

Att starta och driva tillväxtföretag

Några råd på vägen

Att starta och driva tillväxtföretag

Några råd på vägen

©Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien och CONNECT Sverige, 1999
Box 5073, 102 42 Stockholm
Telefon: 08-791 29 00

IVA-R 429
ISSN 0348-7393
ISBN 91-7082-637-4
Tryckning: OH Tryck AB
Beställningar tas emot av:
Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA
Box 5073, 102 42 Stockholm
Telefon: 08-791 29 00
Telefax: 08-611 56 23
E-post: connect@iva.se
Hemsida: www.iva.se/connect

Förord

Det finns gott om erfarenhet när det gäller att bygga upp expansiva och livskraftiga företag. För riskkapitalister runt om i världen är det en del av den vardagliga sysslan.

Som väl är ökar också insikten hos politiker och andra människor som kan påverka hela – eller delar av – samhällsstrukturen om att det är nödvändigt med nyföretagande. Man börjar också förstå att det ännu så länge bäst kända sättet att skapa nya företag är att göra det möjligt för enskilda människor att bygga sina egna företag.

Det som är svårast när det gäller att leda ett företag är inte att förvalta existerande resurser på ett effektivt och lönsamt sätt. Det största problemet är att se till att de existerande resurserna också besitter inre utvecklingskraft – att de förmår upptäcka och anpassa sig till förändrade förutsättningar.

Den här skriften, som sammanställts av civilekonom Peter Tovman, Peter Tovman AB, och projektgruppen för CONNECT Sverige, ger några praktiska råd om att starta och driva företag. Det är vår förhoppning att skriften ska bli till hjälp för både blivande och redan etablerade företagare.

Stockholm i mars 1999

CHRISTER ZETTERBERG
Ordförande, CONNECT Sverige

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1. Sammanfattning | 7 |
| 2. Företagets framgång – elva råd | 9 |
| 3. Företagsformer | 10 |
| 4. Utforma affärsidén | 14 |
| 5. Affärsplanen | 16 |
| 6. Marknadsstrategi | 18 |
| 7. Ompröva affärsidén | 20 |
| 8. Skydda affärsidén | 22 |
| 9. Ledarskap och medarbetare | 25 |
| 10. Lagar och avtal | 27 |
| 11. Ekonomisk planering | 30 |
| 12. Minimera ekonomiska risker | 32 |
| 13. Strategi för tillväxt | 34 |
| 14. Styrelsen | 36 |
| 15. Ägarförändringar | 38 |
| 16. Omstart | 40 |
| 17. Fallgroparna | 41 |

1. Sammanfattning

Denna skrift handlar om hur ett företag framgångsrikt kan utvecklas, oberoende av vilken bransch det tillhör eller om det är nystartat eller etablerat. Problemen är nämligen i grunden desamma.

Många företag har en potential för tillväxt – det kan vara en lysande affärsidé eller en slumrande marknad – men ofta blir det inte någon tillväxt. Ett mål med denna skrift är därför att visa olika sätt att skapa, genomdriva och vidmakthålla tillväxt med en begränsad ekonomisk risk. Ett annat mål är att innehållet ska vara handgripligt och praktiskt nyttigt för läsaren.

I skriften finns exempel på frågor som behöver regleras i olika avtal, t.ex. sekretessavtal och kompanjonsavtal.

För att ett företag ska verka med framgång och kunna växa krävs både *insikter och åtgärder*. Insikter om vad som skapar tillväxten, åtgärder för att förverkliga tillväxten. Grunden för framgångsrikt företagande är företagsledningen. Det är företagsledningen som driver på och tar initiativ. Den är en förebild för medarbetarna.

Men detta räcker inte för att nå framgång i företagandet. Det måste också finnas en *affärsidé* som håller på marknaden. Omvärlden förändras kontinuerligt, dessutom i en allt snabbare takt: nya konkurrenter, förändrade trender, ny teknik. Därför måste affärsidén ständigt omprövas. En affärsidé kan också användas för att arbeta igenom ett företags strategi och även förankra företaget hos olika intressenter, exempelvis medarbetarna och banken. I affärsplanen visas både på företagets nuläge och dess framtida mål och hur målen ska förverkligas.

Ett framgångsrikt företag kännetecknas av att det finns en *företagskultur*. Medarbetarna måste känna samhörighet med företaget och affärsidén. På så sätt blir företaget starkt och uthålligt. Oavsett sin ekonomiska styrka kan företaget på lång sikt inte bli livskraftigt utan medarbetarnas engagemang. Se bara på de framgångsrika företagen; många av dessa har en stark företagskultur och engagerade medarbetare.

Den ekonomiska planeringen är en annan sida av företagandet. Det handlar om att minimera de ekonomiska riskerna, att ha kontroll på likviditeten och att varken kundfordringarna eller leverantörsskulden blir för gamla. Likviditet betyder handlingsfrihet!

I ett expanderande företag finns i regel en *professionell styrelse*, som bidrar med erfarenheter och nätverk. Man ger synpunkter i affärsuppbygg och strategier. Kanske någon styrelseledamot dessutom tar aktiv del i viktiga affärsförhandlingar. Om Du ögnar igenom några av de snabbväxande företagens årsredovisningar kommer Du att finna att företagen har professionella styrelseledamöter. Dessa har själva tidigare byggt upp företag eller besitter specialkompetens som är värdefull för företaget.

Ett tillväxtföretag är vanligen öppet för ägarförändringar, men man ser inte detta som något hot. Tvärtom. Genom ägarförändringen kan företaget få tillgång till ytterligare kompetens både i företagsutveckling och kapital. Målet är kanske en börsnotering inom tre år? I somliga branscher är det nästan nödvändigt att i snabb takt nå marknadsandelar, för utan en marknadsposition kan man inte få de attraktiva affärerna.

Oavsett om företaget expanderar eller inte krävs en översiktlig kunskap om de lagar som påverkar företagets verksamhet. Det kan vara produktansvar och marknadsföring, men också anställningsskydd och arbetsmiljö. Likaså krävs det en översiktlig kunskap om olika avtal. Exempel är samarbetsavtal mellan kompanjoner i aktiebolag.

Men man måste också känna till företagsformerna. Det senare kan ses som självklart, men så är det inte alltid. Många startar sin verksamhet i en företagsform som man valt av slentrian eller på andras inrådan, utan att ha egna kunskaper om vad företagsformen egentligen innebär.

En tillväxt kommer sällan oplanerad. Det finns en strategi bakom. Vilka kunder ska bearbetas, vilka ekonomiska risker ska accepteras, hur ska expansionen finansieras? Ska man expandera genom att köpa kompletterande företag eller i en

lugnare takt? Detta är viktiga vägval som noga måste övervägas!

Det är både kostsamt och onödigt att upprepa andras misstag. I stället gäller det att se fallgroparna och undvika dem. Insikten får man bl.a. genom att lära av andra företagare.

Exempel på områden som berörs i skriften:

- Hur affärsidén kan skyddas mot stöld.
- Olika vägar för att expandera företaget under begränsade ekonomiska former.
- Så rekryteras en styrelse.
- När en ägarförändring i företaget kan vara aktuell.
- En enkel metod för löpande ekonomisk uppföljning.
- Omstart av företaget. När är detta aktuellt och hur genomförs omstarten?

2. Företagets framgång – elva råd

Nedanstående råd kan ses som självklara, men en blick i företagsvärlden visar att de trots allt inte är så givna.

Det intressanta med råden är att de inte behöver vara dyrbara att genomföra. Däremot kräver de kraft av Dig.

1. Ledaren avgör företagets framgång.
2. Ta ordentligt betalt för företagets produkter.
3. Vårda balansräkningen.
4. Tillsätt en kompetent styrelse.
5. Hantera de ekonomiska riskerna.
6. Ha kontroll över företagets ekonomi och likviditet.
7. Var inte rädd för att ta in nya delägare.
8. Vårda och utveckla nätverket.
9. Ta initiativ, driv på, ge inte upp.
10. Utveckla affärsidén.
11. Stimulera medarbetarna.
12. Styrelsen får aldrig tappa kontrollen.

3. Företagsformer

Oavsett om det är Du som har startat verksamheten eller inte, är det bra att ha grundkunskaper om de olika företagsformerna¹.

ENSKILD FIRMA

Enskild firma drivs av en enskild person. Ägaren ansvarar med sina egna ekonomiska tillgångar för de åtaganden som företaget har. Det innebär att företaget inte är skilt från ägarens privata ekonomi (exempelvis vid inkomstdeklaration). Om företaget inte kan betala en skuld, är ägaren skyldig att betala med egna medel. Om ägaren har privata skulder kan långivarna kräva att betalning sker från företagens tillgångar. Enskild firma är inte en juridisk person.

HANDELSBOLAG

När två eller flera personer avtalar om att under gemensamt namn driva handel eller rörelse kan dessa bilda ett handelsbolag. Någon kapitalinsats utöver det som behövs i verksamheten är inte nödvändig. Handelsbolaget är en juridisk person. Den enskilde ägaren i handelsbolaget är personligen ansvarig för handelsbolagets alla förpliktelser. Ansvaret är solidariskt, vilket innebär att den som har en fordran på bolaget direkt kan kräva betalning av vem som helst av bolagsmännen. Avtal som bolagsman tecknar binder även övriga bolagsmän.

¹Avsnittet baseras på Sagell, Dan-Michael, m.fl. Starta eget med framgång, 3:e uppl., B. Wahlströms Bokförlag, 1998.

Det är viktigt att det finns ett handelsbolagsavtal som reglerar samarbetet skriftligt. Du rekommenderas att kontakta en jurist för att få synpunkter och anpassa avtalet till den aktuella situationen.

Ett handelsbolagsavtal kan innehålla följande punkter:

Bolagsmening

Parterna uppger att de ska driva näringsverksamhet gemensamt i form av handelsbolag.

Firma och ändamål

Vad handelsbolaget ska heta; vad bolaget ska syssla med.

Avtalad insats och ränta på insats

Om bolagsmännen ska sätta in kapital i handelsbolaget, kapitalets storlek, om bolagsmännens insats ska vara deras respektive arbete i handelsbolaget, arbetets omfattning, storleken på den årliga räntan som respektive bolagsman ska få för sin kapitalinsats; ränta behöver dock inte betalas om bolagsmännen är överens om detta.

