

Scaleup Road Map

för innovativa
tillväxtbolag

**SWEDISH
SCALEUPS**



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden

Metodik för tillväxt – Scaleup Road Map

ETT FÖRETAG SOM står inför kraftig tillväxt behöver kunna kommunicera sina planer både internt och externt. De prioriteringar som görs för tillväxtens skull måste kunna förstås av såväl den egna organisationen som ägare och andra intressenter.

Det är med den bakgrunden som Swedish Scaleups genom Uppsala Innovation Centre (UIC) har utvecklat metodiken – Scaleup Road Map – där företag får hjälp att översätta sin befintliga affärsplan till en tillväxtplan.

En tillväxtplan är nämligen ett utmärkt verktyg för att förstå och planera för den egna verksamheten – den kan fungera som agenda för ledningsgruppens arbete

eller som underlag för diskussioner med företagets advisory board. Men den kan också användas för att skapa förtroende och väcka intresse hos andra. Företag som ska nyanställa, ta in nya affärspartner eller hitta investerare behöver visa att de har en spännande och säkrad framtid framför sig.

Scaleup Road Map-metodiken som används för att ta fram tillväxtplanen är uppdelad i tio steg och ger en deskriptiv tidslinje med relevant innehåll som sträcker sig hela 36 månader fram i tiden. Tack vare metodiken kan innovativa scaleup-bolag tidigt säkerställa att de har bästa möjliga förutsättningar för tillväxt.

SNABBA FAKTA ↓

14

TOTALT HAR 14 BOLAG
GENOMFÖRT VARIANTER AV
SCALEUP ROAD MAP.

150H

DELTAGANDE BOLAG
BEHÖVER INVESTERA
UNGEFÄR 150 ARBETSTIMMAR
FÖR ATT GENOMFÖRA
SCALEUP ROAD MAP.

<60 000 000

4 BOLAG HAR DIREKT EFTER AVSLUTAD PROCESS STÄNGT
EMISSIONER SOM I SNITT ÖVERSTIGIT 60 MSEK.

Scaleup-bolag enligt Swedish Scaleups

SWEDISH SCALEUPS definierar scaleup-bolag som innovativa snabbväxande företag vilka har potential att dubbla sin omsättning på relativt kort tid. Företaget ska ha passerat stadiet för så kallade startup-bolag och redan nått en relativ storlek, mätt som antal anställda eller i omsättning. Swedish Scaleups har tre grundläggande kriterier för att identifiera tänkbara scaleup-bolag.

Företaget ska ha:

1. Potential att växa organiskt mer än 20 procent per år under en treårsperiod.
2. Mer än 10 anställda och/eller en försäljning/omsättning som överstiger 7 mkr/år.
3. En produkt eller tjänst och/eller en affärsmodell som är innovativ och nyskapande.

Swedish Scaleups vill också att företagets affärsmodell ska vara skalbar i den meningen att marginalkostnaden för att leverera produkten eller tjänsten kraftigt sjunker vid ökad volym. Företagets produkter eller tjänster ska

vara attraktiva och gångbara internationellt. Samt att företaget har ett dedikerat ledningsteam bestående av minst tre personer.

Utmaningar för scaleup-bolag

Ett scaleup-bolag som planerar och förbereder sig för en tillväxtresa behöver beskriva hur resan ska göras. Företagets intressenter – som affärspartners, kommande investerare, kommande nyanställda, bank och offentliga myndigheter – behöver bli övertygade om att den snabba tillväxten är realistisk och möjlig. Samt var utmaningarna för denna realisering ligger. Vidare behöver framtidsplanerna förstås också ”ägas” av företagets befintliga ägare, styrelse, ledningsgrupp och alla anställda.

En stor utmaning och ett stort mål som att till exempel dubbla företagets storlek på 36 månader kan vara svårt att förklara på ett trovärdigt sätt. Ett sätt att beskriva ett sådant antagande är att dela upp beskrivningen i många mindre samman-

länkande antaganden som tillsammans kan klargöra hur tillväxten skall gå till. Respektive delmål och delantaganden kan då diskuteras och förklaras så att hela tillväxtutmaningen bättre kan förstås.

Trovärdighet skapas genom att sätta upp en tidsaxel för de närmaste 36 månaderna. Mätbara delmål definieras och sätts ut längs tidsaxeln i form av olika milstolpar. Prioriterade aktiviteter som driver mot respektive delmål beskrivs. En i ord beskriven plan för vad företaget planerar att göra de närmaste tre åren bör vara konstant och länka mot en plan i siffror, likviditetsprognos samt förändring av resultat- och balansräkning.

Scaleups Road Map ger tillväxtplan

Arbetet med Swedish Scaleups Road Map-metodik leder till en precisering och omformulering av företagets nuvarande affärsplan till en så kallad tillväxtplan. Denna plan skall sedan i olika versioner av tydlighet och detaljeringsgrad kunna kommuniceras till företagets externa och interna intressenter.

En detaljerad och väl beskriven tillväxtplan ligger till grund för ett så kallat "Information Memorandum" (nedan även IM). Detta för att underlätta dialogen med eventuella framtida intresserade investerare och ägare. Ett trovärdigt IM skall bland annat beskriva hur företagets snabba tillväxt skall realiseras, var de största riskerna finns samt hur mycket riskkapital som behöver tillföras för att genomföra planen. Planen skall vara skriven på ett sådant sätt att detaljer och antagandens enkelt kan kontrolleras, ifrågasättas och förklaras.

I denna metod består tillväxtplanen av två delar, dels en i ord beskriven plan, dels en plan i finansiella siffror.

