

Virksomhedens forretningsplan

af BDO professor Per Nikolaj Bukh, pnb@asb.dk og
professor John Parm Ulhøj, jpu@asb.dk,
Handelshøjskolen i Århus

Resumé

Selvom det kan siges, at virksomhedens idegrundlag og den forretningsmæssige bæredygtighed heraf er det altafgørende element i en forretningsplan, så er selv den bedste plan af begrænset værdi, hvis man ikke ved, hvordan man skal realisere den. Tilsvarende er selv de bedst planlagte initiativer af ringe værdi, hvis ikke de gennemføres. Disse betragtninger kan synes ganske simple, men illustrerer ikke desto mindre, hvad ledelse basalt set handler om: At vide, hvor virksomheden skal hen, hvordan den kommer derhen, og så medvirke til, at det ønskede indtræffer. Ret beset er det netop også det, som en virksomheds forretningsplan må dreje sig om.

I mange sammenhænge beskrives forretningsplanen som om, der er tale om en éngangs-begivenhed i forbindelse med virksomhedens opstart. I artiklen her, vil vi imidlertid udvide opfattelsen af begrebet og slå til lyd for, at der bør være tale om en aktivitet, der også har betydning senere hen i løbet af en virksomheds samlede livsforløb, således at forretningsplanen kan være den konkretiserende ramme omkring virksomhedens arbejde med strategi- og organisationsudvikling. Set i dette lys vil vi argumentere for, at forretningsplanen kan anvendes som støtte til at igangsætte analyser, og på baggrund af eksisterende viden, kommunikere virksomhedens potentiale til relevante interessenter samt til sidst men ikke mindst at skabe grundlag for at ledelsens initiativer gennemføres.

1. Indledning

Forretningsplanens rolle(r)

Det spørgsmål, der melder sig, og som vi i dette artikel vil tage hul på er, forretningsplanens rolle(r) i relation til, hvilke strategiske forhold en forretningsplan bør adressere bl.a. med hensyn til en beskrivelse af, hvor virksomheden vil hen

og hvilke initiativer, der skal gennemføres i forbindelse hermed. Efterhånden som virksomheden og de ideer, som den bygger på udvikler sig, vil det ledelsesmæssige fokus tilsvarende flytte sig. Derfor må virksomhedens udvikle sig i takt med ændringer i dens omgivelser, i de strategiske udfordringer den står overfor.

En forretningsplan bør således indeholde en opdateret oversigt over hvilke elementer, der kan anses for kritiske succesfaktorer, hvad angår at realisere virksomhedens strategi, dvs. gennemføre forretningsplanen. Det bør desuden angives, hvilke initiativer, projekter etc. som allerede er i gang, eller som planlægges for at adressere de angivne succesfaktorer. Med dette udgangspunkt vil organisationsudviklingen bestå af at gennemføre disse projekter, fordi organisationen derved udvikler sig i den rigtige retning.

I artiklens første afsnit vil vi opstille nogle krav til en forretningsplan for, at virksomhedens retning, dvs. den strategi, der skal vise, hvor virksomheden er på vej hen. I næste afsnit vil vi argumentere for, at virksomheden som en del af forretningsplanen angiver sine kritiske succesfaktorer. Herefter beskrives, hvorledes planer og initiativer, der skal udvikle virksomheden i den rigtige retning, skal konkretiseres i forretningsplanen, og endelig viser vi, hvordan den nødvendige opfølgning sikres, så den nødvendige organisationsudvikling også gennemføres.

