

Benchmarking som strategisk redskab
- det handler om at optimere virksomhedens værdi

11. marts 2010

Ina Dam

Indhold

- Det er tid til at få styr på forretningen
- Hvor er branchen på vej hen?
 - Highlights fra Deloittes analyse af beklædningsbranchen januar 2010
- Benchmarking som input til strategiske beslutninger
 - Hvordan klarer I jer i forhold til andre i branchen?
- Strategien – fundamentet for virksomhedens udvikling
 - Det handler om at forbedre chancen for at skabe gode, økonomiske resultater
- Hvad er en vinderstrategi
 - Hvorfor klarer nogle virksomheder sig fantastisk, når andre råber krise?
- Introduktion til det videre forløb med individuel sparring

Det er tid til at få 'styr på forretningen'

- Komaen er overstået!
- De fleste er kommet videre og ser fremad
- Nogle har fundet ud af, hvilken vej de skal gå
- Andre er ved at finde ud af det
- Det er tid til at få styr på forretningen....



Er der *noget* positivt ved den aktuelle krise? JA!

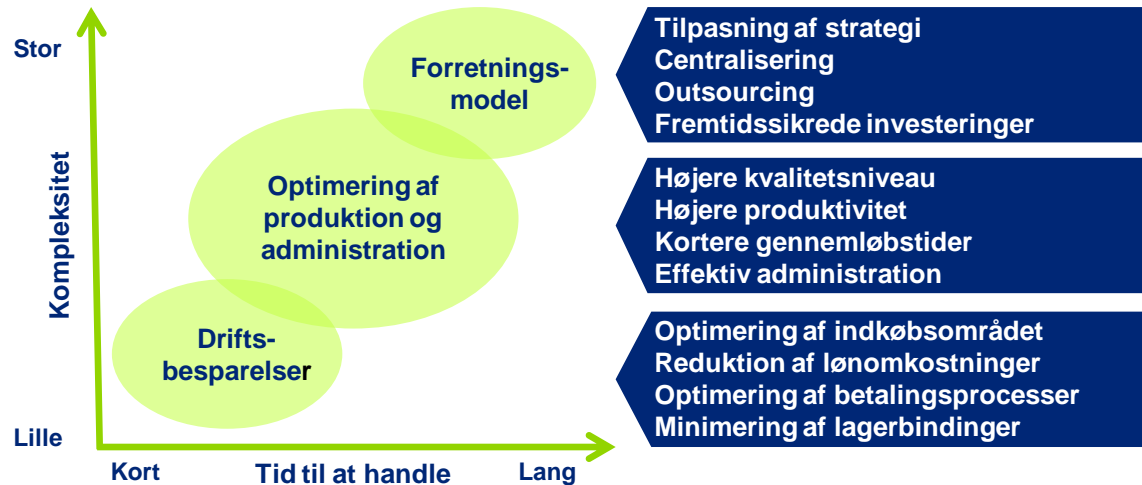
- Vi bliver tvunget back to basic og er nødt til at have mere fokus på kunderne, end vi måske hidtil har haft
- Vi har fået en anledning til at kigge os selv efter i sømmene. Vi skal hele tiden fokusere og skære det unødvendige og overflødige væk
- Vi bliver mere bevidste om, hvad der er vigtigt. Vi er nødt til at prioritere, for noget er mere vigtigt end noget andet
- Sanserne er skærpet. Der er mere på spil, og det kan være meget sundt
- Alting er blevet billigere til salg. Det giver muligheder for fx opkøb – ikke mindst for stærke virksomheder
- *Vi bliver tvunget til at få styr på vores forretning – og det er godt!*

Krisen er et udskilningsløb, der....

- Bringer stærk virksomhedsledelse i forreste række
- Kræver helt nye tænkemåder
- Kræver fokus, energi og vedholdenhed
- Fordrer "helikoptersyn", mod og handlekraft
- Kræver en tydelig vision og strategi, der motiverer medarbejderne til at gøre en ekstra indsats
- ***Belønner dem, der handler!***



Handlingsmuligheder
























- Den **meget kriseramte virksomhed** har brug for nogle hurtige gevinster, men skal også huske at trimme organisationen og opnå nogle af de mere vedvarende besparelser
- Den **mindre kriseramte virksomhed** kan hente vedvarende besparelser ved optimering af virksomhedens forretningsprocesser. Det vil ruste virksomheden til at komme bedre gennem krisen
- Den **sunde virksomhed** skal udnytte krisen til at styrke sin konkurrence-situation, få styr på strategien og få et forspring

Har I styr på jeres forretning?

