

**KOMPETENSFÖRSÄLJNING
OCH PERSONLIG MARKNADSFÖRING**

Böcker från Björn Lundén Information AB

AKTIEBOLAG
ANSTÄLLDA
ATT AVSLUTA EN ANSTÄLLNING
AVDRAG
AVTAL
BOKFÖRING
BOKFÖRING & FÖRENKLAT
ÅRSBOKSLUT
BOKSLUT & ÅRSREDOVISNING
I MINDRE AKTIEBOLAG – K2
BOKSLUTSANALYS
BOSTADSRÄTT
BOUPPTECKNING & ARVSKIFTE
BUDGET
BYTE AV FÖRETAGSFORM
DEKLARATIONSTEKNIK
DRIVA FÖRETAG SOM
HANTVERKARE
EKONOMISK UPPSLAGSBOK
EKONOMISKA FÖRENINGAR
ENSKILD FIRMA
FAKTURAHANDBOKEN
FASTIGHETSBEKATTNING
FASTIGHETSJURIDIK
50+
FINANSIERING
FRANCHISE
FUSIONER & FISSIONER
FÅMANSFÖRETAG
FÖRETAGETS EKONOMI
FÖRETAGSJURIDISK UPPSLAGSBOK
FÖRETAGSKALKYLER
FÖRHANDLINGSTEKNIK
FÖRMÅNER
FÖRSÄLJNINGSTEKNIK
FÖRÅLDRABOKEN
HANDELSBOLAG
HÄSTVERKSAMHET
IDEELLA FÖRENINGAR
IDROTTSFÖRENINGAR
INKÖPSTEKNIK
KOMPANJONER
KOMPETENSFÖRSÄLJNING OCH
PERSONLIG MARKNADSFÖRING
KONCERNER
KULTURARBETARBOKEN
LANTBRUKARBOKEN
LIKVIDATION
LÖNEHANDBOKEN
MAKAR
MALLAR & DOKUMENT
MARKNADSFÖRING
MOMS
PENSIONSSTIFTELSE
PERSONALSTIFTELSE
PERSONLIG EFFEKTIVITET
PRESENTATIONSTEKNIK
PRISSÄTTNING
REDOVISNING I BOSTADSRÄTTS-
FÖRENINGAR
REDOVISNING I IDEELLA
FÖRENINGAR
REDOVISNING I LANTBRUK
REPRESENTATION
REVISION I FÖRENINGAR
SAMBOBOKEN
ROT & RUT
SAMFÄLLIGHETER
SEMESTER
SKATTENYHETER
SKATTEPLANERING I AKTIEBOLAG
SOLOFÖRETAG
STARTA & DRIVA FÖRETAG
STIFTELSE
STYRELSEARBETE I AKTIEBOLAG
STYRELSEARBETE I FÖRENINGAR
SÄLJA TJÄNSTER
TESTAMENTSHANDBOKEN
VARDAGSJURIDIK
VÄRDEPAPPER
VÄRDERING AV FÖRETAG
ÄGARSKIFTE I FÖRETAG

Kompetensförsäljning och personlig marknadsföring

av

Roffen Engström

och

Ulf Odencrants



– våra böcker slutar inte på sista sidan

Uppdateringar

På BL Bok Plus på vår hemsida får du som bokenkäufer kostnadsfritt uppdateringar till våra böcker. Om t ex en regel eller ett belopp ändras eller ett intressant rättsfall avgjorts, lägger vi ut information om detta på bokens webbplats. På så vis kan du vara säker på att ständigt ha tillgång till aktuella uppgifter.

Lagtexter

På BL Bok Plus finns också lagtexter med anknytning till bokens innehåll. Lagtexterna är alltid uppdaterade med senaste ändringar.

Gör så här:

- Gå till www.blinfo.se
- Välj Gratistjänster i menyn till höger och sedan BL BokPlus
- Välj den bokyitel du är intresserad av

Björn Lundén Information AB
Box 84, 820 64 Näsvisken
tel: 0650-54 14 00 • fax: 0650-54 14 01
info@blinfo.se • www.blinfo.se

Copyright författarna och Björn Lundén Information AB 2009.

Omslag och sättning av Anki Wallner, Björn Lundén Information AB.

Teckensnitten är New Century Schoolbook och Franklin Gothic. Brödtexten är tryckt i 10 punkters teckengrad med 12 punkters kågel.

Denna upplaga har tryckts i 1 500 exemplar hos Elanders AB.

Första upplagan, september 2009

ISBN 978-91-7027-601-9

Innehåll

Om boken.....	7
En titt på förutsättningarna.....	9
Entreprenör – vad, vem och varför?	12
Frilansrollen.....	22
Synlig och osynlig marknad.....	26
Affärs- och kundrelationer.....	32
Personlig försäljning.....	36
Kompetensanalys	41
Affärsidé	45
Omvärld.....	54
Marknad.....	60
Affärsplaner.....	69
Plats – tillgänglighet	81
Marknadskommunikation.....	83
Initiala kundkontakter.....	93
Personliga besök	102
Profil och presentationsmaterial.....	109
Medieval	113
Mässor.....	122
Uppföljning och kundvård.....	124
Ekonomi för egenstartare	127
Ta betalt – del 1.....	132
Ta betalt – del 2.....	140
Avslutningsvis.....	149

Mallar & exempel	150
Nätverkskarta.....	151
Viktiga Hörnet-schema	152
SWOT-matris	153
Affärsidé	154
Befintliga kunder.....	155
Förlorade kunder	156
Nya Kunder	157
Potentiella kunder.....	158
Konkurrenternas kunder.....	159
Kundlista	160
Kundkort.....	161
Marknadsplan	162
Långsiktig plan	163
Aktivitetsplan	164
Personligt brev	165
Kostnader	166
Personligt brev	167
Kostnadsberäkning	168
Offert	169
Faktura	170
Sökordsregister	171

Om boken

Varför ska du läsa den här boken?

Vi har sedan 1995 arbetat med utbildningar i kompetensförsäljning och personlig marknadsföring. Många personer som vi varit i kontakt med resonerar som så, att om de bara sköter sitt jobb och gör det tillräckligt bra, så kommer de att ha kvar jobbet (om de för tillfället har jobb) eller få jobb (om de för tillfället är mellan uppdrag). Därmed kommer personlig marknadsföring av den egna kompetensen inte att vara ett problem för just dem. Vi vill påstå att så inte är fallet. Det spelar i stort sett ingen roll hur bra du är – det räcker inte som ensamt argument.

Om personlig marknadsföring (att söka uppdrag/jobb) representerar något obehagligt och nytt för dig bör du läsa den här boken från pärm till pärm. När du gjort det är boken tänkt att fungera som en bruksanvisning inom ett viktigt och kanske problematiskt område. Du ska kunna slå upp under en rubrik och snabbt ta reda på hur man gör. Du ska inte behöva plöja igenom en massa ovidkommande text. Texten i den här boken är därför lagd i två nivåer – en enkel och klar instruktionsnivå (en lathund) och en djupare nivå, med förklaringar och resonemang.

Sist i boken finns diverse mallsidor som det är meningen att du ska kunna kopiera och använda för egen del. Vill du fördjupa dig lite mer i ämnet marknadsföring föreslår vi att du läser förlagets bok **MARKNADSFÖRING I SMÅFÖRETAG**.

Ambitionen från vår sida är inte att du ska bli marknadsförare, utan att du ska kunna marknadsföra dina egna idéer, varor eller tjänster. Att du ska kunna så mycket att du kan fungera bra på dagens arbetsmarknad.

Magin ligger i genomförandet

Hur ska den som tycker sig vara ful, dum och hopplös kunna förändra sin situation? Jo, magin ligger i genomförandet! Framgång är någonting man kan lära sig. Ett bra sätt att lära sig framgång är att minska på sina misslyckanden. Kloka människor som vill lära sig något nytt lägger ribban så lågt att de har en chans att komma över den. Höjdhoppare är – som alla andra – beroende av att få rätt motstånd. När du upptäckt att du kunde, höjer du ribban.

Försörjningen

Har du problem med din försörjning beror det troligen inte på att ditt kunnande inte är användbart för samhället/arbetsmarknaden. Problemet är med största sannolikhet att du inte vet hur man letar fram och bearbetar uppdrags-/arbetsgivare. Det är huvudsakligen vad den här boken handlar om. Ämnet brukar kallas marknadsföring.

Vad är marknadsföring?

Alla åtgärder som bidrar till att du säljer dina tjänster och varor kallas med en gemensam term marknadsföring. Företag, organisationer och personer som arbetar kommersiellt, dvs vill tjäna pengar, marknadsför sig i första hand mot de mest motiverade. Marknadsföring måste inte vara manipulativ och ohederlig. Din marknadsföring blir vad du gör den till! Nästan all marknadsföring kostar (åtminstone lite) pengar och är något du kontinuerligt måste hålla på med.

Några av de åtgärder som faller under marknadsföring tar vi upp i den här boken. Vi vänder oss till enskilda personer eller de som ingår i en mindre grupp. Boken vänder sig inte i första hand till institutioner eller stora företag. Däremot kan enskilda medarbetare på sådana företag eller institutioner i sin roll som säljare ha nytta av boken

Du som läser boken

Vem är då du som läser den här boken? Förmodligen en yrkesverksam person, en person med en tydlig yrkesidentitet eller en diversearbetare. Med yrkesverksam menar vi anställd, projekt-/visstidsanställd eller egen företagare. Du befinner dig på en marknad och vill stanna kvar där, du vill kanske byta eller utöka din marknad, eller också har du av någon anledning åkt ut (arbetslös, sjukskriven, osv) och vill tillbaka.

Idéer och synpunkter

Har du idéer eller synpunkter som berör den här boken eller om du vill nå oss av någon annan anledning, är du välkommen att mejla eller ringa någon av oss.

Stockholm i september 2009

Rolf Engström och Ulf Odenchants

E-post: roffen@personaliaab.se, tel: 0708-242 247

E-post: uffe@personaliaab.se, tel: 0709-35 97 34

En titt på förutsättningarna

Innan vi går in på just dig och din situation behöver vi titta i stort på förutsättningarna i dagens samhälle, dvs hur spelplanen ser ut och vilka processer som är verksamma när vi köper och säljer arbete.

Arbetsmarknaden

En förändrad arbetsmarknad

– tillsvidareanställd, projektanställd eller frilans

Den tiden då man kunde få ett jobb är sedan länge förbi. Den försvann i och med att arbetsmarknaden långsamt ändrade karaktär. Dagens arbetsmarknad är snabbare än gårdagens. Företag föds och dör i ett rasande tempo. Därmed uppstår och försvinner också arbetstillfällena i snabbare takt på en allt rörligare arbetsmarknad.

För några decennier sedan kunde man räkna med att man hade sin framtid ordnad om man fick jobb på exempelvis en fabrik, bank eller skola. De var institutioner som man trodde skulle finnas i evighet. Guldklockan efter 25 år var en verklighet. Din möjlighet att avancera i arbetslivet byggde till stor del på att du hade jobbat länge inom företaget och var ”pålitlig”.

Om du har samma strategi i dag finns risken att du blir betraktad som ett förlegat inventarium. Det i sin tur kan medföra att din kompetensutveckling bromsar upp eller avstannar vilket gör dig ointressant och sårbar. Att vara ”trotjänare” idag innebär ofta att stå först i kön bland dem som riskerar att friställas, inte sist.



I dag ser det annorlunda ut. Att du får ett jobb/uppdrag i ett företag eller inom stat, landsting eller kommun är ingen garanti för att det finns kvar i morgon. I dagsläget räknar man inte bara med att du ska byta arbete ett antal gånger under ditt yrkesverksamma liv, man räknar också med att du ska byta arbetsområde/yrkesbana ett par gånger. Projektanställningar blir allt vanligare. Du kommer att få ha flera olika yrkesliv, antingen efter varandra eller pågående samtidigt.

En bra strategi för att avancera i jobbet är ofta att vara rörlig på arbetsmarknaden. Det kan handla om att gå ut ur en organisation och sedan komma tillbaka med ny erfarenhet och ny kompetens. Ingen ger dig de nya kompetenshöjande jobben, de måste du skaffa själv. Så fort du är i behov av att skaffa en ny uppdrags-/arbetsgivare påminner din situation om frilansarens.

Vi närmar oss alla en frilansliknande arbetssituation

Frilansarens situation är mycket snarlik egenföretagarens. Skillnaden är att frilansaren inte alltid behöver ha ett eget företag med F-skattsedel. Han kan gå från projektanställning till projektanställning. Oavsett om han är anställd eller inte har han ändå i grund och botten ett egenföretagaransvar.

Ansvarer omfattar hela tjänsteproduktionen, från ax till limpa. Han måste både utföra jobbet och skaffa sig ett nytt uppdrag när det gamla är avslutat. Luckorna mellan uppdragen måste förstås minimeras, allra helst elimineras. Det är den här situationen som många, trots att de inte ser sig som frilansare, ändå närmar sig. Det är inte längre någon som ger oss arbete, vi måste skaffa oss uppdrag. Konsult, projektanställd, egenföretagare, frilansare, tillfälligt arbetslös – gränsen är flytande. Du är en person som hyr ut eller säljer dina tjänster och din kompetens till andra och du har huvudansvaret för ditt liv och din försörjning.

Det är inte bara arbetstagarens roll som har förändrats; arbetsgivarens roll har också genomgått en förvandling. Den gamla bilden där förmannen, som ledningens förlängda arm, berättar för de anställda exakt vad som ska göras fungerar inte heller. Åtminstone i allt mindre grad. Arbetsuppgifterna blir mer och mer komplicerade och de som utför dem blir alltmer specialiserade. Arbetstagarna får ett allt större ansvar för vad som ska göras och hur det ska göras.

Allan Larsson var arbetsmarknadsminister under senare delen av 90-talet. Han uttryckte den snabba förändring som arbetsmarknaden genomgår på följande sätt: ”80% av den teknik vi hade 1995 kommer att vara ersatt 2005 och 2005 kommer 80% av arbetskraften ha en utbildning som är äldre än 10 år”.

Det handlar om den snabba föråldring som stora kompetensområden är utsatta för. Man talar därför om det livslånga lärandet.

Att få ett uppdrag/jobb – eller att sälja sin kompetens

Det här är en reflexion: Uttrycket ”att få ett jobb” anger en riktning från arbetsgivare till arbetstagare där arbetet står för värdet. Språkligt ger det bilden av att någon ger och någon får. Den som ger är snäll och den som får har behov. (Gamla tiders industrimagnater såg sig gärna som samhällets välgörare.) Andra har uppfattat detta på ett annorlunda sätt och termer som arbetsköpare och arbets-säljare har diskuterats.

Slutsats

Du är alltså att betrakta som en frilansare, eller i vart fall som en aktör på en frilansliknande marknad.

Välkommen i gänget!

Entreprenör – vad, vem och varför?

Det här kapitlet handlar om en underlig figur som ofta står i fokus när det gäller diskussionen om vem det är som ser till att Sverige går bra. Vi är inte alla fullblodsentreprenörer men vi behöver nog alla ett litet stänk av entreprenörskap för att klara oss bra på den frilansliknande marknaden som de allra flesta av oss står inför. Kapitlet är en enkel och översiktlig genomgång av resonemangen som förs kring entreprenörskap. Låt oss alltså titta på entreprenören innan vi går vidare och tittar på ett arbetssätt som till viss del är entreprenöriellt.

För att besvara frågorna i kapitelrubriken har vi studerat vad uppslagsverk, forskare och utbildningsinstitutioner har att säga i ämnet. Det är ett stort och högintressant internationellt forskningsområde. Som enskild entreprenör (om du nu är det) är det inte helt fel att få en både bredare och djupare belysning av vem du är och varför.

ESBRI – Entrepreneurship and Small Business Research Institute.

*Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning (www.esbri.se). ESBRI sprider forskningsbaserad kunskap om entreprenörskap, innovation och småföretagande. Detta gör de till stor del via sin angelägna gratistidning *Entré*. Detta kapitel innehåller utdrag från ett antal artiklar införda i tidningen.*

Vad är en entreprenör?

Enligt Nationalencyklopedin (NE) är en entreprenör en ”person som i konkret handling skapar ny affärsverksamhet. Detta kan ske t ex genom kommersialisering av en teknisk innovation eller genom att man organiserar marknaden på ett nydanande sätt.” Vidare skriver NE att en förutsättning för att en entreprenör ska nå framgång är ”...entreprenörsanda, en positiv syn på experimenterande och risktagande”.

NE beskriver en entreprenör som en ”företagsam person som skapar nytt användarvärde. En entreprenör kan agera inom affärsvärlden med att skapa nya varor och/eller tjänster, t ex nya råvarukällor, nya

distributionsvägar eller en ny organisation av affärsverksamheten. Entreprenören kan även verka inom den offentliga sektorn med att bl a förnya skola, sjukvård eller politik. Entreprenören kan också skapa nya ideella verksamheter som inte primärt styrs av marknadsregler eller offentliga krav.” Ett stort risktagande är också förknippat med ordet entreprenör.

Enligt Wikipedia är entreprenör ett begrepp för en företagsam person, ofta i betydelsen företagsgrundare. I vidare bemärkelse används termen om en person som är drivande och arbetar hårt för att nå framgång.

Entreprenörskap kan definieras som ”förmågan att identifiera möjligheter och skapa resurser för att ta tillvara dessa möjligheter”. Entreprenörskapet får någonting att ändra riktning. Nya infallsvinklar hittas och utvecklas. En entreprenör skapar nya affärsverksamheter och organiserar marknaden på ett nytt sätt.

Vanliga drag hos entreprenörer är nyfikenhet, kreativitet, en positiv syn på arbete, självständighet, envishet, hängivenhet, optimism och visionärt tänkande. Det ska dock nämnas att det finns en etablerad kritik mot det individfokuserade perspektivet på entreprenörskap, där omständigheter som nätverk, kultur och teamarbete istället framhålls som centrala förklaringsfaktorer bakom framgångsrikt entreprenörskap.

Entreprenörskap kan också förekomma inom befintliga företag och benämns då intraprenörskap. Entreprenörskap är oftast kopplat till näringslivet. Entreprenörskap inom den offentliga sektorn benämns samhällsentreprenörskap eller socialt entreprenörskap.

Begreppet entreprenör har sitt ursprung i medeltidens Frankrike och var där en benämning på befälhavaren över ett större eller mindre antal legosoldater. På den tiden hade furstarna inga stående arméer utan det vanligaste var legosoldater, att krigföringen lades ut på så kallad entreprenad. Nu för tiden har begreppet utökats till att omfatta företag inom en mängd olika branscher som åtar sig uppdrag som lagts ut på entreprenad. Fortfarande är risktagande ett av de viktigaste karaktärsdragen.

Enligt Joseph Schumpeter, nationalekonom som formulerat en teori om entreprenörskap, är entreprenören en innovatör och mönsterbrytare – en som rubbar jämvikter på marknaden och drar nytta av detta. En skapare av ”kreativ förstörelse” på marknaden (dvs rubbar balansen mellan utbud och efterfrågan) vilket skapar ”kaotiska marknader” och gör entreprenören till en person som skapar efterfrågan på en marknad.

Kreativ förstörelse

Vad en innovation är sammanfattade Schumpeter i fem punkter. Det kan vara en ny produkt, en ny produktionsmetod, en ny teknologi, öppnandet av en ny marknad eller en ny organisation av befintliga produktionsfaktorer.

En annan viktig del i hans teorier är att entreprenörens roll är tidsbegränsad. Drivkraften för entreprenören är den monopolvinst som uppstår när man gör något helt nytt. När entreprenören sitter med monopolvinsten lockas imitatorer till samma bransch. En innovation drar alltså igång en kedjereaktion. Till slut är nyheten så spridd att det inte längre är någon nyhet. Marknadens jämvikt är återställd och entreprenörens funktion är borta.

Kampen mellan det gamla och det nya, det man brukar kalla ”kreativ förstörelse”, står i fokus hos Schumpeter. Det är i början av en innovationskedja som entreprenörens roll är som viktigast. Då behövs någon som orkar simma mot strömmen.

Men det är inte bara en teori om entreprenörskap, utan ett försök att skapa en helt ny ekonomisk teori. I den statiska neoklassiska modellen strävar marknaden hela tiden mot jämvikt. När vi når jämvikt upphör all rörelse och en perfekt marknad med fullständig konkurrens har uppnåtts. Det här trodde inte Schumpeter på.

Schumpeters modell är dynamisk och bygger i stället på ojämvt. I hans modell förstörs jämvikten av en innovation. Vi rör oss mot jämvikten, men befinner oss aldrig riktigt i den. Det är i den här dynamiken som innovationer uppstår och leder till förändringar i ekonomin. En innovation är något som är så banbrytande att det förändrar den ekonomiska omloppsbanan på ett permanent sätt.

Människor är modellen

En viktig skillnad mot tidigare ekonomisk teori är att Schumpeter förstod att det är levande människor som fattar besluten. Han förde därför in dem i den ekonomiska modellen.

Effektivering

Saras Sarasvathy har utvecklat en teori som hon har kallat för ”effectuation”. Den kan enklast beskrivas som en logik för entreprenöriellt problemlösande och beslutsfattande. Hon skiljer mellan:

- Kausalt beteende (causation): Att utifrån ett givet mål välja medlen. Exempel: Vi ska ha fisksoppa till middag, alltså köper jag ingredienserna.

- Effektivering (effectuation): Att utifrån givna medel välja ett mål. Exempel: Jag tittar i kylskåpet och ser vad jag kan hitta på till middag.

§ Saxat ur ESBRI:s tidning Entrè

Entreprenören vill skapa (kontrollera) framtiden

Tanken är att entreprenörer utgår från vilka medel som står till buds och låter målen utvecklas allt eftersom. Ett vanligt sätt att tänka är annars att sätta upp mål som man sedan försöker uppnå genom olika medel.

”Jag ser entreprenörskap som en metod för att lösa problem, och den entreprenöriella metoden fungerar genom effectuation. En grundtanke i det här är att framtiden inte är förutsägbar. Entreprenörer tänker i stället att om de kan kontrollera framtiden, så behöver de inte förutsäga den. De frågar sig vad de kan kontrollera med de resurser de har. Alla entreprenörer börjar med: vem är jag, vad kan jag och vilka känner jag”, konstaterar Sarasvathy.

I dag är entreprenörskap multidisciplinärt. Det innebär att forskning som är relaterad till entreprenörskap bedrivs inom flera olika discipliner, t ex psykologi, företagsekonomi, kulturgeografi, sociologi, socialantropologi och nationalekonomi. En viktig förändring är en förskjutning av fokus från individen till den entreprenöriella processen. Vad man i nuläget forskar om är bland annat; nätverks betydelse, affärer över kulturgränser, processen när ett företag startas och entreprenöriella miljöer.

§ Saxat ur ESBRI:s tidning Entrè

Entreprenörer i samhällets tjänst

Popkollo, Fryshuset, Dem Collective och Freja barnmorskemottagning. Alla är de exempel på entreprenörskap med ett syfte bortom det ekonomiska.

Entreprenörskap är större än bara företagande. Det handlar om att göra, om att sätta igång något – kanske är det en av människans grundläggande egenskaper. Samhällsentreprenörer är personer som sätter igång något med ett samhällsnyttigt syfte. Och de finns överallt: i offentlig sektor, i näringslivet och i den akademiska världen.

Det är utgångspunkten för Samhällets entreprenörer – En forskarantologi om samhällsentreprenörskap (KK-stiftelsen, 2009).

Boken har en bred ansats och här samsas begrepp som social ekonomi, publikt entreprenörskap, CSR, socialt entreprenörskap och activist entrepreneurship.

Bengt Johannisson och Caroline Wigren uppmanar oss att bejaka samhällets outsiders. Dessa entreprenörskapande provokatörer exemplifieras av bland andra High Chaparals grundare Big Bengt och konstnären Lars Vilks.

I ett annat kapitel går Malin Gawell in på hur samhällsentreprenörskap kan kopplas till aktivism när hon beskriver hur organisationen Attac bildades i Sverige.

§ *Saxat ur ESBRI:s tidning Entrè*

Entreprenören gör hela skillnaden

Vem entreprenören är spelar ingen roll – det är vad han eller hon gör som betyder något. Det sade den amerikanske professorn Paul Reynolds när han besökte FSF:s Småföretagsdag i Örebro 2007.

Paul Reynolds är verksam vid Florida International University, USA. Han är initiativtagare till två gigantiska forskningsprojekt som fokuserar på entreprenörskap: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED) och Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

I GEM mäts varje år de entreprenöriella aktiviteterna i ett fyrtiotal länder. ESBRI är svensk medlem av GEM-konsortiet och ansvarar för den svenska delen av datainsamlingen.

Under sitt föredrag berättade Reynolds om hur företag blir till och föds, utifrån nya PSED-data och kunskap från GEM.

– Ett grundläggande antagande vi gör i de här forskningsprojekten är att det är människor som startar företag. Med det menar jag att oavsett hur goda marknadsmöjligheter, hur stora FoU-satsningar eller hur positivt företagsklimat som finns i ett land, är det ändå upp till entreprenörerna att se till att något händer. Inte ens engagerande tal från våra politiker har någon direkt påverkan på företagsamheten, sa Paul Reynolds.

– Vissa människor vaknar helt enkelt upp en vacker dag och bestämmer sig för att dra igång en verksamhet. Det kan vara antingen ett fristående företag eller en intraprenöriell satsning inom en befintlig organisation. Utifrån GEM-mätning vet vi en hel del om

vilka som ger sig i kast med företagandet. Nu vet vi också vilka som faktiskt kommer igång, och vilka som faller ifrån under resans gång.

För att definieras som en så kallad företagare i vardande, eller nascent entrepreneur, ska tre kriterier vara uppfyllda:

- Personen ska själv anse att han eller hon är i färd med att starta företag.
- Personen ska ha vidtagit åtgärder för att få igång verksamheten, till exempel varit i kontakt med en bank.
- Personen ska ha för avsikt att själv äga en del av det blivande företaget.

Enligt PSED-forskarna har ett företag blivit till när en person inom en ettårsperiod har vidtagit två åtgärder för att få igång verksamheten. Födelsedatumet sätts till tidpunkten för den första aktiviteten. Genom att fråga närmare 60 000 människor i USA om de var i färd med att starta företag har man inom PSED fått fram siffror som visar hur många, och vilka, som är företagare i vardande.

Nästa steg var att sälla bort alla ”hobbyentreprenörer” som inte satsar helhjärtat på sitt företagande. I USA är det ungefär en tredjedel av alla företagare i vardande.

– Min gissning är att ni i Sverige har färre hobbyentreprenörer, och fler framgångsrika företagare. Här är det lite pinsamt att misslyckas. I USA startar folk företag hela tiden; det är ingen stor grej, konstaterade han.

Forskningen i USA visar att 50 procent av de som verkligen får igång sina företag gör det inom 18 månader från det att den första aktiviteten har vidtagits. De som lägger ner företaget gör det inom 24 månader från den första aktiviteten.

– Det är som att komma fram till att ditt äktenskap är dött. Oftast har alla insett det långt före dig.

Efter sex år har 32 procent av de som inledningsvis identifierades som företagare i vardande blivit företagare på riktigt. I 68 procent av fallen finns inget företag efter sex år. I ungefär hälften av dessa har startförsöken avbrutits, medan hälften fortfarande försöker komma igång. Enligt PSED har varken kön eller ålder någon inverkan på framgången. Inte heller faktorer som företagande föräldrar, stöttande vänner eller ett allmänt gott företagsklimat spelar någon roll.

– Vad entreprenörerna faktiskt gör är det enda som betyder något. Medlemmarna i startlaget måste satsa både tid och pengar för att få igång företaget. Först när de har gjort det kan det börja röra på sig.

– I stället för att fokusera på vem entreprenören är bör vi alltså intressera oss mer för *vad* han eller hon gör. Att dra ihop ett startlag, anställa folk, se till att företaget hamnar i telefonkatalogen och ringa banken är en bra början, sa Paul Reynolds.

§ *Saxat ur ESBRI:s tidning Entrè*

Entreprenörskap är frukten av en livslång lärprocess

Entreprenöriell kunskap får man inte bara genom att starta företag – det handlar om ett livslångt lärande. Det menar Ekonomie Doktor Diamanto Politis i doktorsavhandlingen *Entrepreneurship, Career Experience and Learning – Developing Our Understanding of Entrepreneurship as an Experiential Learning Process*.

Varför är vissa bättre än andra på att upptäcka och exploatera affärsmöjligheter? Diamanto Politis har i sin avhandling undersökt hur individer utvecklar entreprenöriell kunskap, och vilken roll deras tidigare karriärerfarenheter spelar i denna lärprocess. Empirin kommer från en enkät som har besvarats av närmare 300 svenska företagare, samt från intervjuer med fyra äldre affärsänglar.

De senare har hunnit prova på flera olika roller under sin yrkesverksamma karriär. De började som anställda i olika företag, avancerade uppåt och fick ledarskapserfarenhet. Sedan gick de sin egen väg under några år: verkade som entreprenörer med egna konsultföretag. Därefter blev de affärsänglar som investerade i andras entreprenörskap.

– Vi måste förstå entreprenörskap som en livslång lärprocess. Det handlar inte bara om processen kring att starta företaget. Vi behöver även förstå skeenden runtomkring och få ett bredare perspektiv, säger Diamanto Politis.

Tidiga erfarenheter viktiga

Hennes intervjuer med affärsänglarna visar att de skaffade sig entreprenöriell kunskap långt innan de startade sina företag. Företagsledarerfarenhet och bransch erfarenhet, affärsrykte och legitimitet är några exempel på faktorer som är viktiga för kunskapsgenereringen.

– Det här är något man inte reflekterar över i debatten kring nya företagare. Kanske finns de nyföretagare som Sverige behöver redan i existerande företag?

Ofta sätter man likhetstecken mellan ”erfarenhet” och ”kunskap”. Det är felaktigt, menar Politis. Olika karriärtyper genererar olika erfarenheter. Dessa kan sedan omvandlas till olika typer av kunskap, men det är inget som sker per automatik.

– Först när individen reflekterar över erfarenheten kan den omvandlas till kunskap. En företagare kan exempelvis ha startat tio företag som alla gått i konkurs – det betyder inte att han eller hon har lärt sig något av det.

Två komponenter

Diamanto Politis delar in den entreprenöriella kunskapen i två komponenter. Dels handlar det om att identifiera och utvärdera möjliga affärsmöjligheter, dels om att exploatera affärsmöjligheter. Den senare komponenten innefattar förmågan att hantera traditionella hinder som nyföretagare ofta stöter på, till exempel brist på finansiering och legitimitet.

Vilken komponent som är starkast hos en entreprenör beror på hur hans eller hennes lärprocess ser ut. Vissa har en explorativ lärprocess, det vill säga en fallenhet för att undersöka många olika sorters affärsmöjligheter. Andra är mer exploaterande och repetitiva. De gillar att utnyttja sin befintliga kunskap i likvärdiga affärsmöjligheter.

– Individer som har startat flera företag, och som har erfarenhet från varierande funktioner som marknadsföring, redovisning och juridik, är mer benägna att identifiera många nya affärsmöjligheter. Högskoleutbildning samt tidigare erfarenhet av att ha startat eller drivit företag i en snabbväxande bransch påverkar också identifieringsförmågan positivt.

Individer som däremot har erfarenheter av företagsledning har större förmåga att starta och driva företag. Detta gäller oavsett om de har skaffat sig ledarerfarenheten som ägare eller anställd, i ett litet, medelstort eller stort företag, säger Politis.

Möjligheter skapas

Enligt Sankaran Venkataraman (en pionjär på den indiska marknaden) handlar entreprenörskap om att skapa något värdefullt utan stora resurser. Det gäller att upptäcka möjligheterna. Men möjligheter trillar inte ner från himlen, de måste skapas. För att hitta möjligheter gäller det att hålla koll på – och dra nytta av – förändringar i samhället, som ny teknik eller nya lagar och regler. Här hittar man råmaterialet till en idé.

Idén måste sedan karvas ut ur råmaterialet för att bli något. Möjligheten skapas ofta i interaktionen mellan människor, till exempel tillsammans med en kund som har ett speciellt behov. Fröna finns i makroperspektivet, men det är i relationer de utvecklas och groor. Man borde titta mer på hur möjligheter verkligen kommer fram inom forskning och utbildning i entreprenörskap.

§ *Saxat ur ESBRI:s tidning Entrè*

Den lekande människan tar revansch

Under 1990-talet blev entreprenörskapsfrågor allt mer centrala, vilket i sig är positivt. Men samtidigt införlivades också entreprenörskapsbegreppet i managementteorierna, och entreprenören förlorade då en del av sin kreativitet och lekfullhet.

Filosofie doktor Daniel Hjorth är verksam vid Esbri och Malmö högskola. I boken *Rewriting Entrepreneurship: for a new perspective on organisational creativity* (CBS Press/Liber/Abstrakt, 2003) problematiserar han relationen mellan management och entreprenörskap.

– *Rewriting Entrepreneurship* handlar om entreprenörskap som ett perspektiv på organisatorisk kreativitet. Alltså hur människor är och kan vara skapande inom en organisation. Boken är också en uppgörelse med den managementversion av entreprenörskap som kommit att dominera under 1990-talet, säger Daniel Hjorth.

Hjorth konstaterar att i dag är det *homo oeconomicus* – den ekonomiskt rationella människan – som dominerar. Men vid sidan av detta huvudspår finns *homo ludens* – den lekande människan.

– Huvudarenan upptas av management, men boken vill lyssna till det som händer på sidoarenan, det ”entreprenöriella entreprenörskapet”. Den vill visa hur litteratur och filosofi hjälper oss att bekräfta vår skaparkraft, våra *homo ludens*-liv.

Daniel Hjorth menar att det entreprenörskap som bestäms utifrån managementteorier är en reducerad form av entreprenörskap: ett management-entreprenörskap, eller manoprenörskap. Det entreprenöriella entreprenörskapet kan inte förstås så länge ekonomisk rationalitet har högsta prioritet.

– För att initiera – eller förstå – en skapelseprocess måste man vänta med att tänka ekonomiskt. Min omskrivna version av entreprenörskapet tar fasta på lekfullheten, passionen, omedelbarheten, skaparlusten och friheten.

– Entreprenörskap är alltid ekonomi, men timingen är viktig. Ekonomi ska inte styra tänkandet och handlandet i första hand, framför allt inte när en skapelseprocess initieras.

Till Hjorths viktigaste slutsatser hör att entreprenörskap bör studeras utifrån en bred akademisk ansats som innefattar framför allt litteratur och filosofi. Men samtidigt ska man vara medveten om att det är svårt att förstå entreprenörskap utan att samtidigt begripa management. Han har också konkreta förslag om hur organisationer kan bejaka de anställdas entreprenöriella sidor.

– Alla anställningskontrakt bör inkludera garanterad ”innovations-tid”. Företagen bör också sätta av medel i ”innovationsfonder” så att idéer som uppkommer snabbt kan realiseras.

Organisationer måste ta till vara de mänskliga, entreprenöriella, kvaliteterna: fantasi, lek och skapande. Och om vi vill odla det unikt mänskliga är konsten, litteraturen och filosofin kraftfullare än managementböcker eller övningar i gruppdynamik, säger Daniel Hjorth.

