

## KAPITEL 7

### Virksomhedens planlægning

- 7.1 Bestyrelsens og direktionens overordnede roller
- 7.2 Den strategiske plans elementer
  - 7.2.1 Analyse og vurdering af virksomhedens strategiske profil
  - 7.2.2 Analyse af virksomhedens omgivelser
  - 7.2.3 Analyse af virksomhedens konkurrencegrundlag
- 7.3 Etablering af forretnings- og udviklingsplan
  - 7.3.1 Virksomhedens mål og budgetter

## KAPITEL 7

### Virksomhedens planlægning

#### 7.1 Bestyrelsens og direktionens overordnede roller

Bestyrelsens overordnede opgave er sammen med direktionen, at udgøre selskabets / virksomhedens ledelse, uanset om der foreligger en lovpligtig eller en ikke lovpligtig bestyrelse. Så bestyrelse og direktion sammen virker til selskabets / virksomhedens bedste og sikrer udvikling og drift af selskabet / virksomheden. Herunder sikre forrentning af ejerens penge, og at der til enhver tid er penge til at betale de krav, som omverdenen stiller til virksomheden.

Rollefordelingen mellem bestyrelsen og direktionen fremgår af Aktieselskabslovens § 54 og Anpartsselskabslovens § 19, som indledningsvis fastslår, at selskabets ledelse varetages af bestyrelse og direktion i forening. Den mere præcise opgavefordeling kan fastlægges til, at direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet og under udførelse af denne opgave skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Direktionen må således ikke på egen hånd foretage væsentlige eller usædvanlige dispositioner, uden forinden, at have konsulteret bestyrelsen.

Særskilt vender loven sig mod selskabets / virksomhedens kapitalberedskab, hvor bestyrelsen skal tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets drift. Bestyrelsen skal således også i ejerledede virksomheder, hvor ejer og direktion er samme person sikre, at virksomhedens kapitalberedskab er til stede, og at forvaltningen af virksomhedens midler sker på en betryggende måde.

I praksis ledes virksomheden ved, at bestyrelsen udstikker retningslinjer og økonomiske rammer for direktionens arbejde. Dette gøres som regel på baggrund af direktionens oplæg, som bestyrelsen godkender og sikrer opfølgning på, så planerne overholdes. Hvis bestyrelsen vurderer, at en plan ikke kan gennemføres eller holdes, er det bestyrelsens opgave at sikre, at der udarbejdes alternative realistiske planer.

Det kan være svært at afgøre om direktionen gør det godt eller dårligt, men vurdering af direktionen og dens arbejde er nødvendigt, hvis bestyrelsen skal løse sin del af ledelsesopgaven. Det er ikke nok at konstatere, at ”det går egentlig meget godt”, hvis markedet og mulighederne tilsiger, at det kunne gå meget bedre. Nøglebegrebet for denne del af bestyrelsesarbejdet er planlægning.

## 7.2 Den strategiske plans elementer

At ”Bestyrelsen skal sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed”, kræver at bestyrelsen må sikre sig, at der er udarbejdet en realistisk udviklingsplan for virksomheden.

Etablering og vurdering af en udviklingsplan kan ske ved at gennemgå følgende otte trin:

- Vurdering og beskrivelse af virksomhedens strategiske profil.
- Vurdering og beskrivelse af virksomhedens omgivelser.
- Gennemførelse af SWOT-analyse af virksomheden.
- Vurdering af mulige vækststrategier.
- Fastlæggelse af mål for virksomheden.
- Vurdering af mulige/alternative strategier.
- Samlet vurdering af udviklingsplan.
- Implementering af udviklingsplan

### 7.2.1 Analyse og vurdering af virksomhedens strategiske profil

Virksomhedens strategiske profil beskrives via virksomhedens forretnings- og strukturgrundlag, som angiver virksomhedens nuværende placering i erhvervsmønstret. Forretningsgrundlaget indeholder tre elementer:

- Forretningsområdet, dvs. markeder, kunder, produkter og branche.
- Funktionsområdet, dvs. en beskrivelse af de behov hos kunder og slutbrugere, som virksomheden dækker.
- Konkurrencegrundlaget, dvs. de parametre, hvorpå virksomheden bygger sin konkurrenceevne, f.eks. patenter, varemærker, særlige kunderelationer, etc.

