

1. FÖRETAGET

Introduktion

Att förbereda ett lönsamt företag	3
Bli företagare genom att köpa företag	10
Bli företagare med franchising	12
När kommun eller landsting är kund	13

Fördjupning

Kundfokus i ditt företag	16
Arbetsuppgifter	30

Att förbereda ett lönsamt företag

Du själv som företagare

Att driva eget företag är spännande och en stor utmaning – det är ett sätt att leva. Att vara egen företagare innebär frihet, men också personligt ansvar för alla beslut som rör företaget.

Även om du har väl genomarbetade företagsplaner så har din egen förmåga och dina personliga förutsättningar stor betydelse för framgångarna. I stor utsträckning är det Du som är företaget. Gå igenom frågorna under avsnittet Företagaren! Med hjälp av ett antal frågor kan du pröva om du som person passar för den företags-satsning som du tänkt dig.

Att läsa om Företaget

Ditt nya företag utvecklar du bäst genom att arbeta fram din affärsplan. Din kreativitet behövs i högsta grad för att skapa ett framgångsrikt företag men också ett gott mått av systematik. Fortsätt läsa om detta nedan!

Du kan sedan läsa fördjupningsartikeln **Kundfokus i ditt företag** eller vänta med det tills du har läst avsnitten Företagaren, Marknad och Ekonomi.

Har du inriktning mot att köpa företag, starta företag med franchising eller att sälja till kunder inom offentlig sektor? Du kan gå vidare till information om detta sedan du läst texten nedan om affärsplan.

Från tanke till presentation

Marco var uppfylld av sin idé, väldigt uppfylld. Han visste precis vad han ville och hur han skulle göra. Nu gällde det bara att ordna pengar. Han hade letat en tid efter rätt lokal och nu hade han hittat den. Perfekt, ett helt hus, ett tomt gammalt magasin. Det låg där för sig själv och det var livlig trafik förbi. Det såg inte ut som något annat. Ett hus som lockar blickarna drar också kunder, tänkte Marco. Vad kan vara bättre för ett inredningsföretag med just de varor jag bestämt mig för.



Någon plötslig idé var det inte för Marco. Han hade arbetat flera år i möbelaffär och hos möbelgrossist. Han kunde inköpskanalerna och hade kontakterna. Dessutom tyckte många av hans bekanta att han hade en fin känsla för vad som var design i tiden. Tanken på ett eget företag hade växt fram det senaste året. Han och Emma hade pratat mycket. De kände varandra väl efter några års samboförhållande. Emma hade blivit lika intresserad som Marco efter hand. Egentligen var det tanken att driva ett eget företag som lockade henne. Marcos idéer och hans bakgrund skulle ge dem möjligheter att starta något gemensamt.

Uppfyllda som de var av tankarna på det blivande företaget hade de stora förhoppningar om att det skulle lösa sig med startkapitalet. Varken Marco eller Emma hade hunnit spara ihop så mycket, de var ju ännu unga. Bankbesöket skulle lösa problemet, men så enkelt var det inte, skulle det visa sig. "Du vet ju, Marco, hur många möbelaffärer och presentbutiker det finns i det här området."

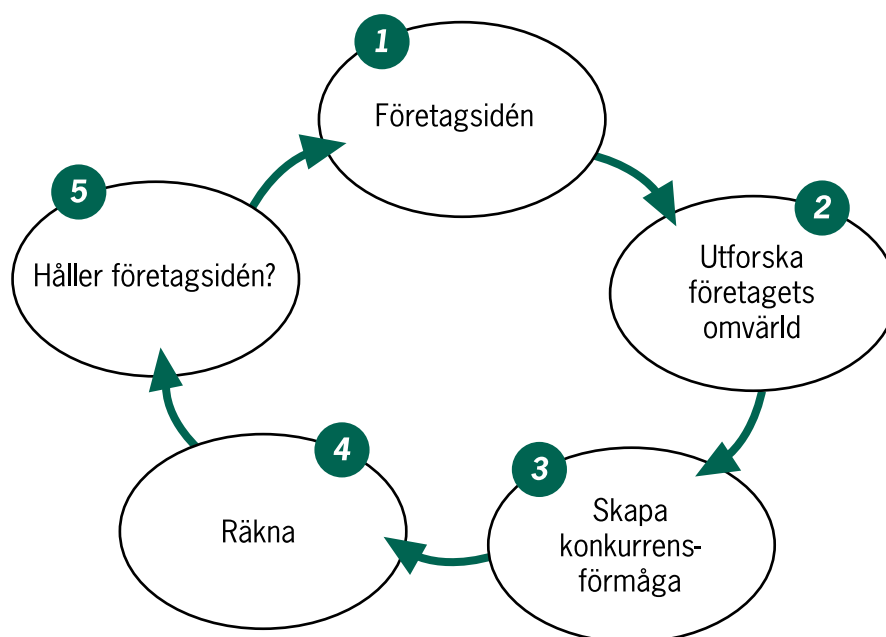
"Visst finns det många möbelaffärer och presentbodar", tänkte Marco, "men det har väl inte så mycket med vårt företag att göra. Jag vet ju hur vi ska ha vår butik och jag vet att vi kommer att få kunder. Våra kunder köper inte i de andra butikerna för där finns inte de rätta varorna".

Inte nog med den motgången. Bankmannen frågade om borgenssäkerheter. Ja, det var ju inte så lätt och förresten ville Marco och Emma stå på egna ben, inte blanda in föräldrarna alltför mycket. Aktiekapitalet skulle de klara, hans egna och Emmas besparingar plus lite från föräldrarna. Emma och Marco skulle äga företaget till lika delar, men Emma skulle arbeta heltid i butiken först längre fram när verksamheten kommit igång bra. Det skulle vara riskabelt om hon slutade jobbet. Inkomsten behövdes ett tag till.

Frågorna från bankmannen blev många. Marco kände sig nästan överrumplad. Tråkigt att inte Emma kunde vara med, hon kunde inte komma ifrån på jobbet. Det hade i alla fall inte blivit nej. Bankmannen verkade faktiskt frågvis på ett vänligt sätt. "Jag skulle kontakta Almi", berättade Marco för Emma. "Hos Almi kan man låna en del av det man behöver, fick jag reda på. Sedan skulle jag komma tillbaka till banken."

"Skriv ut Almis mall till affärsplan från deras hemsida", hade bankmannen tipsat om.

Efter att ha ringt upp Almi fick Marco bekräftat att det behövs en affärsplan. Gör man en affärsplan så svarar man egentligen på de flesta tänkbara frågor, förstod han av samtalet. Egentligen hade inte Marco något emot det, han hade tankarna i huvudet och det skulle väl inte vara något problem att skriva ned dem. Budgeten var han lite ängslig för, men Emma skulle nog kasta sig över den, hon älskade siffror.



Gör din affärsplan

Med hjälp av en mall till affärsplan kan du göra dina förberedelser i en viss ordning. Då är det också störst möjlighet att du arbetar med det som är väsentligt. Mallen till affärsplan visar vilken information som banker och Almi kommer att fråga efter när det gäller företagets förutsättningar. Den som har störst nytta av att göra en affärsplan är ändå du själv. När man ska formulera sig visar det sig genast om man verkligen tänkt klart. Följ punkterna nedan! Se bilden!

När du blivit mera van vid att tänka och prata om företagande kommer du att kunna lämna mallarnas checklistor och forma din affärsplan mera fritt efter vad du vill betona i just din inriktning. Ingen mall kan passa alla affärsinriktningar.

1. Från idé till affärsidé

Du utgår från en preliminär idé om vad du ska ha för verksamhet, vad du ska erbjuda för produkt eller tjänst. Säg t ex att det är ett gym, en delikatessbutik, försäljning av industriförnödenheter eller utförande av miljömätningar? Du kanske rent av har en alldeles unik idé, något som du inte sett på annat håll.

Efter hand som ditt undersöknings- och förberedelsearbete fortsätter kommer du att bli tydligare och mera säker på hur du ska forma ditt företag. Slutligen formulerar du den affärsidé som ska bli vägledande i ditt kommande företagande.

Hur affärsidén byggs upp och används kan du läsa mer om under rubriken Håller företagsidén nedan och under kapitlet Marknad.

2. Utforska företagets omvärld

Finns det egentligen förutsättningar att bygga ett företag på den idé du har? Hur ser det ut i den omvärld där du och ditt företag ska finnas så småningom?

Det första att tänka på är om det finns några intresserade kunder. Vad är det för kunder ditt företag ska vända sig till? Vad har de för behov, värderingar, köpkraft? Kan du urskilja olika kundkategorier med olika behov, värderingar etc? Ska du vända dig till någon speciell kundkategori av dessa? Du måste självfallet veta något om just denna kundkategori, det ger förutsättningar att utforma produkten och det totala erbjudandet på bästa sätt.

