

#3 2018

► **Planera för
nästa år**

Goda råd för
ditt företag

► **Det krävs för
att bli en
framgångsrik
entreprenör**

Future Day:

3 **EXPERTER**
FÖRKLARAR AI

Framtiden är redan här

Det tror i alla fall somliga. När vi bjöd in till vårt årliga event Future Day tidigare i höst var temat AI, artificiell intelligens. Talarna hade olika syn på hur långt datorerna har kommit på sin väg mot högre intelligens än den mänskliga. En ansåg att vi oroar oss för jobben i onödan. En uppmanade svenska företag att röra sig snabbare för att inte halka efter. Och en tredje berättade att forskare på allvar dryftar frågan om dagens människor egentligen inte är något annat än resultatet av en annan civilisations AI.

SJÄLV MINNS JAG NÄR JAG KOM IN I BANKVÄRLDEN och började jobba som bankbud, med portföljen full av värdepapper. Känns rätt avlägset nu, men så länge sedan är det inte. Hur kommer världen att se ut om ytterligare 40 år?

ÖVRIGA ARTIKLAR I DETTA NUMMER handlar om mer vardagsnära ting. Vilka egenskaper skapar en god entreprenör, till exempel. Professorn Karl Wennberg har listat de tre viktigaste egenskaperna, och ja – jag är ganska säker på att jag besitter dem själv. Gör du?

PLANERA FÖR NÄSTA ÅR är en annan uppmaning i denna tidning. Oavsett om ditt företag går bra, står och stampar eller har problem, behöver du ta en paus och fundera över vad du själv måste göra för att styra rätt. Srf:s generalsekreterare Roland Sigbladh, för övrigt född i Gnosjö, delar med sig av konkreta råd för olika situationer.

OCH SÅ KAN VI KONSTATERA, åtminstone när detta skrivs, att ekonomin är fortsatt stark. Detta trots svag konkursstatistik. Läs om hur det hänger ihop.

Trevlig läsning

Lennart Ågren
Vd, Svea Ekonomi

Innehåll

#3 2018

3 Framtidsspaning: Nu flyger vi snart i luften – med Uber

Snart kan det vara slut på trängseln i storstädernas rusningstrafik.

4-7 AI – frälsning eller undergång?

Är Artificiell Intelligens, AI, nödvändigt för att klara konkurrensen? Eller är det mänsklighetens undergång?

8 Alla kan tjäna på AI

Det är lätt att tro att AI bara är till för storföretag med rejäla IT-muskler och mycket pengar. Men det är fel, menar Handelsprofessorn Micael Dahlen.

10 Se på er data med nya ögon

AI öppnar för möjligheter som inga företag har råd att missa. Många sitter redan på data som inte används, hävdar Ann Hellenius, utsedd till Årets CIO flera år i rad.

12 Ta rygg på Google

Vill ditt företag utnyttja AI, men har begränsade resurser och undrar var ni ska börja? Daniel Langkilde, expert på machine learning, ger smarta tips.

14 AI sparar miljontals kronor åt e-handlarna

AI hjälper oss på Svea Ekonomi att upptäcka och förhindra bedrägeriförsök inom e-handeln.

16 Så får du ditt företag att blomstra

Hösten är en bra tid för företagare att planera inför nästa år. Här får du hjälp att sätta upp en plan.

18 Nu kommer personalliggaren till fordonsbranschen

Sedan 1 juli är det lag på att ha personalliggare i fordonsbranschen. Så funkar lagen.

20 Policyskola | Del 1

Följ med från början i vår Policyskola. Först ut är Kreditpolicy.

22 Så blir du en framgångsrik företagare

Professor Karl Wennberg har forskat i saken, och listar tre tydliga egenskaper.

24 Fortsatt stark ekonomi

Även om statistiken visar på höga konkurssiffror, är svensk ekonomi fortsatt stark. Richard Damberg, UC, förklarar.

NU FLYGER VI SNART I LUFTEN – MED UBER

Gravitationen har hittills hållit bilisterna på marken. Men snart kan det vara slut på trängseln i storstädernas rusningstrafik och väntetiderna på transporter i glesbygden.



I en tidigare artikel skrev vi om Hyperloop, en helt ny typ av transportsystem där människor och gods skickas i en farkost som färdas i ett vakuumrör. Nu är det redan dags för nästa innovation.

Kring begreppet UAM (Urban Air Mobility) samlas nu industri, forskare och myndigheter, framför allt i USA, för att utveckla säkra och effektiva transportsystem i luften med allt från små drönare som levererar enstaka paket, till större taxidrönare som kan ta passagerare. Forskningen handlar om både bemannade och obemanna-

de farkoster för person- och varu-transporter.

Ett kontrakt mellan den amerikanska rymdmyndigheten Nasa och taxiföretaget Uber undertecknades tidigare i år.

Avtalet innebär bland annat att Uber kommer att dela sina planer för luftburen samåkning i trafikbelastade storstadsmiljöer med Nasa, som i sin tur bidrar med den senaste forskningen. Det handlar bland annat om simulerade miljöer för att se hur transporter med vertikala starter och landningar

fungerar i trånga stadsmiljöer.

Stort fokus i utvecklingen av nya luftburna transportsätt hamnar givetvis på säkerhet i redan hårt belastade luftrum. Men lika viktigt är också miljöaspekter, som utsläpps- och bullernivåer.

UAM väntas revolutionera världens transportsystem och påverka människors livsstil lika mycket som mobiltelefonerna har gjort, bedömer Nasa.

Läs mer om UAM här:

www.uber.com/elevate.pdf

AI – FRÄLSNING ELLER



Är Artificiell Intelligens, AI, nödvändigt för att klara konkurrensen? Eller är det mänsklighetens undergång? Meningarna går isär och frågorna är många. Vi bjöd in till en temadag där ledande forskare och experter benade ut begreppen.

Roboten Elsa hälsade gästerna välkomna till Svea Ekonomis temadag på Clarion Hotel Sign i Stockholm. Från scenen förklarade vår vd Lennart Ågren varför man valt just AI som tema för årets Future Day:

– Artificiell intelligens, AI, berör väldigt många människor i dag. En gång i tiden jobbade jag som bankbud när jag pluggade och då fanns varken AI eller digitalisering på agendan. Jag knallade runt med en fysisk portfölj fylld av värdepapper.

Temadagen inleddes med en hälsosamt dos skepsis från Daniel Langkilde som jobbar med maskininlärning och utvecklar AI-lösningar åt Scania, Volvo

och andra storföretag. Han tror inte att AI är vare sig svaret på allt eller något som vi behöver vara rädda för:

– Allt går inte att automatisera. Datorer kan imitera, men inte förstå. Och de saknar mänskliga egenskaper. Oroa er inte, är min grundinställning. Domen dagen är inte här och vi människor har fortfarande ett rejält övertag gentemot maskinerna – vi kan tänka.

För att AI överhuvudtaget ska komma till nytta krävs dock en hel del av oss människor, påpekar han:

– Det är vi som måste definiera vad systemen ska lära sig och sätta ramar. En dator kan inte fatta värderingsbaserade beslut. Självkörande bilar kräver till exempel mer än man tror.

Att systemet vet vad som är en "körbar väg" till exempel. Hur ska man koda det när inte ens alla människor är överens om var vägen slutar och vägrenen börjar?

"Oroliga i onödan"

AI myntades redan på 60-talet, och begreppet har kommit och gått. Just nu är förkortningen mer omtalad än någonsin, till följd av digitaliseringen, snabbare processorer och den snabbt ökande mängden data. Larmrapporter talar om att uppemot hälften av jobben kan försvinna, men Daniel Langkilde lindrade oron:

– Ni som är oroliga för att bli ersatta av en dator gör antingen något som



nu och allt rör sig så mycket snabbare.

Det gäller att inse hur man ska utnyttja teknikens möjligheter för att utveckla sin affär. Här är ledarskapet avgörande, samt att välja rätt samarbeten och att nätverka, poängterar Ann Hellenius:

– Vi har alla våra blind spots och förmågan att undvika dem är en nyckelförmåga i dag. Det är viktigt att vara ödmjuk. Ingen av oss har en aning om hur framtiden egentligen ser ut. Och vi måste lära oss tillsammans. Vi skapar framtiden tillsammans genom vår förmåga – eller oförmåga – att se vad som behöver göras.

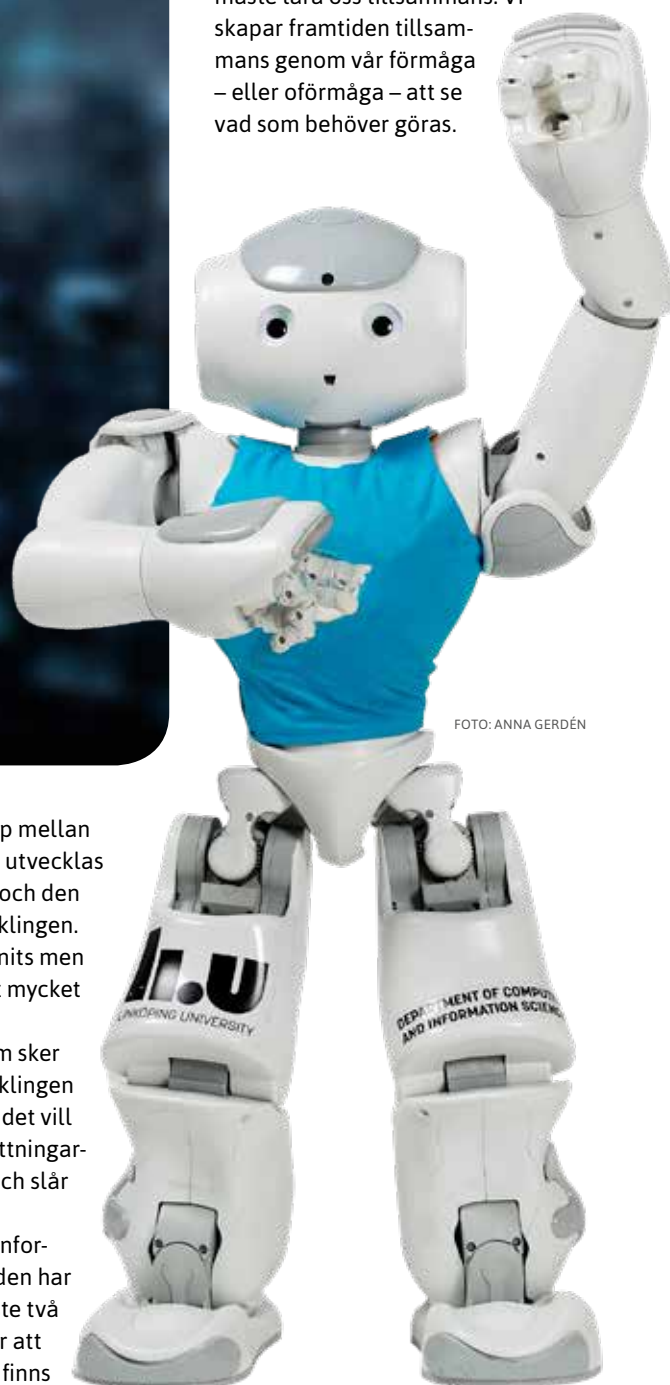


FOTO: ANNA GERDÉN

är lite för enkelt, eller så är ni oroliga i onödan. Är det inte bra att slippa monotona, repetitiva arbetsmoment?

