

Underlag för skapandet av affärsplan för ett fysioterapiföretag

Fysio-LJ

Jens Lindman

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildning:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	8298
Författare:	Lindman Jens Michael
Arbetets namn:	Underlag för skapandet av affärsplan för ett fysioterapiföretag
Handledare (Arcada):	Joacim Broth
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta arbete är gjort för ett existerande fysioterapiföretag. Företaget fungerar inom hemrehabilitering och har varit verksam i några år. Ingen noggrann affärsplan finns gjord för företaget och kundbasen har inte nämnvärt vuxit från startkapaciteten. Syftet med detta arbete är att göra en grund för en affärsplan för fysioterapiföretaget. Den ska ge stöd för att utveckla företaget i önskad riktning, det vill säga att växa genom att få en större kundbas. Arbetet skrivs som en allmän litteraturstudie. Metodvalet baserar sig på arbetets syfte och frågeställningar. Resultatet baserar sig på följande frågeställningar. Hur skall man skapa en fungerande affärsplan för ett nytt företag? Hurdan affärsplansstruktur är lämplig för nya företag? Vilka marknadsföringsstrategier lämpar sig för nya företag? Resultatet visar att en fungerande affärsplan ska fylla vissa syften. Internt skall den fungera som en handbok och externt skall den ge viktig information för möjliga investerare och övriga intressenter. Oavsett bransch, är innehållet i affärsplaner i stort sett lika. De flesta studier tyder på att åtminstone följande delar finns med i de flesta affärsplaner: Om entreprenören, affärsidé, vilka är kunderna, vilka är konkurrenterna, efterfrågan av produkten/tjänsten, strategi, marknadsföring, kostnadsestimering, riskanalys, ekonomistyrning och sammanfattning. Strukturen för skribentens affärsplan har formats av allmänna vetenskapliga teorier om affärsplaner, men även branschspecifika har inkluderats. När man marknadsför skall man särskilt ta i beaktande målgruppen. Studier visar att riktad marknadsföring hör till de mest effektiva marknadsföringsätten. En riktad marknadsföring ger företaget synlighet bland utvalda målgrupper.</p>	
Nyckelord:	Affärsplan, marknadsplan, konkurrensanalys, riskanalys, marknadsföringsstrategi
Sidantal:	41
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	8298
Author:	Lindman Jens Michael
Title:	The basis for developing a business plan for a physiotherapy company
Supervisor (Arcada):	Joacim Broth
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is done for an existing physiotherapy company. The company works in home rehabilitation and has been active for a few years. The company has not developed a defined business plan, and its client base has not increased much since its inception. The goal of this project is to lay the groundwork for a physiotherapy business strategy. The objective of this work is to provide a basis for a physiotherapy business model. It will help in the development of the firm in the desired direction, which is to expand through the acquisition of a larger client base. The method for this work is a general literature review. The approach chosen is determined on the work's objective and issues. The following questions were used to arrive at the conclusion. How do you make a viable business plan for a startup? What is the best way to structure a business plan for a startup? Which marketing methods are appropriate for start-up businesses? The findings suggest that a viable company plan must have a specific purpose. It should serve as a handbook for employees, and it should also give crucial information to potential investors and other stakeholders. The substance of business plans is very much the same regardless of industry. According to most surveys, most business plans comprise at least the following sections: About the operator, business idea, consumers, rivals, product/service demand, strategy, marketing, cost assessment, risk analysis, financial management, and summary. General scientific ideas of business plans informed the framework of the writer's business plan, but industry-specific ideas were also incorporated. The following points might be made in response to the third question. The target group must be given extra care while marketing. Targeted marketing is one of the most effective marketing strategies, according to studies. Targeted marketing raises the visibility of a firm among certain target groups.</p>	
Keywords:	Business plan, market plan, competitor analysis, risk analysis, marketing strategy
Number of pages:	41
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Problemformuleringen.....	7
1.2	Syfte.....	7
1.3	Forskningsfrågor.....	7
1.4	Avgränsningar.....	7
1.5	Arbetets struktur.....	8
2	Teoribeskrivning.....	8
2.1	Företagsformer.....	9
2.2	Affärsplan.....	12
2.2.1	<i>Affärsplanens struktur.....</i>	<i>13</i>
2.2.2	<i>Marknadsplan.....</i>	<i>21</i>
2.2.3	<i>Ekonomistyrning.....</i>	<i>27</i>
3	Metod.....	31
3.1	Metodval.....	31
3.2	Datainsamlingsmetod.....	32
3.3	Tillvägagångssätt.....	32
4	Resultat.....	33
5	Diskussion.....	34
6	Slutord.....	36
	Källor.....	37

Figurer

Figur 1: Jämförelse av affärsplanstrukturer	14
Figur 2: Swot-analys.....	27
Figur 3: Resultatdiagram med kritisk punkt, intäkter och volym.....	30
Figur 4: Formeln för kritisk punkt (Ax, Johansson & Kullven 2009 s.90)	30

1 INLEDNING

På våren 2019 utexaminerades jag som fysioterapeut från Yrkeshögskolan Arcada. Jag har alltid varit intresserad av att driva ett eget företag att livnära mig på. Att dessutom få jobba med en verksamhet som hjälper människor känns motiverande. Därför bestämde jag mig, efter att ha jobbat som anställd fysioterapeut i några år, för att vid sidan om mitt anställnings jobb även grunda ett eget företag. Tanken var att i början ha några kunder i veckan och efter några år utöka affärsverksamheten.

I Finland lever befolkningen i dagens läge allt längre, medan antalet barn som föds blir allt färre. Detta kommer på sikt att resultera till att kravet på vård kommer att öka samtidigt som den förvärvsarbetande befolkningen kommer att minska. Enligt statistikcentralens (Statistikcentralen 2021) uppgifter från år 2020 har antalet personer över 80 år i Finland under de senaste 40 åren femdubblats. Man räknar med att antalet 80 åringar kommer år 2050 att vara 2,5 gånger större än i dagens läge (Koskinen et al. 2013 s. 31). Trots att antalet personer över 65 år är rekordhögt i Finland i dagens läge har ändå funktionsförmågan statistiskt sett förbättrats sen 1970 talet. Detta beror enligt (Sainio et al. 2003 s. 57) på olika faktorer såsom bättre kostvanor, minskad rökning, ökad motion bland seniorer och mer omfattande rehabilitering.

Seniorers hälsa är generellt sett bättre än förr, vilket leder till att de kan vara aktiva och leva självständigt större delen av sitt liv. Desto längre befolkningen hålls frisk kan den i hög grad självständigt bo hemma vilket sätter mindre press på social- och hälsovårdstjänsterna (Sihvonen et al. 2013 s. 70). Hemvård eller hemrehabilitering som det också heter kan kort förklaras som vård i klientens hem (Stakes 2008 s. 20). Till hemvården hör olika sjukvårdsuppgifter som grundvård, allmän vård, läkarvård, fysioterapi mm. Hemvården växer bland den åldrande befolkningen hela tiden och kommer att göra det även i fortsättningen (Sinkkonen et al. 2001, Algera et al. 2004, Paasivaara 2004, Tepponen 2007). I framtiden kommer hemrehabilitering, alltså fysioterapi, att bli ett allt vanligare fenomen bland åldringarnas vardag. Fysioterapins förebyggande åtgärder ökar på åldringens egna resurser och förmågan till en självständig vardag (Pikkarainen m.fl. 2016 s. 195).

Eftersom behovet av hemrehabilitering har ökat med åren och enligt statistiken kommer att öka i framtiden är det här mitt företag kommer in bilden. Skribenten vill alltså bjuda hemrehabilitering för seniorer i huvudstadsregionen.

1.1 Problemformuleringen

Efter några verksamma år som företagare inom hemrehabiliteringen parallellt med ett anställningsjobb har följande saker konstaterats. Företaget utvecklas inte och verksamheten är ostrukturerad. Ingen noggrannare affärsplan är gjord och detta kan vara en orsak till att det inte har skett utveckling i önskad riktning. Det finns alltså ingen tydlig plan för hur företaget skall växa.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att göra en grund för en affärsplan för ett fysioterapiföretag. Affärsplanen ska ge stöd för att utveckla företaget i önskad riktning, det vill säga att växa genom att få en större kundbas. Affärsplanen bör vara väl gjord så att den kan bidra till att förvandla företaget från ett sidjobb till ett heltidsarbete.

1.3 Forskningsfrågor

Undersökningens forskningsfrågor är följande:

1. Hur skall man skapa en fungerande affärsplan för ett nytt företag?
2. Hurdan affärsplansstruktur är lämplig för nya företag?
3. Vilka marknadsföringsstrategier lämpar sig för nya företag?

1.4 Avgränsningar

Affärsplanen kommer att fokusera på en uppstart av verksamheten. Med andra ord kommer denna affärsplan inte att behandla teman, som att upprätthålla företaget i längden eller möjligtvis anställa personal. Som målsättning är att använda sig av så nya källor som

möjligt på grund av den ständigt ändrande marknaden. Generellt är källorna i det här arbetet 10 år gamla, men även några äldre har tagits med.

1.5 Arbetets struktur

Den teoretiska delen bildar grunden för den empiriska delen av slutarbetet. I den teoretiska delen, undersöks vilka riktlinjer skribenten måste följa för att kunna skapa en affärsplan. Den teoretiska delen består av källor från akademiska böcker som till exempel den tidigare nämnda Johannes Hesso 2015, *hyvä liiketoimintassuunnitelma*, men också övriga akademiska källor som, Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009, *Yrityksen perustajan käsikirja*, McKinsey & Company. 2000, *Ideasta kasvuyritykseksi*, Bryman Alan & Bell, Emma, 2007 *Business Research Methods*, m.fl. Övriga källor som till exempel artiklar och webbsidor kommer även att användas efter att deras validitet har granskats. De här källorna utgör huvudpelarna för slutarbetet. De akademiska skrifterna är till stor del baserade på hur man implementerar en affärsplan men berör också ämnet företagsamhet.