Vilken marknad ska du vara verksam på? Vilket geografiskt område? Du kanske ska rikta dig mot en speciell bransch? Du kan också ha en helt annan beskrivning av vad som är din marknad. Internet skapar nya former av marknader. Precisera vilken marknad du

ska bearbeta, resurserna i form av pengar, tid och personlig energi är ju begränsade.

Vad är den totala köpkraften på den marknad du valt? Är det en lönsam marknad? Kan du ta en tillräcklig andel av marknaden?

Marco, med inredningsbutiken, ansåg att hans marknad var ganska lokal. Kunderna skulle han främst få inom en radie av fem mil. Den kundkategori han satsade på var ungdomlig och den största gruppen av kunder hade ett extra stort intresse för inredning i tiden.



Utöver privatkunder tänkte han rikta sig mot företagare, t.ex. bostadsförmedlare, med tjänster av typen homestyling, där han utnyttjade sina inredningstalanger för att göra lägenheter och villabostäder mera attraktiva inför försäljning.

Marknaden är sällan stabil. **Vad kan förändras?** Är modeförändringar hinder för ditt företag eller kanske förutsättning för det? Kan teknikförändringar i produkten, i produktionen eller på annat sätt vara ett hot mot den företagsinriktning du tänkt dig? Är din inriktning särskilt beroende av politiska beslut? Det kan gälla politiska beslut på kommunnivå såväl som på riksnivå eller inom EU. Politiska beslut leder till ändringar i regler och lagar. Vad finns det för tillståndskrav eller regler som styr den typ av företag du tänker dig? Hur påverkar det förutsättningarna?

Ändringar i lagar och regler kan vara ett hinder för ett visst företag men skapa möjlighet för ett annat att göra affärer. På samma sätt är det med ny teknik. Står du för den nya tekniken som ger affärsmöjligheter eller för den gamla tekniken som kan leda till stagnation i företaget?

Hitta tillstånd är den menyrad du ska gå in på i verksamt.se för att få fram vad som gäller för ditt företag. Klicka på Starta så finner du Hitta tillstånd i rutan Användbara verktyg.

Vilka är konkurrenterna? Vad vet du om konkurrenternas produkt eller tjänst? Vad gör konkurrenterna bra och vad gör de mindre bra? Kan du bli bättre? Hur mycket säljer konkurrenterna? Vad är deras marknadsandelar?

Marco hade många konkurrenter på området inredning. Möbelaffärer, presentbutiker, butiker med allt för hem- och hushåll m.fl. Banken hade förstås rätt i att det var hård konkurrens. Dessutom fanns den världsomspännande varuhuskedjan från Småland representerad på bilavstånd.



Det är mycket som ska undersökas. I Fördjupning kan du läsa mer om hur du kan undersöka det blivande företagens marknad och omvärld. Läs också om detta i kapitlet Marknad.

3. Skapa konkurrensförmåga

Ju mer man vet om företagets omvärld, desto bättre kan man utforma det företag som ska bli framgångsrikt. Ditt företag finns ännu inte i verkligheten, men i dina tankar ska du nu forma ett företag som förmår locka kunder i tillräcklig utsträckning.

- Hur ska produkten eller tjänsten utformas så att den tilltalar kunden?
- Vilka priser ska du hålla?
- Hur ska produkten eller tjänsten komma kunden tillhanda? Hur ska distributionen ske om det är varor. Hur är lokalerna utformade där tjänsten ska utföras? Är lokalerna utformade för att ge ett gott intryck på kunderna?
- Hur ska du påverka kunden att upptäcka Dig? Är det genom annonser, reklamblad, personlig påverkan, events (jippon), enbart skyltfönster, eller vad?
- Hur är det med din och personalens kompetens och framtoning? Passar du själv för företagsidén?
- Hur kan du uppnå att kundens alla kontakter med dig, ditt företag, produkten/tjänsten ger kunden en så positiv känsla och upplevelse att kunden återkommer? Att bygga upp en kundstock av återköpande kunder är bra för lönsamheten.
- Självfallet måste företagets hela verksamhet drivas tillräckligt effektivt för att det ska gå att konkurrera. Skulle det kosta mer än för konkurrenterna så är ju risken att lönsamheten blir för dålig.
- Har du redan kontakt med tänkbara kunder innan du startar?
- Har du knutit bra leverantörskontakter?
- Kanske har du tänkt Dig ett samarbete med andra företag för att få speciella konkurrensfördelar?

För den butik som Marco och Emma tänkte starta var konkurrensen hård. Det gällde att inrikta sig på en tänkt yngre kundkategori med stort intresse för estetisk och modern inredning. Varuutbudet kunde ändå inte få vara för speciellt. En viss bredd skulle innebära att fler lockades in och förhoppningsvis även skulle uppskatta Marcos lite modigare uppfattning om hur en bostad kan inredas. Butiken, byggnaden, skulle i sig ge uppmärksamhet åt företaget genom sitt läge och sin karaktär. Annonseringen och dess profil skulle vara betydelsefull. Miljöerna i butiken skulle präglas av Marcos estetiska känsla. Leverantörskontakterna var väl etablerade genom Marcos tidigare inköparefarenheter.



Läs mer i kapitlet Marknad och i fördjupningskapitlet Kundfokus i företaget om hur du skapar ett konkurrenskraftigt företag.

4. Räkna! Gör budget!

Du har format ditt företag i tankarna! Nu ska du klä företaget i siffror. Genom att göra en budget får du svar på många viktiga frågor. Hur mycket pengar måste jag ordna? Kan jag nå en tillräcklig försäljning? Visar resultatbudgeten plus eller minus, ska jag eller ska jag inte starta?

Budgeten gör du inte på en gång, den förändras du efter hand som dina företagsplaner utvecklas. Genom att arbeta med budgeten får du underlag för att förändra och förbättra dina företagsplaner. Dina rådgivare kommer också att få ett bra underlag för att förstå dina tankar och möjligheter.

När du driver ditt företag följer du upp din ekonomi och jämför med budgeten. Att förstå sambanden mellan företagets ekonomi och verksamhet ger bättre förutsättningar att bli framgångsrik.

För att göra din budget behöver du inte nödvändigtvis ha bestämt dig för vilken företagsform du ska ha. Du behöver heller inte ha all kunskap om skatter och avgifter. Budgetmallarna ger dig besked om hur du ska göra. Se ditt budgetarbete som ett viktigt hjälpmedel för att skapa ett lönsamt och bra företag. Att få kunder och ett lönsamt företag är den stora utmaningen. Läser du på om företagsformer, skatter, bokföring och juridik får du en bra grund för ditt företagande, men det avgörande är ändå din affärsidé, det företag du skapar och din förmåga som företagare.

Försäljningsbudget

Börja med att göra en försäljningsbudget. Då får du bättre ordning på budgetarbetet och du får bättre grepp om lönsamheten.

När du har bedömt försäljningens storlek får du en uppfattning om det blivande företagets ”storlek”, behovet av varulager, behov av lokalutrymmen, utrustning mm.

Det leder dig till nästa steg, Kapitalbehov/Finansiering - att tänka igenom vad du behöver pengar till i starten och var de ska komma ifrån.

Kapitalbehov och finansiering

Du behöver pengar till utrustning, till att ställa i ordning lokaler och till varulager. Dessutom behöver du rörelsekapital, alltså pengar att sköta olika betalningar med. Pengarna från kunderna kommer ju inte omedelbart när du startar.

Var ska pengarna komma ifrån till företagsstarten? Sätter du in egna pengar? Hur mycket måste du låna?

Resultatbudget

Nu kan resultatbudgeten göras färdig. Det återstår att bedöma övriga kostnader i tur och ordning i arbetsmaterialets resultatbudget. Slutligen får du fram det budgeterade resultatet.

När du gör resultatbudgeten kan det vara bra att börja med att bestämma vilken lönenivå du själv behöver ha. Du har en uppfattning om vad du bör tjäna för att det ska vara acceptabelt att driva företaget. Det är sällan möjligt att nå tillräcklig lönsamhet redan första eller kanske inte ens andra året.

Budgeten ska ju ge dig en vägledning – kan företaget bli tillräckligt lönsamt? Får jag den lön jag behöver? Ska jag starta eller ska jag inte? I avsnittet om Ekonomi kan du läsa mer om att göra budget. Följ Emma och Marco när de gör budget! Där finns också en beskrivning av ekonomiska samband och begrepp i företaget.

5. Håller företagsidén?

Blev budgetens resultat bra eller mindre bra? Visar budgeten på kraftig förlust är det kanske ingen bra företagsidé. Men troligare är att du måste börja om igen i förberedelseprocessen genom att fundera på marknadsförutsättningarna och tänka igenom hur du ska få kunderna intresserade av ditt företag och ditt erbjudande.

Formulera affärsidén som svar på följande frågor:

- Vad är det du säljer, dvs. din produkt?
- Vad är det för kundbehov eller nytta du tillgodoser?
- Vem är din kund?
- Var säljer du, dvs. var finns din marknad?
- Hur genomförs affärsidén, hur ska företaget drivas?
- Varför köper kunden av dig, dvs. vad är de speciella fördelarna i ditt erbjudande till kunden jämfört med konkurrenternas erbjudande?

