

# Så skriver Du en vinnande affärsplan

En praktisk handledning

Andra, omarbetade utgåvan

I CONNECT-serien ingår hittills:

**Så skriver Du en vinnande affärsplan**

*En praktisk handledning.*

Andra, omarbetade utgåvan. Sthlm 2004. 26 s. IVA-R 428.

**Att starta och driva tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 1999. 42 s. IVA-R 429.

**Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 1999. 31 s. IVA-R 430.

**Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 1999. 30 s. IVA-R 431.

**Styrelsearbete i tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 2000. 54 s. IVA-R 435.

**Att bygga tillväxtföretag genom människor\***

*Några råd på vägen.*

Sthlm 2000. 34 s. IVA-R 436.

**Tillväxtjuridik**

*En kortfattad juridisk guide för tillväxtföretagare.*

Sthlm 2000. 37 s. IVA-R 437.

**Från såddkapital till börsintroduktion**

*Hur Du som tillväxtentreprenör hanterar investerare.*

Sthlm 2000. 36 s. IVA-R 438.

**Förnuftsvärdering**

*Värdering av tillväxtföretag i tidigt skede.*

Sthlm 2002. 20 s. IVA-R 432.

**Finansiell rapportering i tillväxtföretag**

*En praktisk handledning.*

Sthlm 2002. 54 s. IVA-R 439.

**Immateriellt skydd för tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 2003. 51 s. IVA-R 441.

Priset för en CONNECT-skrift är 100 kr (inkl. moms).

Beställ via e-post: [connect@iva.se](mailto:connect@iva.se) eller fax 08-611 56 23.

Skrifterna finns även i Acrobat Reader-format för fri nedladdning från CONNECT:s hemsida: [connectsverige.se](http://connectsverige.se)

\* Finns även på engelska som pdf-fil på CONNECTs hemsida: [connectsverige.se](http://connectsverige.se) med titeln *Building Growth Companies through People.*

*Some advice along the way.*

# Så skriver Du en vinnande affärsplan

En praktisk handledning

Andra, omarbetade utgåvan

*En affärsplan ska beskriva affärsidén,  
hur verksamheten är tänkt att fungera, vad företaget planerar  
att göra, verksamhetens mål och hur man tänker nå dessa.*

©Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien och CONNECT Sverige, 2004  
Box 5073, 102 42 Stockholm  
Telefon: 08-791 29 00

IVA-R 428  
ISSN 0348-7393  
ISBN 91-7082-708-7  
Tryckning: OH Tryck AB, 2004

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](mailto:connect@iva.se)

# Förord

Ekonomiskt nyskapande och utveckling kommer många gånger från mindre och medelstora företag, vars ägare är villiga att ta risker för att investera i framtiden. Dessa ägare – eller entreprenörer – söker efter möjligheter att starta eller utveckla sina företag. Tyvärr möts ofta de flesta nya idéer med skepsis. Det är först när idén visat sig vara bärkraftig som den vinner allmän acceptans och verksamheten får tillgång till kapital. Bristen på riskvilligt kapital har bromsat många entreprenörers och företagarers initiativ och idéer.

En välskriven affärsplan ökar väsentligt en företagares möjligheter att nå längre än en första, hastig genomläsning av investerare. Affärsplanen är i många fall det bästa sättet för entreprenören att skapa intresse för verksamheten. Den ger potentiella investerare en realistisk bild av verksamheten, dess framtidsplaner och möjligheter.

Ursprungsversionen av denna skrift, som hösten 1998 sammanställdes av Peter Tovman, blev en efterfrågad mall för hur en affärsplan bör skrivas för företag som söker riskkapital. Den har även använts i undervisningen i entreprenörskap på skolor och universitet samt i olika kursverksamheter. Skriften har översatts till engelska, norska och estniska.

Skriften har nu omarbetats av Peter Tovman och CONNECT Sverige efter synpunkter från personer som använt den när de har skrivit sin egen affärsplan. Det är vår förhoppning att den nya versionen av skriften ska bli till hjälp för både blivande och redan etablerade företagare.

Stockholm i januari 2004

CHRISTER ZETTERBERG

*Ordförande, CONNECT Sverige*

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Varför behöver man en affärsplan?	7
2. Målgrupper	8
3. Utformning	10
4. Disposition	12
5. Innehåll	15

# I. Varför behöver man en affärsplan?

En affärsplan ska tydligt kunna beskriva företagets mål, både internt och externt. Det handlar om att berätta någonting om verksamheten och något mindre om produkten.<sup>1</sup> Verksamhetens alla aspekter måste noggrant granskas och det måste finnas svar på alla tänkbara frågor. Affärsplanen utgör på så vis ett mycket effektivt redskap när det gäller att precisera affärsangelägenheter och mål.

För den som skriver affärsplanen gäller det att lägga olika vikt vid de skilda momenten i affärsplanen. I praktiken innebär detta att man har ett antal versioner av sin affärsplan. Man anpassar grundstommen efter syfte och målgrupp.

*Internt* ger affärsplanen en god grund när det gäller att värva en handlingskraftig styrelse, ledning och personal. Planen skapar riktlinjer som ledningen kan följa. Affärsplanen ger milstolpar och referenspunkter som kan användas för att mäta framstegen. Arbetet med affärsplanen gör dessutom att Du blir tvungen att tänka efter, strukturera och formulera verksamheten.

*Externt* visar affärsplanen, för bl.a. presumtiva investerare, kunder och leverantörer, att idéerna är sunda samt att prognosen bygger på dokumenterbara fakta med mätbara faktorer.

Affärsplanen är ett dynamiskt dokument. Den bör uppdateras och anpassas för att så långt som möjligt spegla nya situationer.

Alla företag bör ha någon form av rullande treårig affärsplan. Där ska mål när det gäller utveckling, ekonomi osv. kontinuerligt sättas upp för varje år.

En affärsplan måste Ditt företag ha. Det gäller om Du startar ett konsultföretag utan finansieringsbehov eller om företaget förhandlar om 100 miljoner kronor från investerare. Du måste ha en affärsplan om Du driver ett mindre IT-företag, ett större företag, som utvecklar avancerad medicinsk utrustning eller en stor koncern med ett flertal dotterföretag och intresseföretag, som omsätter miljardbelopp.

I grunden bygger affärsplanen på samma principer, oberoende av företagets storlek och verksamhet, vilket kommer att framgå i den här skriften. Den huvudsakliga skillnaden ligger i mängden information och typ av information.

I korthet:

- Affärsplanen beskriver verksamheten.
- Affärsplanen förankrar verksamheten hos företagets intressenter.
- Affärsplanen förändras i takt med att verksamheten förändras.

---

<sup>1</sup> Med produkt avses vara eller tjänst.

## 2. Målgrupper

Vilka kommer då att vilja titta på affärsplanen? De som tänker satsa på företaget, värva företaget som kund, eller hjälpa företaget, dvs.

- Banker.
- Investeringsspekulanter.
- Eventuella strategiska partners.
- Eventuella fusions- eller förvärvspartners.
- Kunder.
- Leverantörer.
- Distributörer.
- Advokatbyråer.
- Revisionsbyråer.
- Försäkringsmäklare etc.