Förvaltning, firmateckning och arvode

Hur förvaltningen av handelsbolaget ska gå till, om förvaltningsåtgärd – dvs. löpande administrativt arbete som bokföring, rutinbetonade inköp och liknande – ska vidtas av bolagsmännen gemensamt eller om varje bolagsman ska ha rätt att kunna vidta förvaltningsåtgärd ensam utan att först ha frågat de andra bolagsmännen om lov, om handelsbolagets firma ska tecknas av bolagsmännen gemensamt eller om varje bolagsman ska

kunna göra detta ensam, storleken på det årliga arvode som respektive bolagsman ska få för sin förvaltning av handelsbolaget; sådant arvode behöver dock inte betalas om bolagsmännen är överens om detta.

Bolagsmans ansvar för bolagets förpliktelser

Om bolagsman som betalat en skuld åt handelsbolaget ska ha rätt att kräva de andra bolagsmännen på deras respektive andel av skulden genast eller först efter det att handelsbolaget har likviderats eller gått i konkurs.

Fördelning av vinst och förlust samt räkenskapsår, årsbokslut och vinstutdelning

Hur överskott eller brist ska fördelas mellan bolagsmännen, uppgift om handelsbolagets räkenskapsår, antalet bolagsmän som ska skriva under årsbokslutet, definition på utdelningsbar vinst.

Hembudsskyldighet

Om skyldighet för utomstående person som köpt bolagsandel från bolagsman att sälja tillbaka denna andel till kvarvarande bolagsmän, hur återköpsförfarandet ska gå till, vilka som har rätt att återköpa, priset på bolagsandelen.

UTDELNING OCH UTLÖSEN

Vad som ska hända om bolagsman åsidosätter sina skyldigheter enligt handelsbolagsavtalet, hur mycket som ska betalas till bolagsman som utsluts, priset på bolagsandelen.

Bolagsmans konkurs, sjukdom eller död

Vad som ska hända med handelsbolaget när bolagsman gått i konkurs, blir långvarigt sjuk eller dör.

Sekretess och konkurrens

Förbindelse att inte avslöja handelsbolagets

affärshemligheter för utomstående, om bolagsman ska ha rätt att samtidigt få bedriva konkurrerande verksamhet eller inte.

Avtalets upphörande

Om avtalet ska vara tidsbestämt eller gälla tills vidare med uppsägningstid.

KOMMANDITBOLAG

Kommanditbolag är en form av handelsbolag. Det som skiljer kommanditbolaget från handelsbolaget är att det i det förra finns två slags delägare. Den ena formen av delägarskap innebär att man har ett obegränsat ansvar (som alla bolagsmännen har i handelsbolaget), medan den andra innebär att man endast svarar för sina egna ekonomiska insatser, med sitt insatta kapital (kommanditdelägare). Det måste finnas minst en delägare som har obegränsat ansvar.

AKTIEBOLAG

Aktiebolag är den vanligaste företagsformen för framför allt större företag, där delägarna ofta är fler. Ägarnas personliga ansvar i aktiebolaget är i princip begränsat till det kapital de satsar (aktiekapitalet), och aktiebolagsformen innebär en klar skiljelinje mellan ägarna och företaget. Det finns två sorters aktiebolag: privata och publika. Privata aktiebolag ska ha ett aktiekapital på minst 100 000 kronor och publika aktiebolag måste ha ett aktiekapital på minst 500 000 kronor.

Det är viktigt att det finns ett s.k. aktieägaravtal. Detta avtal brukar även kallas kompanjonsavtal och reglerar samarbetet skriftligt. Du rekommenderas att kontakta en jurist för att få synpunkter och anpassa avtalet till den aktuella situationen.

Det är också viktigt att det finns ett aktieägaravtal som reglerar samarbetet skriftligt. Du

rekommenderas att kontakta en jurist för att få synpunkter och anpassa avtalet till den aktuella situationen.

Ett aktieägaravtal kan främst innehålla följande punkter:

Aktiefördelning och bolagets verksamhet

Hur många aktier respektive kompanjon ska ha i företaget och vad ska bolaget syssla med.

Bolagets firma och bolagsordning

Vad bolaget ska heta och vad dess bolagsordning ska innehålla; kopia på bolagsordningen bör bifogas kompanjonsavtalet.

Styrelse och firmateckning

Antalet styrelseledamöter som ska finnas i bolagets styrelse och hur många styrelseledamöter respektive kompanjon ska ha rätt att utse, vem som ska ha rätt att teckna bolagets firma.

Insyn i bolagets verksamhet och enighet vid vissa beslut

En plikt att informera varandra om den information om bolaget som respektive kompanjon får tillgång till, vilka beslut som kan fattas endast om samtliga kompanjoner är eniga.

Finansiering och principer för vinstdisposition

Hur bolaget ska finansieras, om kompanjonerna ska vara skyldiga att tillskjuta ytterligare kapital till bolaget eller inte, och i sådant fall hur och när, om vinstutdelning endast ska kunna ske när bolagets soliditet överstiger en viss i förväg bestämd procentsats, om vinst endast ska tas ut i form av lön.

Sekretess och konkurrens

Löfte att inte avslöja bolagets affärshemligheter för utomstående, om det ska finnas en rätt för kompanjon att driva konkurrerande verksamhet vid sidan om bolaget eller inte.

Förköp

Om skyldighet för kompanjon som vill sälja sina aktier i bolaget att först erbjuda de andra kompanjonerna att köpa aktierna, hur förköpsförfarandet ska gå till, hur priset på aktierna ska bestämmas.

Inlösen av aktier vid kompanjons brott mot kompanjonsavtalet eller kompanjons vägran att tillskjuta kapital

Rätt för de andra kompanjonerna att köpa aktierna från – lösa ut – den kompanjon som har begått kontraktsbrottet, rätt för de andra kompanjonerna att köpa aktierna från den kompanjon som vägrar att skjuta till ytterligare kapital, om sådan skyldighet föreligger.

Inlösen vid obestånd, sjukdom och dödsfall

Rätt för de övriga kompanjonerna att köpa – lösa ut – aktierna från kompanjons konkursbo, den sjuke kompanjonen eller kompanjons dödsbo.

Värdering

Hur de aktier som ska köpas – lösas ut – ska värderas vid tillfället för köpet.

Avtalets upphörande

Om avtalet ska vara tidsbestämt eller gälla tills vidare med uppsägningstid.

EKONOMISK FÖRENING

En ekonomisk förening kan bildas om det rör sig om kooperativt företagande. Med detta avses att delägarna (föreningsmedlemmarna) deltar som kunder (konsumentkooperation) eller som leverantörer (producentkooperation). En ekonomisk förening är en juridisk person. Medlemmarna svarar endast för sin kapitalinsats, vilken ges formen av andelar.

REGISTRERING

Registrering av enskild firma, handelsbolag, kommanditbolag, aktiebolag och ekonomisk förening sker hos PRV (Patent- och registreringsverket). För enskild firma gäller att själva registreringen inte avgör om verksamheten kommit i gång eller inte. Företagets verksamhet startas när man börjar sälja varor och tjänster. När Du startar företag, oavsett företagsform, måste Du läsa igenom material från Skatteförvaltningen, där Du får information om bl.a. F-skattsedel och momsregistrering.

VAD STYRVALET AV FÖRETAGSFORM?

När Du väljer företagsform måste Du göra en mängd olika avvägningar. Här är några:

1. Planerar Du redan nu att sälja företaget inom några år efter det att Du byggt upp det – kanske till en konkurrent eller en leverantör – är aktiebolag att rekommendera.
2. Räkna Du med att inom relativt kort tid

efter starten av företaget anställa personal, är aktiebolagsformen återigen lämpligast.

3. Ämnar Du ingå kompanjonskap? Ska ni satsa på företaget med full kraft, bör ni bilda ett aktiebolag.
4. Kommer Du att ta stora ekonomiska risker? Med tanke på att aktiebolagsformen skiljer mellan företagets och ägarens ekonomi är denna bolagsform att rekommendera.
5. Vill Du undvika höga initiala investeringar? Det är billigare att starta med annan bolagsform än aktiebolag.

Du rekommenderas att kontakta en revisor för diskussion om lämplig företagsform.

I KORTHET

- Gå noga igenom vilken företagsform som passar Dig och Din verksamhet bäst.
- Upprätta alltid kompanjonsavtal.
- Anlita alltid en fackexpert vid val av företagsform och upprättande av kompanjonsavtal.

4. Utforma affärsidén

Ditt företags affärsidé² ska beskriva verksamheten och kunna uttryckas i några få meningar. När Du konstruerar företagets affärsidé kan det ske utifrån följande begrepp:

- behov
- kunder och marknader
- utbud.

Med behov menas vad Ditt företag avser att tillfredsställa, dvs. vilken nytta företaget gör för kunden. Genom kunder och marknader talar Du om vem Du vänder Dig till. Utbud är hur behoven ska tillfredsställas.

Du måste också identifiera det som man kallar USP – *Unique Selling Proposition*, dvs. det unika som just Ditt företag erbjuder och som gör att kunderna väljer Ditt företag, utan att bekymra sig alltför mycket om priset eller om andra leverantörer.

I det följande beskrivs affärsidén för ett par utvalda storföretag. Skälet till att exemplifiera med så stora företag är att Du lättare kan se sambandet mellan verksamheten och affärsidéns utformning om Du känner till bolagets verksamhet.

AFFÄRSIDÉNS FUNKTION

Affärsidén fyller ett antal funktioner i företaget:

• Fokusering

Affärsidén anger vad företaget ska syssla med. Därmed utesluts också vad företaget *inte* ska

syssla med. Det leder till fokusering och koncentration på kärnverksamheten.

• Beslutssituationer

När man står inför nya affärer, investeringar eller produktutveckling, stämmer man av gentemot affärsidén. Är beslutet i linje med affärsidén?

• Företagskultur

Det är viktigt att förankra affärsidén hos alla medarbetarna som ett led i att utveckla företagskulturen och identifikationen med företaget.

EXEMPEL

Atlas Copco-gruppens affärsidé

”Gruppens verksamhet på världsmarknaden omfattar ett brett sortiment av produkter och tjänster som möter kundens behov inom följande områden:

- kompression och expansion av luft och andra gaser samt luftbehandling
- bergbrytning, schaktning samt anläggningsarbeten
- bygg- och installationsarbeten
- industriproduktion, mekanisering och fordonsindustrins eftermarknad.

Inom dessa områden marknadsför Atlas Copco produkter under ett flertal varumärken och via olika distributionskanaler.”

² Se not 1.