Eftersom vi enligt Daniel Langkilde fortfarande saknar algoritmer som lär sig på det effektiva sätt som vi människor gör, är "hotet" från AI ett filosofiskt problem.

Förändringarna är disruptiva

Filosofiskt eller inte – AI erbjuder möjligheter som vi inte har råd att missa, menar Ann Hellenius, digital strateg, medlem av Regeringens digitaliseringsråd och flerfaldigt prisbelönt som Årets CIO i Sverige och Europa:

– Vi människor har ibland en oförmåga att ta till oss ny teknik. Just

nu finns det ett stort gap mellan företagets förmåga att utvecklas med hjälp av ny teknik och den faktiska tekniska utvecklingen. Ny teknik har alltid funnits men i dag går allt så otroligt mycket snabbare.

De förändringar som sker till följd av teknikutvecklingen är stundtals disruptiva, det vill säga kullkastar förutsättningar för hela branscher och slår ut etablerade företag.

– 90 procent av all information som finns i världen har skapats under de senaste två åren. Mängden data gör att de stora möjligheterna finns



Dagens moderator, Fredrik Berling



Förväntansfull publik på Future Day

Inget fel på självbilden

AI är ingen lösryckt företeelse utan en del av digitaliseringen, där molnet, virtuell och förhöjd verklighet (VR/AR), Internet of Things (IoT), sociala medier och mobilitet också ingår. Ann Hellenius varnar för silotänkande och påpekar att det är sättet att kombinera nya tekniker som är avgörande.

Hur bra är vi i Sverige på det? Olika rapporter visar olika saker. Ofta hamnar vi på topp tio, lika ofta halkar vi ner mot plats 25 i världen på områden som innovation och teknikutveckling inom några år. Vår självbild är det i alla fall inget fel på, menar Ann Hellenius och varnar för detta.

– Vi har en god självbild i Sverige, med vår historia av entreprenörskap, teknikutveckling och samverkan mellan offentlig och privat sektor. Vi må vara snabba, men många länder i framför allt Asien är betydligt snabbare och då halkar Sverige efter relativt sett. Vi har inte råd att inte röra oss betydligt snabbare än vi gör.

Den snabba förändringstakten leder till att många stänger av, eller vill för mycket och satsar fel. Då gäller det att börja i rätt ände.

– Känner ni att ni dras med för snabbt av nyhetsflödet och använder ny teknik till sådant som inte skapar värde – eller känner ni bara trötthet och stänger av helt? Just nu blir vi lite för passiva, mitt tips är att skala ned projekten, avgränsa dem och testa.

Intern effektivisering är ett bra område att hitta tillämpningar för AI.

Hantera mänskliga aspekter

Jobben då? Undersökningar pekar på att mellan 9 och 50 procent av jobben försvinner till följd av AI.

– Det är inte hela jobb som försvinner, utan delar av dem som automatiseras. Det har skett i alla tider. Det viktigaste är att hantera de mänskliga aspekterna av teknikutvecklingen – hur får man med sig individerna på resan? Hur skapar man värde? Ledarna måste plocka ned de tekniska termerna till något som är begripligt och hanterbart för medarbetarna.

Ingen av oss behöver uppfinna hjulet på egen hand, påpekar Ann Hellenius:

– I Sverige är vi bra på att samverka över sektorer. Dra nytta av att avståndet är korta och hitta lösningar tillsammans. Öppna upp och var nyfiken!

Att lyckas med ny teknik handlar också om att välja bort. Men när det gäller AI finns det två områden som man definitivt inte kan strunta i, enligt Ann Hellenius – informationssäkerhet och integritet.

– Brister inom integritet och säkerhet kan krossa ett varumärke och få miljarder att gå upp i rök. Se på Facebooks börsvärde efter Cambridge Analytica. Alla chefer måste hantera dessa frågor och fördjupa sina kunskaper om informationssäkerhet och integritet. Det finns många negativa



Staffan Ekvall på väg upp på scen

påverkare därute. Ändra perspektivet och ställ frågor konstant! Lägger ni pengarna där hotbilden finns?

En annan grund för att lyckas med ny teknik är att ta mångfald och inkludering på allvar, och inse att det andra inte automatiskt följer på det första, menar Ann Hellenius.

– Det krävs dynamik för att se möjligheterna med ny teknik. Den dynamiken saknas hos homogena grupper, som dessutom konstant över-skattar sin förmåga till resultat och att se möjligheter.

AI motverkar bedrägerier

Svea Ekonomi var tidigt ute med att inse möjligheterna med AI och utveckla praktiska tillämpningar som stöttar kunder och konsumenter i den digitala världen. Ett exempel är Fraud Lab, ett system för att motverka bedrägerier inom den e-handel som sker via Svea Ekonomi.



Ann Hellenius uppmanar oss att börja testa AI i liten skala

Staffan Ekvall, systemarkitekt och teamledare på Svea Ekonomi, berättar om bakgrunden till Fraud Lab.

– Den snabbt växande e-handeln har gjort att antalet faktura- och kreditbedrägerier har ökat. I snitt är 1 transaktion av 2 000 inom e-handel ett bedrägeriförsök. Att upptäcka bedrägarna manuellt är som att leta efter en nål i höstack.

Därför har Staffan och hans team utvecklat ett kontrollsystem som fångar upp och "lär sig" nya trender och ny metodik för att utföra bedrägerier på nätet. Och som sätter stopp för dem i tid, för att handlare och slutkunder ska undvika förluster.

– Fraud Lab bygger på att värdera den information som man måste uppge när man handlar på nätet. Systemet granskar inmatad data och söker efter sådant som indikerar större risk för bedrägerier. Högt pris i förening med låg vikt, konstiga ip-adresser, tidigare köp och särskilt bedrägeriutsatta e-postdomäner är några parametrar som kan indikera ökad risk för bedrägeri.

Och för varje bedrägeriförsök som systemet upptäcker blir det alltså bättre på att upptäcka nya, vilket är

poängen med självlärande system.

– Det här systemet har redan sparat miljontals kronor åt våra företagskunder, konstaterar en nöjd Staffan Ekvall.

"Är det vi som är AI?"

Huruvida AI innebär frälsning eller undergång är en filosofisk fråga, menade Future Days inledningstalare Daniel Langkilde. Så vad passar bättre som avrundning än en filosofiskt science fiction-doftande approach från Handelsprofessorn Micael Dahlen, som bland annat konstaterade att det inte går att stoppa teknikutvecklingen.

– Det enda vi människor någonsin har lärt oss något av är när vi går för långt. Bara genom att gå för långt kan vi lära oss av vårt handlande. Att testa gränser är inprogrammerat i våra gener, liksom att sedan ta ett kliv tillbaka om det behövs.

Micael Dahlen menade att det är både en möjlighet och ett ansvar att alltid ha en positiv, optimistisk inställning.

– Det måste gå att göra bra saker.

Några exempel på bra saker som möjliggörs av AI är Spotifys och Netflixs personifierade spellistor och rekommendationer. Men vad händer när AI

blir bra på lite allt möjligt, frågar sig Micael Dahlen.

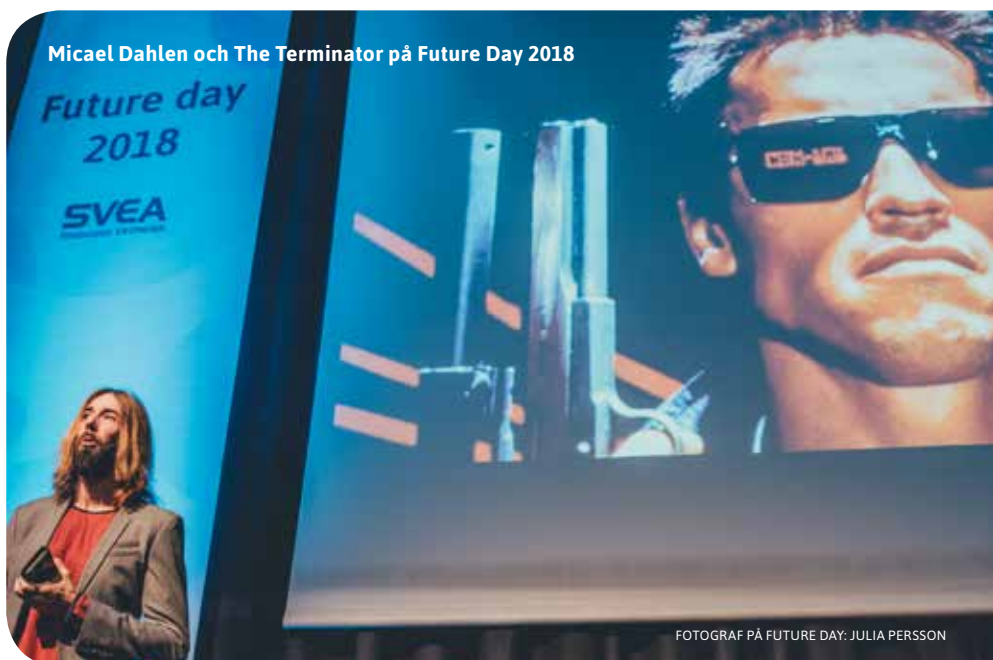
– I den första Terminator-filmen spåddes att maskinerna skulle bli självmedvetna år 2029 och som konsekvens av detta utplåna mänskligheten. I dag samlas – på riktigt – AI-forskare vartannat år för att komma fram till vilket år detta händer i enlighet med de allra senaste rönen. Som av en händelse lyder deras senaste prognos just 2029. Då har datorerna hunnit ikapp vår förmåga att processa data.

