

Forretningsudvikling

- din checkliste til en bedre bundlinie



Enhver virksomhed bør løbende formulere og vedligeholde strategiske planer for forretningens udvikling. Nye teknologier og ændrede kundeønsker åbner for nye forretningsideer, der skal finde deres position i markedet.

Udviklingen af din forretning handler i høj grad om at finde ud af, hvor du henter din top- og bundlinie i dag. Og - hvor samt hvordan du vil sikre eller øge din top- og bundlinie i morgen.

Måske finder du frem til, at din udviklings- og vækststrategi skal ske via din topline. Altså finde frem til måder, hvorpå du kan øge omsætningen på nye/eksisterende produkter eller markeder. Enten ved selv at vokse organisk eller ved at tilkøbe. Måske er dine muligheder begrænsede for at lave så drastiske tiltag. Men blot en langt mere fokuseret indsats overfor eksisterende kunder med eksisterende ydelser vil måske også være en kraftig forbedring.

Måske vælger du en udviklings- og vækststrategi, hvor du primært fokuserer på øge din bundlinie. Altså finde måder til at øge din konkurrenceevne – f.eks. for at være mere solid, for at kunne håndtere en eventuel priskrig eller måske endog for selv at øge egne markedsandele, ved at ryste konkurrenter af markedet ved at levere flottere ydelser til bedre priser. Igen kan du effektivisere og optimere i egen virksomhed eller du kan vælge at outsource dele af din virksomhed.

Endelig er der den helt ligefremme metode til vækst – forøg dit salg. Banalt og trivielt, men ikke nødvendigvis enkelt. Måske skal du simpelthen have kigget dine salgsaktiviteter efter i sømmene og den vej vækste og udvikle din forretning. Find dine top 10 kunder. Ofte giver de dig 90% af din indtjening. Dyrk de 10 kunder intensivt – skab yderligere mersalg.

Når du sætter fokus på forretningsudvikling kan du måske bruge følgende forslag til trin. En hel del trin – så måske kan du bruge enkelte trin:

1. Forretningsgrundlaget – analyse. Gennemgang af den eksisterende forretning.
2. Strategier. Scenarier om fremtiden.
3. Forretningsmodellen – formulering. Nuværende og fremtidig indtjening.
4. Forretningsudvikling – fokusområder og vækstpotentialer.
5. Vækst- og udviklingsplan.

1. Forretningsgrundlaget – analyse

Livscyklus for din forretning.

Helt indledningsvist vil jeg starte med at undersøge, hvor i en overordnet livscyklus din virksomhed befinder sig. Det vil give mig en hypotese om, hvor meget der foregår intuitivt og hvor meget af forretningen hidrører fra indarbejdede metoder og en vis systematik. Skal vi etablere en forretningsplan eller har du en række indarbejdede planværktøjer?

- a. Er du nystartet, hvor du ikke har en etableret position og hvor salg stort set skal være dit primære fokus?
- b. Eller driver du en mere moden virksomhed, hvor en pæn del af din omsætning kommer med en vis forudsigelighed? Og hvor både den eksisterende forretning skal efterses – og hvor nye forretningsområder måske skal vurderes og etableres.
- c. Måske er din virksomhed særdeles kendt i markedet, hvor omsætningen i endnu højere grad er kendt eller endog forudsigelig, fordi du driver en forretning med monopol lignende status.

Dit forretningsområde.

Mit næste spørgsmål vil være: Hvilken forretning driver du?

- Hvad tjener du penge på? Hvad er din mission?
- Hvilke ydelser har du? Hvordan ser din produktportefølje ud?
- Hvilke målgrupper betjener du?
- Hvilke grundydelse og sekundærydelser er især vigtige for at opnå kundetilfredshed?
- Hvordan skaber du kundeloyalitet – merkøb, genkøb og relationel loyalitet?
- Hvor tjener du og hvor taber du penge?
- Hvilke produkter har højt/lavt potentiale, som muligt vækstområde?
- Hvilke produkter har kort/lang levetid på det eksisterende marked?
- Hvordan ved du, at du leverer det rigtige til den rigtige målgruppe?
- Hvilke andre målgrupper kunne eventuelt nyde gavn af dine produkter?
- Hvilken position har du valgt for dine forskellige brands – høj pris/høj kundeoplevelse værdi ctr. Lav pris/lav kundeoplevelse værdi?

Spørgsmålene er blandt andet inspireret af koncepter som Service Management og The Boston Matrix.

Dit forretningslandskab.

Dernæst vil jeg forsøge at forstå dit forretningslandskab. De vilkår du driver forretning under.

- Hvilken lovgivning er du især reguleret af - og hvilken betydning har det for dine muligheder for vækst?
- Hvem er dine primære konkurrenter – og hvorfor er de det?
- Hvilke tendenser er der på markedet – hvor er kundernes ønsker på vej hen?
- Hvilken ydelse/produkt kunne erstatte din ydelse/produkt?
- Hvilke ydelser/produkter vil supplere dine ydelser/produkter?

