

Strategisk diagnose

– grundlaget for udarbejdelse af forretningsplanen

af Jørgen Brask

August 2005

Artiklen bygger på de seneste erfaringer fra samarbejde med bestyrelser og direktioner i skandinaviske virksomheder samt på en selvudviklet analysemodel, der igennem de seneste år har været anvendt i praksis og løbende er blevet tilpasset.

1. Forretningsplanen

– Ændrede vilkår

I snart mange år har de fleste virksomheder udarbejdet strategiske planer, der i overordnet form angiver virksomheders mål og strategier for en 5-10 årig periode. De strategiske planer har været fulgt af mere detaljerede handlingsplaner, oftest med 1-2 årig horisont og med angivelse af specifikke aktiviteter for virksomhedens funktioner.

Handlingsplanerne har været så detaljerede, at de kunne danne grundlag for det kommende års budget.

Imidlertid har ændringerne i virksomhedernes vilkår, turbulens på markederne, internationale kriser og konjunkturelle udsving gjort det stadigt vanskeligere at planlægge på 5-10 års horisont for almindelige industri-, handels- og servicevirksomheder.

Planlægningshorisonten er ofte ikke længere end 2-3 år og endda med en vis usikkerhed for alt, der rækker ud over den 1-årige budgethorisont.

Fra tidligere tiders scenarie- og analysebaserede strategiske planer, der nedbrydes i handlingsplaner og danner det omtalte grundlag for budgettet, er det typiske planlægningsinstrument nu "Forretningsplanen", der så at sige sammenfatter og præciserer omverdensbedømmelser, strategiske overvejelser og strategiske indsatser i en samlet plan.

– Forretningsplanens opbygning

Forretningsplanen ses i mangfoldige udgaver fra en meget enkel opstilling af forudsætninger, præcisering af mål og angivelse af konkrete indsatser til lidt mere omfangsrige planer, hvor der også er plads til "bløde" områder som vision og værdier.

– Et bud på en forretningsplan

Et bud på en “hybrid” forretningsplan kunne være:

1. Strategiske udfordringer

Kort opstilling i punktform af:

- Virksomhedens behov for vækst og indtjening
- Markedets og kundernes forventninger
- Konkurrenternes positioner og udvikling
- Behov for ændringer i virksomhedens struktur og kultur

2. Virksomhedens mission

Præcis formulering af virksomhedens idégrundlag og rationale om “hvorfor virksomheden er til”.

3. Virksomhedens vision

Præcis formulering af, hvad virksomheden vil opnå og være anerkendt for i forhold til virksomhedens vigtigste interesser.

4. Virksomhedens værdier

En beskrivelse af, hvorledes virksomheden bygger sine relationer til kunderne, samarbejdspartnerne, og hvorledes man omgås hinanden internt.

5. Overordnede mål

Præcise kvantitative og kvalitative mål for:

- Vækst
- Kunde- og produktmix
- Kundetilfredshed
- Medarbejdertilfredshed
- Evt. shareholder og stakeholder values

6. Overordnede strategier

For hvert af de overordnede mål angives den eller de veje, der skal følges for at nå målene.

7. Strategiske indsatser

For hver overordnet strategi angives konkrete indsatser, der skal gennemføres, hvad, hvem og hvornår.

8. Succeskriterier

For hver strategisk indsats eller gruppe af strategiske indsatser formuleres succeskriterier. “Hvornår har vi succes, og hvordan måler vi succesen”.

9. Implementering

Spørgsmålene, der skal besvares, her er typisk:

Hvordan formidler vi forretningsplanens indhold til medarbejderne?

Hvad betyder det for den enkelte?

Hvad skal vi gøre "mere henholdsvis mindre" af i morgen?

Hvorledes holder vi fokus og fremdrift?

Fra tidligere tiders fokus mod analyser og høj dokumentationsgrad, oftest samlet i ringbind med tilhørende overheads til præsentationsbrug, er fokus således nu rettet mod vurderinger, valg af strategi, fastlæggelse af indsatser og implementeringstiltag – oftest udarbejdet i kortfattet PowerPoint-form med få tilhørende bilag, typisk tabeller og kalkulationer.

Virksomhedens strategi er således stadig et væsentligt omdrejningspunkt, men tilblivelses- og formidlingsformen og dokumentationsgraden er en helt anden.

