



# ***FRÅN IDÉ TILL FÖRETAG***

---

Affärsplanering för framgång

McKinsey & Company

Författare: Thomas Kubr, Daniel Ilar och Heinz Marchesi  
Svensk bearbetning: Johan Bergström, Magnus Terrvik och  
Fredrik Zetterlund

McKinsey & Company  
Kungsporsavenyn 1, S-411 36 Göteborg  
Box 70371, S-107 24 Stockholm

Copyright © 1998, McKinsey & Company

ISBN: 91-630-7215-7

Grafisk formgivning: NitroGlyph, Stockholm

Tryck: Tryck till 1000 AB, Göteborg

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Om denna handbok	9
<b>Del 1 Etablering och utveckling av tillväxtföretag</b>	15
<b>Del 2 Affärsidé – utveckling och framställning</b>	29
Exemplet CityScape	47
<b>Del 3 Framtagning av affärsplanen</b>	51
1. Sammanfattning	57
2. Affärsidén	59
3. Ledningsgrupp	65
4. Marknadsplan	73
5. Affärssystem och organisation	95
6. Genomförandeplan	111
7. Risker	117
8. Lönsamhetsbedömning och finansiering	123
<b>Affärsplan CityScape – Exempel på affärsplan</b>	153
<b>Appendix</b>	185
Utförlig innehållsförteckning	187
Ordlista	192
Litteraturförteckning	204
Riskkapital inriktad på tidiga faser i Sverige	206
Patent- och varumärkesinformation	208
Feedback-formulär	

# Affärsplantävlingen Venture Cup

## En offensiv för skapandet av nya innovativa företag

Venture Cup 98/99 Väst är ett initiativ från konsultföretaget McKinsey & Company i samarbete med Chalmers och Göteborgs universitet. Tävligen vänder sig i första hand till forskare och studenter vid universitet och högskolor i Västsverige, men är öppen för alla. Syftet är att ge tävlingsdeltagare möjligheten att utveckla sina idéer till affärsplaner som sedan kan ligga till grund för nya företag.

Denna handbok har tagits fram för deltagarna i Venture Cup, men den kan användas av alla som vill starta företag. För att ge en föräning om vad som väntar en företagare, ger del 1 en överblick över hur det går till när man startar företag och livscykeln för nya företag i tillväxt.

Venture Cup är en affärsplantävling i tre steg med bedömning och prisutdelning efter varje steg. Den totala prissumman är 500.000 kronor. De tre tävlingsstegen i Venture Cup är:

**Steg 1: Affärsidén.** Första steget till att dina idéer eller patent skall få ett liv utanför skrivbordslådan är att du formulerar idén som en affärsidé. Handbokens del 2 ger den nödvändiga bakgrunden för att du ska kunna utforma ditt bidrag så att det motsvarar de krav som ställs på innehåll och form för steg 1. Affärsidén skall väcka intresset hos professionella investerare, vilket är målet för första steget i tävlingen.

**Steg 2: Utkast till affärsplan.** I del 3 av handboken beskrivs grunderna för att utarbeta en komplett och genomförbar affärsplan. I steg 2 behöver du inte ha en komplett plan färdig utan du kan fokusera på marknadsplanen, affärssystemet och lönsamhetsbedömningen.

**Steg 3: Komplet detaljerad affärsplan.** I steg 3 är målet att färdigställa en komplett och genomförbar detaljerad affärsplan, som innehållsmässigt och formellt tillfredställer professionella investerarens krav. Innehållet och möjlig struktur motsvaras av handbokens del 3.

## Aktuella avsnitt i handboken för respektive steg i Venture Cup.

Steg 1 Affärsidé	Steg 2 Utkast till affärsplan	Steg 3 Komplett detaljerad affärsplan
Del 2: Affärsidén	Del 3: 1. Sammanfattning 2. Affärsidén  4. Marknadsplan 5. Affärssystem (ej organisation)  8. Lönsamhets- bedömning (ej finansiering)	Del 3: 1. Sammanfattning 2. Affärsidén 3. Ledningsgruppen 4. Marknadsplan 5. Affärssystem och organisation 6. Genomförandeplan 7. Risker 8. Lönsamhets- bedömning och finansiering

Mer information om de exakta kraven för respektive steg och hur inlämning går till finner du på webbplatsen [www.venturecup.org](http://www.venturecup.org) samt på Venture Cup-mötena.

Venture Cup är dock mer än en tävling tack vare ett program av Venture Cup-möten, utbildning, denna handbok, handledning och feedback som erbjuds alla deltagare. Genom de tre stegen går du som tävlingsdeltagare genom en läroprocess och kan längs vägen komma långt i utarbetandet av idéer och planer. Om det går bra kan du efter Venture Cup stå väl rustad för att attrahera de finansiärer och andra som krävs för att starta ett nytt tillväxtföretag. Oavsett hur det går ger tävlingen dig erfarenheter som du kommer att ha nytta av framöver i alla typer av affärsverksamhet.

På webbplatsen [www.venturecup.org](http://www.venturecup.org) får du löpande information om vad som händer i Venture Cup. Där hittar du även ytterligare information, Internetlänkar, anmälan till utbildningsprogrammet, Internetanslagstavla samt information om hur du får en handledare. Du kan även kontakta tävlingens Hotline på telefon 031-724 47 00.

I slutet av handboken finner du en utvärderingsblankett. Dina erfarenheter och förslag till förbättringar ger oss möjlighet att göra denna handbok ännu bättre. Tack på förhand!

Arrangörerna önskar alla deltagare i tävlingen en spännande och lärorik tid. Och med litet tur – även det kan behövas ibland – är du kanske en av de första att mottaga tävlingens prispengar som ett erkännande för utmärkt arbete och som sporre till att också förverkliga en lovande affärsidé.

# Förord

Många av dagens svenska storföretag grundades kring sekelskiftet av entreprenörer som utvecklade innovativa affärsidéer med internationell genomslagskraft. Dessa entreprenörers bidrag till vårt allmänna välbefinnande har varit betydande. För att också framtida generationer ska kunna njuta av ett relativt välbefinnande krävs att vi för denna tradition av innovation och entreprenörskap vidare.

Det finns många goda idéer och innovationer i Sverige. Vi måste dock försäkra oss om att de också förs vidare till marknaden. Förhoppningsvis kommer Venture Cup att bidra till att fler idéer får möjlighet att utvecklas till nya företag.

Om du har börjat läsa den här boken för att du tror att du har en lovande, innovativ affärsidé och funderar på att starta ett företag, så uppmanar jag dig att ta chansen. Den största risk du löper i Venture Cup är att bli en erfarenhet rikare. Den högsta vinsten är 200.000 kronor och oanade möjligheter att vara med att skapa morgondagens företag.

Jag önskar alla deltagare i Venture Cup framgång, både i tävlingen och i er framtida affärsverksamhet.

Claes Ekström  
Sverigechef, McKinsey & Company

# Tack

Denna handbok har tagits fram av McKinsey & Company. Originalutgåvan skrevs av Thomas Kubr, Heinz Marchesi och Daniel Ilar vid McKinsey & Company i Schweiz.

Handboken togs fram för en motsvarande tävling till Venture Cup som McKinsey & Company genomförde under vintern och våren 1997/98 i samarbete med Eidgenössische Technische Hochschule i Zürich. Boken var mycket populär bland tävlingsdeltagarna och beslutet togs därför att använda en till svenska förhållanden anpassad utgåva för Venture Cup.

Vid utformningen av handboken hade författarna stor hjälp av McKinseys kunskaper och erfarenheter från en mängd investeringsprojekt. Även många framgångsrika schweiziska och internationella företagare och ledande investerare har beredvilligt gett sitt stöd och berättat om hur deras framgångsrika företag har kommit till stånd och hur nyföretagare bör agera.

Vi vill även tacka projektgruppen för Venture Cup 98/99 Väst för sitt arbete med den svenska upplagan. Många andra av våra kollegor från McKinsey & Company i Schweiz och Sverige har i olika former bidragit till framtagningen av denna bok.

Vi hoppas att handboken ska bli en pålitlig hjälprea för läsarna.

Johan Bergström, Magnus Terrvik och Fredrik Zetterlund,  
svensk bearbetning

**”VICTORY USUALLY  
GOES TO THOSE  
GREEN ENOUGH  
TO UNDERESTIMATE  
THE MONUMENTAL  
HURDLES THEY ARE  
FACING.”**

Richard Feynman  
Fysiker

## Handbokens syfte

Handboken beskriver hur man grundar innovativa och tillväxtstarka företag. Läs den om du har en affärsidé med stor tillväxtpotential som du vill utveckla och förverkliga. Om du siktar högt bör ditt mål vara att starta ett företag som efter fem år omsätter 250 miljoner kronor, som sysselsätter minst 100 medarbetare och som åtminstone är verksamt över hela landet, förmodligen även internationellt.

I Sverige har vi i princip allt som behövs för detta: Vi har mängder av innovativa idéer med goda framtidsutsikter. Vår forskning och teknik står sig gott i internationella sammanhang. Det råder inte heller någon brist på pengar och riskkapital blir allt tillgängligare, även om det inte finns i överflöd. Det är bara en fråga om att omsätta potentialen i praktiken.

### THINK BIG

Låt dig inte avskräckas av den stora uppgift du står inför. Det största steget är just själva bildandet av företaget. Det krävs en enorm kraftanstängning för att bygga upp ett företag med en omsättning på 25 miljoner – men bara lite mer för att öka omsättningen till 250 miljoner. Höga ambitioner är ofta till hjälp för att lösa uppgiften, inte minst därför att många potentiella samarbetspartners har lättare att låta sig övertygas av stora projekt än av små.

## VARFÖR EN AFFÄRSPLAN

Nyckelfrågan vid bildningen av tillväxtföretag är finansieringen. Riskkapital är en absolut nödvändighet. Professionella investerare stöder bara projekt som bygger på en välgrundad affärsplan. Det finns goda skäl till detta:

Affärsplanen:

- Tvingar den blivande företagaren att systematiskt tänka igenom sin affärsidé, vilket ger den nödvändig slagkraft,
- Avslöjar kunskapsluckor och bidrar till att på ett effektivt och strukturerat sätt fylla dem,
- Tvingar fram beslut och därmed ett målmedvetet arbetssätt,
- Fungerar som ett kommunikationsinstrument mellan de olika aktörerna, samarbetsparter och den egna framtida organisationen,
- Ger överblick över nödvändiga resurser och fyller på så sätt igen eventuella luckor,
- Simulerar det verkliga fallet: en kraschlandning vid simulering av en affärsplan kostar ingenting - men när projektet väl har kommit igång kan konsekvenserna av totalhaveri bli katastrofala för företagare, investerare och medarbetare.

Affärsplanen är grunden för förverkligandet av en affärsidé och nödvändig för att skaffa fram det kapital som krävs för att starta och utveckla företaget.

## HANDBOKENS UPPBYGGNAD

Handboken riktar sig till alla som vill starta ett företag och i synnerhet dem som tänker satsa på tillväxt. Vi har utgått från att potentiellt framgångsrika entreprenörer inte alltid är experter på vare sig företagsekonomi eller marknadsföring.

Handboken utgör såväl ett verktyg som ett uppslagsverk för företagare. Detta framgår även av bokens uppbyggnad: den följer i princip utvecklingsstegen för en genomarbetad affärsplan, det oundgängliga verktyget för att få fram riskkapital.

1. Del 1: Etablering och utveckling av tillväxtföretag - beskriver bildningsprocessen och utvecklingsprocessen för nybildade tillväxtstarka företag.
2. Del 2: Affärsidén – utveckling och framställning – beskriver hur affärsidéer uppstår och utvecklas, vad man måste tänka på vid beskrivningen av en affärsidé och vad som gör en affärsidé intressant för finansärer. En fallstudie visar hur en affärsidé kan se ut.
3. Del 3: Framtagning av affärsplanen - handbokens kärna. De enskilda kapitlen i en genomarbetad affärsplan förklaras utförligt. Läsare utan ekonomisk utbildning får samtidigt nödvändiga företagsekonomiska grundkunskaper.

Affärsplanen CityScape. Ett exempel på en genomarbetad affärsplan.

I bilagan finns en detaljerad innehållsförteckning, en ordlista över viktiga fackuttryck, hänvisning till ytterligare litteratur samt några tips på användbara Internetadresser.

# ***DEL 1***

Etablering och utveckling  
av tillväxtföretag



**”MÅNGA ÄR FAST  
BESLUTNA OM VÄGEN,  
MEN FÅ OM MÅLET.”**

Friedrich Nietzsche  
Filosof

## Etablering och utveckling av tillväxtföretag

Vi vill i denna handbok skilja mellan mindre ambitiösa företagsbildningar och grundandet av verkliga tillväxtföretag som har målsättningen att fem år efter starten omsätta minst 250 miljoner kronor eller att sysselsätta minst 100 medarbetare. Under den tiden ska tillväxtföretaget ha utvecklats från startfasen till ett väletablerat företag. Dessa tillväxtföretag kan mycket sällan finansiera sig helt av egen kraft, utan de är hänvisade till så kallat venture capital och andra former av riskkapital. Finansieringen utgör vanligen en existensfråga för grundare av tillväxtföretag, varför företagets etablering och utveckling redan från början måste studeras ur potentiella finansiärers synvinkel.

I detta kapitel diskuterar vi:

- Avgörande faktorer för en framgångsrik företagsbildning
- Hur professionella investerare betraktar nybildade företag
- Hur bildningsförloppet för ett tillväxtföretag normalt ser ut.

## FRAMGÅNGSRIK FÖRETAGSBILDNING

Tre faktorer krävs för bildandet av framgångsrika företag.



### 1. Affärsidé

Utan affärsidé, ingen affär. Med idén är den kreativa processen emellertid inte avslutad, den har bara börjat. Många entreprenörer är så förälskade i sina idéer att de glömmer att idéerna i bästa fall bara är utgångspunkten för en lång utvecklingsprocess. Idéerna måste utsättas för hårda prov innan de har utvecklats till mogna affärsidéer som kan tävla om finansiering och framgång på marknaden.

### 2. Kapital

Kapital är ett måste. Generellt har vi idag ingen brist på riskkapital i Sverige. Det krävs dock att projekt är mycket lovande – ur investerarnas synpunkt – för att de ska erhålla kapital i de tidiga faserna.

### 3. Ledningsgrupp

Ledningsgruppen är den kritiska faktorn vid bildandet av ett företag. Vad som utmärker en bra ledningsgrupp diskuteras i detalj i kapitel 3, "Ledningsgruppen". Nya tillväxtföretag är inga enmansföretag. De kan förverkligas av en grupp som oftast består av tre till fem företagare vars kompetenser kompletterar varandra. Att bilda en ledningsgrupp är erfarenhetsmässigt en svår process som fordrar mycket tid, energi och inlevelseförmåga. Börja därför genast med den delen av arbetet och utveckla ledningsgruppen under hela planeringsprocessen.

### UR INVESTERARNAS SYNVINKEL

Professionella investerare är de som ställer de hårdaste kraven på framtidsutsikterna för din affärsidé. Genom att inrikta din kommunikation på investerarna och lära dig hur de tänker, tvingas du gå igenom alla nödvändiga steg för att lägga grunden till ett framgångsrikt tillväxtföretag. Endast beskrivningen av din affärsidé - hur genial den än må vara - räcker inte för att tillfredsställa dem. De vill veta exakt vad de investerar i, och inte minst vem de investerar i. För dem är ledningsgruppen lika viktig som idén i sig själv. Investerarna vill dessutom redan från början ha klart för sig när deras engagemang avslutas och hur de ska kunna få avkastning på sin investering. Avkastning på investerat kapital är investerarens slutgiltiga mål.

## FÖRETAGSFINANSIERING MED VENTURE CAPITAL

### Vad är venture capital?

Venture capital är pengar som riskkapitalföretag eller enskilda personer ställer till förfogande för finansiering av nya företag. Sådana projekt uppvisar typiskt goda möjligheter till stora vinster men också en stor risk för förluster. Investeringarna vill att deras insats ska ge en vinst som motsvarar den risk de tar. De engagerar sig ofta intensivt i projektet för att se till att affärsidéns potential utnyttjas fullt ut.

### Vad bidrar finansörerna med?

Investeringarna står inte bara för pengar. De utgör också:

- Mentorer som sporrar ledningsgruppen,
- Specialister på uppbyggnad av nya företag,
- Dörröppnare till ett nätverk av erfarna företagare,
- Rådgivare vid avyttring eller börsintroduktion av det värde som skapats genom företaget.

Investeringarna tenderar ofta till att själva vilja ta över ledningen om ledningsgruppen inte når de överenskomna målen.

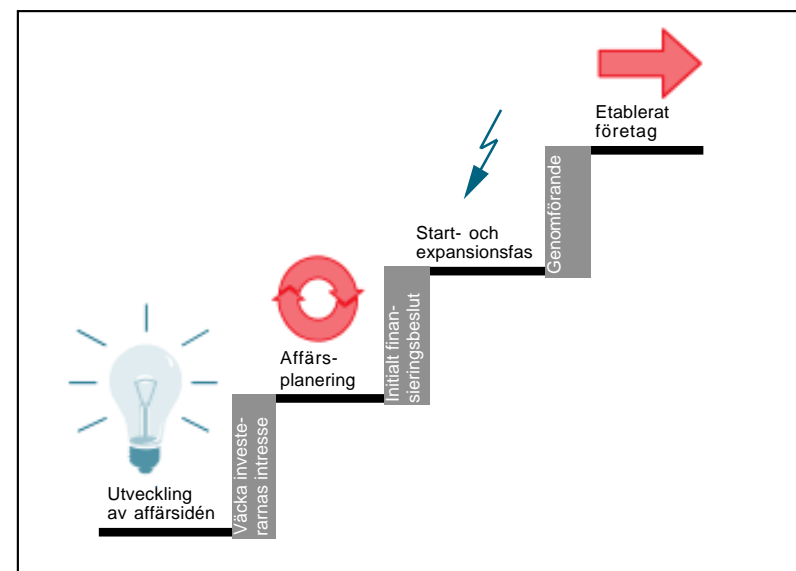
### Hur väljer du investerare?

Investeringarna förväntar sig i regel att få ta aktiv del i beslutsprocessen i nya företag. Därför blir de medansvariga för företagets framgång. Här skiljer sig olika investerare från varandra. Ledningsgruppen bör därför skaffa sig god kunskap om potentiella investerare. Om du hellre vill äga 20% av ett företag värt 500 miljoner än 80% av ett som är värt 25 miljoner bör du inte okritiskt välja den investerare som ställer upp med mest pengar till bästa villkor.

## FÖRETAGSBILDNING I TRE UTVECKLINGSFASER

Investeringarnas tankesätt återspeglas i det typiska förloppet för bildning och utveckling av tillväxtstarka företag. För investeringen avslutas varje fas med en milstolpe och för företagaren med en svårighet som måste övervinnas. Man måste ha god kunskap om innehållet och de inneboende svårigheterna i respektive fas för att inte hela projektet ska sluta i besvikelse.

### Utvecklingsfaser



I fas 1 sätter du din affärsidé på pränt och analyserar dess genomförbarhet med utgångspunkt från ett fåtal nyckelstorheter. Svårigheterna i denna fas för dig som företagsbildare är att väcka potentiella investerarens intresse för affärsidén och övertyga dem om idéns principiella finansieringsvärdighet.

I fas 2 utvecklar du en affärsplan kring din affärsidé. Svårigheterna ligger här i att få finansiering till uppbyggnaden av företaget.

**”USE THE PLANNING  
PROCESS TO DECIDE  
IF THE BUSINESS IS  
REALLY AS GOOD AS  
YOU THINK.  
ASK YOURSELF IF YOU  
REALLY WANT TO  
SPEND FIVE YEARS OF  
YOUR LIFE DOING THIS.”**

Eugene Kleiner  
Venture capital-investerare

I fas 3 börjar det verkliga arbetet. Med din affärsplan som utgångspunkt måste du bygga upp ett fungerande företag. Målet är nu att skapa ett framgångsrikt företag som genererar vinst och som erbjuder intressanta arbetsuppgifter till hundratals människor. När du har kommit hit har du också kommit till den tidpunkt då de tidiga investerarna ofta drar sig ur verksamheten. Ditt företag befinner sig inte längre i startfasen utan är ett etablerat företag som ska kunna børsintroduceras eller säljas till ett annat företag.

#### **Fas 1: Utveckla affärsidén**

Det börjar ofta med en ”snilleblixt” – lösningen på ett problem. Det kan vara frågan om en ny vara eller en ny tjänst, men även om en innovation inom en befintlig verksamhet, exempelvis en ny tillverkningsmetod eller en ny försäljningsform. Det kan också handla om en förbättring av utformning, genomförande eller försäljning av en tjänst. Idén måste provas med avseende på om den drar kunder och hur stor marknaden kan bli. En idé är i sig värdelös. Det är bara om den med framgång kan marknadsföras som den får ett ekonomiskt värde.

Du måste börja med att sammanställa en ledningsgrupp och att skaffa dig samarbetspartners som tillsammans med dig vill arbeta på att utveckla vara eller tjänsten tills den är mogen för lansering. Om det är frågan om en vara är det vanligen en fungerande prototyp vi talar om. Under denna fas får du i regel klara dig utan riskkapital. Verksamheten måste finansieras med egna pengar, med stöd av bekanta eller kanske med statliga forskningsanslag. Med lite tur kan du få bidrag från stiftelser och andra institutioner. Investorer brukar här tala om såddfinansiering (”seed money”), eftersom idén är att betrakta som en grodd som ännu inte är redo att planteras ut i konkurrensens djungel.

Ditt mål för denna fas ska vara att kunna presentera din affärsidé och din marknad – grunden för ditt nya företag – så klart och tydligt att du väcker potentiella investerares intresse för att tillsammans med dig vidareutveckla idén. Grundläggande principer och praktiska råd för detta hittar du i del 2 av handboken.

## Fas 2: Utarbeta affärsplanen

Investorare som finansierar nya tillväxtföretag nöjer sig inte med att läsa affärsplaner. I regel vill de också medverka till framtagandet av affärsplanen innan de satsar på ett framtida företag. En investorare vill gärna fungera som mentor för ledningsgruppen och bidra med sin branschfarenhet och sina kontakter. I första hand vill han eller hon lära känna människorna bakom idén. Har de självförtroende och tillförsikt inför sin uppgift? Visar de lednings- och kommunikationsförmåga? Är de öppna och ärliga? Har de tillräcklig erfarenhet? Och inte minst: har de en stark vilja att lyckas och förmågan att omsätta sina idéer i praktiken?

### Helhetssynen

Avgörande i denna fas är att se till helheten. Förlora dig inte i detaljerna! Här är affärsplanen till god hjälp. Du måste tänka igenom riskerna som är förknippade med din affärsidé och överväga dem. Du måste ställa in dig på oförutsedda omständigheter och lära dig tänka i "scenarier". Du måste ta fram en plan och en första budget för de viktigaste funktionerna i företaget: utveckling, produktion, marknadsföring, distribution och finansiering. Och naturligtvis måste du fatta en mängd beslut: Vilka kunder eller kundsegment ska du vända dig till? Vilket pris ska du sätta på din produkt? Var ska ditt företag ligga? Ska du producera själv eller samarbeta med tredje part? Och så vidare.

Under planeringsfasen kommer du att komma i kontakt med en mängd olika personer utanför ledningsgruppen. Förutom investorarna kommer du att tala med experter, till exempel advokater, skatterådgivare och marknadsförare. Vidare måste du söka kontakt med dina potentiella kunder för att utvärdera marknaden. Du måste skaffa leverantörer och kanske redan nu sluta inledande leveransavtal. Och du måste lära känna dina konkurrenter.

### Begränsa riskerna

Du ska ta itu med affärsplaneringen med noggrannhet och största allvar. Ytterst är det marknaden som avgör värdet på din affärsidé och marknaden är en obarmhärtig domare. Affärsplanen har till syfte att skärskåda din idé inför den framtida verkligheten i affärsvärlden. Vid utarbetandet av affärsplanen kommer du tillsammans med potentiella investorare att simulera alla de olika aspekterna på verksamheten. Den professionella investoraren är en sträng granskare, därför att han ser objektivt och kritiskt på saken. Här måste du bevisa att din affärsidé fungerar i verkligheten, att dina företags-ekonomiska antaganden är realistiska och att din ledningsgrupp och du är i stånd att genomföra idén. Men trots alla försiktighetsåtgärder utgör ett tillväxtföretag alltid en risk för investoraren. Erfarenheten visar att av tio finansierade företag är det i genomsnitt bara ett som blir en riktig succé. Tre utvecklar sig någorlunda, tre stagnerar i sin utveckling men överlever och tre slutar i totalförlust. Det är alltså fullt förståeligt att investoraren gör allt som står i hans makt för att begränsa risken i sin investering – men å andra sidan är det just risktagande som är hans affärsidé.

### Finansiering med egna medel

I denna intensiva utvecklingsfas blir det naturligtvis frågan om höga kostnader. Ledningsgruppen måste också få bröd på bordet, driften av det än så länge utvecklade företaget måste upprätthållas och en prototyp måste vidareutvecklas. Inte heller under denna fas av etableringen får man förlora överblicken över kostnadsramarna. Finansieringen måste ordnas från samma källor som under den första fasen. I undantagsfall kan man övertala investerarna att ställa upp med ett förskott. För dig som företagets grundare kan denna fas betraktas som framgångsrikt avslutad när investeraren förklarar sig beredd att finansiera verksamheten. Detta kan du läsa närmare om i del 3 av handboken.

### Fas 3: Företagsgrundande, inträde på marknaden och tillväxt

Nu är det inledande arbetet i princip avslutat och det är dags att omsätta affärsplanen i praktiken. Du övergår därmed från att vara konstruktör av verksamheten till att bli byggare. Affärsmässig framgång når man bara på marknaden. Viktiga uppgifter i detta sammanhang är till exempel:

- Företagsgrundande
- Uppbyggnad och ledning av organisationen
- Uppbyggnad av produktionen
- Reklam
- Marknadsintroduktion
- Reaktion på hot: konkurrenser, teknisk utveckling
- Utbyggnad av produktionen
- Inträde på nya marknader
- Utveckling av nya produkter.

I denna fas visar det sig om din affärsidé är sund och om den genererar vinst.

### Lön för mödan

Ditt riskprojekt har nu utvecklats till ett etablerat företag. Under sitt ännu korta liv har företaget skapat en mängd arbetsplatser och värvat många kunder genom sina innovativa problemlösningar. Och naturligtvis ska du också få finansiell lön för din möda.

Om allt har gått bra kan du sälja företaget och göra en vinst som minst motsvarar den som står angiven i affärsplanen. För investerarna var syftet redan från början att vid en viss tidpunkt dra sig ur verksamheten med vinst, "exit". Det betyder emellertid inte att du som företagare absolut måste lämna verksamheten. I många fall stannar grundaren kvar inom företaget, vanligen med reducerat finansiellt åtagande. Därmed kan du som företagare fortsätta att skörda frukterna av ditt arbete.

Försäljningen kan ta sig olika former. Normalt brukar företaget säljas, exempelvis till en konkurrent, en leverantör eller en kund. Alternativt kan företaget börsintroduceras – man talar då om IPO (Initial Public Offering). Ytterligare en möjlighet är att investerare som vill realisera sitt kapital köps ut av andra partners.

***”SHOOT FOR THE MOON.  
EVEN IF YOU MISS IT  
YOU WILL LAND  
AMONG THE STARS.”***

Les Brown  
Talare och författare

# ***DEL 2***

Affärsidén – utveckling  
och framställning

**”YOU LOOK AT ANY  
GIANT CORPORATION,  
AND I MEAN THE  
BIGGIES, AND THEY  
ALL STARTED WITH A  
GUY WITH AN IDEA,  
DOING IT WELL.”**

Irvine Robbins  
Entreprenör

## Affärsidén – utveckling och framställning

Utgångspunkten för varje framgångsrikt företag är en övertygande affärsidé. Affärsidén är den första milstolpen för ett tillväxtföretag. För att hitta investerare som partners för din framtida verksamhet måste du kunna formulera din affärsidé ur investerarnas synvinkel, d v s slagkraftigt och koncist visa vilken kundnytta din affärsidé innebär, vilken marknad den riktar sig till, och inte minst hur du hade tänkt dig att tjäna pengar på idén.

I detta kapitel kan du läsa om:

- Hur du kommer på och utvecklar en affärsidé
- Vad en övertygande affärsidé måste innehålla
- Hur du presenterar din affärsidé för potentiella investerare.

Exemplet av CityScape i slutet av kapitlet visar hur omfattande och detaljerad en utarbetad affärsidé är. Det är samtidigt ett exempel på en presentationsform.



**”THE BEST WAY TO  
HAVE A GOOD IDEA  
IS TO HAVE A LOT  
OF IDEAS”**

Linus Pauling  
Nobelpristagare i kemi 1954,  
fredspristagare 1962

## HUR DU KOMMER PÅ EN AFFÄRSIDÉ ...

Undersökningar visar att nästan alla nya och framgångsrika affärsidéer utvecklas av personer som redan har några års erfarenhet från området. Den som vill utveckla en affärsidé till nödvändig mognad behöver fördjupad kunskap om tekniken, samt om kundgruppens eller branschens egenskaper. Gordon Moore och Robert Noyce, exempelvis, hade redan flera års erfarenhet från Fairchild Semiconductors innan de grundade Intel. Claes Holmberg, entreprenören bakom tandteknikföretaget Mediteam, var tidigare vice VD samt forsknings- och utvecklingschef för Nobel Biocare.

Det finns dock exempel på revolutionära koncept som har tagits fram av ”lekmän”. Steve Jobs och Steve Wozniak avbröt sina universitetsstudier för att bilda Apple. Fred Smith formulerade sin idé för det världsomspännande kurirföretaget Fedex under sin studietid.

## ... OCH UTVECKLAR DEN

En ”snilleblix” är ur företagsekonomisk synvinkel ingenting annat än vilken värdelös idé som helst, hur briljant den än må vara. Innan snilleblixten är en mogen affärsidé måste den utvecklas enligt konstens alla regler och i samarbete med olika aktörer.

Den ursprungliga idén måste analyseras huruvida den är genomförbar. Du måste se vilka möjligheter den kan tänkas ha på marknaden, undersöka om de är realistiska och titta på till vilken utsträckning det är en innovation: är idén verkligen ny, kan det inte tänkas att någon annan redan har fått den – och kanske till och med patenterat något avgorande i den?

Förmodligen dyker det upp en rad frågor redan i denna fas och kanske uppträder de första svårigheterna. Då måste du precisera din affärsidé ytterligare, förbättra den, förfina den och sedan ännu en gång undersöka hur genomförbar den är. Har frågorna besvarats och svårigheterna undanröjts? Ser marknadsmöjligheterna bättre ut? Och så vidare.

Diskutera din idé med vänner, professorer, experter, potentiella kunder, etc. Ju intensivare du diskuterar din idé och ju fler personer du visar den för, desto tydligare kommer du att se idéns kundnytta och möjligheter på marknaden. Därmed är du väl rustad för att gå i närkamp med professionella investerare. För att undvika otrevliga överraskningar, se till att alla som du presenterar din idé för skriver under ett sekretessavtal.

Hur lång tid tar utvecklingen av en affärsidé? Det kan variera oerhört. Mindre än fyra veckor är knappast tänkbart. Affärsidén för en produkt eller process är finansieringsvärdig först när den har blivit så konkret att den kan marknadsföras inom överskådlig tid och med överskådlig risk. Detta kan ta år i anspråk. Investerare brukar här tala om "seed phase" – en affärsidés groddstadium – under vilket den i regel måste finansieras med så kallad "soft money", d v s finansieringskällor som inte ställer specifika krav på förräntning.

Det kan också dra ut på tiden om idén är före sin tid. Du kanske har kommit på den perfekta produkten, men den kan (ännu) inte omsättas i verkligheten därför att du måste vänta på kompletterande teknik eller nödvändiga system. Som exempel kan nämnas Internet: det fanns redan tidigt goda idéer om marknadsföring av produkter, men eftersom det inte fanns några säkra betalningssystem har den kommersiella användningen av Internet fördröjts kraftigt.

## TRE SÄTT ATT PRESENTERA EN AFFÄRSIDÉ

En ung ingenjör har en idé kring en ny produkt och presenterar sin "affärsidé" för en potentiell investerare. Hon vet att hon måste komma till saken omgående för att investeraren ska lyssna på henne.

Exempel 1: "Försäljaren"

"Jag har en jättebra idé om ett kundvänligt betalningsmedel med enorm potential – ett sånt som du alltid har önskat dig. Du kommer att göra stora pengar med det här..." Och investeraren tänker: "Mycket snack, liten verkstad! Jag har redan hört hundratals 'bra idéer'. Vad är fakta kring idén?..."

Exempel 2: "Teknikern"

"Jag har utvecklat en idé om datoriserad maskinstyrning. Nyckeln ligger i ett högintegrerat SSP-chip med 12 GByte RAM som kommunicerar direkt med styrenheten via asymmetrisk XXP-teknik. Det har tagit fem år att utveckla principen..." Och investeraren tänker: "Teknikälskare! Ännu en som har drunknat i de tekniska detaljerna, hon har ingen aning om hur marknaden ser ut..."

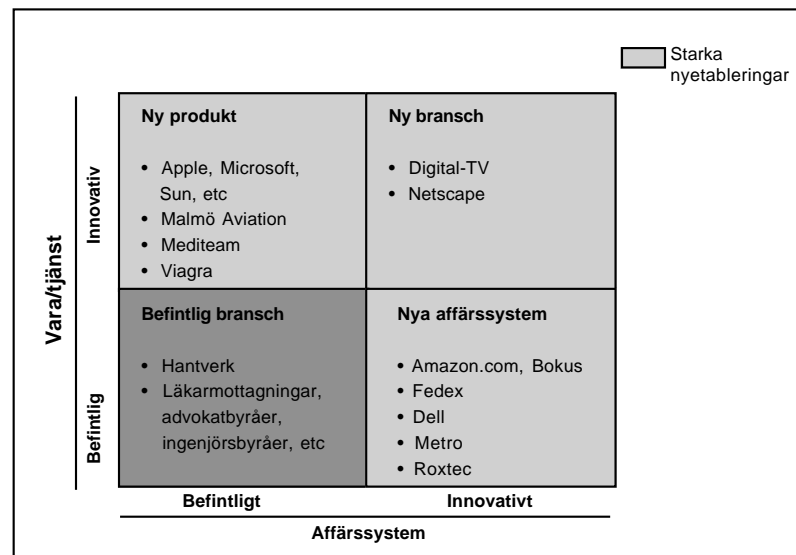
Exempel 3: "Entreprenören"

"Jag har en idé som kan erbjuda företag med upp till 100 medarbetare en kostnadsminskning på 3 till 5%. En initial kostnads-/intäktsanalys har övertygat mig om att det finns en potentiell marginal på 40 till 60%. Jag har tillgång till en målgruppsinriktad marknadsföringskanal genom småföretagarföreningen och tidskriften ABC. Distributionen bygger på direktförsäljning." Och investeraren tänker: "Aha, här har vi en som tänker på kundnyttan, hon har till och med kvantifierat den! Och hon har tänkt på marknaden och vinstpotentialen och hon vet hur hon ska föra ut produkten till kunderna. Det ska sannerligen bli intressant att höra vad det är frågan om för produkt..."