Planen i ord visar en beskrivning av upp till fem värdeskapande verksamhetsmål (nedan Key Metrics). Dessa skall vara lätt mätbara med målvärden längs tidsaxeln. Mål för finansiella KPI:er (Key Performance Indicator) såsom omsättning och vinstmarginal beskrivs också längs samma axel.

Vidare beskriver planen alla de prioriterade och avgörande aktiviteter (nedan nyckelaktiviteter eller Key Activities) som måste vidtas för att nå delmålen. Vad görs

de första sex månaderna, vad görs fram till 18 månader och vad måste vara på plats om 36 månader?

Planen i siffror skall visa en genomarbetad likviditetsprognos för hela 36 månadsperioden. Av den skall framgå hur stort ett eventuellt ackumulerat negativt kassaflöde beräknas bli. Detta för att kunna beskriva hur mycket externt kapital företaget eventuellt behöver ta in för att kunna leverera på planen. Utöver kassaflödesanalysen skall planen beskriva balans- och resultaträkningar för utgångsläget och hur situationen ser ut efter 3 år. Planen i siffror skall också kunna beskriva en uppfattning om värdet av företaget i dagsläget, givet företagets historiska utveckling och planerna för de närmaste 36 månaderna.

Som en målbild skall planen vidare kunna resonera om ett tänkbart värde av företaget efter tre år och fullföljd tillväxtplan. De finansiella nyckeltalen (KPI:er) skall styra hur bolaget måste prestera finansiellt under perioden för att kunna försvara ett framtida bolagsvärde.

En process i tio steg

Under en kalendertid på cirka tre månader så stöttar en affärscoach från Swedish Scaleups företaget med att ta fram en tillväxtplan enligt detta format. Processen delas upp i tio olika distinkta steg och delmoment. I denna metodbeskrivning behandlas de tio olika stegen enligt rubriceringen nedan.

- 1 Nuläge
- 2 Workshop
- 3 Förväntat läge
- 4 Scaleup Canvas
- 5 Värdering
- 6 Nyckeltal
- 7 Nyckelaktiviteter
- 8 Likviditetsprognos
- 9 Riskanalys
- 10 Investeringsprospekt

1. NULÄGE ↓

Rätt förutsättningar för att växa

FÖR ATT BESKRIVA nuläget ska företagets finansiella och resultatmässiga position i dagsläget beskrivas. Företaget behöver från sitt senaste bokslut eller avstämning ta fram data för antal anställda, omsättning och vilken resultatmarginal företaget har. För att kvalificera sig till Swedish Scaleups och programmet behöver antalet årsanställda vara minst 10 eller att årsfaktureringen överstiger 7 miljoner svenska kronor.

KRITERIER

- 1 Antal heltidsanställda
- 2 Fakturering/årsomsättning
- 3 Rörelsevinstmarginal (nedan EBITDA)

Dessa data är förhållandevis enkla att plocka fram från företagets redovisning. I ett senare steg i processen så kommer det nuvarande värdet på bolaget fastställas, men detta kan logiskt först göras efter att företagets tillväxtmål preciserats. Varför den uppgiften förläggs till steg 5 i arbetet med att ta fram en tillväxtplan. I nästa steg, Workshop Lean Canvas, så kan nuläget vad avser hela företagets affär att definieras och potentialen klargörs.



Ett företag som fått hjälp via Scaleup Road Map är VBN Components. Företaget från Uppsala är pionjärer inom 3d-utskriften i metall och tar fram några av världens starkaste stålprodukter.

Lean canvas

LEAN CANVAS-METODIKEN används med stor framgång för tidiga startup-bolag för att snabbt verifiera om och hur kommersialiserbar och skalbar en affärsidé är, och framför allt för att minimera risken att utveckla något som ingen vill ha. Det har visat sig att detta även är en utmärkt metodik för att förmå grundare och ledningen i scaleup-bolag att på ett strukturerat sätt enas kring vad bolagets egen affärsidé och affärsmodell egentligen grundar sig på.

Företag blir antagna till Swedish Scaleups program därför att både Swedish Scaleups och bolaget tror att de har förutsättningar att växa snabbt de närmaste åren. En workshop där parterna gemensamt förstår hur denna tillväxt kan realiserats är en bra start på arbetet med att översätta företagets nuvarande affärsplan till en tillväxtplan i form av en Scaleup Road Map.

Det går att konstatera att förvånansvärt många grundare och personer i ledningen för relativt mogna scaleup-bolag har skilda uppfattningar om det verkliga nuläget i deras bolags kärnaffär. Det är därför oerhört viktigt att ägna tillräcklig med tid och engagemang för att se till att ledningen är eniga om, och kan redovisa en korrekt beskrivning av nuläget i bolagets affärsverksamhet.

Denna beskrivning uttrycks bäst i form av en canvasmockel. Swedish Scaleups har

valt Lean Canvas framför Business Model Canvas för att göra detta, då Lean Canvas har en tydligare fokusering på problem och nyckeltal (nedan Key Metrics). Om företaget är mer familjärt med Business Model Canvas så fungerar även den modellen.

Fördelarna med canvasmockelen jämfört med en traditionell affärsplan är att denna beskrivning av bolagets affär är mycket enklare att skapa och uppdatera. Detta är helt avgörande för att beskrivningen skall kunna hållas aktuell över tid. Canvasmockelen är dessutom överskådlig, tydlig och lätt att förstå för såväl interna som externa personer och därmed lätt att förklara.

Om företrädare för scaleup-bolagen inte förmår att enkelt och tydligt förklara sin egen affärsverksamhet och vilket unikt värde den genererar till sina kunder, samt hur bolaget på ett skalbart sätt skapar intäkter, så har bolaget väldigt små möjligheter att attrahera investerare för att finansiera företagets expansion.

