

Att lyckas med finansieringen

Praktisk guide för sociala entreprenörer

December 2013



Finansiering - en av entreprenörens första frågor

Både som vanlig "konventionell" entreprenör eller som social entreprenör står man inför frågan – "Hur ska jag finansiera min verksamhet?" Oftast är det faktiskt den första frågan man brottas med efter att man börjat utveckla en verksamhets(företags)idé.

"Hur ska jag få råd att komma igång, hur mycket pengar behövs för att jag ska kunna jobba heltid med mitt projekt, hur och var kan jag skaffa finansiering för att kunna växa o.s.v.?" Listan över frågor blir snabbt lång och känns ofta mer eller mindre oöverstiglig. Som social entreprenör kan det ofta bli ännu lite mer komplicerat då huvudsyftet med verksamheten inte är att tjäna pengar utan att åstadkomma förändring i samhället och/eller miljön. "Går det att samtidigt göra gott och tjäna pengar?", "kan man få långsiktig finansiering fast man inte kommer att dela ut några vinster?", kan bli andra frågor som snabbt dyker upp.

Inom CSES har vi utvecklat och genomfört ett kompetensutvecklingsprogram med stöd av Tillväxtverket i syfte att hjälpa sociala entreprenörer att bli effektivare och mer framgångsrika när det gäller att finansiera sina verksamheter. Innehållet och resultaten från programmet har vi samlat i denna guide som vi gett namnet "Att lyckas med finansieringen som social entreprenör".

Guiden följer samma struktur som den serie av workshops vi genomfört under 2012-2013. En stor del av materialet kommer därifrån men också från organisationer som EBAN, Giin, EVPA, Connect, SROI International, GSVC etc. I slutet finns av guiden finns en lista med referenser och kontaktdetaljer till dessa.

Totalt har över 100 sociala entreprenörer deltagit i programmet som rönt stor uppskattning såväl bland entreprenörer som investerare. Guiden är specifikt inriktad på att kompetensmässigt stödja sociala entreprenörer vid uppstarten och/eller expansion av sina verksamheter. Förhoppningsvis kommer dock investerare och andra intresserade också att hitta intressanta aspekter i materialet.

Sammanfattningsvis hoppas och tror vi att guiden kan ge dig som social entreprenör värdefull hjälp på vägen när det gäller att utveckla din kompetens för att lyckas med finansieringen av din verksamhet.

Lycka till med finansieringen önskar,

Lars Prochéus med kollegor på CSES

Fyra steg för att lyckas med finansieringen

Att lyckas med extern finansiering är en krävande process. Mycket mer krävande än vad man vill, tror och hoppas och de flesta entreprenörer underskattar helt enkelt hur mycket tid och arbete som måste läggas ner på detta i jämförelse med att utveckla själva verksamheten.

Vi använder i denna guide genomgående ordet "verksamheten". Socialt entreprenörskap kan bedrivas i många olika former som t.ex. enskild firma, aktiebolag, ekonomisk förening, stiftelse, kooperativ, ideell förening etc. Med ordet "verksamheten" täcker vi in alla dessa former. I de fall där en frågeställning endast är aktuell för en specifik verksamhetsform pekas dock detta ut.

Som social entreprenör har man tre huvudsakliga finansieringskällor – (1) intäkter, (2) bidrag och gåvor samt (3) lån och ägarkapital. Oftast kommer man att ha en mix av dessa och denna kommer också att se olika ut över tiden. Oavsett hur mixen ser ut krävs det dock att man har:

1. En verksamhets(affärs)idé som mycket tydligt skapar nytta och värde, dvs. verkligen kommer resultera i den sociala och/eller miljömässiga förändring man vill åstadkomma
2. Kunskap om vilka potentiella finansieringsmöjligheter som är tänkbara och mest relevanta för verksamheten samt hur stegen i finansieringsprocessen ser ut
3. Bra presentationer av verksamheten – muntliga och skriftliga - för att kunna övertyga potentiella finansiärer att satsa på denna
4. Förståelse för vad som krävs i termer av ekonomiska och juridiska aspekter när man har extern finansiering

Nedan behandlar vi varje steg var för sig vilket också motsvarar innehållet i respektive workshop.

Lästips

Du kan välja att läsa guiden i den ordning den är skriven eller hoppa direkt till det kapitel du är mest intresserad av.

1. Verksamhetsidé som skapar nytta och värde

Som social entreprenör har man, som redan nämnts tre huvudsakliga finansieringskällor. Den första som är intäkter innebär givetvis att någon extern kund, partner etc. betalar för produkter och/eller tjänster som verksamheten levererar. De andra vilken är bidrag och gåvor innebär t.ex. offentliga bidrag, insamlingar m.m. och den tredje källan kan vara lån från privatpersoner eller banker och/eller aktiekapital om verksamheten är ett aktiebolag.

Vad är det då som motiverar någon att satsa pengar i verksamheten som kund, bidragsgivare, långivare eller aktieägare? Alla investerar ju på något sätt i verksamheten och svaret är givetvis – "det beror på".

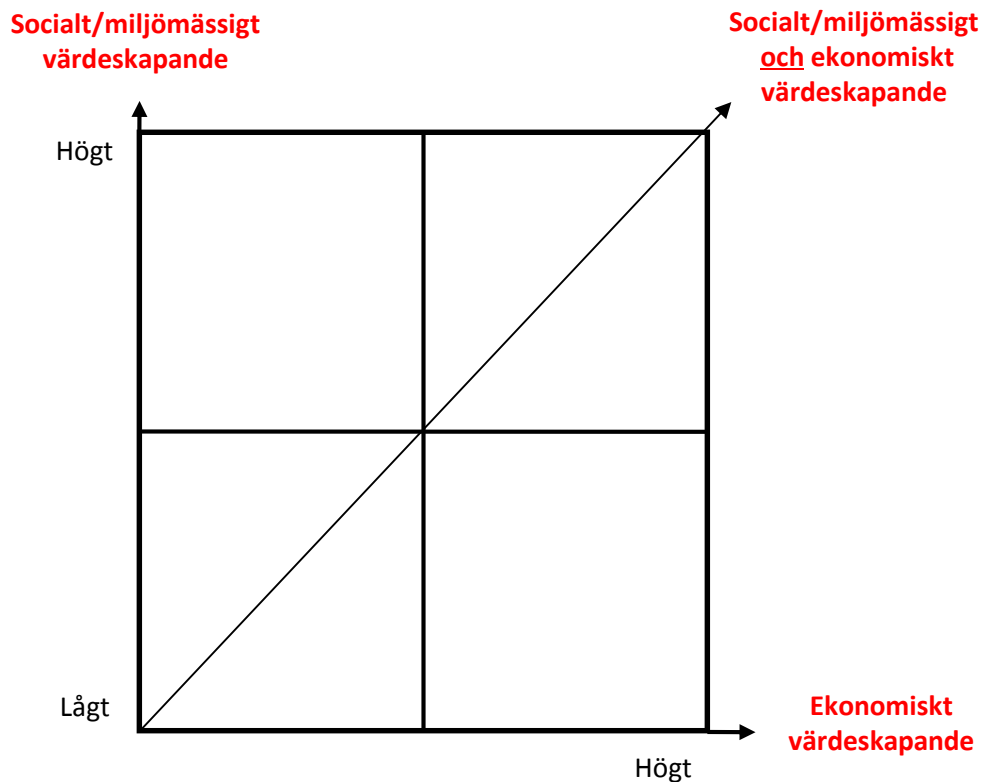
Ett är dock gemensamt för alla grupperna och de är att man vill se någon form av värdeskapande. Vi använder i detta sammanhang genomgående ordet "värde" respektive "värdeskapande". Om man så vill kan man istället för ordet värde använda "nytta" och "nyttoskapande" eller "effekt" och "effektskapande" om det känns mer relevant.

1.1. Vad är värdeskapande i praktiken?

En person som köper aktier i Ericsson gör det för att (förhoppningsvis) få ökat ekonomiskt värde i form av utdelningar och stigande aktiekurs. Men vad söker en person som köper tidningen Situation Stockholm från en hemlös? Enbart läsvärde eller något annat också? Eller en person som skänker pengar till Läkare utan gränser eller Greenpeace?

Som social entreprenör måste man vara oerhört tydlig med vilken typ av värde/nytta/effekt man skapar och för vem. Den viktigaste utgångspunkten är givetvis vad huvudsyftet med verksamheten är, dvs. den förändring man vill åstadkomma genom verksamheten. Är det en social förändring som exempelvis minskat utanförskap bland tonåringar eller miljömässig förändring som renare vatten i Östersjön? Om verksamheten kan åstadkomma bestående positiva förändringar så skapas socialt eller miljömässigt värde. Den andra utgångspunkten är ekonomiskt värde vilket kan vara kostnadsbesparingar, finansiell avkastning etc. Det faktum att sociala entreprenörer i praktiken driver verksamheter som kan betraktas, mätas och värderas i två dimensioner – en social och/eller miljömässig (beroende på verksamhetens syfte) och en ekonomisk gör den inte bara mer komplex ur ett finansieringsperspektiv, utan ökar också behovet av tydlighet just runt frågan vilken typ av värde man skapar och för vem.

