

# Affärsplan – fördjupat arbetet

Gör affärsplanen

- **för att utveckla** det nya företaget.  
Att göra en affärsplan är att vara både kreativ och strukturerad.
- **för att presentera** inför finansiärer och andra externa läsare.  
Sätt dig in i den kommande läsarens tankar när du gör den affärsplan som skall presenteras! Instruktionerna är skrivna både med tanke på dig som företagsutvecklare och med hänsyn till hur en finansiär tänker.

Läs även materialet "Kundfokus i ditt företag" som finns på sidan Utveckla ditt företag med kunden i fokus i Kunskapsbanken på [almi.se](http://almi.se), det ger dig mer vägledning och fördjupning om affärsutveckling.

Budget som kompletterar din affärsplan kan du göra med hjälp av mallar från [almi.se](http://almi.se). Välj mellan Budgetmall – en första skiss eller Budgetmall – fördjupat arbete.

Du väljer själv din ambitionsnivå. Instruktionerna och frågorna är troligen fler än vad just du behöver. Fyll i det som passar och lämna övrigt tomt.

Vill du ha ett enklare material? Välj Affärsplan – en första skiss.

## Företaget

Affärsplanen färdigställd datum

Företagsnamn

Adress

Postnr

Ort

Besöksadress

Telefon

Organisationsnr

E-post

Kontaktperson

Tel kontaktperson

Företagsform

Webbsida

Bankförbindelse och kontaktperson

Revisor, redovisningskonsult e.dyl.

## Ägarsituation

Namn på delägarna/kompanjonerna, deras ägarandel och deras arbetsuppgift och arbetstid i företaget. Ange om kompanjonavtal finns!

<b>Namn</b>	Ägarandel
Arbetsuppgift	Arbetstid i företaget
Kompanjonavtal?	
<b>Namn</b>	Ägarandel
Arbetsuppgift	Arbetstid i företaget
Kompanjonavtal?	
<b>Namn</b>	Ägarandel
Arbetsuppgift	Arbetstid i företaget
Kompanjonavtal?	

<b>Namn</b>	Ägarandel
Arbetsuppgift	Arbetstid i företaget
Kompanjonavtal?	
<b>Namn</b>	Ägarandel
Arbetsuppgift	Arbetstid i företaget
Kompanjonavtal?	
<b>Namn</b>	Ägarandel
Arbetsuppgift	Arbetstid i företaget
Kompanjonavtal?	

## Rådgivare

t.ex. kontaktperson på Almi eller Nyföretagarcentrum eller en mentor.

## Samband med andra företag

Beskriv samband med andra företag, t.ex. om företaget ingår i en koncern, har ägarsamband med annat företag, om företaget ingår i en kedja av företag exempelvis franchising etc.

## Styrelse

Kommer företaget att ha en styrelse? Vilka kommer att ingå i styrelsen? Vilken kompetens, erfarenhet och vilket kontaktnät tillförs företaget genom dessa ledamöter?

## Sammanfattning av företagssatsningen

När du skrivit affärsplanen färdig på följande sidor, sammanfatta då så att läsaren snabbt får en uppfattning om satsningen – affärsinriktning, lokalisering, investeringar, personalbehov, hur den ekonomiska utvecklingen bedöms bli, finansiering etc.

## Personuppgifter

Namn

Personnr

Bostadsadress

Postnr och ort

Tel bostad

Mobil

E-post

Yrke och anställningar. Utbildning. Skriv gärna i tidsföljd.

Vilka av dina yrkes- och branscherfarenheter och vilken utbildning har särskilt betydelse för företags-satsningen?

Vad gör du för närvarande? Är du t.ex. anställd, arbetslös, egen företagare, studerar.

Vad pekar på att du har goda företagaregenskaper och kunskaper om företagande?

Referens

Beskriv personkontakter och kontaktnät som har särskild betydelse för ditt företagande.

Har du deltagit i företagsutbildning av något slag? I så fall vilken?

Hur är din personliga ekonomi? Har du besparingar som kan användas under uppstartstiden? Hur mycket sätter du in som egen insats? Har du förfallna skulder? Hur mycket måste du ta ut från företaget netto varje månad för att klara dina privata utgifter första året?