Exempel: Pantbanken i Mellanstad håller dig med kontanter när du behöver. Inget personligt ansvar för återbetalning. Allt som behövs är en pant.

Du kan läsa mer i avsnittet Marknad och i Kundfokus i ditt företag om bedömning av hot och möjligheter i företagets omvärld, starka och svaga sidor i din affärsidé och det totala företagskoncept du tänkt dig.

När du så småningom har ditt företag färdigt i dina tankar formulerar du din affärsidé och dina handlingsplaner i affärsplanen. Det tjänar syftet att du klargör för dig själv och det blir ett material att lämna till långivare och rådgivare.

Vill du arbeta direkt i datorn? Hämta mallar för Affärsplan - en första skiss och Budgetmall - en första skiss på Almis webbsida, Nyföretagande/Förbereder/Affärsplan och budget.

Du kan naturligtvis också skriva din affärsplan utan mall, men utgå gärna från struktur och rubriker i Almi-mallarna.

Utveckla företaget

När du kommit igång med företaget har du snart ett behov av att följa upp dina planer. Blev det som du tänkt dig? Har du nått upp till de mål du satt, t.ex. försäljnings- och lönsamhetsmål? Har det gått i den takt du förutsett?

Antagligen kommer en del av det du trott om kunder, konkurrenter och mycket annat att inte stämma helt. Gör en uppföljning genom att utgå från den affärsplan du gjort inför starten. Vad blev rätt? Vad blev annorlunda? Vad ska jag förändra för att förbättra mitt företag?

Bli företagare genom att köpa företag

Behåll kylan!

Att köpa ett företag i stället för att starta helt från grunden kan vara ett sätt att undvika en besvärlig startsträcka. Man kan se att kunderna finns där och att verksamheten rullar på.

Bestäm dig inte för snabbt! Det kan tyckas enkelt att ta över något som man kan se, något som verkar fungera, men det ser ibland annorlunda ut när man väl kommer i förarsätet. Ta det lugnt och undersök företaget noggrant!

Några saker att tänka på:

- Du behöver kunna lika mycket om företagande när du köper företag som när du startar eget!
- Skapa en god relation med säljaren så att det blir möjligt att få all den information om företaget som du behöver! För säljaren är det inte vilken affär som helst, det handlar kanske om ett livsverk som ska avyttras.
- Tänker du använda säljarens bank och säljarens revisor? Fundera över vems intresse de ska ta tillvara? Hur påverkas priset av att du använder säljarens bank?
- Skaffa rådgivare som också kan ha en uppfattning om vad som kan vara rätt pris!
- Vänta med att diskutera priset! Du måste först bekanta dig ordentligt med företaget och granska förutsättningarna för dig själv att driva företaget lönsamt.
- Det är dina egna förutsättningar att driva företaget lönsamt som är det viktiga för dig när du lämnar bud. Priset avgör ni i förhandling.
- Gör budget så att du vet om du kan driva företaget lönsamt och kan betala de lån du måste ta. Din budget visar om det diskuterade priset på företaget är realistiskt!
- Slutför affären genom ett skriftligt avtal!

Var finner man företag som är till salu?

Dagspressen liksom affärstidningar och branschtidningar innehåller kontinuerligt annonser om företag som är till salu. Bland annonsörerna finns företagsförmedlare. Dessa har också ofta en plats på sin webb sida där företag presenteras men där man också kan anmäla sitt intresse som köpare. En del revisorer/revisionsföretag bistår också sina kundföretag vid försäljning och kan därför stå bakom annonser i press och information på internet.

Finns det ett företag som du skulle vilja köpa? Berätta för ägaren om ditt intresse! Det finns flera exempel på att det blivit ägarskifte efter den frågan. Naturligtvis måste du ha en trovärdig framtoning som köpare.

Vad är det du köper?

Vem kan överta rörelse genom köp av aktier?

- Företag av alla former, aktiebolag, enskild näringsidkare, handelsbolag m.fl.
- Privatpersoner

Vem kan överta rörelse genom köp av inkråm?

- Företag av alla former

Vid köp av aktiebolag går ersättningen för aktierna till ägaren/säljaren. Om priset på aktierna är högt i förhållande till hur mycket kapital du har privat, och du måste låna, kan du köpa aktierna genom ett annat, eget företag. Det kan bli fråga om att bilda ett nytt aktiebolag som blir köpare. Bästa lösning bör du diskutera fram med rådgivare. Ofta sker ett företagsköp genom att man köper ut ”inkråm”, dvs. tillgångar i någon form. Ersättningen för köpet går då till det säljande företaget.

Köp från enskild firma är alltid köp av tillgångar där ersättningen går till den enskilda firman, alltså den enskilde näringsidkaren.

Priset

Värdet på det företag du köper, aktier eller inkråm, bestäms i förhandling mellan köpare och säljare. Det finns alltså inget pris som kan fastställas objektivt. Däremot finns det metoder som ger utgångspunkt för prissförhandlingar. Värdering av ett företag utgår oftast från två synsätt som kan kombineras. Det ena är att resultatet avgör priset på företaget. Det andra är att substansen, tillgångar minus skulder, är grund för priset. Man utgår ifrån att företaget ska fortsätta sin verksamhet ungefär på samma sätt som tidigare. Priset bedöms alltså i hög utsträckning från vad det har presterat de senaste åren.

Vid överlåtelse av företag med särskild framtidspotential, t.ex. ny, patenterbar teknik, bedöms priset i större utsträckning utifrån framtida, bedömd avkastning. Möjligheten att betala amorteringar och ränta på lån som behövs för att finansiera köpet är avgörande för det pris du kan acceptera.

Ekonomihistorik – hjälpmedel för din analys

Aktiebolagets bokslut är offentligt och kan beställas från Bolagsverket. Är du allvarlig spekulant ska du förstås få detta material direkt från säljaren eller säljarens representant, förslagsvis för de senaste tre åren.

Är säljaren en enskild näringsidkare (enskild firma) eller handelsbolag, finns inga offentliga bokslut. Detta får alltså begäras från säljaren. Liksom för aktiebolaget kan kompletterande material behövas, t.ex. resultat- och balansräkning, specificerade per konto.

Vid bedömning av resultat behöver justeringar ofta göras så att kostnaderna är relevanta och marknadsmässiga. Har ägaren inte tagit ut marknadsmässig lön så

är resultatet i företaget egentligen sämre än vad som visas. Balansräkningens poster behöver också granskas. Ett exempel är hur värdering av varulager har skett och om samma värderingsmetod använts över åren.

Ordna ekonomiskt underlag för det företag du är intresserad av och gå igenom med rådgivare!

På Almis webbsida, fliken Nyföretagande finner du mer material under Förbereder/Köpa företag.

Bli företagare med franchising

När affärskonceptet är givet

Att driva företag i form av franchising innebär att man driver en verksamhet som till största delen utvecklats och formats av en franchisegivare. Du driver företaget enligt de riktlinjer som står i avtalet med franchisegivaren. Företagets profil och marknadsföring är fastställda. Varorna eller tjänsterna är färdigutformade. Du får vara verksam som företagare inom de ramar som avtalet bestämmer. Varor måste i många fall köpas från franchisegivaren. Utbildning i konceptet kan vara obligatorisk och kan även innebära en deltagaravgift. Direktuppkoppling från kassaapparat till franchisegivare är också något som kan ingå i avtalet.

Det är sällan fritt att överlåta avtalet och verksamheten till någon annan utan franchisegivarens medgivande. Ta reda på hur det fungerar om du vill driva verksamheten några år för att sedan överlåta till annan eller avveckla! Senare kan du ju längta efter att starta något alldeles eget, efter egna idéer.

Franchisegivaren tjänar sina pengar på sätt som kan variera mellan olika franchisegivare. Det kan vara en grundavgift men också en årlig avgift. En annan metod är att franchisegivaren tjänar på de varor du köper.

Att franchisegivaren tjänar på att det går bra för dig kan kännas tungt men kan också vara en fördel om det innebär att du som nystartare och företagare får en nyttig uppbäckning.

Fördelar och fällor

Fördelen med franchiseavtal är att företagskonceptet är utprovat. Nyutveckling behövs inte. Ofta är det bara att kliva in och sätta igång med all energi. Det kan passa just dig, men det kan också bli alldeles fel om du inte ser upp.

- Se upp med franchisekoncept som är nya och mindre utprovade!
- Se upp med franchisekoncept som har en liten förtjänstmargin. De fasta kostnaderna och avgifterna till franchisegivaren måste fram först.
- Gör din egen budget! Lita inte på franchisegivarens standardbudget!