2 TEORIBESKRIVNING

Det är allmänt känt att många små affärsverksamheter går i konkurs efter några verksamhetsår. Detta beror huvudsakligen på dålig eller otillräcklig planering och orealistiska förväntningar. Det är alltså mer sannolikt att lyckas med ett litet företag om man är förberedd och har kunskap om företagsamhet innan man börjar. Kunskap om olika affärsteorier och strukturer tillsammans med ett finansiellt tankesätt ger en realistisk och stabil grund för en affärsverksamhet. Därför kommer detta examensarbete behandla olika affärsstrukturer, planering och marknadsföring.

Den teoretiska bakgrunden kommer att delas upp i fyra olika delar. I den första delen presenteras de fem olika företagsformerna som finns i Finland. Den andra delen består av en överblick av vad en affärsplan kan innehålla och hur man skall gå tillväga när man bygger upp en sådan. Den tredje delen behandlar marknadsföringsstrategier för små affärsverksamheter och mer specifikt strategier som ökar kundantalet och hur man behåller nuvarande kunder. Den sista delen handlar om ekonomistyrning och vad skribenten finner viktigt för verksamheten i fråga.

Arbetet har delvis tagit form utav boken Hyvä Liiketoimintasuunnitelma, skriven av Johannes Hesso 2015. Boken går igenom vad en välgjord affärsplan bör innehålla. Utöver det har även övriga källor som kompletterar Hessos teorier om hur man bygger upp en affärsplan, använts. Dessa källor har speglats mot och jämförts med varandra, för att få en så omfattande inblick på ämnet som möjligt.

2.1 Företagsformer

Innan man startar ett företag finns det skäl att fundera på olika företagsformer. Detta är bra att veta för att till exempel kunna maximera nyttan av företagsverksamheten. Bland annat fungerar lönebetalningen och skatteavdrag på olika sätt beroende på företagsform. I Finland finns det fem olika företagsformer: enskild näringsidkare, aktiebolag, öppet bolag, kommanditbolag och andelslag (Företagsfinland, Företagsform 2021). Nedan presenteras de fem nämnda företagsformerna.

Enskild näringsidkare

En enskild näringsidkare idkar affärsverksamhet i eget namn och utan någon specifik företagsform. I dagens läge kallas denna företagsform även för firma, men det är enligt lag inte rätt benämning. Den enskilda näringsidkaren ansvarar personligen för verksamhetens alla bindande avtal samt för dess ekonomi. Man har ensam bestämmanderätt och ansvar över firmans ärenden. Ägaren för affärsverksamheten kan köpa anordningar momsfrött för yrkesbruk. En enskild näringsidkare kan ha extern avlönad arbetskraft men får inte betala lön åt sin bättre hälft om hen jobbar för samma affärsverksamhet. De inkomster som affärsverksamheten kammar in beskattas tillsammans med övriga inkomster. Affärsverksamhetens inkomster beskattas enligt nettoförmögenheten, det vill säga tillgångar – skulder. En enskild näringsidkare kan inte lyfta lön, utan gör ett uttag ur företaget som i princip fungerar som lön. Detta uttag räknas till resultatet i bokslutet. Affärsverksamheten beskattas sedan med 30% på nettoförmögenheten och med 34% om resultatet överskrider 30 000€ i året. Ägaren för affärsverksamheten ansvarar för kostnader och lån med egna tillgångar ifall dessa inte kan täckas med affärsverksamhetens tillgångar (Meretniemi & Ylönen 2009 s.42) (Yritystulkki 2020).

Fördelarna med att grunda en affärsverksamhet som enskild näringsidkare är många. Det är enkelt att börja och dessutom förmånligt. Elektroniskt kostar det 60€ och om du gör det med pappersformulär kostar det 115€. Andra fördelar är att beslutsfattandet är enkelt och att det är väldigt lite pappersarbete. Man klarar sig bra med enkel bokföring, medan många andra företagsformer kräver dubbelbokföring. Man kan dessutom använda företagets tillgångar som säkerhet vid företagarens personliga lån (Meretniemi & Ylönen 2009 s.43).

Även om det finns många fördelar att vara enskild näringsidkare, finns det även en del nackdelar. Eftersom man inte kan lyfta lön som enskild näringsidkare kan det vara problematiskt att skilja mellan affärsverksamhetens medel och egna medel. En enskild näringsidkare får inte heller betala åt sig reseersättningar eller dra av livsförsäkringskostnader i beskattningen. Om företagets namn innehåller företagarens efternamn kan man inte sälja bolaget. Man kan inte heller sälja en viss procent av verksamheten till en annan person. Vid konkurs är den enskilda näringsidkaren ensam ansvarig för att betala bort alla skulder (Meretniemi & Ylönen 2009 s.43) (Yritystulkki 2020).

Aktiebolag

När det behövs mycket kapital eller det finns flera grundare är aktiebolag den bästa bolagsformen. Aktiebolagets mål är att producera vinst till aktieägarna. Aktiebolaget kan endera vara ett privat aktiebolag (Ab) eller ett allmänt bolag (Abp) (Meretniemi & Ylönen 2009 s.50).

En eller flera juridiska personer kan grunda ett aktiebolag. Aktieägarna kan även vara enbart investerare som inte deltar i företagsverksamheten men som ändå får delta i bolagsstämman. När aktiebolaget har registrerats i handelsregistret är bolaget officiellt ett aktiebolag. Det investerade kapitalet begränsar aktieägarnas ansvar. Desto mer aktier man äger desto mer ansvar har man om inte annat bestämts. Ett enskilt aktiebolags kapital skall vara minst 2500 euro och aktieägarna ansvarar endast med sin insats för bolaget. Inledningsvis kan det ändå vara så att aktieägarna måste borga lån med personlig egendom. På bolagsstämman väljs styrelsen för aktiebolaget och om bolagets

förmögenhet är över 80 000€ måste man även utse en verkställande direktör. Det är Vd:n och styrelsen som ansvarar för besluten som görs inom bolaget (Meretniemi & Ylönen 2009 s.51–52).

Som aktieägare har man möjlighet att ta ut pengar som dividend, lön eller som lån. Dividend kan dock betalas först efter att aktiebolaget har gjort vinst i sitt första bokslut. Hur mycket av vinsten som delas ut i dividender bestäms av bolagsstämman. Priset för en aktie bestäms vid bolagsbildandet. Då delar man ut alla aktier och fastslår var vad aktieägarna skall betala. Aktiebolag är det mest byråkratiska av alla bolagsformer men lämpar sig bäst för verksamheter som har som målsättning att bli stora (Holopainen 2013 s.45).

Öppet bolag

För att bilda ett öppet bolag behövs minst två grundare. Alla grundare bär solidariskt ansvar vilket betyder att de i likhet med en enskild näringsidkare, ansvarar med personlig egendom för bolagets lån och övriga skulder. För att grunda ett öppet bolag behövs initialt inte någon kapitalinsättning. Ett vanligt exempel på ett öppet bolag är att man med en partner grundar ett familjebolag. I ett öppet bolag gäller det att lita på varandra eftersom man får fritt lyfta pengar utan den andres lov. Man borgar även för varandra vilket leder till att båda är skyldiga ifall ett stort lån måste betalas tillbaka. I ett öppet bolag måste man ha dubbel bokföring (Holopainen 2013 s. 22–23).

Kommanditbolag

Kommanditbolag är i princip samma sak som öppet bolag men i ett kommanditbolag är minst en person en ”tyst bolagsman”, vilket betyder att hen står för en del av bolagets kapital men har inte rätt att fatta några beslut. En tystbolagsman behöver inte vara en fysisk person, utan kan även vara ett företag eller en investerare. En tyst bolagsman kan ha ett visst ansvar inom bolaget men är inte personligt ansvarig för bolaget. Ansvariga bolagsmän däremot fattar besluten för ett kommanditbolag och svarar med hela sin egendom för bolaget (Yritysmuodot, 2020).

2.2 Affärsplan

En affärsplan ska beskriva hur verksamheten skall fungera och ur planen skall tydligt framgå företagets målsättningar både internt och externt och hur dessa kommer att uppnås. I en affärsplan ska stor fokus läggas på att få med all väsentlig information och att planens struktur är logisk. Det finns ingen färdig affärsplansmodell som skulle passa alla företag, men det finns färdiga modeller som företag kan använda sig av för att bygga upp en egen affärsplan (Hesso 2015 s. 34).

Det är viktigt att affärsplanen innehåller svar på alla tänkbara frågor som kan uppstå inom en affärsverksamhet. För internt syfte fungerar affärsplanen som en handbok som ger riktlinjer och konkreta tillvägagångssätt för företagaren och personalen. I affärsplanen lägger man upp mål som företaget skall följa stegvis. Viktiga mål är bland annat utveckling och ekonomi (Hesso 2015 s. 35).

Affärsplanen förmår företagaren att reflektera över företagsidén och kritiskt granska lönsamheten och målet med verksamheten. Idealet vore om företagaren årligen utvärderade affärsplanen och uppdatera den vid behov. Även efterfrågan av tjänsten eller produkten borde definieras i affärsplanen och backas upp med fakta o statistik om möjligt. Det borde även finnas en riskanalys för verksamheten så att man vet vilka potentiella risker som finns (Pinson 2008 s.2) (Butler 2013 s.1–4) (Suomen Uusyrittyskeskukset Ry, 2011)

I externt syfte skall en affärsplan ge fakta om företaget för potentiella investerare, kunder och övriga intressenter. Det är viktigt att affärsidén är förnuftig och prognosen bygger på mätbara fakta som indikerar på att verksamheten kan fungera (Hesso 2015 s.35), (McKinsey 2000 s. 51–56).