2. På vej mod forretningsplanen

– *Deltagerne*

Fastlæggelsen af virksomhedens strategi er en af topledelsens vigtigste opgaver. I et professionelt samspil med bestyrelsen, øvrige ledere og nøglemedarbejdere og med en entydig rollefordeling, med direktionen som ansvarlig for udarbejdelsen af strategien, bestyrelsen som det besluttende forum og medarbejderne som de gennemførende.

– *Bestyrelsen*

Erfaringerne viser dog, at det ofte er vanskeligt for en bestyrelse for alvor at give direktionen det nødvendige modspil, selvom parterne forlods var enige om, hvilke krav strategien burde opfylde.

En årsag er naturligvis, at bestyrelsens medlemmer ikke altid besidder den nødvendige branchemæssige og virksomhedsmæssige detailindsigt, som direktionen gør.

En anden årsag kan være, at bestyrelsen og direktionen ikke på forhånd har debatteret sig frem til en præcis diagnose af virksomhedens situation, såvel forretningsmæssigt, økonomisk som organisatorisk.

Forventningerne til det endelige resultat bliver dermed forskellige og ofte styret af aktuelle begivenheder og det enkelte bestyrelsesmedlems personlige erfaringer og præferencer.

I sig selv måske godt nok, hvis kompleksiteten i virksomhedens situation ikke er så omfattende, og hvis kvaliteten i dialogen mellem bestyrelsen og direktionen er god, og direktionens erfaringer og handlekraft matcher situationens behov.

– Ledere og nøglemedarbejdere

Anderledes forholder det sig med øvrige lederes og nøglemedarbejdernes deltagelse i det strategiske arbejde.

Disse vil naturligvis oftest have en god indsigt i virksomhedens samlede situation og detailindsigt i eget funktionsområde.

Hvis helhedsforståelsen i virksomheden er veludviklet og den tværgående dialog velfungerende, så vil de strategiske beslutninger, der endeligt træffes, efter al sandsynlighed være både bæredygtige og implementerbare.

Et helhjertet engagement og et udtalt ønske fra topledelsens side om at involvere øvrige ledere og nøglemedarbejdere samt ikke mindst kommunikationskulturen i virksomheden er i sig selv en væsentlig konkurrenceparameter.

– Kortlægning af vilkårene

Derfor kan det være hensigtsmæssigt for parterne at kortlægge vilkårene for det strategiske arbejde i virksomheden, før forretningsplanen udarbejdes.

Begrundelsen derfor er, at forretningsplanen ofte bliver til over en meget kort periode, i en enklere struktur og uden tidligere tiders tunge analyseindsats.

Dermed vindes der naturligvis tid, men der tabes også indsigt, forståelse og indlevelse, såvel på bestyrelses- som leder- og nøglemedarbejderniveau.

For at kompensere for dette tab og dermed sikre boniteten i forretningsplanen kan det være en god idé at "stille en strategisk diagnose" som et solidt grundlag for udarbejdelsen af forretningsplanen.

Fordelen ved at stille diagnosen, før konkrete indsatser vælges, er tillige, at de involverede parter får et fælles udgangspunkt og et fælles sprog om virksomhedens situation.

– Artikkels opbygning

I denne artikel vil der efterfølgende således blive fokuseret på en enkel metode til kortlægning af virksomhedens strategiske situation.

3. Virksomhedens strategiske situation

– Erfaringer og fejlfortolkninger

Konkurrencen, erhvervsvilkårene i øvrigt og virksomhedens egne mål, planer, handlinger og ikke mindst holdninger og kultur udvikler over tid en given situation. Det er derfor, at to virksomheder i samme branche aldrig er ens.

Erfaringer fra andre situationer i samme branche er en vigtig ballast, men også en kilde til fejlfortolkninger, netop fordi to situationer ikke er ens.

– Virksomhedens strategiske diagnose

En måde at afhjælpe dette forhold på er, at parterne i fællesskab stiller virksomhedens strategiske diagnose.

Men det fordrer, at parterne har udviklet et "fælles sprog", fordi vurderinger altid vil afhænge af øjnene, der ser på virksomheden. Lidt forenklet sagt ser økonomen virksomheden som et ressourcesystem, teknikeren ser et teknisk system og humanisten ser et socialt system.

Disse syn er så forskellige og vil kunne genkendes i resultatet af en forretningsplan, der er domineret af en af de nævnte synsvinkler.

