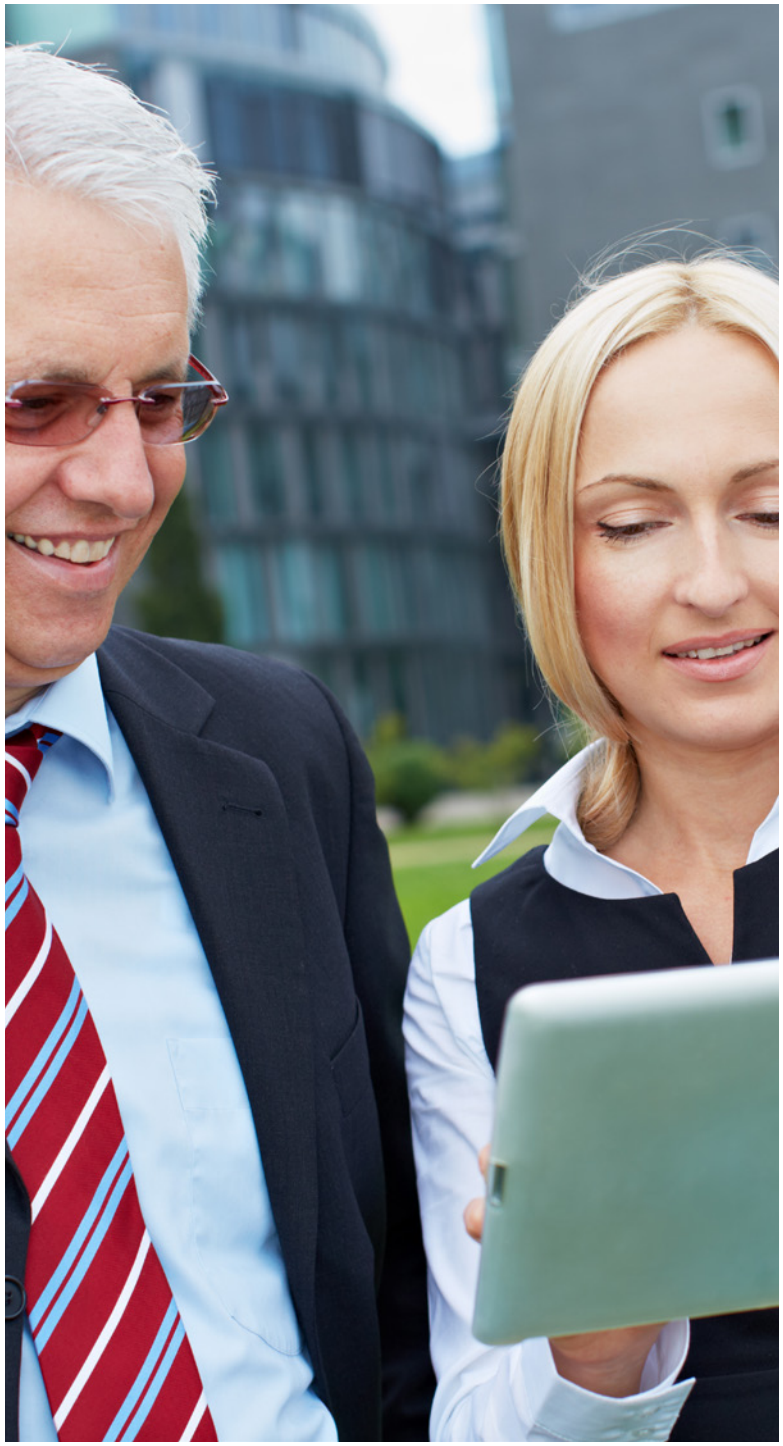
E-bog om

Forretningsudvikling



RÉVISION+

REGNSKAB · RÅDGIVNING · SKAT



”I denne e-bog fokuseres der på forretnings-udvikling i en virksomhed med stagnerende omsætning”

Hvad er forretningsudvikling

Forretningsudvikling er kort fortalt de tiltag en virksomhed kan foretage for at forbedre indtjeningen. Disse tiltag kan bestå i større salgsindsats, indførelse af leanproduktion og optimering af logistik, ligesom forretningsudvikling kan bestå i få en virksomhed til at løbe i den rigtige retning.

