

KUNDFOKUS

i ditt företag

FÖRSÖK SE DITT FÖRETAG MED KUNDENS ÖGON! VAR DESSUTOM EFFEKTIV!

Dessa två uppmaningar är tema i följande text som vill ge stimulans till utveckling av företaget och utformning av affärsplanen.

Synsättet är generellt för alla företag, men tjänsteföretag har särskilt goda skäl att tänka in kunden i företagets alla aktiviteter, naturligtvis främst genomförandet av tjänsten, där kunden ofta är medagerande.

"Kundfokus i ditt företag" riktar sig till dig som har kommit en bra bit på väg mot det egna företaget eller redan drivit det under en tid.

Från preliminär idé till affärsidé

Utvecklingsprocess för nystart

Utvecklingsprocessen för det nya företaget utgår från din **preliminära idé** om företagsinriktningen. Genom att skaffa kunskap om **omvärlden** ökar förutsättningarna att komma fram till hur företaget skall få **konkurrensförmåga**. Detta är i praktiken en kreativ process som successivt formar en starkare marknadsstrategi. Att även göra preliminära budgetar i processen ger besked om de ekonomiska förutsättningarna – blir satsningen lönsam. Slutligen bestämmer du din affärsidé, din marknadsstrategi och verksamhet, du skriver din slutliga affärsplan.

Med **strategi** menar vi här **handlingssätt** för att uppnå företagets syfte och mål.

Texten här utgår från att du kommit en bra bit på väg i utvecklingstankarna. Syftet är att ge ytterligare stimulans och struktur.

Utvecklingsprocess under de första åren

Den som drivit sitt företag under en tid har all anledning att stanna upp och fundera över läget. En bra metod är att granska nuläget i förhållande till den affärsplan du gjorde tidigare. Vad trodde du i affärsplanen? Hur ser det ut nu och vad bör förändras. Revidera – justera din affärsplan så har du underlag för en ny uppföljning längre fram.

Marknadsförutsättningar och Marknadsstrategi

Produkt-/marknadsmatris

Med hjälp av en produkt-/marknadsmatris kan man göra sin marknadsundersökning och utveckla företagets konkurrensförmåga på ett mera strukturerat sätt. Bestäm vilka kundkategorier, typkunder, eller marknader som du vill lägga in i matrisen. Tänk på att kunderna inom varje vald kundkategori skall förväntas reagera på samma sätt på information om ditt erbjudande. Tänk t.ex. att du har erbjudanden som vänder sig till kategorierna aktivt sportande ungdomar, datorförsedda högskolestudenter och unga människor med rörliga jobb, typ konsulter med datorer. Produktgrupperna är företagets olika erbjudanden, t.ex. praktiska väskor med speciell design, dels av typen bag, dels av typen personligt igenkännbara ryggväskor.

Mer om produkt/tjänst under särskild rubrik.

Produkt / marknad	Kundgrupp A <i>Sportungdomar</i>	Kundgrupp B <i>Högskolestuderande</i>	Kundgrupp C <i>Konsultjobbare</i>	Kundgrupp D
Produkt/tjänst Typ 1 <i>Sportbag - standard</i>	1A <i>Sportbag standard till sportungdomar</i>	1B	1C	1D
Produkt/tjänst Typ 2 <i>Sportbag - special</i>	2A	2B	2C <i>Sportbag special</i>	2D
Produkt/tjänst Typ 3 <i>Ryggväska - special</i>	3A	3B <i>Ryggväska special</i>	3C <i>Ryggväska special</i>	3D

I ruta 1A (kallas även för segment) undersöker du marknadens storlek. Det behöver t.ex. ta reda på antalet aktivt sportande ungdomar inom det geografiska område du valt som din marknad, köpkraften, vilka budskap som kategorin kan nås med, vilka marknadskanaler som passar, vilka konkurrenter det finns etc. Läs mer under senare rubriker!