Målgrupperna läser affärsplanen på olika sätt. En bankdirektör säger följande om affärsplanen:

Vid kreditgivning är affärsplanen en av de viktigaste hörnstenarna i beslutet. Vi tittar på företagets nuläge, detta eftersom vi tar inteckningar i företaget som säkerhet. Speciellt noga är vi med orderstock, balansräkningens stabilitet, lönsamhetsutvecklingen fram till nu, ägarnas stabilitet, bolagskonstruktionen och eventuella juridiska tvister. I nästa steg tittar vi på företagets framtid, nya produkter, hot och möjligheter samt självklart ekonomiska prognoser. Men vi är allergiska mot företag som kommer med affärsplaner som innehåller framskrivningar på tre år, där budgeten är på kronan när, diagram överallt, men utan egentlig underbyggnad av fakta. Sådana affärsplaner är en varning för att engagera sig i företaget. Däremot är vi noga med den språkliga utformningen, layouten och kvaliteten i faktaunderlaget.

Venture capital-företaget<sup>2</sup> har en annan syn på affärsplanen:

Vi tittar främst efter framtidspotentialen i företaget. Går företaget att börsnotera eller sälja inom något år? Nuläget är viktigt men inte avgörande, det viktigaste är vad man kan göra av företaget och hur mycket pengar det kostar att nå dit. Hur mycket måste vi medverka finansiellt? Vilken blir vår ekonomiska exponering? Och kanske framför allt, vem är företagaren, är det en entreprenör, en säljare som kan genomföra affärer och bygga upp företaget? Det är OK om man hittills kört verksamheten med förlust, bara det finns potential att bygga upp företaget. Nyckeln är företagaren, entreprenören.

Försäljningschefen vid ett snabbväxande företag menar att affärsplanen varit avgörande för henne att ta jobbet:

När jag kontaktades av rekryteringsföretaget var affärsplanen bland det första jag frågade efter. Ur affärsplanen kunde jag läsa att man tänkte satsa på mitt verksamhetsområde, att man budgeterat medel för att finansiera tillväxten. Vidare kunde jag utläsa att företaget präglades av ett entreprenörstänkande.

Jag hade tidigare fått erbjudande om andra kvalificerade befattningar, men antingen hade företagen inte någon affärsplan eller så präglades affärsplanen inte av framtidsavsikningar. Med detta som bakgrund bestämde jag mig för att inte ta dessa jobb. Det har jag aldrig ånrat.

<sup>2</sup> Ett företag som har specialiserat sig på att gå in med aktivt affärsutvecklingsstöd (riskkapital och kompetens) till företag med utvecklingspotential.

Det gäller sålunda att ha insikt om vad mottagaren av affärsplanen lägger vikt vid. Låt oss exemplifiera med banken och venture capital-företaget: Bankens utgångsläge när man läser affärsplanen är att ta reda på om företaget har förmåga att betala tillbaka lånen. Därutöver är framtidspotentialen viktig, men det får inte vara så att risknivån i verksamheten blir alltför hög. Kapitalbrist kan uppstå, vilket kan leda till att banken tvingas låna ut än mer pengar. Venture capital-företaget lägger däremot vikt vid framtidspotentialen; nuläget är bara avstampet för framtiden, dvs. man har en högre risknivå. Därför läser man affärsplanen utifrån ett annat perspektiv än banken.

Affärsplanen kan också utgöra ett juridiskt dokument. När Du exempelvis har förhandlat med en finansiär och ska skriva avtal, så kan affärsplanen komma att bifogas avtalet som bilaga. I avtalet kan hänvisningar komma att ske till bilagan, affärsplanen. I sådana här situationer är alltså affärsplanens målgrupp avtalsparterna.

Affärsplanens olika syften och målgrupper framgår i följande uppställning:

Syfte	Målgrupp
Styrinstrument	VD, ledning, ägare, styrelse
Presentation och säljande	Externa intressenter, exempelvis finansiärer
Förankring	Medarbetare, VD, ledning, ägare, styrelse
Rekrytering	Potentiella nya medarbetare och styrelseledamöter
Juridiskt dokument	Avtalsparter

I korthet:

- Affärsplanens innehåll måste anpassas<sup>3</sup> till syftet och målgruppen.

<sup>3</sup> Redaktionellt – men anpassningen får inte ske genom manipulation, förvrängning eller undanhållande av fakta.

# 3. Utformning

Olika målgrupper intresserar sig för olika saker i affärsplanen. När Du utformar affärsplanen måste Du först tänka igenom vad läsaren kan anse är viktigt.

Viktigt att komma ihåg när man förbereder en affärsplan:

- **Den bör omfatta högst 25 sidor, inklusive bilagor**

Läsaren kan förlora intresset, om den blir för lång. En person som är van vid affärsplaner har dessutom en uppfattning om vilken information som är väsentlig och fokuserar därför bara på denna del.

- **Stödjande uppgifter bör presenteras i bilagor**

Löptexten i affärsplanen ska vara sammanfattande. I texten ska det finnas tydlig hänvisning till bilagorna, som innehåller detaljerad information.

- **Affärsplanen ska vara lättbegriplig**

Om man inte kan presentera sina produkter så att en icke-expert förstår, då har man uppenbara problem med att hantera företagets marknadsföring. Använd ett vardat vardagsspråk, utan facktermer. Även om Du vet att läsaren är expert, kan affärsplanen lämnas över till läsarens kollega för synpunkter och bedömning och kollegan kanske är duktig på balansräkningar, men förstår inte produkten. Då kanske kollegan kan ge ett negativt utlåtande om verksamheten.

- **Redigeringen måste vara prydlig och överskådlig**

En känd "Venture Capitalist" har sagt att det tar fem minuter att läsa igenom affärsplanen; sedan är ett investeringsbeslut fattat. I fokus är företa-

garens entreprenöriella förmåga, orderstockens storlek och balansräkningens stabilitet. Även om inte alla läsare av affärsplaner fattar så snabba beslut, är överskådligheten avgörande för att man ska kunna tillgodogöra sig innehållet. En prydlig redigering höjer affärsplanens informationsvärde väsentligt.

- **Hänvisning till fakta måste ske**

Alla påståenden måste faktaunderbyggas. Framhåller Du exempelvis att marknaden ökar med 50 procent varje år, så måste Du tala om varifrån denna information hämtas. I annat fall tappar affärsplanen i vederhäftighet och läsaren blir misstänksam.

- **Informationen ska anpassas efter syftet med affärsplanen och efter målgruppen, men inte förvrängas**

Som vi redan nämnt måste informationen anpassas, men inte förvrängas. Exempelvis var det för några år sedan populärt att investera i e-handelsföretag. Många av de affärsplaner som då presenterades för investerare skrevs som om verksamheten var e-handelsinriktad, även om så inte var fallet. Sådant genomskådas och affärsplanen mister i förtroende. Investeraren blir försiktig.

- **Du bör förbereda och öva in en muntlig presentation av Din affärsplan**

När Du överlämnar en affärsplan sker det vanligen i samband med en muntlig presentation. Förbered en sådan; det bör ta högst åtta minuter att framföra den och den ska innehålla de budskap som Du anser vara väsentliga för mottaga-

ren. Den muntliga presentationen ska vara sådan att mottagaren får en positiv inställning till affärsplanen och tror på verksamheten.

- **Informationen i affärsplanen ska vara så konkret att den kan användas som beslutsunderlag**

Affärsplanen ska vara jordnära och konkret i sin argumentation. Ett exempel är den affärsplan som hävdade att man räknade med att få 20 procent av den svenska marknaden. Det fanns ingen närmare argumentation eller faktaunderbyggnad. En sådan affärsplan kan exempelvis en kreditgivare inte använda som underlag för sitt beslut om kredit – den brister i trovärdighet. Krediten skulle inte beviljas.

- **Far aldrig med osanning**

Ljug aldrig i affärsplanen eller glid på fakta. Förr eller senare avslöjas lögnen och Du skadar då motparten, företaget och Dig själv.

