

## Forretningsplanen 2: Enkelhed og overblik

Der er ingen "rigtig" måde at opbygge sin forretningsplan på, men kravet er enkelhed og overblik. En "executive summary" kan eventuelt udarbejdes i power point med et ringbind, som opdelt i relevante afsnit indeholder baggrundsmateriale. En disposition for et sådant summary og dermed for forretningsplanen kunne være:

- Executive summary, herunder eventuelle særlige formål med planen
- Mission, vision og værdier
- Markedet
- Produkter, serviceydelser og unikke salgsargumenter
- Den aktuelle situation og forretningsmuligheder
- Hovedmål for at realisere visionen
- Operationel strategi
- Organisation og ledelse
- Finansiell historie og mål
- Flerårs prognose
- Risikovurdering
- Eventuelle finansieringsbehov (især hvis planen skal anvendes ved opnåelse af ekstern finansiering)

**Missionen** er en vurdering af virksomhedens eksistensberettigelse. At en virksomhed har haft succes og tjent gode penge i mange år betyder ikke, at den kan fortsætte uændret ind i fremtiden. Til forskel fra almindelige landkort, der som ofte er relativt stationære, er virksomhedens landkort under stadig forandring. Efterspørgsel og kundebehov ændrer sig, og nogle virksomhedstyper forgår, medens nye opstår. Det er derfor nødvendigt med regelmæssige mellemrum at spørge sig selv: "Hvad er vor fortsatte eksistensberettigelse?" Er der forandringer i kundernes behov, eller er der opstået andre ydelser eller produkter, som dækker de samme behov?

**Visionen** er en vurdering af, hvor virksomheden er om tre til fem år. Tidshorizonten skal være så langt væk, at visionen ikke bliver for handlingsorienteret, men så tæt på at den bliver nærværende. Visionen skal formuleres som en ledestjerne. Et eksempel kunne være: "X-købings førende møbelforretning kendt for sit store udvalg og konkurrencedygtige pris". Et billede af hvem vi vil være. Ikke langt. Kort og kommunikérbart.

**Markedet** er en faktuel beskrivelse af de markeder, som virksomheden aktuelt opererer i og eventuelle nye markeder. Gerne med beskrivelse af konkurrenter og virksomhedens markedsandel.

**Produkter, serviceydelse og unikke salgsargumenter** beskriver de ydelser (fordele) som virksomheden tilbyder sine kunder, samt hvorfor kunderne skal vælge vore ydelser frem for konkurrenternes.

**Den aktuelle situation og forretningsmuligheder** tager eventuelt udgangspunkt i en SWOT analyse og beskriver virksomhedens her og nu situation som styrker og svagheder samt muligheder og trusler.

**Hovedmål** er visionens byggeklodser. Hvad er hovedelementerne (målene) i visionen? Når vi skal realisere visionen, hvad skal vi så nå? Antallet af hovedmål skal ikke være for mange. Fire til syv er nok og vil være dækkende i alle tilfælde.

**Strategier** og hovedmål blandes ofte sammen. Det er dog en god ide at holde dem adskilt. Et mål kan nås på flere måder. Målene kan med andre ord nås med forskellige strategier. Man kan sige, at strategierne er visionens landeveje frem til hovedmålene. De må således vælges ud fra de konkrete forudsætninger. Hvis vi bruger billedet med landevejene: Vi vil gerne fra København til Århus. Skal vi tage over Storebælt eller færgeren via Odden til Ebeltoft? Hvad er omkostninger og hastighed, og hvordan passer det med de øvrige ting vi vil? Et vækstsmål kan måske nås såvel ved tilkøb som ved egen vækst. Men hvad med finansiering? Og kan virksomhedskulturen (værdierne) bevares ved tilkøb frem for ved egen vækst?

**Organisation og ledelse** beskriver den organisation og de ledelsesressourcer, som skal realisere strategien. Dette er helt afgørende for troen på, at de opsatte mål kan nås.

**Finansiell historie og mål** viser dels de seneste års finansielle udvikling, samt hvilke hvilke overordnede finansielle mål man har sat for den fremtidige udvikling.

**Prognoser** er en konkretisering af mål og strategier med de planlagte resultater for den nærmeste to til tre års periode.

**Risikovurdering** er en afgørende del af en forretningsplan. Vurderingen skal realitetsteste planen og vurdere muligheden for dens gennemførelse.

Disse elementer – fra værdier og mission til risikovurderingen – danner udgangspunktet for forretningsplanen og indgår som en integreret del af planen. En helt afgørende ting ved udformningen af planen er beslutningen om, hvorledes der følges op på planen. Det betyder, at bestyrelsen må tage stilling til de såkaldte "key performance indicators" – ofte betegnet KPI'er. Det er de nøgletal, som skal bruges ved den efterfølgende opfølgning. Men vejen til KPI'erne går over et nærmere overblik over, hvor i virksomheden der er risiko for, at tingene kan gå galt.