– LM Ericsson startade som ett källarföretag tillsammans med affärsmannen Henrik Cedergren. En typisk kombination av en tekniskt skicklig innovatör och en driven affärsman, det perfekta entreprenörsteamet.

§ *Saxat ur ESBRI:s tidning Entrè*

Sammanfattningsvis

Sammanfattningsvis kan man säga att du (om du nu är entreprenör) är en riskvillig, innovativ mönsterbrytare. Du kanske är besvärlig och provokativ men du har ofta ögonen öppna för möjligheter och de som intresserar dig tar du tag i.

Dina drivkrafter kan vara av varierande slag. Det kan vara ekonomiska intressen, för att du vill göra en samhällsnytta, leklust eller för att få revansch eller uppskattning. Hur som helst, du vill sätta igång något.

Och sist men inte minst, du är oerhört viktig för oss andra. Du är en av grundpelarna i den moderna ekonomin och förutsättningen för allas vår välfärd. Skriv gärna detta i ditt cv!

Gå in på www.esbri.se och läs mer!

Frilansrollen



Dina yrkesroller på en frilansliknande marknad

Om nu vår roll på arbetsmarknaden allt mer liknar frilansarens (vilket inte nödvändigtvis är lika med egen företagare) måste vi alltså klara av mer (fler yrkesroller) än tidigare.

Till det yttre liknar varje enskild person alltså vilket företag som helst. På de flesta företag finns ett par givna avdelningar. Dessa sköter precis de frågor som du själv måste sköta när du befinner dig på en frilansmarknad eller på en frilansliknande marknad.

Ett antal roller blir tydliga.

Företagsledare

Överblick, distans och totalansvar

Kreatör

Idé och produkt/tjänst (kompetens)

Administratör

Blanketter, papper, ordning och reda

Ekonomiansvarig

Bokföring, fakturering, räkningar och kontroll

Säljare

Skaffa uppdrag som ger pengar, status och kompetens och sköta kunder

**Eget ansvar för
arbetssituationen**

Ditt yrke/arbete

Normalt hemmajobb

Normalt hemmajobb

**Behålla/skaffa
arbete/uppdrag**

Om du tidigare bara var kreatör/producent (idé, vara/tjänst) är det vi nämner här ovan vad du nu måste hantera. Reflektera över hur många procent av sin budget ett företag lägger ned på respektive avdelning. Ofta lägger man ner enorma summor (= stor möda) i säljorganisation och på reklam/marknadsföring. Hur mycket lägger du ned? Är du mellan uppdrag/i säljfasen just nu så tar det förmodligen en stor del av din tid. Är du inne i ett uppdrag är det ändå viktigt att du marknadsför dig både inåt (inom den organisationen du har uppdrag för) och utåt (mot potentiella kunder).

Den kommersiella processen (Köp och Sälj) del 1

När man ska sälja sin kompetens, sitt yrkeskunnande, på en arbetsmarknad, hamnar man vare sig man vill eller inte rakt in i en köp- och säljprocess. För att lyckas med det man gör måste man förstå sin situation. Låt oss därför titta lite närmare på denna process.

Behov

Varför köper någon något? För att den har behov, lust, möjlighet, för grupptruckets skull, för att skaffa status och tusen andra anledningar. Alla dessa anledningar kan återföras till behov (av status, samhörighet och annat). Dessa behov kan vara manipulerade eller äkta. Uppenbart är dock att köparen måste uppleva dem som behov. Finns det inget behov blir det inget köp.

Om jag inte har bil och blir erbjuden att köpa en rattmuff är jag inte så intresserad. Ja, men rattmuffen är av toppkvalitet, behaglig att hålla i både när det är varmt och när det är kallt. – Fortfarande inte intresserad. Ja, men du kan få den för halva priset! – Fortfarande inte intresserad (om det inte är så att jag tänker ge bort den i present, vilket i så fall är ett behov). Ja, men du kan få den gratis! – Nej tack, den skulle bara ligga på en hylla och samla damm.

Ett upplevt behov är alltså en av grundförutsättningarna för ett köp. Bara behovet räcker dock inte. Det behövs något mer, vilket får åskådliggöras i följande exempel

När våra nya hundralappar lanserades, de med glitterremsan (det var ett tag sedan), gjorde ett par journalister följande experiment. De stod på ett torg i en stad och sålde nya hundralappar. Bredvid dem på standets disk låg dagens tidningar med artiklar om de nya sedlarna uppslagna för alla att läsa.

Sedlarna såldes för fem kronor styck. Journalisterna jobbade hårt med försäljningen. "Ska det vara en hundralapp frun"? "Bara fem kronor"!

– Nej tack, nej tack.

– Men de är alldeles äkta med vattenstämplar och glitterremsor.

– Nej tack, nej tack.

De stod hela dagen och lyckades bara sälja två hundralappar. Varför? Hade folk i den staden inte behov av nittiofem kronor? Jo, naturligtvis – de kände bara inget som helst förtroende för säljarna.

Finns inget, eller för lite förtroende för säljaren blir inte heller affären av.

Förtroende

Många av oss associerar försäljning med manipulation. Vi har en dålig, ofta förutfattad bild av säljaren. Visst, manipulation fungerar förödande bra i många fall, framförallt med "engångskunder" på en "enkel" marknad. (Vi återkommer till det under "Affärs- och kundrelationer".) Det är därför vi har fått en köplag med ångervecka. Om vi för ett ögonblick bortser från aktiviteterna hot och bedrägeri, gäller alltså följande:

För att sälja något (oavsett vad) till någon (oavsett vem) måste denne någon ha ett tillräckligt förtroende för dig och dina produkter. Det behövs kanske inte alltid särskilt mycket förtroende men finns det inget så blir det ingen affär. Köparen måste naturligtvis ha nytta och behov av det du säljer men han måste också känna sig rimligt trygg i sitt köp. Trygg över hela linjen, med dig, varan, kvalitén, värdet, osv. Du måste helt enkelt förstå vad som är viktigt för just din kund!

Förutsättningarna för ett köp är alltså *behov* och *förtroende*.

Ja, det måste förstås finnas resurser (pengar) också, annars går det ju heller inte. När det regnar manna från himlen har den fattige ingen sked, som det heter.

Man kan uttrycka det som så, att ska jag köpa något ska jag ha nytta av det (nytta i ett brett perspektiv) och så ska jag känna mig (tillräckligt) trygg i affären. Det är ett risk-/chansförhållande; ju större/viktigare affären är, desto större krav på nytta och trygghet. Köper jag någonting för skojs skull är det kanske inte så noga med kvalitén och förtroendet. När jag ska köpa villa är det däremot avgörande. Inget mögel i källaren om ett år, tack!

Alla köp grundar sig på detta, inte minst köp av arbetskraft och kompetens. Provanställning i sex månader är ett uttryck för detta behov av trygghet.

Säljarrollen

När man ska sälja sin kompetens, sitt yrkeskunnande, på en marknad, hamnar man obönhörligt i säljarrollen. Det betyder i praktiken att du måste hitta en säljarroll som du trivs med. Gillar du inte (funkar du inte i) säljarrollen kommer försäljningen att gå uselt. Bli alltså den säljare du själv skulle vilja möta.

Säljaren kan ha en "hjalteroll" och vara den som hjälper kunden/uppdragsgivaren tillrätta. Sådana säljare finns och dem gillar vi. De säger: "Vi provar med det här och om inte det fungerar tillfredsställande så (plats för förhandling) hittar vi en annan lösning". Som god säljare kan du vara lyssnande och pedagogisk och lotsa dina kunder till ett bra köp. I vissa fall har säljaren en tydligare bild av behovet/problemet än köparen.

Synlig och osynlig marknad

På vilken marknad kommer du då att befinna dig? Det finns två tydliga marknader. Låt oss kalla dem för den synliga och den osynliga.

Synlig marknad

Den synliga marknaden hittar du lätt i form av annonser i dags- och fackpress, hos arbetsförmedlingen, på internet, via bemanningsföretag, osv. Där ropar arbets-/uppdragsgivarna ut sina behov. På denna marknad är du mera att likna vid en ordermottagare eller leverantör än en säljare.

När man på en arbetsplats får ökad arbetsingång löser man det oftast internt med viss övertid. Det fungerar till en viss gräns, sedan är man tvungen att skaffa fler medarbetare, inhyrda som konsulter som "kapar toppar". Fortsätter arbetsingången att öka når man en kritisk gräns där företaget långsiktigt behöver mer personal. Då går man ut med en annons eller söker hjälp hos bemanningsföretag eller headhunters, eller så anställer man de inhyrda konsulterna.

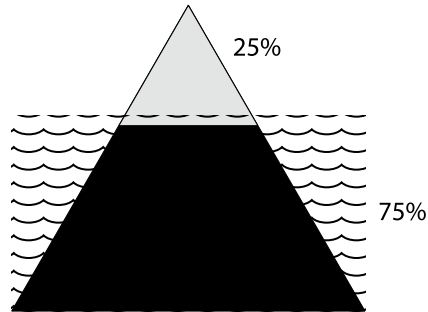
För ett företag som sköter situationen dåligt är annonsen ett rop på hjälp i en paniksituation; ett bra förhandlingsläge för dig om det är få som svarar på nödropet, eller om du rentav är ensam att göra det. Men ett oerhört konkurrensutsatt läge om annonsen resulterar i 200 svar. En vinner och 199 förlorar.

Det är ett läge där man som uppdrags-/arbetssökande riskerar att utsätta sig för många negativa besked. Det är inte att undra på att man ibland får höra uppgivna kommentarer som "Jag har sökt 150 jobb men fått nej över allt". Det lite nedslående svaret är ju att det behövs ytterligare femtio försök innan man har en statistisk chans att få sitt första napp. På den synliga arbetsmarknaden exponeras utbudet tydligt och alla slåss om det. Man kan känna sig som när det är mellandagsrea; alla andra får tag på något utom jag.

Osynlig marknad

Till vardags beskrivs tjänstemarknaden som ett isberg där en topp som utgör 25% sticker upp över ytan. Det är den synliga tjänstemarknaden. Här frågar man ofta efter uttalad specialistkompetens. Under ytan ligger den osynliga marknaden som utgör 75%. Här

finns till stor del de ”vanliga” jobben. Är du ingen uttalad specialist är det här din marknad. För att komma in på din marknad måste du lära dig att kommunicera med den osynliga arbetsmarknaden.



Ett exempel på osynlig arbetsmarknad är när ett dataföretag bad sina anställda dammsuga sina nätverk för att hitta kompetenta personer som kunde anställas av företaget.

Den som lyckades hitta någon som företaget kunde rekrytera erbjöds 15 000 kr i handen som bonus. Ett bra system där duktiga yrkesverksamma proffs letar fram och bedömer andra proffs. Vid en lyckad rekrytering får spårhunden inte bara pengar utan också ett plus för bra kontaktnät, bedömningsförmåga och annan social kompetens. De som kommer dragande med stolpskott får bara kritik. Ett system med viss självzensur alltså.

Avstå inte från att söka arbete/uppdrag på den synliga marknaden. Svarta på annonser och kontakta bemanningsföretag men var medveten om dina odds och försök att inte ta det personligt när du får ett nej eller inte kallas till intervju.

Förbättra dina chanser genom att också bearbeta den osynliga tjänstemarknaden. Den osynliga marknaden består av arbetsplatser som har ökad orderingång och problem med att klara det internt, men ännu inte så stora problem att man tvingats till åtgärder som annonsering eller liknande. Problemen och behoven kan vara otydliga eller uppenbara men de finns där.

Får en sådan arbetsplats ett erbjudande som på ett ekonomiskt försvarbart sätt löser situationen, är de beredda att överväga erbjudandet. Löser du problemet tillräckligt bra slipper de dra på sig kostnader och besvär med annonsering eller headhunting (vilket är kostsamt) och uppdraget/jobbet är ditt.

Frågan är hur du ser vilka som behöver detta fina erbjudande av just dig i just rätt tid. Det gör du inte. Det är därför den kallas osynlig arbetsmarknad. Däremot kan du använda den synliga

informationen som redan finns till bra gissningar. Om de stora företagen inom din bransch söker folk via annons, kan man ju gissa att de små och mellanstora ännu inte kommit dit utan just nu ligger i fasen "ökad orderingång" som de löser själva. Inom kort uppstår i bästa fall ett tydligt behov på din "osynliga marknad". Ta kontakt innan de sätter ut annonsen – väntar du är det för sent.

Vi är alla tjänstesäljande konsulter

Du måste helt enkelt vända dig till de som kanske skulle kunna vara intresserade av ditt erbjudande men som inte har gått ut med en förfrågan. Det kan ju verka vara ett hopplöst företag, men det behöver det inte vara om du förbereder dig och lägger upp en strategi. Den här situationen liknar guldgrävarens. Guldet ligger inte synligt men det finns där. Muta in ett område där det är troligt att det finns guld. Bered dig sedan på att vaska undan massor med grus för att slutligen hitta guldkornen.

Att leta upp de ställen som kan tänkas ha behov av din kompetens är att muta in ett område. Ibland vet man ganska säkert, ibland får man gissa.

Det här sättet att agera kallas ackvirering. Så arbetar säljare.

Den som tillverkar möbler säljer dem till största del till kunder som redan har möbler. Kunderna är då skolor, restauranger, konferensanläggningar, osv.

Frågan är inte om de ska köpa möbler utan när de ska köpa nya möbler. Detsamma gäller ju dig. Frågan är (oftast) inte om de ska använda den kompetens som du har (det gör de troligen redan) utan när de ska ersätta ett bortfall (pension, sjukskrivning eller annat) eller uppgradera inför en ökning.

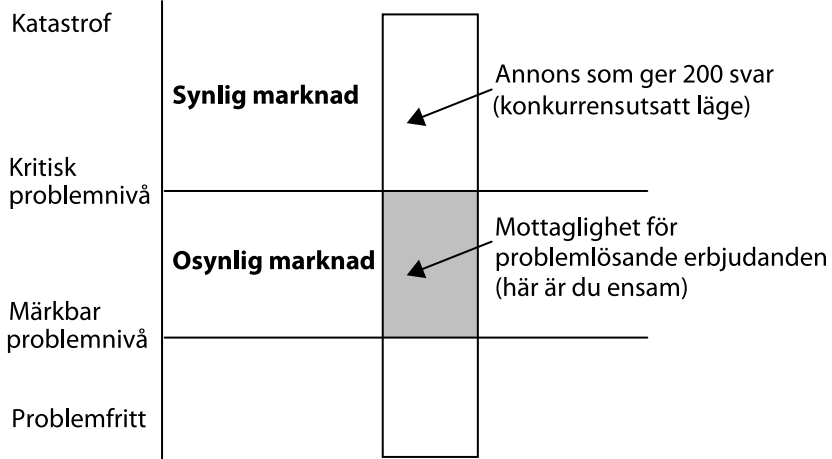
Företagets kritiska problemlinje

Ett företag som bara har lite större orderingång än det ideala läget löser alltså detta problem internt genom att ta ut lite övertid från sina anställda. Lite högre upp på skalan blir problemen mer märkbara. Ännu högre upp blir situationen besvärande. I det här läget är företaget öppet för problemlösande erbjudanden.

Slutligen når företaget sin kritiska problemlinje. Här klarar man inte längre situationen internt eller med tillfälliga utökningar utan måste lösa problemen på ett varaktigt sätt. Det kan man göra med rekrytering inom egna nätverk eller genom att gå ut med en annons. Rekryterar man själv genom nätverk eller via rekryteringsföretag får man ett fåtal utvalda att välja på. Rekryterar man via annons får man oftast betydligt fler svar.

Företag med problem

Problemnivå



Perfekt tajming

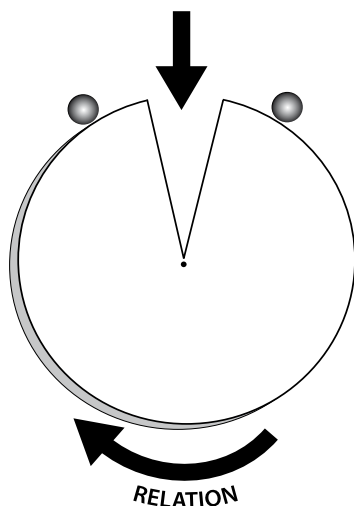
Som säljare hittar man sällan rätt läge. Antingen kommer man för tidigt eller för sent. "Tack för din förfrågan men vi har all personal vi behöver för överskådlig tid", eller "vad synd att du inte ringde för två veckor sedan, då skrek vi efter din kompetens".

Antag att du är administratör till yrket men att det är svårt att få uppdrag. Marknaden känns överetablerad. Är detta då en hopplös situation? – Inte nödvändigtvis.

I din stad eller landsända arbetar förmodligen tusentals administratörer av olika sorter. Det betyder också att i samma område kommer kanske ett hundratal arbetstillfällen att dyka upp på den osynliga arbetsmarknaden. Den arbetsgivare du kontaktar idag med en förfrågan kanske tackar nej till ditt erbjudande med motiveringen, "inget behov". Vad arbetsgivaren däremot inte vet är att i morgon tänker en administratör meddela att han/hon ska gifta sig och flytta till en annan stad. Eller så blir administratören överkörd av en spårvagn, eller begär förtidspension eller något annat, vad som helst.

Det är orealistiskt att hoppas på att du ringer i "det perfekta läget", att uppdragsgivaren säger "vilken tur att du ringer just idag, kan du börja i morgon?". Den chansen är förmodligen lika stor som att vinna 25 000 kr i månaden på Trisslott. Det betyder att många som du frågar inte kommer att ha behov av dina tjänster just nu. Frågan kan vara för tidigt väckt eller redan åtgärdad.

Den som hoppas på trisslottsvaret ”kan du börja i morgon” kommer frustrerad och besviken att lägga på luren vid varje nej och hoppas på bättre lycka nästa gång. Det är bara det att det är lika svårt nästa gång. Det gäller att hitta ett sätt att agera på som gör din placering på cirkeln mindre viktig. Den stillastående cirkeln måste byggas om till en snurra. Motorn som får snurran att röra sig heter ”relation”.



Du är alltså en kula som ligger på kanten av en platta (cirkel) med en utskuren glipa. Var du hamnar från början är inte det intressanta. Det viktiga är att du kan hantera att ”det inte är läge just nu”, att hålla dig kvar i en relationsfas, även om den är svag. Relationen får cirkeln att röra sig steg för steg (relationsstegen). När den kommer till din kula ramlar den ner i glipan och det intressanta skeendet börjar. Det kan till exempel vara att du blir kallad till en intervju. Att du tar ett betydelsefullt steg framåt i relationen.

LATHUND

Förutsättningarna

Frilansrollen

Dina olika roller som företagare

Företagsledare

Överblick, distans och totalansvar

Kreatör

Idé och vara/tjänst

Administratör

Blanketter, papper, ordning och reda

Ekonomiansvarig

Bokföring, fakturering, räkningar och kontroll

Säljare

Skaffa uppdrag som ger pengar, status och kompetens. Sköta kunder. Göra och genomföra marknadsplaner samt förändra dem utifrån verkligheten.

Den kommersiella processen

Behov och förtroende + pengar (resurser)
Synlig – Osynlig marknad, isberget 25/75
Kritisk nivå – problemnivå

Affärs- och kundrelationer

Komplex och enkel försäljning

Enkel försäljning

De flesta av oss har erfarenheter av säljare som jobbar med enkel försäljning. De har ringt på vår dörr och velat sälja något till oss. Vi kan också ha stött på dem på gatan där de erbjudit oss enklare produkter som halsband och billiga klockor. Enkel försäljning är en kort process. Köpet sker här och nu, inte i morgon eller nästa vecka. Det du ser är det du får. Resultatet är avläsbart direkt. Antingen gillar du halsbandet och klockan eller inte. Ingen drömmer om att du ska tänka på saken och återkomma senare.

Om kunden tvekar kan säljaren slänga in fler grejor (öka värdet). Ett praktexempel är TV-shop –”och dessutom får du en plättvändare, en uppblåsbar gästsäng, två hantlar och ett komplett skönhetskit”, osv. På en enkel marknad med ”engångskunder” har manipulation en viss chans att lyckas, dvs du kan lura vem som helst en gång. Det är också av just den anledningen som vi har en köplagstiftning med ångervecka.

Komplex försäljning

Komplex försäljning betyder att varan eller tjänsten är mångfacetterad och måste bedömas ur olika synvinklar. Det är normalt också fler personer som är med och fattar beslut om köpet. Därför är det ofta en längre process – ju svårare beslut, desto längre tid. Representanter för köpare och säljare måste kanske ha återkommande möten för att kunna reda ut allt.

När det gäller komplex försäljning kommer köparen troligen inte att ta beslut när du är närvarande (du kan alltså inte öka värdet i stunden om kunden tvekar). Därför är det avgörande att kunden inser nyttan och litar både på dig och på det du erbjuder. Dessutom köper de grisen i säcken. Resultatet av köpet är inte omedelbart avläsbart, utan visar sig längre fram, kanske om ett år.

På den komplexa marknaden med återkommande kunder fungerar inte manipulation särskilt väl som säljstrategi. Kunderna ruttar lätt om jag inte levererar rätt kvalitet i tid och är pålitlig. Vi ägnar oss i den här boken åt komplex försäljning, dvs att etablera och bibehålla kundrelationer.

Relationen

För att någon ska släppa in dig i något så viktigt som sin egen organisation/produktion, dvs att du ska få ett uppdrag/jobb, krävs det att du känns pålitlig och trovärdig. För att det ska ske måste ni börja en relation. Den behöver inte vara djup och den måste inte innehålla vänskap. Men ni måste påbörja en affärsrelation som båda kan omfatta annars får du inte uppdraget.

Ett nästa steg

En relation kännetecknas av att det finns ett nästa steg, att vi går vidare. Finns det inget nästa steg är relationen bruten eller uppstod aldrig.

Stegen i relationen är olika former av kontakt, brev, telefonsamtal, e-post och möten.

Alla dessa steg genomför en uppdragsgivare som bearbetar de som svarat på en annons just för att få en uppfattning om de sökande. Relationen, dvs processen att lära känna varandra (även i ett ytligt fall som detta), skapar trygghet. De sökande som förutom sin kompetens (nyttan) lyckas bygga ett förtroende för sin person (trygghet) skapar en relation och går vidare i processen (nästa steg).

När du på egen hand säljer din kompetens till din arbetsmarknad måste du göra på samma sätt – du måste erbjuda något vettigt, inleda en relation och hitta ett sätt att föra processen vidare.

Att inleda en affärsrelation

Hur inleder man då en relation? Ja, hur brukar du själv göra? Det hjälper sällan att hoppas att andra ska se att man är kontaktsugen. Du kommer helt enkelt med ett förslag på nästa steg. ”Kan vi inte träffas och äta lunch?” eller ”Ska vi gå på bio?”. Så kan det låta i privata sammanhang.

Hur inleder man då en affärsrelation? Ungefär på samma sätt fast med andra frågor. ”Är det okej att jag återkommer om en månad? Er situation kan ju ha förändrats”, eller ”Om vi skulle boka in ett möte redan nu så behöver ni bara ringa mig när behov uppstår”. (Därmed

inte sagt att du alltid kan vara tillgänglig.) Det finns säkert tusentals bra nästa steg som startar en relation, välj ett som passar dig och din uppdragsgivare. Använd din fantasi.

Känslor

När vi möter människor och kommer med erbjudanden kommer vi att dra igång känslor hos dem. Det är enkla grundläggande känslor som är strategiskt viktiga och som har sin bas i reptilhjärnan. Det är nyfikenheten som tar sikte på vad som finns att vinna (nyttan) och det är rädslan som läser av hur farlig (otrygg) situationen är. Om vi förstår i vilken situation vi försätter våra medmänniskor kan vi lättare handskas med situationen.

Det viktigaste hos en säljare är förmågan att inleda och upprätthålla relationer.

En bra affärsrelation innebär att kunden

1. Inser nyttan av ditt erbjudande
2. Litar på dig och dina produkter och tjänster.
3. Känner till din historia, ditt nuläge och dina visioner vad du vill uppnå).
4. Har en överenskommelse med dig om ett nästa steg, om förväntningar och resultat kring det aktuella uppdraget.

Har ni inte det så har ni inte mycket till relation. Du vet inte riktigt varför kunden köpte eller om han kommer att köpa igen och i så fall av vem och när. Relationen är en av de viktigaste anledningarna till att kunder köper. Varför är då den viktigare än priset? Jo, för att kunden helt enkelt litar på dig, din kompetens och din vara eller tjänst!

En kundrelation är något annat än en privat relation. Den är ett förtroende och en ömsesidig respekt. Den är troligen den viktigaste anledningen till att kunden köper av dig. Det är med kundrelationer lite som med viner. De tar lång tid att få fram men går snabbt att förstöra. Men är man försiktig med dem så blir de bara bättre med åren.

Affärsrelationer

Att ha bra affärsrelationer innebär att du har väl fungerande relationer med dina samarbetspartners, kunder och övriga intressenter (se kapitlet Marknaden). På dagens konkurrensutsatta marknad räknas kvalitén i affärsrelationen som en konkurrensfördel. Relationsmarknadsföring är sedan länge ett vedertaget begrepp. (För er som vill fördjupa er kan vi rekommendera boken "Relationsmarknadsföring", Blomqvist, Dahl, Haeger IHM förlag Göteborg.)

Hur och vad man kommunicerar beror på vilken typ av affärsrelation det är frågan om. Man kan exempelvis inte kommunicera på samma sätt och om samma saker med så olika grupper som leverantörer, konsumenter eller press. Använd dina affärsrelationer som en konkurrensfördel.

Ja, det här är i grova drag de förutsättningar vi har att handskas med på det som vi vill kalla för en ”frilansliknande arbetsmarknad”.

LATHUND

Affärs- och kundrelationer

Komplex försäljning

Längre beslutsprocess, flera beslutsfattare. Säljaren ej närvarande vid köpbeslutet. Kunden köper ett förväntat resultat, en vision.

Relationer

Ni ska ha kunskap om och förtroende för varandra.
Relation = ett nästa steg, en överenskommelse.

Personlig försäljning

Eftersom du är en liten tjänstesäljande konsult som söker längre eller kortare uppdrag (till skillnad från att "få ett jobb" alltså) måste du personligen sälja din kompetens till dina uppdragsgivare. Det kallas personlig försäljning och består av två faser:

- analysfasen, och
- kommunikationsfasen.

Alla drömmer förstås om en manager eller en rådgivare som gör detta tråkiga jobb åt en. Betrakta ändå det som en dröm trots att det bevisligen finns både managers, rekryteringsfirmor och personaluthyrningsföretag. Varför? Jo, för att dessa aktörer bara ser dig som en säljbar produkt och finns det andra, liknande produkter som är ännu mer säljbara (dina kollegor/konkurrenter som också anlitar samma bolag) så väljer man dem. Ingen mer än du har ett genuint intresse av att skaffa just dig ett uppdrag, tyvärr.

Så här ser strukturen för "Personlig försäljning" ut:

Kompetensanalys	
Affärsidé	Analys
Marknad/Arbetsmarknad	
Marknadsplaner	
<hr/>	
Initiala kontakter –skriftliga och muntliga	
Personliga möten/Intervjuer	Kommunikation
Profil och presentationsmaterial	
Kundvård/Uppföljning	

Ju bättre analys, desto bättre kommunikation

I detta sammanhang vill vi poängtera att ju bättre analysen är gjord desto bättre fungerar kommunikationen. Det är nämligen så att VAD du ska prata med dina uppdragsgivare om har du hittat med hjälp av kompetensanalysen och formulerat i affärsidén. VEM/VILKA du ska tala med har du tagit reda på med hjälp av marknadsanalysen. Så, har du inte klart för dig VAD du ska prata om och med VEM, så kommer kommunikationen inte att fungera.

Den personliga försäljningen består av två olika processer. Delarna är länkade till varandra men har var och en sitt eget kretslopp. Innan vi går in på detta i detalj ska vi titta översiktligt på delarna.

Analysfasen

Kompetens och affärsidé

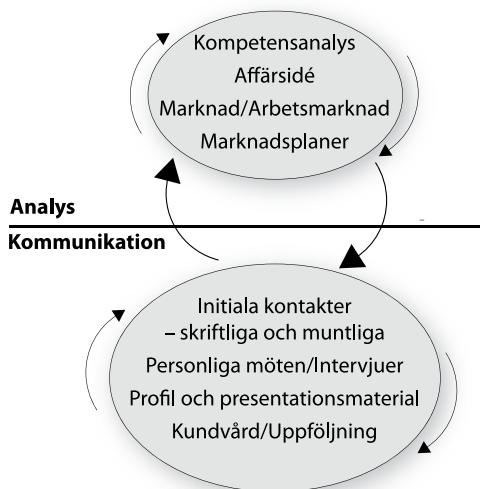
Du måste analysera din kompetens så att du utifrån den kan definiera delkompetenser som i sin tur kan paketeras och konkretiseras till affärsidéer. Affärsidén ska vara avgränsad och lättkommunicerad. ”Jag kan göra allt” är ingen affärsidé, det är bara förvirrande. ”Jag är hantverkare eller tjänsteman” är heller ingen affärsidé. Däremot kan det vara en affärsverksamhet som i sig kan rymma flera affärsidéer. ”Jag är rörmokare” eller ”Jag är affärsjurist” är däremot avgränsade och lättbegripliga affärsidéer/kompetenser.

Utifrån affärsidén söker du sedan kunder. Det är ett kretslopp där kunder kommer och går. En del blir stamkunder och en del blir bara tillfälliga kontakter.

Se vidare under rubriken Marknad.

Att definiera och omdefiniera affärsidéer och kunder är ingenting man gör en gång i livet, utan ett ständigt pågående arbete. Många större företag samlar personalen en gång om året runt affärsidén. Det är viktigt att alla förstår och omfattar den.

Så kommer ju också frågorna NÄR, VAR och HUR din tänkta marknad ska bearbetas. Se vidare under rubriken Aktivitetsplaner.



Kommunikationsfasen

Kontakt – möte – kundvård

All försäljning är en kommunikationskedja som börjar med de inledande kontakterna du tar med en kund och fortsätter över möten, uppföljningar och kundvård. Den slutar när en av er bryter affärsrelationen. Observera att den alltså inte slutar med att ni gör en affär. Den är en process mellan dig och din kund där tajming, ärlighet och struktur är det viktigaste.

Att det är fråga om en process betyder att någonting händer under en viss pågående tid. Förstår man inte att tiden är en viktig del utan försöker att skynda på eller bortse från tidsaspekten missar man en av de väsentligare delarna.

Tiden

Vad har då tiden för funktion i kommunikationsprocessen? Jo, tiden ger köparen en chans att skaffa sig en uppfattning om dig som person, som yrkesmänniska och som säljare. Alla icke-manipulativa och ärliga personer som har något att sälja har tiden på sin sida.

Rörelsen genom kommunikationsprocessen är som en pardans. Köpare och säljare måste hela tiden, i varje steg befinna sig bredvid varandra. Ett viktigt ord i det här sammanhanget är alltså tajming. Du måste förstå och ha överblick över processen och veta var ni befinner er. En för tidigt väckt fråga möts alltid med ett nej. Bra försäljning, som alla andra relationer, kräver medvetenhet och mognad. Det räcker inte med att du vet vad du själv har att komma med. Du måste också se din partner och ge honom/henne tid! Fråga vilken samlivsrådgivare som helst.

Tajming

Ha inte för bråttom. Att fråga om kunden vill köpa innan han är mogen för köp är inte bara meningslöst, det upplevs också som oseriöst och påfluet och skapar distans i stället för relation. Det vanligaste felet, alla kategorier, är att den ovane säljaren har för bråttom, inte förstår situationen. Säljaren (du) är helt koncentrerad på sig själv, sina produkter, sin egen framtoning och är helt blind för köparen och det skeende som båda är inblandade i.

Det kan vara så enkelt som att du i dina tankar redan gått igenom processen och är vid avslutet, medan kunden knappt vet om att ni just börjat. Ställer du sista frågan det första du gör, får du helt givet ett nej. Inser du däremot situationen kan du till mycket stora delar styra och bestämma över skeendet och därmed utgången, men inte helt och hållet.

Anta att en man går ut på krogen för att dansa. Han kommer in, hör musiken, känner den sköna stämningen och ser en underbart vacker kvinna. Han blir blyxtkär. Han går fram och säger: – Hej, kan inte vi gifta oss? Vad har han för det? En örfil, eller i bästa fall en frysning.

Men det kanske är så att mannen i exemplet ovan egentligen är jättetrevlig. Han kanske rent av är drömprinsen. Kvinnan kanske skulle bli brakförälskad i honom om hon bara nappade.

Varför blev det så här? Jo, de var på helt olika ställen i processen.

Om han i stället hade börjat med några inledande kontakter och givit henne en ärlig chans att bedöma honom, lita på honom, dvs presenterat sig själv och sin person. Om han hade förstått hennes tvekan och tagit med henne från steg ett så hade de båda kanske börjat en relation, där och då. Hade han väntat med sina frågor till ett senare skede, hade svaret kunnat bli ett helt annat, eller hur?

Du måste veta var i processen du är

Vill du kunna sälja måste du förstå kommunikationsprocessen, känna igen den och kunna identifiera var du befinner dig i den. Bara på det sättet kan du ta nästa steg och veta att det är rätt. Observera att alla steg måste vara med, men de är olika långa i olika fall. Du bör då och då kolla av med kunden att ni är i samma fas. Ställ klargörande frågor. ”Om jag förstått saken rätt så...”, ”Vi har alltså kommit fram till följande”... Om kunden i det här fallet svarar nej, betyder det att du gått för fort fram. Då måste du backa så att ni hamnar på samma nivå.

Analysarbetet är till stora delar ett internt arbete som du måste göra själv även om du hämtar information och kunskap utifrån. När du etablerar kontakt med en kund, dvs tar initiala kundkontakter, så halkar ni ner under strecket i modellen ”Personlig försäljning”. Där kommer du sedan att vandra runt mellan de olika faserna i kommunikationsprocessen med varje kund, i en rundgång mellan nya affärsförslag och kundvård. Där snurrar du runt och allt är frid och fröjd tills en dag när maskineriet börjar gå kärvt. Då måste du upp över strecket, till den övre cirkeln och göra en koll där. Håller inte affärsidén längre? Måste du hitta ett nytt kundunderlag, förändra marknadsplanen? Och så ner igen och runt, runt.

Detta om Personlig försäljning i stort. I de följande kapitlen tittar vi på de olika delarna.

Personlig försäljning

Den personliga försäljningen är ett maskineri som består av två delar som är länkade till varandra och som har varsitt eget kretslopp.

Definitionsprocessen

Konkretisera affärsidén

Identifiera kunderna

Kommunikationsprocessen

Ett skeende över tid

- Visa att du finns
- Berätta om ditt erbjudande
- Fråga om kunden ska köpa

Kompetensanalys

Affärsidé

Analys/definition/konkretisering

Marknad/Arbetsmarknad

Marknadsplan

Initiala kontakter –skriftliga och muntliga

Personliga möten/Intervjuer

Kommunikation

Profil och presentationsmaterial

Kundvård/Uppföljning

Kompetensanalys

Vi kallar yrkeskunnandet och det engagemang som den enskilde säljer till uppdrags-/arbetsgivare för kompetens. För att få lite ordning på det hela måste dock termen ”kompetens” benas ut något.