Vision. Beskriv den egna rollen och företaget så som du önskar att det blir om fem år. *Exempel: Webbshop som jag sköter helt själv; Grossiströrelse i A-stad med 12 anställda och 25% exportförsäljning med mig själv som säljriktad VD.*

## Affärsidé

Sammanfatta i några få ord vad företagets verksamhet skall bestå i! Ange vad som är företagets produkt/tjänst och vilka kundkategorier företaget skall sälja till! Vad är företagets speciella styrka i konkurrensen om kunderna? (Utförligare beskrivning gör du under rubriker nedan). *Exempel: Genom vårt fleråriga arbete med internationell virkesförmedling och upparbetade kontakter förmedlar vi efterfrågad volym och kvalitet till träindustrin i de Nordiska länderna.*

## Företagets erbjudande

Om erbjudandet (produkten eller tjänsten) är mindre välkänt, t.ex. en ny teknisk lösning eller ett totalkoncept av turismkaraktär, kan det krävas en utförlig beskrivning för att läsaren skall förstå. Om erbjudandet är allmänt välkänt och lätt för läsaren att förstå direkt, så räcker det att formulera erbjudandet i stycket **Produkt** under rubriken Marknadsstrategi längre ner. Då kan rubriken **Företagets erbjudande** lämnas tom.

## Marknadsförutsättningar

Först och främst är marknadsförutsättningarna en fråga om kunder – vilka kunder vänder sig företaget till, vilka är de kundbehov företaget skall utgå ifrån för sitt erbjudande och vilken konkurrens finns. Men marknadsförutsättningarna måste ses som dynamiska, de är inte stabila. Vilka förändringar i omvärlden kan man förutse och hur påverkar de företaget? Undersökningen av marknadsförutsättningarna och omvärldsförhållandena kan göras summarisk eller djupgående beroende på karaktären på företagsutsatsningen.

### Kunder

Beskriv kunderna närmare! Är det speciella kategorier? Vilka köpvanor har de? Vilken köpkraft? Beskriv de kundbehov som företaget skall tillgodose!

- Kunderna kan vara konsumenter/privatpersoner. Finns det någon kategori av personer som påverkar kunden? Har t.ex. tonårsbarnen stor betydelse för att föräldrarna, dina egentliga kunder, skall köpa?
- Kunderna kan vara företag och organisationer. Kartlägg hur kunden tar in information och hanterar beslut om köp! Vilka är användare av din produkt/tjänst, inköpare, beslutsfattare? Finns det andra personer av betydelse – påverkare. Som exempel kan det finnas nyckelpersoner bland politiker när man säljer till kommuner.

Bedöm om möjligt försäljning per kundkategori! Summan blir försäljning i resultatbudgeten.

### Marknad

Inom vilket geografiskt område eller bransch skall produkterna/tjänsterna säljas? Hur stor är marknaden i antal kunder, mätt i volym eller i kronor? Beskriv viktiga förhållanden för branschen/marknadsområdet! Har ägare eller nyckelpersoner i företaget kunskaper om branschen/marknadsområdet? Ange gärna källa till de uppgifter du skriver om branschen!



### **Marknadens förändring. Omvärldsförändringar**

Hur bedömer du att marknaden kommer att förändras de närmaste åren när det gäller exempelvis teknik, trender, köpbeteende, strömningar i samhället och omvärlden. Vilka förändringar beroende på ändringar i lagstiftning, politiska beslut, EU-regler och liknande kan du förutse? Se du förändringarna som hot eller möjligheter för ditt företag?

### **Konkurrens**

Vilka är de viktigaste konkurrenterna? Vad är deras respektive styrka och svaghet? Vilken marknadsandel har de? Identifiera och notera de viktigaste skälen till att kunderna attraheras av konkurrenterna, och gör det för var och en av de viktigaste konkurrenterna! Om det inte går att peka på direkta konkurrenter – hur löser kunden sitt behov/problem idag? Är det t.ex. genom att de själva utföra det arbete som du vill utföra genom att sälja en tjänst? Är ditt erbjudande kanske av ett slag som inte finns på marknaden idag? Ytterst handlar konkurrens om att konkurrera om kundernas pengar.

## Marknadsundersökning

Hur har du gjort undersökningen av kunder, marknad och konkurrens?