## Innovativa affärsidéer

Affärsidéer kan delas in efter typ av vara/tjänst och efter typ av affärssystem. I båda fallen är det antingen frågan om att bygga på någonting befintligt eller att utveckla något nytt. Affärssystemet kan förenklat beskrivas som det sätt på vilket en produkt eller en tjänst utvecklas, tillverkas och marknadsförs. Det kan du läsa mer om i del 3, i kapitlet "Affärssystem och organisation".

## Affärsinnovation



Begreppet innovation kopplas vanligen till nya produkter som tillverkas med konventionella metoder och som marknadsförs via konventionella kanaler. Microsoft utvecklade det nya operativsystemet DOS, men använde IBMs försäljningsorganisation för att marknadsföra det. Mediteam utvecklar ett alternativ/komplement till tandläkarborren för behandling av karies, men fortfarande är det tandläkarna som kommer att utföra behandlingen. Malmö Aviation utvecklade den nygamla tjänsten cityflyg i Sverige, men utnyttjade samma grundelement som de stora internationella flygbolagen för att om-sätta produkten i verkligheten.

Innovationer inom området affärssystem är mindre tydliga, men lika viktiga. Dells framgångar bygger på kostnadsminskningar tack vare en ny typ av direktförsäljning och produktion – datorn byggs först när beställningen har kommit in, och det på ett minimum av tid. Tidningen Metro använder sig av exklusiva avtal med lokaltrafiken i olika städer för att distribuera sin produkt och når på så sätt en stor skara läsare på ett snabbt, tillförlitligt och kostnadseffektivt sätt. Roxtec söker hela tiden nya applikationer för en i grunden enkel produkt – gummibussningar för kabelgenomförningar. Fedex har revolutionerat brev- och paketdistributionen i USA genom central sortering och distribution över natten. Amazon och Bokus utnyttjar Internets direktförsäljningsmöjligheter och erbjuder kostnadsbesparingar och samtidigt ett sortiment som ingen traditionell bokhandel klarar.

Vid utveckling av nya produkter står begreppet "kundnytta" i förgrunden. Innovationer på området affärssystem strävar i första hand efter kostnadssänkningar som kommer kunderna till del i form av lägre priser.

Det är ovanligt att de båda dimensionerna av innovation – produkt och affärssystem – kan förbindas och läggas till grund för en ny bransch. Netscape har i hög grad bidragit till framgångarna för World Wide Web genom att distribuera sin produkt – webbläsaren – gratis via Internet. Netscape drar in pengar genom försäljning av programvara till företagskunder och genom att sälja reklamplatser på sin hemsida. Ett annat exempel är Digital-TV som erbjuder ett näst intill gränslöst urval av program och ger möjlighet för tittare att interaktivt styra programutbudet.

**”OM DU INTE KAN  
UTTRYCKA DIG  
ENKELT OCH KLART,  
VAR DÅ TYST  
OCH ARBETA VIDARE  
TILLS DU KAN”**

Karl Popper  
Filosof

## INNEHÅLLET I EN ÖVERTYGANDE AFFÄRSIDÉ

Affärsidén riktar sig till investeraren. Det är inte frågan om en broschyr för en ”genial” produkt och inte heller en teknisk beskrivning, utan i stället om ett beslutsunderlag som ska framhålla tre aspekter:

**1. Vilken är kundnyttan, vilket problem löser produkten?** Nyckeln till framgång på marknaden är nöjda kunder, inte fantastiska produkter. Kunder köper med sina surt förvärvade slantar en lösning på ett problem eller ett uppfyllande av ett behov – t ex mat, dryck, ett enklare sätt att arbeta, välbefinnande, självkänsla etc. Den första principen för en framgångsrik affärsidé är att tydligt förklara vilka behov som uppfylls och i vilken form de uppfylls (med en vara eller en tjänst). Marknadsfolk brukar tala om det ”unika kunderbudandet” (Unique Selling Proposition eller USP), vilket ligger till grund för konkurrensfördelen (the competitive advantage).

**2. Vilken är marknaden?** En affärsidé har ett kommersiellt värde bara om den kan slå igenom på en ”marknad”. Den andra principen för en framgångsrik affärsidé är alltså att den ska visa hur stor marknaden är totalt sett för den erbjudna lösningen, vilka målgrupper den är avsedd för och i vilken grad lösningen höjer sig över konkurrenternas.

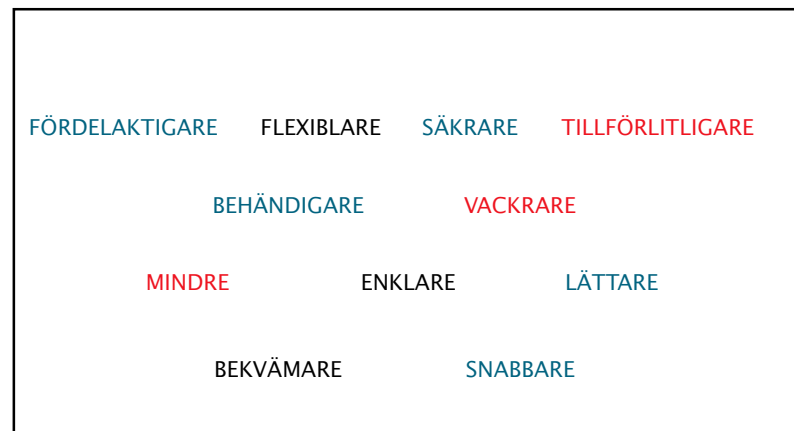
**3. Hur kan man tjäna pengar på affärsidén?** En affär måste löna sig på lång sikt. Den tredje principen för en framgångsrik affärsidé är att den ska visa hur mycket pengar idén kan tjäna – och hur den gör det (affärsmodellen).

## Kundnytta

Din affärsidé måste utgöra lösningen på ett problem, ett problem som är viktigt för de potentiella kunderna på en viss marknad. Många entreprenörer tänker i första hand på produkten och på de tekniska detaljerna i konstruktion och tillverkning då de talar om en "lösning". Investeraren tänker på ett helt annat sätt: han betraktar affärsidén uteslutande med marknadens ögon, d v s med kundens. För honom är det kundnyttan som står i främsta rummet, allt annat är sekundärt.

Kundnyttan är alltid viktigare än produkten i sig. Vari ligger skillnaden? Den som säger: "Vårt nya system klarar 200 operationer i minuten" eller "Vår nya maskin har 25% färre komponenter", har bara produkten för ögonen. Men den som i stället säger: "Med vårt nya system sparar kunden 25% i tid och därmed 20% i kostnader" eller "Med vår nya lösning går det att uppnå en produktionsökning på upp till 50%" tänker ur kundens synvinkel. Produkten är alltså inget självändamål utan ett medel för att uppfylla kundernas behov.

Kundnyttan med en vara eller tjänst formulerar det nya eller det som är bättre i jämförelse med vad konkurrenterna har att erbjuda eller i jämförelse med alternativa lösningar.



Kundnyttan är alltså en viktig differentieringsaspekt – en av kärnfrågorna i marknadsföring – och avgörande för din affärsidé framgång på marknaden. Försök i den mån det är möjligt att uttrycka kundnyttan i siffror!

I marknadsföringsteorin hävdar man ofta att kundnyttan ska uttryckas i form av ett unikt kunderbudande (Unique Selling Proposition). Detta innebär två saker: för det första måste affärsidén presenteras för kunden i form av ett kunderbudande som är relevant för kunden. Många nya företag stupar på att kunderna inte förstår produktens fördelar och därför inte köper dem – och det är inte kundernas fel. För det andra måste erbjudandet vara unikt. Kunden ska inte bestämma sig för vilken ny lösning som helst som kommer ut på marknaden, utan för *din* lösning. Du måste alltså kunna övertyga kunden om att just ditt erbjudande ger mera nytta och större mervärde. Det är bara så du får kunden att slå till. Vi vet alla av erfarenhet att människor inte utan vidare lämnar beprövade och välkända lösningar. När en potentiell kund börjar intressera sig för en ny produkt vänder han sig i första hand till etablerade tillverkare för att se vad de har att erbjuda. Titta bara på hur du själv gör när du handlar.

I beskrivningen av affärsidén behöver du inte presentera någon perfekt utarbetad "Unique Selling Proposition". Kärnidén måste emellertid stå klar för investeraren. När du utarbetar din affärsplan återkommer du till detta och då måste du också konkretisera din USP. (Se del 3, kapitlet "Affärsidén").

## Marknad

Diskussionen kring marknad och konkurrens förutsätter att du har vissa kunskaper om marknadsföring. Läsare utan företagsekonomisk grundutbildning bör därför i förväg studera kapitlet "Marknadsplan" i del 3 av denna handbok.

### **Vilken är marknaden för ditt erbjudande?**

För investeraren är det framför allt två aspekter på "marknaden" som är intressanta:

- Hur stor är marknaden?
- Vilka är de primära målgrupperna eller målsegmenten för ditt erbjudande?

För tillfället behövs ingen detaljerad analys av marknaden. Uppskattningar i anslutning till lätt verifierbara grunddata är fullt tillräckliga. Här kan man exempelvis utnyttja data från Statistiska Centralbyrån (SCB), information från branschorganisationer och artiklar i facktidskrifter eller ekonomipress. Målmarknadens storlek bör kunna uppskattas utgående från dessa verifierbara antaganden. I det här skedet är det tillräckligt att sammanfatta resultatet av dessa undersökningar.

Målsegmenten är av naturliga skäl inte enkla att definiera och konkretisera. I affärsidén räcker det att sätta upp några inledande stolpar om vilka mål kunderna är. Inrikta dig däremot på att tydligt beskriva varför din affärsidé skulle vara särskilt attraktiv för just dessa kunder (exempelvis kunder med höga inkomster, intresse för teknik etc.) och varför just denna grupp är av ekonomiskt intresse för dig. I exemplet CityScape är affärsidén intressant för små till medelstora företag som vill exponera sig på Internet men som ser det som alltför dyrt att själva hantera den saken.

### **Hur differentierar sig ditt erbjudande från konkurrenternas?**

Du måste alltid räkna med konkurrens. Det kan vara frågan om direkt konkurrens från företag som erbjuder en liknande produkt eller som erbjuder ersättningsprodukter (substitut) som uppfyller samma kundbehov. En pastatillverkare konkurrerar inte bara med andra pastatillverkare, utan också med leverantörer av ris- och potatisprodukter, med bagerier etc. I vidare bemärkelse konkurrerar han med alla andra livsmedelstillverkare. I din affärsidé måste du kunna visa att du har förstått vem du konkurrerar med. Namnge konkurrenterna! Beskriv också varför och hur du räknar med att gå segrande ur striden.

### **Affärsmodellen**

Resultaträkningen för ett företag fungerar, starkt förenklat, enligt följande klassiska modell. Företaget köper in material och tjänster från leverantörer. Vid betalning av leverantörerna uppstår kostnader. Företaget säljer sedan

varor eller tjänster till sina kunder, och det ger upphov till intäkter. När affärsidén fungerar enligt denna klassiska "affärsmodell" behöver man inte gå närmare in på en beskrivning. När du i ett senare skede utarbetar din affärsplan återkommer vi till detta. I affärsplanen måste du närmare beskriva den aktuella affärsmodellen och ditt affärssystem (se del 3, kapitel 5).

Försök dock, om möjligt, att grovt uppskatta kostnader och intäkter. Som tumregel för tillväxtstarka företag gäller att marginalen under startfasen (intäkt efter avdrag för direkta inköps- och produktionskostnader) ska minst uppgå till mellan 40 och 50%.

Ofta fungerar en verksamhet inte i enlighet med detta klassiska mönster. Tre exempel: McDonalds genererar sina intäkter genom licensavgifter från sina franchisetagare – restaurangägaren betalar McDonalds för rätten att utnyttja namnet och modellen enligt vilken restaurangen drivs. Annonstidningen "Gula Tidningen" finansieras huvudsakligen genom försäljning av själva tidningen, att sätta in en annons är däremot oftast gratis. I exemplet CityScape är tjänsten (information) gratis för användarna – företaget tjänar sina pengar genom att de företag som vill ha en hemsida inom CityScape betalar en avgift för detta. Om din affärsidé bygger på en liknande innovativ affärsmodell måste du förklara detta redan i affärsidén.

## CHECKLISTA FÖR AFFÄRSIDÉN

Ger din affärsidé tydliga svar på följande frågor?

- Exakt vad är innovationen i din affärsidé?
- I vilken grad är din affärsidé unik? Är du säker på att det inte redan finns patentskyddad?
- Vem är kunden till din produkt?
- Varför ska kunden köpa din produkt? Vilka problem löser den och vilka behov uppfyller den?
- Varför är din produkt bättre än jämförbara alternativ?
- Vilka är konkurrensfördelarna för det nya företaget och vad hindrar en konkurrent från att helt enkelt kopiera de fördelar du erbjuder?
- Är idén genomförbar? Hur mycket utvecklingsarbete återstår?
- Hur för du ut produkten till kunderna?
- Hur tjänar du pengar på produkten?
- Hur stor är den tänkta marknaden? Vilka är kostnaderna och vilka priser kan du ta ut?

## FRAMSTÄLLNING AV AFFÄRSIDÉN

Professionella investerare ställer vissa minimikrav på en affärsidé innan de överhuvudtaget befattar sig närmare med den. Ditt projekt står och faller med att affärsidén uppfyller dessa avgörande kriterier. Investerare lever naturligtvis alltid med risken för förlust, men de anstränger sig för att minimera den risken. Ett enda argument räcker därför inte för att sälja in en affärsidé!

Egenskaper hos en affärsidé med framtidsmöjligheter:

- Uppfyller ett kundbehov – löser ett problem
- Innovativ
- Unik
- Tydligt fokuserad
- Lönsam på sikt.

Hur du presenterar din affärsidé för investerare är avgörande för om dina tidigare ansträngningar ska betala sig. Det är avgörande att din idé väcker intresse och skiljer sig från mängden – genom såväl sitt innehåll som ditt professionella uppträdande. Duktiga och därmed efterfrågade investerare får upp till 40 affärsidéer presenterade för sig varje vecka – så tid har de minst av allt gott om.

Viktigast av allt är att vara tydlig. Det är tillrådligt att utgå ifrån att investerarna inte har särskilt djup kunskap om tekniken och facktermerna bakom din produkt. De kommer knappast att ta sig tid att slå upp ett svårförståeligt begrepp. Det är vidare viktigt att vara kort och koncis. I sinom tid finns det gott om tid för detaljbeskrivningar och utförliga finansiella uppställningar.

## FORMELL FRAMSTÄLLNING AV AFFÄRSIDÉN

### Titelsida

- Beskrivning av varan eller tjänsten
- Namn på förslagsställaren/företagaren
- Sekretessklausul
- Bild av varan eller tjänsten under användning, i den mån detta är möjligt

### Text

- Ca 2 sidor text
- Texten inleds med en sammanfattning av affärsidén på max 100 ord
- Klar struktur och typografiskt tydlig framställning med rubriker och styckeindelningar

### Diagram/bilder/tabeller

- Maximalt fyra bilder som bilaga (endast om det är nödvändigt för förståelsen)
- Tydlig hänvisning till bilderna i texten
- Enkel och klar framställning
- Enhetligt format

# CityScape

Affärsidé

6 juni 1996

## KONFIDENTIELLT

Denna affärsplan är konfidentiell. Affärsidén i sig eller informationen från denna beskrivning får inte utnyttjas, reproduceras eller göras tillgänglig för tredje part utan föregående skriftligt tillstånd från CityScape.



## AFFÄRSIDÉN CITYSCAPE

*Problem:* Det är svårt att hitta lokal information på Internet.

Internet och World Wide Web (WWW) har lagt grunden till en världsomspännande ”informationsmotorväg” och en elektronisk marknad. Eftersom antalet Internetanvändare ökar snabbt försöker många företag hitta sätt att utnyttja fördelarna med denna nya försäljningskanal. För användaren å sin sida blir det allt svårare att på ett snabbt och enkelt sätt hitta önskad information, eftersom också antalet informationsleverantörer (hemsidor) och mängden erbjuden information ökar explosionsartat. Dessutom har det hittills inte varit så enkelt för små och lokala företag att på ett effektivt och vinstgenererande sätt exponera sig på Internet.

*Lösningen:* En ny metod för kategorisering och organisation av lokal information

CityScape löser problemet: CityScape är dels en interaktiv www-databas och dels en kommersiell plattform för små till medelstora företag (figur 1).

- CityScape organiserar på ett lättförståeligt sätt vardagsinformation om evenemang, lokala händelser, restauranger och biografier, adresser etc, men även kommersiell information om lokala företag och vad de har att erbjuda.
- CityScape är en kanal för reklam och försäljning av de lokala företagens utbud. Denna service sträcker sig från ren exponering av kontaktadresser (motsvarande Gula sidorna) till uppbyggnad av en komplett interaktiv försäljningskatalog som tillåter elektroniska transaktioner. CityScape sammanfattar vardagsinformation som normalt finns spridd i tidningsannonser, telefonkataloger och radio/TV till en enhetlig och lätthanterlig form. Innovativt i sammanhanget är dessutom det sätt på vilket CityScape gör det möjligt för små till medelstora företag, som saknar den tekniska kompetensen att själva presentera sig på Internet, att få ut information i form av hemsidor och utnyttja Internet för sin affärsverksamhet.

## Marknaden: ca 3,6 miljoner småföretag som potentiella kunder

En första analys av marknaden i Sverige och angränsande länder (Norge, Danmark, Finland, Tyskland) visar att mer än 3,6 miljoner små till medelstora företag kan komma i fråga som potentiella kunder. Utgående från en genomsnittlig reklambudget skulle sådana företag, enligt vår uppskattning, kunna vara beredda att betala CityScape SEK 250 –2.500 per månad för att få presentera sitt utbud. Detta innebär att lösningen är finansiellt intressant på lång sikt för såväl medarbetare som investerare.

CityScape konkurrerar med traditionella marknadsföringskanaler som tidningar och Gula Sidorna. Till skillnad från dessa kanaler har vi, tack vare interaktiviteten och multimediemöjligheterna hos WWW, betydande fördelar. Bland övriga konkurrenter kan nämnas andra företag som redan erbjuder tjänster på Internet. Mot dessa konkurrenter försvarar vi oss genom snabb omsättning och utbredning av CityScape och konsekvent inriktning kring vår kunskap om teknik och marknadsföring.

Affärsmodellen: Månadsavgift för servicetjänsterna

Att utnyttja CityScape är kostnadsfritt för slutanvändarna (konsumenterna). Om det finns tillräckligt många konsumenter är detta i sig en lockelse för företagare att, mot avgift, presentera sig via CityScape. Avgifterna indelas, beroende på vald servicenivå, i en engångsavgift för installation och därefter en månadsavgift för abonnemanget.

CityScape specialiserar sig på marknadsföring och försäljning till slutanvändare och lokala företag samt integrering med befintlig Internetteknik (sökmotorer, transaktionshantering etc.). Internetuppkoppling och underhåll av datorinfrastruktur sköts av lokala Internetleverantörer (figur 2). CityScape kommer till en början att införas i städer och regioner med hög grad av Internetanslutning. Målet är att göra CityScape till defacto-standard för lokal informationshantering och affärstransaktioner inom lokal och regional handel.

EXEMPEL PÅ CITYSCAPE:s HEMSIDA

FIGUR 1

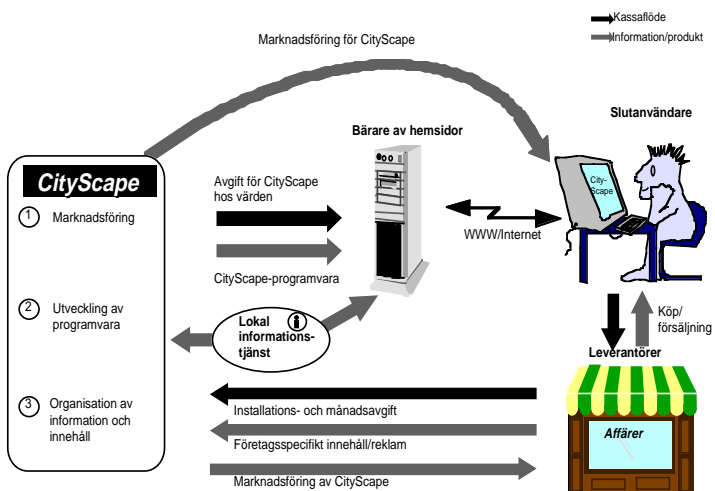


# DEL 3

## Framtagning av affärsplanen

AFFÄRSMODELL FÖR CITYSCAPE

FIGUR 2



**”WRITING A BUSINESS PLAN FORCES YOU INTO DISCIPLINED THINKING IF YOU DO AN INTELLECTUALLY HONEST JOB. AN IDEA MAY SOUND GREAT IN YOUR OWN MIND, BUT WHEN YOU PUT DOWN THE DETAILS AND NUMBERS, IT MAY FALL APART.”**

Eugene Kleiner  
Venture capital-investerare

## Framtagning av affärsplanen

Genom din affärsidé har du redan kommit en god bit på vägen mot ditt nya företag. Du har identifierat en tydlig kundnytta för din vara eller din tjänst. Du har studerat marknaden och försäkrat dig om att din affärsidé har potential och att det finns möjlighet till snabb tillväxt. Kanske har du redan lyckats övertyga en investerare om att agera partner för den vidare utvecklingen, men mycket återstår att göra före ett positivt finansieringsbeslut. En affärsplan är ett verktyg som hjälper dig att systematiskt vidareutveckla din affärsidé och göra den mogen för presentation enligt konstens alla regler.

### Affärsplanens struktur

Dela in din affärsplan enligt samma indelning som del 3. Affärsplanen för CityScape är ett bra exempel på struktur och framställning.

### Affärsplanens innehåll

Din affärsplan ska ge tydlig och kortfattad information om alla viktiga aspekter angående det blivande företaget. Hit hör såväl praktiska frågor kring grundande, drift och ledning, som ekonomiska analyser avseende kostnad, omsättning, lönsamhet och tillväxt. Dessa visar om din affärsidé håller för en närmare granskning, om du måste ändra någonting eller rentav tänka om fullständigt. I detta sammanhang kan den professionelle investeraren fungera som handledare, mentor och deltagare i ledningsgruppen och kan därmed ta på sig en viktig uppgift vid företagsbildningen.

I detta steg ställs större krav på ekonomiska kunskaper. Läsare utan företagsekonomisk utbildning eller erfarenhet kommer här att få nödvändiga kunskaper presenterade i koncentrerad form för att kunna fatta väl underbyggda beslut och fungera som kompetent samtalspartner. För läsare som redan har företagsekonomiska grundkunskaper fungerar dessa förklaringar som riktlinjer och visar vilka frågor som måste beaktas vid bildandet av ett tillväxtföretag.

### FORMELL UPPBYGGNAD AV AFFÄRSPLANEN

En professionell affärsplan är:

<b>Effektiv</b>	Affärsplanen innehåller allt som en investerare måste veta för att fatta sitt finansieringsbeslut – varken mer eller mindre.
<b>Strukturerad</b>	Affärsplanen är klart strukturerad (se kapitelindelningen i del 3 av denna handbok och exemplet på affärsplan).
<b>Lätförståelig</b>	Texten är skriven med ett klart och tydligt språk. Kortfattade formuleringar, ingen jargong, inga utvikningar.
<b>Kort</b>	Affärsplanen, inklusive bilagor, omfattar maximalt 30 sidor.
<b>Läsvänlig</b>	Textstorleken är minst 11 punkter, med en marginal på minst 2,5 cm och radavståndet 1,5.
<b>Tilltalande</b>	Bilder och tabeller är enkla och överskådliga. Var återhållsam med färger och grafik.

### ATT SKRIVA KORTFATTAT OCH UTTRYCKSFULLT ÄR OCKSÅ EN FRÅGA OM STIL

Några tips:

Den grundläggande principen för språklig stil bör vara att människan bara kan ha en tanke i huvudet åt gången.

*Schopenhauer*

Välj hellre specifika ord än allmänna.

*Klassisk stilregel*

Använd aldrig ett långt ord om du kan använda ett kort.

*George Orwell*

Innan du skriver ett adjektiv, kom upp till mig på tredje våningen och fråga om det är nödvändigt.

*Georges Clemenceau, tidningsförläggare, till en ung journalist*

Huvudsats. Huvudsats. Huvudsats.

*Kurt Tucholskys tips för talare*

Verbet är meningens ryggrad.

*Ludwig Reiners*

Skriv för öronen.

*Wolf Schneider*

Han framhöll tydligt och klart, för det första, för det andra och för det tredje.

*Wilhelm Busch*

***”A GOOD EXECUTIVE SUMMARY GIVES ME A SENSE OF WHY THIS IS AN INTERESTING VENTURE. I LOOK FOR A VERY CLEAR STATEMENT OF THE LONG-TERM MISSION, AN OVERVIEW OF THE PEOPLE, THE TECHNOLOGY, AND THE FIT TO MARKET.”***

Ann Winblad  
Venture capital-investerare

# 1. Sammanfattning

Affärsplanen inleds med en sammanfattning, "executive summary", som är avsedd att ge den tidspressade läsaren en snabb överblick av allt man behöver veta om din affärsplan. Här är kravet på förståelighet och överskådlighet ännu större än för affärsplanen i övrigt. Sammanfattningen skulle kunna kallas en skiss, medan affärsplanen utgör den fullständiga bilden av ditt projekt. Skissen ska visa alla de väsentliga dragen i totalbilden. De efterföljande kapitlen i affärsplanen vidareutvecklar satserna i sammanfattningen, ger sakliga och detaljerade förklaringar, men innehåller inga överraskningar i form av fullständigt nya tankar eller slutsatser.

Att på två sidor göra en kort och koncis sammanfattning av affärsplanen är ofta svårare och mer tidskrävande än att författa en beskrivning på 20 sidor. Sammanfattningen kräver en hel del tankearbete. Det är någonting som du bör avsätta gott om tid till. Tänk på läsaren: se till att strukturen blir logisk - det är till hjälp för förståelsen. Använd ett rakt och enkelt språk - för snabb läsning. Gör en ren och klar uppställning för att locka till fortsatt läsning. Tanken är ju att den potentielle investeraren ska läsa vidare! I bästa fall för att efter avslutad läsning bestämma sig för att finansiera ditt projekt, men då vill han eller hon också ha detaljerad information för att kunna avgöra om din plan faktiskt är mogen för marknadens kritiska prövning.

Slutligen är sammanfattningen också till stor nytta för dig själv. Den summerar din idé och kan utgöra underlag för kommunikation med andra personer. Med en bra sammanfattning får du allt sagt på två minuter!

**”INGET I VÄRLDEN  
ÄR STARKARE  
ÄN EN IDÉ  
VARS TID HAR  
KOMMIT.”**

Victor Hugo

## 2. Affärsidén

Syftet med varje nybildat företag är att erbjuda en lösning på ett problem. En grundläggande förutsättning är att potentiella kunder verkligen *har* ett problem. Affärsplanen måste därför börja med att beskriva problemet och den föreslagna lösningen. Redan innan du tog itu med affärsplanen lade du grunden till denna beskrivning genom att redogöra för din affärsidé - i form av kundnytta, marknad och affärsmodell. I affärsplanen måste du konkretisera dessa grundbegrepp och beskriva dem utförligare. Vad är det som gör din idé till ett oemotståndligt erbjudande på marknaden? Det är en fråga som du måste tänka igenom noggrant och du måste vänja dig vid att betrakta din affärsidé från den rent praktiska sidan. Detta kräver i regel en iterativ process, eftersom nya insikter i en del av affärsplanen ofta får återverkan på andra delar. Därför ska du vara öppen för kritik och ta dig tid att lyssna på råd från experter, investerare, företagare, bekanta och potentiella kunder.

I detta kapitel får du veta:

- Hur du gör din affärsidé oemotståndlig
- Hur du skyddar din affärsidé
- Vad du ska tänka på vid affärsidéns framställning i affärsplanen.

**”WE KEEP MOVING  
FORWARD, OPENING  
NEW DOORS, AND  
DOING NEW THINGS,  
BECAUSE WE’RE  
CURIOUS AND  
CURIOUSITY  
KEEPS LEADING US  
DOWN NEW PATHS.”**

Walt Disney

## DEN OEMOTSTÄNDLIGA AFFÄRSIDÉN

Hur förvandlar du din affärsidé till en fullträff på marknaden - ett erbjudande som har en oemotståndlig attraktionskraft på potentiella kunder? Den inledande förutsättningen har du redan: i din affärsidé har du skisserat vad som är innovativt i din idé och du har utarbetat kärnan till ditt ”unika kunderbjudande” (Unique Selling Proposition). Nu gäller det att omvandla ditt erbjudande till en lättförståelig och övertygande kundnytta och att ytterligare konkretisera vad som är unikt. Kanske kan du göra kundnyttan ännu större genom att till exempel förbättra produkt- eller processutvecklingen. Det som är unikt i ditt erbjudande kan skyddas i årtal framåt med exempelvis patent eller genom exklusiva avtal med strategiska partners.

Exemplet på affärsplan, CityScape, visar hur problem och lösningar från affärsidén i del 2 kan fördjupas och konkretiseras.

## HUR DU SKYDDAR DIN AFFÄRSIDÉ

Det är ytterst få idéer som är att betrakta som ”gudabenådade snilleblixtar”. De idéer som får verkligt genomslag är resultatet av hårt arbete och kan inte kopieras så lätt. Det gäller att hitta en medelväg som ger din idé tillräckligt skydd, men inte placerar den i en återvändsgränd utan möjlighet till vidareutveckling.

### Patentering

Framför allt då det gäller nya produkter eller processer är det lämpligt med patentering på ett tidigt stadium. Vänd dig till en erfaren patentrådgivare. Framgångarna för ditt företag kan hänga på just patentskyddet och det finns naturligtvis finansiellt starka konkurrenter inom alla branscher som skulle ge mycket för att bringa ett obekvämt patent på fall. Men försiktighet är nödvändigt. En patentering kan också förfela sin verkan eftersom idén samtidigt offentliggörs. Detta är särskilt viktigt om produkten på ett enkelt sätt kan förbättras och patentet därmed kringgås. Som exempel kan nämnas att receptet på Coca-Cola aldrig patenterats, eftersom ett sådant patent lätt skulle kunna kringgås genom smärre ändringar i receptet som inte skulle påverka smaken.

### Sekretessavtal

Advokater, revisorer och bankanställda är förelagda tystnadsplikt enligt gällande lagar och stadgar. Att hålla tungan för tunga ligger också i professionella investerares intresse – de som får rykte om sig att stjäla idéer lär inte få så många nya till påseende. Detsamma gäller för professionella rådgivare. Företagshemligheter skyddas också genom en särskild lag. Icke desto mindre är ett sekretessavtal att rekommendera, även om ett sådant har sina begränsningar. Trots att du har ett underskrivet sekretessavtal i skrivbordslådan kan det vara svårt att bevisa brott mot detta inför domstol. Under alla omständigheter bör du låta en bra advokat utarbeta sekretessavtalet. Du bör dessutom i förväg informera dig om huruvida din tilltänkte partner kan förväntas hålla tätt, innan du börjar diskutera affärsidéer med honom eller henne. I detta sammanhang bör nämnas att hemlighållandet av en uppfinning är avgörande för möjligheten att erhålla ett patent på densamma.

### Snabbt genomförande

Det allra bästa skyddet mot idéstölder är att snabbt omsätta din idé i praktiken. Mellan idé och ett framgångsrikt företag ligger ett enormt arbete. Detta arbete kan vara avskräckande för potentiella idétjuvar. I slutändan är det den snabbaste löparen som vinner, inte den som har de dyraste skorna!

### FRAMSTÄLLNING AV AFFÄRSIDÉN

I detta kapitel av affärsplanen ska du på ett tydligt och enkelt sätt förklara vilket problem din affärsidé angriper och med vilket konkret erbjudande du löser problemet. Sambanden ska vara lättförståeliga även för lekmän:

- Beskriv problemet och dess lösning.
- Beskriv det som är innovativt med din idé. Förklara i vilken mån din lösning erbjuder kunden en nytta som han eller hon inte kan få på något annat sätt och kvantifiera denna kundnytta.
- Beskriv, i tillämpliga fall, patentsituationen och patentet i detalj.
- Kommunicera visuellt. En bild på varan, prototypen eller tjänsten i användning, eller ett flödesschema över processen, hjälper läsaren att se det hela för sitt inre öga. Därmed gör du det lättare för läsaren att förstå produkten och dess mognadsgrad.
- Var sparsam med tekniska detaljer - de är av mindre intresse för investerare och påverkar knappast investeringsbeslutet i positiv riktning. Dock måste den tekniska genomförbarheten och tidsplan för utvecklingen fram till marknadsintroduktion framgå.

### CHECKLISTA FÖR AFFÄRSIDÉN

Ger din affärsplan svar på följande frågor?

- Vilka problem löser du med din idé? Vilket kundbehov fylls?
- Vilken typ av produkt (vara eller tjänst) vill du sälja? Hur ser ditt konkreta erbjudande ut?
- Vad är innovativt och unikt i din produktidé? Hur skyddar du denna egenart?
- Finns det konflikter med t ex existerande patent?
- Vad är status avseende produktens tillgänglighet och utvecklingsstadium? Är idén genomförbar?