Vad vi menar med kompetens

Vi har valt att göra en indelning av kompetens i fyra rubriker:

Kunskaper

Färdigheter

Egenskaper

Attityder

Lägger man en tidsaspekt på det här så får man också rubriken erfarenhet. Det hade förmodligen gått lika bra med några andra rubriker men vi har fastnat för dessa.

Ovanför strecket står kunskaper och färdigheter. Man kan förenklat säga att det ena är teori och det andra praktik. Jag kan läsa en bok om slalom och på så vis skaffa mig stora kunskaper i ämnet. När jag sedan ställer mig på skidorna blir graden av färdighet uppenbar. Det är skillnad men det är svårt att hitta en glasklar skiljelinje emellan dem.

En lärare berättade för oss att egenskaper och attityder kom högst på listan när man frågade eleverna vad de tyckte var viktigast hos en lärare. Hennes egen lärarutbildning hade däremot haft fokus på kunskaper och färdigheter.

Det som står under strecket är för de flesta av oss inte lika synligt. Vi har kanske inte behövt ägna det så många tankar. Det är ofta svårt att redovisa för andra. En klok person sade att ”egenskaper är det man har och attityd är sättet man använder det på”. Under strecket ligger viktiga och avgörande begrepp som engagemang, temperament, karaktär, förmåga och talang.

Inventera din kompetens och bygg affärsidéer

Gör en ordentlig kompetensanalys. Se det som en lagerinventering. Ur detta lager plockar du sedan ihop små fina modeller som blir affärsidéer. När man går en yrkesutbildning bygger man en sådan modell. Risken finns att man tror att man är en sådan. ”Jag är läkare”, ”hon är konstnär”, osv. Det är fel. Läkare och konstnär är affärsidéer. Den personliga kompetensen är mycket större än affärsidén, eller hur? Betrakta din kompetens som bitarna i en legopåse, med många möjligheter, och dina affärsidéer som bilar, båtar, hus, mm. Ibland kan man till och med bryta sönder en modell och bygga något annat som innehåller nästan samma bitar.

Idrottstränare brukar säga att attityd kommer på första plats, egenskaper/talang/förmåga på andra och resten på tredje. Ett intressant påstående med tanke på hur vi vanligen presenterar oss i yrkessammanhang. Allt det du på ett personligt plan har, kan, är och vill är således din samlade kompetens. Gör en lagerinventering och se vad som finns i din påse.

Lista dina yrkesrelaterade handlingar

Det är svårt att undvika tunnelseende när det gäller en själv. Ett sätt att få en mer opartisk bild av kompetensen är att du listar alla konkreta yrkesrelaterade handlingar du gör under en dag eller en vecka. Alla dessa enskilda aktiviteter kan sedan belysas ur de fyra aspekterna; kunskap, färdighet, egenskap, attityd. Varför fungerar (eller fungerar inte) de olika aktiviteterna? Vad, av dessa fyra aspekter, är det i dessa sammanhang som du levererar och som får det att fungera så bra (eller inte)? Undvik både skryt och falsk blygsamhet!

Rubrikerna över strecket i kompetensmodellen är ofta väldokumenterade i form av kursintyg, betyg, cv, referenser eller annat; ofta ända ifrån småbarnstiden (t ex Silvergodan). Rubrikerna under strecket är ofta otydligare och finns sällan dokumenterade. (Vem har t ex papper på att den är snäll?)

Arbetet med de två senare rubrikerna kräver i (många fall) en ordentlig genomgång av de personliga förutsättningarna. Arbetet tar som utgångspunkt den personliga självkänningen och fortsätter i en ”polisutredning”, dvs vilka slutsatser man rimligen kan dra om personen när man gjort en genomlysning av vederbörandes historia (problem- eller lösningsfokuserad, förändringsbenägen, rigid, flexibel, pragmatisk, osv). Ett viktigt moment är också genomgång av referensmaterial och rekommendationer.

Att se sig själv utifrån är mycket svårt, så ta gärna hjälp av utomstående, t ex tidigare kunder, kollegor och samarbetspartners.

Du kan som sagt också gå igenom, timme för timme, vad du faktiskt gör under en arbetsvecka. Det kan vara en bra startplatta för kompetensanalysen.

Hitta säljbara kompetensenheter

Kompetensanalysen är i första hand ett internt utredningsarbete för att få fram "säljbara" kompetensenheter. Vi brukar rita upp processen som en legopåse med alla bitarna huller om buller. Ur denna påse plockar man sedan bitar som sätts ihop till fungerande legomodeller (affärsidéer/yrkeskompetenser). Varje legomodell blir till en konkret affärsidébeskrivning eller yrkeskompetensbeskrivning som bildar den kommunikativa plattformen ut mot kunder och uppdragsgivare.

Den kommunikativa plattformen blir som en legobeskrivning som följer med kartongen. Där står vilka bitar som ingår och hur de ska sättas ihop.

Här finns också möjligheten (precis som inom legobygget) att omstrukturera redan befintlig men oefterfrågad (yrkes-)kompetens.

Arkeologen som ville bli utredare på försäkringskassan fick inte jobbet eftersom ingen av Försäkringskassans kunder behövde grävas upp. Först när han presenterade sig som utredare med en av Sveriges bästa utredningsutbildningar bakom sig kom han på tal. Hans kompetens behövde bara struktureras om så att utredning och ärendehantering kom överst och blev signifikant och arkeolog- (gräv) biten kom i skymundan. En bra arkeolog har faktiskt alla de kunskaper, färdigheter, egenskaper och attityder som en bra utredare behöver.

Breddkompetens

Man kan också ta sig friheten att betrakta sin formella yrkeskompetens som en möjlig breddkompetens. Den enskilde har ett batteri av spets-/delkompetenser och vid ett tillfälle kan en viss kompetens vara en yrkeskompetens medan den vid ett annat tillfälle används som breddkompetens.

Söker jag ett projektledarjobb är yrkeskompetensen projektledning. Har jag drivit större projekt tillsammans med andra eller på egen hand så har jag en yrkeskompetens som projektledare oavsett om projektet har drivits som ett IT-projekt eller som ett konstprojekt. Sedan kan min projektledar-kompetens vara mer eller mindre tillräcklig. Jag kanske saknar den teoretiska biten eller formell utbildning.

Yrkeskompetens är något som uppdragsgivaren definierar utifrån arbetets krav.

Man måste reflektera över möjligheten att vara flexibel i betraktandet av sig själv och sin egen kompetens. Det handlar om att utifrån arbetsgivarens perspektiv avgöra och bedöma vad som är yrkeskompetens och vad som är användbar breddkompetens

Yrke och identitet

Förr i tiden växte man upp och ”blev något”. En hel del av detta hänger nog fortfarande kvar. Det är inte ovanligt att yrkesidentiteten blir så stark att den riskerar att ta över den personliga identiteten. Det kan märkas ibland i vardagslivet, när vi presenterar oss (Doktor Larsson) och när vi träffar nya människor. Det är då inte ovanligt att första frågan är ”vad gör du”? som betyder – vilken yrkesidentitet har du? Det är naturligtvis bra att ha en yrkesstolt-het, men det blir farligt om den tar över personidentiteten. Vad händer då när man pensioneras eller blir arbetslös?

Andra resurser

Du kanske har andra viktiga resurser att tillgå. Det kan vara i form att ett gediget nätverk, ett arv efter en faster, lokaler, maskiner eller annat. Har det betydelse för ditt yrkesliv är det också att betrakta som en sorts kompetens.

Affärsidé

Att omdefiniera sin kompetens

Antag att det är mycket svårt att få uppdrag eller jobb inom ditt yrke. Marknaden kanske är mättad. Åter till vår legomodell. Den består av ett antal definierbara bitar som kan brytas isär och omstruktureras till något annat. På samma sätt är det för läraren och arkeologen eller någon av de andra.

En arkeolog måste vara noggrann, kunna analysera och strukturera samt ha förmågan att se mönster. De kompetensbitarna är användbara i många andra sammanhang. Med lite påfyllnad av andra bitar skulle han/hon kunna bli en utmärkt polis eller kontrollant inom processindustri. Vad vet vi, det är förmodligen bara fantasin som sätter gränserna.

Det här borde betyda att den kompetens du har förmodligen är gångbar i fler sammanhang än du för tillfället har satt etikett på. En ordentlig kompetensanalys ger dig bättre möjligheter till ett större utbud.

De kompetensbitar som du på ett tydligt sätt sätter ihop och presenterar för en uppdragsgivare blir en begriplig yrkesidé. Är det denna kompetens som du tänkt tjäna ditt uppehälle på, så är det alltså din affärsidé – tycker vi.

I det här avsnittet kommer vi att gå igenom vad en affärsidé är, varifrån den kommer samt vilka åtgärder, vilken omgivning och vilken organisation en sådan idé kräver.

Du skapar i ditt arbete, du använder både hjärta, hjärna och händer. Grunden och förutsättningen för dina affärsidéer är din kompetens.

Vad är det då som skiljer en affärsidé från en vanlig idé? Jo,

- att man kan tjäna pengar på den, och därav följer...
- att den är till nytta för andra.

Pengar

När det gäller pengar måste du alltså bedöma (kvalificerade gissningar) om och när du kan tjäna pengar på din idé i form av lön, arvode, royalté eller annat.

Kan du inte tjäna pengar på den är den kanske fortfarande en bra idé men inte en affärsidé.

Nyttan igen

Du kan fundera på vad det är du erbjuder utifrån orden

- kompetens,
- fördel och
- innebörd.

Låt oss titta på ett exempel. Produkten är ett sprutmålningsmunstycke med *kompetensen* att det är ställbart. *Fördelen* är att kunden slipper köpa flera olika och byta mellan dem. *Innebörden* är att kunden tjänar både tid och pengar.

Andra människor måste kunna förstå din idé. Grundförutsättningen för att du ska kunna tjäna pengar på din affärsidé är att den är till nytta för andra, att den svarar mot ett problem, att den fyller ett behov. Ett par viktiga frågor är: Vad är det för nytta med det du gör? Varför ska kunderna köpa just dina varor eller tjänster? Kan du inte svara på det, kommer inte affärsidén att bli begriplig för andra heller.

Affärsidé

Kompetensen kan generera många modeller/affärsidéer. För att skilja dem åt måste vi definiera dem. Vi föreslår fyra rubriker att ordna innehållet under:

Specifik kompetens

Låt oss återigen tänka oss kompetensen som legobitar i en legopåse. Legobitar kan kombineras på olika sätt och bli olika modeller. När man gått en utbildning och blivit något som fått en etikett, t ex arkitekt, lokförare, sjukvårdsbiträde, läkare eller arkeolog så har man byggt en modell på samma sätt som man bygger en bil eller en båt av lego. Observera att dessa modeller inte innehåller all din kompetens.

Den kompetens som du på detta sätt bryter ut ur din totala kompetens och som således formar en kommunikativ plattform, kallar vi specifik kompetens. Det specifika med denna kompetens är att den är riktad mot en specifik yrkesroll/affärsidé. Precis som legomodellen byggs upp av ett antal bitar, så har yrket/yrkesrollen/affärsidén en liknande uppbyggnad. Sedan kan samma kompetens naturligtvis vara riktad mot flera affärsidéer. Att t ex ha egenskapen att vara strukturerad som person kan ingå i flera yrken.

Prioritering och värdegrund

Men det är nu inte bara kunskaper, färdigheter och egenskaper som är viktiga säger idrottstränarna, utan även din attityd – det du vill. Berätta vad du prioriterar i ditt arbete och din yrkesroll så förstår din arbetsgivare tydligare vad du kan erbjuda.

Du kanske är bilentusiast och arbetar både som bilskollärare och testförare.

Som lärare ska du överföra kunskaper till (ofta) ängsliga och stressade elever. Ditt jobb är att lära en person köra bil utan att utsätta sig själv, medtrafikanterna eller dig för fara. Du prioriterar trygghet och lugn.

Som testförare är bilden en annan. Du ska plocka ut av både dig själv och bilen allt vad ni tål och tänja på gränserna. Det är till och med acceptabelt att bilen får ordentligt med stryk.

Andra prioriteringar, eller hur?

Det kan förstås hända att din arbetsgivare har andra prioriteringar än du och därför avstår från att välja dig som leverantör. Och det är nog lika bra för du hade förmodligen inte kunnat göra ett bra jobb om ni har alltför olika grundvärderingar.

Vi leker leken "gissa mitt jobb" och ska på tavlan beskriva en persons kompetens, dvs kunskaper, färdigheter, egenskaper och attityder så tydligt att en person som kommer utifrån ska kunna gissa vad personen har för yrke. Blir gissningen rätt så har vi gjort en bra "legobeskrivning" annars har vi varit för dåliga.

Nyttan för arbetsgivaren

När du redovisar kompetens i form av t ex en meritlista, är det att likna vid en innehållsförteckning. Det är din kompetens och den betyder något i din värld. (Vem fattar att innehållsförteckningen på baksidan av ett mjölkpaket avser just mjölk?) För att den ska bli begriplig för andra och betyda något måste vi tala om resultatet som din kompetens kan medföra i mottagarens värld.

Detta är naturligtvis tillspetsat och överdrivet. De som brukar anlita dig vet förstås i stort på vilket sätt du är användbar. En skola vet så klart vad de ska använda lärare till, och byggchefen vet vad en snickare gör. Men de vet inte allt, och inte det som gäller just dig.

Därför ska vi komma till innebörden och tala om den och de konsekvenser som det medför. Det är detta som är intressant, inte egenskaperna, kunskaperna, attityden eller färdigheterna.

Här får du sätta dig ner och tänka. Skriv en A4:a under var och en av de här rubrikerna per affärsidé! (Eller i alla fall så mycket du

kan.) Det duger inte med några stödord. Det är bra att ha något att komma med som inte kunden tänkt på. Kunden löser kanske sitt behov genom att anlita en annan leverantör. Vad har du att komma med? Vad innebär din kompetens, dina prioriteringar och ditt kontaktnät? Vad får din kund ut av det? Vad ger det, vad får det för konsekvens över tid? Vilken är visionen?

Erbjudande

Att berätta om nyttan av din kompetens för en arbetsgivare är detsamma som att komma med ett erbjudande. Ett bra erbjudande är ett starkt tilltal. Formulera sådana erbjudanden till dina uppdrags-/arbetsgivare. Under rubrikerna specifik kompetens samt nytta/fördel för kunden hittar du de meningar som du ska sammanmäla till ett bra erbjudande. Ett bra erbjudande ska vara inspirerande och stimulerande. Kanske en föraning, som när man lyfter på locket till en härlig gryta. Det ska också vara enkelt och konkret. En elvaåring ska begripa vad du menar.

Lönsamheten – pengar, status och kompetens

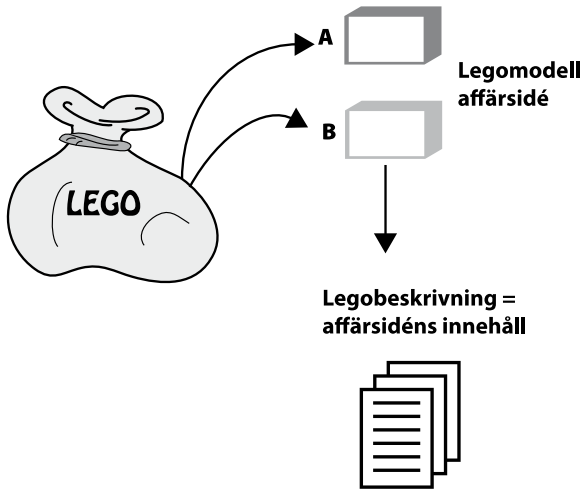
Skillnaden mellan en idé och en affärsidé är som sagt att du tjänar pengar på den senare. Det kan vara just nu eller inom en snar framtid i form av lön eller arvode. Man kan också få betalt i andra valutor som är viktiga för den professionella utvecklingen, t ex status eller kompetens.

Att vara med i ett visst sammanhang kan betyda mycket för din kommande trovärdighet, det ger dig status. Du kanske också kan lära dig något nytt eller utvecklas som person, vilket ger ny kompetens. Observera dock att om du tillfälligt arbetar utan att få betalt i pengar så måste du få något av det andra i stället. Det ska ju medföra att du i ett senare skede får mer pengar. Det är att betrakta som en investering, en kostnad i dag som ger vinst i morgon.

Betrakta kostnads- och intäktsfaktorer enligt samma princip som i en preliminär självdeklaration. Hur mycket kommer du att tjäna? Det handlar nog om kvalificerade gissningar. Hur stor del av din årsinkomst står den enskilda affärsidén för? Vad ger den i status och kompetens?

Att använda de rubriker som beskrivits ovan är alltså ett sätt att formulera sin kompetens, som skulle kunna kallas affärsidébeskrivning. Det finns naturligtvis andra sätt.

Om ditt yrke, din kompetens, är det som ska förse dig med de pengar du behöver för att leva ditt liv, dvs ge pengar till mat, kläder, hyra, dagisavgifter, osv, föreslår vi att det är att betrakta som din affärsidé. Du är alltså inte doktor, revisor eller chaufför, det är din affärsidé.



Organisationen

Det finns en sak till som måste fungera för att det hela ska klaffa, och det är organisationen runt omkring. Här kommer två bra frågor:

- Vad är det som måste fungera för att du ska kunna leverera till dina kunder?
- Vad är det som måste fungera för att du ska kunna hålla den kvalitet som du och dina kunder vill ha?

Affärsidéformulering

Det du valt att göra och det du är bra på kan alltså beskrivas som din affärsidé. Det är inte sagt att affärsidén behöver vara helt ny, du kanske har ungefär samma idé som andra och det är helt okej. Man kan ha stor nytta av vad andra har gjort och kommit underfund med tidigare, och ni har säkert inte exakt samma idé, utförande eller profil.

Affärsidéformuleringen behöver du för att få en överblick över det du gör. Du behöver den för din kommunikation inåt. Till kunden kommunicerar du bara vissa delar, inte allt.

Yrke/tjänst

Här anger du det yrke, den tjänst du erbjuder. Många människor har flera yrken. En del av dem bygger i mycket på samma kompetens. Du kan t ex vara både designer och möbelsnickare. Du kan

vara ingenjör, tekniker eller pedagog. Kanske administratör, handläggare eller ekonomiassistent. Yrket/tjänsten måste höra ihop med affärsidén.

Undervisning hör ihop med pedagogen och hårdvaruutvecklingen med teknikern. Blanda inte ihop det.

Erbjudandet

Här är det lätt att stirra sig blind på det man säljer (produkten, tjänsten) och inte se vad kunden köper (funktionen). Som lokalvårdare erbjuder du kanske inte lokalvård i stort, utan en avgränsad variant, t ex byggstäd eller hushållsgöromål, så kallade hushållsnära tjänster. Ibland är erbjudandet brett och ska kunna förstås av en bred målgrupp. Ibland är erbjudandet mer specifikt för en viss kund. Börja gärna brett och anpassa sedan efter kunder och kundgrupper.

Konkurrenskraften

Din konkurrenskraft beror på din kompetens med allt vad det innebär av kunnande och den kompetens din vara eller tjänst besitter, dvs dess innebörd. Dina specifika kompetenser, och det du prioriterar i din verksamhet, är det som är viktigt för dig. Det är också en del av din profil, ditt personliga uttryck. Det som är speciellt för just dig; enskilda egenskaper, kunskaper, särskilda omständigheter eller en lyckad mix. Ditt kännemärke.

Marknaden

Här kan du räkna upp dina kunder men de ska vara uppdelade i avgränsade grupper (målgrupper, segment). Exempelvis de som

- finns nära
- är unga/gamla
- finns inom en viss bransch
- är privata företag
- värdesätter fritid
- är offentliga institutioner.

Listan kan göras lång. Skriv upp allt som passar för dina kunder.

Läs mer om detta i kapitlet Marknad.

Nytta för kunden

Här handlar det om det kanske viktigaste, nämligen anledningen till att kunden köper av dig. Det handlar alltid om att kunden får en fördel som i sin tur innebär något bra. Du löser ett problem eller tillfredsställer ett behov. Omsätt din kompetens till nytta för kunden.

Lönsamheten

Väljer du att sälja direkt till användarna eller via en mellanhand? Är din idé att vara billig eller dyr, säljer du många eller få? Har du låga eller höga omkostnader? Vad betalar kunden per enhet? Är det lönsamt på lång eller kort sikt – i status, pengar eller kompetens?

Affärsidéformulering

Exempel 1

Yrke: Administratör

Erbjudande: Administrativa rutiner samt viss ekonomi

Marknad: Privat näringsliv, offentliga förvaltningar, föreningar

Konkurrenskraft: Självgående, rutinerad, generalist som kan viss ekonomi samt SPCS. Min arbetsinsats gör att rutinerna i företaget flyter bra.

Nyttan för kunden: Stöd och service till övriga i företaget. Bättre klimat och fasta rutiner. Trygghet och pålitlighet, arbetsro.

Tryggheten och arbetsron ger mindre ryckighet och jämnare/bättre övrig produktion.

Lönsamheten: Anställd i företag

Exempel 2

Yrke: Arkitekt

Erbjudande: Planlösningar, ritningar, projekteringar

Marknad: Privatpersoner, företag, kommun, landsting, stat

Konkurrenskraft: Kompetens, erfarenhet, stil. Jag prioriterar att göra genomtänkta arbeten som tar tillvara på materialets och miljöns möjligheter, vilket ger en hög kvalitet till en låg kostnad.

Nyttan för kunden: En bra planlösning, ritning, projektering som tar tillvara på objektets/områdets karaktär och möjligheter.

Lönsamheten: Anställd eller frilansare. Kan åta mig både större och mindre jobb, vilket ger pengar på lång och kort sikt.

Exempel 3

Yrke: Byggnadsarbetare

Erbjudande: Byggnadssnickeri

Marknad: Byggföretag

Konkurrenskraft: Nyutbildad, arbetssugen, ambitiös. Jag är uppmärksam och lättlärd. Jag vill arbeta och lära mig mer.

Nyttan för kunden: Jag kan det senaste inom byggteknik. Jag är på väg upp i karriären och är angelägen om att göra bra ifrån mig.

Lönsamheten: Söker fast arbete. Kan även åta mig mindre uppdrag på frilansbasis.

Affärsverksamhet

Många människor har som sagt flera yrken. Ofta beror det på den ekonomiska situationen, men inte alltid. Hitta en mix i din affärsverksamhet, dvs olika varor och tjänster som din marknad kan köpa och som ger dig pengar, status och kompetens.

Det kan vara en mix inom en viss affärsidé, t ex att du kan sköta ett företags ekonomi och redovisning eller bara ta hand om leverantörsreskontran, beroende på kundens behov och omständigheter. Det kan också vara en mix av affärsidéer som gör att det tillfredsställer dina behov i din affärsverksamhet, t ex att du arbetar både som tekniker och pedagog.

Flexibilitet kan vara en av de faktorer som gör att du överlever på marknaden och därmed får tid och möjlighet att utveckla dina idéer. Kunderna har ofta varierande önskemål och en bra entreprenör svarar ”inga problem, det löser jag”. Med mixen gäller också att hitta en balans. Är du för enkelspårig kan det vara svårt att hitta ett kundunderlag, är du för splittrad tappar du koncentration och fokus.

Till varje konkret affärsidé/yrkeskompetens (roll) hör en (arbets-) marknad som måste konkretiseras i varje enskilt fall.

LATHUND**Från kompetens till affärsidé**

Specifik kompetens (riktad, prioriterad)

Nytta/fördel för arbetsgivaren/uppdragsgivaren

Erbjudande

Lönsamhet –din

Affärsidé

För att det ska betraktas som en affärsidé ska dessa delar fungera:

- En väldefinierad del av din kompetens
- Tjäna pengar
- Nyttan för kunden
- Organisationen – leverans – kvalitet

Affärsidéformulering

Du ska konkretisera följande punkter

- Yrke
- Erbjudande
- Marknad
- Konkurrenskraft
- Nyttan för kunden
- Lönsamhet

Affärsverksamheten

Många arbetar med en mix av affärsidéer som tillsammans ger en heltids-sysselsättning. Du kanske är en dugglig administratör som utöver ditt vanliga arbete också åtar dig kortare uppdrag som att utvärdera EU-projekt, hålla föreläsningar och seminarier, osv. Varianterna är många.

Omvärld

Du behöver tydliggöra i vilket sammanhang du verkar. Hur är vårt samhälle och din bransch organiserad? Hur ser din kontext ut? Steg 1 är att skaffa dig en hyfsad bild av nuläget i din omvärld, en sorts kartbild. Tyvärr räcker det inte att du vet hur den ser ut idag, för i morgon kommer den att vara förändrad. Steg 2 är att gissa, undersöka, analysera och förbereda dig för den förändringen. I denna bok kallar vi detta arbete omvärldsanalys.

Omvärldsanalys

Det finns en viss oreda inom området som vi först ska reda ut. Det förekommer andra namn med lite olika tolkningar av det här arbetet, det kan t ex kallas:

- *Omvärldsbevakning* (eng: *business intelligence*)
”De processer genom vilka företag och andra organisationer inhämtar och uttolkar information om konkurrenter, teknisk utveckling, politiska risker och affärsmöjligheter.”
(Ur Nationalencyklopedin)
- *Omvärldsanalys*
”–studier av den inre och yttre miljön och den situation i vilken en organisation verkar, i syfte att stödja dess strategiska och operativa beslutsfattande. Syftet med verksamheten är således att generera underrättelser och beslutsunderlag.”
(Ur Furustig/Sjöstedt: ”Strategisk omvärldsanalys”)
- *Framtidsforskning*
”Systematiska försök att analysera den framtida utvecklingen, oftast på ett par årtiondens sikt. I regel syftar framtidsstudierna till breda analyser av samhälleliga företeelser.”
(Ur Nationalencyklopedin)
- *Scenarioplanering*
”En del av den strategiska planeringen som hänför sig till redskap och teknologier för att hantera osäkerheter i framtiden.”
(Ur Nationalencyklopedin)

Det finns också andra ord också som bör förklaras, t ex:

- *Trend*
”En stabil långsiktig förändring i samhället avseende t ex ekonomi, demografi, värderingar eller intressen.” (Ur Nationalencyklopedin)
- *Megatrend*
”Stora sociala, politiska, ekonomiska och teknologiska förändringar som sakta växer fram. Den berör hela samhället och de flesta människor under en längre tid.” (John Naibitt)

Insamling och tolkning

Själva arbetet, omvärldsanalysen, handlar som du förstår om insamling och tolkning av information. Den information som just du har användning för. Det gäller för dig att ha lite koll på de olika trender i din omvärld, som kan ha påverkan på det du sysslar med. Du ska vara uppmärksam på såväl det förväntade som det oförväntade. Att vara med på vad som händer runtomkring dig kan vara en påtaglig konkurrensfördel och att inte vara det kan vara förödande.

Bygg upp ett maskineri av lärande och utveckling. Förutom insamling och analys av relevant information som blir grunden för beslutsunderlag, består processen också av att du genomför (beslutade) aktiviteter samt utvärderar uppnådda resultat följt av återkoppling och lärande. Denna process upprepas förstås hela tiden.

Modeller för omvärldsanalys

Det finns flera etablerade modeller att arbeta efter och som utgår från olika plattformar. Vi vill här nämna några:

- *PEST-modellen* av Ansoff och Porter. PEST står för Politiska, Ekonomiska, Sociala och Tekniska faktorer.
- *Corporate Radar* av Carl Albrecht är i stort en utökning av PEST-modellen med faktorer som berör Kunden och kundens omvärld (demografiska och psykologiska fakta), legala faktorer (lagar, patent, rättigheter) och geofysiska faktorer (ekosystem, naturresurser, råvaror).
- *TAIDA-modellen* från Kairosgruppen där TAIDA står för Tracking (spåra, hitta, kartlägga), Analyzing (analyser, konsekvenser, scenarier), Imaging (identifiera möjligheter, skapa positiva bilder), Deciding (vägval, strategier, maggropskänsla), Acting (agera, genomföra).
- *Sju frågor för framtiden* ur ”Scenario planning” av Gill Ringland,
 1. De avgörande frågorna inför framtiden; vilka är de enligt din uppfattning?
 2. Ett gynnsamt resultat; om allt går bra, vad blir resultatet då?

3. Ett ogynnsamt resultat; om allt går åt skogen, vad behöver du oroa dig för?
4. Var behövs förändring; vad behöver förändras för att du ska kunna uppnå det gynnsamma resultatet?
5. Lärdomar från det förflutna; vad är det för händelser som fört dig dit du är nu?
6. Beslut som måste fattas; vad måste göras så snart som möjligt?
7. Om du har ansvaret, om det inte fanns några hinder och om du fick bestämma – vad skulle du göra då?

Learn, unlearn and relearn

Det handlar mycket om att inte bli hemmablind, att inte stelna i gamla former, om vikten av att vara flexibel, anpassningsbar och förändringsbenägen. Konsten är att inte låta gammal kunskap stå i vägen för ny. Det svåra är inte att lära sig något nytt utan att sluta göra det gamla. På engelska säger man learn, unlearn och relearn.

The long boom

Peter Schwartz, författare till ”The Long Boom”, säger detta om den snabba förändring vi just nu är inne i:

- Bli global – hela den nya världen lever efter en global logik, med en kombination av konkurrens och samarbete.
- Öppna upp – ju fler öppna möjligheter för allt och alla, från individer till stater, desto bättre.
- Släpp taget – i den nya eran går ingenting att kontrollera, och det är helt OK.
- Väx mer – det handlar om allt från ekonomisk tillväxt till personligt växande.
- Anpassa dig alltid – i en snabbföränderlig värld måste man ständigt anpassa sig för att överleva.
- Fortsätt att lära – världen förändras så snabbt att ständigt lärande är den enda chansen alla har.
- Uppskatta innovation – i företag och organisationer är innovationer lärandets resultat. Det är därför som ”The Long Boom” är så intimt förknippad med entreprenörskap.
- Bli sammankopplad – en fundamental princip i nätverkens tidevarv.
- Se till att bli inkluderad – det positiva med nätverk är att man sammankopplas med andra människor i olika nya och spännande sammanhang.
- Var självsäker – ”The Long Boom” är en optimistisk framtidsbild, där självförtroende kan vara ett bra och kanske rent av nödvändigt sätt att handskas med framtiden.

Boken andas en överdriven framtidstro men uppmaningarna är värda att begrunda.

Våra nya samhällen

Vårt samhälle blir alltmer överskådligt för den enskilde iakttagaren och flödet av ny kunskap, ny teknologi och ny information är så snabbt att det är lätt att förlora modet och tillförsikten. Det kan kännas som att när man äntligen fått tag på något nytt och lärt sig det, så är det redan föråldrat. Boktryckarkonsten var början på informationssamhället som i sin tur gav förutsättningar för industrialismen som i sin tur ... osv.

Vi befinner oss i ett accelererande samhälle, och faktiskt inte bara i *ett* samhälle utan i flera samhällen parallellt som alla påverkar varandra. De här samhällena kallas:

- *Bredbandssamhället*
Som symboliserar explosionen av vardagselektroniken som (ofta i mobil form) tar sig in i hem, kontor, sjukvård, bilar, osv.
- *Kunskapsamhället*
Här pratar vi om det livslånga lärandet och insikten om att mycket kunskap blir föråldrad.
- *Upplevelsesamhället*
Här finns "lifestyle-concept", självförverkligande, virtual reality och behavioral economics – kunders irrationella köpbeslut baserade på känslor och drömmar.
- *Balanssamhället*
I personlig, ekonomisk, ekologisk, regional och global form.

Att börja arbeta med omvärldsanalys

Har du ingen modell för omvärldsanalys som du redan arbetar efter, kan du förslagsvis börja med Gill Ringlands sju frågor (se ovan). Utgångspunkten för frågorna ska vara din verksamhet och din yrkesmässiga överlevnad. Kombinera gärna med en PEST- analys (se ovan) och förankra det hela i din egen värdegrund och etiska syn. Du kan använda den enkla beskrivningen nedan eller liknande som kan hittas på nätet eller en som du själv sammanställer.

Pestanalys

"Pest-analysen är ett ramverk för att avläsa den yttre makromiljön som ett företag opererar i. Faktorerna ligger vanligtvis utanför företagets kontroll och måste normalt betraktas som endera möjligheter eller hot".

I tabellen nedan finns exempel på var och en av dessa faktorer (PEST).

Politiskt, inkl juridiskt	Ekonomiskt	Socialt	Teknologiskt
Miljöregleringar och miljöskydd	Ekonomisk tillväxt	Inkomstfördelning	Regeringens satsning på forskning
Skatteriktlinjer	Räntesatser och monetära riktlinjer	Befolkningstillväxt, takt och åldersfördelning	Industrins fokus på teknologiska satsningar
Internationella handelsregleringar och begränsningar	Regeringskonsumtion	Arbete/social rörlighet	Nya uppfinningar och utveckling
Avtal om tvingande lagar och konsumentskydd	Arbetsmarknadspolitik	Livsstilsförändringar	Hastigheten på teknologiöverföring
Anställningslagar	Beskattning	Arbets-/karriär- och fritidsattityder. Entreprenörsanda	Föräldringshastigheten inom teknologin
Myndigheters inställning och utövande	Valutakurser	Utbildning	Energianvändning och kostnader
Konkurrensreglering	Inflationsnivå	Mode, trender	Ny informations-teknik
Politisk stabilitet	Skedet/placeringen i konjunkturcykeln	Vård, välfärd, omsorg och säkerhet	Förändringar i mobilteknologin

Beredskap för förändring

Vad kan man då säga om vitsen med att ägna sig åt mer eller mindre kvalificerade gissningar och önsketänkande? Jo, även om (vid en granskning av genomförda framtidsstudier) det allra mesta blev helt fel, så lär man sig ändå mycket under tiden som gör det värt besväret, faktiskt!

Du bygger en beredskap för förändring och det är mycket viktigt. Du skaffar dig en ökad iakttagelseförmåga. Du blir bättre på att förstå konsekvenserna av dina nuvarande aktiviteter och beslut. Du lär dig bygga varningssystem (se ABC-planer) och alternativa strategier.

Risken är annars att du tror att det som händer och finns idag bara kan förlängas in i framtiden (extrapoleras), och att du därmed missar brytpunkter och paradigmskiften.

Håll alltså ögonen öppna för paradigmskiften. Nya möjligheter kan signaleras via trendbrott, gränsöverskridande banbrytare och eldsjälar. Skilj dock på prognoser och förhoppningar och kritisk verklighet.

Lägg ner lagom med tid på analysen

Nå, hur mycket relevant information ska du nu samla och bearbeta? Hur mycket av din dyrbara arbetstid ska du lägga på omvärldsanalysen och på att tänka ut kloka aktiviteter som sedan ska genomföras? Svaret är – tillräckligt mycket, inte mer. Läger du mer kommer det att stjåla av din produktionstid, både vad gäller idéer och tjänster. Det är stressande att inte veta vad som är tillräckligt men du måste hitta en avvägning, en balans. Ge dig själv så goda förutsättningar du kan.

Råd och lästips

Något att tänka på när du betraktar dig själv och din arbetssituation är följande: En organisation i inre och yttre balans kännetecknas av harmoniska medarbetare, trots en kaotisk omvärld. Den harmonin uppstår när människor blir sedda och känner sig trygga. Duka inte under av stress på grund av dina eventuella begränsningar, lär dig att acceptera dem och att handskas med dem. En av våra vänner som är en stökig och oordningsam person säger att han inte är slarvig; han har bara en kaosorienterad organisationsmodell.