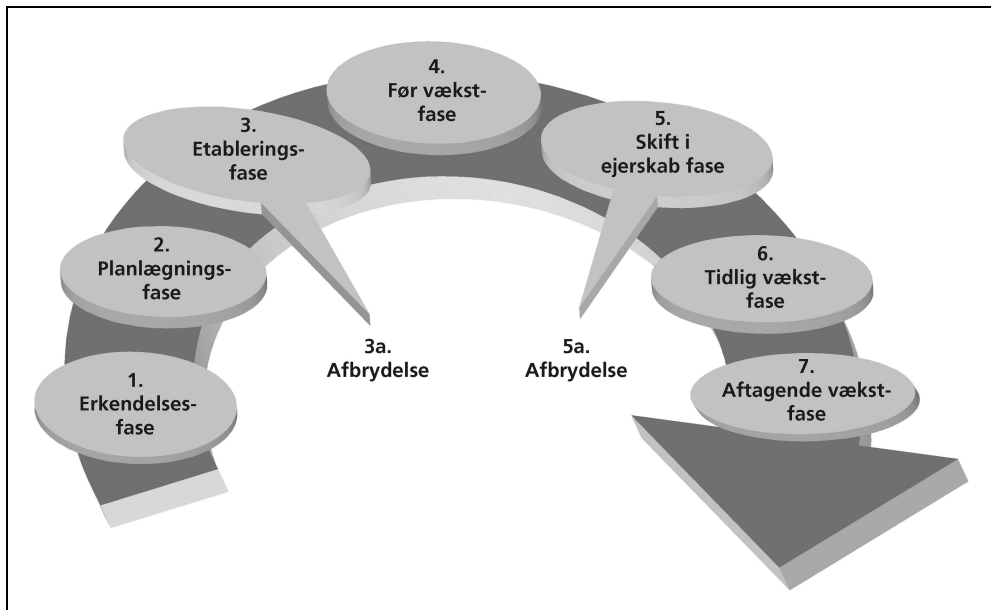
2. Virksomheders udvikling

De fleste modeller for virksomhedsudvikling tager afsæt i, at virksomheder gennem deres samlede levetid gennemløber en række ændringer i deres organisations- og ledelseskarakteristika, som gør dem i stand til at håndtere de nye udfordringer, som væksten medfører. Antallet af faser varierer i litteraturen, men der synes at være en vis konsensus om, at der er fire. Du nævner fire nedenfor i opremsning, men skiver fem her... og vist lidt flere i figuren. Skal der en 'opslitningsfase' eller andet på? Mon ikke det bedste var, hvis vi skar fasemodellen til benet – og kun tog de fire faser med også i figuren. Det illustrerer jo pointen i relation til denne artikelvigtige faser, således som det er illustreret i figur 1.

Faren ved den slags forsimplinger af virkeligheden er naturligvis, at de kan medvirke til at give den fejlagtige opfat-

Forskellige udviklingsfaser

telse, at organisationens udvikling altid vil forløbe i forhold til en prædetermineret rækkefølge. Virksomheder med hurtig vækst kan fx 'springe' nogle faser over, mens andre virksomheder, der ikke ønsker eller formår at have vækst i stedet kan 'forblive' i en bestemt fase. Hvordan virksomhederne bevæger sig i forløbet afhænger af en række faktorer heriblandt, hvilken sektor virksomheden tilhører og hvordan dens ejer- og finansieringsforhold er.



Figur 1. Virksomheders udviklingsproces.

Modellen der præsenteres her, tager udgangspunkt i de dominerende problemer, der opstår i løbet af teknologibaserede virksomheders livsforløb og opererer med fire faser:

- *Idé og udvikling*: På dette stadium er opmærksomheden rettet ind på opfindelse og udvikling af et produkt og/eller teknologi, tilvejebringelse af finansielle ressourcer og identificering af markedsmuligheder. Typisk forekommende problemer i denne fase omfatter bl.a. konstruktion af en prototype samt at "sælge" ideen til relevante finansieringskilder (svarer til faserne 1-3 i figuren).
- *Kommercialisering*: På dette tidspunkt i forløbet vil fokus typisk være samlet om kommercialisering af produktet, viderebringelse af produktet fra prototype-stadiet samt om at produktet kommer til at virke i overensstemmelse med forventningerne. Udfordringer der optræder i denne forbindelse inkluderer bl.a. anskaffelse af nødven-

dige faciliteter, etablering af netværk af pålidelige forhandlere og udvikling af produkt support egenskaber (svarer til faserne 4-5 i figuren).

