



Guiden där innovationer
omvandlas till företag

Vilka som är vinnare eller förlorare bland entreprenörer bestäms vanligen av de personliga drag man har – till exempel om man är öppen, beslutsam, övertygande eller har förmågan att ta motgångar och avslag.

För potentiella entreprenörer som aldrig har provat att gå den här vägen följer här några grundprinciper för kommersialisering:

Släpp tanken på att kommersialisera idén om:

- Det främsta målet inte är att tjäna pengar
- Entreprenören inte är beredd att ägna all sin tid och energi åt att kommersialisera satsningen
- Entreprenörens familj inte är beredd att bli försummade under tiden då idé blir innovation och projektet blir företag
- Entreprenören inte kan hantera ett misslyckande
- Entreprenören är överdrivet förälskad i sin produkt
- Entreprenören inte är beredd på att förlora mycket pengar

Å andra sidan, OM

- Entreprenören har gjort av med all sin energi och kan ändå frammana lite till
- Entreprenören stöter på till synes oöverstigliga hinder och inte bara framhärda; utan också övervinner dem
- Entreprenören kan få allt gjort utan att felprioritera och offra sina värderingar
- Entreprenören kan ta ett misslyckande och sedan resa sig, borsta av sig dammet och börja om på nytt, om och om igen
- Entreprenören är villig att släppa taget och kontrollen för att nå satta mål
- OM Entreprenören är fast besluten att vinna ...

... ja, då finns rätt inställning för att engagera sig i entreprenören och idén samt att stötta projektet i affärsutvecklingen mot ett långsiktigt framgångsrikt företag.

Lycka till!

Affärsutveckling – resan där innovationer omvandlas till företag

Att ta en produkt från koncept till försäljning kräver utan tvivel skicklighet, resurser, och en stor andel tur och timing. En gedigen kommersialiseringsplan minimerar risken för misstag och maximerar möjligheterna att lyckas. De flesta är överens om att man behöver en karta som visar vägen under affärsutvecklingen. Det är sant, men man behöver också en kompass, ett överlevnadskit och massor av reservbränsle. Resan kan börja på motorvägen, men kommer troligen att stöta på oförutsedda vägspärrar – hinder som snabbt leder bort från den jämna vägbeläggningen och in i buskage, törnsnår och på den osäkra mark som utmärker äventyr i terrängen. Orubbligt fokus och tillförlitlig navigationsutrustning blir fullständigt nödvändigt.

Innovationsbrons Fokus Affärsutveckling kan vara den hjälp som behövs

Det är viktigt att komma ihåg att kommersialiseringsmiljön är dynamisk. Även i de bästa av tider kan produkten som verkade "het" när utvecklingsprocessen inleddes ha "svalnat" betydligt på grund av ny konkurrerande teknik, nedgång i ekonomin, oförutsedda produktionskostnader eller ett hundratal andra faktorer. Detta gäller inte minst idag – landskapet kryllar av döda och sårade företag, nystartade, som har varit igång ett tag eller till och med etablerade, i efterverkningarna av IT-krisen, en vacklande ekonomi eller internationella oroligheter. Flexibilitet, snabbhet och information i realtid är absolut nödvändigt för att man ska lyckas. En gedigen, strategisk plan hjälper till att identifiera riktiga mål och bidrar till att idén utvecklas i rätt riktning.

Strategiskt

Fokus Affärsutveckling är ett specifikt verktyg konstruerat för att strategiskt vägleda de planer och åtgärder som krävs för kommersialisering av produkter/tjänster. Modellen bygger på en

matris med tre större faser; sex underrubriker, arton områden med kritiska aktiviteter som maximerar möjligheten till att lyckas. Varje fas har tekniska, marknadsmässiga och verksamhetsrelaterade aktiviteter som måste gås igenom under tiden idén utvecklas mot innovation. Fokus Affärsutveckling är ett system konstruerat för att hjälpa affärsutvecklaren och entreprenören att utveckla handlingsplaner; identifiera behov av information och tekniskt stöd, projektutvecklingskostnader och prognoserna för finansiella behov.