– Strategi/økonomi

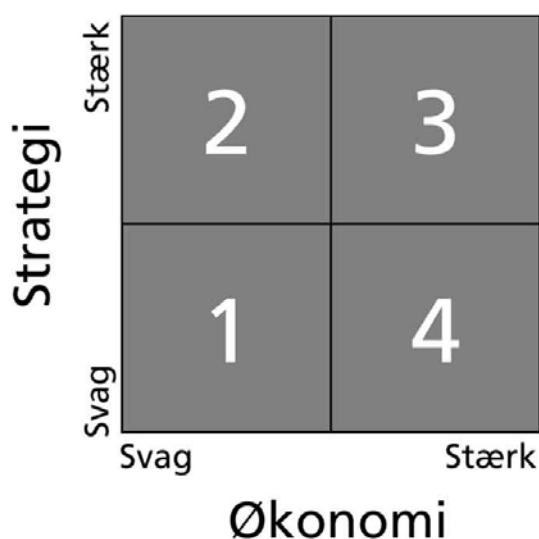
Set i relation til den strategiske udviklingsproces er det væsentligt at få defineret, hvor virksomheden befinder sig strategisk og økonomisk, før man går ind og påvirker processen i en given retning.

Hvis man vælger at anskue en virksomhed som et forretningssystem, vælger man at karakterisere virksomheden ved hjælp af begreber som forretningsgrundlag, konkurrence- og strukturgrundlag, og betragteren vil derfor være optaget af de forretningsmæssige aspekter – typisk produkter, kunder og konkurrenter – som de vigtigste faktorer.

Begreber som strategi og økonomi bliver dermed de gennemgående.

Erfaringer viser, at virksomhedens situation mest enkelt kan karakteriseres ud fra to dimensioner, den strategiske henholdsvis den økonomiske, som igen kan underopdeles som værende henholdsvis svag/stærk. Forenklet sagt så er det de to overordnede parametre, ledelsen har at handle ud fra.

Det giver fire typiske situationer med deraf afledte behov for strategisk udvikling og krav til udviklingsproces, metoder og indsats.



Figur 1. Virksomhedens situation.

– Kriterier

Vurderingen af, om virksomhedens situation er svag eller stærk, kan naturligvis vurderes ud fra mange vinkler og kriterier. Imidlertid viser erfaringen, at der er en række typiske kendetegn for de virksomheder, der har opnået en stærk strategisk styrke i deres branche og tilsvarende har opnået en stærk økonomi respektivt det modsatte.

4. Kendetegn ved de fire situationer

– Situation og behov

Efterfølgende gives der en række overordnede kendetegn for situationen og behovet i hvert af de fire felter.

Som for alle andre forenklede billeder af virkeligheden gælder også her, at der kan være tale om overlappende situationer og behov.

Men som retningsgiver for virksomhedens strategiske situation og dermed parternes enighed om kravene og forventningerne til det strategiske arbejde, har modellen vist sig velegnet som en hjælp til at målrette diskussionen om indholdet i den forestående strategiske udviklingsproces, der leder til forretningsplanen.

Læseren vil bemærke, at detaljeringsgraden i beskrivelsen af de fire situationer varierer, hvilket skyldes, at årsagerne til den givne strategiske situation ofte er at finde i summen af en række taktiske og operationelle tiltag, eller mangel på samme, gennemført over en årrække.

De typiske parametre til brug ved vurdering af situationen er følgende:

- Sortiment/ydelse
- Afsætning
- IT og teknologi
- Funktioner
- Organisation
- Økonomi

Det bør nævnes, at der i beskrivelsen er taget udgangspunkt i en produktionsvirksomhed, men at de fleste af mekanismerne erfaringsmæssigt er de samme i handels- og servicevirksomheder.

– Situation 1: Kendetegn ved svag strategi og svag økonomi

Virksomhedens situation er ofte, at ejernes, finansieringskildernes, kreditorernes og kundernes tillid til virksomheden er forringet og de derfor iværksætter restriktioner overfor ledelsen i en form, der reducerer virksomhedens frihedsgrader.

Sortiment / ydelser

Et meget bredt sortiment belaster ofte organisationen, lagre og økonomi. Det spreder indsatsen og stiller store krav til ressourcer for produktudvikling, således at det brede sortiment kan følge med udviklingen, ligesom uhensigtsmæssige valg mellem bredde og dybde i produktsortimentet skaber økonomiske problemer.