Naturligvis er der ikke to virksomheder der er ens, men erfaringsmæssigt er der en lang række udfordringer der går igen på tværs af brancher i to virksomheder der er i samme udviklingsstadie. En virksomheds udviklingsstadie henviser til at en virksomhed starter som en nystartet virksomhed af en iværksætter, der har fået en god ide og har lavet en forretningsplan. Efter en periode bliver denne iværksættervirksomhed til en vækstvirksomhed. Desværre findes der ikke mange forretningsideer der giver en virksomhed et varigt forspring i forhold til virksomhedens eksisterende og kommende konkurrenter, og derfor ender mange virksomheder med først en stagnerende omsætning, før omsætningen direkte falder og virksomheden til sidst ender som en kriseramt virksomhed – ofte efterfulgt af konkurs eller solvent likvidation.

Forretningsudvikling skal altid målrettes en virksomheds udviklingsstadie, da forretningsudvikling i en iværksættervirksomhed adskiller sig fra forretningsudvikling i en kriseramt virksomhed. I denne e-bog fokuseres der på forretningsudvikling i en virksomhed med stagnerende omsætning.



”Alt for mange virksomheder betragter deres virksomhed som en helhed, uden at have for øje at en virksomhed sagtens kan bestå af flere forretningsområder”

Forretningsudvikling opdeler en virksomhed i forretningsområder

Alt for mange virksomheder betragter deres virksomhed som en helhed, uden at have for øje at en virksomhed sagtens kan bestå af flere forretningsområder. Et forretningsområde er en gren af virksomheden som adskiller sig fra øvrige grene i virksomheden hvad angår produkter, kunder eller lignende.

Landets største virksomhed målt på omsætning, A.P. Møller – Mærsk A/S, har historisk set haft forretningsområder som indvinding af olie og skibstransport, ligesom A.P. Møller – Mærsk A/S i mange år ejede en stor del af Danske Bank og Dansk Supermarked. Hvis vi forestiller os at det fortsat forholder sig sådan i A.P. Møller – Mærsk A/S, synes det åbenbart at der ikke bør træffes forretningsmæssige beslutninger på baggrund af en samlet finansbalance, som viser udviklingen i A.P. Møller – Mærsk A/S som helhed.

Eksempelvis kan denne finansbalance vise at omsætningen er stagnerende, mens personaleudgifterne stiger. Og viser efterfølgende undersøgelser at personaleudgifterne stiger mest i forretningsområdet udvinding af olie, vil det være nærliggende at reducere antallet af medarbejdere i netop dette forretningsområde for at optimere indtjeningen.

Det kan ikke afvises at det vil være den helt rigtige beslutning for A.P. Møller – Mærsk A/S, men hvad nu hvis omsætningen faktuelt var steget eksplosivt i forretningsområdet olieindvinding, at denne omsætningsstigning langt oversteg stigningen i lønninger og at overskuddet i virkeligheden steg markant ved olieindvinding? Hvad nu hvis denne omsætningsstigning ikke kunne aflæses i finansbalancen fordi omsætningen på skibstransport samtidig gik tilbage – og uden at der her var nok at lave til alle medarbejdere? Ja, så ville der være en risiko for at afskedigelsen af medarbejdere i forretningsområdet olieindvinding betød at der ikke var hænder nok til at øge omsætningen og indtjeningen yderligere, selvom det havde været markedsmæssigt muligt – samtidig med at forretningsområdet skibstransport ville påføre virksomheden større og større tab.

Nu er A.P. Møller – Mærk A/S selvfølgelig et usædvanligt stort selskab, og derfor tænker du formentligt at din virksomhed er meget lettere at overskue. Det er alt andet lige også fuldstændig korrekt, men det er ikke usædvanlig at en virksomhed starter med én forretningside, og siden supplerer virksomheden med nye produkter til nye kunder. Det kan være en betonvarefabrik som oprindeligt producerede overfladebelægning som fliser og belægningssten, men som siden har benyttet sig af de markedsmæssige muligheder og viden om beton til at udvide sortimentet med flydebeton, rør og elementer. Her kan det tænkes at fliser og belægningssten sælges til anlægsgartnere, mens flydebeton mv. måske sælges til store entreprenører.