Micael Dahlen tar tanken ett steg till och frågar sig om detta redan inträffat:

– Har en mer avancerad civilisation än vår redan utvecklat AI – och resultatet är vi människor? Och vi är en del av deras experiment utan att veta om det. Det är inte vi människor som driver utvecklingen, utan vi är resultatet av utvecklingen.

Svindlande? Tro det eller ej, men det här är frågor som diskuteras av ledande forskare från ansedda institutioner som Harvard och Stanford. Googla 'simulation hypothesis' för att läsa mer.

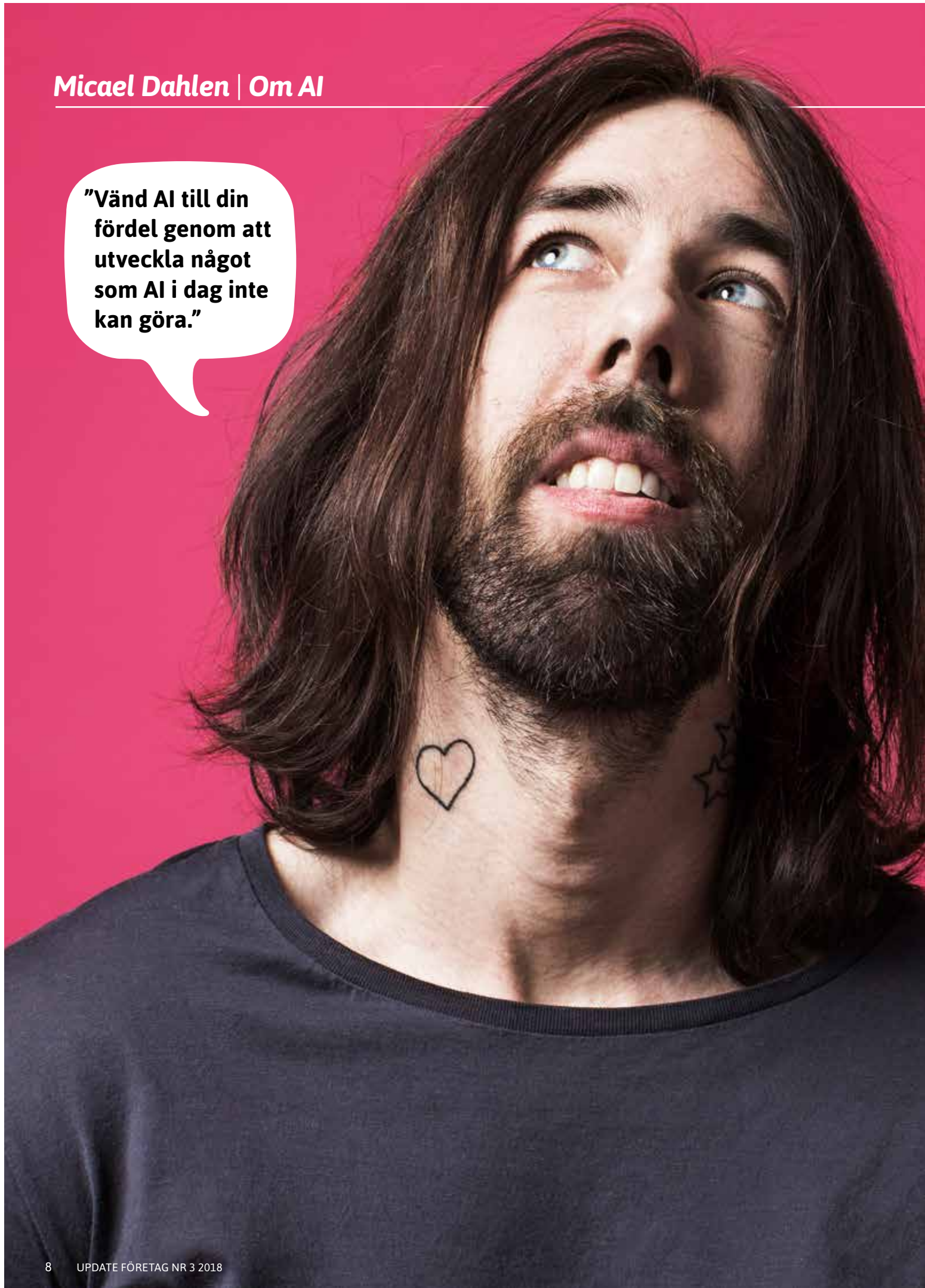
Future Day var med andra ord en dag som erbjöd såväl handfasta checklistor och praktiska tillämpningar, som tankesprång bortom det möjligas gräns.



Micael Dahlen och The Terminator på Future Day 2018

FOTOGRAF PÅ FUTURE DAY: JULIA PERSSON

"Vänd AI till din fördel genom att utveckla något som AI i dag inte kan göra."



Alla kan tjäna på AI

Det är lätt att tro att AI, Artificiell Intelligens, bara är till för storföretag med rejäla IT-muskler och mycket pengar. Men det är fel, menar Handelsprofessorn Micael Dahlen.

AI, eller maskininlärning, är begreppet på allas läppar just nu. Associationerna det väcker är många – från Terminator-filmerna till jättelika datorhallar. Och faktum är att AI påverkar oss alla, både som konsument och på jobbet.

Så hur ska man tackla det?

– Alla företag måste ha inställningen att de kan tjäna på AI, därför att AI blir vi inte av med. Det är redan en så stor del av våra egna och våra kunders liv, vare sig det är en del av vår verksamhet eller inte, säger Micael Dahlen professor i företagsekonomi på Handelshögskolan i Stockholm och expert på konsumentbeteende, kreativitet och marknadsföring.

AI är en del av digitaliseringen och vår allt mer mobila och uppkopplade tillvaro. Vi lämnar fler och fler digitala avtryck, ständigt. Och den som vet

hur man ska använda de data som avtrycken ger upphov till är de som tjänar på utvecklingen.

– Gör vi ingenting av det blir vi antingen direkt – eller indirekt – utkonkurrerade av AI, varnar Micael Dahlen och påpekar att många företag kanske inte tänker på att de

har fått sina kunder med hjälp av AI.

– Kunderna har hittat dig via en söktjänst på nätet eller en mobil platstjänst.

Kan snabbt tappa kunder

Det låter ju lätt och behagligt. Bara att sitta och vänta på att kunderna googlar upp dig... Kostar nästan ingenting, förutom det som Google lyckas casha in från dig. Men om man vänder på stolen gäller att ditt företag kan förlora på AI lika lätt, säger Micael Dahlen:

– Du kan snabbt tappa kunder till en konkurrent som är bättre och kreativare på att utnyttja AI och söktjänster för att göra sig sökbar och mer attraktiv.

Men om man har en verksamhet av mer traditionell karaktär som inte är det minsta digital – som skomakare?

– Ja, men även skomakare är någon som folk vill hitta. Och gissa hur de gör det i dag? Kan man dessutom använda AI för att erbjuda något som folk verkligen vill ha, ja då kommer de. AI kan till exempel analysera köpmönster och användarbeteende och sedan föreslå den optimala tidpunkten för att ta kontakt med kunden igen.

Poängen är att du som företag eller hantverkare aktivt kan påverka konkurrensvillkoren genom att låta AI lista ut när dina kunder är som mest benägna att handla, eller handla igen. Ungefär som bilprovsningsfirmorna redan gör i stor skala.

Eftersom AI inte kan göra allt eller ersätta oss människor fullt ut, gäller det att som företag fundera på vilka unikt mänskliga egenskaper du kan lyfta fram hos din tjänst eller dina produkter.

– Vänd AI till din fördel genom att utveckla något som AI i dag inte kan göra.

Personlighet slår maskiner

Inom dagligvaruhandeln ersätter allt fler butiker manuella kassörer med självscanning. Men det kommer alltid att finnas kunder som föredrar manuell betjäning. Se då till att bemanna de diskarna med unika karaktärer, som är levande försäljningsargument bara genom sin personlighet eller sin styling, uppmanar Micael Dahlen. Och låt dem locka följare direkt i sociala kanaler.

– Du kan inte ersätta unika mänskliga kontakter med maskiner, inte ens självlärande sådana. Vissa kundrelationer riskerar att urholkas på sikt av alltför långt gången automatisering. Alla företag kommer på sikt att effektivisera med hjälp av AI, och då är det inte längre någon konkurrensfördel. De aspekter du väljer att inte automatisera kan du satsa på att göra unikt mänskliga för att skapa mervärde. Och du kan lägga betydligt mer pengar på det än i dag, eftersom du redan sparar in så mycket på automatiseringen, avslutar Micael Dahlen.

Se på er data med nya

Artificiell Intelligens, AI, öppnar för möjligheter som inga företag har råd att missa. Många sitter redan på data som inte används för att skapa värde för kunderna, hävdar Ann Hellenius, utsedd till Årets CIO flera år i rad.

Ann Hellenius är digital strateg, CIO och medlem av regeringens Digitaliseringsråd. Hon påpekar att utvecklingen inom AI är så snabb att det är viktigt för både det privata näringslivet och offentlig sektor att komma igång nu:

– Vad kan vara mer spännande än att vara med och forma framtiden? Att vara relevant i dag är att vara datadriven.

För det är just data som är nyckeln till att öppna upp AI och utnyttja kraften

hos självlärande system och maskiner. Som använder stora mängder data, även kallat big data, för att se samband och möjligheter som tar oss människor betydligt längre tid att se. Mängden data ökar explosionsartat till följd av digitaliseringen och teknikutvecklingen. Vi lever, kommunicerar och konsumerar digitalt, och allt vi gör lämnar digitala avtryck. Och just mängden av data och den snabba tillväxten bidrar till att många känner sig överväldigade, tror Ann Hellenius.