Strukturgrundlaget er en beskrivelse af virksomhedens opbygning:

- 1) Afsætning/markedsføring med en beskrivelse af de salgskanaler, hvorigennem virksomheden afsætter sine produkter på hjemme- og eksportmarked.
- 2) Produktionsforhold, hvor bestyrelse og direktion vurderer virksomhedens proces- og produktionsteknologi, produktionskapacitet og geografisk placering af produktionen. Ofte inddrages her overvejelser omkring mulige underleverandører og outsourcing.
- 3) Forsyningsforhold med en vurdering af om virksomheden anvender de rigtige leverandører såvel under hensyn til pris, kvalitet og forsyningsikkerhed.
- 4) Udviklingsarbejde og sikring af dette er en vigtig opgave for bestyrelsen.
- 5) Kapitalgrundlag/ejerforhold. Det fremgår af ASL, at det er bestyrelsens opgave, at sikre et tilstrækkeligt kapitalgrundlag til at gennemføre drift og udvikling af virksomheden.
- 6) Virksomhedsstruktur/organisering. Bestyrelsen skal sikre, at der er overensstemmelse mellem virksomhedens organisationsstruktur, udøvelsen af ledelsesfunktionen og virksomhedens strategiske hovedopgave.
- 7) Kultur. Det er vigtigt, at bestyrelsen kender og forstår virksomhedens kultur og hermed de værdier, normer og adfærdsformer, som er fremherskende i virksomheden. Kultur er vanskeligt at måle, men bestyrelsen kan vurdere om leder- og medarbejderholdninger er positive drivkræfter i forhold til virksomhedens aktuelle forretningsidé.
- 8) Miljøforhold. Her skal bestyrelsen som minimum være opmærksom på, om virksomheden overholder gældende miljølovgivning og krav, samt hvilke ressourcer og udgifter der vil være nødvendige for at kunne imødekomme fremtidige miljøkrav.
- 9) Direktion og bestyrelse. Bestyrelsen bør minimum én gang om året vurdere om direktion og bestyrelse er rigtig sammensat i forhold til de strategiske hovedopgaver, som virksomheden står overfor. Her er det vigtigt, at det enkelte bestyrelsesmedlem gør sig klart, at han eller hun skal tilføre virksomheden værdi.
- 10) Medarbejderforhold. Samspelet mellem ledelse og medarbejdere er afgørende for produktets kvalitet, og dette skabes først og fremmest af velmotiverede medarbejdere. I konsekvens heraf bør den aktive bestyrelse som en naturlig del af virksomhedens forretnings- og udviklingsplan interessere sig for virksomhedens personalepolitik og uddannelsesplaner.

Analysen af virksomhedens strukturgrundlag opsummeres i en beskrivelse af virksomhedens stærke og svage sider, og indgår således i SWOT-analysen jf. ovenfor.

### **7.2.2 Analyse af virksomhedens omgivelser**

For at bestyrelse og direktion kan vurdere virksomhedens fremtidsmuligheder er det nødvendigt, at analysere relevante udviklingstræk i virksomhedens omverden. Generelt bør vurderingen gennemføres for en på forhånd fastlagt periode f.eks. 3 – 5 år, idet hovedreglen er, at jo kortere tidsperspektiv jo mere specifik er planlægningen / analyse materialet. Følgende elementer kan inddrages i analysen af de eksterne forhold:

- Den generelle makroøkonomiske udvikling.
- Forventet teknologisk udvikling.
- Den generelle forventede efterspørgselsudvikling for virksomhedens produkter / ydelser.
- Den fremtidige forsyningssituation.
- Konkurrenternes forventede aktiviteter og tiltag, dvs. konkurrenternes kapitalstyrke og produktionsfaciliteter, aggressivitet, prispolitik, markedstiltag mv.
- Forventet udvikling i løn- og arbejdskraftsituation for egen virksomhed og for konkurrenter.
- Kapitalmarkedet.
- Lovgivningstiltag, miljølovgivning, ændringer i markedsbetingelser, osv.