I nedanstående figur har vi lagt in de två dimensionerna för att grafiskt illustrera att en verksamhet exempelvis kan skapa högt socialt värde men begränsat ekonomiskt värde, medan det för en annan verksamhet kan vara tvärtom. Idealiskt är naturligtvis om man som entreprenör kan visa på såväl högt socialt och/eller miljömässigt värde som högt ekonomiskt värde.



Frågan är dock ytterligare lite mer komplicerad då man måste ställa frågan - värde/nytta/effekt för vem? Här brukar vi prata om tre nivåer av värde:

- Värde på individnivå
- Värde på verksamhetsnivå
- Värde på samhällsnivå

Tillbaka till exemplet Situation Stockholm. Vad kan det sociala värdet vara på individnivå för den som säljer tidningen, dvs. en hemlös respektive för kunden som köper den? Vad är det ekonomiska värdet för samma individer? Bakom tidningen står organisationen Situation STHLM som i tillägg till tidningen också bedriver annan social verksamhet i relation till hemlöshet och utanförskap. Vilket socialt respektive ekonomiskt värdeskapande sker här på verksamhetsnivå? Hur stort socialt respektive ekonomiskt värdeskapande sker slutligen på samhällsnivå?

Som finansiär och oavsett om jag är kund, bidragsgivare, långgivare eller kanske aktieägare så vill jag att mina pengar ska ge "avkastning" i form av socialt och ekonomiskt värde/nytta/effekt. Om hemlöshet och relaterat utanförskap är ett område jag tycker är angeläget och vill "investera" i detta så finns det fler möjligheter än Situation Sthlm, som t.ex. Stockholms Stadsmission, Convictus, Frälsningsarmén etc.

Som social entreprenör är det i princip ingen skillnad mot vanligt företagande utan verksamheten befinner sig i de allra flesta fall i en tuff konkurrenssituation om "investernas" pengar. Det är just

därför verksamhetsidéen måste vara väldigt tydlig, konkurrenskraftig och värdeskapande. Tyvärr räcker det inte med att man som social entreprenör vill göra gott eller att det problem man vill attackera är angeläget.

Att fundera på: Var befinner sig din verksamhet i figuren, vilka andra typer av verksamheter konkurrerar den med och hur kan du argumentera för din verksamhet i värdeskapande termer?

1.2. Verktyglådan för att bygga en värdeskapande verksamhetsidé

Inom CSES menar vi att man behöver ha tre saker på plats för att kunna troliggöra eller bevisa att man har en verksamhet som är värdeskapande. Dessa är att man ska kunna:

1. Definiera = Beskrivning av verksamheten samt varför och hur verksamhetens aktiviteter resulterar/kommer resultera i de önskade effekterna (värde/nytta)
2. Kvantifiera = De nyckeltal (indikatorer) som används/kommer användas för att målsätta samt mäta resultat och effekter
3. Följa upp = Hur och hur ofta uppföljning av indikatorerna äger/kommer äga rum

Vi ska nu titta på dessa tre områden i tur och ordning.

1.2.1 Definiera

För att definiera, dvs. beskriva verksamheten i värdeskapande termer rekommenderar vi användandet av tre specifika byggstenar vilka är:

- Verksamhetsidéen (Social Value Proposition)
- Förändringsteorin (Theory of Change)
- Beviskedjan (Impact Value Chain)

Användningen av engelska termer kommer sig av att en stor del av metodutvecklingen inom området socialt entreprenörskap sker utanför Sverige. Flera av de verksamheter som varit knutna till CSES inkubator är också antingen verksamma internationellt eller har deltagit i internationella tävlingar för sociala entreprenörer.

En "social value proposition" (SVP) sammanfattar verksamhetsidéen genom en beskrivning av den samhällsnytta verksamheten skapar samt hur detta ska gå till. En SVP kan se ut så här:

"World of Good brings ethically sourced handicrafts into the mainstream retail market and aims to generate sustainable livelihoods for thousands of artisans around the world".

I det här fallet handlar det om företaget World of Good som idag är en del av eBay och vilka säljer fairtrade-hantverk över Internet.

Att kortfattat beskriva (definiera) en verksamhet i form av en s.k. SVP är kraftfullt under förutsättning att den är konkret och lättförståelig. Använd gärna den här mallen:

XXX (namnet på verksamheten) som...

erbjuder (unika) produkter/tjänster för/till...

följande målgrupper(en).....

resulterande i denna nytta (värde)

Det ser enkelt ut men det är i praktiken svårt att formulera en bra, kort men ändå konkret och innehållsrik SVP. Varför det? Svaret ligger oftast i att verksamheten och/eller verksamhetsidéen i sig självt inte är tillräckligt fokuserad utan allmänt sett för spretig eller oprecis. En bra SVP ska helst få plats på baksidan av ditt visitkort vilket i sig själv är en bra idé!

Att fundera på: Hur låter din SVP? Kan du göra den kortare, tydligare eller vassare?

Din SVP behöver i sin tur stödjas av den s.k. Förändringsteorin (Theory of Change). Förändringsteorin är en metod som används för att beskriva *varför* verksamhetens aktiviteter kommer att leda till de avsedda effekterna (värdeskapandet). Förändringsteorin är ofta baserad på "vedertagna sanningar" (paradigmer). Denna kan ofta sammanfattas i en "Om...så" beskrivning och den sociala/miljömässiga förändringen genom angivande av en ökning eller minskning, t.ex. så här:

- Om priset på cigaretter ökar så kommer det leda till minskad rökning och förbättrad hälsa
- Om fattiga kvinnor i Afrika har tillgång till och kontroll över preventivmedel (kondomer) så kommer spridningen av AIDS att minska

Genom användandet av en "Om så att öka/minska" beskrivning stödjer vi vår SVP. Ju mer vedertagen beskrivningen är desto lättare är det att luta sig mot den. Mycket viktigt att komma ihåg är dock att det som är vedertagen "sanning" idag inte behöver vara det imorgon. För mindre än 50 år sedan sågs exempelvis inte rökning alls som särskilt farligt och var socialt accepterat och i princip tillåtet överallt. Sedan finns det ju också flera olika sätt att uppnå samma mål. Som social entreprenör vill jag kunna visa att just min lösning (produkt, tjänst etc.) är den effektivaste, dvs. mest värdeskapande.

Att fundera på: Hur låter den förändringsteori som du bygger din verksamhetsidé (SVP) på? Är den allmänt vedertagen?

Den tredje byggstenen är den s.k. Beviskedjan (Impact Value Chain) vilken beskriver hur verksamhetsidéen kommer att "levereras" och hur värde i praktiken kommer att skapas. Beviskedjan består av dessa steg:



Insatser beskriver vilka och hur stora insatser (resurser) i termer av framförallt tid och pengar som behövs för att bedriva verksamheten de kommande 2-3 åren. Som investerare, framförallt som större bidragsgivare, långgivare eller aktieägare vill jag veta vilka insatser som kommer att behövas.

Aktiviteter beskriver vad som ska genomföras med hjälp av insatserna i termer av omfattning, för vem samt av vem. Exempel på aktiviteter är rådgivning, förmedling, tillverkning, försäljning etc. Kort sagt är aktiviteter allt det man avser att göra med hjälp av insatserna.

Resultat visar de "kvantitativa konsekvenserna" av aktiviteterna. Vad är då "kvantitativa konsekvenser"? I vardagliga termer är det helt enkelt vad man uppnår i termer av t.ex. antal deltagare, antal träffar, tillverkade enheter, omsättning etc. etc. De flesta organisationer, företag, institutioner etc. i vårt samhälle mäts oftast i termer av resultat. "Så här mycket sålde vi", "så här många deltagare hade vi", "så här många utbildningstimmar levererade vi" är exempel på vanliga resultatmått.

Nu kommer vi dock till vad socialt entreprenörskap handlar om, nämligen att uppnå förändring i termer av effekter. Vad ska resultaten leda till? Om de inte leder till en ökning eller minskning av det vi avser att förändra så uteblir helt enkelt effekterna. Både som social entreprenör och som investerare är det förändringen, dvs. effekterna jag är ute efter. En av de stora utmaningarna som social entreprenör är därför att kunna troliggöra eller helst kunna påvisa att positiva bestående effekter uppstår genom min verksamhet.