## Marknadsstrategi

Att skapa ett konkurrenskraftigt företag bygger på att man förstår kundernas behov och värderingar. Det är oftast en rad av olika skäl – en helhet i erbjudandet – som skapar konkurrenskraft. Alla observationer som kunden gör av företaget, alla kontakter som sker och naturligtvis användningen av företagets produkter och utnyttjandet av tjänster påverkar kunden att återkomma eller vända företaget ryggen.

### Produkt/tjänst

Beskriv din produkt, tjänst eller totalerbjudande och hur den stämmer med kundbehoven? Ange fördelar och nackdelar jämfört med konkurrenterna! Kan verksamheten delas upp i tydliga produktområden? Är tekniken och kunskapen i produkten/tjänsten välkänd eller är den oprövad och unik? Skall icke färdigutvecklad teknik eller metod användas behöver detta vara tydligt. Notera om och hur **produktdesign** används som konkurrensfördel.

## **Marknadsbearbetning**

Hur skall marknaden bearbetas? Personlig försäljning? Skyltfönster? Reklam? PR? Internet? På annat sätt?

## **Affärsprocessen – kundkontakt och relation med företaget**

- Hur får kunden kännedom om företaget och erbjudandet? (Framgår av metoderna för marknadsbearbetning).
- Hur gör kunden för att beställa – i butiken, genom telefonbeställning, via företagets webbsajt, genom postorder; genom företagets säljare eller annat?
- Hur får kunden del av produkten eller tjänsten? Är det t.ex. i företagets lokaler, i kundens lokaler, via paketsändelse eller på något annat sätt?
- Medverkar kunden själv när tjänsten utförs? På vilket sätt - t.ex. företag inom turism, utbildning, underhållning, konsulting. Hur formas verksamheten så att kundens medverkan uppfattas positivt och ger goda referenser och återkommande kunder?
- Hur betalar kunden? T.ex. kontant i butik, i automat, genom förskottsbetalning på Internet, faktura, faktura från factoringbolag eller annat?

### **Stödaktiviteter**

Beskriv de stödaktiviteter eller biaktiviteter som företaget kommer att ha till huvuderbudandet! Exempel på detta kan vara att en teknisk konsult håller årliga seminarier inom sitt kunskapsområde eller att ett fackbokförlag erbjuder omfattande gratisläsning på en webbsajt. Det kan vara kontinuerliga "prova på" – aktiviteter, användarklubbar mm.

### **Prispolicy**

Hur blir prissättningen i förhållande till marknadspriserna och de viktigaste konkurrenterna? Kommer rabatter att användas? Hur blir det med realisationer? Kommer finansieringslösningar att erbjudas till kunderna och underlätta försäljningen?

### **Lokaler. Läge**

Hur utformas lokalerna så att de är gynnsamma för mötet med kunden? Vilka faktorer i lokalutformningen är speciellt betydelsefulla?

## **Image**

Kommer marknadsföringen att bygga på någon imageprofil? Det kan vara image som redan finns i kundgruppens medvetande eller en image som företaget planerar att skapa? Image kan vara knuten till lokaliseringen, t.ex. livsmedelsproduktion på Österlen, till någon känd person som när kläder bär en känd tennisspelares namn. Image kan också vara att medvetet bygga ett personligt varumärke, företagarens personliga stil, som skall stämma med företagsprofilen.

## **Immateriella skydd. Speciella godkännanden**

Patent, varumärken, mönsterskydd, upphovsrätt, s.k. immateriella rättigheter, kan ge avgörande konkurrensfördelar. På samma sätt kan det finnas andra godkännanden, licensieringar, diplomeringar etc. som ger fördelar i konkurrensen. Det kan t.o.m. vara nödvändigt för att få bedriva vissa typer av rörelser.

## **Kompetens och kontaktnät**

Har Du som företagare personliga egenskaper, kompetens, kontakter eller annat som ger speciella konkurrensfördelar? Finns det hos övriga delägare eller anställda sådana förhållanden som ger speciella konkurrensfördelar?

## **Starka konkurrensfördelar**

Vad kommer främst att ge företaget konkurrensförmåga? Är det produkten/tjänsten som är unik? Är det ditt och personalens sätt att bemöta kunden? Är det priset, marknadsbearbetningen, kontaktnätet, företagets stödaktiviteter eller något annat?

