



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## **Från idé till succé**

Affärsplanens roll i utvecklingen av ett företag

The road to success with or without a business plan

*Janis Cakste, Josefine Dracke och Ariam Kelemeworki*

**Från idé till succé**

**Affärsplanens roll i utvecklingen av ett företag**

The road to success with or without a business plan

*Janis Cakste, Josefine Dracke och Ariam Kelemeworki*

**Handledare:** Maria Tunberg, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi C

**Kurskod:** EX0538

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2012

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 734

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Ekonomi, Affärsplan, LIVLY, Kvalitativ Metod, Fallstudie, Utveckling



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

**Institutionen för ekonomi**

# Förord

Denna C-uppsats omfattar 15 hp och är skriven som en sista del i ekonomiprogrammet. Denna uppsats leder till en kandidatexamen i företagsekonomi.

För det första vill vi tacka vår handledare Maria Tunberg för hennes engagemang och inspiration i vår skrivprocess. Maria har alltid varit snabb och konkret med att ge konstruktiv kritik. Likaså ett tack till vår examinator Karin Hakelius.

Vi vill även rikta ett särskilt stort tack till LIVLY och våra respondenter som har bidragit till en djupare förståelse för vårt uppsatsämne.

Janis Cakste  
Josefine Dracke  
Ariam Kelemeworki  
Uppsala våren 2012

# Abstract

Today a majority of researchers claim that a business plan is a must for newly started businesses. LIVLY is a new contender on the children clothes market. The company has established themselves in the market without the help of a business plan. LIVLY is now in an intense expansion phase and is in a need of decisions how and where to develop the business. The purpose of this graduation paper is to analyze the necessity of a business plan. We also analyze the benefits contra disadvantages for LIVLY of using a business plan. For this purpose we have presented three research questions.

What kind of models exists for business plans?

What are the needs for LIVLY in their future business development?

How should a business plan, suitable for LIVLY, going to be structured?

To successfully investigate our three research questions we have chosen to analyze deeper two business plan models, also investigated what are LIVLY's needs in order to develop their business and we have examined what type of business plan would eventually be suitable for LIVLY.

As mentioned above, in this paper we present two different models of business plans. The first is a model created by the consultancy company McKinsey & Company and the second by Carl Johan Arnander. To get a wider perspective and a better we also take a look on why entrepreneurs so frequently use business plans and in that connection present research that question the benefits of a business plan.

In order to best examine our research problem a qualitative study has been made, where interviews with the entrepreneur Lisa Carrol are the basic source. Further more, interviews have also been conducted with impartial respondents, one investment manager and a consultant working with newly established companies.

In our analysis we discuss the differences in the two models as well as the approach to business plans. Together with the investigation of LIVLY we present a possible future strategy for further expansion.

In conclusion, one will realize that LIVLY will see the most efficient development in business by conducting and work out a thorough business plan. Drawing knowledge and experience from the empirical studies and theories in this report, we have therefore decided to create a customized business plan for LIVLY. By scrutinizing the business and its current operations we have gained valuable insights that will help us form the business plan. Ultimately, a customized and orderly structured business plan will work as a valuable compass in the future development of the business.

# Sammanfattning

Idag hävdar majoriteten av forskarna att en affärsplan är ett måste i ett nystartat företag. LIVLY är verksamma inom barnklädesbranschen och har lyckats etablerat sin verksamhet utan en affärsplan. Företaget befinner sig nu i en expansionsfas och måste ta ställning till hur de ska ta sig igenom fasen. Syftet med denna fallstudie är att undersöka nyttan med en affärsplan samt LIVLY's behov inför kommande expansion. För att besvara syftet med uppsatsen har vi tagit fram tre forskningsfrågor. Dessa är:

Vilka affärsplansmodeller finns?

Vilka behov har LIVLY i sin kommande affärsutveckling?

Hur bör en eventuell affärsplan se ut för LIVLY?

För att kunna besvara våra tre forskningsfrågor har vi valt att fördjupa oss i olika affärsplansmodeller, vilka behov LIVLY har för sin kommande affärsutveckling samt hur en eventuell affärsplan kan se ut för LIVLY.

I uppsatsens teoridel presenteras två affärsplansmodeller. För att vi ska få ett bredare perspektiv och en djupare förståelse av affärsplanens betydelse ifrågasätter vi även varför entreprenörer använder sig av en sådan. Detta gör vi genom att presentera forskning som ifrågasätter nyttan med att använda en affärsplan.

För att undersöka vårt problem har en kvalitativ fallstudie gjorts, där intervjuer med Lisa Carrol, entreprenören bakom LIVLY, varit till grund för vår empiri. Vidare har vi fått vägledning i våra forskningsfrågor genom att intervjua en riskkapitalist och en företagsrådgivare.

I analysen diskuteras de olika modellerna om synen på en affärsplan. Tillsammans med vår undersökning om LIVLY presenteras en affärsplan som skulle kunna ligga till grund för en fortsatt expansion.

Studien resulterade i att det bästa sättet för LIVLY att effektivisera sin verksamhet och komma vidare i sin expansion i nuläget är att upprätta en affärsplan. Därför har vi valt att utifrån de teorier och åsikter som framförts under studien forma en skraddarsydd affärsplan åt LIVLY. Genom att granska företaget finns det goda möjligheter att utforma en skraddarsydd affärsplan utifrån bolagets riktiga behov. Den grundligt utarbetade och anpassade affärsplanen blir värdefull och kan fungera som en kompass i framgång och utvecklig.

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUKTION.....</b>                            | <b>1</b>  |
| 1.2 PROBLEMLÅGGRUND .....                              | 1         |
| 1.3 PROBLEMLÅGGRULERING .....                          | 2         |
| 1.4 SYFTE.....   | 2         |
| 1.5 AVGRÄNSNING.....                                   | 2         |
| 1.6 DISPOSITION.....                                   | 3         |
| <b>2. TEORI.....</b>                                   | <b>4</b>  |
| 2.1 UTVALDA TEORIER.....                               | 4         |
| 2.2 AFFÄRSPLANER.....                                  | 4         |
| 2.3 MCKINSEY & COMPANY'S MODELL.....                   | 5         |
| 2.3.1 Executive summary.....                           | 6         |
| 2.3.2 Affärsidén.....                                  | 6         |
| 2.3.3 Ledningsgruppen.....                             | 6         |
| 2.3.4 Marknadsplanen.....                              | 6         |
| 2.3.5 Affärssystem .....                               | 7         |
| 2.3.6 Genomförandeplan.....                            | 8         |
| 2.3.7 Lönsamhetsbedömning och finansiering.....        | 8         |
| 2.3.8 Risker .....                                     | 8         |
| 2.4 IBVA-MODELLEN .....                                | 9         |
| 2.4.1 Informationsflöde.....                           | 9         |
| 2.4.2 Affärsbeskrivning .....                          | 10        |
| 2.4.3 Vision .....                                     | 10        |
| 2.4.4 Analysen.....                                    | 11        |
| 2.5 KRITIK TILL AFFÄRSPLANER.....                      | 12        |
| 2.6 TEORETISK SAMMANFATTNING .....                     | 13        |
| <b>3. METOD .....</b>                                  | <b>14</b> |
| 3.1 VETENSKAPSSYN .....                                | 14        |
| 3.2 FALLSTUDIE .....                                   | 15        |
| 3.3 KVALITATIV METOD.....                              | 15        |
| 3.4 DATAINSAMLING .....                                | 16        |
| 3.4.1 Insamling av primärdata.....                     | 16        |
| 3.4.2 Insamling av sekundärdata .....                  | 17        |
| 3.5 KVALITETSSÄKRING.....                              | 17        |
| <b>4. EMPIRI.....</b>                                  | <b>19</b> |
| 4.1 OM LIVLY .....                                     | 19        |
| 4.1.1 Entreprenören.....                               | 19        |
| 4.1.2 Affärsplanen.....                                | 19        |
| 4.2 LIVLY'S BEHOV .....                                | 20        |
| 4.3 EXPERTERNAS ÅSIKTER.....                           | 20        |
| 4.4 SAMMANFATTNING .....                               | 21        |
| <b>5. ANALYS &amp; DISKUSSION .....</b>                | <b>22</b> |
| 5.1 AFFÄRSPLANSMODELLER.....                           | 22        |
| 5.2 LIVLY'S BEHOV INFÖR KOMMANDE AFFÄRSUTVECKLING..... | 23        |
| 5.3 EN AFFÄRSPLAN FÖR LIVLY .....                      | 24        |
| <b>6. SLUTSATS .....</b>                               | <b>26</b> |
| 6.1 EN AFFÄRSPLAN FÖR LIVLY .....                      | 26        |
| 6.2 BEGRÄNSNING .....                                  | 27        |
| 6.3 FORTSATT FORSKNING .....                           | 27        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>                                 | <b>28</b> |
| <i>Litteratur och artiklar .....</i>                         | 28        |
| <i>Internet .....</i>  | 29        |
| <i>Personliga meddelanden .....</i>                          | 29        |
| <b>BILAGA 1: AFFÄRSPLAN LIVLY 2012.....</b>                  | <b>30</b> |
| <b>1. EXECUTIVE SUMMARY .....</b>                            | <b>2</b>  |
| <b>2. AFFÄRSKONCEPT .....</b>                                | <b>2</b>  |
| 2.1 <i>Affärsidé.....</i>                                    | 2         |
| 2.2 <i>Vision .....</i>                                      | 2         |
| 2.3 <i>Mål.....</i>  | 2         |
| <b>3. ORGANISATION &amp; AFFÄRSSYSTEM.....</b>               | <b>2</b>  |
| 3.1 <i>Entreprenören .....</i>                               | 2         |
| 3.2 <i>Inköp .....</i>                                       | 3         |
| <b>4. MARKNADSPLAN.....</b>                                  | <b>3</b>  |
| 4.1 <i>LIVLY's koncept.....</i>                              | 3         |
| 4.2 <i>Konkurrensfördelar.....</i>                           | 4         |
| 4.3 <i>Lokal .....</i>                                       | 4         |
| 4.4 <i>Konkurrenter.....</i>                                 | 5         |
| 4.5 <i>Hot &amp; möjligheter .....</i>                       | 6         |
| 4.6 <i>Marknadsföring.....</i>                               | 7         |
| <b>5. VERKSAMHETSPLAN 2012-2016.....</b>                     | <b>7</b>  |
| <b>BILAGA 2: INTERVJU MED ENTREPRENÖREN LISA CARROL.....</b> | <b>39</b> |
| <b>BILAGA 3: INTERVJU MED RISKKAPITALISTEN .....</b>         | <b>40</b> |
| <b>BILAGA 4: INTERVJU MED FÖRETAGSRÅDGIVAREN.....</b>        | <b>41</b> |





# 1. Introduktion

---

2010 grundades det 34 708 nya aktiebolag i Sverige och 2011 steg den siffran till 43 950 (Bolagsverket, 2012). Entreprenörer sägs vara positiva och energiska människor som vågar gå mot strömmen. De ser möjligheter istället för problem exempelvis när ekonomin är på väg ner, de vågar tro på en förändring och satsa på nya eller utveckla befintliga produkter/tjänster. Enligt Davidsson (i Landstöm & Löwegren, 2009) är det dessa egenskaper som profilerar en entreprenör. Stevenson och Jarillo (i Landstöm & Löwegren, 2009) bygger vidare på denna definition av entreprenören och framhäver dennes kreativitet och handlingskraft, samt uthållighet som de viktigaste egenskaperna. Det är därför viktigt att vara lyhörd och kunna ta in mycket information för att kunna analysera marknadens behov. Enligt Finch (2010) är det grundläggande för att skapa ett framgångsrikt företag att fundera över två nyckelfrågor: Vem riktar sig affärsidén till och vilken reaktion önskas från konsumenterna?

Affärsidéer uppstår ur vår kreativitet och är en bidragande faktor till att omvärlden förändras (Landström & Löwegren, 2009). Allt från politiska beslut till nya teknologier kan vara avgörande faktorer för att idéer ska växa fram. Internet är en sådan förändring där informationsflödet blivit mer lättillgängligt, vilket har förändrat vårt köpbeteende. Förutom att internet har förändrat konsumenternas köpbeteende skapades även bättre förutsättningar för entreprenörer att analysera om deras idéer är realistiska att genomföra. För entreprenören gäller det att ta tillvara på all information som omger oss i omvärlden för att precisera vilka behov ens produkt ska tillgodose. Affärsidén är därför fröet till en framtida affärsplan (Arnander, 2000).