Effekter visar m.a.o. vilka och hur stora bestående förändringar verksamheten skapar/förväntas skapa. Effekter bör helst uttryckas i termer av ökat (ö) eller minskat (m). Exempel på effekter är:

Sociala effekter	Miljömässiga effekter	Ekonomiska effekter
Ö/m trygghet	Ö/m utsläpp av ...	Ö/m skatteintäkter
Ö/m utanförskap	Ö/m användning av ...	Ö/m bidrag
Ö/m diskriminering	Ö/m volym av ...	Ö/m vinst
Ö/m ohälsa	Ö/m fall av ...	Ö/m resursfrigörande
Ö/m analfabetism		Ö/m kostnader

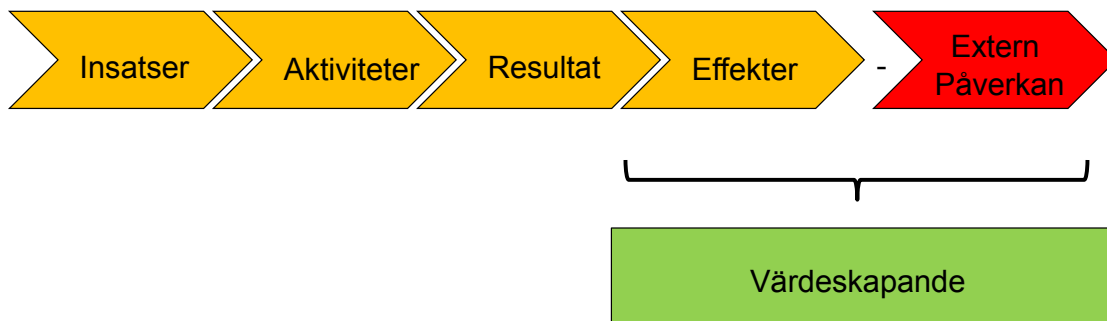
Självklart ska man så långt det är möjligt beskriva de effekter verksamheten syftar till i Verksamhetsidéen (SVP) och i Förändringsteorien (Theory of Change).

Som social entreprenör är det både lätt och lockande att tillskriva verksamheten betydande effekter. Enbart genom att höja priset på cigaretter eller att dela ut gratis kondomer till afrikanska kvinnor så löser man dock inte alla problem förknippade med vare sig rökning eller AIDS. Många olika åtgärder och initiativ både påverkar och samverkar i stort sett alltid till lösandet av en social och/eller miljömässig utmaning. Man måste med andra ord sätta in sin egen verksamhet i ett större sammanhang för att

realistiskt kunna bedöma vilka effekter just denna har eller förväntas ha. Sett ur ett konkurrensperspektiv är detta också särskilt viktigt. Den egna verksamheten kanske inte har några direkta konkurrenter ur ett lösningsperspektiv i termer av de produkter och/eller tjänster man levererar, men den kommer definitivt ha konkurrenter när det gäller att få resurser för det syfte man har med denna. Man måste med andra ord fundera på:

- Hur mycket av effekterna hade uppstått i alla händelser ?
- Hur stor del av effekterna beror på andra aktiviteter än verksamhetens ?
- Hur stor del av effekterna har uppstått beroende på tidigare eller andra aktiviteter ?

Därför bör man tänka så här runt Beviskedjan och verksamhetens värdeskapande:



Går det med hjälp av Beviskedjan att beräkna värdeskapandet i kronor och ören? Svaret är ja och metoden heter SROI vilket står för Social Return On Investment. Metoden är brett accepterad som den främsta just för att göra beräkningar av de ekonomiska utfallet av det värdeskapande som sker i verksamheten. Principen som sådan är enkel och bygger på formeln:

$$\text{Värdeskapande} = \frac{\text{Värdet av effekterna (nettopåverkan)}}{\text{Värdet av insatserna}}$$

I praktiken är det dock både komplicerat och tidskrävande att göra beräkningarna framförallt beträffande värdet av effekterna bl.a. beroende på att dessa oftast ligger framåt i tiden. Både ur ett entreprenörs- som investerarperspektiv kvarstår dock frågan: Är det sannolikt att verksamheten kommer ge positiv "avkastning" i relation till insatserna.

Att genomföra en komplett SROI-analys kräver som sagt inte bara god metodkompetens utan också en omfattande tids- och resursinsats. Delar av SROI-metoden, framförallt Beviskedjan som diskuterats ovan, kan dock användas i förenklad form och som hjälpmedel för att tydligare beskriva en verksamhet och

översiktligt illustrera de typer av effekter och värdeskapande som denna syftar till. För de verksamheter som funderar på att genomföra en komplett SROI-analys föreslår vi som ett första steg boken "SROI – Social Return on Investment: Innebörd & Tillämpning" skriven av Erik Jannesson och Gordon Hahn vid Serus i Linköping, se: (<http://serus.se/files/uploads/Information%20Nya%20SROI-boken.pdf>).

Ett bra sätt att använda Beviskedjan som hjälpmedel för att både utveckla och utvärdera verksamhetsidéen är helt enkelt att vända på den!



De frågor man då kan ställa sig är:

- Vilka effekter vill jag uppnå med min verksamhet ?
- Vilka resultat behöver jag skapa för att effekterna ska uppstå ?
- Vilka aktiviteter behöver jag genomföra för att nå resultaten ?
- Vilka insatser behöver jag för att driva aktiviteterna ?

Att arbeta sig fram och tillbaka i Beviskedjan kommer i de flesta fall att leda till att man också kommer titta både på sin verksamhetsidé och den underliggande förändringsteorin. "Behöver den förändras?, kan den göras tydligare?, står den på en bra grund?, är resursbehovet för stort eller för litet?" etc. är frågor som ofta dyker upp.

1.2.2 Kvantifiera

Som social entreprenör vill man kunna se om verksamheten är på rätt väg och skapar de effekter man vill uppnå. Vilka nyckeltal (indikatorer) ska då användas för att målsätta och mäta detta? Frågeställningen är betydligt svårare än vad man först kanske tänker sig och den främsta svårigheten ligger framförallt i att effekterna ligger framåt i tiden, ibland kanske ända 3-5 år framåt.

Som investerare, vare sig man är bidragsgivare, långgivare eller investerar i ägarkapital vill man veta att man investerat "rätt", dvs. att man får eller förväntas få den sociala/miljömässiga/ekonomiska avkastning man önskar. Även här är grunden effektmätning och med samma svårigheter som redan nämnts.

Att mäta effekter är som sagt svårt. Går det då att hitta något substitut för att mäta effekter? Ja, det går och det är att mäta resultat istället. Under förutsättning att man har en Beviskedja som är realistisk och "hänger ihop" så går det att använda sig av resultatindikatorer och utmaningen är då: "Vilka resultatindikatorer är sannolikt de mest relevanta och rättvisande för att spegla (de förväntade) effekterna?"

I det ovan nämnda exemplet med fattiga kvinnor i Afrika som får tillgång till och kontroll över preventivmedel (kondomer) för att minska spridningen av AIDS – vilka resultatindikatorer ska användas här? Hur mäter man tillgång och hur mäter man kontroll?

Det är viktigare att välja få men relevanta resultatindikatorer än att försöka mäta så mycket som möjligt ur så många aspekter som möjligt. Vår rekommendation är att begränsa sig till 2-4 indikatorer. Det är också viktigt att komma igång direkt och mäta, helst från dag 1. Det är bättre att börja mäta tidigt än att skjuta upp och försöka hitta de perfekta indikatorerna.

Genom att börja mäta visar man också för finansiärer att man är villig och beredd att tänka i mätbara effekter

Att fundera på: Vilka 2-4 resultatindikatorer skulle kunna användas för att mäta tillgång och kontroll i exemplet?

Ett viktigt tips är att inte börja med att försöka hitta "lämpliga" indikatorer utan att istället börja med Beviskedjan och därefter analysera vilka indikatorer som kan fungera bäst. Detta dels för dig själv som social entreprenör för att utveckla verksamheten, dels gentemot investerare för att redovisa de resultat som skapas.

För den som vill hitta redan definierade indikatorer eller fördjupa sig inom området resultatmätning rekommenderar vi "Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)"; se <http://iris.thegiin.org/>. Vissa institutionella investerare och stiftelser kan kräva att IRIS indikatorer används där så är lämpligt-

En annan bra källa för att som entreprenör eller framförallt investerare fördjupa sig i området resultatmätning är EVPA's publikation "Att mäta sociala effekter: En handbok för sociala investerare". Se: <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/>.

1.2.3. Följa upp

Verksamheten och dess resultat behöver löpande följas upp. Vi får här å ena sidan skilja på den operativa uppföljningen av intäkter och kostnader etc. som behöver göras för att verksamheten ska löpa effektivt å andra sidan på den uppföljning som är fokuserad på de sociala/miljömässiga resultat- och effektmålen.

Den senare, som sker med hjälp av resultatindikatorerna, kan vara lämplig att göra 1-2 gånger per år beroende på typ av indikator.