- Passar du som person för detta franchisekoncept?
- Läs avtalet tillsammans med rådgivare!
- Gör din egen bedömning av om franchisekonceptet fungerar på den marknad du tänkt dig! Är konceptet importerat så fungerar det kanske inte här.
- Var noga med att förstå alla kostnader som avtalet medför!
- Se vilket marknadsområde som du får ensamrätt till! Finns det överlappning med andra franchisetagare? Vad kan det medföra?
- Bedöm om franchisegivaren kommer att vara ett stöd för dig i verksamheten.
- Be om kontaktuppgifter till andra franchisetagare!
- Vad gäller om du vill komma ur avtalet?

Lagen ger dig rätt att i god tid innan avtal tecknas få all nödvändig information från franchisegivaren.

Gå igenom hemsidan för Svenska Franchiseföreningen, svenskafranchiseforeningen.se. Där finns bl.a. en checklista för franchiseavtal, etiska regler för franchisegivare och en bra broschyr. Observera att det finns franchisegivare som inte är anslutna till Svenska Franchiseföreningen och den policy som föreningen arbetar efter.

På franchisenet.se får du ytterligare information och dessutom tips om franchisekoncept som man kan ansluta sig till.

När kommun eller landsting är kund

En växande marknad för de privata företagen

Det blir allt vanligare att kommuner och landsting köper tjänster av privata företag i stället för att utföra arbetet i egen regi. Det kan gälla allt från skötsel av kommunens parker och hus, till att driva skola eller ta omsorg om de gamla.

Fortfarande är verksamheten finansierad med skattemedel och politiska beslut reglerar innehållet och vem som ska ges tillgång till servicen. Det säger sig självt att det måste finnas regler för hur man ska hushålla med våra skattemedel, och hur upphandlingar ska gå till för att bidra till sund konkurrens.

Upphandlingar för miljarder varje år

Statliga myndigheter, kommuner och landsting köper varor och tjänster och gör investeringar för många miljarder varje år. Inköp som sker i konkurrens mellan före-

tagen. Det ska vara en tävlan på lika villkor och ge nya företag möjlighet att komma in på marknaden. För att säkerställa att konkurrensen utnyttjas på ett korrekt och rättvist sätt finns det lagregler som ska följas för offentliga upphandlingar.

Lagen om offentlig upphandling – LOU

Reglerna för offentlig upphandling har som huvudsyfte att hushålla med de offentliga resurserna. Om du vill vara med och lämna anbud i en upphandling måste du känna till spelreglerna. Lagen om offentlig upphandling, LOU, bygger på EU-direktiv och har ett komplicerat regelverk som styr reglerna för all offentligt finansierad verksamhet. Det finns olika typer av upphandlingar beroende på omfattningen av verksamheten. Det kan du läsa om på kkv.se, Konkurrensverket.

Att träna på offentlig upphandling

Det är ett omfattande arbete som sätter igång i kommunen eller landstinget inför en upphandling, kravspecifikation, framtagning av underlag, val av upphandlingsform, annonsering etc. I ett förfrågningsunderlag får du som anbudsgivare all den information som du behöver för att presentera ett anbud. Det är ett omfattande material som kan verka svårtillgängligt.

Bra användarkunskap skaffar du genom att studera upphandlingar som är gjorda tidigare inom ditt verksamhetsområde. Förfrågningsunderlaget med sina krav och villkor annonseras offentligt när det är dags att handla upp. Beställ underlaget och bekanta dig med hur det är uppbyggt. När väl upphandlingen är klar kan du också ta del av inkomna anbud och slutgiltigt avtal, efter beslut blir nämligen allt material offentligt.

På webben hittar du materialet hos den som är beställare. Kommun, Landsting, Länsarbetsnämnd och Försäkringskassa är stora beställare. Det finns också möjlighet att söka i olika databaser. Det finns både gratisjänster och möjligheter att abonnera på information om upphandlingar i din bransch.

Lagen om valfrihetssystem, LOV

Lagen om valfrihetssystem, LOV, kan användas när en kommun eller ett landsting vill konkurrensutsätta hälso-, vård- eller omsorgstjänster. Den upphandlande myndigheten, kommunen eller landstinget, beskriver den tjänst som ska köpas i ett förfrågningsunderlag och anger villkoren, även vilken ekonomisk ersättning som gäller för uppdraget. Leverantörerna konkurrerar om brukarna genom sitt sätt att genomföra tjänsten (t.ex. vårdinsatsen), genom den totala kvaliteten och tillgängligheten. Priset som brukaren ska betala är fastställt av upphandlande myndighet.

Från 2010 är landstingens primärvårdsverksamhet enligt lag skyldiga att erbjuda valfriheten för medborgarna medan andra verksamheter, t.ex. omsorgsverksamheten inom kommunen, bygger på frivillighet, dvs. det är upp till varje kommun att besluta om man vill införa ett valfrihetssystem.

Alla uppdrag som omfattas av LOV annonseras på en särskild webbplats, Valfrihetswebben. De leverantörer som uppfyller de krav och villkor som har ställts upp i förfrågningsunderlaget blir godkända, ackrediterade, utförare och kan teckna avtal med den upphandlande myndigheten. Brukare eller patienter som sedan ska använda tjänsterna, till exempel hemtjänst eller primärvård, får sedan välja mellan de godkända leverantörerna. En vårdcentral i ett vårdvals-system får sin ersättning i förhållande till antalet personer som listat sig på den aktuella vårdenheten medan hemtjänstföretaget får en ersättning som är beräknad i omsorgstid för den person som väljer.

Här följer adresser till olika aktörer

Konkurrensverket	kkv.se
Företag som erbjuder bevakning av upphandlingar	opic.com
Miljöstyrningsrådet. Råd för upphandlare	msr.se
Erbjuder upphandling för kommuner, landsting m.fl.	sklkommentus.se
Ett verktyg på internet för upphandlande kommuner m.fl.	e-avrop.com
Arbetsförmedlingens upphandlingar	arbetsformedlingen.se/ Om-oss/Upphandlingar
Kommuner och landsting söker leverantörer inom valfrihetssystemet	valfrihetswebben.se

Kundfokus i ditt företag

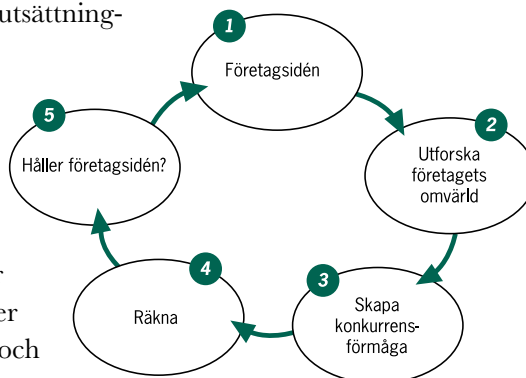
Försök se ditt företag med kundens ögon! Var dessutom effektiv! Dessa två uppmaningar är tema i följande text som vill ge stimulans till utveckling av företaget och utformning av affärsplanen. Synsättet är generellt för alla företag, men tjänsteföretag har särskilt goda skäl att tänka in kunden i företagets alla aktiviteter, naturligtvis främst genomförandet av tjänsten, där kunden ofta är medagerande. Texten riktar sig till dig som har kommit en bra bit på väg mot det egna företaget eller redan drivit det under en tid.

Gör din affärsplan med hjälp av Wordmallen Affärsplan – fördjupat arbete. Du kan redigera den som du vill, klistra in bilder och i övrigt hantera den som ett vanligt Worddokument. Motsvarande mall för budget är Budget – fördjupat arbete (Excel). Vill du arbeta direkt i datorn? Hämta från Almis hemsida, Nyföretagande/Förbereder/Affärsplan och budget.

Från preliminär idé till affärsidé

Utvecklingsprocess för nystart

Utvecklingsprocessen för det nya företaget utgår från den preliminära idén om företagsinriktningen. Genom att skaffa kunskap om omvärlden ökar förutsättningarna att komma fram till hur företaget ska få konkurrensförmåga. Detta är i praktiken en kreativ process som successivt formar en starkare marknadsstrategi. Att även göra preliminära budgetar i processen ger besked om de ekonomiska förutsättningarna – blir satsningen lönsam. Slutligen bestämmer du din affärsidé, din marknadsstrategi och verksamhet, du skriver din slutliga affärsplan. Med strategi menar vi här handlingsätt för att uppnå företagets mål. Texten utgår från att du kommit en bra bit på väg i utvecklingstankarna. Syftet är att ge ytterligare stimulans och struktur.



Marknadsförutsättningar och marknadsstrategi

Produkt-/marknadsmatris

Med hjälp av en produkt-/marknadsmatris kan man göra sin marknadsundersökning och utveckla företagets konkurrensförmåga på ett mera strukturerat sätt. Bestäm vilka kundkategorier, typkunder, eller marknader som du vill lägga in i ma-

trisen. Tänk på att kunderna inom varje vald kundkategori ska förväntas reagera på samma sätt på information om ditt erbjudande. Tänk t.ex. att du har erbjudanden som vänder sig till kategorierna aktivt sportande ungdomar, datorförsedda högskolestudenter och unga människor med rörliga jobb, typ konsulter med datorer.