**”I INVEST  
IN MANAGEMENT,  
NOT IDEAS.”**

Eugene Kleiner  
Venture capital-investerare

## 3. Ledningsgrupp

Att bygga upp ett tillväxtföretag är mycket tidskrävande. Framstegen kommer inte av sig själva, de kommer i bästa fall stegvis och ofta måste du kämpa för dem. Förutom en bra idé, en lämplig miljö och stöd från en mängd olika samarbetspartners krävs en stark drivkraft från ledningsgruppen. I slutändan är det genomförandet av affärsplanen som avgör om det hela slutar i framgång eller fiasko - och detta ligger helt och hållet i ledningsgruppens händer.

För professionella investerare är det ledningsgruppen som utgör det kritiska elementet vid startandet av ett företag – och därför måste det kapitlet ha en framträdande plats i affärsplanen.

I detta kapitel får du veta:

- Varför ledningsgruppen är så viktig för ett nytt företag och vad som utmärker en bra ledningsgrupp
- Hur du bygger upp ett ”dream team”
- Hur du presenterar din ledningsgrupp.

**”TEAMS OUTPERFORM  
INDIVIDUALS,  
ESPECIALLY WHEN  
PERFORMANCE  
REQUIRES MULTIPLE  
SKILLS, JUDGEMENTS  
AND EXPERIENCES.”**

Jon R. Katzenbach  
Managementkonsult

## LEDNINGSGRUPPENS EGENSKAPER OCH BETYDELSE

Det finns tre skäl till att ledningsgruppen är så viktig för ett företag under uppbyggnad:

- Det finns mycket att göra – att kunna lösa alla arbetsuppgifter är bara realistiskt om man har en grupp människor som tillsammans besitter nödvändiga kunskaper.
- Det finns många nya problem som gruppen måste lösa. En väl fungerande grupp som arbetar på rätt sätt hittar de bästa lösningarna.
- Investerarare satsar framför allt på ledningsgruppen – i slutändan är det människorna bakom idén som står för framgången.

En ytterligare fördel med en ledningsgrupp är att inte hela ansvaret ligger på en enda människas axlar. Även om en medlem av ledningsgruppen skulle dra sig ur riskerar man inte att hela projektet kollapsar.

### Ledningsgruppen:

#### Arbetsfördelning baserad på kompletterande kompetenser

Att bygga upp ett företag kräver en mängd talanger som sällan finns samlade i en och samma person. Och eftersom idén bakom det företag som ska byggas upp vanligen är ny finns det heller inget standardrecept för att lösa de problem som dyker upp.

Redan det faktum att en grupp står bakom arbetet är ett skydd mot de vanligaste fallgroparna. Några exempel:

- Risken för att tappa kursen: När man bygger upp ett företag får man då och då lov att korrigera färdriktningen. Här tvekar ofta grundaren eftersom han är rädd för att hans ursprungliga affärsidé skulle gå förlorad. Om man arbetar som en grupp är det lättare att framföra och hantera kritik.
- Bristande kommunikationsförmåga. Med en grupp kan man öva på presentationer inför en kritisk publik och därmed undvika pinsamma fel.
- Lära sig av fel: Ett affärssamtal som gått snett är enklare att analysera i grupp. Låg problemet i budskapet? I personerna? I uppträdandet? Är det värt mödan att försöka på nytt?
- Bristande tillgänglighet: Frånvaro betraktar kunderna som tecken på att du ännu inte är beredd att hantera uppdrag på ett professionellt sätt.

Under startfasen söker man ofta information i den närmaste bekantskapskretsen, eftersom det inte finns pengar för professionell rådgivning. En grupp har naturligtvis en större bekantskapskrets än en enskild person.

### Ledningsgruppen som ett team:

#### En rätt sammansatt grupp har trumf på hand

Det är skillnad mellan grupp och grupp. En väl fungerande grupp är mer än sina ingående komponenter – men bara om den är rätt sammansatt och hittar sitt rätta arbetssätt.

Trots att det är väl känt att en grupp kan nå imponerande resultat är sanningen att man ofta försitter chansen att sätta samman en bra grupp. Det kan bero på två saker. För det första är människor vana vid att det är den enskildes prestationer som räknas. Ta bara universitetsbetyg som exempel. Dessa ges huvudsakligen för den enskilda personens insatser och den som är van vid detta synsätt ser det kanske som en risk att mätas på basis av gruppens prestation. Vidare har många människor dåliga erfarenheter av lagarbete, t ex för att de har fått medverka i en grupp uteslutande på gruppens villkor (något som bara är ett slöseri med tid), eller har ingått i en grupp som dominerats av en enda person.

Du ökar dina chanser att bli en framgångsrik entreprenör om du ser till att du och dina medarbetare bildar en effektiv grupp och målmedvetet skrider till verket. Tänk då på grundreglerna för gruppsammansättning och de egenskaper som utmärker en väl fungerande grupp.

## EGENSKAPER FÖR EN VINNANDE LEDNINGSGRUPP

- Kompletterande egenskaper och styrkor
- Gemensam vision – alla drar åt samma håll
- Minst tre, men sällan mer än sex personer
- Flexibilitet vid svårigheter
- Känsla av samhörighet – särskilt viktigt i svåra situationer
- Envishet – ger inte upp vid motgångar, utan försöker ta itu med svårigheterna en andra eller en tredje gång

### Ledningsgruppen:

#### Ur investerarens synvinkel

Investerare tar mycket större intryck av människorna bakom en idé än av själva idén. Personlighet, fackkompetens, social kompetens och engagemang hos entreprenören och ledningsgruppen ligger till största delen bakom en investerares beslut för eller emot ett projekt. Det avgörande – särskilt i startfasen – är därför att gruppen sänder ut positiva signaler. Den som inte på ett tidigt stadium kan intressera en liten grupp människor för sin idé får kanske svårigheter att väcka kundernas intresse för samma idé.

## VAD TITTAR DEN PROFESSIONELLE INVESTERAREN PÅ?

- Har gruppen samarbetat tidigare?
- Har medlemmarna relevant erfarenhet?
- Är entreprenören medveten om sina svagheter och är han eller hon beredd att fylla dessa luckor?
- Har gruppmedlemmarna enats om sina framtida roller i verksamheten och har de fastställt ägarförhållandena?
- Har gruppen enats samman kring ett gemensamt mål eller finns det allvarliga meningsskiljaktigheter?
- Står varje enskild gruppmedlem helt och fullt bakom verksamheten?

Den som inte har tillräcklig social kompetens för att hjälpa sina medarbetare genom startfasen med dess osäkra moment kommer senare att få svårigheter att leda ett större företag.

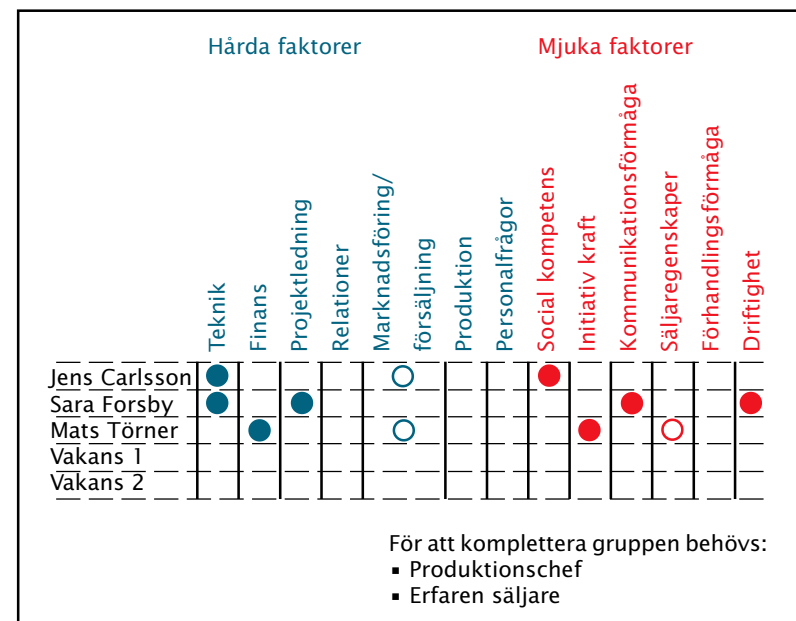
### FRÅN LEDNINGSGRUPP TILL "DREAM TEAM"

För att undvika "döda vinklar" i affärsutvecklingen bör din grupp som sådan besitta de viktigaste kompetenserna som behövs inom ett företag. En fullständig överblick över dessa kompetenser hittar du om du steg för steg går igenom avsnitten om organisation och affärssystem (se kapitel 5). Den fullständiga kravlistan skiljer sig naturligtvis från företag till företag. Typiska krav, förutom fackkunskap, är "mjukare" kvaliteter, som kommunikationsförmåga samt gott rykte i branschen och hos de potentiella kunderna.

Hur uppfyller din grupp dessa krav? Hur långt står din ledningsgrupp från det "dream team" som uppfyller alla kraven? Den frågan kan du besvara med hjälp av en tabell där du skriver in de uppgifter som måste lösas och den kompetens som finns inom gruppen (se figuren nedan). På så sätt utnyttjar du inte bara gruppmedlemmarnas förmåga fullt ut utan avslöjar också de kompetensluckor som finns i gruppen. Det är en bedömning som du måste göra öppet och ärligt. Det faktum att det här och där finns kunskapsluckor är inte att betrakta som ett nederlag utan snarare som ett konstruktivt steg på vägen mot ett "dream team".

Men ofta är det svårt att fylla luckorna. Det är vanligt att lämpliga kontakter saknas i vänskretsen (ingenjörer känner ofta många andra ingenjörer, men det är inte säkert att de känner några ekonomer). Här är det bra att ha en erfaren handledare med sig i gruppen. Även investerarna kan vara till hjälp.

### Kunskapsprofil för gruppmedlemmarna



Det är inte många entreprenörer som är i stånd att anställa de gruppmedlemmar som behövs och därmed behålla full kontroll över verksamheten. För företag med snabb tillväxt är det särskilt svårt att finansiera allt med egna medel. För att undvika besvikelser är det en bra idé att på ett tidigt stadium formulera sina tankar om ägarförhållandena i det företag som ska etableras. Ledningsgruppen måste vara enig på den punkten, innan potentiella investerare kontaktas. En bra ansats för fördelningen av bolagsandelar är att se på den faktiska insats som de olika medlemmarna hittills har gjort och kan förväntas göra. "Uppfinnaren" av idén och den framtida VD:n bör rimligtvis ha en högre andel. Detta och andra åsikter som ledningsgruppen har om företagets verksamhet (återinvestering av vinster, utdelning, syfte etc) sammanfattas lämpligen i en gemensam avsiktsförklaring, (en s k team charter) som undertecknas av alla. På detta sätt kan eventuella framtida tvister förebyggas.

## PRESENTATION AV LEDNINGSGRUPPEN

När du har bildat en ledningsgrupp och tänkt igenom ditt "dream team" har du redan kommit en god bit på väg. Se nu till att investerarna lär känna din grupp och blir övertygade om dess motivation och styrka. Sätt dig in i investerarens situation: Vad skulle du själv sätta värde på? Beskriv de kunskaper och egenskaper som finns i gruppen och hos dess enskilda medlemmar, exempelvis på följande sätt:

- Gruppen som helhet: kompletterande kunskaper hos gruppmedlemmarna, bevis på att de har förmåga att samarbeta och att hålla ihop i vått och torrt, gruppens personliga engagemang, ägandeförhållanden och varje enskild gruppmedlems roll i verksamheten.
- Enskilda gruppmedlemmar: viktiga milstolpar i livet, såsom studier, yrkesutbildning, arbetslivserfarenhet, utlandsvistelser och ledarskapsfarenhet; upplysningar om specialkunskaper, särskilda fritidsintressen eller talanger. Var kortfattad, maximalt en tredjedels sida per gruppmedlem. Fullständiga meritförteckningar kan vid behov bifogas.

### CHECKLISTA FÖR LEDNINGSGRUPPEN

Ger din affärsplan svar på följande frågor?

- Vilka är medlemmarna i din grupp och vad utmärker var och en (utbildning, arbetslivserfarenhet, framgångar, rykte i affärsvärlden)?
- Vilka erfarenheter och kunskaper av vikt för att förverkliga din affärsidé och bygga upp ditt företag finns inom gruppen?
- Vilka erfarenheter och kunskaper saknas i gruppen? Hur och med vems hjälp kan gruppen kompletteras?
- Har gruppen diskuterat personliga mål och kommit överens om gemensamma mål?
- Vilka motiv har varje enskild gruppmedlem?

# 4. Marknadsplan

Det centrala målet för varje företag måste vara att tillfredsställa kundernas behov. Detta är grundidén bakom all marknadsföring. Marknadsföring ska alltså inte likställas med "försäljning" eller "reklam" – dessa verksamheter är inget annat än genomförande av marknadsföringens principer. Marknadsföring är ett vidare begrepp. Den finns med som en del i allt som ett företag gör – från forskning och utveckling, via produktion och administration till försäljning och kundkontakter. Två frågor måste alltid ställas: vilka fördelar erbjuder kunderna? Vilka fördelar får företaget gentemot sina konkurrenter? Ett marknadsorienterat företag strävar alltid efter att tillfredsställa kundernas behov – och att göra det bättre än vad konkurrenterna klarar av.

Marknadsplanen är en central del av din affärsplan. Marknadsplanen måste övertyga investeraren om att det finns en marknad för din affärsidé – och att din idé kan generera vinst. Investeraren kommer att försäkra sig om att du kan uppfylla de förväntningar som ställs på verksamhetens tillväxt. För detta ändamål är det inte nödvändigt att presentera en färdigutvecklad marknadsplan i affärsplanen - och det skulle heller inte vara möjligt på de 3-4 sidor som står till förfogande för ändamålet. Vad som är viktigt är däremot tydliga utsagor om den förväntade marknaden, prisstrategin och distributionsmetoderna.

Läsare utan företagsekonomiska grundkunskaper hittar här en överblick över de viktigaste beståndsdelarna i en marknadsplan. På så sätt lär du dig vilka aspekter som är avgörande i sammanhanget.

I detta kapitel får du veta:

- Hur du analyserar din marknad och dina konkurrenter
- Hur du väljer din målmarknad
- Hur du fastställer din marknadsstrategi.

**”OM DU INTE VET  
VILKEN KUNDNYTTAN  
ÄR HAR DU INGEN  
CHANS.”**

Branco Weiss  
Entreprenör

## GRUNDLÄGGANDE DELAR I MARKNADSPLANEN

Marknadsföring är ingen exakt vetenskap. Framför allt då det gäller nya affärsidéer är det sunt förnuft och instinkt som räknas. De största felen vid framtagningen av en affärsplan görs ofta just i avsnittet marknadsföring. Detta har två orsaker: för det första måste du kunna sätta dig in i dina potentiella kunders situation, tankesätt och känslor – vilket inte är lätt. För det andra är det många marknadsfaktorer som du inte direkt kan påverka, exempelvis den centrala frågan: ”Hur många kunder kommer att köpa vår produkt?”. En sådan fråga kan aldrig få ett exakt svar i förväg, utan det kan bara bli frågan om prognoser. Icke desto mindre kan en väl genomförd marknads- och konkurrensanalys avsevärt förbättra prognosernas kvalitet.

Marknadsplanen tar du lämpligen fram i tre steg:

1. **Undersök marknaden och konkurrenterna:** Lär känna marknaden för din affärsidé bättre och du analyserar dina konkurrenters styrkor och svagheter.
2. **Välj ut din målmarknad:** Välj ut de kundgrupper (”kundsegment”) som bäst motsvarar de behov som din affärsidé är avsedd att tillfredsställa och som du har mest att erbjuda i jämförelse med dina konkurrenter. Dessutom måste du göra klart hur du vill höja dig över konkurrenterna (”marknadspositionering genom differentiering”).
3. **Fastställ din marknadsstrategi:** Börja vidta konkreta åtgärder som produktutformning, prissättning, distribution och marknadskommunikation – de aspekter som utgör länkarna mellan dig och dina kunder.

**”IF THERE IS NO  
COMPETITION,  
THERE IS PROBABLY  
NO MARKET.”**

Brian Wood  
Venture capital-investerare

## MARKNAD OCH KONKURRENS

Det är kunderna som genom att köpa (eller att inte köpa) din vara eller tjänst avgör hur väl ditt företag kommer att lyckas. Kunderna kommer att köpa din produkt bara om de upplever att den ger dem större nytta än vad de skulle få genom att köpa en konkurrerande produkt.

Din marknadsplan måste svara på två frågor:

- Hur stor är marknaden och hur snabbt växer den?
- Hur ser konkurrenssituationen ut?

### Marknadens storlek och tillväxt

Marknadsstorleken kan kvantifieras sett till antalet kunder, antalet producerade enheter och den totala omsättningen. Vid analysen måste man skilja mellan befintliga marknader och nya marknader. Om du vill lansera en förbättring av en redan befintlig produkt (exempelvis en effektivare tandkräm) är denna information relativt enkel att hitta. Statistik hittar du exempelvis i facktidskrifter, hos offentliga myndigheter eller hos branschorganisationerna. Tänk efter om uppgifterna förefaller rimliga. Idealet är att göra en tillväxtprognos för marknaden för de närmaste fem åren och jämföra den med värdena för de senaste fem åren.

Det är svårare att bedöma en marknad för en helt ny produkt. Du måste studera marknadens storlek och sannolika utveckling utifrån antalet potentiella kunder eller kundsegment. Detta innebär att du förmodligen måste bedriva viss egen ”marknadsforskning”, t ex med en enkät.

## HUR DU GÖR KORREKTA PROGNOSE

Prognosen är ett viktigt verktyg i varje planerings- och beslutsprocess. Detta gäller både under start- och tillväxtfasen, eftersom det är mycket sällsynt att all nödvändig information finns tillgänglig i form av fakta och siffror. Fullständigt korrekta beslut förekommer bara i sagovärlden. Detta gäller i synnerhet vid bedömning av storleken av en marknad eller ett visst kundsegment.

Utgå från principen: "Hellre någotsånär riktigt än fullständigt fel." Det är bättre att göra en uppskattning och hitta en rimlig storleksordning för svaret än att beräkna ett på decimalen när exakt värde som grundar sig på rena gissningar.

Tänk på följande när du gör dina prognoser:

- *Utgå från kända fakta:* Mycket kan visserligen vara okänt, men om du stöder dig på lätt verifierade siffror har du redan en bra grund för din prognos.
- *Tänk logiskt:* En prognos måste kunna verifieras logiskt. Den får inte innehålla några tankehopp och inte bygga på lösa antaganden.
- *Jämför dina källor:* Kontrollera den information du har samlat in, exempelvis genom intervjuer, med information från eventuella andra källor.
- *Var kreativ:* Det är inte alltid den rakaste vägen som snabbast leder till målet. Kanske är en storhet okänd. Då måste du hitta ersättningsstorheter som står i en viss relation till den sökta storheten.
- *Undersök om svaret verkar rimligt:* Titta kritiskt på varje uppskattat värde: kan det vara rimligt?"

## EXEMPEL PÅ EN PROGNOSE

Hur stor är den dagliga förbrukningen av pappersblöjor i Sverige? Här redovisas en möjlig väg till svaret:

- Utgångspunkt: Den svenska befolkningen uppgår till 8,9 miljoner (Statistiska Centralbyrån).
- Antagande: I genomsnitt använder ett barn blöjor i två och ett halvt år (fråga föräldrar).
- Utgångspunkt: Den genomsnittliga livslängden i Sverige uppgår till 79 år (Statistiska Centralbyrån).
- Beräkning: Antalet svenska barn som bär blöjor kan grovt uppskattas till  $2,5/79 = 3,2\%$  av befolkningen, eller 285.000 personer.
- Precisera ditt antagande: Befolkningen är inte jämnt fördelad. Befolkningspyramiden är snarast lökformad, eftersom antalet människor per årgång avtar med stigande ålder, samtidigt som Sverige nu har ett lägre födelsetal. Om vi antar att dessa effekter tar ut varandra och lägger till en viss osäkerhetsfaktor kan sanningen förväntas ligga inom området 270.000-300.000 blöjbärare.
- Antagande: Blöjförbrukning per dag (fråga föräldrarna på nytt): 4-6 blöjor.
- Resultat: Uppskattad daglig blöjförbrukning i Sverige = 1,1-1,8 miljoner. Uttryckt i antal blöjpaket blir det 18.000 till 30.000

Faktiskt värde: 16.000-24.000 blöjpaket

Källa: Nielsen



### Konkurrenssituation

Den som går ut med ett erbjudande på en marknad måste räkna med konkurrens. För att du ska kunna stå dig väl i konkurrensen måste du ta reda på vilka som är huvudaktörerna på marknaden, vilka marknadsandelar de har, hur de arbetar och vilka deras styrkor och svagheter är. Dessutom måste du försöka uppskatta om och hur snabbt en ny leverantör med en liknande produkt kan tränga in på marknaden och vad det skulle ha för inverkan på ditt affärsresultat. Fundera också över om din affärsidé går att kopiera. I så fall, hur snabbt kan den kopieras och hur stora resurser skulle behövas?

Konkurrens finns överallt. Förutom befintliga eller potentiella konkurrerande företag måste du också tänka på att det finns substitut för din vara eller tjänst. Substitut är produkter som ger samma kundnytta men på ett annat sätt. När Sony och Philips lanserade CD-skivan fanns det inga direkta konkurrenter i form av andra digitala informationsbärare för ljud. CD-skivan konkurrerade till en början med vinylskivor, kassetter och, i vidare bemärkelse, även med övriga underhållningsmedier. Men snart dök det upp andra informationsbärare som byggde på digital teknik och något senare fick vi också CD-skivor i alternativa format.

### VAL AV MÅLGRUPP

Din affärsidé kommer inte att vara intressant för alla potentiella kunder, eftersom alla inte har samma behov. Inom den totala marknaden måste du alltså hitta den grupp av kunder som har störst nytta av din vara eller din tjänst, som du har lättast att nå och som skulle vara beredd att betala för vad du har att erbjuda. Du måste välja målgrupp och fastställa dess egenskaper.

I din affärsplan måste du kunna säga något om den totala marknaden, din målgrupp och din förväntade marknadsandel. Dessutom måste du uppskatta vilken utveckling du förväntar dig för dessa storheter.

Ett rimligt prognosintervall kan vara från tre år för kortlivade produkter som datorer, Internetprodukter och mode, och upp till tio år för långlivade investeringar som tillverkningsmaskiner etc.

Din marknadsplan måste ge svar på fyra frågor:

- Vilka är dina kunder eller kundgrupper (segmentering)?
- Vilka kunder eller kundgrupper är särskilt lönsamma för dig?
- Hur skiljer sig ditt erbjudande till dessa kunder från vad konkurrenterna har att erbjuda (positionering)?
- Vilken marknadsandel och vilken omsättning kan du räkna med att nå hos dessa kunder?

### Kundsegmentering

Med din vara eller din tjänst vill du lösa ett problem och tillfredsställa ett kundbehov – så snabbt och effektivt som möjligt. Eftersom det vanligen inte skulle löna sig att anpassa produkter och reklam till varje enskild kund måste du dela in dina potentiella kunder efter ändamålsenliga kriterier. Kriterierna ska leda till kundgrupper som är någorlunda likformiga men ändå tillräckligt stora för att kunna betjänas effektivt. Dessutom måste du kunna tillämpa kriterierna på produktutformning, prissättning, reklam och distribution. Detta är långt ifrån en enkel fråga. Köpare av TV-apparater kan exempelvis grupperas efter ögonfärg – men till vilken nytta? Om du däremot kommer fram till att unga människor med låga inkomster (exempelvis studerande) föredrar små bärbara TV-apparater med god ljudkvalitet som kostar under 3.000 kr, då har du definierat ett kundsegment som du kan angripa på ett målmedvetet sätt.

En noggrann kundsegmentering hjälper dig att definiera vilken marknad du kan nå med din produkt. Ett av de vanligaste felen är att inte tillräckligt noggrant definiera den faktiska marknaden för en produkt och därmed över-skatta eller underskatta behovet. Om du t ex vill marknadsföra en ny typ av tandkräm skulle du kanske utgå från antagandet att samtliga invånare i Sverige är att betrakta som potentiella kunder.

## KRITERIER FÖR KUNDSEGMENTERING (EXEMPEL)

### För konsumentprodukter

- Geografiska faktorer: land (Sverige, Norge, Danmark etc.) eller befolkningstäthet (stad/landsbygd)
- Demografiska faktorer: ålder, kön, inkomst, yrke, företagsstorlek etc
- Livsstil: teknikfrälsta, miljövänner, generation X etc
- Beteendemönster: användningsfrekvens, användningssätt etc
- Inköpsmönster: preferens för vissa märken, prismedvetenhet

### För industriprodukter

- Demografiska faktorer: företagsstorlek, bransch, läge
- Operativa faktorer: teknologisk bas
- Inköpsmönster: central eller decentral inköpsavdelning, inköpskriterier, leverantörsavtal etc
- Situationsfaktorer: akuta behov, orderstorlek etc.

En noggrannare undersökning skulle emellertid kunna leda till följande resultat: 30% av befolkningen kommer inte i fråga som konsumenter, eftersom de köper tandkräm från t ex KF, som inte kommer att ta in din produkt i sortimentet. Ytterligare 30% av konsumenterna köper konsekvent den för tillfället billigaste tandkrämen och kommer inte i fråga eftersom din tandkräm är dyrare än konkurrerande alternativ. Att din tandkräm rengör tänderna bättre och skonsammare är av mindre betydelse för dessa konsumenter. Ytterligare 10% faller bort därför att din tandkräm inte lämpar sig för äldre människor. I realiteten uppgår marknaden för din tandkräm alltså bara till 20% av den totala marknaden.

Kundsegmenteringen hjälper dig också att ta fram en skraddarsydd marknadsstrategi för varje kundsegment. Olika kundsegment kan intressera sig för din produkt av helt skilda anledningar. Barn kan föredra den nya tandkrämen på grund av smaken, medan föräldrarna främst ser på dess bättre verkan mot karies och yrkesarbetande uppskattar det faktum att den kan köpas överallt. Om konsumenterna segmenteras i enhetliga grupper utgående från dessa behov går det att positionera produkten genom målmedvetna reklamkampanjer riktade mot respektive kundsegment.

## Val av målsegment

När du har delat in din marknad i enskilda kundsegment måste du tänka över vilka segment du ska koncentrera dig på. Målet är inte att bearbeta samtliga segment, utan att bearbeta de segment som idag och i framtiden antas generera den största vinsten. För att komma till beslut kan olika kriterier tillämpas:

- Segmentets storlek
- Segmentets tillväxt
- Överensstämmelse mellan produkt och kundbehov inom ett visst segment
- Möjlighet att differentiera den egna produkten gentemot konkurrerande produkter.

## Positionering gentemot konkurrenterna

Varför skulle en potentiell kund köpa just din produkt och inte konkurrenternas? Därför att din produkt erbjuder kunden ett större mervärde än motsvarande konkurrerande produkt, d v s att den är sakligt eller emotionellt bättre för kunden. Marknadsföringstermen för detta är att du har utvecklat ett unikt kunderbjudande för din produkt – "Unique Selling Proposition".

Att formulera ett unikt kunderbjudande och att inpränta detta i kundens medvetande är marknadskommunikationens centrala uppgift. Man talar här om positionering av en produkt, ett varumärke eller ett företag. Väl positionerade produkter ger konsumenterna bra associationer när de tänker på dem. Grundsatsen för positionering lyder därför: se på saken ur kundens synvinkel – det är frågan om att tillfredsställa behovet bättre, inte att presentera nya produktattribut.

Fördelarna måste vara omedelbart uppenbara för kunden, de måste vara lätta att inpränta i minnet och de måste naturligtvis vara påtagliga. Dessutom måste du positionera dina produkter så att de höjer sig över mängden. Det är bara på det sättet som kunden kommer att förknippa det mervärde du erbjuder med namnet på din produkt eller ditt företag – vilket i sin tur är en förutsättning för att han eller hon aktivt ska välja att köpa produkten.

## VÄGEN TILL FRAMGÅNGSRIK POSITIONERING

- Definiera relevanta kundbehov eller problem
- Definiera tydliga och tillräckligt stora kundsegment
- Skapa ett attraktivt erbjudande i form av varor eller tjänster
- Definiera vad som är unikt hos din produkt, vad som skiljer den från konkurrerande produkter
- Utnyttja kundernas subjektiva perception
- Försäkra dig om att kunderna är tillfredsställda även efter köp

Eftersom positionering är avgörande för din framgång på marknaden - och därmed för ditt företags överlevnad på lång sikt - ska du ägna denna aspekt stor uppmärksamhet. En övertygande positionering kommer inte av sig själv. Den kräver intensivt tankearbete och måste kontinuerligt förbättras till dess att den blir övertygande. Ett första riktmärke för positioneringen är själva produktidén. Ytterligare uppslag får du om du under utvecklingsarbetet förfinar och modifierar din produkt och kontinuerligt anpassar den till nya kundskaper som du t ex får genom kundenkäter.

## Marknadsandel och försäljningsvolym

En nyckelfråga vid affärsplanering är vilken marknadsandel och vilken omsättning du räknar med att nå under de första fem åren. Dina överväganden inför positioneringsfrågan ger handfast information om hur många kunder du kan tänkas nå inom de enskilda segmenten. Fundera också över hur många kunder du kan stjäla från dina konkurrenter med ditt anbud. I det segment där du kan erbjuda de största fördelarna kan du också vinna flest kunder, men du måste vara realistisk!

## MARKNADSSTRATEGI

En strategi beskriver vägen till målet. Marknadsstrategin definierar med vilka åtgärder du avser att nå de mål som du har angett i marknadsplanen – och som slutligen kommer att visa sig i omsättningssiffrorna. Åtgärderna kan grovt indelas i marknadsföringens 4 P:n: Produkt, Pris, Plats och Promotion.

**Produkt:** Vilka egenskaper måste din produkt ha för att tillfredsställa det aktuella kundbehovet?

**Pris:** Vilket pris kan du begära för din produkt och vad vill du uppnå med din prisstrategi?

**Plats:** Hur når din produkt sina kunder?

**Promotion:** Med vilka kommunikationsmedel ska du förmedla fördelarna med din produkt till dina potentiella kunder?

## Produkt: Produktegenskaper

Tack vare din ursprungliga affärsidé har du redan vissa föreställningar om egenskaperna hos din produkt. Efter en noggrannare analys av de olika kundsegmentens behov måste du ställa dig frågan om din produkt faktiskt tillfredsställer dessa behov och i vilken mån den annars måste anpassas. Här inställer sig frågan om samma produkt ska tillverkas för samtliga segment, eller om produkten målmedvetet ska anpassas till de enskilda segmentens behov.

### **Pris: Prisstrategi**

Med positioneringen har du redan beslutat hur din produkt ska differentiera sig från konkurrenternas, även med avseende på priset. När du arbetar med prisfrågan måste du fråga dig följande:

- Vilket pris kan du begära för ditt erbjudande?
- Vilken är din prisstrategi?

### **Vilket pris kan du begära?**

Du kan begära det pris som kunden är beredd att betala. Denna princip står i motsats till den konventionella föreställningen att priset har en direkt relation till tillverkningskostnaden. Naturligtvis spelar kostnaden en viss roll: förhållandet pris/kostnad blir emellertid kritiskt först om det uttagbara priset inte längre täcker kostnaderna. I så fall är det tillrådligt att snabbt dra sig ur marknaden, eller ännu bättre, överhuvudtaget inte ge sig in på den. Naturligtvis spelar kostnaden också en roll så till vida att skillnaden mellan pris och tillverkningskostnad utgör bruttovinsten – och målet för ett företag som verkar i en marknadsekonomi är att maximera sin vinst.

Vilket pris du kan ta ut för en vara eller tjänst beror i första hand på kundens värdering av dess nytta. I din affärsidé eller produktbeskrivning har du hänvisat till kundnyttan och kanske också kvantifierat den. Nu är det dags att fastställa ett prisintervall utgående från de tankar som beskrivs i rutan "Prissättning efter kundnytta". Dina antaganden kan du verifiera och precisera i samtal med potentiella kunder.

### **Vilken är din prisstrategi?**

Vilken prisstrategi du väljer beror på ditt mål: Vill du sätta ett lågt pris för att snabbt ta dig in på marknaden (penetreringsstrategi), eller vill du i början få så hög bruttovinst som möjligt (skumningsprissättning)?

### **PRISSÄTTNING EFTER KUNDNYTTA (mervärdesbaserad prissättning)**

När ett telebolag vill öka överföringskapaciteten i sin fiberoptiska kablar har tidigare det enda sättet varit att dra nya kablar. Grävarbetet kostar, beroende på topografiska förhållanden, ca 250–500 kr per meter. Vid en sträcklängd på 50 km uppgår totalkostnaden till 12,5-25 miljoner kr.

Ett alternativ är en elektronisk apparat från företaget Ciena Corp. som genom våglängdsmultiplexering mångfaldigar kapaciteten i befintliga fiberoptiska kablar. I stället för att låta signalerna överföras med en enda ljustråle bryts ljuset till olika färger (olika våglängder). Med varje färgstråle går det att överföra lika mycket information som tidigare med den enda ljustrålen. En apparat som 24-faldigar överföringskapaciteten kostar Ciena Corp. lika mycket i tillverkning som en välutrustad PC. Vilket pris kan Ciena Corp. ta ut för att täcka sin utvecklingskostnader och – framför allt – för att ta betalt för det mervärde kunden får?

Ciena Corp. erbjuder systemet med 24 kanaler till ett pris av 12,5 miljoner kr för 50 km, vilket motsvarar den absolut lägsta möjliga kostnaden för att bygga ut kapaciteten med traditionella metoder.

Nya företag börjar i regel med skumningsprissättning, och det av goda skäl:

- En ny produkt är, som vi tidigare har konstaterat, ofta positionerad som "bättre" och konsumenterna är därför beredda att betala mer.
- Högre priser betyder vanligen större marginaler och tillåter det nya företaget att självt finansiera sin tillväxt. Nya investeringar går därmed att finansiera med vinstmedel – och man behöver inte jaga nytt främmande kapital.
- Till skillnad mot vad som gäller för skumningsprissättning kräver penetreringsstrategin ofta stora inledande investeringar för att uppfylla den större efterfrågan. Denna högre investeringsrisk försöker finansierare i möjligaste mån att undvika.