Wassinger & Baxter (2011) skriver att inom fysioterapibranschen är affärsplaner främst ämnade för verksamheter inom den privata sektorn. En affärsplan skall vara omfattande och skall beskriva på detaljnivå nyckelfaktorerna för verksamheten. Affärsplanen skall vara kompakt, realistisk och ärlig och lätt förståelig. Branschspecifika ord skall lämnas

bort för att till exempel bankirer eller övriga investerare skall förstå innehållet i affärsplanen (Wassinger & Baxter 2011 s. 210)

2.2.1 Affärsplanens struktur

Efter att konceptet för en affärsplan har förklarats är det nödvändigt att fundera på strukturen i en välgjord affärsplan. Det finns många olika källor som visar hur man skall göra en passande affärsplan och vad den bör innehålla. Precis som det nämndes tidigare så kan en affärsplan användas till olika ändamål och för olika intressenter. Därför är det viktigt att dokumentet har en tydlig layout och fångar läsarens intresse direkt (Pinson 2008) (Butler 2013).

Wassinger & Baxter (2011) tillägger att det i en affärsplan är viktigt att inleda med den centrala informationen för att fånga läsarens intresse. Det är nämligen högst troligt att läsaren enbart skummar igenom affärsplanen och därför är det viktigt att genast i början presentera all betydelsefull information (Wassinger & Baxter 2011 s. 211)

Trots att det finns många olika studier och teorier om hur man skall skriva en bra affärsplan är merparten av dem sist och slut ganska lika. Många affärsplaner har till en stor del samma innehåll och struktur. Meningen med detta stycke är att ge en bild om vad en grundläggande affärsplan skall innehålla för ett nystartat företag. Nedan är en figur som jämför fem olika teorier om hur affärsplaner kan se ut, varav en av dessa är menad för hälsovårdsbranschen



Figur 1: Jämförelse av affärsplanstrukturer

Som det tydligt framgår ur figur ett, följer alla affärsplaner ganska långt samma mönster och besvarar i hög grad samma frågor. Enligt de olika studierna skall följande delar finnas med i en affärsplan:

- Om entreprenören
- Affärsidé
- Vilka är kunderna
- Vilka är konkurrenterna
- Efterfrågan av produkten/tjänsten
- Strategi
- Om produkten
- Marknadsföring
- Kostnadsestimering
- Riskanalys
- Ekonomistyrning
- Sammanfattning

Efter att skribenten undersökt olika strukturer för allmänna affärsplaner och granskat affärsplaner inom fysioterapibranschen har skribenten valt att använda sig av följande struktur i affärsplanen som visas nedan. Denna affärsplan kommer att vara en kombination av allmänna affärsplaner (se figur 1), men även innehålla delar av den branschspecifika affärsplanen för att åstadkomma en detaljerad affärsplan som fungerar för ett fysioterapiföretag.

- Pärmblad & Innehållsförteckning
- Sammanfattning
- Affärsplan
 - Affärsidé
 - Mål & Vision
 - Strategi
- Marknadsplan
 - Marknaden
 - Kunder
 - Omgivningsanalys
 - Konkurrenter
 - Marknadsföring

- Riskanalys
- Ekonomistyrning
 - Budgetering
 - Kritisk punkt
 - Resultatbudget
 - Likviditetsbudget
 - Kritisk punkt

2.2.1.1 Pärmblad och Innehållsförteckning

Pärmbladet ger läsaren det första intrycket av en affärsplan och borde vara väl organiserad och innehålla relevant information om företaget så att den fångar läsarens intresse. Ett välgjort pärmblad borde också innehålla företagets logo, kontaktuppgifter och webbsida adress om företaget har en sådan (Pinson 2008 s.18–21).

Wassinger och Baxter (2011) har en annan infallsvinkel i detta fråga. De menar att en affärsplan skall börja med en sammanfattning varefter pärmblad och innehållsförteckning presenteras. Innehållsförteckningen skall fungera som ett hjälpmedel och ge en översikt av affärsplanens innehåll (Wassinger & Baxter 2011 s. 212).

Pärmbladet i en affärsplan borde efterföljas av en innehållsförteckning. Den ger affärsplanen en tydligare struktur och underlättar läsaren att navigera sig genom affärsplanen (Pinson 2008 s.18–21).

2.2.1.2 Sammanfattning

En sammanfattning borde som namnet säger ge en helhetsbild av affärsplanen. Ur sammanfattningen borde affärsplanens väsentligaste delar framgå, så att läsaren snabbt får reda på vad innehållet består av. Vanligtvis har man en sammanfattning i slutet av en affärsplan, men man kan också ha den i början efter innehållsförteckningen (Pinson 2008 s.21).

Wassinger & Baxter (2011) är inne på samma linje som Pinson angående sammanfattningen i en affärsplan. Sammanfattningen skall ge en överblick av affärsplanen och kortfattat berätta de viktigaste punkterna. Sammanfattningen skall vara informativ och helst innehålla finansiell information. Man skall ge en positiv bild av företaget i sammanfattningen och ta upp företagets starka sidor. Sammanfattningen skall

fånga läsarens intresse med ett kort och intressant sammandrag (Wassinger & Baxter 2011 s. 212)

I sammanfattningen borde man som tidigare nämnts ha med kortfattat den essentiella informationen såsom affärsidé, grundarens information, finansiella data, lokalisering och tidsplan. Texten borde även vara tydlig och lättläst (Pinson 2008 s.23) (Nader, 2014).

2.2.1.3 Affärsidé

Det avgörande för en affärsverksamhet är affärsidén. En affärsidé behöver inte vara unik eller perfekt på något sätt, utan det räcker med att affärsidén är lämplig och får affärsverksamheten att gå runt (Meretniemi & Ylönen 2009 s.19).

En välplanerad affärsidé utgör en grundpelare för ett företag och ska besvara på tre grundfrågor:

1. Vad? – När man grundar ett företag måste man fundera på vad man skall sälja till kunden, vilka produkter ska höra till utbudet och hur skall man skilja sig från konkurrenterna. Produkten eller tjänsten är den viktigaste faktorn för att ett företag skall kunna bli framgångsrikt.
2. För vem? – Det är viktigt att fundera på till vem det är meningen att produkten eller tjänsten skall säljas och vem som är produktens målgrupp. Man måste känna till målgruppens preferenser.
3. Hur? Den tredje frågan är hur företaget fungerar och hur man skall nå de mål som man lagt upp? Man måste grundligt planera hurdan produkten eller tjänsten skall vara. För att nå målgruppen måste man fundera vilken marknadsföringsstrategi man skall använda sig av (Lojander & Suonpää 2004 s.28–29).

Hesso (2015) instämmer med Lojander & Suonpää och skriver att affärsidén kan beskrivas kort med hjälp av tre frågor: Vad, för vem och hur. Affärsidén definierar företagets tjänster eller produkter och hur man skall få dem sålda till målgruppen (Hesso 2015 s.24–25).

Wassinger & Baxters (2011) uppfattning om affärsidén är delvis olika de övrigas. Enligt dem borde man i denna del av affärsplanen berätta om affärsidén, målet för verksamheten och tillväxtpotentialen. Man borde även lyfta fram ett svar på frågan varför denna

verksamhet kommer att bli framgångsrik. Det borde även detaljerat framgå hur företaget skiljer sig från konkurrenterna (Wassinger & Baxter 2011 s. 212)

2.2.1.4 Mål & Vision

Att lägga upp målsättningar är en viktig del av affärsplanen, eftersom de vägleder affärsverksamheten att nå det planerade ändamålet. Företagets mål är starkt kopplat till företagets vision (Hesso 2015 s. 24).

För att affärsverksamhet skall kunna fungera behövs det välutvecklade och konkret mätbara mål enligt Andersson m.fl. (2012). Målen bör delas upp i delmål, också kallat operativa mål, men även i långsiktiga mål eller så kallade strategiska mål. De operativa målen omfattar kortare tidsperioder och hjälper företaget att nå de långsiktiga målen. Med hjälp av målsättningar kan man göra upp en konkret handlingsplan för verksamheten (Andersson m.fl. 2012 s. 12–16).

Wassinger & Baxter (2011) skriver att det är viktigt att sätta upp mål och att även dokumentera hur man kan förbättra verksamheten i framtiden (Wassinger & Baxter 2011 s. 212).

Karlöf & Lövingsson har en annan infallsvinkel gällande målsättningar för en verksamhet. Enligt dem skall man dela upp målen i två kategorier, det vill säga kvantitetsmål och kvalitetsmål. Kvantitativa mål kan mätas med hjälp av ekonomiska kalkyler och nyckeltal som till exempel försäljningsvolym eller vinst. Kvalitativa mål är mera ospecifika och innebär att man mäter till exempel kundnöjdhet genom olika kundundersökningar (Karlöf & Lövingsson 2007 s.102).

Enligt Andersson (2012) är visionen en viktig del av företagsplanen och fungerar som en röd tråd genom hela affärsplanen. Kort sagt kan ordet vision beskrivas som framtidssyn. Visionen skall vara en kort beskrivning på vad företaget stävar efter och vad företaget önskar åstadkomma. Visionen skall svara på frågan, vart företaget är på väg, och skall omfatta bland annat resultat, lönsamhet och marknadsposition (Andersson et al. 2012 s.12–16).