Alltför ofta fokuserar oerfarna innovatörer på att genomföra alla tekniska steg, även produktionen, innan de tar itu med de viktiga frågorna kring marknadsföring och själva verksamheten. Andra lyckas få patent utan berättigande på marknaden, eller strukturera verksamheten utan att beräkna företagets framtida värde. Kommersialisering är tillräckligt svårt även utan felsteg och missar. Även om Fokus Affärsutveckling inte erbjuder några svar, medför den att rätt frågor ställs, som till exempel "hur når jag mina mål från det här utgångsläget?".

Fokus Affärsutveckling är hämtat från National Business Incubation Association, NBIA i USA. Den har utvecklats av Randy Goldsmith, San Antonio, Texas, och Tom Walker, Oklahoma City, Oklahoma, genom arbetet med energidepartementets och Mohawk Research Incs "modell för innovationsprocesser", samt genom samarbetet mellan National Society of Professional Engineers och National Institute of Standards and Technology.

Matris

Fokus Affärsutveckling presenteras som en matris och är inte en steg-för-steg-modell. I matrisen presenteras faser, stadier, steg och aktiviteter som just en förenklad modell. Varje Affärsutvecklingsprojekt, som det såg ut från början och kommer att se ut i slutändan, är unikt. Vissa steg inträffar sannolikt före andra, vissa kommer att genomföras betydligt lättare än andra och ett fåtal kommer att helt hoppas över eller tas bort. Följ bara matrisen horisontellt – ta itu med de tekniska, marknadsmässiga och verksamhetsrelaterade aktiviteterna för varje område innan ni går vidare till nästa fas.

KONCEPT

Några generella varningens ord när det gäller att använda modeller eller riktlinjer för kommersialisering av produkter eller satsningar:

För det första, att enbart uppnå samtliga delmål i matrisen eller någon annan modell är ingen garanti för framgång.

För det andra, som i vilket projekt som helst är två eller fler huvuden bättre än ett – sök hjälp från erfarna personer:

För det tredje, var realistisk inför processen.

Slutligen, glöm aldrig att Fokus Affärsutveckling handlar helt och hållet om kommersialisering och om pengar – antingen är det egna pengar som sätts i arbete eller investerarnas. Målet är att kommersialisera en produkt/tjänst som ska generera tillräckligt attraktiv avkastning för att ansträngningen ska vara berättigad. Begrunda alltså de praktiska möjligheterna att genomföra affärsutvecklingen ur ett ekonomiskt perspektiv, genom att ställa frågan: Var får entreprenörer sin finansiering? Många entreprenörer skulle svara "Där de kan!".

FAKTAINSAMLING

Det är knappast någon nyhet att nystartade företag har svårt att anskaffa kapital. Punkt slut!

Det första en innovatör får lära sig är att ingen finansierar en idé. Det gamla talesättet "det går tretton idéer på dussinnet" stämmer nästan. Näringsidkare på kommersialiseringarenan förutsätter att det inte finns några nya idéer under solen. Ofta räknar de med att om en innovatör har en utvecklingsbar idé finns det fem andra, någon annanstans i världen, som har fått samma idé. Den verkliga frågan är "Vem har resurserna och förmågan att få ut idén på marknaden?". Så för de entreprenörer som tycker att de ska äga 50 % av ett företag bara för att det är deras idé de måste tänka om, sänka förväntningarna och kanske nöja sig med några procent!

Därför börjar det första steget mot kommersialisering med att se till marknadsmöjligheterna. En entreprenör kan både se behovet på marknaden och veta hur det ska uppfyllas med en ny produkt eller tjänst, eller så utvecklar entreprenören en produkt eller tjänst och ser ett nytt tillämpningsområde för den på marknaden. Denna observation kallas Koncept. Under den här fasen samlas fakta och bakgrundsinformation in och entreprenören gör ett antal bedömningar:

Den första blir att bestämma om det finns ett tillräckligt stort behov på marknaden för att berättiga att idén fullföljs.

