

Steg 8. Affärsplan & budget

Målbild, affärsidé, resultatbudget, M-plan, likviditetsbudget.

Du ska i detta steg göra en första affärsplan och en budget. Det är viktigt att redan tidigt i en etableringsfas sätta av tid till att skriva dessa dokument. Man kan säga att affärsplanen är en sammanställning över de affärer du avser att göra, marknadsplanen är din plan för hur du ska få tag i dessa affärer och budgeten är en sammanställning av förväntade intäkter och kostnader.

Men först kanske du ska känna efter om det du kommit fram till i det här programmet gör att du verkligen vill kasta loss och bli din egen!

Avgörandets minut!

Sjösättning – eller?

Alla försök att starta nya verksamheter kommer fram till ett avgörande. Man har filat på affärsidén, man har undersökt marknaden, man har försökt skaffa sina första kunder o.s.v. Sedan har man gjort sin budget och baserat på all inhämtad information en affärsplan.

Beroende på utfallet av allt detta måste man ta sitt beslut:

1. Ja vi kör – allt verkar OK och jag tror på idén och på möjligheterna på marknaden
2. Nej det här håller inte! Jag tyckte idén verkade bra, men trots att jag anpassat den efter de signaler jag fått från potentiella kunder kan jag inte se någon möjlighet till framgång. Jag har lärt mig mycket i detta projekt, som jag tar med mig till nästa!

Detta, att avbryta ett projekt, är enligt amerikanska affärsänglar, det svåraste och ibland den nödvändigaste förmågan hos en entreprenör:

”You got to kill your own babies!”

Vi utgår från att du vill gå vidare!

Fundera då på hur du kan hålla koll på dina finanser genom att snabbt få in pengar och skjuta på betalningar så långt som möjligt!

Kreativ finansiering (kundfinansierad utveckling)

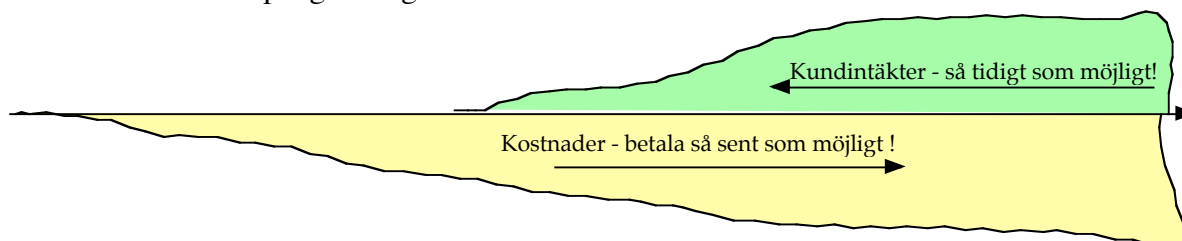
När man ska starta ett nytt företag blir det lätt så att man drar på sig stora kostnader i början, samtidigt som det brukar dröja ett bra tag innan man får in sina första kronor från kunderna. Det är viktigt att försöka undvika just detta, som leder till försämrad likviditet och därmed blir onödigt vingligt. Ett allmänt gott råd blir alltså (med risk för att bli tjatig!) se till att snabbt hitta dina första kunder och undvik att dra på dig stora, onödiga kostnader för tidigt!

Jag har själv sett exempel där unga grabbar börjat sitt företagande med att ta upp stora lån för att finansiera inköp av bilar, datorer och telefoner innan man ens börjar fundera på vad man

ska sälja och till vem. Ett bra sätt som man ska pröva är om det är möjligt att få så bra relationer med några tidiga kunder att de är beredda att betala åtminstone en delbetalning redan vid beställningen.

Detta är oerhört värdefullt för ett nystartat företag!

Om man sedan ska specialanpassa något för en specifik kund kan man på samma sätt skriva kontrakt för att få in pengar tidigt.



En gång i tiden, när man skrev aktiebolagslagen, så var idén att man genom att bilda bolag skulle kunna isolera och begränsa risktagningen. Aktiebolaget var en juridisk person i lagens mening och därmed skild från ägarnas privata ekonomi.