Processen från idé till en färdig affärsplan är lång och till viss del komplicerad (Landström & Löwegren, 2009). Det är flera faktorer som spelar in för att produkten ska kunna överleva, utvecklas och generera vinst. Då företag är beroende av omvärlden gäller det att hålla sig uppdaterad och kunna ta in relevant information för att affärsplanen ska bli korrekt. Runt affärsidén kan entreprenören konstruera en struktur som kallas affärsmodell. För att affärsplanen ska bli komplett krävs det att företaget utför en grundlig analys av omvärlden. Tillsammans med omvärldsanalysen formas en affärsplan som senare används internt för att upplysa organisationen om de kort- och långsiktiga målen och hur dessa mål ska uppnås. Affärsplanen är också ett betydande verktyg för att locka externa intressenter, som till exempel investerare och myndigheter. Därför är det grundläggande att organisationen tidigt bestämmer sig för vem affärsplanen riktar sig till (Finch, 2010).

## 1.2 Problembakgrund

Inom den svenska näringspolitiken diskuteras vikten av att främja nyföretagande som en del av den ekonomiska utvecklingen (Regeringen, 2011). En anledning till ökningen av nystartade företag kan vara att Sveriges ekonomi står sig stark jämfört med andra europeiska länder, vilket har gett svenska företag en konkurrensfördel. En annan anledning kan vara att den sittande regeringen har verkat för ett gynnsamt klimat för småföretagare i sin politik.

LIVLY är ett exempel på en aktör som vill etablera sig på marknaden och utmana de stora företagen genom att erbjuda moderna barnkläder i god kvalitet och attraktiv design. LIVLY's grundare Lisa Carrol är en entreprenör med höga ambitioner som vill utveckla företaget till ett av de ledande inom Sverige. Företaget har på kort tid etablerat sig och skapat en position utan en affärsplan, vilket strider mot den allmänna uppfattningen om vad som behövs för ett företag.

Carrol har ingen direkt tidigare erfarenhet av att driva ett klädemärke, men har länge haft en passion för mode och design. Under det första året har verksamheten etablerat en butik i centrala Stockholm samt en webbutik och skaffat ett flertal återförsäljare både inom och utom Sverige. Företaget har en förhoppning att expandera verksamheten, vilket ställer LIVLY inför ett antal vägval.

### 1.3 Problemformulering

LIVLY är ett nystartat företag och vet inte hur de ska ta sig igenom expansionsfasen. Frågan är om en affärsplan skulle kunna hjälpa LIVLY genom expansionen. Tidigare har företaget inte använt sig av en affärsplan eftersom det är resurskrävande i form av tid och arbete (Landström & Löwegren, 2009). Den generella synen är däremot att ett företag behöver en affärsplan. Hur ska LIVLY hantera detta dilemma?

### 1.4 Syfte

Syftet med denna fallstudie är att undersöka nyttan med en affärsplan samt LIVLY's behov inför kommande expansion.

Tre forskningsfrågor har formulerats utifrån syftet:

*Vilka affärsplansmodeller finns?*

*Vilka behov har LIVLY i sin kommande affärsutveckling?*

*Hur bör en eventuell affärsplan se ut för LIVLY?*

### 1.5 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till den svenska marknaden för ett mindre nystartat företag. Vi har även valt att fokusera på två olika affärsplansmodeller.

## 1.6 Disposition

I figuren nedan visas arbetets struktur och upplägg. Inledningskapitlet börjar med en introduktion som följs av en problembakgrund och en definition av uppsatsens problem och syfte. Därefter presenteras de teorier som valts och som fallstudien stödjer sig på. I metodkapitlet beskrivs metoderna som valts för uppsatsen, efter det följer empirikapitlet som behandlar den primärdata som samlats in. I det näst sista kapitlet diskuteras och analyseras resultatet för uppsatsen för att sedan leda vidare till vår slutsats, uppsatsens sista kapitel.



*Figur 1. Uppsatsens disposition*

## 2. Teori

---

*I detta kapitel beskrivs två modeller som förklarar varför och hur verksamheter kan skriva en affärsplan samt åsikter som ställer sig negativt till att skriva en affärsplan.*

### 2.1 Utvalda teorier

Den första modellen som presenteras är framtagen av konsultfirman McKinsey & Company. Vi anser att McKinsey-modellen är en omfattande modell som innehåller ett brett urval av frågeställningar. Detta resulterar i att företaget får med det mesta som en affärsplan bör innehålla. Företaget LIVLY är för tillfället i behov av att granska den egna verksamheten, där frågorna från McKinsey-modellen kan hjälpa företaget att bli medvetna om dagens situation och ta ställning till vilka framtida mål företaget ska arbeta mot. Att den också vann affärsplanstävling, Venture Cup 1997/98 och används idag som underlag av många internationella bolag och investerare fick oss att förstå att den håller hög kvalitet (Venturecup, 2012).

Den andra modellen vi presenterar är framtagen av Arnander (2000). Denna modell skiljer sig från McKinsey-modellen vad gäller struktur och tillvägagångssätt. Modellens fokus ligger på kalkyler och prognoser för långsiktig planering och strategier. Eftersom LIVLY inte har bestämt några långsiktiga mål eller uttalade strategier anser vi att den skulle kunna vara nyttig för företaget.

För att kritiskt kunna avgöra vad den faktiska nyttan med en affärsplan är, har vi även valt att presentera författare som ifrågasätter nyttan med en affärsplan.

### 2.2 Affärsplaner

Enligt Landström & Löwegren (2009) är affärsplans huvudsyfte att hjälpa företaget att besvara frågor som till exempel: Var befinner sig företaget just nu? Vad har företaget för mål? Hur ska företaget på bästa sätt nå sina mål? Affärsplanen är ett skriftligt dokument som ska hjälpa företaget att konkretisera affärsmodellen och omfattar det viktigaste och de mest relevanta delarna för intern styrning.

Affärsplanen ger en grund att stå på när personal, ledning och styrelse ska rekryteras (Finch, 2010). Styrelsens uppgift är att försöka hålla de riktlinjer som är presenterade i planen för att uppnå kort- och långsiktiga mål. För den operativa verksamheten fungerar affärsplanen som ett mått mot vilket de anställda kan mäta sin prestation. För att affärsplanen inte skall tappa sin effekt är det viktigt att revidera den när det sker förändringar inom företaget, omvärlden eller på marknaden. Affärsplanen är också ett verktyg som ledningen använder sig av för att skapa ett intresse för potentiella investerare, leverantörer och kunder (Tovman, 2004). Genom att granska affärsplanen kan intressenterna få en uppfattning om företagets ställning samt vilka förutsättningar som finns för att utveckla affärsverksamheten.

En annan relevant aspekt vid upprättandet av en affärsplan är att vara tydlig med budskapet och stödja fakta och information med trovärdiga källor (Kubr, 2001). För att göra affärsplanen attraktiv bör den börja med en "executive summary" där en kort sammanfattning görs. Detta underlättar för läsaren som inte har tid att läsa igenom hela affärsplanen grundligt. Huvudsyftet med affärsplanen är nämligen att på ett effektivt och enkelt sätt väcka intresse och förståelse hos läsaren samt att förtydliga affärsidén på ett övertygande sätt.

Enligt Arnander (2000) är det viktigaste att affärsplanen är lättöverskådlig och systematisk uppbyggd, dock finns det vissa avsnitt som måste inkluderas för att affärsplanen ska bli effektiv, övertygande och fylla sitt syfte.

## 2.3 McKinsey & Company's modell

Kubr (2001) presenterar en modell framtagen av McKinsey & Company. Modellen utgörs av flera delar med underliggande frågeställningar, se tabell 1. Svaren på dessa frågor utgör affärsplanen. Då det finns en generell syn på vad som ska undersökas när företag utformar en affärsplan har vi valt att utveckla McKinsey's resonemang med andra författares åsikter.

Tabell 1. McKinsey's affärsplansmodell (modifierad från Landström, Löwegren 2009, s. 84)

| <b>Executive summary</b>                      |  |
|---|--|
| <b>Affärsidén</b>                             | <i>Vad är det för problem som behöver lösas?<br/>Hur har du tänkt att lösa detta problem?<br/>Vad är det som gör din lösning attraktiv?</i>  |
| <b>Ledningsgruppen</b>                        | <i>Vilka ingår i ledningsgruppen?<br/>Vilka erfarenheter och kompetenser har ledningsgruppen?<br/>Vilka kompetenser saknas och hur skall kompetenser kompletteras?</i>   |
| <b>Marknadsplan</b>                           | <i>Vem behöver din lösning?<br/>Hur ser marknaden ut (omfattning, segment etc.)?<br/>Hur ser konkurrenssituationen ut?<br/>Hur skall du få ut dina produkter/tjänster på marknaden?</i>                                      |
| <b>Affärssystem &amp; Organisation</b>        | <i>Vad behöver göras i företaget för att producera produkten/tjänsten på ett effektivt sätt?<br/>Hur skall du organisera arbetet?<br/>Vad skall göras inom företaget och vad skall du låta externa aktörer göra för dig?</i> |
| <b>Genomförandeplanen</b>                     | <i>Vilka aktiviteter behöver genomföras?<br/>Vilka tidsperspektiv har du?<br/>Kan du identifiera några milstolpar i utvecklingen?</i>  |
| <b>Lönsamhetsbedömning &amp; finansiering</b> | <i>Är detta lönsamt?<br/>Vilket kapitalbehov finns och hur skall detta finansieras?<br/>Hur ser de likvida medlen ut de första åren?</i>   |
| <b>Risker</b>                                 | <i>Vilka risker finns med företagandet?<br/>Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna?</i>  |

### 2.3.1 Executive summary

Modellen börjar med en executive summary, för att ge en överblick av affärsplanen (Arnander, 2000). Resultatet blir att företaget får en struktur över hur affärsplanen ska utformas.

### 2.3.2 Affärsidén

Det fundamentala med affärsplanen är affärsidén (Kubr, 2001). I affärsidén presenteras varför just företagets produkt/tjänst har någon typ av kundnytta som löser konsumenternas problem. Förutom att affärsidén ska vara unik och attraktiv, måste den även vara lättförståelig och tydlig för att det ska bli en framgång på marknaden. Kubr (2001) nämner Michanek och Breiler (2004) som hävdar att affärsidén inte behöver födas från en idé eller utvecklig av en produkt/tjänst, utan idén kan komma från en process, exempelvis ett nytt säljsystem eller andra tekniska innovationer. För att säkerställa ställningen på marknaden bör det även undersökas vilka typer av skydd verksamheten kan använda sig av. Genom att skydda produkten/tjänsten med patent eller med varumärkesskydd gör företaget det svårare för eventuella konkurrenter att ta marknadsandelar.

### 2.3.3 Ledningsgruppen

Ledningsgruppen är en viktig del då produkten/tjänsten bör omges av bred kompetens för att företaget ska bli framgångsrikt (Kubr, 2001). Vanligtvis är det ledningsgruppen som utformar affärsplanen och använder den som ett styrmedel för den operativa verksamheten samt underlag för kommande års målsättningar. Från en investerares perspektiv är ledningsgruppen en betydelsefull komponent. McKinsey-modellen anser att kompetensen är minst lika viktig som produkten/tjänsten. Kubr (2001) påstår att ledningsgruppens funktion är navet i företaget och att deras uppgift är att se till att affärsplanen fullföljs och korrigeras när förändringar sker på marknaden.

### 2.3.4 Marknadsplanen

Marknadsplanen eller rättare sagt omvärldsanalysen är den mest omfattande delen i McKinsey-modellen (Kubr, 2001). Grundfrågeställningarna som måste besvaras är: Vem behöver din lösning? Hur ser marknaden ut (omfattning, segment etc.)? Hur ser konkurrenssituationen ut? Hur skall du få ut dina produkter på marknaden? En viktig del i att ha god kännedom om marknaden är att skapa en bild av hur konkurrenssituationen ser ut. Entreprenören måste förstå att det finns substitut på marknaden där liknande produkter/tjänster fyller samma nytta som hans eller hennes. Genom god kunskap står företaget bättre förberedd mot nya aktörer och är rustad för eventuell utveckling av den befintliga produkten/tjänsten. Detta får stöd i artikeln *How to write a great business plan* där Sahlman (1997) framhäver att det inte räcker att kartlägga vilka konkurrenterna är. Sahlman (1997) menar att verksamheten måste analysera vilka styrkor och svagheter konkurrenterna besitter och börja ta fram motdrag om de skulle börja ta marknadsandelar. Kartläggningen av konkurrenterna kan även användas för att bestämma pris, kvalitet, förpackning, företagets image och så vidare (Arnander, 2000).