Afsætning

Markedsføringsindsatsen begrænses af den svage økonomiske situation og bliver i bedste fald til ad hoc aktiviteter, som ikke indgår i en samlet prioriteret markedsføringsplan.

Salgsindsatsen er ofte reaktiv, hvilket, sammenholdt med et ikke ajourført kendskab til kundernes præferencer og behov, fører til, at markedsførings- og salgsarbejdet har for lav effekt. De ofte begrænsede salgsressourcer skal håndtere flere produkter og flere kundegrupper/markeder samtidig, og styringen af salgsindsatsen er ofte ikke koordineret med den øvrige organisations indsats.

IT og teknologi

Grundlæggende ønsker virksomheden at fremstille mest muligt selv. Men det brede produktsortiment stiller krav til stadig fornyelse af et normalt, tilsvarende bredt udstyret produktionsapparat, hvorved virksomheden fremstillingsteknologisk er kommet bagud. Investeringsbehovet er derfor ofte markant, men de økonomiske ressourcer kan sjældent opfylde behovet.

IT-mæssigt er virksomheden oftest bagud, fordi der ikke er midler til udvikling.

Funktioner

Kendetegnene er, at virksomheden selv ønsker at udføre mange opgaver, uden at der er etableret speciel kompetence på enkeltområder. Den søger f.eks. ordrer til kapacitetsudnyttelse på givne maskiner eller anden teknologi i stedet for kunder til dens produkter eller andre ydelser.

Virksomheden udvikler selv det færdige produkt og sågar også specialmaskiner til produktionen. Man har kun begrænset anvendelse af underleverandører og mister dermed såvel fleksibilitet som nyttig videndeling og inspiration.

Organisation

Virksomheden er kendetegnet ved, at ansvarsplaceringen er uklar, og kulturen i huset fokuserer på de indre linjer, i stedet for på hvad der opfylder kundernes forventninger.

Flere virksomheder i denne situation har satset deres ressourcer på f.eks. produkt- og markedsudvikling, som den øvrige del af organisationen ikke har kunnet honorere kravene fra. Uanset at det udvalgte forretningsområde isoleret set kunne være lønsomt. De administrative systemer giver som hovedregel ikke overblik og kontrol med hverken dækningsbidrag eller omkostninger, og systemerne rapporterer ikke resultater på hverken kunde-, produkt- eller markedssegmenter.

Økonomi

Den svagt positionerede virksomhed har ofte mindre godt styr på logistikken med øget kapitalbinding i mellem- og færdigvarelagre eller for høje omkostninger i forsynings- eller distributionsdelen til følge.

Situationen afspejler sig i økonomien. Der er ikke balance mellem drift og bunden kapital, og gearingen er ofte så høj, at finansieringskilderne reagerer og strammer op med ønsker om budgetter og rapporter, som det administrative system ikke kan efterleve, hverken tids- eller kvalitetsmæssigt.

– Behov

Virksomheden er eller kommer uden indgreb snart i en overlevelseskamp. Behovet er derfor tiltag, der på meget kort tid kan skabe resultater på bundlinien.

– Proces

Processen skal sikre overlevelse på kort sigt gennem en hurtig turn-around indsats. Processen koncentrerer sig om støtte til ledelsens egen indsats, hvor hurtig handling ofte er nøgleordet. Der er derfor tale om en proces af meget intensiv karakter på operativt niveau, hvor kortsigtede tiltag og relativt hurtige beslutninger skal træffes.

– Metode

Situationen kræver, at der hurtigt tages stilling til omlægninger i de spilleregler, virksomheden styres efter, og at omkostninger på alle niveauer tilpasses aktivitetsniveauet.

Fokus på områder, hvor der kan skabes indtjening her og nu og stop for alle aktiviteter, der ikke skaber indtjening. Typiske tiltag kan være frasalg af aktiviteter, koncentration om udvalgte produkter og markeder, færre niveauer og funktioner i organisationen og lignende.

Situationen kan lede til, at virksomhedens og ejernes interesser bedre realiseres gennem et salg af virksomheden eller en anden form for strategisk alliance.

– Situation 2: Kendetegn ved stærk strategi og svag økonomi

Ledelsen har ofte tidligt set mulighederne i den stærke strategiske position og sat ind på flere områder på én gang, enten for at sprede risikoen eller ud fra en vurdering af, at indsatsen både er gennemførlig og lønsom. Typisk har virksomhedens omkostningsstruktur bragt den i en situation, hvor den ikke fuldt ud kan udnytte sine produkt- og markedsmuligheder eller kapacitet, hvorved den over tid har mistet sin økonomiske styrke.