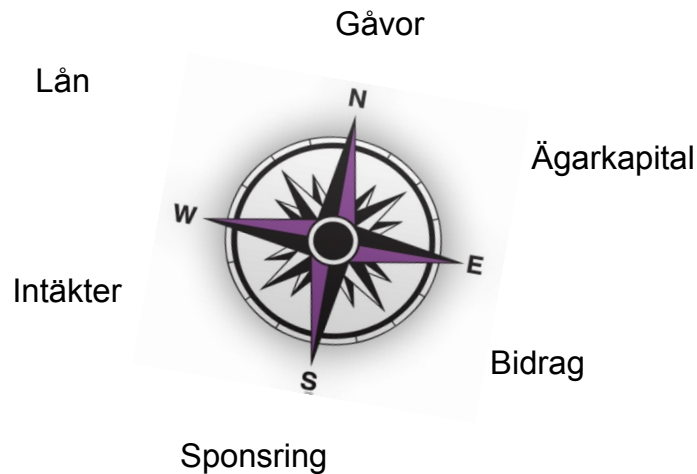
Entreprenörer och investerare ser ofta(st) olika bilder av verksamheten. Där entreprenören ser möjligheter ser investeraren problem. När entreprenören är entusiastisk är investeraren skeptisk. Då entreprenören vill ha handlingsfrihet vill investeraren ha kontroll o.s.v.

Det man dock har gemensamt som entreprenör och investerare är att avsedda resultat och effekter uppnås även om man kan ha olika nulägesbilder av verksamhetens framdrift. Just därför är det viktigt att man är överens om vilka resultatindikatorer som ska användas samt hur och hur ofta dessa ska följas upp.

2. Tänkbara finansieringsmöjligheter

För att kunna sätta realistiska finansieringsmål är det först ett antal frågeställningar som måste klaras ut. Den första och viktigaste har vi gått igenom ovan, dvs. att verksamheten kan påvisa eller troliggöra att värdeskapande sker/kommer ske.

Frågan är då hur jag som entreprenör nu ska navigera mig igenom "finansieringslandskapet":



Möjligheterna är potentiellt som synes många och det är inte ovanligt att man som entreprenör får massor av välmenande tips, synpunkter och råd om vart man kan vända sig och hur man ska gå till väga. Likaså är det inte ovanligt att man sätter igång med full fart på många fronter samtidigt i jakten på finansiering. Risken är dock stor att det hela utvecklar sig till en frustrerande och utdragen process med klena resultat.

För att få en effektivare och snabbare process med förhoppningsvis bättre resultat krävs det att ytterligare ett antal frågeställningar utöver värdeskapande klaras ut innan arbetet kommer igång och dessa är bland annat:

- Hur mycket finansiering behövs?
- Var ska finansieringen sannolikt komma från?
- Kan det göras i etapper?
- Vad ska medlen används till?
- Behöver allt vara i pengar?
- Vad kräver finansiären/erna i motprestation?

Nedan fokuserar vi huvudsakligen på de två första frågeställningarna som är de mest avgörande även om man inte kan bortse från de övriga.

2.1.1. Hur mycket finansiering behövs?

I början av guiden nämndes att man som social entreprenör har tre huvudsakliga finansieringskällor, nämligen (1) intäkter, (2) bidrag och gåvor samt (3) lån och ägarkapital. Det är också precis i den prioriteringsordningen man bör ta sig an finansieringen. Vi återkommer strax till skälen för detta.

De flesta sociala entreprenörer tänker dock i första hand finansiering som en fråga om bidrag, lån eller kanske ägarkapital om verksamheten drivs i aktiebolagsform. Frågeställningen om "hur mycket" blir därmed väldigt central. Från CSES sida har vi då två mycket viktiga råd att ge:

1. "Desto mindre desto bättre", dvs. minimera behovet av externt kapital så mycket som möjligt
2. "Desto senare desto bättre", dvs. vänta så länge som möjligt med att ta in externt kapital

Råden kanske låter självklara, men är i praktiken krävande att genomföra. Många idag mycket framgångsrika företag startades med minimala budgets och utan externt kapital. Receptet heter "Bootstrapping" vilket myntades första gången för mer än 20 år sedan i en artikel skriven av en professor vid Harvard universitetet i USA

Att "bootstrappa", dvs. att lyckas med att lyfta sig själv, innebär med andra ord att göra det omöjliga möjligt som t.ex. att lyckas driva en verksamhet mer eller mindre helt utan extern finansiering. Svårt, men det går! Själva ordet "bootstrapping", som i princip betyder att lyfta sig själv i stövelskaften lär komma från böckerna om Baron von Münchenaus öden och äventyr vilka alla är roliga skröner.



Som entreprenör måste man bli professionellt duktig på att förbruka så lite pengar som möjligt men ändå framgångsrikt utvecklas och växa. Det handlar både om en mental inställning och ett systematiskt angreppssätt. Den mentala inställningen är att allt, absolut allt, går att göra billigare, enklare och snabbare. Exempelvis har Ingvar Kamprad haft den mentala inställningen sedan han grundade IKEA för mer än 50 år sedan!

Det systematiska angreppssättet är i princip en strategi för hur man startar och driver verksamheten. Vår rekommendation är att denna bl.a. ska innehålla följande:

- Fokus på att skapa intäkter så fort som möjligt, t.o.m. i förväg
- "Rekrytera" frivilliga
- Övertyga andra organisationer att göra gratisjobb (s.k pro bono tjänster) för din verksamhet

- Be om gratis varor eller köp billigt och begagnat
- Be om krediter från leverantörer
- Byt tjänster; tänk efter på vad kan du göra i utbyte mot något
- Dela resurser med någon annan eller utnyttja det "allmänna rummet"
- Skaffa publicitet (sociala media, tidningsartiklar)

Den främsta finansieringskällan alla kategorier är intäkter. Vi diskuterar detta mer i detalj nedan. Att "rekrytera" frivilliga, dvs. sådana som är beredda att arbeta för verksamheten utan ekonomisk ersättning är oftast lättare än man tror, framförallt som social entreprenör. De två vanligaste grupperna är antingen studenter men kanske ännu bättre är s.k. 55+, dvs. äldre med stor erfarenhet och mycket tid. Med en tydlig och engagerande verksamhetsidé tillsammans med en bra plan för hur verksamheten ska utvecklas så går det ofta förvånansvärt lätt att "rekrytera" mycket duktiga och engagerade 55+ som inte kräver någon lön.

Som nystartad verksamhet behöver man många tjänster som t.ex. ett kontor, hemsida/app, juridisk rådgivning, bokföring etc. etc. Det går att i förvånansvärt stor utsträckning få detta utan att betala under förutsättning att man, återigen, har en tydlig och engagerande verksamhetsidé och som är relevant för de företag man kontaktar. Antingen kan det vara relevant från ett CSR perspektiv eller för företaget som sådant.

Samma sak som gäller för tjänster gäller för varor. Be och motivera varför. I bägge fallen räcker det oftast inte med att man med sin verksamhet "vill göra gott" utan både SVP och Förändringsteorin måste användas som grund för att få slipa argumenten. I nästa huvudavsnitt här i guiden diskuterar vi just hur bra och vinnande presentationer bör utformas.

Om man nu ändå måste betala för varor och tjänster, be om långa krediter.

Har du själv någon särskild kunskap, kompetens eller resurs som du kan använda för att byta tjänster. Här sitter bara fantasin gränser. Att dela resurser med andra handlar oftast om att dela lokaler, men det finns så många andra saker man inte behöver ha en egen uppsättning av. Även här är det bara fantasin som sätter gränser. Behöver man förresten egentligen ha egna lokaler, framförallt i uppstartsskedet? Många verksamheter startas och drivs inledningsvis idag på caféer, i hotellvestibuler etc. med tillgång till fri WIFI.

Publicitet ökar givetvis intresset runt verksamheten och med detta möjligheterna att både driva upp intäkter som att hitta personer och företag villiga att dela med sig av arbetsinsatser, tjänster och varor utan ekonomisk ersättning. Utöver sociala media vilket är givet, så är en lite annorlunda men effektiv väg att vända sig till någon lokaltidning i Sverige för att få in intervjuer och artiklar. Flera av verksamheterna i CSES inkubator har prövat detta med framgång (t.ex. bolaget Jiddr; se <http://jiddr.com/press/>) och som en följd fått in ännu fler artiklar.

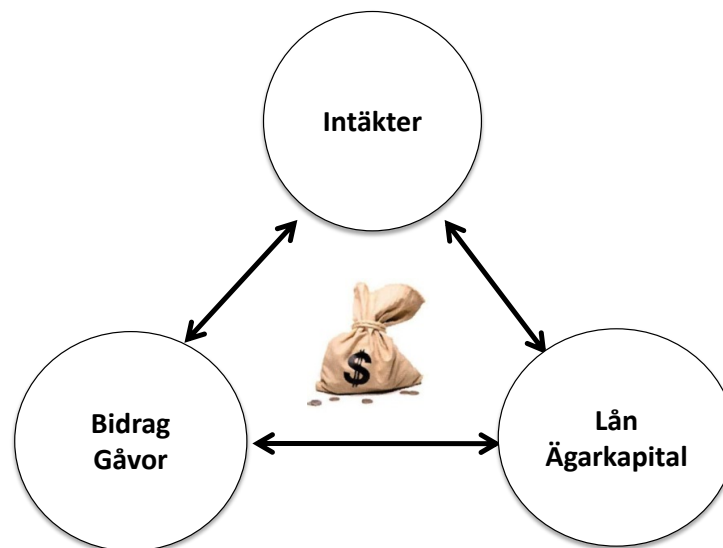
För att summera det hela: "Bootstrapping" är den bästa finansieringsstrategien att fokusera på innan man startar jakten på extern finansiering.