BRIO-koncernens affärsidé

”BRIOs affärsidé är att marknadsföra produkter till barn och barnfamiljer där lek, aktivitet, samvaro, utveckling/stimulans och underhållning dominerar som behov och där omsorg om barnet står i centrum.

BRIO-märkta produkter riktar sig främst till små barn inom områdena lek, förflyttning/transport av små barn och barnomvårdnad där BRIOs produkter kännetecknas av genomtänkt kvalitet, omsorg och kunskap om barns behov.”

FORMULERA AFFÄRSIDÉN SKRIFTLIGT

Många företag har startat utan att sätta affärsidén på pränt. Somliga av dessa har på kort tid ändå blivit framgångsrika. Men sedan kommer de in i en stagnation, där tillväxten och framgångarna avtar.

En av de grundläggande orsakerna är att man inte arbetat med att förädla sin affärsidé sedan starten, och ett led i förädlingsarbetet är att formulera affärsidén skriftligt. Utan en skriftlig affärsidé finns risken att man fokuserar alltför mycket på att bygga upp sin marknad och kundbas. Omvärlden har förändrats, nya trender skapats, allt medan företagets affärsidé (affärskoncept) inte vidareutvecklats. Har Du inte skriftligt formulerat företagets affärsidé, rekommenderas Du att snarast göra detta. Att skriftligt formulera affärsidén är en process. Låt det ta den tid som behövs.

I KORTHET

- Affärsidén beskriver verksamheten.
- Affärsidén ska vara kort och koncist skriftligt formulerad.
- Affärsidén ska förankras hos medarbetarna.

5. Affärsplanen

DÄRFÖR BEHOVS AFFÄRSPLANEN

En affärsplan³ är viktig för att såväl externt som internt kunna kommunicera på ett tydligt sätt om företagets mål samt om vilken kurs man väljer för att uppnå framgång. Lägg märke till att det handlar om att berätta någonting om verksamheten, och något mindre om produkten. Innan Du effektivt kan förmedla den här sortens information till andra måste verksamhetens alla aspekter noggrant granskas och det måste finnas svar på alla tänkbara frågor. Affärsplanen utgör ett effektivt redskap när det gäller att precisera affärsangelägenheter och mål.

Internt skapar affärsplanen riktlinjer som företagsledningen kan följa. I affärsplanen finns milstolpar och referenspunkter som kan användas för att mäta framstegen. Själva arbetet med framtagandet är mycket nyttigt, eftersom man tvingas tänka efter, strukturera och formulera verksamheten.

Gentemot *omvärlden* behöver företaget en affärsplan för att kunna bevisa för bl.a. presumtiva investerare, kunder och leverantörer att idéerna är sunda samt att prognosen bygger på dokumenterbara fakta med mätbara faktorer.

Affärsplanen bör skrivas med treärsperspektiv som redovisas varje år – dvs. som en rullande treårsplan.

³ Avsnittet baseras på CONNECTs skrift: Så skriver Du en vinnande affärsplan, IVA-R 428, 1998, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien. Beställs hos IVA/CONNECT, tfn 08-791 29 00, eller ladda hem skriften från CONNECTs hemsida: www.iva.se/connect.

OAVSETT STORLEK OCH BRANSCH

I takt med att verksamheten utvecklas, grundläggande antaganden byts ut eller betydande ändringar sker i omvärlden, bör affärsplanen uppdateras och anpassas för att så långt som möjligt spegla den aktuella situationen.

Ditt företag måste ha en affärsplan, vare sig Du söker bidrag för att starta ett företag, eller om företaget söker 100 miljoner kronor från investerare. Detsamma gäller vare sig det gäller ett litet livsmedelsföretag, ett större företag som utvecklar avancerad medicinsk utrustning eller en stor koncern med ett flertal dotterföretag och intresseföretag som omsätter miljardbelopp.

I grunden bygger alla affärsplaner på samma principer, oberoende av företagets storlek och verksamhet. Det som i huvudsak skiljer är mängden information och typ av information.

Här följer ett förslag på rubriker som affärsplanen kan innehålla:

1. Sammanfattning
2. Affärsidé
3. Bakgrund
4. Ägare
5. Styrelse och revisor
6. Företagsledning
7. Organisation
8. Produkter
9. Marknader och marknadsföring
10. Försäljning och distribution
11. Konkurrenter
12. Kunder
13. Produktion

14. Leverantörer
15. Lokaler
16. Miljö
17. Avtal och tvister
18. Ekonomisk situation – nuläge
19. Finansiering
20. Kostnadsstruktur
21. Kapitalbehov
22. Investeringar
23. Ekonomisk utveckling – prognoser
24. Probleminventering

25. Exit och avyttringsmöjligheter
26. Bilagor.

I KORTHET

- Affärsplanen beskriver verksamheten.
- Affärsplanen används för att kommunicera och förankra verksamheten gentemot företagets intressenter.
- Affärsplanen förändras i takt med att verksamheten förändras.

6. Marknadsstrategi

Ett framgångsrikt företag arbetar kontinuerligt med sin marknadsstrategi. Detta arbete leder fram till följande:

Marknadsmål

- Marknadsandelar (eller andra liknande mätbara mål) som mål för närmaste året.
- Marknadspositionering som företaget eftersträvar kommande verksamhetsår.

Produkter

- Produkter som företaget avser att satsa på kommande verksamhetsår.

Tillvägagångssätt

- Lämpliga åtgärder – marknadskampanjer, rekrytering av säljare etc. – för att nå marknadsmålen.

För att kunna definiera ovan nämnda krävs att företaget har kunskap om följande:

Kundernas behov

- Vilka är kundernas nuvarande och framtida behov?
- Motsvarar företagens produkter kundernas behov?

Kundernas åsikter

- Kundernas åsikter om företagets – och konkurrenternas – produkter.

Konkurrenternas göranden

- Är nya konkurrenter på väg in på marknaden?

- Vilka åtgärder – nya produkter, kampanjer etc. – planerar konkurrenterna framöver?

Trender

- Kommande trender.
- Vad som skiljer kommande trender från de nuvarande.

Arbetet med marknadsstrategin bör Du betrakta som en del av arbetet med företagets affärsplan. Marknadsstrategin omprövas ständigt. Marknadsmålen och tillvägagångssättet (enligt ovan) förändras vartefter förutsättningarna förändras. Å ena sidan kan det innebära ryckighet och kortsiktighet i planeringen. Å andra sidan skapas anpassningsförmåga till förändrade förutsättningar.

KUNDERNAS SYNPUNKTER

Ett stort misstag som många företag gör är att inte ta reda på kundernas synpunkter. Det finns flera orsaker till att så sker och en är att man inte har utarbetat en metod för genomförandet. Framför allt saknar man rutiner för hur synpunkterna ska bearbetas i företaget och omsättas i praktisk handling. Metoden för att få fram kundernas synpunkter kan vara enkel. Ett exempel är följande:

- Företaget utarbetar en standardiserad mall med frågor till sina kunder.
- Den kundansvarige säljaren ringer eller besöker kunden med ett förutbestämt tidsintervall och ställer frågorna.

- Svaren sammanställs och analyseras av företagsledningen tillsammans med andra berörda, däribland säljare, marknadsförare och produktutvecklare.
- Företagsledningen vidtar lämpliga åtgärder med svaren som grund.

Kunderna brukar uppskatta att leverantören vill höra deras synpunkter; en effekt blir dessutom en fördjupad relation mellan kunden och företaget. Du bör lägga vikt vid utarbetandet av den standardiserade frågemallen. Ofta är det lämpligt att

anlita extern kompetens. Frågorna måste utformas så att de verkligen fångar upp det som är väsentligt för företaget.

I KORTHET

- Att kontinuerligt arbeta med marknadsstrategin är en förutsättning för företagets framgång.
- Ett viktigt led i detta arbete är att lyssna av kundernas synpunkter.
- Arbetet med marknadsstrategin är en del av arbetet med affärsplanen.

7. Ompröva affärsidén

Det framgångsrika företaget omprövar kontinuerligt sin affärsidé. Både företaget och omvärlden förändras. Utan lyhördhet för förändringar i omvärlden är risken uppenbar att utvecklingen går företaget förbi. Ett klassiskt svenskt exempel är Facits elektromekaniska räknemaskiner. Man insåg inte i tid att den nya elektroniken var på väg, och ett från början framgångsrikt företag blev på kort tid distanserat av japanska konkurrenter. Även om Du anser att företagets situation är bra och lönsamheten god, så kan situationen förändras på kort tid.

Några faktorer som bör beaktas vid omprövningen är följande:

Lönsamheten

- Lönsamhetens – och omsättningens – utveckling hittills?
- Hur bedöms den fortsatta utvecklingen?

Marknaden

- Hur bedöms den framtida marknadsutvecklingen?
- Kan nya trender och behov skönjas?

Produkterna

- Behöver produkterna förändras?
- Hur länge till är produkterna attraktiva på marknaden?
- Kommer konkurrenterna med nya produkter?

Konkurrenterna

- Är nya konkurrenter på väg in på marknaden?

- Vilken lönsamhet har konkurrenterna?

Hot och möjligheter

- Vilka hot mot affärsidén kan identifieras?
- Vilka möjligheter kan identifieras?

Nyckeltal

- Orderstock och avvikelse från budget.
- Täckningsbidrag och avvikelse från budget.
- Lönsamhet och avvikelse från budget.
- Omsättning och avvikelse från budget.

Affärsidéns utformning

- Kan affärsidén formuleras om?
- Vad skiljer affärsidén från konkurrenternas?

RUTINARBETE

Utifrån analysen kan Du få fram en bild av affärsidéns framtid. Behöver den förändras? Eller håller affärsidén fortfarande men måste kompletteras med nya produkter och avveckling av befintliga produkter?

Låt arbetet med omprövningen vara en del av Ditt löpande rutinarbete. Ett sätt kan vara följande:

- Veckovis görs dels en enkel översikt utifrån frågor liknande de ovanstående, dels en sammanställning av intryck och signaler från kontakter med medarbetare, kunder, leverantörer och affärsbekanta. På så sätt arbetar Du upp en fingertoppskänsla för kommande förändringar och affärsidéns hållbarhet.

Arbetet med att ompröva affärsidéns hållbarhet är ett led i arbetet med att utveckla företagets affärsplan⁴.

Företagets affärsidé är ju den idé kring vilken företaget är uppbyggt. Därför måste Du alltid ompröva och förädla affärsidén.

Att skriftligt formulera affärsidén är en process. Låt det ta den tid som behövs. Ett led i att kontinuerligt ompröva affärsidén är att försöka omformulera den. Detta underlättar för

Dig att finna det unika, styrkan och svagheten i affärsidén.

