representerer en verdi som er din egenkapital. Nedenfor er det satt opp et forslag til investeringsbudsjett som du kan bruke, samt hvordan du kalkulerer ditt investeringsbehov på en enkel måte.

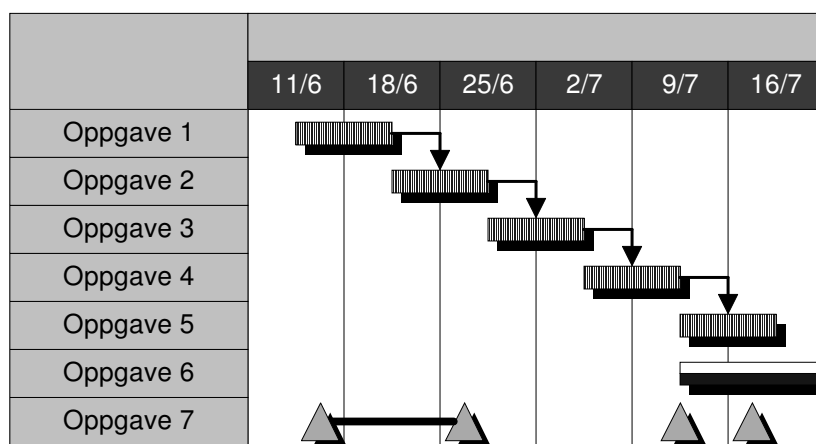
	Totalt	Egenkapital
Produksjonen		
Vareinnkjøp		
Transport		
Toll		
Kontordelen		
Kontorpult		
Hyller		
Terminalbord		
Kontorstoler		
Telefonapparat		
Telefax		
PC med skriver		
Programvare		
Kontorrekvisita		
Telefonlinjer		
Markedsføring		
Produktkatalog/brosjyre		
Annonser		
Deltagelse på messer		
Visittkort		
Logo		
Annet		
Depositum husleie, to måneder		
Forsikring		
Diverse		
Stoler etc		
Sum investeringer		
Kontanter		
Sum egenkapital		
Driftsunderskudd		
Finansieringsbehov	=Sum investeringer - sum egenkapital +Driftsunderskudd = Finansieringsbehov	



10. Fremdriftsplan

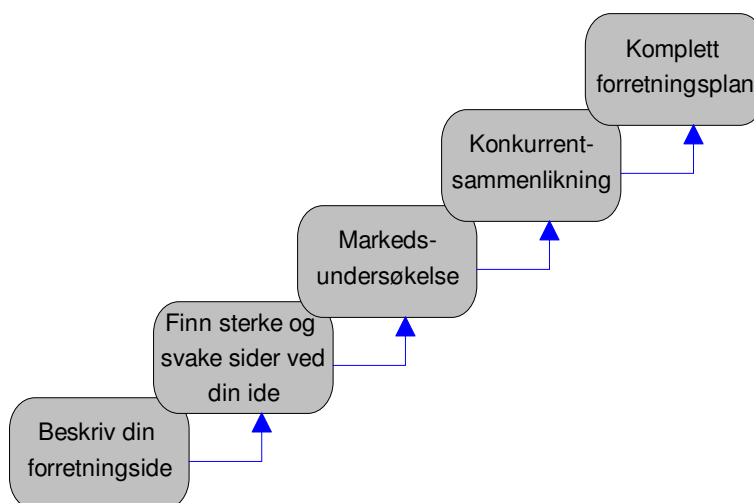
Fremdriftsplanen skal angi når de ulike tingene skal skje i planleggbar fremtid. Det er viktig at det er en realistisk plan for hva du, eller andre medansvarlige må gjøre for å komme frem til målet du/ dere har satt deg/ dere. Sett inn datoer for når du/ dere skal påbegynne de oppgaver den enkelte må gjennomføre, og tidfest hvor lang tid dere må bruke på gjennomføringen av den aktuelle aktivitet.

Nedenfor er det satt opp et forslag til en fremdriftsplan.



Du må sette deg mål!

Fremdriftsplanen beskriver handlinger som gjør det mulig for deg å nå dine mål.



Fra idé til forretningsplan



Vedlegg 1: Din forretningsplan

1. **VISJON/ FORMÅL**
Hva er din drøm for fremtiden? Kort og konsist. Beskriv din forretningsidé.
2. **MÅLSETNING/ER**
Ditt firmas målsetninger: f.eks. størrelse på virksomheten, antall ansatte, hvilke markeder og behov du vil betjene. Kort og konsist, *målbart!*
3. **STATUS**
Hva er gjort m.h.t. prosjektets virkeliggjørelse? Resultater per idag.
4. **PRODUKTET/ TJENESTEN/VIRKSOMHETEN**
En beskrivelse av produktet/ tjenesten/ virksomheten og dets behovsdekkende egenskaper. Begrunn prioritering og fremhev sterke sider.
5. **MARKEDET**
Størrelse geografisk, demografisk og økonomisk. Muligheter for plassering i markedet. Forventet utvikling. Segmentering/ målgrupper.
6. **KUNDENS FORVENTNINGER**
Hva er naturlig at kunden forventer i forhold til tilbudet?
7. **KONKURRANSE**
Beskrivelse av konkurrenter som opererer innenfor samme segmenter og antatt reaksjon ved ny konkurranse fra din side. Antatt tilstrømming av nye konkurrenter.
8. **STRATEGIER**
Handlingsplan og virkemidler (Produkt, Plass, Promosjon, Pris)
9. **ORGANISASJON**
Beskrivelse av arbeidsoppgaver og ansvarsforhold.
10. **STYRKE OG SVAKHETER**
En oppsummering av din risikovurdering.
11. **BUDSJETTER**
Investerings-, finansierings- og driftsbudsjett
12. **VEDLEGG**
Din CV, samarbeidsavtaler, kontrakter etc.



Vedlegg 2:10 vanlige feil.....

- som du kan le litt av når du har kommet i gang.....!

- 1. ALT TAR LENGRE TID ENN MAN TRODDE**
VÆR FORBEREDT PÅ FORSINKELSER
- 2. BUDSJETTER ER SJELDEN EKSakte**
VÆR FORBEREDT PÅ DÅRLIG LIKVIDITET
- 3. JAKT PÅ OMSETNING**
BESKYTT DINE MARGINER. NEI, TAKK ER ET TEGN PÅ MODENHET
- 4. MENNESKER - FINNE DEM OG LEDE DEM**
VELG UTFRA BEHOV OG MÅLSETNING, HOLD AVTALER OG UNNGÅ
ALDRI KONFLIKTER
- 5. STADIG PRESS PÅ ETABLEREREN**
DISIPLIN OG ORGANISASJON
- 6. OPPNÅ MARKEDETS TILLIT**
GJØR DET BEDRE ENN KONKURRENTENE
- 7. FORHOLDET TIL LEVERANDØRENE**
RENT OG RYDDIG - LAG AVTALER
- 8. Å FÅ BETALT**
SIKRE DIN INNTEKT OG DIN LIKVIDITET
- 9. FINNE SATSINGSOMRÅDER**
BRUK TID. VELG RETT.
- 10. PARTNERE OG INVESTORER**
DRA I SAMME RETNING OG UTFYLL HVERANDRE