Så fungerade lagen ända in på 70-talet. Om man satsade 50 tkr i aktiekapital så var detta den maximala förlust man normalt kunde göra. Aktiekapitalet fungerar som en buffert mellan kostnader och intäkter.

Numera är kreditgivarna mera krävande och ofta får den som startar ett bolag gå in med en privat borgen, vilket innebär att bolaget de facto inte är en självständig, juridisk person. Om bolaget får problem ”smittar” det över på den privata ekonomin!

Det finns alltså god anledning att fundera på hur man ska finansiera sitt blivande företag.

Jag ska här ta upp några väsentliga sidor av finansieringen och lite om hur man – med kreativitet – kan minska finansieringsbehovet och därmed den egna risken.

Den allra viktigaste resursen för den som startar ett företag är **kunderna** och den speciella kund som man absolut inte kan hoppa över är **den första**.

I stället för att starta med ett bidrag från någon myndighet ska man alltså sträva efter att ha några kunder. Det är betydligt bättre att bygga upp en ny verksamhet med finansiering från kunder än från statliga stödinrättningar. De senare kan visserligen vara bra hjälp i de tidiga utvecklingsstadierna, men de är ändå bara tillfälliga! **Kunder som gillar dig är den allra bästa förutsättningen för ditt nya företag!**

Det är den första tiden efter start som är svårast att klara och den bästa draghjälpen är givetvis några starka och krävande kunder. De kan dels ge ett tillskott i kassan så att du inte behöver dränera din likviditet, dels ge dig kloka synpunkter som du har nytta av när du ska skaffa flera kunder.

Ska du vara riktigt smart ska du se till att dina första kunder är sådana som har inflytande på dina blivande kunder. Som du kan använda som referenser. Inom det marknadssegment som du tänker jobba ska du fundera på vilka de ledande företagen är. Finns där några som andra företag ser upp till? Då är det de du ska försöka få bland dina första kunder!

Skriv kortfattat ner:

Min affärsidé handlar om att leverera:.....

Min viktigaste konkurrensfaktor är:

Min målgrupp/mina potentiella kunder är:

.....

.....

I denna målgrupp finns följande ”stjärnor”:

.....

.....

Av dessa ”stjärnor” vill jag helst ha följande referenskunder:

.....

.....

Hur skulle du kunna realisera den tanken? Har du några tidigare kontakter med dessa ”drömkunder” som du skulle kunna ha nytta av för att börja sälja in dig?

Hos mina ”drömkunder” har jag följande kontakter/känner jag till följande personer:

Företag:.....Kontakt.....

Företag:.....Kontakt.....

Företag:.....Kontakt.....

Jag ska, senast denkontakta/ringa besöka

Jag ska, senast denkontakta/ringa besöka

Jag ska, senast denkontakta/ringa besöka

En bra målsättning är att försöka få betalt så tidigt som möjligt av de första kunderna. Eftersom man inte har färdiga produkter att leverera kanske man måste skriva ett s.k. ”**Letter of intent**” – en avsiktsförklaring, som är bindande. En sådan kan innehålla en text som:

LETTER of INTENT

Avsiktsförklaring

”Under förutsättning att Nisses Mekaniska får fram sin garagedomkraft Bamse enligt bifogad kravspecifikation, förbinder vi oss att inom 12 månader köpa och betala 50 ex av dessa”.

Om du går till en bank eller annan kreditinrättning för att skaffa nödvändigt kapital under uppbyggnadsfasen och har ett sådant skriftligt löfte från en kund om att köpa dina produkter/tjänster, får du betydligt bättre villkor än om du skulle säga att ”Jag har en bra affärsidé som handlar om att ta fram en lätthanterlig garagedomkraft”.