Kender I jeres mest kritiske udfordringer?

Og ved I, hvordan I skal håndtere dem?

Et overblik over ”sundhedstilstanden” kan være værdifuld

	Styre likviditet og finansiering	Optimere omkostningsstrukturen	Forberede fremtidig vækst
Likviditet og arbejdskapital			
Finansiering			
Rapportering og budgettering			
Skat, moms og afgifter			
Driftsbesparelser og optimering			
Finansiell risikostyring			
Human Capital			
Strategi			
Forretningsmæssig risikostyring			

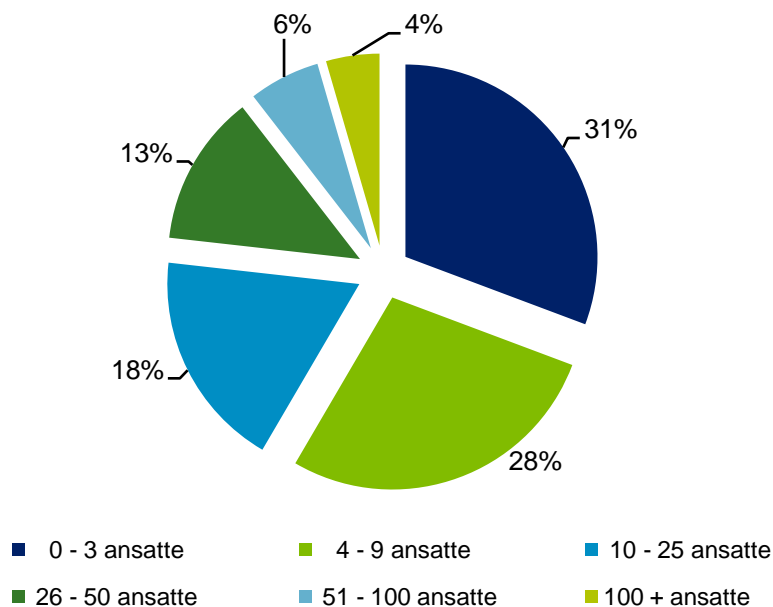
Hvor er branchen på vej hen?

Highlights fra Deloittes analyse af
beklædningsbranchen januar 2010

Deloitte analyse af beklædningsbranchen januar 2010

- 3. gang analysen udgives
- Analysen bygger på tal for indleverede årsrapporter frem til oktober 2009
- Krisen er ikke fuldt ud afspejlet i tallene
- For første gang også en analyse af udviklingen i detailhandlen og eksporten

Størrelsesfordelingen af virksomhederne i analysens seneste år



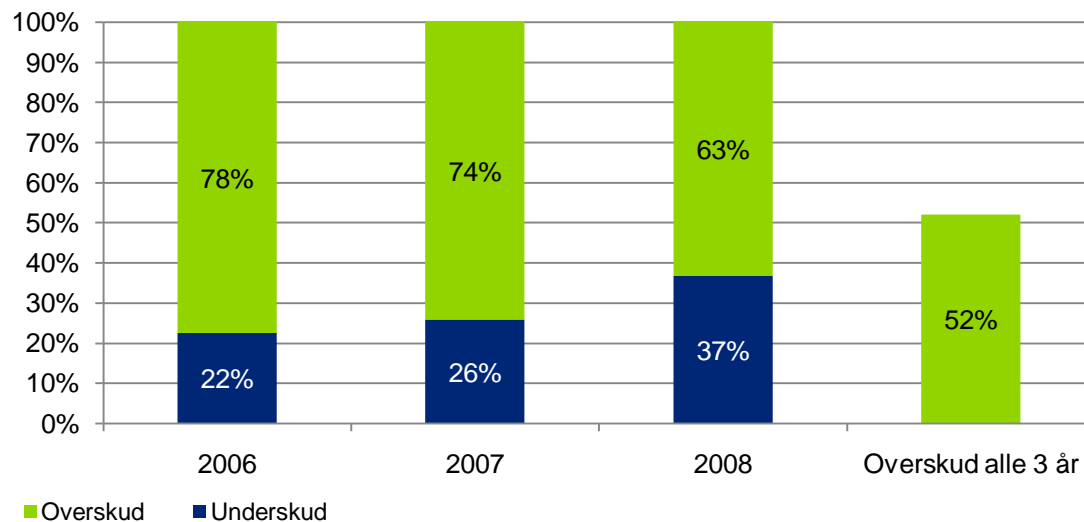
Highlights fra analysen af beklædningsbranchen

