

Affärsplan för ett start-up-företag

- Case Oy Cubelux Ab

Jenna Krokfors

Examensarbete
Företagsekonomi
2014

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi, Financial Management
Identifikationsnummer:	
Författare:	Jenna Krokfors
Arbetets namn:	Affärsplan för ett start-up företag – Case Oy Cubelux Ab
Handledare (Arcada):	Thomas Finne
Uppdragsgivare:	Oy Cubelux Ab
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med detta arbete är att göra en affärsplan för företaget Oy Cubelux Ab. Arbetet tar reda på till vad en affärsplan behövs och hur den konstrueras för Oy Cubelux Ab. Det finns flera olika affärsplansmodeller. I detta arbete används som en bas en existerande affärsplansmodell som har utvecklats av företaget Corporate Advisor Group. Affärsplanen sammanställs tillsammans med företagets huvudägare. En evaluering av affärsplanen genomförs med hjälp av intervjuer av slutanvändarna, det vill säga huvudägarna. Affärsplanen delas i fyra sektioner som uppkommer i en logisk ordning, dessa är företagets nuläge, branschen, kommande affärsverksamhet och numeriska prognos. Viktiga delar i affärsplanen är till exempel företagets affärsidé, vision och strategi. Affärsplanen bör vara välstrukturerad, genomtänkt och informativ för att eventuella finansierare eller nya ägare får lätt och tillräckligt med information om företagets affärsverksamhet och framtid. Affärsplanen behövs också för att underlätta och rikta företagets affärsverksamhet. Undersökningen utförs som en kvalitativ och aktionsforskning. I kvalitativa undersökningen används litteraturstudier samt intervjuer. Samarbetet med huvudägarna är i en stor roll under arbetet. Intervjuer och diskussioner sker under hela arbetets gång. I undersökningen av konkurrenter används olika databaser för att få en bild av konkurrenterna. Som slutresultat har Oy Cubelux Ab en affärsplan som de kan använda i olika situationer. Efter att arbetet är gjort är avsikten att Oy Cubelux Ab kan vid behov lätt uppdatera affärsplanen.</p>	
Nyckelord:	Oy Cubelux Ab, affärsplan, IT-bransch, nätsida, nätbutik
Sidantal:	92
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration, Financial Management
Identification number:	
Author:	Jenna Krokfors
Title:	Business plan for a start-up company – Case Oy Cubelux Ab
Supervisor (Arcada):	Thomas Finne
Commissioned by:	Oy Cubelux Ab
<p>Abstract:</p> <p>The purpose of this research is to create a business plan for the company Oy Cubelux Ab. The research will investigate to what purposes a business plan is needed and how can it be constructed for Oy Cubelux Ab. There are many different business plan models. In this research I will use an existing model that has been created by the company Corporate Advisor Group. The business plan is compiled together with the company's key persons. The business plan is evaluated by interviewing the users of the business plan, that is the key persons. The business plan is divided into four sections, which occurs in a logical order. These are the company's current situation, the industry, future business and numerical forecast. Important elements in the business plan are for example the company's business idea, vision and strategy. The business plan should be well structured, thought out and informative to potential financiers or new owners so that they have enough information of the company's business and future. The business plan is also needed to facilitate and direct the business of the company. The research is carried out as a qualitative and action research. The qualitative study uses literature reviews and interviews. The collaboration with the key persons of the company is in a big role during the work. Interviews and discussions take place throughout the work. Different databases are used in the research of competitors. As result Oy Cubelux Ab has a business plan that they can use in different situations. After the work is done, the intention is that Oy Cubelux Ab may, if necessary, easily update the business plan.</p>	
Keywords:	Oy Cubelux Ab, business plan, IT industry, website, webstore
Number of pages:	92
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

1	INLEDNING	9
1.1	Problemområde	11
1.2	Syfte.....	11
1.3	Avgränsningar.....	11
1.4	Metod.....	12
2	ALLMÄNT OM AFFÄRSPLAN	13
2.1	Affärsplanens historia	14
2.2	Användning av affärsplaner	14
2.3	Affärsplansmodell	15
3	AFFÄRSPLANENS OLIKA SEKTIONER	17
3.1	Nuläge	17
3.1.1	<i>Bakgrundsfakta</i>	18
3.1.2	<i>Affärsverksamhet</i>	18
3.1.3	<i>Samarbetspartners</i>	19
3.1.4	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	19
3.1.5	<i>Ekonomisk utveckling</i>	20
3.1.6	<i>Kärnkompetens</i>	20
3.1.7	<i>Sammanfattning</i>	21
3.2	Bransch.....	21
3.2.1	<i>Branschens analys</i>	22
3.2.2	<i>Kritiska framgångsfaktorer</i>	23
3.2.3	<i>Produktens livscykel</i>	25
3.2.4	<i>Analysering av konkurrenter och konkurrenssituationen</i>	25
3.2.5	<i>SWOT-analys</i>	26
3.3	Kommande affärsverksamhet.....	26
3.3.1	<i>Vision</i>	26
3.3.2	<i>Strategi</i>	27
3.3.3	<i>Risikanalys</i>	28
3.4	Numeriska prognoser	29
4	SAMMANFATTNING AV TEORIDELEN	30
5	EXECUTIVE SUMMARY.....	32
5.1	Mål och avgränsning	34
6.2	Metoder	34
6	NULÄGE.....	36

6.1	Bakgrund	36
6.2	Ägarstruktur	37
6.3	Affärsidé och affärsverksamhetens struktur	38
6.4	Produkter och produktgrupper	39
6.5	Försäljningens utveckling per produktgrupp	40
6.6	Kunder	42
6.7	Organisation och funktioner	46
6.8	Cubelux försäljnings- och produktionsprocess	47
6.9	Samarbetspartners	48
6.10	Personal och ledningssystem	48
6.11	Projekt och investeringar	49
6.12	Omsättningens utveckling	50
6.13	Kärnkompetens	50
6.14	Riskanalys	52
6.15	Immateriella rättigheter	52
6.16	Ekonomisk utveckling	53
6.17	Sammanfattning av nuläge	55
7	BRANSCH	57
7.1	Branschens struktur, karaktär och utveckling	57
7.2	Konkurrenter	58
7.3	Cubelux konkurrenssituation och branschens kritiska framgångsfaktorer	61
7.4	Produktens livscykel	62
7.5	Marknadsområden	63
7.6	Cubelux:s möjligheter och hot	64
7.7	Sammanfattning av branschen	66
8	KOMMANDE AFFÄRSVERKSAMHET	68
8.1	Vision	68
8.2	Cubelux affärsverksamhetens viktigaste ändringar	69
8.3	Strategi och mål	69
8.4	Operativ plan	70
8.5	Cubelux pågående och planerade projekt	71
8.6	Riskhantering	72
8.7	Omsättningens distribution	74
8.8	Sammanfattning av kommande affärsverksamhet	75
9	NUMERISKA PROGNOSEN	76

9.1	Omsättning	77
9.2	Kostnadsstruktur.....	78
9.3	Investeringar	79
9.4	Rörelsekapital.....	79
9.5	Skatter	80
9.6	Dividender.....	80
9.7	Resultaträkning prognos.....	80
9.8	Balansräkning prognos.....	81
9.9	Kassa- och finansieringskalkyl	82
9.10	Sammanfattning av numeriska plan	83
10	SAMMANFATTNING AV AFFÄRSPLANEN.....	85
11	INTERVJU.....	86
12	SLUTSATSER.....	89
13	KÄLLFÖRTECKNING.....	90
	Figur 1 SWOT-analys del 1 (SWOT-analys, 2012).....	21
	Figur 2 Porters femkraftsmodell (Jenna Krokfors)	22
	Figur 3 Primo-F Morrison 2012 (Morrison, 2012)	24
	Figur 4 SWOT-analys del 2 (SWOT-analys, 2012).....	26
	Figur 5 Cubelux ägarstruktur (Jenna Krokfors)	37
	Figur 6 Cubelux produkter och produktgrupper (Jenna Krokfors)	39
	Figur 7 Cubelux omsättning per kvartal per produkt (Jenna Krokfors, information från Cubelux).....	40
	Figur 8 Cubelux omsättning per produkt, andra räkenskapsperioden (Jenna Krokfors, information från Cubelux).....	41
	Figur 9 Cubelux omsättning per produkt, första räkenskapsperioden (Jenna Krokfors, information från Cubelux).....	41
	Figur 10 Cubelux fakturering per kund (Jenna Krokfors, information från Cubelux)....	44
	Figur 11 Cubelux omsättning per kvartal per kundstorlek (Jenna Krokfors, information från Cubelux).....	45
	Figur 12 Cubelux organisation (Jenna Krokfors).....	46

Figur 13 Cubelux försäljnings- och produktionsprocess (Jenna Krokfors, information från Cubelux).....	47
Figur 14 Cubelux omsättning per kvartal (Jenna Krokfors, information från Cubelux).	50
Figur 15 Swot analys del 1, Styrkor och utvecklingsbehov (Jenna Krokfors).....	51
Figur 16 Branschens framgångsfaktorer samt Cubelux styrka jämfört med konkurrenterna (Jenna Krokfors)	62
Figur 17 Produkternas livscykel (Jenna Krokfors)	63
Figur 18 SWOT analys del 2, möjligheter och hot (Jenna Krokfors)	64
Figur 19 Cubelux riskanalys (Jenna Krokfors)	73
Figur 20 Cubelux omsättningens distribution 2012-2013 samt prognos 2014-2018 (Jenna Krokfors, information från Cubelux).....	74
Figur 21 Numeriska prognosernas byggnadsprocess (Jenna Krokfors).....	76
Tabell 1 Cubelux resultaträkning, första och andra räkenskapsperioden (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux).....	53
Tabell 2 Cubelux balansräkning, första och andra räkenskapsperioden (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux).....	54
Tabell 3 Cubelux operativ kassaflöde 2012-2013 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)	54
Tabell 4 Cubelux omsättning år 2013 samt prognos för år 2014-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux).....	77
Tabell 5 Cubelux kostnadsstruktur år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux).....	78
Tabell 6 Cubelux investeringar år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux).....	79
Tabell 7 Cubelux rörelsekapital år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux).....	79
Tabell 8 Cubelux resultaträkningens prognos år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux).....	81
Tabell 9 Cubelux balansräkningens prognos år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux).....	82

Tabell 10 Cubelux kassaflöde - och finansieringsanalys (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)	83
---	----

1 INLEDNING

Jag gjorde min andra praktik i ett företag som erbjuder investeringsbanks tjänster, Corporate Advisor Group Oy (CAG). Företaget är också specialiserat på att göra affärsplaner. Under min praktik fick jag bekanta mig med hur man gör affärsplaner och det verkade intressant. Det är en orsak varför jag valde som mitt examensarbete att undersöka hurudan en bra affärsplan är. Under min praktik bekantade jag mig med CAG:s affärsplansmodell. När jag valde att göra som mitt examensarbete en affärsplan för Oy Cubelux Ab (hedanefter Cubelux) började jag bekanta mig med andra affärsplansmodeller. Cubelux är ett IT-företag som grundades hösten 2011 av Tiina Krokfors och Jens Klemts. När företaget grundades, kom ägarna överens om grundprinciperna om företagets verksamhet samt beslöt att göra en skriftlig affärsplan då verksamheten kommit igång.

Rappaport (1986) beskriver orsaken till att företag grundas samt ledningens viktigaste ansvar som följande:

”Corporate mission statements proclaiming that the primary responsibility of management is to maximize shareholders’ total return via dividends and increases in the market price of the company’s shares abound.”

-Alfred Rappaport, 1986

Företag grundas för att kunna skapa någon slags ekonomisk fördel för ägarna. Som Rappaport (1986) säger är företagslednings viktigaste ansvar att skapa värde för aktieägarna. För att kunna beräkna och förutspå värdet för aktieägarna behövs tillförlitliga och välbyggda numeriska prognoser. Från numeriska prognoser ses till exempel om det behövs extern finansiering. Numeriska prognoser kan användas för att välja mellan olika strategier eller investeringar. För att kunna skapa numeriska prognoser bör man ha en realistisk plan. (Krokfors, 2013a)

I teoridelen av arbetet undersöks allmänt teorin om affärsplan och hurudan är en bra affärsplan för Oy Cubelux Ab. Tillsammans med Cubelux huvudägarna sammanställs sedan en affärsplan som är ideal för just detta företag. En fråga är också att vart man behöver en affärsplan/ vilka är de viktigaste användningssituationerna.

När man gör en affärsplan för ett start-up företag är en del av det att man funderar vilken bolagsform företaget skall ha. För att detta företag är redan grundat, tar inte arbetet med grundandet av företaget utan fokuserar sig bara på affärsplanen.

Det finns inga regler om hur affärsplaner skall göras, det finns otaliga modeller om hur de görs. Till företag som är i olika situationer måste man betona olika saker, till exempel finns det en skillnad mellan en affärsplan som görs till ett start-up företag och ett äldre företag som skall omstruktureras. Fastän det inte finns regler för hur en affärsplan görs, finns det litteratur och modeller om de olika sektionerna i en affärsplan. Till exempel om strategisk planering finns det litteratur och modeller av en mängd strategigurur, så som Ansoff, Porter och Mintzberg. (Kroksfors, 2013a) Sedan finns det litteratur om till exempel SWOT analyser, produktens livscykel och konkurrensfördelar.

Det finns vissa sektioner som uppkommer i så gott som alla affärsplan. Dessa sektioner är företagets nuläge, var det behandlas företagets historia, organisation, produkter samt svagheter och styrkor. Nästa sektion är branschen, normalt presenteras det här branschens struktur, karaktär och utveckling samt konkurrenter. Efter det behandlas oftast företagets kommande affärsverksamhet. Här bildas företagets vision, strategi, olika scenarier samt åtgärder, projekt och investeringar som behövs för att uppnå målen. I fjärde sektionen förändras strategierna till siffror. Här görs numeriska prognoser för företaget. Som slutresultat fås resultat-, balans-, finansierings- och kassaflöde analyser samt en kassabudget. (CAG, 2013)

Jag anser att arbetet ger mig en stor nytta i framtiden. När jag vet hurudan är en bra affärsplan kan jag bättre utvärdera affärsplan som andra har gjort och möjligen ge råd om hur de eventuellt kan förbättras. Dessutom är inte examensarbetet endast en teoretisk analys, utan Cubelux kommer att ha en stor nytta av den.

Teoridelen är universal och där diskuteras om hurudan en bra affärsplan är. Cubelux:s affärsplan är skräddarsydd för företagets användning. Affärsplanen är konkret och praktisk så att Cubelux:s ägare skulle få maximal nytta av den.

1.1 Problemområde

När företaget grundades gick huvudägarna igenom företagets gemensamma grundprinciper. Huvudägarna kom överens då, att när verksamheten kommer igång, görs en skriftlig affärsplan. Det vill säga Oy Cubelux Ab behöver en skriftlig affärsplan.

Affärsplanen bör vara välstrukturerad, genomtänkt och informativ för att eventuella finansierare eller nya ägare får lätt och tillräckligt med information om företagets affärsverksamhet och framtid. Affärsplanen behövs också för att underlätta och rikta företagets affärsverksamhet.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att göra en affärsplan för företaget Oy Cubelux Ab. Arbetet kommer att ta reda på till vad en affärsplan behövs och hur kan den konstrueras för Cubelux. Det finns flera olika affärsplansmodeller. I detta arbete används som en bas en existerande affärsplansmodell som har utvecklats av företaget CAG. CAG:s modell har använts i över 300 projekt under nästan 25 år och modellen är lämplig för Cubelux:s affärsplan.

Affärsplanen sammanställs tillsammans med företagets huvudägare. Efter att arbetet har gjorts, har Cubelux en affärsplan som de kan använda i olika situationer. En evaluering av affärsplanen genomförs med hjälp av intervjuer av slutanvändarna, det vill säga huvudägarna. Efter att arbetet är gjort är avsikten att Cubelux kan vid behov uppdatera affärsplanen.

1.3 Avgränsningar

Oy Cubelux Ab grundades hösten 2011. Då kom företagets ledning överens om att när verksamheten fås igång görs det en skriftlig affärsplan för företaget. För att företaget är redan grundat tas inte grundandet eller problem och val som gjorts vid grundandet av företaget med i arbetet. För att det är frågan om ett ungt grundat företag skiljer sig nulägetts behandling jämfört med ett företag som har verkat under en längre tid. På grund av detta är fokuset i Cubelux:s affärsplan bara de ämnesområden som företagets ledning anser vara väsentliga.

Jag bekantade mig med flera olika affärsplansmodeller. CAG:s affärsplansmodell verkade mest logisk och innehåller alla element som fanns också i de andra modellerna, men de var i en klar och tydlig ordning jämfört med andra. På grund av detta presenterar jag teoridelen samt affärsplanen enligt denna modells ordning. I detta arbete presenterar jag endast den modellens grunder och utvecklingsfaser som jag kommer att använda.

1.4 Metod

Affärsplanen har gjorts som en kvalitativ forskning. I en kvalitativ forskning är intervjuer viktiga verktyg i insamlingen av information. I den kvalitativa forskningen behandlar man den teori som redan finns och försöker förstå mönstren som finns bakom. (Claesson Nilsson, 2010) Kvalitativ data är all data som är inte numeriska eller data som har inte blivit kvantifierad. Kvalitativ data baserar sig på att meningen uttrycks med ord, jämfört med kvantitativ data var meningen uttrycks med siffror. (Saunders et al. 2009 s.482)

Teoridelen av arbetet har byggts upp med hjälp av litteraturstudier samt intervjuer. I intervjuerna användes det både ostrukturerade och semistrukturerade frågeguider. I semistrukturerade frågeguider kan den intervjuades svar påverka valen av nästa fråga och intervjun blir mera som en diskussion. Ostrukturerade intervjuer är ännu mer fria. Dels används också olika databaser för undersökningen av konkurrenternas nyckeltal.

Metoden för studien är aktionsforskning. Aktionsforskning innebär att i detta arbete att jag har intervjuat och ställt frågor för Cubelux huvudägare. I aktionsforskning samarbetar forskaren och den intervjuade. I aktionsforskningen slutar processen med en dokumentation som man sedan kan utveckla eller förbättra. (Göteborgs Universitet, 2009) Undersökningen är deskriptiv, det vill säga i undersökningen beskrivs en profil av personer, händelser eller situationer (Saunders et al. 2009 s. 140)

Undersökningen är deduktiv, det vill säga empirin bygger på den teoretiska referensramen. Då man utför en deduktiv undersökning utgår man från existerande teorier vilket gör att det finns mindre risk för misslyckande. (Stockholms Universitet, 2014)

2 ALLMÄNT OM AFFÄRSPLAN

En affärsplan är en skriftlig plan om ett företags verksamhet (Uusyrityskeskus, 2013). Affärsplanen beskriver hur företaget kommer att utnyttja, genomföra samt utveckla vidare sin affärsidé. Affärsplanen beskriver företagets nuläge, visioner, mål och strategier.

En bra affärsplan är realistisk, klar och uppbyggd på ett logiskt sätt. Affärsplanen bör också innehålla olika scenarier ifall det finns osäkerhet inom vissa områden. En bra affärsplan bör byggas upp som en vetenskaplig forskning, det vill säga att med samma förkunskap och modeller borde man komma till konsekventa slutsatser. (CAG, 2013) Affärsplanen bör innehålla all väsentlig kunskap om företaget för att en person som läser affärsplanen kan få en uppfattning om företagets affärsverksamhet och dess framgångsmöjligheter.

En bra och fungerande affärsplan uppnås när alla företagets nyckelpersoner har haft möjlighet att bidra till affärsplanens slutresultat. När nyckelpersonerna har fått påverka i sammanställningen av affärsplanen, ökar sannolikheten att de förbinder sig till planen och arbetar för att uppnå ett gemensamt mål. (CAG, 2013)

Affärsplanens idé är att processera faktakunskap och dra slutsatser om företaget för ägarna och intressenterna. Det är bra att visualisera informationen i en form som är lätt att förstå. För att sammanställa en affärsplan behövs intervjuer, statistik, faktakunskap, litteratur och modeller. Efter att all denna information analyserats och sammanställts kan man dra slutsatser som presenteras i affärsplanen.

