

Risiko- og mulighetsanalyse

Utvidet arbeidseksempel: etablering av ny frisøravdeling i Drammen

Fiktiv virksomhet, men med reelle rammetall, statistikk og markedsdata der det finnes offentlig tilgjengelige kilder.

Kunde (fiktiv): Nordlys Frisør AS (eksisterende salong i Asker-området) vurderer ny avdeling i Drammen sentrum.

Beslutning som skal tas: Skal vi åpne ny avdeling i Drammen, og i så fall med hvilken størrelse, leiemodell og bemanning?

Dette dokumentet viser	Hva som er med (og ikke med)
• Hele arbeidsprosessen trinn for trinn • Datagrunnlag + antakelser • Muligheter og risikoer (finansielt, operasjonelt, marked) • Sannsynlighet/konsekvens + risikomatrise • Tiltaksplan + tidlige indikatorer • Scenarioanalyse + beslutningsanbefaling	• Inkluderer nøkkeltall fra SSB, Norges Bank, Malling og bransjekilder • Tall som ikke finnes offentlig er merket som <i>antakelser</i> • Konkurrentkartlegging er illustrert som metode (ikke full 'mystery shopping')

1. Oppdrag, metode og datagrunnlag

Målet er å gi et beslutningsgrunnlag som balanserer potensielle gevinster (muligheter) mot vesentlige risikoer - og å vise hvordan analysen faktisk blir gjort i praksis.

1.1 Avgrensning

Analysen dekker etablering av en ny avdeling (lokale, drift og marked) de første 12 månedene. Den inkluderer ikke verdivurdering av hele konsernet, skatteoptimalisering eller detaljerte kontraktsforhandlinger.

1.2 Arbeidsprosess (hva som gjøres i hvilken rekkefølge)

- 1 Steg A - Rammer:** Definere beslutning, mål, tidshorisont og minimumskrav (f.eks. maks tap i pilot).
- 2 Steg B - Datainnhenting:** Hente nøkkeltall (demografi, inntekt, renter, leiepriser, lønn) og samle interne tall (snittbillett, kapasitet, historikk).
- 3 Steg C - Mulighetskartlegging:** Vurdere marked, segmenter, samarbeid og lokasjon - og konkretisere hva som er 'muligheter' med anslag på effekt.
- 4 Steg D - Risikokartlegging:** Lage risikoregister (finansielt/operasjonelt/marked) med årsak, konsekvens og indikatorer.
- 5 Steg E - Sannsynlighet/konsekvens:** Score risikoer, visualisere i matrise og identifisere 'topprisikoer'.
- 6 Steg F - Tiltak:** Definere risikoreduserende tiltak, ansvar og tidsplan - samt hva som er akseptabel rest-risiko.
- 7 Steg G - Scenario- og økonomimodell:** Bygge 3 scenarier (lav/basis/høy) og teste break-even, likviditet og robusthet.
- 8 Steg H - Anbefaling:** Konkludere med go/no-go, foreslå oppstartsmodell (pilot/gradvis) og kriterier for neste beslutningspunkt.

1.3 Nøkkeltall brukt i caset (eksterne kilder)

Parameter	Verdi (utvalg)	Kilde
Folketall (Drammen)	105 879 (3. kvartal 2025)	SSB Kommunefakta Drammen
Befolkningsframskriving	107 711 (2030), 115 964 (2050)	SSB regionale framskrivinger
Pendling	23 261 ut / 18 550 inn (2024)	SSB Kommunefakta Drammen
Median inntekt etter skatt (hushold)	619 000 (2023)	KommuneProfilen (SSB-grunnlag)
Gj.snitt månedslønn frisør	39 890 (2024)	SSB - Lønn (yrke 5141)
Styringsrente	4,0 % (beslutning 17.12.2025)	Norges Bank
Prime retail leie (Drammen)	Bragernes 5 500 / Strømsø 5 100 NOK/m²/år	Malling markedsrapport sommer 2025
Prisreferanser (klipp)	499 (Cutters) / 780-980 (eksempel prisliste)	Cutters / Sofiemyr Frisør prisliste 2025

Merk: Tallene over er brukt som rammebetingelser. Når vi går over i økonomi og tiltak, er flere elementer antakelser (f.eks. størrelse på lokale, felleskostnader og finansieringsmargin). Disse er tydelig merket.