I bilagan "Lean Canvas nio olika delar" finns en översiktlig beskrivning av de nio delarna i Lean Canvas-modellen och hur dessa delar definieras för bolagen i Swedish Scaleups program. Beskrivningen för de olika delarna är listade i den prioriteringsordning som rekommenderas bolagen för redovisning av affärsverksamhet i nuläget.

Lean
Canvas

Business
Model
Canvas

3. FÖRVÄNTAT LÄGE ↓

Mål för framtiden

I DEN HÄR FASEN beskrivs företagets finansiella och resultatmässiga mål för situationen om 36 månader.

Företaget behöver från en plan för utvecklingen de närmaste tre åren ta fram data för antal anställda, omsättning och vilken resultatmarginal man förväntar sig.

- 1 **Antal heltidsanställda (FTE full time employee).**
- 2 **Fakturering/årsomsättning.**
- 3 **Rörelsevinstmarginal i procent av omsättning och i absoluta tal. (EBITDA = vinst före räntor, skatt och avskrivning och amortering).**

Målen för denna plan bör vara klara innan företaget har blivit antagen till Swedish Scaleups program. Programledningen och företaget skall vara överens om det realistiska i att nå dessa mål. I ett senare steg i processen (se kapitel 5) så bör ett realistiskt värde på bolaget, om man når sina tillväxtmål fastställas. En workshop tillsammans med affärscoach där en Lean Canvas beskrivs är ett utmärkt underlag för att gemensamt fastställa realistiska mål för bolagets position om 36 månader.



4. SCALEUP CANVAS ↓

Rätt fokus i tillväxtplanen

EFTER ATT TILLSAMMANS med bolaget enats om det aktuella nuläget samt det framtida förväntade läget är det dags att beskriva hur detta nya läge på ett trovärdigt sätt skall realiseras.

När Swedish Scaleups arbetar med Scaleup Rod Map används en Scaleup Canvas för att på ett överskådligt och lättbegripligt sätt visa de viktigaste och mest affärskritiska delarna i tillväxtplanen.

Scaleup Canvas består av valda delar av de vedertagna modellerna Lean Canvas¹ och Business Model Canvas². Swedish Scaleups har här valt delarna Key Metrics

från Lean Canvas då det visar sig att när företagen väl hittat sina mest avgörande parametrar för att accelerera sin affär så blir tillväxtresan mest riskminimerad samt enkel och tydlig att förklara, både internt och externt. De övriga delarna; kundsegment (nedan Customer Segments), unikt värdeförslag (nedan Unique Value Proposition), kanaler (nedan Channels), kostnadsstrukturer (nedan Cost Structures) och betalströmmar (nedan Revenue Streams) återfinns i båda originalmodellerna, Lean Canvas och Business Model Canvas.

SCALEUP CANVAS

KEY METRICS

Nyckeltal som visar vad vi strävar mot i vår verksamhet.

UNIQUE VALUE PROPOSITION

Enkelt, tydligt och övertygande budskap som gör en omedveten kund till en intresserad kund.

CUSTOMER SEGMENTS

Våra kunder och användare

CHANNELS

Kanaler till och från våra kunder för marknadsföring, försäljning, distribution, support etc?

COST STRUCTURE

Våra kostnader

REVENUE STREAMS

Våra betalströmmar

4.1 Customer Segments

Bolagets viktigaste kundsegment är förmodligen redan definierade i företagets Lean Canvas som tagits fram under nulägesdefinitionen. När företaget skall skala upp sin affär så kan det tillkomma nya kundsegment, vilka då listas här. Det kan exempelvis röra sig om nya geografiska marknader, nya bransch- eller applikationssegment.

4.2 Unique Value Proposition

Bolagets värdeerbjudande bör redan ha definierats i företagets Lean Canvas som tagits fram under nulägesdefinitionen. Möjligen kan det behöva översättas till nya språk om expansionen inbegriper nya länder. Eller kompletteras för helt nya typer av kundsegment. Det är här viktigt att även prioritera segmenten för att tydliggöra vilka kunder som är de viktigaste för bolaget.

Själva processen och diskussionen är

här, som i övriga delar av canvasen, av stor vikt för att bolagets ledning skall vara eniga och kunna redogöra för bolaget tillväxtstrategi.

4.3 Channels

Även här är det troligt att kanalerna kan hämtas från bolaget Lean Canvas som beskriver nuläget. Men som tidigare så gäller det att diskutera och definiera om det krävs nya "bredare" kanaler nu när bolaget skall skala upp verksamheten. Eller om nya kundsegment har kommit till i Scaleup Canvasen så innebär dessa troligen kompletterande kanaler.

4.4 Key Metrics

Key Metrics utgör själva kärnan i scaleup-strategin. Här gäller det att tillsammans med scaleup-bolaget förstå och definiera vilka är de allra viktigaste proaktiva händelser som gör att bolaget har och får framgång i sin affärsverksam-



Företaget Graphmatech har utvecklat en hybridform av grafen vilket gör det möjligt att använda supermaterialet i storskalig, industriell produktion. Via Swedish Scaleups har de, bland annat, deltagit i olika seminarier och workshoppar kring finansiering och internationell försäljning och fått hjälp med ett avancerat budgetsysteem.

het. Antalet Key Metrics skall maximalt vara fem till antalet. Detta tvingar bolaget att prioritera och därmed enkelt kunna fokusera på det viktigaste i verksamheten och vara tydliga i kommunikationen internt i bolaget och externt mot tex investerare.

Definitionen och processen att ta fram bolagets Key Metrics beskrivs närmare i kapitel 6, Nyckeltal.