- Indtjeningen er faldende – andelen af virksomheder i "farezonen" er stigende
- Hver 5. virksomhed befinder sig i farezonen med alvorlige problemer med et for lavt niveau for både soliditet og afkast
- Over en periode på 3 år har ca. halvdelen haft underskud i mindst et af de 3 år
- De mindre virksomheder med 1-9 ansatte er hårdest ramt af den økonomiske krise – og bunden er formentlig ikke nået for dem endnu
- Blandt de mindre virksomheder kom 44% ud med underskud i 2008

Andelen af virksomheder med underskud er steget

- Hver tredje virksomhed havde underskud i 2008/09
- 48% af virksomhederne har oplevet underskud indenfor de seneste 3 år
- Af 98 virksomheder med underskud i 2008/09 havde 32 virksomheder også negativ egenkapital. Disse virksomheder skal i nær fremtid have tilført kapital for at undgå konkurs

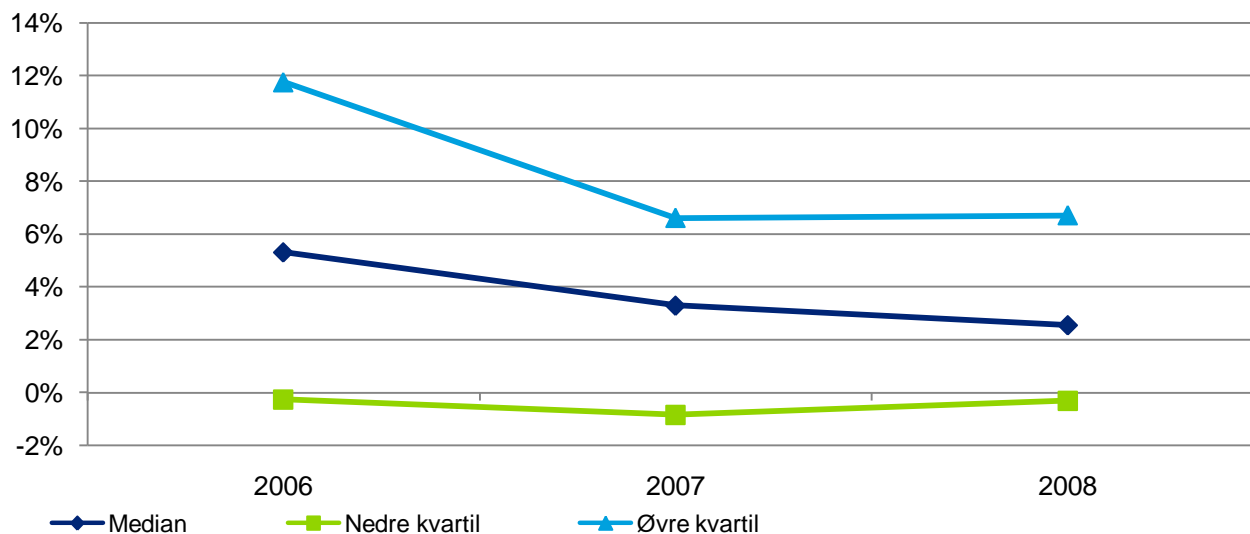
Antal virksomheder med hhv. overskud og underskud



Der er ikke opnået maksimal indtjening af hver omsætningskrone

- Overskudsgraden udtrykker indtjeningsevne pr. omkostningskrone
- Et udtryk for evnen til at drive virksomheden omkostningseffektivt og driftsoptimalt – ledelsens evne til at tilpasse omkostningsniveauet til det aktuelle aktivitetsniveau
- Jo højere overskudsgrad, desto bedre forrenter virksomheden den investerede kapital
- Den gennemsnitlige overskudsgrad har været faldende gennem hele perioden