Det lönar sig för alla företag att ha en skriftlig affärsplan, men den är ändå inte obligatorisk. Ett företag kan vara framgångsrikt utan en affärsplan. Men om företaget inte har mål, kan man säga att bara företagets dagliga existens är en framgång. Ett bra exempel hittas från Liisa Lewis Carrols klassiker, Alice i underlandet:

Alice kommer till en vägkorsning. Båda vägarna leder framåt, men till olika riktningar. Alice möter katten och frågar katten: "Vilken väg skall jag ta?" Katten svarar: "Det beror på, vart du vill gå" Alice svarar: "Det vet jag inte" Till detta svarar katten: "Om du inte vet vart du skall gå, har det ingen skillnad vilken väg du tar"

Denna princip gäller också för planering och fastställande av mål. När företaget har en affärsplan, kan man dagligen följa med, om man är på väg till gemensamma mål. När företaget planerar olika milstolpar för kommande projekt och mål, kan man också följa med om man nått dessa milstolpar.

Fastän det är bra att följa en affärsplan, skall man ändå komma ihåg att affärsplanen inte är evig och den blir aldrig färdig (Yrityssuomi 2013). För att externa faktorer, så som marknaden och konkurrenter, ändras och utvecklas, skall också affärsplanen uppdateras.

2.1 Affärsplanens historia

Affärsplanen (eng. business plan) har sitt ursprung i USA och kom till Finland på 1980-talet. (Minna Toivonen, 2007) Men först efter 1995 har man tagit affärsplanen i allmän bruk i Finland. Till exempel i "Yrityksen perustajan opas 1995" talar man väldigt lite om begreppet affärsplan (Keskus Kauppa Kamari, 1995). Det skrevs nog om att göra en plan för verksamheten, men då betonade man mera om att ha en lönsam och bra affärs- eller verksamhetsidé. Förr talade man om "långsiktig planering" (fin. PTS, Pitkän Tähtäimen Suunnitelma) och affärsidé men nu har utvecklingen gått mot att göra affärsplaner.

2.2 Användning av affärsplaner

Många investerare och traditionella finansierare har som krav att företaget har en affärsplan. En bra affärsplan förbättrar företagets möjligheter att till exempel få finansiering. Affärsplanen har ändå många andra olika ändamål. Affärsplanen fungerar som grunden för inläring. När man kan jämföra planen och det som verkligen hänt, kan man vid uppdateringen av affärsplanen lära sig av sina framgångar och misslyckanden.

När företaget söker efter finansiering, vill finansierare veta hur bra företaget kan sköta sina skulder. Som affärsplanens slutresultat fås resultat- och balansräkningar, finansierings- och kassaflödesanalyser. Sedan fås nyckeltalen, till exempel täckningsbidrag, soliditet och likviditet. Med hjälp av nyckeltalen kan till exempel banken bestämma covenant relaterade till låneavtal. (CAG, 2013)

Investerarna och ägarna gör företagens värdering på basis av affärsplanen. Efter att de gjort värderingen gör de sedan sitt investeringsbeslut.

Affärsplanen fungerar som grund för personalens incitamentsystem. Man kan följa hur planerna har förverkligats och bestämma vilka belöningarna är, i förhållande till hur bra planerna har genomförts. Till exempel kan ledningen eller personalen få aktieoptioner endast om affärsplanerna har förverkligats. (Krokkors, 2013b)

Affärsplanerna är till hjälp när man omstrukturerar företaget. Med hjälp av affärsplanerna finner företaget sina kärnprodukter samt kärnkunder och med hjälp av dem kan företaget bygga på en lönsam framtid. Vid omstrukturering är det viktigt att man har studerat företagets historia för att hitta kärnprodukterna och kärnkunderna vilka bildar ett positivt kassaflöde för företaget. (CAG, 2013)

För företagets ledning är affärsplanerna ett viktigt hjälpmedel för att med hjälp av dem kan man visa för personalen företagets viktigaste mål. Då kan arbetstagarna spegla till affärsplanerna vid sina dagliga beslutstaganden och se att de stöder affärsplanens mål. (Uusyrityskeskus, 2013)

2.3 Affärsplansmodell

Affärsplanens struktur är nästan alltid olik. Varje företag gör en plan som motsvarar företagets behov. Det viktigaste är att all väsentlig information finns med och att planens struktur är logisk. För att alla företag är olika, finns det ingen modell för en affärsplan som skulle passa alla. Dock finns färdiga modeller eller innehållsförteckningar där det finns allt som borde finnas med i affärsplanerna. Företag kan sedan ändra dem så att de passar för deras verksamhet. (Toivanen, 2007)

Affärsplansmodellen som jag använder, alltså CAG:s affärsplansmodell, har utvecklats ursprungligen från företagsanalysprocessen och från dess innehållsförteckning som har startat redan på 50-talet i industrialiseringsfonden i Finland. På 80-talet då lånemarknaden frigjordes, ändrades företagsanalysprocessen till att betjäna kundföretag. På 90-talet utvecklades processen till att likna mera internationella investeringsbankstjänster. CAG har använt denna modell kommersiellt från och med år 1995 och gjort hundratals företagsanalyser och affärsplaner.

Jag bekantade mig med flera olika affärsplansmodeller. Det hittades många olika modeller lätt från internet. Det finns färdiga blanketter som företaget kan fylla i och där byggs upp företagets affärsplan. Det finns också check-listor om saker som bör finnas med i affärsplanen samt färdiga innehållsförteckningar. Till följande presenterar jag huvudpunkterna hur de här modellerna skiljde sig från CAG:s modell samt varför dessa andra modeller var inte bra för Case Cubelux.

I affärsplansmodellen som Uusyrittyskeskus erbjuder anser jag att ordningen på innehållet presenteras ologiskt. Affärsplanen börjar inte med att berätta om företagets historia, utan börjar genast med om att berätta vad företaget kommer att göra i framtiden. Det berättas om själva företaget efter att det berättats om produkter, tjänster, kunder och konkurrenter. (Liiketoimintasuunnitelma, 2013)

Spinno Enterprise Center är ett företag som betjänar företag som vill växa snabbt. Spinno's uppgift är att hitta de bästa affärsidéerna samt hjälpa företag att växa globalt. På deras nätsidor hittade jag en affärsplansmodell som också är ologisk av min åsikt. Affärsplanen börjar nog med en executive summary, men sedan går den direkt till affärsidén, marknader, kunder och konkurrenter. Först efter alla de här delarna berättar man om företaget samt om företagets nyckelpersoner. Jag anser att det är viktigt att berätta först bakgrundsfakta om företaget samt om personerna som leder företaget för att få en bild om resurserna i företaget.

3 AFFÄRSPLANENS OLIKA SEKTIONER

Det finns inga regler om hur man skall göra en affärsplan, det finns otaliga modeller om hur man göra den. Det finns ändå vissa sektioner som uppkommer i nästan alla affärsplan. Dessa sektioner är företagets *nuläge*, *branschen*, *kommande affärsverksamhet och numeriska prognoser*. De andra modellerna som jag bekantade mig med hade alla dessa sektioner men de var i en ologisk ordning. Jag presenterar dessa sektioner i den ordning som de finns i CAG:s modell för att jag anser att den modellen är mest logisk. Där presenteras dessa sektioner i en logisk ordning. Först berättas det om företagets nuläge och om företagets historia och nyckelpersoner. Efter det om marknader och konkurrenssituationen. Först efter det om vad företaget vill vara i framtiden (vision) och vad företaget kommer att göra (strategi). Sedan förändras planen till numeriska prognoser och med hjälp av dem ser man om affärsverksamheten är lönsamt. Utöver dessa sektioner finns det ofta en så kallad Executive Summary i början av affärsplanen. Det är en sammanfattning om hela affärsplanen och skrivs oftast sist och där har det sammanställts alla huvudpunkterna av affärsplanen.

3.1 Nuläge

I nuläget analyseras företagets aktuella situation. Här går det igenom basfakta om företaget. Om affärsplanen görs för ett företag som grundas, går det här igenom företagets namn, ägare, bransch, bolagsform samt miljö var företaget verkar. Här skapas en bild om företagets situation gällande till exempel företagets resurser gällande personalens kunnande, produkter och tjänster och företagets styrkor och svagheter. Om affärsplanen görs för ett redan grundat företag berättar man i denna sektion om företagets historia, när företaget grundades och av vem, hur företaget har kommit till denna situation och hur företagets verksamhet har utvecklats under åren (se bakgrundsfakta 3.1.1). Det undersöks också vad företagets kärnkompetens är. Vad är affärsverksamhetens mission, vilket är sättet att skapa mervärde för kunden.

I denna sektion är det också viktigt att fundera ut ifall det har i företagets historia funnits vändpunkter eller kriser som bör beaktas. När man analyserar fel eller misslyckanden som gjorts i företagets historia kan man försöka undvika dem i framtiden.

3.1.1 Bakgrundsfakta

Här berättas när och av vem företaget grundades, företagets bolagsform och en allmän berättelse om varför och hur företaget grundades.

3.1.2 Affärsverksamhet

När man berättar om företagets affärsverksamhet skall den svara på frågorna vad, för vem och hur, det vill säga vilka produkter och tjänster företaget erbjuder samt vem som är företagets kunder. Dessutom behandlar man här hurudan teknologi företaget använder och hur man levererar produkterna och tjänsterna åt kunderna.

Affärsidén är en tanke om vad företaget kommer att göra. Affärsidén beskriver vad företaget gör, åt vem företaget kommer att sälja sina produkter och tjänster samt i vilken miljö företaget kommer att verka (Uusyrityskeskus, 2010). Affärsidén är grunden för hela företaget och därför bör den vara tydlig och utformad (Liikeidea, 2014).

I sektionen där företagets organisation behandlas, bör det berättas om företagets ägare och innehålla deras Curriculum Vitae. Här bör finnas också en figur om organisationens struktur. Dessutom berättas företagets huvudprinciper och värderingar.

Företagets resurser behandlas också. Hit ingår ägarnas kunnande, ekonomiska resurser samt alla andra resurser som företaget har.

Företagets processer går också igenom. Med hjälp av att företagets processer presenteras kan en utomstående få en bild om företagets verksamhet. Definitionen av process är ”förfaranden som i alla skeden konsumerar en eller flera av företagets resurser (till exempel anställdas tid, energi, maskiner, pengar)” (BusinessDictionary, 2013a). Exempel på vanliga processer är planerings-, köps-, produktions-, marknadsförings- och administrationsprocesser.

När bokslut analyseras kan man se varifrån kassaflödet har kommit och vart det har använts. Med hjälp av analysen kan det räknas ut nyckeltal och deras utveckling, som är väsentliga för finansierare. Det har särskild betydelse om affärsplanen kräver extern finansiering.

3.1.3 Samarbetspartners

Här går igenom om företaget har några system som stöder verksamheten. Hit ingår sådana tjänster som är redan på förhand överenskomna. Till exempel om man kommit överens med någon annan om företagens bokföring, revision, juridiska frågor samt försäljningsnätverk.

3.1.4 Customer Relationship Management (CRM)

Med CRM menas hantering av kundrelationer samt datasystem som stöder detta. Hantering av kundrelationer är en viktig del av företagens strategi. CRM-systemets funktion är att samla in kundinformation och styra företagens beslutsfattande. Ett CRM-system kan användas i till exempel följande områden:

- Upptäckandet av potentiella kunder
- Uppbyggandet av kundregister
- Identifiering av kundernas behov
- Efterförsäljning
- Kundlojalitet samt räddning av kundrelationer som håller på att upphöra

Ett av CRM-systemets idé är att informationen om kunderna är tillgängliga för alla i företaget. När man har samlat in information om tidigare kundbeteende ser man vilka tjänster och produkter har intresserat kunder och man kan vidareutveckla företagens produkt- och tjänstsortiment. (Yrityssuomi, 2014)

Ett CRM-system är viktigt, för ifall en arbetstagare inte mera jobbar för företaget, finns informationen och historiken av kunderna ändå tillgänglig. I mindre företag vars kundmängd är relativt liten, kan hela CRM-systemet hanteras med enkla IT-program.

3.1.5 Ekonomisk utveckling

I nulägesanalysen behandlas också företagets ekonomiska utveckling. Hit samlas till exempel företagets bokslutsrapporter. Det samlas in så många bokslut som anses vara väsentliga. Till exempel om ett företag är grundat för under fem år sedan, kan man ha med alla bokslutsrapporter. Om företaget igen är över fem år gammalt tar man med alla rapporter som stöder granskningen. I bokslutsanalysen analyseras resultat, balans, och finansiering. Om företaget har olika affärsenhet eller produkt- eller kundgrupper kan de analyseras skilt. Om affärsplanen görs till exempel för ett företag på grund av att de har konjunktur problem, är det kanske väsentligt att ta med bokslutsrapporter från tiden som företaget sist klarade av konjunkturen och om tiden efter den.

Att analysera noggrannt det förflutna, bygger en grund för framtidens prognos. Man kan uttrycka det som följande:

80 % av arbetet när man gör prognoser är analysering av historiken och förståelsen av nutiden. Bara 20 % handlar om att man gissar vad som kommer att hända i framtiden. (Kroksfors, 2013c)

I denna sektion berättas också hur företaget har finansierats och om företagets eventuella investeringar.

3.1.6 Kärnkompetens

Det är bra för företaget att vara medveten om sin kärnkompetens. För äldre företag utvecklas specialkunnandet inom ett visst område. Äldre företag har ofta till exempel patent och mönsterskydd genom vilket deras kärnkompetens formuleras. För ett start-up företag är kärnkompetensen främst ägarnas kunnande som är basen för hela affärsverksamheten.



Figur 1 SWOT-analys del 1 (SWOT-analys, 2012)

I denna sektion behandlas också en del av SWOT – analysen (figur 1). SWOT-analysen är utvecklat av Albert Humphrey (Marketingteacher, 2013). SWOT är en akronym och kommer från de engelska orden Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats. Med SWOT-analysen analyserar man företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot (Marketingteacher, 2013). I nulägesanalysen analyserar man första delen av SWOT-analysen. Här analyseras interna faktorer, det vill säga företagets styrkor och svagheter. Svagheter kan låta negativ, så de kunde kallas hellre för företagets utvecklingsbehov. Det är bra för företag att identifiera sina utvecklingsbehov. Andra delen av SWOT-analysen, externa faktorer, behandlas i branschsektionen (3.2.5 SWOT-analys)

3.1.7 Sammanfattning

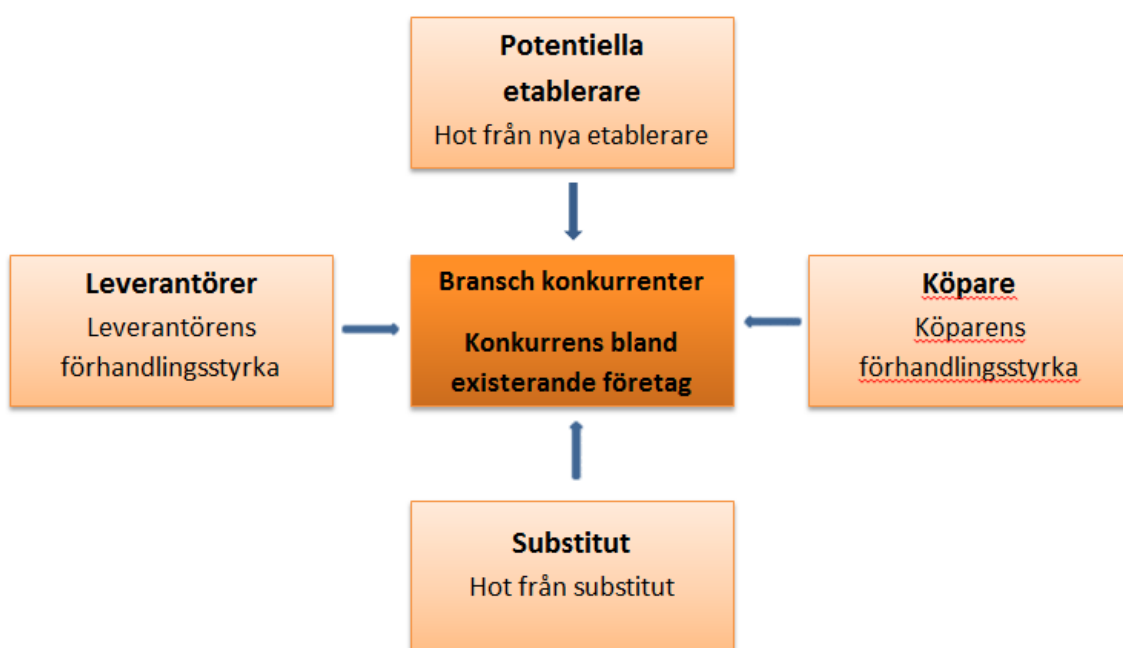
Efter varje sektion finns en sammanfattning. Idén är att sammanfattningen inte borde vara beroende av vem som gör den, utan med samma fakta och förkunskap skulle alla komma till samma slutsatser.

3.2 Bransch

Ansoff (1989) behandlar branschen bredare, men det kan kristalliseras till tre delar; struktur, karaktär och utveckling. När branschens struktur undersöks, ses det om det

finns många aktörer på branschen eller om någon har monopol. Branschens karaktär berättar hur kunderna, konkurrenterna och samarbetspartnerna agerar. Branschens karaktär påverkas också av hur lätt det är att tillträda eller lämna branschen. När branschens utveckling undersöks, ser man på historien och hur den har utvecklats och vuxit. (Ansoff, 1989)

3.2.1 Branschens analys



Figur 2 Porters femkraftsmodell (Jenna Krokfors)

Porters femkraftsmodell (Figur 2) är en modell som Porter (1985) har utvecklat. Modellen beskriver hur attraktiv en bransch är. Enligt Porter delas konkurrensen i fem konkurrensfaktorer: hot från nya etablerare, hot från substitut, köparens förhandlingsstyrka, leverantörernas förhandlingsstyrka samt konkurrens bland existerande företag. (Porter, 1985)

Om kunden har många konkurrerande företag att välja mellan är kundens förhandlingsstyrka stor. Om valen av företag igen är få, är kundens förhandlingsstyrka låg (Porter,

1985). Till exempel Alko Ab:s förhandlingsstyrka är stor då de köper alkoholdrycker av en importör. Leverantörens förhandlingsstyrka beror på om det finns få eller många leverantörer och om det är lätt att byta till en annan leverantör. (Porter, 1985)

Hot från nya etablerare beror på hur lätt det är att starta konkurrerande verksamhet. Till exempel om det inte behövs stora investeringar eller speciellt kunnande för att få verksamheten igång, är hotet stort. Patentskydd är ett sätt att skydda sig från nya företag som kommer till branschen. (Porter, 1985)

Hot från substitut beror på hur lätt det är för kunden att byta ut varan till någonting annat. (Porter, 1985) Till exempel smör kan lätt bytas mot margarin, därför måste båda hålla priserna låga.

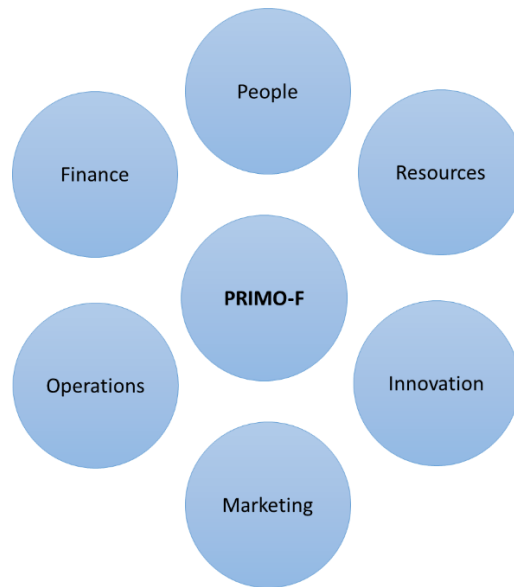
Konkurrensen bland existerande företag är mindre om marknaden växer snabbt. Om marknaden växer lite eller inte alls växer konkurrensen om marknadsandelar. (Porter, 1985)

3.2.2 Kritiska framgångsfaktorer

Kritiska framgångsfaktorer (eng. Critical Success Factors, CSF) de viktigaste åtgärder som företag skall göra för att nå ett mål. Det är oftast tre till åtta olika egenskaper eller villkor som har en direkt påverkan på effektiviteten och lönsamheten i företaget. Kritiska framgångsfaktorer kan ändras med tiden, och de kan handla om till exempel produktkvalitet, anställdas attityder, tillverkningsflexibilitet eller varumärkeskännedom (Mike Morrison, 2012). Till exempel om företagets mål är att bli mer miljövänligt, kan en kritisk framgångsfaktor vara att företaget följer riktlinjer för återvinning (BusinessDictionary, 2013b).