När bolaget definierat alla sina Key Metrics så prioriteras dessa och de (upp till fem) mest avgörande väljs för att utgöra bolagets Key Metrics. Dessa kan vara någon eller några från varje grupp av Key Metrics, men även väljas från endast en grupp. Detta är helt beroende bolagets utmaningar och insikt om företagets marknad och sin egen affärsverksamhet.

Key Activities

För att öka bolagets Key Metrics krävs aktiviteter. Om till exempel en av bolagets Key Metrics är "antal produkt demonstrationer hos kund" då man vet att en av tre demonstrationer genererar en kundorder. Vilka aktiviteter krävs då för att få till en kunddemonstration? Dessa aktiviteter är att betrakta som Key Activities. Processen att ta fram Key Activities beskrivs närmare i kapitel 6.

När bolaget har definierat alla sina Key Activites så har bolaget förutsättningar att beräkna de totala kostnaderna för den planerade tillväxten och trovärdigt redovisa sitt framtida kapitalbehov.

Aktiviteternas kostnader redovisas lämpligen i bolagets ekonomisystems prognos- eller budgetmodul. Dessa ekonomiska prognoser kommer sedan vara input till värderingsmodulen i Scaleup Road Map.

4.5 Revenue Streams

Här redovisas bolagets intäktmodell(er) och dess intäkter övergripande för tillväxtperioden.

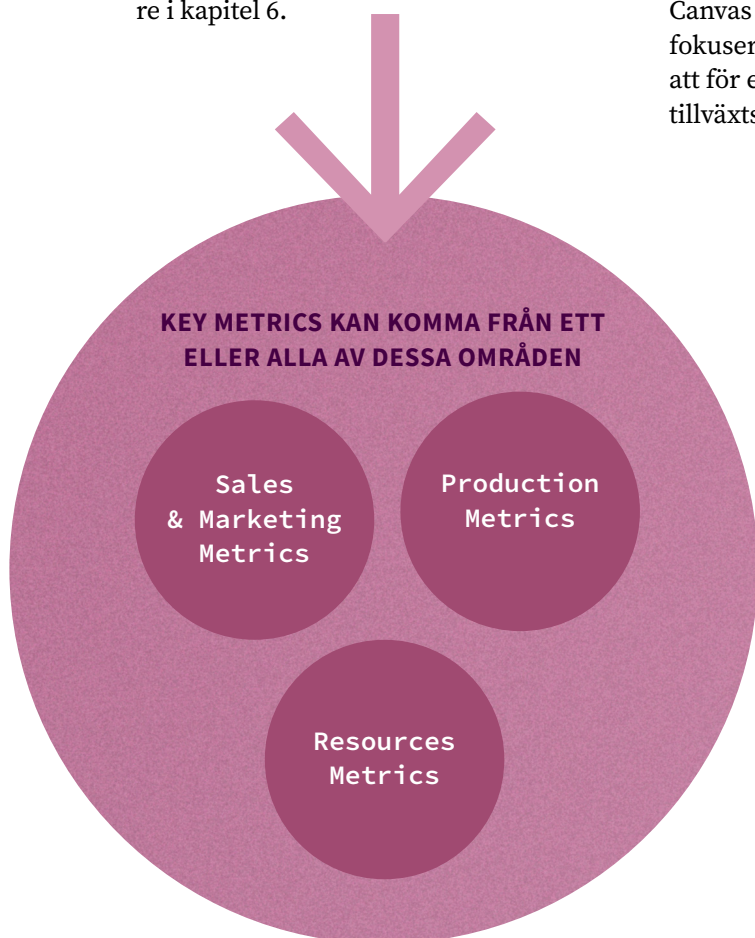
Detaljerna i den finansiella planen redovisas som nämnts ovan förslagsvis med hjälp av bolagets ekonomisystem och i bolagsvärderingen med FINC.

4.6 Cost Structures

Här redovisas bolagets kostnader övergripande för tillväxtperioden.

Detaljerna i den finansiella planen redovisas som nämnts ovan förslagsvis med hjälp av bolagets ekonomisystem och i bolagsvärderingen tillsammans med FINC.

Med en väl genomarbetad Scaleup Canvas blir det tydligt vad bolaget skall fokusera på och det är enkelt för bolaget att för externa intressenter beskriva sin tillväxtstrategi.



5. VÄRDERING ↓

Värde i dag och om 36 månader

I DEN HÄR FASEN tar Finc* vid för att koppla målsättningar och verksamhetsplaner till företagsvärdering. Efter att företaget tidigare utarbetat sin strategi och målsättning översätter Finc denna plan till 1) en dagsvärdering såväl som 2) en finansiell strategi för att konkretisera och optimera ett framtida företagsvärde. Denna finansiella strategi följer givet tidigare lagd tillväxtplan och översätter på så sätt denna tillväxtplan till ökat företagsvärde i kronor per olika tidsperioder.