Hesso är inne på samma linje som Andersson och menar att vision är företagets framtida mål som man försöker styra verksamheten mot (Hesso 2015 s. 27–28).

2.2.1.5 Strategi

Företagets strategi kan enkelt beskrivas som ett planerat och kreativt handlingsätt för att maximera vinsten i en konkurrensutsatt miljö. Målet är att hitta faktorer som företaget kan utnyttja och som ger fördel gentemot konkurrenterna. Redan innan man startar ett företag kan det vara bra att som arbetstagare skapa ett brett kontaktnätverk med övriga aktörer och anläggningar för att få ett litet försprång på marknaden (Hesso 2015 s. 76–78).

Skärvad (2013) beskriver ordet strategi som, förmågan företaget har att utnyttja de resurser som finns inom ramarna för verksamheten och med hjälp av dessa resurser nå de uppsatta målen. Med andra ord betyder det att företaget lägger upp en plan för att nå målen med så minimala resurser som möjligt (Skärvad 2013).

Ahonen m.fl (2011) menar att strategin utgår från företagets affärsidé och skall överensstämma med visionen. Affärsverksamheten bör välja en strategi som stöder affärsidén på bästa möjliga sätt. Exempel på strategier är produktstrategi, konkurrensstrategi, kundstrategi, prisstrategi, servicestrategi, produktions- och inköpsstrategi, med flera (Ahonen et al, 2011 s. 54).

Företagets strategiarbete baserar sig på tre grundfrågor:

- Var befinner sig företaget?
- Vart ska företaget?
- Hur ska företaget ta sig dit?

Utgående från dessa tre frågor ska affärsverksamheten fundera ut en strategi för att nå de uppsatta målsättningarna för företaget (Skärvad 2013).

Konkurrensstrategi

Enligt Ahonen et al (2011) kan konkurrensstrategi definieras som en strategi med syfte att vinna konkurrenterna. Beroende på affärsidé lämpar sig vissa strategier bättre än andra och ger en större konkurrensfördel. Företag måste själv komma underfund med vilka

deras konkurrensfördelar är för att sedan på basen av detta kunna lägga upp en konkurrensstrategi (Ahonen m.fl. 2011 s. 140–143).

Enligt Viitala & Jylhä är de olika konkurrensstrategierna följande:

- Kostnadsstrategi
- Differentieringsstrategi
- Fokusering, som innefattar kostnadsbaserad fokusering. och differentieringsbaserad fokusering (Viitala & Jylhä 2003 s. 60–61).

Kostnadsstrategi

Hesso (2015) indikerar att ett företag med en kostnadsstrategi måste noggrant analysera kostnader och hålla dem låga för att denna strategi skall fungera (Hesso 2015 s. 80–81).

Med en effektiv kostnadsstrategi kan affärsverksamheten välja att vara billigare än sina konkurrenter och på detta sätt få mera kunder (Andersson m.fl. 2004 s.140–143).

Viitala & Jylhä (2003) är delvis inne på samma spår som Andersson och Hesso och menar att ett kostnadseffektivt företag säljer billigare produkter till kunderna för att nå konkurrensfördelar. Men det finns även risk för att kvaliteten lider om en produkt säljs till ett alltför billigt pris (Viitala & Jylhä 2003 s. 62–63).

Differentieringsstrategi

Till skillnad från kostnadsstrategi satsar en differentieringsstrategi på produktkvaliteten. Tanken är att göra en produkt unik och kvalitativ och på det sättet locka kunder. Enligt Andersson m.fl. (2004) är grunden för differentieringsstrategin att fokusera på kundens behov och hög kvalitet. Detta resulterar dock i att priset är högre. Det typiska för denna strategi är höga priser och små produktionssatser (Andersson m.fl. 2004 s. 140–143).

Viitala & Jylhä skriver också att differentieringsstrategin satsar på produktkvaliteten. Företag med denna strategi måste jobba kostnadseffektivt och satsa på god kvalitet. En differentieringsstrategi lämpar sig inte på massmarknader med hög konkurrens (Viitala & Jylhä 2003 s. 64–65).

Fokusering

Med fokusering menas att man riktar företagsverksamheten till en viss del av marknaden, så kallad nischstrategi. Då avgränsar man marknaden till de kunder som är beredda att betala mycket för de produkter som de behöver (Johnson 2016) (Andersson m.fl. 2004 s.140–143).

Hesso (2015) är inne på samma linje som de övriga angående fokusering. Man når ut med en produkt eller tjänst till en riktad målgrupp. Tjänsten eller produkten är dyrare, men målgruppen ser ändå mervärde i det. En kund som inte hör till den riktade målgruppen ser tjänsten eller produkten som onödig och dyr (Hesso 2015 s. 83).

2.2.2 Marknadsplan

En viktig del av företagets affärsplan är marknadsplanen. Med en marknadsplan vill man kartlägga företagets marknad position. Grundtanken är att det skall finnas en marknad för affärsidén som kan medföra nytta för målgruppen. I marknadsplanen gäller det att ha kännedom om konkurrenter, kunder och marknadsstrategier, mm. Marknaden förändras och utvecklas hela tiden så det är bra att känna till vilka hot och möjligheter som finns på marknaden (Andersson m.fl. 2011 s. 42–43).

I detta kapitel tar skribenten ställning till som är relevant att ha med i en marknadsplan.

2.2.2.1 Marknaden

När man grundar ett företag är det viktigt att bekanta sig med marknaden. Med att noggrant undersöka marknaden får man betydelsefull information som man kan utnyttja i företagets strategi. Om man lyckas utnyttja bristfälligheten i marknaden kan man producera mervärde för kunden (Hesso 2015 s. 35).

Wassinger & Baxter (2011) stöder Hessos teori om vad som skall ingå i marknadsdelen i en affärsplan. De tillägger dock att det är relevant att känna till det geografiska området och vilken målgruppen är. Ur affärsplanen skall det framgå varför företaget valt just en viss målgrupp och hurdan service den skall erbjudas. Då är det viktigt att kunna motivera varför kunderna kan ha nytta just av det här företagets tjänster (Wassinger & Baxter 2011 s. 213).

Information om vilka ens konkurrenter är och vilka de potentiella kunderna är fås också genom att analysera marknadsläget. Det är lättare att ta sig in på en växande marknad på grund av en större efterfrågan. En redan långt existerande marknad kan vara svår att ta sig in på (Meretniemi & Ylönen 2009 s. 30).

Viktigt att komma ihåg är att marknaden förändras och nya marknader uppstår och utvecklas hela tiden. Teknologin, livsstilstrender men även politiska trender påverkar marknaden och därför måste företag vara uppmärksamma på förändringar (McKinsey 2000 s. 74–77).

2.2.2.2 Kunder

Enligt Mossberg et al (2012) är kunden den viktigaste tillgången för ett företag. För att ett företag skall kunna hålla igång sin verksamhet behövs det kunder. Bland de största utmaningarna för företag är att förstå kundernas köpbeteende, hur de tänker och varför de köper specifika produkter. De vanliga frågorna företag försöker få svar på är; hurdana är företagets kunder? Vilka är kundernas behov? Varför köper kunderna just företagets produkter och vad påverkar köpbeslutet? Alla kunder är inte intresserade av företagets produkter, men de som är det anser sig erhålla mervärde (Mossberg & Sundström et al. 2011 s. 58) (Hesso 2015 s. 92).

En kund som är nöjd med en produkt eller tjänst kommer sannolikt att stöda företaget på nytt och ger företaget en regelbunden inkomst (Meretniemi & Ylönen 2009 s. 27).

Enligt Kotler et al (2010) skall produkten ge kunden en fördel. Kunden ska uppleva att hen köper en produkt eller tjänst som ger mervärde (Kotler et al. 2010 s. 373). Eftersom det är ekonomiskt ohållbart att anpassa produkter för varje enskild kund delar man upp kunderna i olika segment, som kallas segmentering (McKinsey & Company 2000 s. 72). Utgångspunkten med segmentering är att kunderna har likartade behov och därför har företaget lättare att marknadsföra en produkt eller tjänst just till ett visst segment. Man bryter alltså ner marknaden till mindre hanterbara delar och grupperar kunderna så att behov och beteende är så lika som möjligt (Eliasson & Kolár 2006 s. 51). Vanligen segmenterar man kunder i demografiska, geografiska, socioekonomiska och kulturella

grupper. Demografisk segmentering innebär att man delar in gruppen i ålder, kön, boplat, social status, utbildning, yrke, familj, civilstånd, kondition och hälsa (Ahonen et al. 2011 s. 60).

Kundsegmentering har huvudsakligen två syften: segmenteringen underlättar avgränsningen marknaden för produkten och marknadsföringen till kundgruppen (McKinsey & Company 2000 s.74).

Hesso (2015) tar en annan infallsvinkel när det kommer till kundsegmentering. När man segmenterar borde man enligt Hesso ta reda på hur många hushåll det finns områdesvis och även hur stora familjer det bor i hushållen. Det skulle även vara bra att veta inkomstgränser områdesvis och typiska köpbeteenden för områden. När företaget har tillräckligt med information om marknadsområdet och köpbeteendet inom området kan kunderna delas in i segment enligt vissa kriterier. Efter att man delat in kunderna i olika segment har man färdiga målgrupper som företaget sen kan bygga olika marknadsföringsstrategier för (Hesso 2013 s. 88–89).