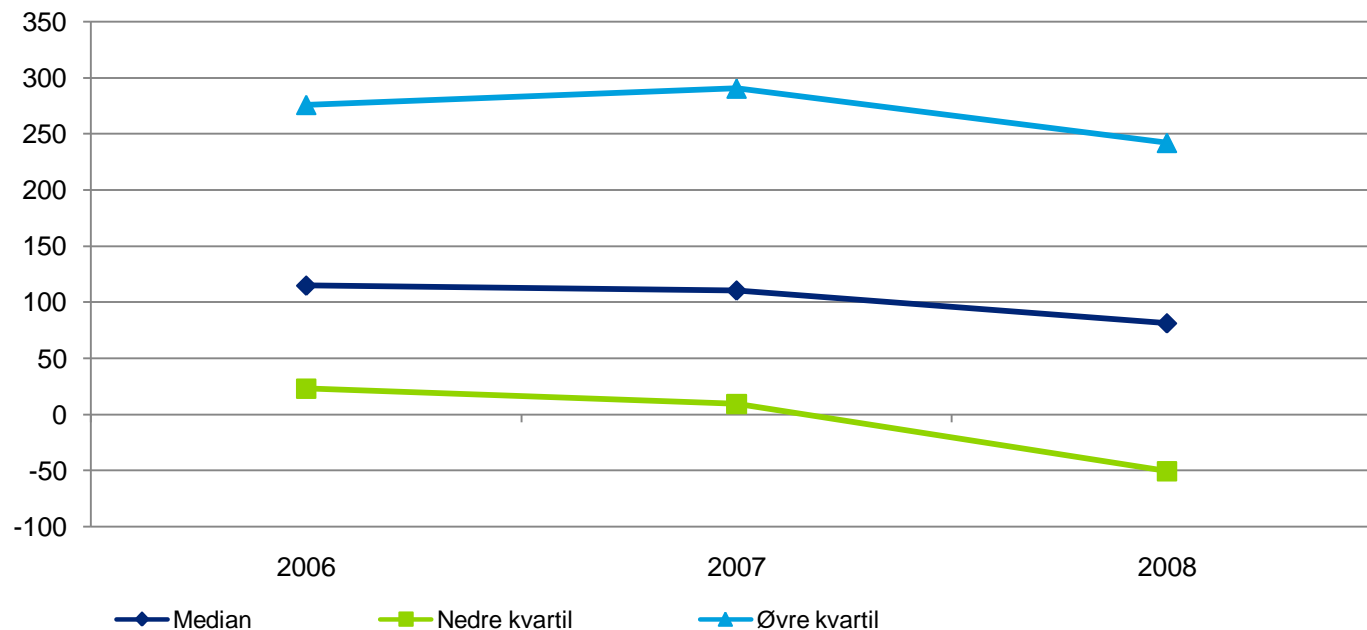
Overskudsgrad



Indtjeningen pr. ansat har været faldende i 2008/09

- Indikerer, at branchen generelt ikke har været god nok til at styre omkostningerne
- Omkostningerne er ikke reduceret i takt med faldet i omsætningen

Primært resultat pr. ansat i t.kr.



Eksporten til de største lande falder

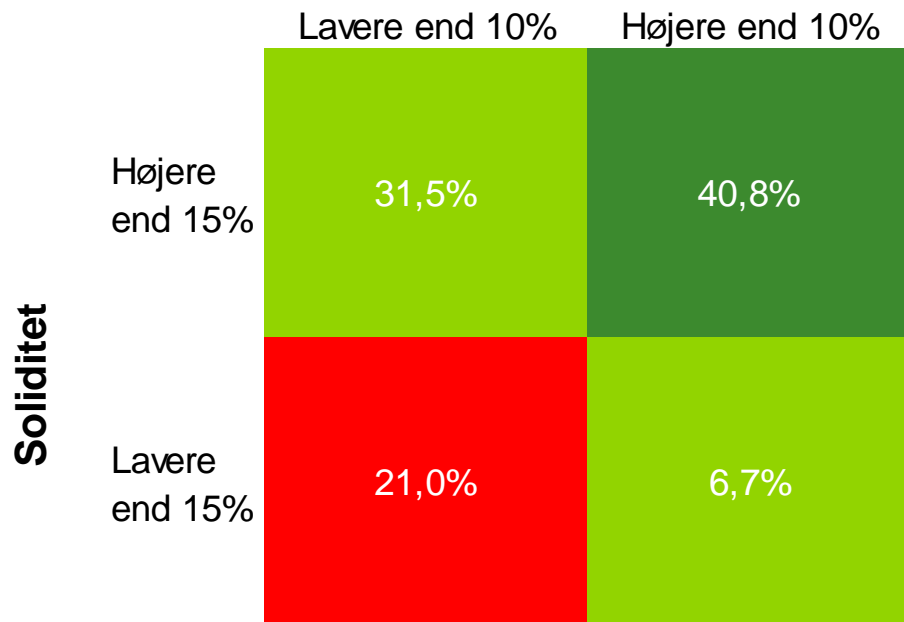
- Eksporten til de 10 største eksportlande er faldet med 5,5% i de første 8 måneder af 2009
- Eksporten til disse 10 lande udgør omkring 55% af den samlede omsætning i branchen
- Den samlede eksport er faldet med 7,4% i de først 8 måneder af 2009
- Den samlede eksport udgør omkring 90% af den samlede omsætning i branchen
- Den økonomiske udvikling i især de Nordeuropæiske lande er derfor vigtig for afsætningsmulighederne