2. Identifisering av muligheter

Muligheter defineres som forhold som kan gi høyere omsetning, bedre margin, lavere risiko eller raskere vekst enn 'standard' ekspansjon - forutsatt at de realiseres med konkrete tiltak.

2.1 Markedspotensial - slik estimeres etterspørsel

Vi bruker en enkel topp-ned + bunn-opp tilnærming:

- **Topp-ned:** Befolkningsgrunnlag, inntektsnivå, pendling og vekst (gir pekepinn på kjøpekraft og trafikk).
- **Bunn-opp:** Kapasitet (timer/stoler), snittbillett og realistisk utnyttelse (gir robust økonomi).
- **Konkurranse:** Prisposisjonering (lavpris vs fullservice) og differensiering (opplevelse, booking, fargekompetanse).

Eksempel på rammeinnsikt for Drammen:

- Drammen har 105 879 innbyggere (3. kvartal 2025) og forventes å vokse til 107 711 i 2030. Pendlingen (23 261 ut / 18 550 inn i 2024) tyder på betydelig daglig bevegelse gjennom byen, som er relevant for sentrumsnære tjenester.
- Median husholdningsinntekt etter skatt er 619 000 kr (2023), som indikerer et marked med rom for fullservicebehandlinger - men også prispress fra lavprisaktører.

2.2 Konkret mulighetsliste (med 'hvorfor' og hvordan den måles)

ID	Mulighet	Hvordan realiseres / måles	Potensiell effekt
M1	Lokasjon med høy gjennomstrømning	Velge område med dokumentert handels- og serviceaktivitet (f.eks. Strømsø/Bragernes). Måles via timebookinger, walk-ins og konverteringsrate fra forbipasserende.	Økt kundetilfang første 6 mnd.
M2	Segment: pendlere og 'after work'	Utvid åpningstid 1-2 kvelder, målrettet drop-in/booking for pendlere. Måles via tidsstempel på bookinger og kapasitet i 'peak'.	Høyere utnyttelse uten å øke faste kostnader.
M3	Samarbeid: bryllup/arrangører + hoteller	Pakker for brud/forlover + styling. Måles via antall pakker og snittbillett.	Høy snittbillett og lav prisfølsomhet.
M4	Bedriftsavtaler (B2B)	Avtaler med kontorbedrifter om faste tider/fordeler. Måles via gjentakende bookinger pr. måned.	Forutsigbar etterspørsel - jevner sesong.
M5	Merkevareoverføring fra eksisterende salong	Gjenbruk av kundeopplevelse, priser, kvalitetsstandard, markedsføring og booking. Måles via kundetilfredshet og rating.	Raskere 'time-to-trust'.
M6	Apprentice/lærlingeløp	Samarbeid med skole/nærmiljø for lærling. Måles via rekrutteringspipeline og kapasitetstimer.	Reduserer langsiktig rekrutteringsrisiko.

3. Kartlegging av risikoer

Risikoregisteret bygges ved å beskrive hver risiko som en testbar hypotese: *hva kan gå galt, hvorfor, og hva blir konsekvensen*. Deretter knyttes risikoen til indikatorer og tiltak.

3.1 Kategorisering brukt i caset

- **Finansielle risikoer:** leie, investering, likviditet, rente, lønn, margin.
- **Operasjonelle risikoer:** bemanning, kvalitet, driftssystemer, sykefravær, leverandører.
- **Markedsrisiko:** etterspørsel, konkurranse, prispress, lokasjon, omdømme.

3.2 Bransjeobservasjoner som påvirker risikobildet (eksterne funn)

For å vurdere bemannings- og kapasitetssikkerhet legger vi inn bransjeindikatorer. Fafo (på oppdrag for NFVB) viser bl.a. at det var rundt 18 400 sysselsatte i frisør- og velværebransjen i 2022, og at andelen selvstendig næringsdrivende lå rundt 27-28 % i perioden 2015-2022. Rapporten beskriver også betydelig mobilitet ut av bransjen (om lag 4 600 personer fra 2015 til 2022, omtrent én av fire av de sysselsatte i 2015).