– Mänsklighetens största be-

gränsning är vår förmåga att förstå vad exponentiell tillväxt egentligen innebär och möjliggör. Möjlighetsfönstret är enormt, liksom det gap mellan möjligheter och verklighet som vi nu behöver minska. Det enda vi inte kan göra är att välja bort det digitala samhället. Det är här nu.

Svårt komma igång

De som förstår hur den nya tekniken förändrar vårt beteende är de som kan skapa mest kundnytta utifrån vårt nya sätt att leva, spår Ann Hellenius, som inser att det är svårt att komma igång:

– Problemet i dag är att många företag har massor av data som de inte använder, eftersom de inte har hittat ett sätt att använda sin data för att skapa kundnytta genom hela kundresan. Se över era interna processer för att hitta nya sätt att använda data för att skapa mervärde för kunden.

Men det är inte så enkelt som att köpa en box märkt AI och trycka på startknappen.

– Man måste ha en klok plan, både för hur man jobbar med sitt arv inom IT och sin livscykelhantering av data. Fundera på vilken data som är värd att spara och analysera, och satsa offensivt på ny teknik.

Ledarna har en viktig roll i att få saker och ting att hända, påpekar hon:

– Som ledare måste man få med sig folk och få dem att tänka bi-modalt, att gå snabbt och långsamt på samma gång.

Vi springer för långsamt

Vi svenskar har en god självbild på områden som digitalisering och innovation. Men faktum är, säger Ann



Ann Hellenius,
utsedd till Årets CIO flera år i rad

ögon

– Ingen av oss har en aning om hur framtiden egentligen ser ut. Man kan aldrig vara säker. Tro inte att du har koll på läget – det har inte ens jag, som ändå jobbat med den här typen av frågor i 20 år säger Ann Hellenius.



Hellenius, att vare sig vi eller vår del av världen springer lika snabbt som framför allt Asien och i viss mån Nordamerika.

– Norden har bara 4 procent av alla startups inom i AI i Europa, de flesta i Finland.

Har vi redan förlorat AI-racet?

– Jag skulle inte dra det så långt, men investeringsgraden är för låg här. Vi har inte förstått hur viktigt det här är. Det gäller att minska gapet mellan vad som går att göra med ny teknik och vad som faktiskt görs. Och se till att få större utväxling på den nya tekniken.

Hur gör man då, för att tänka på nya sätt och innovera?

– Man ser till att bygga team som ba-

seras på mångfald och inkludering. En sådan grupp blir mycket bättre på att hantera risker, upptäcka blind spots och hantera innovation. Min bild är att man tar alldeles för ytligt på mångfald i många sammanhang. Enbart mångfald leder inte till några resultat, utan det krävs även inkludering.

Vad innebär inkludering egentligen?

– Att alla individer upplever att de är där för den de är, och kan vara sitt bästa autentiska jag.

Vems ansvar är det och hur lyckas man med det?

– Det är ledarens ansvar. Han eller hon lyckas genom att själv vara autentisk och grundad som människa, vilket förutsätter god självkännet. Genom

att skaffa sig en djupare förståelse för människor och vilka rädslor och drivkrafter som styr dem, och se det osynliga som sker i gruppdynamiken.

En annan viktig egenskap är, enligt Ann Hellenius, ödmjukhet.

– Ingen av oss har en aning om hur framtiden egentligen ser ut. Man kan aldrig vara säker. Tro inte att du har koll på läget – det har inte ens jag, som ändå jobbat med den här typen av frågor i 20 år. Men jag tror det är bra att vara i gungning. Den som tror sig vara helt säker är garanterat fel ute.

Att vara obekvämt upphetsad – det är bara bra, avrundar Ann Hellenius:

– "Uncomfortable excited" ska vara en ledares normalläge.

Ta rygg på Google

Vill ditt företag utnyttja AI, Artificiell Intelligens, men har begränsade resurser och undrar var ni ska börja? Daniel är expert på machine learning och har utvecklat AI-applikationer åt bland annat framstående bolag inom autonomous drive såsom Zenuity, ägt Volvo Cars och Veoneer. Han är medgrundare till Annotell.

Snabbare processorer, billigare lagring och högre överföringshastigheter gör det möjligt för maskiner att agera självständigt och kommunicera med både människor och varandra. Det kallas AI – men passar det alla företag? Förmågan att tillgodogöra sig AI beror bland annat på hur digitalt företaget är i nuläget, säger Daniel Langkilde.

– Det är inte bara att dunka in AI i produktionen och så blir allt genast mycket bättre. Utan big data finns inget för maskinerna att lära sig av och du kan inte automatisera något som i dag görs med penna och papper.

AI är lämpligt för företag som sitter på mycket data om sina kunder och vill dra fler slutsatser av denna.

– En tacksam tillämpning är CRM-system, där AI kan identifiera gemensamma faktorer hos till exempel de kunder som lämnar dig. Och dessutom föreslå åtgärder som motverkar tapp, och till och med utföra en del av dessa åtgärder.

Hur gör man då för att tämja kraften hos AI? Är det bara att köpa en färdig box och trycka på start?

Framtidens värdefullaste affärstillgång är data, säger Daniel Langkilde. Men inte vilken rådata som helst – utan annoterad data.



AI kan användas både för att sänka kostnaderna och öka intäkterna. Vilken väg väljer ni?

Daniel Lankilde och Fredrik Berling
på Future Day 2018.

FOTOGRAF PÅ FUTURE DAY: JULIA PERSSON

– Vissa generella tillämpningar som text-, ljud- och bildigenkänning går att köpa färdiga. Sen är det inte säkert att de passar just dina behov. De flesta molntjänstleverantörer erbjuder i dag olika tilläggstjänster inom databehandling och analys som utnyttjar AI.

Värdefullaste tillgången

Framtidens värdefullaste affärstillgång är data, säger Daniel Lankilde. Men inte vilken rådata som helst – utan annoterad data:

– Annoterad data är data som kan knytas till en viss egenskap. Data som säger något om någonting och kopplar ihop orsak och verkan. Data som ger bra information om ett affärsproblem. De företag som bygger processer för att generera unik annoterad data – och är först ute med att effektivisera eller och skapa värde med hjälp av

denna data – får ett försprång gentemot konkurrenterna.

Hur skapar man annoterad data, eller kvalitetsdata?

– Det kan uppstå automatiskt i affärsprocessen, man kan också skapa en process vid sidan om för att generera den, eller betala människor för att plocka fram den.

Att använda AI kräver helt enkelt mycket oglamoröst förarbete, konstaterar Daniel Lankilde:

– Bakom de framgångsexempel det talas mycket om ligger insamling av enorma datamängder och utveckling av infrastrukturer och processer.

Kodknäckarna levererar

För de företag som ändå är intresserade av – och har resurser – att själva utveckla AI-tillämpningar har han goda nyheter:

– Algoritmer och infrastruktur för AI blir alltmer standardiserat, tillgängligt och kostnadsfritt tack vare digitala jättar som Google, Facebook och Amazon, som utvecklar ny kod i samarbete med ansedda institutioner som Stanford och Berkeley.

Googles ramverk för AI-programmering heter TensorFlow och går att ladda ned. Och Google satsar stora slantar på att ligga i framkant inom AI. Som förvärvet av Londonbaserade Deep Mind, som anses rymma några av världens ledande auktoriteter inom AI. Uppköpet genererade raskt en rejäl avkastning när Google lyckades sänka energiförbrukningen i sina datacenter med 40 procent. Hemligheten? En AI-lösning från Deep Mind som byggde på simulering.

AI kan med andra ord användas både för att sänka kostnaderna och öka intäkterna. Vilken väg väljer ni?

AI sparar miljontals kronor åt e-handlarna



Artificiell Intelligens, AI, hjälper oss på Svea Ekonomi upptäcka och förhindra bedrägeriförsök inom e-handeln. "Många bedragare är extremt professionella."

Som alla teknikskiften medför digitaliseringen både stora möjligheter och nya risker. Till möjligheterna hör förstås den ständigt växande e-handeln som låter oss handla var, när och hur vi vill, ofta till mycket konkurrenskraftiga priser. Baksidan är en ny form av brottslighet: I dag är cirka 1 av 2 000 transaktioner inom e-handeln ett försök till bedrägeri, oftast med hjälp av id-kapade personnummer.

Det här är en typ av brottslighet som dels drabbar handlare som inte får betalt för sina varor, dels konsumenterna vars id kapas. Därför arbetar vi hårt för att den handel som sker via vår betallösning ska vara så säker som möjligt.

Ny avancerad teknik som AI ger nya möjligheter att ligga steget före. En tillämpning av AI som vi själva utvecklat är Fraud Lab – ett självlärande system som automatiskt och blixtnsnabbt granskar alla e-handels-

order redan när de läggs in, och ringer i varningsklockan om något verkar suspekt.

Fraud Lab sparar miljontals kronor åt e-handlarna och Svea Ekonomi genom att stoppa bedrägerier, säger Sam Eid, chef för Betallösningar e-handel, och berättar: – Tidigare la vi väldigt mycket tid på att manuellt upptäcka och förebygga försök till bedrägerier inom e-handeln. Vi insåg redan för flera år sedan att "det här borde ett system kunna klara av", ibland smartare och alltid snabbare och mer kostnadseffektivt.

Inbyggd fingertoppskänsla

Men, för att ett självlärande system ska bli tillräckligt "smart" och kunna agera på egen hand utan att i onödan försena e-handelstransaktioner som inte är bedrägerier, krävs att man bygger in den fingertoppskänsla som våra erfarna riskgranskare besitter. Samt att man matar in massor av data, big data, från miljontals transaktioner – såväl genuina som fejkade.

Detta arbete inledde vi redan 2012, och först 2017 ansåg vi att Fraud Lab hade "lärt sig" tillräckligt för att kopplas in i e-handelsplattformen.

Staffan Ekvall är arkitekten bakom systemet och berättar hur det fungerar i stora drag. (Detaljerna är naturligtvis hemliga för att inte ge bedragare onödig hjälp på traven).