I KORTHET

- Ompröva kontinuerligt affärsidén.
- Förädla affärsidén.
- Omprövningen är en del av arbetet med affärsplanen.

⁴ Se kapitel 3.

8. Skydda affärsidén

Om Du vill skydda företagets affärsidé har Du några vägar att välja på. Vilken Du väljer beror på vad Du vill skydda. Några vanliga sätt är patent, mönsterskydd, upphovsrätt, varumärkesskydd, sekretessavtal och licensavtal⁵. Här följer en översikt:

PATENT

Ett patent innebär att Du får ensamrätt att utnyttja produkten. För att få patent krävs att produkten är en lösning på ett tekniskt problem, dvs. att den ska ha en *teknisk effekt* och att den tekniska effekten kan uppnås varje gång man använder produkten, den ska alltså vara *reproducerbar*. Produkten måste också ha ett praktiskt användningsområde, vilket innebär att den ska ha *teknisk karaktär*. Vidare krävs att produkten är en absolut *nyhet* och att produkten har *uppfinningshöjd*. Med absolut nyhet menas att produkten inte får vara känd någonstans i världen. Med uppfinningshöjd menas att produkten ska skilja sig väsentligt från vad som tidigare är känt inom området. Man brukar säga att det inte ska ligga nära till hands för en fackman på området att komma på att lösa det problem som produkten löser på samma tekniska sätt som Din produkt gör.

MÖNSTERSKYDD

Om Du har gjort en design, ett mönster eller någon annan form av formgivning av en produkt,

kan Du söka skydd för denna design genom mönsterskydd. För att få mönsterskydd krävs att Din design eller formgivning är absolut *ny*. Designen får inte vara känd någonstans i världen. Vidare uppställs ett skillnadskrav. Det innebär att designens helhetsutseende måste skilja sig på ett visst minsta sätt från tidigare känd design eller känt mönster.

UPPHOVSRÄTT

Om Du har skrivit en bok eller gjort ett datorprogram behöver Du inte aktivt söka skydd för Din produkt hos någon myndighet. Du får automatiskt skydd enligt lagen om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Ibland brukar upphovsrätten kallas för copyright. För att få upphovsrättsligt skydd krävs att det Du har skrivit präglas av självständighet och originalitet. Man brukar tala om *verkshöjd*.

VARUMÄRKESKYDD

För att få varumärkesskydd krävs det att varumärket har *särskiljningsförmåga*. Detta innebär att märket ska kunna skilja Din produkt från andra företags produkter som finns på samma marknad som Din produkt. Det krävs vidare att märket inte är förväxlingsbart med redan skyddade varumärken, bolagsnamn eller släktnamn. Ett varumärke kan också erhålla skydd utan registrering om det anses vara *inarbetat*. Varumärket anses vara inarbetat om det är känt inom en betydande del av produktens omsättningskrets. Med detta avses kundkretsen och de personer som arbetar inom den bransch där produkten finns.

⁵ Se not 1.

SEKRETESSAVTAL

Att söka patent eller mönsterskydd är en kostsam och tidskrävande procedur. Därför låter många som alternativ först utvärdera sin produkt eller design för att få reda på om det finns en marknad där den kan säljas. Som tidigare påpekats krävs det för att få patent eller mönsterskydd att det man upfunnit eller designat är en absolut nyhet. Vidare har påpekats att uppfinningen eller mönstret inte har avslöjats för någon i hela världen. Detta är en sanning med modifikation. Ett fåtal personer får ta del av mönstret eller designen, men det krävs då att de har ingått ett sekretessavtal med Dig. Det finns också en risk för att mindre nogräknade personer och företag ”stjäl” produkten eller designen. Därför är ett sekretessavtal viktigt.

Du rekommenderas att kontakta en jurist för att få synpunkter och anpassa sekretessavtalet till den aktuella situationen.

Ett sekretessavtal bör främst innehålla följande punkter:

Parterna

Givaren och mottagaren av ritningar och prototyper (informationen) ska identifieras med namn eller firma och personnummer eller organisationsnummer.

Produktbeskrivning

En kort beskrivning av produkten eller designen bör bifogas avtalet.

Hemlig information

En klar och tydlig definition av vilken information som är hemlig.

Tystnadsplikt

Löfte från mottagaren att han inte ska avslöja den hemliga informationen för utomstående.

Användning

Löfte från mottagaren att endast använda produkten eller designen för aktuell utvärdering och inte för någonting annat.

Ej nyhetshinder

Löfte från mottagaren att inte åberopa erhållen information som nyhetshinder vid patent- och mönsterskyddsansökan.

Sanktion

Vad som ska hända om mottagaren bryter mot sin tystnadsplikt.

Underskrift

Mottagaren ska underteckna avtalet.

LICENSAVTAL

Att låta något annat företag tillverka och marknadsföra produkten kan många gånger vara det snabbaste sättet att få en ekonomisk avkastning på produkten. Man kan då undvika investeringar i produktion eller marknadsföring. Du ger helt enkelt ett tillstånd (en licens) till någon att mot betalning (royalty) till Dig eller Ditt företag använda Din produkt eller design. Ett sådant tillstånd bör regleras i ett skriftligt avtal.

Du rekommenderas att kontakta en jurist för att få synpunkter och anpassa licensavtalet till den aktuella situationen.

Ett licensavtal bör främst innehålla följande punkter:

Produktbeskrivning

En kort beskrivning av patentet eller designen; en fullständigare beskrivning bör bifogas avtalet.

Tekniskt användningsområde och geografiskt område

Om licensen ska omfatta samtliga eller endast delar av patentets tekniska användningsområde,

inom vilka geografiska områden licenstagaren har rätt att använda licensen.

Exklusivitet eller icke-exklusivitet

Om licenstagaren har rätt att ensam använda patentet eller designen eller om det även ska finnas andra licenstagare.

Informationsöverföring och sekretess

Licensgivaren ska överföra sådan information som är nödvändig för licenstagarens användning av licensen, licenstagaren ska behandla mottagen information med sekretess.

Modifikationer och förbättringar

Hur förslag till förbättringar av patentet som kommit från licensgivaren eller licenstagaren ska användas, vem som har rätten till förbättringar.

Royalty och minimiroyalty

Beräkningsgrunder, betalningstidpunkter, rätt till ett minimibelopp oavsett försäljningsresultat.

Kontroll

Rätt för licensgivaren att kontrollera licenstagarens underlag för royalty-betalningarna.

Upprätthållandekrav

Vem som ska betala de årliga avgifterna till Patent- och registreringsverket (PRV) för att upprätthålla patentet eller mönsterskyddet.

Icke-angreppsförbindelse

Licenstagaren förbinder sig att inte angripa/ ifrågasätta licensgivarens patent eller mönsterskydd.

Avtalstid och uppsägningstid

Hur lång tid licenstagaren ska ha rätt att få använda produkten eller designen.

ANSÖKNINGSFÖRFARANDE

Licens och mönsterskydd söker Du hos PRV. Som Du säkert har insett är det komplicerade juridiska områden som här har berörts. Därför är rådet till Dig att kontakta en expert på området. Det kan vara en patentjurist eller en advokat. Detta kostar en slant, men Du får se det som en försäkringspremie eller investering, som i framtiden kan rädda stora belopp åt Dig och Ditt företag.

STRATEGI

Det finns företag som inte bryr sig om vare sig patent eller mönsterskydd. När det exempelvis gäller patent så ser man i stället till att vara först på marknaden. Här menar företagen att marknadsförpränget är mer viktigt än att lägga ner tid på att söka patent. Vilken strategi Du än väljer för att skydda företagets affärsidé måste Du diskutera igenom denna med företagets styrelse och med någon fackexpert, exempelvis en patentjurist.

I KORTHET

- För att skydda affärsidén är patent, mönsterskydd, upphovsrätt, varumärkesskydd och sekretess- och licensavtal möjliga alternativ.
- Anlita alltid fackexpert.

9. Ledarskap och medarbetare

Hur⁶ ska Du få medarbetarnas kraft och energi att blomma ut i företaget? Hur bra Din affärsidé än är, om företaget inte har medarbetare som har förmåga att förverkliga affärsidén – sälja, producera, leverera – så är frågan om företaget har någon framtid. Men oavsett medarbetarnas kompetens och förmåga: utan en företagsledning som lyssnar, är kompetent och drivande blir det inget framgångsrikt företag.

FÖRETAGSKULTUR

Grunden för medarbetarnas engagemang och identifikation med företaget och affärsidén är företagskulturen. Det innebär att en ”vi-känsla” finns inom företaget. Företagskulturen kan Du skapa bl.a. genom följande:

- Internutbildning för såväl nyanställda som redan anställda, där företagens affärsidé och mål diskuteras och förankras.
- Kontinuerlig produktutbildning och vidareutbildning.
- Medarbetarna informeras om vad som är på gång i företaget, t.ex. genom återkommande nyhetsbrev.
- Företagsledningen syns ute i företaget.
- Gemensamma fritidsaktiviteter.
- Karriärmöjligheter.

⁶ Kapitlet baseras på Förändringen – utveckling av verksamhet, ledarskap och medarbetare, IVA-M 292, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, 1994.

LYSSNA PÅ MEDARBETARNA

Medarbetarna möter kunden och producerar företagets produkter. Medarbetarna är företagets yttersta känslspröt. Detta innebär att de i tidiga skeden känner av förändringar på marknaden, fångar upp trender och har förslag till hur produktionen kan förbättras och förenklas. Därför måste företagsledningen alltid ha egna direkta kontakter med verksamheten. Detta kan dessutom ske som ett led i utvecklingen av företagskulturen, som här ovan berörs. Enklast sker kontakterna genom att företagsledningen helt enkelt sätter sig och pratar med medarbetarna ute i produktionen, i ordermottagningen eller på försäljningsavdelningen. Det behöver inte ske på något systematiskt sätt, men ett antal timmar i veckan bör ledningen ägna åt detta arbete. I större företag kan mellancheferna bli störda om högre chefer sätter sig och pratar med medarbetarna som är underställda mellancheferna. Men ingår detta som ett led i företagskulturen så kommer mellancheferna att acceptera förfarandet. De kommer dessutom att uppskatta att företagsledningen bryr sig om mellancheferns domäner.