Då omvärlden förändras kontinuerligt förändras förutsättningarna för företaget, som hela tiden måste anpassa sig för att behålla eller vinna marknadsandelar (Landström & Löwegren, 2009). Enligt Landström & Löwegren (2009) finns det sex omvärldsfaktorer som påverkar företagandet, se figur 2.



Figur 2. Omvärldsfaktorer som påverkar företagandet (Landström & Löwegren, 2009, s.135)

### 2.3.5 Affärssystem

För att leverera kundnytta till konsumenterna krävs enligt modellen ett affärssystem (Kubr, 2001). Affärssystemet är de verksamheter och processer inom företaget som krävs för att få fram produkten till kunderna. För att maximera utfallet måste företaget anpassa systemet efter verksamhetens förutsättningar. Systemets funktion fungerar bara om det finns kompetent arbetskraft bakom det. Enligt Landström & Löwegren (2009) bör entreprenören för ett nystartat företag omge sig av vänner då de oftast är på samma utbildningsnivå, har samma intressen och värderingar. För att främja tillväxten bör företag dock bli mer heterogena och hitta bredare kompetens för att komplettera varandra i företagandet.

Grupperingen som sker när organisationen delar in personalen i olika verksamheter är en komplicerad process (Landström & Löwegren, 2009). Grupperna har egna delmål, men måste vara införstådda med det gemensamma målet och ha en acceptans för varje grupps kompetens och egenart. Förutom att försöka få ihop grupperna är chefens roll att presentera och diskutera målsättningarna för att motivera de anställda.

### 2.3.6 Genomförandeplan

Genomförandeplan är en viktig del för företagets intressenter då den analyserar hur företaget ska agera i framtiden och presentera en beredskapsplan för de olika scenarierna (Kubr, 2001). Analysen bygger i första hand på egna erfarenheter, men rekrytering av externa experter kan hjälpa företaget att fokusera på helheten. Då aktiviteter löper parallellt i ett företag är det viktigt att tidigt hitta ett system där arbetsuppgifterna fördelas. Olösta uppgifter kan leda till förseningar som kan vara ödesdigert för ett företag. Undersökningen är viktig, men komplicerad, eftersom det är svårt att hitta jämförande fakta och analysera en helt ny produkt/tjänst. Istället kan företaget använda sig av liknande produkter/tjänster, det vill säga peer comparison (Investopedia, 2012).

### 2.3.7 Lönsamhetsbedömning och finansiering

Avslutningsvis ska det redogöras för hur finansieringen skall lösas samt vilka risker företaget kan utsättas för (Kubr, 2001). För att på bästa sätt tydliggöra det uppskattade finansiella behovet upprättas en finansieringsplan som bygger på ett antal antaganden om företaget. Det ska framgå i denna plan hur mycket likvida medel som krävs för att företaget ska kunna betala de löpande kostnaderna och framtida investeringar. Den finansiella planen besvarar frågor som hur företaget väljer att finansiera kapitalbehovet och med hjälp av vem. Eftersom de flesta företagen inte har tillräckligt med eget kapital för att finansiera företagets expansion behövs ofta tilläggsfinansiering utifrån, så kallad expansionskapital. Enligt Kubr (2001) är det minsta kravet för en finansieringsplan följande:

- Kassaflödesanalys, resultaträkning, och balansräkning.
- En tre till fem års prognos
- De första två åren ska redovisas per kvartal. Därefter räcker det att redovisa kassaflöde årligen.
- Samtliga siffror i finansieringsplanen ska bygga på antaganden som gjorts i affärsplanen.

### 2.3.8 Risker

Allt företagande innebär risker (Kubr, 2001). Det är väsentligt att göra en genomarbetad och ärlig riskbedömning för företaget, eftersom entreprenören måste förbereda sig för att möta riskerna. En riskbedömning behövs även för att tillfredställa externa finansiärer. Utan en riskanalys kan investerarna komma att tro att entreprenören ser alldeles för optimistiskt på företagets affärsidé och den kommande framtidens utveckling. Riskerna finns att investerarna tappar förtroendet för entreprenören, vilket i sin tur kan leda till att externa finansiärer avstår från att investera i företaget. Efter att den bedömda risken har tydliggjorts i affärsplanen ska det sedan framgå hur risken ska bemötas och motarbetas. Riskerna kan minimeras till exempel genom att teckna försäkringar eller förhandla fram långsiktiga avtal med leverantörer.



## 2.4 IBVA-modellen

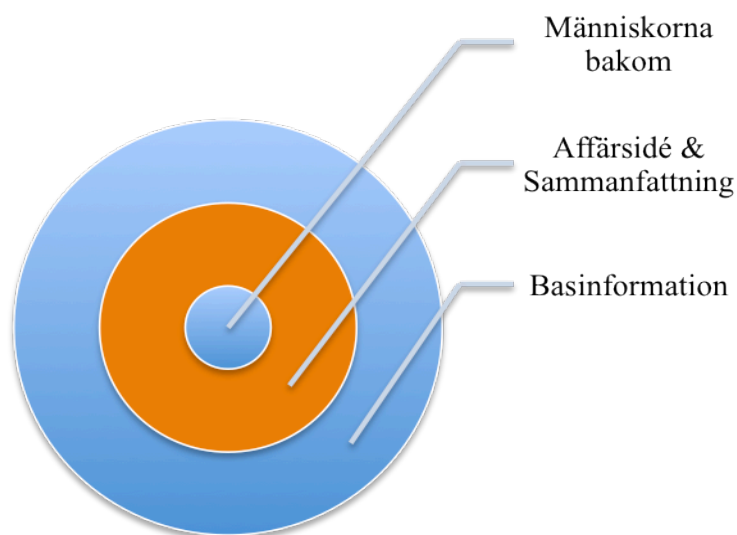
Arnander (2000) presenterar en modell vid namn Information-, Beskrivning-, Vision- och Analys-modellen (IBVA). IBVA-modellen är uppbyggd på fyra grundkomponenter: Information, Affärsbeskrivning, Vision och Analys, se figur 3. Under planeringsstadiet kommer företagets ägare att behöva analysera den befintliga verksamheten noga, vilket kan leda till nya infallsvinklar. Ägarna kan därigenom enklare se vilka delar av företaget som har potential att utvecklas samt vilka som bör avvecklas. Genom att grundligt gå igenom de olika leden inom företaget blir underlaget för affärsplanen mer precist. Det är dock av betydelse att affärsplanen inte tar med irrelevant information, eftersom planen ska vara överkomlig och förståelig för läsaren



Figur 3. IBVA-modellens struktur (Arnander, 2000, s. 31)

### 2.4.1 Informationsflöde

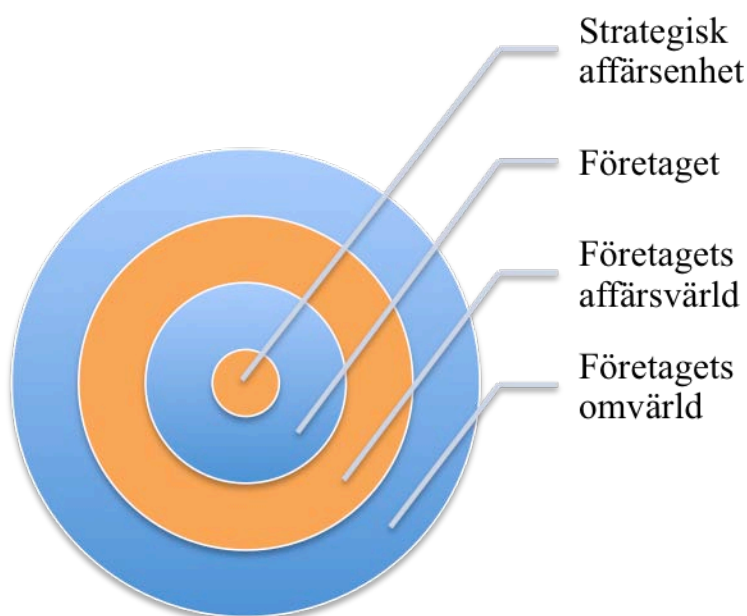
I modellens informationsflöde informeras läsaren om företaget för skapa sig en helhetssyn över affärsplanen, se figur 4. (Arnander, 2000). Modellens första del har en betydelsefull funktion då den ska skapa ett intresse utifrån AIDA-principen (attention, interest, desire och action). Dock fokuserar IBVA-modellen mer på att presentera människorna bakom företaget som anses ha en stor betydelse för att företaget ska bli framgångsrikt.



Figur 4. Informations-modellen i IBVA (modifierad från Arnander, 2000, s. 85)

## 2.4.2 Affärsbeskrivning

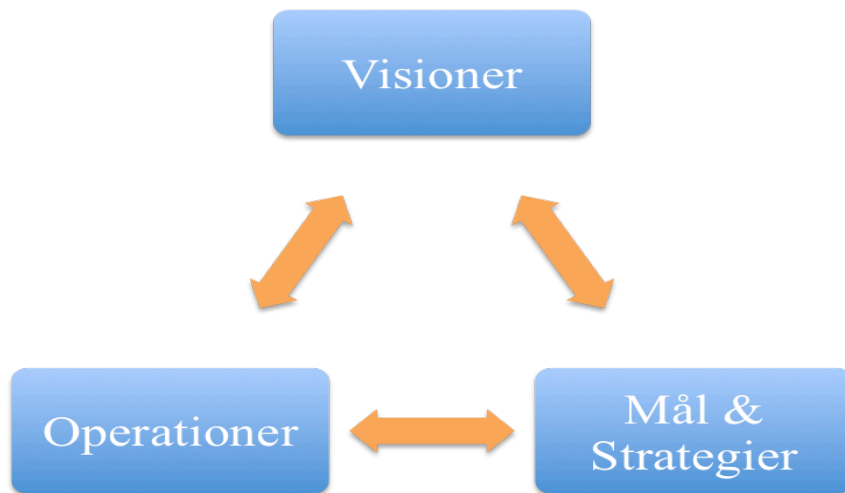
I affärsbeskrivningen redogörs för hur företagets verksamhet och organisation ser ut samt ger en bild av företagets omvärld och organisation, se figur 5 (Arnander, 2000). I den här modellen skiljer Arnander (2000) på omvärld och affärsvärld. Affärsvärlden utreder hur miljön runt företaget förändras. En kartläggning av bransch, påverkande krafter, konkurrenter och marknad är viktiga faktorer att ta hänsyn till för att få korrekt analys av affärsvärlden. I omvärlden ingår den finansiella omgivningen, samhället, lagstiftning och den ekonomiska omgivningen.



Figur 5. Affärsbeskrivnings-modellen i IBVA (modifierad från Arnander, 2000, s. 101)

## 2.4.3 Vision

I visionen går affärsplanen in på en mer analysorienterad del, där framtiden förutspås och analyseras (Arnander, 2000). Genom analysen av omvärlden och affärsvärlden kan organisationen nu göra en strategisk bedömning vilka förutsättningar företaget har. Kring visionerna byggs strategier för att uppnå de tre måldimensionerna: ekonomiska-, kvantitativa- och kvalitativa mål, se figur 6. Ekonomiska mål syftar på att till exempel minska kostnaderna i lagret eller produktionen. De kvalitativa målen kan vara att företaget vill öka försäljningen på en viss produkt/tjänst och kvalitativa mål kan vara att öka konsumenternas tillfredsställelse. Den sista punkten i visionen är operationer där företaget strategiskt undersöker de bästa sätten att ta fram produkten, kvalitets- och kostnadsmässigt. Kalkyler spelar alltså en stor roll då verksamheten vill öka marginalerna så mycket som möjligt.



Figur 6. Visionens tre delar i IBVA (modifierad från Arnander, 2000, s. 132)

#### 2.4.4 Analysen

IBVA-modellen fokuserar på företagets ekonomiska historia där resultaträkningar, balansräkningar, kassaflödesanalyser och nyckeltal är viktiga komponenter (Arnander, 2000). Genom att ha en analys baserad på kalkyler kan de sättas mot de förutsatta antaganden organisationen presenterade tidigare i modellen. För nystartade företag är det viktigt att kunna redovisa varje månads siffror internt, desto äldre företaget blir behöver företaget inte presentera siffrorna varje månad för den interna kontrollen. Dock kan stora börsnoterade företag vara förpliktigade att visa månadsbokslut offentligt.