- *Vækst*: I vækstfasen er kræfterne samlet om at producere, sælge og distribuere i passende mængder samtidig med at driften er rentabel samt forebyggelse af ineffektivitet. Af ofte optrædende problemer i denne fase kan fremhæves oprettelse af beslutningsstruktur, formalisering af organisationen, balancering af væksten mod fremtidig profit og styring af hurtig vækst (svarer til fase 6 i figuren).Jf.
- *Stabilitet*: I stabilitetsfasen er fokus rettet mod at introducere anden generation af produktet (som typisk vil kunne afstedkomme nye udfordringer og muligheder for vækst) samt ekspansion og/eller udbredelse af virksomhedens produkt til nye geografiske områder og markeder. Oplagte eksempler på problemer i denne fase inkluderer bibeholdelse af vækstmomentum og markedspositionen (svarer til fase 7 i figuren).

For nogle virksomheder indtræffer vækstfasen hurtigere end for andre, hvilket typisk indebærer såvel nye muligheder som nye problemer. Dog er der en række forbehold der skal tages i betragtning i de ovennævnte undersøgelser, idet blandt andet entrepreneurs uddannelses- og erfaringsmæssige baggrund synes at øve indflydelse på vækstraten.

3. Forretningsplanens funktion

Hvad enten der er tale om en virksomhed under etablering eller en allerede eksisterende virksomhed er det at udarbejde en bæredygtig forretningsplan en aktivitet, der lægger beslag på ledelsens ofte sparsomme tid. Det er derfor af afgørende betydning, at denne aktivitet får den status den fortjener – at virke som det strategiske værktøj for den fortsatte udvikling af de forretningsmæssige og afledte organisatoriske forhold. Der identificeres forskellige funktioner, forretningsplanen skal varetage. Vi skal her fremhæve: (i) et værktøj til at styre analyser, (ii) et værktøj til syntese, (iii) et kommunikationsværktøj, og (iv) et handlingsfrembringende værktøj.

Forskellige funktioner

Formalisering

At etablere en ny virksomhed, at udvikle et nyt forretningsområde eller produkt i en eksisterende virksomhed vil, hvad enten man kan lide det eller ej, indebære planlægning,

der igen nødvendiggør tilvejebringelse af information og viden. Hvis der skal kommunikeres til andre, f.eks. investorer eller banker eller lignende om sådanne planer, kræves det tillige, at planerne har en vis grad af formalisering og ikke kun eksisterer i hovedet på virksomhedens grundlægger.

Et kommunikationsværktøj

Forretningsplanen fungerer tillige som et vigtigt kommunikationsværktøj til at tydeliggøre de potentialer, der ligger bag planen. Målgruppen vil her typisk bestå af interne såvel som eksterne interessenter. For så vidt angår de førstnævnte, så vil en klar plan bidrage til, at alle involverede og berørte medarbejdere får større fokus i deres aktiviteter.

Et signal til handling

Endvidere vil forretningsplanen kunne ses som et signal til handling, idet den vil indeholde en detaljeret oversigt over alle væsentlige aktiviteter, der skal realiseres, opgaver, der skal løses og mål, der skal indfries, for at forretningsplanens arkitekter kan regne med, at den bliver til virkelighed. I denne forbindelse vil formelle projektledelsesteknikker normalt også forventes at skulle tages i brug mhp. at organisere, prioritere og arrangere opgaver og aktiviteter på en måde, der sikrer den bedst mulige anvendelse af knappe ressourcer.

4. Hvor er virksomheden på vej hen?

Strategisk retningsangivelse

Udgangspunktet for organisationsudvikling bør være en klar erkendelse af, i hvilken retning virksomheden skal udvikle sig. Dette betegnes også virksomhedens strategi. Strategi er ikke én bestemt ting. Det kan nogle gange handle om virksomhedens positionering i markedet i forhold til konkurrenter, prisfastsættelse og værdikæden, det kan også være et element i virksomhedens planlægningscyklus, og det kan andre gange dreje sig om kompetencer. Desuden er der strategimodeller for alle funktionsområder fra teknologi- og produktudvikling, over HRM, logistik og regnskabsvæsen og til IT og miljø- og kvalitet. Det fælles for disse forskellige opfattelser er, at ledelsen forventes at tænke langsigtet og på opbygningen og udviklingen af organisationen under hensyntagen til de forskellige vitale funktioner.