Penetreringsstrategin kan däremot bli aktuell i följande fall:

**Ny standard:** Netscape distribuerade sin webbläsare gratis och lyckades på så sätt skapa en ny standard. Apple tillämpade däremot skumningsprissättning för sin Macintosh och gick därmed miste om möjligheten att etablera Mac som standard.

**Systembetingat:** Verksamheter med höga fasta kostnader måste snabbt hitta en bred kundbas för att få lönsamhet. Ett klassiskt exempel är FedEx: kostnaderna för flygplan och sorteringsanläggningar är desamma oberoende av om tusentals eller miljontals brev skickas.

**Konkurrens:** Även om ingångsströklarna är låga och konkurrensen hård kan penetreringsstrategin vara att rekommendera för att snabbare än konkurrenterna nå en stor marknadsandel. I detta fall inställer sig emellertid den grundläggande frågan om denna typ av affärsverksamhet överhuvudtaget är rimlig för ett nybildat företag.

### Plats: Distribution

Dina varor eller tjänster måste fysiskt nå kunderna. Bakom detta självklara påstående döljer sig ytterligare ett viktigt marknadsföringsbeslut: på vilket sätt - via vilken distributionskanal - ämnar du avsätta dina produkter? Valet av distributionskanal påverkas av olika faktorer. Till exempel: hur många är de potentiella kunderna? Utgörs de av företag eller privatpersoner? Hur ser kundernas inköpsmönster ut? Kräver produkten närmare beskrivning? Befinner sig produkten i det övre eller undre prissegmentet? Först och främst måste du bestämma dig för om ditt företag självt ska hantera distributionen eller om du ska överlämna den uppgiften till ett specialiserat företag. Sådana "make or buy"-beslut påverkar i hög grad såväl organisation som affärssystem för ditt företag (se kapitel 5, "Affärssystem och organisation"). Valet av distributionskanal är alltså starkt kopplat till andra marknadsföringsbeslut och påverkar i sin tur andra åtgärder.

## RIKTVÄRDEN FÖR MARGINALER

Marginalerna skiljer sig från bransch till bransch och påverkas av olika faktorer. Bland dessa kan nämnas:

- Konkurrenssituationen på marknaden (ju hårdare konkurrens desto lägre marginaler)
- Entreprenörens affärssinne (ökar marginalen)
- Produktens komplexitet (högre marginal), mängd, omsättningstid och lagerhållning (ju större antal och ju kortare omsättningstid desto lägre marginaler)

Exempel på typiska marginaler (i procent av priset för slutkunder exkl. moms):

### Detaljhandel

Medicin	33%
Textilvaror	50%
Sportartiklar	30-40%
Nya bilar	10-16%
Mobiltelefoner	10-20% (var tidigare 50%)

### Stormarknader (dagligvaror) 25-30%

### Partihandel

Medicin	9%
Livsmedel och drycker	5%

### Tillverkare

Medicin	58%
Datorer (PC)	10-15% (Apple hade tidigare 50%)
Datorer (servrar)	20-25%

### Distributionskanalen – vägen till kunden

Distributionsformerna kan grovt indelas i direktdistribution och flerstegskanaler. Den tekniska utvecklingen, framför allt inom informationstekniken, har under senare år kraftigt vidgat spektrat för distributionskanaler. Ofta används också en kombination av kanaler. Här följer ett urval:

**Detaljister:** Produkter som säljs genom detaljister får stor exponeringsyta mot de potentiella kunderna. Viktigt i sammanhanget är att få en bra plats på hyllan, en plats som naturligtvis också är eftersökt av konkurrenterna och som därför också betingar ett högre pris. Dessutom måste din produkt ge detaljisten en rimlig vinst om han överhuvudtaget ska ta in den i sitt sortiment.

**Agenter:** Specialiserade företag som i egenskap av agenter distribuerar produkter från olika tillverkare. De övertar därmed anställda försäljares roll. Agenter är relativt kostsamma, om än bara vid framgångsrik försäljning eftersom deras ersättning är provisionsbaserad. Om de inte säljer någonting blir det heller ingen provision. Detta gör agentalternativet attraktivt för nya företag, då risken begränsas. Det är dock inte alltid så lätt att hitta bra agenter.

**Franchising:** Ett koncept som går ut på att så kallade franchisetagare mot en licensavgift i egen regi driver en verksamhet för vilken franchisegivaren centralt bestämmer affärspolicyn (ett känt exempel är McDonald's). Franchising tillåter snabb geografisk tillväxt utan att företaget behöver göra stora investeringar eller tappa kontrollen över marknadsföringen.

**Grossister:** För ett litet företag kan det vara svårt att skapa och upprätthålla kontakt med ett stort antal detaljister. Grossister som har goda kontakter med detaljistledet kan ta hand om den uppgiften. De kan därmed bidra till att öka marknadspenetreringen och samtidigt minska distributionskostnaderna. Å andra sidan kräver grossisten en viss marginal för sin verksamhet.

**Egna butiker:** Distribution via egna butiker är ett alternativ som väljs om "inkösupplevelsen" är av central betydelse för försäljningen och det inte krävs ett stort antal butiker för att täcka marknaden. Egna butiker kräver investeringar, men ger också fullständig kontroll över distributionen.

**Egna försäljare:** Detta alternativ väljs framför allt för komplexa produkter (t ex kapitalvaror) där köparen kräver god produktkunskap hos säljaren. Personliga kundbesök är tidskrävande och dyra och antalet kunder måste därför vara begränsat. Egna försäljare är en kostsam distributionskanal och lönar sig bara för relativt dyra produkter.

**Postorder:** Utvalda kunder får erbjudanden med posten. I de flesta länder finns det bra databaser som säljer personliga adresser sorterade efter önskade kriterier (t ex kvinnor i 40- till 55-årsåldern, ensamstående, yrkesverksamma, med en inkomst överstigande 300.000 kr). Om postorder ska fungera beror på om mottagaren känner sig tilltalad – annars går erbjudandet raka vägen i papperskorgen.

**Call Centre:** I reklamen uppmanas kunden att beställa produkten genom att ringa ett telefonnummer. Detta är ett sätt att nå en bred målgrupp med enkla produkter utan att behöva bygga upp butiker i hela försäljningsområdet. De tjänster som ett Call Centre erbjuder kan köpas in från företag som är specialiserade på området. Ordermottagarna vidarebefordrar sedan beställningarna till dig.

**Internet:** Försäljning via Internet är någonting relativt nytt. Internet gör det möjligt att till en minimal kostnad nå en global marknad. Än så länge utnyttjas Internet bara av ett begränsat, men snabbt växande, antal potentiella kunder.

### Promotion: Kommunikation med kunden

För att potentiella kunder ska bli intresserade av ditt erbjudande måste de få veta att det existerar. Du måste med andra ord väcka uppmärksamhet, informera, övertyga och skapa förtroende. Detta är marknadskommunikationens uppgift. Du måste förklara fördelarna (kundnyttan) med din vara eller din tjänst och du måste övertyga kunden om att just ditt erbjudande bättre tillfredsställer hans eller hennes behov än konkurrenternas, och dessutom bättre än varje alternativ lösning. Det finns olika sätt att fånga kundens uppmärksamhet:

- Klassisk reklam: annonsering i tidningar, tidskrifter och fackpress samt radio-, TV- och bioreklam
- Direktmarknadsföring: direktreklam till utvalda kunder, telefonförsäljning, Internet
- Media: artiklar om din produkt, ditt företag eller dig själv i tidningar och tidskrifter, författade av dig själv eller av journalister
- Utställningar och mässor
- Kundbesök.

Marknadskommunikation är dyrt. Förslösa inte dina krafter. Beräkna noggrant hur mycket reklam du har råd att göra per såld enhet, och välj kommunikationsmedel utgående från resultatet. Fokuserad kommunikation når lättare sitt mål.

När du tar kontakt med kunden, koncentrera dig på de personer som i praktiken fattar köpbeslutet. Traditionellt sett har det varit kvinnan som har fattat de flesta köpbesluten i familjen. I företag fattar inköpsavdelningarna själva den största delen av besluten, eller gör åtminstone rekommendationer vilka är att betrakta som preliminära köpbeslut.

### Riktvärden för reklamkostnader

Kostnaden för en reklamkampanj beror på många faktorer. Är produkten ny? Är den känd? Ska den väcka sympati? Vilka segment ska bearbetas? Vilka kommunikationspreferenser har kundsegmenten?

Till höger visas vad en kampanj kan tänkas kosta i de vanligaste huvudmedierna. Vi har i detta exempel utgått från målsättningen att nå en bestämd nettoräckvidd i en given målgrupp, d.v.s. att en viss andel av målgruppen har sett/hört reklamen minst en gång. Vald målgrupp är "kvinnor 20–49 år", som är en bred och vanlig målgrupp. Målet är att nå ca 70% nettoräckvidd, som är en rimlig nivå och dessutom möjlig att uppnå i de flesta huvudmedier.

### Riktvärden för reklamkostnader

Medietyp	Nettoräckvidd	Frekvens*	Antal kontakter	Kostnad
<i>Morgonpress</i> Format: 1/1-sida 4-färg  1 införande i resp. tidning: Dagens Nyheter, Göteborgs-Posten, Sydsvenska Dagbladet, FLT Riks, Stormarknadspress	70%	1,1	1.358.000	1.743.000
<i>Kvällspress</i> Format: 1/1-sida 4-färg  4 införande i resp. tidning (Impact) Aftonbladet, Expressen, GT, Kvällsposten	65%	2,6	2.981.000	895.000
<i>Populärpress</i> Format: 1/1-sida 4-färg  1 införande i de 13 tidningar med den högsta enskilda räckvidden i målgruppen (Pren./lösnummer sålda tidningar)	70%	2,1	2.593.000	594.800
<i>TV</i> Format: 30 sekunders spot  Fördelning TV-kanaler: TV4 60%, TV3 25% Kanal 5 15%	65%	4,3	4.930.000	2.800.000
<i>Radio</i> Format: 30 sekunders spot  100 spots per station 78 stationer över hela landet Periodlängd: 14 dagar	65%	12,0	13.759.000	1.500.000
<i>Utomhus</i> Pelarserie: Sverige Runt  1.180 objekt Periodlängd: 7 dagar	80%	20,0	28.224.000	1.370.000

\* Frekvens anger det genomsnittliga antalet gånger varje person har sett /hört reklamen

\*\* Kombinationen av frekvens- och nettoräckvidd, d v s totalt antal gånger reklamen har setts/hörts av personer i målgruppen

Källa: *Mediapocket 98*

## CHECKLISTA FÖR MARKNADSPLANEN

Ger din affärsplan svar på följande frågor?

- Är ditt unika kunderbjudande formulerat precist och ur kundens synvinkel?
- Vilka kunder utgör ditt målsegment? Varför är just detta segment intressant för ditt företag?
- Hur stor är marknaden totalt sett? Hur stor är den marknad som är relevant för dig? Hur kommer den att utvecklas?
- Vilka är konkurrenterna? Vilka substitut finns det för din produkt?
- Hur utvecklar sig din marknadsandel? Vilken försäljningsvolym (omsättning) kan du räkna med?
- Vilket pris begär du för ditt erbjudande?
- Hur når du kunderna? Vilken distributionskanal kommer du att välja?
- Hur mycket kostar marknadsföringen?
- Vilka hinder finns det för att komma in på marknaden? Hur kringgår du dem?

## 5. Affärssystem och organisation

Med marknadsplanen har du utarbetat syftet med ditt företag ur kundens perspektiv och definierat kundnyttan. Nu måste du också i praktiken leverera denna kundnytta. Du måste fastställa vilka enskilda verksamheter som behövs för att förverkliga din affärsplan och hur dessa olika verksamheter ska samspela inom ett "affärssystem". Alla nödvändiga steg för att tillhandahålla en vara eller tjänst måste utföras systematiskt, kostnadseffektivt och koordinerat. Det är förutsättningen för att både kunden och du ska få ekonomisk nytta av företagets aktiviteter. För att ett affärssystem ska fungera måste du också reglera hur företaget ska arbeta internt. Till de organisatoriska aspekterna hör uppgifts- och ansvarsfördelning, personalplanering, företagsledning och företagskultur. Av praktisk betydelse i sammanhanget är slutligen även frågan om vilka verksamheter företaget själv ska stå för och vilka varor och tjänster som ska köpas in från externa leverantörer ("make or buy").

I detta kapitel får du veta:

- Vad ett affärssystem omfattar och vad du måste tänka på när du bygger upp det
- Vilka organisatoriska frågor som måste beaktas och regleras
- Vad du ska tänka på i valet mellan att producera själv och köpa in från externa leverantörer, liksom i valet av partners.



**”WHAT TIPS ME OFF THAT A BUSINESS WILL BE SUCCESSFUL IS THAT THEY HAVE A NARROW FOCUS OF WHAT THEY WANT TO DO, AND THEY PLAN A SUFFICIENT AMOUNT OF EFFORT AND MONEY TO DO IT. FOCUS IS ESSENTIAL.”**

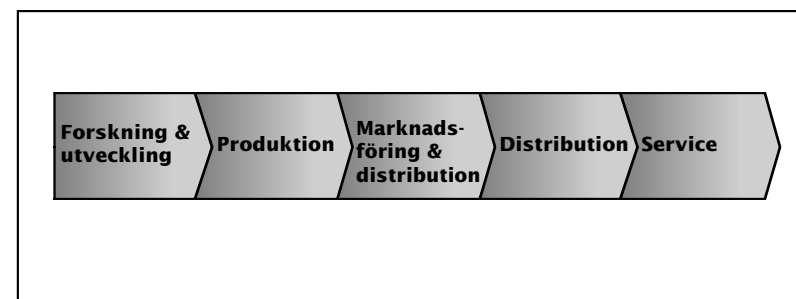
Eugene Kleiner  
Venture capital-investerare

## AFFÄRSSYSTEMET

Allt arbete inom ett företag utgörs av ett samspel mellan en rad enskilda verksamheter. Om dessa listas systematiskt och i sitt sammanhang ser vi ett ”affärssystem”. Affärssystemet beskriver de verksamheter inom ett företag som är nödvändiga för framtagning och leverans av en slutprodukt. För att ge dig en bättre överblick är de olika aktiviteterna sammanfattade i ”funktionsblock”. Nedan visas ett generellt affärssystem som gäller för så gott som alla industrier och företag.

Modellen av ett affärssystem är ett bra verktyg för att förstå, systematiskt tänka igenom och skaffa sig överblick av de olika verksamheterna inom ett företag.

### Generellt affärssystem



### Från generella till specifika affärssystem

Ta den generella modellen som utgångspunkt för uppbyggnaden av ditt eget affärssystem. För att affärssystemet ska kunna omsättas i praktiken måste du överföra det till din egen situation och konkretisera det. För ett tillverkande företag kan det vara lämpligt att dela in steget ”Produktion” i delsteg som inköp, råmaterialberedning, komponentframställning och montering. Dessutom är det kanske nödvändigt att dela in steget ”Distribution” i delsteg som logistik, grosshandel och detaljhandel.

Vilken indelning som lämpar sig bäst i det enskilda fallet beror på vilken bransch du är verksam i och naturligtvis på ditt blivande företag. Affärssystemet för en datortillverkare skiljer sig radikalt från en snabbmatkedja. Även affärssystemet för ett varuhus ser helt annorlunda ut än det för ett postorderföretag, trots att båda företagen delvis säljer samma produkter. Det finns inga allmängiltiga regler eller standarder för ett affärssystem. Ditt eget affärssystem ska vara logiskt uppbyggt, det ska vara fullständigt och det ska vara till nytta för din planering, men låt det inte bli för komplicerat!

### Fokus, fokus, fokus

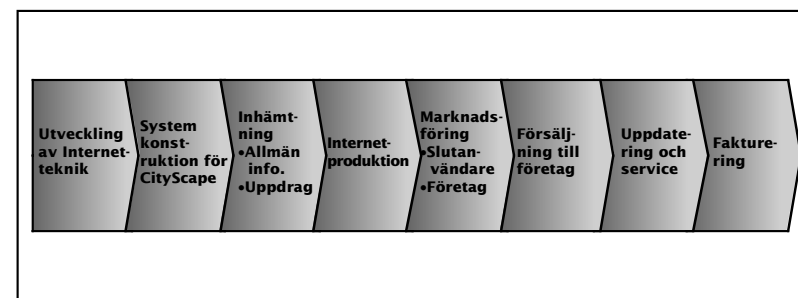
En av kärnfrågorna för affärssystemet är vilka uppgifter och verksamheter ett företag ska koncentrera sig på. En grupp på tre till fem personer kan naturligtvis inte själva utföra alla uppgifter – dels för att de inte har alla nödvändiga kunskaper, dels för att de inte skulle kunna utföra arbetet effektivt. Diskutera därför noggrant tillsammans med din ledningsgrupp vilka verksamheter ni ska koncentrera er på och hur ni effektivast utnyttjar er egen och era medarbetares tid så att kunderna får maximal nytta och att ditt företag står sig bättre i konkurrensen. Nyckelordet är fokus. När du väl har förstått vilka steg ditt affärssystem består av, koncentrerar du dig på de steg som du själv utför bättre än någon annan. Hela näringslivet utvecklas i riktning mot specialisering.

När Henry Ford grundade sitt bilföretag var hans tanke att företaget skulle utföra samtliga moment inom affärssystemet. Han köpte till och med in stora skogsområden för att säkra tillgången på trä till T-fordens chassi. Idag koncentrerar sig Ford på några få delar av affärssystemet, nämligen på produktutveckling och marknadsföring. Produktion betyder för Ford idag bara slutmontering. Alla övriga produktionssteg utförs av underleverantörer. Försäljning, distribution och service sköts av oberoende bilhandlare.

För nybildade företag är specialiseringen särskilt viktig eftersom du behöver satsa all din energi på ett fåtal steg inom affärssystemet. Till och med programvarugiganten Microsoft koncentrerade sig från början uteslutande på utvecklingen av operativsystemet DOS. Alla övriga funktioner i affärssystemet sköttes av IBM.

Exempelfallet CityScope illustrerar affärsfokus och affärssystem för ett Internetföretag: CityScope koncentrerar sig på produktion av hemsidor och på marknadsföringen av sina produkter. För den nödvändiga infrastrukturen stöder sig CityScope helt på andra företag, exempelvis på Internet-leverantörer som Telia och Tele 2, som ger privatpersoner och företag tillgång till Internet.

### Affärssystemet för CityScope



**”ORGANIZATIONS EXIST  
TO ENABLE ORDINARY  
PEOPLE TO DO EXTRA-  
ORDINARY THINGS.”**

Ted Levitt  
Redaktör för Harvard  
Business Review

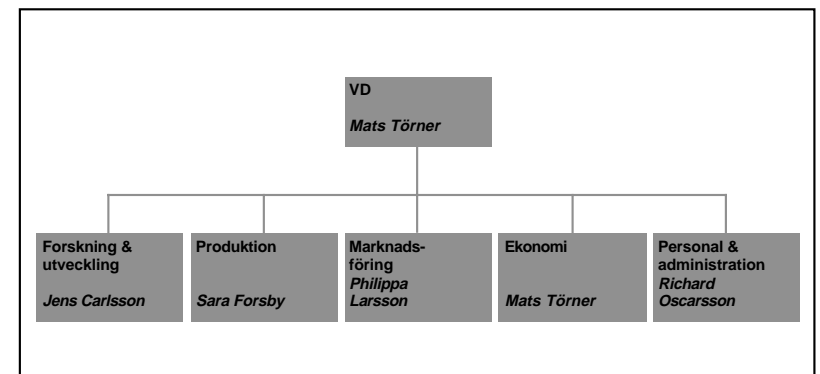
## ORGANISATION

Förutom affärssystemet måste du fundera över en rad organisationsmässiga frågor. Ett nystartat företag kan inte och behöver inte ha hela organisationen klar för sig på en gång. Vad du däremot måste göra är att fastställa behörigheter och ansvar, så att du kan skapa en enkel organisation med få nivåer: VD, avdelningschefer och övrig personal. Därutöver kommer de olika funktionerna att utkristallisera sig allt eftersom verksamheten utvecklas. Din organisation måste vara flexibel och ständigt kunna anpassas till nya förhållanden. Räkna med att du måste omorganisera ditt företag flera gånger under de första åren.

### En slagkraftig organisation

Redan när du satte ihop ledningsgruppen, ditt ”dream team” (se kapitel 3 ”Ledningsgrupp”) funderade du över de olika uppgifterna inom ditt företag och kom fram till vilka kompetenser du behöver. Dessa kompetenser kommer du nu att dela in i lämpliga områden inom ramen för ditt affärssystem. För varje område måste du slå fast vem som bär ansvaret (arbetsfördelning och ansvar). När du sedan har skapat de gemensamma funktionerna, som företagsledning, personal, ekonomi och administration, är din organisation funktionsduglig.

### Enkel organisation för ett företag i startfasen



## RIKTVÄRDEN FÖR LÖNER

Löner beror på olika faktorer, exempelvis på branschen, medarbetarnas ålder och deras utbildning. Som genomsnittsvärden kan nämnas:

Funktion	Årslön
VD (för företag med runt 50 miljoner i omsättning)	430.000-530.000
Marknadschef (för företag med internationell försäljning)	360.000-480.000
Jurist	250.000-390.000
Personalchef (för företag med runt 50 anställda)	260.000-360.000
Ekonom/marknadsförare	240.000-360.000
Civilingenjör	230.000-360.000
Dataspecialist	260.000-310.000
Säljare/inköpare	190.000-240.000
Bio-medicinsk analytiker	200.000-220.000
Administrativ assistent	180.000-220.000
Maskinoperatör i kemisk teknisk industri	180.000-220.000
El-/tele- och elektronikmontörer/ reparatörer	180.000-200.000
Kontorssekreterare	180.000-200.000

Arbetsgivar- och sociala avgifter, som läggs ovanpå den direkta lönen uppgår i Sverige till ca 33% av lönen. Dessutom tillkommer avtalsenliga tillägg (grupplivförsäkringar, tilläggs pension etc.) på mellan sex och nio procent. Totalt är alltså de totala lönekostnaderna 39-42% högre än den direkta lönen.

Källa: Dagens Industri; Lönestatistisk Årsbok 1996; ISA

Med en enkel organisation har du klarlagt vilka uppgifter som tillkommer varje enskild gruppmedlem och som denne förväntas lösa på korrekt sätt. Naturligtvis måste det också finnas ett visst mått av koordination. Gruppen får aldrig släppa ifrån sig en uppgift till en sådan grad att den står handfallen om den som har ansvaret för uppgiften skulle falla ifrån.

### Personalplanering

I ett tillväxtföretag måste personalplaneringen skötas systematiskt. Tillväxt kräver större personalstyrka - nya medarbetare måste rekryteras, utbildas och integreras i organisationen. En enkelt strukturerad företagsmiljö hjälper dig att ta fram tydliga arbetsbeskrivningar och målmedvetet söka nya medarbetare. Tänk då på att det inte alls är lätt att hitta kvalificerade specialister (trots en relativt hög arbetslöshet). Ofta är den enda utvägen att försöka värva goda medarbetare från konkurrenterna. Vid anställningskontrakt med en uppsägningstid på upp till sex månader innebär det att du måste börja planera tidigt!

### Värderingar

Förutom de rent formella aspekterna på organisationen måste du tänka på de så kallade "mjuka faktorerna". Liksom i alla mänskliga gemenskaper uppstår inom ett företag vissa handlings- och tankemönster som påverkar såväl företaget som helhet som varje enskild individ. Dessa värderingar och normer brukar ofta sammanfattas under begreppet företagskultur. Värderingarna präglas starkt av ledningsgruppen och dess vision och de kan ibland formuleras uttryckligt av företagsledningen. Avgörande är att dessa principer måste efterlevas – av alla i företaget. En vacker uppsättning "riktlinjer" i en förgylld ram lugnar i bästa fall samvetet, men om du lyckas skapa en företagskultur som utstrålar en positiv hållning såväl inåt som utåt har du fått en viktig konkurrensfördel. Det är inte minst värderingarna inom ett företag som gör det attraktivt på lång sikt för medarbetare. I vidare mening kan även löner och gratifikationer räknas in i begreppet företagskultur (t ex aktieoptioner eller resultatbonus).

## EXEMPEL PÅ VÄRDERINGAR OCH NORMER

- Vi finns alltid där för våra kunder.
- Vi står för vår integritet, även när det kostar.
- Vi förlitar oss på helheten, inte på enskilda prestationer.
- Vi vill vara störst och bäst.
- Vi belönar utmärkta insatser.
- Vi betraktar våra medarbetare som vår värdefullaste resurs.
- Vi vill vara marknadsledande.
- Vi strävar efter högsta kvalitet i allt vad vi gör.

### Rätt plats

Att etablera sig på rätt plats kan i vissa fall vara en avgörande faktor för ett företags framgång. Beroende på vad man sysslar med har platsen för företaget större eller mindre betydelse. Klassiska platsfaktorer är exempelvis:

- Den juridiska miljön: ansvarsregler, skatt
- Den politiska miljön: äganderättsgaranti, statlig reglering
- Den ekonomiska miljön: konjunkturer, arbetslöshet, markpriser och hyror
- Närhet till anskaffnings- och avsättningsmarknader (beroende på produkt)
- Tillgång till utbildad personal och kunskaper (idag en nyckelfaktor för de flesta branscher).

Med tanke på den förväntade tillväxten måste du räkna med att behöva flytta på ditt företag flera gånger under de första fem åren. Du bör därför försöka undvika att sluta längre hyresavtal och i stället satsa på flexibilitet med avseende på lokaler och byggnader.

## RIKTVÄRDEN FÖR KONTORS- OCH FABRIKSYTOR

Lokalbehovet är direkt beroende av verksamheten. Kostnaderna för kontors- och fabrikslokaler varierar starkt beroende på ort.

<b>Genomsnittlig hyra för kontorslokaler</b>	<b>SEK per m<sup>2</sup> per år</b>
Göteborgs innerstad, bra läge	800-1.100
Malmös innerstad, bra läge	800-1.000
Stockholms innerstad, bra läge	2.200-2.700

<b>Behov av yta</b>	<b>m<sup>2</sup> per person</b>
Kontorslandskap	9-10 m <sup>2</sup>
Enskilda kontor	15-20 m <sup>2</sup>

<b>Genomsnittliga hyra för industrilokal</b>	<b>SEK per m<sup>2</sup> per år</b>
Göteborgs förorter	450-600
Malmös förorter	350-650
Stockholms förorter	500-700

Källa: Svensk Fastighetsindikator; ISA

## ”MAKE OR BUY” OCH PARTNERSKAP

När du har bestämt dig för kärnverksamheten inom ditt företag och konstruerat det nödvändiga affärssystemet måste du bestämma dig för hur de enskilda stegen ska utföras på bästa sätt. Aktiviteter som ligger utanför ditt valda fokus bör läggas ut på underleverantörer. Men inte heller stödfunktioner inom det nya företaget behöver alltid utföras inom företagets väggar. Som exempel kan nämnas bokföring och personalfrågor. För varje enskild funktion måste man ställa sig frågan: ”Ska jag göra det själv eller ska jag lägga ut det?” – i företagsekonomiska termer ”make or buy?”.

### Egentillverkning eller inköp

”Make or buy”-besluten måste du fatta medvetet, efter att ha studerat alla för- och nackdelar. Partnerskap med leverantörer går inte alltid att upplösa från en dag till nästa och om en partner skulle falla ifrån är han inte utan vidare ersättningsbar. Dina ”make or buy”-beslut bör i första hand bygga på följande kriterier:

**Strategisk betydelse:** Verksamheter som i väsentlig grad bidrar till dina konkurrensfördelar är av strategisk betydelse för ditt företag. Dessa måste du själv ha fullständig kontroll över. Forsknings- och utvecklingsverksamheten i ett teknikföretag kan knappast läggas ut på tredje part och ett konsumentvaruföretag skulle aldrig släppa taget om sin marknadsföring.

**Vem är bäst lämpad:** Varje verksamhet inom ett företag kräver specifik kompetens. Det är inte alltid den kompetensen finns tillgänglig inom ledningsgruppen. Inom gruppen måste man därför bestämma sig för om det i det konkreta fallet är rimligt att själv utföra en viss uppgift, om någon ska få till uppgift att skaffa sig den nödvändiga kompetensen eller om det är bättre att låta en specialistfirma ta hand om saken, t ex: en grupp som utvecklar en elektronisk produkt behärskar elektroniken, men har inte tillräcklig produktionskompetens och därför lägger produktionen ut på entreprenad.

Tack vare sin erfarenhet är det vanligt att specialiserade företag inte bara kan utföra en uppgift bättre, utan – tack vare skalfördelar – även billigare.

**Marknadsutbud:** Innan du tar ett köpbeslut måste du undersöka om den aktuella varan eller tjänsten finns tillgänglig på marknaden i önskad form eller till önskad specifikation. Om möjligt bör du förhandla med flera tänkbara leverantörer. På så sätt får du oftast bättre villkor och du lär dig samtidigt mera om den produkt du vill köpa in. Ofta kan en underleverantör bidra till att förbättra produkten i fråga. Om du inte hittar någon leverantör för en viss produkt kan du kanske uppbringa en partner som skulle vara beredd att utveckla den kompetens som behövs för ändamålet.

### Partnerskap

Varje företag har en viss affärsmässig relation till andra företag, antingen som leverantör eller som köpare. Dessa relationer skiljer sig till intensitet och kvalitet. De sträcker sig från villkorslösa och tillfälliga förbindelser (ett företag köper kopieringspapper i ett kontorsvaruhus som har ett tillfälligt erbjudande) till strategiska allianser som innebär intensivt samarbete och ömsesidigt beroende (t ex Microsoft och Intel).

För ett nybildat företag är frågan om eventuellt samarbete med andra företag av särskild vikt. Alla typer av samarbete har sina för- och nackdelar:

- Lösa och villkorslösa partnerskap betyder inga större förpliktelser för någon av parterna. Bägge parterna kan, om de så önskar, snabbt och enkelt avsluta förhållandet och båda lever i medvetenhet om att leveranser respektive avsättning kan upphöra utan föregående varning. Dessutom kan en leverantör inte ta någon större hänsyn till ett kundföretags speciella behov, eftersom han inte kan sälja de individuellt anpassade produkterna till andra kunder. Lösa förbindelser är därför typiskt för masstillverkade varor, dagliga tjänster och standardkomponenter där befintliga kunder och leverantörer lätt kan ersättas med nya.

- Nära samarbeten präglas ofta av ett starkt beroende mellan parterna. Detta är typiskt för högt specialiserade varor och tjänster, liksom vid stora inköpsvolymerna. I sådana situationer är det ofta svårt för båda parterna att med kort varsel byta partner och skaffa sig en ny leverantör eller köpare. Fördelen för bägge parterna är den säkerhet som ett fast förhållande innebär, liksom möjligheten att koncentrera sig på sina egna starka sidor och dra nytta av den andres.

För att ett partnerskap ska utvecklas till ett framgångsrikt affärsförhållande måste vissa grundförutsättningar vara uppfyllda:

**"Win-win"-situation:** Båda parterna måste dra fördel av partnerskapet. Om partnerskapet inte är attraktivt för båda parter är det inte bärkraftigt på lång sikt.

**Risker och investeringar:** Partnerskap innebär risker som ofta inte beaktas i tillräckligt hög grad, särskilt inte så länge affärerna går bra. En leverantör med ensamrätt kan exempelvis hamna i en svår situation om hans köpare plötsligt stryper produktionen och beställer färre komponenter. Detta gäller i synnerhet om leverantören har skaffat specialiserade produktionsverktyg som inte utan vidare kan användas för att utföra uppdrag åt andra kunder. Omvänt kan en kund hamna i stora svårigheter om en leverantör bortfaller (konkurs, brand, strejk o s v). Risker och eventuella ekonomiska konsekvenser måste alltså övervägas noggrant i förväg och eventuellt regleras genom avtal.

**Upplösning:** Liksom i alla mänskliga förhållanden kan det uppstå spänningar och ohållbara situationer i ett affärsförhållande. Vid alla partnerskap bör du därför redan från början definiera under vilka villkor en partner kan dra sig ur förhållandet.

Överväg redan i affärsplanen hur och med vem du senare vill samarbeta. Partnerskap erbjuder ditt ännu unga företag en möjlighet att dra nytta av etablerade företags styrka, så att du kan koncentrera dig på att bygga upp din egen verksamhet. På så sätt kan företaget ofta växa snabbare än vad som är möjligt för en ensamvarg.

## CHECKLISTA FÖR AFFÄRSSYSTEM OCH ORGANISATION

Ger din affärsplan svar på följande frågor?

- Hur ser affärssystemet för ditt företag ut?
- Vilka aktiviteter inom affärssystemet ska utföras inom företaget? Vad gör du själv ("make") och vad köper du in ("buy")?
- Var ligger ditt fokus?
- Med vilka partners tänker du samarbeta? Vilka fördelar innebär detta samarbete för dig och för din partner?
- Hur utvecklas affärssystemet över tiden?
- Vilka företagsfunktioner består din organisation av och hur är de strukturerade?
- Vilka värderingar och normer präglar din organisation (företagskultur)?

**”BUSINESS IS  
LIKE CHESS:  
TO BE SUCCESSFUL,  
YOU MUST ANTICIPATE  
SEVERAL MOVES IN  
ADVANCE.”**

William A. Sahlmann  
Professor

## 6. Genomförandeplan

Genomförandeplanen har stort inflytande på finansiering av och risker för företaget. Planen hjälper därför dig och dina partners att i förväg tänka igenom alla sammanhang och analysera konsekvenserna av olika händelser.

Realistisk planering är ingen enkel uppgift. Detta gäller framför allt om du själv har begränsad erfarenhet av företagsuppbyggnad och i ännu högre grad om ingen har någon erfarenhet alls av din affärsidé. Detta är oftast fallet för nya innovativa projekt. Låt dock inte tanken på att din plan kommer att köras om av verkligheten avskräcka dig från att planera så realistiskt som möjligt. Att avstå från den planeringen skulle förmodligen få ödesdigra följder för företaget.

Planering är ett verktyg. Använd det!

I detta kapitel får du lära dig:

- Hur du kan planera bättre
- Vilka konsekvenserna kan bli av felaktig planering
- Hur du presenterar din planering i affärsplanen.