3.3 Risikoregister (før tiltak) - utdrag

ID	Kategori	Risiko (kort)	P	K	Score
R1	Marked	Lav kundetilstrømming (etterspørsel under plan)	4	5	20
R3	Operasjonell	Rekruttering: vanskelig å få tak i frisører	4	4	16
R6	Operasjonell	Kvalitet/omdømme: dårlig start påvirker rating	3	5	15
R2	Finansiell	Leiekontrakt for stor/for dyr - lang bindingstid	3	4	12
R4	Operasjonell	Høy turnover/sykefravær gir lav kapasitet	3	4	12
R5	Marked	Prispress fra lavprisaktører	3	3	9
R7	Finansiell	Kostnadsvekst (varer/energi) over budsjett	3	3	9
R10	Marked	Feil lokasjon/for lite synlighet/parkering	2	4	8
R8	Finansiell	Rente opp - dyrere finansiering	2	3	6
R11	Operasjonell	IT/booking/betalingsløsning svikter i oppstart	2	3	6
R12	Regulatorisk	Krav/tilsyn (HMS, kjemikalier) - avvik	2	3	6
R9	Operasjonell	Forsinkelser i oppussing/åpning	3	2	6

Skala: P = sannsynlighet (1-5), K = konsekvens (1-5). Score = P x K. Fargene er en enkel prioriteringshjelp (rød = høy, gul = middels, grønn = lav).

4. Vurdering av sannsynlighet og konsekvens

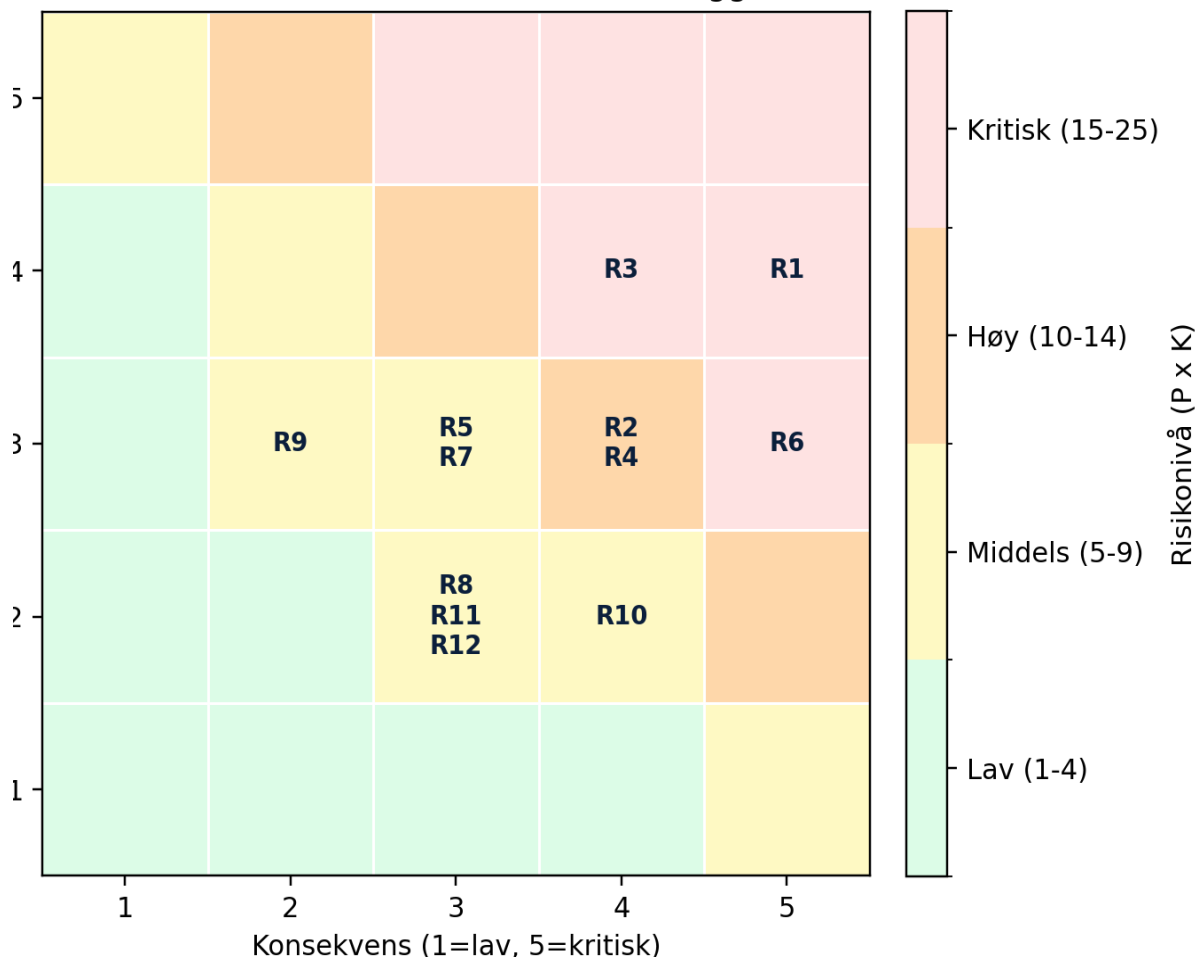
For at scoring ikke skal bli 'synsing' blir skalaen definert med konkrete terskler og eksempler.

