

1 · Introduktion

Detta inledande kapitel ger en redogörelse för bokens struktur samt en kortfattad beskrivning av innehållet i de följande åtta kapitlen.

Rationell affärsutveckling vänder sig till alla företagsledare och entreprenörer, som vill skaffa sig bästa möjliga förutsättningar för att bli framgångsrika genom att planera eller se över sitt affärskoncept.

Boken förespråkar ett analytiskt angreppssätt, dvs ett systematiskt och metodiskt närmande till problem.¹ Detta synsätt bygger på tron att världen är rationell i den bemärkelsen att det alltid finns en logisk förklaring till att saker ser ut som de gör och att människor agerar som de gör. Härav följer att ett projekt att starta ett företag eller att investera i expansionen av ett befintligt företag ska bygga på fakta och analys slutsatser. Boken tillhandahåller kunskap, modeller, metoder och verktyg för att successivt bygga upp projekt tills det är dags att skaffa resurser för att genomföra dem.

Motivationen att tillgripa ett analytiskt angreppssätt vid en investering är ofta relaterad till storleken på det satsade egna kapitalet. Ju mer eget kapital man satsar, desto starkare är skälet att göra en noggrann analys. Om en entreprenör satsar en avsevärd del av sina resurser i ett projekt, skulle en förlust få betydande konsekvenser för honom/henne. Inför beslutet att ta en stor risk väljer de kloka beslutsfattarna att komplettera sin intuition med analys.²

1 Ett analytiskt angreppssätt står inte i motsatsförhållande till intuition. Intuition har även en viktig plats i analytiska processer. Intuition är en omedelbar insikt som uppstår utan medveten tankeverksamhet. Intuition bygger på kunskap som man skaffat sig genom erfarenhet och/eller analys. För oss är intuition utgångspunkten för analys, som i sin tur leder till säkrare intuitiva slutsatser vid hanteringen av nya problem. Analys bidrar till att bygga upp den intuitiva förmågan, och de intuitiva slutsatserna får större trovärdighet om de bekräftas med analys. Intuition används bl a för att formulera hypoteser, som sedan testas och antingen accepteras eller förkastas. Detta samspel mellan analys och intuition utgör, anser vi, ett överlägset sätt att angripa problem. Samspelet mellan intuition och analys skapar en synergi.

2 Det sätt på vilket man fattar beslut beror i stor grad på personlighet. Vissa människor är analytiskt lagda och lägger stor vikt vid logisk underbyggnad av beslut. För andra är känslan viktigare. Undersökningar har dock visat att alla beslut är känslomässiga, dvs att vår mottaglighet för argument är känslomässig och att logiska budskap därför påverkar människor annorlunda. Även finansärens personlighet influerar hans beslut att ta en risk och hans krav på analys och dokumentation av investeringen. Men de finansierare, som i huvudsak lutar på sin intuition, kan även uppskatta en väl strukturerad och tydligt skriven presentation.

För att få nytta av boken bör man dessutom ha en grundlig förståelse för företagsamheten och besitta den företagsekonomiska kunskap som normalt anses nödvändig för att kunna utöva yrket som företagsledare. Vidare bör ett företagsprojekt ha utvecklats så långt att det är dags att ta fram en affärsplan. Boken förutsätter således att ett projekt har nått fram till eller befinner sig i kommersialiseringsstadiet.

Ambition

Rationell affärsutveckling avser att förmedla praktisk, ändamålsenlig och aktuell kunskap om hur man testar styrkan i affärsidéer, dvs undersöker affärsidéers relationer till intressenter på marknaden, i den övriga omvärlden och till de tillgängliga resurserna.

Boken gör anspråk på att vara ett ”*state of the art*” när det gäller att strukturera projekt för att nå framgång. Dess huvudsyfte är emellertid inte att utveckla ny kunskap, utan att bekräfta och sammanställa befintlig kunskap med hjälp av författarnas egna och andras erfarenheter.

Boken sammanställer relevanta avsnitt inom

- Affärsutveckling
- Marknadskartläggning
- Marknadsplanering
- Marknadsföring
- Organisation
- Resursplanering
- Finansiering samt
- Projektplanering och -ledning.