ANSVAR OCH UPPFÖLJNING

Ett av de bästa sätten att få medarbetarna att känna sig delaktiga i företagskulturen är att de får ansvar. Det viktiga är inte ansvarets storlek utan *principen* om ansvar. Med ansvar följer krav på prestation och den bör alltid definieras i mätbara termer. Ansvarsfördelningen ställer också krav på företaget – ansvar kräver uppfölj-

ning. Rutiner måste utarbetas för detta. Vid nyrekrytering av medarbetare bör det för den nyrekryterade finnas ett uttalat ansvar, definierat i mätbara termer. Men kom ihåg att alla medarbetare inte vill ha ett ansvar. Detta måste självklart respekteras.

LEDARSKAP

Ledarskap utövas i ökande grad genom visioner, strategier, mål och värderingar. Ledarskap är inget som kan tvingas på medarbetarna utan snarare något som dessa frivilligt accepterar.

Några exempel på faktorer som kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap och en framgångsrik företagsledning:

Förankring

- Beslut och åtgärder är förankrade hos medarbetarna. Det innebär att företagsledningen och medarbetarna strävar åt samma håll. Här ingår också att företagsledningen entusiasmerar medarbetarna. Företagsledningen är också förankrad i omvärlden – hos kunder, finansierare, leverantörer m.fl.

Drivande

- Företagsledningen tar olika initiativ, driver affärerna och medarbetarna framåt. Företags-

ledningen ser affärsmöjligheter i olika situationer och är handlingskraftig.

Målinriktning

- Företagsledningen utarbetar mål och handlingsplaner (se även *Förankring* ovan). Företagsledningen har förmågan att kunna styra verksamheten mot målen.

Affärsmässig

- Företagsledningen kan ta initiativ till affärer och genomföra dem. Företagsledningen är i sitt allmänna agerande affärsmässig och professionell.

Team

- Företagsledningen består av olika kompetenser. Man kompletterar varandra och är samspelade utan djupare splittring. Teamet har en hög professionalitet inom sina olika kompetensområden.

I KORTHET

- En kompetent, drivande och förankrad företagsledning är en grundläggande faktor för framgång.
- En stark företagskultur är ytterligare en grundläggande faktor för framgång.
- Ge medarbetarna ansvar och följ upp resultatet.

10. Lagar och avtal

PRODUKTANSVAR

Om Ditt företag är agent eller återförsäljare har Du i regel ingen kontroll över hur produkten tillverkas. Därför är det viktigt att Du är uppmärksam på Lagen om *produktansvar*⁷ och produktsäkerhet.

Om produkten skadar någon på grund av att den brister i säkerhet kan Ditt företag bli skadeståndsskyldigt. Till skillnad från de vanliga skadestandsreglerna krävs det inte för produktansvar att Du har varit vårdslös. Det räcker med att produkten har en s.k. säkerhetsbrist och att skada har uppkommit till följd av denna brist – att det föreligger ett s.k. strikt ansvar.

De som är skadeståndsskyldiga enligt Produktansvarslagen är tillverkaren, importören eller den som marknadsför produkten som sin egen, dvs. under sitt varumärke. Om Ditt företag importerar en produkt och någon av företagets kunder skadas av produkten, kan kunden kräva skadestånd av företaget. Det är därför viktigt att Du i avtalet med den utländska tillverkaren ser till att det finns en klausul som ger Ditt företag möjligheten att kräva ersättning från tillverkaren med minst ett belopp som motsvarar det skadestånd som Du har blivit tvungen att betala ut till Din kund.

För att undvika skada på person eller egendom finns *Produktsäkerhetslagen*. Med stöd av denna lag kan Marknadsdomstolen ålägga Ditt företag att lämna säkerhetsinformation exempelvis på produkten, i bruksanvisningen eller i

annonser. Om produkten anses medföra en särskild risk för skada kan Marknadsdomstolen t.o.m. förbjuda Ditt företag att sälja produkten överhuvudtaget. Ditt företag kan även åläggas att återkalla alla produkter som redan är sålda.

Lagen om produktansvar och Lagen om produktsäkerhet kan således förorsaka Ditt företag stora kostnader om Du inte har varit noggrann i företagets val av produkt.

DINA KUNDER

När företaget ska marknadsföra sin produkt genom bl.a. reklam finns vissa regler som man måste följa. Dessa regler finns främst i *Marknadsföringslagen*, som innehåller grundläggande bestämmelser om vilken marknadsföring som är tillåten. Lagen innehåller också ett antal uttryckliga förbud för vissa typer av marknadsföringsåtgärder. Exempelvis får inte reklamblad utformas på ett sådant sätt att de uppfattas som en tidning, och förpackningar får inte felaktigt ge en bild av att varans mängd eller storlek är större än vad den verkligen är. Företagets marknadsföring och reklam får överhuvudtaget inte vara vilseledande. Allt som företaget påstår i sin marknadsföring ska i princip kunna bevisas vara sant.

Marknadsdomstolen kan förbjuda den företagare som bryter mot Marknadsföringslagen att fortsätta med marknadsföringsåtgärden i fråga. Företaget kan också åläggas att betala en s.k. marknadsstörningsavgift, som Marknadsdomstolen kan fastställa till lägst 5 000 kronor och högst 5 000 000 kronor. Avgiften får dock aldrig överstiga 10 procent av företagets omsättning.

⁷ Se not 1.

Om Ditt företags kunder är konsumenter – privatpersoner – måste Du också känna till innehållet i följande lagar:

- Konsumentköplagen
- Konsumenttjänstlagen
- Prisinformationslagen
- Avtalsvillkorlagen
- Hemförsäkringslagen
- Konsumentkreditlagen.

Dessa lagar syftar till att skydda konsumenten i förhållande till producerande och säljande företag. Brott mot dessa lagar kan orsaka Dig höga och onödiga kostnader.

DINA ANSTÄLLDA

Som arbetsgivare måste Du känna till innehållet i främst följande lagar:

- Lagen om anställningsskydd (LAS)
- Medbestämmandelagen (MBL)
- Arbetstidslagen
- Semesterlagen
- Föräldraledighetslagen
- Studieleidighetslagen
- Arbetsmiljölagen
- Lagen om jämställdhet i arbete
- Lagen om facklig förtroendemans ställning på arbetsplatsen.

Framför allt måste Du känna till den juridiska skillnaden mellan anställningsformerna provanställning, visstidsanställning och tillsvidareanställning. Ett anställningsavtal behöver inte vara skriftligt utan även muntliga avtal gäller. Skriftliga anställningsavtal är dock att rekommendera. I ett skriftligt anställningsavtal ska det klart framgå vilken anställningsform som gäller i det enskilda fallet.

Om anställningsformen inte har diskuterats

anses det handla om en *tillsvidareanställning*, s.k. fast anställning. Det som kännetecknar en tillsvidareanställning är att den inte är begränsad i tiden. Anställningen gäller för obestämd tid och ska normalt upphöra genom iakttagande av uppsägningstid, som varierar i längd beroende på hur lång tid den anställda har varit anställd i företaget. Reglerna om uppsägningen av en tillsvidareanställning är viktiga. Huvudregeln är att en arbetsgivare inte kan säga upp en fast anställd utan att ha en saklig grund för detta. Arbetstagaren behöver däremot inte redovisa några skäl för sin uppsägning. Båda parter ska dock respektera uppsägningstiden.

En *tidsbegränsad anställning* gäller för en bestämd tidsperiod; sedan upphör anställningen utan att det krävs en uppsägning från några av parterna. Lagen tillåter emellertid endast tidsbegränsad anställning i vissa fall. Dessa fall räknas upp i LAS. Det rör sig exempelvis om visst säsongsarbete, vikariat eller praktikarbete. Fall som inte räknas upp i LAS anses vara tillsvidareanställning.

Som arbetsgivare har man rätt att provanställa. En *provanställning* får dock vara högst sex månader. Det kan finnas längre tider i vissa kollektivavtal (avtal mellan arbetsgivarorganisation och fackförening). Både arbetsgivaren och arbetstagaren kan avbryta en provanställning i förtid, om inte annat har avtalats. Några skäl behöver inte redovisas. En provanställning övergår automatiskt i en tillsvidareanställning om inte någon av parterna har givit besked om annat. Det bör understrykas att en arbetsgivare inte är skyldig att låta en provanställning övergå i en tillsvidareanställning. Arbetsgivaren behöver inte heller vid avslutandet redovisa några skäl till varför man inte önskar fortsätta anställningsförhållandet.

Om arbetsgivaren vill avbryta en provanställning i förtid eller avsluta den utan att låta den övergå i en tillsvidareanställning ska arbetstaga-

ren få besked om detta minst två veckor i förväg.

Om arbetsgivaren bryter mot ovannämnda lagar och regler riskerar arbetsgivaren att drabbas av höga kostnader.

Förutom skillnaden mellan olika anställningsformer måste Du slutligen också känna till skillnaden mellan en anställd och en s.k. uppdragstagare. En *anställd* skyddas av de lagar och förordningar som gäller för arbetstagare och som exempelvis ger den anställde anställningsskydd och rätt till semester. En anställd är vidare inte skyldig att själv betala sina skatter och sociala avgifter. Det gör arbetsgivaren. En *uppdragstagare* är däremot en egen företagare och faller således inte in under nämnda lagar och förordningar och är skyldig att själv betala sina skatter och avgifter.

Gränsen mellan anställd och uppdragstagare dras efter en helhetsbedömning. Det som kännetecknar en uppdragstagare är hans självständiga ställning. Uppdragstagaren bestämmer själv sina arbetstider, håller med egna verktyg, har flera uppdragsgivare, kan ha anställda, betalar F-skatt och kan bedriva sin verksamhet i bolag. Det som kännetecknar en anställd är att han/hon inte har

en självständig ställning. Han/hon utför arbete för en och samma huvudman och hanterar de arbetsuppgifter som tilldelas honom/henne, arbetar på bestämda tider och på det sätt som anvisas honom/henne och använder huvudmannens maskiner och redskap. Gränsdragningen kan ibland vara svår att göra i ett enskilt fall.

TA HJÄLP AV EN EXPERT

Som Du säkert märkt är beskrivningen i detta kapitel av olika lagar inte uttömmande. Varje fall är unikt. Kontakta därför någon expert i exempelvis Din branschorganisation. Gör Du fel kan Ditt företag drabbas av onödiga kostnader.

I KORTHET

- Det finns en omfattande lagstiftning som reglerar produktansvar, marknadsföring och anställningsförhållanden.
- Som företagare är det nödvändigt att ha åtminstone en översiktlig kunskap om lagarna.
- Varje fall är unikt, anlita alltid en expert.