Figur 32: Beklædningsbranchens top 10 eksportlande i t.kr.

10 største eksport markeder	ÅTD (09)	ÅTD (08)	Vækst i %
Tyskland	2.914.610	3.136.803	-7,1%
Sverige	1.822.885	2.075.038	-12,2%
Holland	1.482.921	1.421.237	4,3%
Norge	1.413.584	1.532.775	-7,8%
Finland	1.095.344	1.108.993	-1,2%
Spanien	677.604	793.173	-14,6%
Storbritannien	572.428	663.440	-13,7%
Frankrig og Monaco	503.315	496.127	1,4%
Belgien	477.116	453.710	5,2%
Italien	468.344	408.018	14,8%
Total for de 10 største eksport markeder	11.428.151	12.089.314	-5,5%
Total eksport	13.290.429	14.358.776	-7,4%
Andel af den totale eksport	86%	84%	-

Hver 5. virksomhed befinder sig i farezonen

Afkast af investeret kapital



- 21% har faretruende regnskabstal for 2008/09 med en soliditet mindre end 15% og et afkast af investeret kapital på under 10%
- Disse virksomheder er i farezonen for at gå konkurs
- Mere end hver 4. af de mindre virksomheder (1-9 ansatte) befinder sig i farezonen

Soliditet = Egenkapital /samlet balance

Hvis en virksomhed har belånt stort set alle sine værdier, er soliditetsgraden lav

Afkast af investeret kapital = Primært resultat /investeret kapital *100

Viser virksomhedens evne til at tjene penge

Den vigende efterspørgsel gør det vanskeligt at vokse sig ud af krisen

Der skal gennemføres omkostningsbesparelser

Revisors syn på mulige fokusområder – quick-wins

- Likviditetsstyring/arbejdskapital – optimering af pengestrømme
- Tæt styring af medarbejderressourcer med afstemning af kapacitet og behov – samt en hurtig reaktion på mismatch.
- Fokus på markedsvendte aktiviteter til fordel for internt rettede projekter
- Fortsætte med at lave innovation i form af udvikling af nye ydelser/produkter, man kan bringe til markedet – specielt når det lysner igen!
- Rapportering og budgettering
- Omkostningsreduktion og driftsbesparelser
- Finansieringsforhold, gælds- og egenkapitalstruktur
- Skatte- og momsmæssig optimering af cash flow mv.
- Salgsmodning af virksomheden
- Skattemæssige optimeringsmuligheder i forbindelse med generationsskifte i familieforhold
- Strategisk vurdering af mulige opkøb til porteføljen



Er jeres virksomhed toptrimmet?