För att uppnå affärsplanens mål kan man använda sig av kritiska framgångsfaktorer som milstolpar. Företagets nyckelpersoner bör ha en klar bild om vilka de kritiska framgångsfaktorerna är för företaget eller projektet, för att öka på sannolikheten att företaget eller projektet är framgångsrikt. (Företagande, 2011)

Det är viktigt för företaget att dela upp de kritiska och övriga framgångsfaktorerna för att få en tydligare målstyrning. Morrison (2012) har identifierat områden där tillräckliga resultat kan garantera framgång för företaget. Morrison har byggt en modell PRIMO-F, som finns i figur 3.



Figur 3 Primo-F Morrison 2012 (Morrison, 2012)

- People – Personalens tillgänglighet, färdigheter och attityder
- Resources – Företagets resurser, till exempel personal och utrustning
- Innovation – Innovationen, det vill säga idéer och utveckling
- Marketing – Marknadsföring, leverantörsrelationer, kundtillfredsställelse
- Operations – Verksamheten, kontinuerlig förbättring och kvalitet
- Finance – Finansiering, kassaflöde, tillgängliga investeringar
-

På branschen finns oftast kritiska framgångsfaktorer som företaget bör identifiera. Företaget som analyseras skall jämföras med konkurrenterna, alltså hur väl de kan hantera dessa kritiska framgångsfaktorer. När kritiska framgångsfaktorer identifieras, hittas företagets utvecklingsbehov. (Morrison, 2012)

3.2.3 Produktens livscykel

Med produktens livscykel kan produktens eller industrins mognadsskede analyseras. Mognadsskede, tillsammans med vilken ställning företaget har inom branschen, påverkar på hurudan strategi företaget borde välja. De olika stegen i produktlivscykeln är *inledningsskedet*, *tillväxtskedet*, *mognadsskedet* och *nedgångsskedet*. Alla produkter och deras mognadsskede samt ställningen på branschen analyseras. (CAG, 2013)

3.2.4 Analysering av konkurrenter och konkurrenssituationen

Vid analysering av konkurrenter och konkurrenssituation analyseras vilka konkurrenter som är större och vilka som är mindre än företaget och vilka som har vuxit snabbare eller långsammare än företaget. På det sättet hittas konkurrenterna som är större och växer snabbare än företaget, dessa kallas *vinnare*. De som är mindre och växer långsammare är *förlorare*. De som är mindre men växer snabbare kallas för företagets *utmanare*. De som igen är större men växer långsammare är *stora och lata*. (CAG, 2013)

I denna del analyseras konkurrenternas storlek, personalmängd, lönsamhet, produktivitet, soliditet med mera. Har konkurrenterna immateriella rättigheter som kan ge konkurrensfördel? I varje affärsplan bestäms vad och hur mycket man analyserar konkurrenterna. Att forska mera om konkurrenter är också affärsverksamhet för några företag, denna affärsverksamhet kallas för *Business Intelligence*. Business Intelligence kunde kallas på svenska affärsanalys eller beslutsstöd (Allt om Business Intelligence, 2008). Nuförtiden finns det mycket information tillgänglig för alla på internet. Där hittar man lätt information om till exempel marknaden, konkurrenterna och konkurrenternas lönsamhet. För att informationen finns tillgänglig för alla är det väsentligt att man utnyttjar denna information och använder det som stöd i beslutsfattandet.

Med analysering av konkurrenterna jämförs företagets verksamhet i förhållande till andra inom samma bransch, både likheter och skillnader analyseras. Detta kallas *benchmarking*. Med benchmarking försöker man hitta jämförelseobjekt så att man kan sätta realistiska mål för företaget. Här kan man också försöka hitta branschens bästa aktörer och hitta så kallade *best practice*. Med best practice avses att det finns en metod eller process med vilket man kan göra saker effektivare och med mindre problem

(Business Best Practice, 2013). När företaget hittar dessa, kan de försnabba samt utveckla sin egen verksamhet.

3.2.5 SWOT-analys



Figur 4 SWOT-analys del 2 (SWOT-analys, 2012)

I denna sektion behandlas andra delen av SWOT-analysen (Figur 3), det vill säga företagets *hot* och *möjligheter*. Företaget skall ha en plan om hur hoten kan undvikas och hur möjligheterna kan utnyttjas.

3.3 Kommande affärsverksamhet

Här behandlas det hur företaget kommer att agera i framtiden. Denna sektion delas in i *vision*, *strategi*, *planering* och *riskanalys*.

3.3.1 Vision

Det är viktigt att det i affärsplanen tydligt finns framfört företagets vision. *Vision Into Action* modellen som har utvecklats av Kauppinen (2013) börjar från att man har en vis-

ion. Med vision anses var företaget vill vara om till exempel fem år. Bra strategi kan inte uppnås utan en strategisk förståelse och en vinnande strategi kan inte nås utan tydliga mål eller visioner. (VIA Group, 2013)

3.3.2 Strategi

Ansoff (1989) säger att strategi är en av många beslutssystem som har som syfte att styra organisationens verksamhet. Porter däremot säger:

Strategy is performing different activities from rivals' or performing similar activities in different ways. ... Strategy is essential for firms who want to truly outperform their peers.

Michael E. Porter, 1996

Enligt Porter (1996) är strategi att man utför olika aktiviteter än sina konkurrenter eller att man utför samma aktiviteter på ett annat sätt. Porter säger också att strategi är för dem som verkligen vill vara bättre än sina konkurrenter.

Strategierna indelas traditionellt till tre olika steg: *Grundstrategi*, *riktningsstrategi* och *metodstrategi*.

När grundstrategin väljs måste företaget besluta om den vill fokusera sig på en smal area inom branschen eller på ett bredare plan. Man måste också bestämma om företaget vill vara kostnadseffektiv och konkurrera med låga priser eller ifall de vill differentiera sig med enastående kvalitet.

När riktningstrategin bestäms väljer företaget hur de skall internt utveckla företaget. Metodstrategin fokuserar sig på hur företaget skall gå till väga när de till exempel vill växa. Företaget kan till exempel köpa företag, diversifiera sig till en ny bransch eller göra allianser med andra företag.

En strategi för företaget är att komma på något helt nytt sätt att verka på branschen, där det inte finns några konkurrenter. Det kallas för *Blue Ocean Strategy*. Cirque de Soleil är en organisation som grundades år 1984 av 20 gatukonstnärer. Den har över 5000 arbetare, inkluderat 1300 uppträdare från över 50 olika länder.

Över 100 miljoner människor har sett Cirque de Soleils show. När Cirque de Soleil grundades, använde de sig av Blue ocean strategy. Det som skiljer Cirque de Soleil från traditionell cirkus är att föreställningen är mera teatraliskt och framförs på stora arenor.

Om man tänker sig av att hela marknaden består av två oceaner: röda och blåa. Röda oceaner representerar alla de redan existerande branscherna. Blåa igen representerar sådana branscher som inte ännu existerar, sådana som är okända. I röda oceaner är branschens gränser bestämda och konkurrensen är stor. När marknaden överbelastas, minskar vinst- och tillväxtpotentialerna. Konkurrensen växer och den blodiga kampen på marknaden färgar oceanen röd. I blåa oceaner finns ett outnyttjat marknadsutrymme och möjlighet till en väldigt lönsam tillväxt. Vissa blåa oceaner skapas väldigt långt bort från existerande branscher, men de flesta utvidgar på de redan existerande branschernas gränser, så som Cirque de Soleil gjorde. Cirque de Soleil har på under 20 år uppnått en inkomstnivå som det för Ringling Bros och Barnum & Bailey har tagit drygt 100 år att nå. (Chan och Renée 2006)

I denna sektion gör man en operativ plan för företaget. Där bestäms vem som gör vad samt vad som skall göras och under vilket år eller kvartal.

3.3.3 Riskanalys

Vid riskanalysen analyseras alla slags risker som företaget kan ha. Huvudriskgrupperna är:

- Produktion och produkter
- Miljö
- Investeringar
- Personal
- Försäljning, marknadsföring, kunder
- Konkurrenter och konjunkturer
- Lagstiftning, myndigheter, intressenter
- Ekonomi, finansiering och ledarskap

- Underleverantörer, inköp, logistik, lagring

I riskanalysen analyseras interna och externa risker som kan påverka företagets verksamhet. Som riskanalysens slutresultat borde företaget ha medel att behärska eller eliminera alla väsentliga risker. (CAG, 2013)

3.4 Numeriska prognoser

Till slut görs numeriska prognoser för företaget. Med hjälp av numeriska prognoser kan företaget ta reda på om de behöver extern finansiering. Dessutom kan företaget välja mellan olika strategier och investeringar då man har gjort tillförlitliga och välbyggda numeriska prognoser.

När prognoserna görs använder man sig av *Build-up* metoden. Det vill säga man försöker inte förutspå omsättningen, utan man ser först vad omsättningen består av och sedan räknar omsättningen enligt det. Samma sak med rörelseresultat före räntor, skatter, nedskrivningar och avskrivningar (EBITDA). Från inkomsterna minskas enligt build-up metoden kostnaderna och så får man EBITDA. Utöver resultaträkningen planeras hur mycket investeringar det behövs enligt affärsplanen för anläggningstillgångar och rörelsekapital.

När man gör affärsplanen noggrant och tillförlitligt får man som slutresultat resultat-, balans-, finansierings- och kassaflöde analyser samt en kassabudget.

4 SAMMANFATTNING AV TEORIDELLEN

En bra affärsplan är realistisk och uppbyggd på ett klart och logiskt sätt. En bra affärsplan byggs upp som en vetenskaplig forskning, det vill säga att med samma förkunskap och modeller borde man komma till samma slutsatser. I en bra affärsplan är det viktigt att nyckelpersonerna har varit med om att göra och påverka sammansättningen av planen. Då är det mer sannolikt att nyckelpersonerna förbinder sig till planen och arbetar för att uppnå de gemensamma målen. Affärsplanen bör innehålla all väsentlig kunskap om företaget för att en person som läser affärsplanen kan få en uppfattning om företags affärsverksamhet och dess framgångsmöjligheter.

Investorer och finansierare kräver oftast att företaget har en affärsplan. Finansierare kan göra sina beslut om finansieringen med hjälp av affärsplanen. När företaget har en skriftlig affärsplan kan man ha den som en grund för inläring. Företaget kan då jämföra planen och vad som verkligen hänt och på så sätt lära av sina framgångar och misslyckanden.

Affärsplanens struktur är nästan alltid olika, för att varje företag behöver en plan som motsvarar deras behov. Viktigt för en affärsplan är att all väsentlig information finns med. Det finns färdiga modeller och innehållsförteckningar och nätsidor var man kan bygga en affärsplan för ett start-up företag. Företag kan sedan skraddarsy dem för sig själv för att passa för deras verksamhet.

Efter att jag jämfört olika affärsplansmodeller valde jag att använda mig av en skriftlig affärsplansprocess som Corporate Advisor Group (CAG) har utvecklat för sammanställningen av Cubelux affärsplan. Jag valde denna modell på grund av att andra modeller som jag bekantade mig med hade nog samma information med som i denna modell, men informationen presenterades i en ologisk ordning. En annan orsak varför jag valde denna modell är att jag gjorde min andra praktik på CAG och bekantade mig med materialet redan då.



Affärsplan
Oy Cubelux Ab
Mars 2014

5 EXECUTIVE SUMMARY

Nuläge

Företaget Oy Cubelux Ab grundades i oktober 2011 av Tiina Krokfors och Jens Klemets. Företaget grundades vid sidan av studierna. Båda huvudägarna, T. Krokfors och Klemets, studerade informations- och medieteknik i Arcada och de utexaminerades sommaren 2013. T. Krokfors har dessutom deltagit på företagarkurser. Martin Krokfors, som är delägare, har över 30 års erfarenhet av affärsverksamhet och konsultering.

Företagets utveckling under de första åren har varit långsamt på grund av att båda huvudägarna ännu på studerade. Företagets affärsverksamhet har hållits flexibel och fasta kostnaderna har hållits låga för att främja företagets tillväxt. Huvuddelen av kostnaderna har anknutit sig till gjorda projekt. Nätsidorna och nätbutikerna är företagets huvudprodukter.

Cubeluxs kunder är små och medelstora företag. Kunderna har varit nöjda med projektens slutresultat.

Företagets kärnkunskap är nyckelpersonernas kunnande. Styrkor är modern IT-kunnande samt mångspråkighet. Utvecklingsbehov hör ihop med anbuds- och avtalsmodeller samt marknadsföringens utveckling. Omsättningen år 2013 var cirka 38000 euro.

Bransch

Karakteristiskt för IT-branschen är att där finns många små aktörer. Branschen växer enormt snabbt, speciellt efterfrågan av nätbutikerna växer. Ett företag kan med hjälp av en nätbutik utvidga kundkretsen samt globalisera sig snabbt.

Så gått som alla företag, organisationer samt föreningar behöver nätsidor för att synas för kunder. Nätsidorna och nätbutikerna behöver kontinuerlig uppdatering, som utökar för sin del marknadens tillväxt.

Väldigt få företag på branschen erbjuder sina tjänster på svenska. Nätsidorna och nätbutikerna är i produktens livscykel i tillväxtskedet och detta underlättar företagets tillväxt.

Cubelux:s marknadsområde är för tillfället i huvudstadsregionen för att företaget vill sköta projekten kostnadseffektivt. Cubeluxs personal vill också träffa kunden några gånger under projekten.

Det finns stora möjligheter till framgång på branschen, speciellt spelindustrin har stort potential.

Kommande affärsverksamhet

Företagets vision är att omsättningen om fem år är över en miljon, samt att personalen överstiger tio personer. Visionen är att företaget har en fungerande marknadsföring samt färdiga anbuds- och avtalsmodeller. Företaget har bestående kunder som kontinuerligt köper uppdateringar eller nya tjänster.

Den största risken för företaget är att lågkonjunkturen i Finland fortsätter eller blir ännu värre. Andra risker är mera obetydliga och hanterbara, så länge som företaget håller fasta kostnaderna låga och flexibla.

Numeriska prognos

Företagets nyckelpersoner har byggt upp numeriska prognoser för företaget. Prognoserna har gjorts enligt produkt- och kundmängden. Kostnadernas utveckling har estimerats enligt den personal som behövs för projekten. Som bas för prognoserna har också varit projekten som har gjorts under de senaste 24 månaderna.

Företagets tillväxt kräver inga stora investeringar. Enligt prognoserna förbättras lönsamheten till en mycket bra nivå då företaget växer. Soliditeten och likviditeten utvecklas till en bra nivå enligt prognoserna. Operativa kassaflödet är positivt under prognosperioden.

Sammanfattning av affärsplanen

Företaget har tillräckliga resurser och kunnande för den planerade affärsverksamheten. En stor fördel är svenskspråkigheten. Branschen är i tillväxtskedet och det möjliggör företagets snabba tillväxt. Oy Cubelux Ab har bra möjligheter för att utveckla sin affärsverksamhet lönsamt och samtidigt kontrollera riskerna.

5.1 Mål och avgränsning

Jenna Krokfors har fått som uppdrag att framställa tillsammans med ägarna av Oy Cubelux Ab (senare Cubelux) en affärsplan för deras företag. Affärsplanen slutfördes i mars 2014. Till sammanställningen av affärsplanen har deltagit Jenna Krokfors och från företagets sida huvudägarna Tiina Krokfors och Jens Klemets samt delägare Martin Krokfors.

Framställningen av affärsplanen baserar sig på företagets nyckelpersoners intervjuer samt information skaffat från företaget och externa källor. Affärsplanen är gjord främst för företagarna själva. För att affärsplanen kan användas för eventuella nya ägare och/eller finansierare finns det i affärsplanen med också information som är självklara för ägarna men väsentliga för utomstående.

6.2 Metoder

Vid framställningen av affärsplanen har Cubelux granskats från tre olika perspektiv.

1. Cubelux:s funktionella resurser, till vilkas utvärdering vi har bekantat oss med företagets affärsidé, affärsverksamhetens struktur, samarbetspartners samt affärsverksamhetens utveckling.
2. Branschens och marknadens struktur, karaktär samt utveckling, vars bedömning har som mål att bilda en förståelse om affärsplanens möjlighet att förverkligas.
3. Cubelux:s finansiella resurser, vilka fungerar som grund då man bildar numeriska scenarier om företagets lönsamhet samt utveckling av finansiella ställningen.

För att göra slutsatser är utgångspunkten bedömningen av information från Cubelux och dess omgivning med hjälp av kända och godkända strategiska tankemodeller. Med dessa metoder är det möjligt att göra slutsatserna på nytt också efteråt.

För bedömning av utvecklingen av branschen har utgångspunkten varit identifieringen av förändringen och utvecklingen inom branschen och definieringen av deras inverkan. Till Cubelux:s finansiella resursers analysering samt prognos har det använts Företagsanalyskommisionens rekommenderade kalkyleringsregler. Numeriska analyser har gjorts med Mikro-Trennus programmet, som är ett program var analyseras företags bokslut samt byggs upp resultaträknings-, balans- och finansieringsprognoser för företaget.

6 NULÄGE

Till följande behandlas basfakta om företaget. Här presenteras företagets bakgrund, utvecklingen till nuläge samt företagets resurser.

6.1 Bakgrund

T. Krokfors och Klemets studerade informations- och medieteknik i Arcada Nylands Svenska Yrkehögskola (2008-2013) och gjorde flera projekt tillsammans och tänkte att det vore intressant att starta ett företag tillsammans. Att starta ett eget företag var också ett sätt att försäkra att ha en arbetsplats efter examination. T. Krokfors läste tre kurser (15 studiepoäng) inom företagsamhet. T. Krokfors deltog dessutom i ett seminarium som ordnades av Vanda nyföretagarcentralen där det behandlades försäkringar, skatt och hur man grundar ett företag.

Både T. Krokfors och Klemets gjorde sina examensarbeten med tanke på att Cubelux kan ha nytta av dem. Rubriken på T. Krokfors examensarbete är ” En jämförelse av Twitter Bootstrap och WordPress för utveckling av företagswebbsidor” och Klemets ” Utveckling av en personalschemalägningswebbapplikation med ramverket CodeIgniter”.

Oy Cubelux Ab grundades 4.10.2011 och är registrerat i Vanda. När Cubelux grundades kom ägarna överens om grundprinciperna om företagets verksamhet och beslöt att göra en skriftlig affärsplan när huvudägarna har examinerats samt när verksamheten fått igång.

Cubelux erbjuder i huvudsak andra företag eller privatpersoner en möjlighet att synas på internet. Företaget skräddarsyr webb sidor, nätbutiker och reklamkampanjer för klientens behov. Cubelux:s kunder erbjuds expertis från programmering till visuella produkter. För att Cubelux huvudägare nyligen har examinerats från Arcada har de således kunskap om den nyaste teknologin inom branschen. Cubelux har kunskap inom olika programmeringsspråk. Den visuella delen sköts inom företaget. Företagets kunskaper

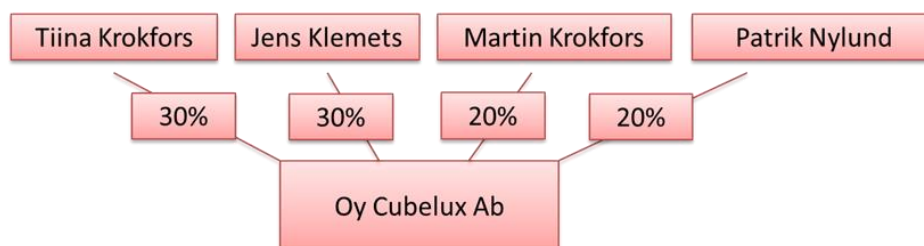
har erhållits av studierna, efter att ha gjort många olika webbsideprojekt, använt bildbehandlingsprogram och tidigare konststudier av ägarna.

Till följande behandlas företagets utveckling och de viktigaste händelserna per kvartal.

- Q4 2011** Oy Cubelux Ab grundas
Första fakturering
Samarbete med Webmonkey börjar
- Q2 2012** Godkänns med i Microsoft BizSpark programmet
Första beställning för webbutik
Bokföringsbolaget förstörs totalt i en brand
- Q3 2012** Första utomstående arbetstagare
- Q4 2012** Första större kund (fakturering över 10 000euro)
- Q1 2013** Paytrail avtal
- Q2 2013** T. Krokfors och Klemets examination
- Q4 2013** Bokföringsbolagets ägare informerar om att hon har sålt sitt företag och hon tar hand om räkenskapsperioden 2013

6.2 Ägarstruktur

Oy Cubelux Ab:s ägarstruktur är följande:



Figur 5 Cubelux ägarstruktur (Jenna Krokfors)

Både T. Krokfors och Klemets äger 30 % av företaget, medan M. Krokfors äger 20 % och Nylund 20 %. Allas ägarskap är begränsat till max 30 % så att när de verkar som löntagare till Cubelux är de under Arbetspensionsförsäkring.