Produktgrupperna är företagets olika erbjudanden, t.ex. praktiska väskor med speciell design, dels av typen bag, dels av typen personligt igenkännbara ryggväskor. Även om ordet produkt används ensamt i texten innebär det även tjänst.

Produkt / marknad	Kundgrupp A Sportungdomar	Kundgrupp B Högskolestuderande	Kundgrupp C Konsultjobbare	Kundgrupp D
Produkt/tjänst	1A	1B	1C	1D
Typ 1 Sportbag – standard	Sportbag standard till sport-ungdomar			
Produkt/tjänst	2A	2B	2C	2D
Typ 2 Sportbag – special				
Produkt/tjänst	3A	3B	3C	3D
Typ 3 Ryggväska – special				

I varje ruta (kallas även för segment) undersöker du marknadens storlek. Du behöver t.ex. ta reda på antalet aktivt sportande ungdomar inom det marknadsområde du valt, köpkraften, vilka budskap som kategorin kan nås med, vilka marknadskanaler som passar, vilka konkurrenter det finns etc. Läs mer under senare rubriker!

I detta fallet säljer företaget enbart med hjälp av en spännande webbshop. I en interaktiv funktion kan besökaren fylla en väska med just det som han/hon vill, t.ex. skor, klädesplagg, böcker, rackets, dator etc. Det ger en bra uppfattning om hur man kan använda respektive väska, men är främst en lustfylld funktion som ska locka till köp.

Kundbehov och kundnytta

Identifiera det primära kundbehovet som ska vara ”kärnan i ditt erbjudande” och utveckla ett bra ”kärnerbjudande”. Detta är ändå sällan tillräckligt för att företaget ska vara konkurrenskraftigt. Du kan känna dig nöjd med att ha gett kunden en produkt med bra funktion och lång hållbarhet. Ändå vänder sig kunden kanske till konkurrenten i stället nästa gång av olika skäl. Skälen kan vara något av oändligt många. Det är viktigt i utvecklingen av företaget att förutse vad som påverkar kunderna att återkomma för nya köp eller avstå.

Säljer du till företagskunder är god funktion, tillförlitlighet, leveransförmåga och rätt pris av stor betydelse. Dessutom kan det betyda mycket att ha goda referenser, ha gjort bra ifrån sig på annat håll, så att kunden känner sig trygg och kanske till och med lite hedrad av att få ha en välrenommerad leverantör.

Framgångsrika företag stödjer också sin kärnverksamhet (det egentliga erbjudandet) med andra aktiviteter som ger företaget gott anseende, ger kunderna kunskaper, support etc. Exempel på detta är seminarier inom det kunskapsområde man arbetar i som konsult. Kundklubbar och gemensamma trivselaktiviteter för kunder och personal är ett andra exempel.

Företag som arbetar nära kunderna, de kan exempelvis genomföra tjänster hos kundföretaget, utvecklar ofta tjänsterna tillsammans med kunden. Att vara lyhörd för kundbehoven och utveckla erbjudandet utifrån detta kan ge god förankring hos kunden. En baksida är att man kan komma att lägga för mycket kraft på kund Anpassning när det i stället är en ganska standardiserad produkt/tjänst som kan ge volym och lönsamhet. Vilket som gäller för just dig är viktigt att bestämma.

Upplevelse som kundnytta

För var och en är det uppenbart att många företag bygger sin framgång på något mer än enbart leverans av en produkt eller funktion. För gatuköket gäller ”snabbt och välkänt”. För många restauranger räcker det inte med mat av god klass. Restaurangbesöket måste ge så mycket mer, t.ex. atmosfär, skicklig service, kanske underhållning, umgänge med andra trevliga gäster i övrigt. Det är sådana faktorer som gör att restaurangen kan få ett ekonomiskt utbyte. För kunden innebär restaurangbesöket en slags upplevelse, något som ger positiva känslor som i sin tur leder till rekommendationer och att kunden kommer tillbaka.

Att tänka på kundens upplevelse är helt avgörande vid utveckling av de flesta företagskoncept. Tänk till exempel utifrån kundens upplevelse av att:

- lära sig något (en kurs, en resa)
- vara delaktig i något (blåsa glas, köra gokart)
- uppleva något estetiskt (en restaurang i speciell miljö, ett galleri)
- ta del av ett underhållningsarrangemang (fin- och populärkultur, sport)

Kunden beställer sin resa, sin kurs eller sin biljett och har förväntningar om upplevelser. Företaget kan inte missa att svara upp mot förväntningarna om konkurrensförmågan ska bibehållas. Framgång kan man få om man kan ge kunden något extra, något utöver vad kunden förväntat sig.

Bland det som kunden förväntar sig ingår att företagaren och personalen har kompetens och serviceförmåga, att lokaler och miljö stämmer minst med förväntningarna och att praktiska förhållanden inte är för besvärliga. Det senare kan t.ex. vara att kunden inte kan genomskåda hur man ska bete sig. Var ska man köpa sin biljett, var ska man köa, vad händer sedan, finns ingen att fråga, ingen toalettskylt någonstans, en automat som är omöjlig att begripa sig på etc. Enkla problem kan ge dåliga rekommendationer. Att tänka sig in i och förstå kundernas/gästernas beteende under hela vistelsen i restaurangen, salongen, på resan etc. är nödvändigt.

Att driva butiks rörelse och varuhandel kräver samma synsätt av att kunna se kundernas reaktioner och behov av upplevelse.

Upplevelsesynsättet är förstås användbart även när man gör kundträffar och personalaktiviteter.

Kunden som medaktör

För många konsulter och utbildare är det självklart att kunden är medagerande vid genomförandet av tjänsten – vid tjänsteleveransen. Det är en interaktion, ett samspel mellan kunden och leverantören. Sångpedagogen kan bara fungera med sin leverans om adepten är med på noterna. Till och med det välkända IKEA-konceptet bygger på kundens medagerande, medverkan i slutförandet av erbjudandet. Instruktioner och teknisk nivå måste stämma med kunden, annars minskar intresset att vara kund fler gånger.

Som nämnts tidigare finns det ett mått av medagerande i varje köpprocess där kunden måste förstå hur man ska fungera för att kunna ta del av erbjudandet. Var ska man stå och gå, var ska man fråga, var får man varorna etc. Ett annat exempel är att teknik ska vara begriplig. Första gången kunden ser en biljettautomat är stressen påtaglig. Finns det tydliga instruktioner och helst någon som kan visa, så kan det till och med vara en kundnytta att få använda automaten nästa gång och slippa köa.

I en situation av medagerande i genomförandet blir det tydligt att kompetens och framtoning från personalens sida, och din sida som företagare, har stor betydelse. Att ha kompetens inom företagets kärnverksamhet är nödvändigt, att dessutom kunna nå upp till kundens förväntningar om beteende, stöd för att förstå etc. är lika betydelsefullt.

Att andra kunder påverkar upplevelsen för en enskild kund är också något att fundera på för exempelvis företagande inom restaurangnäring, underhållning, turism etc. Trevliga gäster på hotellet och bussresan ger bättre humör för alla. Irritation hos några sänker trivselnivån för alla.

Hur kan företaget arrangera och planera så att kundernas beteende stödjer en positiv totalupplevelse för varje enskild kund? Exempel: Guiden på bussresan till grannlandets huvudstad var hela tiden aktiv för att fånga deltagarnas frågor, bjöd på stunder av underhållande berättelser, informerade om vad som skulle hända på resmålet och ordnade lämpliga pauser och måltider.

Marknadens storlek

För välkända affärskoncept kan det vara tillräckligt att göra en rimlighetsbedömning av förutsättningarna. Hur stort befolkningsunderlag behövs för en frisör eller något annat mindre serviceföretag? Hur många andra företag är med och delar på kundunderlaget?

Det är emellertid långt ifrån alltid som förutsättningarna beror på en matematisk bedömning. Marknadsunderlaget är en nyttig information, men bedömning av förmågan att ta marknadsandelar genom konkurrensfördelar är väl så viktig.

Källor för uppgifter om det befolkningsunderlag/kundunderlag som behövs för en viss verksamhet, t.ex. butiksrörelse, kan man få genom leverantörskontakt, genom branschorganisation eller genom att studera hur det fungerar med motsvarande verksamhet på liknande etableringsorter som den egna. Ta gärna kontakt med liknande företag som är bortom konkurrensavstånd!

För nya produkter och affärskoncept krävs noggrannare marknadsundersökning, såväl i siffror som i kund- och konkurrentanalys. Därför blir det lättare om tänkta

kundkategorier identifieras. Se avsnittet om produkt-/marknadsmatris! Källor för uppgifter om marknad, kunder och konkurrenter – exempel:

- Branschorganisationer och facktidskrifter
- Företagssajter på internet
- Mässor
- Leverantörer berättar ibland om hur det är hos kunderna, dvs. hos dina konkurrenter
- Anställda i konkurrerande företag
- Opinions- och andra undersökningar som publiceras i skilda sammanhang
- Företagsupplysningstjänster, t.ex. UC
- Skaffa information och intryck genom att vara kund
- Skaffa information i branschen genom att vara anställd
- Skaffa andra kontakter som vet något i sin tur.