4.1 Definisjoner brukt i caset

Nivå	Sannsynlighet (P)	Konsekvens (K) - praktisk tolkning for ny avdeling
1	Sjeldent (<10 %)	Små avvik: < 25 000 kr/år eller < 1 uke forsinkelse
2	Lite sannsynlig (10-25 %)	Merkbart avvik: 25 000-100 000 kr/år eller 1-2 uker
3	Mulig (25-50 %)	Betydelig avvik: 100 000-250 000 kr/år eller 2-6 uker
4	Sannsynlig (50-75 %)	Alvorlig: 250 000-500 000 kr/år, omdømme eller bemanning
5	Svært sannsynlig (>75 %)	Kritisk: >500 000 kr/år, brudd på krav eller stopp i drift

4.2 Risikomatrise (før tiltak)

Risikomatrise (før tiltak) - hvilke risikoer ligger hvor?



Tolkning: Vi prioriterer tiltak på risikoer i rødt felt, deretter gult. Målet er ikke å eliminere all risiko, men å redusere risiko til et nivå som er akseptabelt gitt forventet gevinst.

5. Risikoreduserende tiltak

Tiltak beskrives slik at de kan gjennomføres og følges opp: *hva, hvem, når, kost, og hvilke indikatorer som viser om tiltaket virker.*

5.1 Tiltaksplan for de 6 mest kritiske risikoene

ID	Risiko	Tiltak (kjerne)	Indikatorer	Når må vi ha effekt?
R1	Lav kundetilstrømming	Pilotåpning med gradvis oppskalering + markeds-test (6 mnd).	Bookinger/uke, utnyttelse, CAC, rating	Go/no-go etter 8 uker og 24 uker
R3	Rekruttering	Start med 1 senior + 1 junior, bygg pipeline (lærling/samarbeid), signeringsbonus kun mot binding.	Antall kvalifiserte søkere, prøvedager, turnover	Bemanning på plass senest 6 uker før åpning
R6	Kvalitet/omdømme	Standardisere kundeopplevelse, kvalitetssjekk første 100 kunder, aktiv omtaleinnhenting.	Google rating, NPS, reklamasjonsrate	Ukentlig i første 12 uker
R2	Leiebinding / kostnadsnivå	Forhandle ut 'break clause' / del-leie / kortere binding første periode.	Leieandel av omsetning, kontantbuffer	Kontrakt før investering bestilles
R4	Sykefravær/kapasitetsbortfall	Back-up vaktplan fra eksisterende salong + fleksibel booking + deltidsressurs.	Avlyste timer, rescheduling, ventetid	Plan klar før åpning
R5	Prispress	Tydelig posisjon (fullservice, fargekompetanse) + pakker/medlemskap + add-ons.	Snittbillett, andel farge, brutto margin	Revideres måned 2 og 5

5.2 Tidlige varsellamper (eksempel)

- **Utnyttelse (kapasitetsgrad):** Under 45 % i uke 6-8 = tiltakspakke på markedsføring/tilbud og vurdering av kostnadsnivå.
- **Snittbillett:** Under 850 kr i måned 2 = for mye 'kun klipp' -> styrk pakker/oppgraderinger.
- **Omdømme:** Google rating under 4,4 etter 40 anmeldelser = kvalitetsgjennomgang og forbedring av kundeopplevelse.
- **Bemanning:** Gjentatte avlysninger pga. fravær = behov for backup-ressurs eller reduksjon i åpningstid (midlertidig).