Några lästips är klassiker som John Naisbitts ”Megatrender” och Faith Popcorn ”Popcornrapporten”. En mycket bra grundbok är Bengt Wahlsröms ”Ordning & Oreda”.

LATHUND

Omvärld

Omvärldsanalys – insamling och tolkning av information

PEST-modellen

Corporate Radar

TAIDA-modellen

Sju frågor

Learn, unlearn, relearn

Olika samtidigt pågående samhällen, kan t ex vara

- Bredbandssamhället
- Kunskapssamhället
- Upplevelsesamhället

Marknad



Traditionell marknad

De kunder som är vana att köpa dina varor och tjänster är din traditionella marknad. Ett städbolag som ger en lokalvårdare ett uppdrag och chauffören som vänder sig till ett åkeri, är exempel på sådana traditionella marknader.

En traditionell marknad har ofta ett traditionellt sätt som den fungerar på och som den ogärna frångår. Där kan man höra resonemang som – ”Vi har alltid gjort på det här sättet”. Föreslår du förändringar kan du få höra – ”Så kan man inte göra i vår bransch för den är så speciell” och liknande.

Du måste klara av det svåra konststycket att anpassa dig utan att fastna i gamla stelnade former. Att stagnera är att gå en säker död till mötes. Våga agera lite otraditionellt även på en traditionell marknad! Det betyder konkret i ditt fall; undvik att jobba på som du alltid har gjort – för gör du det du får du det du alltid fått. Nu vill du ju ha något annat.

Sitt inte bara och vänta på att någon ska ringa. Du måste sluta vara ordermottagare och i stället agera säljare även om det inte är vanligt på din traditionella marknad. Arbetssättet som den här boken handlar om fungerar ypperligt och vi garanterar att det kommer att ge strålande resultat både på en traditionell och på en otraditionell marknad.

– Ja, man kan vara rädd att göra bort sig.

– Ja, köparna kan ibland bli lite förvånade, men våga införa lite nya spelregler så ska du se att dina kunder (också) anpassar sig och till och med uppskattar det. Du ska anpassa din kommunikation så att du inte stöter och skrämmer mottagaren, det är inte sagt att kompetensen inte är användbar bara för att den inte vanligtvis används. Tänk på arkeologen som blev handläggare på Försäkringskassan.

Otraditionell marknad

Den otraditionella marknaden består av de kunder som är ovana att köpa dina varor och tjänster. För att hitta en otraditionell marknad bör du förutsättningslöst titta på de varor eller tjänster som kunden använder sig av i dag. Om ditt erbjudande kan göra samma nytta som det kunden använder idag eller förhöjer nyttan av det de använder, kan kunden lika gärna eller hellre köpa det du erbjuder. Ditt erbjudande kan vara ett komplement eller substitut, dvs ett tillägg eller en ersättning till kundens nuvarande lösning. Kunder som är ovana att köpa dina tjänster har ofta svårt att på egen hand se att din insats kan göra samma nytta som det de använder i dag.

Det krävs oftast att du går utanför din traditionella roll för att kunna arbeta på den otraditionella marknaden. Konkreta exempel på detta är att använda drama och teater eller annat kulturarbete som inslag i företagets personalvård eller städning och fönsterputs istället för fruktkorg som födelsedagsgåva.

Behovet styr

Marknad är egentligen en fråga om omvärldens behov och i förlängningen nyttan av din vara eller tjänst. Observera att det handlar om det behov som omvärlden upplever, inte det som du upplever. Finns det verkligen köpare? Marknad och affärsidé är hoplimmade med varandra. Utan marknad har du ingen affärsidé, bara en (bra) idé.

Marknaden består av intressenter, dvs alla som berörs av det du håller på med.

Intressenter

Intressenter kallas de som på ett eller annat sätt är knutna till din verksamhet. Det är

- konkurrenter och kollegor
- press
- finansörer
- leverantörer
- kunder eller uppdragsgivare
- slutkunder eller konsumenter
- m fl.

Alla de olika intressenterna är målgrupper för din verksamhet på ett eller annat sätt.

Du kanske inte får pengar av dem men du måste kanske ändå sälja in idéer, projekt eller dig själv till dem.

Identifiera marknaden

Du måste skaffa dig en ordentlig marknadskänedom. Vilka är dina intressenter? Hur är din marknad organiserad? Består den av många små eller få stora aktörer eller är det en blandning? Var finns de? Identifiera de beslutsfattare, initiativtagare och påverkare som kan underlätta för dig i din verksamhet. Dem ska du etablera kundrelationer med.

Beslutsfattare

Beslutsfattare är de som skriver under kontraktet eller offerten. Det är inte alltid i verkligheten de som fattar beslutet om köpet men de är ansvariga för det, så utan deras medverkan blir det ingen affär.

Initiativtagare

Initiativtagare är de driftiga och kreativa personer som hittar på nya saker, fångar upp nya idéer och för dem vidare. Är de duktiga har de beslutsfattarens öra.

Påverkare

Påverkare är de vars åsikt har betydelse för beslutsfattaren. De kan vara specialister inom sitt område, eller bara personer med tyngd.

Informella beslutsfattare

Initiativtagare och påverkare är inte alltid lika lätta att lokalisera som beslutsfattarna, men ibland är dessa båda livsviktiga att ha med sig. Ibland är de rent av informella beslutsfattare.

Målgrupp och segment

Alla i Sverige skulle kunna vara mina kunder om bara... Om vadå? Om de bodde tillräckligt nära, förstod hur viktig och användbar din kompetens är eller om deras pengar räckte till mer än det viktigaste. Detta är ingen dum början till en målgruppsanalys. Vad du letar efter är personer inom ett lämpligt geografiskt område, med en ekonomisk möjlighet att köpa ditt erbjudande och som har nytta av det. Var hittar man de personerna?

När du börjar leta efter dina kunder, måste du börja med ett brett anslag. Vilka är det som konsumerar det du erbjuder? Vilka kan använda dina tjänster i stället för det de redan har? Vilka är det som ser till att konsumenterna kan få tag på detta?

När du söker dina målgrupper kan du ställa dig frågor som: Är det en särskild bransch jag ska jobba mot eller finns mina kunder inom en särskild yrkesgrupp? Finns de inom stat, landsting eller kommun, är de privatpersoner, är de konsumenter eller kunder, osv. Bor de inom något avgränsat geografiskt område som storstad, landsbygd eller Norrland? Finns det andra egenskaper som är av avgörande betydelse, t ex

- lön
- kön
- bransch
- närliggande intressen
- familjesituation.

Frågor som är viktiga för dig är: Vad köper kunden idag? Av vem köper kunden? Ett sätt att se det är att när du har hittat en konkurrent, så har du också hittat en målgrupp, nämligen konkurrentens kunder. Välj de enklaste och bästa kunderna först. Räcker inte de får du leta efter andra.

Det är orimligt att ha hela Sverige eller hela världen som målgrupp. Du måste begränsa dig. Du måste välja ut en mindre kundgrupp. En sådan grupp kallas målgrupp eller segment. Det är de som du väljer ut för att nå med ett budskap, du definierar dem. Ju noggrannare du avgränsar och definierar en målgrupp, desto lättare är det att hitta deras önskemål eller problem och desto lättare att finna en bra kanal till dem.

Om du vill sälja din kompetens till företag inom restaurang- och krögärvärlden kan du förstås sätta in en annons i DN eller Svenska Dagbladet. Dessvärre är det inte sagt att alla krögare läser dessa tidningar. Ditt meddelande, som du får betala rätt dyrt för, kommer till stor del att nå människor som är ointresserade av ditt erbjudande. Du kan förmodligen nå din målgrupp träffsäkrare via ”Restauratören” eller ”Hotellrevyn”.

Kunder

Kunder är den viktigaste gruppen bland intressenterna. Det är de som köper det du erbjuder och som ser till att slutkunderna, dvs konsumenterna, kan få tillgång till dina varor och tjänster.

Slutkunder

De som konsumerar det du erbjuder är dina slutkunder. Det är viktigt att skilja mellan kund och slutkund. Exempelvis är skolan din kund – men eleverna dina slutkunder – om du är lärare. Proffice och Manpower är dina kunder och de arbetsgivare du blir uthyrd till är dina slutkunder.

Med hjälp av de uppdrag du får av dina kunder ska du få

- pengar,
- kompetensutveckling, och
- status.

Kundnytta

För att kunna hitta en kund måste du först hitta en kundnytta, dvs en anledning för den personen att köpa din kompetens. Observera att det är den tilltänkta personen som ska tycka att det är en anledning, inte du. Du måste också kunna svara på vad det du gör är bra för, vad det är för nytta med det. Om inte du har svar på den frågan, hur ska du då kunna motivera en tveksam kund?

När du valt ut en specifik kundgrupp ska du identifiera beslutsfattare, initiativtagare och påverkare. Det vill säga människor hos kunderna som du ska etablera kundrelationer med.

A-, B- och C-kunder

Man kan dela in kunderna i andra grupper. En av uppdelningarna är:

A = Enkla kunder

B = Besvärliga kunder

C = Omöjliga kunder

A-kunder

A-kunder är bra kunder som du tjänar pengar på. De är lättillgängliga och det kostar dig inte mycket att nå dem. De gillar dig och känner väl till din nytta. Det är säkra kunder som du ska vara rädd om.

B-kunder

B-kunder är kunder som kan ha speciella krav. De kan vara svåra att nå och kostar dig kanske därför mer att bearbeta. Räkna med större kostnader och kanske ett högre pris. De kanske rent av har annat att komma med än pengar. De kanske höjer din kompetens eller ger dig en bra image. De kan vara värda att satsa på.

C-kunder

C-kunderna är dina dåliga kunder. De som tar en massa tid i anspråk, men sällan eller aldrig köper något. Var restriktiv med att lägga ner tid och arbete på dem. Om de kontaktar dig så kom med ett kostnadsförslag och begär hälften i förskott. Var noga med att förklara vad som inte ingår i köpet.

Andra uppdelningar

Du kan också göra en annan praktisk uppdelning. Den ena utesluter inte den andra.

- *Potentiella kunder*
De kunder som du borde vända dig till men ännu inte gjort. Till den här kategorin ska du också räkna dina drömkunder. De som du allra helst skulle vilja sälja till. De som har något extra att ge.
- *Nya kunder*
Sådana som du inlett en kontakt med men där ni ännu inte nått något resultat. Vilka förväntningar har de?
- *Befintliga kunder*
Kunder som du har gjort jobb åt och som du fortfarande har kontakt med. Titta i ditt kundkartotek. Vad väntade de sig? Vad fick de? Är de nöjda? Finns det problem?
- *Förlorade kunder*
De som inte vänder sig till dig längre. Varför? De som du tappat kontakten med, som kanske glömt dig. De som du av en eller annan anledning strulat bort.
- *Konkurrenternas kunder*
För att hitta dessa kunder måste du på något sätt identifiera dina konkurrenter. Dessa kunder har ju bevisligen behov och nytta av ett erbjudande som ligger nära ditt.

Kundregister

Det finns ingenting så viktigt i din verksamhet som dina kunder. De är grunden för din ekonomi. För att du ska ha en chans att hålla ordning bland dina kunder behöver du ett register eller kartotek.

För varje kund ska du ha ett kundkort (digitalt, t ex i Excel, eller på papper) som består av ett eller flera blad. Där ska kundens historia stå i korta drag. För varje gång du kontaktar en kund ska du ta fram det aktuella bladet så att du vet vad ni kom överens om sist. Du ska kontinuerligt föra in allt nytt. Det här blir snart företagets viktigaste tillgång.

Har du i dagsläget ingen koll alls så börja med att göra en enkel kundlista med namn, adress och telefonnummer. Därifrån flyttar du sedan över kunderna till egna kundkort.

Kundundersökning

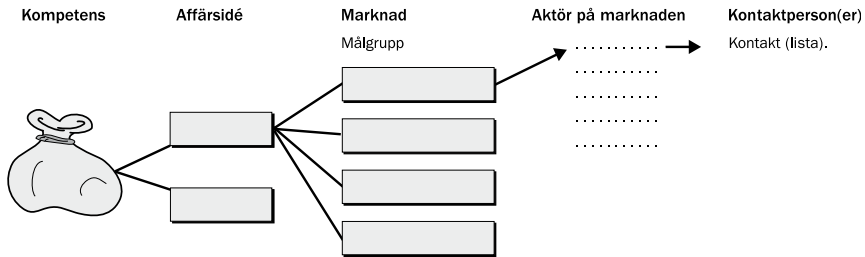
Du kanske inte vet varför dina kunder köper av dig. Det är kanske inte alltid av den anledning som du tror. Fråga varför. Vad är det de gillar hos just dina produkter eller tjänster?

Det är helt okej att fråga och ingen kommer att tycka att det är märkvärdigt eller pinsamt. Här kan du få många bra upplysningar

som du senare kan använda dig av i din marknadsföring. Det kan också ge dig idéer till nya dolda kundgrupper som du inte tänkt på. Du kanske upptäcker att olika kundgrupper sinsemellan behöver olika erbjudanden.

Marknadsschema

Man skulle förenklat kunna rita upp marknaden från affärsidé till kund på följande sätt:



Med kontaktpersonerna ska du nu inleda affärsrelationer.

Nätverk

Kontaktkarta

Ett nätverk består av alla dina relationer med andra människor. För att det ska bli användbart måste du göra det synligt för dig själv (på ett papper eller i datorn). Då blir det en karta över dina olika kontakter och relationer. Med hjälp av den kartbilden kan du börja strukturera ditt nätverk så att det blir användbart och nyttigt.

Det vanligaste sättet att rita upp ett nätverk är att göra det som en måltavla där du själv är pricken i mitten och ringarna utanför fylls av dina medmänniskor. Närheten till dig visar hur tät relationen är. Ringarna från 2 till 5 brukar kallas primärt, inre, yttre och perifert nätverk.

Olika grupper

Har du ett litet nätverk kan du dela in det i tårtbitar, är det större kanske varje tårtbit bör vara en egen måltavla. Tårtbitarna kan du namnge efter olika intressentgrupper. Fyll sedan i dem med dina kontaktpersoner. Det blir då uppenbart vad som fattas.

Intressenter

Intressenterna kan delas in i kunder, press, kollegor och konkurrenter, finansierare, leverantörer, partners, service, mm. Så mycket eller så lite som är rimligt för just dig. Övriga kan vara dagisföräldrar,

grannar, medlemmar i föreningar där du medverkar, osv. Man kan säga att du har ett privat och ett professionellt nätverk. Det vi kommer att rikta in oss på här är det professionella nätverket.

Det professionella nätverkets användning

Ta först reda på ditt nuläge, dvs inventera det nätverk du redan har. Identifiera sedan vilka relationer du behöver skapa. Hur många personer ingår i ditt nätverk? Räkna upp alla du känner. Det kan ta några dagar att komma på alla. Lägg sedan in dem i rätt tårtbit. Titta därefter på hur många tårtbitar du har och hur tät varje tårtbit är. Nu kan du lätt se om du har uppenbara hål som behöver fyllas i ditt nätverk. Vilka relationer saknar du?

Gör en lista över sådana du skulle vilja ha och börja arbeta på det.

Du kan också med hjälp av avståndet till mittpricken se hur tät relationen är. Vissa relationer kanske måste flyttas närmare för att bli användbara. Att bygga ett nätverk innebär att ta initiativ till att skapa och bearbeta relationer.

Frågor

Inför varje kontakt i ett nätverk bör du ställa dig ett antal frågor, som t ex:

- Behöver jag förbättra kontakten, och i så fall hur?
- Vad kan jag få av kontakten? Kompetens, information, image, pengar? Det bör specificeras och konkretiseras för varje kontakt.
- Vad kan jag ge kontakten?
- Hur snart behöver jag använda kontakten?

Ett nätverk är som ett expanderande universum. Alla prickar rör sig bort från centrum. Enda sättet att ändra på det är att aktivt påverka dem. På så vis bestämmer du vilka platser som dina kontakter ska ha i ditt nätverk. Du kan inte ha lika täta kontakter med alla hela tiden. Kolla vilka som ska värmas upp och vilka som kan läggas på is. Relationer i ett nätverk är en färskvara.

Hitte svaga punkter

Granska ditt nätverk även ur denna aspekt; ingen del får fattas eller vara för dåligt representerad. Har du enbart kontakter som du kan få pengar av men ingen som kan ge dig kompetens bör du söka kontakter som ger kompetens och vice versa.

När du vill åstadkomma en förändring, en utvidgning eller något annat, kan du via ett väl utvecklat och genomlyst nätverk snabbt hitta de rätta kanalerna. Observera att vi talar om yrkesmässiga relationer, inte privata.

Vi vill i detta sammanhang säga att vi inte tycker att det är fult att se på nyttoaspekten hos andra människor i ett professionellt nätverk. Vi är alla verktyg eller kuggar i varandras maskineri. Det är sådant man ska vara glad åt.

Bli en nätverksbyggare, det är både effektivt och trevligt. Du kommer att få många nya vänner på köpet.

LATHUND

Marknad

Intressenter

Dina konkurrenter/kollegor, press, finansiärer, leverantörer, kunder, slutkunder, mfl.

Målgrupp/segment

Branscher, organisationer, yrkesgrupper, privatpersoner, geografiskt område, närliggande intressen, osv.

Kunder

Kontaktpersoner, beslutsfattare, påverkare, initiativtagare.

Olika sätt att dela in kunder

- A) Enkla kunder
- B) Besvärliga kunder
- C) Omöjliga kunder

- a) Potentiella kunder
- b) Nya kunder
- c) Befintliga kunder
- d) Förlorade kunder
- e) Konkurrenternas kunder

Det professionella nätverket

Identifiera dina intressenter

- återförsäljare
- producenter
- konkurrenter
- kunder, osv

Specificera och konkretisera nyttan med varje kontakt

Du ska kontinuerligt

- komplettera
- uppgradera

Affärsplaner

Att skaffa sig ett mål och stå ut med det

Ett mål är ett slutresultat, något du vill uppnå. Du kan formulera möjliga mål och omöjliga mål. Välj möjliga mål. Skulle du sätta nivån för lågt kan du höja den och känna dig glad. I annat fall måste du sänka den och kanske känna dig besviken.

När målet är formulerat kommer det ändå att framstå som något annat än det du har nu. Även om målet är rimligt satt kan det vara ansträngande och frustrerande att vara medveten om skillnaden mellan vad du har nu och vad du vill ha.

Dina egna förväntningar kommer att kännas som ett utdraget gummiband mellan de båda bilderna; vad du har och vad du vill uppnå. Det finns en dragningskraft i just den skillnaden. Ett utdraget gummiband vill inget hellre än att få slappna av och vila. Detta kan uppnås på två sätt:

- Du kan sänka din ambitionsnivå tills ditt mål inte skiljer sig nämnvärt från det du redan har, då ger du liksom upp.
- Håll kvar målet och låt gummibandet hjälpa till att dra dig till ditt mål.

Använd dig av den dragningskraften, och håll kvar ditt mål.

Så gör du din egen affärsplan

Affärsplanen fokuserar på dig, din affärsidé och era förutsättningar. Många nyföretagare och personer med planer på att starta eget (kanske du) storknar inför tanken på att göra en affärsplan.

Det känns meningslöst att sitta och skriva ner allt du redan har i huvudet. Men det är faktiskt klokt att göra en affärsplan. Meningen med den är att tvinga dig att tänka igenom alla de olika sakerna med ditt framtida företag för att se om din idé håller.

En del frågor i en affärsplan kan kännas omöjliga att besvara.

Du kanske inte har en aning om hur mycket du kommer att dra in på företaget första året, men det är också svaret på just den frågan. Om du inte kan svara på den är det smart att försöka ta reda på vad

du kan tänkas dra in. Man kan väl säga att affärsplanen är något du gör nu, istället för att få en obehaglig överraskning senare. Alla problem kan du inte undvika men det är lättare att möta förutsedda än oförutsedda problem.

Följande punkter måste du fundera över och kunna ge svar på:

- *Affärsidé med varor/tjänster*
- *Marknad (traditionell och otraditionell)*
Är den tillräckligt stor?
Har Du gjort en omvärldsanalys?
Tillväxt, storlek, geografiskt, marknadsandel?
Marknadsutvecklingen, trender, säsongsvariationer.
Intressenter (konkurrenter, finansiärer, samarbetspartners, etc.)
Kunder/Slutkunder
- *Lokal/utrustning*
Inköp/investeringar
- *Ekonomisk information*
Hur är din nuvarande ekonomiska situation?
Ta fram budget för omsättning och kostnader.
Det ger dig underlag för
Resultatbudget
Likviditetsbudget
Finansieringsplan
- *Marknadsföring*
Kalkyl och prissättning.
Marknadsförings/försäljningsaktiviteter.
försäljning och distribution
- *SWOT*
Styrkor, svagheter, möjligheter och hot (utmaningar)

Det här innefattar din affärsidébeskrivning (med utgångspunkt från din kompetensanalys) och din marknads- och intressentanalys. Komplettera gärna med en uppställning i ett överskådligt marknadsschema med överblick från kompetens, affärsidé, målgrupp, aktörer inom målgruppen till kontaktperson hos aktören (kundlista).

Marknadsplan

Marknadsplanen besvarar frågan hur du bearbetar din marknad.

Att göra en marknadsplan

Till skillnad från affärsplanen så fokuserar marknadsplanen på kunderna. Marknadsplanen behöver inte nödvändigtvis uttryckas i siffror utan kan vara mer strategisk. Så här gör du för att ta fram underlag för en marknadsplan. Marknadsplanen ska vara kort så att den är lätt att komma ihåg. Gör den till några få meningar.

En marknadsplan består av fyra delar:

- Nuläge. (Var står vi idag?)
- Visioner och mål. (Vart vill vi?)
- Strategi och kampanjer. (Hur ska vi ta oss dit?)
- Uppföljning. (Hur gick det?)

Nuläge

Nulägesanalysen är till för att du ska skapa sig en så objektiv bild som möjligt av företagets nuläge.

- Vilket är varusortimentet/tjänsteutbudet?
- Vilken marknad och vilka segment/målgrupper existerar idag?
- Vem är det som handlar av oss idag? (befintliga kunder)
- Vilka är konkurrenterna just nu?
- Vilka möjligheter finns till finansiering (den finansiella styrkan)?
- Vilka resurser finns tillgängliga för marknadsföring?
- SWOT-analysen ingår också.
- Bedömning av konjunkturen, vad som händer i branschen, politiska beslut som kan påverka, t ex lagändringar, och andra faktorer i omvärlden som kan påverka företaget positivt eller negativt.

SWOT-analysen

Ordet SWOT kommer från engelskan. Strength, Weakness, Opportunity, Threat, vilket på svenska blir:

- Styrka
- Svaghet
- Möjlighet, och
- Hot.

Vilka är de starka och svaga sidorna hos dig, dina produkter och ditt företag? Vad finns på plus- respektive minuskontot om du tittar inåt? Ta sedan reda på vad du har nu som skulle kunna betraktas som möjligheter. Pengar, tid, idéer, lokaler, kunder, osv.

Vad är det som skulle kunna ställa till besvär för dig och som skulle kunna betraktas som olika hot? Konkurrenter, skulder, dålig utrustning, osv. Hur ser plus- och minuskontot ut om du blickar utåt?

I kapitlet Mallar och exempel finns en enkel SWOT-matris.

Visioner och mål

Du ska producera en marknadsplan. Den bör utgå från en vision och bli ett mål. Någoting du verkligen vill. *Vad* är det du vill uppnå, *när* vill du uppnå detta, *hur* har du tänkt gå tillväga för att uppnå detta, till *vilka* vänder du dig, och *var* kommer man att få tag på dig eller din produkt?

Företag har ofta flera mål med sin verksamhet. Kanske är målet att företaget ska växa, uppnå en viss lönsamhet, att ni som jobbar där ska trivas, osv. Målen uttrycker vad företaget vill uppnå, dvs företagets ambitionsnivå. När företaget sätter upp mål styr dessa hur företaget ska fördela sina resurser för att uppnå målen.

Självklart kan målen förändras över tiden. De strategiska (långsiktiga) målen kanske inte förändras så ofta, men de mer kortsiktiga (operativa) kan behöva förändras på grund av händelser i omvärlden eller som resultat av genomförda aktiviteter.

Att sätta mål är en process. Som utgångspunkt finns affärsidén.

Vision – Huvudmål – Delmål (ett antal) – Aktivitetsplan (att göra lista)

Mål

Målets viktigaste egenskaper är att det är mätbart, konkret och tydligt. Du vet att du har ett mål när du kan svara exakt på frågorna vad, när, var, hur och till vilka. Svaret ska kunna anges i kronor, antal, timmar, grader, osv. För att ge dig själv en chans att uppnå målet ska du dela upp det i så många konkreta delmål som du kan och sedan klara av dem ett i taget.

Om du ska få i dig en hel limpa kan du inte stoppa in hela på en gång; då finns risken att du kvävs. Skiva upp den i aptitliga bitar (gärna med pålägg) och ta en bit i taget så går det hur bra som helst även om det tar en stund.

Aktivitetsplaner

Den praktiska sidan av marknadsplanen brukar kallas aktivitetsplan. Alla företag har marknadsplaner och aktivitetsplaner. Det beror på att de är oerhört bra redskap. Det här arbetar vi med varje dag utan att tänka på det.

Visionen ska bli gripbar, därför bryts den ner och konkretiseras i enkla aktiviteter.

Exempel på vision: Du vill åka till Göteborg. Aktiviteterna blir då:

1) Gå till stationen. 2) Köp en biljett. 3) Kliv på tåget.

Genomför vi dessa enkla aktiviteter så dyker visionen (Göteborg) upp efter ett tag. Problemet är sällan visionen. Problemet är att formulera konkreta aktiviteter och genomföra dem!

Utifrån en mix av konkurrensmedel (Produkt, Pris, Plats/distribution, Promotion/reklam och Service) görs en aktivitetsplan.

Sammansättningen och valet av aktiviteter bygger på de analyser som tidigare gjorts samt på strategiska och taktiska överväganden och på hur stora ekonomiska resurser som står till förfogande.

Genom att ge svar på några enkla frågor går det att få struktur på en aktivitetsplan:

- Vad är det som ska göras?
- Varför ska det göras? (varje enskild aktivitet ska ha ett mål)
- Var ska det göras?
- När ska det göras?
- Hur ska det göras?
- Vem ska göra det?

Varje aktivitet i sig har en förberedelsefas, en genomförandefas och en uppföljningsfas.

Att ta fram en folder kan innebära följande:

Layout och design	vecka 1
Textskrivning	vecka 1–2
Fotografering	vecka 3
Till sättning och tryck	vecka 5
Leverans av broschyr	vecka 6

Strategi och kampanjer – (hur ska företaget utvecklas)

De strategiska beslut företaget tar ska vara långsiktiga och gälla för flera år. Det handlar om företagets långsiktiga agerande på marknaden. Vilka åtgärder ska du genomföra för att nå målen?

- Vilken prispolitik ska företaget ha?
- Hur ska varusortimentet vara utformat?

- Vilka tjänster ska erbjudas?
- Ska företaget sälja direkt till kund eller via någon mellanhand?
- Den reklam du gör, hur ska den uppfattas och påverka?

Man kan ha strategiska funderingar runt många saker. Strategi-begreppen som används är:

- *Marknadsstrategi* (vilken del av marknaden tänker du bearbeta?)
- *Prisstrategi* (hög- eller lågpris?)
- *Sortimentsstrategi* (stort eller smalt?)
- *Produktstrategi* (kvalitet och servicenivå)
- *Tillväxtstrategi* (fler produkter eller större marknadsandel?)
- *Personalstrategi* (kompetensutveckling eller nyrekrytering?)
- *Reklamstrategi* (annonser, kampanjer, nätverksbygge?)

Långsiktig plan – strategitänkande

Man arbetar ofta med både långa och korta planer när man driver en affärsverksamhet.

Hur lång är en långsiktig plan? Det bestämmer du, men 3 eller 5 år kan väl vara bra. Den långsiktiga planens mål brukar kallas för huvudmål. Huvudmålet bryter du sedan ner i delmål som alla tidsbestäms. Att det kallas huvudmål ska du inte få panik för. Det betyder inte att det behöver vara ditt livs huvudmål. Det heter bara så därför att du har bestämt dig för att det är ett så stort grepp du beslutat ta. Det kan vara årets huvudmål, eller decenniets huvudmål, eller något annat. Det är det för handen varande huvudmålet.

Kortsiktig plan

De kortsiktiga planerna är de olika delmålen. Veckomål, kvartalsmål eller andra tidsintervall. Delmål kan också vara andra enskilda händelser eller resultat som till exempel att ta körkort. Alla planer – både korta och långa – följer med fördel projektplansmallen.

Projektplanering

När man lägger upp ett projekt utvecklar man det ofta baklänges. Man fastställer när huvudmålet ska vara genomfört och tidsbestämmer på så sätt slutpunkten allra först. ”Om jag ska ha hunnit så här långt om tre år, hur långt måste jag då ha kommit om två år?” På det sättet styckar man upp det hela i delmål och tidsbestämmer när dessa ska vara uppnådda. Så småningom har man arbetat sig fram till starten och har då en klar händelsekedja att gå efter.

Byggsektorn är mästare på det här. De specificerar i stort sett varje steg i projektplanen innan de startar. De vet förmodligen vilka namn som ska stå på lägenhetsdörrarna innan de sätter spaden i jorden.

För att det här ska vara genomförbart måste huvudmål och delmål vara begripliga och avgränsbara, dvs konkreta och mätbara. Om huvudmålet är att bli lycklig måste du kunna svara på vad du menar med lycka. Vad ingår av pengar, fritid, meningsfullt arbete, relationer, osv, hur mycket och när.

Tidsplanen

För att du inte ska hamna i Alfons Åbergs ”Jag ska bara...”, måste det finnas hålltider och deadlines. Annars blir som bekant ingenting gjort. Det är svårt att göra en realistisk tidsplan. Oavsett om du är tidsoptimist eller inte så får du nog räkna med revideringar.

Överblick

Ett av de bästa sätten att få överblick över sin situation är att fästa den på papper. Konkretisera huvudmål och delmål, för sedan över delmålen på separata papper där du också beskriver själva genomförandet.

Huvudmål

Du har alltså ett huvudmål. Låt oss säga att det är att sjösätta en ny affärsidé. Med det menar vi i det här fallet att idén ska ge dig ca 10 000 kr i månaden i fickan efter skatt. (Det kanske inte alls är den nivå du tänker dig men låt oss ha det som en utgångspunkt.) För att få in det behöver du sälja för runt 20 000 kr i månaden. Detta förklaras i kapitlet Ta betalt.

Tidsplanen kan då vara att du ska göra detta inom tre år.

Delmål

Nu gäller det att plocka ner det mätbara huvudmålet i lika mätbara delmål. För att få in 20 000 kr måste du sälja till, låt oss säga fyra kunder. För att få sälja till fyra kunder måste du nog ta ett tjugotal nya kundkontakter om vi börjar från noll.

Ditt första delmål är att ta tjugo nya kundkontakter. Tidsplanen är inom en månad från nu.

Man orkar och hinner inte ta tjugo nya kundkontakter varje månad om man arbetar med komplex försäljning. Då blir det ingen tid över till något annat. Börja med tjugo nu och utvärdera sedan resultatet.

Ett annat delmål är att upparbeta en fungerande kundstock. Tidsplanen säger att om ett år ska du ha så många återkommande kunder att du inte behöver ta mer än en eller två nya kundkontakter varje månad.

Aktivitetsplanen är alltså en handlingsplan över hur du ska gå tillväga för att nå dina mål. Målet är någonting du vill. Varje ”jag vill” kan uppdelas i olika ”jag ska”, saker som leder till målet och som du helt enkelt ska genomföra. Här gäller det att vara så konkret och småskalig som möjligt. Gör en aktivitetsplan för varje delmål.

Uppföljning

För att det här ska fungera måste du med jämna mellanrum göra uppföljningar, dvs stämna av att det har gått som du hade tänkt dig. Har det inte gjort det får du tänka över din plan igen och revidera den. Marknadsplanen är som en jättestor båt och uppföljningen är det enda roder du har, så glöm inte bort att använda det!

Nu vill vi inte göra dig tungsint och nedslagen genom att börja med att bygga upp ett berg av hinder och måsten. Massor av människor har dragit igång utan att veta vad de gett sig in i.

Många har det också gått bra för. De har bara varit tvungna att parera för en massa jobbiga saker under gång. Du kan välja var du vill lägga problemen, före resan eller under. Det är naturligtvis inte riktigt sant men det kan uttryckas så här: Framgångsrika företag arbetar med förutsedda problem, mindre framgångsrika företag arbetar med oförutsedda problem – skillnaden heter planering.

Jag vill kontakta 20 kunder. Jag ska ta reda på deras adresser, skriva 20 brev, ringa upp inom en vecka, boka möten...

Jag vill åka till Göteborg. Jag ska sätta mig i bilen, vrida om startnyckeln...

Marknadsundersökning

Att göra en marknadsundersökning behöver inte vara särskilt komplicerat för ett mindre företag. Fråga så många som du tycker det behövs för att du ska få ett acceptabelt beslutsunderlag. Var medveten om att en marknadsundersökning inte säger sanningen, bara något sannolikt.

- *Var klar över vad du vill veta.*
 - Det oklart tänkta blir oklart formulerat.
- *Fråga enkelt och begripligt.*
 - Undvik mångtydiga frågor som lätt kan missförstås.
- *Undvik ledande frågor.*
 - Du tycker inte om avbetalningar, eller hur? Ska vara: Vill du betala kontant eller på avbetalning?
- *Frågornas ordningsföljd betyder mycket.*
 - Börja med allmänna frågor som ringar in problemet. Tratta därefter in frågorna mot det specifika intresseområdet.

- *Antalet frågor får inte vara för många.*
 - Man tröttnar lätt ut intervjupersonen och får slarviga svar med alltför många frågor.
- *Testa frågorna i en miniundersökning innan du gör den riktiga undersökningen.*
 - Detta för att kvalitetssäkra frågorna och för att minimera risken för missförstånd.

Drunkna inte i all information du får från kunderna. Problemet är sällan att det finns för lite information, utan alldeles för mycket. Det gäller att vara duktig på att sortera ut den information som kan vara till nytta för företaget och med utgångspunkt från detta fatta kloka beslut. Kloka beslut fattas utifrån en helhetsbedömning där även intuition ingår som en del.

Varför ska jag bli din kund?

Ge mig ett enda skäl till varför jag ska lägga ner mina pengar på dina produkter istället för dina konkurrenters? Just den frågan ställer sig dina kunder när de står där med plånboken i handen. Hur visar du dem att de gör ett klokt val, att de lugnt kan betala och bli nöjda både under och efter köpet?

Plan A B C

Alla som har sett amerikanska krigsfilmer vet att man någon gång kommer till läget när hjälten säger "it's time for plan B". Det händer tyvärr inte bara i militära Hollywood-sammanhang utan även i verkliga livet. Få saker är så slitsamma och kostsamma som att sopa upp en totalhavererad plan; ha därför minst en reservplan. Vi rekommenderar att du har minst två.

Plan A = Den bästa planen

Den plan som du hoppas kunna genomföra och som du seriöst och noggrant genomarbetat och budgeterat.