För att få en bättre likviditet i uppstartsfasen måste du försöka betala så sent som möjligt och få in dina pengar från kunder så snabbt som möjligt! Många nystartade företag är dåliga på att fakturera i tid. Som kund får man ofta stöta på om att bli fakturerad, vilket ju är helt galet. I stället borde du, som nyföretagare, försöka hitta avtalsformer som gör att du snabbare får in pengar. Det kan handla om att genom avtal med kunden få in den första delbetalningen tidigt.

BUDGETARBETE

Budgeten i etableringsfasen brukar inte vara så omfattande. Det är dock viktigt att redan från dag ett ha full kontroll på intäkter och kostnader och att göra en realistisk prognos som underlag för budgeten. Ett allmänt råd är som vanligt att man ska ta det försiktigt med att dra på sig kostnader i etableringsfasen.

Det är viktigare att få tag i de första kunderna så att det börjar komma in pengar i verksamheten. I många fall inom t.ex. tjänstesektorn, är insäljningstiderna väldigt långa. Det betyder att kundens köpbeslut dröjer länge efter det att man haft en första kontakt. Det kanske går åt tre-fyra möten och kanske ett halvt år innan ett avtal blir skrivet och därefter dröjer det innan du fakturerat och fått in några pengar i företaget. Det kan alltså finnas skäl att börja marknadsföringen innan man helt har "hoppat i den nya skutan".

Det goda exemplet Gnosjö kännetecknas just av att etablerade företag har en positiv inställning till nya företag och gärna lägger en beställning hos dem. Vilket är den bästa hjälpen ett nytt företag kan få: en betalande kund!

Beroende på arten av den verksamhet du startar och dess kapitalbehov, måste du i god tid beräkna vilken **ekonomisk uthållighet** du behöver. Om du tidigt måste investera mycket i din planerade verksamhet och du samtidigt måste räkna med långa insäljningstider, behöver du ha en stor ekonomisk uthållighet, som gör att du klarar dig länge innan du behöver ta ut lön ur företaget.

Ekonomisk uthållighet (likviditetsbehov)

När man ska dra igång en ny verksamhet är det viktigt att bedöma vilken ekonomisk uthållighet man har, d.v.s. hur länge man kan klara sig utan att få ett positivt kassaflöde. Vissa verksamheter och vissa typer av produkter/tjänster kräver inte särskilt mycket investeringar och då är problemet inte så stort. I andra fall kan det vara en avsevärd investering som måste göras innan det börja ticka in pengar och ännu längre innan det börjar fyllas på i kassan. För dig som entreprenör eller projektägare är det viktigt att först göra en kvalificerad bedömning av hur stor uthållighet som kommer att behövas i ditt fall.

Färjerederiet (Exempel)

Jag kan ta ett exempel där man gjorde en miss när man drog igång ett större projekt: ett nytt färjerederi. Det var offentliga aktörer som stod bakom bildandet av ett bolag för att driva färjerederi mellan Sverige och Baltikum. Man reste ett aktiekapital på 2 miljoner kr i bolaget. Därefter började man skaffa kontor, anställa folk och marknadsföra sin färjelinje som både omfattade gods- och passageraretrafik, samtidigt som man hyrde in ett lämpligt fartyg.

När man nu – alldeles för sent – gjorde en analys av bolagets ekonomiska uthållighet fann man att man bara hade några månader på sig att få halvfyllda färjeturer.