Att fundera på: Vad mer kan du göra än de bootstrapping-förslag som nämns ovan?

Nu kan vi komma tillbaka till frågan om hur mycket extern finansiering som behövs och svaret på denna är givetvis att "det beror på" där det är helt avgörande av hur mycket som kan täckas in genom intäkter och hur mycket av de potentiella kostnaderna som kan undvikas genom bootstrapping. Det generella svaret är dock som redan sagts – så lite som möjligt, så sent som möjligt.

2.2. Var ska finansieringen komma från

Vi återkommer nu till de tre huvudsakliga finansieringskällorna:



Intäkter, intäkter och åter intäkter är som sagt den bästa finansieringskällan och intäkter kan komma från många olika håll utöver kunder/konsumenter som t.ex. partners, annonsörer, leverantörer, m.fl. Definitionen av intäkter i det här sammanhanget är att dessa dels är återkommande, dels att verksamheten levererar en vara eller tjänst i utbyte. Det är bara mycket, mycket få verksamheter som inte kan skapa intäctsströmmar. Även rent ideella verksamheter har möjligheter att skapa återkommande intäkter. Ett intressant exempel är Polstjärna (www.polstjarna.se) vilket är en insamlingsstiftelse vars mål är att motverka utanförskap bland barn och ungdomar i Sverige. Insamlingarna sker genom gåvor från privatpersoner och är knutna till specifika projekt. Inga av dessa pengar används för driften av själva Polstjärna. Däremot har man byggt upp en intäctsström för att finansiera driften genom att hålla betalda föredrag på företag och andra organisationer om verksamheten och frågeställningarna runt utanförskap.

Att fundera på: Vilka intäctsströmmar skulle kunna vara möjliga för din verksamhet?

Efter intäkter är bidrag och gåvor nästa möjliga finansieringskälla. Dessa kan naturligtvis komma i många olika former och från många olika källor som bidrag eller gåvor från familj och vänner till bidrag från någon stor fond. De vanligaste formerna är:

- Offentliga bidrag från t.ex. Almi, Vinnova m.fl.

- Bidrag från stiftelser som t.ex. Arvsfonden, Zennström Philantropies m.fl.
- Stipendier från t.ex. Svenska Institutet m.fl.
- Privata bidrag/donationer
- Insamlingar

Att här i guiden göra en lista över alla möjliga bidrag är i princip en omöjlig uppgift. För att få en första överblick över vad som finns så rekommenderar vi bl.a. följande källor:

- Global Grant (<http://www.globalgrant.com/>)
- Länsstyrelsernas stiftelsedatabas (<http://www.stiftelser.lst.se/StiftWeb/SSearch.aspx>)
- Arvsfonden (<http://www.arvsfonden.se/>)

Det är också bra att kontakta Almi (www.Almi.se), Tillväxtverket (www.tillvaxtverket.se) och Mötesplats Social Innovation (<http://www.socialinnovation.se>) för att få en överblick.

Begrepp som dykt upp i många sammanhang under senare år är "Crowd Financing" och/eller "Crowd Funding". I princip är det insamlingar, dvs. bidrag/gåvor från privatpersoner via Internet där den som ger ett bidrag oftast får någon favör i utbyte. Flera aktörer arrangerar crowd financing som t.ex. Funded by me (www.fundedbyme.com). En variant av crowd financing är s.k. "Crowd Equity" vilket innebär att "bidragsgivaren" blir aktieägare i bolaget. Denna variant är givetvis bara möjligt om verksamheten bedrivs som aktiebolag.

Generellt vill vi ge ett par råd beträffande bidrag. För det första finns det en oändlig massa bidrag. I praktiken är det för de flesta verksamheter dock bara möjligt att få något eller några. Tyvärr är det alltför vanligt att entreprenörer spenderar alltför mycket tid på att försöka hitta och söka bidrag utan att det ger mer resultat än frustration. Det är med andra ord lätt att bli s.k. bidragsjägare men svårt att nå framgång som detta. Vårt råd är därför att man som entreprenör först måste titta på sin verksamhet utifrån och in ur en bidragsgivares perspektiv och för sig själv besvara frågan: "Varför är min verksamhet attraktiv just för den här bidragsgivaren och vad vill hen uppnå med bidraget/gåvan?".

Vad som också är viktigt att komma ihåg är att i stort sett alla bidrag och gåvor är engångsföreteelser och inte återkommande som intäkter. Ett annat råd kan vara att söka kontakt med en inkubator som CSES och som ofta vet vilka finansieringskällor som är "lättare" eller "svårare" och hur man lägger upp en ansökan.

Att fundera på: Hur mycket av finansieringen ska jag försöka nå via bidrag och/eller gåvor och hur mycket tid är jag beredd att lägga på det?

Den sista gruppen av finansieringskällor är lån och aktieägarkapital. Det är också den gruppen där finansiering kostar. För lån är kostnaden huvudsakligen i form av räntor och för ägarkapital (när verksamheten drivs i aktiebolagsform) är det i form av reducerat ägande för entreprenören men även aktieutdelningar om detta skulle bli aktuellt.

I princip finns det fyra olika källor av lån:

- Offentliga lån från t.ex. Almi
- Banklån från affärsbanker
- Banklån från bankkooperativ (medlemsbanker) från t.ex. Ekobanken och JAK
- Privata lån

De offentliga lånen som i de allra flesta fall kommer från Almi finns i två varianter, dels mindre lån upp till ca. 250,000 kr som inte kräver medfinansiering med banklån, dels större lån som gör detta. Almi har lägre krav på säkerheter än bankerna men tar å andra sidan ut högre räntor som kompensation för detta. Banklån är oftast mycket svårare att få än Almilån för ett nystartat företag då det inte finns säkerheter. Alternativet är att ta ett personligt banklån med en säkerhet i något annat än verksamheten. Banklån från bankkooperativ kräver att man också har ett sparande i dessa. Den i särklass vanligaste formen av lån är dock privata lån, dvs. när man lånar pengar från någon närstående för att få igång verksamheten. Ofta brukar man lite skämtsamt kalla denna långivargrupp för FFF vilket står för "family, friends and fools". Här varierar givetvis belopp, villkor och allt annat från fall till fall.

Under kapitlet Ekonomi & Juridik längre fram i guiden tar vi upp olika aspekter man behöver tänka på när det gäller lån men tre saker är så pass viktiga att de nämns redan här. För det första ska man som entreprenör aldrig gå i personlig borgen för något lån om det inte rör sig om ett mindre belopp. För det andra ska man som FFF-långgivare aldrig gå i personlig borgen för en entreprenör om det inte också här bara rör sig om mindre belopp. Obegränsad personlig borgen eller personlig borgen för stora belopp kan tyvärr leda till personlig ekonomisk katastrof om saker och ting går fel. För det tredje ska man alltid ha ett låneavtal på plats när man lånar av FFF-långgivare även om dessa är föräldrar, sambos, kompisar etc. Allt kan hända och gör tyvärr så också. Det räcker med några få meningar som klarar ut att det är fråga om ett lån (och inte gåva!), vilka som är låntagare respektive långgivare, lånebelopp, ev. ränta samt när det ska betalas tillbaka.

Ägarkapital är bara aktuellt om verksamheten drivs som aktiebolag. Ofta är man flera grundare som gemensamt driver och äger bolaget. För att framförallt finansiera en expansion av verksamheten är det då vanligt att man tar in fler delägare genom en nyemission, dvs. att de skjuter till kapital i utbyte mot aktier. Till skillnad från lån så kostar inte mer ägarkapital bolaget något i det korta tidsperspektivet vilket är bra, men å andra sidan har man som entreprenör en mindre del kvar inför framtiden. Denna mindre del kan dock vara värd mycket mer om bolaget blir framgångsrikt än om man äger en stor del av ett mindre framgångsrikt bolag. Vi kan skriva en hel separat guide om ägarkapital men i korthet ska man komma ihåg att fler delägare oftast också innebär att man måste acceptera att dessa har ett inflytande över verksamheten. I kapitlet Ekonomi & Juridik diskuterar vi lite mer i detalj vad det innebär att ha flera delägare.

Om din verksamhet drivs som aktiebolag och att du förutom en bra verksamhetsidé har en tydlig intäktmodell så finns möjligheterna att få externt ägarkapital framförallt från affärsänglar. En väg till detta är via organisationen Connect Sverige (www.connectsverige.se). Connect är en ideell organisation som erbjuder stöd och rådgivning för entreprenörer och tillväxtbolag och Connect har flera lokala

affärsängelnätverk runt om i Sverige. Inom CSES har vi också ett eget affärsängelnätverk och även kontakter med andra nätverk.