- **Affärsplanen som juridiskt dokument**

Affärsplanen kan komma att användas som juridiskt dokument, t.ex. som bilaga till finansieringsavtal eller samarbetsavtal mellan aktieägarna. När affärsplanen ska användas som underlag i förhandlingar eller ingå i avtal bör Du därför tala med en jurist angående affärsplanens språkliga formuleringar.

- **Sekretess**

Syftet med affärsplanen styr vilka affärshemligheter som ska tas med. Ska affärsplanen användas i en första inledande affärskontakt med en investerare utelämnas lämpligen affärshemligheter. Samma sak gäller om affärsplanen ska användas i inledande kontakter vid rekrytering av nya medarbetare.

- **Anlita extern kompetens**

Innan Du presenterar affärsplanen för en utomstående bör någon person med erfarenhet av affärsplaner läsa igenom den. Det ska helst vara någon som känner till hur den aktuella målgruppen tänker och reagerar när den läser affärsplaner. Om Du ännu inte formellt startat företaget, kan t.ex. en revisor anlitas för att granska affärsplanen. Affärsplanen ska bearbetas språkligt och redigeringsmässigt av någon som behärskar detta. Likaså är det av värde om Du anlitar extern kompetens när det gäller att utforma affärsplanen innehållsmässigt. Se det som en investering! Affärsplanen är ett av Dina viktigaste verktyg för att exempelvis attrahera investerare.

- **Sätt snarast igång arbetet med affärsplanen!**

Även om Du upplever att det inte finns något akut behov av en affärsplan för verksamheten, rekommenderar vi ändå att Du skriver en. När Du sedan kommer i en situation då Du verkligen behöver en arbetsplan, är Du redo.

Affärsplanen ska alltså vara:

- Sanningsenlig.
- Kortfattad.
- Lättbegriplig.
- Konkret.
- Faktaunderbyggd.
- Välredigerad.

I korthet:

- Förbered utformningen av affärsplanen noga!
- Låt olika personer läsa igenom affärsplanen!
- Far aldrig med osanning!

## 4. Disposition

En affärsplans disposition – huvudrubriker, underrubriker, innehåll – kan utformas olika; någon given mall finns inte. Vad som däremot är väsentligt är att dispositionen är överskådlig och systematiserad. Affärsplanen bör anpassas till företagets situation, målgruppen den är avsedd för samt syftet med affärsplanen.

”En ostrukturerad affärsplan ger ett intryck av ett ostrukturerat företag och dåligt management. Nu behöver ju inte en ostrukturerad affärsplan betyda att verksamheten är ostrukturerad, men första intrycket är viktigt, närapå avgörande. Vi är kontinuerligt uppvaktade av företag som söker kapital och den första kontakten går i regel via en inskickad affärsplan. Risken är därför att en ostrukturerad affärsplan inte får den uppmärksamhet som verksamheten förtjänar. Vi kanske avböjer propån efter att ha läst igenom affärsplanen, utan att träffa entreprenörerna, enbart för att affärsplanen är just ostrukturerad. Vi kan därmed mista en bra affär och det aktuella företaget riskkapital.”

*VD, riskkapitalföretag*

Så här kan en affärsplans huvudrubriker utformas:

- Sammanfattning.
- 1. Affärskoncept.
- 2. Ledningsgrupp.
- 3. Produkter.
- 4. Marknadsplan.
- 5. Organisation.
- 6. Ägare.

- 7. Produktion.
- 8. Ekonomisk översikt.
- 9. Genomförande.
- Bilagor.

Här följer ett förslag på rubriker<sup>4</sup> som affärsplanen kan innehålla.

- 1. Affärsidé.
- 2. Affärsmodell.
- 3. Affärssystem.
- 4. Aktiviteter.
- 5. Avtal.
- 6. Belöningsssystem.
- 7. Bilagor.
- 8. Datasäkerhet.
- 9. Distribution.
- 10. Ekonomisk situation – nuläge.
- 11. Ekonomisk utveckling – prognos.
- 12. Exit.
- 13. Finansiering.
- 14. Försäljning.
- 15. Historik.
- 16. Investeringar.
- 17. Kapitalbehov.
- 18. Konkurrenter.
- 19. Kostnadsstruktur.
- 20. Kunder.
- 21. Kundnytta.
- 22. Ledningsgrupp.

<sup>4</sup> Rubrikerna kan antingen vara huvudrubriker eller underrubriker beroende på den underliggande informationen.

23. Legal organisation.
24. Leverantörer.
25. Licenser.
26. Lokaler.
27. Marknad.
28. Medarbetare.
29. Miljö.
30. Mål.
31. Nyckelmedarbetare och experter.
32. Operativ organisation.
33. Patent.
34. Prissättning.
35. Probleminventering.
36. Produktionsorganisation.
37. Produktionsmetodik.
38. Produktionsekonomi.
39. Produktsortiment.
40. Produktutveckling.
41. Revisor.
42. Riskanalys.
43. Sammanfattning<sup>5</sup>.
44. Samverkanspartners.
45. Service.
46. Strategier.
47. Styrelse.
48. Tvister.
49. Vision.
50. Ägare.

Vilken information som behövs under varje rubrik avgörs i det enskilda fallet. Den detaljnivå som Du väljer på informationen är bl.a. beroende på företagets storlek, produktprogrammets omfattning och syftet med affärsplanen.

<sup>5</sup> "Sammanfattning" är alltid huvudrubrik och placeras först i affärsplanen.

Nedanstående är exempel på en affärsplans disposition, där förslaget till affärsplanens huvudrubriker och ett antal av underrubrikerna har kombinerats:

## **Sammanfattning.**

### **1. Affärskoncept.**

- 1.1 Affärsidé.
- 1.2 Affärsmodell.
- 1.3 Mål.
- 1.4 Vision.

### **2. Ledningsgrupp.**

- 2.1 Ledning.
- 2.2 Nyckelmedarbetare.
- 2.3 Belöningssystem.

### **3. Produkter.**

- 3.1 Produktsortiment.
- 3.2 FoU.
- 3.3 Patent.
- 3.4 Licenser.

### **4. Marknadsplan.**

- 4.1 Marknaden.
- 4.2 Kunder.
- 4.3 Konkurrenter.
- 4.4 Marknadsstrategier.
  - 4.4.1 Prissättning<sup>6</sup>.
  - 4.4.2 Försäljning.
  - 4.4.3 Distribution.
  - 4.4.4 Service.
  - 4.4.5 Marknadsföring.

### **5. Organisation.**

- 5.1 Operativ organisation.
- 5.2 Legal organisation.

<sup>6</sup> Mellanrubriken används för att öka överskådligheten.

- 5.3 Styrelse.
- 5.4 Medarbetare.
- 5.5 Revisor.
- 5.6 Samverkanspartners.
- 5.7 Lokaler.
  
- 6. Ägare.**
- 6.1 Ägarförteckning.
- 6.2 Historik.
  
- 7. Produktion.**
- 7.1 Produktionsorganisation.
- 7.2 Produktionsmetodik.
- 7.3 Underleverantörer.
- 7.4 Produktionsekonomi.
- 7.5 Miljöaspekter.
  
- 8. Ekonomisk översikt.**
- 8.1 Kostnadsstruktur.
- 8.2 Investeringar.
- 8.3 Ekonomisk situation – nuläget.
- 8.4 Finansiering.
- 8.5 Kapitalbehov.
- 8.6 Exit.
- 8.6 Ekonomisk utveckling – prognos.
  
- 9. Genomförande.**
- 9.1 Aktiviteter.
- 9.2 Probleminventering.
- 9.3 Riskanalys.