2.2.2.3 Konkurrenter

McKinsey (2000) skriver att oavsett företag eller företagsidé finns det högst antagligen någon form av konkurrens. Konkurrens är en viktig del av företagandet som tvingar företaget att utvecklas och blicka framåt. I en del fall kan även konkurrerande företag besluta sig för att samarbeta för att få större marknadsandelar. För att hålla en bra position på marknaden gentemot konkurrenter, bör man ta reda på vilka som är det viktigaste aktörerna på samma marknad och analysera dem. Ur en konkurrensanalys borde framgå hur stora marknadsandelar de tävlande företagen har samt deras starka och svaga sidor. Det är även bra att känna till konkurrenternas mål och visioner, samt strategier (McKinsey & Company 2000 s. 71 & s. 77).

Andersson m,fl, (2004) har listat några frågor som kan användas i en konkurrensanalys.

- Vad har konkurrenterna lyckats bra med?
- Vad har de lyckats mindre bra med?
- Vad kan det egna företaget göra för att bli ännu bättre än konkurrenterna?
- Hur profilerar sig de konkurrerande företaget gentemot det egna företaget?

- Vilka distributionskanaler och kunder har konkurrenterna?
- Vilka hot finns mot den egna verksamheten? (Andersson m.fl. 2004 s. 121)

Man kan göra en konkurrensanalys genom att göra upp en tabell på de konkurrenter som erbjuder liknade tjänster i området. I tabellen kan det vara bra att ha med en förklaring på vilka tjänster konkurrenterna erbjuder och vilka styrkor och svagheter dom har. Även en jämförelse av priser kan vara bra att ha med (Bensoussan & Fleisher 2012 s. 45–58) (Pinson 2008 s. 48) (Butler 2013 s. 32)

2.2.2.4 Omgivningsanalys

Oavsett bransch är det viktigt att vara medveten om vad som händer i omgivningen runt affärsverksamheten. En omgivningsanalys är ett viktigt verktyg för att hållas med i en värld som ständigt ändras (Parment 2015 s. 51).

Hesso (2015) och Viitala & Jylhä (2006) skriver att det är viktigt att analysera omgivningen och speciellt den politiska, ekonomiska och teknologiska omgivningen. En väldigt viktig faktor är även lagstiftningen och hur den berör olika företag. Lagstiftningen kan orsaka stora problem för vissa företag medan andra kan gynnas av det (Hesso 2015 s. 35 – 36) (Viitala & Jylhä 2006 s. 54–59).

2.2.2.5 Marknadsföring

En riktad och effektiv marknadsföring ger företaget synlighet bland utvalda målgrupper. Tack vare digital marknadsföring kan man rikta marknadsföringen till målgruppen på ett billigt och effektivt sätt. Nuförtiden försöker man marknadsföra kostnadseffektivt och via olika kanaler. En fungerande marknadsföring berör och väcker känslor hos målgruppen. Marknadsföringen ska vara målinriktad (Hesso 2015 s. 104).

Andersson med flera 2004 skriver att idén med marknadsföring är att behålla trovärdiga och goda relationer till nuvarande kunder samt att skapa sådana med nya potentiella kunder. Det är viktigt att svara på frågan vem är verksamheten till för och vilket är det bästa sättet att nå ut till kunderna? I marknadsföringen är det viktigt att upplysa kunden om vad man säljer och vilka fördelar tjänsten har gentemot andra företags tjänster. För att väcka intresse hos en potentiell köpare är även företagets synlighet av stor vikt. Det ska vara lätt för konsumenten att se vilka tjänster eller produkter företaget säljer. För att kunna

nå ut till rätt kundgrupp måste man ha en helhetsbild av marknadsläget. På så sätt kan man lättare marknadsföra en produkt eller tjänst åt en viss målgrupp (Andersson m.fl. 2004 s. 122–125).

Parment (2015) är inne på samma spår som Andersson och menar att en bra marknadsföring är en förutsättning för att företaget ska nå individer inom en tilltänkt målgrupp. Parment påpekar även att växelverkan mellan företag och kunder har ökat. Nuförtiden är det lättare att nå ut till kunden och vice versa (Parment 2015 s. 370).

Axelsson & Agndal (2019) skriver att företagsmarknaden påverkas av två faktorer, globalisering och digitalisering. Globaliseringen har underlättat transporter av produkter. Digitaliseringen i sin tur har ökat på informationsflödet och gjort den lättåtkomlig. Detta har lett till att kunderna är mera kunniga vilket ställer större krav på företagen. Företag har tack vare globaliseringen och digitaliseringen lättare kunnat utöva försäljning runt om i världen. Detta har dock också lett till att konkurrensen har ökat världen över (Axelsson & Agndal 2019 s. 497–498).

Nuförtiden finns det många olika marknadskommunikationskanaler. Digitaliseringen har lyft upp marknadsföringen till nya nivåer. Den klassiska versionen av att marknadsföra digitalt är genom bannermarknadsföring, vilket betyder att företaget betalar för att få synas på webbsidor. Nyare digitala marknadsföringssätt är att satsa på Googles sökoptimering och skapa informativt innehåll på hemsidor. Marknadsföring via sociala medier är också väldigt vanligt nuförtiden. Det är även viktigt att företag är mobilanpassade, på grund av att mobila webbtjänster används alltmer aktivt. För att kunna överleva den hårda konkurrensen måste man vara medveten om trender och utvecklas hela tiden (Hesso 2015 s. 131).

Självklart finns det även risker med marknadsföring men även olika sätt att hantera dessa. En vanlig risk är att kunden kan uppfatta marknadsföringen på fel sätt vilket kan leda till att kunden blir missnöjd eller sårad. Därför är det viktigt att företag jobbar med kvalitetskontroll och följer upp hur nöjda kunderna är över företagets produkter eller tjänster (Axelsson & Agndal 2019 s. 518).

Wassinger & Baxter (2011) går mera specifikt in på vilka saker som skall ingå i marknadsföringen av ett fysioterapiföretag. Enligt dem är marknadsföring via, e-mail, tidningar och internet bra sätt att få synlighet. I själva notisen är det viktigt att få med relevant information om bland annat vad som säljs, var det säljs och till vilket pris. Ett annat bra sätt att marknadsföra ett fysioterapiföretag är att träffa lokala läkare och övriga aktörer inom branschen (Wassinger & Baxter 2011 s. 214).

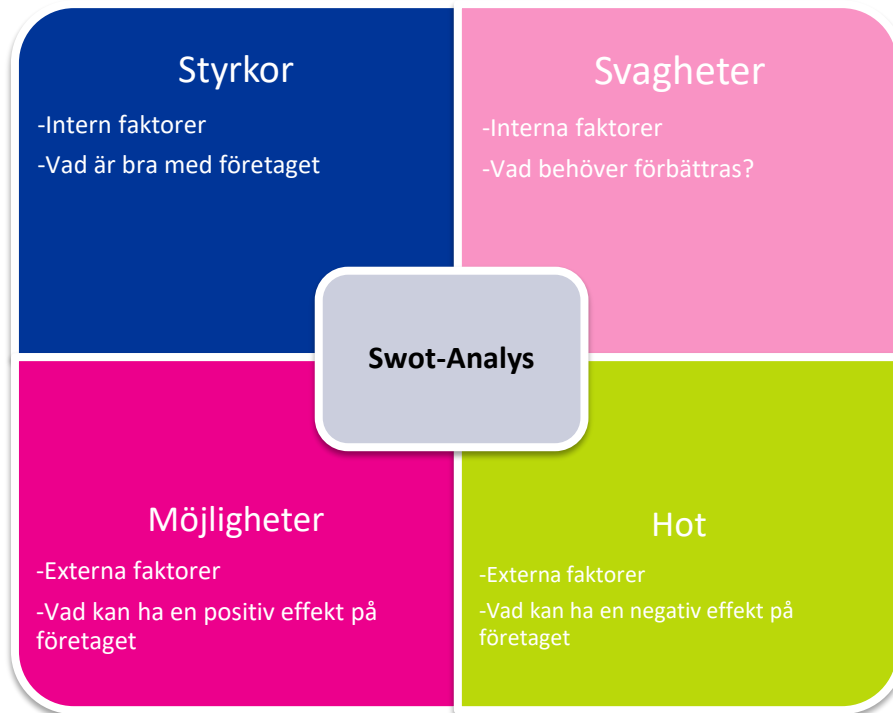
2.2.2.6 Riskanalys

Att vara förberedd och ha en god kunskap om företagsverksamhet är viktigt för att nå framgång. Affärsverksamhetens risker får inte överstiga möjligheterna. Enligt McKinsey (2000) är det viktigt att i affärsplanen dokumentera vad man bör göra för att minimera riskerna. Det är därför viktigt att det i affärsplanen ingår en noggrann riskanalys (McKinsey 2000 s. 136).

Hesso skriver att det är bra om företagare kontinuerligt försöker identifiera, analysera och förbereda sig för olika risker. Vikten av att ha riskanalyser med i affärsplaner har blivit viktigare med åren (Hesso 2015 s. 180).

Peltola (2015) betonar också vikten av att ha med riskanalyser i en affärsplan. Detta möjliggör att företagaren kan bättre förbereda sig för och identifiera risker. Peltola delar även risker i två grupper. Till den första hör affärsrisker och till den andra egendomsrisker. Till affärsrisker hör bland annat politiska begränsningar, kundkrediter, leveransförseningar, konkurrenternas aktiviteter med mera. Egendomsrisker kan i sin tur vara brand, storm, översvämningar, rån, inbrott, bedrägerier, vandalism med mera. Till egendomsrisker hör även till exempel olycksfall och sjukdomar som företagaren kan råka utföra (Peltola 2015 s. 102).