– När man handlar på nätet uppger man en mängd data, från personnummer till adress, mobiltelefonnummer, mejladress och annat. Det här är parametrar som var och en för sig, eller tillsammans, kan tyda på ett bedrägeriförsök. Genom att kommunicera med en rad andra system och register kan Fraud Lab verifiera data och samla ny kunskap, och därmed bedöma risken för att något inte står rätt till.

Exempel på data som får Fraud Lab att reagera är om beställarens IP-adress ligger på en proxyserver, om värdet på den beställda varan är högt i kombination med låg vikt, om e-postdomänen tidigare använts vid bedrägeriförsök, och mycket annat. Jo, det är det som menas med självlärande. Ju fler bedrägeriförsök systemet stoppar, desto smartare blir det.

Lagom hård bedömning

Fraud Lab kan gripa in vid olika steg i transaktionen och till exempel begränsa antalet betalningsalternativ till enbart förskottsbetalning, vid en första misstanke om brott. Eller kräva att kunden identifierar sig via mobilt bank-id. Men att vara lagom hård i be-

I dag är cirka 1 av 2 000 transaktioner inom e-handeln ett försök till bedrägeri, oftast med hjälp av id-kapade personnummer.



dömningen är ofta en svår balansgång. Det sista vi vill göra är att förhindra legitima köp.

– Det absolut viktigaste för oss är att vara en partner som bidrar till våra kunders försäljning och hjälpa dem att göra affärer friktionsfritt. Det är därför jag och mina kolleger kommer till jobbet – för att hjälpa butikerna att sälja. Vi vill hela tiden öka konverteringsgraden och inte agera bromskloss i kassan. Varje gång vi ger avslag på ett köp i webbutikens kassa förlorar handlaren en affär, så det gäller att ha torrt på fötterna, påpekar Sam Eid.

Att bedöma kreditrisken i samband med finansiering har länge hört till Svea Ekonomis kärnkompetens. Men att bedöma risken för bedrägeri är något helt annat. Få brottslingar är så korkade att de kapar ett personnummer som inte har god betalningsförmåga.

– Det finns bedragarligheter som är extremt professionella och "duktiga" på det de gör. Och även fysiska butiker utsätts för bedrägeriförsök med falska id-handlingar. Id-kaparna har järnkoll på den vars id de kapar – var personen jobbar och bor, med mera, säger Staffan Ekvall.

De transaktioner som Fraud Lab flaggar upp för efterkontroll kan i vissa fall visa sig vara bedrägerier först vid en manuell efterkontroll som kräver kontakt med köparen. Då finns ändå en möjlighet att stoppa köpet

innan leveransen sker, och därmed bespara handlaren och Svea Ekonomi en förlust.

"Vi ser det som vår skyldighet"

Totalt har Fraud Lab redan sparat miljontals kronor i form av förhindrade bedrägerier, säger Staffan Ekvall.

– De flesta bedrägerier handlar om köp på faktura med eller utan avbetalning inbyggt. Fler väljer att betala med faktura än med kort inom e-handeln, jämfört med handeln i stort.

De som utsätts för id-kapning riskerar inte bara en massa krångel för att slippa betala felaktiga fakturor, det skapar även en stor oro. Här tar vi ett stort ansvar för att ge råd till de personer som utsätts:

– Vi kontakter dem och ger råd om åtgärder de behöver vidta för att inte råka ut för konsekvenser av id-kapningen, påminner om polisanmälan, och berättar hur man löser andra saker. Vi hjälper dem att minska risken för att utsättas igen och de får mycket stöd av oss. Att vi tar oss tid att prata med de som blivit utsatta för kapningsförsök uppskattas verkligen, säger Sam Eid.

Men det är ingen serviceåtgärd, utan en plikt tillägger han:

– Vi ser det som vår skyldighet att värna om att konsumenternas personnummer inte används för att begå brott. Kapade personnummer används ofta för att handla i flera butiker på kort tid.

AI – som i science fiction-filmer ibland pekas ut som mänsklighetens undergång – kan i alla fall hjälpa oss att handla tryggare. Så länge världen finns kvar...



Staffan Ekvall är arkitekten bakom Fraud Lab

Så får du ditt företag

Hösten är en bra tid för företagare att planera inför nästa år. Här får du hjälp att sätta upp en plan, oavsett om ditt företag går bra, dåligt eller står och stampar.

För den som är inne i det dagliga företagandet är det inte alltid lätt att bringa ordning i tankarna och se klart var vägen framåt går. Med hjälp av branschorganisationen Srf:s förbundsdirektör Roland Sigbladh har vi listat lämpliga åtgärder. Företagen är indelade i tre kategorier: De som går bra, de som står och stampar och de som har lönsamhetsproblem.

1 Företaget går bra och ger vinst

Om intäkterna är större än kostnaderna uppstår vinst. Den går in i bolaget som eget kapital. Du har möjlighet att välja vad du ska göra med pengarna. Antingen låta dem stå kvar och ge bolaget möjlighet att investera och växa, eller ta ut och dela ut en del till aktieägarna till lägre skatt än inkomstskatt.

– Vill man satsa på företaget är det en bra idé att utbilda personalen och kanske upprätta ett incitamentsprogram. Hög personalrörlighet är ett stort problem i många branscher, och om du blir en attraktiv arbetsgivare stärker du ditt företags konkurrenskraft, säger Roland Sigbladh.

Har du råd att nyanställa bidrar det också till att du får avlastning och sprider din risk om någon nyckelmedarbetare väljer att hoppa av.

En klok placeringsstrategi är också viktigt för företags framtid och kan

att blomstra

ge extra intäkter. Finns det pengar i företaget slipper du låna för att exempelvis modernisera maskinparken eller göra andra investeringar.

– Rätt investering kan ge bättre avkastning än att ha pengarna på banken. Har du lån och har råd att lösa dem, stärker det din finansiella ställning, säger Roland Sigbladh.

Överskottskapital som inte används direkt ska helst placeras på ett sådant sätt att du får så hög avkastning som möjligt till så låg risk så möjligt. Se dig om efter högräntekonton. Många företagare i Sverige närmar sig pensionen. Om det finns vinster lagrade i företaget har ägaren ett grundkapital som kan delas ut. Beslutar du att sälja verksamheten kommer du förstås att få bättre betalt om det finns vinstmedel i företaget.

2 Företaget står och stampar

En vanlig anledning till att i grunden bra företag inte riktigt lyfter är att företagaren inte vågar höja priset på sina varor och tjänster.

– Särskilt småföretagare är rädda för det, ofta i onödan. I verkligheten är det få kunder som lämnar en bra leverantör på grund av en prishöjning på 5-10 procent. Om någon skulle lämna dig efter höjningen, kan det möjligen vara värt det genom att du blir av med en besvärlig kund, säger Roland Sigbladh.

Personalkostnader och andra kostnader stiger ju hela tiden, påpekar han, så om du missar att höja dina priser kommer din lönsamhet att bli lidande.

En annan åtgärd när ett nytt år står för dörren är att inventera kompetensen hos personalen. Har dina medarbetare rätt kompetens för att bidra till företagets utveckling?

– Fel person kostar ofta mer än du

tror. Det kan vara så att en eller ett par anställda har varit bra medarbetare på den resa ni har gjort. Men om företaget ska lyfta till en ny nivå, kanske det är en annan kompetens som behövs, säger Roland Sigbladh.

Det är ingen lätt sak att säga upp anställda eller ge dem andra arbetsuppgifter, men Roland Sigbladh menar att tydlig kommunikation är nyckeln till framgång.

– Berätta för de anställda hur du tänker och vilka behov du har för att utveckla företaget. Någon kanske kan utbildas, en annan hjälpas att hitta ett annat jobb.

För att utveckla ditt företag bör du också göra en ordentlig omvärlds- och konkurrensanalys. Inte alltid lätt när man är fast i det dagliga arbetet och går i sina invanda hjulspår.

Då kan det vara rätt tid att ta in extern kraft i bolaget, till exempel genom att rekrytera en extern styrelseordförande eller affärsrådgivare. Eller anlita en kollega du har förtroende för som bollplank och mentor.

– Det är synd att inte fler företagare vill ta hjälp utifrån. Det behöver ju inte vara dyra konsulter, utan personer från andra framgångsrika företag. Det behövs lite mer Gnosjöanda – att hjälpa varandra företagare emellan. Jag vet, för jag kommer själv därifrån och är uppväxt i en företagarfamilj, säger Roland Sigbladh.

Med hjälp av en extern kraft kan du få syn på vilka hinder som finns inbyggda i ditt företag, hur andra framgångsrika gör, sätta upp mål för din verksamhet och få hjälp att starta ett förändringsarbete.

– Se till att målen är tydliga och involvera personalen. Går det bra

kanske de bör få vinstandelar, säger Roland Sigbladh.

3 Företaget kämpar med låg lönsamhet

Går företaget dåligt finns det all anledning att vidta åtgärder inför nästa år. Börja med att försöka förstå vad som orsakar problemen. Ofta handlar det inte om en enskild orsak, det kan vara många. Viktig personal kan ha slutat, stora kunder kan ha vänt sig till någon annan, finansieringen kan vara för dyr, kassaflödet för dåligt. Eller så tar man för lite betalt.

– För att frigöra kassaflödet kanske du behöver factoring, alltså att du säljer eller belånar dina fakturor. Om räntorna du betalar är för höga, försök lägga om lånen. Se också över om dina leasingavtal är dyra, till exempel för tjänstebilar, telefoner och kopieringsmaskiner, säger Roland Sigbladh.

Fel kostnadsstruktur, det vill säga för hög andel fasta kostnader kan också ge problem. Då krävs det högre försäljningsvolym för att nå vinst.

– Försök också ta bort kostnader som inte driver intäkter och inte skapar kundnytta.

Priserna kanske måste höjas, men det gäller också att ha rätt utbud av varor och tjänster. Ett tips är att noggrannare titta på vad konkurrenterna gör. Genom nättjänster som Hitta.se och Allabolag.se kan du se konkurrenternas omsättning och resultatutveckling. Om det går bättre för dem, ställ dig frågan varför. Har de högre kompetens? Bättre kunderbjudanden? Annat sortiment? Vilka priser har de?

– Höj blicken och titta på dem som det går bra för, säger Roland Sigbladh.