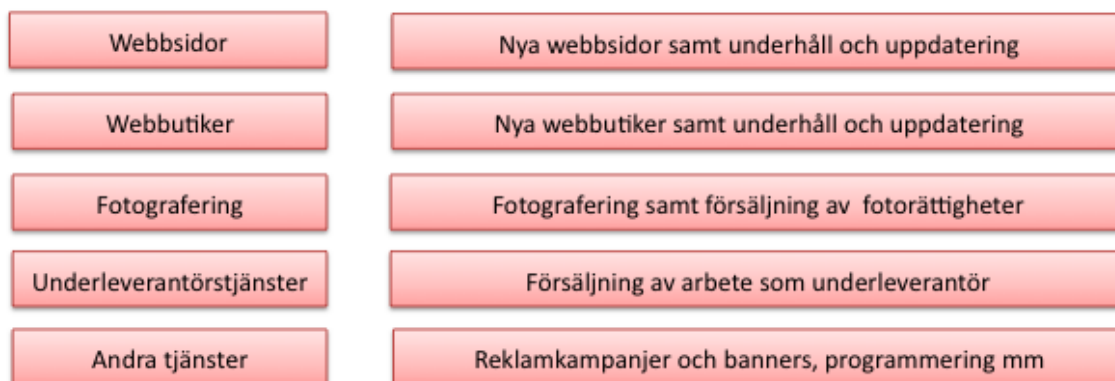
6.3 Affärsidé och affärsverksamhetens struktur

Företaget koncentrerar sig primärt på internet-service. Företaget erbjuder internetsidor-
nas planerings-, konstruerings- och underhållningsservice. Företaget skapar också olika
tilläggsdelar för redan existerande sidor, till exempel webbutiker samt reklambanners.

Företagets målgrupp är primärt små och medelstora företaget samt föreningar med
mera, som vill ha skräddarsydda, lite mera utvecklade och visuella nätsidor.

Fastän man kunde lätt expandera verksamheten till hela Finland eller till och med utom-
lands via internet, är det ändå bättre att träffa kunden personligt flera gånger under pro-
jekten. På så sätt erbjuds kunden mera personlig service, priset på produkterna och ser-
vicen kan vara högre samt möjligheten för ytterligare försäljning växer.

6.4 Produkter och produktgrupper



Figur 6 Cubelux produkter och produktgrupper (Jenna Krokfors)

Cubelux:s huvudprodukt är webbsidor. Webbsidorna kan vara enkla med bara några bilder eller mera komplicerade, innehållande många undersidor, länkar och banners. Sidorna kan vara antingen endast på finska eller på flera olika språk. Bilderna kan vara tagna av kunden eller Cubelux. Webbsidor kan byggas på flera olika sätt, Cubelux har kunskap inom till exempel HTML, CSS, PHP och Javascript och dessutom CMS baserade system. För den visuella delen görs det först så kallade modellsidor och förslag. En stor del av produkterna och tjänsterna är underhåll, uppdatering och utveckling av webbsidorna.

Till kunder som säljer produkter kan det byggas upp en webbutik. Webbutiken kan byggas upp på en färdig botten som Webmonkey erbjuder eller på någon annan webbutiks botten. Cubelux underhåller, utvecklar och uppdaterar webbutikerna vid behov.

I vissa projekt tas fotografierna själv av Cubelux personal. Det behövs rättigheter för bilderna som används på webbsidorna varför det är lättare att själv fotografera.

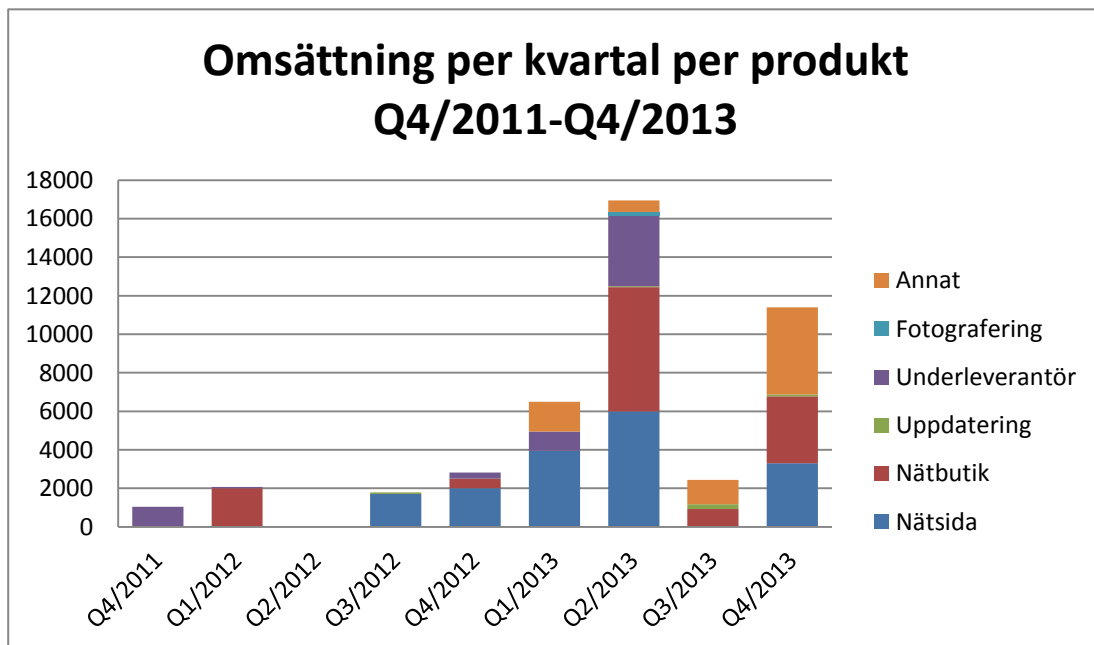
Till andra tjänster inkluderar bland annat reklamkampanjer, banners och programmering.

Cubelux gör också underleverantörstjänster åt Dynamite Power, Eräkuru och Transmix. Till underleverantör tjänster kan också höras nätsidor eller nätbutiker, men då har tjänsten sålts av någon annan (till exempel Redneck) och Cubelux har hjälpt till med endast till exempel kodningen.

Ibland hjälper Cubelux kunden att skapa eller utveckla sitt varumärke. Till exempel i projekten med Suomen Lisäravinne Oy och Aallonkoti Oy gjorde Cubelux mycket annat än bara nätsidor och nätbutik.

6.5 Försäljningens utveckling per produktgrupp

Till följande presenteras grafiskt Cubelux försäljning per kvartal per produktgrupp.



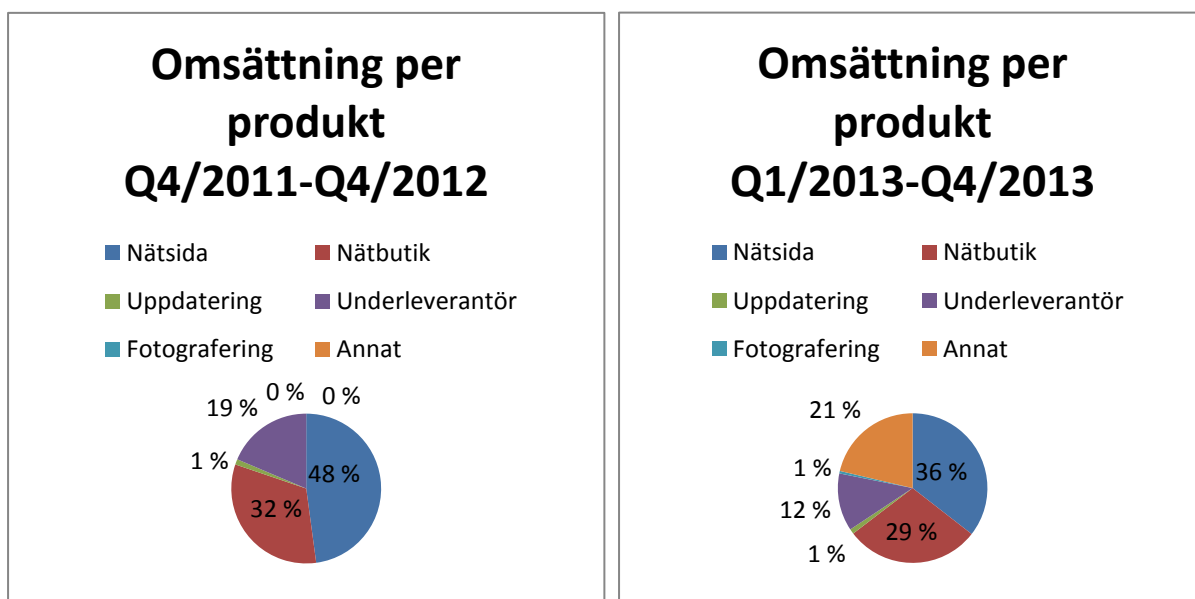
Figur 7 Cubelux omsättning per kvartal per produkt (Jenna Krokfors, information från Cubelux)

Under de fem första kvartalen studerade båda huvudägarna och skötte företaget vid sidan om. Under det senaste året har nätsidorna och nätbutikerna format största av försäljningen. I sista kvartalet har produktgrupp ”annat” format en stor del av försäljning-

en. Försäljningen i denna grupp har varit främst för ett företag kontors- och marknadsföringsarbete vid sidan om tillverkningen, uppdateringen och utvecklingen av nätsidor och nätbutik för kunden.

Uppdateringen är i början av företagets verksamhet som en skild produkt för att företaget vill följa efter hur stor del av försäljningen är uppdatering åt äldre kunder.

Till följande presenteras företagets två första räkenskapsperioders försäljningsfördelning per produktgrupp.



Figur 9 Cubelux omsättning per produkt, första räkenskapsperioden (Jenna Krokfors, information från Cubelux)

Figur 8 Cubelux omsättning per produkt, andra räkenskapsperioden (Jenna Krokfors, information från Cubelux)

Under första räkenskapsperioden formade nätsidorna och nätbutikerna 80 % av försäljningen. På andra räkenskapsperioden är nätbutikerna och nätsidorna ännu också största affärsverksamhetsområdet, tillsammans 65 av försäljningen.

Tredje största produktgruppen var under andra räkenskapsperioden “annat”, 21 % av företagets försäljning.

6.6 Kunder

Cubelux:s kunder är främst små och medelstora företag. I början såldes det huvudsakligen åt bekanta eller kontakter som fåtts via vänner och bekanta. Senare har det kommit kunder också via andra kanaler, till exempel av samarbetspartner och gamla kunder.

Cubelux har inget egentligt CRM-system för att kundmängden är hittills så liten. Informationen om kunden som företaget har haft, finns i en excel tabell samt i nyckelpersonernas minne. När kundmängden växer blir CRM-systemet mera aktuellt.

Kunderna är delade till små och stora kunder. Fördelningen görs inte enligt kundens egentliga storlek utan den är fördelad enligt hur stor faktureringspotential kunden har för Cubelux. Stora kunder är de vars faktureringspotential är över 2000euro/ år, medan små är under 2000euro/år.

Små kunder är lönsamma, för att de prissätts på basis av hur många arbetstimmar koderen har estimerat och lovat att arbetet tar. Dessutom om arbetet görs bra, kan en liten kund beställa uppdateringar eller andra produkter av Cubelux.

I detta skede när Cubelux inte har någon egentlig marknadsföring kan man få nya kunder med hjälp av referenser av små.

I början av Cubelux verksamhet har kundkretsen varit väldigt varierande. Till följande beskrivs Cubelux kundkrets.

Aallonkoti (Aviator Properties Oy) är hittills Cubelux största kund. Aallonkoti är ett start-up företag som började hyra ut högklassiga lägenheter. Cubelux planerade Aallonkotis webbsidor samt byggde upp ett faktureringsystem. Cubelux har tagit fotografierna som finns på Aallonkotis sidor. Cubelux hjälpte Aallonkoti att utveckla deras branding. www.aallonkoti.fi

Cubelux gjorde en nätbutik för **Transmix Oy** (www.transmix.fi). Transmix Oy:s nätbutik tillgänglig www.mikrofonikauppa.fi. Transmix Oy är Cubelux:s andra största kund, förutom nätbutiken gör Cubelux underleverantörtjänster för Transmix Oy.

Suomen Lisäravinne är en av Cubelux kunder som köpte flera tjänster och produkter av Cubelux. Kundrelationen började med att Cubelux gjorde nätsidorna åt företaget. Cubelux planerade förpackningens utseende för en av företagets produkter. Cubelux planerade också en nättävling som fanns på Suomen Lisäravinnens nätsidor. Cubelux var också med om att utveckla företagets brand och var med i en stor kampanj i Sanoma tidningarna. Efter dessa projekt har Cubelux uppdaterat företagets nätsidor. www.suomenlisaravinne.fi

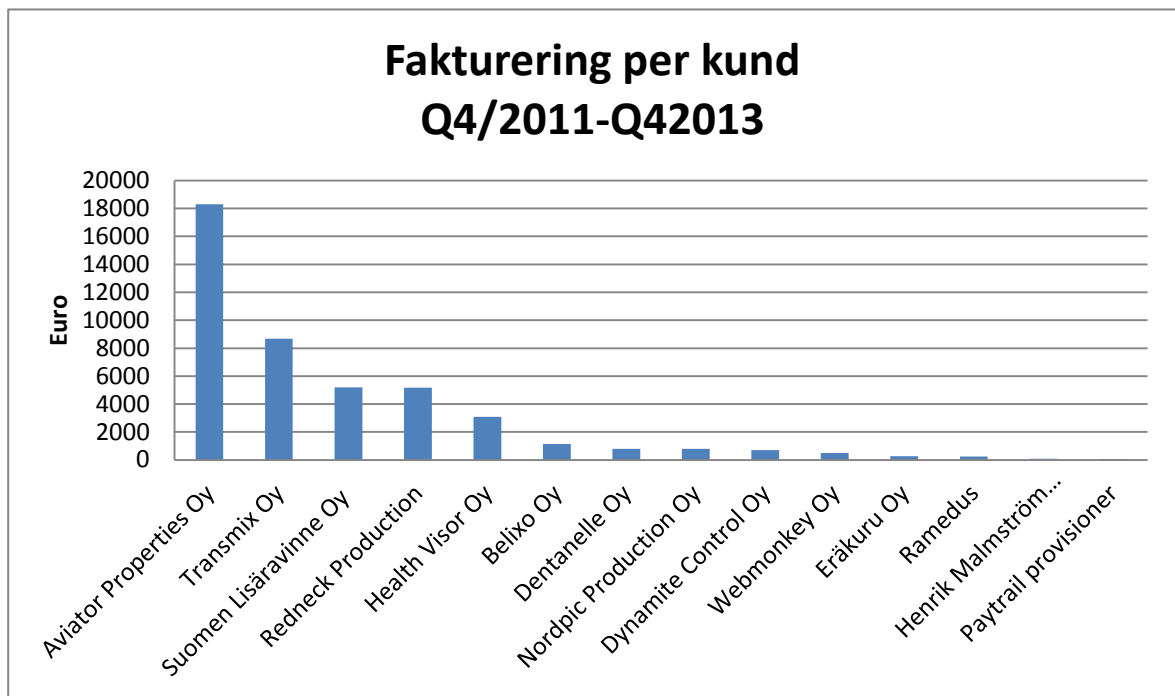
Uppdaterade **Redneck Productions** hemsida och satte ett innehållshanteringssystem baserad på Wordpress för att underlätta uppdateringen av sidan. www.redneckproductions.com

Nätsidor för **Healthvisor Oy** (www.healthvisor.fi) och presentationswebbsida för **Daums** motionsredskap. www.daum.fi

GoFitness:s första nätbutik baserad på Prospercart. www.gofitness.fi

Cubelux har också hjälpt ett företag med att göra flash-baserade presentationsapplikationer för försäljning av deras produkter utomlands. Cubelux kan de inte avslöja namnet på företaget eller vilka produkter på grund av tystnadsplikt.

Till följande presenteras försäljningens fördelning per kund.

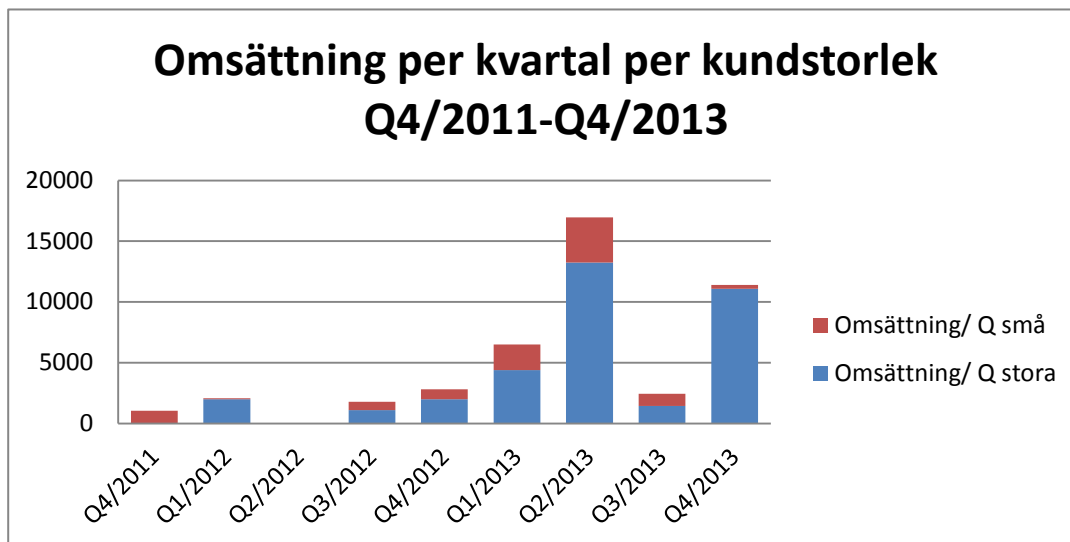


Figur 10 Cubelux fakturering per kund (Jenna Krokfors, information från Cubelux)

Största kunden har hittills varit Aviator Properties Oy. Aviator Properties Oy är ett nytt grundat, relativt litet företag, men Cubelux har fakturerat företaget med redan över 18 000 euro.

Cubelux har hittills haft cirka 20 kunder, för att företaget har gjort underleverantörsarbeten för Redneck Production Oy, så dess fakturering består av flera kunder.

Till följande presenteras försäljningens fördelning per kvartal enligt kundstorlek.

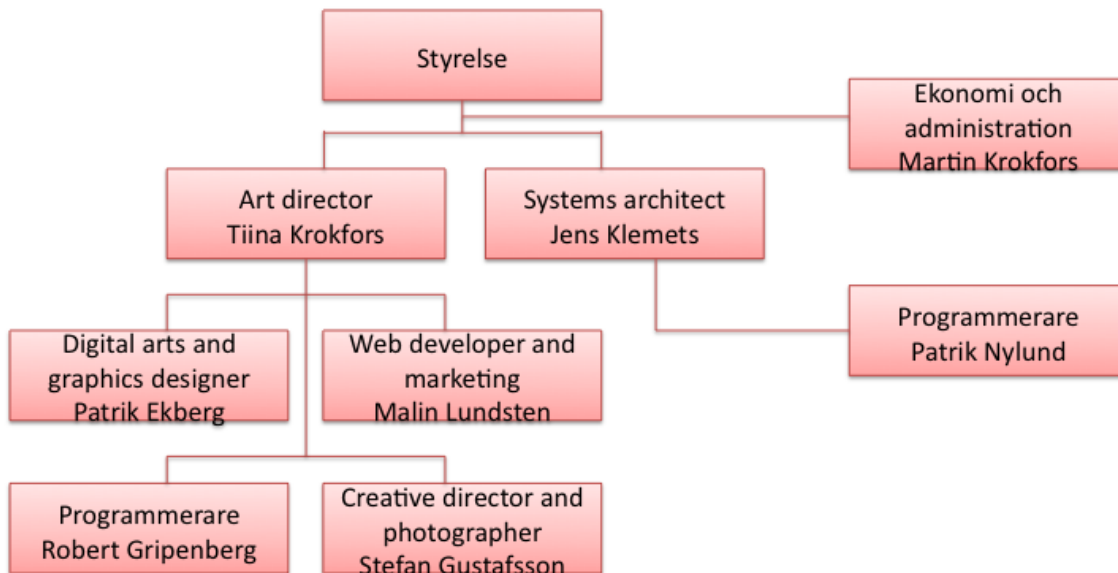


Figur 11 Cubelux omsättning per kvartal per kundstorlek (Jenna Krokfors, information från Cubelux)

Av grafen ovan ses att största delen av faktureringen består av stora kunder. Stora kunder bildar ca 80 % av omsättningen.