**”THE SEEDS OF EVERY  
COMPANY’S DEMISE  
ARE CONTAINED IN ITS  
BUSINESS PLAN.”**

Fred Adler  
Entreprenör

## EFFEKTIV PLANERING

För en effektiv planering spelar organisatoriska och metodmässiga aspekter en viktig roll. Följande fyra enkla regler kan ge dig ytterligare hjälp:

### 1. Bryt ner uppgifterna till arbetspaket

När du bygger upp ett företag är det många detaljer som måste lösas. Därför är det så mycket viktigare att du hela tiden har helheten för ögonen. Du kan minska komplexiteten genom att sammanfatta de enskilda verksamheterna i ”arbetspaket”. Affärsplanen bör dock innehålla maximalt ett dussin sådana arbetspaket – de ansvariga kan på ett senare stadium själva dela in arbetspaketerna i mindre moduler. Strukturera varje arbetspaket i enskilda steg, avslutade med en ”milstolpe” – ett konkret mål. En milstolpe betraktas som avklarad först när motsvarande mål har nåtts.

### 2. Fråga experter

Utnyttja befintlig expertkunskap för att lägga en bra grund till de viktigaste planeringsstegen. Per definition kan det inte finnas någon expert som behärskar hela verksamheten, men det finns säkert experter på de enskilda deluppgifterna. Till exempel kan en marknadsföringsexpert förklara hur lång tid det tar att köra igång en marknadsföringskampanj och att genomföra den. Om de tidsuppgifter du får av en expert inte skulle överensstämma med dina egna föreställningar måste du kanske ändra på dina antaganden. Vad är det som måste ändras för att du ska komma fortare framåt? Var realistisk!

### 3. Följ den kritiska linjen

Varje totalplanering består av en rad händelser, vilka delvis löper sekventiellt, delvis parallellt. De olika händelserna är mer eller mindre beroende av varandra. En rad av aktiviteter där en försening oundvikligen bromsar hela projektet kallas för ”kritisk linje”. Det är självklart att du måste hålla ett särskilt vaksamt öga på vad som händer längs den kritiska linjen. Om du vill spara tid är detta möjligt bara genom att påverka aktiviteterna som ligger på den kritiska linjen.

#### 4. Minska riskerna

Försök i möjligaste mån att vidta åtgärder som minskar riskerna. Du kan exempelvis genomföra en marknadsundersökning, antingen på en gång eller precis före marknadsinträdet. Om du genom en tidig enkät konstaterar att din affärsidé faktiskt har en potential kan du dra nytta av resultaten i planeringen för verksamhetsuppbyggnaden.

#### VARFÖR ÄR DET VIKTIGT MED REALISTISK PLANERING?

1. Du vinner i trovärdighet hos investerare och partners.
2. Du ökar möjligheterna till framgång för ditt företag eftersom du tvingas tänka igenom de olika aktiviteterna och deras inbördes beroendeförhållande.
3. Du sätter ditt företag på spel om du opererar med falska - framförallt allt för optimistiska - planmål och du riskerar då att förlora din insats i företaget.

#### MÖJLIGA KONSEKVENSER AV FELAKTIG PLANERING

Vid planeringen måste du alltid utgå från antaganden. Här finns det en risk att du aningen är för optimistisk eller för pessimistisk. I båda fallen kan konsekvenserna bli stora för ditt företags framtid.

#### Följderna av alltför optimistisk planering

Om du planerar för optimistiskt drabbas du på två sätt. För det första tappar du i trovärdighet – hos alla intressenter. För det andra kan en alltför optimistisk planering bringa det unga företaget på fall, enligt följande klassiska mönster:

- Resurser i form av personal och utrustning byggs upp enligt planen, med tillhörande kostnader, vilket leder till en hög "burn rate", d v s att företagets kapital förbrukas allt snabbare.
- Någoting försenas: produktutveckling, marknadsinträde eller uppnående av försäljningsmål. Detta minskar intäkterna medan kostnaderna

för resurser som inte utnyttjas är oförändrat höga. Detta innebär inte bara bokföringsmässiga förluster för företaget utan även att kassakistan töms.

- Pengarna strömmar okontrollerat ut ur företaget innan den planerade framgången kommer. Företaget måste söka nya finansiella medel, och då slåss man ur underläge.
- Om det inte finns några investerare som är beredda att stödja företaget går det under. Om investerarna fortfarande tror på framgång (men det är långt ifrån säkert med tanke på den förlust av trovärdighet som uppstått genom den felaktiga planeringen), skjuter de visserligen till mera pengar, men för entreprenören betyder det att hans/hennes andel i verksamheten minskar ytterligare, i värsta fall att han/hon helt går miste om sitt insatta kapital.

#### Följderna av alltför pessimistisk planering

Pessimistisk eller konservativ planering verkar vid en första anblick inte vara så farligt. Du överraskar både dig själv och dina partners med positiva resultat, allt går bättre och snabbare än förväntat. Icke desto mindre kan en alltför pessimistisk planering få lika allvarliga negativa följder. Betrakta följande två scenarier:

- Volymen växer, men resurserna saknas. Man kan försöka svara på efterfrågan med befintliga resurser, men detta leder oundvikligen till kvalitetsproblem vilket i sin tur sätter det långsiktiga förtroendet för företaget på spel. Man kan också välja att växa i enlighet med planen, i medvetenhet om att potentiell omsättning går förlorad, och med risken att en konkurrent träder in på arenan. I båda fallen går ett betydande mervärde förlorat för entreprenören och företaget.
- Verksamheten växer snabbare än förväntat. Tillväxten kräver dock likvida medel, och för det mesta också investeringar i produktionen. Företaget spenderar snabbt sitt kapital, även om bokföringsmässiga intäkter noteras. För entreprenören får detta till följd att han på ett tidigt stadium måste söka mera kapital, vilket kan betyda sämre villkor om man befinner sig under tidspress. Du står på insolvensens brant – företag kan bokstavligen talat växa sig bankrutta!

Gör en ärlig bedömning av din planering. Ta hänsyn till rådande osäkerheter och bedöm risker och konsekvenser på ett så realistiskt sätt som möjligt.

## FRAMSTÄLLNING AV PLANERINGEN

Koncentrera framställning av din genomförandeplan på de viktiga milstolparna och de viktigaste sammanhangen. I regel räcker det med tre element:

- Ett gantt-schema som illustrerar genomförandeförloppet
- Viktiga milstolpar
- Viktiga sammanhang och inbördes beroendeförhållanden mellan arbetspaketen.

Exemplet på affärsplan, CityScape, visar hur en sådan presentationsform kan ta sig uttryck.

### CHECKLISTA FÖR GENOMFÖRANDEPLAN

Ger din affärsplan svar på följande frågor?

- Vilka uppgifter är nödvändiga för ditt företag och hur kan dessa på ett ändamålsenligt sätt sammanfattas till arbetspaket?
- Vilka är de viktigaste milstolparna i utvecklingen av ditt företag och när måste dessa uppnås?
- Vilka uppgifter och milstolpar är direkt beroende av varandra? Var går den kritiska linjen?
- Vilka beslut och åtgärder måste vidtagas omedelbart?

# 7. Risker

Företag i allmänhet och nya tillväxtföretag i synnerhet är förenade med risker. Dessa risker delar du som entreprenör med investerarna som finansierar ditt projekt. Om du gör en ärlig helhetsbedömning av riskerna ökar du ditt förtroendekapital hos investerarna, men även hos dig själv. När du betraktar riskerna i din affärsplan visar du potentiella investerare att din affärsplan är genomtänkt. Om du inte säger någonting om riskerna kommer investerarna anta att du ser alltför optimistiskt på din affärsidé eller på den framtida utvecklingen och då drar de öronen åt sig. De kommer, av egen erfarenhet och kanske också av emotionella skäl, att bedöma din affärsplan strängare än den egentligen förtjänar eller rentav förkasta den helt. Även om du ska vara helt öppen när det gäller riskerna ska de inte ges en mer framträdande plats i din affärsplan än de dessförinnan beskrivna möjligheterna. Om din affärsidé innebär flera risker än möjligheter är det någonting som är fel med den!

I detta kapitel får du lära dig:

- Hur du känner igen riskerna
- Hur du bedömer och redovisar riskerna med hjälp av en känslighetsanalys.

**”ONE OF THE GREATEST  
MYTHS ABOUT ENTRE-  
PRENEURS IS THAT THEY  
ARE RISK SEEKERS.  
ALL SANE PEOPLE WANT  
TO AVOID RISK.”**

William A. Sahlmann  
Professor

## IDENTIFIERA RISKERNA

Varje företag är utsatt för risker. Faror lurar såväl inom själva företaget som på marknaden. Risker är inte statiska. De måste kontinuerligt utvärderas och nytillkomna risker måste avslöjas tidigt. Entreprenörer måste vara vaksamma.

I din affärsplan ska du också visa vilka motåtgärder du tänker vidta. Du kan exempelvis försäkra dig mot växelkursförändringar vid utlandsaffärer, sluta långfristiga avtal med viktiga leverantörer eller förbereda alternativa distributionskoncept.

### EXEMPEL PÅ RISKER

#### *Inom företaget*

- Nyckelfunktioner som inte kan tillsättas.
- En viktig medarbetare, t ex en utvecklingschef, slutar.
- Förlusten av en prototyp fördröjer utvecklingen och därmed marknads lanseringen.

#### *På marknaden*

- Du säljer bara hälften så mycket som du hade hoppats.
- Fabriken där en nyckelkomponent tillverkas brinner upp.
- En konkurrent lanserar ett billigare alternativ omedelbart efter din lansering.
- Du får inget patent på din tekniska metod.
- Din största kund kommer på obestånd.
- Din distributionspartner avbryter samarbetet.

**”VENTURE CAPITALISTS  
CAN TAKE A LOT OF  
BAD NEWS, BUT THEY  
HATE SURPRISES.”**

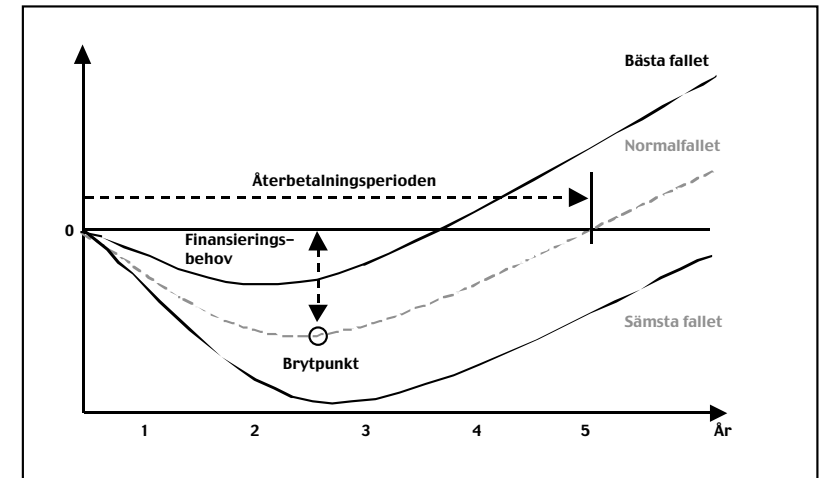
Jack Hays  
Entreprenör

## KÄNSLIGHETSANALYS

Att bedöma risker är att se in i framtiden. Risker är aldrig absoluta, utan kan bara bedömas utgående från antaganden. Dessa antaganden brukar framställas som modeller – scenarier – som gör det möjligt att simulera den framtida verksamheten under olika förutsättningar. Presentera högst tre scenarier i din affärsplan. Vanligen brukar följande tillämpas:

- "Normalfallet" (nominal case scenario), d v s det mest sannolika fallet utifrån det man vet idag.
- "Bästa fallet" (best case scenario), d v s ett scenario där du lyckas med allt du föresätter dig och allt som inträffar är positivt.
- "Sämsta fallet" (worst case scenario), d v s alla farhågor besannas och allt som inträffar är negativt.

## Akkumulerade kassaflöden



Utgående från dessa scenarier får du en insikt i hur verksamheten kan tänkas utvecklas och vilka likvida medel som behövs i de olika fallen. Dessa kunskaper ger såväl ledningsgruppen som potentiella investerare en bättre helhetsbild av företagets framtid. Utgående från "sämsta fallet" får man också konkret information om företagets stabilitet och den totala risk det utsätts för.

Beskriv i korthet de olika scenarierna i din affärsplan: Vilka händelser, omsättningssiffror, priser och första antaganden ligger till grund för dem? Normalfallet måste du beskriva noggrant i affärsplanen, men för de övriga fallen räcker det att beskriva resultatet av analysen i form av de tre viktigaste nyckeltalen (facktermerna reds ut i kapitel 8 "Lönsamhetsbedömning och finansiering"):

- Finansieringsbehov: Hur mycket kapital behövs för finansieringen av verksamheten?
- Tid till brytpunkten: När blir kassaflödet positivt?
- Internränta (IRR): Hur väl förräntar sig investeringen?

### CHECKLISTA FÖR RISKER

Ger din affärsplan svar på följande frågor?

- Vilka risker ser du som hotar ditt företags framgångar?
- Hur hanterar du dessa risker och hur minimerar du deras negativa inflytande?
- Vilken kvantitativ inverkan har de enskilda riskerna (scenarierna)?
- Hur överlever ditt företag "sämsta fallet"?

## 8. Lönsamhetsbedömning och finansiering

Den första frågan man måste ställa sig då det gäller finansiering är hur mycket pengar du behöver totalt för att med framgång lansera och driva ditt företag. Kapitalbehovet kan uppskattas genom en finansieringsplan som bygger på de antaganden du har gjort kring uppbyggnaden av företaget. Den andra frågan är hur mycket likvida medel (kontanter) som du måste ha till hands i varje given situation för att företaget ska klara sina löpande betalningar. Detta är en central uppgift för den finansiella planeringen. Den tredje frågan är hur och varifrån de nödvändiga medlen kan anskaffas. I de flesta fall kan ledningsgruppen själv bara stå för en bråkdel av det nödvändiga kapitalet. Att lyckas hitta bra investerare är därför avgörande för företagets existens: "Att vara eller inte vara" är här en fråga om pengar.

I detta kapitel får du lära dig:

- Varför likvida medel är så viktigt för ett företag ("cash is king")
- Vad du måste tänka på vid finansieringsplaneringen i din affärsplan
- Hur ett företag kan finansieras
- Vad du måste tänka på vid finansieringsavtalet
- Grunderna för balansräkning, resultaträkning och likviditetsplanering.

**”WHAT KIND OF NUMBERS DO WE LIKE TO SEE? THE MORE MATURE A BUSINESS IS, THE MORE WE RELY ON NUMBERS. FOR A NEWER BUSINESS, THE NUMBERS MATTER LESS AND THE WORDS MATTER MORE.”**

Robert Mahoney  
Investment Banker

### **”CASH IS KING”**

Föreställ dig en kall vinterdag. Du har beställt en grillad med bröd i korvståndet. Där ligger den framför dig, rykande het, precis som du vill ha den, med ketchup och senap. Du tar fram portmonnän – och konstaterar med fasa att där bara ligger tre ensamma enkronor, i sällskap med fem tusen lire från semestern. Här har du ingen glädje av vare sig kredit- eller bankkort. Sensmoral: du är visserligen finansiellt hur solid som helst, men ändå betalningsoförmögen!

På samma sätt kan det vara för ditt nya företag om du missar i planeringen: din produkt är färdigutvecklad, det finns många kunder som är beredda att köpa den. Om man utgår från den förväntade framtida vinsten representerar ditt företag ett betydande värde. Din resultaträkning visar svarta siffror och det egna kapitalet (företagets tillgångar) ökar ständigt. Men trots detta närmar sig månadsskiftet, löner ska betalas, hyresavin och telefonräkningar förfaller och på bankkontot har du bara 5.000 kr kvar. Visserligen har du kundfordringar på 250.000 kr, men dina frikostiga betalningsvillkor gör att du inte kan räkna med att ha tillräckligt med pengar på kontot vid månads-skiftet. Slutsatsen är att du inte kan betala dina skulder. Verksamheten må ha gått över förväntan, men du är ändå insolvent!

Båda situationerna har sin grund i att fordringar som förfaller till betalning måste regleras med likvida medel och att det i princip sunda intäktsläget inte är till någon större nytta om det brister i likviditeten. Situationen vid korvståndet skulle förmodligen kunna lösas med en rask promenad till närmaste bankomat, men ditt företag måste i stället ta ett banklån, och det är inte det lättaste att få på stående fot. Med en noggrann likviditetsplanering lär du dig avslöja penningmässiga flaskhalsar redan flera månader i förväg, så att du får gott om tid att resonera med banken om saken.

**”IT IS EASY TO  
FORECAST NUMBERS  
WITH TODAY’S  
SOFTWARE. SHOW  
ME THE BUSINESS  
MODEL AND YOUR  
ASSUMPTIONS.”**

Brian Wood  
Venture capital-investerare

Till en början kommer du att ha gott om utbetalningar men inga inbetalningar. I startfasen minskar saldot kontinuerligt – kassaflödet är negativt. Kassaflödet förblir negativt fram till brytpunkten, d v s den tidpunkt då de kontanta utbetalningarna kompenseras av inkommande betalningar. Summan av alla negativa kassaflöden fram till brytpunkten måste finansieras. Om du alltså förväntar dig att ditt företag kommer att notera 18,5 miljoner kr i kontant utflöde så måste du redan innan du bildar företaget se till att du har minst 18,5 miljoner kr på fickan (och helst lite mera för att undvika likviditetsproblem). I alla händelser måste du veta när och hur du kan uppbringa resten av pengarna.



## FINANSIERINGSPLANERINGEN I AFFÄRSPLANEN

Ett företag bör alltid (eller åtminstone vid vissa givna datum) kunna redogöra för grunddragen i affärsituationen. Här talar vi framför allt om resultatet, likviditeten och det närmast förestående kapitalbehovet. I teorikapitlet, "Redovisningens grunder" från sidan 138, får du den nödvändiga grundkunskapen om finansiering. Om din kunskap i företagsekonomi har luckor bör du läsa det kapitlet först.

Den som läser en affärsplan förväntar sig information om den framtida finansiella utvecklingen, underbyggd med en grovt skissad finansieringsplan. En detaljerad budget är inte nödvändig, eftersom prognoser per definition är osäkra, framför allt i ett nytt företag. Den professionelle investeraren lägger däremot stor vikt vid ett fåtal, men väl genomtänkta nyckeltal. Din affärsplan måste under alla omständigheter ge svar på följande frågor:

- Hur mycket pengar behöver företaget, och under hur lång tid?
- Hur stor vinst kommer det etablerade företaget att generera?
- Vilka antaganden bygger prognoserna huvudsakligen på?

Utgående från denna information kan investerarna göra sig en bild av i vilken mån siffrorna är realistiska och sannolika. Det är den informationen som i bästa fall får projektet att framstå som finansiellt attraktivt och som gör finansierarna beredda att investera i det.

Minimikraven på finansieringsplanen inom ramen för din affärsplan är följande:

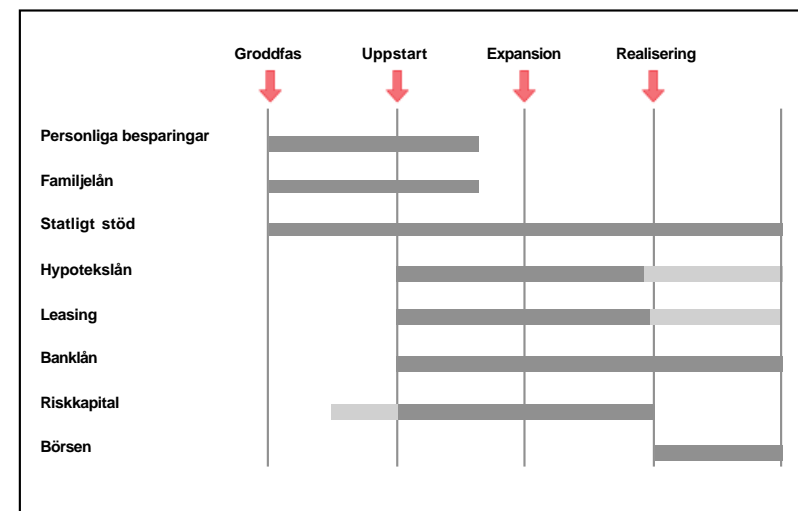
- Kassaflödesanalys, resultaträkning och balansräkning.
- Prognos som sträcker sig över tre till fem år, dock minst ett år bortom brytpunkten – den tidpunkt då ett positivt kassaflöde uppnås.
- De första två åren med kvartalsvis periodisering, därefter årsvis.
- Samtliga siffror ska underbyggas av antaganden (i affärsplanen behöver bara de viktigaste redovisas).

## FINANSIERINGSKÄLLOR FÖR NYA FÖRETAG

När du vet hur mycket kapital ditt nya företag kommer att behöva inställer sig frågan hur du ska få tag på det. För det mesta behövs inte hela kapitalet på en gång, utan behovet fördelar sig över de olika utvecklingsfaserna i företaget. Figuren nedan visar vilken typ av kapital som brukar stå till förfogande i olika utvecklingsstadier.

I regel finns ett flertal finansieringsmöjligheter för företaget. Först och främst skiljer man mellan eget kapital (d v s ägarnas bidrag) och främmande kapital. Den som står för det främmande kapitalet fordrar ofta någon form av säkerhet för sin investering, exempelvis i form av ett hypotek. Dessutom kräver långivarna oftast att nyckeltalen ska ligga inom vissa ramar för att lånet inte ska dras tillbaka.

### Finansieringskällor i olika utvecklingsstadier



## DE VIKTIGASTE FINANSIERINGSKÄLLORNA

### Främmande kapital

- Familjelån (lån från närstående personer, vanligtvis till mycket förmånliga villkor)
- Statligt stöd, t ex forsknings- eller arbetsmarknadsstöd
- Hypotekslån
- Leasing (låneköp)
- Banklån

### Eget kapital

- Privata besparingar
- Riskkapital från riskkapitalföretag eller privata investerare
- Anslag från etablerade företag, exempelvis för forskningssamarbete
- Börsen (genom börsintroduktion).

### Familjelån

- Lämpar sig för: anskaffning av "seed money".
- Förutsättningar: riskvilliga familjemedlemmar/vänner med likvida medel.
- Fördelar: enkel och informell process, ibland till mycket förmånliga villkor, direkt personligt förhållande till lånegivaren, avdragsgill ränta.
- Nackdelar: lånebeloppet oftast begränsat, riskerna vältras över på familjemedlemmar/vänner, ibland olämplig grad av inflytande från lånegivaren på grund av personliga relationer.

### Statligt stöd

- Lämpar sig för: samtliga bildnings- och utvecklingsfaser för företaget.
- Förutsättningar: god kunskap om möjligheterna, uppfyllande av gällande villkor.
- Fördelar: vanligtvis mycket förmånliga villkor (räntefria lån utan krav på säkerhet, lång återbetalningstid).
- Nackdelar: ibland en byråkratisk process, långa väntetider, rapporteringskrav.

### Hypotekslån

- Lämpar sig för: finansiering av mark och byggnader samt för långfristiga investeringar i realkapital (maskiner etc).
- Förutsättningar: mark eller byggnader som kan belånas.
- Fördelar: långfristiga och lätt kalkylerbara lån till relativt förmånliga villkor, ingen inverkan på egendomsrätten till företaget, avdragsgill ränta, låg amortering och lång kredittid.
- Nackdelar: fullständig finansiering av det belånade objektet är i regel omöjlig.

### Leasing

- Lämpar sig för: finansiering av maskiner, utrustning, fordon etc.
- Förutsättningar: leasingobjektet måste vara enkelt att avyttra - inga specialmaskiner.
- Fördelar: fullständig finansiering av objektet, ingen inskränkning av egendomsrätten till företaget, avdragsgill ränta, viss grad av flexibilitet med avseende på utbyte/återlämnande vid förändrade förhållanden (exempelvis om maskinerna behöver bytas mot modeller med högre kapacitet etc).
- Nackdelar: lånet begränsar sig till livslängden för objektet, högre ränta än för andra finansieringsmetoder, ibland krav på lossköp vid leasingtidens utgång.

### Banklån

- Lämpar sig för: anskaffning av kortfristigt verksamhetskapital från och med startfasen.
- Förutsättningar: säkerhet i form av krediter (utestående kundfordringar eller lager).
- fördelar: Mycket flexibel låneform, kan anpassas till rådande – även årstidsbetingade – behov, ingen inskränkning av egendomsrätten till företaget, avdragsgill ränta.
- Nackdelar: säkerhet måste ställas, inskränkt handlingsfrihet på grund av minimikrav på företagets betalningsförmåga.

### Venture capital

- Lämpar sig för: alla behov från startfasen till börsintroduktionen.
- Förutsättningar: väl underbyggd affärsplan måste finnas, företaget ska ha höga tillväxtmål och investeraren ska kunna lämna företaget helt i samband med börsintroduktionen.
- fördelar: höga förväntningar, rådgivning och aktivt stöd till ledningsgruppen, hjälp vid realiseringen, inga löpande kostnader (ränta, amorteringar).
- Nackdelar: svårt och tidsödande att få, kraftig inskränkning av egendomsrätten till företaget, förlust av kontrollen över företaget om angivna mål inte uppnås.

### Privata investerare ("Business Angels")

- Lämpar sig för: framför allt för grodd- och startfasen.
- Förutsättningar: beroende på investerare, på samma sätt som familjelån och riskkapital.
- fördelar: vanligtvis bättre villkor än vad professionella investerare erbjuder.
- Nackdelar: investeraren ägnar vanligtvis mindre tid och energi åt företaget och håller inte ledningsgruppen under armarna om de råkar i svårigheter.

### FINANSIERINGSAVTALET

Pengar är aldrig gratis. Inom familjen ställs kanske inte så höga krav, men professionella investerare fordrar betydligt mer. Mot investerarens kontanter har ledningsgruppen bara löften att komma med – vanligtvis ingen stark förhandlingsposition. Icke desto mindre finns det goda chanser för kapitalägaren att göra sig en god förtjänst om företaget går bra, och därför har den professionella investeraren allt intresse av att företaget presterar maximalt. Men var på det klara med såväl dina som investerarens behov och förväntningar.

### Ledningsgruppens behov

Om du själv strävar efter ett långsiktigt engagemang och är nöjd med att driva ett litet företag så är förmodligen familjelån, lån från bekanta och banklån det bästa alternativet. Därmed behåller du aktiemajoriteten, men tillväxtmöjligheterna begränsas.

Om du i stället är ute efter snabb expansion måste du arbeta med riskkapital. Riskkapitalgivaren kommer då att kräva en stor andel av företaget. Du kanske till och med måste släppa aktiemajoriteten. Professionella investerare har emellertid inget intresse av att leda företaget, åtminstone inte så länge du uppfyller de överenskomna målen, även om de skulle vara i besittning av aktiemajoriteten. Trots allt har de investerat i en ledningsgrupp i syfte att ge företaget framgång. Investeraren kommer att ge dig aktivt stöd i ledningen av företaget och ställa upp med sina specialkunskaper (t ex kunskaper om juridik och marknad), och han eller hon kommer att ställa sitt kontaktnät till förfogande.

Tänk på följande:

- Vill du absolut behålla aktiemajoriteten?
- Räcker det för dig att ha den faktiska kontrollen över företaget?
- Hur riskvillig är du? Skulle du vara beredd att göra dig av med större delar av företaget för att minska risken?
- Vilka förväntningar har du på det finansiella resultatet?

**”INVESTORS FEEL  
A LOT BETTER  
ABOUT THE RISK  
IF THE VENTURE’S  
ENDGAME IS  
DISCUSSED UPFRONT.”**

William A. Sahlmann  
Professor

### Investerarens behov

Varje professionell investerare förväntar sig en avkastning på det investerade kapitalet som motsvarar den risk han tar. Ändå finns det betydande skillnader mellan olika investerare, framför allt vad gäller följande punkter:

- Storlek och typ av acceptabel risk
- Investeringsstorlek
- Juridiska aspekter, framför allt skattelättnader
- Tidshorison för förväntad avkastning
- Grad av kontroll som investeraren kräver över investeringen eller företaget och mekanismer för att utöva denna kontroll.

Många investerare är beredda att vänta länge på avkastningen, bara den blir tillräckligt stor. Andra sätter upp tidsgränser, av juridiska skäl eller på grund av krav från egna långivare. Detta gäller exempelvis för vissa investeringsfonder som investerar en del av det kapital de förvaltar i riskkapitalprojekt. Om du vill utnyttja flera finansieringskällor är det därför en god idé att styra det framtida kassaflödet på så sätt att det optimalt motsvarar investerarnas förväntningar. Inom ramen för ett fastighetsprojekt kan du exempelvis åstadkomma betydande avskrivningar för att nå skattelättnader.

Ett finansieringsavtal kan vara mycket komplicerat. Under alla omständigheter är det en god idé att söka kontakt med erfarna företagare och inhämta råd från revisorer, skatterådgivare eller advokater. Eventuellt kan du hämta in offerter från flera investerare.

Låt dig inte avskräckas av svårförståeliga avtalskonstruktioner – i de flesta fall finns det juridiska skäl till detta (exempelvis skattemässiga fördelar eller kontroll över det investerade kapitalet), men se till att du förstår avtalet i alla dess detaljer.

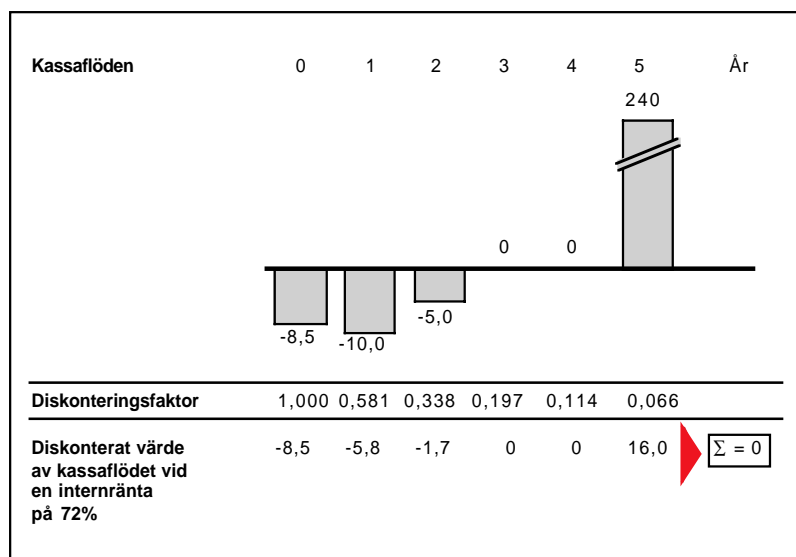
## Beräkning av avkastning för investeraren

Investerare bedömer framgångarna för en investering utgående från den avkastning som de vill uppnå med det insatta kapitalet. Den förväntade avkastningen måste därför framgå tydligt i affärsplanen.

I exemplet CityScape investerar kapitalgivarna inklusive grundarna under de första tre åren totalt 23,5 miljoner kr (8,5 miljoner, 10 miljoner och 5 miljoner). Efter fem år børsintroduceras företaget med en förväntad intäkt på 240 miljoner kr. Hur stor blir avkastningen i detta fall?

## Avkastningsberäkning

SEK miljoner



Ur investerarnas synvinkel är alla pengar som går till det nya företaget att betrakta som negativa kassaflöden. Efter brytpunkten kommer företaget inte omedelbart att göra sig av med sina positiva kassaflöden i form av aktieutdelning, utan i stället stärka sin balansräkning. Det är först vid realiseringen som ett kassaflöde uppstår till investerarens fördel. Eftersom kassaflödena

uppstår under olika år måste de diskonteras, d v s räknas om till ett nuvärde (med hänsyn till ränta och ränta på ränta). Diskonteringsfaktorerna för de enskilda åren ges av ekvationen

$$\text{Diskonteringsfaktor} = \frac{1}{(1+r)^T}$$

där  $r$  = diskonteringsräntan i % och  $T$  = år under vilket kassaflödet uppstår. För beräkning av avkastningen är mätstorheten internräntan (IRR). IRR är den diskonteringsränta vid vilket summan av alla positiva och negativa kassaflöden, omräknade till nuvärde, är lika med noll. I exemplet uppgår IRR för projektet CityScape till 72%, d v s. investerarna får för sitt insatta kapital en årlig avkastning på 72%. Sett till de risker investerarna tar är detta värde fullt rimligt.

I de flesta fickräknare och kalkylprogram finns en funktion för beräkning av internränta, t ex funktionen  $IRR()$  i Excel. Beräkningen kan även genomföras iterativt för hand.

Värderingen av företaget, d v s bedömningen av hur mycket marknaden är beredd att betala för aktier i företaget vid en børsintroduktion, är en vetenskap i sig. Värderingen beror bland annat på investerarnas avkastningsförväntningar och de risker företaget är utsatt för, men även på marknadsmässiga förhållanden som räntesatser. Rent pragmatiskt kan du exempelvis studera vilket pris investerarna är beredda att betala per krona i vinst för ett företag med liknande verksamhet. Utgående från denna pris-vinstfaktor kan du beräkna företagets värde. Som tumregel för värdet på ett etablerat företag gäller en faktor på minst 6. I fallet CityScape räknade man med 6 gånger nettovinsten under det femte året (40 miljoner kr), vilket gav ett värde på 240 miljoner kr.

## REDOVISNINGENS GRUNDER

Redovisning består av tre element: resultaträkning (vinst och förlust), balansräkning och kassaflödesanalys. Resultaträkningen visar företagets ekonomiska resultat under en given period, exempelvis ett år. Balansräkningen ger en bild av företagets finansiella läge en viss dag, vanligen vid årsskiftet. Det viktigaste instrumentet för planering och bildning av ett nytt företag är emellertid kassaflödesanalysen. Den visar entreprenören och investerarna vilka likvida medel som förbrukas respektive frigörs under en given period.

Följande beskrivning av redovisningen riktar sig framför allt till läsare utan företagsekonomiska kunskaper. Beskrivningen är avsedd att underlätta förståelsen för detta komplexa ämne och ge grundkunskaper om de aspekter på finansiell planering som måste beaktas i en professionell affärsplan. De anförda exemplen är därför förenklade och de använda begreppen är definierade ur praktisk synvinkel, inte vetenskaplig eller juridisk. Framställningen motsvarar därför inte i alla avseenden de juridiska redovisningskraven som ett företag måste uppfylla vid varje årsbokslut.