## 2.5 Kritik till affärsplaner

*“Plans are worthless, but planning is everything.”* (Eisenhower, 1957)

Många företagare och investerare rekommenderar att skriva en affärsplan, vilket de motiverar med att det är en bra grund för att utveckla företaget (Landström & Löwegren, 2009). Däremot finns det framgångsrika entreprenörer som har valt att inte skriva en affärsplan för sin affärsidé. Detta skapar en intressant diskussion om hur stor betydelse en affärsplan har för en verksamhet.

I sin avhandling antyder Karlsson (2005) att företag skriver en affärsplan bara för att de måste. Han hävdar att det råder en allmän uppfattning bland entreprenörer att det inte går att starta en verksamhet utan en affärsplan. Alla nyföretagarutbildningar förutsätter att en affärsplan upprättas utan att reflektera över vilken hjälp den ska ge. Det finns inget direkt stöd för att en affärsplan ska ge företaget ökade förutsättningar till framgång. En av de främsta anledningarna till att det inte finns några tydliga samband mellan affärsplan och framgång grundar sig i att företagaren inte använder sig av affärsplanen efter att den är färdigställd. Karlsson (2005) menar att de som väljer att använda den gör det enbart för att förmedla och kommunicera till externa intressenter och inte internt.

Att skriva en affärsplan är resurskrävande i form av tid och kraft (Landström & Löwegren, 2009). För att affärsplanen ska bli så korrekt som möjligt och avspegla verkligheten krävs det att företaget noga undersöker verksamheten och dess omvärld. Landström & Löwegren (2009) menar att denna tid i stället kan användas på den operativa verksamheten som till exempel utveckla relationen till kunderna eller utveckling av produkter/tjänster. Dessutom finns det en risk att informationen i affärsplanen blir anpassad för att den ska upplevas tilltalande utifrån läsarens perspektiv. Troligen kommer entreprenören dölja negativ information så företagets situation framstår som bättre än vad det egentligen är. Med felaktig information kommer affärsplanen inte fungera som det stöd den ska vara för entreprenören och organisationen.

En del av syftet med att skriva en affärsplan är att kunna kommunicera med de externa intressenterna och ge en övergripande bild av företaget (Landström & Löwegren, 2009). För entreprenörens del är en presentation av affärsplanen känslig, då intressenterna kan kritisera affärsplanen. Kritiken kan vara svår att smälta för entreprenören vilket kan resultera i att entreprenören avstår från att skriva en affärsplan. En ytterligare nackdel är att när entreprenörer skriver en affärsplan om företagets långsiktiga mål utgörs de oftast av förutsebara antaganden eller något överdrivna mål. Vid helt nystartade företag kan det vara svårt att göra antaganden om framtiden, vilket leder till att affärsplanen inte blir pålitlig (Karlsson, 2005). Med detta i åtanke bör företagen överväga nyttan av att skriva en affärsplan mot tiden som skulle kunna lagts på den operativa verksamheten. Företaget bör hela tiden tänka ur ett nytto-maximerande perspektiv.

## 2.6 Teoretisk sammanfattning

I figur 8 sker en sammanfattning över de olika teorierna som har presenterats i kapitel 2.



Figur 7. Teoretisk sammanfattning

## 3. Metod

---

*I detta kapitel presenteras de tillvägagångssätt vi har använt oss av för att besvara uppsatsens frågeställningar. Vidare motiveras varför metoderna har varit lämpliga för uppsatsen.*

### 3.1 Vetenskapssyn

Enligt Thurén (1991) finns det två vetenskapliga huvudinriktningar till hur forskning ska bedrivas för att sanningen ska avslöjas: positivism och hermeneutik. Enligt Patel & Davidsson (1991) delar den filosofiska och de vetenskapsteoretiska skolbildningarna samma syn på dessa huvudinriktningar.

Positivismen grundar sig i naturvetenskapen (Thurén, 1991). Enligt denna vetenskapliga inriktning ska sanningen om det som studeras alltid grunda sig i fakta och utifrån objektivitetsprincipen. Detta innebär att forskningsresultatet inte får färgas av forskarens egen uppfattning, känslor eller politiska ståndpunkt (Patel & Davidsson 1991). Den positivistiska inriktningen används ofta vid kvantitativa och statistiska undersökningar.

Motsatsen till positivistisk syn är den hermeneutiska synen (Patel & Davidsson 1991). Hermeneutiken brukar även kallas läran om tolkning. Utifrån mänskliga handlingar och livsyttningar menar moderna hermeneutiker att dessa handlingar och livsyttningar kan tolkas på samma sätt som vid tolkning av språkliga utsagor och texter. Hermeneutiken tillämpas i flera vetenskapliga grenar idag men speciellt inom kultur-, human- och samhällsvetenskapernas område.

Den hermeneutiske forskaren anser att förståelse med hjälp av empati och de intryck och kunskaper forskaren besitter sedan tidigare inte ska ses som något hinder utan snarare som en tillgång vid tolkning av undersökningsproblemet (Patel & Davidsson, 1991). I hermeneutiken ställs delarna av det som studeras ständigt i relation till helheten men likaså granskas helheten utifrån sina delar. Detta för att få en total förståelse för det som studeras.

För att på bästa sätt förstå, identifiera och utvärdera LIVLY's behov har vi valt att utgå ifrån den hermeneutiska synen. Detta perspektiv ger oss en möjlighet att få en djupare förståelse av problemet. Samtliga uppsatsskrivare har en ekonomisk bakgrund samt tidigare erfarenheter. Med hjälp av vår ekonomiska bakgrund har vi haft en gemensam utgångspunkt dels inom gruppen dels med respondenterna. Detta har underlättat förståelsen vid samtalen då dessa kretsat kring ekonomiska begrepp. Vidare har vi reflekterat över om hur vår tidigare kunskap kan ha påverkat tolkningen av den insamlade datan och vi är medvetna om att detta kan ha färgat resultatet. Att vi varit tre stycken har varit positivt eftersom vi har kunnat ta hjälp och utnyttjat varandras reflektioner och synvinklar. Detta har medfört att vi i samtalen och diskussionerna har nått längre i vår analys och diskussion.

## 3.2 Fallstudie

För att uppfylla syftet med uppsatsen har vi valt att göra en fallstudie om företaget LIVLY. En fallstudie är en undersökning som kretsar runt en eller ett fåtal enheter (Denscombe, 1998). Principen bakom en fallstudie är att belysa och studera det enskilda fallet i stället för att studera en större kvantitet. Genom detta arbetssätt går det att urskilja avvikelser, men också att få en djupare förståelse av det generella, vilket inte är lika enkelt eller tydligt vid en masstudie. En nackdel med denna typ av studie är att resultatet från dessa studier ofta bemöts med misstro på grund av den låga generaliserbarheten. Samtidigt menar Yin (2007) att ett liknande resonemang kan visas genom ett experiment. Generellt sett grundar sig inte de vetenskapliga rönen på enstaka experiment, utan istället bygger den sig på flera experiment med liknande utgångspunkt och experiment under olika förhållanden. Tillvägagångssättet är även gällande vid fallstudier. Vår fallstudie kan därmed bli underlag till en ny fallstudie inom samma ämne.

Yin (2007) säger att fallstudier är den metod som generellt föredras vid svar på frågor som "hur" och "varför" och eftersom vår uppsats utgår från hur vi på bästa sätt ska bemöta LIVLY's behov och svara på varför entreprenörer ska skriva en affärsplan, har vi valt just denna metod.

## 3.3 Kvalitativ metod

Kvalitativ respektive kvantitativ metod är två forskningsmetoder som kan väljas vid forskning (Patel & Davidsson, 1991). Metoderna skiljer sig i fråga om hur materialet i uppsatsen ska bearbetas och analyseras. Enkelt kan en kvantitativ forskningsmetod beskrivas som den metod som har sin utgångspunkt i statistik vid tolkning och bearbetning av det studerade materialet. Kvantitativa metoder framställer verkligheten av det undersökta genom siffror och iakttagelser utifrån en mängd variabler (Svenning, 1996).

Forskning med inriktning på kvalitativ metod använder sig av den verbala analysmetoden (Patel & Davidsson, 1991). Metoden utgår ifrån att upptäcka händelser för något specifikt och sedan tolka och beskriva uppfattningarna kring de upplevda händelserna, för att kunna framställa en så klar bild som möjligt av det som undersökts (Svenning, 1996).

Det finns olika åsikter om affärsplaners utformning och nytta. Eftersom kvalitativa metoder, jämfört med kvantitativa metoder, inte skildrar verkligheten med bara ett svar eller på ett förenklat sätt, utan att tillåter motsägelser och olika tolkningar (Berg, 2004), anser vi att denna metod är lämplig för vår uppsats. Denna uppsats bygger på personliga intervjuer eftersom att det tillåter oss att förstå dessa motsägelser. Enligt Berg (2004) kan verkligheten skildras på ett lämpligt sätt genom kvalitativ metod eftersom att det öppnar upp möjligheten till alternativa förklaringar som begränsas endast utav forskarnas tolkningsskicklighet. Vi är medvetna om att vår begränsade erfarenhet av att intervjua kan med föra att vi inte får ut lika mycket från intervjuerna i jämförelse med en erfaren intervjuare. Till vår fördel är att vi var tre personer vid intervjutillfällena och har med hjälp av varandra kunnat fånga upp så mycket som möjligt av den förmedlade informationen.

## 3.4 Datainsamling

Datainsamling vid empiriska studier kan utgå ifrån både primär- och sekundärdata (Yin, 2007). I studien använder vi oss av både primärdata och sekundärdata. Primärdata är data som vi själva anskaffat just för denna uppsats och sekundärdata är data som finns tillgänglig sedan tidigare. Fördelen med primärdata är att den följaktligen är mer precis än sekundär data men samtidigt är den primära insamlingsmetoden betydligt mer resurs krävande i jämförelse med den sekundära.

### 3.4.1 Insamling av primärdata

Data har samlats in genom kontakt via telefon, e-post och personliga intervjuer med Lisa Carrol, entreprenören bakom LIVLY, en företagsrådgivare samt en riskkapitalist som arbetar på ett riskkapitalsbolag.

Ett etiskt övervägande vi hela tiden fick ta hänsyn till under uppsatsen har varit att bevara två av de tre respondenternas anonymitet. Därför har vi valt att inte uppge deras namn, ålder och vilket företag de arbetar på. Vi har istället benämnt dem efter deras position på företaget. Vi valde att erbjuda respondenterna att vara anonyma av den anledningen att vi hoppades på att deras svar skulle bli mindre restriktiva på det viset. Gillham (2008) för resonemanget om att tilldela den intervjuade anonymitet minskar vaksamhet hos respondenten och blir mer tillmötesgående. Eftersom Carrol, som är entreprenören bakom LIVLY, tillfrågande oss att skriva om företaget var hon också bekväm med att hennes fulla namn skrevs ut i uppsatsen.

Riskkapitalisten arbetar med affärsplanen från ett investeringsperspektiv. Hans arbetsuppgifter som riskkapitalist går ut på sig i att godkänna/hitta potentiella företag att investera i. Som verktyg använder han företagets affärsplaner. Företagsrådgivaren arbetar med företag ur entreprenörens perspektiv. Hon hjälper entreprenören att utforma en affärsplan utifrån den interna- och externa delen i verksamheten för att öka företagets chans att utvecklas. Vi valde att intervjua företagsrådgivaren och kapitalförvaltaren av den anledningen att de båda arbetar med affärsplaner i sitt dagliga arbete, men ur två olika perspektiv. Vi ansåg att det därför skulle vara intressant för uppsatsens syfte att ta med deras åsikt kring nyttan av en affärsplan. Vi är väl medvetna om att resultat som presenterats i denna uppsats hade kunnat se annorlunda ut om vi hade tagit med flera individers åsikter om affärsplanen i beräkningen. På så vis hade andra perspektiv uppdagats.

Första kontakten med dessa personer skedde via telefon eller e-post för att boka in en intervju. Vi hade en personlig intervju med Carrol, kapitalförvaltaren och företagsrådgivaren vardera. E-post och telefon användes vid behov av komplettering av frågor eller vid funderingar av ofullständiga svar. Frågorna som ställts i intervjuerna om affärsplanen är baserade på teorin om affärsplanen.