6.7 Organisation och funktioner

Till följande presenteras Cubelux organisation.



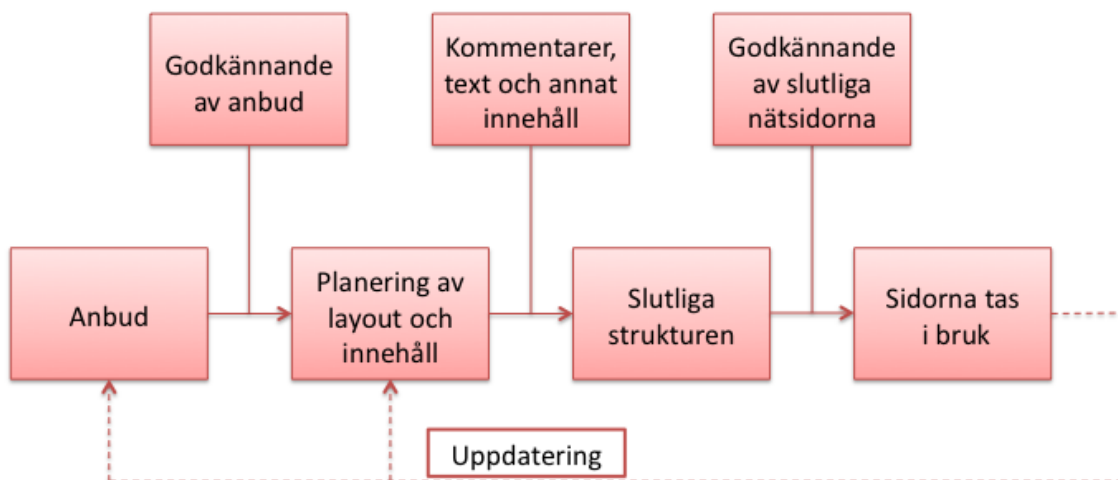
Figur 12 Cubelux organisation (Jenna Krokfors)

I Cubelux fördelas försäljningsarbetet så, att T. Krokfors är ansvarig för själva försäljningen och tillsammans med projektpersonerna estimerar de behovet av arbetsstimmar samt prissätter projektet.

För tillfället sker marknadsföringen via Cubelux:s kontaktnätverk samt egna nätsidor. M. Krokfors ansvarar för fakturering, administration samt kontakten med bokföringsbolaget.

6.8 Cubelux försäljnings- och produktionsprocess

Till följande presenteras Cubelux försäljningsprocess.



Figur 13 Cubelux försäljnings- och produktionsprocess (Jenna Krokfors, information från Cubelux)

Bilden ovan beskriver företagets försäljnings- och produktionsprocess. Här beskrivs förenklat nätsidornas eller nätbutikens försäljnings- och produktionsprocess. Processen börjar oftast med att man träffar eller är i kontakt med potentiella kunden. När parterna kommit överens om vad projektet kommer att innehålla skickar Cubelux ut ett preliminärt anbud åt kunden. Efter det diskuteras anbudet och kunden antingen godkänner anbudet och då blir det ett avtal eller så förkastar kunden anbudet. Efter det börjar planeringen av nätsidornas eller nätbutikens layout och innehåll. Kunden kan sedan kommentera innehållet och eventuellt lägga till något eller ändra på layouten om den så vill. När alla ändringar är gjorda visar Cubelux den slutliga strukturen åt kunden som sedan godkänner den och nätsidan eller nätbutiken tas i bruk. Efter att projektet har slutförts behöver kunden oftast uppdatering av sidorna. Om man har kommit överens om regelbunden uppdatering börjar uppdateringsprocessen från planering av nytt innehåll och layouten. Om man inte har kommit överens med kunden om uppdateringen skickas ett nytt anbud åt kunden och processen börjar från början.

6.9 Samarbetspartners

År 2012 gjorde Cubelux ett avtal med Webmonkey om återförsäljning. Cubelux återförsäljer Webmonkeys nätbutikplattform på huvudstadsregionen. www.webmonkey.fi

Dynamite Power DP Oy är ett personaluthyrningsföretag. Samarbeten med Dynamite Power började med att Cubelux skapade nätsidorna åt Dynamite Power. Dynamite har köpt arbetstimmar av Cubelux personal samt hämtat kunder åt Cubelux. www.dynamitepower.fi

År 2012 tog Cubelux del i Microsoft BizSpark programmet. BizSpark är ett program för nystartade företag som utvecklar mjukvara på nätet. Programmet ger möjlighet att ta del av kostnadsfria tjänster och produkter i form av mjukvara, synlighet och support. www.microsoft.com/bizspark/

Paytrail erbjuder en möjlighet för nätbetalning. Paytrail underlättar betalningen för kunderna, för att deras tjänst innehåller alla inhemska bankernas nätbetalningstjänst, kortbetalning, köp med faktura samt ett Paytrail-konto. Cubelux får en liten provision alltid när kunden betalar via Paytrail. Cubelux valde Paytrail som sitt samarbetspartner för att Paytrail hade en Beta-version av ett back-end betalningsprogram som Cubelux sedan kunde vidareutveckla. www.paytrail.fi

6.10 Personal och ledningssystem

För tillfället jobbar endast T. Krokfors fulltid för Cubelux. Nedan följer en presentation av Cubelux:s nyckelpersoner.

Tiina Krokfors, 25

Ansvarsområde/uppgift i Företaget: Art director, delägare

Utbildning: Ingenjör i informations – och medieteknik, kurser inom marknadsföring och redovisning via öppna universitet/Svenska Handelshögskolan

Tidigare arbetserfarenhet: Flera olika arbetsplatser vid sidan om studierna, till exempel marknadsföring för A-Kumppanit

Jens Klemets, 26

Ansvarsområde/ uppgift i Företaget: System arkitekt, delägare

Utbildning: Ingenjör i informations- och medieteknik

Nuvarande arbetsplats: Sharepoint User Interface developer, HiQ Finland Oyj

Tidigare arbetserfarenhet: Web Developer för Prakticum och Hanken

Martin Krokfors, 59

Ansvarområde/ uppgift i Företaget: Fakturering och Administration

Utbildning: Diplomingenjör

Nuvarande arbetsplats: Delägare och chef i Corporate Advisor Group från och med 1995

Tidigare arbetserfarenhet: I ledande position i flera olika företag inom ekonomi

Patrik Nylund, 33

Ansvarsområde/ uppgift i företaget: Delägare

Utbildning: Ingenjör i informationsteknik

Tidigare arbetserfarenhet: Arbetare för Tk Engineering Oy och Ideal PLM

Förutom nyckelpersonerna finns det flera timarbetare som deltar i projekten som designare eller kodare vid sidan om studierna eller heltidsarbete.

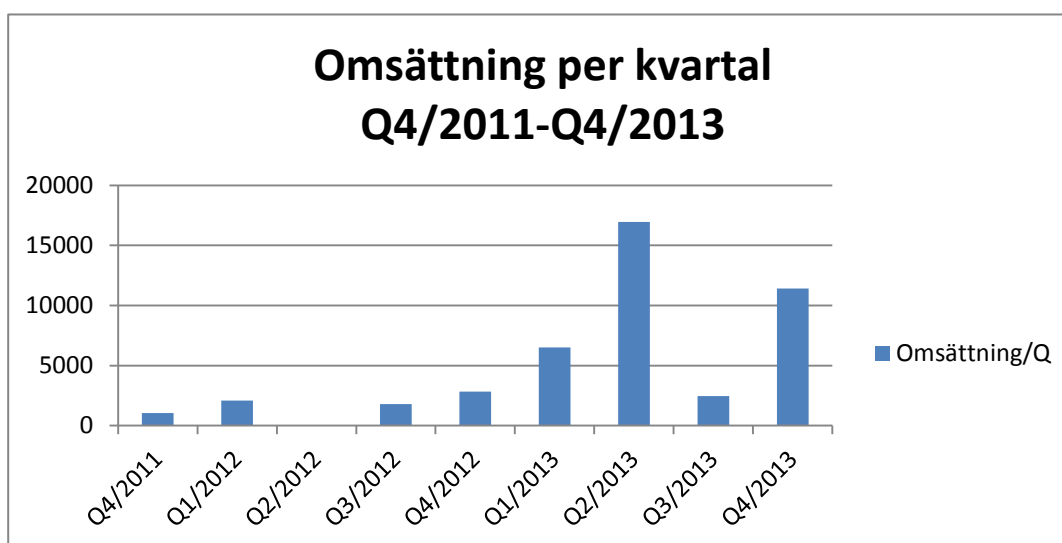
6.11 Projekt och investeringar

Branschens ingångströskel är liten, för att det inte behövs stora investeringar för att starta en verksamhet inom branschen. I början när Cubelux startade sin verksamhet, arbetade nyckelpersonerna för Cubelux deltid, vid sidan om studierna. Kassaflödet var litet, så det gjordes bara några små nödvändiga investeringar så som datorer och foto-graferingsverktyg. Projektarbetarna gör arbetet med sina egna datorer.

En slags investering har varit att huvudägarna har i början gjort tiotals timmars arbete för företagen oavlönat.

6.12 Omsättningens utveckling

Till följande presenteras företagets försäljning per kvartal.



Figur 14 Cubelux omsättning per kvartal (Jenna Krokfors, information från Cubelux)

Under senaste fyra kvartalen har omsättningen varierat mellan 2 000 och 17 000 euro/kvartal. Omsättningen har varierat mycket på grund av att under andra och fjärde kvartalen år 2013 har två stora projekt blivit färdiga och då har de fakturerats.

6.13 Kärnkompetens

I ett start-up företag är kärnkompetensen främst ägarnas kunnande. Cubelux:s nyckelpersoner T. Krokfors och Klemets har båda examinerats till information och medieteknikens ingenjörer år 2013, så de har aktuell IT-kunskap.

Cubelux har aktuell och modern programmeringskunskap inom olika programmeringsspråk (PHP, C, Java, AS3, Powershell och .NET). De kan användas för att göra applikationer för webben samt Android, IOS eller Windows applikationer. Kodningskunskap hjälper företaget att skapa webbsidor med hjälp av HTML, CSS och JavaScript.

Företaget har en mycket bred kompetens inom webbt teknik, IT och visuella tjänster. T. Krokfors har gått i nio år i bildkonst skola och gått flera kurser inom fotografering. Det

är en konkurrensfördel att kodningen och den visuella delen sköts av samma personer, då är projektens kontroll och ledning lättare. Dessutom har T. Krokfors tidigare erfarenhet av flera olika försäljningsarbeten.

Arbetsättet är kundorienterat och alla aktiviteter fokuserar på att produkterna och servicen har hög kvalitet.

Styrkor och utvecklingsbehov

<u>Styrkor</u>	<u>Utvecklingsbehov</u>
<ul style="list-style-type: none">• Modern och aktuell IT-kunskap• Konstnärlighet• Fotograferingskunskap• Mångsidighet• Flexibilitet• Svenskspråkighet	<ul style="list-style-type: none">• Anbud- och avtalsmodeller• Kartläggningen av företagets resurser• Kartläggningen av kundbehov• Marknadsförings- och projektplanering• Utvecklingen av bredare specialistnätverk• Referensmängd• Rekryteringsprocesser

Figur 15 Swot analys del 1, Styrkor och utvecklingsbehov (Jenna Krokfors)

En av Cubelux styrkor är att huvudägarna har aktuellt IT-kunnande. Fotograferingen och artistiskt kunnande är en av företagets kärnkompetenser.

Företaget kan ta hand om kundernas behov mångsidigt och flexibelt på finska, svenska och engelska. Företaget kan göra både den grafiska planeringen samt kodningen. Företaget använder timarbetare vid behov, så det ökar flexibiliteten.

Utvecklingsbehoven ansluter sig främst till systematiseringen av anbuds- och avtalsprocesser. Andra utvecklingsbehov är marknadsföringen och att få bra referenskunder, speciellt inom nätbutiker.

Kartläggningen av egna resurser samt utvecklingen av bredare specialistnätverk är också Cubelux utvecklingsbehov.

Företaget måste också utveckla kartläggningen av kundens behov samt projektplaneringen. Man bör kunna lyssna och förstå kunden för att kunna kartlägga dess behov. Då kan man sälja rätta produkter och tjänster för kunden. Också om kunden behöver någon produkt eller tjänst som företaget inte kan erbjuda, bör det hittas en samarbetspartner som kan erbjuda det.

6.14 Riskanalys

Affärsverksamheten är specialistarbete och kräver inga specialanläggningar, på grund av detta finns det inga stora risker.

Konkurrensen inom branschen är stor och det finns en risk att konkurrenterna som gör nätsidor med såkallade färdiga botten tar en stor del av marknaden. Då är prisnivån för resten av marknaden låg.

Ekonomiska situationen i Finland påverkar stort. Om lågkonjunkturen fortsätter i en längre tid, kan det leda till färre beställningar. Webbsidornas förnyande och uppdateringar är sådana saker som företag kan flytta framåt om de vill spara pengar.

En stor risk är att företaget gör ett dåligt avtal med kunden, och det förekommer konflikter om gjorda arbetet samt eventuella skadestånd krav. En risk är också att datorerna går sönder och genom det förlorar viktig information eller redan gjort arbete. I kommande affärsverksamhet sektionen (9.6) diskuteras hur företaget bör skydda sig mot dessa risker.

6.15 Immateriella rättigheter

För tillfället har företaget inga immateriella rättigheter. Men i framtiden kommer fotografierna att ha upphovsrättsskydd.

6.16 Ekonomisk utveckling

I tabell 1 presenteras företagets resultaträkning för första räkenskapsperioden samt prognos för andra räkenskapsperioden som slutade 12/2013.

Tabell 1 Cubelux resultaträkning, första och andra räkenskapsperioden (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Resultaträkning 2012-2013

[1.000 EUR]

Räkenskapsperiod	1212		P1312	
Antal månader	13		12	
OMSÄTTNING	7,7	100	37,5	100
-Materialförbrukning	0,2	2,6	0	0,0
-Personalkostnader	7,5	97,4	31,6	84,3
-Övriga rörelsekostnader	1,5	19,5	3,6	9,6
+Ökn. i lager av färd. varor	2,0	26,0	-2,0	-5,3
DRIFTSBIDRAG	0,5		0,3	
Driftsbidrag-%	6,5		0,8	
-Avskrivningar enligt plan	0,2	2,6	0,2	0,5
RÖRELSERESULTAT	0,3	3,9	0,1	0,3
-Ränte- o övriga fin.kostn.	0,0		0,0	
-Direkta skatter	0,1	1,3	0,0	
NETTORESULTAT	0,2	2,6	0,1	0,3
Avkastning på inv.kapital, %	n.a.		3,6	

Omsättningen under första räkenskapsperioden var 7 700 euro och under andra 37 500 euro. Omsättningen var under första räkenskapsperioden och hälften av andra låg, för att båda huvudägarna var heltidsstuderande då.

Driftsbidraget var bara tvåhundra euro under båda räkenskapsperioderna för att allt som företaget förtjänade av projekt användes till löner och utvecklandet av företaget. På grund av detta var avkastningen på investerat kapital särskilt låg, bara 3,6 %.

I tabell 2 presenteras företagets balansräkning för första räkenskapsperioden samt prognos för andra räkenskapsperioden som slutade 12/2013.

Tabell 2 Cubelux balansräkning, första och andra räkenskapsperioden (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Balansräkning 2012-2013		
[1.000 EUR]		
Räkenskapsperiod	1212	P1312
Antal månader	13	12
Maskiner och inventarier	0,7	0,7
Bestående aktiva totalt	0,7	0,7
Kundfordringar	0,1	2,0
Resultatregleringar	2,0	0,2
Kassa och bank	2,8	4,8
Rörliga aktiva, totalt	4,9	7,0
AKTIVA, TOTALT	5,6	7,7
Eget kapital	2,7	2,9
Justerat eget kapital, totalt	2,7	2,9
Resultatregleringar	2,3	4,8
Övriga kortfristiga skulder	0,6	0,0
Kortfristiga skulder, totalt	2,9	4,8
PASSIVA, TOTALT	5,6	7,7
Soliditet, %	48,2	37,7
Skulder/omsättning, %	40,8	12,8
Current ratio	1,7	1,5
Quick ratio	1,7	1,5

Företaget grundades med minimiaktiekapital, det vill säga 2500 euro. Då bestämdes det att investeringar görs och pengarna används enligt företagets kassaflöde. Företaget har inte tagit banklån. Balansräkningens slutsumma var år 2013 7 700 euro och soliditeten var 37,7 %. Likviditeten bedömts från Current Ratio är tillfredsställande.

Tabell 3 Cubelux operativ kassaflöde 2012-2013 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Operativ Kassaflöde 2012-2013		
Räkenskapsperiod	1212	P1312
Antal månader	13	12
Driftsbidrag	0,5	0,3
-Direkta skatter	0,1	0,0
-Investeringar	0,9	0,2
-Förändring i rörelsekapital	0,1	1,9
Operativ Kassaflöde	-0,6	-1,8

I tabell 3 finns företagets operativa kassaflöde för första räkenskapsperioden samt prognos för andra räkenskapsperioden som slutade 12/2013.

Företagets operativa kassaflöde var negativ på båda räkenskapsperioderna. På första räkenskapsperioden berodde det närmast på investeringar. Under andra året krävde verksamhetens tillväxt mera rörelsekapital.

Bokslutsanalysen för räkenskapsperioden 2012/12 – 2013/12 finns som bilaga.

6.17 Sammanfattning av nuläge

Företagets bakgrund är relativt bra för ett start-up företag. Båda huvudägarna/ nyckelpersonerna är IT-ingenjörer och T. Krokfors har även gått företagarnas kurser. En ägare har över trettio års erfarenhet av försäljning av tjänster samt hantering av ekonomi och administration. Företaget har grundats vid sidan om studierna och detta har saktat ner utvecklingen av företaget.

Cubelux organisationsstruktur är för tillfället simpel. Timarbetare utnyttjas i projekten och företaget undviker stora fasta kostnader.

Affärsverksamhetens logik och struktur är fungerande. Företaget har dock inte ännu fokuserat sig annat än geografiskt, nästan alla kunder är viktiga för företaget för att få erfarenhet och referenser.

Cubelux har haft över tjugo kunder, mest små projekt men har också fakturerat större projekt. Produkterna har varit för det mesta nätsidor och nätbutiker. Av största kunden har faktureringen varit över 18 000 euro.

Kundprojekten har varit huvudsakligen lönsamma och det har inte kommit klagomål av kunder. Kundprojekten som Cubelux har haft antyder att det finns efterfråga för Cubelux produkter och tjänster. Omsättningen har varit relativt lågt och företagets finansiering möjliggör inte stora risker.

Företaget har några samarbetspartners men ingen av dem är avgörande för företagets affärsverksamhet.

Företagets kärnkompetens är nyckelpersonernas modern och fräsch IT- kunnande som kräver i framtiden underhåll samt utbildning. Företagets utvecklingsbehov är processer som hör ihop med företagets verksamhet, till exempel anbuds- och avtalsmodeller och marknadsföringens systematisering.

I början av företagets verksamhet har man medvetet undvikit risker, affärsverksamhetens risker är hanterbara.

Företaget grundades med minimi aktiekapital när båda studerade och det har saktat ner omsättningens tillväxt. Företagets omsättning var år 2013 cirka 38 000 euro. All kassaflöde användes för företagets utveckling.

7 BRANSCH

Här granskar vi branschen som Cubelux är aktiv på. Meningen är att få basfakta om Cubelux konkurrensomgivning, konkurrenssituation och analyseringen av verksamhetens inriktingsmöjligheter.

7.1 Branschens struktur, karaktär och utveckling

IT – branschen växer väldigt snabbt. Det finns många aktörer på branschen och konkurrensen är stor. Det finns små aktörer som Cubelux men sedan finns det stora reklambyråer som gör webbsidor vid sidan om deras egen verksamhet.

På IT- branschen erbjuds experttjänster. Detta innebär att om kunderna är nöjda med tjänsten, är tröskeln för att byta företag låg, fastän priset skulle vara högre än någonstans annanstans.