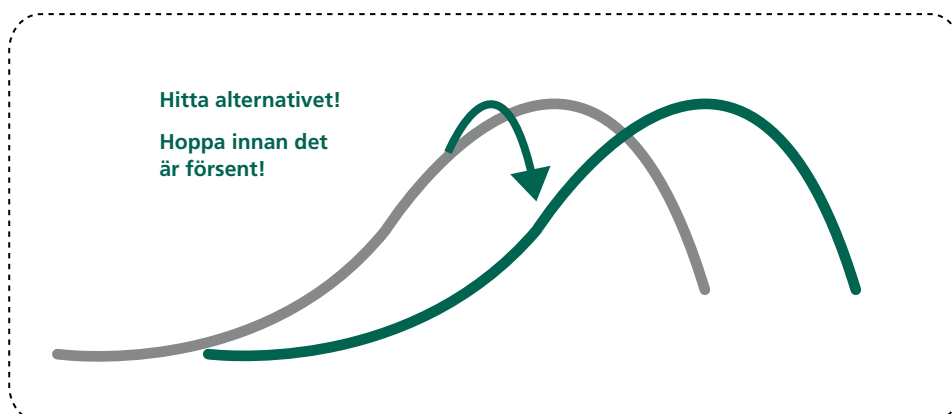
Mer om detta läser du i avsnittet *Marknad*.

Marknadens förändring

Varje produkt eller företag har sin livscykel. Det finns goda skäl att göra klart för sig hur livscykeln för den egna satsningen ser ut. De nya affärskoncepten, de som kunderna ännu inte vet något om, kräver sannolikt andra insatser i introduktionen än de mera välkända.



En växande marknad ger ofta goda förutsättningar även för nystartare. En marknad som är mogen kan vara en alltför stor risk att ge sig in på såvida det inte handlar om att ta vara på möjligheterna när konkurrenterna lämnar.



Genom att byta produktsortiment eller komplettera, skaffa sig de nya kunskaperna eller profilera företaget på annat sätt, kan företaget anpassa sig till den kommande förändringen och fortfarande vara i ett gynnsamt läge.

Orsakerna till förändrade förutsättningar över tiden är självfallet först och främst kundernas efterfrågan. Det i sin tur kan bero på förändringar av typen mode, ny teknik, nya produktionsmetoder men också förändringar i lagstiftning eller andra regleringar. När detta skrivs är digitalkamerorna näst intill helt dominerande över den analoga tekniken. Musik via CD sjunger på sista versen medan nedladdade musikfiler trängs med kamerabilderna i mobiltelefonerna. Förutsåg foto- och skivhandeln vad som skulle ske? Funderar småföretagare med videouthyrningsbutiker på vad som sker när nedladdning av filmer tar fart?

Tillstånd. Regler

Regler för verksamheten kan förändras med ganska kort varsel. Det finns all anledning att följa vad som händer inom det egna verksamhetsområdet.

För det företag som är etablerat finns ofta branschorganisationer och andra kanaler som bevakar vad som händer. För nystartaren går det inte att komma undan ett sökarbete – vad kommer att gälla för mitt företag och vad är på väg att förändras?

Förändringar kan avse marknadsförutsättningarna, det kan avse förhållanden som påverkar företagets inre arbete och kostnader, det kan också vara förändringar som missgynnar eller gynnar det egna läget i förhållande till andra konkurrenter, t.ex. konkurrenter i andra länder.

Sök information om tillstånd och regler på www.verksamt.se, fasen Starta. Under Användbara verktyg finns rubriken Hitta tillstånd.

Företagets produkt / tjänst

God kännedom om kunderna, de valda kategorierna, typkunderna, är en förutsättning för att utforma erbjudandet på bästa sätt. Totalerbjudandet innehåller det förväntade kärnerbjudandet, men även alla de åtgärder som tjänar till att nå och överträffa kundens förväntan. (Som beskrivits ovan)!

Är kärnprodukten den stora utmaningen? Är produkten eller tjänsten inte helt färdig och prövad? Vilka tester har gjorts och hur har det dokumenterats? Är det produkter som kräver någon form av anmälningsförfarande eller tillstånd, t.ex. CE – märkning? Är tillståndet eller liknande klart? Vilken typ av risker för företagssatsningen kan det finnas beroende på dessa frågeställningar?

En jämförelse med konkurrenterna ska visa starka och svaga sidor. Är produkten/ tjänsten en stark konkurrensfaktor?

Affärsprocessen

Genom att tänka igenom hela affärsprocessen kan du forma företagets verksamhet och anpassa den till största möjliga kundnytta. Med affärsprocessen avses alla skeden där kunden observerar eller har kontakt med företagets verksamhet eller sådant som förknippas med företaget.

1. Hur och var observerar eller söker kunden aktivt efter information om företaget och erbjudandet?
 2. Hur beställer kunden? Det kan vara köp i butik, på internet, via telefon, via brev etc.
 3. Hur får kunden del av produkten eller tjänsten?
 4. Medverkar kunden själv i utförandet/produktionen av tjänsten eller produkten?
 5. Hur betalar kunden?
 6. På vilket sätt bearbetas de känslor och åsikter som kunden har efter köp och användning?
1. Hur kan marknadsaktiviteter skapa intresse för företagets erbjudande? Är det genom personlig försäljning, annonser, direktmarknadsföring, events (jippo), PR, t.ex. genom att verka för tidningsartiklar, webbsajt, bearbetning av kontaktnät etc. Vilken mix av olika metoder ska företaget använda? Aktiviteterna kan kombineras med introduktionserbjudanden, provleveranser, gratiserbjudanden o. dyl.

Redan under detta skede byggs det upp en uppfattning om företaget – en nivå av förväntan. Kommer företaget att kunna leverera på denna förväntansnivå? Om det inte lyckas blir det förmodligen ingen ny affär med den kunden.

Dessa marknadsaktiviteter har också stor betydelse som påverkan på kunden efter köp och leverans. Om företaget lyckas bra kan kunden känna en viss stolthet över att ha tagit del av företagets produkt eller tjänst. Tänk exempelvis att det varit en konsert och kunden får se foton därifrån på webbsidan. Bilföretagen producerar vackra trycksaker till dem som har köpt märket. Bilderna är fina och ger bilägaren en känsla av att ha gjort ett mycket bra köp.

2. När kunden väl beslutar sig för köpet kommer nästa viktiga kontakt mellan kund och företag. Är det oklart hur köpet ska gå till så vållar det obehag som det sedan kräver företagets energi att mildra. Det kan verka trivialt men förstagångsköpare behöver övertydlighet inför det okända. Det kan vara beställning och betalning över internet, genom biljettautomat. Vidare kan villkor vara otydligt formulerade etc. Ju mer företaget kan effektivisera i detta skede och lämna till kunden att sköta köprutinerna, desto bättre för effektiviteten, men lämna inte kunden framför en hög tröskel av introduktionssvårigheter! Tillgång till vänlig, pedagogisk hjälp för den som är osäker kan skapa tacksamma, återkommande kunder. Personal bör vara mycket medveten om detta.
3. Kommer kunden att få en produkt levererad för att sedan konsumera eller använda den utan kontakt med företaget? Hur får kunden tillräcklig information och instruktion om produkten?

Det känns förstås viktigt att lokaler och utrustning formas för största produktions- och kostnadseffektivitet. Se det också med kundens ögon eller rättare sagt hur kunden upplever kontakten med företaget. Vad ser kunden när varorna ska hämtas, vid lastbryggan eller inne i din verkstad? Hur svarar lokaler, utrustning och personalens framtoning mot kundens förväntan?

Hur utformas lokaler där kunden tillbringar den tid det tar för tjänstens genomförande? Det ska vara lika självklart att fundera över detta som att restauranglo-

kalerna och musikarrangemanget formas så att stämningen blir vad besökaren förväntar sig?

4. Är det en tjänst eller service som tillhandahålls? I vilken utsträckning medverkar kunden i tjänstens genomförande? Att lämna och hämta kläder i kemtvätten innebär inte någon större kundmedverkan. Desto mera blir det i en aktivitet typ försrättning eller språkkurs. Ett hotell är tillhandahållande av möjligheter att utnyttja service. Företaget och personalen ska förstå och stödja kunden utifrån kundens förmåga att ta tillvara tjänsterna. Hur är personalens kompetens och förståelse för situationen? Finns såväl den yrkesmässiga kompetensen som den relationsorienterade?
5. Betalningsmodellen är också av betydelse i kundens upplevelse av företaget. Förskottsbetalning är ett risktagande för kunden. Betalning över internet kan också upplevas som ett risktagande. Hur skapas förtroende och tillit till företagets betalsystem? Kan företaget lämna kredit eller till och med lämna en långsiktig finansiering när det behövs – vid större affärer? Kanske är det en konkurrensfaktor? Hur är fakturarutinen? Är fakturan ett dokument som lämnats utanför profileringen av företaget?
6. Kunden vill gärna ha bekräftat att köpet var ett bra beslut. Företaget vill ha kunden tillbaka för återköp. Hur ska företaget återkomma till kunden efter köp med bekräftelse och ny, inspirerande information? Hur kommer företaget att aktivt ta vara på den upparbetade kundkontakten?