Analysen af omverdenen giver en mulighed for vurdering af de trusler og muligheder, som virksomheden står over for og opsummeres i SWOT-analysen.

### 7.2.3 Analyse af virksomhedens konkurrencegrundlag

Det sidste element i ledelsens analyse af virksomhedens forretningsgrundlag er en analyse og vurdering af virksomhedens konkurrencegrundlag. Dvs. de forhold og egenskaber internt som eksternt, hvorpå virksomheden bygger sin evne til at konkurrere på markedet og afsætte sine ydelser i konkurrence med andre udbydere. Der kan være tale om forhold som:

- Eneretter, patenter, beskyttede varemærker.
- Særlige kunderelationer og virksomhedens salgsorganisation.
- Produktets kvalitets- og prisforhold.
- Konkurrenter.
- Omkostningsforhold.
- Lovgivningsmæssige forhold mv.

### 7.3 Etablering af forretnings- og udviklingsplan.

På baggrund af de gennemførte analyser skal bestyrelsen og direktionen tage stilling til, om virksomheden skal fortsætte som hidtil, evt. med nødvendige justeringer af den strategiske profil, eller om der er behov for en helt anden orientering af virksomhedens udviklingsretning. Det strategiske ledelsesarbejde drejer sig således ikke kun om at fortolke virksomhedens situation og fremtidsudsigter, men også om nytænkning.

De beslutninger og forventninger til fremtiden med tilhørende ændringer i virksomhedens strategiske profil indarbejdes i virksomhedens forretningsplan, idet bestyrelse og direktion løbende vurderer om der er overensstemmelse mellem forretningsplanen og de til rådighed værende ressourcer. Idet forretningsplanen først og fremmest er et ledelsesværktøj, som bestyrelse og direktion bruger når der skal tages væsentlige beslutninger omkring virksomhedens forhold.

Det følger heraf, at forretningsplanen ikke er en statisk beskrivelse af virksomheden, men et værktøj som løbende revideres og ændres i takt med virksomhedens udvikling og ændringer i omgivelser eller markedsforhold mv.

I forretningsplanen samles således de overvejelser og beslutninger, som danner grundlag for ledelsens beslutninger omkring virksomheden og dens

fremtidige strategi. Derfor er forretningsplanen også et vigtigt værktøj i virksomhedens kommunikation med banker og investorer.

### **7.3.1 Virksomhedens mål og budgetter**

De nye idéer skal omformes til kvantitative og kvalitative mål for virksomheden, der samles i en specificeret handlingsplan (udviklingsplan): Hvor udviklingsplanen i bredere termer beskriver den forventede udvikling i den kommende 3 – 5 års periode, mens handlingsplanen mere specifikt beskriver udviklingen det kommende år.

Handlingsplanen giver således en beskrivelse af de aktiviteter, som fører til salg af virksomhedens produkter og ydelser med tilhørende beskrivelse af, hvorledes produkter og ydelser produceres og sælges.

Under udarbejdelsen af handlingsplanerne opgøres det træk på medarbejdere og ressourcer, herunder økonomiske ressourcer, som de lagte planer stiller. Idet såvel den samlede økonomi, som det træk på medarbejderne realisering af planerne indebærer, kan være afgørende for om planen i sin helhed er forsvarlig at gennemføre.

Når der foreligger en sammenhængende forretningsplan med tilhørende udviklingsplan og handlingsplan bør bestyrelsen overveje, hvor sårbar denne er over for påvirkninger. Såvel fra omverdenen som internt i virksomheden. Direktion og medarbejdere har behov for at kende de faktorer og hændelser, som bestyrelsen anser for kritiske for virksomheden.