* Fotnot: Srf konsulterna är en branschorganisation inom redovisning och lön.

Medlemmarna, auktoriserade konsulter och deras medarbetare, hjälper 330 000 företag med den löpande redovisningen.

Nu kommer personalliggaren **TILL FORDONSBRANSCHEN**

Sedan 1 juli är det lag på att ha personalliggare i fordonsbranschen. En del tycker att det verkar krångligt, men det finns administrationsfri teknik som underlättar.

Det nya lagkravet gäller bil-, däck- och lackverkstäder samt bilglasmästerier och rekondanläggningar. De som tycker att kravet är krångligt är i första hand de som väljer att fylla i sin personalliggare manuellt, i den så kallade gula boken.

Risken att göra fel är stor och det är en onödig risk att ta. Speciellt eftersom Skatteverkets kontrollavgifter kan tas ut även för småfel i liggaren i efterhand. Skatteverket tar inte hänsyn till om bolaget i övrigt har betalat sina skatter och avgifter.

Kontrollavgifter

– Vi vet att det ofta delas ut kontrollavgifter vid tillsynsbesök från Skatteverket, om man fyller i liggaren för hand.

Det säger Karoline Olsson, som är försäljningschef på Fordonsliggare ID. Hon har erfarenhet av elektroniska liggare från både bygg- och fordonsbranschen och har kartlagt de vanligaste felen när man uppdaterar

en manuell liggare. De är:

- Man glömmer att skriva in företagets organisationsnummer.
- Man skriver in företagets öppettider i stället för sina egna verkliga arbetstider.
- Man glömmer att checka ut sig när man går hem.
- Man skriver kladdigt och oläsligt.
- Boken kommer bort.

I de flesta branscher som omfattas av personalliggare kan näringsidkaren själv välja om liggaren ska föras för hand eller elektroniskt. Undantaget är byggindustrin som på grund av sina komplexa system bara får ha elektroniska personalliggare.

Risken för slarvfel minskar avsevärt med en elektronisk personalliggare, hävdar Markus Englund, vd för Fordonsliggare ID.

Fokus på kunden

– Som bilmekaniker ligger ditt fokus på dina kunder och att skapa vinst i bolaget – inte att administrera en manuell bok, säger han.

Då kan det vara bättre att välja ett elektroniskt system, som automatiskt blipper personalen in och ut. Det består av väl synlig elektronisk skylt som placeras vid personalentrén, duschområdet eller någon annanstans där

personalen passerar. Skylten kombineras med personliga ID06-kort, som är standard inom byggindustrin.

– För att arbetsgivare ska få beställa ID06-kort till sina anställda ställs en hel del krav. Bland annat måste man ha en ansvarsförsäkring och vara registrerad för F-skatt. Organisationen som ligger bakom gör regelbundna bolagskontroller. Att få ha ID06-kort är i sig en kvalitetskontroll, säger Markus Englund.

Ingen administration

Den elektroniska personalliggaren kräver ingen administration. Företagaren kan få ut närvarolistor, översikt över antalet arbetade timmar, kompetensdatabas, kontroll av fakturor från bemanningsföretag, anhöriglista med mera. Detta avlastar både löneavdelningen och ekonomiavdelningen och underlättar även för arbetsgivaren att följa arbetsmiljöverkets regler.

– En del kan uppleva lagkravet som krångligt till en början. Men erfarenheten från byggbranschen visar att med tiden kommer både små och stora bolag att se nyttan med lagen. Vi upplever att det finns många eldsjälar inom fordonsbranschen som förstår fördelarna och hur lagen stärker en sund konkurrens, säger Markus Englund.



Karoline Olsson,
försäljningschef på Fordonsliggare ID



Markus Englund,
vd för Fordonsliggare ID



HAR DU KOLL PÅ LAGEN OM PERSONALLIGGARE?

SVARTJOBB SKAPAR ORÄTTVISA konkurrensvillkor och missgynnar de skötsamma. Ett sätt att minska svartjobben är att införa personalliggare. Allt fler verksamheter omfattas av lagen och i somras tillkom bland annat fordonsbranschen och skönhetsvård.

PERSONALLIGGARE INFÖRDES från början i bygg- och frisörbranschen. Liggaren är en förteckning över vilka som arbetar i lokalen och ska uppdateras när man börjar och slutar ett arbetspass. Syftet är att motverka svartjobb, eftersom svart arbetskraft är mycket konkurrensstörande. I praktiken är det nästan omöjligt för den företagare som är noga med att betala skatter och arbetsgivaravgifter att kunna erbjuda sin kunder samma prisnivå som de konkurrenter som struntar i det.

OLIKA BRANSCHER HAR OLIKA REGLER för hur personalliggaren ska skötas. Den gemensamma haken är att den kan vara svår att sköta. Den ska fyllas i på ett speciellt sätt, och det är lätt att glömma att uppdatera den när man kommer eller går. Skatteverket kan när som helst komma på besök och be att få kontrollera liggaren. Upptäcks något fel kan ägaren kan då påföras en kontrollavgift på 12 500 kronor,

även för enkla misstag. Dessutom kan Skatteverket ta ut en kontrollavgift på 2 500 kr för varje person som inte är rätt dokumenterad i liggaren.

FÖR NÅGRA ÅR SEDAN BLEV DET OBLIGATORISKT med personalliggare i ytterligare ett par branscher, nämligen restaurang och tvätteri. Och från 1 juli i år omfattas även service av motorfordon, kropps- och skönhetsvård, samt livsmedels- och tobaksgrossister. Dessutom har reglerna skärpts för alla som har personalliggare. Nu måste exempelvis både ägare och ägarens familjemedlemmar, även de som är under 16 år, skriva in och ut sig i liggaren när de är i lokalen och utför uppgifter i verksamheten – oavsett om de får betalt eller inte.

DE FLESTA SERIÖSA FÖRETAG HAR VÄLKOMNAT personalliggaren och är överens om att det är ett bra sätt att minska svartjobben och skapa konkurrens på lika villkor. Men det har också förts fram kritik. Många anser att liggarna är krångliga att använda, att Skatteverket slår ner på småfel i liggaren och begär kontrollavgifter trots att skatter och avgifter är betalda i god ordning, och att kontrollavgifterna är för höga.

Källa: Skatteverket m fl

Kreditpolicy för säkrare

Vad är egentligen en policy, och varför ska man ha den, undrar du kanske. Svaret är: en policy är en avsiktsförklaring eller riktlinje och syftet är att företaget ska nå sina mål på ett säkert sätt, det vill säga undvika att medarbetare eller chefer begår misstag. På vanlig svenska: Så här gör vi, och alla på firman gör likadant.

I höstens polycyskola ska vi gå igenom tre olika policies; Kreditpolicy, Leverantörspolicy och Riskpolicy.

Och nu drar vi igång med del 1 - Kreditpolicy.

Kreditpolicy ger säkrare och mer lönsamma affärer

Ju bättre riktlinjer för hur, när och varför företaget ger sina kunder krediter, desto lägre blir kundförlusterna. Det beror på att en korrekt upprättad kreditpolicy ger dig kännedom om dina kunder. Ju mer du vet, desto mindre risk är det att du inte får betalt.

–Det är inte ovanligt att en företagare får in en stor order en fredag eftermiddag, och gör allt för att leverera. Men man tänker inte på att kolla upp kunden och bedöma chansen att få betalt när leveransen väl är gjord, säger Stefan Ericson, ansvarig för affärsutbildning på Svea Ekonomi.

Stefan Ericson, ansvarig för affärsutbildning på Svea Ekonomi.



Vill du ha hjälp med att ta fram en Kreditpolicy?

FOTO: STEFAN TELL

Då är du välkommen att kontakta Stefan Ericson som är ansvarig för våra utbildningar, Stefan når du på stefan.ericson@sveaekonomi.se eller via telefon 08-735 90 00.

affärer

Rent konkret är kreditpolicyn ett dokument där man har skrivit ner vad som ska gälla i en rad olika moment och vem på företaget som har ansvaret för de olika momenten.

–Om man glömmer att ange vem som har ansvaret är risken stor att policydokumentet inte följs, säger Stefan Ericson.

Vad ska det då stå i policydokumentet? När det gäller krediter kan man dela in det som behöver tackas upp i fyra kategorier:

1. Känn din kund

Lägg fast hur en kund ska kontrolleras, vilka kreditupplysningar och referenser som ska tas och hur ofta. Bestäm också när leveranser till kunden eventuellt ska stoppas, när krediter ska stoppas och vem på företaget som har ansvaret för att detta görs. Ange också vem som får bestämma om avsteg från policyn får göras.

– Bland det viktigaste att slå fast är vilket mandat säljarna ska ha att förhandla villkor med kunden. De är ju de som oftast träffar kunderna och behöver veta vilka gränser som gäller, säger Stefan Ericson.

Anteckna i dokumentet också vilka kunder som är dåliga betalare och vilka andra på företaget som ska få veta det. All information behöver inte delas av alla medarbetare på företaget.

EXEMPEL: Om du skulle leverera till en kund du inte känner och som visar sig inte betala, uppstår en kundförlust. En tumregel säger att om du har en vinstmarginal på 5 procent och gör en kundförlust på 10 000 kronor, måste du tjäna in 200 000 kronor för att täcka upp förlusten med bibehållen marginal.

Ju mindre order det är fråga om, desto enklare upplysning kan du klara dig med. Men om det är frågan om åter-

kommande order från en och samma kund, behöver du ha full vetskap om hur den mår. Först då kan du avgöra vilka krediter du törs ge. Så fort du märker att nyckeltalen hos en kund förbättras kan du dels höja limiten för den, dels kan säljarna börja sälja mer till denna redan befintliga kund. En rekommendation är att dela in kunderna i grupper. Det underlättar om ni beslutar att inte ha samma villkor för alla, men förutsättningen är att alla relevanta medarbetare på ditt företag har varit med och gemensamt definierat vilka kunder som hör till grupp A, B eller C, samt vilka villkor som ska gälla i de olika kategorierna. Det här sättet att jobba gör det enkelt om exempelvis en kund vill förhandla om förändrade villkor. Då är det alltid lättare att kunna definiera vilka motprestationer du vill ha.