Den vanligaste metoden att göra en riskanalys går under namnet SWOT-analys och framgår ur figur 2 nedan. SWOT-analys kommer från engelskans strengths (styrkor), weakness (svaghet), opportunities (möjligheter) och threats (hot). Denna analys är ett utmärkt verktyg för insamling av information om nuläget i omgivningen. Styrkor och svagheter är interna faktorer som företagen själv kan påverka, medan möjligheter och hot är externa faktorer. De externa faktorerna kan företagen inte påverka, men genom en riskanalys kan man bättre förbereda sig för olika risker (Suomen Uusyrityskeskukset Ry 2011 s. 15) (Mossberg & Sundström 2011 s. 367–368).



Figur 2: Swot-analys

2.2.3 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning beskrivs enligt Skärvad & Olsson (2017) som att styra företaget mot de ekonomiska mål som man satt upp. Det främsta målet antas vara att maximera företagets vinst. Lönsamhet är grundförutsättning för att överhuvudtaget idka affärsverksamhet (Skärvad & Olsson 2017 s. 433).

Ax med fler (2009) har en annan infallsvinkel på ekonomistyrning. De menar att ekonomistyrningen har utvecklats till att även beakta övriga aspekter än enbart de ekonomiska intäkterna, såsom nöjda kunder och personal (Ax m.fl. 2009 s. 202 & 227).

Det väsentliga inom ekonomistyrning är att lägga upp en finansieringsplan som man kan ha som grund för att nå de ekonomiska mål man lagt upp. En finansieringsplan bör innehålla kassaflödesanalys, resultat, balansräkning och en budget (McKinsey 2000 s. 116).

Wassinger och Baxter (2011) skriver att det är bra att ha en finansieringsplan med i affärsplanen. Finansieringsplanen ska vara beredd innefatta en resultatbudget och en likviditetsbudget. För att åstadkomma en möjligast tydlig budget krävs användning av relevant data. Det är rekommenderat att göra en finansieringsplan för 3 år framåt (Wassinger & Baxter 2011 s. 215).

2.2.3.1 Budgetering

Ax med fler (2009) skriver att man med en budget vill visa företaget vad man bedömer att ska inträffa. En budget baserar sig på förväntningar och antaganden om framtiden. Den kan dock inte visa exakt vad som ska inträffa. Budgeten består av uppskattade inkomster och utgifter som företaget förutspås ha. Detta skall sedan organisationer och anställda försöka följa så att företaget hålls inom ramarna för budgeten. Ax skriver dessutom att en budget ska peka på ekonomiska konsekvenser, vilket betyder att budgeten skall vara uttryckt i finansiella och icke-finansiella mått (Ax m.fl. 2009 s. 202 & 227).

Andersson med fler (2011) är inne på samma spår gällande budgeten och menar att den utgör är en ekonomisk plan med syfte att blicka in i företages framtid. Precis som Ax påstår även Andersson att budgeten består av uppskattade inkomster och utgifter som företaget förutspås ha. Budgeten är alltså en uppskattning och kan inte på förhand visa ett företags resultat. Andersson går även in på faktorer som försvårar uppgörandet av en välfungerande budget. Det är bland annat svårt att uppskatta försäljningsvolym, eftersom den påverkas av olika faktorer så som kundbehov, marknadsföring, politik och räntor. Det är lättare att göra upp en budget för verksamma företag eftersom man har tidigare årssiffror att se på. Första räkenskapsåret för ett nystartat företag kan därför vara krångligt att budgetera (Andersson m.fl. 2011 s. 140–142).

2.2.3.2 Resultatbudget

Andersson m.fl. (2011) skriver att med resultatbudgeten värderar man företagets ekonomiska resultat under redovisningsperioden. Resultatbudgeten räknas ut genom att kalkylera hur mycket inkomster och kostnader ett företag har och resultatet blir antingen vinst eller förlust (Andersson m.fl. 2011 s. 140–146).

Ax m.fl. är inne på samma linje gällande resultatbudgeten som Andersson. Resultatbudgeten är enligt Ax m.fl. en uppställning av intäkter och kostnader och redovisar ett resultat för en viss period (Ax m.fl. 2009 s. 216).

Även Hesso (2015) är inne på samma spår som de övriga angående resultatbudgetering. Hesso skriver att resultatbudgeten samlar ihop intäkter och kostnader och redovisar för resultat. Det som Hesso dock tillägger är att om ett företag inte är nöjd med resultatbudgeten måste man göra strukturella förändringar i företaget så att man når målen som man satt upp. Vanligen är redovisningsperioden ett år (Hesso 2015 s. 158–159).

2.2.3.3 Likviditetsbudget

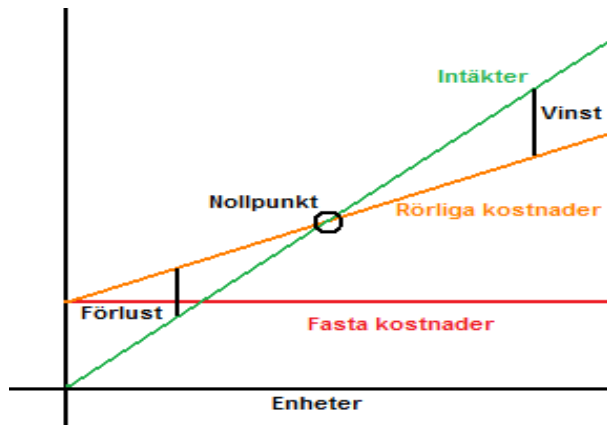
Likviditetsbudget eller kassaflödesbudget som det också kallas, ger information om vad företaget kommer att ha för in- och utbetalningar framöver. Till skillnad från en vanlig budget visar en likviditetsbudget vilka inbetalningar och utbetalningar ett företag förväntas ha framöver. En likviditetsbudget är lika viktig som en resultatbudget (Ax m.fl. 2009 s. 218).

En likviditetsbudget bör göras för att budgetera de kortsiktiga in- och utbetalningar som företaget kommer att ha. Likviditeten berättar hur företagets kassa och kontoställning ser ut och är viktig för företagets överlevnad. Genom att ha kontroll över kassaflödet inför varje kommande månad är det lättare att undvika betalningssvårigheter. Månatliga utgifter såsom moms och amorteringar kräver att det alltid finns tillräckligt pengar i kassan. Genom att göra upp en likviditetsbudget kan man förebygga krångliga betalningssituationer. Om man märker att pengarna inte räcker till kan man i god tid begära om mera betalningstid eller kontokredit (Hesso 2015 s. 172–173).

Andersson m.fl. (2011) skriver att om ett företag har en bra likviditet behövs det mindre lånat kapital. Företaget har även en bättre buffert vid oförutsebara utgifter. Andersson poängterar även att det är svårt att ha en bra likviditet i början av en verksamhet på grund av höga utgifter. En likviditetsbudget räknas ut genom att subtrahera utbetalningar från inbetalningar. Resultat blir då ett överskott eller underskott av likvida medel (Andersson m.fl. 2011 s. 134–139).

2.2.3.4 Kritisk punkt

Den kritiska punkten eller break-even som det heter på engelska, berättar hur mycket verksamheten måste omsätta för att uppnå ett noll resultat. Med andra ord skall man omsätta så mycket att intäkterna är lika stora som de rörliga och fasta kostnaderna (Ax, Johansson, & Kullvén 2009 s. 80). I figur 3 nedan visas ett resultatdiagram med kritisk punkt.



Figur 3: Resultatdiagram med kritisk punkt, intäkter och volym

Det finns en enkel formel för att beräkna den kritiska punkten. Formeln presenteras nedan i figur 4. Formeln är bra att använda sig av när man vill veta kostnadsstrukturen för en produkt, men även hur mycket man skall fakturera per timme om man säljer en tjänst. Med hjälp av den kritiska punkten kan man även analysera hur mycket olika kostnader påverkar företagets lönsamhet (Ax, Johansson, & Kullvén 2009 s. 80) (Hesso, 2015 s. 167–168).

$$\text{Pris per styck} \times \text{Volym} - \text{Rörliga kostnader per styck} \times \text{volym} - \text{Fasta kostnader} = 0 \text{ Euro}$$

Figur 4: Formeln för kritisk punkt (Ax, Johansson & Kullven 2009 s.90)

3 METOD

I följande kapitel tas metodval upp som använts som grund för affärsplanens uppbyggnad. Dessutom kommer tillvägagångssättet för att göra en budget och nulägesanalys att presenteras i detta stycke.

3.1 Metodval

Detta examensarbete skrivs som en allmän litteraturstudie. Metodvalet baserar sig på arbetets syfte och frågeställningar. Genom att göra arbetet som en allmän litteraturstudie, får skribenten en bred uppfattning om rådande omständigheter på marknaden. Metoden fungerar också som en god grund för att framställa en produkt, i detta fall en affärsplan. Friberg (2017) menar att med en allmän litteraturoversikt skall skribenten ta reda på befintlig forskning för att få en uppfattning om vad som redan har studerats. En allmän litteraturstudie avgränsar forskningsområdet genom att det kategoriserar det insamlade materialet (Friberg 2017 s. 134–135).

Syftet med litteraturstudier handlar om att finna relevant fakta och kan delas in i allmän och systematisk litteraturstudie. En allmän litteraturstudie är bra att använda då man vill bygga upp en beskrivande bakgrund för utförandet av en empirisk studie, eller beskriva kunskapsläget inom något specifikt område. En allmän litteraturstudie eller forskningsöversikt som det också kallas, omfattar analys och beskrivning av valda studier, men är inte lika systematisk och strikt som en systematisk litteraturstudie. Utöver det skiljer sig även litteratursökningen, kritiska värderingen och analysen av resultatet. En allmän litteraturstudie fokuserar mera på att ge en översikt av en empirisk studie medan en systematisk litteraturstudie går in på djupet i frågeställningen genom att identifiera och analysera relevant forskning (Forsberg & Wengström 2015 s. 26).