För att avslutningsvis summera det hela. Finansieringsplanen bör ha följande struktur:

1. Fokusera på att hitta/skapa intäkter så fort som möjligt
2. Minimera finansieringsbehovet så mycket och så länge som möjligt – gör en "boot strapping" plan
3. Sök möjliga bidrag, stipendier etc., men var realistisk och spendera inte för mycket tid på detta
4. Låna från FFF och Almi, men så lite som möjligt och med begränsad personlig borgen
5. Aktieägarkapital (om relevant), men till balanserade villkor

2.3. Finansieringsprocessen

En finansieringsprocess tar minst 4-6 månader när vi pratar om att skaffa bidrag, lån och aktieägarkapital. Stegen är många och ofta repetitiva. I stora drag brukar det ofta se ut så här:

1. Kontaktarbete och klarläggande av möjligheter till finansiering, dvs. är det intressant och relevant för bägge parter
2. Ett eller flera presentationsmöten och diskussioner om kapitalbehov
3. Framtagande av kompletterande information, ev. uppföljningsmöte
4. Finansiären gör sina egna undersökningar (s.k. due diligence)
5. Uppföljningsmöte, förslag från finansiären (förhoppningsvis!)
6. Förhandlingar
7. Avtalsskrivningar (kan gå i flera varv)
8. Avslut och pengar in på kontot

Finansieringsprocessen tar oftast både längre tid och mer kraft än vad man vill och tror. Att börja söka finansiering när pengarna precis eller mycket snart behövs är ingen bra idé!

För att undvika (alltför) många motgångar så har vi följande råd:

- Gör en ordentlig genomgång av vilka som är mest troliga finansiärer och varför innan första kontakt **tas**
- Välj rätt budskap vid rätt tillfälle - du får aldrig en andra chans att göra ett gott första intryck
- Ha en "plan B"
- Var realist och sätt av tid – det tar mycket mer tid än man vill och tror

- Ha en ekonomisk buffert

Men innan du börjar kontaktarbetet behöver du ha bra presentationer på plats vilket nästa kapitel i guiden handlar om!

3. Bra presentationer

För att lyckas att med att göra "bra" presentationer så krävs det givetvis att man har något bra att presentera. Vår uppfattning om vad som är bra är det vi diskuterade i kapitel 1 av guiden, dvs. en verksamhet/verksamhetsidé (SVP) som resulterar i nytta och värde. Om man tänker sig en presentation som en snyggt inslagen present så är själva presentationen det vackra omslagspapperet medan verksamheten/verksamhetsidén är själva innehållet. Den senare måste vara på plats och på ett relevant sätt kunna stödjas med Förändringsteorin för att presentationen, om än aldrig så bra i sig självt, ska resultera i intresse från potentiella finansiärer.

Som entreprenör måste man också ha flera olika presentationer som kan användas vid olika tillfällen. Vi rekommenderar följande:

- Muntlig s.k. "elevator-pitch" om 45-60 sekunder vilken kan användas i olika sammanhang när man snabbt behöver ge en översiktlig presentation av verksamheten
- Muntlig s.k. "power-pitch" om max. 10 sekunder för att skapa intresse för verksamheten
- Power Point presentation om 15-20 minuter för att ge en fördjupad bild av verksamheten
- Skriftlig sammanfattning om 1-2 sidor

Vi går nu igenom varje presentationstyp mer i detalj.

3.1 Muntliga presentationer

"Elevator-pitch" har fått sitt namn för den tid det tar att åka hiss 5-7 våningar och att man på den tiden ska kunna ge en tillräckligt intressant och sammanfattande presentation som gör att mottagaren kan bestämma sig för om det är intressant eller inte att få veta mer. Räcker 45-60 sekunder? Absolut, det är faktiskt ganska lång tid men som också är lätt att babbla bort om man inte är väl förberedd och har tränat på sin elevator-pitch. Vår erfarenhet är att en bra elevator-pitch ska ha följande innehåll och sekvens t.ex. som svar på frågan "Vad jobbar du med?":

1. Säg vad din verksamhet heter och vad du heter (om inte redan känt)
2. Förklara problemet du vill lösa och ev. varför det är ett problem
3. Beskriv kortfattat din lösning (produkt, tjänst)
4. Beskriv vilket värde (effekt/nytta) kunden/mottagaren/intressenten får av din lösning
5. Föreslå nästa steg anpassat till vem/vika som lyssnar

Det är särskilt viktigt att man förklarar problemet innan man beskriver lösningen. Här gör man ofta fel och hoppar direkt till lösningen, det är ju den man vill beskriva! För entreprenören är ju problemet ofta självklart vare sig det handlar om utanförskap, miljö, jämställdhet, invandring, hälsa eller vad det kan vara. För den som lyssnar är det dock inte så självklart, framförallt inte omfattningen av detsamma. Här måste vi hjälpa mottagaren att både förstå och framförallt i sitt eget medvetande instämma med att det är ett problem. Enkla exempel, metaforer, "tala i bilder" och relevant kvantifiering är de retoriska knep man får använda.

Att fundera på: Hur beskriver du problemet du vill lösa på 10-15 sekunder?

Lösning och värde (effekt/nytta) hänger ihop då det första ska resultera i det andra. Här är det vanligt att de två blir för åtskilda och att man som mottagare inte riktigt hänger med i logiken.

Slutligen får man inte lämna sin elevator-pitch hängande i luften utan att föreslå ett nästa steg. Detta kan göras genom något så enkelt som att säga "låter det här intressant, vill du veta mer?", "kan jag ringa dig i veckan?". Hela syftet med en elevator-pitch är just att skapa intresse för att vidare hos potentiella finansierare men även potentiella kunder, partners, sponsorer etc. En elevator-pitch ska med andra ord kunna användas i en rad olika sammanhang för att väcka intresse. Ofta behöver man bara göra små justeringar från sitt "grundmanus" för att med framgång kunna använda den i vitt skilda situationer. Tyvärr finns det inga genvägar utan grundmanuset måste sitta i ryggmärgen genom att öva, öva och åter öva. En bra elevator-pitch ges i ett lugnt tempo, är enkel och lätt att förstå och framförs med känsla och entusiasm!

Vilka är då de vanligaste felen man ser (hör) när någon ger en elevator-pitch:

- För mycket prat om sig själv
- För komplicerad, dvs. för hög tilltro till att motparten begriper problemet eller lösningen
- För mycket irrelevant information
- För snabb
- För lång
- Inget avslut med förslag till nästa steg

Ett litet test man kan göra är att dra sin elevator-pitch för någon oförberedd avlägsen bekant som inte känner till vad man arbetar med och sedan be att denna återberättar vad man ville ha sagt. Mycket avslöjande!

Ofta har man dock inte 45-60 sekunder till förfogande t.ex. i en mingelsituation men behöver ändå ett bra svar på frågan "Vad gör du?". Då får man använda en s.k. "power-pitch" om max. 10 sekunder. Det låter kort men man hinner faktiskt med mer än man tror. Usain Bolt hinner ju t.ex. med att springa hela 100 meter på mindre tid än så!

En power-pitch är som rubriken i en tidning eller annons och har samma syfte – att väcka intresse och en önskan om att få veta mer. Power-pitchen summerar problemet-lösningen i en mening och värdet (effekten/nyttan) i den andra. En bra power-pitch är givetvis enkel att förstå och har helst en s.k. "wow-

faktor” som spontant får mottagaren att säga ”berätta mer” eller ”kan vi inte träffas” eller ”jag har en kollega som kan vara intresserad” etc. Om du har visitkort, skriv din power-pitch på baksidan av detta!

Att fundera på: Vad är ”wow-faktorn” i din verksamhet?

3.2 Skriftliga presentationer

Har man lyckats få till stånd ett möte är det dags att sätta ihop en ”formell” Power Point presentation som bör:

- Vara 15 – 20 minuter (max)
- Omfatta 12 – 15 PPT-bilder (max)
- Måste innehålla ett konkret förslag

Liksom en elevator pitch behöver PPT-presentationen i vissa delar anpassas till vilka som är mottagare.

En disposition som fungerar bra i de flesta fall ser ut så här:

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| 1. Första sida | 8. Teamet |
| 2. Frågeställningen (problemet) | 9. Intäktmodell |
| 3. Lösning (verksamhetsidé) | 10. Handlingsplan |
| 4. Värde (affärsnytta) | 11. Finansiell info |
| 5. Kunden (målgrupp/er) | 12. Erbjudande |
| 6. Marknaden | 13. Avslut |
| 7. Konkurrenter | |

I bilagan hittar du ett förslag till vad varje bild i dispositionen ovan bör innehålla.

Tre bra tips när du sätter ihop din presentation är att:

- Skriv kort text i ”rubrikform”, dvs. den ska innehålla ett (1) budskap och inte bara ord
- Använd bilder, exempel och metaforer så mycket som möjligt för att understryka och väcka intresse
- Engagera genom att ställa (retoriska) frågor

Om du inte har eller får möjlighet att göra en presentation men en potentiell investerare eller partner ändå vill mer information vad gör du då? Vårt förslag är att du skriver en sammanfattning om 1,5-2 sidor med i princip samma disposition och innehåll som presentationen ovan. Att skriva kortfattat är både svårt och tidskrävande men det går att sammanfatta en hel verksamhet på bara 1,5-2 sidor. Även om du får möjligheten att göra en presentation så är det ändå bra att ha en skriftlig sammanfattning som kan

användas i en rad sammanhang. Många gånger är det också betydligt bättre att lämna ut en kopia på sammanfattningen än PPT-presentationen då den senare ofta inte är helt självförklarande.