Det urval av material som presenteras har gjorts utifrån de kunskapsbehov som vi själva upplevt under våra mångåriga verksamheter som företagsledare och finansiär. Vid ett flertal tillfällen har vi vidareutvecklat kända tekniker och ökat deras användbarhet. Vi har dessutom pekat på nya sätt att utnyttja kända tekniker.

Vår ambition är även att hjälpa läsaren att tillgodogöra sig och tillämpa den kunskap som boken förmedlar. Därför har boken strukturerats som en *handbok* med checklistor, mallar och enkla synteser, som i de flesta fall kan tillämpas i befintlig form eller som lätt kan anpassas till specifika fall.

Uppläggning

Rationell affärsutveckling har strukturerats enligt SISTEM¹, ett system för verksamhetsstyrning som utvecklats av dr Gunnar Ehrlemark.² SISTEM är inspirerat av reglertekniken och omfattar tre moment:

- 1. Orientering** är en planeringsfas där man tar reda på företagets affärsposition, dvs man kartlägger företagets samtliga relationer med omvärlden i syfte att ta reda på vilka som kan hindra det från att utvecklas. Man definierar sedan ett bör-läge, dvs företagets eftersträvade affärsposition.
- 2. Resursanpassning** är en fas där man planerar åtgärder för att anpassa eller skaffa resurser såsom personal, kompetens och realkapital (byggnader, maskiner, fordon etc) i syfte att öka företagets flexibilitet och därmed minska dess beroende av omvärlden.
- 3. Implementering** är en fas där man vidtar åtgärder som syftar till att på bästa sätt använda de befintliga resurserna för att nå företagets mål och generera ett överskott.

Boken motsvarar till innehållet den första planeringsfasen enligt SISTEM och ägnar uppmärksamhet åt

- hur ett företag bör kartlägga sin affärsposition och
- vilka förändringar i affärspositionen som företaget bör sträva efter.

Den hjälper alltså läsaren att definiera sin affärsidé eller att kontrollera att han/hon har en affärsidé som bäddar för framgång.

I kapitel 2, *Affärsidén*, presenterar vi ett förslag till struktur på affärsidén. Vi ser affärsidén som ett koncentrat av affärsplanen.

Kapitel 3, *Att kartlägga marknaden*, handlar om behovet av marknadsinformation i företagets beslutsprocess, vilken information som bör samlas in och hur den kan förädlas för att minska osäkerheten och bygga en beredskap i beslutsprocessen.

¹ Begreppet står för Styrda InformationsSystem.

² Ehrlemark, U., SISTEM, Södertälje, Affärsledaren/Timbro Förlaget, 1985.

I de tre följande kapitlen fördjupar vi oss i tre av affärsidéns viktigaste komponenter, nämligen efterfrågan, utbudet och omvärlden. Kapitel 4, *Efterfrågan och köpprocess*, ger en struktur för hur kundens köpprocess kan beskrivas. Kapitel 5, *Utbud och konkurrens*, beskriver konkurrensen i vid bemärkelse och hur den kan kartläggas. Kapitel 6, *Omvärld och omvärldsanalys*, klargör en struktur och ett språk för att beskriva omvärlden, och en analysmetod läggs fram.

I kapitel 7, *Expertsystem*, beskrivs systemet RealBiz[®], som bygger på analysmetoden som presenterats i kapitel 6. Systemet kan användas för att beskriva en verksamhets affärsposition och dra slutsatser om verksamhetens möjligheter att utvecklas.

Kapitel 8, *Risikanalys och riskhantering*, lägger fram ett schema som, med utgångspunkt från expertsystemets slutsatser om en verksamhets nuläge, kan användas för att prioritera de risker som bör minskas och för att utveckla åtgärder som förbättrar verksamhetens utsikter att utvecklas positivt.

I bokens sista kapitel, *Att välja logiska mål*, diskuteras målsättningsfrågor och styrsystem. Ett sätt att välja logiska styrmål presenteras och en metod för verksamhetsstyrning föreslås, baserad på det balanserade styrkortet (Balanced Scorecard). Dessutom relateras boken till SISTEMS två andra planeringsfaser, resursanpassning och implementering. Till sist skissas vilka huvudfrågor, som skulle vara intressanta att behandla som en fortsättning på denna bok in i resursanskaffningsfasen.