## **Bilagor.**

Företagets verksamhet och situation påverkar, som tidigare framhållits, affärsplanens disposition. För ett snabbväxande företag kan det vara

av intresse att fokusera på probleminventering och riskanalys som rubrik i affärsplanens disposition. Det snabbväxande företaget kanske även vill fokusera på kassaflödet genom att placera detta som en rubrik. Då är det bara att lägga till en sådan rubrik.

För ett företag inom läkemedelsutveckling är patentsituationen väsentlig. Då kan det vara lämpligt att placera rubriken ”Patent” som huvudrubrik. Detta som alternativ till att använda ”Patent” som underrubrik. För ett dataföretag som utvecklar egen programvara kan det vara av intresse att ha en rubrik som heter ”Licenser”. Bedriver företaget i stället försäljning av programvaror, utvecklade av andra företag, ska ”Produktion” helt utgå som huvudrubrik.

Många finansiärer har egna mallar för affärsplaner. Om Du kommer i kontakt med en sådan finansiär, studera noga om de rubriker och den information som finansiären söker finns med i Din egen affärsplan. Antingen justerar Du den egna affärsplanen eller också skriver Du en ny som följer finansiärens mall. Det senare alternativet torde inte vara alltför tidsödande, eftersom Du redan har grundinformationen tillgänglig.

I korthet:

- Affärsplanens disposition ska vara överskådlig och systematiserad.
- Du kan själv skapa egen huvudrubrik eller underrubrik.
- Du kan placera en underrubrik under en annan huvudrubrik än i exemplet, om Du anser detta vara bättre.
- Du behöver inte i alla situationer arbeta med underrubriker; det viktiga är att den information som du vill lyfta fram och arbeta med finns i affärsplanen.

# 5. Innehåll

I det följande presenteras respektive rubrik och förslag på vad dessa bör behandla.

## 1. AFFÄRSIDÉ

Här förklaras företagets affärsidé och verksamhet i enkla termer.

- I affärsidéns formulering bör följande helt eller delvis beröras:
  - Vilka kundbehov tillfredsställer affärsidén?
  - Vilka problem löser affärsidén för kunderna?
  - Vem är kunden?
  - Vad är den unika egenskapen, specialiteten?
  - Vilken är kundnyttan?
- Har affärsidén förändrats sedan företaget startades? I så fall varför?
- Särskilda egenskaper, som skiljer bolaget från konkurrenter, bör understrykas, t.ex. patent, licenser, varumärken och äganderätt till teknologi.

## 2. AFFÄRSMODELL

Affärsmodellen är i realitet företagets intäktsmodell – hur företaget ska tjäna pengar. Exempel på formulering är följande:

”Affärsmodellen baseras på årligt återkommande intäkter. Kunderna betalar en fast årlig licensavgift samt en transaktionsavgift. Intäkterna ökar kontinuerligt i takt med att antalet anslutna användare ökar och allt fler arbetsmoment hanteras via Internet hos våra målgrupper.”

## 3. AFFÄRSSYSTEM

Under denna rubrik visas grafiskt de olika stegen i företaget för att kunna leverera en produkt hos kunden. I den grafiska framställningen visas om företaget exempelvis arbetar med underleverantörer eller franchisetagare. Genom den grafiska bilden framgår företagets fokus i affärssystemet, exempelvis att produktutveckling och design utförs inom företaget, medan försäljning sker via återförsäljare.

## 4. AKTIVITETER

Vilka aktiviteter ska genomföras för att uppnå affärsplanens mål och intentioner – på kort sikt (inom 6–12 månader) och på längre sikt (upp till 24 månader)? Detta formuleras i en konkret och enkel handlingsplan. Den ska innehålla olika aktiviteter, dvs. vad som ska genomföras, vad aktiviteterna syftar till, när arbetet med aktiviteterna beräknas börja och sluta.

## 5. AVTAL

Rubriken ”Avtal” är en sammanställning av dels avtal som berörs i affärsplanen under olika rubriker, dels verksamhetens i övrigt väsentliga avtal. I sammanställningen kan ingå en sammanfattning av avtalsvillkoren. Exempel på avtal är:

- Samarbetsavtal.
- Underleverantörsavtal.
- Licensavtal.
- Optionsavtal.
- Konsultavtal.
- Hyresavtal.

## 6. BELÖNINGSSYSTEM

- Lönepolicy.
- Bonussystem.
- Erbjudanden om delägarskap.

## 7. BILAGOR

Här nedan ges exempel på bilagor:

- Organisationsschema.
- Vidare detaljer (CV) om styrelsens och ledningens bakgrund.
- Teknisk information.
- Försäljningstrycksaker.
- Genomförda tester och provningar.
- Orderläge.
- Förteckning över nuvarande aktieägare samt effekter av eventuella konvertibel- och optionsprogram.
- Marknadsundersökningar och kommentarer från tredje man.
- Marknadsföringsplan.
- Reviderade årsredovisningar för de senaste tre åren.
- Resultat- och balansrapport samt likviditetsrapport för de sex senaste månaderna.
- Resultat- och balansprognos samt likviditetsprognos för innevarande verksamhetsår.
- Handlingsplan, problemhantering.
- Företagets detaljerade ekonomiska historia under de senaste tre (till fem) åren.
- Ekonomiska prognoser för de följande tre (till fem) åren. Dessa bör inkludera resultaträkningar, likviditetsbudgetar och balansräkningar.
- Detaljerade ekonomiska budgetar för kommande tolv månader, per månad eller kvartal. Dessa bör inkludera resultaträkningar, likviditetsbudgetar och balansräkningar.
- Beräkningsunderlag till prognoserna avseende t.ex. försäljning, produktionskostnader, overhead, avskrivningar och räntor.
- De viktigaste ekonomiska och kommersiella förutsättningarna, på vilka prognoserna är baserade, t.ex. marknadsandel, investering i

anläggningstillgångar, kapacitetsutnyttjande, räntesatser, valutakurser och betalningsmönster för kunder och leverantörer.

- Aktieägaravtal.
- Bolagsordning.
- Registreringsbevis.

## 8. DATASÄKERHET

Här visas hur organisationen är utformad för att säkerställa datasäkerheten. Hur hanteras t.ex.:

- Virusangrepp.
- Dataintrång.
- Driftstörningar.
- Back-up avseende lagrad information.

## 9. DISTRIBUTION

Beskriv distributionskanaler inklusive lagerhållning som används avseende försäljning:

- Franchise.
- Egen säljkår.
- Licensstagare.
- Återförsäljare.

## 10. EKONOMISK SITUATION – NULÄGE

Här anges resultat för innevarande verksamhetsår, avvikelse från budget, orderstockens storlek samt lönsamhet.

### **Omsättning**

- Omsättningen under innevarande verksamhetsår.
- Budgeterad omsättning under innevarande verksamhetsår.
- Orsak till eventuell avvikelse.
- Omsättning under motsvarande period föregående verksamhetsår.

### **Resultat**

- Resultat under innevarande verksamhetsår.
- Vilket resultat har budgeterats för innevarande verksamhetsår?
- Orsak till eventuell avvikelse.

- Resultat under motsvarande period föregående verksamhetsår.

#### **Orderstock**

- Till vilka belopp finns nu tecknade order?
- När kommer orderstocken att effektueras i tiden?
- Hur stor är orderstockens lönsamhet?
- Till vilka belopp har budgeterats tecknade order avseende nuläget?
- Orsak till eventuell avvikelse.
- Potentiella order (förhandlingar pågår) och belopp.
- När ska potentiell orderstock effektueras?