1. Värde idag

Företaget får en företagsvärdering som är anpassad efter företagets bransch, storlek, omsättning, rörelsemarginal, vinst samt historisk och förväntad tillväxttakt. Denna nuvärdering bygger på en multipelvärdering baserad på värderingsankarna omsättning, vinst och EBITDA (om applicerbart

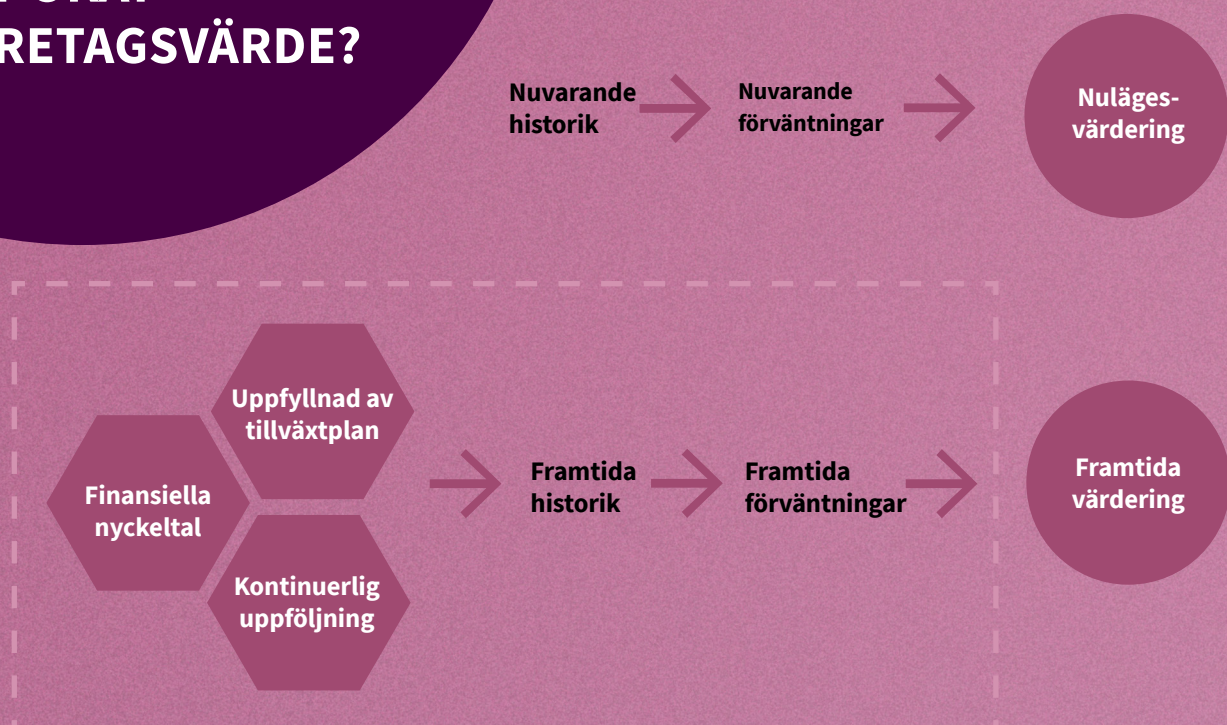
*FINC

Bakom Finc står disputerade forskare i företags ekonomi. Företaget skiljer sig från konkurrenter inom företagsvärdering genom att inte bara ge en statisk bild av företagets finansiella ställning och dess värdering, utan har också utvecklat algoritmer för att göra en omvänd ingenjörskonst av vilket värde ett företag får om det uppnår sina mål, samt vilka finansiella nyckeltal de ska uppnå vid olika perioder för att optimera sitt företagsvärde.

Denna finansiella analys kan uppdateras kontinuerligt enligt företagets måluppfyllnad och de optimala finansiella delmålen kan uppdateras med hänsyn till detta. Företaget kan också med en knapptryckning ta fram ett obegränsat antal finansiella strategier för vilken målvärdering som helst.

Algoritmerna beaktar förutom EBITDA (mått på ett företags rörelseresultat före räntor, skatter, avskrivningar och nedskrivningar) och omsättning även vinstmarginal och omsättningshastighet och beräknar målnivåer att sträva mot även för dessa.

VAD DRIVER ETT ÖKAT FÖRETAGSVÄRDE?



– multipelvärderingar baserade på vinst och EBITDA går till exempel ej att göra för företag med förlust).

Det är dessa multipelvärderingar som ligger till grund för den finansiella strategin. Kortfattat bygger värderingens multiplar på vinst (P/E om applicerbart) och omsättning (EBITDA/EBITA/EBIT-multiplar). Om företaget går med förlust blir de senare de primära värderingsankarna.

Vid sidan av detta får företaget även en mer avancerad, automatiserad Residual Income-baserad företagsvärdering. (Beroende på företagets ålder kan en sådan företagsvärderingsmetod i vissa fall – då företaget saknar en längre finansiell historik – vara olämplig, men den erbjuds till alla.)

2. Framtida värdering givet att målen uppnås (Värde om 36 månader)

Givet att de finansiella delmålen uppnås kommer företaget att se vad den mest sannolika värderingen av företaget kommer att vara, baserad på rådande multiplar. Algoritmerna visar även värdeutvecklingen för företaget under de kommande 36 månaderna. Detta syftar att åskådliggöra den utveckling av företagsvärdet som ges om tillväxtplanen uppnås. Den visar också vilka – positiva eller negativa – effekter en avvikelse från tillväxtplanen har på företags värde. Förutom att ge information

om företagsvärdet och åskådliggöra vilka effekter en viss utveckling har på företagsvärderingen idag och i framtiden, syftar verktyget till att motivera företag att nå de målsättningar de föresatt sig.

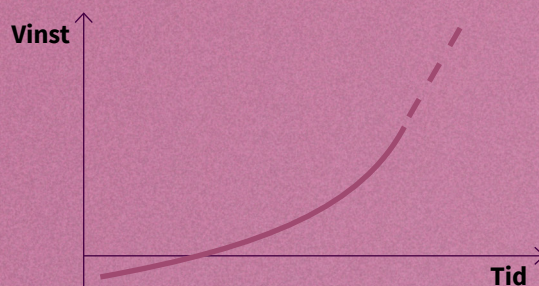
En stor del av pedagogiken bakom Finc är att få företag att arbeta proaktivt med de förväntningar som den finansiella historiken skapar. Om ett företag lyckas skapa en finansiell historik som ser attraktiv ut för investerare kommer de också att maximera sin företagsvärdering jämfört med om de har en ojämn och ogenomtänkt finansiell historik.