## RESULTATRÄKNINGEN

Resultaträkningen utgörs av en uppställning av ett företags intäkter och kostnader. Resultaträkningen tjänar två syften. För det första visar den resultatet – vinst eller förlust – för verksamheten under den aktuella perioden, för det andra visar den hur företagets resultat fördelar sig på olika komponenter och hur dessa komponenter förhåller sig till varandra. Till exempel går det att utläsa hur många procent av utgifterna som utgörs av personalkostnader, eller hur stor del av omsättningen som går åt för materialinköp. Resultaträkningens utformning ändrades när den nya årsredovisningslagen trädde i kraft den 1 januari 1997. Två olika uppställningsformer tilläts – kostnadslagsindelad respektive funktionsindelad resultaträkning, vilka illustreras i figuren med exempel på enkla resultaträkningar. Den gamla resultaträkningens uppställning kan ses i figuren med resultaträkningens struktur i utvalda branscher. Då det inte finns jämförbar data tillgänglig för att illustrera kostnadsstrukturen i olika branscher med de nya uppställningsformerna har den tidigare uppställningsformen använts.

## Exempel på enkla resultaträkningar

	Mall AB
<b>Kostnadslagsindelad</b>	970101-971231
Nettoomsättning	10000
Förändring varulager	500
Övriga rörelseintäkter	1000
Råvaror och förnödenheter	-4000
Övriga externa kostnader	-2000
Personalkostnader	-3000
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	-250
Övriga rörelsekostnader	-250
<b>Rörelseresultat</b>	<b>2000</b>
Finansiella intäkter och kostnader - netto	-500
<b>Resultat efter finansiella intäkter och kostnader</b>	<b>1500</b>
Bokslutsdispositioner	-250
Skatt på årets resultat	-375
<b>Årets resultat</b>	<b>875</b>
<b>Funktionsindelad</b>	
Nettoomsättning	10000
Kostnad sålda varor	-6250
<b>Bruttoresultat</b>	<b>3750</b>
Försäljningskostnader	-1250
Administrationskostnader	-750
Övriga rörelseintäkter	1000
Övriga rörelsekostnader	-750
<b>Rörelseresultat</b>	<b>2000</b>
Finansiella intäkter och kostnader - netto	-500
<b>Resultat efter finansiella intäkter och kostnader</b>	<b>1500</b>
Bokslutsdispositioner	-250
Skatt på årets resultat	-375
<b>Årets resultat</b>	<b>875</b>

## Förklaringar till rubrikerna i resultaträkningarna:

### **Nettoomsättning**

Intäkter från försäljning av varor och tjänster exklusive moms.

### **Förändring varulager**

Ökning eller minskning av värdet av varulagret

### **Övriga rörelseintäkter**

Intäkter som inte har direkt samband med den egentliga affärsverksamheten.

### **Råvaror och förnödenheter**

Kostnader för råvaror till företagets produktion och andra insatsvaror till företagets verksamhet.

### **Övriga externa kostnader**

Kostnader för andra inköp.

### **Personalkostnader**

Lön och lönebikostnader som t ex arbetsgivar- och socialavgifter, avtalsenliga pensions- och livförsäkringar.

### **Avskrivningar**

Värdeminskning av företagets anläggningstillgångar t ex: ett företag köper en begagnad bil för 25.000 kronor. Bilen kan användas under fem år och har därefter ett värde som är lika med noll. I resultaträkningen uppgår den årliga avskrivningen till 5.000 kronor, men den ursprungliga investeringen betraktas ej som en kostnad utan som ökning i värdet av anläggningstillgångar, som sedan reduceras med avskrivningarna. Investeringen synes dock i kassaflödesanalysen för det första året, då kassan minskar på grund av investeringen. De årliga avskrivningarna har däremot ingen inverkan på kassaflödet då de inte representerar någon betalningsström.

### **Övriga rörelsekostnader**

Kostnader som inte har direkt samband med den egentliga affärsverksamheten.

### **Finansiella intäkter och kostnader – netto**

Nettokostnaden eller intäkten av avkastningen på företagets finansiella investeringar och räntan på de finansiella förpliktelserna.

### **Bokslutsdispositioner**

Resultatjämnande poster som tilläts av skattemyndigheten för att företaget skall ha en jämn skattekostnad.

### **Skatt på årets resultat**

Företaget beskattas utifrån vinsten efter bokslutsdispositioner. Skattesatsen på företag är från 1998 28% på detta belopp.

### **Kostnad sålda varor**

Alla kostnader förknippade med den direkta produktionen av företagets varor eller tjänster. Här ingår inte bara den direkta materialkostnader utan även löneomkostnader för produktionspersonal etc.

### **Försäljningskostnader**

De kostnader som uppkommer i samband med marknadsföring, försäljning och distribution av företagets varor eller tjänster.

### **Administrationskostnader**

De kostnader som uppkommer i samband med administrationen av företagets verksamhet.

## Resultaträkningens struktur i utvalda branscher

	Livsmedelshandel	Datakonsultier och dataservice byråer	Hotell och restaurangbranschen	Forskning och utveckling	Livsmedels-, drycks- och tobaksindustri	Trävaruindustri	Massa- och pappersindustri	Förlägg och grafisk industri	Verkstadsindustri	Eit- och ophöjningsindustri
<b>I procent av intäkter</b>	100,0	100,0	100,0	10,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Rörelsekostnader	98,1	91,0	93,2	109,7	92,7	95,0	85,8	94,5	93,0	92,8
Ingående varu/tjänstekostnader	77,7	25,1	36,1	57,5	65,0	56,8	59,4	22,8	50,4	47,4
Personalkostnader	11,9	36,3	32,0	37,1	13,8	15,5	16,4	23,7	18,5	18,2
Lokalhyra	2,9	3,2	12,0	*	*	*	*	*	*	*
Övriga rörelsekostnader	5,6	26,4	13,1	15,1	13,9	22,7	10,0	48,0	24,1	27,2
<b>Resultat före avskrivningar</b>	1,9	9,0	6,8	-9,7	7,3	5,0	14,2	5,5	7,0	7,2
Avskrivningar	0,7	3,2	3,5	5,2	3,0	3,6	5,8	3,4	3,0	2,4
<b>Resultat efter avskrivningar</b>	1,2	5,8	3,3	-14,9	4,3	1,4	8,4	2,1	4,0	4,8
Jämförelsestörande poster	0,0	0,1	2,4	15,6	0,1	0,1	-0,1	2,5	0,4	1,7
Finansiella intäkter	0,4	1,8	0,8	3,2	1,8	1,2	10,9	4,1	6,5	10,7
Finansiella kostnader	0,8	1,1	2,6	2,5	1,4	2,5	6,9	2,6	3,8	4,0
<b>Resultat efter finansnetto</b>	0,8	6,6	3,9	1,4	4,8	0,2	12,3	6,1	7,1	13,2
Extraordinärt netto	0,0	0,3	0,7	0,3	0	0,3	-2,1	0,3	0,3	0,2
<b>Resultat före bokslutsdispositioner</b>	0,8	6,9	4,6	1,7	4,8	0,5	10,2	6,4	7,4	13,4
Bokslutsdispositioner	0,0	-2,1	0,3	0,5	-0,9	1,5	-1,4	-0,6	-1,1	-2,5
<b>Resultat före skatt</b>	0,8	4,8	4,9	2,2	3,9	2,0	8,8	5,8	6,3	10,9
Skatt	0,4	1,1	1,1	0,6	0,8	0,7	0,6	0,6	1,0	1,4
<b>Redovisat resultat</b>	0,4	3,7	3,8	1,6	3,1	1,3	8,2	5,2	5,3	9,5

## BALANSRÄKNINGEN

Balansräkningen ställer företagets tillgångar i relation till dess skulder och egna kapital en bestämd dag. Balansräkningen ger information om varifrån företagets kapital kommer och hur det har investerats.

Balansräkningens utformning ändrades genom den nya årsredovisningslagen. Endast en uppställningsform tilläts dock, vilket möjliggör jämförelse mellan företag och branscher av kapitalstrukturen och därför har den nya uppställningsformen använts genomgående nedan.

### Förklaringar till rubrikerna i balansräkningen:

#### Anläggningstillgångar

Tillgångar som är avsedda för stadigvarande bruk eller innehav i företaget. De indelas i tre grupper: immateriella – främst koncessioner, patent, licenser och varumärken; materiella – byggnader, mark, maskiner, inventarier och installationer; samt finansiella - olika former av värdepapper t ex aktier i fordringar på andra företag.

#### Omsättningstillgångar

Tillgångar som företaget innehar mindre än ett år innan de omsätts. De delas in i fyra grupper: varulager – råvaror, halvfabrikat och färdiga produkter; fordringar – huvudsakligen kundfordringar och förutbetalda kostnader eller upplupna intäkter; kortfristiga placeringar – värdepapper; samt kassa och bank.

#### Eget kapital

Kapital som ställts till förfogande av ägarna – aktiekapital och överkursfond plus reservfond, eventuell balanserad vinst eller förlust, samt årets resultat. Det egna kapitalet är grunden för uppbyggnaden av ett företag. Det är inte ovanligt att det egna kapitalet till stor del förbrukas innan företagets intäkter ökar så mycket att kapitalet åter byggs upp på nytt med vinstmedel.

#### Obeskattade reserver

Vinstmedel som har undantagits från skatt genom bokslutsdispositioner.



### Avsättningar

Förpliktelser som företaget har men som är osäkra till sin omfattning och/eller tidpunkt för fullgörande, t ex pensioner.

### Skulder

Förpliktelser som företaget har som är säkra tills sin omfattning och tidpunkt för fullgörande. Man brukar skilja på kortfristiga och långfristiga skulder. Den förstnämnda gruppen skall fullgöras inom ett år, vanligen leverantörsskulder, skatteskulder, samt upplupna kostnader och förutbetalda intäkter. Långfristiga skulder är t ex obligationslån. En tumregel inom finansiering är att anläggningstillgångarna skall finansieras med eget kapital eller långfristiga skulder och omsättningstillgångarna med kortfristiga skulder. Strukturen på tillgångarna är beroende av företagets verksamhet.

### Exempel på enkel balansräkning

	961231	Mall AB	
		971231	
<b>Tillgångar</b>	<b>7700</b>	<b>8450</b>	
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>4100</b>	<b>3850</b>	
Immateriella anläggningstillgångar	100	100	
Patent, licenser, varumärken etc		100	100
Materiella anläggningstillgångar	3500	3250	
Byggnader och mark		2000	2000
Maskiner etc		1000	850
Inventarier		500	400
Finansiella anläggningstillgångar	500	500	
Långfristiga värdepappersinnehav		500	500
<b>Omsättningstillgångar</b>	<b>3600</b>	<b>4600</b>	
Varulager	1500	1750	
Råvaror		625	775
Varor under tillverkning		500	600
Färdiga varor		125	125
Förskott till leverantörer		250	250
Fordringar	1375	2000	
Kundfordringar		1000	1500
Förutbetalda kostnader		375	500
Kortfristiga placeringar	625	650	
Kassa och bank	100	200	
<b>Eget kapital, avsättningar och skulder</b>	<b>7700</b>	<b>8450</b>	
<b>Eget kapital</b>	<b>2200</b>	<b>3075</b>	
Aktiekapital		1000	1000
Fonderat kapital		200	200
Balanserad vinst		400	1000
Årets resultat		600	875
<b>Obeskattade reserver</b>	<b>250</b>	<b>500</b>	
<b>Avsättningar</b>	<b>250</b>	<b>375</b>	
Avsättningar för pensioner		250	375
<b>Skulder</b>	<b>5000</b>	<b>4500</b>	
Obligationslån		4500	3500
Leverantörsskulder		500	1000

## Balansräkningens struktur i utvalda branscher

	Livsmedelshandeln	Dataskolor och dataservice byråer	Hotell och restaurangbranschen	Forskning och utveckling	Livsmedels-, dryckes- och tobaksindustri	Tvåradindustri	Messe- och pappersindustri	Färdig och grafisk industri	Verkstadsindustri	El- och optikindustri
<b>I procent av tillgångar</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>47,6</b>	<b>32,4</b>	<b>65,1</b>	<b>37,0</b>	<b>55,2</b>	<b>53,5</b>	<b>62,5</b>	<b>51,1</b>	<b>51,7</b>	<b>47,2</b>
Immateriella anläggningstillgångar	0,6	3,0	3,6	3,8	1,7	0,3	0,2	0,7	0,9	0,5
Materiella anläggningstillgångar	23,4	13,9	45,2	20,4	30,9	36,0	26,1	20,7	11,6	6,5
Finansiella anläggningstillgångar	23,6	15,5	16,3	12,8	22,6	17,2	36,2	29,7	39,2	40,2
<b>Omsättningstillgångar</b>	<b>52,4</b>	<b>67,6</b>	<b>34,9</b>	<b>63,0</b>	<b>44,8</b>	<b>46,5</b>	<b>37,5</b>	<b>48,9</b>	<b>48,3</b>	<b>52,8</b>
Varulager	21,6	3,5	3,8	13,1	14,2	20,2	3,9	5,3	11,3	8,9
Fordringar	14,9	45,3	20,2	24,5	21,9	20,8	29,4	27,4	21,2	20,5
Kortfristiga placeringar	3,1	1,9	1,1	9,1	1,4	0,9	1,2	3,3	4,1	3,8
Kassa och bank	12,8	16,9	9,8	16,3	7,3	4,6	3,0	12,9	11,7	19,6
<b>Eget kapital, avsättningar och skulder</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Eget kapital</b>	<b>27,3</b>	<b>30,7</b>	<b>18,8</b>	<b>25,5</b>	<b>31,0</b>	<b>23,6</b>	<b>34,8</b>	<b>33,4</b>	<b>30,5</b>	<b>31,3</b>
Obeskattade reserver	5,5	6,6	6,2	3,9	17,6	16,9	14,2	10,1	6,9	6,1
<b>Skulder</b>	<b>67,2</b>	<b>62,7</b>	<b>75,0</b>	<b>70,6</b>	<b>51,4</b>	<b>59,5</b>	<b>51,0</b>	<b>56,5</b>	<b>62,6</b>	<b>62,6</b>
Långfristiga skulder	21,9	11,6	39,4	33,6	17,0	26,9	14,7	20,5	19,9	17,6
Kortfristiga skulder	45,3	51,1	35,6	37,0	34,4	32,6	36,3	36,0	42,7	45,0

## OPERATIVT KASSAFLÖDE

Kassaflödet är ett mått på företagets faktiska förmåga att dra in pengar. Det kan beräknas direkt utgående från intäkter och utgifter, eller tas fram som ett närmevärde utgående från balans- och resultaträkningarna.

Kassaflödet visar om företagets verksamhet ger upphov till kapitalbehov eller kapitalöverskott. I uppbyggnadsfasen för ett företag blir det frågan om flera perioder med ett negativt kassaflöde. Summan av dessa kassaflöden är lika med företagets finansieringsbehov.

### Direkt beräkning av kassaflödet

Diagrammet på motstående sida visar hur kassaflödet beräknas utgående från intäkter och kostnader. De enskilda posterna i beräkningen förklaras i detalj i avsnittet "Resultaträkning". Tänk dessutom på följande:

### Försäljningsintäkter

Man måste alltid utgå från de faktiska försäljningsintäkterna. Ännu ej utställda fakturor eller bekräftade beställningar får inte räknas in, utan endast betalda fakturor.

### Kostnader

Även här är det bara de faktiska utbetalningarna som räknas. Tidsavståndet mellan produktion (kontanta kostnader) och inbetalningar (kontanta intäkter) leder till vad man kallar "rörelsekapitalet" och därav följande finansieringsbehov. Om en kund beställer en maskin måste företaget betala ut likvida medel för tillverkning av maskinen, t ex för råmaterial, färdiga delar, arbetstid, transportkostnader etc. Detta kapitalutflöde, som kompenseras först då kunden betalar fakturan, måste finansieras under mellantiden.

## Exempel på operativt kassaflöde

Månad	1	2	3	4	5	6	7
<b>Försäljningsintäkter</b>							
Beställningsingång/valuta		500	750	400	1.050	650	89
Fakturering (=intäkter=omsättning)			500	750	400	1.050	
Inbetalningar						500	
<b>Kostnader (=utgifter)</b>							
Varuinköp	50	150	250	200	700	300	350
Personalkostnader, inkl. sociala kostnader	250	250	250	250	250	250	250
Reklam	100	100	250	200	150	100	100
Betalda hyror	50	50	50	50	50	50	50
Övrigt	50	50	50	50	50	50	50
Skatt	0	0	0	0	0	0	0
Räntor	10	10	10	10	10	10	10
<b>Summa kostnader</b>	<b>510</b>	<b>610</b>	<b>860</b>	<b>760</b>	<b>1.210</b>	<b>760</b>	<b>810</b>
Kassaflöde	-510	-610	-860	-760	-1.210	-760	-310
Avskrivningar	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Resultat (vinst/förlust)	-710	-810	-1.060	-960	-1.410	-960	-510
<b>Investeringar (=utgifter)</b>							
Infrastruktur/anläggningar	2.500	2.500	1.500	700			
<b>Likviditet</b>							
Penningutflöde (-), penninginflöde (+)	-3.010	-3.110	-2.360	-1.460	-1.210	-760	-310
Likviditetssituation (kumulativ)	-3.010	-6.120	-8.480	-9.940	-11.150	-11.910	-12.220

För tillväxtföretag kommer rörelsekapitalet löpande att öka. Lagret växer, fler produkter levereras till kunderna innan det kommer in någon betalning o s v. Detta innebär att företaget, trots hög vinst, uppvisar ett negativt kassaflöde som måste finansieras.

Till det operativa kassaflödet kommer investeringar som är nödvändiga för den framtida affärsverksamheten. Investeringar har direkt inverkan på likviditeten (såvida man inte löser dem genom leasing eller leverantörskrediter), medan de operativa intäkterna följer senare. Även här uppstår alltså ett finansieringsbehov.

Om ett företag själv genererar tillräckligt mycket arbetande kapital för att finansiera sina investeringar säger man att företaget är "självfinansierande". Etablerade företag är i regel självfinansierande. Företag i startfasen måste emellertid oftast räkna med insats av externa medel under tillväxtfasen (främmande kapital eller eget kapital).

## Exempel på indirekt beräkning av kassaflödet

Operativt resultat (resultaträkningen)	2.025
+ Avskrivningar (resultaträkningen)	+250
- Lagrets värdeökning (balansräkningen)	-25
+ Värdeökning för obetalda leverantörsfakturor (balansräkning)	+50
- Värdeökning för obetalda kundfakturor (balansräkning)	-25
+ Avyttring av anläggningar och fastigheter (balansräkning)	0
- Investeringar i anläggningar och fastigheter (balansräkning)	-100
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>2.175</b>
- Räntor (resultaträkning)	-350
- Skatt (resultaträkning)	-575
<b>Nettokassaflöde</b>	<b>1.250</b>

### Beräkning av kassaflödet från resultat- och balansräkning

Tabellen förklarar hur kassaflödet kan beräknas indirekt från resultat- och balansräkningen.

Vid den indirekta beräkningen av kassaflödet utgår man från rörelseresultatet enligt resultaträkningen. I ett första steg lägger man till de utgifter som inte påverkar kassaflödet. I nästa steg tar man hänsyn till alla likviditetspåverkande förändringar i balansräkningen. Om lagret exempelvis har ökat måste denna värdeökning betalas med likvida medel. Å andra sidan innebär ökande leverantörsskulder ett positivt kassaflöde eftersom varor och tjänster har kommit in, men ännu inte betalats till leverantörerna.

#### CHECKLISTA FÖR LÖNSAMHETSBEDÖMNING OCH FINANSIERING

Ger din affärsplan svar på följande frågor?

- Vilka antaganden ligger till grund för din finansieringsplan?
- Vilka är företagets största kostnader?
- Hur stort är företagets kapitalbehov fram till brytpunkten?  
Hur mycket likvida medel (kontanter) behövs i värsta fallet?
- Från vilka finansieringskällor kommer det nödvändiga kapitalet?
- Hur lyder ditt erbjudande till en potentiell investerare?
- Vilken avkastning kan investeraren räkna med?
- Hur kan investeraren realisera vinsten?

**”IT’S A FUNNY THING  
ABOUT LIFE;  
IF YOU REFUSE TO  
ACCEPT ANYTHING  
BUT THE BEST,  
YOU VERY OFTEN  
GET IT.”**

Somerset Maugham  
Författare

# **AFFÄRSPLAN CITYSCAPE**

Exempel på affärsplan

# Anmärkningar kring CityScape

Originalen till följande affärsplan utvecklades 1994 för USA-marknaden. Den anpassades till denna handbok, som ett exempel baserat på ett överblickbart geografiskt område i Europa.

CityScape förverkligades inte av sina upphovsmän. Sedan dess har emellertid flera företag, såväl nystartade som etablerade, lanserat liknande koncept i USA:

## Nystartade företag

<i>Tjänst</i>	<i>Adress</i>
CitySearch	<a href="http://www.citysearch.com">www.citysearch.com</a>
CityView	<a href="http://www.cityview.com">www.cityview.com</a>
Excite Travel	<a href="http://city.net">city.net</a>
Lycos City Guide	<a href="http://cityguide.lycos.com">cityguide.lycos.com</a>
Yahoo! Metros	<a href="http://www.yahoo.com">www.yahoo.com</a>

## Etablerade företag

<i>Tjänst</i>	<i>Adress</i>	<i>Företag</i>
City Sites	<a href="http://www.cimedia.com">www.cimedia.com</a>	Cox Enterprises
Digital City	<a href="http://www.digitalcity.com">www.digitalcity.com</a>	America Online
DiveIn	<a href="http://www.divein.com">www.divein.com</a>	US West
Pacific Bell At Hand	<a href="http://www.athand.com">www.athand.com</a>	Pacific Bell
Sidewalk	<a href="http://www.sidewalk.com">www.sidewalk.com</a>	Microsoft

# CityScape

Affärsplan

8 december 1996

## KONFIDENTIELLT

Denna affärsplan är konfidentiell. Affärsidén i sig eller informationen från denna beskrivning får inte utnyttjas, reproduceras eller göras tillgänglig för tredje part utan föregående skriftligt tillstånd från CityScape.

## INNEHÅLL

1. Sammanfattning	3
2. Affärsidén	5
3. Ledningsgrupp	7
4. Marknadsplan	8
5. Affärssystem och organisation	13
6. Genomförandeplan	15
7. Risker	16
8. Lönsamhetsbedömning och finansiering	17
Bilagor	

## 1. SAMMANFATTNING

### Syftet med CityScape

CityScape utvecklar och marknadsför en lätthanterlig interaktiv programvara för World Wide Web som:

1. På ett användarvänligt sätt sammanfattar och presenterar konsumentinformation om lokala företag, evenemang, biografier, restauranger, väder etc.
2. Fungerar som reklambärare för lokala företag.

### Bakgrund: Snabbt växande Internet-marknad

Internet och World Wide Web är en etablerad plattform för elektronisk handel. Antalet Internet-användare ökar snabbt och många företag frågar sig hur de kan utnyttja fördelarna med denna nya kanal. Tack vare sin interaktivitet och sina multimediemöjligheter utgör Internet ett perfekt instrument för reklam och försäljning. Information kan föras ut och uppdateras på ett snabbt, enkelt och billigt sätt. Dessutom får företagen enkelt information om konsumenternas önskemål. Prognoserna på utvecklingen varierar men allt talar för en mycket kraftig tillväxt. Enligt prognoser från t ex IDC kommer den globala elektroniska detaljhandeln fram till år 2000 att öka från dagens (1996) ca SEK 15 miljarder till uppemot SEK 400 miljarder.

### Problem: Svårt att hitta lokal information

Antalet företag som lägger ut information på World Wide Web (webb-platser) och mängden tillgänglig information ökar explosionsartat. Konkret information, framför allt lokal sådan, är emellertid mycket svår att hitta och sökandet tar lång tid. Detta problem kommer att förvärras ytterligare. Små företag har dessutom inte alltid egen tillgång till Internet och därmed inte heller till sina lokala kunder. CityScape erbjuder en lösning på detta problem.

### Produkt: Sammanfattning och presentation av lokal information

CityScape är samtidigt en interaktiv WWW-katalog och en kommersiell plattform för små och medelstora företag. CityScape organiserar på ett lättförståeligt sätt vardaglig information om exempelvis evenemang, lokala nyheter, restauranger, adresser och bioprogram, men även kommersiell information om (lokala) affärer och deras utbud. CityScape fungerar som kanal för reklam och försäljning av produkter för lokala företag. Denna tjänst sträcker sig från enkelt införande av kontaktadresser (motsvarande Gula Sidorna) till framtagning av fullständiga interaktiva försäljningskataloger med möjlighet till elektroniska transaktioner.

### **Företag och ledningsgrupp: ett erfaret och drivkraftigt team**

Ledningsgruppen består av fyra välutbildade och erfarna personer. Samtliga står helhjärtat bakom projektet och är fast beslutna att föra CityScape till framgång. Gruppen har gedigen kunskap och erfarenhet från marknadsföring och försäljning samt djup förståelse för finansiering och teknik. CityScape som företag koncentrerar sig på marknadsföring och försäljning av Internet-tjänster och på integrering av olika typer av Internet-programvara (t ex sökmotorer och varukorgssystem).

### **Affärssystem: koncentration på de egna styrkorna**

Att använda CityScape är gratis för samtliga slutanvändare (konsumenter). Om dessa är tillräckligt många är detta i sig incitament nog för hantverkare och företag att presentera sig på CityScape mot en avgift. Avgifterna delas in i en engångsavgift för installationen och en månatlig abonnemangsavgift. CityScape specialiserar sig på marknadsföring och försäljning till slutanvändare och lokala företag, liksom på integrering av befintlig Internet-teknik (sökmotorer, varukorgssystem etc). Själva Internet-uppkopplingen och underhåll av datorinfrastrukturen läggs ut på lokala sk webb-hotell. CityScape kommer till en början att lanseras i städer och regioner med stor andel Internet-användare. Syftet är att etablera CityScape som de facto-standard för lokal informationshantering och genomförande av affärstransaktioner med lokala och regionala företag.

### **Finansiering: 68% internränta för den första finansieringsrundans investerare**

Enligt tillväxtprognoserna kommer CityScape under det femte verksamhetsåret att nå en omsättning på ca SEK 340 miljoner, med en nettovinst efter skatt på 12% av omsättningen. CityScape kommer att finnas i ca 100 städer och sysselsätta ca 90 medarbetare. Grundaren bidrar med ett startkapital på SEK 1 miljon. CityScape söker investerare som har god branschkunskap och som kan ge ledningsgruppen aktivt stöd under uppbyggnadsfasen. Vid en första finansieringsrunda erbjuder CityScape ett delägarskap på 60% för SEK 7,5 miljoner. Efter 12 månader behövs ytterligare SEK 10 miljoner och 12-15 månader senare ytterligare SEK 5 miljoner. Börsintroduktion förefaller realistisk efter fem till sex verksamhetsår. Enligt vår värdering kommer företaget under sitt femte verksamhetsår att ge investerarna i den första finansieringsrundan en internränta på 68%.

## **2. AFFÄRSIDÉN**

### **2.1 Aktuell situation - Internet-trender och marknadskrafter**

Under de senaste åren har Internet och World Wide Web (WWW) kommit att bli ryggraden i det som kallas "the information superhighway". Internet utnyttjas inte bara av myndigheter och universitet, utan har blivit ett verktyg som ger potentiell nytta åt miljontals konsumenter. Enligt de senaste uppskattningarna finns det för närvarande omkring 30 miljoner Internet-användare i världen (1996), och med en årlig tillväxt på 40-50% kommer detta antal mot slutet av år 2000 att ha ökat till drygt SEK 150 miljoner.

Dessa volymer har medfört att en mängd företag av olika storlek har upptäckt Internet. Redan idag finns det fler kommersiella än privata användare, och antalet kommersiella användare ökar snabbare än antalet privata. "Virtuella skyltfönster" eller "Elektroniska varuhus" hör till vardagen på WWW. Omsättningen för elektronisk detaljhandel över Internet globalt uppgår redan till SEK 15 miljarder per år (1996). Enligt prognoserna kommer den elektroniska detaljhandeln till år 2000 att ha växt till uppemot SEK 400 miljarder enligt IDC. Internet är särskilt intressant för små företag eftersom detta medium ger dem i stort sett samma konkurrensvillkor som storföretagen.

### **Informationshantering och WWW-handel**

Den stora nyttan med WWW ligger inte i infrastrukturen, utan i den enorma mängd information som kan göras tillgänglig för alla användare. Å andra sidan innebär den *decentraliserade* informationshanteringen att det är omständligt och tidsödande att hitta önskad information. Många användare surfar visserligen gärna på Internet, men de finner att sökning efter specifik information ofta är frustrerande verksamhet. Den som exempelvis vill veta när en viss film visas på en viss biograf, eller vill boka ett bord på en lokal restaurang upptäcker att det än så länge går snabbare att lösa problemet per telefon. Och små företag som vill nå Internet-användarna i den lokala regionen finner att det är svårt att göra konsumenterna uppmärksamma på sin närvaro på Internet och att få dem att besöka respektive företags hemsida. Om Internet i framtiden ska kunna bli en etablerad kommersiell distributionskanal beror framför allt på om och när nya former för beredning och presentation av information lanseras.

För att den fulla potentialen i ett ständigt växande Internet och WWW skall kunna utnyttjas krävs det en informationshantering som är inriktad på den vanliga människans behov av underhållning, kommunikation och information. CityScape erbjuder här en effektiv lösning.



## 2.2 CityScape – produkten

CityScape är ett WWW-programvarupaket som samtidigt utgör en interaktiv WWW-katalog och en kommersiell WWW-plattform för små och medelstora företag (figur 1). Nyttan med CityScape ligger i beredning och distribution av information från lokala företag i en form som gör den lättare tillgänglig för konsumenterna än vad som är fallet idag.

CityScape organiserar den lokala information som konsumenterna (slutanvändarna) i en region eller en stad behöver, som exempelvis lokala nyheter, evenemangskalender, väderrapporter, restaurang- och bioinformation, adress- och telefonkatalog och fullständiga listor över företag och organisationer. Förteckningen innehåller också enkla kartor och lätthanterliga sökprogram.

CityScape utgör en kanal för reklam och marknadsföring för lokala företag. Presentationen kan sträcka sig från enkelt införande av företagsadressen till framtagning av kompletta interaktiva försäljningskataloger med elektronisk transaktionshantering (figur 2). CityScape stöder små företag därigenom att företagets egen Internet-webbplats kan produceras på ett enkelt och kostnadseffektivt sätt, närmare bestämt med tre servicenivåer:

Basvariant - omfattar en sida text och grafik, exempelvis en kort beskrivning av företaget med telefonnummer, adress, vägbeskrivning etc.

Lyxvariant - omfattar upp till 10 sidor text och grafik, kompletterat med support från en webb-byrå; månatlig rapportering till affärsledningen om antalet besökare på webbplatsen och besökarnas demografiska profil.

Katalogtjänst - fullständig katalog med varukorgsystem. Denna omfattande tjänst gör det möjligt för företag att genomföra transaktioner via Internet. I denna service ingår omfattande support, regelbundna rapporter till företagsledningen och frekvent uppdatering av innehållet.

Produkten bygger uteslutande på känd teknologi och en tidig fungerande prototyp finns redan.

## 3. LEDNINGSGRUPP

Ledningsgruppen förenar individuella styrkor hos de fyra grundarna till ett engagerat team med en gemensam vision.

### Anders Bengtsson, verkställande direktör och ekonomichef

Anders har arbetat i åtta år med marknadsföring i Ericsson och har med stor framgång lett en försäljningsregion med en omsättning på SEK 70 miljoner. I slutet av 1996 avslutade han sina MBA-studier vid INSEAD utanför Paris och han hade dessförinnan studerat till civilingenjör vid Chalmers i Göteborg.

### Claes Dahlén, försäljningschef

Claes har en ekonomie magister examen från Handelshögskolan i Stockholm och har gått en kurs i elektroteknik vid KTH i Stockholm. Som assistent till försäljningschefen i ett medelstort maskinföretag har han skaffat sig praktisk erfarenhet av försäljning till en internationell kundkrets.

### Erika Fredberg, utvecklingschef

Erika är doktorand vid Göteborgs universitet och kommer att disputeras i mars 1997. Hon forskar inom kommunikationssystem och datornätverk. Under 18 månader arbetade hon vid Telia som programmerare i C++ och Assembler. Erika arbetar som en frilansande programvaruutvecklare. Hon har dessutom examen från Högskolan i Halmstad i informationsteknik.

### Gunilla Holmgren, marknadschef

Gunilla har en examen i industriell ekonomi från Chalmers och studerar för närvarande några fördjupningskurser. Hon har arbetat vid IBM som maskinvarukonstruktör för optisk datakommunikation och som marknadsundersökare på en strategikonsultfirma.

### Lediga platser

För att komplettera kompetensen bakom CityScape behöver vi en Internet-specialist med kunskap om WWW-teknik (sökmotorer och produktion av webbsidor). För att kunna genomföra transaktioner via CityScape behöver vi dessutom så snart som möjligt en medarbetare med teknisk kunskap om elektronisk detaljhandel.

## 4. MARKNADSPLAN

### 4.1 Marknadens storlek

De potentiella kunderna för CityScape är små och medelstora företag vars varor och tjänster idag marknadsförs via traditionella kanaler som Gula Sidorna, tryckta medier och radio. Geografiskt kommer CityScape under de första åren att lanseras i Sverige och angränsande länder (Norge, Danmark, Finland och Tyskland). Här finns det fler än 3,5 miljoner företag med mindre än 200 anställda (figur 3). Som potentiella kunder räknas alla branscher med undantag för industrisektorn. Om vi antar att 60% av dessa kan nås blir antalet potentiella kunder ca 1,8 miljoner. Vårt mål är att inom fem år ha 50.000 kunder, vilket motsvarar ett genomslag på 3% av den totala potentialen.

### 4.2 Kundernas behov

Detaljer önskar en distributionskanal som tillåter dem att så billigt som möjligt nå så många konsumenter som möjligt. Därför måste varor och tjänster erbjudas på motsvarande sätt. Kanalen måste vara lättillgänglig och lätt att använda, den måste regelbundet uppdateras och den måste tillåta interaktiv kommunikation.