Store virksomheder som A.P. Møller – Mærsk A/S har for længst opdelt deres virksomhed i forretningsområder, men det er der ikke alle mindre og mellemstore virksomheder der har. Derfor træffer alt for mange mindre og mellemstore virksomheder forretningsmæssige beslutninger på en samlet finansbalance, og derfor træffer alt for mange mindre og mellemstore virksomheder forretningsmæssige beslutninger på et uoplyst grundlag.

Første skridt i forretningsudvikling er derfor at opdele en virksomhed i forretningsområder, hvorefter der udarbejdes strategianalyse på hvert af disse forretningsområder og på virksomheden som helhed.





”Der findes en lang række modeller og strategiværktøjer. Hvilke modeller og strategiværktøjer der bør anvendes afhænger altid af den konkrete situation...”

Strategianalyse

Der findes en lang række modeller og strategiværktøjer. Hvilke modeller og strategiværktøjer der bør anvendes afhænger altid af den konkrete situation den konkrete virksomhed befinder sig i, men ofte indgår analyser som Bostonmodellen, PESTEL-analyse, Porters Five Forces, 7-s-model, værdikædeanalyse og Blue ocean strategi, hvorefter konklusionerne på hver af disse strategimodeller opsummeres i en SWOT-analyse.

PESTEL-analysen er en analyse af virksomhedens omverden og fortæller derfor om samfundsforhold som politiske forhold, økonomiske forhold, sociale forhold, teknologiske forhold, miljømæssige forhold og lovgivningsmæssige forhold. PESTEL-analysen kan derfor bruges til at analysere på muligheden for tiltrækning af nye medarbejdere, brug af ny teknologi i produktionen og købekraft hos potentielle kunder.

Porters Five Forces analyserer konkurrencesituationen på det givne forretningsområde ved at analysere styrken på nuværende konkurrenter, kunder, leverandører samt truslen fra nye konkurrenter og substituerende produkter. Porters Five Forces kan derfor bruges til at forudse om der kan forventes højere salgspriser og/eller højere råvarepriser i fremtiden, og dermed til at analyse hvor attraktivt et forretningsområde forventes at blive.

Bostonmodellen analyserer virksomhedens produkter i et forretningsområde. Det vil her blive synliggjort om virksomheden også i fremtiden forventes at have de rette produkter, og om der er produkter der bør udfases.

Blue ocean strategi er et værktøj til nytænkning og til disruption, da Blue ocean strategi arbejder med værdi-innovation i stedet for det traditionelle fokus på pris eller differentiering. Blue ocean strategi kan derfor hjælpe med at finde et marked uden, eller med begrænset, konkurrence – og dermed hjælpe med at øge indtjeningen markant indtil strategien bliver kopieret af for mange konkurrenter.

Værdikædeanalysen er en analyse der undersøger om virksomheden har mulighed for at overtage forretning fra leverandører eller fra kunder. En værdikædeanalyse vil derfor vurdere om virksomheden kan importere direkte fra leverandørens leverandører, og om virksomheden kan sælge til nuværende kunders kunder.

7-s-modellen er en analyse af virksomhedens interne forhold og behandler eksempelvis områder som virksomhedens organisation, medarbejdernes styrker, virksomhedens værdier og den ledelsesstil virksomheden praktiserer. 7-s-modellen kan derfor fortælle noget om hvorvidt en virksomhed har styrkerne til at forfølge bestemte forretningsmæssige muligheder, eller om virksomheden skal arbejde på visse interne forhold.

Som nævnt samles konklusionerne på hver strategimodel i en **SWOT-analyse** som viser virksomhedens stærke sider, muligheder, svage sider og trusler.





”Da en virksomhed ikke kan eksistere uden at tjene penge, er formålet i en virksomhed normalt at tjene penge – og gerne flere end sidste år”

Økonomi

Da en virksomhed ikke kan eksistere uden at tjene penge, er formålet i en virksomhed normalt at tjene penge – og gerne flere end sidste år.