Kundbehov och kundnytta

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

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

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

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

Upplevelse som kundnytta

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

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

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

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

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

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

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

Kunden som medaktör

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

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

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

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

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

Marknadens storlek

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

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

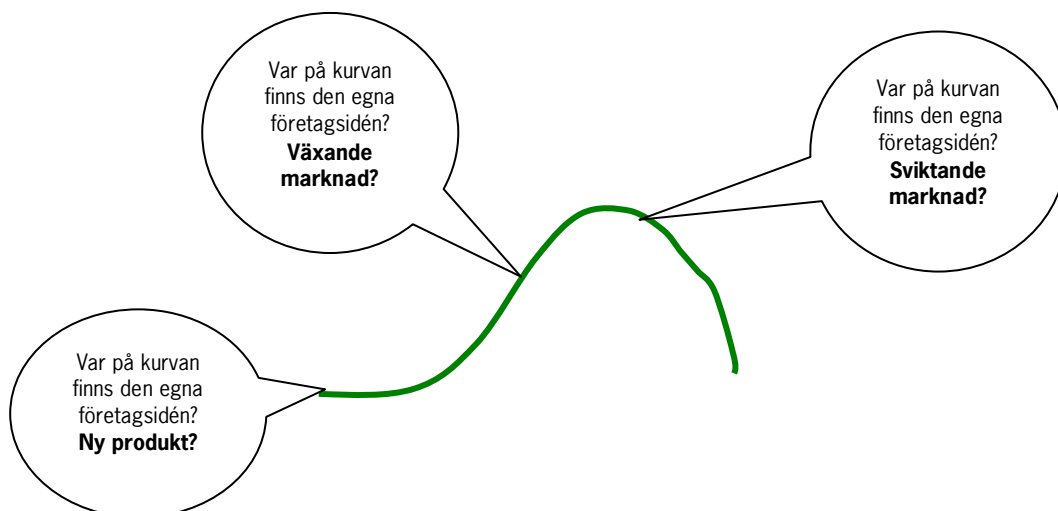
Källor för uppgifter om det befolkningsunderlag/kundunderlag som behövs för en viss verksamhet, t.ex. butiksrörelse, kan man få genom leverantörskontakt, genom branschorganisation eller genom att studera hur det fungerar med motsvarande verksamhet på liknande etableringsorter som den egna. Ta gärna kontakt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

För nya produkter och affärskoncept krävs noggrannare marknadsundersökning, såväl i siffror som i kund- och konkurrentanalys. Därför blir det lättare om tänkta kundkategorier identifieras. Se avsnittet om produkt-/marknadsmatris! Källor för uppgifter om marknad, kunder och konkurrenter – exempel:

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

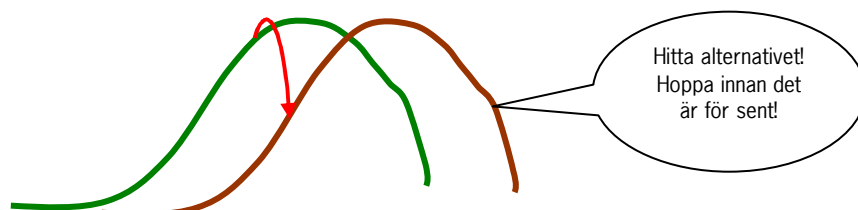
Marknadens förändring

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



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

Genom att ha grepp om livscykelns finns också möjligheter att förutse vad som måste göras. Genom att byta produktsortiment eller komplettera, skaffa sig de nya kunskaperna eller profilera företaget på annat sätt, anpassa sig till den kommande förändringen, så kan företaget fortfarande vara i ett gynnsamt läge.



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

Tillstånd och regler

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

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

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

En källa att söka i när det gäller information om tillstånd och regler är Företagarguiden, <http://www.nutek.se/sb/d/292>, men även den egna kommunen.

Företagets produkt och/eller tjänst

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

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

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

Affärsprocessen

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

1. Kunden observerar eller söker aktivt efter information om företaget och erbjudandet
2. Hur beställer kunden. Det kan vara köp i butik, på Internet, via telefon, via brev etc.

3. Hur får kunden del av produkten eller tjänsten
 4. Medverkar kunden själv?
 5. Hur betalar kunden?
 6. På vilket sätt bearbetas de känslor och åsikter som kunden har efter köp och användning
1. Hur kan marknadsaktiviteter skapa intresse för företagets erbjudande?
 Personlig försäljning, annonser, direktmarknadsföring, events (jippo), PR, t.ex. genom att verka för tidningsartiklar, webbsajt, bearbetning av kontaktnät etc. Vilken mix av olika metoder skall företaget använda? Aktiviteterna kan kombineras med introduktionserbjudanden, provleveranser, gratiserbjudanden och dylikt.

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

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

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

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

Hur utformas lokaler där kunden tillbringar den tid det tar för tjänstens genomförande? Det skall vara lika självklart att fundera över detta som att restauranglokalerna och musikarrangemanget formas så att stämningen blir vad besökaren förväntar sig?

Hur är personalens kompetens och förståelse för situationen? Finns såväl den yrkesmässiga kompetensen som den relationsorienterade?

Affärsprocessen och den för kunden synliga delen av produktionsprocessen

Händelseskede Flöde i processen	Tandsköterska	Tandläkare	Professionell utrustning	För kundens sinnen	Kundens medagerande
Kunden får postkort med kallelse	Tandsköterskan har skickat kortet			Kortets design. Textens formulering	Läser. Tittar i almanackan
I väntan på behandlingsdagen	Påminner via telefon, sms eller e-post			Formulering. Röstens tonläge.	Läser eller lyssnar
Kunden ringer på	Släpper in			Ytterdörr med tandläkarskylt	Kunden väntar tills skylten <i>Stig på lyser.</i>
Kunden sätter sig i väntrummet				Inredning, tidningar	Kunden tillbringar <i>sin</i> tid i väntrummet.