För att lättare förstå vilka krav företag ställer på en marknadsföringskanal har vi talat med olika potentiella kunder. De flesta förklarade sig vara mycket intresserade av att låta sig presenteras på Internet till de priser vi föreslog. Som samtalen visar är följande behov av vikt för kunderna, och de uppfylls av vår produkt:

- *Spännande reklam:* interaktiv reklam till jämförelsevis låg kostnad.
- *Transaktioner:* möjligheten att fullständigt genomföra en försäljning, från reklam via orderhantering och fram till betalning.
- *Informationsåterkoppling:* snabb och tillförlitlig återkoppling av information om konsumenternas beteende och inköpsmönster.
- *Marknadsföringsstöd:* aktivt stöd i marknadsföringen av varor och tjänster, eftersom små företag vanligen är fullt upptagna med sin dagliga verksamhet.
- *Ökad omsättning:* en distributionskanal utnyttjas bara om den har en positiv inverkan på företagets vinst.

CityScape går målmedvetet in för att uppfylla dessa kundbehov. Vi är därför övertygade om att vi har ett attraktivt erbjudande till vårt målkundsegment.

## 4.3 Konkurrentanalys

CityScape konkurrerar med följande leverantörer:

- *Gula Sidorna:* Den primära källan för lokal och regional information om affärer och småföretag. Alla företag som är representerade i Gula Sidorna betalar en avgift som är beroende av införandets storlek. Leverantörer av Gula Sidorna saknar för närvarande möjlighet att utnyttja fördelarna med Internet eftersom de tillämpar en annan affärsmodell, d.v.s. att data uppdateras med långa mellanrum och att ingen kundsupport eller annan service erbjuds.
- *Tryckta medier:* Tidningar och tidskrifter kan komma att förlora en del av sina annonsintäkter till WWW. De första online-tidningarna finns redan på marknaden. Det verkar dock osannolikt att förläggarna skulle anta en ny roll och förvandlas från informationserbjudare till informationsorganisatörer.
- *Telekommunikationsföretag:* Telekommunikationsföretagen har fysisk tillgång till ledningsnätet som Internet använder för att nå ut till sina användare och de erbjuder också mervärdestjänster, som exempelvis Deutsche Telekom med T-Online. Fördelarna med CityScape gentemot denna konkurrens är den regionala inriktningen och den speciella dragningskraften på småföretag, medan T-Online med sina avancerade Internet-tjänster framför allt inriktar sig på stora företagskunder.
- *Egna nätverk:* Internet-leverantörer som CompuServe, America Online och Microsoft Network erbjuder mot en månadsavgift egna tjänster som utgör en stor del av dessa företags intäkter. Vi är emellertid övertygade om att dessa tjänster inte kommer att bestå på sikt, eftersom privat användare inte kommer att vilja betala för dem.
- *Webb-byråer, sökmotorer och WWW-kataloger:* Webb-byråerna är de närmaste konkurrenterna till CityScape då det är frågan om utbud av kataloger, skyltfönsterplats, texttjänster och varukorgsystem. Det finns hundratals sådana företag. Vi har talat med mer än 130 av dessa eller studerat deras hemsidor. Resultatet är att de flesta webbbyråer ännu så länge arbetar på en primitiv nivå och har en synnerligen vag framtoning. I regel har de bara en handfull kunder i Europa och deras största problem torde vara att dra till sig kunder. CityScape kommer därför här att utveckla sin kärnkompetens och utnyttja dessa styrkor i marknadsföring och försäljning, i syfte att bygga upp partnerskap med webb-byråerna (se kapitlet "Affärssystem och organisation").

#### 4.4 Marknadsföringsstrategi

Vår vision är att CityScape inom loppet av tre till fem år kommer att ha brett ut sig över hela Sverige och angränsande länder (Norge, Danmark, Finland och Tyskland) och utgöra en effektiv webb-katalog för lokala användare. CityScape kommer därför att satsa hårt på att så snabbt som möjligt få nya städer på nätet. För att garantera snabb tillväxt kommer vi att utnyttja en franchiseliknande affärsmodell och koncentrera vår verksamhet på marknadsföring och försäljning.

#### Reklam för och distribution av våra tjänster - reklam till slutanvändare och handel

CityScape vänder sig samtidigt till slutanvändare och handel: om många konsumenter intresserar sig för CityScape utgör detta i sig ett incitament för företag att presentera sig på CityScape. Samtidigt vill vi värva så många företag som möjligt som kunder.

- Företag och handel: Kundreklamen inleds med en direktreklamkampanj till samtliga företag i regionen. Därefter kommer vi inom ramen för en telefonkampanj att gå vidare med viktiga branscher och andra kunder som har visat intresse. Fältsäljarna kommer att kontakta potentiella kunder genom besök. Antalet fältsäljare kommer att ökas proportionellt mot antalet nya kunder.
- Slut användare: Slut användarna kommer att kontaktas via lokala reklamkanaler som tryckta medier, lokal-TV och radio. Genom att koncentrera oss på en viss region eller stad minskar vi reklamkostnaden men får samtidigt draghjälp från intilliggande områden där CityScape redan finns.

#### Reklamkostnader

Vår budget för reklam till kunder och handel uppgår till SEK 500.000 per år och stad. Under första året av lanseringen av CityScape i en ny stad räknar vi med ytterligare SEK 500.000 för reklam och uppbyggnad av varumärket CityScape, följaktligen med totalt SEK 1.000.000 per stad. Antagandet bakom beräkningen är en stad med 6.000 affärer, varav 500 kommer att bli kunder. Eftersom metoden för att lansera CityScape kommer att upprepa sig i varje stad förväntar vi oss en viss besparingseffekt i utvecklingskostnaderna för reklamkampanjerna. CityScape strävar efter att löpande förbättra sitt reklamprogram och maximera reklameffekten per satsad krona.

#### Prissättning

Kunderna betalar en engångsavgift för installationen av hemsidan samt en månadsavgift för den tid de utnyttjar CityScapes tjänster.

	Beskrivning	Installationsavgift	Månadsavgift	Andel kunder
Produkt 1:	Basvariant. WWW-hemsida med 1 sida text och grafik	500	250	70%
Produkt 2:	Lyxvariant. WWW-hemsida med upp till 10 sidor text och grafik samt installationssupport.	2.000	1.000	25%
Produkt 3:	Katalogtjänst. Fullständig katalog med transaktionshantering och installationssupport.	10.000	2.500	5%
Produkt 4:	Uppdatering av hemsida	125 per uppdateringsstillfälle		

Priserna bygger på kundenkäter och jämförelser med aktuella konkurrerande produkter. De tar även hänsyn till förutsebara avgiftssänkningar efter hand som tjänsterna blir mer utbredda och antalet konkurrenter ökar.

#### Kundtjänst

Vårt mål är att binda våra kunder och våra slutförbrukare hårt till våra tjänster. Vi bemödar oss om att sätta kunden i centrum och förankra detta i vår företagskultur. Frågor som ställs på vårt kundtjänsttelefon (020-nummer i Sverige) kommer att besvaras av välutbildad och tillmötesgående personal.

#### 4.5 Konkurrensfördelar för CityScape

CityScape har ett flertal viktiga konkurrensfördelar:

- *"First mover advantage"*: när en majoritet av företagen i en stad finns på CityScape blir det svårare för konkurrenter att ta enskilda butiker och företag ifrån oss.
- *Skaleffekt i reklamen*: det blir svårt för konkurrenterna att nå samma kostnadseffektivitet som vi med våra reklamkampanjer, såvida de inte kan fördela sina kostnader på ett stort antal kunder. I takt med att vi etablerar oss i fler städer kan vi utveckla och testa flera reklamprogram och därmed vinna kunskaper som gör vår reklamverksamhet ännu effektivare.
- *Varumärke*: för slutanvändaren står vårt namn för ett informationsmedium som ger invånarna aktuell, omfattande och lättillgänglig information om allt viktigt som händer i staden samt om lokala butiker och företag. För företagen står vårt namn för en tjänst som innebär att de till en rimlig kostnad kan göra lokala användare uppmärksamma på deras hemsidor och benägna att utnyttja dessa för sina inköp.

- *Volymfördel i teknikutvecklingen:* slutanvändarna kan bara lockas med avancerad teknik och det senaste inom webb-funktioner. CityScape kommer att engagera de bästa specialisterna som står till buds för detta ändamål. Dessutom kan vi överföra erfarenheter från enskilda städer till CityScapes fullständiga nät.
- *Inriktning på marknadsföring och försäljning:* de flesta webb-byråer är idag företag som levererar allt, och som erbjuder allt som behövs för att låta kunderna träda in på Internet. CityScape koncentrerar sig istället på marknadsförings- och försäljningsaspekterna inom området och förbättrar löpande sin service gentemot det lokala näringslivet.

## 5. AFFÄRSSYSTEM OCH ORGANISATION

### Affärssystemet

CityScape koncentrerar sig på utveckling av avancerade produkter inom marknadsföring och försäljning (till slutkunder och småföretag) liksom på integration av befintlig Internet-teknik (sökmaskiner, krypteringsteknik etc.). Den största delen av installationsarbetet och underhållet av CityScape-hemsidorna kommer att läggas ut på externa webb-byråer. CityScape tillhandahåller CityScape-programvaran till kontrakterade webb-byråer och dessa erbjuder, i egenskap av partners, Internet-tjänster som uppbyggnad och underhåll av hemsidor. CityScape tar hand om faktureringen till samtliga kunder och ersätter kontrakterade webb-byråer för deras tjänster.

### Partnerskap med webb-byråer

Det finns redan några dussin leverantörer som inriktar sig på att tillhandahålla hemsidor för företag. Vi kommer att ingå målmedvetna partnerskap med några av dessa. Partnerskap måste innebära fördelar för samtliga inblandade för att de ska vara fruktbara. Vi ser följande fördelar med ett partnerskap:

*Värva kunder:* vi har sett att de flesta lokala webb-byråer är alltför små eller alltför oerfarna för att kunna nå sina potentiella kunder med direktreklamkampanjer. Vi kommer därför att bygga upp en egen grupp för direktförsäljning och direktreklam, för att kontinuerligt värva nya kunder. Detta gör det samtidigt möjligt för kontrakterade webb-byråer att koncentrera sig på vad de kan bäst.

*Möjlighet till ett brett produktspektrum:* de flesta webb-byråer erbjuder bara ett begränsat urval av CityScapes många kundspecifika lösningar. CityScape ställer även programvaran till förfogande för att integrera nya tjänster av alla typer.

Huvudfördelen med partnerskapen för CityScape är att vi utnyttjar en webb-byrås specifika styrka och därmed kan växa snabbare än vi skulle kunna göra på egen hand. Den huvudsakliga svårigheten med partnerskap ligger i att hitta den rätta formeln för att fördela intäkterna. Utgående från våra efterforskningar har vi hittat en fördelningsnyckel som är attraktiv för en webb-byrå. Byrån erhåller 75% av installationsavgiften och mellan 25 och 50 % av månadsavgiften. Vi har i sammanhanget koncentrerat oss på att tala med lokala webb-byråer och analysera deras priser för Internet-tjänster.



## 7. RISKER

Framgångarna för CityScape beror på flera faktorer. Bland de viktigaste kan nämnas:

### Efterfrågan: kommer konsumenterna att utnyttja Internet för att skaffa regional information?

Detta beror på om Internet blir etablerat som ett enklare och snabbare informationsmedium än andra alternativ. Under utvecklingsfasen kommer vi att genom marknadsundersökningar noggrannare ta reda på hur vi måste uppträda för att övertyga våra målkunder (företagen) om de specifika fördelarna med CityScape. Göteborg kommer att fungera som testmarknad för CityScape-idén. Om resultatet skulle vara negativt är skadan begränsad och vi kan vidta motåtgärder innan vi går vidare.

### Utbudet: kommer företagen att bli entusiastiska över denna marknadsföringskanal?

Acceptansen hos företagen beror på om de enskilda företagen kommer att se en faktisk nytta. Vår reklam kommer framför allt att inrikta sig på de intressanta reklammöjligheterna för CityScape, marknadsföringsstödet, det direkta transaktionsgenomförandet och möjligheten att få informationen om kundernas önskemål. Vi tror att vi genom dessa argument kommer att kunna övertyga många företag om att testa CityScape. Fasta kunder blir de emellertid bara om vi tydligt kan bevisa att vår kanal är klart bättre än varje annan kanal för att överföra reklammeddelanden och genomföra affärer.

### Konkurrens: kommer de stora leverantörerna som Microsoft, Telia eller Telenor att gå in på denna marknad?

Det är fullt möjligt att även stora leverantörer kommer att gå in på marknaden för "informationspaketering". Programvaru-, media- och telekommunikationsföretag ser här stora möjligheter. Det finns redan några olika initiativ lanserade. Vi tror emellertid att vi genom vår koncentration på lokal information och småföretag skaffar oss en konkurrensfördel som hjälper oss att hålla stånd även mot konkurrensen från stora leverantörer.

Förutom dessa kvalitativa aspekter har vi kvantitativt uppskattat riskerna genom en känslighetsanalys. Denna analys ingår i finansplanen.

## 8. LÖNSAMHETSBEDÖMNING OCH FINANSIERING

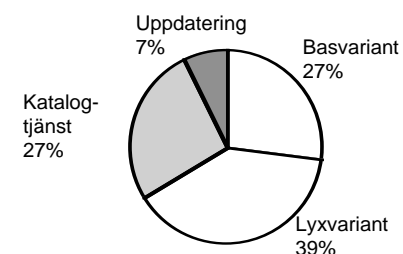
### 8.1 Ekonomisk plan och lönsamhetsbedömning

Vi förväntar oss att CityScape inom fem år kommer att ha 50.000 kunder, och med en omsättning på SEK 339 miljoner räknar vi med en nettointäkt efter skatt på SEK 39,9 miljoner.

### Omsättningsprognos

Våra omsättningsprognoser bygger på den förväntade kundfördelningen på de olika servicenivåerna. Enligt våra uppskattningar kommer 70% av kunderna att välja basvarianten och 25% lyxvarianten (t ex restauranger). Katalogtjänsten - den dyraste och mest omfattande servicenivån - kommer bara att intressera 5% av kunderna. Vi utgår från att endast kunder med lyxvarianten och katalogtjänsten kommer att ha behov av regelbunden uppdatering av sina hemsidor.

### Uppskattad fördelning av CityScapes omsättning på olika produkter



### Förväntad omsättningstillväxt

Tillväxtprognosen bygger på antagandet att vi i slutet av det femte året kommer att ha nått 20% av våra målkunder (totalt 50.000 kunder). Vi räknar med att vi som följd av det fasta antalet kunder kommer att få en långsammare kundtillväxt under de efterföljande åren. Tillväxtscenariot utgår från en genomsnittlig stad med 6.000 företag med mindre än 200 anställda och ett invånarantal på 50.000 samt 500 betalande kunder.

## Översikt över de finansiella resultaten

Det förväntade finansiella resultatet presenteras av de följande översikterna: förväntat kapitalbehov (figur 4), likviditetsbudget (figur 5), förväntad omsättning och nettovinst (figur 6), resultaträkning för de första fem åren (figur 7) och balansräkning (figur 8). Vidare finns en sammanfattning av de viktigaste antagandena bakom finansplanen (figur 9).

### Kassaflöde och känslighetsanalys (figurerna 4 och 5)

Figur 4 visar det totala kapitalbehovet för CityScape under de första fem åren, med antagande av tre olika scenarier. De tre viktigaste faktorerna som påverkar kapitalbehovet är den förväntade tillväxttakten, de totala intäkterna från kunderna samt den procentsats som kommer att vidarebefordras till våra partners (webb-byråer). Såsom framgår av figur 4 uppvisar dessa storheter hög sensitivitet.

- Antagandena för normalfallet motsvarar de nämnda storheterna, vilket innebär ett finansieringsbehov på SEK 22,5 miljoner. Återbetalning kan förväntas i mitten av år 2000. Investeringarna i den första rundan kan räkna med en internränta på 68%.
- Bästa fallet utgår från en 10% högre årlig tillväxt, från 10% högre intäkter från våra kunder och från 10% lägre belopp som vidarebefordras till våra partners. Med detta scenario uppgår finansieringsbehovet till SEK 16 miljoner. Återbetalning uppnås omkring ett år tidigare än i normalfallet. Internräntan för investeringarna i den första rundan uppgår till 96%.
- Sämsta fallet utgår från 10% lägre tillväxt, från 10% lägre intäkter och 10% högre belopp som vidarebefordras till våra partners. Finansieringsbehovet uppgår i detta fall till SEK 32,5 miljoner. Brytpunkten nås i mitten av år 2001 och återbetalning år 2003. Internräntan för investeringarna i den första rundan uppgår i detta scenario till 44%.

### Intäkter, vinst och balansräkning (figurerna 6, 7 och 8)

Den förväntade omsättningen uppgår under det femte året till SEK 339 miljoner. Nettovinsten efter skatt kommer att vara positiv från början av det tredje verksamhetsåret och kommer att stiga kontinuerligt till 12% eller SEK 39,5 miljoner år 5.

Under de första fem verksamhetsåren uppgår bruttomarginalen till ca 55%, vilket återspeglar utbetalningarna till webb-byråer för lagring och underhåll av våra kunders hemsidor. I regel erhåller webb-byråer den största delen av engångskostnaden för installation, medan CityScape erhåller största delen av de löpande månadsavgifterna. Därtill kommer en månatlig kostnad på SEK 50.000 per stad för att täcka tillkommande lokal information om aktuella evenemang, väder, restauranger, bioprogram etc. Driftkostnaderna uppstår

huvudsakligen från marknadsföring, försäljning och reklamkampanjer. Till en början kommer även programvaruutveckling och verksamhetsstart att orsaka betydande kostnader.

Balansräkningen återspeglar den affärsmodell som bygger på avgiftsintäkter och variabla kostnader för CityScape. Kapitalinvesteringarna är minimala då vi inte behöver några produktionsanläggningar och då kontorslokalerna kommer att hyras. En betydande investering ligger emellertid i datorprogram och maskinvara för applikationsutveckling.

### 8.2 Finansiering

Den ursprungliga finansieringen, som uppgår till SEK 1 miljon, säkerställs genom grundarnas privata medel. Detta belopp kommer att förbrukas under den första utvecklingsfasen då tillämpningsprogramvara utvecklas och testas och då investerare söks. Vi förväntar att vi i mars 1997, i utbyte mot 60% av företagets aktier, ska erhålla SEK 7,5 miljoner. Med dessa pengar kommer vi att fortsätta med programvaruutvecklingen fram till marknadsomgående. Vidare kommer försäljningspersonal att anställas och marknadsföringsarbetet inledas. Denna första finansieringsetapp kommer att vara ca ett år. Vi söker i första hand ett riskkapitalföretag med fördjupad branschkunskap som kan hjälpa oss hitta erfarna programvaruutvecklare och säljare. En del av startkapitalet kommer att avsättas till ett incitamentsystem för medlemmar i ledningsgruppen.

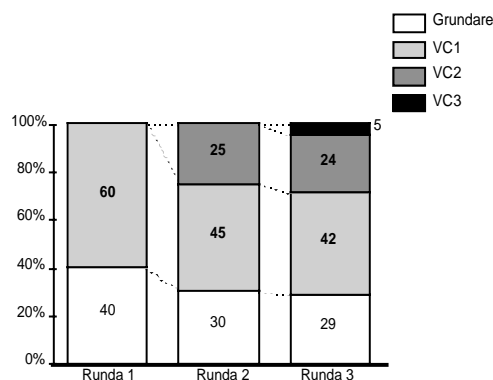
Den andra finansieringsrundan planeras till början av 1998. Vi kommer då att behöva SEK 10 miljoner för ytterligare tillväxt. För detta belopp erbjuds 25% av företagets aktiekapital.

För att finansiera tillväxten kommer vi att behöva ytterligare SEK 5 miljoner i en tredje finansieringsrunda år 1999. Det presenterade scenariot utgår från att ytterligare 5% eget kapital kan säljas ut. Efter denna finansieringsrunda kommer CityScape att vara självfinansierande fram till den planerade börsintroduktionen i slutet av det femte verksamhetsåret.

## Finansieringsrundor för CityScape

SEK	Datum	Belopp	Pris per aktie	Källa
Egna reserver	Januari 1997	1.000.000	0,05	Grundare
Runda 1	Mars 1997	7.500.000	0,25	Venture capital
Runda 2	Början av 1998	10.000.000	0,6	Venture capital
Runda 3	1999	5.000.000	1,45	Venture capital

Följande figur visar aktieandelarna efter varje finansieringsrunda



## Värdering/Realiseringsstrategi

Med de beskrivna antagandena och den därav resulterande tillväxten kan börsintroduktion övervägas i slutet av det femte verksamhetsåret. När vi försiktigt uppskattar ett kurs/vinstförhållande på 6 uppstår en börskapitalisering det femte året på SEK 238 miljoner. Med den beskrivna finansieringsstrukturen erhåller investerarna i den första finansieringsrundan (VC 1) en internränta på 68 %. Investerarna i den andra rundan (VC 2) erhåller en internränta på 54 % medan den för investerarna i den tredje rundan (VC 3) i normalfall-scenariot uppgår till 33%.

## Värdering av CityScape år 5

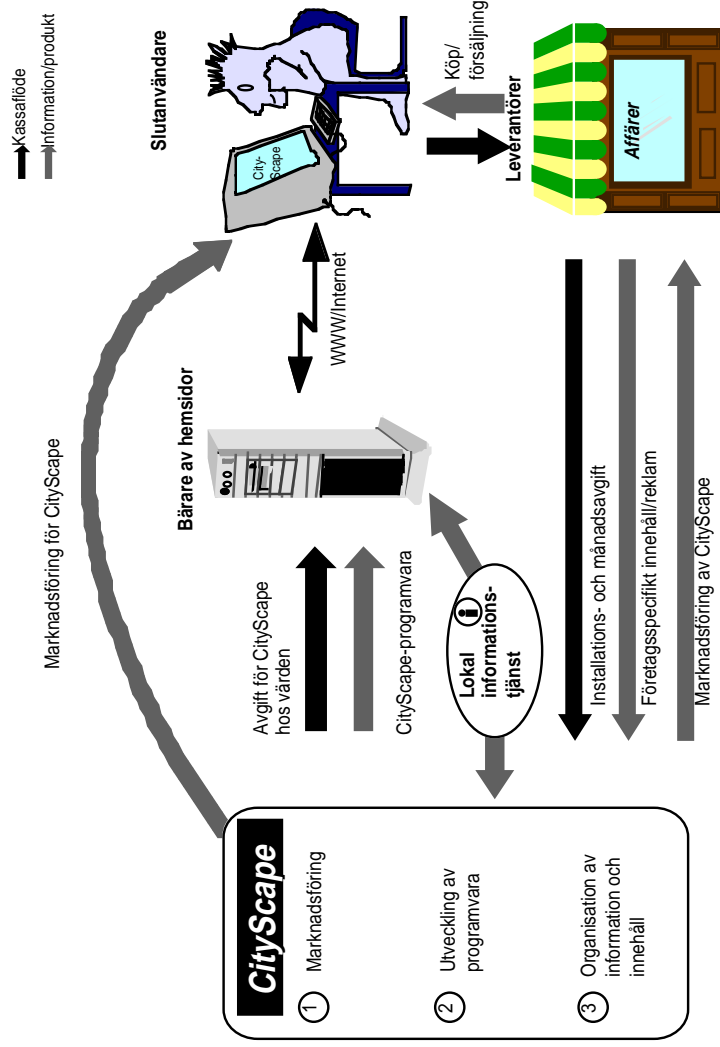
	Ägarandel	Värde (SEK miljoner)	Eget kapital (SEK miljoner)	Internränta
<b>Grundare</b>	29%	68,0	1,0	132%
<b>VC1</b>	42%	101,5	7,5	68%
<b>VC2</b>	24%	56,5	10,0	54%
<b>VC3</b>	5%	12,0	5,0	33%
<b>Total</b>	100%	238,0	23,5	72%

FIGUR 1

EXEMPEL PÅ CITYSCAPE:s HEMSIDA





**AFFÄRSMODELL FÖR CITYSCAPE**
**FIGUR 2**

**MARKNADSUPPSKATTNING FÖR CITYSCAPE**
**FIGUR 3**

Sektor	Land				Totalt	%	
	Sverige	Norge	Danmark	Finland			Tyskland
Industri	49	32*	24	29	428	538	15
Bygg	50	32*	23	29	463	597	17
Handel	120	78*	74	58	982	1.312	37
Andra tjänsteverksamheter	229	113*	52	105	621	1.120	31
<b>Alla sektorer</b>	<b>448</b>	<b>255</b>	<b>173</b>	<b>221</b>	<b>2.494</b>	<b>3.591</b>	<b>100</b>

\* Uppskattning

Antaganden för CityScape-potential

\*Sektorer: alla utom industrisektorn

\*40% av alla företag finns utanför storstadsområden eller stadscentra, d v s är ej näbara eller relevanta

CityScape-potential (tusental kunder)	Sverige			Danmark		Finland		Tyskland		Totalt
	Norge	134	89	239	89	115	1.240	1.817		

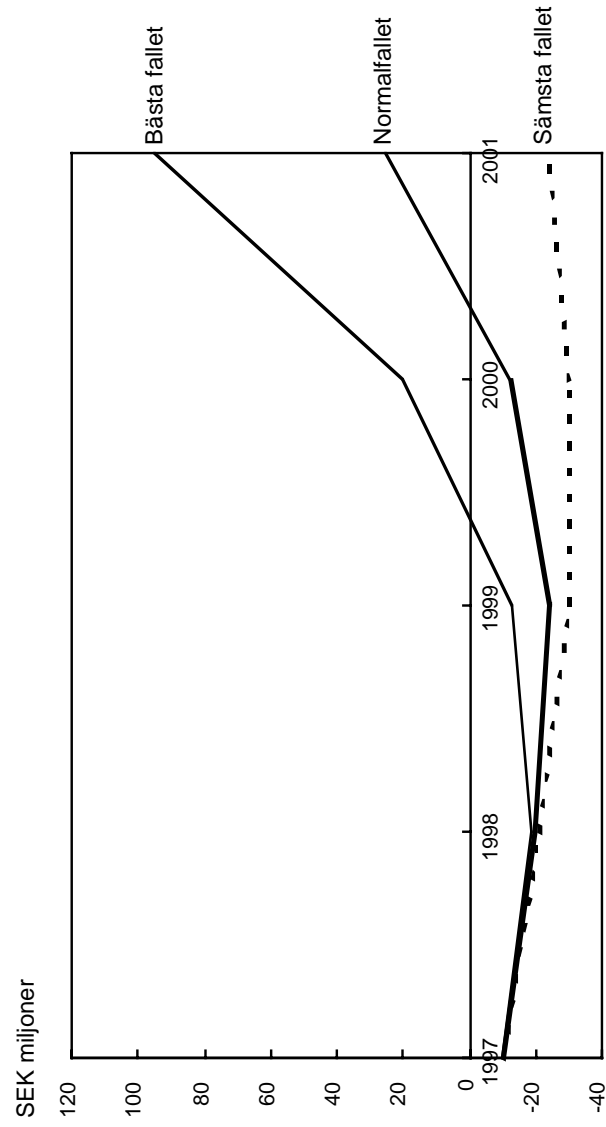
Tillväxtmål för CityScape under de första fem åren: 50.000 kunder, motsvarande 2,8% av den totala potentialen

Antal städer och kommuner med över 50.000 invånare

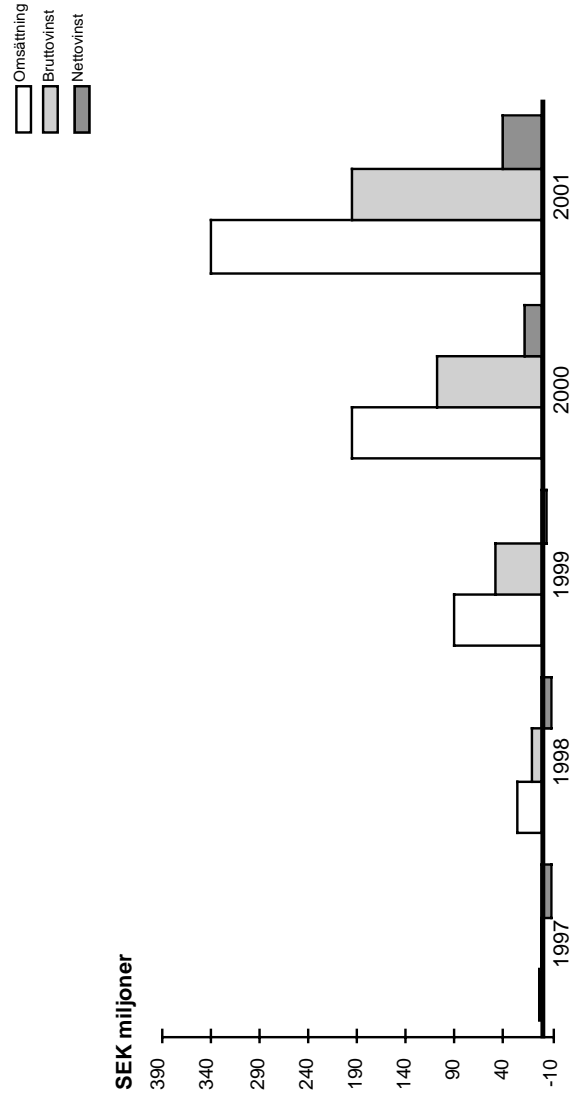
**Antal städer**

De tio största städerna	
<b>Sverige</b>	41
<b>Norge</b>	9
<b>Danmark</b>	16
<b>Finland</b>	14
<b>Tyskland</b>	150
<b>Totalt</b>	<b>230</b>

Målet för CityScape: 100 städer (regioner på 5 år)

**AKKUMULERAT KAPITALBEHOV (UTAN EXTERN FINANSIERING)**
**FIGUR 4**

**CITYSCAPE – KASSAFLÖDESBUDGET (TUSEN SEK) – NORMALFALLET**
**FIGUR 5**

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Likvida medel vid årets början</b>	0	585	1.440	935	12.770
<b>Källor för likvida medel</b>					
Nettoreultat	-7.365	-6.900	-3.130	18.045	39.640
Återläggning avskrivningar	85	195	410	600	820
Ökning leverantörsskulder	390	815	1.135	1.800	2.410
Ökning i upplupna lönekostnader	275	115	310	420	460
Ökning i upplupna skattekostnader	0	0	0	70	4.180
<b>Totalt, källor för likvida medel</b>	<b>-6.615</b>	<b>-5.775</b>	<b>-1.275</b>	<b>20.935</b>	<b>47.510</b>
<b>Användning av likvida medel</b>					
Ökning kundfordringar	860	3.080	3.680	8.420	11.945
Investeringar	440	290	550	680	735
<b>Total användning av likvida medel</b>	<b>1.300</b>	<b>3.370</b>	<b>4.230</b>	<b>9.100</b>	<b>12.680</b>
<b>Förändring av likvida medel (kassaflöde)</b>	<b>-7.915</b>	<b>-9.145</b>	<b>-5.510</b>	<b>11.835</b>	<b>34.830</b>
<b>Finansiering (ökning av eget kapital)</b>	<b>8.500</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>585</b>	<b>1.440</b>	<b>935</b>	<b>12.770</b>	<b>47.600</b>

**CITYSCAPE – UTVECKLING AV OMSÄTTNING,  
BRUTTO- OCH NETTOVINST, 1997-2001**
**FIGUR 6**

**CITYSCAPE – RESULTATRÄKNING (TUSEN SEK) – NORMALFALLET**
**FIGUR 7**

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Nettoomsättning</b>					
Produkt 1 – basvariant	885	6.830	24.335	52.145	91.775
Produkt 2 – livsvariant	1.260	9.760	34.765	74.495	131.110
Produkt 3 – katalogtjänst	865	5.890	19.865	40.970	70.770
Produkt 4 – uppdatering av hemsida	240	2.320	13.410	26.820	45.590
<b>Total nettoomsättning</b>	<b>3.250</b>	<b>24.800</b>	<b>92.375</b>	<b>194.430</b>	<b>339.245</b>
<b>Kostnader för sålda tjänster</b>					
1.700	11.480	42.685	85.370	145.130	
<b>Bruttovinst</b>	<b>1.550</b>	<b>13.320</b>	<b>49.690</b>	<b>109.060</b>	<b>194.115</b>
i % av omsättningen	48%	54%	54%	56%	57%
<b>Rörelsekostnader</b>					
Utveckling/konstruktion	2.745	3.910	7.830	15.400	23.405
i % av omsättningen	85%	16%	8%	8%	7%
Marknadsföring/försäljning	4.690	13.435	39.255	65.190	100.885
i % av omsättningen	144%	54%	43%	34%	30%
Administration	1.480	2.875	5.735	10.155	13.190
i % av omsättningen	46%	12%	6%	5%	4%
<b>Totala rörelsekostnader</b>	<b>8.915</b>	<b>20.220</b>	<b>52.820</b>	<b>90.745</b>	<b>137.480</b>
i % av omsättningen	275%	82%	57%	47%	41%
<b>Operativt resultat</b>	<b>-7.365</b>	<b>-6.900</b>	<b>-3.130</b>	<b>18.315</b>	<b>56.635</b>
i % av omsättningen	-227%	-28%	-3%	9%	17%
Kostnader	0	0	0	0	0
Intäkter	0	0	0	0	0
<b>Vinst före skatt</b>	<b>-7.365</b>	<b>-6.900</b>	<b>-3.130</b>	<b>18.315</b>	<b>56.635</b>
Skatt	0	0	0	270	16.995
<b>Nettovinst</b>	<b>-7.365</b>	<b>-6.900</b>	<b>-3.130</b>	<b>18.045</b>	<b>39.640</b>
i % av omsättningen	-227%	-28%	-3%	9%	12%

