

Forretningsplanen 1: Et nødvendigt værktøj

Bestyrelsesskolen: En forretningsplan er en køreplan for realisering af virksomhedens mål. Den opfattes ofte som noget tungt og kompliceret, og mange virksomheder – og dermed bestyrelser – arbejder uden en sådan plan. Forretningsplanen er et nødvendigt værktøj både indadtil og udadtil. Indadtil som en beskrivelse af hvor virksomheden vil hen og dermed som rettesnor for direktion og medarbejdere. Udadtil som grundlag for primært finansiering d.v.s. bankforbindelser og andre eksterne finansieringskilder.

Arbejdet med en forretningsplan kan gøres meget komplekst. Men det kan også gøres relativt enkelt og ukompliceret. Forretningsplanen er en plan, som siger:

- Hvad virksomhedens mission (formål) er
- Hvad virksomhedens vision er for, hvor den vil være om nogle år (f. eks. fem år)
- Hvor virksomheden er (Status)
- Hvilke hovedmål, der skal nås for at realisere visionen (Hovedmålene er visionens byggeklodser)
- Hvordan man planlægger at komme derhen (Strategier og handlingsplaner)
- Hvordan man vil styre efter målet (Krav til den interne rapportering)

Det kan som nævnt gøres meget komplekst, men kan også beskrives mere enkelt. Herudover vil virksomhedens værdier indgå som et grundlag for virksomhedens forretningsplan.

Missionen skal kun tages op med passende mellemrum, medens vision og hovedmål vil indgå i den årlige strategiproces i virksomheden og resultatet heraf vil fremkomme i form af forretningsplanen.

Nogle starter strategiprocesen med at beskrive målet. Nogle starter med en beskrivelse af her og nu situationen – f. eks. gennem en såkaldt SWOT analyse. Det ene kan såmænd være lige så godt som det andet. Der henvises i den forbindelse til artiklen om den strategiske trekant under artiklerien Årshjulet.

Der skal advares mod at bruge for megen energi på at formulere mission og vision på den ene eller anden måde. Det er imidlertid vigtigt, at bestyrelsen og den daglige ledelse opnår en fælles opfattelse af, hvor man skal hen. En manglende fælles opfattelse kan føre til misforståelser, forvirring og frustration hos parterne.

Det er på det årlige strategimøde, at bestyrelsen behandler og beslutter ændringer i virksomhedens forretningsplan. En grundig drøftelse af virksomhe-

dens fremtid er normalt ikke hensigtsmæssigt på et ordinært bestyrelsesmøde. Det er derfor en god idé – ja nærmest en nødvendighed – for et effektivt bestyrelsesarbejde, at bestyrelsen giver sig tid til at drøfte fremtiden på et længerevarende møde. Gerne over et døgn så man får mulighed for socialt samvær og uformelle drøftelser og beslutninger.

Kontrakt mellem direktion og bestyrelse

Forretningsplanen bliver en slags kontrakt mellem direktion og bestyrelse om hvad mål, retning og hastighed for virksomheden er. Bestyrelsen skal således normalt ikke udarbejde en forretningsplan. Det skal direktionen til godkendelse i bestyrelsen. Bestyrelsen skal 1) Kvalitets- og realitetssikre vision og strategi, 2) Kontrollere sammenhæng mellem mål og ressourcer, 3) Være motivator og inspirator for direktionen, og 4) Sikre løbende kontrol (rapportering) og modspil.

Mødets formål er at justere virksomhedens forretningsplan, d.v.s. en stadig ajourført plan over, hvor virksomheden vil hen og hvordan. Det vil ofte være en god idé at bruge den første dag (gerne fra frokost og frem) til de mere visionære overvejelser og så næste formiddag til mere konkrete.

Den endelige færdiggørelse foretages af direktionen i forbindelse med budgetudarbejdelsen. Denne kommer så samtidig med forslag til målefaktorer (KPI'er), som skal indgå i rapporteringen til bestyrelsen det kommende år. Det vil være hensigtsmæssigt, om bestyrelsen sikrer sig mod at blive forstyrret, f.eks. ved at mødet afholdes uden for virksomheden. Bestyrelsen bør endvidere overveje, om en eller flere af virksomhedens ledende medarbejdere ud over direktionen skal deltage i hele eller dele af mødet.

Det er afgørende for mødets succes, at direktionen på forhånd har udarbejdet et oplæg med fokus på det eller de områder, der afspejler virksomhedens aktuelle problem. Det er lige så vigtigt, at materialet er udsendt i god tid inden mødet, således at det enkelte bestyrelsesmedlem har haft tid til at gøre sig sine tanker klart, og derigennem kan bidrage til en debat og meningsudveksling på mødet. Det er ikke mindst på strategimødet, at bestyrelsesmedlemmet kan give den daglige ledelse modspil og inspiration. *Se også artiklen på næste side om indholdet af forretningsplanen.*