För att få svar på hur man skall skapa en fungerande affärsplan för ett nytt företag, kommer skribenten att använda sig av allmän litteratur inom ämnena företagsamhet och marknadsföring.

3.2 Datainsamlingsmetod

För att göra en allmän litteraturstudie har skribenten samlat in källor från akademiska böcker, artiklar, tidskrifter och elektroniska källor, samt via observationer från aktörer inom samma bransch. För denna studie har data samlats in för att göra en fullständig affärsplan. Skribenten har dock valt att använda sig av den information som är relevant för verksamheten och som uppfyller syftet för examensarbetet. Källorna kommer att granskas för att säkerställa att deras information stämmer överens med varandra och följer en viss affärslogik. För den empiriska delen kommer en del kvalitativa data att användas. En stor del av det empiriska materialet består av finansiell data som baserar sig på estimering. Denna data kommer sedan att läggas till i affärsplanen.

3.3 Tillvägagångssätt

Inledningsvis utförs allmänna litteraturstudier om hur en affärsplan skall skrivas för ett nytt företag. Olika teorier för affärsplaner kommer att jämföras och diskuteras kritiskt. Genom att bekanta sig med de viktigaste konkurrenterna på marknaden med liknande affärsverksamhet får skribenten värdefull information om prissättningen. För att få den information som behövs, kommer skribenten att besöka konkurrenternas webbsidor. Informationen kommer att hjälpa skribenten med att kunna prissätta tjänsterna. Även nollpunktsanalysen kommer att spela en väsentlig roll i prissättningen.

Budgeteringen kommer att göras för företagets tre första år och efter det kommer en uppdaterad budget att göras. Under de tre första åren räknar företaget med att göra en del förändringar gällande expansion. Syftet med en budget är att få en bättre överblick över företaget och styra det mot en lönsam omsättning som bidrar till en mera vinstbringande verksamhet. Mera om budgetering kommer att presenteras i teoridelen.

En nollpunktsanalys används för att räkna ut hur mycket företaget måste sälja för att göra ett noll resultat. Med andra ord hur mycket intäkter verksamheten måste få för att kunna täcka alla kostnader. Med hjälp av en nollpunktsanalys får man snabbt svar på om en verksamhet är lönsam eller inte. Mera om nollpunktsanalys presenteras i teoridelen.

4 RESULTAT

Forskningsfrågorna besvarades utifrån den vetenskapliga litteraturen. Nedan sammanfattas och diskuteras resultatet så att läsaren uppmärksammas på huvudpunkterna. Som svar på den första forskningsfrågan *Hur skall man skapa en fungerande affärsplan för ett nytt företag?* upptäckte skribenten i sin avhandling, att det är viktigt att en affärsplan svarar på alla tänkbara frågor som kan uppstå inom en affärsverksamhet. En fungerande affärsplan ska fylla vissa syften. Internt skall den fungera som en handbok och externt skall den ge viktig information för möjliga investerare och övriga intressenter. I en affärsplan är det viktigt att man börjar med väsentliga fakta för att fånga läsarens intresse. Det har gjorts mycket studier om hur en affärsplan ska byggas upp och de flesta har i stora drag kommit fram till liknande slutresultat (Hesso 2015 s. 35), (McKinsey 2000 s. 51–56) (Wassinger & Baxter 2011 s. 211).

Beträffande den andra frågan *Hurdan affärsplansstruktur är lämplig för nya företag?* kan det konstateras att oavsett bransch, är innehållet i affärsplaner i stort sett identiska. De allra flesta studier tyder på att åtminstone följande delar finns med i de flesta affärsplaner: Om entreprenören, affärsidé, vilka är kunderna, vilka är konkurrenterna, efterfrågan av produkten/tjänsten, strategi, marknadsföring, kostnadsestimering, riskanalys, ekonomistyrning och sammanfattning. Efter att skribenten undersökt strukturen för olika vetenskapliga affärsplaner, bestämde han sig för att ta med det han ansåg vara väsentligt för ett nygrundat fysioterapiföretag. Strukturen för skribentens affärsplan har formats av allmänna vetenskapliga teorier om affärsplaner, men även branschspecifika har inkluderats (Hesso 2015) (Wassinger & Baxter 2011) (Pinson 2008) (Meretniemi & Ylönen 2009).

Gällande den tredje frågan *Vilka marknadsföringsstrategier lämpar sig för nya företag* kan följande slutsatser dras. En bra marknadsföring är en förutsättning för att företaget skall kunna bli framgångsrikt. Det finns olika marknadsföringsätt och olika kanaler för marknadsföring. När man marknadsför skall man särskilt ta i beaktande målgruppen. Studier visar att riktad marknadsföring hör till de mest effektiva marknadsföringsätten. En riktad marknadsföring ger företaget synlighet bland utvalda målgrupper. Till nya

digitala marknadsföringssätt hör bland annat att satsa på Googles sökoptimering, vilket ger företaget bred synlighet på webben. Även sociala medier spelar en stor roll i dagens marknadsföringsvärld. De två sist nämnda sätten lämpar sig utmärkt för nya företag i och med att de erbjuder god synlighet till ett kostnadseffektivt pris. (Hesso 2015 s. 104.) (Andersson m.fl. 2004 s. 122–125) (Parment 2015 s.370).

5 DISKUSSION

Syftet med arbetet var att skapa en grund för en affärsplan för ett fysioterapiföretag. Grundtanken med forskningsfrågorna var att få ett brett perspektiv på vetenskapliga affärsplaner. Svaren på forskningsfrågorna skulle sedan underlätta skribentens arbete för att uppfylla syftet med att utarbeta en affärsplan. Teoridelen riktar in sig på hur man teoretiskt skriver en affärsplan. Eftersom infallsvinkeln till själva ämnet var bred ansåg skribenten att en allmän litteraturstudie lämpar sig bäst som metod. I den teoretiska processen gick skribenten igenom en mängd vetenskaplig litteratur för hur man uppgör affärsplaner. Teoridelen gav skribenten värdefull information, om hur man skall analysera och samla in information för olika affärsplaner.

Skribenten riktade sig delvis in på allmänna affärsplaner som berör alla branscher, men även på affärsplaner som är specifika för vissa branscher, exempelvis fysioterapi eller caféverksamhet. I slutändan kunde det konstateras att affärsplaner oavsett bransch hade i stort sett samma teoretiska innehåll.

I teoridelen kom det även fram viktiga parametrar att inkludera i en affärsplan. Det är viktigt att vara väl förberedd och ha god kunskap om marknadsläget för att nå framgång. Behovet av att försöka identifiera och förbereda sig för olika risker har ökat med åren. Därför är det viktigt att det i en affärsplan ingår noggranna riskanalyser, till exempel i form av en swot-analys. Denna analysmetod fungerar som ett utmärkt verktyg för insamling av information från omgivningen. Analysen ökar företagets medvetenhet om faktorer som kan påverka både internt (styrkor & svagheter) och externt (möjligheter & hot) (Mossberg & Sundström 2011 s. 367–368), (Hesso 2015 s. 180), (McKinsey 2000 s. 136).

En annan relevant parameter att inkludera i en affärsplan är en konkurrensanalys. Oavsett företag eller företagsidé finns det högst antagligen någon form av konkurrens. Genom att göra en konkurrensanalys får man värdefull information om ett företags konkurrenter. Det första steget i en konkurrensanalys är att identifiera företagets konkurrenter. Det är viktigt att få en uppfattning om hurdana konkurrenterna är, hur de marknadsför sig, vad de erbjuder för produkter eller tjänster och till vilket pris. Med hjälp av en konkurrensanalys kan företag sen bestämma sig om de vill konkurrera med företagen eller undvika dem (Bensoussan & Fleisher 2012 s. 45–58) (Pinson 2008 s. 48) (Butler 2013 s. 32).

På basen av en konkurrensanalys kan företag lättare fundera ut fungerande affärsstrategier. Målet är att hitta en strategi som ger fördel gentemot konkurrenterna. Strategin skall utgå från företagets affärsidé, samt överensstämma med visionen. Företagets strategi ska basera sig på tre grundfrågor: Var befinner sig företaget, vart ska företaget och hur ska företaget ta sig dit? Beroende på affärsidé lämpar sig vissa strategier bättre än andra och ger en större konkurrensfördel. Kostnadsstrategi, differentieringsstrategi och fokusering är tre typer av strategier, som används inom marknader med hög konkurrens. Företag med en kostnadsstrategi måste noggrant analysera kostnader och hålla dem låga. Med en effektiv kostnadsstrategi kan företag vara billigare än konkurrenter för att nå konkurrensfördelar. Differentieringsstrategin däremot satsar på produktkvaliteten. Meningen är att nå konkurrensfördelar genom att ha en kvalitativ och unik produkt. Den tredje typen av strategi är fokusering. Det innebär att företag når ut med en produkt eller tjänst till en riktad målgrupp (Hesso 2015 s. 76–78) (Ahonen m.fl. 2011 s. 140–143) (Viitala & Jylhä 2003 s. 60–61) (Andersson m.fl. 2004 s.140–143).

Skapandet av en affärsplan förmår företagaren att reflektera över företagsidén och kritiskt granska målet med verksamheten. Det är viktigt att ta med delar i en affärsplan som ger nytta åt företaget. En bra affärsplan ska fungera som en handbok som ger riktlinjer och konkreta tillvägagångssätt för företag (Hesso 2015 s. 35).