Sortiment / ydelser

Situationen afspejles ofte i en bredt sortiment og/eller bred markedsdækning, hvor virksomhedens hovedindtjening skabes af et mindre produkt-/markedsudsnit.

Afsætning

Ekspansion på markedet eller produktområder er gennemført hurtigt uden egentlig analyse og er derfor slået fejl, eller virksomheden har ekspanderet afsætningsmæssigt hurtigere, end produktion, distribution og kontrolsystemer har kunnet følge med til.

IT og teknologi

Er typisk ikke afpasset den spredning af indsatsen, der er gennemført. Derfor er der ofte både flaskehalse og overkapacitet, logistikproblemer og udpræget brug af underleverandører på ad hoc basis og til for høje omkostninger.

IT-systemer er ofte veludviklede, men mulighederne udnyttes styringsmæssigt ikke fuldt ud, idet fokus rettes mod vækst i omsætning.

Funktioner

Virksomheden har typisk rekrutteret sig ud af problemerne og har opbygget stabe og koordineringsfunktioner, der skal styre spredningen i indsatsen.

Organisation

Ressourceforbruget er for højt, og styresystemer og organisationsstruktur er ikke fulgt med den ekspansive linje. Systemerne afdækker ikke, hvor virksomheden er lønsom, og hvor den ikke er det.

Økonomi

Økonomien er, som følge af udviklingen, blevet usund. Forsyningsproblemer og "after sale" omkostninger påvirker indtjeningen, og resultatet af ordinær drift er vigende med kapacitetsomkostninger relativt større end konkurrenternes som helhed.

Balancen er for stor i forhold til aktivitetsniveauet, og der er færre frie midler til at investere i en ændrings- eller udviklingsproces. Typisk er kapitalbindingen i lagre og debitorer større, fordi organisationen og dens styresystemer ikke magter at forfølge alle de mange områder, virksomheden satser på.

Virksomheden er i en situation, hvor en i grunden sund forretning har mistet sin økonomiske styrke.

– **Behov**

Behovet er typisk resultatforbedring på grundlag af den eksisterende forretning, for på kort sigt at genskabe virksomhedens økonomiske frihed, for igen at kunne udnytte den strategiske styrkeposition optimalt.

– **Proces**

Processen skal sikre en prioriteret plan for udnyttelse af virksomhedens ressourcer og eliminering eller omlægning af aktiviteter, der har medvirket til den usunde økonomi.

Prioritering er ofte nøgleordet, hvilket indebærer en relativt stram tidsplan for gennemførelse af resultatforbedrende aktiviteter, hvor virksomhedens sunde strategiske situation udnyttes til det yderste, og aktiviteter prioriteres ud fra kortsigtede økonomiske betragtninger.

– **Metode**

Indsatsen koncentrerer sig om støtte til ledelsens indsats på det taktiske niveau i virksomheden.

Situationen kan dog også lede til, at virksomhedens og ejernes interesser bedre realiseres gennem en eller anden form for strategisk alliance.

– **Situation 3: Kendetegn ved stærk strategi og stærk økonomi**

Denne situation synes nok for mange virksomhedsledere som en ønskesituation, som kun få virksomheder befinder sig i. Dette er dog ingenlunde tilfældet, men optimal styrke på alle områder på én gang er dog ikke hverdagskost.

I det følgende gives nogle typiske kendetegn på, hvor den gunstige position er opnået:

Sortiment / ydelser

Virksomheden råder over et produktsortiment, som i særlig grad opfylder kundernes behov.

Afsætning

Markedsføringen er planlagt og kontinuerlig. Indsatsen er typisk fokuseret på de kundegrupper/markeder, den går efter, og salget er opsøgende og påvirkende, hvorved virksomheden har opnået indflydelse på sine salgskanaler og er i stand til at få sit budskab ud til kunden, ligesom dens kundekontakt giver den vigtig markedsinformation og gør det muligt for den til stadighed at udvikle sin evne til at opfylde kundernes behov.