En strategi bør derfor ikke alene tage udgangspunkt i de strategiske muligheder, men også i økonomiske opgørelser. Først og fremmest bør der foretages rentabilitetsberegninger som viser hvad indtjeningen er på det enkelte produkt og på de enkelte produktgrupper. Herudover bør der foretages rentabilitetsberegninger som viser hvad indtjeningen er på den enkelte kunde og på de enkelte kundegrupper.

For at lave disse rentabilitetsberegninger skal det derfor undersøges hvad det koster at producere hvert enkelt produkt, hvad produktet sælges for og hvad det koster at distribuere produktet ud til kunden. Det bemærkes her, at et produkt normalt ikke sælges for samme pris til alle kunder, ligesom udgiften til logistik normalt er højere ved distribution til kunder der bor langt væk fra virksomhedens lager end ved distribution til kunder i nærområdet.

Herudover skal der udarbejdes driftsbudget og likviditetsbudget for hver af de forretningsmuligheder som er fremkommet under strategianalysen. Driftsbudgetterne vil her vise hvilken indtjening der kan forventes hvornår, samtidig med at likviditetsbudgettet viser hvilken likviditetsbinding beslutning af hver enkelt forretningside vil medføre.



”En ny strategi fortæller hvor virksomheden skal hen, men ikke nødvendigvis hvordan virksomheden kommer derhen på den mest effektive måde”

Forretningsudvikling kombinerer strategianalyse og økonomi

Strategianalysen, som er opsummeret i en SWOT-analyse, samt de økonomiske beregninger sammenskrives herefter enten til en samlet rapport, eller fremlægges enkeltvis for direktionen og bestyrelsen, for direktionen og et advisory board eller for en ejerleder og måske dennes nærmeste rådgivere.

Strategianalysen og de økonomiske beregninger drøftes normalt flere gange, ligesom der kan fremkomme nye vinkler og forhold som skal belyses eller undersøges. I disse drøftelser vil der også indgå overvejelser af om der skal ske opkøb af en konkurrent, frasalg af et eller flere forretningsområder, om forretningsområder skal udskilles i egne selskaber eller opdeles i profitcentre mv.

Målet med drøftelserne er at udarbejde ny forretningsstrategi for hvert forretningsområde, samt for virksomheden som helhed.

Optimeringer

En ny strategi fortæller hvor virksomheden skal hen, men ikke nødvendigvis hvordan virksomheden kommer derhen på den mest effektive måde. Inden den nye strategi implementeres, bør det derfor overvejes hvordan målet nås på den mest effektive måde, herunder hvor der er mulighed for optimeringer. Dette kan være optimering af forretningsgange og arbejdsgange inspireret af en lean-tankegang og brug af digitalisering.



”Hvor det ikke er alle mindre og mellemstore virksomheder der arbejder aktivt med strategi, er det endnu færre der arbejder aktivt med implementering”

Implementering af ny strategi

Hvor det ikke er alle mindre og mellemstore virksomheder der arbejder aktivt med strategi, er det endnu færre der arbejder aktivt med implementering af ny strategi.

Før en ny strategi kan blive en succes, skal medarbejderne ikke alene forstå den nye strategi, men også efterleve den nye strategi og helst også tage ejerskab over den nye strategi. Da det ikke er alle mennesker der holder af forandringer, kan implementering af ny strategi være en virkelig stor opgave, og gennemgang heraf ligger uden for denne bogs formål. Det bemærkes dog at der findes en række værktøjer som en virksomhed kan benytte sig af når en ny strategi skal implementeres.

Økonomirapportering måler fremskridt

Ligesom en ny strategi skal implementeres, bør økonomirapporteringen også tilrettes så den forventede udvikling i indtjening og likviditet løbende kan måles. Økonomirapporteringen kan derfor vise indtjeningen pr. forretningsområde, pr. produkt eller pr. kunde – og økonomirapporteringen kan vise udviklingen i udvalgte [1]KPIére som indikerer fremtidig indtjening . Den rette økonomirapportering viser derfor om det går som forventet, eller om der er noget der skal tilrettes i virksomheden.