Vi valde att göra intervjuer då vi ansåg det vara det mest givande och det effektivaste sättet att samla in material, dels eftersom det inte finns så mycket tryckt information att hitta om LIVLY, dels för att på bästa sätt få tillgång till experternas åsikter och erfarenheter om



affärsplanen. En annan fördel med den personliga kontakten med företaget var att vi enkelt kunde bekräfta och säkerställa att informationen hade förståtts korrekt utan misstolkningar. Dessvärre tar det mycket tid att använda sig av intervjuer i på grund av de resor och den planering som krävs, men i vårt fall var intervjuerna mer till fördel än nackdel då det gav oss en djupare förståelse av företaget LIVLY's behov och affärsplanen.

Vid intervjuerna för denna fallstudie valde vi att använda oss av semi-strukturerade intervjuer. Semi-strukturerade intervjuer ger respondenten friheten att utforma sitt svar utan några större begränsningar (Bryman & Bell, 2005). Vi använde oss av minnesanteckningar för att komma ihåg vad som sades under intervjuerna och sammanställde alla våra anteckningar direkt efter intervjuerna. Under en semi-strukturerad intervju finns oftast en lista med olika teman och frågor som ska tas upp under intervjun och den kallas för intervjuguide. Intervjuguiderna som vi har utgått ifrån vid intervjuerna återfinns i bilaga 1, 2 och 3. Enligt Denscombe (1998) behöver inte frågornas ordning i intervjuguiden tas till hänsyn under intervjuerna. Denna form av intervju ansåg vi vara mest lämplig, eftersom våra intervjufrågor var öppna och vi ville kunna ställa följdfrågor. Detta gjorde att vi kunde kontrollera och bekräfta om det respondenten delgav oss under intervjun uppfattats rätt genom att vi kunde ställa följdfrågor. Enligt Saunders (2009) är detta ett lämpligt sätt att säkerställa att intervjuaren har uppfattat respondentens svar rätt.

### 3.4.2 Insamling av sekundärdata

För att lära oss mer om affärsplanen och affärsplanens nytta samt för att bygga upp vår teoretiska referensram samlades sekundärdata in. I insamlingen av sekundärdata har ett flertal böcker, vetenskapliga artiklar, och webbsidor används. Vidare har Google Scholar kommit till användning för att hitta passande artiklar liksom SLU:s biblioteksresurser och databaser med söktjänsten Primo kommit till användning vid sökande av böcker och artiklar. Vidare har Epsilon använts vid letande efter godkända kandidatarbetet för att bättre förstå uppbyggnaden av en uppsats. Doktorsavhandlingen *Business Plans in New Ventures: An Institutional Perspective* skriven av Karlsson (2005) samt en del böcker som vi har använt oss av hittades via källförteckningarna i andra böcker, som vi har läst och använt oss av i uppsatsen. Vid sökande av artiklar och böcker användes nyckelord som: affärsplan, McKinsey-modellen och affärsplanens nytta.

## 3.5 Kvalitetssäkring

En viktig del av uppsatsskrivande är att lägga vikt vid källornas trovärdighet för att kunna uppnå en så tillförlitlig undersökning som möjligt (Thurén, 1991). Bästa sätt att försäkra sig om att källorna är trovärdiga är genom att analysera och vara kritisk till sina källor.

Begreppet validitet handlar om att kunna se saker ur olika perspektiv och samtidigt kunna bekräfta resultat för att öka trovärdigheten (Denscombe, 1998). För att öka validiteten i vår undersökning har vi använt oss av flera källor som styrker varandra för att öka trovärdigheten av vår information och de teorier vi har presenterat i uppsatsen. Det skrivs i exempelvis

metoddelen och teoridelen vid redogörelse av affärsplanens delar. Forskning som talar emot nyttan med en affärsplanens har också tagits med i beräkning vid svar på forskningsfrågorna, vilket ökar trovärdigheten genom att ämnet undersökts utifrån flera aspekter. En del av böckerna som har använts i uppsatsen är kurslitteratur som är skriven i ett utbildningssyfte och ansågs därmed vara trovärdig.

Genom våra intervjuer har vi fått en personlig och direkt kontakt med företaget och detta har gjort att vi kunnat få bekräftelse på om informationen uppfattats rätt, vilket i sin tur har ökat validiteten i uppsatsen (Denscombe, 1998).

Reliabilitet, betyder att undersökningen är korrekt utförd (Thurén, 1991). Det vill säga att syftet med reliabilitet är att minimera skevheter, möjliga fel i undersökningen och öka uppsatsens tillförlitlighet. Enligt Patel och Davidsson (1991) hänger mycket av reliabilitet på intervjuarens förmåga att registrera svar. Vi valde att öka reliabiliteten i resultatet genom att alla tre var närvarande vid intervjutillfällena. Vi delade upp oss genom att två aktivt lyssnade, registrerade och skrev ner svaren på frågorna medan den tredje intervjuade och höll i dialogen. Patel & Davidsson (1994) skriver att genom att vara flera vid intervjuer kan reliabiliteten öka, detta genom att svaren blir mer tillförlitliga och mindre skeva. Eftersom vi har varit tre personer vid varje intervjutillfälle har vi kunnat diskutera och rätta ut eventuella frågetecken.

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel beskrivs LIVLY, vem som ligger bakom företaget och vidare om vilka behov företaget har. Avslutningsvis skriver vi om experternas åsikter på en affärsplan.*

### 4.1 Om LIVLY

LIVLY har visionen att “göra vardagen gladare, finare och mer bekväm för barn upp till åtta år (Carrol, L, pers. medd., 2012). Företaget startades år 2011 och kom ut med sin första kollektion samma år. LIVLY lanserades med en webbshop men även med återförsäljare i Stockholm och Italien. Det är betydande för LIVLY att finnas på exklusiva butiker och varuhus, som exempelvis Nordiska Kompaniet i Stockholm. För att hitta sin exklusiva målgrupp som ansågs var rätt vid starten öppnades i februari 2012 en butik för kundsegmentet på en attraktiv adress i centrala Stockholm. LIVLY’s affärsidé är att erbjuda kläder med hög kvalité bestående av bra material och välsydda plagg. Funktion och bekvämlighet prioriteras högt då LIVLY producerar kläder som är anpassade efter barns rörelsebehov. Designen är genomtänkt och skiljer sig från konkurrenterna dels genom att designern själv har barn i åldrarna och genom ett stort intresse av den internationella modevärlden. Denna kombination är unik på marknaden då den idag antingen består mest utav mycket enkla och neutrala basplagg och dels i en lägre kvalité. En annan viktigt faktor är prisbilden. Priserna på produkterna håller samma nivå som de närmaste konkurrenterna men produkten ska hålla en högre kvalité och genomtänkt och attraktiv design.

#### 4.1.1 Entreprenören

Vad som ligger till grund för LIVLY är entreprenören Lisa Carrol. Carrol personlighet avspeglas tydligt i företaget. Målmedvetenhet, vilja och kreativitet är vad som driver LIVLY framåt. Egenskaperna har resulterat i stora steg i en snabb takt framåt vilket bidragit till företagets utveckling. Carrol har alltid haft en barndomsdröm att designa sitt eget klädesmärke, vilket nu har gått i uppfyllelse. Att Carrol är 28 år och har fött tre barn under fyra år säger en del om hur hon är som person: det finns inga problem bara lösningar. Att Carrol själv är mamma har resulterat i att hon har kännedom om vilka krav mammor ställer på barnkläder och dessutom kan hon utbudet på barnklädesmarknaden.

Carrol har en utbildning i ekonomi från Fordham University i New York vilket har resulterat i kunskaperna om att starta upp ett företag. Det finns ingen utbildning inom design vilket hade varit en fördel.

#### 4.1.2 Affärsplanen

Webbshop, butik och stora återförsäljare utomlands på mindre än ett år utan någon expertishjälptalar för att Carrol har en intuition och prioriterat tiden väl. I en intervju ställdes

frågan om Carrol hade en färdig affärsplan när LIVLY startades blev svaret:

*“Nej dessvärre inte, jag gjorde en kort version för att jag var tvungen att visa revisorn”*  
(Carrol, pers. medd., 2012)

Detta resulterade i en intressant diskussion angående om en affärsplan skulle vara relevant för LIVLY. Skulle det varit lämpligt för LIVLY att ha en välgjord affärsplan? Carrol har egentligen inget svar på det mer än att hon inte kan komma på några sammanhang när hon skulle behövt den.

*”En affärsplan var inget som var prioriterat i uppstarten, mycket för att det sker förändringar i hög hastighet i modebranschen. Allt har gått fort så vet jag egentligen inte hur LIVLY uppfattas på marknaden och därför skulle det säkert bli fel. Och även om jag haft tid, vet jag inte om jag prioriterat en affärsplan ändå. Jag tror att affärsplanen hade begränsat min frihet och tror därför LIVLY inte hade blivit lika bra som det är idag.”*  
(Carrol, pers. medd., 2012)

## 4.2 LIVLY's behov

Företaget LIVLY befinner sig för tillfället i en stark expansionsfas och är i behov att klargöra hur företaget ska fortsätta sin utveckling på marknaden. Idag vet inte Carrol (pers. medd., 2012) hur LIVLY ska gå tillväga för att lyckas expandera. LIVLY behöver veta var de ska hitta sina kunder och vilken målgrupp de vill rikta sig till. Vidare behövs en utredning av vilka konkurrenterna är för att veta vilka de ska jämföra sig med på marknaden. Informationen om LIVLY's konkurrenter finns inte nedskrivet idag, vilket komplicerar det för företaget när de ska sammanställa var de befinner sig på marknaden. LIVLY befinner sig vid ett vägval, det finns olika vägar att välja.

De vet inte vilka möjligheter eller hot som existerar vilket är en avgörande faktor för vilken väg de ska välja (Carrol, pers. medd., 2012). Carrol känner att LIVLY expanderat och kommit till en fas där besluten blir mer betydelsefulla och kan Carrol inte längre lita på sin magkänsla. Situationen för LIVLY är kritisk eftersom de inte vet vilken väg de ska ta sig fram. Det har gått snabbt fram för företaget och det är viktigt att de fortsätter i samma takt då marknaden förväntar sig detta. LIVLY ska till hösten anställa två nya personer som kommer att behöva lära sig allt om företaget. Där finns också ett behov av att sammanställa all relevant information för att de nyanställda ska få samma bild av LIVLY som Carrol har.

## 4.3 Experternas åsikter

Riskkapitalisten som arbetar på ett riskkapitalbolag, iakttar affärsplanen olika beroende på om det är nystartat eller redan etablerat företag. Riskkapitalisten säger sig:

*”Det beror på vilket bolag man tittar på. I ett nystartat företag är det viktigt att fråga sig om idén är möjlig och hur företaget tror det kommer att tas emot på marknaden. Vidare är det*

*viktigt att affärsplanen beskriver personliga kvalifikationer eftersom det oftast är det som företaget byggs utifrån. I etablerade bolag jämförs mer siffror, dessa analyseras och beskriver hur bolaget ser ut idag och om det finns någon möjlighet att utveckla det vidare.”(Riskkapitalisten, pers. medd., 2012)*

Riskkapitalisten (pers. medd., 2012) förklarar att en bra executive summary är det som han iakttar mest i en affärsplan. Därefter är omsättningen för att nå break-even och skapa vinst, storlek på marknaden, utvecklingsmöjligheter, personerna bakom företaget, de stora grundpelarna för ett företag ska lyckas. Om idén är bra och grundpelarna dåliga kommer affärsiden inte hålla. Riskkapitalisten resonerar att det vanligaste felet med en affärsplan är att företaget inte har kalkylerat rätt. De planerade resultatet blir för optimistiskt. Utöver det kan inte riskkapitalisten se någon negativ aspekt med att utforma en affärsplan.