#### **Balansräkningen**

- Storlek på kundfordringarna (inklusive översiktlig åldersfördelning)?
- Storlek på övriga kortfristiga fordringar?
- Storlek på leverantörsskulderna (inklusive översiktlig åldersfördelning)?
- Storlek på övriga kortfristiga skulder?

#### **Likviditet**

- Tillgänglig likviditet exklusive och inklusive outnyttjade krediter.
- Hur mycket har budgeterats som tillgänglig likviditet inklusive outnyttjade krediter avseende nuläget?
- Orsak till eventuell avvikelse.
- Likviditet motsvarande period föregående verksamhetsår.

## **11. EKONOMISK UTVECKLING – PROGNOSE**

För pågående och kommande tre (till fem) verksamhetsår presenteras prognoser. I prognoserna framgår företagets mål avseende försäljning, resultat, produktutveckling, marknadsandelar m.m. Antaganden som stödjer prognosen ska presenteras här. Förutsättningar och beräkningsunderlag för bl.a. försäljning, produktionskostnader, overhead, avskrivningar och räntor ska likaså

presenteras under denna punkt (på detaljnivå i form av bilaga). Räkenskapsanalysen bör inkludera sammanfattning av resultat- och balansräkningen för de senaste tre verksamhetsåren. Bokslut för de senaste tre verksamhetsåren bifogas liksom i förekommande fall mer detaljerade räkenskapsanalyser.

- Sammandrag av budgetar för resultat- och balansräkning samt likviditetsbudget. Kompletta budgetar, beräkningsunderlag etc. läggs med som bilaga.
- Sammandrag av väsentliga förutsättningar, t.ex. prognoser. Kompletta information bifogas som bilaga.

## **12. EXIT**

Denna del förklarar hur och när aktieägarna ska realisera en vinst på sina aktier. Investerar vill ofta kunna realisera sin investering inom tre till fem år.

- Finns det planer på realisering av vinst för aktieägarna?
- När i tiden?
- Metodik för realisering, t.ex. ägarspridning utan notering, notering, försäljning av företaget?

## **13. FINANSIERING**

Här redogörs för verksamhetens nuvarande finansiering, t.ex. ägarkapital, bank, konvertibla lån<sup>7</sup>, leasing, factoring samt av företaget ställda säkerheter för bank och annan finansiering.

#### **Ägarkapital**

- Hur mycket har ägarna investerat i företaget genom aktiekapital, aktieägarettillskott, lån eller annat?
- Riskkapital (här avses riskkapital från venture capital-företag och affärsänglar).

<sup>7</sup> Lån som kan omvandlas till ägarkapital.

### Lån

- Hur mycket är lånat från bank och annan finansiär?
- Hur mycket medel har under de senaste åren varit så kallad mjuk finansiering<sup>8</sup>?
- Hur mycket har betalats tillbaka, hur mycket har avskrivits från finansiärens sida och hur mycket återstår i skuld?

### Annan finansiering

- Finns förskott från kund, t.ex. för produktutveckling?
- Annan finansiering?

### Ställda säkerheter

- Vilka säkerheter och garantier har företaget ställt till bank, andra finansiärer, kunder m.fl.?

## 14. FÖRSÄLJNING

### Säljorganisation

- Hur är säljorganisationen uppbyggd: bemanning, geografi, återförsäljare, postorder, agenter, egna butiker, chefskap?
- Om egna säljare finns, uppge antal utrespektive innesäljare, administratörer och säljsupport.
- Hur länge har säljarna varit anställda i företaget (i genomsnitt)?
- Var finns säljarna geografiskt placerade?
- Hur många återförsäljare har företaget?
- Var finns återförsäljarna geografiskt?
- Hur länge har återförsäljarna varit knutna till företaget (i genomsnitt)?
- Vilka andra produkter säljer återförsäljarna?
- Ska förändringar ske i säljorganisationen?
- Hur är konkurrenternas säljorganisationer uppbyggda?

<sup>8</sup> Här avses sådan finansiering, där återbetalning ej behöver ske om målet med finansieringen inte uppfylls.

- Vad skiljer företagets säljorganisation från konkurrenternas?
- Vilken är säljorganisationens styrka och svaghet gentemot konkurrenternas?
- Vilka försäljningsmål finns?
- Vem ansvarar för uppföljningen av försäljningsmålen?
- Har säljarna fast lön eller provision?
- Finns budget för respektive säljare, återförsäljare etc.?
- Hur följs budgeten upp och av vem?
- Hur följs resultatet upp av försäljningsaktiviteterna?

### Export

- Till vilka länder exporteras?
- Hur sker försäljningen i dessa länder?

### Säljaktiviteter

- Vilken form av säljaktiviteter pågår?
- Hur positioneras företagets produkter i förhållande till konkurrenterna med avseende på t.ex. kvalitet, pris, service, image?
- Bedrivs aktiviteter som går under benämningen ”kundvård”?
- Hur sker försäljningen? Ringer kunden upp, ringer företaget upp, får kunden besök av säljare, beställning per fax eller brev?

### Säljflödet

- Visa med grafisk bild säljflödet, där aktiviteter och tidsdimension framgår, från det att kunden identifieras till kundkontakt och avslut, dvs. affär.

## 15. HISTORIK

Kortfattat redogörs för företagets bakgrund (historik) fram till dags dato.

### Affärsidé

- Hur har affärsidén förändrats sedan företaget bildades?

### **Produkter**

- Vilka produkter har företaget tillverkat, utvecklat eller sålt hittills?
- Diskussion om varför kunder föredrar just detta företag i stället för dess konkurrenter, varför kunderna kommer att fortsätta att göra så och om risken för att produkterna blir inaktuella, svårsålda eller ersatta.

### **Grundarna**

- Beskrivning av grundarna, deras erfarenheter och roll i företaget.

### **Problem**

- Har företaget haft några väsentliga problem under senare år?
- Vilka åtgärder har vidtagits för att förhindra upprepning?

## **16. INVESTERINGAR**

Här avses andra väsentliga investeringar än dem som tas upp under punkt 17 ”Kapitalbehov”.

### **Genomförda investeringar**

- Vilka investeringar har genomförts under de senaste åren?
- Vad avser investeringarna?
- Vilka är målen med investeringarna?
- Vilka effekter har investeringarna medfört för företaget?
- Hur har investeringarna finansierats?

### **Pågående investeringar**

- Vilka investeringar pågår nu?
- Vad avser investeringarna?
- Vilka är målen med investeringarna?
- Vilka effekter får investeringarna för företaget?
- Hur finansieras investeringarna?

### **Kommande investeringar**

- Hur mycket behövs investeras de närmaste tre åren?

- Vad avser investeringarna?
- Vilka är målen med investeringarna?
- Vilka effekter får investeringarna för företaget?
- Hur ska investeringarna finansieras?

## **17. KAPITALBEHOV**

Här anges syftet med en ny finansiering, vilka belopp som erfordras, hur finansieringen i sin helhet är tänkt, vad pengarna ska användas till.

- Vad ska finansieringen användas till?
- När i tiden ska kapitalet användas?
- Varför är finansieringen/investeringen väsentlig för företaget?
- Vem i företaget leder projektet?
- Vilka är målen med finansieringen?
- När kan målen uppnås?
- Vilken är lönsamheten för investeringen?
- På vilket sätt påverkar investeringen företags lönsamhet i övrigt?
- Vad kostar expansionen?
- Hur är den tänkt att finansieras?
- När kan finansieringen beräknas vara återbetald?
- Vilka risker medför investeringen för företaget och finansiären?
- Vilka möjligheter medför investeringen och expansionen för företaget och finansiären?