Plan B = Ett OK alternativ

Det kan vara en "light-version" av A-planen. Det kan också vara något helt annat som du växlar över till om varningsklockorna börjar ringa. Något du kan leva med tills du försöker dig på A-planen igen, om du nu gör det. Det är bra om B-planen känns som ett acceptabelt alternativ.

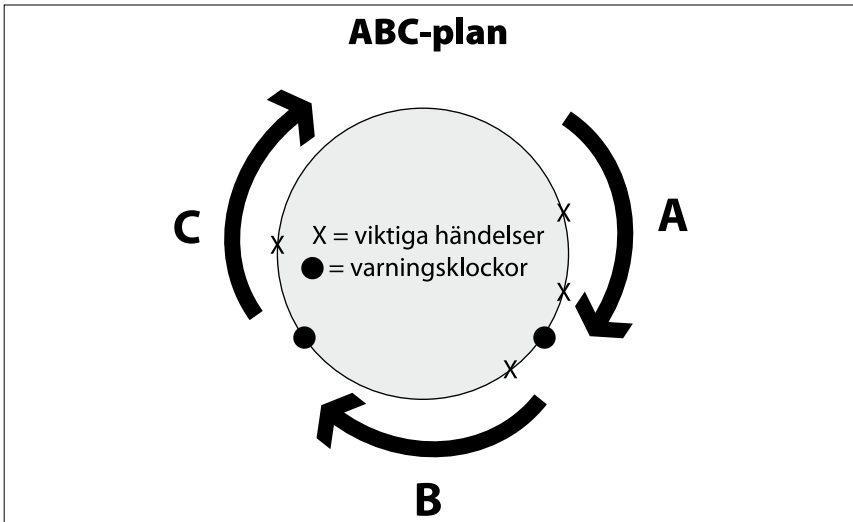
Plan C = Katastrofplanen

Om allt skiter sig. Vad gör du för att minimera förlusterna? Hur ser du till att inte de havererande A- och B-planerna drar med sig dig och dina närmaste i fördärvet? Det kanske låter lite överdramatiskt men katastrofplanen är ditt sista halmstrå.

Varningsklockorna

Du måste tidsbestämma och lägga in noga definierade händelser/ resultat som varningsklockor i dina planer. Det ska vara saker som måste hända eller uppnås. Brytpunkter som avgör om planen ska fullföljas eller avbrytas. Om de inte uppnås så bryter du. Det är naturligtvis inte roligt att avbryta en plan men det är roligare än att köra den i botten! Ha därför genomtänkta och oåterkalleliga kontrollpunkter.

Om du tar detta på allvar kommer du att kunna genomföra många magnifika A-planer. Du kommer också att kunna rädda situationer som ser ut att kapsejsa och leda in dem i hyfsade B-planer. Du kommer förmodligen också att helt undvika katastrofer. Vår egen reflektion är att med ett genomtänkt värsta scenario är man så förberedd att man i god tid ser katastrofen komma och därmed ofta helt kan undvika den. Det bästa med att göra en katastrofplan är att man (därför) sällan behöver använda den.



LATHUND**Marknadsplan****Du måste kartlägga din egen situation.**

Planerna måste vara konkreta och tydliga för att kunna följas upp

Nuläge

SWOT

Styrkor Svagheter – internt

Möjligheter Hot – externt

Mål

Mätbarhet

Aktiviteter

Vad, när, var, hur, vilka

Långsiktig plan

Huvudmål, delmål, tidsplan, uppföljning

Aktivitetsplan

(kortsiktig plan)

Jag vill, jag ska, uppföljning

ABC-planer

A=bästa plan

B=acceptabelt alternativ

C=katastrofplan

Långsiktig plan

Huvudmål: Försörjning genom konstnärlig verksamhet.

Tidsplan:	3 år från nu
Delmål:	Att ha ett kundregister med 100 etablerade kunder.
Tidsplan:	2 år från nu
Delmål:	Att ha två olika, fungerande affärsidéer.
Tidsplan:	1 år från nu
Delmål:	Att ta tjugo nya kundkontakter.
Tidsplan:	Inom en månad från nu
Delmål:	Kolla min produktionskapacitet per år och månad.
Tidsplan:	Inom en månad från nu
Delmål:	Kolla mina verkliga kostnader.
Tidsplan:	Inom två veckor från nu
Uppföljning:	Kolla var tredje månad om du följer planen.

Aktivitetsplan

En för varje delmål

Delmål:	Jag vill:	kontakta tjugo kunder
Tidsplan:		Inom en månad från nu
Genomförande:	Jag ska:	<ul style="list-style-type: none"> – ta reda på deras adresser – skriva tjugo brev – ringa upp inom en vecka – boka möten.
Uppföljning:		Gå igenom resultaten varje fredag

Plats – tillgänglighet

Tillgänglighet

Var, hur och när hittar man dig och din vara eller tjänst? Ur kreatörens synvinkel är en produkt tillgänglig i och med att den är skapad och färdig. Kunden har en annan uppfattning. För kundens del är den inte tillgänglig förrän han har den i handen.

Plats

En handelsman som lägger sin affär vid de intensivaste turiststråken kan räkna med många besökare i sin butik. Många är nyfikna på att få se vad som finns när nu tillfälle bjuds, men få av dem kommer att vara så intresserade att de vill köpa. Man kan naturligtvis parera för detta i viss mån och se till att det finns mängder av saker lämpade för impulsköp. Mycket prat och många droppande glassar kommer det att bli.

Ligger butiken lite otillgängligt kan du räkna med färre besökare men med ett större intresse från de som kommer.

Andra ställen ligger där de ligger, som konserthus, teatrar, biografier, utställningshallar, osv. Vill du sälja något i en sådan lokal måste kunden visserligen gå dit för att konsumera, men han behöver kanske inte göra själva köpet där.

Du kanske är tjänstesäljande konsult. Du kan ha kontoret hemma, nere på stan eller på fickan. Det viktigaste för dig är måhända inte en lokal som dina kunder kan besöka utan snarare att vara tillgänglig. Din plats är kanske en hemsida på nätet där e-post och telefon står för tillgängligheten.

Distribution

Var hade du tänkt att kunden skulle köpa? Vem ska vara aktiv för att köpet ska ske, du eller kunden? Distribution och försäljning ligger väldigt nära varandra. Allra lättast för kunden är när du har en uppsökande verksamhet av något slag.

Det vi nu har gått igenom är analysdelen, den första delen i personlig försäljning. Den första delen av ett maskineri där allt måste

kugga i för att hjulen ska rulla. Och återigen; ju bättre gjord analys, desto lättare kommunikation.

Nu kliver vi ner under strecket i kompetensmodellen, in i kommunikationsdelen.

Marknadskommunikation



All kommunikation sker på mottagarens villkor. Ingenting i världen är lika sant!

Att kommunicera med en annan människa startar två strategiska och uråldriga känslor hos den människan. Det är nyfikenheten och rädslan. Med strategiska och uråldriga menas att känslorna varit avgörande i människosläktets framväxt. Hade vi inte varit rädda och flytt när det behövts, skulle vi varit uppättna för länge sedan och hade vi inte varit nyfikna så hade vi fortfarande bott i grottor.

I första ögonblicket talar vi till den andra människans ”reptilhjärna”. Den delen av hjärnan är bara intresserad av två saker – sex (fortplantning) och mat (överlevnad). Mat innefattar också det som är till allmän fördel, som kan förbättra positionen. Den delen av hjärnan har bara två alternativa åtgärder, fly eller kämpa. Förstår du som kommunikatör att det är detta du utsätter din medmänniska för? Kan du handskas med din medmänniskas nyfikenhet och oro? Om du gör det och om du kan det, har din kommunikation goda möjligheter att lyckas, annars ligger du sämre till.

Kommunikationskedjan

Du måste visa att du finns, du måste tillfredsställa ett behov och du måste skapa ett förtroende. I kommunikationskedjan ingår:

- brev/mejl
- telefonsamtal
- personliga möten
- presentationsmaterial
- uppföljning.

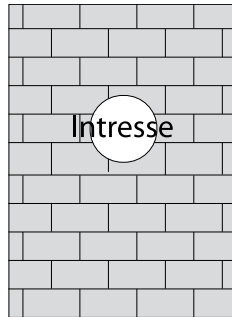
Lyckas du inte fånga mottagarens intresse, spelar det ingen roll vad du har att säga.

Kommunikationsbruset

Det är inte lätt att göra sig hörd. Hur många budskap per dag tror du själv att du ignorerar? Vad gör du med reklamen som hamnar i din brevlåda? Vad stod det på annonspelarna i dag i den stad där du bor? För att inte bli tokiga och duka under av alla sinnesintryck som vi dagligen bombarderas med, sätter vi upp en skyddande mur. Det mesta rinner av oss som vatten på en gås.

Efter kostsamma undersökningar vet man att 98% av all reklam drunknar i bruset. Det är inte att undra på. Det påstås att vi idag, var och en av oss, är mottagare av ca 3 000 meddelanden per dag. Hur många tror du att medeltidsmänniskan tog emot varje dag?

Är det då överhuvudtaget någon idé att gå ut med ett säljbudskap till andra människor? Jo, det är det faktiskt. Vårt undermedvetna hjälper oss med att sortera informationen på så sätt att det bara släpper in information som angår oss, som är prioriterad. Det betyder att vi har ett fönster, en tittglugg, i skyddsmuren där viktiga saker blir synliga. Dyker det upp ett erbjudande i denna glugg så ser vi det – om vi har nytta av det på ett eller annat sätt.



Nytta

Om man skulle vikta egenskaperna hos de erbjudanden som varje dag når oss så är den första anledningen till att du uppmärksammar ett erbjudande att du är intresserad av det och att du har nytta av det. Detta sker även omedvetet. Du har en spanings satellit som kretsar runt ditt huvud med uppdrag att notera det som är av intresse.

Om du till exempel sitter och arbetar med radion på kan det hända att du plötsligt blir medveten om vad som sägs. Då har din satellit snappat upp något intressant och skickat ett meddelande till dig som gör att du blir medveten.

Det här med intresse och nytta kan ju låta självklart, men många människor tror att om bara reklambudskapet är tillräckligt bra

formulerat så kommer alla att se det. Det är att ha en övertro på vad reklam kan åstadkomma. Man skulle kunna uttrycka det som så här: Ingen reklam i världen kan få dig att köpa en rattmuff om du inte har bil.

Förutsättningarna

När du kommunicerar med en kund måste du förstå att du kommunicerar med någon som tar av sin arbetstid för att tala med dig. Tiden de lagt på dig kunde de i stället lagt på produktion.

Ni är båda inbegripna i en kommunikation som är yrkesinriktad och målinriktad. Du är där för att erbjuda dem det du säljer och de är där för att utvärdera om du har något de vill köpa.

Att de talar med dig beror på att de förväntar sig att du kan bidra med någon form av fördel för dem, något de kan ha nytta av. Inte nog med det. Kunden måste också uppleva en viss trygghet, uppfatta dig som seriös och förtroendeingivande. Det är viktigt att förstå de båda grundförutsättningarna och fokusera på dem.

Visa på nyttan

Alla människor är inte analytiker. Nyttan måste ibland klargöras och påvisas. Det är lätt att tro att andra vet det man själv vet. Att du inser nyttan av ditt erbjudande medför inte automatiskt att kunden gör det. Ett praktiskt och bra sätt är att använda följande uppställning till hjälp för er båda. Utgångspunkten är det du säljer, din kompetens, din produkt, i form av en vara eller en tjänst. Uppställningen är; Produkt – Kompetens – Fördel – Innebörd.

En översättare besökte en fackbokmessa i hopp om att hitta nya kunder/uppdragsgivare. Han presenterade sig som översättare för dem han mötte men ingen tycktes nämnvärt intresserad. Så kom han plötsligt ihåg skillnaden mellan kompetens och innebörd. Han gick fram till en isländsk förläggare och sade:

- Jag kan öppna en tiofalt större marknad åt dig.
 - Hur kan det vara möjligt, undrade förläggaren som blivit intresserad.
 - Det går lätt. Jag har 260 poäng i nordiska språk.
-

Situationen sedd ur din synvinkel

De första två delarna är lätta att förstå. Det är saker som alla ser och uppfattar. Här kan också produktfakta ligga. Den tredje delen kräver mer eftertanke och analys. Den är inte lika uppenbar som de andra.

En riktig femetta blir det om du kan hjälpa kunden på traven så att han själv formulerar det fjärde steget – innebörden (= nytta). Fråga så här: Vad skulle det innebära för dig om...? Säg nu något som står under rubriken Innebörd. Var konkret och försök att få kunden att ange nytta i kronor, timmar eller arbetskraft. Då har du någonting att gå tillbaka till i en fortsatt diskussion.

Produkt:

En vacker miljö i ett företags lokaler.

Kompetens:

Den är ett spännande blickfång som både utmanar och skapar vi-känsla.

Fördel:

Miljön påverkar både kunder och anställda.

Innebörd:

Påtaglig trivselfaktor vilket kan ge hemkänsla och ökad delaktighet för både kunder och anställda.

Produkt:

En informations- och marknadsföringstjänst.

Kompetens:

Att du kan tala franska, engelska och tyska.

Fördel:

Att du kan kommunicera med betydligt fler kunder.

Innebörd:

Att den som anlitar dig också kan anförtro sina utländska kunder till dig, alternativt att du kan öppna en ny marknad för honom.

Behov/Problem:

Många anställda känner sig inte relaterade till företaget.

Lösning:

Att med diskussioner och intervjuer involvera personalen i en upprustning av arbetsmiljön.

Innebörd:

Avståndet mellan företagets anställda minskar. Gemensamhetskänslan stärks både inåt och utåt. Positiva effekter av detta.

Behov/Problem:

Företaget är utsatt för hård konkurrens och behöver utöka sin marknad.

Lösning:

Ökad kompetens till marknadsavdelningen.

Innebörd:

Att kunna kommunicera med den tysk- och fransktalande marknaden på tyska och franska. Ger oväntade fördelar.

Situationen sedd ur kundens synvinkel

Du skulle i det här fallet kunna formulera frågan så här ungefär:

”Vilka positiva effekter skulle en åtgärd av den här typen ge er?” ... (också svaret du får)... Och följdfrågan... ”och vad skulle det innebära?” (i kronor eller tid).

Det viktiga hörnet

”Viktiga hörnet” kallas den skärningspunkt där säljarens kompetens möter köparens behov. Förflyttningen från kompetens och behov till skärningspunkten ”viktiga hörnet” är en process där säljare och köpare närmar sig varandra för att slutligen mötas.

De flesta försäljare är mycket produktfixerade. De tror att om bara kunden får veta allting om varans/tjänstens fantastiska egenskaper och dess otroliga fördelar kommer kunden också automatiskt förstå allt det goda detta kommer att innebära för kunden i slutändan. Därför pratar de mycket med sina kunder om kompetens dvs kunskaper, färdigheter, egenskaper och attityder.

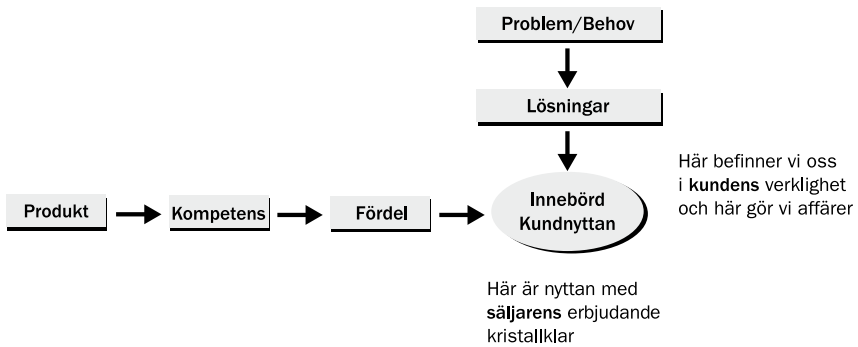
Kunder är ofta bekymrade över problem och medvetna om behov. De är mycket angelägna om att hitta bra och fungerande lösningar. Kloka och begåvade säljare förstår kundens situation och talar därför också om problem, behov och lösningar. Det är bara det att en lösning på mitt problem som någon annan formulerar ofta väcker ett visst motstånd. Antingen känner jag en viss skepsis och misstänksamhet, det är ju ändå en säljare jag talar med, eller också känner jag mig inte delaktig i lösningen. Jag kan känna mig lite dum för att jag inte kom på den själv, eller i värsta fall, till och med lite överkörd.

Det allra bästa är att få kunden att själv formulera lösningen. Därför ska säljaren presentera lösningen som ett förslag och inte stanna där, vid lösningen. När förslaget är presenterat ska säljaren fråga kunden: Vad skulle det innebära för dig om... företaget kunde kommunicera på både engelska och franska? Kunden berättar vad det skulle innebära (den reella kundnyttan) och köper så ditt förslag om det verkar vettigt och omformulerar det därmed själv till en lösning. I och med denna omvandling blir lösningen verklighet för kunden.

Observera att en lösning ofta ger en hel rad kundnyttor, unika för varje kund. Därför ska vi komma till innebörden och tala om den och de konsekvenser som det medför. Det är detta som är intressant – inte problemen, lösningarna, egenskaperna eller fördelarna – utan just innebörden och konsekvenserna och bara detta. Om du inser detta viktiga och därför kommunicerar med din kund om det här så

kommer ni gemensamt att leta fram de lösningar som du kan förse kunden med.

Ställer vi upp det på följande sätt hittar vi en gemensam punkt för både köpare och säljare.



Har du inte det som kunden frågar efter, tacka och gå, så har du gjort något som var viktigare än att just nu sälja in en halvdålig lösning som kunden senare kommer att upptäcka och ångra. Du har sålt in ett stort förtroende för dig som person och försäljare. Sådana rykten sprider sig också. När du nästa gång kommer med ett erbjudande och har det som kunden frågar efter är du omedelbart väldigt nära ett köp.

LATHUND**Kommunikation**

All kommunikation sker på mottagarens villkor:

- Visa att du finns
- Visa på nyttan
- Skapa förtroende

I kommunikationskedjan ingår:

- Brev
- Telefonsamtal
- Personliga möten
- Presentationsmaterial
- Uppföljning

Förutsättningar

Yrkesinriktad och målinriktad kommunikation. Fokusera på nytta och trygghet.

Den kommersiella processen (Köp och sälj) del 2**Den okunnige kunden**

Inte nog med att det här med att försäljning är en lång kommunikationsprocess kanske är en total nyhet för dig, det är också ett okänt faktum för många av dina köpare. Som kund är det lätt att tro att det bara är säljaren som vinner på en lång process. Ju längre tid, desto större risk att bli lurad av säljaren, bäst att komma till skott snabbt.

I ett komplext köp finns det många saker att ta hänsyn till, t ex samarbetsformer, kundanpassning, service, dvs att du finns till hands för framtida konsultationer och arbeten. Många kunder förstår inte själva det här utan tror att det är möjligt att ställa sista frågan först, nämligen ”vad kostar det?”. De kanske till och med tror att den är den viktigaste.

Att bemöta frågan: Vad kostar det?

När prisfrågan kommer upp måste du ha ett bra svar. Det bra svaret är sanningen tillsammans med några tänkvärda ord. Din kund vill lika lite som du köpa onödigt kras och lika gärna som du göra vettiga investeringar som för den egna verksamheten framåt. Dina tänkvärda ord ska alltså beröra förhållandet runt investeringen, dvs

kostnad och intäkt. Det kan mycket väl vara så att du som säljare har större insikter och kunskaper om det här än din (i värsta fall misstänksamme) kund.

Om det går, så be att få återkomma till en större och genomarbetad prisdiskussion när ni gått igenom alla andra frågor. Det är nämligen så att om inte de andra frågorna får tillfredsställande svar, kommer inte kunden att köpa och då blir det ingen prisdiskussion över huvud taget. Förklara det och försök att få skjuta på ekonomin.

Om det inte går måste du ta en tillräckligt bra diskussion nu och ändå återkomma igen senare. Diskussionen, när den än kommer, ska handla om de problem som din insats är lösningen på. En förutsättning är då förstås att kunden har de problemen och därmed behovet av lösningen. Kunden måste ”erkänna” de här problemen och ”godkänna” din lösning. Det brukar formuleras på följande sätt; problem – accept, lösning – accept. Utan det här så kommer ni över huvud taget inte i närheten av en prisdiskussion. Den i sin tur går ut på att hitta en finansiering och en finansieringsform som din kund kan känna sig nöjd med.

Säljare arbetar mycket med detta och brukar räkna om totalkostnaden till kostnad per dag, vecka, månad, eller annat och jämföra med andra kostnader som köparen har som exempelvis kaffe, biobesök, after work-öl eller något annat som kunden kan relatera till.

Viktigare än att tala om kostnaden är att tala om vinsten som kunden kommer att göra i och med den här investeringen. Oöverträffat bäst är att be kunden om hjälp med att titta på de positiva effekter som investeringen medför. Visa att du inte är rädd att bli avslöjad som lurendrejare! Sätt er ner i lugn och ro och gå igenom allt som affären innebär. De fördelar som kunden på detta sätt kommer att leta fram själv kommer att väga mycket tungt. Du ska naturligtvis vara vässad till tänderna och ha en lista i rockärmen på alla tänkbara positiva effekter.

Köpprocessen

Köpa och sälja är två sidor av samma mynt. Nu ska vi titta på köpprocessen. Det är de steg som köparen måste ta innan han köper.

Det sägs att alla köpbeslut fattas på känslomässiga grunder. Vi tror att det är sant, men innan känslorna tillåts ta över har den rationella delen av hjärnan sagt sitt. Båda sidorna är alltså med vid ett beslut, men olika mycket för olika personer och tillfällen.

Nytta, trygghet och råd

Hur ser då hjärnans väg till beslut ut? Jo, först frågar sig den rationella delen om det finns någon nytta. Finns nyttan, så kommer frågan om trygghet, vågar man lita på det här, känner jag igen det, har någon annan bedömt det före mig? Känner man sig rimligt trygg så går frågan vidare till ekonomin. Har jag råd?

Det här är de tre viktigaste frågorna. Om alla tre – nytta, trygghet, råd att köpa – besvaras med ja, går hela processen vidare till känslorna.

Känslor inblandade i köp

Vad är det då för känslor som är inblandade? Det kan vara glädje: ”O, så roligt att få köpa den här vackra jackan”. Avund: ”En sån här fin jacka är det bara jag som har råd med”. Sociala skäl: ”Alla andra har en sån här jacka”. Praktiska skäl: ”Den här jackan kommer jag verkligen att ha nytta av när det blir kallt”. Det finns naturligtvis tusen andra känslor och orsaker att välja bland.

Köpets beslutsprocess

Följande fem steg går en köpare igenom innan han fattar ett köpbeslut.

Det är den mentala process som individer passerar från första gången man hör talas om en ny produkt (vara eller tjänst) till dess att han använder produkten regelbundet.

- *Medvetenhet* – Kunden blir medveten om produkten men saknar information.
Här upptäcker kunden ett problem eller får en signal. När signalen är tillräckligt stark blir den ett behov. Detta är grunden för all försäljning, man säljer inte bara produkter och tjänster utan även en lösning på problemet. Du kan också väcka också medvetenheten (ge en signal) genom att komma med ett erbjudande till kunden.
- *Intresse* – Kunden söker information om produkten.
Informationen vi behöver vid köpet är beroende på risken vi tar. Informationen kan hämtas från personliga, kommersiella eller allmänna källor. Här är ju dina referenser av stor vikt. Finns det någon annan vars omdöme kunden litar på som är nöjd med det du erbjuder?
- *Provköp* – Kunden beslutar om att testa produkten eller inte.
När man funnit det bästa köpet (ofta tillräckligt bra) så kommer man till ett köpbeslut. Ju större risken är desto längre tid tar beslutet. Beslutet påverkas av flera personer som familj, vänner, kollegor, etc.

- *Utvärdering* – Förhållandet mellan konsumentens uppställda förväntningar och de verkliga kvalifikationerna avgör om en kund är nöjd eller inte med sitt köp. Vid nästan alla köp uppstår inre konflikter efter ett köp, så kallad kognitiv dissonans. Köparen kan vara nöjd med varan/tjänsten men ändå vara ledsen över de fördelarna som man missade hos en konkurrerande leverantör.
- *Adoption* – Kunden beslutar sig för att använda sig av dina tjänster regelbundet.

Olikheter

Det är stor skillnad mellan människor när det gäller att prova nya idéer och produkter.

De olika grupperna har olika värderingar. Lite lättvindigt brukar de delas in ungefär så här:

- *Pionjärerna* – som gärna provar nya idéer.
- *Tidiga accepterare* – opinionsledare inom sitt område som provar nya idéer tidigt men varsamt.
- *Tidiga majoriteten* – provar nya idéer före Svensson.
- *Sena majoriteten* – är skeptiska. Prövar bara när de flesta gjort det.
- *Eftersläntrare* – traditionsbundna, tveksamma till förändringar.

Initiala kundkontakter

När du skaffat dig kunskap om marknaden och hittat dina kunder är det dags att börja etablera relationer med kunderna, dvs ta initiala kundkontakter. Den här typen av relationer etableras på samma sätt som alla andra relationer. Du ska i detta skede inte överösa kunderna med information om dig själv och dina produkter. Innan du och din partner kommer upp på dansgolvet måste du ställa frågan ”Får jag lov?”.

Målsättning med kontakten

Målsättningen med de initiala kontakterna, muntliga och skriftliga är att få till ett personligt möte, inte att sälja en vara eller tjänst. Träffar du på någon viktig person av en tillfällighet – i baren, i hissen eller på gatan – prata inte affärer! Boka ett möte! Det värsta en läkare vet är att bli ombedd att ställa diagnos på någon de träffar privat. Andra proffs har en likartad attityd. Var proffsig!

Skriftlig kommunikation

Vad är det man ser?

Människan är ett nyfiket djur. Därför tittar vi flyktigt på väldigt mycket bara för att se om det är intressant. Fem gånger fler (80%) läser rubriken än brödtexten. Bilder intresserar oss också, i synnerhet bilder av människor.

Vad är det man läser?

En reklamguru har uttryckt det så här: ”Reklamtext ska inte vara litterär, lyrisk eller gåtfull. Bra reklam är som god dramatik, man förstår vad som sägs ögonblickligen.”

Skillnaden mellan ett reklambudskap och en rolig historia är att i reklamen kommer poängen först för ingen orkar vänta på den. En bra text är engagerande och tydlig, engagerande blir den av innehållet, dvs erbjudandet, tydlig blir den av klar tanke och enkelt språk. Du har mellan 4 och 10 sekunder på dig att fånga läsarens intresse, så kom snabbt med något intressant. Lägg gärna ditt huvudbudskap först. Glöm aldrig bort att all kommunikation sker på mottagarens villkor!

Språket

Skriv personligt. Låt gärna din personlighet komma fram i texterna. Använd många personord (jag, du, vi, ni, osv och dess böjningar). Det är helt okej att börja en mening med ”jag”.

Var konkret. Allmänt hållna och svävande formuleringar tar aldrig tag i läsaren. Börja gärna då och då med de mest värdeladdade orden i meningen. ”Vackra smycken hittar du hos oss”, i stället för ”hos oss hittar du vackra smycken”. Skriv i aktiv-form, ”jag äger verkstaden” hellre än ”verkstaden ägs av mig”. Undvik dubbla negationer, ”mina ritningar är lättförståeliga” hellre än ”mina ritningar är inte svårförståeliga”.

Layouten

Det viktigaste med layout är att göra texten lättläst och att lyfta fram budskapet (det viktigaste innehållet får alltså bäst plats). Kan du inte layout bör du göra utförandet så enkelt som möjligt (gäller även muntlig framställning).

Dispositionen

Texten bör i enkelhet disponeras på följande sätt:

- Vad?
- Till vem?
- Från vem?
- Varför?
- Var-när-hur?

Detta gäller även vid muntlig framställning.

Personligt brev

Vi föreslår att du inleder en ny kundkontakt med ett brev. Anledningen till detta är följande: När vi möter en människa för första gången, oavsett om det är öga mot öga eller i telefonen, så höjer vi garderna. Vi vet inte riktigt vad hon vill, vi känner henne inte och vi kan ännu inte lita på henne. Det kan bli en obehaglig situation.

Oron gör att vi lyssnar mer på hur hon säger saker än vad hon säger. Det är därför som vi ofta säger ”ursäkta, kan du säga ditt namn en gång till, jag uppfattade det inte”. Det händer framförallt i telefon där du inte får några synintryck. De flesta presenterar sig med namn det första de gör, men du är så upptagen av annat lyssnande att du inte hör det, eller hur?

När du läser ett brev är du helt ohotad och kan lättare ta till dig innehållet. Är innehållet intressant är vägen liksom plogad när ni sedan talar med varandra. Ett brev sänker garden.

Vad är det man känner?

Nya erbjudanden bemöts ofta med misstro. Hjälp kunden till en positiv bedömning. Syns det att du talar sanning, varför ska kunden annars tro på vad du säger? Kan jag som kund känna mig trygg med dig? Kunden kommer aldrig att köpa ditt erbjudande om han inte är övertygad om att du klarar av att genomföra ditt erbjudande. Därför ska du i inledningsskedet ge kunden nödvändig trygghet.

Det personliga brevet

Hur ska då ett säljande och påverkande budskap utformas för att ha så stor chans som möjligt att nå fram? Oavsett om det är en broschyr eller ett inledande säljbrev, bör det innehålla samma viktiga beståndsdelar.

Det personliga brevet ska innehålla följande ingredienser:

- Väck intresse, visa på kundnyttan
- Ditt erbjudande måste framgå tydligt
- Information om dig själv och dina produkter
- Eventuell fördjupning om dina produkter eller dig
- Sammanfattning
- Avslutning

Intresseväckare

Kundnyttan måste du visa på så fort du bara kan. Den om något är intresseväckande. Du måste inom 4–10 sekunder väcka kundens intresse.

Anta att du är inredningsarkitekt. Vad är då fördelen och nyttan för kunden?

Den är inte att du kan göra rum vackra och behagliga – det är rummets kompetens.

I vackra rum trivs folk bättre, jobbar folk bättre, blir folk mindre sjuka – det är fördelarna.

Innebörden är att i slutändan blir det ett bättre arbetsresultat. Man måste ställa sig frågan: Vad har kunden för direkt nytta av det jag erbjuder?

Erbjudande

Läsaren ska också snabbt förstå att det rör sig om ett erbjudande och inte en allmän upplysning. Gör begripligt för kunden varför du skriver, annars tröttnar han ofelbart. Tänk på att det ofta är en stressad företagare som inte vill gissa gåtor på arbetstid.

Berätta snabbt vad du vill. Kom med erbjudandet.

Information om dig själv, din idé och dina produkter

Hur vet jag att du är bra, har någon annan bedömt dig tidigare. Har du bakgrund eller referenser som jag känner mig trygg med?

I informationen om dig och din produkt eller tjänst ska tryggheten finnas med. Du ska absolut inte dränka folk i trygghet. En eller två bra saker räcker, tillräckligt för att kunden ska kunna placera dig på kartan. Det ska vara något som borgar för din kvalitet och kompetens. Det kan vara en bra utbildning, ett bra referensobjekt, en annan bra kund.

Avpassa informationen efter kundens intressegrad, om du känner till den. Mycket och saklig text samt få bilder till redan intresserade och invigda kunder. Till dem som inte känner till det du gör – och som inte självklart förstår nyttan av ditt erbjudande – får budskapet dramatiseras. Använd fler bilder och håll nere textmängden.

Du erbjuder tidningen "Vi Föräldrar" ett kåseri från familjens Europasemester. Du har aldrig skrivit för dem tidigare och därför kan du förvänta dig en viss tveksamhet. Däremot har du skrivit för andra tidskrifter, du är utbildad forskare och fembarnsförälder. Det ger en betydande trygghet. Använd referensobjekt som kunden förstår.

Eventuell fördjupning om dig själv, din idé och dina produkter

Avpassa informationen efter kundens behov. Är det någonting du vill trycka på extra mycket eller som kräver en fördjupning, så tar du med detta. Ni kanske har ett gemensamt "yrkesspråk" som du kan använda dig av.

Sammanfattning

Gör en sammanfattning av ditt erbjudande och koppla till kundnyttan. Det är bra att upprepa brevets viktigaste budskap. Försök att formulera det på ett nytt sätt. Du ville med ditt intresseväckande erbjudande i början av brevet få kundens adrenalinnivå att stiga. Nu vill du höja adrenalinnivån en gång till innan brevet läggs åt sidan. Att hitta en bra sammanfattning som ger hela erbjudandet i ett nötskal är effektivt men mycket svårt.

Avslutning

Avsluta brevet med att berätta nästa steg i din kontakt med kunden. Du har ansvaret för nästa kontakt, inte kunden. Du är ju ute efter att inleda en relation, att gå vidare. Visa det genom att peka på ett nästa steg. Se också till att brevet har en tydlig avsändare, så att kunden förstår varifrån brevet kommer.

LATHUND

Personligt brev

- Brevet ska vara personligt adresserat. Låt språket vara personligt, enkelt och konkret.
- Väck intresse, visa på kundnyttan.
- Gör läsaren nyfiken.
- Ditt erbjudande måste framgå tydligt.
- Information om dig själv, din idé och/eller dina produkter.
- Ge tillräcklig trygghet.
- Eventuellt fördjupning om dina produkter.
- Sammanfattning.
- Återkoppla till kundnytta och erbjudande.
- Avslutning.
- Berätta nästa steg.

Muntlig kommunikation

Vad är det du säger?

Det är lika viktigt att ha ordning på det du säger som på det du skriver. När du talar med en kund måste du veta vad ni pratar om och – lika viktigt – varför. Du måste ha överblick över situationen och ett klart mål även när du pratar. Vi rekommenderar att du talar in det du vill säga på en bandspelare och lyssnar på din muntliga layout. Inte för att du ska upprepa det ordagrant till kunden, utan mer för att få en uppfattning om hur virrig eller strukturerad du låter. Det kan ge en verklig kick.

Regler

Det finns ett par praktiska regler som kan vara bra att känna till när det gäller kommunikation. Den första kallas ”Informationslagen” och lyder så här:

- Berätta först vad du tänker informera om.
- Informera.
- Berätta sedan vad du informerat om.

Det betyder att du först ska redogöra för vad du tänker tala om, sedan avhandla ämnet och till sist avrunda med en sammanfattning. Att göra på det här sättet ger ett oerhört genomslag.

Den andra regeln handlar om trygghet och lyder:

- Berätta nästa steg,
- men enbart det närmast följande steget.

Detta stöder sig på erfarenheten att folk känner lugn och tillit av att veta vad nästa steg är, men blir oroliga av att veta hela kedjan. Ger man för lång framförhållning kan följden lätt bli att kunden börjar oroas sig för alla om och ifall att.

Mål

För varje aktivitet du företar dig i säljprocessen ska du ha ett klart definierat mål! (Eller några alternativ.) Målet med ett brev är kanske inte att sälja, utan snarare att väcka ett intresse, en önskan. Målet för ett telefonsamtal är kanske inte att diskutera ett problem med kunden utan att boka ett möte. Målet för ett kundbesök är kanske inte att sälja. Det kan vara att knyta en kontakt, att ta reda på kundens behov och önskemål för att med det som utgångspunkt diskutera vidare vid nästa möte.