6. Scenarioanalyse og økonomisk robusthet

Her illustreres hvordan vi tester om beslutningen tåler variasjoner i kundetilgang, pris og kostnader. Modellen er bevisst enkel og transparent slik at den kan etterprøves.

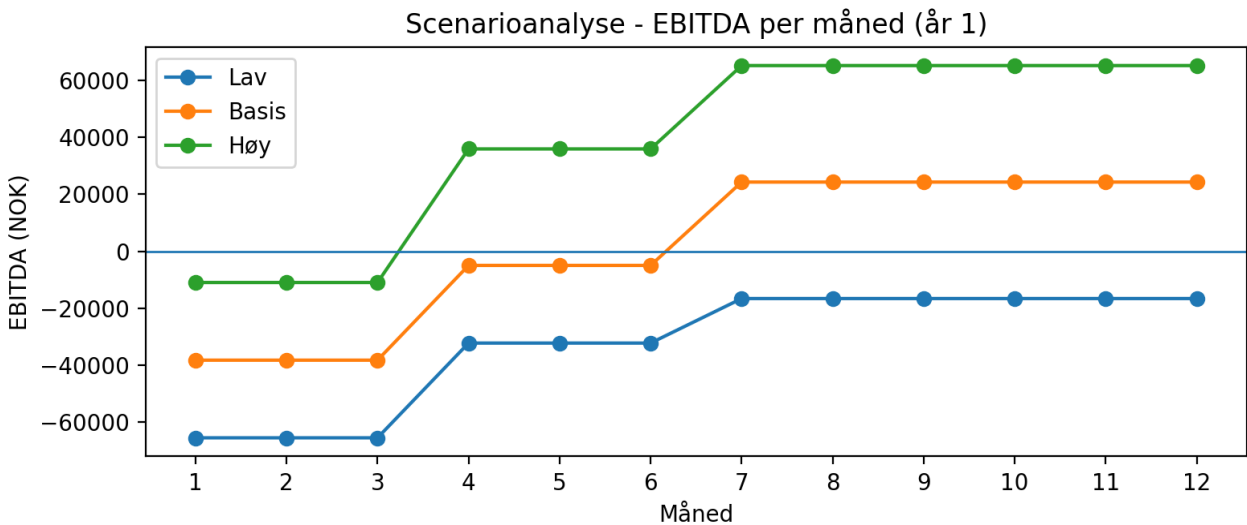
6.1 Forutsetninger (utdrag)

Forutsetning	Verdi	Kommentar
Lokale	60 m ²	Fullverdig salong med resepsjon + 4 stasjoner (antatt)
Leie	4 200 NOK/m ² /år	Antatt 'non-prime' (ca. 75-85 % av prime i Drammen)
Felleskost	500 NOK/m ² /år	Antatt
Åpningsdager	26 dager/mnd	6 dager/uke minus helligdager
Kapasitet	312 behandlinger/mnd	2 frisører x 6 kunder/dag x 26 dager
Snittbillett	950 kr	Blanding av klipp og farge; forankret i prislister
Varekost	8 % av omsetning	Sjampo/farge/forbruk (antatt)
Lønn per frisør	39 890 kr/mnd	SSB gjennomsnitt 2024 (heltid)
Arbeidsgiverpåslag	31 %	AGA, ferie, pensjon, etc. (forenklet)
Investering	600 000 kr	Oppussing, inventar, startlager, åpning (antatt)
Finansiering	250 000 kr lån / 350 000 kr egenkapital	Lån 5 år annuitet (antatt)
Lånerente	7 % nominell	Styringsrente + margin (antatt)

6.2 Break-even (etter oppstartsmåneder)

Når markedsføringskostnaden normaliserer seg (fra måned 7 i modellen) er faste kostnader ca. 152 962 kr per måned. Med varekost 8 % gir det break-even rundt **175 kunder per måned** (ca. **6.7 kunder per dag**), som tilsvarer omtrent **56 % kapasitetsutnyttelse** i modellen.

6.3 Scenarioresultat (EBITDA per måned)



Tolkning: Basis-scenario går omtrent i null i oppstarten, men blir positivt når utnyttelsen stabiliseres rundt 65 %. Lav-scenario gir vedvarende underskudd og krever endring i leie/bemanning eller tydeligere posisjonering. Høy-scenario gir robust lønnsomhet.