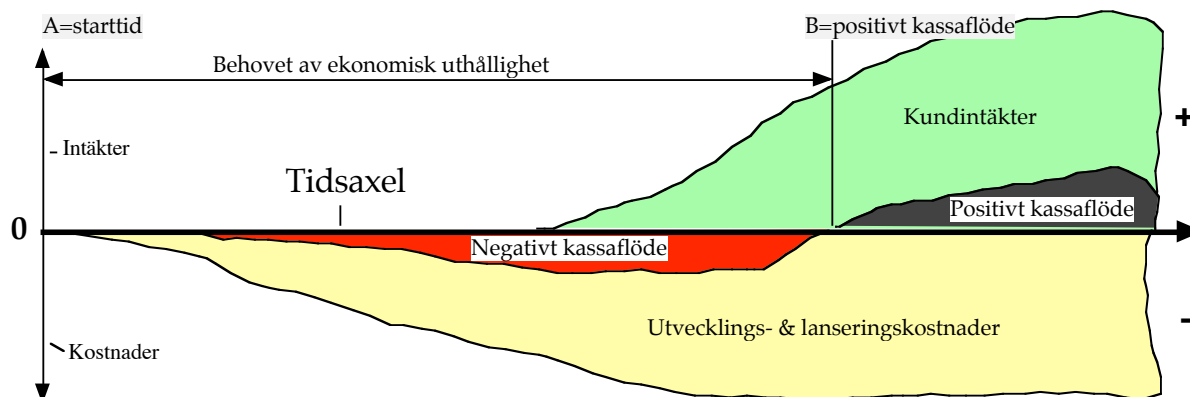
Annars skulle man snabbt hamna på obestånd och ha förbrukat halva aktiekapitalet.

Man kunde konstatera att rederibolaget behövt minst 10 miljoner i aktiekapital.

Det är givetvis en lång process från att man börjar marknadsföra en ny färjelinje till dess att man fått privatpersoner och transportföretag att lägga om sina rutter.

Att göra en felkalkyl på den uthållighet som krävs vid en nyetablering är ett av de vanliga misstagen som lätt kan sluta i ekonomiska svårigheter och kanske rentav i en konkurs.

Det är därför en viktig del av den ekonomiska analys man bör göra före ett startbeslut: en någorlunda precis uppskattning av nödvändig ekonomisk uthållighet.



Om man då kommer fram till att man med givna förutsättningar inte klarar av uthållighetskravet, får man antingen avstå att trycka på startknappen eller försöka hitta andra sätt att ta sig igenom startfasen med ett mindre kapital. Hur kan man då göra?

Jag kan se ett antal handlingsalternativ för att förbättra "oddsen":

- skaffa mera riskvilligt kapital genom att ta in en partner eller andra intressenter
(= Öka den möjliga tiden mellan A och B i figuren)
- minska kostnaderna i etableringsfasen genom effektivare utvecklingsarbete/inköp av tjänster eller material som kan vara delar i hela konceptet
(= Minska amplituden på den gula kostnadsmassan)
- skriv ett "letter of intent" – ett avtal med några av de första, potentiella kunderna, där dessa förbinder sig att köpa in X st av din kommande produkt/tjänst, under förutsättning attosv. Detta borde underlätta bankkontakter och ge möjlighet till billigare lån p.g.a. högre säkerhet.
(= Minska amplituden på den gula kostnadsmassan)
- påskynda kassaflödet. Se till att snabbare få in de första betalningarna från kund så att utvecklingsarbetet till så stor del som möjligt blir kundfinansierat. Försök att få förhandsbetalning. (=Tidigarelägg den gröna intäktsmassan)

**Hur ser kassaflödet ut i ditt projekt?
Vilken ekonomisk uthållighet kräver ditt projekt?**

.....
.....
.....

Kritiska parametrar:

1. När får du betalt av din första kund?
Min bedömning är att jag får betalt ca Månader efter start
2. Hur mycket har du lagt ner på utveckling och lansering innan du får betalt av din första kund?
Jag har budgeterat utveckling och lansering till sammanlagt Kr
3. Sammanfattningsvis: i ditt projekt har du behov av en ekonomisk uthållighet enligt ovan på månader. Under dessa månader får det negativa kassaflödet sammanlagt vara högst..... kronor.

Hur känns dessa siffror? Är de bekväma eller oroande?

Om de är oroande ska du gå tillbaka och titta på mina råd för att öka den ekonomiska uthålligheten enligt punkterna a till d ovan. Fundera på: Vilken av dessa varianter, a – d tror du är mest framkomlig? Jag testar först variant sedan variant

Så här tänker jag göra:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Skaffa kunder tidigt! (=tjat?)