Resultat

Man kan fråga sig vad som är ett lyckat resultat. Om vi tar en nidbild, den klassiska dammsugarförsäljaren, så är hans definition av ett lyckat resultat att han har sålt en dammsugare, ingenting annat. Det är annorlunda för dig. Allt som syftar till att i slutänden leda till en affär är ett resultat, inte bara affären i sig.

Sökbeteende

Vad är det som gör att en kontakt uppkommer? Det är inte att man pratar och berättar och står i. Det kan tvärtom upplevas som ganska odrägligt efter en stund.

En annan fara med att söka kontakt genom att prata är att koncentrationen på talaren blir ganska påtaglig. Är man då det minsta lilla nervös eller osäker är det lätt att man tappar kontrollen och blir en karikatyr av sig själv. Den tystlåtna blir stum, den pratglada blir forcerad. Man pratar för brinnande livet på samma sätt som man springer för att komma undan något.

Ett säkert startskott för en kontakt är att du visar ett genuint intresse för den andre. Att du har ett sökbeteende. Var uppriktigt nyfiken på din kund. Fråga om företaget, om hur de för närvarande tillgodoser sina behov av det du kan erbjuda, vad de är nöjda med, vad de är missnöjda med, osv.

LATHUND**Initiala kundkontakter**

Skriftlig och muntlig kommunikation

Du måste ha en klar målsättning med varje kontakt.

- Boka ett möte

Språket

- Personligt
- Konkret
- Aktivt

Dispositionen

- Vad?
- Till vem?
- Varför?
- Var, när, hur?
- Från vem?

Telefonsamtal**Olika typer av samtal**

Förutsättningarna för telefonsamtalet kan vara av olika karaktär. Det kan vara att ta reda på vem du ska skicka ditt säljbrev till eller att följa upp ett redan utskickat brev och boka ett möte, antingen ett personligt möte eller ett telefonmöte.

I det första fallet kan det hända när du ringer till ett mindre företag för att fråga efter namnet på den person som ska få ditt brev, att just den personen svarar. Berätta då att du tänker skicka ett brev. De allra flesta accepterar det och väntar lugnt på brevet. Då och då händer det att mottagaren är väldigt nyfiken och direkt vill veta vad det rör sig om. Om det är så, sammanfatta kort brevet innehåll och be att få boka ett möte.

I det andra fallet, när du följer upp, om den du sänt brevet till inte läst det, så gör samma sak.

I vissa andra fall, i synnerhet när du kontaktar många småkunder, är det omöjligt att besöka var och en. Då får hela försäljningen ske per telefon. Detta kräver en viss träning.

Tidsbokning

Låt oss börja med att titta på ett exempel på ogenomtänkt tidsbokning (mötesbokning).

Du: Hej, jag heter...har du fått mitt brev?

Kunden: – Javisst, vilket spännande brev.

Du: – Kan vi träffas i morgon?

Kunden: – Nej.

Du: – Vad sägs om onsdag förmiddag?

Kunden: – Det går inte.

Du: – I nästa vecka då?

Kunden: – Tyvärr.

Du: – Jamen, någon tid har du väl?

Detta är inget bra sätt att börja en kundrelation. Du har fått tre nej direkt, det kommer att hänga kvar. Kan du inleda med en hövlig fråga om när kunden har tid för ett möte? Nej tyvärr, det funkar inte. Vi har alla så mycket att göra att det blir ett jättejobb för hjärnan att hitta en ledig tid. Risken är överhängande att svaret blir aldrig! Börja från andra hållet och låt kunden stå för eventuella ändringsförslag.

När du bokar ett möte kan du gå tillväga på följande sätt: Föreslå två olika mötestider några veckor fram i tiden. I och med att du kommer med två preciserade tider är kunden mer eller mindre tvungen att ta fram sin almanacka. Ett par veckor framåt kanske kundens almanacka inte är så full. Två alternativ ökar chansen men passar ingen av tiderna du föreslagit så fråga: ”När kan du träffa mig”? Ni är då helt koncentrerade på att hitta en tid, inget annat. Gå inte in i diskussioner om varan eller tjänsten eller pris och liknande. Svvara kort på eventuella frågor och fråga igen när ni kan träffas.

Ibland säger kunden nej till ett möte. Det finns bara tre anledningar till ett nej och dessa är behov, tid eller råd. Det enda du kan göra då är att återknyta till brevet erbjudande. Finns det inget behov av det du erbjuder? I så fall är det bara att tacka och lägga på och inse att du gjort en dålig marknadsanalys. Har de inte tid att träffa dig (det betyder underförstått att det både finns behov och råd) så kom med förslag till mötestider längre fram, när de har tid. Har de inte råd att anlita dig (så finns både behov och tid) så gäller det att hitta en finansieringsform... Man kan tänka sig fraser som

- ”om det skulle visa sig att era behov blir bättre tillgodosedda än i dagsläget...”
- ”om ni skulle göra en tidsvinst...”
- ”om vi kan hitta en acceptabel finansiering...”

Det gäller som vanligt att vara förberedd, genomtänkt och fantasifull.

Jo, förresten, inled alla telefonkontakter med att hövligt fråga om kunden har tid att prata med dig just nu. Det är både trevligt och respektfullt. Det sänker garden och ökar dina chanser att få tala med någon som lyssnar. Att tränga sig på ökar bara motståndet.

Kunden kanske frågar, "Vad gäller saken?" "Jo, jag har skickat ett brev till dig, har du hunnit läsa det?" Antingen kommer ni igång eller också är kunden för upptagen för att gå in i ett samtal. Kom då med ett förslag. "Kan jag ringa i morgon eftermiddag?" Om inte ditt förslag accepteras får du be kunden komma med ett förslag.

En kund som inte har fått något brev som förhoppningsvis höjt nyfikenheten, har bara misstänksamheten kvar och därmed garden mycket högre upp.

LATHUND

Telefonsamtal

Några tips inför att boka möten.

- Föreslå två olika tidsalternativ 3–4 veckor fram i tiden.
- Går bra = boka tid.
- Går ej, fråga då: När har du tid att träffa mig = boka tid.
- Svara kort på eventuella frågor du får och återgå sedan till att boka tiden.

Personliga besök

Här ska vi gå igenom vad vi tycker ska hända vid ett besök hos en kund.

Förberedelser

Läs på om företaget så att du har kännedom om deras verksamhet och situation. Gör klart för dig vad du har för målsättning med besöket. Förbered din egen presentation. Fundera på vilka frågor du vill få och på hur du kan hjälpa din motpart att nå fram till dem. Vilka frågor vill du inte få och hur kan de undvikas? Och om de inte kan undvikas, vad svarar du på dem?

Kom i tid! Även om Västerbron har rasat ihop och det absolut inte är ditt fel, så hjälper det inte dig. Alla blir sura av att vänta. Det är ingen idé att gå till nästa steg om kunden fortfarande är sur på dig. Innan du söker eller ger information måste du ligga i plus-lådan.

Mål

För varje aktivitet du företar dig i säljprocessen ska du ha ett klart definierat mål. När det gäller kundbesöket ska du alltså veta vad du vill att det ska resultera i. Du kan naturligtvis ha några alternativ på en skala från bästa till sämsta resultat.

Målet med kundbesöket är kanske inte att sälja. Det kan vara att knyta en kontakt, att ta reda på kundens behov och önskemål för att med detta som utgångspunkt diskutera vidare vid nästa möte.

Du tror att du har något att erbjuda kunden, därför har du bokat ett möte. Kunden tror kanske också det eller är i alla fall nyfiken, därför har han gått med på att boka ett möte.

Ditt mål är att ta reda på om förutsättningar finns för ett samarbete. Om det finns ska ni tillsammans formulera nästa steg i handlingskedjan. Du bör absolut ha ett par bra idéer om alternativa nästa steg i bakfickan.

Behovsanalysen

Du ska nu göra en bra behovsanalys. Kunden kan svara med två typer av beteenden (och mellanliggande varianter).

Den sociale; böjer sig fram och frågar om du vill ha kaffe eller te.

Den osociale; lägger armarna i kors över bröstet, lutar sig bakåt och säger ”jaha, vad var det du ville”? ”Vad har du att komma med”?

Du startar processen enligt uppställningen nedan. Har ni klarat av inledningsfasen så hoppa över den och gå vidare.

Inledningsfasen

Du måste alltid börja med en liten inledningsfas. Bortsett från att du bör vara allmänt trevlig är det vissa delar som ska ingå i inledningsfasen. Du ska kort sammanfatta det ni kom överens om i telefon och kolla upp att kunden har samma uppfattning och att inga förändringar skett.

Tid och rum

Du ska kontrollera att det finns både tid och plats avsatta för mötet. Vet du inte hur lång tid ni har på er kan du inte disponera mötet på ett vettigt sätt. Ställ frågan – hur lång tid har vi på oss? Alternativt, – när vi talades vid i telefon bokade vi 45 minuter, funkar det?

Har någonting hänt som gör att tiden inte finns, så boka ett nytt möte. Försök aldrig att stå i en korridor och som hastigast visa ditt presentationsmaterial. Sådant är bara oproffsig.

Redogör för din målsättning

I inledningsfasen ingår också att du redogör för din målsättning med mötet, vad du vill få ut av det. Att ta upp det nu är rena raketbränslet. Har kunden inget eget genomtänkt mål och ditt mål är rimligt, så köper han ditt förslag och ni kommer därmed att jobba mot samma mål. Om ditt mål inte alls överensstämmer med kundens mål får du veta det direkt och har en unik möjlighet att göra korrigeringar.

Att hitta ett gemensamt mål som ni båda kan jobba mot är särskilt viktigt om du möter fler personer än en. Om inte annat så kan du uttrycka denna generella önskan: ”Min målsättning (förhoppning) med detta möte är att titta på våra förutsättningar för ett samarbete (av något slag). Ser vi att förutsättningar finns, vill jag att vi hittar ett nästa steg hur vi ska gå vidare innan vi skiljs, är det OK?”

Tänk på att det är du som initierat mötet, så behåll initiativet. Ställ frågor. Att ge och att få information varvas sedan naturligtvis under samtalets gång. När du får frågor, så svara rakt och öppet. Hymla inte med varför du kommit och vad du vill. Sök information och ge information.

Sök och ge information

Kommunikationen med kunden under mötet kan delas in i två stora delar. Den ena, som kommer först, är att *söka* information och den andra att *ge* information. När du söker gör du det för att kartlägga kundens situation, ta reda på behov, önskemål, problem. Försök få kunden att berätta i stället för att bara svara kortfattat på frågor. I detta läge är öron, hjärta och hjärna dina bästa vänner. En bra säljare är inte en som pratar. En bra säljare är en som förstår att lyssna på sina kunder.

Den här situationen kan liknas vid ett läkarbesök där du är läkaren och kunden/uppdragsgivaren är patienten. De har problemet och du har medicinen.

En läkare börjar alltid med att fråga patienten för att kunna ställa en diagnos. Det kan hända att du träffar kunder som inte förstår detta utan t ex inleder med att säga ; ”Vad trevligt att få ha dig här, berätta nu allt om dig och din verksamhet”. Det är trevligt och socialt men funkar inte. Dessvärre går det inte att säga nej. Du måste säga ja, men. ”Jag ska gärna berätta om mig själv, men innan jag gör det så skulle jag vilja ställa en fråga om det är OK?” De kan heller inte, i rimlighetens namn, säga nej, så du får fråga.

Kloka frågor

Nu kan du ha användning av de övningar du gjort med uppställningen runt kompetens, fördelar, problem, lösningar och innebörd. De problemlösningar du kan erbjuda representerar en fördel för kunden. Fördelen kan vara rätt allmän och ospecifik men nu är tillfället att ändra på det. För att det verkligen ska bli en innebörd för kunden måste du göra om den allmänt hållna fördelen till en specifik kundfördel.

Olika saker är olika viktiga för olika människor. Eftersom du inte vet vad som är det viktigaste för din kund så måste du fråga. När du fått svar på det och känner att du kan motsvara önskemålen, kan du alltså fråga: Vad skulle det innebära för dig om... jag kan motsvara dina önskemål, ...löste problemet med, ...tillgodosåg ert behov av... När du gjort om en egenskap till en specifik kundfördel som innebär något viktigt för kunden är du så gott som hemma. Ställ fler kloka och målinriktade frågor av typen:

- Hur går ni till väga, vad prioriterar ni... när ni köper en utbildning, anlitar en inredare osv?
- Vad är viktigt för er när... ni samarbetar med (vad du nu är för något), ordnar en mäsas? Be helt enkelt kunden att berätta. Det är viktigt att det är ett samtal och att det inte blir någon förhörstämning över det hela. Sedan är det bara att gå vidare med kloka följdfrågor, t ex

- ...om det skulle visa sig att...de övriga i beslutsgruppen också gillar mina idéutkast...jag kan visa goda referenser från liknande arbetsuppgifter...vi kan lösa finansieringen, kan vi då gå vidare med affären? Skulle svaret på den frågan vara nej så får du fråga
- ...vad kan vi i så fall göra för att gå vidare med den här affären, samarbeta, osv? Sök det som är viktigt för kunden, den specifika kundnyttan.

Har du inget annat att fråga så börja med –"vad var det i mitt brev som fick er att boka av en timme för detta möte?". Vad du vill åstadkomma är en tydlig bild av deras problemprofil så att du kan komma med en vettig diagnos, dvs anpassa ditt erbjudande så att det sitter som en smäck.

Stora avcheckningsfrågan

Innan du börjar argumentera för hur du ska lösa ett problem eller tillfredsställa en önskan, så töm kunden på alla problem. Standardfrasen för detta är: "Bortsett från detta, är det något annat som...?". Det är bättre att få reda på problemen nu än att få dem indroppande allt eftersom.

Kör med standardformuleringen ovan och fortsätt tills kunden säger att inga fler problem finns. Gå sedan tillbaka och be kunden konkretisera de problem som finns. Be kunden klä dem i kronor, arbetskraft eller tid om det är möjligt. På det viset får ni båda en klarare uppfattning om storleken och du får en fingervisning om vad problemet kan vara värt (i kronor) att lösa.

Beslutssteg

Ett beslutssteg betyder att ni gemensamt bestämmer något till nästa gång ni träffas. Det är någonting som för affären framåt. Det kan vara att du ska ta fram nytt material eller att de ska ha ett internt möte. I stort sett vad som helst som driver affären framåt. Det är oerhört viktigt.

Har ni ingen ny överenskommelse så har ni heller ingen relation = pågående affär. En relation kännetecknas av att det finns ett nästa steg. Det värsta man kan råka ut för är "Det var verkligen trevligt att få höra dina intressanta idéer, tack så mycket och hej då". Du är rakt ute i kylan igen.

Du bör alltså i förväg ha bestämt dig för några rimliga beslutssteg att välja mellan om inte din kund föreslår något. Vad som helst är faktiskt bättre än inget alls, såvida du inte har bestämt dig för att avbryta relationen.

När du använder dig av presentationsmaterial för att fånga kunden är det viktigt att komma ihåg följande: Att bara visa sitt presentationsmaterial leder ingen vart. Det måste kopplas till en fortsättning

som tar tag i kunden, t ex: ”Om du gillar mina idéer, ska jag då påbörja ett utvecklings-/skissarbete?”. Om kunden säger ja är allt okej. Om kunden säger nej har du ett strålande tillfälle att ta reda på vad mer som är avgörande med frågan: ”Vad är det mer som behövs för att jag ska påbörja uppdraget?”. Nu får du med största sannolikhet reda på andra viktiga saker; allt ifrån hur den interna beslutsprocessen ser ut till deras ekonomiska prioriteringar.

Om kunden säger att du aldrig kommer att få uppdraget hur bra ditt presentationsmaterial än är, så är det alltså ingen idé att visa dem materialet. Du visar ditt material av yrkesmässiga skäl, med hjälp av det ska ni formulera ett nästa steg. Visa ingenting innan du är säker på att det du visar har betydelse, ger ett resultat.

Sammanfattning och avslut

I inledningen fick du reda på hur mycket tid som var avsatt för mötet, så håll koll på klockan så att du hinner komma ända till avslutet innan tiden runnit ut. Sammanfatta nu, kanske i punktform, vad ni talat om under mötet och kolla upp att kunden och du har samma uppfattning. Upprepa kort vad överenskommelsen innebär inför nästa möte, tacka och gå.

När det går lätt

Om kunden skulle vilja köpa redan nu så bli inte rädd utan inse att kunden ligger före dig i processen och häng på. Fråga när han vill ha leverans, vad som ska ingå, osv.

När det går trögt

Vad finns det då för anledningar till att folk inte köper? Jo, det finns tre anledningar och det är:

- behov
- råd
- tid.

Vänd dessa anledningar till något positivt med en omvandlingsformel. (Försäljningens enda magiska formel.)

Om det skulle visa sig att du vann tid...? Om det skulle visa sig att vi kunde hitta en bra finansieringsform... att det var en bra investering...? Om det skulle visa sig att det fanns en nytta, ett behov...? Skulle du då vara intresserad av att göra affär?

Förhandling

Rätt som det är hamnar du i en förhandling med en kund. Några bra regler att komma ihåg är att

- undvika dödlägen,
- sätta en tidsgräns,
- aldrig gå med på en förändring utan att begära en motprestation.

I ett läge där kunden vill förhandla om priset får du gå till väga på följande sätt: Räkna upp vad det är som ingår i det tänkta köpet och fråga vad kunden vill ta bort. Det gäller alltså att du kan dela upp ditt anbud i olika smådelar. Om kunden inte vill plocka bort något så håll fast vid priset. Det är faktiskt vad som händer när du kommer med din kundvagn till kassan i snabbköpet. Har du inte pengar till allt, så plocka bort något. Försök få kunden att hålla fast vid helheten i ditt förslag.

Trovärdighet

Om du utan vidare går med på en prissänkning så ger du kunden uppfattningen att det första priset var en ren bluff utan grund i verkligheten. Du tänkte helt enkelt lura kunden att betala ett överpris. För att inte en prissänkning ska gå ut över din trovärdighet måste du begära en motprestation av kunden eller att något i anbudet förändras.

Gå inte ut med ditt absoluta bottenpris det första du gör, för vilket pris du än säger i början så kommer kunden alltid att säga att det är dyrt. Börja med att ha lite is i magen. Skulle det verkligen kärvas, så hjälp kunden på traven med några alternativa förändringar. Om jag ska kunna sälja till det priset så måste du ordna med... (frakt, lokaler, eller vad du kan hitta på) själv.

Det fina i kråksången är nämligen att förändringen eller motprestationen inte behöver stå i ett direkt förhållande till prissänkningen.

En fotograf vi känner brukar förhandla uppåt i stället. Han säger så här:

Om vi gör så att du utöver det du har beställt också får ... (han lägger till något som kan vara ett plusvärde för kunden)... så ökar jag bara priset med så här lite. Han ger alltså kunden ett tillskott som i och för sig är prisnedsatt, men ökar ändå slutpriset en aning. Han har berättat för oss att det ofta fungerar mycket bra.

Personliga besök

- Förberedelse
- Mentalt
- Praktiskt
- Ett definierat mål
- Inledning
- Kolla upp tid, rum och praktiska detaljer. Gör en kort resumé av tidigare överenskommelse. Redogör för ditt mål.
- Sök info/ge info
- Sökbeteende, var nyfiken.
- Be kunden berätta, ställ frågor, besvara frågor.
- Beslutssteg
- Gör en överenskommelse, se till att det finns ett "nästa steg".
- Sammanfattning och avslut
- Kolla tiden, sammanfatta, upprepa överenskommelsen.
- Alternativt avsluta affären, gör upp om leveranser och betalning.
- Förhandling
- Trovärdighet
- Prissänkning kräver en motprestation.

Profil och presentationsmaterial

Nu är det dags att ta en titt på de yttre attributen. Utseendet har stor betydelse. Ditt företags presentationsmaterial är en stor del av dess profil. Du och din person är en annan bit. Med utgångspunkt från de intryck de får kommer dina intressenter och kunder att ta ställning till dina varor och tjänster.

Profil

Man kan säga så här: Om inte du bestämmer din profil så kommer betraktaren att göra det. Att vara profillös är också en profil. Du bör gå in för att förmedla en så riktig och bra bild av dig själv och din verksamhet som möjligt. Det som är kärnan och hjärtat i din verksamhet ska synas utåt. Är du fågel eller fisk, folkvagn eller merca, sprinter eller boxare, paltbröd eller hamburgare?

Försök, även om det är svårt, att ge uttryck för din karaktär i din kommunikation med kunden. Leta upp en egen stil, dvs din stil och håll fast vid den i brev, bildmaterial, logotyper och namn. Det handlar om identitet och temperament. Att komma med falska förespeglingar ger bara besvikna kunder som inte återkommer.

Presentationsmaterial

Vad har du att lämna ifrån dig till de som inte känner till dig? Ett visitkort, en broschyr, en stor portfolio, en folder, ett enklare reklamblad? Viktigare för dig än tryckt material är kanske hemsida, arbetsprover, cd eller dvd. Det är viktigt att ha ett varierat presentationsmaterial, så att det kan anpassas till kundens önskemål. Att ha sitt material i tre olika nivåer är bra. Här är några förslag till presentationsmaterial.

Nivå 1

Den första nivån är det enklaste materialet. En del av det har du råd att vara ganska generös med. Dit hör

- visitkort
- brevpapper
- enklare foldrar och liknande
- hemsida.

En meritlista där man får lite bakgrund till ditt kunnande bör också finnas. Där bör stå något om studier och utbildningar, uppdrag och anställningar samt referenser. Allt som gör dig viktig och trovärdig i kundens ögon. Ta bara upp sådana saker som du tror är väsentliga för din uppdragsgivare, inget annat. Ingen orkar läsa spaltkilometer om vad du gjorde i gymnasiet.

Nivå 2

På nivå nummer två placerar vi

- fotografier
- artiklar i press
- elegantare foldrar
- mappar
- cd-/dvd-skivor, videokassetter och liknande
- hemsida.

Sådant kan du lämna ifrån dig till kunder bara om de visar ett större intresse. Det här är material som du ska vara mer sparsam med.

I detta presentationsmaterial ingår också andra delar som uppdragsgivare kan vara intresserade av, material som bara används när du kommit in i säljprocessen, t ex referenser. Har du gjort ett jobb som en viktig kund varit nöjd med, så be att få använda kunden som referens. Ett annat sätt att visa din kompetens är rekommendationsbrev.

Vi tycker du ska ha dina allra bästa referenser och rekommendationer på papper. Då slipper du riskera att någon viktig kund missar den informationen på grund av att det inte gick att få tag på referensen per telefon. Det ska bara i undantagsfall skickas per post. Meningen är att det personligen ska överlämnas till kunder som du kommit en bit på väg med i relationen. Presentationsmaterialet på den här nivån är alldeles för dyrt att gödsla med.

Nivå 3

På nivå tre finns

- arbets- och materialprover, dvs äkta vara
- din stora påkostade portfolio med ritningar eller annat
- mer exklusiva dvd- eller cd-skivor och videokassetter
- hemsida.

De här sakerna ska du bara lämna ifrån dig när ni hunnit långt i säljprocessen och om det är viktigt och då bara en begränsad och bestämd tid, från en dag till en vecka. Den som lånar det här måste ha klart för sig att det är ett originalmaterial och som sådant

oersätligt. Offerter är en viktig och egen del av presentationsmaterialet. De ska vara snygga, lättlästa och utan tvetydigheter. Lägg gärna offerten och ett följebrev i en snygg mapp.

Anpassa

Allt presentationsmaterial ska vara anpassat efter kunden. Det betyder att du inte ska skriva den lilla verkstaden på näsan att du faktiskt har jobbat med Ferrari, om du nu har det. De kommer inte att ta det positivt. De kanske till och med kommer att bli rädda för att du ska försöka ta över eller så. Risken är stor att du blir betraktad som stroppig eller överkvalificerad. Båda dessa saker gör att du inte får uppdraget.

Referenser ska ligga på samma nivå eller något över den som får referensen. Han ska kunna känna igen sig. Du ska ha ett helt batteri med dig men bara visa det som kunden frågar efter.

Presentera

Anledningen till att vi betonar det här med att presentera är att presentationsmaterial ibland används som en sköld och ett försvar. Man kastar fram det på samma sätt som man kastar ett köttstycke till vargarna. I hopp om att de ska nöja sig med det och inte fokusera så mycket på dig. Beträktaren känner naturligtvis sådant och blir ofta lite illa berörd och rafsar snabbt igenom materialet för att ha det överstökad.

Skicka heller inte materialet runt bordet utan sköt presentationen själv och var säker på att du har allas uppmärksamhet. Det kommer både att ge rättvisa åt ditt presentationsmaterial och imponera på åskådarna.

Många tror att ett bra presentationsmaterial gör jobbet åt dem. Är det tillräckligt bra så slipper de sälja. Tro aldrig det! Det här materialet är ett säljstöd, ett stöd för säljaren. Det är fortfarande du som ska sälja. Presentationsmaterial används ibland som mask på kroken. Det ska få uppdragsgivaren att fastna. Det ska locka till köp. Vi tycker att det är att kasta bort presentationsmaterialet i ett alldeles för tidigt skede i processen. Det har en mycket större potential än så. Det är ett av dina ess, kanske det som gör att du tar hem spelet. Använd det inte felaktigt.

Syftet med materialet är inte att få kunden att bli trygg med erbjudandet, utan att få kunden att bli trygg med kvaliteten.

Är kunden inte intresserad av ditt erbjudande hjälper inget presentationsmaterial i världen. Om du ber att få visa ditt presentationsmaterial finns risken att du spelar bort dig. Du har inte fått kunden att nappa på ditt erbjudande och försöker använda materialet som

bete. Materialet måste då vara oerhört bra för att få uppdragsgivaren att vända sin skepsis inför själva erbjudandet till ett gillande.

Om kunden ber att få se ditt presentationsmaterial så betyder det att han har attraherats av ditt erbjudande och tänker använda ditt presentationsmaterial för att se om du är tillräckligt bra. Du kan då relatera presentationsmaterialet till erbjudandet med frågan: "Vad händer om du tycker att materialet är bra"? Är erbjudandet spännande och kvalitén bra så ligger ett köp snubblande nära.

Se upp för dem som ber dig skicka material så fort du ringer. Anledningen är att det är en av de vanligaste vita lögnerna. "Kan du skicka material?" betyder: Jag vill bli av med dig, och så fort jag får ditt material så kommer jag att slänga det. Få motparten att visa sina kort genom att fråga vad som händer ifall de tycker att materialet är bra.

LATHUND

Profil och presentationsmaterial

Låt presentationsmaterialet avspegla din personlighet

Profil

Identitet

Temperament

Presentationsmaterial

Nivå 1 – Generöst: Visitkort, brevpapper, enklare foldrar...

Nivå 2 – Sparsamt: Mappar, färgkopior, kort, meritlistor...

Nivå 3 – Snålt: Originalmaterial, portfolio...

Anpassa

Efter kundens behov.

Gallra.

Måttliga mängder.

Presentera

Var aktiv, kräv uppmärksamhet.

Offerten

En viktig del.

Medieval

Detta kapitel handlar om olika medier. I förlagets bok MARKNADS-FÖRING FÖR SMÅFÖRETAG kan du läsa mer om detta.

Vilka vägar ska du välja för att nå dina kunder? Du måste avgöra vilka kommunikationskanaler som är mest effektiva för just dig. Det är inte alltid som personlig försäljning är den mest lämpliga metoden att kommunicera med marknaden.

Det vi nu ska tala om är alternativa sätt att sälja sin vara eller tjänst. Om du vill nå ett större antal kunder eller slutkunder och om du har resurser för det, kan du använda exempelvis reklam för att visa att du finns och för att stödja försäljningsarbetet. Du kan också arbeta med direktmarknadsföring (DM) för att nå ut till en speciell målgrupp.

Många reklammedier

Det finns många reklammedier, bland annat

- affischer och annan utomhusreklam
- direktreklam (DR)
- dagspress
- tidningar
- video
- tv
- radio
- cd/dvd
- internet.

Vilket av allt det här är då bäst för att nå dina kunder?

”Cyklar vi på en byväg och letar efter skylten till vännen vi ska besöka observerar vi varenda skylt längs vägen men ser inte en enda blomma. Budskap som går fram i massmedierna beror mer på människorna än på budskapet och mediet. Det är därför reklammannen ofta söker kanaler med publik som sannolikt är intresserade av vad han vill meddela.”

(Evert Medbo)

Målgrupp och *syfte* är rätt utgångspunkter för att göra ett bra val.

Målgrupp

Målgruppen är de företag och privatpersoner som du väljer ut att nå med ett budskap. Ju noggrannare du definierar en målgrupp, desto större möjligheter har du att välja de medier som når den. Du kan selektera målgruppen genom att välja en eller flera parametrar som är adekvata, exempelvis

- ålder
- inkomst
- kön
- bransch
- antal anställda
- geografiskt område
- närliggande intressen
- familjesituation.

Olika intressenter och målgrupper har olika intressen och måste kanske nås via olika medier med olika information. Den som vill vara användare kanske inte är den som betalar. Användaren och betalaren behöver och vill ha olika information om samma produkt eller tjänst, och du når dem troligen via olika kanaler.

Sedan ska du ha ditt syfte klart för dig. Varför vill du nå den här gruppen och vad har du att säga till den? Vad vill du åstadkomma? Sälja eller informera?

Syfte

Ditt ärende påverkar ditt val av medier. En affisch informerar, ett utskick med kupong säljer (i bästa fall). Vill du ha snabb effekt, ska du välja snabba medier som t ex dagstidningar eller TV-reklam. Vill du ha långvariga effekter kan en månads- eller kvartalstidskrift vara bättre.

Kanaler

Hur tar din målgrupp till sig information? Den tidning som du läser kanske inte dina kunder läser. Du måste först ta reda på vilka du vill nå, och sedan ta reda på vilka medier de använder för att skaffa information.

Att annonsera i en stor tidning ger ditt budskap spridning till väldigt många människor. Det vet tidningarna och därför får du betala för alla som tidningen når ut till. Frågan är bara hur många av dem som är din egentliga målgrupp. En annons i en specialtidning kanske ger mycket bättre resultat till en lägre kostnad.

Det är inte lätt att råda någon till ett bra medieval. Det enda vi med säkerhet kan säga är att utskick till en oidentifierad mottagare är meningslösa. Du bör absolut satsa på väl avgränsade målgrupper,

kanske bara de 10 viktigaste personerna för dig just nu. Försök att nå dem på ett effektivt sätt. Ett av de effektivaste sätten att påverka människor är att träffa dem personligen.

Reklam

Reklam betyder ungefär återupprepa ett talat meddelande och kommer från latinets *reclamare*. Reklam är masskommunikation med avsikten att nå så många som möjligt till lägsta möjliga pris med ett begripligt meddelande. Reklam är envägskommunikation.

Annonser

En annons brukar bestå av bild, bildtext, rubrik, ingress, brödtext och avsändare (titta i närmaste dagstidning så får du se). För att en läsare verkligen ska ta till sig din annons måste den passera tre viktiga kontrollpunkter:

- *Fånga läsaren (1)*
Första ögonkastet. Någon tiondel av en sekund. Läsaren ser bilden, något nyckelord i rubriken och kanske avsändaren. Det går så fort att läsaren inte medvetet hinner avgöra vad som är intressant eller ointressant. Det valet görs av det förmedvetna. Är det något som läsaren fastnar för läser han vidare.
- *Intressera läsaren (2)*
Under fyra sekunder avgörs om annonsen ska få mer uppmärksamhet eller inte. Läsaren hinner igenom hela rubriken, bild med bildtext och första delen av ingressen. Förstår läsaren under den här tidsrymden inte vad annonsen handlar om tappar han intresset.
- *Behåll läsaren (3)*
Är läsaren fortfarande intresserad efter fyra sekunder kan han ägna annonsen med text och allt några minuter.

Bild

Bilden drar till sig läsarens intresse och en bra vald bild hittar kundnyttan eller igenkännandet hos den tilltänkta kundgruppen. Generellt är vi som art (*Homo Sapiens*) mer intresserade av bilder på människor än på saker. Män lockas av bilder på män och kvinnor av bilder på kvinnor, faktiskt! Färgbilder är ungefär dubbelt så spännande som svartvita bilder. Fotografier är i regel mer intressanta än tecknade bilder. En berättande bild är bra. Humor kan användas, men med försiktighet.

Bildtext

Nästan alla läser bildtexten, hur liten den än är. Här ska du alltså säga viktiga saker.

Rubrik

Nästan alla läser också rubriken. Den ska fånga läsaren och väcka nyfikenhet. En rubrik som erbjuder en kundnytta drar till sig uppmärksamhet. (Jfr klassikern ”Vill du tjäna 10 000 kr?”)

Utlova en fördel om du kan. Var konkret hellre än generell. Nämn gärna produkten eller tjänsten och kunden eller kundgruppen. Lite längre rubriker är bättre än alltför korta.

Ingress

Ingressen ska sammanfatta det viktigaste i budskapet. Den kan gärna skrivas i fetstil.

Brödtext

Här får du visserligen lite längre tid på dig att förklara, men börja ändå med det viktigaste. Du kan beskriva produkten och tjänsterna, förklara komplicerade sammanhang, osv. Har du gett ett löfte i bild eller rubrik så måste du infria det här. Du måste möta de frågor och den nyfikenhet som väckts.

Var personlig, aktiv och konkret i din textutformning. Texten ska innehålla kundnytta och erbjudande ska vara trovärdigt; det måste finnas en trygghet.

Mellanrubriker

Har du en lång text är det bra att använda mellanrubriker. Mellanrubrikerna kan gärna i sig ge ett sammandrag av textförloppet; det driver på läsaren.

Avsändaren

En av de viktigaste upplysningarna i en annons eller ett DR-utskick är vem som är avsändaren. Det måste framgå klart och tydligt. Kunden är lat. Räkna aldrig med att han orkar leta efter dig.

Affischer

Ett annat sätt att annonsera sin närvaro på en plats är att affischera. Utomhusreklam kan göras på skyltar, bussar, osv. Lite kort vill vi bara säga följande: Affischer är snabbreklam. Informationen ska här vara kort och begriplig. Fråga inte vad du kan ha med utan vad du kan utelämnas. I övrigt gäller det vi sagt om skriftlig information. Affischering kan vara synnerligen effektivt.

Direktmarknadsföring (DM)

Direkt i dessa sammansättningar betyder att du utan mellanhänder går direkt på kunden. En annons går via en mellanhand (tidning) medan ett reklambrev till Kalle Karlsson går direkt på.

DM består av

- kundregister
- direktreklam
- uppföljning per brev/mejl, telefon eller besök.

Direktreklam (DR)

Utskick med eller utan avrivningsbar svarskupong, med ”skrapa och lukta”, med snabbhetspremie och presenter är alla varianter av DR. Var noga med att du har rätt målgrupp (se ovan) och rätt adresser.

DR använder du när du vill att kunderna själva ska göra sällningen av intresserade och ointresserade. De som svarar är intresserade. Räkna därför med ett stort bortfall. Det här kommer att kosta dig tid och pengar i form av porto, arbetsinsats och kanske adressköp.

Som vanligt är det så att ju enklare du gör det för dina kunder att svara, desto fler svar får du. En kupong där kunden får betala svarsportot ger färre svar än en kupong med ett svarsporto. Därmed inte sagt att det ena ger bättre lönsamhet än det andra. Du måste helt enkelt testa själv.