IT- branschen växer hela tiden. Den har fortsatt sin tillväxt ända från 90-talets slut då internet togs mera allmänt i bruk.

Företag inom samma bransch som Cubelux klassificeras enligt statistikcentralens branschkod (Näringsgrensindelningen 2008) till grupp 6210 – Dataprogrammering. Denna grupp omfattar verksamheter såsom att skriva, ändra, prova och stödja program och programvara.

I Finland finns det över 5000 företag inom samma branschkod som Cubelux (Statistikcentralen 2013). Från dessa är cirka hälften i Helsingfors – Nyland regionen. Över 80 % (4148 företag) är företag vars personalstorlek är 0-4 (Statistikcentralen, 2013).

Karakteristiskt för branschen är att stora företag har egen eller outsourcad IT-avdelning som sköter om företagets nätsidor i samarbete med någon reklambyrå. Medelstora företag har antingen egen eller outsourcad IT-avdelning eller har samarbete med en reklam-

byrå eller köper en separat tjänst. Små företag har oftast antingen egen IT-avdelning eller köper en separat tjänst när de behöver.

Tröskeln för att komma in på branschen är låg, för att det inte några krävs stora investeringar för att starta verksamheten inom branschen.

Karakteristiskt för branschen är också, att på de senaste tiderna har innehållshanterings-systemen utvecklats och företag som erbjuder gör-det-själv hemsidor har blivit vanligare. Dessa företag har oftast gör-det-själv nätsidor som en billig startprodukt med vilken företaget får in kunden. Efter det säljs det åt kunden en bredare produkt/ tjänst-helhet. I finska företag på samma bransch som Cubelux finns det oerhört få företag som erbjuder tjänster på svenska eller som har svenskspråkiga nätsidor.

Branschens tillväxt antas att fortsätta på grund av att nätsidor har blivit ett allmänt sätt att leta efter information om företag, föreningar, organisationer samt allt annat. Handeln globaliseras och flyttas till nätet så alla som vill ”hållas med” måste själv också flytta sig till internet.

Nätsidor och nätbutiker är själv också en del av IT branschens utveckling. IT- branschen samt maskiner och program utvecklas hela tiden. Den kontinuerliga utvecklingen gör att maskiner och program behöver uppdateras ständigt.

7.2 Konkurrenter

Till följande presenteras några av Cubelux otaliga konkurrenter som har identifierats som företag som har liknande tjänster och produkter som Cubelux har. Vi valde oss att bekanta oss närmare med företag som nyckelpersonerna vet redan från förrut. Som sökkriterie satt vi till Google *Web design agency, Helsinki*, för att Cubelux hittas med denna sökkriterie.

Namn: **Aava Ohjelmistot Oy**

Internetadress: www.aavaohjelmistot.fi

Omsättning: 126 teur (2011/12)

Nettoresultat: -146 teur

Personalmängd: n.a.

Referensmängd på nätsidorna: n.a.

Någon speciell teknik/ produkt: En egen stor CMS system

Namn: **Apply Interactive Oy**

Internetadress: www.apply.fi

Omsättning: 109 teur (2013/04)

Nettoresultat: 7 teur

Personalmängd: 2

Referensmängd på nätsidorna: 4

Någon speciell teknik/ produkt: Erbjuder bara tillverkning av mobil- och tablettapps

Namn: **Avenis Oy**

Internetadress: www.avenis.fi

Omsättning: 1003 teur (2012/12)

Nettoresultat: 79 teur

Personalmängd: n.a.

Referensmängd på nätsidorna: 36

Någon speciell teknik/ produkt:

Namn: **Mediayhtiö Kvaliitti Oy**

Internetadress: www.kvaliitti.fi

Omsättning: 431 teur (2012/12)

Nettoresultat: 67 teur

Personalmängd: n.a.

Referensmängd på nätsidorna: 21

Någon speciell teknik/ produkt: Bred tjänst- och produktutbud samt service enligt ”nycklarna i handen”.

Namn: **Verkkojulkaisut SV Oy**

Internetadress: www.verkkojulkaisut.fi

Omsättning: 1414 teur (2013/06)

Nettoresultat: 404 teur

Personalmängd: 15

Referensmängd på nätsidorna: 51

Någon speciell teknik/ produkt: Bred tjänst- och produktutbud

Namn: **Web Bond Oy**

Internetadress: www.webbond.fi

Omsättning: 198 teur (2012/08)

Nettoresultat: 3 teur

Personalmängd: n.a.

Referensmängd: n.a.

Någon speciell teknik/ produkt: nej

Namn: **Ideakone Oy**

Internetadress: www.kotisivukone.fi

Omsättning: 2499 teur(2012/12)

Nettoresultat: 476 teur

Personalmängd: 16

Referensmängd:

Någon speciell teknik/ produkt: Möjlighet för kunden att själv bygga sina nätsidor med hjälp av kotisivukone. Finns inte instruktioner på svenska.

Namn: **Genero**

Internetadress: www.genero.fi

Omsättning: 676 (2012/12)

Nettoresultat: 20 teur

Personalmängd: 9

Referensmängd: flera

Någon speciell teknik/ produkt: nej, samma produkter och tjänster som Cubelux har

OBS! Arcada studenter har grundat företaget

Namn: **Developer's Helsinki Oy (Funnelwebs Oy)**

Internetadress: www.funnelwebs.com

Omsättning: 35 teur (2011/1)

Nettoresultat: -376 teur

Personalmängd: 9

Referensmängd: flera

Någon speciell teknik/ produkt: nej

Namn: **Milk & Chocolate Ab**

Internetadress: www.milkpluschocolate.com

Omsättning: 62 teur (2012/12)

Nettoresultat: 2 teur

Personalmängd: 7

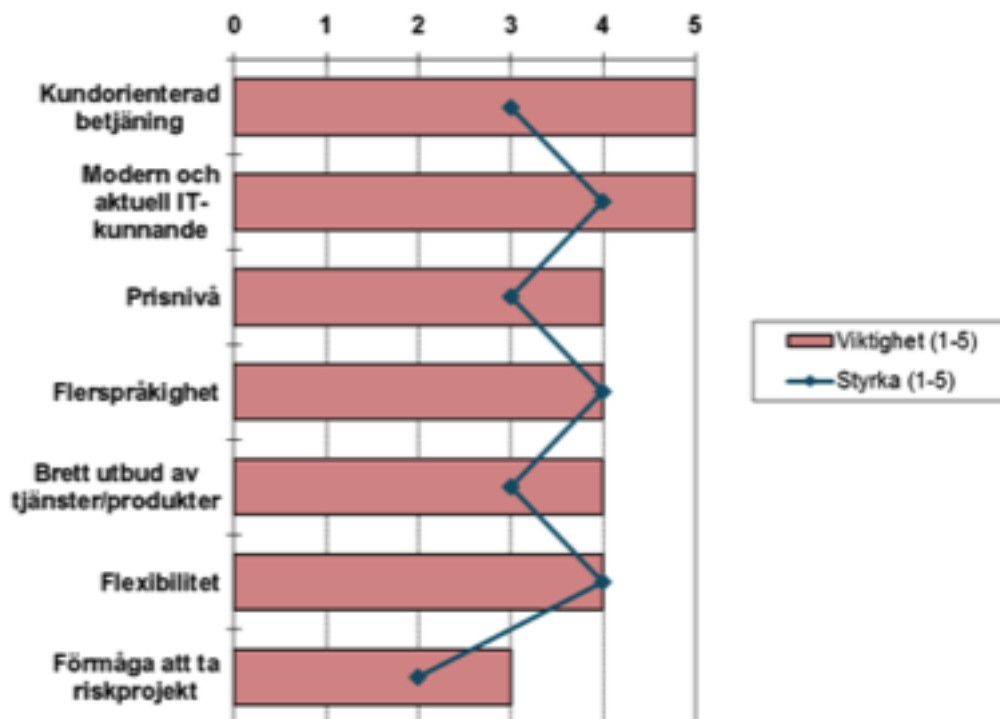
Referensmängd: 19

Någon speciell teknik/ produkt: nej, erbjuder liknande tjänster och produkter som Cubelux

Företagets information har tagits från företagets hemsidor, Kauppalehti Oy/ Balance Consulting, Asiakastieto Oy.

7.3 Cubelux konkurrenssituation och branschens kritiska framgångsfaktorer

Till näst presenteras branschens framgångsfaktorer enligt Cubelux:s nyckelpersoner samt Cubelux:s position i relation till konkurrenterna i dessa områden.



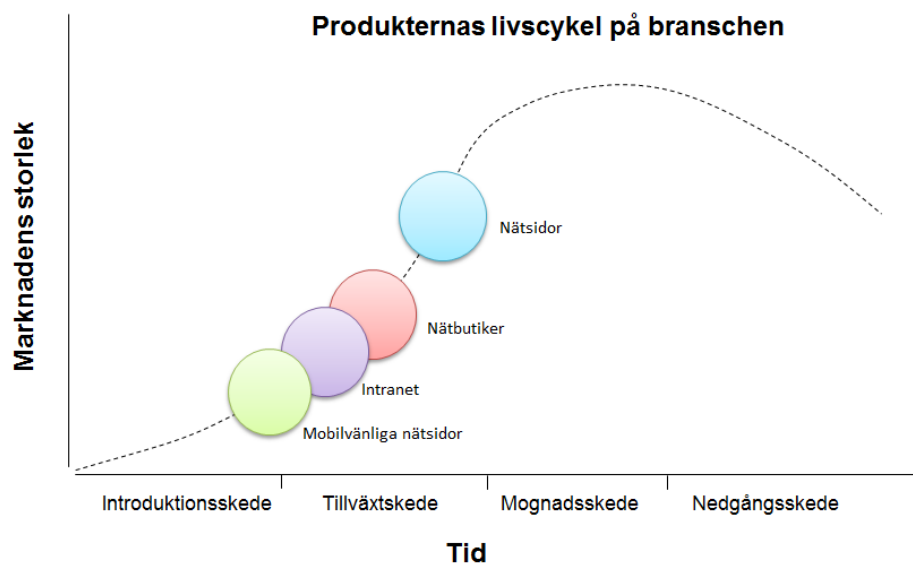
Figur 16 Branschens framgångsfaktorer samt Cubelux styrka jämfört med konkurrenterna (Jenna Krokfors)

Företagets nyckelpersoner har identifierat branschens framgångsfaktorer. Faktorer som är viktigaste för företagen kallas för kritiska framgångsfaktorer. Företaget anser att kundorienterad betjäning samt modernt och fräsch IT – kunnande är kritiska framgångsfaktorer.

Företagets nyckelpersoner har värderat Cubelux:s position i dessa faktorer i relation till konkurrenterna. Faktorer var Cubelux:s nyckelpersoner anser att Cubelux är starkare än konkurrenterna är modern och fräsch IT- kunskap, mångspråkighet, speciellt svenska, och flexibilitet till exempel i fasta kostnader. Cubelux är svagare än konkurrenterna i förmågan att ta ett riskprojekt för att avtalssystematiken kräver ännu utveckling samt företaget har inte kassabuffert.

7.4 Produktens livscykel

I bilden nedan presenteras Cubelux:s produkters placering på produkternas livscykel på branschen.



Figur 17 Produkternas livscykel (Jenna Krokfors)

Företagets nyckelpersoner har analyserat med hjälp av livscykelanalysmodellen företags produkters position på livscykeln. Nätsidor, nätbutiker samt intranet är i tillväxtskedet. Mobilvänliga nätsidor i början av tillväxtskedet. Detta underlättar företags tillväxt för att företaget inte behöver erövra marknadsandel av andra företag. Den mognaste av de här produkterna är nätsidorna, fastän nätsidorna har också mycket tillväxtpotential.

7.5 Marknadsområden

I teorin skulle man kunna förhandla allt via internet och inte behöva träffa kunden personligen. Men i alla fall i början har Cubelux bestämt sig att verka bara i närområdet och grundprincipen är att man träffar kunden minst 2-3 gånger under projekten. Dessutom erbjuder det, att man träffar kunden, en bra möjlighet att sälja mera produkter eller tjänster och att bilda en långvarig kundrelation.

När Cubelux gör underleverantörstjänster gäller inte grundprincipen utan då är det huvudleverantören som träffar kunden.

7.6 Cubelux:s möjligheter och hot

Till följande presenteras SWOT-analysens andra del, det vill säga Cubelux:s möjligheter och hot.

Möjligheter och hot

Möjligheter	Hot
<ul style="list-style-type: none">• Tjänst/ produktutbudets utveckling• Intranet koppling till nätsidor och nätbutiker• Nätbutikerna i allmänt bruk• Spelindustrin• CMS plattform• Branschens kontinuerliga tillväxt• Nätsidornas mobilapplikationer• Allianser med reklambyråer• Rekrytering• Finders fee	<ul style="list-style-type: none">• För många aktörer i branschen• Lågkonjunktorens fortsättning• Konflikter med kunder• Reklambyråernas bredare utbud av tjänster• "IT-jätternas", molntjänst- samt webhotellföretagernas gratis-/ paketerade tjänster

Figur 18 SWOT analys del 2, möjligheter och hot (Jenna Krokfors)

Cubelux har kunskaper inom flera sektorer, detta möjliggör att Cubelux kan erbjuda flera produkter och tjänster, till exempel webbhoteller.

Större företag behöver intranet för att informera deras personal om olika händelser inom företaget eller för att kunna dela dokument. Detta är ett mycket stort område där det inte finns lika många aktörer. Kraven för intranet är dock stora och då behövs mera kompetens än vad Cubelux för tillfället har.

Webbutikerna är också en stor möjlighet, alla som har unika produkter kan med hjälp av en webbutik göra sin verksamhet global.

Cubelux har en relativt låg tröskel att flytta sig till spelindustrin. Spelindustrin som affärsverksamhet är populärt i Finland på grund av många framgångsrika företag. Cubelux skulle kunna också utveckla en public service så som typ Spotify, Netflix, Facebook, Instagram eller Runkeeper. Detta kräver dock mycket tid, pengar och innovation, innan Cubelux har en sådan tjänst.

En möjlighet är att bygga upp en egen CMS plattform med vilken man kan bygga nätsidor snabbt och billigt.

Kontinuerlig utveckling av datorer (hårdvaror) och dataprogram (mjukvaror) leder till att branschen växer kraftigt också i framtiden. Företag vill ha sina nätsidor att fungera i tabletter och smarttelefoner.

En möjlighet som Cubelux inte har använt är studerande inom till exempel medieteknik. Företaget kan erbjuda studeranden en möjlighet att jobba inom branschen och då kan man hitta nya, bra arbetstagare som kan rekryteras i framtiden. På grund av att IT-branschen utvecklas enormt snabbt, är detta ett sätt att ha uppdaterad IT-kunskap inom företaget.

För att Cubelux skulle kunna få mera försäljning och skapa ett bredare försäljningsnätverk är en möjlighet att skapa ett ”finders fee”-system. Om någon hämtar ett projekt åt Cubelux får den en belöning av det. På detta sätt finns det flera personer som letar efter nya projekt och kunder åt företaget.

Tröskeln för att komma till branschen är relativt låg på grund av att det behövs inga större investeringar för att starta en verksamhet inom branschen. Ett hot är att det kommer mera konkurrenter och utbudet blir större. Det leder troligen till det att prisnivån sjunker.

Ett hot är att om Finlands lågkonjunktur fortsätter kommer företagens behov av förnyande och uppdateringar av webbsidor att minska, för att många företag anser att dessa inte har direkt påverkan på deras marknadsföring och försäljning.

Med bra projektavtal, som innehåller IT2010 allmänna villkor, kan man minska risken att det uppkommer större konflikter med kunder. Konflikter med kunder är tids- och kostnadsmässigt dyrt, dessutom orsakar det dåligt rykte för företaget.

Ett hot för företaget är att IT-jättarna kommer på samma marknader var Cubelux agerar. IT-jättarna kommer med paketerade tjänster och försvårar små aktörernas verksamhet.

I framtiden kan det finnas brist på kunnig personal om alla vill specialisera sig på spelindustrin. Ö andra sidan kan det vara en möjlighet när Cubelux fokuserar sig på webb-tjänster.

7.7 Sammanfattning av branschen

Karakteristiskt för branschen är att där finns många små aktörer. IT-branschen växer kraftigt, speciellt nätbutikernas tillväxt är enorm. Många företag som har haft traditionell tillverkning och försäljning via återförsäljare har grundat egna nätbutiker. På detta sätt kan företaget globaliseras snabbt. På branschen finns små aktörer som är lönsamma men också företag som gör för tillfället förlust.

Så gått som alla företag, föreningar samt organisationer har nuförtiden egna nätsidor. Till branschens karaktär hör kontinuerlig uppdatering av maskiner och program som för sin del ökar marknaden genom kontinuerligt underhåll samt uppdatering.

Gör-det-själva nätsidor har blivit vanligare, detta ökar konkurrensen. Oftast är de väldigt enkla och är bara en billig startprodukt för att kunna senare sälja en bredare produkt-/tjänstehet för kunden.

För branschen är kundorienterad service samt modern och fräsch IT-kunnande viktiga faktorer. I dessa är Cubelux enligt företagets nyckelpersoner i branschens medelklass eller lite över den. I undersökningen av totalt Cubelux:s konkurrenters nätsidor hade bara en av dem svensksåkiga nätsidor.

Produkterna är huvudsakligen i slutet av introduktionsskedet eller i tillväxtskedet i livscykeln. Nätsidorna börjar vara nära mognadsskedet men där finns ändå mycket potential.

Cubelux:s marknadsområde är främst på huvudstadsregionen för att det är bra att träffa kunden två-tre gånger under projektet. Det sparar bde tid och pengar när kunden ligger nära.

Det finns många möjligheter på branschen. Främsta hoten är att prisnivån kan sjunka när konkurrensen är stor samt när ingångströskeln för branschen är låg. IT-jätternas möjlighet att paketera nätsidorna och nätbutikerna till sina tjänster kan i framtiden ändra på marknaden.

Den kanske mest intressanta möjligheten för Cubelux är spelindustrin. Om Cubelux kommer på en bra idé finns det möjlighet att växa snabbt samt få finansiering för projektet.

8 KOMMANDE AFFÄRSVERKSAMHET

I denna sektion behandlas Företagets kommande affärsverksamhet. I alla fall för tillfället är tillverkningen av webbsidorna och webbbutikerna Företagets huvudaffärsverksamhet, varifrån Företagets kassaflöde kommer.

Spelindustrin växer enormt snabbt. Företaget har också idéer inom spelindustrin. Men dessa handlas som separata projekt, till exempel en separat dotterbolag grundas var det kan finnas externa finansierare som ägare. När det blir aktuellt görs en skild affärsplan för verksamheten inom spelindustrin eller andra projekt som skiljer sig från huvudverksamheten. Spelindustrin kräver investeringar vilken behöver finansieras med antingen kassaflöde från den löpande verksamheten eller extern riskkapital.

Cubelux strävar för tillfället att växa utan extern finansiering. På grund av detta behandlas bara huvudaffärsverksamhetens framtid, det behandlas inte till exempel scenarier var Cubelux skulle gå till spelindustrin.

Företagets nyckelpersoner har bestämt att behålla flexibiliteten i affärsverksamheten och det finns inte behov till att planera olika scenarier. Företaget kan flexibelt ändra planer enligt affärsverksamheten. Om ändringen i affärsverksamheten är stor, kan man antingen uppdatera denna affärsplan eller göra en ny affärsplan för den nya verksamheten.

8.1 Vision

Cubelux huvudägarnas vision för år 2018 är att Cubelux är ett välorganiserat företag som har 10-12 anställda. Omsättningen är 1-1,5 miljoner euro. Företaget har en egen CMS plattform som möjliggör framställningen/ försäljningen av nätsidor med konkurrenskraftiga priser.

8.2 Cubelux affärsverksamhetens viktigaste ändringar

Till följande presenteras Cubelux största ändringar till företagets nuvarande affärsverksamhet.

- Alla i Företaget har egna expertis- och ansvarsområden
- Nätverk genom vilken Företaget marknadsförs och nya projekt söks (mot finders fee premie)
- Expertorganisationen expanderar och arbetarna specialiserar sig på egna områden av expertis.
- Efter att personalen stiger till cirka tio personer krävs en omorganisering till arbets- eller projektgrupper
- Företaget har modeller för anbud och avtal som används aktivt

8.3 Strategi och mål

Cubelux grundstrategi är att skapa mera nytta för kunden, och till en smal area inom branschen.