I de allra flesta fall kan man börja skaffa kunder innan man tagit steget till eget företag fullt ut, varför man kan väsentligt minska behovet av ekonomisk uthållighet. Kravet på aktiekapital i bolag är ju just ett svar på uthållighetskravet – en buffert mellan intäkter och kostnader.

En affärsplan med vidhängande budget är egentligen en uppsummering av allt vi gjort i de tidigare sju kapitlen. Det är din samlade plan för hur du ska gå vidare i din affär på olika sätt. Den kompletteras med en budget som omfattar dina kalkyler och beräkningar när det gäller kostnader och intäkter under det första året. Planen omfattar både resultat- och likviditetsbudget.

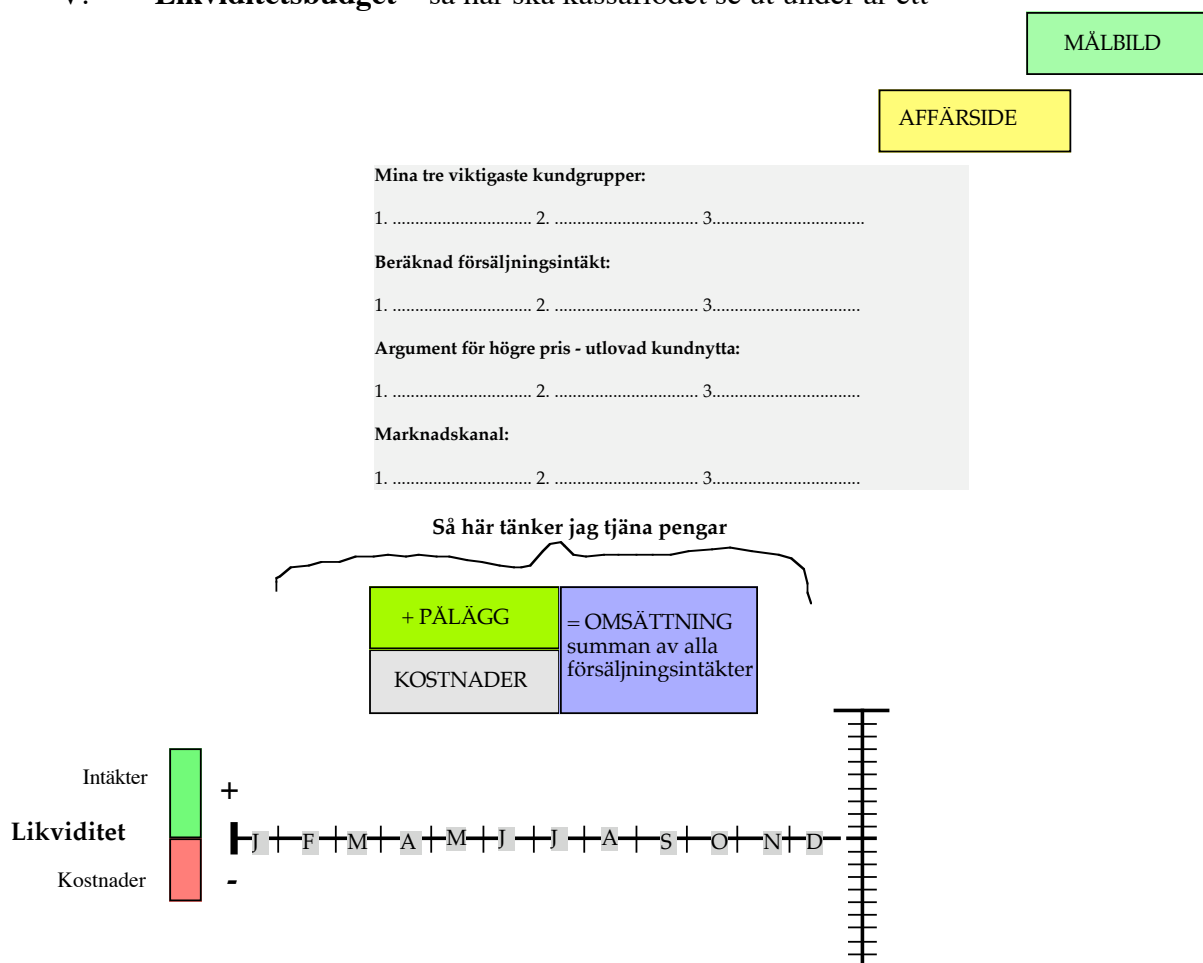
Resultatbudgeten visar resultatet under det första året. **Likviditetsbudgeten** är periodiserad så att du får en snabb bild av ditt kassaflöde: kommer det in mera än det rinner ut, månad för månad?