Jämfört med andra värderingstjänster som enbart ger en nulägesvärdering är syftet med Finc att skapa en medvetenhet kring att den framtida finansiella historiken kommer att skapa fördelaktiga förväntningar om framtiden, vilket i sin tur ger en högre framtida värdering.

3. Finansiella verksamhetsmål

I Fincs digitala verktyg ges möjlighet att analysera de finansiella nyckeltal som företagen har utvecklat för sina kommande 36 månader. Exempelvis kan finansiella nyckeltal brytas ned till specifika regioner eller verksamhetsområden. Verktyget ger också möjlighet att bestämma fristående, egna nyckeltal (exempelvis antal patent eller nyckelrekryteringar) och följa upp dessa.

ATTRAKTIV FINANSIELL HISTORIK GER ATTRAKTIV VÄRDERING



6. NYCKELTAL ↓

Mål och delmål

Efter att nuläget och det önskade läget är definierat delas målen upp tidsmässigt. Det kan vara enkelt att definiera delmålen under en treårsperiod i tre lika långa tidsperioder, men erfarenhet visar att det är mer praktiskt att planera för en kortare period i början och en längre period i slutet på tillväxtplanen. Detta då det är viktigt att tidigt få återkoppling på planen i början och att det kan behövas mer tid att paketera bolaget i slutet av tillväxtplanen. En rekommendation är därför att dela upp planen i olika långa perioder. Till exempel, Period 1: 0–6 månader, Period 2: 6–18 månader och Period 3: 18–36 månader. Målen delas upp efter tidsperioderna.

Som ett stöd att arbeta fram delmål kan ett enkelt Excelark användas.

Metrics och aktiviteter

För att hitta och förstå vilka som är bolagets verkliga Key Metrics så behöver företaget börja med att lista alla de värde drivande faktorer som bolaget har insett är nödvändiga för framgång. Det är viktigt att dessa är mätbara.

Key Metrics

Key Metrics utgör själva kärnan i scaleup-strategin. Här gäller det att tillsammans med bolaget förstå och definiera vilka som är de allra viktigaste mätbara faktorer som gör att företaget har och får framgång i sin affärsverksamhet. Antalet Key Metrics skall maximalt vara fem till antalet. Detta tvingar bolaget att prioritera och därmed enkelt kunna fokusera på det viktigaste i verksamheten

och vara tydliga i kommunikationen internt i bolaget och externt mot t. ex. investerare.

När Swedish Scaleups samlar och prioriterar Metrics, för kandidater till Key Metrics, så delas dessa in i tre typer.

1. Sales & Marketing Metrics

Här listas alla delar i marknads- och säljprocessen för bolaget.

Det kan typiskt vara; vad gör bolaget för att kunderna skall veta om att bolaget och dess produkter och tjänster finns, vad görs för att intressera kunder för produkterna/tjänsterna, hur får bolaget in prospekt, hur tar företaget fram affärsförslag och avslutar affären samt hur arbetar man med kunduppföljning.

Exempel på marketing metrics är referenskunder inom prioriterade kundsegment. Etablering med piloter och referenskunder på nya geografiska marknader. Uppnådda relativa marknadsandelar (företagets marknadsandel relativt de tre största konkurrenterna på den marknaden/segmentet) på prioriterade segment/marknader.

Tillsammans med bolaget kvantifieras alla dessa steg i kundresan och vad konverteringsgraden är mellan de olika stegen. För vidare information se Pirate Metrics av Dave McClure.

Exempel: (Sales Metrics: Kundkontakt, Kundmöte, Skickad offert, Accepterad offert – avtal. Återkommande kunder, Kundrekommendationer)

(Marketing Metrics: Relativ marknadsandel / kundsegment, Referenskunder)



2. Production Metrics

Här listas alla avgörande Metrics som påverkar bolagets kapacitet att producera för den planerade tillväxten. Detta både med avseende på volym, kvalitet och pris. Var finns framtida flaskhalsar och när måste dessa lösas upp för att garantera kapacitet för produktion? Det rör sig alltså både om den totala kapaciteten och den för kritiska delproduktionssteg (flaskhalsar).

Exempel: (Produktionsplanering, Inköp, Tillverkning, Montering, Testning, Leverans. Produktionsanläggning, produktionsvolym som genererar rabatt från underleverantörer)

3. Resources Metrics

Här definieras Metrics som rör tex personalresurser, kapitalresurser, immateriella tillgångar och andra resurser som bedöms vara förutsättningar för realisering av tillväxtplanen.

Exempel: (Kontroll/ägande av fysiska produktionsresurser), (IP såsom alla immateriella tillgångar, patent och olika typer av Q certifiering och kredit-rating),

(Partnersamarbeten: Leverantörer, kunder (vertikala) och marknads- och produktionspartners (horisontella)), (HR: kapacitet att rekrytera, bygga ledningsorganisation HR -admin).

Prioritering av Metrics till Key Metrics

När bolaget har definierat alla sina viktiga Metrics så prioriteras dessa och de (upp till fem) mest avgörande väljs för att utgöra bolagets Key Metrics. Dessa kan vara någon eller några från varje grupp av Metrics men även väljas från endast en grupp. Detta är helt beroende bolagets utmaningar och insikt om företagets marknad och sin egen affärsverksamhet.

Key Activities

För att öka bolagets Key Metrics krävs aktiviteter. Om till exempel en av bolagets Key Metrics är "antal produktdemonstrationer hos kund" då man vet att en av tre demonstrationer genererar en kundorder. Vilka aktiviteter krävs då för att få till en kunddemonstration? Dessa aktiviteter att betrakta som Key Activities.