Företagsrådgivaren anser också att en affärsplan är till stor hjälp i ett nystartat företag:

*”Nytan med att göra en affärsplan är att få en grund i sitt företagande, veta vad man går in i och veta vilka krav och skyldigheter som ställs på dig som företagare när det till exempel gäller skatter och bokföring. En affärsplan ger även företaget en kontinuitet då det sätts upp mål för organisationen för en kommande tre- eller femårsperiod. Det är också nödvändigt om ni vill söka investerare eller låna kapital av banken.” (Företagsrådgivaren, pers. medd., 2012)*

Företagsrådgivaren (pers. medd., 2012) berättade vidare att alla delar i affärsplanen är viktiga. Finns det siffror att räkna på är det av stor relevans för att förutse framtiden i företaget. Det vanligaste felet företagen gör med affärsplanen är att den är otydlig och inte tillräckligt genomarbetad. Ett annat problem är att när affärsplanen väl är bra används den inte av företaget. En anledning till det beror antagligen på att företaget inte har tid att uppdatera den men också för att den används i början för exempelvis attrahera investerare. Affärsplanen ska inte fokusera för mycket på företagets egenskaper utan på vad för problem affärsiden löser för kunden. Företagsrådgivaren berättar vidare att det

## 4.4 Sammanfattning

LIVLY är ett barnklädesmärke som startades förra året av entreprenören Carrol. Idag har företaget en webbshop, butik och återförsäljare utomlands. Carrol anser att LIVLY inte har haft någon användning av en affärsplan och om hon skulle haft en skulle det eventuellt begränsa friheten. När experterna uttalar sig anser de dock att en affärsplan är nödvändigt för alla företag. Riskkapitalisten menar att alla företag har användning för en affärsplan. I etablerat företag läggs mer fokus på budget medan i nystartade företag fokuserar på personliga kvalifikationer inom verksamheten. Vidare berättade företagsrådgivaren att en affärsplan utgör en grund i företagandet och är också nödvändig om företagen vill söka investerare eller låna kapital av banken.

## 5. Analys & Diskussion

---

*I detta kapitel presenteras analysen av det empiriska materialet, med utgångspunkt i de modeller och diskussioner kring affärsplaner som presenterades i kapitel 2. Detta kapitel är strukturerat efter de tre forskningsfrågorna.*

### 5.1 Affärsplansmodeller

I teorikapitlet presenterades två modeller. Den ena framtagen av konsultfirman McKinsey & Company och den andra utformad av Arnander. Vi anser att McKinsey-modellen är en omfattande modell som innehåller ett brett urval av frågeställningar. Detta resulterar i att företaget får med det mesta som en affärsplan bör innehålla. Förutom att den är omfattande används den av multinationella bolag samt investerare världen över. Arnanders modell, IBVA-modellen, skiljer sig från McKinsey-modellen i både struktur och arbetsätt. Modellen i sig besvarar, i mångt och mycket, samma frågor som McKinsey-modellen, men fokuserar på ett annat tillvägagångssätt, där själva processen utgör den största skillnaden. Då IBVA-modellen är mer strategiskt utvecklad, där fokus ligger på kalkyler och prognoser, upplevs analysen mer konkret än i McKinsey-modellen. Riskkapitalisten (pers. medd., 2012) hävdar att kalkyler och prognoser är en förutsättning för att kunna utläsa företagets framtidutsikter och möjligheter.

McKinsey- och IBVA-modellen stämmer delvis överens med åsikterna som riskkapitalisten och företagsrådgivaren framförde i intervjuerna. De menar att en affärsplan behövs i alla företag även om det är nya organisationer eller redan etablerade på marknaden. Riskkapitalisten (pers. medd., 2012) utvecklade vidare att en executive summary var nästan det viktigaste i en affärsplan, vilket även McKinsey-modellen lyfter fram. Vidare skriver Kubr (2001) att ledningsgruppen är en viktig del då produkten måste omges av bred kompetens för att företaget ska bli framgångsrikt. Detta understryker även riskkapitalisten (pers. medd., 2012) när han beskriver hur viktigt det är med personerna bakom företaget. Det är personerna som är avgörande om organisationen ska lyckas eller inte, menar riskkapitalisten. Han hävdar att en bra produkt riskerar att inte bli en succé om driv eller kompetens saknas i företaget.

De författare som ställer sig positiva till en affärsplan menar att processen när affärsplanen skrivs är minst lika viktigt som den slutgiltiga produkten. De som deltar i processen blir medvetna om den nuvarande situationen, lär sig historiken och blir ense om målen, vilket innebär att organisationen stärks (Landström & Löwegren, 2009). Om det är en ensam entreprenör som arbetar fram affärsplanen innebär det med all sannolikhet att de ursprungliga målen revideras flera gånger allt eftersom kunskapen ökar. Detta stödjer företagsrådgivaren (pers. medd., 2012) genom att resonera att företagarna får en klar uppfattning om vad han/hon ger sig in på och vilka krav och skyldigheter som ställs på företagarna.

Affärsplanen är även ett instrument för att förankra målen hos alla medarbetare och är samtidigt ett värdefullt presentationsmaterial till externa intressenter (Landström & Löwegren, 2009). Det finns anledning att inte betrakta den färdiga affärsplanen som ett statiskt

dokument, utan att regelmässigt gå igenom den, uppdatera och anpassa till nya förhållanden

När affärsplanen inte revideras kan det resultera i att den tappar sitt syfte och kan stjälpa istället för att hjälpa företaget, då besluten blir baserade på felaktig fakta (Kubr, 2001). Karlsson (2005) påstår även att nystartade företags underlag för hur affärsplanen utformas oftast är felaktiga. Affärsplanen är baserad på endast antaganden, då produkten/tjänsten inte har kommit ut på marknaden. Landström & Löwegren (2009) resonerar vidare att utformningen av en affärsplan tar för mycket tid och ansträngning för nystartade företag. Energi och tid som istället kan läggas ner på den operativa verksamheten. Efter våra intervjuer med LIVLY kan vi konstatera att företaget har haft ett framgångsrikt första år på marknaden utan att använt sig av en affärsplan genom att fokusera på den operativa verksamheten, vilket Landström & Löwegren (2009) poängterar i kapitel 2.

## 5.2 LIVLY's behov inför kommande affärsutveckling

Intervjuerna med Carrol identifierar LIVLY's behov. Carrol (pers. medd., 2012) påstår att det inte funnits något behov av en affärsplan, snarare hade en affärsplan begränsat hennes frihet. Detta strider mot de modeller och experter som presenterats tidigare i uppsatsen.

Idag befinner sig LIVLY i ett kritiskt läge då företaget inte vet hur de ska ta sig vidare i expansionen. I intervjun med Carrol (pers. medd., 2012) framgår det att inom modebranschen sker förändring i hög hastighet. Detta ställer krav på företaget att ständigt uppdaterar och anpassa affärsplanen efter organisation och omvärld (Landström & Löwegren, 2009).

Kubr (2001) belyser ledningsgruppens roll i att revidera affärsplanen när det sker förändringar inom företaget eller på marknaden. Vidare utvecklar Kubr (2001) att ledningsgruppen är minst lika viktig som produkten, vilket även Arnander (2000) nämner i IBVA-modellen. Landström & Löwegren (2009) anser att företag i expansion behöver en heterogen organisation för att komplettera varandra i företagandet.

LIVLY har i stora drag en uppfattning om vilka som är deras största konkurrenter. Företaget saknar däremot analys och eventuella åtgärder vid förändringar på marknaden. Enligt Sahlman (1997) så räcker det inte för företag att kartlägga konkurrenterna, utan företaget måste bearbeta en plan med åtgärder vid eventuell förändring på marknaden. Enligt Kubr (2001) måste entreprenören förstå att det finns substitut på marknaden där liknande produkter/tjänster fyller samma nytta som hans eller hennes. Om LIVLY hittar sin plats på marknaden ökar möjligheten för företaget att hitta sin image, vilket även Arnander (2000) framhäver. Kubr (2001) förtydligar det i McKinsey-modellen genom att presentera en omfattande omvärldsanalys i marknadsplanen.

LIVLY har expanderat snabbt, därför känner Carrol att besluten blir allt mer betydelsefulla. Carrol (pers. medd., 2012) kan inte längre lita på sin magkänsla utan nu behövs det mer än så. Företaget kommer förmodligen att fortsätta växa och struktureringen inom företaget blir då allt viktigare, vilket Finch (2010) påpekar i kapitel 2. Han menar att affärsplanen kan användas som ett verktyg för intern styrning. Genom att utforma en genomarbetad affärsplan

kan personal, ledning och styrelse ha bra underlag vid beslutsfattande. Planen fungerar även som en informationskälla där de anställda kan skaffa sig en uppfattning om vart bolaget vill komma och hur företaget ska nå dit. Eftersom LIVLY kommer att anställa två personer till hösten kan en eventuell affärsplan användas som ett underlag för de nyanställda. Riskkapitalisten (pers. medd., 2012) och företagsrådgivaren (pers. medd., 2012) uttrycker sig att affärsplan är nödvändig i alla företag. LIVLY's avsaknad av en eventuell affärsplan kan innebära att framtida beslut tas utifrån intuitiva grunder hellre än på genomarbetande beslutsunderlag.

## 5.3 En affärsplan för LIVLY

Utifrån vår teori och empiri har vi kommit fram till att en affärsplan för LIVLY bör utformas på detta sätt. Den fullständiga affärsplanen presenteras i bilaga 1.

Kapitel 1 inleds med en executive summary för att ge läsaren en tydlig och övergripande bild av företaget (Kubr, 2001; Riskkapitalisten, pers. medd., 2012). I nästa kapitel beskrivs LIVLY's affärskonceptet. Kapitlet är uppdelat i tre delar: affärsidén, företagets visioner och mål. Detta för att få en uppfattning över vilka behov LIVLY kan uppfylla på marknaden. Vi har valt att hålla kapitel 2 kort och koncist, vilket Kubr (2001) uttrycker i McKinsey-modellen.

I kapitel 3.1 i affärsplanen presenteras entreprenören bakom LIVLY. Då det är ett nystartat företag är det viktigt att beskriva de personliga erfarenheterna och kvalifikationerna som finns inom organisationen, enligt riskkapitalisten (pers. medd., 2012). Dessa bedöms som en viktig del för företagets möjligheter att etablera och utveckla företaget på marknaden. I nästa avsnitt 3.2 framkommer information om inköp. Enligt McKinsey-modellen är detta en viktig frågeställning i affärsplanen eftersom verksamheten måste ha tydliga processer för att kunna leverera kundnytta (Kubr, 2001).

McKinsey-modellens mest omfattande del i affärsplanen är marknadsplanen, kapitel 4, som även företagsrådgivaren (pers. medd., 2012) betonade vikten av. Enligt Carrol (pers. medd., 2012) är modebranschen är en extra känslig marknad, vilket resulterar i att företagaren bör vara uppmärksam för omvärldsfaktorer och trender. McKinsey-modellen understryker värdet av att vara lyhörd för att kunna utveckla en korrekt omvärldsanalys (Kubr, 2001).

I kapitel 6 presenteras en verksamhetsplan för LIVLY. Organisationen har endast varit verksam i drygt ett halvår och har ännu inte gjort sitt första bokslut. Det är därmed svårt att ta med en budget i affärsplanen. Vi anser dock att företaget redan nu kan börja sätta upp mål och därmed försöka förutse hur mycket kapital verksamheten kommer att kräva för att genomföra de aktiviteter som planerats för det kommande året. Enligt Arnander (2000) har företagets ekonomiska historia en viktig del för att ta fram analyser och prognoser, vilket vi har för lite material att gå på. I brist på ekonomisk historia har vi valt att fokusera på att ta fram en strategisk plan för bolagets fortsatta utveckling. Denna plan kommer att driva LIVLY mot företagets framtida mål. Istället för att arbeta med kort framförhållning kan företaget fokusera på en fyraårsperiod, då företaget gör en budget för kommande år samt prognoser för nästkommande tre år. Som tidigare nämnts är det tid och resurskrävande att revidera en affärsplan (Landström & Löwegren, 2009), varför vi rekommenderar att planen inte blir allt



för detaljerad. Risken finns att den tar för mycket energi och därmed tappar resurser från den operativa verksamheten.

## 6. Slutsats

---

*I det här kapitlet presenteras de slutsatser denna uppsats lett fram till. Vidare diskuteras uppsatsens begränsningar och förslag ges till fortsatt forskning inom området.*

### 6.1 En affärsplan för LIVLY

Syftet med denna fallstudie är att undersöka nyttan med en affärsplan, samt LIVLY's behov inför kommande expansion.

I uppsatsen har vi presenterat två affärsplansmodeller, McKinsey- och IBVA-modellen, samt intervjuat två respondenter. Informationen har resulterat i att det finns en allmän syn angående affärsplanens betydelse. Vi kan även konstatera att de olika metoderna skiljer sig i tillvägagångssätt, men baseras utifrån likande frågeställningar.