Mycket av underlaget för Affärsplanen kan du alltså hämta i dina noteringar från de tidigare kapitlen. Nu ska allt kläs i siffror och bli väldigt konkret!

MIN AFFÄRSPLAN

Du ska nu sammanfatta de viktigaste underlagen för ditt fortsatta arbete med ditt företag. Baserat på det vi talat om i träningsprogrammet ska du nu formulera text och klä texten i siffror i ett antal steg:

- I. **Målbild** – så här ser det ut när jag firar att jag har lyckats!
- II. **Min affärsidé** – den här unika nyttan erbjuder jag mina kunder
- III. **Mina viktigaste kundgrupper** och vad jag tänker sälja till dem
- IV. **Resultatbudget** – så här mycket pengar tänker jag dra in år ett
- V. **Likviditetsbudget** – så här ska kassaflödet se ut under år ett



Av den här sammansatta figuren framgår vad det är vi ska göra i det här steget: utifrån **målbilden** – din destination – formulerar du en **affärsidé** som ska ta dig dit – beskriver vad det ska ge i intäkter från olika kundgrupper – hur du ska åstadkomma denna försäljning och hur din **budget** ser ut resultatmässigt och likviditetsmässigt.

Steg I . Målbild.

Du ska nu på nytt beskriva din målbild, d.v.s. hur det ska se ut när du firar med familj och vänner att du har lyckats.

MÅLBILD : Så här ser det ut när jag firar att jag lyckats:

Målbildsdatum:

Steg II . Affärsidé.

Det innebär att du nu på nytt ska formulera din affärsidé. Kort, tydligt och koncist: Ditt erbjudande, nyttor för dina kunder, vad som är unikt.

AFFÄRSIDÉ: Mitt erbjudande:

Nyttor för dig som kund:

Unika fördelar:

Steg III. Mina tre viktigaste kundgrupper

Beskriv vilka dina tre viktigaste kundgrupper är. För varje grupp skriver du sedan in hur mycket du räknar med att sälja till var och en. Summan ska bli lika med din omsättning enligt Steg IV nedan.

Mina tre viktigaste kundgrupper:

1. 2. 3.

Beräknad försäljningsintäkt:

Kundgrupp 1.

I bästa fall:I sämsta fall:Troligast:

Kundgrupp 2.

I bästa fall:I sämsta fall: Troligast:

Kundgrupp 3.

I bästa fall:I sämsta fall:Troligast:

Argument för högre pris /utlovad kundnytta:

Kundgrupp 1.

Kundgrupp 2.

Kundgrupp 3.

Marknadskanaler – sätt att skaffa kunder:

Kundgrupp 1.

Kundgrupp 2.

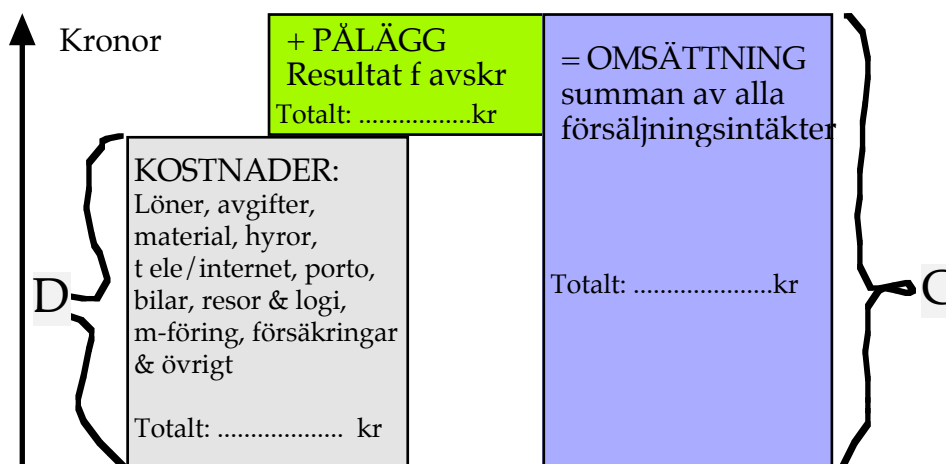
Kundgrupp 1.