7. NYCKELAKTIVITETER ↓

Koppla aktiviteter till nyckeltal

FÖR ATT PLANERA bolagets tillväxt och koppla planen i tid till uppsatta mål och definierade Key Metrics samt beräknade kostnader är det praktiskt att upprätta en tid och aktivitetsplan.

Detta görs lämpligtvis i det projektplaneringsverktyg som bolaget normalt använder.

Det är viktigt att koppla alla aktiviteter till valda Key Metrics så att det blir tydligt att aktiviteterna bidrar till specifika Metrics.



Finansiell strategi

EN LIKVIDITETSPROGNOS (eller kassaflödesanalys) räknar ut om företagets medel räcker för löpande kostnader och investeringar, eller om, när och med vilken summa externa medel behöver tillföras företaget.

En likviditetsprognos är till exempel högst intressanta för kapitalintensiva och snabbväxande företag.

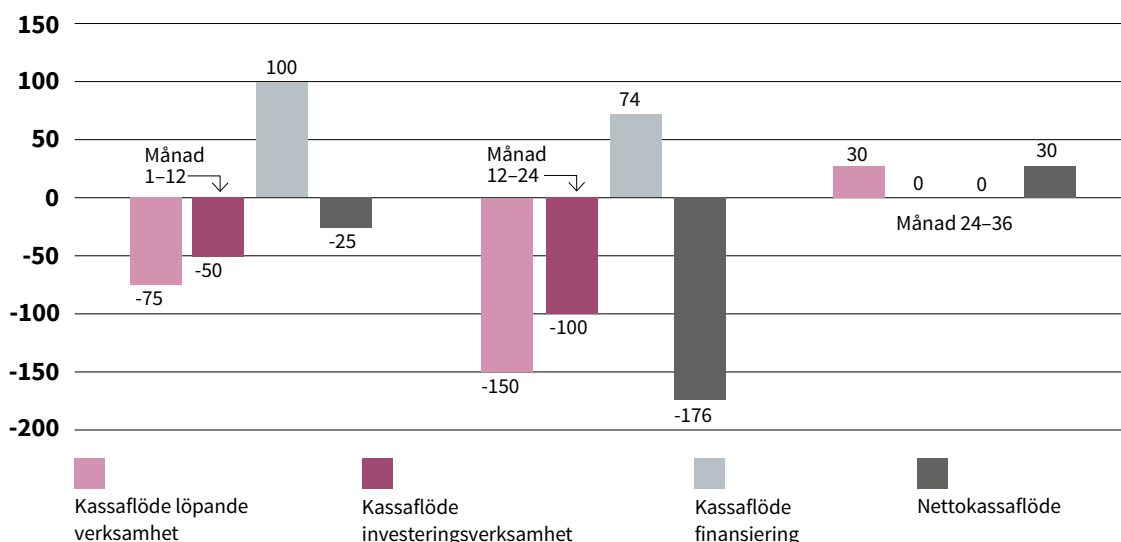
Alla de "key activities" som preciserats i aktivitetsplanen måste vara synliga i likviditetsprognosen/kassaflödesanalysen. Alla dessa aktiviteter "kostar" utöver det löpande. De kan mycket väl generera ett negativt kassaflöde under perioden. Det eventuella ackumulerade negativa kassaflöde som blir resultatet är den summa som företaget minst måste ta in externt för att kunna finansiera planen.

Likviditetsprognosen ger svar på om den mest lämpliga formen av tillväxtfinansiering ges av internt upparbetat kapital i bolaget eller med hjälp av externa

finansiärer. Den senare finansieringsformen tar ofta lång tid vilket gör likviditetsprognosen viktig för att arbeta proaktivt och för att inte tillväxten ska bli lidande.

Finc erbjuder ett verktyg för att genomföra en likviditetsprognos för de kommande 36 månader. Denna likviditetsprognos är kopplad till de finansiella Key Metrics som bestämts tidigare och är alltså inte fristående från den finansiella strategi och tillväxtplan som satts för de kommande 36 månaderna.

En likviditetsprognos kan tas fram med direkt eller indirekt metod. Den direkta metoden baseras på interna siffror (ej externredovisning) och bygger på inflöden och utflöden av likvida medel, exempelvis betalning erhållen av kund, betalning utbetalad till leverantör, utbetalning av löner, investeringar, och så vidare. Den indirekta metoden utgår



| Kassaflödesanalys | Månad 1-12 | Månad 12-24 | Månad 24-36 |
|-----------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Kassaflöde löpande verksamhet | -75 | -150 | 30 |
| Kassaflöde investeringsverksamhet | -50 | -100 | 0 |
| Kassaflöde finansiering | -100 | 74 | 0 |
| Nettokassaflöde | -25 | -176 | 30 |

från EBITDA och justeras för bokförings- tekniska transaktioner (som ej innefattar likvida medel, exempelvis kundfordringar och leverantörsskulder). Den indirekta metoden ger en starkare koppling till målen för EBITDA som satts i tidigare steg vilket gör att det är den föredragna metoden i detta sammanhang. Båda metoderna ger för övrigt samma resultat, så frågan om metodval handlar endast om att försöka göra likviditetsprognosen så pedagogisk som möjligt.

I likviditetsprognosen simuleras balansräkning och resultaträkning för varje kvartal under de kommande 36 månaderna. Skälet till att tydliggöra ett eventuellt kapitalbehov på detta proaktiva sätt är för att det vanligen tar en längre tid att säkra kapital externt än organiskt. En trovärdig och sannolik finansiell strategi som i god tid visar om, när och i vilken

omfattning externt kapital behövs för finansiering ger en bättre förhandlings- situation än om kapital söks när behovet väl har uppkommit.