11. Ekonomisk planering

Oberoende av styrkan i företagets affärsidé och hittillsvarande framgångar så överlever inte företaget långsiktigt utan en ekonomisk styrning. Detta är en bitter – och dyrköpt – erfarenhet för många företagare. Låt oss här titta på några enkla metoder för att få översikt över företagets ekonomi.

VECKORAPPORTERING

De flesta ekonomisystem genererar olika former av ekonomiska sammanställningar. Ofta finns det standardrapporter. Rapporterna brukar många företag använda sig av, mer eller mindre av slentrian. Men rapporterna innehåller ofta information som inte är nödvändig. Dessutom är informationen inte anpassad till det specifika företagets behov och situation.

En enkel modell för veckouppföljning kan i stället vara denna:

Genom att följa värdena vecka för vecka får Du kontroll över försäljningen (fakturering) och orderstockens tillväxt. Vidare har Du kontroll över företagets likviditet och på att varken leverantörsskulder⁸ eller kundfordringarna skenar i väg okontrollerat. Förvisso är ”kassa” inte ett korrekt begrepp, men det anger ändå vad det handlar om: likviditet. Således får Du kontroll

över det viktigaste i företaget: försäljning och likviditet.

Modellen kan kombineras med lagersaldo eller kapitalbindning, om företaget arbetar med stora lager i sin verksamhet. Det viktiga är enkelheten och överskådligheten i informationen.

Du bör själv fundera igenom vilket informationsbehov Du har för att kunna utforma ändamålsenliga och enkla veckorapporter. Genom uppföljningen vecka för vecka upparbetar Du en ”ryggmärgskänsla” när något avviker från det förväntade. Veckouppföljningen kompletteras med en mer omfattande uppföljning, lämpligen månadsvis, men eventuellt var fjortonde dag eller var tredje vecka. Avgörande är verksamhetens omfattning.

KALKYLER

För att kunna sätta sådana priser att företaget får täckning för kostnaderna måste Du upprätta kalkyler. Ibland använder man kalkyler som enbart tar hänsyn till produktens direkta kostnader. En sådan kalkyl kan passa om man har ledig kapacitet men inte annars, eftersom man inte får täckning för företagets fasta kostnader. Tyvärr är det mer än ett företag som gått omkull på grund av att man använt bidragskalkyler alltför flitigt.

Enkel modell för veckouppföljning.

| Vecka nr | Orderstock | | | | Likviditet | | | | |
|----------|-----------------------|---------------------------|-------------|-----------------------|------------|------------|----------------------|------------------|---------|
| | + Ingående orderstock | - Fakturering denna vecka | + Nya order | = Utgående orderstock | + Postgiro | + Bankgiro | - Leverantörsskulder | + Kundfordringar | = Kassa |
| | | | | | | | | | |

⁸ I stället för leverantörsskulder kan företagets totala kortfristiga skulder följas, där leverantörsskulder ingår som en delpost.

Bidragkalkyler har för dessa företag visat på en produktionskostnad som i själva verket varit alltför låg. Med en sådan kalkylering kan man sätta priser som slår ut konkurrenterna – under en begränsad tid. Sedan blir man själv utslagen.

Det är också viktigt att Du gör efterkalkyler. Vad blev den verkliga kostnaden för att tillverka produkten? Vad kostade konsultinsatsen hos kunden? Gick affären med förlust eller vinst? Angav förkalkylen rätt värden? Genom att kontinuerligt arbeta med för- och efterkalkylering får Du ett underlag för prissättningen. Sedan avgör självklart konkurrenssituationen och kundens priskänslighet det slutgiltiga priset. Men genom ordentliga kalkyler får Du vetskap om affärens vinstnivå.

NYCKELTAL

Ovan nämnda veckorapport är egentligen utformad med ett antal nyckeltal som man kontinuer-

ligt följer, vecka för vecka. Nyckeltalen bör följas i rullande tolv månadersperioder. Du bör komplettera veckorapporteringen med nyckeltal som är specifika för Din verksamhet. Ofta har branschorganisationerna utarbetat förslag till sådana nyckeltal. Du bör således kontakta företagets branschorganisation när det gäller nyckeltalen, men också fråga vilka kalkylmodeller de anser vara tillämpliga. Samma frågor bör Du ställa till företagets revisor.

I KORTHET

- Ha enkla, överskådliga och ändamålsenligt utformade veckorapporter.
- Arbeta kontinuerligt med för- och efterkalkyler.
- Diskutera med företagets branschorganisation och revisorn för synpunkter på lämpliga kalkylmodeller och nyckeltal.

12. Minimera ekonomiska risker

Går det att eliminera de ekonomiska riskerna i företagandet⁹? Inte helt; i varje affär finns alltid en risk. Kunden betalar inte, leverantören levererar fel varor etc. Men det går att minimera de ekonomiska riskerna avsevärt. På så sätt underlättas en expansion av företaget. Även om man kanske inte tänker på det så arbetar de flesta framgångsrika företag med att minimera sina ekonomiska risker.

RISKVILLIGA KREDITER

Riskvilliga krediter kan Ditt företag få från offentliga finansiärer¹⁰. Krediterna är ofta avsedda för ett visst specifikt ändamål, exempel produktutveckling. Skulle projektet misslyckas, så slipper företaget att betala tillbaka pengarna. Lyckas produktutvecklingen, kan återbetalningen bli dyrare än om företaget valt bankfinansiering. Men denna merkostnad bör ses som en försäkring mot den kostnad som uppstår för företaget om finansiering skett genom bank eller ägarkapital.

Många tycker att det är omständligt att söka riskvilliga krediter. Det tar ibland lång tid och projektet måste dokumenteras väl. Men detta är ju egentligen av godo, eftersom projektet får en ordentlig genomlysning av möjligheter, svagheter

och risker. Tillfälle ges till förbättringar. Det är bättre att Du upptäcker svagheter före än efter. Genom riskvilliga krediter minskar alltså den ekonomiska risknivån för företaget och möjliggör samtidigt initiativ och satsningar i företagens utveckling.

KUNDFINANSIERAD PRODUKTUTVECKLING

En metod som inte är alltför flitigt använd är kundfinansierad produktutveckling. I somliga projekt finns det intresserade kunder som vill vara först med att föra in produkten i sitt eget sortiment. Därför är man villig att satsa pengar i produktutvecklingen. Genom detta underlättas dels möjligheten att erhålla riskvilliga krediter, dels blir produktutvecklingen kundfokuserad från start.

Ett alternativ till att kunden finansierar en del av produktutvecklingen är att kunden placerar en ”villkorad” order. Uppfyller produkten förutbestämda villkor, så köper man. Alternativet innebär inte finansiering av produktutvecklingen, men brukar uppskattas av finansiärerna av de riskvilliga krediterna. Man vet att det finns kunder. Och för företaget innebär det en extra sporre att hålla de överenskomna villkoren med kunden – för då väntar leverans. Och företaget är ute på marknaden med den nya produkten.

RÖRLIGA KOSTNADER

Av företagets totala kostnadsmassa bör en så stor del som möjligt vara rörlig. Dels kan företaget

⁹ Kapitlet baseras på CONNECTs skrift Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag, IVA-R 430, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, 1999. Beställs hos IVA/CONNECT, tfn 08-791 29 00 eller ladda ned skriften från CONNECTs hemsida www.iva.se/connect.

¹⁰ Exempel är ALMI Företagspartner, Industrifonden och NUTEK.

snabbt minska sina kostnader om marknaden viker eller förändras; företaget blir finansiellt uthålligt. Dels binder företaget mindre kapital. Det senare beror på att när man arbetar med rörliga kostnader så låter man ofta delar av företagets verksamhet skötas av utomstående. Företaget köper alltså en tjänst.

Ett exempel är att produktionen sköts av en underleverantör. Underleverantören finansierar själv sin produktionsutrustning och ansvarar för att den är modern. Kunden lägger en order som är avgränsad i tid och volym. Däremot binder kunden inte kapital i produktionsutrustning. Genom att arbeta med underleverantörer uppnår företaget också en annan effekt: fokusering på den egna affärsidén. En kärnkompetens utvecklas, kanske design och försäljning, medan tillverkningen sköts av underleverantören. Underleverantören å sin sida utvecklar en kärnkompetens som underleverantör.

ORGANISK TILLVÄXT

Med organisk tillväxt menas tillväxt utan företagsförvärv. Tillväxtmetodiken innebär i prakti-

ken att de ekonomiska riskerna begränsas. Kombinerar detta med att företaget arbetar med rörliga kostnader, kundfinansiering och riskvilliga krediter, så minimeras den ekonomiska risken än mer. Men det är ju även möjligt att arbeta med expansiv tillväxt i kombination, se s. 34–35.

SYNSÄTT

Att arbeta aktivt med att minimera de ekonomiska riskerna i ett företag är en del av företagskulturen. Medarbetarna måste i varje affär sträva efter att minimera de ekonomiska riskerna. Skulle några affärer misslyckas så är det hanterbart. De ekonomiska riskerna är ju begränsade.

I KORTHET

- Företaget bör arbeta aktivt med att minimera de ekonomiska riskerna.
- Att arbeta med att minimera de ekonomiska riskerna är en del av företagskulturen.
- Möjligheter skapas för en expansiv tillväxt med begränsade ekonomiska risker för företaget.

13. Strategi för tillväxt

Vanligen menar man med tillväxt att företaget ökar sin omsättning och sina marknadsandelar. Men tillväxt kan också vara att inom ramen för företagets nuvarande omsättning förädla produktprogrammet och befästa företagets marknadsposition. Någotdera av dessa två alternativ bör Du välja för företaget. Om Du inte gör det, så kommer företaget på sikt inte att kunna försvara sin nuvarande position på marknaden.

Vilket alternativ väljer Du? Här är exempel på frågor som Du bör ta hänsyn till vid beslutet:

Du själv

- Söker Du en stabil inkomst, eller vill Du riskera stabiliteten för möjligheten att öka inkomsten – och förmögenheten – genom att expandera företaget?
- Har Du privatekonomiska resurser att investera mer i företaget och lämna ytterligare säkerheter till banken?
- Är Du beredd att ta in nya delägare i företaget?

Affärsidén

- Bedöms affärsidén vara hållbar även i framtiden?
- Måste affärsidén radikalt förändras inom en snar framtid på grund av nya konkurrenter eller förändrade marknadsförutsättningar?

Marknaden

- Finns det intresse på marknaden för mindre företag, eller är det nödvändigt att växa för att kunna dra till sig de attraktiva affärerna?