Därefter beskriver du vilka argument du har för respektive kundgrupp som kan antas öka kundernas vilja att betala ett högre pris. **Det som skiljer dig från andra!**
Slutligen beskriver du vilken marknadskanal du tänker använda mot respektive kundgrupp.

Steg IV. Resultatbudget (se bilaga sist i kompendiet!)

Beskriv hur mycket pengar du tänker sälja för. Ta siffrorna i tabellen ovan från "Försäljningsintäkter – troligast". För in dem i Resultatbudgeten. Summera siffrorna och skriv in dem både i tabellens "SUMMA INTÄKTER" och nedanstående figur – blå stapel = C.

BUDGET - resultatfigur



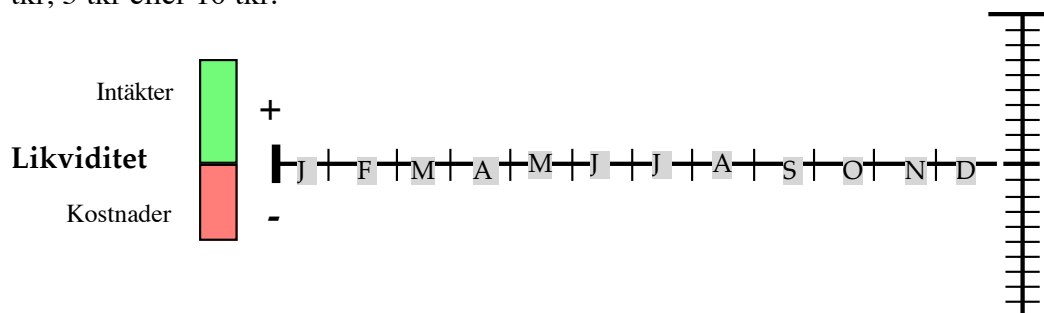
Vilka är dina beräknade fasta och rörliga kostnader? Dela upp dem i kostnadslag enligt "Resultatbudget". Summera ihop dina kostnader på raden "SUMMA KOSTNADER"!:
Skriv också in summan i den grå stapeln i figuren ovan = D.

Höjdskillnaden mellan din omsättning (=C) och dina kostnader (=D) blir det vi kan kalla pålägg eller resultat före avskrivningar(rött i figuren). Detta pålägg ska betala din lön och skatter, samt bl.a. fortsatt satsning framåt. Detta pålägg kallas i Resultatbudgeten för ”RESULTAT före avskrivningar”.

Det finns lite skillnader mellan företagsformen aktiebolag och övriga. Se vidare PRV:s, NUTEKs och Skatteverkets hemsidor: www.prv.se - www.nutek.se - www.skatteverket.se

Steg V. Likviditetsbudget.

Man kan anta att dina intäkter och kostnader fördelar sig lite ojämnt över året. I de flesta branscher finns det en säsongsvariation både på kostnads- och intäktssidan. Gör så här: Sätt en skala till höger om figuren som är lämplig – sannolikt är det lämpligt med 1 cm = 1 tkr, 5 tkr eller 10 tkr.