IT og teknologi

Den stærke virksomhed har typisk selektivt udviklet sin fremstillingsteknologi og logistikfunktioner på nøgle- eller særlige kompetenceområder, eller den har sikret sig fuld udnyttelse af sine anlægsinvesteringer ved at bruge underleverandører som kapacitetsudjævning eller lade disse udføre visse operationer, som ikke er betydningsfulde for den strategiske styrke eller forringer forhandlingspositionen over for leverandørerne.

IT-mæssigt har virksomheden et højt niveau og betjener sig af tekniske og administrative systemer, som er i frontlinjen på markedet. Dertil er der generelt i virksomheden et højtudviklet brugerniveau.

Funktioner

Virksomheden er bevidst om, hvilke funktioner den selv vil varetage, og hvilke den vil overlade til underleverandører, eller hvad den selv vil fremstille henholdsvis indkøbe, og hvilke kriterier den fastlægger denne linie ud fra.

Organisation

Organisationen er kendetegnet ved fleksibilitet og veludviklede registrerings-, planlægnings-, styrings- og kontrolsystemer, automatiseret via IT. Styresystemerne danner en helhed, der præcist giver beslutningstagerne både overblik og beslutningsgrundlag, alt efter deres organisatoriske placering.

Økonomi

Samlet betyder det, at virksomheden både opnår højere priser for sine produkter/ydelser og gennem effektiv administration og produktion opnår lavere omkostninger end konkurrenterne. Den økonomisk sunde virksomhed er kendetegnet ved at råde over eller let at kunne frigøre kapital; typisk placeret i værdipapirer eller ejendomme. Ledelsen kan derfor investere i en strategisk udvikling af virksomheden.

– Behov

Ledelsens behov er ofte en langsigtet plan, der kan skabe større afkast end alternativ kapitalanbringelse og/eller en mere aktiv udnyttelse af ressourcerne og ikke at forglemme nye udfordringer til en ofte stærk ledergruppe med behov for plads for dem selv og de mellemledere, den har udviklet.

– Proces

Indsatsen koncentrerer sig på det strategiske niveau med procesviden og inspiration til ledelsen, analyser på makro- og mikroniveau med tilhørende konsekvensvurderinger samt varetagelse af opgaver i forbindelse med akkvisitioner.

Processen har et betydeligt element af afdækning af de faktorer, der påvirker virksomhedens konkurrenceposition og udviklingsmuligheder og analyser af konsekvenser ved forskellige strategiske alternativer og valg blandt disse.

Processen indebærer ofte en høj grad af kreativitet og nytænkning.

– Metode

Situationen leder ofte til en mere ekspansiv linje i form af opkøb, investeringer i ny teknologi eller indsats mod nye markeder eller kundegrupper, men kan også føre til en strategi, der realiserer ejernes gevinst i form af børsnotering.

– Situation 4: Kendetegn ved svag strategi og stærk økonomi

Virksomheden har typisk nogle år bag sig og har haft en dominerende position i sin branche. Imidlertid er den ikke fulgt med udviklingen, og konkurrenterne har langsomt taget kunder og markedsandele fra virksomheden.

Sortiment / ydelser

Produkterne er ikke fornyet i samme takt som konkurrenternes, der ofte har koncentreret deres indsats om de for virksomheden marginale områder.

Den teknologiske udvikling er sandsynligvis gået stærkere, end virksomheden har formået at følge med, hvorved den en dag oplever, at konkurrenterne leverer produkter/ydelser, som den først skal til at udvikle.

Afsætning

Markedsføring og salg foregår typisk gennem kanaler, med hvem man har haft et mangeårigt samarbejde, og der er ikke skabt den fornyelse, markedet har efterspurgt.

IT og teknologi

Virksomheden er bagud på produktområdet, har typisk også fået et efterslæb på fremstillings-teknologien.

Det samme kan gælde IT-området, som kan være præget af fejlinvesteringer. Dog er der typisk en veludviklet forståelse for brug af IT.

Funktioner

Virksomheden varetager typisk de fleste funktioner selv, og de enkelte funktioners bidrag til værdikæden er begrænset. Dobbeltfunktioner og mange kontrolfunktioner præger billedet.

Organisation

Typisk står virksomheden også overfor et generationsskifte, måske uden at der er etableret en arvefølge. Strukturen i organisationen er hierarkisk og rigid med meget faste normer og vaner, hvilket har reduceret fleksibiliteten og ændringsberedskabet.

De administrative systemer kan være mindre udbygget, men den stærke økonomi har dog oftere medført, at informationsteknologien er veludbygget.