Riktningstrategin är att öka marknadsandelen och utveckla affärsverksamhetens volym och kapacitet. Strategin är att hitta en nisch från marknaden och fokusera sig till att betjäna vissa få kundsegment. Också produkt/ tjänsteutbudet bör begränsas till ett sådant område där det finns möjlighet att ha framgång i konkurrensen. Man kan också bygga ett eget CMS plattform med vad man kan bygga skräddarsydda nätsidor snabbare och billigare.

Metodstrategin är att ha allianser med andra företag inom mediebranschen. Metodstrategin inom Cubelux är att utveckla sig internt, organisera sig till effektiva produktgrupper.

Naturligtvis försöker företaget hela tiden utveckla en ”blue ocean strategy” med vad de kan förnya sitt sätt att arbeta. Då blir konkurrensen mindre samt lönsamheten stiger.

8.4 Operativ plan

Här är beskrivet Cubelux operativ plan och projekt som stöder den valda strategin. Planet har gjorts tillsammans med Cubelux nyckelpersoner och innehåller en beskrivning om projekt och deras tidtabell under åren 2014-2018.

År 2014

- 28 nya kunder
- omsättningen 128 teur
- 1 ny anställd
- utveckling av CMS plattformen börjar.
 - o Försöker ansöka om utvecklingsbidrag för projektet
- Search Engine Optimizations (SEO) produktifiering
- Utveckling om en skriftlig projekt- och kvalitetsstyrningssystem
- Utveckling av antals- och anbudsmodeller samt anskaffning av licens till IT2010 allmänna villkor
- Kartläggning av eventuella allianspartner, speciellt från reklambyrå branschen
- Rekryteringssystem för studerande

År 2015

- 56 nya kunder
- omsättningen 263 teur
- 1 ny anställd
- CMS plattform i testanvändning, eventuellt redan i användning

År 2016

- 101 nya kunder
- 503 teur
- 2 nya anställda
- CMS plattform aktivt i projektanvändning
- Eget kontor för Cubelux

År 2017

- 150 nya kunder
- 792 teur
- 3 nya anställda

År 2018

- 190 nya kunder
- 1105 teur
- 3 nya anställda

Efter ovan nämnda faser är Cubelux år 2018 ett företag vars försäljning är en miljon euro, är lönsam och har cirka 10 fastanställda. Företaget har utvecklat och tagit i bruk en egen CMS system för att underlätta tillverkningen av nätsidor och nätbutiker. Företaget har betjänat över 500 kunder av vilka över hälften är bestående kunder som kontinuerligt behöver uppdateringar och utveckling av produkterna. Företaget har anbuds- och avtals botten i användning samt har licens för IT2010 allmänna villkor för att undvika konflikter som kunde uppkomma om man inte har ett ordentligt avtal. Cubelux har också kontinuerligt rekryteringssystem för studeranden.

8.5 Cubelux pågående och planerade projekt

Som projekt har Cubelux att skapa ordentliga anbuds- och avtalsmodell. Meningen är att man köper en licens för IT2010 allmänna avtalsvillkor, så att framställningen av avtalen blir lättare och snabbare. IT2010 villkoren är till små och medelstora IT-företag som gör business med andra företag. Avtalsvillkor som är välkända och godkända underlättar avtalsprocessen.

För att företaget kan marknadsföra sig bättre samt få mera kunder bör avtalet också innehålla en punkt där man kommer överens om att Cubelux får använda kunden som referens samt sätta sitt namn på nätsidorna och nätbutikerna som de har gjort.

Ett projekt som skulle hjälpa Cubelux att få mera kunder och arbete är att ta reda på om det finns reklambyråer eller kommunikationsföretag som inte har någon som gör nätsi-

dorna/ kodningen. En allians med en reklambyrå eller kommunikationsföretag kan också fungera som distributör för Cubelux tjänster. Ett projekt som Cubelux har som möjligtvis hämtar mera försäljning är finders fee- systemet.

När kund- och personalmängden ökar blir det aktuellt med ett CRM- system. Med CRM- systemet kan företaget följa kundbeteendet samt utveckla och uppdatera sina produkter och tjänster enligt kundernas behov.

Cubelux är en utmärkt arbetsplats för studeranden eller nyexaminerade medie- eller informationsingenjörer. Ett projekt är att skapa ett rekryteringssystem för studeranden. Studeranden är relativt billig arbetskraft, dessutom har studeranden och nyexaminerade aktuell information och kunnande inom IT-tekniken. När man rekryterar studeranden eller erbjuder praktikplats för dem kan man hitta bra arbetstagare för framtiden.

8.6 Riskhantering

I följande tabell beskrivs Cubelux risker, vilken påverkan det har på Cubelux verksamhet samt hur kan dessa bör hanteras eller undvikas.

Risk	Potentiell påverkan	Riskhantering
För många aktörer på branschen	Prisnivån sjunker	Att fokusera sig på rätta kunder
Lågkonjunkturen fortsätter	Färre kunder är beredda att betala för IT-tjänster eller förnya nätsidor	Att fokusera sig på kunder som inte är så känsliga för lågkonjunkturen
Större konflikt med kunden	Slöseri av tid och pengar	IT2010 allmänna villkor och undvika projekt var kunden från början verkar vara "svår"
Datorn förstörs eller blir stulen	Viktig information eller gjort arbete försvinner	Sparar och förvarar arbeten och filen på flera ställen
Nyckelpersonerna är inte tillgängliga för företaget	Försäljningen sjunker	Fasta kostnader hålls som flexibla tills företaget växer

Figur 19 Cubelux riskanalys (Jenna Krokfors)

När konkurrensen på branschen är stor, skall företaget fokusera sig på sådana kunder som är färdiga att betala mera för bättre och mångsidig arbete och service. Till exempel Cubelux kan koncentrera sig på svenskspråkiga kunder. Dessutom finns det kunder, till exempel jurister och läkare, vars timlön är så hög att det lönar sig inte för dem att börja göra själv sina hemsidor.

Om lågkonjunkturen fortsätter bör företaget koncentrera sig på kunder som är inte så känsliga för lågkonjunkturen och som klarar sig under lågkonjunkturen. Det finns också kunder vars hela verksamhet finns på nätet, de behöver uppdatering och underhåll av nätsidor också under lågkonjunkturen.

Om det uppkommer konflikter med kunder är det en slöseri av både tid och pengar. För att öka risken att detta inte händer, skall företaget skaffa en licens för IT2010 allmänna villkor. Då minskar risken att det uppkommer konflikter med kunden på grund av dåligt avtal. Kunder som verkar redan från början att vara svåra, bör också undvikas.

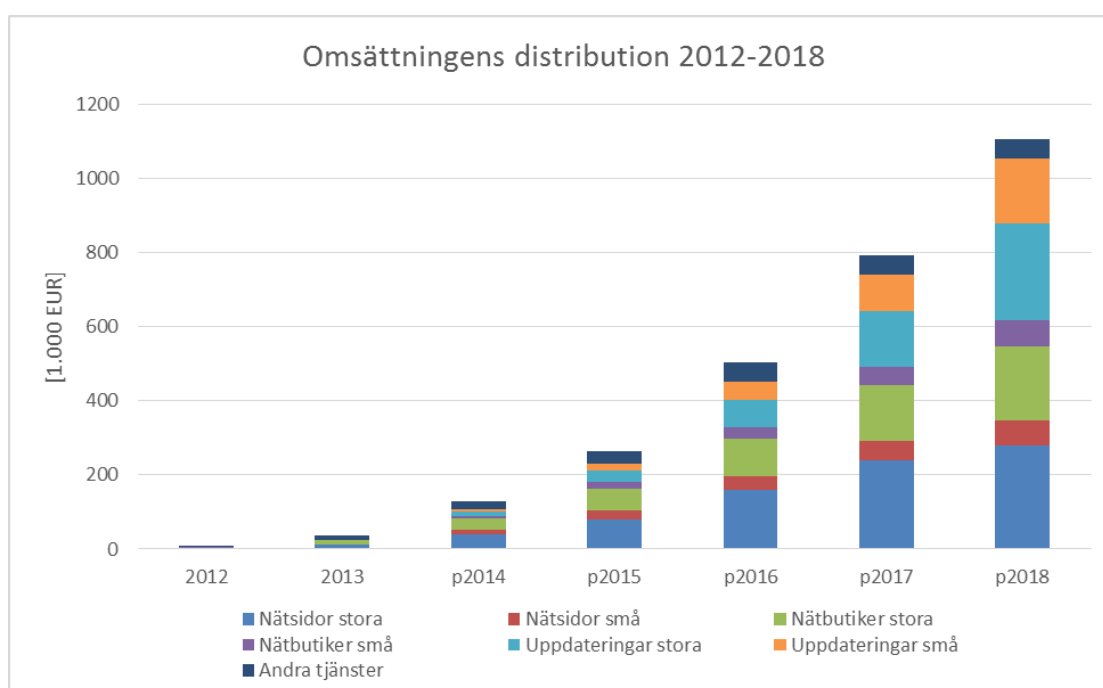
För att undvika risken att viktig information eller gjort arbete går till miste om en dator går sönder eller blir stulen, är det viktigt att arbeten och filen sparas på flera ställen. Till

exempel när Cubelux bokföringsbolag VV-Tilit kontor förstördes totalt i en brand, var det bra att Cubelux hade sparat alla papper som hade förts till bokföringsbolaget.

Om Cubelux nyckelpersoner är inte tillgängliga för företaget sjunker försäljningen. Därför bör fasta kostnader hållas flexibla samt företaget bör inte binda sig till fasta större fasta kostnader, till exempel hyreslokal eller fastanställda.

8.7 Omsättningens distribution

Till följande presenteras företagets omsättnings distribution 2012-2013 samt prognos 2014-2018.



Figur 20 Cubelux omsättningens distribution 2012-2013 samt prognos 2014-2018 (Jenna Krokfors, information från Cubelux)

I början är den största produktgruppen stora kundernas nätsidor. När kundmängden ökar blir uppdateringen samt nätsidorna för stora kunder de största produktgrupperna.

8.8 Sammanfattning av kommande affärsverksamhet

Cubelux vision och mission har byggts upp vinter 2013 med huvudägarna som en del av utvecklingen av affärsverksamheten. Enligt ägarnas vision kommer företaget att sträva till att växa till åren 2018 så att omsättningen är över en miljon euro och personalmängden är över tio.

Företaget organiseras på flera olika sätt så att de olika processerna har utvecklats för att betjäna effektivt företagets egen verksamhet samt kunderna. Meningen är att fokusera på sådana projekt och kunder var konkurrensen är inte så stor, så att företaget kan få ett bättre pris.

En stor risk är lågkonjunkturen fortsätter eller blir värre, då minskar efterfrågan på Cubelux:s produkter samt antagligen växer utbudet samtidigt. En betydlig risk är IT-jättarna som börjar erbjuda tjänster som är skenbart kostnadsfria men var man får kunden att förbinda sig samt köpa andra tjänster av företaget. Andra risker som företaget har är mera obetydliga och hanterbara, så länge som företaget håller fastna kostnader låga och flexibla.

9 NUMERISKA PROGNOSEN

Till följande presenteras numeriska prognosernas allmänna byggnadsprocess. Vid varje företag analyseras de delar, som är väsentliga för just det företaget.

Numeriska prognoser/byggnadsprocess



Figur 21 Numeriska prognosernas byggnadsprocess (Jenna Krokfors)

Basen för numeriska prognoserna är att vi har diskuterat tillsammans med företagets representanter och gått igenom dessa 24 månader som företaget har verkat. Vi har gått igenom fakturering och gjort statistik numerisk bas för prognosen.

Ägarna har en vision om hur långt företaget är om fem år. Numeriska prognoserna har gjorts enligt affärsplanen samt ägarnas vision. Numeriska prognosen är gjord enligt process schemat presenterat i figur 21, som har använts tillämpliga delar för Cubelux. Numeriska prognoser har gjorts i år 2014 penningvärde och inflationen har inte beaktats.

9.1 Omsättning

Till följande presenteras företagets omsättning per produkt för år 2013 samt omsättningens prognos för år 2014-2018.

Tabell 4 Cubelux omsättning år 2013 samt prognos för år 2014-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Omsättning 2013-2018									
[EUR]				2013	p2014	p2015	p2016	p2017	p2018
Nätsidor, nya projekter	stora	medelinkomst		4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
	små	medeinkomst		1 200	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Nya projekter	stora	st		3	10	20	40	60	70
	små	st		1	8	16	25	35	45
Nya projekter omsättning	stora	euro		12 000	40 000	80 000	160 000	240 000	280 000
	små	euro		1 200	12 000	24 000	37 500	52 500	67 500
Kunder		st		8	26	62	127	222	337
Nätbutiker, nya projekt	stora	medelinkomst		3 600	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
	små	medelinkomst			2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Nya projekt	stora	st		3	6	12	20	30	40
	små	st			4	8	16	25	35
Nya projekt omsättning	stora	euro		10 800	30 000	60 000	100 000	150 000	200 000
	små	euro		0	8 000	16 000	32 000	50 000	70 000
Kunder		st		5	15	35	71	126	201
Uppdateringskunder		st		13	41	97	198	348	538
Uppdateringar	stora	eur	1 500	250	9 750	30 750	72 750	148 500	261 000
	små	eur	1 000	150	6 500	20 500	48 500	99 000	174 000
Fotografering		eur	200		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Underleverantörer + annat		eur	12 600		20 000	30 000	50 000	50 000	50 000
Omsättning				37 200	128 250	263 250	502 750	792 000	1 104 500

Först delades kunderna enligt deras storlek till små och stora kunder enligt hur stora projekt de köper eller hur stor deras köppotential är. Därifrån estimerades vad medelinkomsten är av en små/stor kund. Ägarnas vision om vad omsättningen kommer att vara om fem år delades till årliga mål. Sedan räknades hur omsättningen bör växa under åren för att visionen skall förverkligas. Årliga omsättningen delades sedan till produkterna/tjänsterna. Det räknades ut hur mycket det bör säljas av produkter/ tjänster för att uppnå den årliga omsättningen. Sedan estimerades hur många nya kunder/ projekt kommer årligen samt hur många uppdateringar finns nästa år. Det estimerades att hälften av nya kunderna kommer att vara uppdateringskunder med genomsnitt 1500 euros fakturering. Hälften estimerades att uppdatera sina nätsidor eller nätbutiker med 5000 euro.

9.2 Kostnadsstruktur

I tabell 5 presenteras Cubelux:s förverkligade kostnadsstruktur för år 2013 samt prognos för åren 2014-2018.

Tabell 5 Cubelux kostnadsstruktur år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Kostnader 2013-2018						
[EUR]	2013	p2014	p2015	p2016	p2017	p2018
Omsättning	37 200	128 250	263 250	502 750	792 000	1 104 500
Omsättning/person	52 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000
Personal, st	0,7	2,1	3,8	6,3	8,8	11,0
Arbetsmånader, st	8,6	25,7	45,1	75,4	105,6	132,5
Medellön i början 25e/t	3 000	3 090	3 183	3 278	3 377	3 478
Löner	25 754	79 259	143 631	247 216	356 561	460 951
Lönebikostnader	6 438	21 400	43 089	74 165	106 968	138 285
Personalkostnader	32 192	100 658	186 720	321 381	463 530	599 236
Fastighetskostnader	500	2 000	9 748	16 289	22 810	28 629
Administrativa kostnader	3 000	13 413	18 282	25 853	33 400	40 135
per person	4 194	6 275	4 861	4 114	3 795	3 634
Övriga rörelsekostnader	3 500	15 413	28 030	42 142	56 210	68 764
ny arbetstagare, st	0,7	1,4	1,6	2,5	2,5	2,2
gammal arbetstagare, st	0,0	0,7	2,1	3,7	6,3	8,8
Kostnader totalt	35 692	116 071	214 750	363 523	519 739	667 999

I kostnaderna estimerades först vad omsättningen är per person för att få veta hur många arbetstagare behövs årligen. Vi studerade andra företags omsättning samt omsättning per person och estimerade med hjälp av dem vad det borde vara för Cubelux. Med hjälp av medellönen räknades lönekostnader och lönebikostnader.

Andra fastna kostnader estimerades enligt vad de har varit under dessa 24 månader när företaget har verkat. Till övriga rörelsekostnader för till exempel telefon-, IT- och resekostnader. Utöver dessa kostnader behöver företaget hyra en arbetslokal när personalmängden växer.

9.3 Investeringar

I tabell 6 presenteras Cubelux:s investeringar för åren 2013 samt prognos för kommande investeringar för åren 2014-2018.

Tabell 6 Cubelux investeringar år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Investeringar 2013-2018						
[EUR]	2013	p2014	p2015	p2016	p2017	p2018
Ny arbetstagare	1	2	1	3	2	2
Gammal arbetstagare	0	1	3	4	7	9
Investeringar						
500 eur/gammal arbetstagare						
1500 eur/ny arbetstagare						
Investeringar totalt	1 500	3 500	3 000	6 500	6 500	7 500

Investeringar estimerades enligt investeringar som gjorts år 2013. Vi räknade att till en gammal arbetstagare behövs investeras 500 euro, för telefon, dator, program med mera. För en ny arbetstagare räknades att investeringen är cirka 1500 euro, för till exempel dator, telefon, kontorsmaterial eller kamera.

9.4 Rörelsekapital

I tabell 7 presenteras företagets rörelsekapital för år 2013 samt prognoser för åren 2014-2018.

Tabell 7 Cubelux rörelsekapital år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Rörelsekapital 2013-2018						
[EUR]	2013	p2014	p2015	p2016	p2017	p2018
Rörelsekapital	0	0	0	0	0	0
+Omsättningstillg., totalt	0	0	0	0	0	0
+Kundfordringar	2 000	7 000	14 400	27 600	43 400	60 500
+Intäkter enl. färdighetsgrad	0	0	0	0	0	0
-Leverantörsskulder	0	2 500	4 000	5 000	5 000	5 000
-Erhållna förskott	0	0	0	0	0	0
Rörelsekapital	2 000	4 500	10 400	22 600	38 400	55 500
Rörelsekapital %	5 300	3 500	4 000	4 500	4 800	5 000
Förändring i rörelsekapital	1 900	2 500	5 900	12 100	15 800	17 100

Kundfordringar var år 2013 19 dagar, i prognosen har använts 20 dagar. Leverantörs-skulder växer vid omsättningen tillväxt till cirka 5000 euro. Normalt är betalnings-villkoren 14 dagar ifall kunden inte ber om något annat. När offerten är över 5000 euro ber företaget om en förskottsbetalning om cirka 20 %. Detta ökar också kundens för-bindning för projektet.

9.5 Skatter

Prognosen är beräknad med 20 % skatt, med strävan till minimiskatt med hjälp av att öka avskrivningsdifferensen.

9.6 Dividender

Företaget planerar att betala dividender cirka 50 % av förra årets nettoresultat.

9.7 Resultaträkning prognos

Till följande presenteras företagens resultaträknings prognos för åren 2013-2018.

Tabell 8 Cubelux resultaträkningens prognos år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Resultaträkning 2013-2018

[1.000 EUR]

Räkenskapsperiod	2013	p2014	p2015	p2016	p2017	p2018
Antal månader	12	12	12	12	12	12
OMSÄTTNING	37,5	128,3	263,3	502,8	792,0	1104,5
RÖRELSENS INTÄKTER	37,5	128,3	263,3	502,8	792,0	1104,5
-Materialförbrukning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Personalkostnader	31,6	100,6	186,7	321,4	463,5	599,2
-Övriga rörelsekostnader	3,6	15,4	28,0	42,1	56,2	68,8
+Ökn. i lager av färd. varor	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DRIFTSBIDRAG	0,3	12,3	48,6	139,3	272,3	436,5
Driftsbidrag %	0,8	9,6	18,5	27,7	34,4	39,5
-Avskrivningar enligt plan	0,2	0,5	1,0	1,5	1,8	2,0
RÖRELSERESULTAT	0,1	11,8	47,6	137,8	270,5	434,5
-Ränte- o övriga fin.kostn.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Direkta skatter	0,0	2,3	9,4	27,3	53,7	86,4
NETTORESULTAT	0,1	9,6	38,2	110,5	216,8	348,1
+Extraordinära intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALRESULTAT	0,1	9,6	38,2	110,5	216,8	348,1
-Övriga poster	0,0	0,5	0,5	1,3	1,9	2,7
REDOVISAT RESULTAT	0,1	9,0	37,6	109,2	214,9	345,5
Förändring i omsättning, %	427,6	242,1	105,2	91,0	57,5	39,5
Avkastning på inv.kapital, %	3,6	155,4	162,4	149,2	123,5	103,9

Omsättningen växer årligen mot målet som företagets ägare har bestämt. Tillväxthastigheten blir långsammare under åren. Lönsamheten med driftsbidraget förbättras årligen. Lönsamheten mätt med med investerat kapital är enligt prognosen enormt bra. I början av prognosperioden är den bra på grund av att investerade kapitalet är litet. Under följande år är lönsamheten bra på grund av att resultaten förbättras enormt.