Ekonomi

- Är företaget verksamt i en bransch där stora volymer är nödvändiga för att nå lönsamhet?
- Vilken är företagets nuvarande lönsamhet?
- Finns utrymme för att minska kostnaderna och öka priserna för att därigenom öka lönsamheten med nuvarande försäljningsvolym?

FÖRSLAG TILL EN STRATEGI

De två alternativen utesluter inte varandra. Ett alternativ är att Du just nu befäster företagets situation, för att i nästa steg expandera omsättningen. Modellen för detta är följande:

Steg 1 – Organisk tillväxt

Med organisk tillväxt menas, som tidigare nämnts, tillväxt utan företagsförvärv. Här växer företaget i den takt som efterfrågan ökar. Företaget arbetar intensivt för att med egen kraft öka marknadsandelarna. Nya produkter utvecklas i egen regi. Finansiellt tar företaget begränsade risker.

Steg 2 – Expansiv tillväxt

I detta fall investerar företaget på marknaden genom att satsa på marknadsföring, anställa medarbetare samt utveckla nya produkter och applikationer i snabbare takt än vad som efterfrågades från början. Man kanske också köper marknadsandelar och produktsortiment genom företagsförvärv. Med detta alternativ ökar den finansiella risknivån om inte lönsamheten i verksamheten är god. Denna form av tillväxt

finansieras ofta via lån, tillskott av ägarkapital och helst också egna vinstmedel, antingen skapade nu eller under tidigare år.

Genom att först välja en organisk tillväxt kan företaget bygga upp en marknadsposition och ekonomiska resurser. Utifrån denna plattform står man väl rustad för att genomföra steg 2, expansiv tillväxt. Men självklart finns det inget som hindrar att man satsar på expansiv tillväxt från början. Det är en fråga om företagarens personlighet i kombination med tillgång till finansiering och affärstillfällen.

Att inte välja *något* av ovanstående alternativ är självklart möjligt. Du kanske driver ett företag med några få anställda och får en god utkomst av verksamheten; Du känner Dig nöjd. Men omvärlden förändras i en allt högre takt. Nya företag

tillkommer, konkurrensen ökar. Därför bör Du åtminstone alltid ha som mål att genomföra en organisk tillväxt. Du styr ju själv i vilken takt som tillväxten sker. Det får gärna ta ett antal år. Men om Du inte väljer en organisk tillväxt kommer Du långsiktigt att få svårt att försvara Din ställning på marknaden.

I KORTHET

- Tillväxt är en förutsättning för långsiktig överlevnad för ett företag.
- Tillväxten kan ske på två sätt: organiskt eller expansivt.
- Ett företag bör alltid åtminstone satsa på organisk tillväxt.
- Organisk tillväxt kan ske med begränsad ekonomisk risk för företaget.

14. Styrelsen

En av de viktigaste förutsättningarna för att utveckla ett företag framgångsrikt är att det finns en erfaren styrelse. Detta gäller även för Dig och Ditt företag. Flera orsaker finns till detta:

- Styrelsen består av ledamöter som har erfarenhet av att bygga upp företag och att göra affärer. Därför kan Du planera och genomföra företagets affärer och förhandlingar på ett professionellt sätt. Din motpart är medveten om att Du har kompetens i styrelsen. Detta innebär att Du möter ökad respekt för Dig och Ditt företag.
- Styrelsen kan se på Ditt företag utifrån, eftersom man inte arbetar dagligen i företaget. På så sätt upptäcker man skeenden och händelser i företaget, och även i omvärlden, som Du kanske inte själv uppmärksammar. Detta är en styrka i företagets strategiarbete och utveckling.
- Styrelsen ger omvärlden signaler om att Du är professionell och att Du har kompletterat Din egen kompetens med extern professionalism. Styrelsen ger också Dig och företaget ökad legitimitet. Omvärlden uppfattar – med rätta? – att styrelseledamöterna inte skulle ha accepterat att verka i företagets styrelse om inte företaget varit tillräckligt attraktivt.

REKRYTERING

Lämpliga styrelseledamöter kan Du finna genom exempelvis följande:

- bank
- revisor
- branschorganisationer
- affärsbekanta
- advokater.

Du bör noga tänka igenom vilken kompetens och vilka erfarenheter som styrelseledamöterna bör besitta. Meningen är att de ska komplettera Dig. En styrelse bör besitta bl.a. följande kompetens:

- erfarenheter av att bygga upp företag
- vana att genomföra affärer
- kunskaper om ekonomisk planering och strategiarbete.

Företagets nuläge bestämmer i mycket vilken kompetens som bör finnas i styrelsen. Är företaget innovationsbaserat och ungt är det viktigt med marknads- och säljferanhet. Arbetar företaget mycket med avtal och kontrakt är det bra med en jurist i styrelsen. Är företaget inne i en expansiv fas med företagsförvärv rekommenderas att det i styrelsen finns finansiell kompetens och erfarenheter av företagsförvärv.

Du bör diskutera igenom med företagets revisor och bank vilken kompetens som de anser vara väsentlig att styrelsen kompletteras med, och om de kan förmedla kontakter till lämpliga styrelsekandidater.

STYRELSEARBETE STÄLLER KRAV

Det finns en uppfattning att etablerade företagare inte vill bli styrelsemedlemmar i mindre företag.

Men detta är fel. De flesta erfarna företagare delar gärna med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. De tycker det är roligt och stimulerande att få vara med och bygga upp företag igen. Det finns också en uppfattning att mindre företag inte behöver en styrelse. Det är också fel. I de flesta framgångsrika unga företag som expanderat snabbt finns en professionell styrelse, som har kommit in i ett mycket tidigt skede i företaget.

Det är lämpligt att ledamoten engageras på högst ett år. Då hinner ledamoten lära känna företaget väl. Du och ledamoten kan dessutom testa om den sociala relationen mellan er tål meningsmotsättningar – för sådana uppstår i styrelsearbetet. Ledamoten får framför allt också möjlighet att visa på nytta i styrelsearbetet och företagets utveckling.

Att arbeta med en professionell styrelse ställer krav på Dig. Framför allt måste Du vara öppen för synpunkter och reaktioner från ledamöterna. Du måste också vara beredd att följa styrelsebeslut. På ledamoten ställs krav på att vara öppen, ge synpunkter och ta aktiv del i företaget och styrelsearbetet.

ERSÄTTNING

Vad ska en styrelseledamot ha betalt? Någon given regel finns inte. Några exempel på modeller är följande:

- Betalning för nedlagd tid. Denna betalningsform kan liknas vid ett konsultarvode.
- Symbolisk betalning för det löpande arbetet i kombination med en option att i framtiden köpa in sig i företaget.
- Köp av aktier i företaget.

Ersättningen bör om möjligt utformas så att ledamoten får en belöning om företaget utvecklas väl, exempelvis genom optioner. Då kan vetskapen om att få köpa aktier i företaget i framtiden till ett förmånligt pris vara en stark drivkraft för att vilja engagera sig i verksamheten. Samtidigt kan det löpande arvodet vara lågt.

I KORTHET

- Styrelsen är företagets viktigaste rådgivare.
- Tänk noga igenom vilken kompetens i styrelsen som företaget är betjänt av.
- Arbetet i styrelsen ställer krav på företagsledaren och styrelsen.

15. Ägarförändringar

Många framgångsrika¹¹ företag har genomgått ägarförändringar under sin utveckling. Det finns flera skäl till att så har blivit fallet. Några exempel:

- Företaget har genomgått en framgångsrik utveckling. För att den positiva utvecklingen ska fortsätta krävs att företaget finansieras med ytterligare kapital för investeringar i marknadsföring och produktutveckling. Nuvarande ägarna har inte ekonomiska resurser för att tillskjuta mer kapital. I en sådan situation kan det vara aktuellt att ett venture capital-företag¹² köper aktier i företaget. Företaget får då tillgång till kapital och kompetens i att utveckla företag.
- Företaget har under senare år haft lönsamhetsproblem, vilket tärt på ekonomin och förtroendekapitalet. Medarbetare, bank, kunder och leverantörer har börjat tvivla på ägarnas förmåga att leda och driva verksamheten. Även om ägarna presenterar en bra rekonstruktionsplan så får de inte gehör, eftersom man saknar omvärldens förtroende. I en sådan här situation har ägarna två alternativ: antingen sälja företaget helt eller ta in

¹¹ Avsnittet baseras på CONNECTs skrift Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag, IVA-R 430, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, 1999. Beställs hos IVA/CONNECT, tfn 08-791 29 00 eller ladda ned skriften från CONNECTs hemsida www.iva.se/connect.

¹² Företag som köper aktier i onoterade företag. Man tar aktiv del i det investerade företagets utveckling.

delägare. De nya delägarna måste representera kapital och kompetens. Genom ägarförändringen skapas en grund för att vända företagets negativa ekonomiska situation till en positiv och återerövra omvärldens förtroende.

PLANERA ÄGARFÖRÄNDRINGEN I TID

För de ursprungliga ägarna är det viktigt att långt i förväg planera för framtida ägarförändringar. Om så inte sker, och företaget kommer i en situation som beskrivits här ovan, mister ägarna delvis kontrollen över processen som föregår ägarförändringen. Ägarna kommer i tidspress. Urvalet av vilka parter som man kan inleda förhandlingar med påverkas. Och kanske framför allt: villkoren för affären påverkas.

Hos många företagare finns uppfattningen att nya delägare innebär att man mister kontrollen över företaget. Men så är det oftast inte. Nya delägare brukar köpa en minoritetspost i företaget. Ett samarbetsavtal upprättas som reglerar maktfördelningen i företaget. De nya ägarna vill skydda sin investering, inte ta makten i företaget. En möjlighet brukar dock finnas i samarbetsavtalet som innebär att de nya ägarna kan få ett ökat inflytande i företaget om företaget får avsevärda problem. Men det är i allmänhet positivt även för de ursprungliga ägarna.

Nya delägare innebär ofta en kraftinjektion i företaget. Kompetens i företagsutveckling och affärer kommer in i företaget. Det är därför ingen slump att det har skett ägarförändringar i de flesta framgångsrika företag.

NYA DELÄGARE

Ägarförändringar kan ske på några olika sätt:

Venture capital-företag

- Ett venture capital-företag är inriktat på att investera i onoterade företag. Målet är att avyttra sitt innehav inom tre–fem år. Venture capital-företag arbetar aktivt i de företag där man investerar. Detta sker oftast utifrån en styrelsepost. Man erbjuder alltså kapital och kompetens.

