

*Erhvervsøkonomisk kommentar*

# Analyse og udvikling af forretningsgrundlaget – en hjørnesten i strategisk planlægning

---

Af Niels Hansen\*) og Jens Gert Sørensen\*)

**Resumé:**

*Et af nøglespørgsmålene i den strategiske planlægning er: Hvilket marked opererer vi på, og hvori består vores særlige kompetence?*

*Ved at arbejde systematisk med disse forhold, kan virksomhedens forretningsgrundlag formuleres, og på basis heraf undersøges det, hvilke forretningsmuligheder der i øvrigt bør overvejes.*

*En tredimensionel definition af forretningsgrundlaget giver et solidt grundlag for den videre strategiske planlægning.*

---

\*) Cand. merc. Artiklen modtaget november 1982.

*Erhvervsøkonomisk kommentar*

# Analyse og udvikling af forretningsgrundlaget – en hjørnesten i strategisk planlægning

---

Af Niels Hansen\*) og Jens Gert Sørensen\*)

**Resumé:**

*Et af nøglespørgsmålene i den strategiske planlægning er: Hvilket marked opererer vi på, og hvori består vores særlige kompetence?*

*Ved at arbejde systematisk med disse forhold, kan virksomhedens forretningsgrundlag formuleres, og på basis heraf undersøges det, hvilke forretningsmuligheder der ellers bør overvejes.*

*En tredimensionel definition af forretningsgrundlaget giver et solidt grundlag for den videre strategiske planlægning.*

---

\*) Cand. merc. Artiklen modtaget november 1982.

## 1. Indledning

Basis for forretningsmæssig ledelse er en form for stillingtagen til, hvorledes en forretning skal udvikle sig fremover. Denne stillingtagen kan man komme frem til efter forskellige overvejelser.

En effektiv systematik i disse overvejelser kunne have formen: Først tages stilling til spørgsmålet: »Hvad er vort nuværende forretningsgrundlag?«. Dernæst arbejdes med »hvilke forretningsmuligheder kan vi forestille os?«, og endelig »hvordan skal vores fremtidige forretningsgrundlag se ud?«.

Et magtfuldt værktøj til besvarelse af ovenstående spørgsmål er at anvende følgende tredimensionelle synsvinkel på forretninger: *Hvilke opgaver løses – for hvem – og hvordan.*

I det følgende skal ovenstående begrebsapparat beskrives, og nogle anvendelser skitseres.

## 2. Forretningsgrundlaget – basis for udvikling

Udgangspunktet for stillingtagen til en forretnings udvikling er, at dens forretningsgrundlag defineres eksplicit. Det kan ske ved hjælp af nedenstående skema.

Skema 1: Forretningsgrundlagets indhold.

	Forretnings- område	Differentiering af ydelser –	
		Til kunder (Segmentering)	Overfor konkurren- ter (Differentiering)
KG			
KF			
TK			

De begreber som indgår i skema 1, er:

- Kundegrupper (KG), eller *hvem* der betjenes. Mange forskellige klassifikationsmetoder er anvendelige, baseret på kendte dimensioner som geografi, brugerindustri, demografi, købsadfærd, etc.

- Kundefunktioner (KF), eller *hvilke* opgaver der løses for kunderne. Somme tider har et produkt mange kundefunktioner og betjener grupper af relaterede behov, andre gange leverer virksomheden mange kundefunktioner, men med forskellige produkter.
- Teknologier (TK), eller *hvordan* kundefunktioner udføres. Ofte findes flere mulige måder (teknologier) at udføre en kundefunktion på.
- Segmentering er udtryk for at virksomheden tilpasser sine ydelser til de respektive kundegruppers ønsker og behov, og det kan ske i alle 3 dimensioner (KG, KF og TK).
- Differentiering overfor konkurrenterne vil sige, at man på det givne marked adskiller sine ydelser fra konkurrenternes.
- Forretningsområde er en beskrivelse af *omfanget* af virksomhedens engagement i KG, KF og TK (mens segmentering og differentiering definerer *hvordan* dette engagement udføres).

Det således eksplicit formulerede forretningsgrundlag er en strategisk beslutning der må gå forud for formulering af målsætninger, og udarbejdelse af strategier og budgetter. Denne beslutning om identitet er fundamental, og kan bidrage til intern afklaring i en organisation.

I forbindelse med beslutninger om målsætninger, strategier m.v., benyttes markedsandelsmål ofte som beslutningsgrundlag. Afgrænsningen af hvilket marked man opererer på, følger af definitionen af forretningsgrundlaget. Hvor vigtigt afklaringen heraf er, kan illustreres ved et eksempel fra markedet for laboratorieovne, hvor der findes to typer udbydere. Den ene er ovnspecialist, og sælger ovne til både industrielt brug, konsumentvaremarkedet, og til laboratorier. Den anden type er specialist i laboratorieudstyr og sælger en lang række produkter til laboratorier. Den førstnævnte udbyder definerer sig bredt på KG og TK, og smalt på KF (ovnens funktioner), mens den anden udbyder definerer sig smalt på KG (kun laboratorier), men bredt på KF. Uden at indse disse forskelle vil konkurrenterne ikke opfatte deres markedsituation korrekt, og risikerer forkerte strategiske beslutninger.