Den andra bedömningen blir att avgöra om den föreslagna produkten skyddas av någon annans patent eller upphovsrätt.

Den tredje blir att fastställa om möjligheten bara räcker för att stödja introduktionen av produkten på marknaden eller för att stödja ett nytt företag. Den här fasen av satsningen finansieras typiskt av individen själv och är relativt billig. Ur ett finansieringsperspektiv kallar vi detta Pre-seed, dvs innan såddfinansiering sker. Det är viktigt att komma ihåg att om det här utvecklas svaga förutsättningar som stöd för önsketänkande så läggs grunden till ett framtida misslyckande.

UTVECKLING

FÖRUNDESRÖKNING

Nästa fas är förundersökning. Syftet med det är att fastställa möjlighetens ekonomiska genomförbarhet. Under det här stadiet kvantifieras marknadsmöjligheten genom att man identifierar målgrupp, marknadens storlek och begäret efter produkten på marknaden. Här utvecklas också en modell eller förprototyp av produkten, och en finansiell modell skapas för att fastställa den potentiella avkastningen på investeringen.

Återigen är det viktigt att antaganden om kostnader, marknadspotential och kapitalbehov är riktiga. Om inte tillförlitliga stödjande data, fakta och information om möjligheten samlas in i det här skedet så blir den riskfyllda affären ännu mer riskfylld. Att fortsätta och arbeta vidare från felaktiga antaganden är att lura både sig själv och de som tror på idén.

Som Will Rogers, Oklahoma 1879 – 1935, sa:

”det första du ska göra när du befinner dig i ett håll är att sluta gräva”.

Bara för att en affär genererar pengar betyder det inte att den är genomförbar. Om de ekonomiska beräkningarna misslyckas med att uppvisa en avkastning på investeringen, som överskrider det som kan uppnås med värdepapper, obligationer eller andra finansiella instrument med låg till medelhög risk, ska övningen avbrytas.

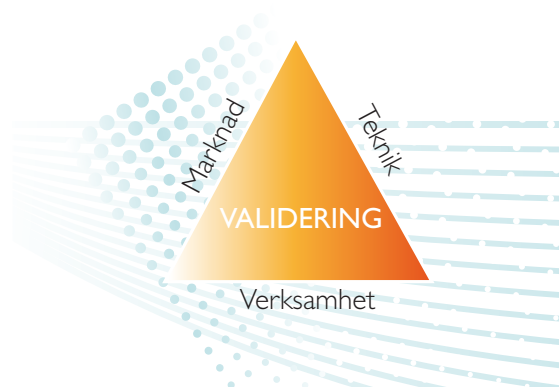
Alltför många entreprenörer är som bonden som vann på lotteri. När han fick frågan om vad han tänkte göra med vinsten svarade han ”Jag skulle tro att jag fortsätter att arbeta med jordbruket tills alla pengarna tar slut!”.

Återigen, ur finansieringsperspektiv är detta fortfarande Pre-seed, och många entreprenörer behöver faktiskt vinna på lotteri vid den här punkten, för det är här det verkliga spenderandet börjar. Kostnader som uppstår i det här skedet finansieras vanligen av vänner, bekanta och släktingar. Vissa menar lite cyniskt att det är vänner, familj och dårar som finansierar i det här skedet.

Om förutsättningarna är goda och förundersökningen är positiv har innovatören nu tillräckligt med information för att dra till sig investerare och fortsätta framåt med affärsutvecklingen. Pengarna kommer vanligen i form av mjuka lån, bidrag, stipendier eller startkapital från affärsänglar. De är vanligtvis förmögna individer som är beredda att investera i nya affärsmöjligheter. Affärsänglar bör vara välunderrättade om branschen, marknaden och tekniken. En övervägande del har framgångsrikt startat, utvecklat och sålt egna företag. Affärsänglar kräver generellt en avkastning och har ofta en klart definierad utträdes/exitstrategi för hur han eller hon ska få tillbaka sina pengar på affären.