Två viktiga saker att komma ihåg är för det första att presentationerna, framförallt PPT-presentationen alltid måste anpassas till målgruppen, dvs. de som lyssnar, framförallt beträffande ”erbjudandet”. För det andra är presentationer färskvara. Både din verksamhet och omvärlden förändras och så måste dina presentationer också göra för att vara aktuella och intressanta. För det tredje så måste man också öva, öva och åter öva på sin presentation.

Har du en egen hemsida? Om inte, gör en så snart som möjligt. Det går att använda enkla bloggverktyg som Wordpress för att komma igång. Även en hemsida är dock färskvara och behöver löpande uppdateras.

3.3 Vad tittar finansiären på?

Nu har du gjort din personliga presentation på 15-20 minuter. Bilderna du använt är bra och aktuella. Framförandet gick bra och var övertygande men ändå så får du en hel del frågor som gör att du undrar hur det egentligen gick. Är dom inte intresserade av det vi håller på med eller tycker dom kanske inte att det är viktigt eller tror dom inte på att vi kan lösa problemen? Frågorna som snurrar runt i huvudet blir lätt många.

Det som de flesta finansiärer tittar efter och försöker förstå är i slutändan ganska få men avgörande saker, nämligen:

- Begriper jag vad de håller på med och är det intressant för mig/oss?
- Är det rätt person(er) i teamet?
- Är det en realistisk plan?
- Kommer man att leverera det man säger?
- Hur mycket pengar behövs - egentligen?

Som vi redan nämnde i förra kapitlet gäller det att förstå var en presentation kommer in i hela finansieringsprocessen och det är faktiskt ganska tidigt. Det är mycket, mycket sällan man får finansiering direkt efter en första presentation. Denna blir istället starten på en ofta ganska utdragen process som vi också redovisade i förra kapitlet. Varje presentation är dock unik i sig själv och det gäller att alltid vara påläst om dom man ska presentera för och sedan göra sin ”bästa presentation någonsin” – varje gång!

4. Ekonomi och Juridik

Äntligen – efter hårt och långt arbete vi har lyckats få finansiärer. Vad händer nu? Att ha externa finansiärer vare sig det handlar om kunder, bidragsgivare, långgivare eller aktieägare innebär både rättigheter och skyldigheter. Även om områdena ekonomi och juridik kanske låter tråkiga för en entreprenör så är de nog så viktiga och nödvändiga. Som alltid är det bästa att vara väl förberedd och inte börja fundera på dessa först när man står i själva finansieringssituationen.

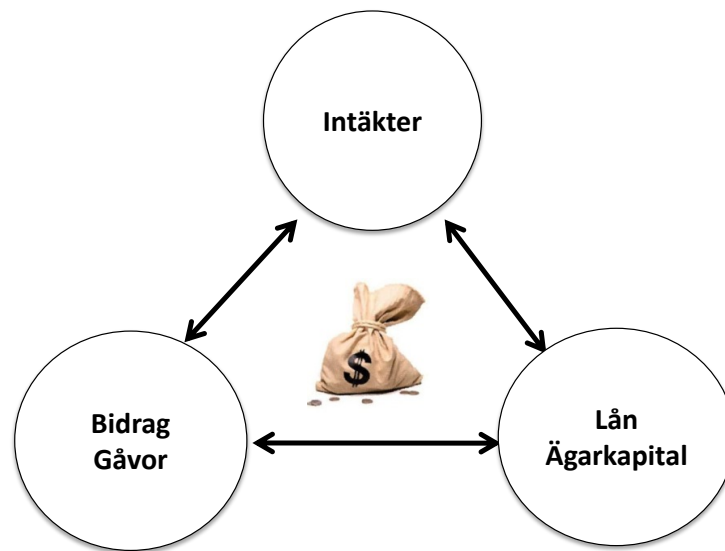
I detta avslutande kapitel gör vi en översiktlig genomgång av de frågeställningar som kan vara aktuella. Du kommer naturligtvis att behöva mer stöd än vad vi här kan täcka in och det första råd vi vill ge är att prata med en jurist och en revisor eller motsvarande i god tid innan du fattar avgörande beslut eller gör större åtaganden i någon form. I god boot-strapping anda så hittar du naturligtvis någon eller några som hjälper dig utan att kräva ekonomisk ersättning!

Det vi täcker in nedan är:

- Avtalstyper vid olika finansieringsformer
- Hur går förhandlingar med finansiärer till och vad är viktigt att tänka på?
- Hantering av grundläggande formalia
- Rapporteringskrav – vad förväntar sig externa finansiärer och hur hanterar man detta?

4.1 Avtalstyper vid olika finansieringsformer

I kapitel täckte vi in de tre huvudsakliga finansieringskällorna:



Innan man börjar skapa intäkter måste man tänka igenom ett antal viktiga punkter. Vilka affärsvillkor ska jag ha? Affärsvillkoren täcker in en rad frågor som betalningsvillkor, garantier, reklamationer, rättigheter m.m. I princip kan du ha vilka affärsvillkor du vill så länge dessa inte bryter mot några lagar. Specifikt om intäkterna kommer från privatpersoner så gäller t.ex. konsumentköplagen, distans- och hemförsäljningslagen, konsumentkreditlagen, e-handelslagen, avtalsvillkorlagen, marknadsföringslagen m.fl. Det låter som många lagar och det är det också men alla syftar till att skydda konsumenterna mot otillbörliga affärsmetoder. Du kan läsa mer om de olika lagarna på Konsumentverkets hemsida både ur ett konsumentperspektiv (www.konsumentverket.se/lagar--regler) och ur ett företagarperspektiv (www.konsumentverket.se/foretagare).

Om dina intäkter huvudsakligen inte kommer från konsumenter utan från andra företag så gäller andra och oftast mindre krävande regler. Huvudsakligen är det avtalslagen som kommer in i detta sammanhang. Som s.k. näringsidkare vilket man är även om man bara bedriver verksamheten som enskild firma så omfattas man av avtalslagen. Det innebär också att du som köpare av varor eller tjänster från andra näringsidkare och gör detta i verksamhetens namn, inte omfattas av lagarna som skyddar dig som privatkonsument.

Att fundera på: Vilka avtal har jag ingått i verksamhetens namn och vilka lagar och villkor gäller för dessa?

När finansieringen kommer genom gåvor och bidrag så är det oftast inga specifika lagar man behöver beakta, men framförallt bidragsgivare brukar ha strikta regelverk för hur och när bidragen kan och ska användas. Som regel brukar man få skriva under ett avtal i någon form och som inte bara reglerar användningen utan också tidsgränser, resultatkoppling, eventuell medfinansiering, rapporteringsrutiner m.m. I de flesta fall är man helt eller delvis återbetalningsskyldig om man inte lever upp till de villkor som specificerats.

När finansieringen kommer från offentliga långgivare eller banker så har dessa i regel standardiserade låneavtal. Det enda man i regel kan (försöka) ändra på är räntenivåer och återbetalningsplaner men i övrigt är det mesta spikat. Trots det är vårt råd att alltid läsa igenom "det finstilla" innan du skriver på. Detta råd gäller för övrigt också alla avtal du tecknar i verksamhetens namn som köpeavtal, hyresavtal, försäkringsavtal, serviceavtal m.m.

Den vanligaste låneformen, framförallt inledningsvis, är dock att låna från privatpersoner. Här slarvas det tyvärr väldigt ofta med avtal. Som vi redan nämnt i ett tidigare kapitel ska man alltid ha ett låneavtal på plats när man lånar av privatpersoner även om dessa är föräldrar, sambos, kompisar etc. Allt kan hända och gör tyvärr så också. Det räcker med några få meningar som klarar ut att det är fråga om ett lån (och inte gåva!), vilka som är låntagare respektive långgivare, lånebelopp, ev. ränta samt när lånet ska betalas tillbaka.

När finansieringen sker med hjälp av ägarkapital dvs. aktiekapital i ett aktiebolag så kommer både andra typer av lagar och avtal i fråga. Beträffande hur bolaget ska sättas upp och skötas regleras till stor del i aktiebolagslagen. Däremot sett ur delägarperspektiv, framförallt i ett litet aktiebolag, så finns det mycket lite att hämta i aktiebolagslagen. Om man är ensam ägare så är det inga större problem men så fort man är flera delägare så är det nödvändigt att tänka på hur man sinsemellan ska reglera rättigheter och skyldigheter. Vanligen gör man detta i form av ett s.k. aktieägaravtal. Normalt innehåller ett sådant avtal hur man ska hantera viktiga frågor som styrelsetillsättning, större beslut, köp och försäljning av bolagets aktier m.m.