					Utnyttjar toaletten
Kunden släpps in till behandlingsrum.	Välkomnar med kontroll av kundens namn			Korridor och dörrar	Kunden följer anvisningar
Kunden placeras i stol, får haklapp	Fastställd rutin		Behandlingsinredning och utrustning	Kliniska färger och ytor. Musik. Kliniska dofter	Kunden följer anvisningar och försöker hitta bekvämt läge i stolen
Tandläkaren som kommer in, tvättar och torkar händerna		Hälsar och är vänlig. Frågar om hälsan		Tandläkarens klädsel och stül. Munskydd hänger i beredskap	Patienten berättar om hälsofaktorer av betydelse
Behandlingen påbörjas. Kunden gapar och är patient		Agerar, kommenterar, uppmanar. Visar röntgenbilder	Diverse verktyg Röntgenutrustning	Fysiska förmågelser. Dofter. Musik. Det tandläkaren säger.	Patienten följer tandläkarens instruktioner. Svarar på frågor. Tittar på röntgenbilder
Behandlingen avslutas		Kommenterar och tar farväl			
Betalningsprocedur	Räknar ut priset. Skriver kvitto. Får pengar, kort eller frågar om ev. faktura		Blanketter, räknare och penna. Utrustning för betalkortet?	Tankar om minutpriset och lättnad över att behandlingen är klar	Tar fram pengar eller kort
Göra nytt kallelsekort	Uppmanar kunden skriva namn och adress på nytt kallelsekort			Kortets utformning	Skriver namn och adress
Kunden går ut	Visar vägen			Korridor och dörrar	Går ut. Hämtar ytterkläder
Händer det något mer inför nästa kallelse??					

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

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

Stödaktiviteter - relationer

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

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

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

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

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

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

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

Produktion

Synlig och osynlig produktion

Från tandläkarmiljö har vi visat den för kunden synliga delen av produktionsprocessen. Den synliga delen måste naturligtvis utformas med hänsyn till kundens upplevelser. Den delen av produktionsprocessen som kunden inte ser kan också ha stor betydelse för kundens uppfattning av företaget.

Det är viktigt för kunden att veta att produktionen bakom de stängda dörrarna sköts på ett sätt som ger ett bra slutresultat. Tänk på vad tilliten till att restaurangköket är hygieniskt betyder för en kund.

En kund som har behov av leveranssäkerhet och fastställd funktion på beställda produkter vill också förvissa sig om att leverantören faktiskt kan leverera det som utlovats. Därför ställer kvalificerade kunder ibland krav på **kvalitetsstyrningssystem** och miljöstyrningssystem hos leverantören. Innebörden är att leverantören sköter tillverkningsprocess och rutiner på samma dokumenterade sätt om och om igen, kontrollerar resultatet och meddelar avvikelser. Det ökar tryggheten för kunden. De dokumenterade rutinerna skall också omprövas och förbättras kontinuerligt, helst i en riktning som även gynnar kunderna. Även om du inte kommer att ha något styrsystem av denna typ i din företagsstart kan ett liknande synsätt vara till nytta i företaget.

Kvalitet

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

Processer och flöden

I kvalitetsledningssystem ingår att beskriva produktionsprocessen, antingen det är tillverkning eller tjänsteproduktion. Även om du inte skall ha något sådant styrsystem från företagsstarten, är det stor nytta med att

beskriva produktionsprocessen. Dels för att se varje del med kundperspektiv, dels för att skapa en effektiv verksamhet.

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

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



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

- att bestämma företagets organisation
- att göra arbetsfördelning
- att forma en effektiv verksamhet, t.ex. upptäcka flaskhalsar och utveckla metoder
- att upptäcka behov av utrustning
- att bestämma rutiner, t.ex. för offertgivning, beställning, inköp, ekonomisk uppföljning
- att bestämma administrativa hjälpmedel som kan användas för de olika rutinerna
- att utforma underhållsrutiner för utrustning och lokaler
- att fastställa kompetensbehov hos personal
- att få en uppfattning av tidsåtgång

Mycket kan vinnas på bra förberedelser, att göra rätt från början, men givetvis kommer det nystartade företaget sedan att få göra omprövningar och förbättringar efter hand.

De ansträngningar du lägger på att få väl fungerande arbetssätt i företaget, kan du få tillbaka genom andra fördelar:

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

Resursbehov

Även investering i rätt utrustning och lämpliga lokaler underlättas av en noggrann genomgång av produktionsprocessen. För lokalerna och utrustningen gäller ofta regler som måste granskas och uppfyllas. Det handlar om arbetsmiljölagsstiftning, förebyggande åtgärder mot brand, hygienåtgärder i vissa verksamhetstyper mm. Se <http://www.nutek.se/sb/d/292>.

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

Kompetens

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

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

Dessutom krävs

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

Ekonomisk utveckling

Budget

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

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

Det som länefinansierare vanligen förväntar sig att få är en uppställning av

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

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

Försäljningsbudget

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

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

Kapitalbehov och finansiering

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

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

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

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

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

Resultatbudget

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

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

Likviditetsbudget

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

Likviditetsbudgeten visar det kapitalbehov som finns månadsvis. Genom att man ser detta kan man lägga om anskaffningar och agera i övrigt för att förhindra betalningsproblem, t.ex. genom lån.