Ett användningsområde för likviditets- prognosen är att använda till olika scenarioanalyser. Dessa olika scenarier kan inbegripa olika implikationer för nettokassaflödet och därmed ställa företaget inför olika vägval beträffande om tillväxten ska finansieras organiskt eller med externt kapital.

I det fall ett företag behöver kapitaliseras externt ställs befintliga ägare inför ett antal viktiga val: kan och vill de själva tillföra kapital, hur mycket kapital behövs, till vilket pris accepterar de att ta in externt kapital, hur regleras arbets- insatser mellan befintliga ägare i de fall de är verksamma i företaget, och så vidare.





9. RISKANALYS ↓

Risikanalys skapar trygghet

ATT GÖRA EN risikanalys är inte bara ett sätt för ett bolag att identifiera och förebygga företeelser som kan påverka företaget negativt. Det är i vissa fall direkt avgörande när potentiella investerare bedömer ett företags värde.

Många tillväxtbolag har givetvis redan gjort risikanalys. I Scaleup Road Maps regi får företag dock göra risikanalys med utgångspunkt i de överenskomna Key Metrics, alltså företagets fem viktigaste nyckeltal.

Tillsammans med en affärscoach från Swedish Scaleups får företaget föra ett resonemang kring vilka risker som finns om bolaget inte lyckas möta ett eller flera av sina Key Metrics. Vad är det värsta som kan hända om det går mycket sämre än vad bolaget räknat med? Eller omvänt, finns det några risker om det går mycket

bättre än förväntat? Har företaget förutsättningar att hantera en snabbare tillväxt än planerat till exempel.

Risikanalysen som sedan görs rekommenderas innehålla en betygsättning av (1) sannolikhet för att varje risk faller ut och vad (2) konsekvensen blir om risken inträffar. Om riskvärdet (betyget för sannolikheten multiplicerat med betyget för konsekvensen) blir högt bör företaget ha en eller flera klara handlingsplaner för att hantera risken. I de flesta fall räcker det med ett "worst case scenario" och ett "best case scenario".

En genomarbetad risikanalys ökar chanserna att potentiella investerare känner trygghet då bolaget visar att de har tänkt på eventuella risker, samt har en handlingsplan att följa om de uppsatta Key Metrics inte uppnås eller överskrids.

Attrahera investerare

Behöver bolagen ta in externt kapital för att genomföra den framtagna tillväxtplanen så är det naturligt att det krävs ett stort antal träffar med potentiella investerare och att presentationen av bolaget och affärsmöjligheterna för investerare görs på ett professionellt och tydligt sätt. Då både privata investerare och VC-bolag ser hundratals investeringspresentationer så är det avgörande att bolaget verkligen tydliggör den unika affärsmöjligheten för investeraren i sin pitch.

Presentationen bör stödjas med ett antal bilder i form av ett så kallat Pitch Deck och en mer textuell beskrivning i ett så kallat Investment Memorandum kan med fördel beskriva samma områden mer ingående.

För Pitch Deck är det viktigt att begränsa antal bilder till 10–15 stycken och se till att varje rubrik är tydlig och engagerande samt att minimera texten och antal punkter på bilden.

FÖLJANDE OMRÅDEN REKOMMENDAS ATT VARA MED

1 Inledning med sammanfattande säljande ingress

Bolaget namn och logga tillsammans med en kort och kärnfull beskrivning av bolagets kunderbjudande och affärsmöjligheten för investeraren.

2 Problembeskrivning

Vilket problem upplever kunderna idag och vilka negativa konsekvenser ger dessa problem.

3 Produkt/Tjänst

Hur löses problemen med bolagets unika produkt eller tjänst och vilka positiva effekter ger detta till användarna av produkten. Om möjligt kvantifiera effekten.

4 Intäktmodell

Hur och hur mycket tar bolaget betalt för produkten/tjänsten. Hur stora är intäkterna/kund över tid (LTV).

5 Vad säger kunder och data i form av Key Metrics

Vilka bevisade effekter genereras till befintliga kunder. Vad visar bolagets historiska Key Metrics. Data som visar effektiv kundgenerering. CAC, LTV, CSAT, NPS, CES.

6 Marknad

Hur stor är marknaden och vilken tillväxt förväntas? Hur har bolaget tagit marknadsandelar och vad är planen? Använd en bottenuppstrategi.

7 Konkurrensfördelar och eventuella Immateriella tillgångar (IPR)

Vilka är konkurrenterna och vilka fördelar har bolaget gentemot dessa?

8 Tillväxtplan med milstolpar

Hur skall bolaget ta nya marknader och vilka är de närmaste och viktigaste målen? Redovisa tidplan med viss historik och 1–3 år framåt.

9 Team

Varför är bolagets team överlägset? Vilket externt nätverk finns?

10 Finansieringsplan med aktiviteter

En graf över intäkter, kostnader och planerade kapitaltillskott samt tid för Break even och bolagets "burn-rate" samt tid och typ för eventuell Exit. Komplettera även grafen med tex Key Metrics, Key Activities och Milestones.

11 Erbjudandet till investeraren

Vad är den unika affärsmöjligheten för de nya ägarna? Emissionsbelopp och bolagsvärdering. Investeringsrundans tidsfönster. Vad kommer pengarna användas till? Vilka milstolpar skall nu uppnås? Exitstrategi.

Vill du veta mer om Scaleup Road Map?

Kontakta Michael Camitz, programområdesansvarig för kapitalförsörjning på Swedish Scaleups och affärsutvecklare vid UIC, via swedishscaleups.se/kontakt alternativt uic.se/kontakt