6 SLUTORD

Det är relevant att göra underlaget till affärsplanen eftersom affärsverksamheten saknar en affärsplan. Saknaden av en dylik plan har lett till att företaget har en bristfällig struktur och inte utvecklats i önskad riktning. Affärsplanen ska ge stöd till skribenten för att kunna utveckla företaget i riktning mot dess mål. Verksamhetens mål ska uppnås med en ökad marknadsföring och en fortsatt kostnadseffektiv strategi.

Skribenten anser att strategidelen och marknadsföringsdelen skall ha ett stort fokus i affärsplanen. Dessa ger riktlinjer för företaget och bidrar även med konkreta förslag till framtida förfaringsätt. En aktivare marknadsföring förbättrar företagets möjligheter att nå sina uppställda mål.

Konkurrensanalysen och swot-analysen kommer även att ha en betydande roll i affärsplanen. Konkurrensanalysen ger viktig information om andra företag på marknaden. Analysen ger även kunskap om hur det egna företaget skall inrikta sin verksamhet för att kunna agera framgångsrikt på en konkurrensutsatt marknad. Detta kommer även att stöda marknadsföringsstrategin. Swot-analysen hjälper företaget att identifiera risker och hot på marknaden. En välgjord swot-analys förbättrar företagets möjligheter att undvika händelser som kan skada företaget och dess verksamhet.

Dessa parametrar är de centralaste i affärsplanen. Med hjälp av dem erhåller företagaren det stöd som behövs för att utveckla företaget i önskvärd riktning.

KÄLLOR

Ahonen, J., Koskinen, T., & Romero, T. (2011). *Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen (5th ed.)*. Helsinki: Restamark Oy.

Algera M; Francke AL; Kerkstra A. & van der Zee J. 2004, *Home care needs of patients with long-term conditions: literature review*, Journal of Advanced Nursing 46(4): 417-429.

Andersson, Jan-Olof; Ekström, Cege; Enqvist, Jöran, Jansson, Rolf. 2004, E2000 Compact Företagsekonomi, 2 uppl., Malmö: Liber Ab, 443 s.

Andersson, Jan-Olof; Kristensson, Anna; Mauléon, Anna; Philsgård, Anders; Åkesson, Arne. 2012, Access Företagsekonomi 2, 1 uppl., Stockholm: Liber Ab, 323 s

Ax, Christian; Johansson, Christer & Kullén, Håkan, 2009, *Den nya ekonomistyrningen*, 4 uppl., Liber, 531 s.

Axelsson, B., & Agndal, H. (2019). *Professionell marknadsföring (4:e uppl.)*. Studentlitteratur AB, Lund.

Bensoussan, B. and Fleisher, C. (2012). *Analysis without paralysis*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Bryman Alan & Bell, Emma, 2007 *Business Research Methods*, 2 uppl., Oxford, 765 s.

Butler, D. (2013). *Business Planning: A Guide to Business Start-Up*. 1st ed. Burlington: Routledge.

Connect Sverige. 2004, *Så skriver du en vinnande affärsplan*, 2 uppl. Tillgänglig: <https://connectsverige.se/wp-content/uploads/2015/09/S---skriver-Du-en-vinnande-affaersplan-en-praktisk-handledning.pdf>: Hämtad 8.2.2021

Eliasson, B., & Kolár, C. (2006). *Affärsplanen* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber. Tillgänglig: <http://libris.kb.se/resource/bib/10184627> : Hämtad: 21.4.2021

Forsberg, C. & Wengström Y., 2015, *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*, 4: e uppl., Natur och Kultur, Stockholm, 216 s.

Friberg, Febe (red.). 2017. Dags för uppsats. *Vägledning för litteraturbaserad examensarbeten*. Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund. s.25, 49, 108, 142, 144

Företagsform, Företagsfinland. Tillgänglig: <https://www.suomi.fi/foretag/grunda-ett-foretag/foretagsformer>. Hämtad: 3.5.2021

Ghauri, Pervez & Grønhaug, Kjell. 2010, *Research methods in business studies*, 4 uppl. Harlow: Pearson, 265 s.'

Hesso, J. 2015. *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*. 2. uud. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Holopainen, T. (2013). *Starta eget företag*. Jyväskylä: Bookwell Oy

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Helin Fredrik. 2007, *Management från A till Ö*, Stockholm: Tryckeri Elanders, 396 s.

Koskinen, S., Martelin, T., Sihvonen, A-P, 2013, *Väestön määrän ja rakenteen kehitys*. I: Heikkinen, E., Jyrkämä, J., Rantanen., T. (red.), Duodecim, Kustannus Oy Duodecim, Helsingfors, s. 28–35.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. *Käytännön yritystoiminta*. Keuruu: Otava.

McKinsey & Company. 2000, *Ideasta kasvuyritykseksi*, Helsinki: WSOY, 245 s.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. *Yrityksen perustajan käsikirja*. Helsinki: Otava.

- Mossberg, Lena & Sundström, Malin. 2011, *Marknadsföringsboken*. Lund. Studentlitteratur AB. 394 s.
- Nader, C. (2014). *Strange Matter Coffee Plan*. Lansing, Michigan: Strange Matter Coffee Co.
- Paasivaara, L. 2004, *Kotihoito hoitotieteellisten opinnäytetöiden perusteella*. Tutkiva hoitotyö 2(1): 29-34.
- Parment, A. (2015). *Marknadsföring* (1:a uppl.). Studentlitteratur AB, Lund.
- Peltola, L. (2015). *Liikeideasta liikkeelle* (10:e uppl.). Edita Publishing Oy.
- Pikkarainen, A., Pyöriä, O. & Savikko, N. 2016. *Ikääntyneiden kuntoutuminen*. Toim. I. AuttiRämö, A-L. Salminen, M. Rajavaara & A. Ylinen. Kuntoutuminen. Kustannus Oy Duodecim. Tallinna 2016.
- Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*, 6th ed. (2005). *Reference & Research Book News*, 20(3), 98–. Ringgold, Inc.
- Raatikainen, A. 2014. *Sote-toimialan tietojärjestelmäkehityksen haasteita*. Seminaarityö. Helsinki
- Sainio, P., Koskinen, S., Sihvonen, A-P., Martelin, T., Aromaa, A., 2013, *Ikäkkään väestön terveyden ja toimintakyvyn kehitys*. I: Heikkinen, E., Jyrkämä, J., Rantanen., T. (red.) Duodecim, Kustannus Oy Duodecim, Helsingfors, s. 50–65.
- Selkakanava., 2017, *Hoitovaihtoehdot*, Tillgänglig: <https://selkakanava.fi/selkakivun-syita> Hämtad: 30.4.2021
- Sihvonen, A-P., Martelin, T., Koskinen, S., Sainio, P., Aromaa, A., 2013, *Terveet ja toimintakykyiset elinvuodet*. I: Heikkinen, E., Jyrkämä, J., Rantanen., T. (red.) Duodecim, Kustannus Oy Duodecim, Helsingfors, s. 66–71.

Sinkkonen, S; Tepponen M; Paljärvi S. & Rissanen S. 2001, *Kotihoidon sisältö ja tapaustutkimukset kotihoidon organisoinnista yhdistetyssä sosiaali- ja terveystoimessa*, Kunnallistieteellinen aikakausikirja, nro 3, s. 177–194.

Skärvad, P. H. (2013). *Företagsekonomi 100*. Liber.

Skärvad, P. H., & Olsson, J. (2017). *Företagsekonomi -en introduktion (2:a uppl.)*. Liber AB.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 298/2009. Tillänglig: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090298>. Hämtad 14.4.2021

STAKES, Hammar T. 2008, *Palvelujen yhteensovittaminen kotihoidossa ja kotiutumisessa*, Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, 20 s.

Statistikcentralen. 2011, Antalet personer som fyllt 80 år redan en fjärdedels miljon i Finland. Tillgänglig: http://www.stat.fi/til/vaenn/index_sv.html : Hämtad 16.3.2021

Suomen fysioterapeutit. 2021. Työelämään liittyvä lainsäädäntö. Tillänglig: <https://www.suomenfysioterapeutit.fi/fysioterapia/lainsaadanto/tyoelamaan-liittyva-lainsaadanto/>. Hämtad: 14.4.2021

Suomen Uusyrityskeskukset Ry, (2011). *Becoming an Entrepreneur in Finland*. Suomen Uusyrityskeskukset Ry.

Tepponen M. 2007, Yhteistyö. Kirjassa *Asiakaslähteinen kotihoito. Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun*, s. 61–81. Toim. R. Heinola, Stakes, oppaita 70, Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

Tuntland, H., Kjekken, I., Langeland, E., Folkestad, B., Espehaug, B., Førland, O., & Aaslund, M. (2017). *Predictors of outcomes following reablement in community-dwelling older adults. Clinical Interventions in Aging*. Tillänglig: <https://doi.org/10.2147/CIA.S125762> Hämtad 14.3.2021

Statsrådet,

Tillgänglig:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160301/Terveys%20ja%20sosiaalipalvelut.Valmis_toimialaraporttisote.pdf Hämtad: 28.4.2021

Valvira. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät. Tillgänglig <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/sosiaali-ja-terveydenhuollon-tietojarjestelmat>. Hämtad 14.4.2021.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2003). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta* (6.th ed.). Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wassinger, K., & Baxter, G. (2011). *Business plans in physiotherapy: a practical guide to writing a business plan for the non specialist. Physical Therapy Reviews, 16(3), 210–227.*

Yritystulkki, 2020. Företagsformer Tillgänglig: <https://www.yritystulkki.fi/se/alue/kosek/nyforetagare/planering/> Hämtad:03.02.2021