Är man flera delägare är vår rekommendation att man alltid ska ha ett aktieägaravtal även om man så bara är två bästa kompisar som startat bolaget. Det behöver vare sig vara ett långt eller krångligt sådant, men det är viktigt att det finns. Allt kan som redan sagts hända och då är det bra att ha något att luta sig mot för alla inblandade parter. Om/när man plockar in fler delägare är det bara att revidera existerande aktieägaravtal eller ersätta det med ett nytt. Oavsett om det är det första eller senare aktieägaravtal, tag

hjälp av en jurist så att det blir rätt från början. Det finns naturligtvis också många andra frågeställningar runt aktiebolag vilket en jurist kan hjälpa till med att förklara.

Något som är närliggande till att ha delägare i ett aktiebolag är att ha samarbetspartners till verksamheten oavsett drivsform. Även här bör man se till att ha ett avtal på plats för att reglera bägge parterns åtaganden inklusive hur samarbetet ska avslutas om det inte fungerar. Tyvärr är det många samarbeten som inte leder till vad man har hoppats eller önskat. Bara genom att faktiskt sätta sig ner och formulera ett samarbetsavtal så kan man många gånger se om det verkligen finns en samsyn eller potentiella problem med det kommande samarbetet.

Vi har här pratat en hel del om avtal och om vikten av att ha sådana när och där de behövs. Vi har också pekat på nyttan av att använda juristhjälp. En sak får man dock aldrig bortse från och det är den egna "magkänslan". Använd den tillsammans med vanligt sunt förnuft så kommer det att gå bra!

4.2 Förhandlingar med finansiärer

Allt går att förhandla brukar det heta. Det stämmer väl inte riktigt men det mesta går att förhandla om! Ju mer attraktiv verksamheten, desto bättre är givetvis förhandlingspositionen. Attraktiviteten i sin tur styrs till största delen av hur värdeskapande verksamheten är eller förväntas bli samt hur finansiären ser på teamet och dess förmåga och trovärdighet.

Sveriges förre utrikesminister och nuvarande vice generalsekreterare i FN Jan Eliasson anses vara en av världens bästa förhandlare och han har sagt: *"Hela livet är en förhandling, både i arbetet och privat. Från affärsförhandlingar och lönesamtal till frågor om hur barnen ska uppfostras eller fördelningen av familjens budget"*.

Det är m.a.o. inte bara vid finansieringen som det är viktigt att vara en skicklig förhandlare utan hela tiden. Vi har vid flera tillfällen sagt att "bootstrapping" är den bästa finansieringen tillsammans med intäkter. Att lyckas med sin bootstrapping förutsätter att man är en bra förhandlare.

Det finns hur många handböcker som helst om förhandlingsteknik men återigen så kommer man väldigt långt med sunt förnuft och följande enkla råd:

- Försök förstå vad motparten vill uppnå. Ett tips är att fundera på vad skulle du vilja uppnå om du var i motpartens sits
- Det finns oftast åtminstone två olika uppfattningar om samma sak – var flexibel och öppen för nya argument och infallsvinklar
- Ljug aldrig, men behåll kanske en del information för dig själv inledningsvis
- "Lose-Win" eller "Win-Lose" resulterar oftast i "Lose-Lose". Satsa på att bägge parter har fördel av avtalet eller lösningen. Som bekant måste man ge något för att få något.
- Fråga och lyssna mer än du pratar

Om du står inför en förhandlingssituation så är det aldrig fel att be om hjälp av någon du litar på. Lyssna också återigen på "magkänslan".

4.3 Hantering av grundläggande formalia

När allt fokus ligger på att få igång eller växa verksamheten är det lätt att glömma bort ”det där tråkiga” som administration och dokumentation. Det är dock viktigare än man tror då bidragsgivare, långgivare och ev. nya aktieägare har ett stort intresse i att se att allt står rätt till och att verksamheten drivs och sköts på ett bra sätt.

Det är lika bra att ta tag i detta direkt vid verksamhetens start och upprätta en s.k. Bolagspärm vilket helt enkelt är en klassisk A4 pärm (de finns fortfarande!) som man använder för sin dokumentation. Den bör åtminstone innehålla:

- Bolagsformalia
- Alla avtal tecknade i verksamhetens namn
- Deklarationer och skatter
- Bankkontoutdrag

Ordning och reda från början ökar chanserna att få finansiering! I kapitel 2 ovan diskuterade vi hur finansieringsprocessen kan se ut. Ett av stegen i denna är finansiärens egna undersökningar, den s.k. due diligence. Att då enkelt kunna ta fram och presentera sin Bolagspärm gör att processen går fortare och leder till färre följdfrågor.

4.4 Rapporteringskrav – vad förväntar sig externa finansiärer och hur hanterar man detta?

Grunden för bra kommunikation med finansiärerna är att man har en överenskommen rapporteringsrutin. Denna vare sig behöver eller ska vara omfattande eller krånglig. Oftast räcker det med korta muntliga och/eller skriftliga rapporter.

Informationen består i regel av ekonomisk information och information om verksamhetens framdrift, dvs. hur den går i relation till den plan man kommit överens om. Långgivare och större bidragsgivare har i regel tydliga rapporteringskrav som en del av låne- eller bidragsvillkoren. Aktieägare (affärsänglar) har oftast mindre formaliserade krav och här det viktigt att komma överens om en rutin för rapportering.

Oavsett hur rutinerna ser ut har vi två viktiga råd: Leverera i tid och med entusiasm och ”mörka” inte på dåliga nyheter – säg som det är – direkt!

Innehåll i Power Point presentation

Bild 1 – Första sida

- Namn/Logotyp
- Titel på presentationen
- Datum (månad och år räcker)

Bild 2 – Vad är frågeställningen (problemet)?

- Fokus på vad och varför
- Ge konkreta exempel (s.k. story telling), helst på individnivå och på samhällsnivå
- Diskutera i tredje person (det är inte dina personliga åsikter och preferenser som ligger till grund för frågeställningens relevans)
- Stöd om möjligt frågeställningen med externa data/källor, tidningsartiklar, citat etc.

Bild 3 – Vad är lösningen?

- Hur löser din vara eller tjänst problemet?
- Varför är det en bra lösning?
- Undvik komplicerade resonemang, för mycket detaljer eller irrelevant information
- Om möjligt stöd med exempel (t.ex. med "citat") att just din lösning fungerar

Bild 4 – Vad är värdet?

- Vilket/vilka värde(n) kommer att skapas:
 - Sociala/miljömässiga?
 - Ekonomiska?
- För vem (vilka intressenter)?
- Tänk i SROI termer, men uttryck värde så enkelt och lättfattligt som möjligt
- Om möjligt kvantifiera, men överdriv inte

Bild 5 – Vilka är kunderna?

- Vilka är kunder och vilka är konsumenter (om skillnad)?
- Vilka är andra (relevanta) intressenter?
- Beskriv kortfattat
- Bild 4 och bild 5 kan eventuellt sammanfattas i en bild

Bild 6 – Hur ser marknaden ut?

- Hur stor är den (antal, kronor etc.)?

- Växer eller minskar marknaden, vad driver förändringen?
- Vilken del av marknaden fokuserar verksamheten på?

Bild 7 – Hur ser konkurrensbilden ut?

- Finns det direkta konkurrenter eller konkurrerande lösningar?
- Vad är verksamhetens unikititet jämfört med konkurrenterna?
- Gör jämförelse med konkurrenterna på väsentliga kriterier, s.k. styrka och svagheter, gärna i tabellform

Bild 8 – Teamet

- Finns det direkta konkurrenter eller konkurrerande lösningar?
- Vad är verksamhetens unikititet jämfört med konkurrenterna?
- Gör jämförelse med konkurrenterna på väsentliga kriterier, s.k. styrka och svagheter, gärna i tabellform

Bild 9 – Intäktsmodell

- Intäktskällor kopplat till kunderna (bild 5)
- Andra löpande intäktskällor (t.ex. kontinuerliga bidrag som är direkt kopplat till driften)

Bild 10 – Handlingsplan

- Huvudsakliga aktiviteter och milstolpar kommande 24 månader (ange t.ex. per kvartal)
- Eventuella s.k. "show-stoppers", t.ex. särskilda tillstånd som krävs, licenser etc..

Bild 11 – Finansiell information

- Intäktsprognos
- Kostnadsbudget
- Kassaflödesprognos med angivande av finansieringskällor

Bild 12 – Finansiering och ev. investeringserbjudande

- Kapitalbehov
- Kapitalkällor
- Investeringserbjudande inkluderande omfattning och villkor
- Önskemål om den "ideala" investeraren

Bild 13 – Avslutning

- Företagets namn (logo) och kontaktuppgifter
- Avsluta med tack för tid tagen plus en mini-pitch med tydligt angivande av nästa steg

VI HAR FÅTT STÖD AV
**TILLVÄXT
VERKET**



Villa Bellona, Universitetsvägen 8, 106 91 Stockholm

www.cses.se