2. Leveranstider och betalningsvillkor

I policyn ska det också stå vilka leveranstider och betalningsvillkor som ska gälla, hur fakturorna ska utformas och vilka beloppsgränser som ska gälla för krediter, om avbetalning ska vara möjlig och vem på företaget som har ansvaret. Observera att olika kunder kan ha olika villkor, beroende på hur väl du känner dem, se avsnittet *Känn din kund*. Eftersom villkoren ofta varierar är det extra viktigt att veta vem av medarbetarna som är ansvarig.

3. De dagliga rutinerna

Faktureras snabbt! Varje dag som går mellan leverans och faktura är en förlängd kredit som du ger kunden. Ovanpå det kommer den vanliga betalningstiden. Tillsammans tar detta på din likviditet, eftersom kundkredit är detsamma som att binda kapital.

EXEMPEL: Genom att dividera din årsomsättning med 360 får du fram

vad varje bunden dag innebär i kronor och ören. Om du kan få pengarna att komma in snabbare kan du även se det med samma formel. Om du lyckas sänka din kredittid med 10 dagar, tar du 10 x årsomsättningen och dividerar med 360.

4. Om något går snett

Kreditpolicyn ska också tala om vad man gör om betalningar inte kommer in – när ska man skicka påminnelse, när ska fakturan gå till inkasso, om kreditstopp ska införas och vem som i så fall har rätt att införa och sedan eventuellt häva det.

En notoriskt dålig kund kanske du inte vill ha kvar. Då kan det vara nödvändigt att införa leveransstopp. Definiera i kreditpolicyn hur stor tolerans ni ska ha gentemot kunder och när kunden ska anses ha passerat gränsen och leveransstopp införas. Ange också vem som har ansvaret för att införa och ta bort stoppet.

I kreditpolicyn är det också klokt att beskriva hur ni ska hantera reklamationer och klagomål. Skulle din kund vara missnöjd med en del av leveransen, har han inte rätt att hålla inne med hela betalningen – vilket många gör.

Gamla fordringar som ligger kvar i reskontran och aldrig blir betalda gör ingen glad. De påverkar både resultatet och humöret negativt. Bestäm vid vilken tidpunkt det är dags att skriva av dem och ta upp dem som kundförlust.

**Missa inte del 2
av vår policyskola
i nästa nummer.**

Så blir du en framgångsrik företagare

Vad krävs för att bli en framgångsrik entreprenör? Den som googlar på frågan får många träffar, och listorna på nödvändiga egenskaper är långa. Professor Karl Wennberg har forskat i saken, och på hans lista finns bara tre punkter.



Skiljelinjen går mellan levebrödsföretag och tillväxtföretag. Som väntat tillhör de allra flesta företag i Sverige den första kategorin.

Karl Wennberg är professor vid Linköpings Universitet och har sin bakgrund på Handelshögskolan i Stockholm. Dessutom har han själv drivit både säljbolag och restaurang. Som forskare intresserar han sig för entreprenörskap och företagare. Vilka är de, vad gör de, hur många blir stora?

– Fler och fler yrken bedrivs med företagarlojik. Förr var företagarna läkare, frisörer eller hantverkare. I dag är de också it-tekniker och journalister, säger han.

Det talas mycket om gig-ekonomin (korta tillfälliga jobb) och att det har skapat en kader av företagare som startat eget av tvång. Den bilden håller Karl Wennberg inte med om. De allra flesta är sin egen av fri vilja, särskilt personer i eftertraktade yrken.

Han vill hellre skära limpan på en annan ledd: Skiljelinjen går mellan levebrödsföretag och tillväxtföretag. Som väntat tillhör de allra flesta företag i Sverige den första kategorin.

– Och så har det alltid varit. Sverige har alltid haft knallare och skomakare.

Framgångsmål

Man kan bli framgångsrik även som levebrödsföretagare, om man definierar framgång som att nå sina mål. För den som startar eget är målen ofta att man vill bestämma själv över sin tid, göra något man tycker är roligt och inte ha någon chef.

– Det är de absolut vanligaste motivationsfaktorerna. Ytterst få har som förstahandsmål att bli rik, säger Karl Wennberg.

Tillväxtföretagare är ofta mer inne på att bygga något stort och tjäna pengar. Men vanligen börjar även de i liten skala och växlar upp allteftersom eftersom affärerna går bra.



Trots att levebröds- och tillväxtföretagarna lever i olika världar krävs i stort sett samma egenskaper för att de ska lyckas. Enligt Karl Wennberg är de följande:

1. Tusenkonstnär

Du måste vara något av en tusenkonstnär. Det räcker inte att vara duktig på det du gör, exempelvis klippa hår eller programmera. Du måste också kunna organisera dig, redovisa moms och arbetsgivaravgifter, hålla reda på papper, veta något om finansiering, leda personal och mycket annat.

– Du kanske aldrig har gjort sådant förut, nu måste du våga prova på uppgifter som du inte känner dig bekväm med. Du behöver ha förmåga att hålla mycket i huvudet samtidigt.

2. Kunna hantera osäkerhet

Du måste kunna hantera osäkerhet. Pengarna kanske inte kommer in varje månad som när du var anställd.

Här behövs ett visst mått av upplevd egenkontroll.

– Du behöver inte vara någon finansiell risktagare, men du bör kunna tolerera lite osäkerhet, visar forskningen.

3. Hårt jobb

Du måste jobba hårt. Ingen annan drar in pengar, kunder eller uppdrag åt dig. Samtidigt är det där med "hårt jobb" en fråga om upplevelse.

– Artister och forskare är exempel på personer som jobbar med sin hobby – de upplever inte alltid att de jobbar särskilt hårt. Men som egenföretagare kan man i varje fall inte vara arbetskygg, säger Karl Wennberg.

Å andra sidan finns det företagare som vet att efterfrågan på deras tjänst – tänk läkare som hyr ut sig själva – är så pass stor att de kan besluta att bara jobba tre dagar i veckan.

Koll på ekonomin

För den som inte kan vara tusenkonstnär eller som bestämmer sig för att växa återstår att köpa in alla tjänster som behövs: redovisningskonsult, revisor, HR-support, fakturahantering med flera.

– Men då måste man kalkylera med att tjäna in de pengar som detta kostar. Om det går bra och verksamheten växer gäller det att snabbt skapa en struktur för tillväxten, annars kan du gå under för att du inte har koll på ekonomin, säger Karl Wennberg.

Som tillväxtföretagare måste du också vara beredd att byta jobb, från hårklippning eller programmering, till administratör. Många är inte det.

– Många vill spela fotboll, men få vill vara lagledare. Det är en förklaring till varför vi fortfarande har relativt få tillväxtföretag i Sverige, säger Karl Wennberg.

Trots många konkurser: "Ekonomin är stark"

Även om statistiken visar på höga konkurs-siffror, är svensk ekonomi fortsatt stark. Konkurserna drabbar mest småföretag i vissa branscher, säger Richard Damberg på UC.



UC har utvecklat ett verktyg som hjälper till att upptäcka oseriösa företag. Ungefär vart fjärde bolag som granskats under augusti månad 2018 har fastnat i verktyget.

Konkursstatistiken för augusti blev en kалldusch. Företagskonkurserna steg 33 procent. Och det kom efter en mycket hög julisiffra, +41 procent. Samtidigt är den svenska konjunkturen fortfarande stark.

Vi frågade Richard Damberg på UC: Vad är det som händer?

– Ja, ökningen av företagskonkurserna är verkligen förvånande. Men tittar man tillbaka har vi faktiskt sett en ökning under hela 2017 och även 2018, trots en generellt stark ekonomi. Det är inte enkelt att peka på en enda faktor som förklaring. Det handlar om flera trender, säger han.

Bedrägliga företag

En förklaring är att UC har utvecklat ett verktyg som hjälper till att upptäcka oseriösa företag. Ungefär vart fjärde bolag som granskats under augusti månad 2018 har fastnat i verktyget. Förra året var det 10 procent. Det handlar om rent bedrägliga företag, som ägnar sig åt exempelvis systematiskt momsfusk och oseriösa bolag som inte följer lagar och regler.

– Att allt fler bolag fastnar i verktyget indikerar att antalet oseriösa bolag faktiskt ökar, säger Richard Damberg.

Svår tid

En annan förklaring till konkursuppgången är att vissa branscher går igenom en svår tid. Restaurang, bygg och detaljhandel är mer konkursdrabbade än andra, trots att deras kunder är ekonomiskt starka.

– Det är andra saker som spelar in. Visst är det fler som äter ute jämfört med tidigare. Men när fler restauranger startas, hårdnar också konkurren-

sen. Dessutom blir kunderna allt mer kunniga och därmed mer krävande.

Restaurangbranschen har också märkt av den höjning av arbetsgivaravgifter för ungdomar som införts.

Hård konkurrens drabbar även byggindustrin, där små och nystartade kan få svårare att hävda sig mot de stora än de hade räknat med. Har företaget tänkt sig att vara underleverantör till jättarna, möter de konkurrens från utländsk arbetskraft. Försämringen av rot-avdragen för ett par år sedan har också slagit mot de små byggföretagen.

E-handeln

När det gäller detaljhandeln har utvecklingen av e-handeln en avgörande betydelse.

– Små fysiska butiker som inte har råd att digitalisera och börja sälja på nätet kan inte hävda sig, förklarar Richard Damberg.

Men kan inte den stora ökningen av företagskonkurser tyda på att en lågkonjunktur är på väg? I affärspresen har flera bedömare varit inne på den linjen.

Det tror inte Richard Damberg. Inte än.

– Nej, ser man till Konjunkturinstitutets barometer, syns inga sådana tecken ännu. Många branscher går fortfarande starkt. Och det är främst små företag som går i konkurs. De förklaringar jag ser är branschspecifika.

Richard Damberg får stöd för sin syn på konjunkturen av den senaste statistiken över betalningshastigheten, som vi publicerar i samarbete med Bisnode (se tabellen här intill). Sammanfattningsvis visar statistiken att svenska företag i stort sett betalar på rätt dag, även om trenden visar på en mycket svag försämring.

– En annan faktor som jag tror kan påverka småföretag negativt är borttagandet av revisorsplikten. Dels för att det lockar fler oseriösa företagare, dels för att de seriösa som på grund av dålig lönsamhet inte unnar sig en revisor går miste om värdefulla råd, säger Richard Damberg.