# Produktion

## Verksamhet – Huvudaktivitet

Om verksamhetsinriktningen inte är av ett slag som är allmänt välkänd så är det bra att beskriva i stora drag hur tillverkningen eller tjänsteproduktionen bedrivs, från order till leverans/genomförande! (Kallas ibland för företagets huvudprocess). För handel är det av intresse vilka leverantörer det är, hur leverans, lager, exponering, försäljning och utleverans fungerar. Om ny produktionsteknik, nya metoder eller ny kunskap skall användas bör det beskrivas närmare. Notera om det finns speciellt starka och svaga sidor jämfört med konkurrerande verksamheter! Hur blir effektiviteten, t.ex. mätt som producerat antal per timme, antal personal i administration etc. jämfört med konkurrerande företag?

## Resursbehov

Vilka resurser behövs för att kunna bedriva produktionen, den aktivitet som beskrivits ovan, i form av

- utrustning,
- lokaler och
- personal

Vad behövs nu och vad behövs längre fram? Hur påverkas kapitalbehovet?

Lokalbehov vad gäller yta och annat. Notera lokalhyra! Finns hyresavtal?

Vad behöver göras för att ställa i ordning lokalerna och vad kostar det! Ange huvudsakliga arbetsuppgifter och kompetenskrav för tjänsterna och heltid eller deltid.

### **Inre och yttre miljö. Tillstånd**

Kommer särskilda åtgärder att krävas beroende på faktorer i den inre företagsmiljön av typ arbetsmiljö, brandrisker och dylikt? Finns det risker för störningar i den yttre miljön och hur skall problemen i så fall lösas?

## **Ekonomisk utveckling**

### **Budget**

Kommentera den bifogade budgeten! Kapitalbehov och finansiering, försäljningsbudget, resultatbudget, likviditetsbudget. Använd gärna någon av Almis budgetmallar. Hur bedömer du förutsättningarna för en god lönsamhetsutveckling? Vad talar för, vad talar emot? Kommentera finansieringsförslaget! Kommentera hur företagets ekonomi måste utvecklas över tiden för att det personliga behovet av lön eller ägaruttag skall kunna uppnås!

## **Startstrategi**

Beskriv om du har en speciell startstrategi! Gör du t.ex. satsningen i olika steg? Kapitalbehovet i företagsstarten kan vara något som påverkar startstrategin, du gör kanske inte alla investeringar och marknadssatsningar på en gång. Det personliga inkomstbehovet och om det finns en egen ekonomiska buffert, t.ex. andra inkomster i familjen, är viktiga faktorer för hur företagsstarten skall genomföras. För någon kan det vara fråga om att vänta med att ta ut lön, kanske ha en deltidsanställning på annat håll samtidigt, stöd från arbetsförmedling etc. En avgörande faktor vid företagsstarten kan också vara att först ordna en basbeläggning, d.v.s. det finns uppdrag/order redan från start.

## **Styrtal**

Vilka styrtal kommer du att använda i uppföljningen (t.ex. av typen beläggningsgrad för ett hotell, bruttovinst per arbetad timme och månad i ett hantverksföretag, bruttovinst per kvadratmeter butiksyta, antal samtal per vecka för ett Callcenter etc). Att uppnå fastställda mål för genomsnittlig dagskassa eller månadsförsäljning är mål som de flesta företag kan arbeta efter.



## Hållbart företagande

Hur påverkar verksamheten miljön? Hur kommer ni att arbeta för att minimera negativ miljöpåverkan? Hur kommer bolaget att arbeta med social hållbarhet (jämsällldhet, mångfald, arbetsvillkor, affärsetik, mänskliga rättigheter och antikorrupcion)? Tänk hela värdekedjan; hur långt sträcker sig detta företags ansvar, vilka delar vill/kan man inte ta ansvar för?

## Starka och svaga sidor

Notera starka och svaga sidor i företagssatsningen! Hur skall starka sidor utnyttjas och hur skall effekter av svaga sidor minimeras? Skriv också ned oklarheter, hot och möjligheter som finns i företags omvärld! Hur skall du möta hoten och hur kan du dra nytta av möjligheterna framöver?