Har dina kunder visat intresse så vill det till att du svarar dem innan intresset svalnar (och det kan gå fort). Alltså, inte större utskick än att du orkar med att reagera på svaren.

Mätbarhet

Med DM och DR kan du jobba i liten eller stor skala, allt beroende på egna önskemål och vad du har råd med. Huvudpunkten är dock mätbarhet. Du måste ta reda på exakt hur mycket du får tillbaka på varje spenderad krona. Det är bara så du kan få reda på om åtgärden var lönsam och därmed värd att fortsätta med.

Telemarketing

Telemarketing är när du eller någon du anlitar ringer till dina kunder för att marknadsföra dig. Du kan göra det på egen hand eller anlita ett telemarketingföretag som kan marknadsföra, bjuda in, boka, genomföra en kundundersökning, kartlägga köpvanor och behov, osv. De kan också följa upp ett utskick med kupongsvar. Även ren försäljning kan ingå.

Radio- och tv-reklam

Att köpa reklam i radio och tv är allt för kostsamt för de flesta frilansare och småföretagare. Vad som däremot är möjligt, är att bli uppmärksam på redaktionell plats i dessa medier i form av intervjuer, artiklar, reportage, uppträdanden, osv.

PR

Public Relation (PR) är allt arbete som vi gör för att våra intressenter ska uppfatta oss på ett sätt som vi vill att de ska uppfatta oss på. PR-aktiviteter kan vara allt från information till sina intressenter om kvalitetsarbete till föreläsningar och fester.

Pressmeddelanden

Att skriva pressmeddelanden (pressreleaser) är ett vanligt sätt för företag att få kontakt med tidningar och andra medier.

Det är ett par saker du bör tänka på när du utformar ditt material. Det som är intressant för tidningens läsare är tidningens kundnytta, tänk på den. Pressmeddelanden får aldrig ge intryck av att vara smygreklam med berömande adjektiv och firma- eller produktnamn på flera ställen. Sådana meddelanden går direkt i papperskorgen och du betraktas som oseriös och oprofessionell. Innehållet ska baseras på fakta och inte på personliga åsikter, och stilen ska vara så saklig och formell som möjligt.

Utformningen

Meddelandet ska vara lättläst och strukturerat och huvudpoängen – det du vill ha sagt – ska framgå direkt, gärna som en ingress. Ju bättre det är utformat, desto större är chansen att det blir publicerat. Vad är då en bra utformning?

Rubrik

Du ska ha en rubrik. Rubriken ska berätta det viktigaste, den ska vara kort och saklig.

Ingress

Om du kan, så sammanfatta det viktigaste i meddelandet i en ingress som ger svar på frågorna: "Vad, vem, varför, hur, var och när". Ge gärna ingressen en nyhetsvinkling.

Texten

Ett pressmeddelande ska alltid utformas så att det viktigaste står först och det minst viktiga mot slutet. Du ska ge journalisten en möjlighet att stryka bakifrån utan att det får betydelse för huvudpoängen i meddelandet.

Ett meddelande kan byggas upp i två steg. Först nyhetsmeddelandet som inte bör vara för långt, sedan ett eget avsnitt med bakgrundsinformation om det finns någon sådan.

Mellanrubriker och stycken

I längre meddelanden bör materialet delas upp med mellanrubriker. Det ger bättre översikt för läsaren och tvingar dig att strukturera materialet. Varje stycke bör inte vara längre än 5–8 rader.

Skrivregler och layout

Den säkraste skrivregeln är att hålla sig till korta meningar. Långa meningar försvårar förståelsen.

Strukturera text och textavsnitt. Hoppa inte mellan ämnena. Säg inte flera saker i samma mening.

Språket ska vara enkelt. Stilen ska vara så kortfattad, stringent och aktiv som möjligt. Ersätt substantiv med verb där det är möjligt, t ex utreda i stället för genomföra en utredning. Varje överflödigt ord bör strykas.

Undvik kursiv stil, fet stil och understrykningar. Skicka inte manuskript med överstrykningar och stavfel.

Skicka gärna med bilder, antingen utskrivna eller digitalt i ett mejl eller på cd.

Övrigt

Ha alltid med förnamn, efternamn och titlar på personer som omnämns. Hänvisningar till kontaktpersoner med arbets- och privata telefonnummer bör finnas med i pressmeddelandet. Det ska alltid vara daterat. Skriv gärna pressmeddelandet på ditt eget brevpapper.

Journalistkontakter

Journalisterna tillhör dina intressenter. Du gör saker som kan intressera dem och de kan vara till stor nytta för dig. Journalisten har som yrkesmänniska sina egna intressen, tro inte att du kan få honom att springa dina ärenden. Du blir omskriven bara när du representerar en kundnytta för honom, inte när du själv vill.

Det en journalist kan ge dig är mycket värdefullt; ägna därför all uppmärksamhet åt den reporter som besöker dig. Låt inte telefonsamtal eller andra människor störa och avbryta er. Lägga dig inte i reporterns roll utan låt honom sköta intervjuandet. Var förberedd. Svara kort och enkelt.

Är det du sysslar med tekniskt komplicerat eller på annat sätt svårbegripligt, så ha ett faktamaterial förberett som journalisten kan få med sig. Det är helt okej att be att få läsa artikeln innan den går i press, men var lite smart. Säg inte att du misstror reportern. Säg hellre att du vill kolla sifferuppgifter och andra fakta. Inse att artikeln aldrig kommer att bli exakt som du skulle vilja ha den. Var nöjd om den blir tillräckligt bra.

Hitta (special-)intresserade skribenter, knyt kontakten (på deras yrkesvillkor) och håll kontakt. Tänk också på att det finns olika former av pressexponering. Det är inte alltid som en recension i efterhand är det bästa. Tänk också på mediets pressläggningstid.

Internet

Vid användande av internet som reklamplats är det viktigt att man visar upp sig på rätt plats för rätt målgrupp. Vissa hemsidor är ju mer besökta än andra och vissa målgrupper besöker speciella hemsidor. Hitta de bra hemsidorna för just din produkt, etablera relationer med dem som äger sidorna och försök länka till din egen sida. Kvalitén på en hemsida bestäms ju ibland av kvalitén på länkarna. Precis som i DR är målgruppsarbete och utformning viktigt.

Hemsida

En del av ditt presentationsmaterial är kanske en säljande hemsida. Generellt gäller samma regler för den som för allt annat presentations- och reklammaterial. Den ska vara lättläst, lättnavigerad, strukturerad och layouten ska vara underordnad innehållet.

Lathund

Medieval

Olika intressenter har olika intressen, måste nås via olika medier och med olika information.

Vilken kanal du än väljer måste du ha klart för dig

- Målet
- Mätbarheten
- Kostnaden
- Utformningen

Målgrupp:

De som du väljer att nå med ett budskap. Ålder, lön, kön, mm (privatpersoner). Bransch, företagsform, antal anställda, mm (företag).

Syfte:

Varför vill du nå den här gruppen. Information, försäljning.

Kanaler:

Var hämtar din målgrupp information?

Reklam:

Tryck, film, radio/TV.

Mässor:

En marknadsplats i miniatyr.

Pressmeddelanden:

Ordning, struktur, språk.
Tänk på journalistens kundnytta.

Mässor

Vad som kan sägas om mässor är att de kräver stora arbetsinsatser, ofta är dyra att delta i och sällan lönar sig (åtminstone inte på kort sikt). Ändå kan de vara värdefulla. Varför då? Jo, du får kontakt med kunder och konkurrenter, möjliga samarbetspartners, personer med stort inflytande på marknaden, press och övriga intressenter, alla på en gång. Det är ganska likt en gammaldags marknadsplats.

Tänk på att välja ut mässor med omsorg. Deltag på den eller de mässor som är viktigast och som ger mest tillbaka. Är du osäker på om en viss mässa är vettig för dig kan du först besöka den utan att vara utställare. Som aktiv besökare kan du få ut mycket av mässan genom att besöka tänkbara kunders montrar, prata med folk och lämna ut presentationsmaterial.

Målet

För att du ska få ut något av ditt mässdeltagande krävs det en noggrann planering innan mässan, ett aktivt deltagande under tiden och en ordentlig uppföljning efteråt. Sätter du inga mål, ska du inte delta. Målen ska vara mätbara och konkreta, t ex att knyta ett visst antal kontakter med olika intressenter, att sälja för en viss summa eller att få ett visst antal beställningar. Själva mässan går fort men uppföljningen kan ta tid. Den ska också göras.

Vad kostar det?

För att du inte ska hamna helt fel måste du göra en kostnadsberäkning innan du säger ja till att vara med på en mässa. Här är några exempel på saker som du bör ta med i beräkningen:

- Reklam och PR inför mässan
- Broschyrer och kataloger
- Material, transporter och resor
- Egen förlorad arbetstid, lön för andra
- Utrustning (köpt eller hyrd)
- Hjälp på platsen
- Mat, uppehälle, representation
- Kostnad för besökare som utnyttjar dina inbjudningskort
- Monterhyra
- Godis till monterbesökarna.

Vad är det du visar upp?

Du vet vad du gör, producerar och erbjuder, men dina besökare vet inte om du inte berättar det. Här som överallt annars i reklamvärlden gäller det att vara så tydlig och kortfattad att en förbipasserande förstår vad det handlar om. Kom ihåg de tre honnørsorden: Kundnytta, Erbjudande och Trygghet!

Kunderna

Skräm inte bort folk genom att kasta dig över dem. Mota inte bort dem genom att vara för nonchalant eller fjär, var lagom! Ställ kloka, konkreta frågor där du ber dem berätta t ex varför de är där, varifrån de kommer, vad de själva sysslar med och vad de letar efter. Sedan gäller det bara att lyssna och lägga ihop 2 och 2.

Är det mycket folk i monter har du inte så mycket tid att ägna åt var och en. Gå inte i fällan att ägna all tid åt en jättetrevlig prick som i slutänden bara var nyfiken. Var hövlig och rationell. Det gäller att identifiera de viktiga kunderna, knyta en kontakt med dem och kanske boka ett möte, redan nu eller senare vid uppföljningen.

Agera även besökare

Passa för all del på att själv agera ”mässbesökare” och gå runt till dina kollegor och konkurrenter och presentera dig. Här finns mycket viktig information att hämta in och det finns många viktiga kontakter att knyta.

Montern

En monter kan utformas på olika sätt. Funktionen är minst lika viktig som utseendet. Se till att den är byggd så att folk lätt kan komma in, men också ut. Du måste ha kontakt med ett visst antal besökare. Din monter ska avspegla dig och den ska synas. Det går åt mer ljus än du tror, vi lovar.

Seminarier

Hålls det seminarier på mässan kan det ge god PR att hålla ett sådant. Det är inte alls säkert att du får betalt för att hålla seminariet. Ibland händer det att du får betala. Ett seminarium är inte rätt plats att skryta eller göra reklam för sig själv på. Du ska vara saklig och kunnig. Folk har ofta betalat för att komma dit.

Uppföljning och kundvård



Stäm av att kunderna är nöjda. Många kunder har stort behov av uppmärksamhet – och väldigt kort minne.

Uppmärksammar kunderna kundvård? Kanske inte, men de märker när den inte finns, lita på det. Det betyder att ansvaret för att relationen inte ebbar ut ligger på dig.

Bra kundvård

Så här går kundvård till: I och med att du får uppdraget, talar du och kunden igenom vilket resultat ni förväntar er. Ni bestämmer också när det är lämpligt att kontrollera om resultatet är uppnått, det kanske inte visar sig omedelbart. I samband med de här diskussionerna ska också frågan komma om vad som blir nästa steg om allt utfaller till belåtenhet.

Blir allt bra vill kanske kunden ha mer. När alltså uppdraget är utfört och ni så småningom träffas för att avläsa resultatet och det är bra, ska ni komma överens om hur ni går vidare.

Den bästa kundvården är ett nytt bra erbjudande som avslutning på en lyckad affär. Stäm av att dina kunder är nöjda! Har du sålt något, så ring efter ett tag och fråga om allt är till belåtenhet. Är det inte det så får du en strålande chans – som du annars hade missat – att rätta till felet.

En bra kundvårdare vet när kunden behöver köpa nästa gång. En riktigt bra kundvårdare kanske till och med blir uppringd. (Det kallas Top of mind på säljspråk.)

Rangordna

Du måste naturligtvis rangordna. I synnerhet om du har många kunder. Ska du ha årets cocktailparty så bjud in dina viktigaste intressenter och kunder. Gör något annorlunda. Det är helt okej att skicka jul- och nyårskort, men ett alternativ kan vara att skicka kort vid något annat tillfälle så att du inte försvinner i mängden. Du kanske kan bjuda någon viktig kund på en teaterbiljett (kolla prisnivån för mutor!). Syns du inte, så finns du inte. Tänk på det.

Utvecklings-/uppföljningssamtal

Oavsett om du är anställd eller frilansande konsult så är samtalet både inför och efter en arbetsuppgift eller arbetsperiod (kanske ett år) en mycket viktig händelse. Det kallas ofta utvecklingssamtal, planeringssamtal eller uppföljningssamtal, beroende på vilken relation du har till kunden och när det görs.

Inför arbetsuppgiften/perioden ska ni prata om vad arbets-/uppdragsgivaren förväntar sig av dig. Klargör också vilka moment som ingår, vilka andra som är inblandade, osv. Bestäm också när under arbetets gång det är lämpligt med uppföljning/redovisning/kontroll. Ju tydligare det är vad, vem, hur och när som ska göras, desto lättare med ansvarsfördelningen och desto färre missförstånd. Det vill säga; desto större chans att få en nöjd kund och kanske flera uppdrag eller, om du är anställd, till avancemang. Alla uppdrag kan inte utvärderas direkt efter genomförandet. Bestäm när ni ska göra resultatuppföljningen.

Om allt har gått bra, så få kunden att säga att han/hon är nöjd. Att höra kunden säga det är ett mycket starkt kvitto. Det är nämligen så att många jobb som blir bra gjorda passerar kunden utan att det blir uppmärksammat. Det ska aldrig hända dig. Om kunden (mot förmodan) är missnöjd har du nu en chans att få veta det (i stället för att det snackas bakom din rygg) och erbjuda dig att reparera skadan. Det är så gott som ovärderligt.

Återförsäljning och merförsäljning

Dina A-kunder, dvs de som har köpt av dig och är nöjda med vad de köpt, är mycket öppna för att köpa av dig igen om de får ett passande erbjudande.

Det är uppskattningsvis tre gånger lättare att sälja något nytt till en gammal kund än att sälja till en helt ny kund. Uppskattningsvis 75% av alla affärer i alla branscher sker med gamla kunder.

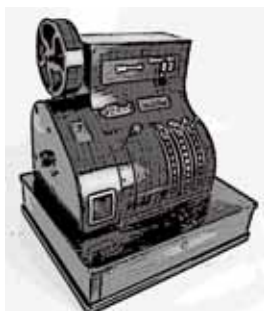
Betrakta därför din kundstock som en guldgruva. Gå igenom den och kolla vilka som bör ligga på årets eller säsongens topplista.

Uppföljning och kundvård

Kundvården gör du för dina kunder och uppföljningen för dig själv.

- Kundvård/uppföljning
- Var befinner sig kunderna i processen?
- Håll dem varma.
- Stäm av att de är nöjda.
- En möjlighet att åtgärda missnöjda kunder.
- Utskick och säsongskort
- Gör gärna något annorlunda.

Ekonomi för egenstartare



I det här avsnittet ska vi gå igenom hur du får överblick över din ekonomiska situation, vad du bör tänka på för att inte gå back, osv. I förlagets bok FÖRETAGETS EKONOMI kan du läsa mer utförligt om grundläggande företagsekonomi.

Finansiering

I ett företag behövs två typer av kapital:

- Anläggningsskapital (pengar till inventarier, maskiner, fastigheter, mm)
- Rörelsekapital (pengar som binds i varulager, kundfordringar, produktion, förråd, marknadsföring, mm)

Resultat och likviditet

Är det en helt ny verksamhet så är en viktig fråga hur du tänker finansiera starten av verksamheten. En nyetablering är ofta förknippad med investeringar i lokaler, maskiner, verktyg, osv. Är det inte en nyetablering på det viset kan du hoppa över det steget och börja med att bedöma inkomsterna som idén kan ge.

Försök sedan uppskatta vilka kostnader du kommer att ha. Jämför intäkterna och kostnaderna så ser du vilket resultat du får. Räkna ut den lägsta försäljning företaget måste ha för att täcka sina kostnader varje månad.

Räcker inte inkomsterna, vilket de sällan brukar göra i starten, får du kanske vända dig till en bank för att låna pengar. Företag, liksom människor, drar ju på sig utgifter. Och till utgifterna måste företaget ha pengar (likvida medel) även under den svåra inkörningstiden.

Budget vid nystart

Innan du startar ett nytt företag bör du i grova drag titta på vad företaget kan få för resultat. Med det menas om det kommer att gå plus eller minus. Du ska alltså göra en budget (förhandsuträkning) över hur du (på mer eller mindre goda grunder) tror att det kommer att gå. Det är naturligtvis inte lätt att veta vad som kommer att hända i framtiden men ju mer du tagit reda på om marknad, inkomster och utgifter, desto lättare är det att ta ställning till om du överhuvudtaget ska starta eller inte. Det är pengar det handlar om. Får du in så att det räcker eller inte?

Smygstart

Har du redan haft din verksamhet igång en kortare eller längre period, kanske som en sidoverksamhet? Bra, då har du lite mer kunskap och information än den som är helt novis. Nu vill du strikta upp verksamheten för att se om den inte kan ge bättre avkastning? Nystart och smygstart handlar om samma saker.

Frilansa som anställd

Många människor frilansar utan att vara egna företagare. De gör på så sätt att de ber uppdragsgivaren anställa dem under den tid som ett uppdrag varar. Det görs (delvis) för att kunna behålla möjligheten att stämpla mellan uppdragen. En del kunder går med på det, andra gör det inte. (Allt om a-kassa och stämplingsperioder och nya regler och andra viktiga förändringar som ständigt kommer får du reda på av Arbetsförmedlingen eller a-kassan.)

Företagsformer

Väljer du att driva din verksamhet i ett företag, finns ett antal företagsformer att välja mellan. Du bör rådgöra med någon kunnig person om vilken form som passar just dig. Väljer du ingenting, dvs du registrerar inget företag utan bara jobbar och säljer, har du en enskild firma.

Saker du också bör tänka på är:

- F-skatt
- anmälan till försäkringskassan
- egenavgifter
- momsregistrering

- försäkringar
- bokföring (i aktiebolag även revision)
- deklARATION.

I förlagets bok **STARTA & DRIVA FÖRETAG** kan du läsa utförligt om de här sakerna.

Ekonomisk planering

Många innovatörer och entusiaster arbetar på så sätt att de skaffar sig lite pengar (extrajobb, lån, arv) och med de pengarna köper de det material som behövs för att göra sin grej. Grejen kan då vara en ny affärsidé, en innovation, ett seminarium eller vad som helst. Med sin vara eller tjänst färdig försöker de ragga kunder för att få in så mycket pengar att det räcker till nästa idé och helst, om det går, till lite mat och hyra också. Räcker det inte får man försöka skaffa mer pengar eller minska ännu mer på mat och hyra. Brukar du göra så?

Ibland görs det här för att man vill slippa inse att situation är omöjlig och med förhoppningen att ett under ska inträffa. Det är ett mycket slitsamt liv. Är din grej så omöjlig att den aldrig går att göra pengar på, så inse det, ha den som en livsviktig hobby, tjäna pengar på något annat och lev ett bra liv. Är det du gör möjligt att kommunicera ut och intresserar andra, och det är det troligaste, så gör det vi just gått igenom. Strukturera din verksamhet, försök att bedöma dina möjligheter och planera utifrån det.

Resultatbudget

Du har ett mål med din verksamhet. Kanske målet att försörja dig. Då ska du göra en resultatbudget utifrån företagets intäkter och kostnader. Eftersom din resultatbudget är byggd på (kvalificerade) gissningar är det bra om du arbetar med flera alternativ.

- Pessimistisk uppskattning
- Normal uppskattning
- Optimistisk uppskattning

Den vanligaste tidsperioden när man gör sin resultatbudget är ett räkenskapsår, dvs 12 månader. När du väl startar ska budgeten följas upp, helst varje månad, så att du i tid hinner reagera om verkligheten inte överensstämmer med planeringen. Resultatbudgetblanketter finns att få hos banker och redovisningsbyråer.

Om det går bra, hur mycket får du sälja då? Hur mycket material måste du skaffa för att kunna producera det som du säljer om det går bra? För in beloppen i resultatbudgeten (optimistisk uppskattning) under rubriken materialkostnad. Det är så man går till väga.

Likviditetsbudget

Med likviditet menas företagets betalningsförmåga. En likviditetsbudget gör du för att hålla koll på pengarnas rörelse ut och in i företaget. Du vet när många av utbetalningarna kommer och hur stora de är. Det kan röra sig om räntor, amorteringar, skatter, arbetsgivaravgifter, hyra, mm. Du kanske också vet en del om vissa inbetalningar (arbeten och uppdrag du kommit överens om med dina kunder, beräknad inkomst från försäljning, osv).

Inbetalningarna är tyvärr inte alltid lika lätta att bedöma i förväg som utbetalningarna.

En likviditetsbudget kan ge upplysningar *om* och *när* kritiska perioder infaller. Det ger dig en chans att täcka upp för det. Tar du kontakt med en bank för att låna pengar kommer de att kräva en likviditetsbudget.

Kostnader

Du måste göra en realistisk beräkning av hur mycket din verksamhet kommer att kosta. Det kan gå åt obegränsat med tid och kapital, så satsa på det som är viktigast nu. Prioritera!

Nästan allt företagande är förenat med någon typ av kostnader, förutom lön. Vad har då ett företag för utgifter. Tja, det är ju inte lika för alla, men uppräkningsen nedan är i vart fall något att utgå från. Sedan får du stryka det som inte passar och lägga till sådant som fattas.

Fasta kostnader: (Det som ska betalas vare sig du jobbar eller inte.)

Lokalförvärv

Lokalhyra

Ombyggnad/upprustning

Maskiner/maskinhyra

Övriga inventarier

Försäkringar

Lån

SUMMA

Du kan ta reda på hur stora dina fasta kostnader är per år och månad, och med utgångspunkt från detta veta vad du måste ta betalt per timme av dina kunder för de fasta kostnaderna. Det underlättar när du räknar ut ditt arvode (se beräkningsmodellen i lathunden i kapitlet Ta betalt 1).

Dina rörliga kostnader kan du räkna fram på motsvarande sätt. Hur stora är dina rörliga kostnader normalt per år och vad ger det för normalkostnad per månad? När det gäller större och tydligt avgränsade uppdrag gör man en särskild uträkning för just det uppdraget.

Rörliga kostnader: (Utgifter direkt relaterade till hur mycket du jobbar.)

Råmaterial

Halvfabrikat

Köpta tjänster

Telefon

Resekostnader

Porto, frakt, transporter

Kontorsmaterial

Marknadsföring, försäljning

Reparation och underhåll

Förbrukningsmaterial

Representation

Modeller/skisser

Rekvisita

SUMMA

LATHUND

Ekonomi

Läran om de knappa medlen

Resultat

Plus eller minus

Finansiering

Anläggningsskapital

Rörelsekapital

Företagsform

Rådgör med proffs

Ekonomisk planering

Resultatbudget – tre nivåer

Likviditetsbudget – penningflödet

Kostnader

Fasta kostnader

Rörliga kostnader

Ta betalt – del 1

De priser vi talar om i detta kapitel ligger väldigt nära minimigränsen; kommer du lägre har du förmodligen en olönsam hobby (skatte-tekniskt). Att vi ändå lagt oss här beror på att väldigt många befinner sig här. Gör du också det bör en viktig del av din strategi vara att höja dina priser och därmed även din status. Det kan innebära att du tappar dina nuvarande kunder och därför måste hitta andra. Att leta rätt på dem och att nå dem blir kanske din viktigaste uppgift som marknadsförare.

Du kan få betalt i pengar, kompetens, status (image) eller andra värden, t ex glädje och egen tillfredsställelse.

Inkomster

Hur sätter man priser och hur beräknar man vad man kommer att tjäna?

En bilmekaniker hade stora problem att begripa sig på sin egen framtida, eventuella inkomst. Han gick runt och tittade på vad hans konkurrenter tog betalt, han gissade därefter vad hans kunder hade råd med och slogs med sin egen Jante, dvs hur mycket han kunde ta utan att skämmas. Ekonomin lyfte aldrig särskilt högt över nollpunkten.

En dag träffade han en ekonom och beskrev sitt problem för honom. Ekonomen sa: "Du räknar från alldeles fel håll. Du måste ta reda på följande tre saker":

1. Du måste bestämma dig för vad du vill ha i lön.
2. Du måste beräkna dina kostnader.
3. Du måste ta reda på din produktionskapacitet.

De bestämde att han skulle ta ut 8 300 kr i månaden i fickan, dvs efter skatt. De räknade igenom alla saker som kostar i en bilverkstad. Ekonomen lade ihop alla kostnaderna i verkstaden, samt önskad förtjänst, skatt och egenavgifter och fick ut en skrämmande hög summa.

Sedan fortsatte ekonomen, "låt oss nu förenkla det hela genom att du tänker dig en medelreparation, någonting mitt emellan den största och den minsta, den dyraste och den billigaste. Hur många sådana kan du göra per månad?" De enades om ett rimligt antal. "Nu delar du antalet reparationer

med kostnaden (inklusive förtjänst, skatt, mm) du har varje månad, då har du tagit reda på vad en "medelreparation" ska kosta om du vill tjäna 8 300 kr i månaden, så lätt är det."

Vad har nu detta för effekt?

Jo, du är tvungen att inse vad en produktion i verkligheten kostar och att den (kostnaden) sätter den nedre gränsen för din inkomst. Tjänar du mindre bedriver du en olönsam verksamhet.

Du kan naturligtvis räkna ner din lön så långt det går utan att du svälter ihjäl men då kommer frågan upp hur lite du står ut med att leva på. Du kanske måste ifrågasätta din affärsidé, eller hitta andra lösningar som t ex deltidjobb i någon annan bransch. (Mycket vanligt bland entusiaster, konstnärer och innovatörer.)

Du måste inse vikten av att planera din produktion, och att tänka igenom ditt sortiment. Kan du inte producera så mycket att det räcker till många kunder finns det all anledning att gallra hårt bland målgrupperna. Hur får du in dessa pengar? Vad kan du göra för att underlätta försäljningen? Har du hittat de riktiga prisnivåerna? Är produktionskapaciteten tillräcklig?

När vi pratar om produktionskapacitet talar vi också om arbetstid, din eller andras. Är ditt yrke av den arten att du själv producerar det du säljer, antingen som föremål eller tjänster, så är det (lite förenklat) arbetstidens längd och priset per timme som bestämmer inkomsten.

Arbetstiden

Kan man jobba 12 timmar om dagen 7 dagar i veckan? Svaret är absolut, nej! Mycket korta pass kan vara arbetsintensiva, men det är inget som fungerar i längden. Det leder bara till skilsmässa och dålig kontakt med familjen. Låt oss alltså acceptera 8 timmars arbetsdag och 5 dagars arbetsvecka. Nästa fråga är hur många timmar som är debiteringsbara, dvs för hur många timmar per dag, månad och år vi kan få betalt från våra kunder.

Du har flera yrkesroller. Hur mycket tid tar var och en av dem i anspråk? Det är inte rimligt att tro att du kan producera på arbetstid och sköta de övriga arbetsuppgifterna som administration, marknadsföring och sälj på din fritid. Alla dina yrkesroller ska rymmas inom din arbetstid!

Hur mycket administrationsjobb har du? Hur mycket går åt till försäljning, planering, marknadsföring, osv? Hur ofta blir du störd av andra i ditt jobb? Blir det någon tid kvar att jobba på? Jo, det blir det och den tiden ska betala för hela kakan.

Som frilansare med produktionen i egen regi eller liknande kan en rimlig ”effektiv” arbetstid se ut så här:

- Arbetsdag: 5 timmar
- Arbetsvecka: 5 dagar
- Arbetsmånad: 20 dagar
- Arbetsår: 10 månader (2 månader är jul, sommar, övriga röda dagar.)

Som frilansare som säljer kompetens per tidsenhet ute hos uppdragsgivarna, är det utmärkt om du kan snitta på 3 dagar/vecka i 10 månader/år. Märker du att du bara har en eller två debiterbara dagar per vecka i snitt, får du försöka höja priset eller skaffa fler uppdrag.

En väsentlig skillnad

Produktionstimmar

För att beräkna hur lång tid ett jobb tar, kan du göra så här: För varje effektiv produktionstimme som du jobbar ska du lägga till 0,6 timme (36 min) som du kommer att vara tvungen att lägga ner på annat än ren produktion, t ex marknadsföring, administration och ekonomiska beräkningar.

Arbetstimmar

Räkna alltså 1,6 arbetstimmar per effektiv produktionstimme. Dina 5 effektiva produktionstimmar gånger 1,6 blir då 8 arbetstimmar, dvs en hel dag. Man måste alltså skilja på produktionstid och arbetstid.

En väsentlig skillnad till

Vem får egentligen pengarna?

När vi nu kommer att prata om pengar och uträkningar kommer vi att göra det mellan tummen och pekfingret. Det gör vi för vi tycker att resonemanget är viktigare än exakta kronor och ören.

De pengar som dina kunder/uppdragsgivare betalar dig ska täcka allt det kostat att producera den vara eller tjänst du levererar till din kund. Det är många som ska ha sin del av kakan. Du vill ha, staten vill ha, de som har försett dig med olika typer av material vill ha, hyresvärden till din lokal vill ha, och så vidare.

Det uppdragsgivaren betalar och det du får behålla är alltså två helt skilda summor.

Pengarnas väg ser ut ungefär så här:

1. Kunden betalar
 2. Staten vill ha (moms)
 3. Produktionen kostar
 4. Staten vill ha (socialavgifter eller egenavgifter)
 5. Du får lön
 6. Staten vill ha (inkomstskatt)
 7. Du har kvar i fickan
-

Det kan kännas som om inkomstskatten betalas efter att man fått (från arbetsgivare) eller tagit ut (som egen) lön, men egentligen betalas socialavgifterna/egenavgifterna och inkomstskatten in samtidigt.

Ord och begrepp som behöver redas ut

Arvode

Om du skriver en faktura och begär ett arvode betalar inte uppdragsgivaren dina sociala avgifter och din skatt. Du betalar på egen hand dina avgifter. Arvodet är alltså pengar som ska täcka de kostnader du haft för uppdraget plus de sociala avgifterna och din skatt samt ge dig en rimlig slant i fickan.

Observera! Med pengar ”i fickan” menas just att alla de kostnader du har för att bedriva din frilansverksamhet är betalda, såsom lokaler, material, administration, osv. Pengarna i fickan är för dina privata levnadsomkostnader som mat, hyra, dagisavgifter, mm.

Lön

Din lön är det du får över av arvodet sedan du betalt kostnader och sociala avgifter. Lön avser väl egentligen de pengar du får av en annan person, en arbetsgivare, men lön kan du ju kalla de pengarna som du tar ut från din egen rörelse innan skatten (uppbörden) är betald.

Är du anställd och får lön från en annan arbetsgivare så betalar denne förutom fasta och rörliga kostnader även socialavgifter (och semesterersättning 12%), men din skatt betalar du. Arbetsgivaren hjälper dig att dra den. Om du har en lön på 12 000 kr i månaden så får du ut 8 300 kr efter ett skatteavdrag på 30%.

”I fickan”

I fickan hamnar det som blir kvar av lönen sedan du betalat din skatt. Du måste alltså skilja mellan arvode, lön och det du får i fickan. Återknyter vi till resonemanget med ekonomen tidigare gäller följande på ett ungefär:

Årsinkomst: 200 000 kr

Månadsinkomst: 20 000 kr (100 tim x 200 kr minus skatt och socialavgifter ger ca 10 000 kr i fickan, dvs det som vi ville ha.)

Varför säger vi 10 000 kr här när vi sa 8 300 kr tidigare? Jo, det beror på att arbetsåret för de flesta är ca 10 månader men året har 12 månader. Får du 10 000 kr i fickan i månaden i 10 månader (= 100 000 kr/ år) och delar det på 12 månader så blir det kvar 8 300 kr per månad i fickan.

När du är löntagare får du lön för 12 månader per år men när du drar in pengar själv så sker det under endast 10 månader per år.

Man skulle kunna säga att det finns 12 månader per år men bara 10 arbetsmånader för frilansare, eller hur?

Veckoinkomst: 5 000 kr

Dagsinkomst: 1 000 kr

Timinkomst: 200 kr

Vill du ha ut ca 10 000 kr i fickan per arbetsmånad för ditt eget arbete ska du ta 200 kr/arbetstimme. Ovanpå detta ska du sedan lägga både de fasta och rörliga kostnaderna. Därför är ett timpris på 500 kr inte så konstigt.

Det kunden betalar och det du får är två helt skilda saker. Du har alltså 5 timmar (max) om dagen på dig att tjäna pengar. Det du kan ta ut per timme blir i slutändan din månadslön, och omvänt, vill du ha en viss månadslön så måste du ta ett visst timpris.

Om du blir anställd och vill få ut runt 8 300 kr/månad i fickan, vad ska du då begära för lön av arbetsgivaren? Jo, det du får i fickan + skatten (30%) som din arbetsgivare drog = lönen. Det blir ca 12 000 kr. Vad kostar detta din arbetsgivare? Jo, din lön + de socialavgifter (32%) arbetsgivaren betalar till staten. Det blir ca: 17 500 kr.

Slutsats

Arvodet räknar du på hela uppdraget med utgångspunkt från produktionstiden gånger 1,6 (se avsnittet En väsentlig skillnad, ovan). Lönen beräknas per månad (12 st) av det som blir kvar efter alla avbrändningar. När sen skattmasen tagit sitt är resten som är kvar i fickan ditt.

Sociala avgifter är antingen egenavgifter (om du är egen företagare) eller arbetsgivaravgifter (om du är arbetsgivare). Moms är en skatt som staten tar ut. De pengarna är aldrig dina, du får bara förvalta dem en tid tills de ska betalas in.

Det är olika moms på olika varor och tjänster. Du måste ta reda på vad som gäller dig. Momsnivåerna är 25%, 12%, 6% och 0% (viss konstnärlig verksamhet är momsfri). Hur man räknar fram och tillbaka med skatt och egenavgifter är för många en snårskog. Men förenklat kan man säga att om du vill ha 100 kr i fickan, så begär det dubbla. Skatt och sociala avgifter är ca 50%.

Ett hett tips

Om du är egenföretagare; tro alltså inte att alla pengar som kommer in är dina! Var noga med att lägga undan pengar till skatter och avgifter.

Vi antar att du ska göra ett jobb som innebär att du ska tillverka något. Jobbet tar en månad att göra och du behöver ha 10 000 kr efter skatt för att betala räkningar och leva på. Material, frakter, modeller och andra omkostnader som du har går på 20 000 kr.

Du måste också betala skatt och sociala avgifter på det du själv vill ha. Därför begär du det dubbla. Betalningen du vill ha för ditt arbete är alltså $200 \text{ kr} \times 100 \text{ timmar} = 20\,000 \text{ kr}$. Till detta ska du nu lägga kostnaderna du hade i samband med arbetets utförande, både rörliga och fasta. De var i detta fall 20 000 kr. För jobbet som helhet vill du därför ha ett arvode på $40\,000 \text{ kr exkl moms} (20\,000 + 20\,000 = 40\,000)$.