6.4 År 1 - oppsummering per scenario

Scenario	Snitt utnyttelse	Årsomsetning	Års-EBITDA (før skatt)
Lav	45.0 %	1 600 560 kr	-393 027 kr
Basis	57.5 %	2 045 160 kr	16 002 kr
Høy	71.2 %	2 534 220 kr	465 936 kr

7. Anbefaling for beslutning

Anbefalingen bygger på både muligheter og risiko - og legger opp til at beslutningen tas i to trinn (pilot -> full etablering) for å redusere startrisiko.

7.1 Anbefalt etableringsstrategi

Anbefaling: Start som en kontrollert pilot i 6 måneder med mulighet for oppskalering. Prioriter fleksibel leie (del-leie / kortere binding / break clause) og bemanning som kan skaleres med etterspørsel.

Hvorfor pilot?

- Økonomimodellen viser at lønnsomhet krever ca. 56 % kapasitetsutnyttelse over tid. En pilot gir mulighet til å teste om Drammen-lokasjonen kan levere dette uten å låse seg i full kostnadsbase.
- De høyest scorede risikoene er etterspørsel (R1), rekruttering (R3) og omdømme (R6). Pilot adresserer alle tre ved å redusere eksponering og gi rom for læring.
- Markedsdata for Drammen peker på prime retail leie i størrelsesorden 5 100-5 500 NOK/m²/år i sentrale områder. En fleksibel løsning reduserer leierisiko i oppstart.

7.2 Go / No-go kriterier (konkrete terskler)

- **Etter 8 uker:** Minst 45 % utnyttelse, minst 4,4 i rating, minst 30 % gjentakende kunder.
- **Etter 24 uker:** Minst 55 % utnyttelse, snittbillett $\geq$ 900 kr, stabil bemanning (ingen kritiske avlysninger).
- **Kontraktskrav:** Leiekost (inkl. felles) $\leq$ 14 % av omsetning ved 65 % utnyttelse (målt over 8 uker).

7.3 Konklusjon i caset

Med de gitte rammetallene er etablering i Drammen **attraktiv** dersom virksomheten kan nå og stabilisere utnyttelse rundt 60-65 % innen 6-9 måneder. Samtidig er risikoen ved full leiebinding og full bemanning fra dag 1 **betydelig**. Derfor anbefales en pilotmodell som trappes opp basert på målbare kriterier.

8. Kilder og referanser (utvalg)

Dokumentet bruker en kombinasjon av offentlige kilder og forenklede antakelser. Der antakelser brukes (f.eks. felleskost, finansieringsmargin og lokalestørrelse), er dette merket som antatt og kan enkelt byttes ut med kundens faktiske tall.

- SSB Kommunefakta Drammen (folketall, framskriving, pendling). <https://www.ssb.no/kommunefakta/drammen> (hentet 27.12.2025).
- KommuneProfilen - Husholdningenes inntekt 2023 (median inntekt etter skatt, byer; datagrunnlag SSB). https://www.kommuneprofilen.no/profil/Inntekt/BenchBy/innt_inntekt_brutto_hushold_by.aspx (hentet 27.12.2025).
- SSB - Lønn (yrke 5141 Frisører; 2024). <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/statistikk/lonn> (hentet 27.12.2025).
- Norges Bank - Rentebeslutning desember 2025 (styringsrente 4,0 %). <https://www.norges-bank.no/tema/pengepolitikk/Rentemoter/2025/desember-2025/> (hentet 27.12.2025).
- Mallings & Co - Market Report Summer 2025 (indicative rents Drammen; retail prime 5 100-5 500 NOK/m²/år). <https://co.malling.no/wp-content/uploads/2025/09/Market-Report-Summer-2025.pdf> (hentet 27.12.2025).
- Cutters - prisinformasjon (hårklipp 499 kr). <https://cutters.no/> (hentet 27.12.2025).
- Sofiemyr Frisør AS - PRISLISTE 2025 (eksempel på fullservice prispunkt). <https://storage2.snappages.site/36shhojsw/assets/files/2025-Prisliste-Sofiemyr-Frisor.pdf> (hentet 27.12.2025).
- Fafo-rapport 2024:08 - Frisør- og velværeundersøkelsen 2023 (bransjeprofil; sysselsetting og mobilitet 2015-2022). <https://fafo.no/images/pub/2024/20875.pdf> (hentet 27.12.2025).