Ägarspridning¹³

- Man får in ett antal nya delägare som var och en äger en mindre del i företaget. Det kan vara upp till 50 nya delägare. Inom denna krets brukar det finnas kompetens att utveckla företaget. Någon person ur kretsen kan bli styrelseledamot i företaget.

Övrigt

- En annan modell för nya delägare är att låta ett större företag bli delägare i företaget. De ser det kanske som en strategisk investering. Företaget som man investerat i kan besitta värdefull teknisk kompetens eller distributionskanaler. Den nya delägaren kan erbjuda kompetens att utveckla företaget och kanske samarbete i olika produktutvecklingsprojekt och affärer.

Den form man väljer för att ta in nya delägare bestäms av ett flertal faktorer. Några exempel:

- Vad söker företaget i första hand: kapital eller kompetens?
- Är avsikten att företagen ska börsnoteras inom något år?
- Hur stor ägarandel är de nuvarande ägarna beredda att avvara?
- Ska de nya ägarna köpa aktier av de nuvarande ägarna eller ska en nyemission genomföras?
- När vill de nuvarande ägarna sälja hela sitt innehav i företaget?

Till sist, och kanske det viktigaste: Var omsorgsfull med att välja nya delägare. Det är ett arbete som kräver eftertanke.

I KORTHET

- Nya delägare innebär inte att Du mister kontrollen över företaget.
- Genom nya delägare kan företaget få förutsättningar att under kontrollerade former expandera verksamheten.
- Nya delägare är ett av de främsta medlen för att utveckla företaget.

¹³ Motsvarar "private placement".

16. Omstart

Ibland är företagets situation sådan att en omstart är den enda vägen för att rädda företaget. En omstart kan innebära kraftiga förändringar i verksamheten utan att ackord eller konkurs blir aktuellt. Det viktiga är att företagsledningen i tid inser att situationen är prekär och vidtar åtgärder.

SIGNALER

Signalerna på att företaget riskerar att komma i en krissituationen kommer ofta tidigt. Några exempel:

- sviktande försäljning
- ansträngd likviditet
- vikande lönsamhet
- leverantörerna börjar kräva kontant betalning
- nyckelmedarbetare lämnar företaget
- banken hör av sig med oroande frågor.

Ibland tar företagsledningen signalerna på allvar. Men ofta kan företagsledningen mena att en sviktande försäljning är tillfällig. Att nyckelmedarbetare lämnat företaget förklaras med att de får bättre villkor på annat håll. I själva verket kan det finnas tydliga signaler på att den vikande försäljningen blir långvarig och att nyckelmedarbetarna insett detta. De har kanske till och med framfört det till företagsledningen. Denna har dock inte velat lyssna eller insett vidden av situationen utan haft skygglapparna på sig och kommit med bortförklaringar. För företagsledningarna gäller att alltid vara på sin vakt för förändringar som döljer att djupare problem finns, som kan utvecklas till ett hot mot företa-

gets existens. Och framför allt gäller det att agera i tid.

PLANERING

När man inser att en allvarig situation är på väg måste en handlingsplan upprättas. Den är att likna vid en omstart av verksamheten. Handlingsplanen förankras hos ägare, företagsledning, medarbetare, finansiärer, kunder och leverantörer. Det är viktigt att inse att utarbetandet av en handlingsplan för omstart inte ska ses som ett misslyckande. Tvärtom, företagsledningen visar genom handlingsplanen på en insikt om situationen.

GENOMFÖRANDE

Ett genomförande av handlingsplanen är alltid smärtsamt. Beslut måste tas som innebär att medarbetare lämnar företaget eller att verksamheter avvecklas. Det skapar oro i organisationen. Men genomförandet är nödvändigt. Det paradoxala är att företag efter en genomförd rekonstruktion i regel blir starkare än de var förut, även innan krisen kom. Skälet är att en rekonstruktion innebär en total genomlysning av företaget. Allt ifrågasätts, endast det mest kraftfulla blir kvar i företaget.

I KORTHET

- En omstart av verksamheten är ofta ett led i ett företags utveckling.
- Företagsledningen måste alltid vara på sin vakt på signaler om en kommande kris.
- En omstart måste planeras omsorgsfullt och genomföras kraftfullt.

17. Fallgroparna

Låt oss titta på några vanliga fallgropar för företag. Du har säkert stött på dem i annan litteratur och från kolleger, men de tål att upprepas. Det finns alltför många företag som har haft eller har en fin affärsidé men gått omkull eller inte har någon tillväxt, bara för att man upprepar samma misstag som så många andra redan har gjort. Onödigt!

LÅNEFINANSIERAD EXPANSION

Många företag väljer att i så hög grad som möjligt lånefinansiera sin tillväxt. På kort sikt kan det möjligtvis vara rätt strategi i en tillväxtmarknad. Men detta skapar en svag balansräkning. När marknaden vänder finns det inte tillräcklig likviditet; det egna kapitalet förbrukas och företaget kommer i en krissituation.

OVÅRDAD BALANSRÄKNING

En lånefinansierad tillväxt kan skapa en svag balansräkning. Men en ovårdad balansräkning innebär också att man binder för mycket pengar i kundfordringar och varulager och att det finns för mycket orealiserbara immateriella tillgångar i balansräkningen.

BRISTANDE EKONOMISK STYRNING

Även om det flödar in pengar i företaget hjälper det inte om man har en för låg prissättning och dålig kontroll över vart pengarna i företaget tar vägen. Här handlar det om att man inte arbetar med ändamålsenliga kalkyler inför affärerna och

att man inte följer upp kalkylerna efter genomförda affärer med frågor som: Höll kalkylen? Fick företaget täckning både för fasta och rörliga kostnader? Blev det vinst på affären?

DÅLIGT NÄTVERK

Det gäller att kunna komma in på rätt nivå hos kunden, helst att någon ”öppnar dörren” till beslutsfattaren. En grund är att ha en kompetent styrelse som hjälper till att skapa nätverk. Tyvärr är det alltför många företag som inte arbetar med att bygga upp sitt nätverk eller att vårda sitt befintliga nätverk.

ÖVERDRIVEN FÖRSIKTIGHET

Många lysande affärstillfällen går om intet därför att någon av parterna är överdrivet försiktig. Man vågar inte ta initiativ, man vågar inte ge förslag och man är rädd för att stöta sig med sin motpart, att verka för burdus och framfusig. Självklart ska man inte gå till överdrift, men det är svårt, närapå omöjligt, att bygga upp ett företag utan framfusighet. Den bild som ges i tidningarna av många av de framgångsrika företagen är polerad; bakom döljer sig en oerhörd framfusighet och initiativförmåga. Annars blir det ingenting.

FÖR SEN REKONSTRUKTION

Många av de företag som gått omkull har haft en bärkraftig affärsidé. Men någonstans på vägen har misstag skett. Detta får man acceptera. Vad

som är svårare att acceptera är att somliga företag hade kunnat räddas om företagsledningen i tid insett situationens allvar och utarbetat en rekonstruktionsplan och genomfört den. Ordet ”rekonstruktion” är smärtsamt, eftersom det påminner om misslyckande. Man skjuter problemen ifrån sig tills det är för sent att verkligen genomföra en rekonstruktion. När företagets problem blivit alltför allvarliga, kan en rekonstruktion vara för sent påkommen. I rekonstruktionen kan exempelvis ackord ingå. Det är ingen trevlig åtgärd, men ofta är alternativet värre – en konkurs.

OFULLSTÄNDIGA KOMPANJONSAVTAL

En schism mellan ägarna har i många fall resulterat i att företaget inte utvecklats i behövlig takt. Kraften och energin har fokuserats på tvister och konflikter mellan ägarna och inte på verksamheten. Hur kompanjonsavtal kan utformas framgår i kapitel 3.

BRISTANDE FÖRSÄKRINGSSKYDD

Det finns många företag som inte kunnat hävda sin rätt på grund av en ekonomiskt starkare motpart. Orsaken har varit att man saknat försäkringsskydd som hanterat de juridiska kostnaderna. Andra exempel är när kompanjon avlidit eller blivit långvarigt sjuk och kvarvarande delägare inte haft ekonomiska medel att lösa ut sin sjuka kompanjon eller dödsboet. Nya deläga-

re har i stället kommit in i företaget genom att kompanjonen eller dödsboet sålt andel i företaget till utomstående. En kompanjonsförsäkring hade hanterat sådana här situationer.

Du bör gå igenom företagets försäkringsskydd med olika försäkringsbolag och försäkringsmäklare. Ta även kontakt med företagets branschorganisation. Ofta har de paketerbjudanden som är branschanpassade. Tänk också på att en hemförsäkring inte gäller för företaget om kontoret finns i bostaden.

KUNDEN HAR INTE ANVÄNTS I AFFÄRSUTVECKLINGEN

Kunden – och leverantören – har kanske ofta synpunkter på Ditt företags produkter. Men har Du lyssnat på kunden? Alltför många företag ignorerar kundernas synpunkter eller lyssnar för sent. Resultatet kan bli ödesdigert. Man fångar inte upp att nya trender utvecklas eller att nya konkurrenter träder in på marknaden eller att Ditt företags produkter börjar bli omoderna. En väg att utveckla de egna affärerna är att ta hjälp av kunderna, att först söka möjligheterna att förbättra deras verksamhet och på så sätt skapa förutsättningar för innovationer i Din egen verksamhet.

Din grundfråga till kunden är: Vad kan jag göra för Dig? Motsvarande gäller leverantören och andra partner: Vad kan jag lära av Dig? Hur kan Du hjälpa mig?

CONNECT utgörs av regionala nätverk som har som mål att genom frivilliga insatser stimulera skapande och utveckling av tillväxtföretag i Sverige. Dessa nätverk utför lokala aktiviteter som kopplar samman forskare/innovatörer, inom både högteknologiområdet och andra områden som har stor tillväxtpotential, med entreprenörer och förser dessa aktörer med de finansiella, tekniska och företagsutvecklande resurser de behöver för att lyckas. En projektgrupp på Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) fungerar som ett stöd och en resurs för de regionala nätverken. Projektgruppen, som är finansierad av Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling, arrangerar också aktiviteter på riksplanet i samråd med de regionala nätverken i de fall då det krävs fler aktörer än de regionala nätverken vanligtvis kan mobilisera. För mer information, se CONNECTs hemsida: www.iva.se/connect.

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För mer information, se IVAs hemsida: www.iva.se.



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN
Royal Swedish Academy of Engineering Sciences



CONNECT
SVERIGE