## **18. KONKURRENTER**

Här jämförs huvudkonkurrenterna och deras marknadsandelar med den egna verksamhetens.

### **Fakta om konkurrenterna**

- Vilka företag är konkurrenter?
- Konkurrenternas ägarbild?
- Konkurrenternas omsättning, försäljningsvolym, skuldbörda och lönsamhet?
- Konkurrenternas distributionskanaler?
- Hur marknadsför sig konkurrenterna?
- Vilka konkurrenter är prisedande?
- Vilket orderläge har konkurrenterna?

### **Konkurrenterna i jämförelse med företaget**

- Hur unika är företagets produkter jämfört med konkurrenternas?
- Vilket motdrag kan förväntas från konkurrenterna om och när företaget lanserar nya produkter?
- Faran för nya konkurrenter eller marknadsaktörer?
- Vilka är konkurrenternas starka och svaga sidor i jämförelse med företagets?
  - Produktfunktion.
  - Tillförlitlighet.
  - Hållbarhet.
  - Design.
  - Leveranssäkerhet.
  - Service.
  - Marknadsföring.
  - Prissättning.

### **19. KOSTNADSSTRUKTUR**

Här behandlas verksamhetens nollresultatnivå (break-even) och andel rörliga kostnader av totala kostnader.

#### **Nollresultat**

- Vid vilken omsättning respektive volym når företaget nollresultat (break-even)?

#### **Fasta och rörliga kostnader**

- Hur stor del i procent av företagets totala kostnadsmassa är fasta respektive rörliga kostnader?
- Vad består de fasta respektive rörliga kostnaderna av i stort?
- Går det att öka andelen rörliga kostnader av de totala kostnaderna, dvs. minska andelen fasta kostnader?

#### **Valutakänslighet**

- Är företaget påverkat av valutafluktuationer?
- Vilka åtgärder har företaget vidtagit – eller planerar att vidta – för att minska sårbarheten avseende valutafluktuationer?

### **20. KUNDER**

Här beskrivs företagets viktigaste kunder och deras andel av omsättningen och hanteringen av riskerna som uppstår om företaget är beroende av ett begränsat antal kunder.

#### **Allmänt om kunderna**

- Var finns kunderna geografiskt?
- Hur många är kunderna i dag?
- Är kunderna små eller stora, köper man ofta eller sällan?
- Hur är betalningsförmågan?
- Är kunderna återförsäljare, distributörer eller slutförbrukare?
- Vilka kunder och målgrupper är mest trogna företaget?
- Priskänslighet?
- Genomsnittligt inköpsbelopp?
- Omsättningshastigheten på kunderna?
- Knyts kunderna långsiktigt till företaget genom serviceavtal, prenumerationer, uppdateringar?
- Andel av intäkterna som kommer från fasta avtal?
- Andel kunder som har fasta avtal?
- Löptid på fasta avtalen?

#### **Viktigaste kunderna**

- Vilka är företagets viktigaste kunder?
- Om företaget är beroende av ett fåtal kunder, hur hanteras denna risk?
- På vilket sätt är dessa kunder beroende av företaget?
- Kundernas företrädare.
- Vem hos kunden är det som gör upphandlingen eller affären?
- Är säljprocessen kort eller lång?

### **21. KUNDNYTTA**

- Vilka behov tillfredsställer företagets produkter hos kunden?
- På vilket sätt gör företaget detta bättre än konkurrenterna?

- På vilket sätt får företaget kunskap om kundernas inställning till företagets produkter och företaget?

## 22. LEDNINGSGRUPP

### Ledning

- För respektive person i företagsledningen anges:
  - Roll inom verksamheten.
  - Kvalifikationer.
  - Ålder.
  - Engagemang i andra verksamheter.
  - Antal ägda aktier (nu och prognostiserat).
  - Optioner.
- Visa ledningens organisation grafiskt med ett organisationsschema.

## 23. LEGAL ORGANISATION

### Moderbolag, dotterbolag och intressebolag

- Kortfattad beskrivning av respektive bolag.
  - Omsättning.
  - Resultat.
  - Antal medarbetare.
  - VD.
  - Styrelseordförande.
  - Ägarandel.
- Vilken företagsform eller vilka företagsformer drivs verksamheten eller verksamheterna i?
- Visa grafiskt – med kompletterande kommentarer – den juridiska bolagsstrukturen där moderbolag, dotterbolag, intressebolag och ägarrelationer framgår.

## 24. LEVERANTÖRER

Denna del beskriver huvudleverantörerna och deras ekonomiska ställning.

### Allmänt om leverantörerna

- Var finns leverantörerna geografiskt?
- Finns det flera leverantörer som konkurrerar med varandra?
- Finns det någon form av skydd mot leveranser som är försenade eller av dålig kvalitet?

- Hur är leverantörernas ekonomiska situation?

### Nyckelleverantörer

- Vilka är de viktigaste leverantörerna?
- Är företaget beroende av några få leverantörer?
- Leverantörernas ekonomiska ställning?
- Om företaget är beroende av några få leverantörer, på vilket sätt har man försökt minska beroendet av dessa, t.ex. om någon eller några av dem väljer att enbart sälja till konkurrenterna?

### Avtal

- Finns avtal med leverantörerna?
- Krävs avtal med leverantörerna för att verksamheten ska fungera?

## 25. LICENSER

- Är företaget licenstagare eller licensgivare?
- Hur länge gäller respektive licensavtal?
- Ange licenstagare!
- Ange licensgivare!

## 26. LOKALER

Här beskrivs kortfattat fakta om företagets fysiska lokalisering: ägande, hyresrätt och expansionsmöjligheter.

### Hyrda lokaler

- Vilken är bindningstiden för kontrakten?
- Var ligger lokalerna?
- Hyresnivåer?

### Ägda lokaler/fastigheter

- Marknadsvärde
- Belåning
- Typ av lokal eller fastighet.

### Utrymmesbehov

- Är tillgängliga utrymmen för små eller för stora?

- Finns expansionsmöjligheter i tillgängliga utrymmen?

### **Lokalisering**

- Är företaget hänvisat till lokalisering till viss ort, t.ex. på grund av lokaliseringsstöd?

## **27. MARKNAD**

### **Marknaden – nuläge**

- Beskrivning av marknaden: lokalisering, aktuell storlek, tillväxtpöjligheter, särskilda egenskaper.
- Företagets marknadsandel.
- Kan marknaden delas in i segment och målgrupper?
- Vilka är företagets segment och målgrupper?
- Är verksamhetens lokalisering en väsentlig faktor på grund av närhet till marknad och leverantörer?

### **Marknaden – framtiden**

- Fakta som styrker eventuella prognostiserade förändringar i marknadsandelen.
- Vilken mognad har marknaden?
- Vilken del av marknaden ska uppsättas som mål?
- Möjliga hot.
- Hur ska hoten övervinnas?
- Särskilda tillfällen som man tänker begagna sig av.
- Kommentarer om hinder som kan minska risken för att nya konkurrenter tar sig in på marknaden i en nära framtid (t.ex. priskonkurrens).
- Vilka faktorer påverkar marknadens utveckling?

### **Trender**

- Kan nuvarande och tilltänkt marknad råka ut för modeväxlingar eller annan påverkan utifrån, t.ex. konjunktursvängningar?
- Vilka trender finns på marknaden?
- Finns säsongsvariationer?

### **Marknadsföringsplaner**

- Om marknadsföringsplaner finns, bifogas de som bilaga till affärsplanen.