Är nu arbetet momspliktigt med t ex 25% (momsen räknar du fram sist) måste du ta ut $50\,000 \text{ kr} (25\% \text{ av } 40\,000)$. Ett annat sätt att räkna fram det är $40\,000 \times 1,25 = 50\,000$. Ettan står för beloppet du ska betala moms på och 25 efter kommat står för momssatsen. Observera att momsens på 10 000 kr inte är dina pengar utan dessa ska du betala in till staten så småningom!

Rätt pris

Rätt pris är en fråga om kundens uppfattning. Priset står i relation till vad kunden upplever att han får för pengarna, inte priset i sig. Med ett visst pris på en vara eller tjänst kan du söka en målgrupp.

Högrprisaffärer vänder sig till folk med gott om pengar och dit går bara sådana. Lågrprisaffärer vänder sig till dem som vill ha tag i det billigaste och dit kommer sällan det ”finare” folket. Det höga priset är ibland det viktiga. Produkten kan vara i det närmaste ointressant. Du kan faktiskt sälja exakt samma vara eller tjänst till en annan målgrupp för ett annat pris. Det är då inte varan som är viktig utan något annat som ligger på sidan av varan. En öl på Operabaren kostar inte detsamma som en öl på Nisses Pizzeria. Det är också på detta vis man säljer märkeskläder. De är inte bättre än andra kläder (nödvändigtvis), bara dyrare.

Lågt pris förknippas ofta med låg status och dålig kvalitet. Det är viktigt att tänka på när du sätter dina priser. Vem jämför du dig med, vilka är dina konkurrenter och i vilken prisklass ligger de?

Priselasticitet

En produkts priselasticitet visar hur efterfrågan på produkten påverkas genom förändring av priset. Hur mycket förändras efterfrågan när priset förändras från 50 kr till 30 kr, från 1 000 kr till 1 500 kr?

En revisor vi känner berättade att han efter sin 70-årsdag ville trappa ner på arbetet. Han dubblade därför sitt arvode. Han tänkte sig att det skulle innebära att han fick mycket mindre jobb men bara lite mindre pengar. Ett genidrag helt enkelt. Efter att ha meddelat alla sina kunder om prishöjningen inväntade han spánt förändringen. Till sin förvåning märkte han att endast ett fåtal kunder försvann.

Det är inte alltid så lätt att veta vad som händer när en prisjustering görs. Därför är det bättre (av säkerhetsskäl) att göra små förändringar ofta än stora mera sällan.

Följande lilla modell kan vara intressant att begrunda.

1 000 kr	till	2000 kr
500 kr	till	1000 kr
300 kr	till	500 kr
Svart Hål! Den här prisnivån är fel för alla		
100 kr	till	300 kr
50 kr	till	100 kr

LATHUND**Ta betalt del 1****Effektiv arbetstid****Den tid då du verkligen producerar.**

År	Månad	Vecka	Dag
10 mån	20 dagar	5 dagar	5 timmar

Dina utgifter**Fasta kostnader (beräkningsmodell)**

År	Månad	Vecka	Dag	Timme
50 000 kr	5 000 kr	1 250 kr	250 kr	50 kr
20 000 kr	2 000 kr	500 kr	100 kr	20 kr
10 000 kr	1 000 kr	250 kr	50 kr	10 kr

Har du 10 000 kr i fasta kostnader måste du lägga på 10 kr på priset per effektiv produktionstimme.

Rörliga kostnader beräknas per uppdrag (se kostnadsberäkning).

Dina inkomster

År	Månad	Vecka	Dag	Timme	I fickan/tim
300 000 kr	30 000 kr	7 500 kr	1 500 kr	300 kr	150 kr
200 000 kr	20 000 kr	5 000 kr	1 000 kr	200 kr	100 kr
150 000 kr	15 000 kr	3 750 kr	750 kr	150 kr	75 kr

Vill du få in 200 000 kr om året måste du ta 200 kr per effektiv produktionstimme.

Observera att beräkningarna är gjorda på 10 månader per år!

Ta betalt – del 2

Affärsförloppet

Att få ett uppdrag kan gå till på två sätt:

- kunden frågar dig, eller
- du frågar kunden.

Kunden frågar dig

Kunden vill veta vad du kommer att ta betalt för att utföra ett arbete. Antingen lite löst i form av en kostnadsberäkning eller också mer formellt i form av en offert eller ett anbud (ungefär samma sak).

Ibland kan det hända att det inte enbart är du som blir tillfrågad. Har flera fått frågan kan du alltså få en inbjudan till anbudsgivning. Så sker när stat, landsting och kommun ska upphandla tjänster eller varor för lite större belopp. Då måste man följa lagen om offentlig upphandling, LOU. (Denna lag är till för att undvika fusk och kompissaffärer. Det är bra tänkt men lagen förbiser/uppvisar tyvärr en hel del andra problem.)

Du frågar kunden

Det andra sättet att få jobb är ju att du frågar kunden. Här är det alltså fråga om personlig försäljning. På större jobb som du vet ska utföras kan du be att få lämna ett anbud i tävlan med andra.

Formaliteter

Det finns vissa formaliteter som det är viktigt att känna till när du åtar dig ett uppdrag. Överenskommelser mellan köpare och säljare kallas offert eller anbud (gäller dig) och beställning eller beställningsbekräftelse (gäller kunden). Dessa är juridiskt bindande. Det innebär att om man inte följer överenskommelsen så är det ett avtalsbrott, och att den som gör sig skyldig till det riskerar att bli stämd (och förlora).

Att lämna en kostnadsberäkning, ett anbud eller en offert

Kostnadsberäkning

Beräkningen ska upplysa kunden om vad totalkostnaden blir. Den ska omfatta både vad förarbetet (om det krävs ett sådant) och genomförandet kostar. Förarbetet kan vara research, idéskisser, analys och planering, mm. Du ska ta upp dina utgifter för material, löner, hyra, resor, transporter och övriga inköp.

Vid stora jobb kan du lägga på 5–10% i en pott som får heta reserv. Finns det omständigheter som kan rubba din kostnadsberäkning, t ex förändrade inköpspriser, ska det naturligtvis stå omnämnt. En kostnadsberäkning är inte juridiskt bindande.

Offerter och anbud

När det gäller anbud och offerter finns det några detaljer som är viktiga att tänka på, just för att anbud och offerter är bindande:

- *Inledning*
Offerter och anbud ska ha ett enkelt språk och vara lättbegripliga och otvetydiga. Du kan gärna börja med en kort inledning med hänvisning till tidigare samtal eller brev.
- *Produktens namn*
Det du säljer ska vara klart och tydligt namngivet.
- *Beskrivning av produkten*
Det kan röra sig om olika specifikationer som storlek, olika arbetsmoment, tidsåtgång eller annat. Skriv också vad som inte ingår om det finns tveksamheter.
- *Offertens/anbudets giltighetstid*
Observera att du är skyldig att åta dig jobbet om köparen svarar ja. Om det är ett stort jobb som du lämnat offert på kan du bli uppbunden en längre tid och kan inte åta dig andra stora jobb innan du fått ja eller nej. Därför är det viktigt att klart och tydligt ange köparens betänketid. En standardtid brukar vara 30 dagar.
- *Betalningsvillkor*
I de flesta fall är betalningstiden 30 dagar. Vill du ange något annat, t ex 20 dagar, måste du och köparen vara överens om det. (Egentligen är det så att köparen är skyldig att betala när säljaren begär det.)
- *Förskott*
Vid större projekt där du kanske måste ligga ute med pengar för material under arbetets gång skriver du t ex att betalning ska göras med 1/3 vid projektstart, 1/3 när halva arbetet är utfört och med 1/3 när arbetet är avslutat.

- *Leveransvillkor*
Om du eller köparen ska ansvara för leveransen eller vad annat ni kommit överens om.
- *Leveranstid*
Hur lång tid det tar för dig att få jobbet gjort. Kan vara viktigt för köparen som kanske behöver ha arbetet utfört till ett speciellt tillfälle.
- *Underskrifter*
Det ska finnas plats för två underskrifter, köparens och säljarens. Om köparen nu accepterar din offert/anbud så ska du (åtminstone vid större jobb) ha skriftligt på det, även om muntliga avtal formellt är bindande (ha i så fall vittnen).

Anbudssvar

Det skriftliga svaret på offerten/anbudet kan vara en beställning eller beställningsbekräftelse, beställningserkännande, orderbekräftelse eller kundens underskrift på offerten.

På dokumentet ska det stå vad som bekräftas. Det kan stå beställningsbekräftelse enligt offert nr xxxx. Det kan också i enkla ordalag stå uppräknat det du ska göra och vad som ingår.

Avtal

När en offert eller ett anbud blivit accepterat och bekräftat har ett avtal slutits mellan parterna.

Säljare (det är du) – Köpare (det är kunden)

Anbud, offert

Beställning, bekräftelse, (säljaren bunden) underskrift (köparen bunden)

Lagstiftning

Det finns lagar som omgärdar affärsverksamheten. De viktigaste är

- köplagen
- avtalslagen (som är skriven på ett ålderdomligt språk, lagen är från 1915)
- konsumentköplagen.

Köp- och avtalslagen kan förhandlas bort men det kan man inte med vissa bestämmelser i konsumentköplagen (t ex ångerveckla).

Pinsamt att föreslå skriftligt avtal

När det gäller överenskommelser och avtal mellan människor finns det en hel del att tänka på.

Det är lätt att tro att du och jag som är så goda vänner inte behöver ha något avtal oss emellan. Kanske är det också så, men många människor har dyrköpta erfarenheter av att det inte är så.

Det är inte utan att det ibland också kan kännas mycket pinsamt att börja tala om avtal och kontrakt. Det antyder ju liksom att jag inte riktigt litar på dig.

För att undvika att hamna i problem med en eventuell avtalspartner, kan du säga så här: ”Du och jag kommer säkert att kunna klara av det här galant och det är inte för vår skull vi behöver ett avtal. Om däremot både du och jag skulle dö och våra respektive dödsbon, med advokater och släktingar och allt vad det nu är, skulle vara tvungna att reda upp efter oss skulle det säkert bli en förfärlig röra. Låt oss därför skriva ett avtal som ingen kan missförstå och som vi båda är nöjda med.”

Tala med en jurist

Ibland kan ett avtal vara det viktigaste som du som konsult eller underleverantör ingår. Rådgör därför alltid med en advokat innan du skriver under! Hos de flesta fackföreningar och intresseorganisationer finns juristhjälp att få.

I de allra flesta fall är avtal mycket enkla. Det rör sig ofta om någons åtagande, vad som ingår och inte, tiden för detta och kostnaden. För det mesta duger det med något av de standardavtal som finns. Intresseorganisationerna har vanligtvis egna standardavtal. Oavsett om du är medlem eller inte kan du ringa och fråga.

Följande saker bör du ha i åtanke när det kommer till att skriva ett avtal eller en överenskommelse. I synnerhet om du säljer in en idé och själv är projektledare/ansvarig.

Förskott

Reglera hur och när du blir återbetalningsskyldig. Gäller det licenser eller försäljning av en produkt är det klokt att låta det framgå att förskottet inte kan återkrävas mot annat än kommande försäljning. Det betyder att du inte kan bli skyldig några pengar om du inte försäljningen har täckt det förskott du fått. Framför allt gäller det här vid försäljning (av verk/produkter/licenser) i större upplagor.

Rättigheter

Om du har sålt en idé, produkt, licens eller annat alster där det finns en upphovsrätt, bestämmer du alltid själv vilka rättigheter du överlåter. Begränsningarna kan vara geografiska, tidsmässiga, mediemässiga eller i övrigt knutna till olika områden. Specificera hur, när och i vilka sammanhang.

Budget

Om du sålt in en projektidé och som projektledare ansvarar för en budget, reglera då vad som händer om den spricker. Kan du bli betalningsskyldig? Kan du bytas ut? Du har naturligtvis alltid ett informationsansvar gentemot uppdragsgivaren.

Göra om

Om uppdragsgivaren är missnöjd med ditt arbete kanske han kräver att du ska göra om det helt eller delvis. Reglera detta klart och tydligt så att du inte får göra om i tid och evighet. Det farligaste som finns är när en uppdragsgivare säger: ”Du har fria händer”. Om du inte får det på papper bör du för din egen skull kontinuerligt se till att du och uppdragsgivaren är överens. Visa utkast och inbjud då och då under pågående arbete till avstämning.

Avtalstid

Var noga med att ange under vilken tid avtalet gäller, annars kan det löpa för evigt.

Beställningar

Reglera när uppdraget ska vara klart eller uppdragsgivaren tillhanda. Vad händer om du inte levererar i tid? Hur länge ska (verket), t ex en projektbeskrivning, lämnas för påseende? Betraktas det som antaget om det inte returneras inom en viss tid?

Avbryta uppdrag

Om uppdragsgivaren drar sig ur och detta inte beror på dig bör du ha rätt till en rimlig ersättning. Vad händer om du drar dig ur?

Utkast/idéskisser/idéer

Hade du tänkt dig ett idéskissarvode? Vem äger utkasterna/idéskisserna?

Kostnadsersättning

Reglera vem som betalar om det krävs resor, specialishjälp eller liknande för att utföra uppdraget.

Uthyrare/manager

Vill du anlita ett uthyrningsföretag, en mellanhand, en manager eller liknande måste ni reglera hans eller hennes arbetsuppgifter. Klargör ersättningsgrunderna (ibland har du kanske fixat något helt själv som mellanhanden inte ska ha ersättning för). Reglera uppdragstiden. Låt gärna uppdraget sägas upp automatiskt varje år för omförhandling.

Tvister

Om ni blir oense om något så försök att lösa det genom förhandling i första hand. Om det inte fungerar kan man i andra hand hänskjuta tvisten till allmän domstol (tingsrätten i första hand).

Fakturor

Nu har vi gått igenom några ganska tunga bitar och ska därför gå in på något roligare, nämligen den räkning som du skickar till kunden för att få betalt och som kallas faktura.

Det finns några saker du måste tänka på när du utformar en faktura för att slippa obehag i efterhand:

- *Fakturanummer*
Alla fakturor måste numreras för att man ska kunna skilja dem åt.
- *Fakturadatum*
Den dag fakturan skrevs ut, alternativt när varan levererades. Detta datum återknyter till den senaste betalningsdag/förfallodag som bestämts i betalningsvillkoret.
- *Förfalldatum*
Gör det lätt för kunden att se när du senast vill ha betalt genom att tydligt ange förfalldatum. Skriv ett datum, t ex ”2009-10-30”, istället för ”Betaling inom 30 dagar” eller liknande.
- *Betalningsvillkor*
Betalningsvillkoren omfattar bland annat den dag fakturan senast ska betalas, dvs förfalldagen. I de flesta fall tillämpas betalningstiden 30 dagar men du och kunden kan avtala om en annan betalningstid. (Egentligen gäller att köparen ska betala när säljaren begär det.)
- *Beskrivning av vara/tjänst och eventuellt antal*
Du ska specificera det som kunden har köpt så att han känner igen det, ange också antal av varje sort.
- *Fakturabelopp*
Fakturans slutsumma. Här ska också momsens specificeras, såvida inte dina tjänster är momsbefriade.

- *Eventuella anmärkningar*
Skriv hur lång tid köparen har på sig att rikta invändningar mot fakturan. Minimitiden är 8 dagar.
- *Dröjsmålsränta*
Du måste i förväg ange vilka villkor som gäller vid för sen betalning för att i efterhand kunna ta ut dröjsmålsränta som är högre än referensräntan + 8% (räntelagen). Annars kan du ta ut högst referensräntan + 8%.
- *Organisationsnummer*
Du måste på fakturan ange företagets eller föreningens organisationsnummer. Har du enskild firma så är organisationsnumret ditt personnummer.
- *F-skatt*
Om du har F-skattsedel ska du ange detta på fakturan. Det är olagligt att påstå att man har F-skattsedel om man inte har det.
- *Plusgiro och bankgiro*
Underlätta betalningen för kunden. Skriv plus- och bankgiro numren på fakturan.

Betalningspåminnelse

Det är vanligt att man skickar en betalningspåminnelse till den som inte betalar i tid. På betalningspåminnelsen har kunden inte någon respit. På den kan du begära betalning omgående.

Dröjsmålsränta

Om du inte får betalt senast på förfallodagen kan du skicka en räntefaktura, dvs en faktura på din förlorade ränteinkomst. Kunden ska alltså betala din faktura på jobbet du gjorde, samt den uteblivna räntan för dessa pengar för den tid han dragit över förfallodagen.

När du räknar ut dröjsmålsräntan ska du använda följande formel:

Beloppet på den försenade fakturan x din räntesats x antal försenade dagar/100 x 360 = Förlorad ränteinkomst

Känn dig inte dum för att skicka en räntefaktura. Det är ibland enda sättet man har att visa att man menar allvar.

Inkasso

Får du inte betalt kan du vända dig till ett inkassoföretag. Ta med dig fakturakopian och eventuell påminnelseavi eller annat skriftligt avtal du har med kunden.

Kronofogden

Hos kronofogden kan du få en blankett som heter ansökan om betalningsföreläggande. Din kund får nu ett brev där det står att han har 10 dagar på sig att betala eller protestera, annars blir det utmätning. På den räkning som kronofogden skickar tillkommer nu avgifter från dem, samt din ansökningsavgift. Protesterar din kund går ärendet vidare till tingsrätten om du vill det.

Preskription

Hur gammal kan då en fordran vara? Giltighetstiden är 10 år mellan företag, 3 år mellan privatpersoner samt mellan privatpersoner och företag. Har du skickat en påminnelse räknas giltighetstiden från påminnelsens datum.

Ta betalt – del 2

Offert – Anbud

Inledning

Produktens namn

Beskrivning av vara/tjänst

Betalningsvillkor

Förskott

Leveransvillkor

Leveranstid

Offertens giltighetstid

Underskrift, bekräftelse

Anbud, offert Beställning, bekräftelse,
(säljaren bunden) underskrift (köparen bunden)

Fakturor

Fakturanummer

Fakturadatum

Förfalldatum

Betalningsvillkor

Beskrivning av vara/tjänst och eventuella antal

Fakturabelopp

Eventuella anmärkningar

Dröjsmålsränta

Organisationsnummer

F-skatt

Avtal

Säljare, du – Köpare, kund

Plus- och Bankgiro

Avslutningsvis

Förtvivla inte över att det är mycket som du har gjort. Ta det lugnt och ta en sak i taget. Gläds över vilka bra resultat du kommer att få i framtiden. Strukturera marknadsföringsarbetet redan från början. Ägna ett begränsat antal timmar i veckan åt det, varken mer eller mindre, och gör det på förutbestämd tid!

Om du tycker att det är tungjobbat och svårt, så slå dig i lag med någon eller några och gör det ihop. Skaffa dig så småningom en bra redovisningskonsult som förstår sig på skatter och avdrag. En bra redovisningskonsult betalar sig.

Tack för ditt intresse, och lycka till!

Mallar & exempel

Mallar och exempel

Mallsidor

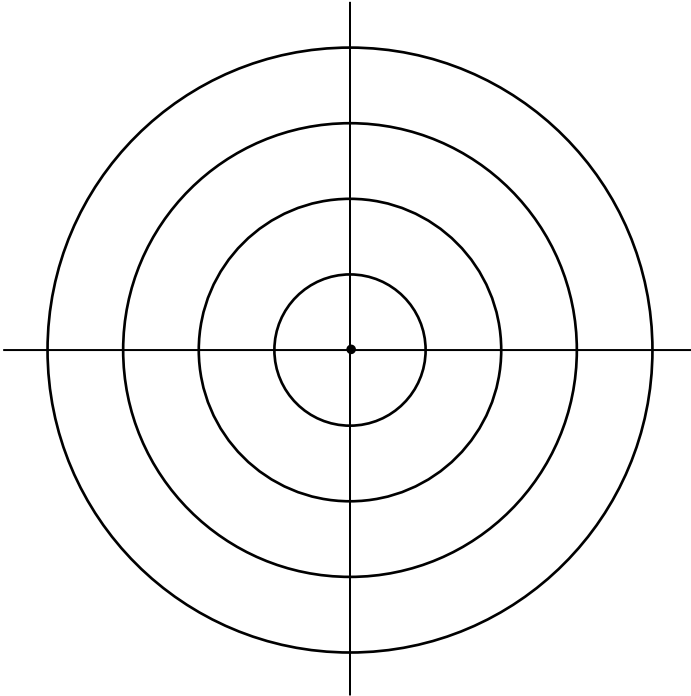
- Nätverkskarta
- Viktiga hörnet-schema
- SWOT-matris
- Affärsidé
- Befintliga kunder
- Förlorade kunder
- Nya kunder
- Potentiella kunder
- Konkurrenternas kunder
- Kundlista
- Kundkort
- Marknadsplan
- Långsiktig plan
- Aktivitetsplan
- Personligt brev
- Kostnader

Exempel

- Personligt brev
- Kostnadsberäkning
- Offert
- Faktura

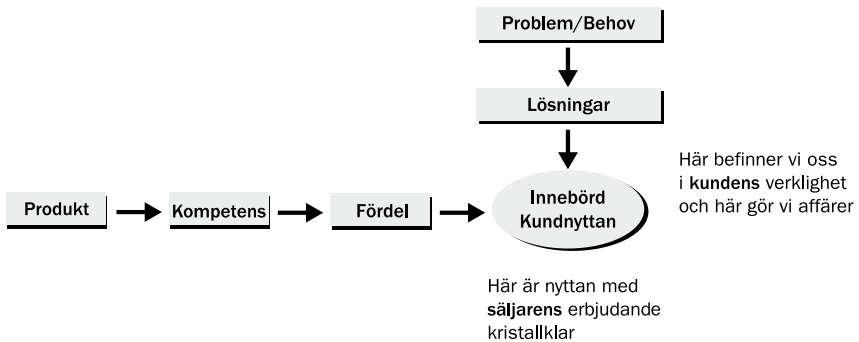
Nätverkskarta

Gör flera kopior av nätverkskartan och ge tårbitarna de rubriker som passar dig. Fyll sedan i dem med dina kontaktpersoner. Det blir då uppenbart vad som fattas.



Viktiga Hörnet-schema

De egenskaper som din produkt eller tjänst har motsvarar en fördel. Konkretisera vad det innebär för din kund.



SWOT-matris

	Styrkor	Svagheter
Möjligheter	1	2
Hot	3	4

1. Utnyttja situationen
2. Förbättra bristerna
3. Identifiera sätt att minska sårbarheten
4. Vidtag defensiva åtgärder

En enkel SWOT-matris kan se ut på följande sätt:

Dina Styrkor	Dina Svagheter	Dina Möjligheter	Dina Hot
Exempel på styrkor	Exempel på svagheter	Exempel på möjligheter	Exempel på hot
Utbildning, erfarenhet, position, tillgångar, rykte Geografisk belägenhet, etc...	Svår privat situation, utbildningsluckor, inga reserver, etc...	God lokal arbetsmarknad Nya trender, teknologi Nya innovatFioner	Krympande marknad Ny teknologi rationaliseringar

Affärsidé

Inom mitt yrkesområde (bransch, verksamhet) _____

Kan jag erbjuda (produkter, tjänster) _____

Till (marknader, målgrupp, kunder) _____

Min konkurrenskraft bygger på (Kompetens, unik kompetens)

Nytta för kunden är (Fördelar, specifika fundfördelar)

Grunden för lönsamhet är (intäkts- och/eller kostnadsfaktorer)

Min affärsidé kan formuleras så här:

Kundkort

Namn _____

Företag _____

Tel och fax _____

Mejl _____

Adress _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Datum _____ **Kontakter** _____

Långsiktig plan

Långsiktig planering

Huvudmål

Tidsplan

Delmål

Tidsplan

Delmål

Tidsplan

Delmål

Tidsplan

Delmål

Tidsplan

Delmål

Tidsplan

Uppföljning

Aktivitetsplan

Kortsiktig planering

Delmål **Jag vill:**

Tidsplan

Genomförandel **Jag vill:**

Tidsplan

Jag ska:

Jag ska:

Jag ska:

Jag ska:

Uppföljning

Personligt brev

Adressat



Kanske en bild

Väck intresse, visa på kundnyttan

Bildtext

Erbjudandet

Information om dig och din produkt/tjänst

Ge tillräcklig trygghet

Eventuellt fördjupning

Sammanfattning, återknyt till kundnyttan

Avslutning

Kostnader

Fasta kostnader: (Det som kostar vare sig du jobbar eller inte)

Lokalförvärv _____

Lokalhyra _____

Ombyggnad/upprustning _____

Maskiner/maskinhyra _____

Övriga inventarier _____

Försäkringar _____

Lån _____

Summa _____

Rörliga kostnader: (Kostnader direkt relaterade till hur mycket du jobbar)

Råmaterial _____

Halvfabrikat _____

Köpta tjänster _____

Telefon _____

Resekostnader _____

Porto, frakt, transporter _____

Kontorsmaterial _____

Marknadsföring, försäljning _____

Reparation, underhåll _____

Förbrukningsmaterial _____

Representation _____

Modell _____

Rekvisita _____

Summa _____

Personligt brev

Exempel

Kundens namn

Datum

Adress

Postadress



Bilder som lyfter orden

Illustrationer till reportage, noveller, notiser och insändare

Mitt namn är Mona och jag gör illustrationer i färg eller svartvitt.

Jag anpassar mitt lekfulla manér till uppdragets art – humor eller allvar.

Jag har många års erfarenhet av att teckna. Mina illustrationer har funnits med i flera olika sammanhang – läroböcker, broschyrer och tidningar, t ex Året Runt.

Utbildning har jag från RMI-Berghs reklamskola, linjen för grafisk form och illustration.

Jag vill också tillägga att jag alltid levererar i tid!

Jag kommer inom kort att kontakta dig!

Med vänliga hälsningar

Mona Andersson

Kostnadsberäkning

Exempel

Förarbete: (skiss, research, etc)

Egen arbetstid	3 dagar á 1 000 kr	3 000 kr
Material		1 250 kr
Modell	9 tim á 150 kr	1 350 kr
<u>Frakt</u>		<u>400 kr</u>
Summa		5 900 kr

Utförande:

Egen arbetstid	17 dagar á 1 000 kr	17 000 kr
Material		6 000 kr
Formgjutning		6 000 kr
Hyra av byggställningar		4 000 kr
<u>Frakt</u>		<u>1 000 kr</u>
Summa		34 100 kr

TOTALT 40 000 kr exkl moms

Offert Nr xxx

Exempel

Calle Carlsson Staden XXXXXX

CCAB

Kungsgatan 5

111 00 Staden

Refererande till vårt samtal i fredags ber jag att få lämna följande förslag till evenemang vid öppnandet av CCAB-Norr. Vi har gjort ett flertal liknande föreställningar bl a för Kulturhuset i Stockholm och företagen X och Y, där de blev mycket uppskattade och omnämnda i ortspressen.

Musik och gatuteaterföreställning i samband med invigning av CCAB-Norr.**Evenemangsbeskrivning**

Föreställningen tar en och en halv timme att genomföra och innehåller följande inslag:

Dansuppträdande av 4 dansare i företagets färger enligt önskemål.

Orkester bestående av 6 musiker.

Gatuteater av gycklargruppen Luvan.

Dansare och musiker inleder med ett 40 minuter långt uppträdande som avslutas med en fanfar skriven med utgångspunkt från företagets initialer. Därefter startar gycklargruppen sin föreställning som också kommer att involvera den omkringstående publiken i många roliga förvecklingar. Föreställningen är ca 40 minuter lång. Efter lunchen som då serveras kommer dansare och musiker att göra ett kort framträdande som också avslutas med fanfaren.

Förberedelser och genomförande av dans och

teaterföreställning, 14 pers. 70 000 kr

Rekvisita och kläder 10 000 kr

Resor och traktamente 5 000 kr

TOTALKOSTNAD inkl moms 85 000 kr

Betalningsvillkor: 15.000:- faktureras vid underskrift av offerten.

Resten faktureras 30 dagar efter beställningsbekräftelse.

Offerten gäller till xxxxxx

Tack för din förfrågan.

Anna Andersson

Bilagor: Broschyrer från gycklargruppen Luvan och Dansenseblen AMUSUS.

Faktura

Min Firma Allt inom kultur

Fakturanummer: XXX
Fakturadatum: XX-XX-XX
Förfalldatum: XX-XX-XX

Kundens namn
och adress

Betalningsvillkor	30 dagar	
Specifikation		Belopp
I det här utrymmet ska du specificera vad du har utfört för kundens räkning. Ange gärna antal och á pris. 10 st Xxxxxxxx á 10 000 kr		100 000 kr
Efter förfalldagen debiteras dröjsmålsränta, diskonto + 8%		Summa: 100 000 kr
Företaget har F-skattsedel		Moms: 25 000 kr
Org.nr: 55 44 33-22 11		Total: 125 000 kr
Bankgiro: 123-4567		
Postgiro: 11 22 33-4		

Min firma

Storgatan 1

123 45 Staden

Tel & Fax 0234-12 34 56

Sökordsregister

A

Ackvirering 28
Administratör 22
Affischer 116
Affärsförlopp 140
Affärsidé 37, 42, 45
Affärsidéformulering 49, 51
Affärsplan 69
Affärsrelation 33
Affärsverksamhet 52
Aktivitetsplan 73
A-kunder 64
Analysfasen 37
Anbud 141
Anläggningskapital 127
Annonser 115
Arbetsmarknaden 9
Arbetstid 133
Arvode 135
Attityder 41
Avsändare 115
Avtal 142

B

Balanssamhället 57
Behov 23
Beslutsfattare 62
Beslutssteg 105
Beställning 140, 142
Beställningsbekräftelse 140, 142
Besök 102
Betalningspåminnelse 146

Betalningsvillkor 141
Bild 115
Bildtext 116
B-kunder 64
Bredbandssamhället 57
Breddkompetens 43
Broschyr 109
Brödtext 116

C

Causation 14
C-kunder 64
Corporate Radar 55

D

Definierat mål 98
Definitionsprocess 40
Delmål 72, 75
Direktmarknadsföring (DM) 117
Direktreklam (DR) 117
Distribution 81
DM 117
DR 117
Dröjsmålsränta 146

E

Effectuation 15
Egenskaper 41
Ekonomi 127
Ekonomiansvarig 22
Ekonomisk planering 129
Enkel försäljning 32
Entreprenör 12
Entreprenörskap 13
Erbjudande 48, 50
ESBRI 12
Etablera relationer 93

F

Fakturadatum 145
Fakturanummer 145
Fakturor 145
Fasta kostnader 130
Finansiering 90, 127
Finansiärer 61
Folder 109
Fotografier 115
Framtidsforskning 54
Frilansrollen 9, 22
F-skatt 146
Färdigheter 41
Fördel 46
Företagsformer 128
Företagsledare 22
Förfalldatum 145
Förhandling 107
Förskott 141, 143
Försörjning 8
Förtroende 24

H

Handlingsplan 76
Hemsida 109, 120
Huvudmål 74, 75

I

Identitet 44
Information, ge 103
Information, söka 103
Informella beslutsfattare 62
Ingress 116, 118
Initiala kundkontakter 93
Initiativtagare 62
Inkasso 146
Inkomster 127, 132
Inledningsfas 103
Innebörd 46
Internet 120
Intressenter 61, 66
Intresseväckare 95

J

Journalistkontakter 119

K

Kloka frågor 104
Kollegor 61
Kommersiella processen 23, 89
Kommunikation 36, 83
Kommunikationsbrus 84
Kommunikationsfas 38
Kommunikationskedja 38, 83
Kompetens 41, 48
Kompetensanalys 41
Kompetensenheter 43
Komplex försäljning 32
Konkurrenskraft 50
Konkurrenter 61
Kontaktlista 66
Kontext 54
Kostnader 127, 130
Kostnadsberäkning 122, 141
Kreatör 22
Kronofogden 147
Kundbesök 102
Kunder 50, 63
Kundgrupper 50

Kundnytta 64
 Kundregister 65
 Kundrelation 33
 Kundundersökning 65
 Kundvård 38, 124
 Kunskaper 41
 Kunskapssamhället 57
 Känslor 34, 91
 Köpprocessen 90

L

Layout 94, 119
 Legomodell 45
 Leveranstid 142
 Leveransvillkor 142
 Leverantörer 61
 Likviditet 130
 Likviditetsbudget 130
 Long boom 56
 Lön 135
 Lönsamhet 48, 51

M

Manager 145
 Marknad 50
 Marknadsanalys 100
 Marknadskommunikation 83
 Marknadsplan 69
 Marknadsschema 66
 Marknadsundersökning 76
 Materialprover 110
 Medieval 113
 Megatrend 55
 Mellanrubriker 116, 119
 Merförsäljning 125
 Meritlista 47, 110
 Monter 123
 Muntlig kommunikation 97
 Mål 69, 72, 98, 103
 Målgrupp 62
 Mässor 122
 Mötesbokning 100

N

Nuläge 54
 Nystart 128
 Nytt 24, 46, 84, 91
 Nätverk 66

O

Offentlig upphandling 140
 Offert 111, 141
 Omdefiniera kompetens 45
 Omvärld 54
 Omvärldsanalys 54
 Omvärldsbevakning 54
 Organisation 49
 Organisationsnummer 146
 Osynlig marknad 26
 Otraditionell marknad 61

P

Personligt besök 102
 Personligt brev 94
 PEST-modellen 55
 Plats 81
 Portfolio 109
 PR 118
 Presentation 111
 Presentationsmaterial 83, 109
 Preskription 147
 Press 61, 120
 Pressmeddelanden 118
 Prioritering 47
 Pris 132, 136
 Priselastisitet 138
 Prisjustering 138
 Prissänkning 107
 Professionellt nätverk 67
 Profil 109
 Projektanställd 9
 Projektplanering 74
 Public Relation (PR) 118
 Påverkare 62

R

Radioreklam 118
Referenser 110
Reklam 115
Reklammedier 113
Rekommendationsbrev 110
Relation 33
Resultat 128
Resultatbudget 129
Rubrik 116
Råd 91
Rätt pris 137
Rörliga kostnader 130

S

Scenarioplanering 54
Segment 62
Seminarier 123
Skriftlig kommunikation 93
Skriftligt avtal 143
Skrivregler 119
Slutkunder 63
Smygstart 128
Specifik kompetens 46
Språk 94, 97
Status 48
Strategier 73
SWOT-analys 74
Synlig marknad 26
Säljarrollen 25
Sökbeteende 98

T

TAIDA-modellen 55
Tajming 38
Telefonsamtal 99
Telemarketing 117
Tidsbokning 100
Tidsplan 75
Tillgänglighet 81
Tillsvidareanställd 9

Traditionell marknad 60
Trend 55
Trovärdighet 107
Trygghet 91, 96
Tvister 145
Tv-reklam 118

U

Underskrifter 142
Uppföljning 76, 124
Upphovsrätt 144
Upplevelsesamhället 57

V

Varningsklockor 78
Viktiga hörnet 87
Vision 71
Visitkort 109
Värdegrund 47

Y

Yrke 44
Yrkesmässiga relationer 67
Yrkesverksam 8

Å

Återförsäljning 125

Ö

Överenskommelse 143
Överpris 107