### 3. Udvikling af forretningsmuligheder

Ved successivt at ændre på en eller flere af de 3 dimensioner i det eksisterende forretningsgrundlag, fremkommer 7 nye tilfælde.

De i skema 2 viste 7 alternativer, er, måske bortset fra alternativ nr. 7,

alle afledte af det eksisterende forretningsgrundlag. Denne søgeprofil er yderst frugtbar til at frembringe interessante alternativer, der samtidig rummer synergi og risikospredning i forhold til det eksisterende forretningsgrundlag.

*Skema 2: Ramme for udvikling af forretningsmuligheder.*

Alternativ	Forretningsområde (eller differentiering) på		
	KG	KF	TK
1	samme	samme	ændret
2	samme	ændret	samme
3	ændret	samme	samme
4	samme	ændret	ændret
5	ændret	samme	ændret
6	ændret	ændret	samme
7	ændret	ændret	ændret

Processen kan evt. bringes mere under kontrol ved på forhånd at lægge restriktioner på hvilke af KG, KF og TK alternativerne skal udgå fra.

Efter vores opfattelse, bør den gruppe af personer der deltager i denne kreative proces være alsidigt sammensat, således at tekniske, kommercielle, ledelsesmæssige og andre forhold alle indgår i et billede af, hvad virksomheden i fremtiden kan beskæftige sig med.

#### 4. Det fremtidige forretningsgrundlag

Den kreative proces vil givetvis medføre et meget stort antal alternativer og her vil det være hensigtsmæssigt at anvende nogle få overordnede kriterier til at nedbringe antallet af forretningsmuligheder til et håndterligt antal, der herefter kan detailanalyseres, før det endelige valg træffes, d.v.s. beslutningen om det nye forretningsgrundlags indhold.

Beslutningen bør baseres på en vurdering af følgende centrale faktorer:

- Kundernes købsadfærd: Er kunderne prisfølsomme så det kan betale sig at være bredt defineret med stordriftsfordele og lavere priser som følge? Eller er kunderne mere interesseret i andre ting end lav pris? Ønsker kunderne at købe »systemer« og bør man derfor være defineret bredt på KF-dimensionen? Hvor differentierede er kundernes behov, og hvilken betydning har det for udbydernes konkurrencedygtighed?
- Forskelle i markedsføring, fremstilling, forskning og udvikling, resourcekrav o.s.v. ved forskellige markedssegmenteringer: Hvordan er sammenhængen mellem disse forskelle, og bredden af definition på henholdsvis KG, KF og TK?
- Omkostningsadfærd: Hvordan er omkostninger og volumen relateret til hinanden? Falder enhedsomkostningerne ved stigende produktion eller markedsførings erfaring?
- Virksomhedens ressourcer og know-how. Hvilken handlefrihed har man til at vælge en bred/snæver definition på de tre dimensioner i den givne situation?

En vurdering ud fra ovenstående må i praksis blive af kvalitativ natur. Når forretningsgrundlaget er defineret kan der følges op med mål-, strategi- og budgetformulering, ud fra vurdering af virksomhedens styrke og svagheder i forhold til følgende:

- Kundegruppernes forskellige behov og udviklingen i disse.
- Konkurrenternes strategier og udviklingen i disse.
- Omgivelserne og deres udvikling (sociale, økonomiske, politiske og teknologiske forhold).
- Udbud og efterspørgsel og udvikling i samme.
- Omkostningsadfærd, skala- og lærereffekter.

## 5. Afslutning

Hele den beskrevne proces er det forarbejde, der skal til for at opnå et godt grundlag for virksomhedens strategiske planlægning.

Det næste skridt er herefter at udarbejde den strategiske plan, men da vi allerede har gennemført en række overvejelser omkring hvad det er

virksomheden beskæftiger sig med i dag, hvad den evt. kunne beskæftige sig med og hvilke af disse muligheder, der synes mest interessante, er selve udarbejdelsen af den strategiske plan ikke så omfattende som det ofte ses.

Tilsvarende er budgetteringsfasen indskrænket til at belyse de økonomiske konsekvenser af forskellige udviklingsforløb inden for de afstukne rammer, der udgøres af det forventede, fremtidige forretningsgrundlag.

**Kildeoversigt:**

Abell, Derek F: Defining the business. 1980.

Abell, Derek F: Strategic market planning. 1979.

virksomheden beskæftiger sig med i dag, hvad den evt. kunne beskæftige sig med og hvilke af disse muligheder, der synes mest interessante, er selve udarbejdelsen af den strategiske plan ikke så omfattende som det ofte ses.

Tilsvarende er budgetteringsfasen indskrænket til at belyse de økonomiske konsekvenser af forskellige udviklingsforløb inden for de afstukne rammer, der udgøres af det forventede, fremtidige forretningsgrundlag.

**Kildeoversigt:**

Abell, Derek F: Defining the business. 1980.

Abell, Derek F: Strategic market planning. 1979.