## **28. MEDARBETARE**

- Antal anställda.
- Antal inom olika funktioner.
- Utbildningsbakgrund.
- Annan erfarenhet.
- Kön.
- Genomsnittlig anställningstid.

## **29. MILJÖ**

Här diskuteras eventuella utsläpp till luft och vatten samt nuvarande eller kommande behövliga tillstånd, gjorda och förväntade miljöinvesteringar samt förväntade förändringar i regelverk och lagstiftning.

### **Miljöproblem**

- Medför företagets verksamhet föroreningar för luft, vatten m.m.?

### **Tillstånd**

- Vilka slags miljötillstånd behövs för verksamheten?

### **Investeringar**

- Vilka miljöinvesteringar planeras för de kommande fem åren?

### **Regelverk och lagstiftning**

- Nu kända förändringar som påverkar företagets verksamhet.

## **30. MÅL**

Företagets mål framgår på olika ställen i affärsplanen, t.ex. försäljningsmål under rubriken "Försäljning", ekonomiska mål under rubriken "Ekonomisk utveckling". Under den nu aktuella rubriken "Mål" avses dels en sammanställning över företagets mål, såsom de anges på olika ställen i affärsplanen, dels komplettering med

övriga väsentliga mål som inte berörts på annat ställe i affärsplanen.

### 31. NYCKELMEDARBETARE OCH EXPERTER

Presentation av övriga nyckelmedarbetare.

#### **Experter**

- Finns rådgivande organ?
- Finns utomstående experter som företaget är beroende av?

### 32. OPERATIV ORGANISATION

Beskrivning av den operativa organisationen, dess styrka och svagheter.

- Visa grafiskt den operativa organisationen.

### 33. PATENT

- Har företaget erhållit patent eller varumärkesskydd för sina produkter?
- Hur länge gäller patentet/varumärkesskyddet?
- Har patentintrång gjorts? I vilka länder gäller patentet eller varumärkesskyddet?
- Hur starkt bedöms patentet/varumärkesskyddet vara gentemot intrång och konkurrenter?
- Aktuella patentansökningar?

### 34. PRISSÄTTNING

- Vilken prissättningsmetod används?
  - Ordinarie priser?
  - Introduktionspriser?
  - Stamkundspriser?
  - Volympriser (mängdrabatt)?
  - Säsongspriser?
  - Förhandlingsutrymme (prutmån)?
  - Olika priser för olika målgrupper?
  - Annan prissättning?
- Vad skiljer företagets prissättningsmetod från konkurrenternas?

### 35. PROBLEMINVENTERING

Under rubriken ”Probleminventering” följer en sammanställning över dels problem som berörs i

affärsplanen under olika rubriker, dels problem i övrigt som företagsledningen upplever finns i verksamheten. Exempel på problem kan vara ägarförhållanden, inkurant lager, förhållandet intäkter–kostnader, marknadens utveckling och mognad etc.?

- Hur ska dessa problem lösas?
- Om en handlingsplan har upprättats, ska den läggas med som bilaga.

### 36. PRODUKTIONSORGANISATION

Här beskrivs bl.a. aktuell och möjlig kapacitet, produktionens tekniska nivå och fördelar gentemot konkurrenterna.

#### **Egen regi**

- Hur stor del av produktionen sker i egen regi?
- Var sker produktionen geografiskt?
- Vilka moment ansvarar företaget för?

#### **Underleverantörer**

- Hur stor andel av produktionen står underleverantören för?
- Vilka moment ansvarar underleverantörerna för?
- Hur många underleverantörer finns?
- Är företaget beroende av dessa?
- Hur hanteras beroendet för att minska sårbarheten?
- Hur är underleverantörernas ekonomiska situation?
- Är några underleverantörer beroende av företaget?
- Avtalsituation visavi underleverantörer?

#### **Effektivitet**

- Relevanta nyckeltal, t.ex. produktion per anställd, maskineffektivitet. Hur många är verksamma i produktionen?
- Finns det någon trång sektor i produktionen?
- Om någon trång sektor finns i produktionen – hur hanteras detta?

### 37. PRODUKTIONSMETODIK

- Produktionens tekniska nivå och fördelar gentemot konkurrenterna.
- Behövs speciellt utbildade medarbetare i produktionen?
- Teknikutvecklingen för tillverkningsmetoderna och produktionsutrustningen.

### 38. PRODUKTIONSEKONOMI

- Hur sker inköp och lagerhållning?
- Är produktionen kapitalintensiv?
- Finns investeringsbehov i produktionen?
- Finns rationaliseringspotential?
- Visa tillverkningskalkyl samt täckningsbidrag/täckningsgrad 1 och 2 för varje väsentlig produkt.

### 39. PRODUKTSORTIMENT

Denna del beskriver bl.a. produkterna med ord som en icke-fackman kan förstå.

#### **Nuvarande produkter**

- Hur gammal är produkten?
- Har uppgraderingar genomförts?
- När i tiden behövs mer genomgripande förändringar?
- Vad beräknas detta kosta?
- Hur är finansieringen tänkt att ske?
- Krävs det omfattande service för produkterna?
- Vem utför servicen?
- Behövs omfattande garantiåtaganden för produkterna?
- Hur ofta utnyttjar kunderna garantiåtagandena?
- Vad kostar utnyttjandet av garantiåtagandena företaget årligen?

#### **Trender**

- Vilka trender råder just nu avseende produkterna?
- Hur påverkar trenderna det nuvarande produktprogrammet?

#### **Konkurrenterna**

- Vad skiljer produkten från konkurrenternas när det gäller teknik och funktion?
- Är det vanligt med kopiering inom branschen?
- Är produkterna lätta att kopiera och utnyttja av konkurrenterna? I så fall, hur hanteras detta problem?
- Är produkterna lätta att kopiera för kunderna? I så fall, hur hanteras detta problem?
- Hur ligger företagets produkter till i jämförelse med konkurrenternas?

### 40. PRODUKTUTVECKLING

#### **Pågående utveckling**

- Vilken produktutveckling pågår just nu?
- Hur länge har den pågått, och när beräknas den vara klar?
- På vilket sätt sker finansiering?

#### **Planerad utveckling**

- Vilken produktutveckling är planerad?
- När beräknas den starta och vara klar?
- På vilket sätt är den tänkt att finansieras?

#### **Utvecklingsarbetet**

- Hur är utvecklingsarbetet organiserat?
- Sker det i egen regi eller i samverkan med extern kompetens (i så fall, med vem/vilka?)?

### 41. REVISOR

- Vem är företagets revisor?
- Hur länge har denne varit revisor i företaget?
- Vilka andra revisorer har tidigare förekommit?

#### **Förändringar**

- Ange också nu kända kommande förändringar avseende revisor.

### 42. RISKANALYS

Under rubriken ”Riskanalys” följer en sammanställning över dels risker som berörs i affärspla-

nen under olika rubriker, dels risker i övrigt som företagsledningen upplever finns i verksamheten? I sammanställningen ska framgå hur riskerna hanteras av företaget. Exempel på risker kan vara att patent ej godkänns, försäljningen av ny produkt kommer igång senare, försäljningen minskar med 20 procent, produktutvecklingen tar längre tid än beräknat, företaget är beroende av ett fåtal kunder.

### 43. SAMMANFATTNING

Första delen i affärsplanen är en sammanfattning. Den ska vara kort och koncis samt bestå av högst två sidor. Syftet med sammanfattningen är att redovisa finansieringsförslagets huvudpunkter<sup>9</sup> för finansären, väcka nyfikenhet och uppmuntra till vidare läsning.