Gör din egen processgenomgång! Gå igenom processdelarna. Ställ dig frågor om hur kunden kan ges ett mervärde och hur kostnadseffektiviteten kan förbättras. Bedöm tidsåtgång i processens delmoment och följ sedan upp detta när verksamheten är igång. Det ger en utgångspunkt för fortsatt effektivisering.

Affärsprocessen och den för kunden synliga delen av produktionsprocessen

Händelseskede Flöde i processen	Tandsköterska	Tandläkare	Professionell utrustning	För kundens sinnen	Kundens med- agerande
Kunden får postkort med kallelse	Tandsköterskan har skickat kortet			Kortets de- sign. Textens formulering	Läser. Tittar i almanackan
I väntan på behand- lingsdagen	Påminner via telefon, sms eller e-post			Formulering Röstens tonläge	Läser eller lyssnar
Kunden ringer på	Släpper in			Ytterdörr med tandläkarskylt	Kunden väntar tills skylten Stig på lyser.
Kunden sätter sig i väntrummet				Inredning, tidningar	Kunden tillbringar sin tid i väntrummet. Utnyttjar toaletten
Kunden släpps in till behandlingsrum.	Välkomnar med kontroll av kundens namn			Korridor och dörrar	Kunden följer anvisningar
Kunden placeras i stol, får haklapp	Fastställd rutin		Behandlings- inredning och utrustning	Kliniska färger och ytor. Musik. Kliniska dofter	Kunden följer anvisningar och för-söker hitta bekvämt läge i stolen
Tandläkaren som kommer in, tvättar och torkar händerna		Hälsar och är vänlig. Frågar om hälsan		Tandläkarens klädsel och stil. Munskydd hänger i beredskap	Patienten berättar om hälsfaktorer av betydelse
Behandlingen påbörjas. Kunden gapar och är patient		Agerar, kommenterar, uppmärksam. Visar röntgenbilder	Diverse verktyg Röntgen- utrustning	Fysiska för- nimmelser. Dofter. Musik. Det tandläkaren säger.	Patienten följer tandläkarens instruktioner. Svarar på frågor. Tittar på röntgen- bilder
Behandlingen avslutas		Kommenterar och tar farväl			
Betalningsprocedur	Räknar ut priset. Skriver kvitto. Får pengar, kort eller frågar om ev. faktura		Blanketter, räknare och penna. Utrustning för betalkortet?	Tankar om minutpriset och lättnad över att behandlingen är klar	Tar fram pengar eller kort
Göra nytt kallelsekort	Uppmanar kunden skriva namn och adress på nytt kallelsekort			Kortets utformning	Skriver namn och adress
Kunden går ut	Visar vägen			Korridor och dörrar	Går ut. Hämtar ytterkläder
Händer det något mer inför nästa kallelse?					

Stödaktiviteter – relationer

Kärnverksamheten, den huvudsakliga prestationen för företaget, kanske inte når tillräcklig framgång av egen kraft. Det behövs antagligen även stödaktiviteter.

Att komma närmare den enskilde kunden ger dels en känsla för kunden att vara uppmärksammad, dels ger det företaget möjlighet att göra ett erbjudande som är kundanpassat. En vanlig metod är kundkort som ger bonus och inbjudning till speciella arrangemang, lite VIP – känsla. På samma sätt fungerar Din personliga kontaktperson i banken. Med hjälp av datainsamling från köpkort, från internet sökning (cookies) och internetköp, kan kunden få anpassade erbjudanden.

För ensamkonsulten eller säljaren är minnesnoteringar om kunderna också en typ av datainsamling. Det ger en möjlighet att läsa på inför förnyad kontakt med kunden. Att komma ihåg vad kunden har för behov och inköpsbeteende är naturligtvis viktigt. Att dessutom ha noterat något om personliga intressen och familj kan vara avgörande för samtalet.

Genom att komma närmare kunden byggs relationer och kontaktnät utvecklas. Att hålla kontaktnätet vid liv är något som företaget bör bygga in som stödaktivitet, eller kanske med hjälp av olika stödaktiviteter.

Även det minsta kunskapsföretag kan, genom stödaktiviteter, skapa en image av att vara ett kompetenscentrum av betydelse. Exempel på detta kan vara att tillhandahålla en kvalificerad webbsajt, en slags portal till kunskap. Kunderna finner basfakta, svar på sina frågor och får samtidigt möjligheten att kontakta företaget.

Ett annat exempel på stödaktivitet är det lilla konsultföretaget som ordnar årliga seminarier med kvalificerade föredragningar av kunniga personer. Det är en uppdatering för deltagarna, de potentiella kunderna, som gärna betalar för deltagandet, de får kunskaper, tillfälle att träffa kolleger och får en förnyad information om vad det inbjudande företaget erbjuder av tjänster. Det byggs kontaktnät och relationer mellan deltagarna – och konsultföretaget.

Observera att stödaktiviteter ska stödja lönsamheten. Det finns alltid en risk att de drar tid, kraft och kostnader som inte ger tillräckligt tillbaka. Byggs stödaktiviteterna med långsiktighet så får de ses som en investering men ska naturligtvis ge nettointäkt inom rimlig tid.

Produktion

Synlig och osynlig produktion

Från tandläkarmiljö har vi visat den för kunden synliga delen av produktionsprocessen. Den synliga delen måste naturligtvis utformas med hänsyn till kundens upplevelser. Den delen av produktionsprocessen som kunden inte ser kan också ha stor betydelse för kundens uppfattning av företaget. Det är viktigt för kunden att veta att produktionen bakom de stängda dörrarna sköts på ett sätt som ger ett bra slutresultat. Tänk på vad tilliten till att restaurangköket är hygieniskt betyder för en kund.

En kund som har behov av leveranssäkerhet och fastställd funktion på beställda produkter vill också förvissa sig om att leverantören faktiskt kan leverera det som

utlovats. Därför ställer kvalificerade kunder ibland krav på kvalitetsstyrningssystem och miljöstyrningssystem hos leverantören. Innebörden är att leverantören sköter tillverkningsprocess och rutiner på samma dokumenterade sätt om och om igen, kontrollerar resultatet och meddelar avvikelser. Det ökar tryggheten för kunden. De dokumenterade rutinerna ska också omprövas och förbättras kontinuerligt, helst i en riktning som även gynnar kunderna. Även om du inte kommer att ha något styrsystem av denna typ i din företagsstart kan ett liknande synsätt vara till nytta i företaget.

Kvalitet

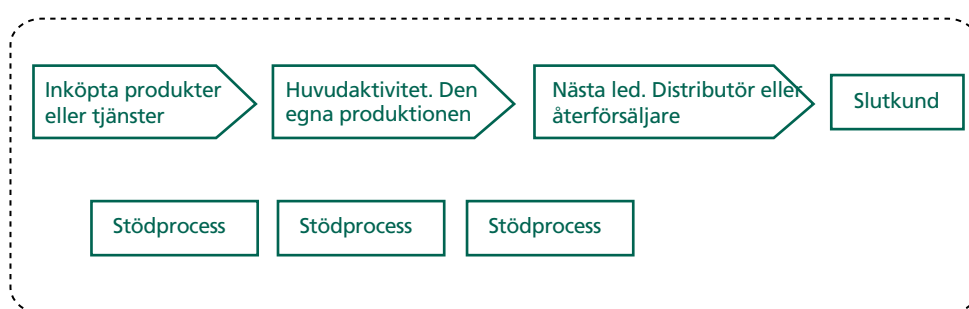
I affärsverksamhet är kvalitet detsamma som att uppfylla kundens krav och förväntningar. Vi har tidigare beskrivit hur detta är viktigt när företaget formar sin konkurrensstrategi. Företagets sätt att organisera produktionen är naturligtvis också avgörande för om kundkraven kan uppnås.

Processer. Flöden

I kvalitetsledningssystem ingår att beskriva produktionsprocessen, antingen det är tillverkning eller tjänsteproduktion. Även om du inte ska ha något sådant styrsystem från företagsstarten, är det stor nytta med att beskriva produktionsprocessen. Dels för att se varje del med kundperspektiv, dels för att skapa en effektiv verksamhet.

Beskrivningen ovan av tandläkartjänsten kan kompletteras så att tandläkarens hela produktionsprocess kommer med. Där ingår till exempel rutinen för användning av röntgenutrustningen, rengöring och placering av verktygen mm. Därutöver kan det finnas stödprocesser/stödaktiviteter som t.ex. beställning och samband med dental-laboratorium, underhåll av utrustning mm.