Rita in dina sannolika intäkter månad för månad ett år framåt med gröna staplar uppåt. Gör därefter samma sak med kostnaderna som röda staplar neråt. Skillnaden mellan grönt och rött är lika med ditt kassaflöde enligt ovan, d.v.s. du kan utläsa din likviditet månad för månad. Hur ser din likviditet ut? Är det periodvis ett negativt kassaflöde, d.v.s. att de röda staplarna neråt är större än de gröna staplarna uppåt? I så fall förbrukar du ditt kapital vilket du bara kan göra under en kortare period. Förhoppningsvis kan du av diagrammet utläsa att kassaflödet utvecklas till att bli allt mer positivt under första året. D.v.s. att de gröna staplarna blir större än de röda. Har du bara tillräcklig ekonomisk uthållighet är det inget problem. **Det viktiga är att vara medveten om sin likviditet och att ha en beredskap för hur man ska agera om den blir sämre än budgeterat.**

Kommentarer:

I det här kompendiet har vi dragit ihop de viktigaste delarna i träningsprogrammet till en sammanfattning bestående av:

Målbild, Affärsidé, Marknadsplan, och Budget.

Samlat brukar man kalla detta för en **Affärsplan**. Du hittar en sammanfattning av vad en affärsplan kan innehålla på nästa sida i kompendiet.

En affärsplan är givetvis ett viktigt dokument när man ska starta eget, men vi som gjort detta träningsprogram menar att det är ännu viktigare att entreprenören har den **rätta drivkraften** och att man snabbt hittar sina **första kunder** genom en tidig dialog.

Vill man gå vidare och mera i detalj gå igenom företagets ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar är det något som bl.a. ALMI och Nyföretagarcentrum kan hjälpa till med i sin rådgivningsservice. Du hittar dem på: www.almi.se och www.nyforetagarcentrum.se

Ett varmt Lycka Till!

Vi från Lomsjöakademien önskar dig lycka till med ditt företagande och ser gärna att vi kan hålla en fortsatt kontakt! Det är alltid kul att höra hur det går för alla driftiga människor. Du hittar oss alltid via www.lomsjo.nu

För Lomsjöakademien

Tommy Jansson

Tommy Jansson



AFFÄRSPLAN – CHECKLISTA

I det här programmet är det vår ambition att lotsa dig fram till en bra start för ditt blivande företag. Det kommer så småningom att mynna ut i en affärsplan, d.v.s. hur du planerar din affär för det första verksamhetsåret. Programmets åtta steg ökar din insikt om din marknadsnisch, dina potentiella kunders behov och hur du ska profilera ditt erbjudande. Sammantaget har du efter programmet underlag för en affärsplan.

- * **Projektet i ett nötskal** - det här går det ut på. Mission/uppgift.
- * **Affärsidé** - det här är vi särskilt bra på
- de här problemen löser vi åt kunden
- * **Målbild** - så här ser projektet ut om 2 år
- * **Kund/marknadssituation** - tänkbara kunder - så här köper de idag (kanaler)
- konkurrenser
- marknadstrender
- osäkerhet
- * **Ingångsstrategi** - så här sätter vi igång
- * **Tillväxtstrategi** - hur expanderar vi verksamheten
- resursbehov
- utgångsstrategi för ev. avveckling
- * **Ekonomi** - intäkter min/max/sannolikt
- lönsamhetskrav/resultat
- milstolpar - kritiska steg - likviditet
- * **Min roll i projektet** - i igångkörningsfasen
- vision/målbild om ett år

RESULTATBUDGET

Rörelsens intäkter

Försäljning 1.

Försäljning 2

Försäljning 3

Övriga intäkter

SUMMA INTAKTER

Rörelsens kostnader

Personalkostnader

- löner

- arbetsgivareavgifter mm.

- sjuk- & hälsovård

Material

- förbrukningsmaterial

- kontorskostnader

Redovisningstjänster

ADB tjänster

Telefoner/internet

Porton

Bilkostnader

Resor och logi

Representation

Reklam & marknadsföring

Tidningar/facklitteratur

Föreningsavgifter

Försäkringar

SUMMA KOSTNADER

RESULTAT före avskrivningar

Avskrivningar (20% på invest).....

Räntekostnader

Ränteintäkter

RESULTAT före skatt