Vi anser att LIVLY inte haft ett behov av en affärsplan under det första året. Genom att agera fritt har företaget lyckats skapa sin egen väg på marknaden. Om en affärsplan funnits finns en risk att Carrol handlat efter affärsmodellen istället för att följa sin magkänsla. En affärsplan hade eventuellt resulterat i andra beslut än de som fattats då omvärlden ofta förändras snabbare än som förespås. Då barnklädesbranschen redan är en etablerad marknad och Carrol haft kunskap om den, har LIVLY klarat sitt första år utan en affärsplan. Hade Carrol startat verksamheten i en för henne okänd bransch hade en affärsplan förmodligen haft en större betydelse.

Med hjälp av insamlad information och erfarenheter från det första året finns det nu underlag för företaget att diskutera den fortsatta expansionen. Affärsplanen kan bidra till att LIVLY får struktur, ordning samt målfokusering i företaget. Det är även en guide för nödvändiga prioriteringar som behövs göras då omvärlden/marknaden ständigt förändras. Med affärsplanen som stöd kan företaget utarbeta en strategi för hur, var och när LIVLY ska ta marknadsandelar. Detta medför att LIVLY kommer att veta vilken plats på marknaden företaget ska inta.

Det är först idag en affärsplan kan utformas och komma till användning för LIVLY. En affärsplan kommer tydligare att driva LIVLY mot företagets framtida mål. Istället för att arbeta med kort framförhållning kan företaget fokusera på en fyraårsperiod. Som tidigare nämnts är det tid och resurskrävande att revidera en affärsplan, varför vi rekommenderar att planen inte blir allt för detaljerad. Risken finns att den tar för mycket energi och därmed tappar resurser till den operativa verksamheten.

Avslutningsvis anser vi att det inte finns någon befintlig mall för en affärsplan som passar alla företag. Det flesta verksamheter har olika förutsättningar vilket resulterar i olika strukturer och planer inom företaget. I LIVLY's fall var det ingen av affärsmodellerna som passade företaget, utan istället blev det en mix från båda modellerna samt respondenternas åsikter. För att utforma den bästa affärsplanen för företaget krävs det att företagaren tydligt

inspekterar alla olika delar inom organisationen. Genom att granska företaget finns det goda möjligheter att utforma en skräddarsydd affärsplan utifrån bolagets riktiga behov. Den grundligt utarbetade och anpassade affärsplanen blir värdefull och kan fungera som en kompass i framgång och utveckling.

## 6.2 Begränsning

Då syftet med denna uppsats har varit att undersöka nyttan med en affärsplan har vi lyckats skapa oss en bild av vilka för- och nackdelar det finns med att skriva en affärsplan. Under uppsatsens gång har vi insett att vår kunskap skulle kunnat vara större om vi hade bokat in fler intervjuer med personer som arbetar med affärsplaner, utifrån olika perspektiv. En sådan person skulle till exempel kunna vara en banktjänsteman. De kanske har liknande uppfattning som kapitalförvaltaren då de också vill tjäna pengar på sina investeringar, men de kanske utgår ifrån en annan bedömning.

En annan begränsning är att vi har undersökt nyttan med en affärsplan för ett nystartat företag i barnklädesbranschen. Då vår fallstudie har handlat om LIVLY har vi medvetet valt att fokusera affärsplanens nytta på denna typ av företag. Om vi hade valt att granska ett etablerat företag hade det möjligen ändrat vår uppfattning om affärsplanens roll.

## 6.3 Fortsatt forskning

Då våra respondenter var eniga i sin uppfattning att en verksamhet behöver en affärsplan vore det intressant att undersöka hur de företag, som refuserats av investerare på grund av dåligt utarbetade affärsplaner, har lyckats/inte lyckats i sin utveckling.

Det har framkommit att Carrol behöver komplettera sin ledningsgrupp med en person med kompetensen och tiden för detta arbete. Då ledningsgruppen är en viktig del i organisationen skulle vi kunnat ha undersökt vidare, vilken typ av person som LIVLY är i behov av.

För att vidare undersöka affärsplanens nytta skulle vi vilja följa LIVLY ett år framöver för att se hur affärsplanen kommit till användning i företaget.

# Källförteckning

## Litteratur och artiklar

Arnander, C-J. (2000). *Den professionella affärsplanen: handbok för entreprenörskap och tillväxt*. 5. uppl. Stockholm: Fakta info direkt

Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods*. 5. ed. Boston: Pearson Education Inc.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Finch, B. (2010). *4 ed. How to write a business plan*. London: Kogan

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur

Karlsson, T. (2005). *Business Plans in New Ventures: An Institutional Perspective*. Diss. Jönköping: Jönköping International Business School

Kubr, T. (2001). *Affärsplanering, en handbok för nya tillväxtföretag*. 5. uppl. Göteborg: McKinsey & Company

Landstöm, H. & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och Företagsetablering, Från idé till verklighet*. Lund: Studentlitteratur

Patel, R. & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Sahlman, W., A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review* [online], 75 (4) 98-108.

Tillgänglig: <http://serempreendedor.files.wordpress.com/2008/09/how-to-write-a-great-business-plan.pdf>

Svenning, C. (1996). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber

Tovman, P. (2004). *Så skriver du en vinnande affärsplan: en praktisk handledning*. Stockholm: Ingenjörsvetenskaps.akad., IVA-rapport, nr. 428

Yin, R. K. 2007. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber

## **Internet**

Bolagsverket. Statistik om företag och föreningar. [online] (2012-05-10) Tillgänglig:  
[http://www.bolagsverket.se/om\\_bolagsverket/statistik/index.asp](http://www.bolagsverket.se/om_bolagsverket/statistik/index.asp) [2012-05-16]

Investopedia. Peer-comparison. [online] 2012 Tillgänglig:  
<http://www.investopedia.com/articles/stocks/07/peer-comparison.asp#axzz1x7fnpRwy> [2012-05-30]

Regeringen. Regeringsförklaringen. [online] 2012-05-15 Tillgänglig:  
<http://www.regeringen.se/sb/d/3039> [2011-09-15]

Venturecup. Bakgrund och organisation. [online] 2012 Tillgänglig:  
<http://www.venturecup.se/venture-cup/bakgrund-organisation> [2012-06-01]

## **Personliga meddelanden**

Carrol, Lisa, VD och designer, LIVLY, Stockholm. Personligt möte 2012-04-04.

Företagsrådgivaren, Stockholm. Personligt möte 2012-04-21.

Risckapitalisten, Stockholm. Personligt möte 2012-04-27.

## Bilaga 1: Affärsplan Livly 2012



# Affärsplan 2012

**LIVLY AB**  
556826-1480  
Birger Jarlsgatan 9  
111 45 Stockholm  
08- 611 11 80  
[www.livlyclothing.com](http://www.livlyclothing.com)  
[info@livlyclothing.com](mailto:info@livlyclothing.com)

---

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>BILAGA 1: AFFÄRSPLAN 2012</b> .....          | <b>30</b> |
| <b>1. EXECUTIVE SUMMARY</b> .....               | <b>2</b>  |
| <b>2. AFFÄRSKONCEPT</b> .....                   | <b>2</b>  |
| 2.1 <i>Affärsidé</i> .....                      | 2         |
| 2.2 <i>Vision</i> .....                         | 2         |
| 2.3 <i>Mål</i> .....                            | 2         |
| <b>3. ORGANISATION &amp; AFFÄRSSYSTEM</b> ..... | <b>2</b>  |
| 3.1 <i>Entreprenören</i> .....                  | 2         |
| 3.2 <i>Inköp</i> .....                          | 3         |
| <b>4. MARKNADSPLAN</b> .....                    | <b>3</b>  |
| 4.1 <i>LIVLY's koncept</i> .....                | 3         |
| 4.2 <i>Konkurrensfördelar</i> .....             | 4         |
| 4.3 <i>Lokal</i> .....                          | 4         |
| 4.4 <i>Konkurrenter</i> .....                   | 5         |
| 4.5 <i>Hot &amp; möjligheter</i> .....          | 6         |
| 4.6 <i>Marknadsföring</i> .....                 | 7         |
| <b>5. VERKSAMHETSPLAN 2012-2016</b> .....       | <b>7</b>  |

## **1. Excecutive summary**

---

Varför kunderna ska välja LIVLY är för att de erbjuder en hög kvalitet bestående av bra material, välsydd plagg och även som utgår ifrån barnens behov av rörlighet. Kläderna är även lätta att tvätta och slitstarka. Designen är genomtänkt och skiljer sig från konkurrenterna dels genom att designern själv har barn i åldrarna och genom en stor internationell inblick i modevärlden. Denna kombination är unik på marknaden då den idag antingen består mest utav mycket enkla och neutrala basplagg och dels i en lägre kvalitet. En annan viktigt faktor är prisbildningen. Priserna på produkterna håller samma nivå som det närmaste konkurrenterna men ska hålla en högre kvalitet, genomtänkt och attraktiv design.

## **2. Affärskoncept**

---

### 2.1 Affärsidé

LIVLY's affärsidé är att ta fram kläder för barn som är mer funktionella, i högre kvalitet och i en design utöver det vanliga.

### 2.2 Vision

Barnklädesvarumärket LIVLY har som en övergripande vision att:

*“göra vardagen gladare, finare och mer bekväm för barn upp till tolv år.”*

De värderingar som styr varumärket är LIVLY, Lovely och Friendly. Dessa används som en ledstång i alla beslut det vill säga i all marknadsföring, design och även vid rekrytering.

### 2.3 Mål

*”kläderna ska vara bekväma, bra kvalitet med en välgjord design”*

## **3. Organisation & Affärssystem**

---

### 3.1 Entreprenören

Lisa Carrol som designar och äger företaget har en femårig utbildning i ekonomi och marknadsföring, vilket har varit användbart då ekonomin ständigt är inblandad vid uppstarten av ett företag. Lisa har även en karriär inom basket där hon i fem år försörjde sig som



professionell basketbollspelare i USA och Spanien. Detta har medfört att Lisa har ett internationellt perspektiv i många frågor samt en stark målfokus.

Lisa har även en moster som påverkat och mer konkret guidat henne igenom formgivning och design. Moster Kerstin har arbetat på Dramaten i 25 på kostymavdelningen, vilket resulterat i ett intressant nätverk. Lisa har fått mycket hjälp, tips och råd om formgivning och tillverkning med mera från Kerstin. Lisa har ett stort intresse och kunskap kring design och kanske framför allt internationellt mode. Lisa anses också vara uppdaterad kring nya trender inom både design och marknadens utveckling både lokalt i Sverige, Europa och USA. Egentligen finns ingen praktisk erfarenhet av själva affärsverksamheten. Kreativiteten och innovationskraften är det som särskiljer både Lisa Carrol och varumärket LIVLY på marknaden idag. Lisa har genom åren haft ytterligare en "högerhand" som genomfört många av Lisas idéer. Alltifrån att sätta upp butiken till att närvara vid införsäljning, sköta administrationen och hålla i event. Utöver detta har Lisa Carrol även haft hjälp en praktikant på 50 % som har stöttat i alla tänkbara situationer. Från och med 1/8 övergår praktiktjänsten i en fast anställning.

LIVLY skulle behöva en konsult in i företaget. En person som har breda och djupa kunskaper inom retail. Just nu finns det ingen i LIVLY's team med mycket erfarenheter.

### 3.2 Inköp

LIVLY designar egna kollektioner som produceras i tre olika länder var av den ena bedöms som en närmarknad. Detta för att snabbt agera på förändringar i marknaden exempelvis vid repeat ordrar. Dessa länder betraktas som skickliga inom detta segment.

I dagläget är villkoren mycket fördelaktigt förhandlade för att vara ett nystartat varumärke. Detta beror på personliga kontakter. Det finns andra länder som är av intresse exempelvis Kina, men de kräver för stora kvantiteter. Kina kan vara ett alternativ i ett senare läge. LIVLY har gjort en test på denna marknad på en del av bassortimentet. Utöver det tillverkas all försäljningsmaterial så som påsar, presentkartonger, visitkort och visst kontorsmaterial.

Inköpet för LIVLY görs efter att återförsäljarna har lagt sina kvantiteter och efter att de har räknat ut vad kommer att sälja i den egna butik och webbshoppen, plus beställningar som kommer senare exempelvis repeat ordrar.