- Hvilke opkøb, salg, fusioner eller lignende hos kunder, leverandører og konkurrenter er set i den seneste tid – og hvordan påvirker det din position på markedet?
- Hvor befinder dine ydelser sig i den overordnede værdikæde – er du distributør, forhandler, produktion, udvikling eller andet?
- Hvor i værdikæden skabes der mest værdi og højest indtjening?
- Hvilke teknologier og kernekompetencer er især vigtige for din succes?
- Hvilke socio-økonomiske og politiske tendenser er der i samfundet som kan komme til at betyde noget for din forretning – f.eks. bevægelse i retning af økologi, storfamilier, skilsmisse procent, lav-konjunktur, rentestigninger etc.

Spørgsmålene er især inspireret af Michael Porter's 5 Forces model.

Din virksomhedsevne

Måske kunne jeg finde på at bede dig om at evaluere din egen organisation. Så vi får et samlet billede af, hvor vi eventuelt skal sætte ind for at optimere og forbedre grundlaget for at tjene penge. I hvilket omfang foregår ting efter velgennemtænkte mål og metoder? Hvordan sætter du mål og hvordan styrer du efter at nå målene? Hvilke indsatser ville især medvirke til, at vi kunne lykkes med at øge indtjeningen? Hvordan ser din økonomistyring ud – fosser pengene ud, selvom vi øger toplineen? Hvordan ser cashflowet ud – forærer vi pengene bort? Osv. Osv.

Temaer for selvevaluering	Karakter
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse og kultur • Planer og styring • Medarbejderkompetencer og -ressourcer • Teknologi, udvikling og økonomi • Produktion og processer • Trivsel og tilfredshed hos medarbejdere • Produkter, markedsføring og salg • Image og branding • Forretnings resultater 	<ul style="list-style-type: none"> A. Tilfældigt B. Intuitivt C. Defineret D. Styret E. Optimeret

Selvudviklet, men inspireret af EFQM Excellence.

2. Strategier. Scenarier om fremtiden.

Når vi har fået en forståelse af de forretningsmæssige udfordringer. Ønsker vi at præcisere forretningsidéen, så den er kommunikerbar til den øvrige omverden. Vi ønsker at formulere en vision og konkretisere den i målelige vendinger. Endelig ønsker vi at udforme og gennemføre strategier for at nå målene.

Men inden vi er klar til at skabe en vision for fremtiden – ønsker vi at simulere, at vi allerede er ude i fremtiden. Gerne flere mulige scenarier. Når vi har erkendt de potentielle muligheder, der ligger forude kan vi langt mere kvalificeret give et bud på vores vision. Ikke mindst kan vi sørge for at visionen bliver tilpas ambitiøs og fremsynet.

Her kan det være interessant at lave en række fremtids hypoteser. F.eks. ved at vurdere kommende paradigmer. Endelig kan vi opstille alternative scenarier, vi kan vælge vores vision ud fra.

- Tendenser fra analysen af forretningsgrundlaget. Hvad har vi allerede hypoteser om?
- Paradigmer. Hvilke større skift og nyopfindelser er på vej? F.eks. fra analog til digital teknologi. Eller fra mainframe til pc. Eller fra os/2 og dos til windows.
- Scenarier om fremtiden. Hvilke 3 scener kunne vi beskrive?

3. Forretningsmodellen – formulering. Nuværende og fremtidig indtjening.

Præcisering af forretningsidéen – skal missionen eventuelt omformuleres?

Produktportefølje mix – ydelserne vi satser på. Hvilke ydelser skal udfases?

Profil/branding koncept – kommunikation til markedet. Hvor vil vi være kendte og for hvad?

Positionering – går vi efter massemarked eller haute couture?

Overordnet værdikæde placering. Hvordan sikrer vi den bedste luns af den samlede kæde?

Målgruppe segmentering. Hvem vil vi især være til for?

4. Forretningsudvikling – fokusområder og vækstpotentialer.

Basalt set er vi nu parat til at lave en finansiel opgørelse af om mulighederne er større end udfordringerne. Hvor meget kan vi tjene og hvor svært vil det blive – organisatorisk/kulturelt etc.? Sammenfatningen for forretningsudviklingsprojektet skal indeholde:

- Mulighederne vi forfølger – cost/benefit
- De største udfordringer vi står overfor – the gap

Når beslutningen er taget – handler det alene om at lave en large-size todo-liste. MEN så starter det seje arbejde. At få ændret virksomhedskultur, systemer, adfærd, kompetencer etc.

5. Vækst- og udviklingsplanen.

Planen kunne f.eks. indeholde følgende temaer:

- Udvikling/anskaffelse af teknologi og produkter
- Modning af teknologi og produkter
- Kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere
- Markedsføringsstrategi
- Salgsstrategi
- Produktion/konceptualisering
- Logistik og leverance planlægning – LEAN processer
- Finansiering og budgetter
- Overordnet tidsplan og milepæle for måling af succes og fremdrift

I denne artikel vil jeg afholde mig fra at nævne faldgruberne ved strategiimplementeringen.

*The man who removes a mountain
begins by carrying away small stones.*

*William Faulkner
(1897-1962, American Novelist)*