Marginella ändringar i BETALNINGSINDEX

Statistiken över betalningstider visar att betalningsbeteendet bland svenska företag i genomsnitt fortfarande ligger historiskt högt. Möjligen kan man nu se tecken på utplaning.

STATISTIKEN SOM FÅTT NAMNET BETALNINGSINDEX och tas fram av affärsinformationsföretaget Bisnode, kan anta ett värde mellan 0 och 100, där 80 innebär att företaget betalar på förfallodatum. Ett betalningsindex på 85 betyder att företaget betalar i genomsnitt 5 dagar i förskott och ett betalningsindex på 75 att man betalar 5 dagar för sent.

Tabellen visar att betalningarna i september 2018 totalt låg på 79,49, alltså mycket nära idealet 80. Siffran för september 2017 var marginellt bättre, 79,53, medan den för två år sedan låg på 79,50. Tendensen för september månad har alltså försämrats jämfört med samma månad 2017 och 2016, men förändringarna är mycket små.

BRANSCH	PAYDEX			Skillnad senaste året
	2018-09	2017-09	2016-09	
Juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	79,30	79,31	79,24	0,01
Kultur, nöje och fritid	79,92	79,85	80,04	0,07
Offentlig förvaltning och försvar	79,52	79,61	79,70	-0,09
Tillverkning	79,17	79,22	79,26	-0,05
Transport och magasinering	79,84	79,78	79,77	0,06
Utbildning	80,04	79,93	79,91	0,11
Uthyrning, fastighetsservice, rese-tjänster och andra stödtjänster	79,50	79,58	79,48	-0,08
Utvinning av mineral	79,08	79,09	79,82	-0,01
Vattenförsörjning, avloppsrening, avfallshantering och sanering	79,36	79,23	79,22	0,13
Vård omsorg och sociala tjänster	79,98	79,97	79,95	0,01
Byggverksamhet	79,42	79,49	79,33	-0,07
Verksamhet vid internationella organisationer	85,00	84,31	86,12	0,69
El, gas, värme och kyla	79,41	79,84	79,92	-0,43
Fastighetsverksamhet	80,19	80,24	80,22	-0,05
Finans- och försäkringsverksamhet	79,46	79,34	79,55	0,12
Handel; reparation av motorfordon och motorcyklar	79,33	79,34	79,29	-0,01
Hotell- och restaurangverksamhet	79,81	79,82	79,98	-0,01
Informations- och kommunikationsverksamhet	78,95	78,88	78,88	0,07
Jordbruk, skogsbruk och fiske	80,59	80,63	80,63	-0,04
Annan serviceverksamhet	80,28	80,13	80,20	0,15
Uppgift om Bransch saknas	83,02	82,04	80,63	1,02
Total (ALL)	79,49	79,53	79,50	-0,04

Källa: Bisnode

Stabilare konkursutveckling i september

Efter två månader av kraftiga konkursökningar: Stabilisering bland företagskonkurserna men fortsatt tufft för branscherna.

Efter två månader av kraftigt ökande konkurser visar september mer stabila siffror. De svenska företagskonkurserna ökar med 9 procent i september, och totalt sett 13 procent sett till utvecklingen hittills i år (januari-september). Välkända branschområden ökar fortfarande stort.

Trots en ökning om 9 procent är denna månads statistik mer stabil än föregående månaders kraftiga ökning, visar statistik från UC.

– Konkurserna har nu ökat i ett och ett halvt år. Den

långsiktiga trenden fortsätter även denna månad med en ökning på 9 procent. Även om vi tar hänsyn till att antalet företag ökar i Sverige så ökar andelen bolag i konkurs. Det sker trots högkonjunktur och ökad optimism bland företag i stort, kommenterar Richard Damberg, ekonom på UC.

Inte lika stabilt i branschsegmenten – utom detaljhandeln

Byggindustrin ökar med 29 procent, partihandeln ökar med 31 procent och hotell- och restaurangbranschen ökar med 19 procent. Statistiken för detaljhandeln visar dock att antalet företagskonkurser i segmentet minskar med 32 procent.

– De utsatta branscherna byggindustrin och hotell- och restaurangbranschen fortsätter att plågas av konkurser. Sommarens fina väder med fler hotellnätter och ökat resande i Sverige kommer att motverka trenden något framöver för en viss typ av restauranger. Ökad konkurrens kommer att leda till en ökning bland andra, fortsätter Richard Damberg.

– För första gången på mycket länge minskar detaljhandelskonkurserna. Sällanköpshandeln har fått ett uppsving på senaste tiden vilket kan synas i konkursstatistiken längre fram. Det har också skett en upprepning bland mindre detaljhandlare som inte har lyckats i konkurrensen. Det rapporteras om minskade lager i dagligvaruhandeln, vilket innebär ökad försäljning. Men det är för tidigt att tala om ett trendbrott, avslutar Richard Damberg, ekonom på UC.

Läs även artikeln på sidan 24 om hur Richard Damberg på UC tolkar konkurssiffrorna.

Källa: UC



De utsatta branscherna byggindustrin och hotell- och restaurangbranschen fortsätter att plågas av konkurser.

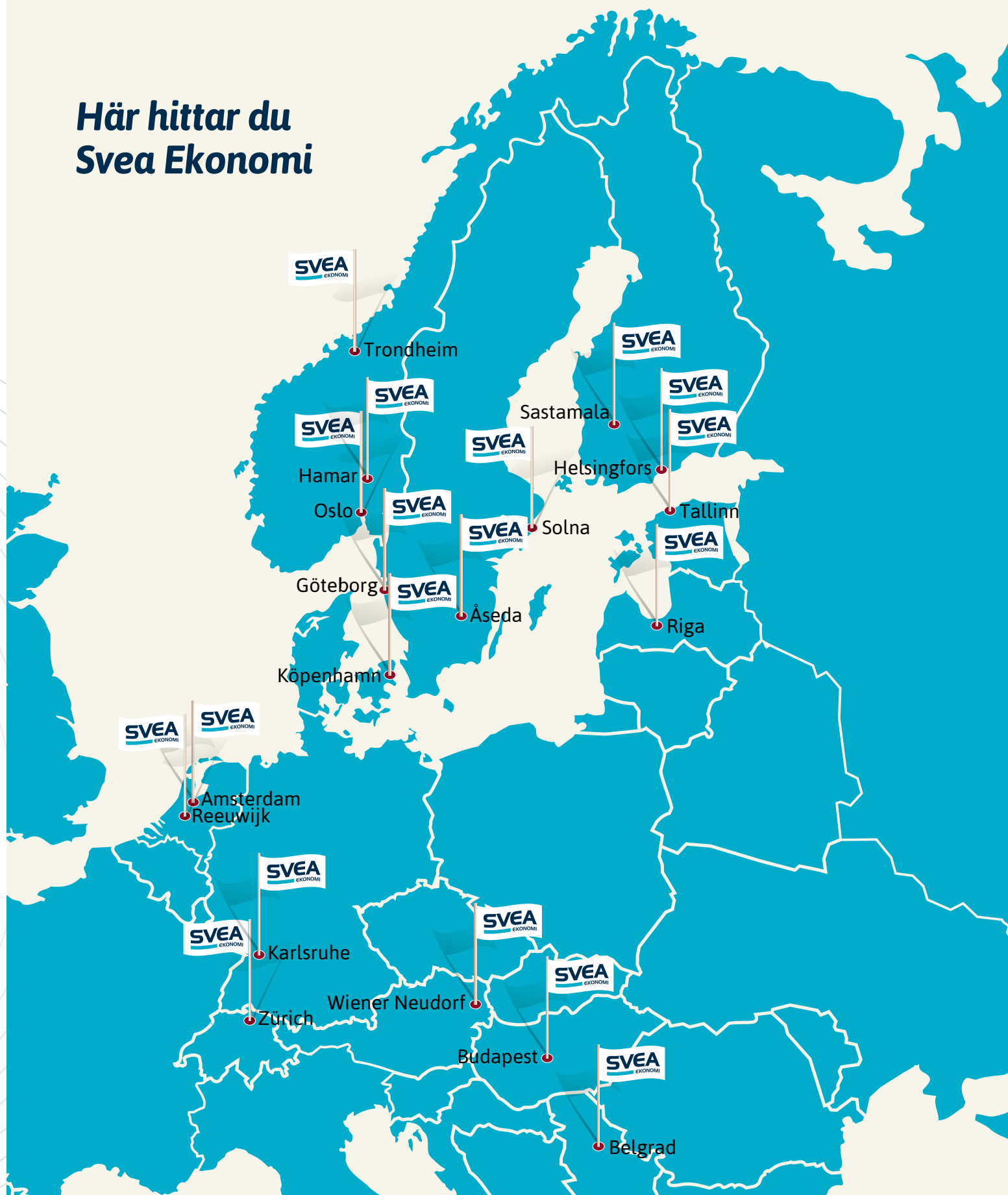
VIKTIGA DATUM

Du vet väl om att du hittar viktiga datum på Skatteverkets hemsida? Där hittar du bland annat information om när du ska betala / redovisa / lämna in inkomstdeklaration, moms och skatter beroende på vilken omsättning du har och vilken typ av rörelse du bedriver.

www.skatteverket.se



Här hittar du Svea Ekonomi



Solna
SE-169 81 Solna
Sverige

Evenemangsgatan 31
Tel: +46 8 735 90 00
Fax: +46 8 735 42 09

Göteborg
Box 2149
SE-403 13 Göteborg
Sverige

Otterhällegatan 12 B
Tel: +46 31 17 25 45
Fax: +46 31 711 18 16

Åseda
Box 116
SE-364 21 Åseda
Sverige
Sveavägen 1
Tel: +46 8 735 90 00
Fax: +46 474 716 68

www.svea.com
info@sveaekonomi.se
Org. nr: 556489-2924
Säte: Stockholm

Följ oss i sociala media



Fyll på med kunskap

Välkommen till våra kurser och seminarium där du kan fylla på med kunskap, bli inspirerad och knyta värdefulla kontakter.



Anmäl dig på sveaekonomi.se/utbildning eller ring 08-735 90 00