- En kortfattad beskrivning av verksamheten, t.ex.: affärsidé, när företaget startade och av vem, vilka produkter utvecklas, tillverkas eller säljs, dotter- eller intresseföretag, utlandsnärvaro, exportverksamhet.
- Ägarstruktur och vilka som ingår i styrelse och företagsledning.
- Omsättning och resultat under de senaste tre åren, budgeterat innevarande verksamhetsår samt hur mycket som prognostiserats för de kommande tre åren.
- Syftet med affärsplanen: riktad till bank eller investerare för finansieringspropå, som arbetsunderlag för ledningen i utarbetandet av framtida produktstrategi osv.
- Verksamhetens starka sidor, t.ex. produkter, patent, äganderätt av produkter, marknadsposition, agenturer, kompetens.
- Eventuella faktorer som är viktiga för verksamhetens fortsatta utveckling och framgång, t.ex. slutförande av produktutveckling eller exportsatsning.

<sup>9</sup> Innehållet och formuleringen måste anpassas efter syftet, i detta fall finansiering. Syftet kan i stället t.ex. vara att affärsplanen ska vara underlag för styrelsen i arbetet med att utveckla företagets framtida produktinriktning.

- Risker, t.ex. hög produktutvecklingstakt i branschen.
- Hantering av riskerna.

### 44. SAMVERKANSPARTNERS

Företaget kan ha samverkanspartners inom produktion, marknadsföring, försäljning, produktutveckling m.m. Detta berörs under respektive rubrik, exempelvis bör samverkanspartners inom försäljning behandlas under rubriken ”Försäljning” – säljorganisation alternativt säljaktiviteter – allt beroende på innehållet i samverkan. Under rubriken ”Samverkanspartners” sker sammanställning av olika samverkanspartners, dels de som berörs i övrigt i affärsplanen, dels samverkanspartners som ej berörs på andra ställen i affärsplanen.

### 45. SERVICE

Utformning av företagets serviceorganisation beskrivs här.

- Egen regi.
- Underleverantörer.
- Återförsäljare.

### 46. STRATEGIER

Under denna rubrik visas på hur företaget avser uppnå de mål som behandlas under rubriken ”Mål”. På andra ställen i affärsplanen kan strategier avseende de olika målen berörts, direkt eller indirekt. Under rubriken ”Strategier” konkretiseras hur målen ska nås. Ett viktigt avsnitt. Här visas hur förverkligande av målen ska ske. Det avspeglar ledningens verklighetsförankring.

### 47. STYRELSE

#### Styrelseledamöter

- För varje styrelseledamot anges kortfattat följande:
  - Kvalifikationer.
  - Roll i styrelsen (t.ex. ordinarie ledamot, juridiskt sakkunnig).
  - Engagemang i andra verksamheter.

- Antal ägda aktier (nu och prognostiserat).
- Ersättning till styrelsen.
- Är styrelseledamoten anställd i företaget?
- Vilka personer har tidigare varit styrelseledamöter under de senaste fem åren?
- Ange nu kända kommande förändringar.

#### 48. TVISTER

##### **Pågående tvister**

- Pågår några juridiska tvister, i så fall, för vad?
- Vilka blir konsekvenserna vid negativt respektive positivt utfall?

##### **Potentiella tvister**

- Finns det nu kända tvister som kan förväntas bli föremål för juridisk behandling?
- Vilka värden representerar dessa tvister för företaget?

##### **Väsentliga avtal**

- Information om väsentliga avtal, t.ex. royalty, licenser, optioner, hyres-, leverantörs- och återförsäljaravtal.

##### **Försäkringar**

- Information om utformningen av företagets försäkringsskydd: försäkringsbolag, försäkringens ändamål.

#### 49. VISION

Företagets vision? Detta avsnitt är, till skillnad från punkt 46 "Strategier", mindre konkret, mer – som rubriken lyfter fram – visionärt, ett framtidsscenario med verklighetsförankring, tidshorisont fem till tio år.

#### 50. ÄGARE

Här presenteras aktieägarna och eventuella kopplingar som finns mellan verksamheten och aktieägarnas övriga engagemang. Dessutom ges information om eventuella rådande eller planerade aktieoptionsavtal eller andra snarlika förhållanden och om aktieägaravtal finns (aktieägaravtal kan bifogas).

##### **Ägare**

- Vem eller vilka äger företaget?
- Hur länge har nuvarande ägare varit ägare i företaget?
- Resumé över ägarna sedan företagets start.
- Är ägarna aktiva i företaget?
- Är ledningen delägare i företaget?
- Är övriga medarbetare delägare i företaget?
- Finns optioner eller konvertibler utställda?

##### **Investerare**

- Nuvarande och tidigare engagemang från externa investerare.

##### **Aktieägaravtal**

- Finns aktieägaravtal?

## CONNECT i Sverige

CONNECT har till uppgift att genom frivilliga insatser sammanföra entreprenörer med de finansiella, tekniska och företagsutvecklande resurser de behöver för att skapa och utveckla tillväxtföretag i Sverige. Detta sker genom lokala aktiviteter som de regionala CONNECT-nätverken utför samt genom större aktiviteter som nätverken genomför tillsammans med CONNECT Sverige.

CONNECT-verksamheten i Sverige består i dag av de regionala nätverken CONNECT Östra Sverige, CONNECT Väst, CONNECT Skåne, CONNECT Uppsala, CONNECT Norr, CONNECT Sydost, CONNECT Halland och CONNECT Jönköping samt av CONNECT Sverige, en projektgrupp inom Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

CONNECT Sverige fungerar som ett stöd och en resurs för de regionala nätverken. Dessutom organiserar projektgruppen aktiviteter på riksplanet i samarbete med nätverken när det krävs fler aktörer än vad dessa vanligtvis kan mobilisera. Vidare producerar CONNECT Sverige en skriftserie på aktuella teman för tillväxtföretag.

Regelbundna CONNECT aktiviteter:

- PUB-möten (Partnership-University-Business)
- Möt en entreprenör
- Språngbrädor
- Finansieringsfora
- Partnerskapsfora
- Affärsängelnätverk
- Utarbetande av skrifter
- Kurser och seminarier.

De regionala nätverken finansieras genom medlemsavgifter från professionella tjänsteföretag, industriföretag, riskkapitalbolag och enskilda medlemmar samt genom avgifter på olika partnerpaket som medlemmarna erbjuds att köpa. Entreprenörer och nya tillväxtföretag behöver inte vara medlemmar för att få hjälp i nätverken. CONNECT Sverige finansieras i huvudsak av Industrifonden och Svenskt Näringsliv.

För ytterligare information, se CONNECT:s hemsida: [www.connectsverige.se](http://www.connectsverige.se).

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 ytterligare information, se IVA:s hemsida: [www.iva.se](http://www.iva.se).



Industrifonden verkar för lönsam tillväxt och förnyelse av det svenska näringslivet. Detta sker genom finansiering via olika typer av lån eller ägarkapital till främst små och medelstora företag. En finansiering från Industrifonden är skraddarsydd för varje enskilt företags eller projekts behov och kombineras alltid med kompetent rådgivning. För ytterligare information, se Industrifondens hemsida: [www.industrifonden.se](http://www.industrifonden.se).



Föreningen Svenskt Näringsliv är företagens företrädare i Sverige med uppdraget att öka förståelsen för företagens verklighet och att verka för att företag i Sverige skall ha bästa möjliga villkor för att verka och växa. Svenskt Näringsliv arbetar med opinionsbildning och kunskapsspridning, utvecklar nya idéer och tar fram konkreta förslag för att skapa ett bättre klimat för företagsamheten. För ytterligare information, se Svenskt Näringslivs hemsida: [www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se).