Produktionsprocessen inkluderar även bra kontroll över inkommande produkter och tjänster från leverantörer, liksom kontroll över leveranser till kund där det finns andra företag i leveranskedjan till kund.



Att göra flödesschema, en processbeskrivning av produktionen och stödprocesserna ger underlag för:

- att bestämma företagets organisation
- att göra arbetsfördelning
- att forma en effektiv verksamhet, t.ex. upptäcka flaskhalsar och utveckla metoder
- att upptäcka behov av utrustning
- att bestämma rutiner, t.ex. för offertgivning, beställning, inköp, ekonomisk uppföljning

- att bestämma administrativa hjälpmedel som kan användas för de olika rutinerna
- att utforma underhållsrutiner för utrustning och lokaler
- att fastställa kompetensbehov hos personal
- att få en uppfattning av tidsåtgång

Mycket kan vinnas på bra förberedelser, att göra rätt från början, men givetvis kommer det nystartade företaget sedan att få göra omprövningar och förbättringar efter hand. De ansträngningar du lägger på att få väl fungerande arbetssätt i företaget, kan du få tillbaka genom andra fördelar:

- Lägre kostnader genom effektiv verksamhet.
- Färre reklamationer och rättning av fel – omarbetningar eller kompensation till kund
- Nöjda kunder. Irritation kan undvikas.
- Bättre motivation och arbetsglädje för de som är verksamma i företaget

Resursbehov

Även investering i rätt utrustning och lämpliga lokaler underlättas av en noggrann genomgång av produktionsprocessen.

För lokalerna och utrustningen gäller ofta regler som måste granskas och uppfyllas. Det handlar om arbetsmiljölagsstiftning, förebyggande åtgärder mot brand, hygienåtgärder i vissa verksamhetstyper mm. Sök information om tillstånd och regler på www.verksamt.se, fasen Starta. Under Användbara verktyg finns rubriken Hitta tillstånd.

Med tanke på mycket av det som förts fram ovan om kundens upplevelser av kontakt med företaget, krävs stor omsorg för att finna personal med den rätta kompetensen och den rätta attityden. Dina ledarskapstalanger kommer att behövas.

Kompetens

Att finna rätt personal med rätt kompetens är ett kapitel för sig.

Kompetens innefattar:

- kunskaper utifrån utbildning,
- erfarenheter från yrke eller liknande och
- lämpliga personliga egenskaper.

Dessutom krävs:

- förmåga att tillämpa kunskaperna i det praktiska arbetslivet och slutligen ha
- förmågan att anpassa sin insats till just de situationer som kan uppkomma i företaget.

Ekonomisk utveckling

Budget

Att finna bra underlag för att göra en trovärdig bedömning av de ekonomiska förutsättningarna är betydelsefullt. En nystart har naturligtvis ett mått av chansning, men en budget visar ändå om det finns en realism i satsningen. En budget är ju också en metod att sätta mål.

Med insats av externt riskkapital och expansiva planer får man vara beredd på att göra flerårsbudgetar. Annars är det ofta tillräckligt att göra en mindre omfattande budget. Ibland, om det är fråga om ett företag som ska stanna på en försörjningsnivå för en eller ett par personer, kan ett normalår, och helst även startåret, vara tillräckligt. Ytterligare en variant är att göra budgeten som ett troligt utfall och komplettera med en pessimistisk och en optimistisk.

Det som lånefinansiärer vanligen förväntar sig att få är en uppställning av:

- kapitalbehov och finansiering i starten,
- resultatbudget enligt resonemanget ovan och
- likviditetsbudget för ett, och helst, två år.
- Utgående balansbudget för respektive år är ett önskemål men kräver kanske medverkan av redovisningskonsult eller annan som är erfaren av att göra bokslut.

Använd gärna Almis budgetmallar Affärsplan – fördjupat arbete och Budget – fördjupat arbete.

Försäljningsbudget

Dela upp verksamheten i produktområden, kundgrupper eller på annat sätt som är anpassat till företagets struktur. Man kan också utgå från produkt-/marknadsmatrisen. Genom att göra budgeten på detta sätt går det att få grepp om vad som är lönsamt. Det ger också ett underlag för uppföljning när företaget kommit igång.

Lägg t.ex. upp kontoplanen på samma sätt i redovisningsgrupper som visar försäljning-en, inköpskostnaderna och bruttovinsten. (Tänk bara på, om det finns ett varulager, att periodens förbrukning ska justeras med det som är över eller under ingående lagernivå för perioden.)

Kapitalbehov och finansiering

För nystart kan det vara bra att först göra en preliminär uppställning av kapitalbehov och den tänkta finansieringslösningen – egentligen ingående balansbudget – och återkomma för att justera efter det att likviditetsbudgeten är klar. Likviditetsbudgeten ger ett bra underlag för att bedöma rörelsekapitalbehovet.

Kapitalbehovet i starten utgörs av behovet av investeringar i utrustning, lokaler, och immateriella tillgångar. Det senare är t.ex. patent. Även investering i goodwill kan förekomma, t.ex. vid köp av rörelse, dvs. annat företag, aktier eller inkråm (tillgångarna).

Utöver detta finns ett rörelsekapitalbehov som består av behov av tillgång till pengar för leverantörsbetalningar, betalning av löner och andra driftskostnader.

Finansieringen av kapitalbehovet i starten består av den egna insättningen, t.ex. i form av aktiekapital, och av krediter/lån. Bank, och Almi har långfristiga lån. Leverantörer lämnar kortfristiga krediter.

Ett igångvarande, lönsamt företag, skapar ett eget rörelsekapital. Vid nystart och expansion behövs ofta tillskott av externt kapital.

Resultatbudget

Tänk på vad resultatbudgeten ska användas till! Om du ska starta ett företag med en eller ett par verksamma personer kanske inte avsikten är att ta ut full lön för dig själv i början. Gör ändå en budget som utgår från att alla kostnader är marknads-mässiga. Då blir budgeten ett bättre bedömningsunderlag än om kostnaderna är onormala. Det skulle inte vara bra att bedöma en företagssatsning som lönsam om den inte är det. Gör i så fall både en normalbudget och en som belastas med det lägre löneuttaget.

Är det troligt att intäkter och kostnader varierar över året är det bra att budgetera per månad också. Det ger ett bra underlag för likviditetsbudgeten.

Likviditetsbudget

Likviditetsbudgeten ger en mycket bra bild av hur pengar betalas till och från företaget. Tillgången till pengar, likviditeten, avgör ofta på ett drastiskt sätt om företaget kan utvecklas väl. Finns det inga pengar blir det kris. Det gäller att förutse betalningsmöjligheterna och det kan man göra med hjälp av likviditetsbudgeten.

Likviditetsbudgeten visar det kapitalbehov som finns månadsvis. Genom att man ser detta kan man lägga om anskaffningar och agera i övrigt för att förhindra betalningsproblem. Även behovet av lån kan bedömas med hjälp av likviditetsbudgeten.

Läs mer om budgetering i kapitlet *Ekonomi!*

Arbetsuppgifter – det egna företaget

Så här tänker du dig ditt företag just nu, innan du har kommit så långt med din affärsidé och din affärsplan.

Skriv ned svaret på frågorna. Gå även igenom Testa din idé i fem steg, som finns på www.almi.se/Nyforetagande/Funderar/Testa-din-ide-i-fem-steg.

1. Preliminär företagsidé

- A. Ska du starta från grunden, ta över en befintlig verksamhet, gå in i en företagskedja typ franchise eller annat?
- B. Tänker du driva företaget ensam eller med kompanjoner? Ska du ha anställda?
- C. Sett med dina ögon – vad är det du ska sälja – dvs. vad är det du ska leverera?
- D. Sett med kundens ögon – Vad är det för behov du ska tillgodose? Vad är nyttan för kunden? Exempel: Du hyr ut fest- och högtidskläder – det är vad du säljer. Kundbehovet är då dyra festkläder som man inte använder tillräckligt ofta för att man ska köpa dem själv.

2. Dina kunder och konkurrenter?

- A. Beskriv en typisk kund?
- B. Var finns kunderna? T.ex. i viss bransch eller ett geografiskt område.
- C. Vilka är de viktigaste konkurrenterna?
- D. Hur stora är chanserna att du får tillräckligt många kunder för ditt företag trots konkurrensen?

3. Hur får du kunderna att köpa av dig?

Hur ska du få kunderna att se ditt företag och det du vill sälja? Hur ska du få dem att köpa? Tänk på sådant som reklam, PR-aktiviteter, skyltning, referenser mm, men även på produkten och tjänsten i sig.

4. Kan idén bli lönsam?

Vad tyder på att din idé blir lönsam? Gör en grov överslagsberäkning med hjälp av testet på Almis hemsida, www.almi.se/Nyforetagande/Funderar/Kan-din-ide-bli-lonsam.