Validering

Om vi antar att innovatörens ekonomiska förundersökning är tillräckligt god för att berättiga en fortsättning är det dags för utveckling. Syftet med det här stadiet är trefaldigt: teknisk, marknadsmässig och verksamhetsrelaterad validering.



Teknisk validering omfattar en demonstration av ett tekniskt bevis på konceptet. Med andra ord måste innovatören tillverka en ingenjörskonstruerad, unik prototyp som så nära som möjligt motsvarar produkten som ska introduceras på marknaden. Det här steget är vanligtvis kostnadskrävande.

Marknadervalidering kräver ett uppriktigt åtagande från potentiella slutanvändare om att köpa produkten, med reservation för att den finns tillgänglig, dess specifikationer och pris.

Strategisk affärsplan

Nu är det dags att skriva en strategisk affärsplan, ett oerhört viktigt dokument vars värde ofta missförstås. Enbart det faktum att företagets vision har skrivits ner i en affärsplan betyder inte att visionen har förverkligats.

I det här stadiet fattas nämligen kritiska och strategiska beslut. Immateriellrättsliga frågor lyfts fram och besvaras, strategiska resonemang om till exempel innovatörens fortsatta roll i den nya satsningen hålls. Ska någon av grundarna vara vd eller chef för forskning och utveckling? Ska möjligheten licensieras ut till annan aktör eller ska ett företag startas som själv producerar och lanserar produkten? Är det bäst att jaga affärsänglar, riskkapital eller att klara satsningen utan hjälp utifrån? Om kapital utifrån kan motiveras, vilken är då utträdesstrategin för investeringarna? När dessa beslut har fattats införlivas de i en skriftlig affärsplan och den stora kapitalkampanjen inleds.

Finansieringsalternativ

Om affärsmöjligheten ger tillräcklig avkastning på investeringen för att tillgodose entreprenören, men otillräckligt för att stimulera investerare utifrån, tvingas entreprenören överväga att genomföra satsningen utan kapital utifrån. De flesta av oss känner igen detta som "det gamla traditionella sättet" att få ett företag att växa – utan investeringar utifrån. Det kan innebära att företaget maximerar sin bankkredit, gör ett nytt besök hos "Rika faster Fanny", återinvesterar pengarna som tjänats in i det nya företaget, väntar med att ta ut lön och/eller etablerar strategiska partnerskap och allianser. När tillräcklig försäljning har uppnåtts och tillgångar

har ackumulerats är det vanligaste tillvägagångssättet att finansiera företaget lånefinansiering via banklån. Över 50 procent av alla nystartade företag finansieras genom lån, medan en tredjedel av de nystartade företagen finansieras av enbart eget kapital.

Om framgång kräver en stor mängd kapital på kort tid för att tränga in snabbt och brett på marknaden är ofta riskkapital lösningen. Riskkapitalister får oförtjänt kritik från grundare av småföretag som blir förfärad över riskkapitalisternas villkor och saknar förståelse för hur riskkapitalmarknaderna fungerar.

Om satsningen ger tillräcklig avkastning för att intressera affärsänglar, men otillräcklig avkastning för att uppfylla kriterierna för riskkapital, brukar affärsänglarna ofta gå in med ytterligare startkapital, för att positionera satsningen för hög tillväxt och vinst. Affärsänglar investerar ofta i grupp.

När kapitalstrategin är fastställd har verksamheten startat. Det är knappa marginaler om man gör flera missar. Vid det här laget har entreprenörerna klättrat långt ut på grenen; de har litat på sina antaganden om att grenen ska hålla, men det är alltid bra att ha en viss försäkran från dem som är lika engagerade i företagets framgång. Investerare, oavsett om det är riskkapitalföretag, affärsänglar eller långgivare, kan förse företaget med värdefull hjälp, insikt och erfarenhet för att undvika missade steg. Det är bra att ha en ängel vid sin sida!