Virksomhedens markedsmuligheder

Forretningsplanen bør i denne sammenhæng indeholde en grundig vurdering af virksomhedens markedsmuligheder. Men den bør også indeholde strategiske overvejelser omkring de forhold, som gør det muligt for virksomheden

at opbygge og vedligeholde organisatoriske kompetencer, som kan benyttes nu og i fremtiden til at håndtere de skiftende krav fra kunder, brugere og konkurrenter, der til stadighed presser sig på. Disse kompetencer skal have en vis stabilitet, fordi der ellers ikke ville kunne være tale om langsigtet planlægning og opbygning. Opbygningen af en sådan formåen er oftest langsigtet, fordi den stedse må være i stand til at udvikle det, organisationen ønsker at være god til.

Virksomhedens kapabiliteter og kompetencer

Der optræder en naturlig sammenhæng mellem virksomhedens idegrundlag, og det organisationen har ambition om at blive god til. En virksomhed udvikler kompetencer – og udvikler dermed en kapabilitet eller formåen. Virksomhedens kapabilitet er med til at definere, hvilke markeder den bør sigte efter fordi disse kapabiliteter er med til at afgøre, hvad et relevant marked vil være for den pågældende virksomhed. Det betyder *ikke*, at eksterne betingelser som f.eks. konkurrenceforhold er uvæsentlige. Det indebærer blot, at strategien også må dreje sig om organisationens opbygning, således at den har et solidt grundlag til at svare på udfordringer fra eksisterende og nye konkurrenter, der stedse vil opstå. Der skal med andre ord opbygges en langsigtet strategi for virksomhedens kompetencer for at kunne reagere velovervejet og velafstemt i forhold til virksomhedens aktuelle marked og interne kapabiliteter.

5. Hvilke succesfaktorer er kritiske?

En tommelfingerregel

Med udgangspunkt i virksomhedens strategisk bestemte udviklingsretning, bør forretningsplanen indeholde en klar angivelse af hvilke faktorer, der er kritiske for at realisere den eftertragtede udvikling. Der vil her være tale om en strategisk fokusering, hvilket indebærer, at ikke alle tænkelige faktorer, som kan være nok så vigtige hver for sig, kan udpeges som kritiske succesfaktorer. En tommelfingerregel kan være, at der bør identificeres 3-4 forhold, som typisk vil være determinerende for strategiens realisering.

Præstationsmål

Principielt bestemmer virksomhedens ejere, hvad der betyder noget. I de fleste kommercielt drevne virksomheder handler det om indtjening – eventuelt suppleret med faktorer, der forventes at være nært knyttede til virksomhedens aktuelle økonomiske præstationer, for eksempel afkastningsgrad, egenkapitalforrentning og overskud per medarbejder.

bejder eller indikatorer for fremtidige præstationer som for eksempel vækst i omsætningen og markedsandele. Fælles for den slags opgørelser er, at de baserer sig på fortiden og derfor ikke kan stå alene, hvis der er behov for at vurdere virksomhedens fremtidige udviklingspotentiale, men må suppleres med oplysninger om virksomhedens fornyelsesevne og markedspotentiale m.v.

Kundebehov

De fleste virksomheder er efterhånden også blevet opmærksomme på, at det, der skal gøres, i vid udstrækning handler om at tilfredsstille kundernes behov, at opfylde deres forventninger til service og kvalitet – og helst også at gøre det bedre end konkurrenterne. Dette gælder sådan lidt firkantet sagt og i al fald på det principielle plan.

Nøgleproblemstillinger

De *kritiske succesfaktorer* vedrører de nøgleproblemstillinger, som virksomheden skal kunne imødekomme for at kunne realisere en given strategi. Sædvanligvis er angivelsen af succesfaktorerne en del af strategiformuleringen, idet det præciserer, hvad strategien vil kræve og indebære. Der findes derfor ikke kun ét bestemt sæt af succesfaktorer. Ledelsen af virksomheden må derfor som en strategisk prioritering vælge på baggrund af en kvalificeret forventning til, at der er sammenhæng mellem den udviklingsretning, som forretningsplanen udtrykker, og de tiltag, som ledelsen ønsker at sætte iværk for at realisere planen.