## 4. Marknadsplan

---

### 4.1 LIVLY's koncept

Det finns en marknad för en LIVLY butik alternativt shop in shop i alla storstäder med mer än 400 000 invånare för att komma upp i rätt volymer. Delar av sortimentet kan även säljas i mindre städer över landet. Via LIVLY's webbshop nås även alla länder.

## **LIVLY's sortiment består av 3 olika koncept:**

LIVLY Baby 0-2 år, LIVLY Basic 2-8 år och LIVLY Dress up 2-8 år.

*LIVLY Baby* når ut till flest kunder då köpfrekvensen är högre än i de andra koncepten. Dels beroende på att nyblivna föräldrar är villiga att spendera mer samt att babykläderna även säljs som gåvor. Priset är också en konkurrensfördel eftersom LIVLY håller sig på en medelprisnivå, liknande Polarn O. Pyrets. För konceptet LIVLY Baby har en speciellt hög kvalitet används: Pima bomull. Den tillverkas i Peru och har extra långa fibrer vilket gör bomullen till den mjukaste i världen. Den anses även som den renaste bomullen eftersom den handplockas, den är även bra med barn med allergier eller känslig hud.

*LIVLY Basic* består av baskläder för flickor i åldrarna 2-8 år. Dessa kläder är speciellt designade för att det ska vara enkelt att röra sig i dem. LIVLY Basic vänder sig till dagisföräldrar. I LIVLY Basic ingår även en kollektion organisk bomull. Prisstrategin är här att bevaka den närmaste konkurrenten Polarn O. Pyrets prissättning. Strategin är att hålla samma priser eller något över i de fall LIVLY kan påvisa fördelen för kunden.

*LIVLY Dressup* består av mer exklusiva klänningar och ytterplagg. Det är sortimentet säljs till de föräldrar som är mer måna att klä sina barn i mer välskräddade kläder vid speciella tillfällen.

### **4.2 Konkurrensfördelar**

LIVLY Baby: PIMA Bomull och design

LIVLY Basic: Bekvämlighet och design

LIVLY Dress Up: Design och bekvämlighet i nämnd ordning.

LIVLY satsar även på en hög servicegrad, dels genom personlig försäljning i butiken men också med snabb leverans via webbutiken. Service graden för kunderna samt slut kunderna ska hålla en nivå utöver det normala på marknaden. LIVLY satsar även på attraktiva presentförpackningar med redan färdig present lösningar för kunden. Varumärkets alla kommunikationsdelar ska hålla en hög kvalitet så som påsar, presentförpackningar och nyhetsbrev. LIVLY s event håller en mycket hög upplevelsenivå. Aktiviteterna i butik ska återkomma med jämna mellan rum i samband med löneutbetalningar. Genom produktion i Peru och Turkiet skapas möjligheter till höga marginaler.

### **4.3 Lokal**

LIVLYs butik ligger på en mycket attraktiv adress vilket tydligt visar nivån på varumärket. Butiken fyller även flera funktioner bland annat som huvudmedia för varumärket. Lokalen rymmer även ett kontor som också fungerar som showroom för LIVLY s återförsäljare. Hyran bedöms som hög men lokalen bedöms som strategiskt viktig för långsiktigheten.

#### 4.4 Konkurrenter

De största konkurrenterna präglas av många aktörer som främst domineras av lågpriskedjorna. Utöver dessa finns ett antal lokala varumärken, ett antal internationella varumärken och en hel del nätförsäljning. Nedan presenteras konkurrenterna för LIVLY's olika koncept:

##### LIVLY Baby

Polarn O. Pyret, Mini a Ture, Minirodini och Petit Bauteux. Dessa varumärken är redan väl inarbetade på marknaden och håller i stort sett samma prisnivå dock levererar LIVLY en högre kvalitet.

##### LIVLY Basic

Polarn O. Pyret, Mini a Ture, Minirodini, HM och Zara. I detta koncept satsar LIVLY på en internationell och hållbar design vilket är särskiljande mot konkurrenterna. Designen ska kännas roligare, skönare och kommunicera varumärket LIVLY.

##### LIVLY Dress up

Här är situationen annorlunda. Den direkta konkurrenten är en butik innehållandes flera internationella välkända varumärken. Här är LIVLY's styrka ett mycket mer fördelaktigt pris för jämförbar design och kvalitet. LIVLY's kvalitet i detta koncept är väl avpassat för hur barn använder kläder. Det vill säga ej för varma, ej för bekväma och lätta att sköta.

Vad LIVLY kan lära av de befintliga konkurrenterna är:

- Sortimentets storlek och uppbyggnad
- Måttkedjor
- Praktiska funktioner
- Användbara kvalitéer, funktionella
- Marknadsföring
- Kommunikation i butik
- Sociala medier
- Varumärkesbyggande kommunikation
- Produktionsländer
- Servicegrad
- Merförsäljning

Reaktionerna från konkurrenterna:

- Nytt märke på en traditionell marknad.
- Särskiljande design.
- Prisvärt, det vill säga mycket kvalitet för pengarna.
- En organisk tillverkad serie till ett attraktivt pris.
- Kraftfull aktör, butik i attraktivt läge, försäljning via webb samt åtråvärda distributionskanaler så som NK och Åhlens etc.

## 4.5 Hot & möjligheter

Utmaningen för LIVLY finns i flera områden men främst genom det stora utbudet och den hårda konkurrensen på marknaden vilket består av många olika varumärken, en del med egna butiker samt flera lågpriskedjor.

Tillverkningsprocessen är komplex då LIVLY äger hela kedjan från design till produktion. Tillverkningen sker ej på den lokala marknaden och avståndet till produktionsländerna utgör emellanåt ett hot. Tiden är definitivt en av dessa faktorer. Det kan gå många vändor fram och tillbaka innan kollektionen blir som planerat.

LIVLY är en så länge att betrakta som en mindre aktör, vilket medför att tillverkarna inte prioriterar produktionen för varumärket. I en del fall kan större företag prioriteras. Efterhand i takt med att kvantiteterna höjs kommer detta läge elimineras. LIVLY har redan utökat kvantiteterna i kommande kollektion.

Bomullspriserna har stigit markant det senaste året och det finns en osäkerhet kring hur mycket de kan fortsätta att öka vilket innebär en del svårigheter att kalkylera kostnaden framöver.

LIVLY's prisprofil uppfattas som otydlig av målgruppen. LIVLY's varumärke upplevs som om det ligger i det övre prissegmentet. Kunderna blir positivt överraskade när de får höra priset.

LIVLY's sortiment är brett. Det finns en strategi bakom det vida sortimentet, den ska följa barnet från det att det är nyfött upp till åtta års ålder. Att utöka åldersintervallet till 12 år efterfrågas redan. Då barnen växer snabbt, speciellt första året, är återköpet en stor möjlighet om barnet/föräldrarna fattat tycke för LIVLY. Designen, själva stilen på LIVLY's kollektion ses av målgruppen som särskiljande och som något helt nytt på marknaden. Detta är den absolut mest betydelsefulla framgångsfaktorn för varumärkets långsiktiga överlevande. Babykollektionen tillverkas av en unik bomullsväxt som odlas i Peru. PIMA bomullen är handplockad och ses som den mjukaste och renaste bomullen i världen och lär även användas av barn med allergier .

Med Lisa Carrols insikter på de olika marknaderna kanske framförallt i USA, ökar möjligheterna för en framgångsrik expansion. Även här har den unika designen en avgörande betydelse. Ett av de särskiljande karaktärsdragen är just den internationella stilen på kollektionerna vilket måste ses som en fördel gällande expansionsmöjligheterna.

Med produktionen i Peru och i Turkiet finns möjligheter till att skapa en bra marginal både för LIVLY själva med även för återförsäljarna. LIVLY kan på detta vis hjälpa kunden till en bättre affär. Trots den ringa kvantiteten har LIVLY förhandlat fram ett bra produktions- och leveransavtal.

De mest betydelsefulla återförsäljarna har på kort tid sålt ut sin första beställning vilket får betraktas som en av framgångarna. LIVLY har på sex månader etablerat sig på marknaden med både en butik samt försäljning via egen webbshop. Dessutom som redan nämnts har

intressanta försäljningskanaler också tagit in varumärket och det med framgång.

Expansionen utanför landet Sverige ska ske via agenter som ett första steg. Valet av agent har mycket stor betydelse för den fortsatta expansionen, nästan viktigare än landet i sig. Självklart ska det finnas en potential på marknaden. Beroende på hur försäljningen utvecklas i länderna finns planer på att öppna ytterligare butiker.

#### 4.6 Marknadsföring

LIVLY ska bearbeta kunder dels via sin egen butik, som ses som varumärkets huvudmedia, dels via återförsäljare samt genom den egna webbshopen. Kommunikationsverktyg som sociala medier ska användas för att driva försäljning till butik samt att bygga varumärket. LIVLY bearbetar i första hand med bloggare på ett mycket personligt plan. Utöver detta har LIVLY även speciellt utvalda ambassadörer för varumärket. Dessa består av opinionsbildare av olika slag.

### 5. Verksamhetsplan 2012-2016

---

#### År 2012

- Budget för 2012 -2013
- Butikens roll är att bygga varumärket. Varumärkesinformation upp i butik. Bilder på barn upp.
- Aktiviteter/event ska attrahera målgruppen och bidra till ökad försäljning samt att skapa
- "Buzz" i sociala medier i Sverige.
- Medverka på mässor i syfte att sälja till flera butiker samt att finna intressanta agenter inför verksamhetsåret 2013.
- Säkerställa kvaliteten av knappar.
- Utöka storleksintervallet upp till stl 12.
- Öka leveranssäkerheten via avtal.
- Komma i takt med den produktionstid och införsäljningsperiod som är gängse för branschen.
- En tydlig sortimentsstrategi, volym vs varumärkesbyggande sortiment. (Accessoarer, Skor)
- Funktionella plagg, etc)
- Förtydliga pris positioneringen.
- Förtydliga prissättningen på olika plagg. Lätt att förstå för kunden.
- Alla plagg ska vara märkta med artikelnummer både på plagg och förpackningen.
- Underlätta orderhanteringen samt en ansvarig.
- Underlätta faktureringen ex artikelnummer.
- Aktivitetsplan för butik och på webb.
- Varumärkesplattform.
- Varumärkesstrategi.

- Försäljningsstrategi.
- Attrahera turister under sommarmånaderna.

### **År 2013**

- Få butiken lönsam.
- 5 antal agenter/länder.
- Öka omsättningen med 50 %.
- Utöka marginalen.
- Lösa babyavdelningen, mer mekanisk försäljning, mer space.
- Kollektion för pojkar.

### **År 2014**

- Utöka antalet agenter.
- Öka oms med 50 %.
- Utöka marginalen.

### **År 2015**

- Agenter.
- Omsättning.

### **År 2016**

- Agenter.
- Omsättning.

## Bilaga 2: Intervju med entreprenören Lisa Carrol

### Intervjuformulär

Hur föddes idén med LIVLY?

Vad är ditt mål när du startade LIVLY?

Vad står LIVLY för?

Hade du en färdig AP när du startade LIVLY?

Ansåg du att det var relevant med en AP?

Hade du fått användning för en AP

Hur ser du på LIVLY's behov?

Vilka behov uppfyller LIVLY?

Vilka svårigheter har du stött på sedan starten?

Vilket behov uppfyller LIVLY på marknaden?

Hur ser du på konkurrensen?

Framtidsvisioner?

## Bilaga 3: Intervju med riskkapitalisten

### Intervjuformulär

#### Intervjufrågor

Hur länge har du jobbat på Accent Equitiy AB?

Vad är din roll på Accent?

Vad tittar du på mest när du går igenom en AP?

Har AP varierande betydelse beroende bransch?

Vad är det vanligaste felet företag/entreprenör gör när de skriver sin AP?

Ska AP skilja sig mellan nyetablerade och etablerade företag?



## Bilaga 4: Intervju med företagsrådgivaren

### Intervjuformulär

Hur länge har du jobbat på J&S?

Vad är din roll på J&S?

Vad är den egentliga nyttan med en affärsplan?

Är den utformad för internt eller externt bruk?

Finns det olika modeller för att skriva en AP?

Har AP varierande betydelse beroende bransch?

Vilken del tycker du är viktigast i en AP?

Vad är det vanligaste felet företag göra när de utformar en affärsplan?