## CITYSCAPE – BALANSRÄKNING (TUSEN SEK) – NORMALFALLET

FIGUR 8

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>TILLGÅNGAR</b>					
Jmsättningstillgångar	585	1.440	935	12.770	47.600
Likvida medel	860	3.940	7.620	16.040	27.985
Nettofordringar för levererade tjänster	0	0	0	0	0
Lager	1.445	5.380	8.555	28.810	75.585
<b>Totala omsättningstillgångar</b>					
Brutto, Fasta Tillgångar	440	730	1.280	1.960	2.695
Minus kumulerade avskrivningar	85	280	690	1.290	2.110
<b>Netto, fasta tillgångar</b>					
	355	450	590	670	585
<b>TOTALA TILLGÅNGAR</b>	1.800	5.830	9.145	29.480	76.170
<b>SKULDER OCH EGET KAPITAL</b>					
<b>Eget kapital</b>					
Aktiekapital för ledningsgruppen	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Aktiekapital, investerare	7.500	17.500	22.500	22.500	22.500
Balanserat resultat	-7.365	-14.265	-17.395	650	40.290
<b>Totalt eget kapital</b>	1.135	4.235	6.105	24.150	63.790
<b>Skulder</b>					
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Leverantörsskulder	390	1.205	2.340	4.140	6.550
Upplupna löner	275	390	700	1.120	1.580
Upplupna skatter	0	0	0	70	4.250
<b>Totala kortfristiga skulder</b>	665	1.595	3.040	5.330	12.380
<b>Långfristiga skulder</b>					
Lån	0	0	0	0	0
<b>Totala långfristiga skulder</b>	0	0	0	0	0
<b>Totala skulder</b>	665	1.595	3.040	5.330	12.380
<b>TOTALA SKULDER OCH EGET KAPITAL</b>	1.800	5.830	9.145	29.480	76.170

FIGUR 9

## CITYSCAPE – ANTAGANDEN FÖR FINANSPLANEN

### Omsättning

- Den första omsättningen kommer att realiseras i mitten av det första verksamhetsåret
- Prisstruktur (SEK)

	Installation	Månadsavgift
Produkt 1 - basvariant	500	250
Produkt 2 - lyxvariant	2.000	1.000
Produkt 3 - katalogtjänst	10.000	2.500
Produkt 4 - uppdatering av hemsidor	125	

### Kostnader för levererade tjänster

- Kostnaderna för levererade tjänster motsvarar de avgifter som betalas till webb-byrå.
- Avgiftsindelning med webb-byråer:

	Installation	Månadsavgift
Produkt 1 - basvariant	75%	25%
Produkt 2 - lyxvariant	75%	25%
Produkt 3 - katalogtjänst	75%	50%
Produkt 4 - uppdatering av hemsidor	80%	

### DRIFTSKOSTNADER

- Månadslön motsvarande normala marknadspriser, t ex (SEK):
  - Ledningsgrupp = 30.000 (klumpsumma)
  - Säljare = 30.000; redovisning, bokföring = 25.000
  - Programvaruutvecklare, marknadsföring = 40.000, försäljningschef = 45.000
- Lönebikostnaderna uppgår till 42% av lönekostnaderna
- Lönerna stiger med 3% per år
- Modellen för antal anställda framgår av finansplanen
- Omsättningsprovision ingår i lönerna
- Konsulter för speciella projekt och revision betalas med marknadsmässiga löner
- Bikostnader per person beräknas enligt följande:

Kostnad per person och månad	Förbrukningsmaterial	Resekostnader	Kommunikation
Produktion	0	0	0
Tekniker/programmerare	1.000	2.000	500
Marknadsföring och försäljning	1.000	5.000	3.000
Administration	1.000	1.000	500

- Hyran beräknas till 100 SEK per kvadratmeter och månad
- Fondering för obetalda räkningar uppgår till 1% av omsättningen
- Räntetäckerna på likvida medel är 2%
- Skatten uppgår till ca 30%

### Balansräkning

- Räkningar betalas inom 30 dagar (såväl från kunder som till leverantörer)
- Anläggningstillgångarna omfattar datorer, programvaror och kontorsmöbler
- Avskrivningstid: datorer, kontorsmöbler = 5 år, programvara = 3 år
- Fondering av löne-medel uppgår till en halv månadslön för samtliga anställda
- Skatter betalas på förfallodagen

# ***APPENDIX***



**”VILKET ÄR DET  
SVÅRASTE AV ALLT?  
ATT SE DET MAN HAR  
FRAMFÖR ÖGONEN.”**

Goethe  
Poet och filosof

## UTFÖRLIG INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>DEL 1 Etablering och utveckling av tillväxtföretag</b>	15
FRAMGÅNGSRIK FÖRETAGSBILDNING	18
UR INVESTERARNAS SYNVINKEL	19
Företagsfinansiering med venture capital	20
<i>Vad är venture capital?</i>	20
<i>Vad bidrar finansiärerna med?</i>	20
<i>Hur väljer du investerare?</i>	20
FÖRETAGSBILDNING I TRE UTVECKLINGSFASER	21
Utvecklingsfaser	21
Fas 1: Utveckla affärsidén	23
Fas 2: Utarbeta affärsplanen	24
<i>Helhetssynen</i>	24
<i>Begränsa riskerna</i>	25
<i>Finansiering med egna medel</i>	26
Fas 3: Företagsgrundande, inträde på marknaden och tillväxt	26
Lön för mödan	27
<b>DEL 2 Affärsidén – utveckling och framställning</b>	29
HUR DU KOMMER PÅ EN AFFÄRSIDÉ OCH UTVECKLAR DEN	33
Tre sätt att presentera en affärsidé	35
Innovativa affärsidéer	36
INNEHÅLLET I EN ÖVERTYGANDE AFFÄRSIDÉ	39
Kundnytta	40
Marknad	41
<i>Vilken är marknaden för ditt erbjudande?</i>	42
<i>Hur differentierar sig ditt erbjudande från konkurrenternas?</i>	42
Affärsmodellen	42
Checklista för affärsidén	44
FRAMSTÄLLNING AV AFFÄRSIDÉN	45
Formell framställning av affärsidén	46
<b>Exemplet CityScape</b>	47

<b>DEL 3 Framtagning av affärsplanen</b>	51	VAL AV MÅLGRUPP	80
AFFÄRSPLANENS STRUKTUR	53	Kundsegmentering	81
AFFÄRSPLANENS INNEHÅLL	53	Kriterier för kundsegmentering (exempel)	82
Formell uppbyggnad av affärsplanen	54	Val av målsegment	83
Att skriva kortfattat och uttrycksfullt är också en fråga om stil	55	Positionering gentemot konkurrenterna	83
		Vägen till framgångsrik positionering	84
		Marknadsandel och försäljningsvolym	85
<b>1. Sammanfattning</b>	57	MARKNADSSTRATEGI	85
<b>2. Affärsidén</b>	59	Produkt: Produkttegenskaper	85
DEN OEMOTSTÅNDLIGA AFFÄRSIDÉN	61	Pris: Prisstrategi	86
HUR DU SKYDDAR DIN AFFÄRSIDÈ	61	Vilket pris kan du begära?	86
Patentering	61	Vilken är din prisstrategi?	86
Sekretessavtal	62	Prissättning efter kundnytta	87
Snabbt genomförande	62	Plats: Distribution	88
FRAMSTÄLLNING AV AFFÄRSIDÉN	63	Riktvärden för marginaler	89
Checklista för affärsidén: idén till ny vara/tjänst och kundnytta	63	Distributionskanalen – vägen till kunden	90
		Promotion: Kommunikation med kunden	91
		Riktvärden för reklamkostnader	92
		Checklista för marknadsplanen	94
<b>3. Ledningsgrupp</b>	65	<b>5. Affärssystem och organisation</b>	95
LEDNINGSGRUPPENS EGENSKAPER OCH BETYDELSE	67	AFFÄRSSYSTEMET	97
Ledningsgruppen: Arbetsfördelning baserad på kompletterande kompetenser	67	Generellt affärssystem	97
Ledningsgruppen som ett team: En rätt sammansatt grupp har trumf på hand	68	Från generella till specifika affärssystem	97
Egenskaper för en vinnande ledningsgrupp	69	Fokus, fokus, fokus	98
Ledningsgruppen: Ur investerarens synvinkel	69	Affärssystemet för CityScape	99
Vad tittar den professionelle investeraren på?	69	ORGANISATION	101
FRÅN LEDNINGSGRUPP TILL "DREAM TEAM"	70	En slagkraftig organisation	101
Kunskapsprofil för gruppmedlemmarna	71	Enkel organisation för ett företag i startfasen	101
PRESENTATION AV LEDNINGSGRUPPEN	72	Riktvärden för löner	102
Checklista för ledningsgruppen	72	Personalplanering	103
		Värderingar	103
		Exempel på värderingar och normer	104
		Rätt plats	104
		Riktvärden för kontors- och fabriksytor	105
<b>4. Marknadsplan</b>		"MAKE OR BUY" OCH PARTNERSKAP	106
GRUNDLÄGGANDE DELAR I MARKNADSPLANEN	75	Egentillverkning eller inköp	106
MARKNAD OCH KONKURRENS	77	Partnerskap	107
Marknadens storlek och tillväxt	77	Checklista för affärssystem och organisation	109
Hur du gör korrekta prognoser	78		
Exempel på en prognos	79		
Konkurrenssituation	80		

<b>6. Genomförandeplan</b>	111
EFFEKTIV PLANERING	113
1. Bryt ner uppgifterna till arbetspaket	113
2. Fråga experter	113
3. Följ den kritiska linjen	113
4. Minska riskerna	114
Varför det är viktigt med realistisk planering?	114
MÖJLIGA KONSEKVENSER AV FELAKTIG PLANERING	114
Följderna av alltför optimistisk planering	114
Följderna av alltför pessimistisk planering	115
FRAMSTÄLLNING AV PLANERINGEN	116
Checklista för genomförandeplanen	116
<b>7. Risker</b>	117
IDENTIFIERA RISKERNA	119
Exempel på risker	119
KÄNSLIGHETSANALYS	121
Akkumulerade kassaflöden	121
Checklista för risker	122
<b>8. Lönsamhetsbedömning och finansiering</b>	123
"CASH IS KING"	125
FINANSPLANERINGEN I AFFÄRSPLANEN	128
FINANSIERINGSKÄLLOR FÖR NYA FÖRETAG	129
Finansieringskällor i olika utvecklingsstadier	129
De viktigaste finansieringskällorna	130
Familjelån	130
Statligt stöd	131
Hypotekslån	131
Leasing (låneköp)	131
Banklån	132
Venture capital	132
Privata investerare ("Business Angels")	132

FINANSIERINGSAVTALET	133
Ledningsgruppens behov	133
Investerarens behov	135
Beräkning av avkastning för investeraren	136
Avkastningsberäkning	136
REDOVISNINGENS GRUNDER	138
RESULTATRÄKNINGEN	138
Exempel på enkla resultaträkningar	139
Förklaringar till rubrikerna i resultaträkningarna	140
Resultaträkningens struktur i utvalda branscher (i %)	142
BALANSRÄKNINGEN	143
Förklaringar till rubrikerna i balansräkningen	143
Exempel på enkel balansräkning	145
Balansräkningens struktur i utvalda branscher (i %)	146
OPERATIVT KASSAFLÖDE	147
Direkt beräkning av kassaflödet	147
Exempel på operativt kassaflöde	148
Exempel på indirekt beräkning av kassaflödet	149
Beräkning av kassaflödet från resultat- och balansräkning	150
Checklista för lönsamhetsbedömning och finansiering	150
<b>Affärsplan CityScape – Exempel på affärsplan</b>	153



## ORDLISTA

För de termer där det är sedvanligt att använda engelska uttryck, har dessa satts inom citationstecken. I andra fall anges den engelska termen inom parantes då den skiljer sig från den svenska.

<b>Affärsmodell</b>	System enligt vilket företaget genererar intäkter
<b>Affärsplan (business plan)</b>	Rapport/arbetsdokument som ger tydlig och kortfattad information om alla aspekter på ett nytt företag som är av relevans för investerare. Hit räknas frågor om affärsidé, marknad, ledningsgrupp och ledningssätt, liksom framtida utsikter, affärsmässiga analyser etc.
<b>Affärssystem (business system)</b>	Beskrivning av de enskilda verksamheterna inom ramen för ett företag och deras ömsesidiga beroende av varandra. Affärssystemet visar vilka verksamheter som måste pågå för att en produkt ska framställas eller en tjänst tillhandahållas
<b>Agent</b>	Mellanhand för distribution och försäljning som inte är anställda av det egna företaget. Agenten marknadsför vanligen också varor eller tjänster från andra företag
<b>Anläggnings-tillgångar (fixed assets)</b>	Tillgångar av varaktig art för återkommande, successivt eller kontinuerligt nyttjande
<b>Avskrivning (depreciation)</b>	Årlig sänkning av bokföringsvärdet för en tillgång, för att återspegla minskningen av dess marknadsvärde p g a nyttjande eller ålder
<b>Balansräkning (balance sheet)</b>	En finansiell uppställning av företagens tillgångar och skulder vid en given tidpunkt

## **Bokföring (bookkeeping)**

Funktion eller medel för mätning och redovisning av företagets finansiella läge och resultat

## **Bokföringsmässig vinst/förlust (Book profit/loss)**

Vinst/förlust som är resultatet av en bokförings-transaktion (ofta en s k bokslutsdisposition), vilken innebär att bokföringsvärdet på en tillgång eller skuld i balansräkningen ökas eller minskas

## **"Break-even"**

Den omsättningsnivå där vinsten är noll. Skall ej förväxlas med brytpunkten då kassaflödet börjar bli positivt (kassaflödesmässig break-even)

## **Borgen (guaranty)**

Åtagande av borgenär (guarantor) att reglera en gäldenärs (debtor) skulder gentemot kreditgivaren (creditor) om gäldenären själv inte är i stånd till detta.

## **Bruttomarginal (sales margin eller gross margin)**

Bruttoresultat dividerat med omsättning

## **Bruttoresultat (EBITDA)**

Omsättning minus kostnad för sålda varor, d v s de kostnader som är direkt förknippade med varu- eller tjänsteerbjudandet (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation)

## **Budget**

Planerad finansiell ställning fram till ett visst datum, exempelvis resultatbudget för nästa år

## **"Business angel"**

Förmögen enskild person som ställer riskkapital till förfogande. Icke yrkesmässig venture capital-placerare

## **Bästa fall (best case)**

Affärsscenario baserat på antagandet att alla händelser eller förlopp som påverkar resultatet utfaller positivt

**Börsintroduktion (Initial Public Offering, IPO, eller going public)** När ett företags aktier för första gången bjuds ut på börsen och en bredare publik får möjlighet att investera i företaget

**”Call center”** Telefoncentral som kan ta emot en stor mängd samtal och besvara frågor. Typiskt kan det vara frågan om att ta emot telefonbeställningar för direktförsäljning (t.ex. postorderföretag) eller ge information och göra reservationer (telefonbolag, flygbolag)

**Checkkredit (bank limit)** Ett kredittak på ett maximalt belopp till vilket ett företag har rätt men inte skyldighet att utnyttja till fullo. Ränta tas ut enbart på den faktiskt utnyttjade delen av checkkrediten

**Differentiering (differentiation)** Marknadsföringsbegrepp som indikerar skillnader i funktion och nytta av två liknande erbjudanden, d v s hur konkurrerande varor/tjänster skiljer sig från varandra

**Direktreklam (direct mail)** Bearbetning av potentiella kunder genom adresserade brev (i motsats till tidningsannonser eller TV-reklam), i syfte att nå ett bestämt kundsegment. Adressaterna väljs vanligen ut i enlighet med speciella demografiska kriterier

**Diskonteringsränta** Diskonteringsräntan grundas på den aktuella kapitalkostnaden. Kallas även kalkylränta

**Distribution** Planering, genomförande och kontroll av förmedling/transport av produkter från utgångspunkten till kunden

**Distributionskanal (distribution channel)** Den fysiska transportvägen av en produkt/tjänst från företaget till kunden

**”Early stage”** Utvecklingsfasen för ett företag, från företagsbildningen till marknadsinträde och de första marknadsframgångarna

**Eget kapital (equity)** Företagets förmögenhet: tillgångar minus skulder. Det egna kapitalet består av aktiekapitalet, bundna reserver, del av obeskattade reserver, balanserad vinst och årets vinst

**“Exit“** Realisering av vinsten på en investering, d v s det tillfälle då en investerare säljer sina aktier i företaget

**“Exit-strategy”** Investerarens strategi för att realisera vinsten av en investering

**Expansionsfas (expansion phase)** Intensiv tillväxt av ett (nytt) företag, t ex efter de första marknadsframgångarna. Vid företagsbildning följer denna fas efter uppstartsfasen

**Extraordinära intäkter** Intäkter från verksamhet som inte ingår i företgets normala verksamheter, som försäljning av en fabriksanläggning för ett tillverkningsbolag till pris som överstiger det bokföringsmässiga värdet etc

**Finansiell planering (financial planning)** Analys av den finansiella situationen för ett företag och prognos/uppskattning av den framtida finansiella utvecklingen, exempelvis förändringar i kapitalbehovet under företagets utveckling

**Finansiering (financing)** Anskaffning eller tillhandahållande av finansiella resurser/kapital för ett projekt eller ett företag

**Finansieringsrunda (Financing round)** En anskaffningsomgång av kapital för ett företag

<b>Franchising</b>	Marknadsförings- och licenssystem som innebär att en självständig franchisetagare i egen regi säljer märkesvaror eller tjänster som utvecklats av ett företag (franchisegivare), varvid sistnämnda bestämmer affärspolicyn. Franchisetagaren betalar en licensavgift
<b>Försäljningskanal (sales channel)</b>	Olika sätt att förmedla produkten/tjänsten till kunden, t ex direktförsäljning, postorder, detaljhandel, partihandel, agenter etc
<b>Gantt-schema (Gantt chart)</b>	Översikt över ett projekts förlopp över tiden, där de olika projektaktiviteterna representeras med liggande staplar längs en tidsaxel
<b>Groddfas (seed phase)</b>	Den första utvecklingsfasen för ett företag, vanligen före bolagsbildning, under vilken affärsidén utvecklas
<b>“Hard money“</b>	Kapital som har ett avkastningskrav, exempelvis venture capital
<b>“Hurdle rate“</b>	Minsta räntabilitet som måste uppnås för att en investering ska vara intressant (för venture capital vanligen 30-40 procent)
<b>Hypotek (mortgage)</b>	Pantsättning av en fastighet som säkerhet för en utbetald kredit, exempelvis från en bank gentemot kredittagaren
<b>Internränta (internal rate of return (IRR))</b>	Den diskonteringsränta vid vilken nuvärdet av alla negativa och positiva kassaflöden är lika med noll

<b>Kapitalförbrukningshastighet (burn rate)</b>	Den hastighet med vilken företagets kapital förbrukas, exempelvis uttryckt i kronor per månad
<b>Kapitalkostnad</b>	Investerarens förräntningskrav på sin investering. Den beror på den bedömda risken med investeringen, som i sin tur delvis beror på hur länge pengarna är bundna i företaget
<b>Kassaflöde (cash flow)</b>	Nettopenningflöde under en viss period. Inbegriper alla förändringar i företagets kassa från verksamheten, investeringar och finansiering
<b>Konkurrentanalys (competitor analysis)</b>	Analys av konkurrenterna inom samma marknad, med målet att förstå konkurrenternas position, styrkor samt svagheter
<b>Konkurs (bankruptcy)</b>	Inställning av betalningarna från ett företag på grund av betalningsoförmåga, med efterföljande likvidering av företaget
<b>Kortfristiga skulder (current liabilities)</b>	Skulder som förfaller till betalning inom ett verksamhetsår (leverantörsskulder, checkkredit)
<b>Kundnytta (customer value)</b>	Fördelar/mervärde som en kund uppnår genom att utnyttja en viss vara eller tjänst
<b>Kundsegment (customer segments)</b>	Indelning av den totala marknaden i speciella kundgrupper (=segment) med skilda karakteristika, exempelvis geografiska, demografiska, sociala och beteendemässiga
<b>Känslighetsanalys (sensitivity analysis)</b>	Analys av inverkan av möjliga förändringar av intäkter och kostnader på ett projekts eller företags lönsamhet

<b>Leasing</b>	Hyra av produktionsutrustning, verktyg och fastigheter för användning, varvid uthyraren förblir ägare men hyresmannen efter hyresperiodens utgång har rätt att köpa utrustningen i fråga, varvid redan betald hyresavgift delvis kan tillgodoräknas i köpeskillingen
<b>Licens (licence)</b>	Avtalsenlig rätt att tillverka en vara eller tillhandahålla en tjänst med varumärkesskydd, vanligen i utbyte mot en licensavgift
<b>Licensavgift (licence fee)</b>	Avgift som måste erläggas för att erhålla en licens
<b>Likvidation (liquidation)</b>	Avyttrande av ett företags tillgångar, betalning av skulder och upplösning av företaget
<b>Likviditet (liquidity)</b>	Betalningsförmåga på kort sikt, exempelvis genom att tillräcklig mängd likvida medel finns tillgängliga
<b>Långfristiga skulder (long-term liability)</b>	Skulder som inte förfaller till betalning inom ett verksamhetsår (hypotek, långfristiga lån)
<b>Lönsamhet (profitability)</b>	Samlingsord för olika mått på hur företaget presterar
<b>“Make or Buy“</b>	Beslut om huruvida en produkt eller tjänst ska tillverkas i egen regi (make) eller köpas in (buy)
<b>Marknadsanalys (market analysis)</b>	Analys av en marknad, med målet att fastställa storlek (volym, värde, geografiskt omfång) kundsegment, konkurrenter etc.

<b>Marknadsföring (marketing)</b>	Bearbetning av marknader för att initiera och slutföra transaktioner som uppfyller kundernas behov. I många fall är detta en av företagets funktioner (marknadsavdelningen), och ofta också en företagsfilosofi som systematiskt inriktar verksamheten mot marknadens behov
<b>Marknads-penetrering (market penetration)</b>	Den procentuella andelen som företaget X har av den totala marknaden (vilken måste definieras noggrant) i volym eller värde
<b>Marknads-penetreringsstrategi (penetration strategy)</b>	Strategi för att nå en viss marknadsandel, t ex genom att lansera en ny produkt till ett lågt pris, motsatsen till att skumma marknaden
<b>“Mezzanine“</b>	Finansieringsrunda halvvägs utefter utvecklingen av ett nytt företag, vanligen den sista rundan före börsintroduktion
<b>Nettoresultat (net income)</b>	Resultat efter skatt (och finansiella intäkter och kostnader samt bokslutsdispositioner)
<b>”Net Present Value (NPV)“</b>	Nuvärdet av en investering minus det investerade beloppet. Måste vara positivt för att investeraren skall vilja satsa sina pengar i företaget
<b>Normalfallet (nominal case)</b>	Antagande efter bästa förmåga av det mest sannolika affärsscenariet. Kallas ofta “base case“
<b>Nuvärde (present value)</b>	Värdet idag av framtida betalningsöverskott justerat med diskonteringsräntan. Svarar på frågan: Hur mycket är ett framtida penningbelopp värt idag? $\text{Nuvärde} = \frac{\text{Framtida värde}}{(1 + \text{diskonteringsränta})^{\text{antal år}}}$

<b>Omsättnings-tillgångar (current assets)</b>	Förmögenhet som inom ramen för företagets normala verksamhet snabbt kan omsättas i likvida medel
<b>Omsättning (sales revenue or turnover)</b>	Samtliga intäkter som resulterar från försäljning av tillverkade varor eller tillhandahållna tjänster
<b>Patent</b>	Rättsligt skydd av intellektuell egendom. Såväl produkter som metoder kan skyddas. I sist-nämnda fall skyddas såväl metoden som den produkt som tillverkas med metoden i fråga. Ett patent kan utnyttjas i egen regi eller licenseras till tredje part
<b>Positionering (positioning)</b>	Marknadsföringsbegrepp som beskriver hur en produkt eller ett företag framstår ur kundernas synvinkel, exempelvis jämförelse mellan olika kundsegment eller jämförelse med konkurrerande produkter
<b>"Post-money valuation"</b>	Ett företags värde efter en ny finansieringsrunda
<b>"Pre-money valuation"</b>	Ett företags värde före en ny finansieringsrunda
<b>Promotion</b>	Kommunikationsmedel och åtgärder som har till syfte att förmedla fördelarna med en viss vara eller tjänst till potentiella kunder
<b>Resultaträkning (income statement or profit and loss statement)</b>	Uppställning av bruttobeloppen för intäkter och utgifter under en viss period (vanligen ett år)

<b>Revisor (auditor)</b>	Kontrollerar att balans- och resultaträkningen överensstämmer med bokföringen, att bokföringen är korrekt skött och att redovisningen av företagets balans och resultat är utförd i enlighet med lagstadgade redovisningskrav
<b>Räntabilitet (return on assets, capital employed, equity)</b>	Olika mått på avkastning på kapital i företaget, kan beräknas på total kapital, sysselsatt kapital, eget kapital. Olika resultats mått ligger till grund för de olika räntabilitetsberäkningarna
<b>Rörelseresultat (Operating income eller EBIT)</b>	Resultat före finansiella intäkter och kostnader (Earnings Before Interest and Taxes)
<b>Rörelsemarginal (Operating margin)</b>	Rörelseresultat dividerat med omsättning
<b>"Seed money"</b>	Pengar för finansiering av ett företags groddfas
<b>Skuld (debt or liability)</b>	Kapital som ställs till förfogande för ett företag i enlighet med vissa villkor, exempelvis räntebetalning. Här skiljer man mellan olika typer av kapital beroende på varifrån det härrör och beroende på avtalad kredittid, exempelvis kortfristigt och långfristigt främmande kapital
<b>Skuldsättningsgrad (leverage)</b>	Andelen skulder i förhållande till eget kapital
<b>Skumnings-prissättning</b>	Prisstrategi som går ut på att priset sätts på en hög nivå för att maximera överskottet per såld enhet och därmed skumma marknaden på de som är villiga att betala högt på för produkten/tjänsten. Tillämpas ofta för nya varor eller tjänster där kunderna saknar alternativ. Motsatsen är en marknadspenetreringsstrategi

<b>Små till medelstora företag (small to medium enterprises (SMEs))</b>	Företag med upp till 250 medarbetare
<b>“Soft money“</b>	Kapital för vilket inga egentliga förräntningskrav gäller. Vanligen pengar som tillhandahålls av släktingar, vänner, stat eller stiftelser
<b>Soliditet (solidity)</b>	Andelen eget kapital i ett företag i förhållande till tillgångarna
<b>Startfas (start-up phase)</b>	Fasen som följer omedelbart efter bildningen av ett företag. Startfasen avslutas ofta med börsintroduktion eller med försäljning av företaget
<b>Substitut (substitute)</b>	Annan typ av produkt som uppfyller samma kundbehov
<b>Tillgångar (assets)</b>	Något som tillhör ett företag och som representerar ett värde för detsamma. Kan delas upp i omsättningstillgångar och anläggningstillgångar
<b>Unikt kund-erbjudande (Unique Selling Proposition (USP))</b>	Marknadsföringsbegrepp som står för “unik nyttoanbud“, d v s ett slagkraftigt försäljningsargument eller en speciell egenskap som ger en vara eller tjänst ökad kundnytta
<b>Varumärkesskydd (registered trademark ®)</b>	Formaliserat skydd av ett märke eller en beteckning, registrering krävs oftast
<b>“Velocity“</b>	Hastigheten för förverkligandet av en affärsplan. Om affärsplanen realiserar snabbt ger det företaget ett försprång framför konkurrenterna
<b>“Venture capital“</b>	Kapital som investerare tillhandahåller för finansiering av nya och tillväxtföretag

<b>“Venture capital”-fond</b>	Fonder som professionella investerare utnyttjar för att finansiera sina investeringar
<b>Sämsta fallet (“worst case“)</b>	Antagande av affärsscenario med genomgående negativa händelser och förlopp
<b>“Win-win-situation“</b>	Situation som samtliga inblandade personer eller företag drar rättvist fördelad nytta av
<b>Återbetalningstid (payback period)</b>	Den tid som det tar för samtliga negativa kassaflöden att kompenseras med positiva kassaflöden

## LITTERATURFÖRTECKNING

- Abrams Rhonda M., The Successful Business Plan: Secrets & Strategies, second edition. Grants Pass, Oregon, USA: The Oasis Press, 1993
- Gsell Emil, Dubs Rolf, Die Gründung einer Unternehmung, zweite Auflage. Zürich, CH: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes, 1985
- Gustavsson Michael, Svernlöv Magnus, Ekonomi & kalkyler. Jönköping, Sverige: Akelius, 1993
- Halloran James W., Entrepreneurship. New York, USA: McGraw-Hill, Inc., 1994
- Hierhold Emil, Sicher Präsentieren - wirksamer Vortragen, vierte Auflage. Wien, A: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 1998
- Katzenbach Jon R., Smith Douglas K., The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston, USA: Harvard Business School Press, 1992
- Kotler Philip, Marketing Management, seventh edition. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc, 1991
- Pinson Linda, Jinnett Jerry, Anatomy of a Business Plan, third edition. Chicago, Illinois, USA: Upstart Publishing Company, 1996
- Rieder Lukas, Siegwart Hans, Neues Brevier des Rechnungswesens, zweite Auflage. Bern, CH: Verlag Paul Haupt, 1994
- Seiler Armin, Marketing. Erfolgreiche Umsetzung in die Praxis. Zürich, CH: Verlag Orell Füssli, 1991

- Spremann Klaus, Investition und Finanzierung, vierte Auflage. München, D: R. Oldenbourg Verlag GmbH, 1991
- Stevenson Howard H., Roberts Michael J., Grousbeck H. Irving, New Business Ventures and the Entrepreneur, fourth edition. Burr Ridge, Illinois, USA: Irwin, 1994
- Thommen Jean-Paul, Betriebswirtschaftslehre, Band I, vierte Auflage. Zürich, CH: Versus Verlag AG, 1996

## EXEMPEL PÅ RISKKAPITALBOLAG INRIKTADE PÅ TIDIGA FASER I SVERIGE

### ALMI Företagspartner AB

Tegelbacken 4, 111 52 Stockholm  
Tel 08-402 09 00, Fax 08-406 03 00  
E-post: [info@almi.se](mailto:info@almi.se)  
Hemsida: [www.almi.se](http://www.almi.se)

### Biolin Medical

Arsenalsgatan 4, 111 47 Stockholm  
Tel 08-679 90 10, Fax 08-679 90 15

### Four Seasons Venture Capital AB

Box 1415, 111 84 Stockholm  
Tel 08-14 54 20, Fax 08-21 69 95  
Hemsida: [www.fourseasons.se](http://www.fourseasons.se)

### Företagskapital AB

Box 1301, 111 83 Stockholm  
Tel 08-441 91 40, Fax 08-21 93 10  
E-post: [info@fkapital.se](mailto:info@fkapital.se)  
Hemsida: [www.fkapital.se](http://www.fkapital.se)

### InnovationsKapital Management i Göteborg AB

Box 5419, 402 29 Göteborg  
Tel 031-35 76 35, Fax 031-778 58 38  
E-post: [info@innkap.se](mailto:info@innkap.se)  
Hemsida: [www.innkap.se](http://www.innkap.se)

### Novare Kapital AB

103 32 Stockholm  
Tel 614 21 30, Fax 614 21 98

### NUTEK

Liljeholmsvägen 32, 117 86 Stockholm  
Tel 08-681 91 00, Fax 08-19 68 26

### S-E-Banken Företagsinvest

Hamngatan 24, 106 40 Stockholm  
Tel 08-763 79 00, Fax 08-763 79 09

### Skandia Investment AB

Sveavägen 38, 103 50 Stockholm  
Tel 08-788 10 30, Fax 08-20 35 66  
E-post: [ski@skandia.se](mailto:ski@skandia.se)  
Hemsida: [www.skandia.se/ski](http://www.skandia.se/ski)

### Start Invest AB

Box 8794, 402 76 Göteborg  
Tel 031-779 79 00, Fax 031-779 06 85

### Swedestart Management AB

Box 7210, 103 88 Stockholm  
Tel 08-545 131 30, Fax 08-20 89 97  
E-post: [info@euroventures.se](mailto:info@euroventures.se)  
Hemsida: [www.euroventures.se](http://www.euroventures.se)



## PATENT- OCH VARUMÄRKESINFORMATION

### Patent- och registreringsverket, PRV

Box 5055, 102 42 Stockholm  
Tel 08-782 25 00, Fax 08-666 02 86  
Hemsida: [www.prv.se](http://www.prv.se)

### European Patent Office

Erhardtstrasse 27, D-80331 München  
Tel: +49-89-23 99 0, Fax: +49-89-23 99 44 65  
Hemsida: [www.european-patent-office.org](http://www.european-patent-office.org)

### United States Patent and Trademark Office

Tel +1-703-308 4357, Fax +1-703-305 7786  
Hemsida: [www1.uspto.gov](http://www1.uspto.gov)

### World Intellectual Property Organization

PO Box 18, CH-1211 Geneva 20  
Tel +41-22-338 9111, Fax: +41-22-733 54 28  
Hemsida: [www.wipo.int](http://www.wipo.int)

### Lexis-Nexis Databas

Hemsida: [www.lexis-nexis.com](http://www.lexis-nexis.com)

### IBM Patent Server

Hemsida: [www.patents.ibm.com](http://www.patents.ibm.com)

### Ytterligare information via Internet

Aktuella Internet-adresser till intressanta webb-platser finner du på  
[www.venturecup.org](http://www.venturecup.org)

## FEEDBACK PÅ HANDBOKEN

Vad är ditt helhetsintryck av handboken?	Klara förbättringar krävs	1	2	3	4	5	Utmärkt
Är handboken användbar för dig?	Inte alls	1	2	3	4	5	Mycket
Är formuleringar och uttryck förståeliga?	Inte alls	1	2	3	4	5	Glasklara
Är innehållet uttömmande?	Viktiga ämnen saknas	1	2	3	4	5	Ingenting saknas
Vad är ditt visuella intryck av handboken (layout)?	Inte tilltalande	1	2	3	4	5	Mycket tilltalande
Skulle du rekommendera andra att läsa boken?	Absolut inte	1	2	3	4	5	Ja, tveklöst

Vad är särskilt värdefullt i handboken?

---

---

---

---

---

---

---

---

Vad måste ändras/vad saknas?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Vi uppskattar dina kommentarer så att vi kan göra handboken ännu bättre!**

**Tack på förhand för din hjälp!**

**Avsändare:** \_\_\_\_\_

**Namn:** \_\_\_\_\_

**Address:** \_\_\_\_\_

**Postadress:** \_\_\_\_\_

Frankeras ej.  
Mottagaren  
betalar portot

**Venture Cup**

**Svarspost  
41 0683000  
400 14 GÖTEBORG**