De kritiske succesfaktorer udtrykker med andre ord formodning om, at visse typer af handlinger skaber de effekter, man er ude efter. I nogle virksomheder opfatter ledelsen fx medarbejderudvikling som en kritisk succesfaktor, fordi den kan have en formodning om, at forbedring af medarbejdertilfredsheden og medarbejderes kompetencer vil føre til øget produktivitet og kundetilfredshed, som igen afstedkommer en forbedret rentabilitet. I andre virksomheder, f.eks. biotek-virksomheder, forestiller ledelsen sig måske, at rekruttering af medarbejdere med de rette faglige forudsætninger vil være kritisk afgørende faktorer for realiseringen af virksomhedens forretningside.

Kritiske konkurrencefordele

Identifikation af kritiske succesfaktorer er således med til at identificere de vedvarende kritiske strategiske forhold i virksomheden. Det er derfor ikke tilstrækkeligt blot at identificere de områder, hvor der måtte være et akut behov for handling – eller modsat, at se bort fra områder, hvor der ikke er et problem på et givet tidspunkt. Det skal følges op med handling!

6. Hvilke initiativer er nødvendige?

Valg af initiativer

Med udgangspunkt i de kritiske succesfaktorer drejer organisationsudvikling i denne sammenhæng sig om at udpege de rigtige initiativer, dvs. de udviklingsprojekter og tiltag, virksomheden skal arbejde med, herunder at medvirke til, at de bliver gennemført. Ledelsen må identificere de initiativer, som gør det muligt at realisere forretningsplanen ved at adressere de kritiske elementer, som er blevet identificeret. Det er imidlertid ikke på forhånd givet, hvorledes sådanne initiativer præcist skal defineres, idet disse typisk vil være baseret på en række formodninger om sammenhænge, der skal fastlægges i den enkelte virksomhed. Disse formodninger vil derfor ofte være baseret på et komplekst netværk af sammenhængende og sammenspillende elementer.

Præstationsrelaterede indikatorer

For at sikre, at disse indsatser formuleres tilstrækkeligt konkret kan det anbefales, at de præciseres ved at angive, hvorledes ledelsen forventer at kunne afgøre, om de gennemføres i henhold til planen. Det indebærer, at der må specificeres nogle præstationsrelaterede indikatorer for om virksomheden udvikler sig i den rigtige retning, om initiativerne gennemføres og om de har de ønskede effekter.

Integrerede initiativer og indikatorer

Både initiativer og indikatorer skal være en integreret del af forretningsplanen, da de vil være en forudsætning for, hvorledes ledelsen og omverdenen kan afgøre, hvordan forretningsplanen fungerer. Udarbejdelsen af sådanne bud er ofte resultatet af en tværgående organisatorisk indsats. Ofte er en stor del af dette arbejde endvidere rettet mod at fastholde, præcisere og synliggøre forhold og aktiviteter, der allerede findes i virksomheden. Ved at trække disse frem og gøre dem til en eksplicit del af virksomhedens forretningsplan forstærkes de yderligere, bl.a. ved at blive identificeret og sat i sammenhæng med hinanden.

7. Bliver initiativerne gennemført?

Løbende retningspejlinger

Initiativer og indikatorer hænger sammen med de kritiske succesfaktorer. Indsatser og indikatorer fylder dem ud og definerer på sin vis, hvad de kritiske succesfaktorer skal betyde i den konkrete sammenhæng. Når de kritiske succesfaktorer oversættes til indikatorer gennem initiativer forankres forretningsplanen i virksomhedens daglige aktiviteter, og det bliver muligt løbende at vurdere om virksomhe-

den udvikler sig i den rigtige retning. Indikatorerne kan således hjælpe med til at vise, om disse sammenhænge realiseres, men de kan ikke snævert bevise, at man har fundet de korrekte sammenhænge.