Økonomi

Økonomien er præget af skjulte reserver og aktiver, der kan frigøres. Der er derfor mulighed for investeringer i fornyelse.

– Behov

Ledelsen har behov for at skabe fornyelse og forandring i organisationen, der inden for et kortere tidsrum kan styrke strategien som grundlag for fortsat stærk økonomi.

– Proces

Indsatsen sker oftest på det taktiske og strategiske niveau og koncentrerer sig om forandringer i forretningsgrundlaget og strukturen.

Processen har et højt indhold af lederudvikling og kulturpåvirkning i kombination med ændringer i forretningsgrundlaget. Processens indhold af lederudvikling i kombination med den sunde økonomi gør ofte processen langstrakt.

– Metode

Situationen leder ofte til ændringer i produkt/markedsprioriteringen og til investeringer i nye produkter og forretningsområder med vækstpotentiale. Planlægning af generationsskifte på øverste ledelsesniveau kan også blive aktuelt.

Endelig indgår strategiske alliancer og egentligt salg af virksomheden ofte i ejernes valg af fremtiden for dem selv og virksomheden.

5. Sammenfatning

– Diagnosemodel

Sammenfattende kan vi beskrive de fire typiske situationer i en diagnosemodel, som er vejledende for de processer og metoder, som parterne kan tage i brug før forretningsplanen udarbejdes:

Strategi	Stærk	Behov Resultatforbedring Proces Prioritering, allokering Horisont Mellemlang, eks. 6-18 mdr. Metode/indsats Handlingsplaner Resultatforbedring	Behov Aktivitetsudvikling Proces Analytisk, Kreativ Horisont Lang, eks. 12-36 mdr. Metode/indsats Strategisk udvikling Opkøb
	Svag	Behov Overlevelse Proces Kriseledelse Horisont Ultra kort, eks. 2-6 mdr. Metode/indsats Rekonstruktion Frasalg	Behov Konkurrenceforbedring Proces Projektarbejde Horisont Mellemlang, eks. 12-24 mdr. Metode/indsats Strategisk planlægning, Handlingsplaner
		Svag (driftoptimering)	Stærk (balanceoptimering)
		Økonomi	

Figur 2. Virksomhedens fire situationer.

Ovenstående model skal ikke opfattes som en enkeltstående model, men mere som en guide, der hjælper brugeren til at vælge de rigtige strategiske værktøjer, når virksomhedens situation skal påvirkes i den ønskede retning.

6. Perspektivering

– Hårde og bløde områder

De udpræget "hårde" områder, der er blevet omtalt i de fire strategiske situationer, er et væsentligt fundament i forretningsplanen og stadig hovedfokus for de fleste bestyrelser og administrerende direktører.

Imidlertid har involvering af andre ledere og nøglemedarbejdere i arbejdet, først med strategiplanen og nu med forretningsplanen, og naturligvis også tendenserne i omgivelserne, udvidet rummet for arbejdet med virksomhedens strategi til også at omfatte de "bløde" områder.

Læsningen af disse og ledelsens evne til at navigere rigtigt kan få afgørende betydning for kvaliteten i arbejdet med forretningsplanen.

Derfor bør parterne også beskæftige sig med, at der skabes sikkerhed for, at arbejdet tilrettelægges i en balance mellem ledelsens opfattelser og krav og organisationens situation og behov.

I sidste ende er virksomhedens kultur en vigtig forudsætning for bæredygtigheden og implementerbarheden af forretningsplanen.

Temaet om tilrettelæggelse af det strategiske arbejde er beskrevet i artiklen: **"Valg af proces og metode – et udviklingsværktøj til bestyrelsen og direktionen"** og temaet "bæredygtigheden" og "implementeringen" er beskrevet i artiklen: **"Implementering af strategier – en checkliste til bestyrelsen og direktionen"**.

7. Om forfatteren

Jørgen Brask har siden 1981, som medejer af Lisberg Management A/S, beskæftiget sig med strategisk udvikling og ledelse som konsulent og som underviser på Handelshøjskolen i København og hos Henley Management College.

I 2001 overtog Aston Group A/S managementdelen af Lisberg Management, som siden 2003 er videreført af Right Kjaer & Kjerulf A/S.

Jørgen Brask fungerer nu i eget regi som ledelsesrådgiver i et netværk af samarbejdspartnere.