En tilrettet økonomirapportering adskiller sig fra en standard økonomirapportering. Det skal derfor altid undersøges hvordan denne økonomirapportering kan udarbejdes, herunder om der skal bogføres i flere dimensioner, om ERP-programmet skal tilrettes, om økonomirapportering bør ske ved databaseudtræk til eksempelvis excel mv.



”Mange mindre og mellemstore er meget afhængig af en eller flere personer, såsom direktøren eller af ejerlederen ”

Skriftlig nødplan ved alvorlig sygdom

Mange mindre og mellemstore er meget afhængig af en eller flere personer, såsom direktøren eller af ejerlederen. Den nye strategi bør derfor sikres med en skriftlig plan som tager højde for hvordan virksomheden kan fungere selvom denne vigtige person mod forventning skulle blive uarbejdsdygtig i en periode.

Brug statsautoriseret revisor

Når der arbejdes med ny strategi stilles der som ovenfor gennemgået store krav til de regnskabsmæssige kompetencer i virksomheden. Disse regnskabsmæssige kompetencer kan de enkelte medarbejdere i virksomhedens økonomiafdelingen have, eller virksomheden kan få hjælp af deres revisor.

Det er dog ikke alle revisorer der har ekspertise i rentabilitetsberegninger, budgetter på forretningsområder, tilretning af økonomirapportering og strategimæssig sparring. Hvor hverken nuværende medarbejdere eller revisor har de fornødne kompetencer, bør det overvejes at ansætte medarbejdere med disse kompetencer eller at få hjælp af en revisor med de rette kompetencer.

En ny strategi kræver ofte likviditet. Ofte får en virksomhed bedre lånevilkår når regnskabet er forsynet med en påtegning om revision, end når regnskabet er forsynet med en anden revisorpåtegning.

Herudover vil en statsautoriseret revisor, gerne en statsautoriseret revisor som er tilknyttet et statsautoriseret revisionsaktieselskab med skatteafdeling, kunne give skatterådgivning såsom rådgivning om hvordan forretningsområder kan udskilles i egne selskaber med udløsning af mindst mulig skat. En sådan udskillelse kan være af driftsmæssige årsager, men kan også være som led i stiftelse af et holdingselskab som senere kan sælge datterselskaber skattefrit, eller som led i forberedelse af et generationsskifte.

Såfremt der stiftes selskaber skal samhandel mellem disse, som ved samhandel mellem alle andre koncernforbundne selskaber, ske på markedsvilkår, og der er krav om at denne samhandel på markedsvilkår dokumenteres i en såkaldt transfer pricing – dokumentation. Denne transfer pricing dokumentation kan revisor også hjælpe med at udarbejde.

Noter:
1) KPI er eksempelvis antallet af nye huse en ejendomsmægler har fået til salg – da antallet af solgte huse i næste kvartal ofte hænger sammen med antal nye huse til salg i indeværende kvartal.

Om forfatteren

René Aagesen er statsautoriseret revisor. Ud over en fortid i 2 af landets største internationale revisionsvirksomheder, har René Aagesen en fortid som CFO og bestyrelsesmedlem i en produktionsvirksomhed som gennemførte en succesfuld turnaround ved brug af forretningsudvikling.

Herudover er René Aagesen indehaver af RéVision+ Statsautoriseret Revisionsaktieselskab, der er godkendt statsautoriseret revisionsvirksomhed af Erhvervsstyrelsen, er medlem af FSR og er medlem af det verdensomspændende revisornetværk Kreston International. RéVision+ Statsautoriseret Revisionsaktieselskab hjælper derfor virksomheder i hele landet med regnskab, revision og skatterådgivning- men også med forretningsudvikling af højeste kvalitet, da RéVision+ Statsautoriseret Revisionsaktieselskab som noget særligt kombinerer statsautoriserede revisorer med eksperter i eksempelvis strategianalyser.

René Aagesen
Statsautoriseret revisor
Indehaver RéVision+

E: raa@revision-plus.dk
T: +45 88 44 77 11
www.revision-plus.dk