9.8 Balansräkning prognos

I tabell 9 presenteras företagets balansräkningsprognos för åren 2013-2018.

Tabell 9 Cubelux balansräkningens prognos år 2013-2018 (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Balansräkning 2013-2018

[1.000 EUR]

Räkenskapsperiod	2013	p2014	p2015	p2016	p2017	p2018
Antal månader	12	12	12	12	12	12
Maskiner och inventarier	0,7	3,7	5,7	10,7	15,4	20,9
Bestående aktiva totalt	0,7	3,7	5,7	10,7	15,4	20,9
Omsättningstillg., totalt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kundfordringar	2,0	7,0	14,4	27,6	43,4	60,5
Resultatregleringar	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kassa och bank	4,8	5,0	20,0	30,0	40,0	50,0
Finansieringsöverskott	0,0	0,2	12,5	79,4	212,1	419,6
Fordr. värdep. och pengar	7,0	12,3	46,9	136,9	295,5	530,1
Rörliga aktiva, totalt	7,0	12,3	46,9	136,9	295,5	530,1
AKTIVA, TOTALT	7,7	16,0	52,6	147,6	310,9	551,0
Eget kapital	2,9	11,9	45,6	136,8	296,6	532,1
Eget kapital, totalt	2,9	11,9	45,6	136,8	296,6	532,1
Avskr.diff. o reserver, totalt	0,0	0,4	0,8	1,7	3,0	4,9
Justerat eget kapital, totalt	2,9	12,3	46,3	138,4	299,7	537,0
Latent skatteskuld	0,0	0,2	0,3	0,7	1,2	2,0
Leverantörsskulder	0,0	2,5	4,0	5,0	5,0	5,0
Resultatregleringar	4,8	1,0	2,0	3,5	5,0	7,0
Kortfristiga skulder, totalt	4,8	3,5	6,0	8,5	10,0	12,0
Främmande kapital, totalt	4,8	3,7	6,3	9,2	11,2	14,0
PASSIVA, TOTALT	7,7	16,0	52,6	147,6	310,9	551,0
Soliditet, %	37,7	77,1	88,0	93,8	96,4	97,5
Skulder/omsättning, %	12,8	2,9	2,4	1,8	1,4	1,3
Current ratio	1,5	3,5	7,8	16,1	29,6	44,2
Quick ratio	1,5	3,5	7,8	16,1	29,6	44,2

Balansens slutsumma ökar årligen tillsammans med omsättningens tillväxt. Soliditeten är i början bra men redan från och med år 2014 är den utmärkt.

Likviditeten som värderas med Current och Quick ratio är från år 2014 utmärkt. Current och Quick ratio är samma under alla åren för att det inte finns omsättningstillgångar.

9.9 Kassa- och finansieringskalkyl

I tabell 10 presenteras Cubelux:s kassa- och finansieringskalkylernas prognos för åren 2013-2018.

Tabell 10 Cubelux kassaflöde - och finansieringsanalys (Jenna Krokfors, informationen av Cubelux)

Kassaflöde- och finansieringsanalys 2013-2018

[1.000 EUR]

Räkenskapsperiod	2013	p2014	p2015	p2016	p2017	p2018
Antal månader	12	12	12	12	12	12
Drittsbidrag	0,3	12,3	48,6	139,3	272,3	436,5
-Direkta skatter	0,0	2,3	9,4	27,3	53,7	86,4
-Investeringar till bestående aktiva	0,0	3,5	3,0	6,5	6,5	7,5
-Investeringar till rörelsekapital	1,9	2,5	5,9	12,1	15,8	17,1
Operativ kassaflöde	-1,6	4,0	30,3	93,4	196,3	325,5
+Övriga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
"Egen" finansiering	-1,6	4,0	30,3	93,4	196,3	325,5
-Ränte- och andra finansieringskostnader	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Ändring in långfristiga skulder	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Ändring i eget kapital (dividender/ökning)	0,0	0,0	4,0	18,0	55,0	110,0
-Ändring i kortfristiga belopp	-1,6	3,8	14,0	26,5	63,6	118,0
Finansiella över-/underskott	0,0	0,2	12,3	66,9	132,7	207,5

Det operativa kassaflödet är positivt i prognosen för åren 2014-2018. Företaget får finansiellt överskott årligen och kumulativa överskottet för hela prognosperioden är över 200 teur.

Mera detaljerade resultat- och balansräkning samt finansieringsprognoser för åren 2014-2018 finns som bilaga.

9.10 Sammanfattning av numeriska plan

Ägarna har en vision om hurudant företaget är om fem år. Numeriska prognoserna har gjorts enligt affärsplanen samt ägarnas vision. Basen för numeriska prognoserna är att vi har diskuterat tillsammans med företagets representanter och gått igenom företagets två första åren. Vi har gått igenom fakturering och gjort på basis av den statistiken för prognosen.

Numeriska prognosen har byggts upp utifrån en prognosmodell som företagets nyckelpersoner har gjort. I prognosmodellen byggdes omsättningen per produkt och på basis av förutsagda kundmängder.

Kostnadsstrukturen och investeringarna planerades enligt personalmängdens behov. Dessutom estimerades rörelsekapitalets behov.

Företaget planerar att betala dividender cirka 50 % av förra årets nettoresultat. Prognosen är beräknad med gällande skatteprocent med strävan till minimiskatt.

Omsättningen växer årligen mot målet som företagets ägare har bestämt. Tillväxthastigheten blir långsammare under åren. Lönsamheten med driftsbidraget förbättras varje år. Lönsamheten är enligt prognosen enormt bra.

Balansens slutsumma ökar årligen tillsammans med omsättningens tillväxt. Soliditeten är i början bra men förbättras till utmärkt nivå. Likviditeten som värderas med Current och Quick ratio utvecklas till utmärkt nivå.

Det operativa kassaflödet är positivt i prognosen. Företaget får finansiellt överskott årligen och kumulativa överskottet för hela prognosperioden är över 200 teur.

10 SAMMANFATTNING AV AFFÄRSPLANEN

Företagets bakgrund är relativt bra för ett start-up företag. Företaget har tillräckliga resurser och kunskaper för den planerade affärsverksamheten. Affärsverksamhetens logik och struktur är fungerande. Företaget har inte ännu fokuserat sig, annat än geografiskt. Kundprojekten som Cubelux har haft antyder på att det finns efterfråga för Cubelux:s produkter och tjänster. Nästan alla kunder, små och stora, är viktiga för företaget för att få erfarenhet och referenser.

IT- branschen växer kraftigt, speciellt nätbutikernas tillväxt är stor. Så gått som alla företag, föreningar samt organisationer har nuförtiden egna nätsidor. Företagets huvudprodukter är i tillväxtskedet och det möjliggör företagets snabba tillväxt. På branschen finns många konkurrenter. En möjlighet att differentiera sig från konkurrenterna är att erbjuda tjänster också på svenska.

Företagets ägares vision är att om fem år kommer omsättningen att vara över en miljon euro och personalen överstiga tio personer. Företaget kommer att fokusera på sådana projekt och kunder där konkurrensen är inte så stor, så att företaget kan få ett bättre pris för projekten. En stor risk är att lågkonjunkturen fortsätter eller blir värre, då minskar efterfrågan på Cubelux:s produkter samt antagligen växer konkurrensen och prisnivån sjunker. En risk är att IT-jättarna kommer på samma marknader som Cubelux finns. Andra risker som företaget har är mera obetydliga och hanterbara, så länge som företaget håller fastna kostnader låga och flexibla.

Numeriska prognoserna har gjorts enligt affärsplanen samt ägarnas vision. Basen för numeriska prognoserna är de två första årens utveckling samt operativa planen som gjorts i samband med affärsplanen. Omsättningen växer årligen mot målet som företagets ägare har bestämt. Lönsamheten enligt prognosen blir mycket bra. Balansen ökar årligen tillsammans med omsättningens tillväxt. Soliditeten och likviditeten är på bra eller utmärkt nivå. Operativa kassaflödet är positivt enligt prognosen.

Enligt affärsplanen har Oy Cubelux Ab bra möjligheter för att utveckla sin affärsverksamhet lönsamt och med hanterbara risker.

11 INTERVJU

Till slut gjorde jag en evaluering om arbetet med hjälp av intervjuer med slutanvändarna av affärsplanen. Intervjun gjordes med T. Krokfors, Klemets och M. Krokfors. Nylund bor i Vasa och är inte för tillfället aktivt med i företagets verksamhet och var inte därför med i sammanställningen av affärsplanen.

Hur upplever du affärsplansmodellen som användes?

- T. Krokfors: Modellen är mycket fungerande och tar bra fram kärnkompetensen i vårt företag. Jenna har gjort utmärkt jobb med att välja modellen.
- Klemets: Jag hade ingen tidigare erfarenhet av olika affärsplaner och tycker att den som användes var bra.
- M. Krokfors: Affärsplansmodellen är bekant för att jag har varit med och göra på den. På mitt ansvar på mitt jobb är mest den numeriska delen, nu har det varit intressant när jag har funderat på företagets andra områden. Förra gången använde jag denna modell år 1992 när jag gjorde en affärsplan för mitt eget företag.

Hur upplever du kvalitén på affärsplanen?

- T. Krokfors: Kvalitén är toppen, mycket mera än vi hade väntat oss av en trade-nom student. Jenna har inspekterat företaget noggrant och tagit i beaktande alla små detaljer som kunde tänkas. Jag har läst igenom andra liknande småföretags affärsplaner och jag kunde aldrig vänta mig ett så bra och detaljerat plan för Cubelux. Redan bara för att vi har så nytt företag och branschen är så bred.
- Klemets: Kvalitén är hög och jag njöt av att läsa vad Jenna skrivit
- M. Krokfors: Jag har bekantat mig med flera olika modeller och det viktigaste är att affärsplanen fortgår i en logisk ordning, från företagets historia till framtiden samt numeriska prognosen.

Hur ser du på processen av sammanställningen av affärsplanen?

- T. Krokfors: Processen har varit mycket bättre än med en annan studerande som jag jobbat med tidigare. Jenna har alltid skickat frågorna per e-post och givit deadlinen på svaren. På detta sätt har jag kunnat planera tid för att svara bra på frågorna, istället för att studenten ringer och behöver svaret genast. Hon har dessutom gett mig arbetet flera gånger för att läsas igenom. På detta sätt har vi kunnat göra noggrant arbete.
- Klemets: Jag tycker Jenna har varit mycket aktiv under sammanställningen och gett ett professionellt intryck.
- M. Krokfors: Tog mera tid än vad vi hade tänkt för att planen gjordes i flera delar. Normalt tar sammanställningen av affärsplanen 6-8 veckor, svårare projekt kanske längre. Under detta projekt var ägarna upptagna med olika projekt.

Hurudan nytta tycker du att affärsplanen ger för företaget idag?

- T. Krokfors: Idag ger den mest möjlighet för att göra större planer. Till exempel när företag söker i framtiden om finansiering eller liknande.
- Klemets: Affärsplanen ger ett annat perspektiv vilket ger mig mera hopp inför framtiden
- M. Krokfors: Huvudägarna har tillsammans planerat och förbundit sig i denna affärsplan. I affärsplanen har det undersökts och fått information om totalt olika konkurrenter och marknaden. Kunde tänka sig att svenskspråkigheten är en stor konkurrensfördel för företaget.

Hurudan nytta tycker du att affärsplanen ger för företaget i framtiden?

- T. Krokfors: I framtiden kommer det att ha mycket stor betydelse. Det är mycket viktigt att ha en affärsplan då man planerar att ta in mera aktieägare, grunda dotterbolag eller söker finansiering.
- Klemets: Affärsplanen ger en bra boost också i framtiden och kan fungera som grund när man ser tillbaka på vad man åstadkommit

- M. Krokfors: Bra bas för framtiden och den kan uppdateras om det kommer nya ägare eller om företaget söker finansiering för projekt.

Har du några förbättringsförslag?

- T. Krokfors: Ärligt sagt skulle jag inte ha kunnat vänta mig något mera. Jenna har tagit upp allt jag kunde ha tänkt mig och en hel del mera. Ett stort tack åt Jenna för ett utmärkt affärsplan. Projektet har varit ett succé på alla nivåer från planering till resultat.
- Klemets: Jag tycker att Jenna har gjort ett utomordentligt jobb med vår affärsplan.
- M. Krokfors: Jag har inte förbättringsförslag för själva affärsplanen. Spelindustrin är ett intressant område, och företaget borde rikta sin verksamhet dit åt. Det borde undersökas hurdana resurser och kunnande företaget har för spelindustrin. Men som det konstateras i affärsplanen, lönar det sig att göra en skild affärsplan i framtiden om företaget kommer att rikta sin verksamhet till spelindustrin.

12 SLUTSATSER

Arbetet har varit ett intressant ämne att jobba med. Undersökningen var inte endast teoretisk utan Cubelux fick en skriftlig affärsplan och har en stor nytta av den. Dessutom var det trevligt att höra att ägarna var väldigt nöjda med arbetet. Forskningsmetoden grundade sig mycket på intervjuer. Det var trevligt med många intervjuer och diskussioner med ägarna. Det var viktigt att hitta en modell som var bra samt som hade en logisk ordning. När jag hade en bra modell var det lätt att samla informationen enligt modellen från ägarna och sammanställa det.

Under arbetets gång märkte jag att det är väldigt viktigt att företagets ägare förbinder sig med projektet. En utmaning var att arbetet gjordes i delar på grund av att nyckelpersonerna var upptagna med något annat. I början hade T. Krokfors och Klemets bråttom med deras examensarbeten och andra studier och senare hade de bråttom med företagets projekt.

13 KÄLLFÖRTECKNING

- Ansoff Igor. 1989. Strategia 2000. Oy Rastor AB/ Rastor-Julkaisut
- Asiakastieto Oy, 2014. Tillgänglig: www.asiakastieto.fi Hämtad 14.1.2014
- Business Best Practice, 2013. Tillgänglig: <http://bestpracticehub.com/best-practice-definition/> Hämtad 10.3.2014
- BusinessDictionary, 2013a. Tillgänglig: <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html> Hämtad 4.3.2013
- BusinessDictionary. 2013b. Tillgänglig: <http://www.businessdictionary.com/definition/critical-success-factors-CSF.html> hämtad 3.3.2013
- CAG, 2013. CAG:s utbildnings- samt presentationsmaterial
- Claesson & Nilsson, 2010. Linn Claesson och Hanna Nilsson, Affärsplan för Tjust Rehab AB, Linneuniversitet, Ekonomihögskolan
- Finnvera Oy. 2013. www.finnvera.fi
- Företagande, 2011. Tillgänglig: <http://www.foretagande.se/kritiska-framgangsfaktorer-vilka-ar-dina/> Hämtad: 23.1.2014
- Göteborgs Universitet, 2009. Tillgänglig: http://www.ufn.gu.se/samverkan/vara_verktyg/aktionsforskning/ Hämtad 24.3.2014
- Kauppalehti Oy, 2014. Tillgänglig: www.kauppalehti.fi Hämtad 18.1.2014
- Keskus Kauppa Kamari. 1995 Yrityksen perustajan opas
- Kim W. Chan och Mauborgne Renée. 2006. Sinisen meren strategia. Talentum
- Krokfors, Martin. 2013a. Intervju (muntl.) 3.3.2013
- Krokfors, Martin. 2013b. Intervju (muntl.) 15.3.2013
- Krokfors, Martin. 2013c. Intervju (muntl.) 15.12.2013

- Liikeidea. 2014 Tillgänglig <http://www.liikeidea.org/> Hämtad 12.1.2014
- Liiketoimintasuunnitelma, 2013. Tillgänglig
<https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/> Hämtad 10.3.2014
- Marketingteacher. 2013. Tillgänglig: <http://www.marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html> Hämtad 23.2.2013
- Perusta Yritys, 2010. Tillgänglig:
<http://www.perustayritys.fi/liiketoimintasuunnitelma.php> Hämtad 4.3.2013
- Porter Michael E. 1985. Kilpailuetu. Amer- yhtymä Oy Weilin+Göös
- Porter Michael E. 1996. What is strategy? Harvard Business Review
- Mike Morrison, 2012. "How to write a Critical Success Factor CSF" Tillgänglig:
<http://rapidbi.com/how-to-write-a-critical-success-factor-csf/> Hämtad 23.1.2014
- Rappaport Alfred. 1986. Creating shareholder value. The Free press
- Saunders, Lewis och Thornhill. 2009. Research methods for business students
- Statistikcentralen, 2013. Tillgänglig:
http://pxweb2.stat.fi/database/Toimipaikkalaskuri/Toimipaikkalaskuri/Toimipaikkalaskuri_fi.asp Hämtad 25.11.2013
- Stockholms Universitet, 2014. Tillgänglig <http://www.edu.su.se/självständigt-arbete/ uppsatsens-olika-delar/teoretiska-utgångspunkter> Hämtad 22.2.2014
- SWOT-analys, 2012. Tillgänglig: <http://boagworld.com/business-strategy/swot-analysis/> Hämtad 4.3.2013
- Toimialaluokitus, 2008, Tilastokeskus, Tillgänglig:
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/62010.html> Hämtad 20.11.2013
- Toivanen Minna. 2007 Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu, Tradenomikoulutus, Opinnäytetyö
- Uusyrittäjäkeskus. 2013 Perustamisopas alkavalle yrittäjälle

Uusyrittyskeskus, 2011. Liiketoimintasuunnitelma. Tillgänglig:

<https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=profitability> Hämtad

4.3.2013

Uusyrittyskeskus. 2013 Tillgänglig: [http://www.uusyrittyskeskus.fi/kuinka-kirjoittaa-](http://www.uusyrittyskeskus.fi/kuinka-kirjoittaa-liiketoimintasuunnitelma-ja-miksi-1)

[liiketoimintasuunnitelma-ja-miksi-1](http://www.uusyrittyskeskus.fi/kuinka-kirjoittaa-liiketoimintasuunnitelma-ja-miksi-1) Hämtad 10.12.2013

VIA Group, 2013. Tillgänglig: <http://www.viagroup.fi/palvelut/johtamisen->

[it/strateginen-ja-operatiivinen-suunnittelutyokalu/](http://www.viagroup.fi/palvelut/johtamisen-it/strateginen-ja-operatiivinen-suunnittelutyokalu/) Hämtad 4.3.2013

Yrityssuomi, 2013. Liiketoimintasuunnitelma. Tillgänglig:

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&pp

[a=palp_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000007](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&pp) Hämtad: 3.3.2013

Yrityssuomi, 2014. Hantering av kundrelationer. Tillgänglig:

http://www.yrityssuomi.fi/asiakkuudenhallinta?p_p_id=82&p_p_lifecycle=1&p_p

[_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_count=1& 82 struts action=%2Flan](http://www.yrityssuomi.fi/asiakkuudenhallinta?p_p_id=82&p_p_lifecycle=1&p_p)

[gu-](http://www.yrityssuomi.fi/asiakkuudenhallinta?p_p_id=82&p_p_lifecycle=1&p_p)

[age%2Fview& 82 redirect=%2Fasiakkuudenhallinta%3Bjsessionid%3D280CD0](http://www.yrityssuomi.fi/asiakkuudenhallinta?p_p_id=82&p_p_lifecycle=1&p_p)

[3A8EC306574FDFA45B3BF8BF4B%3Fp_p_id%3D82%26p_p_lifecycle%3D1](http://www.yrityssuomi.fi/asiakkuudenhallinta?p_p_id=82&p_p_lifecycle=1&p_p)

[%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_count%3D1%26](http://www.yrityssuomi.fi/asiakkuudenhallinta?p_p_id=82&p_p_lifecycle=1&p_p)

[_82 struts action%3D%252Flanguage%252Fview%26 82 redirect%3D%252Fa](http://www.yrityssuomi.fi/asiakkuudenhallinta?p_p_id=82&p_p_lifecycle=1&p_p)

[siakkuudenhallinta%26languageId%3Dsv_SE&languageId=sv_SE](http://www.yrityssuomi.fi/asiakkuudenhallinta?p_p_id=82&p_p_lifecycle=1&p_p) Hämtad

27.1.2014