Et praktisk eksempel

Lad os illustrere principperne ved et eksempel fra en mellemstor dansk softwarevirksomhed, der udpeger følgende kritiske succesfaktorer i forretningsplanen:

1. Rekruttering og fastholdelse af dygtige softwareudviklere
2. Oparbejdelsen af IT-sikkerhedssystemer som et nyt forretningsområde
3. Effektivisering og forbedring af softwareudviklingsprocessen
4. Tættere samarbejde med kunderne.

Forretningsplanen bør med udgangspunkt i ovennævnte succesfaktorer således indeholde en beskrivelse af de initiativer, som virksomheden vil tage for at imødekomme disse kritiske succesfaktorer. Nogle af initiativerne kan rette sig mod flere af succesfaktorerne samtidig, mens andre måske kun vedrører én bestemt. Virksomhedens helt centrale initiativ i relation til 'effektivisering og forbedring af softwareudviklingsprocessen' er et procesforbedringsprojekt, som ledelsen har arbejdet med i et par år, og hvor der løbende er investeret meget store beløb. I forbindelse med dette projekt fastlægges bl.a. følgende konkrete indikatorer, der både konkretiserer hvad effektivisering og forbedring betyder og som dokumenterer, at virksomheden realiserer initiativet og opnår resultater af sin investering:

- Antal softwareudviklertimer registreret på procesforbedringsprojektet
- Andel af projekttimer, der medgår til fejlretning
- Andel af timer, der bruges til fejlretning inden for garanti-perioden
- Afvigelse mellem estimerede timeforbrug og faktisk timeforbrug i fastprisprojekter
- Andel af milepæle, der gennemføres inden for projektplanens tidsfrister.

Konkretisering af initiativer

Sammen med andre præstationsindikatorer og i sammenhæng med en tilsvarende konkretisering af de initiativer, der tages i relation til de andre kritiske succesfaktorer, opnås en konkretisering af, hvad virksomheden forstår ved de kritiske succesfaktorer og for, hvad der gøres for at håndtere dem. Herudover – og det er nok noget af det aller vigtigste –

får virksomheden en mulighed for løbende at følge op på forretningsplanen og til at diskutere dens gennemførelse med investorer og andre.

8. Konkluderende bemærkninger

Vi har i denne artikel taget udgangspunkt i, at en virksomheds forretningsplan skal præsentere virksomhedens forretningsgrundlag, dvs. de ideer, som den hviler på, de resultater, som den vil opnå og de initiativer, som dette kræver. Skal virksomheden kunne agere systematisk og troværdigt, samt kommunikere overbevisende herom med relevante interessenter, f.eks. ved indgåelse af forpligtigende samarbejdsaftaler eller ved kapitaludvidelse, vil det være nødvendigt at kunne præsentere en pålidelig forretningsplan.

Som et led i forretningsplanen vil der være brug for organisationsudvikling i form af iværksættelsen af forskellige initiativer. For at kunne udvælge de rigtige initiativer og kommunikere med andre herom, vil der være behov for en så klar forståelse som muligt for, hvilke forhold der er kritiske for forretningsplanens realisering samt en dokumentation for, at virksomhedens forretningsgrundlag holder, og at den er på rette vej. Med henblik på at sikre denne sammenhæng har vi skitseret, hvorledes virksomheden bør starte med at udpege de typiske 3-4 kritiske succesfaktorer og på baggrund heraf formulere planer for, hvilke initiativer der vil blive gennemført for at håndtere disse succesfaktorer.

Af hensyn til at kunne sikre initiativernes gennemførelse og for at kunne lave en løbende opfølgning herpå, har vi endvidere argumenteret for, at der bør formuleres nogle nøgletal, der synliggør betydningen af både de kritiske succesfaktorer og de initiativer, der er udpegede som strategiske.

Vi har i denne artikel kun meget kortfattet beskrevet principperne for, hvorledes en forretningsplans betydning og realisering kan kommunikeres. I praksis kan ledelsen arbejde med denne form for strategisk udvikling mere eller mindre omfattende, og det er de samme principper for organisationsudvikling, der er baggrunden for de fleste integrerede ledelses- og styringssystemer, som mange virksomheder arbejder med i disse år.