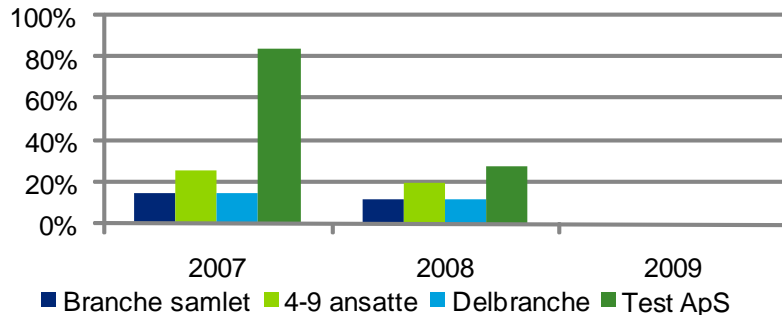
- Er *kundeservicen* i top? Leverer I *præcis* det, som kunden forventer – og til aftalt tid?
- Vinder I nye opgaver på grund af god kundeservice?
- Er jeres *arbejdsflow* effektivt? Løses opgaverne altid ”lige efter bogen”?
- Er jeres *papirflow* effektivt? Kan I se jer fri for, at papirer ofte ligger stille i små bunker omkring?
- Sker håndtering af opgaver i overvejende grad hurtigt og effektivt?
- Er I de bedste til at *planlægge, overholde aftaler og tidsfrister*?
- Er *samarbejdet på tværs af afdelinger/funktioner* helt i top? Er der en god forståelse for hinandens forskellige arbejdsopgaver?
- Har I styr på effektiv *fejlhåndtering og kvalitetssikring*?
- Arbejder I ud fra faste *arbejdsmetoder, standarder, tjeklister*?
- Er jeres *arbejdsrutiner optimeret*, så I når det bedste resultat?
- Bliver *medarbejderne* involveret i udviklings- og forbedringstiltag?

***Hvis I svarer nej til flere af ovenstående spørgsmål,
så er der (stadig) et potentiale hos jer...***

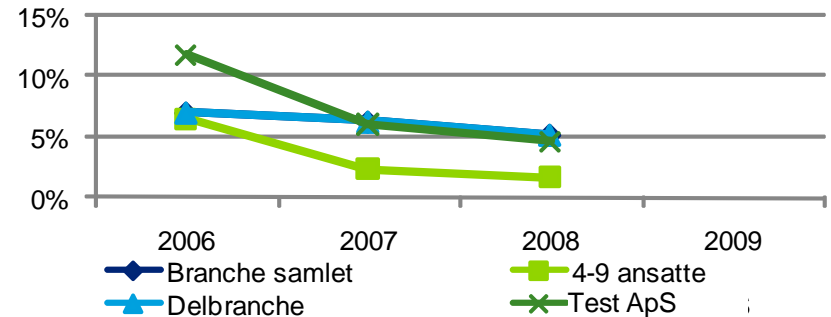
Benchmarking som input til strategiske beslutninger
- hvordan klarer I jer i forhold til andre i branchen?

Hvordan klarer I jer i forhold til andre i branchen? (1/2)

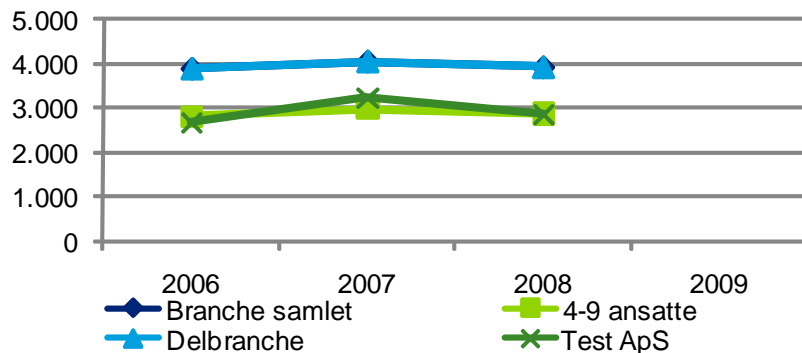
1) Afkast af investeret kapital



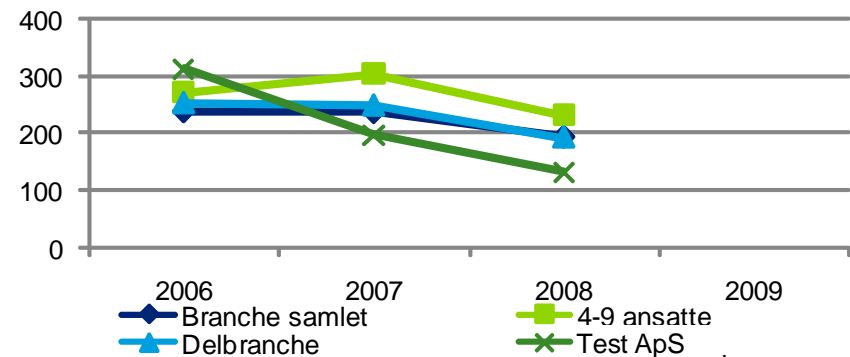
2) Overskudsgrad



5) Omsætning pr. ansat i t.kr.

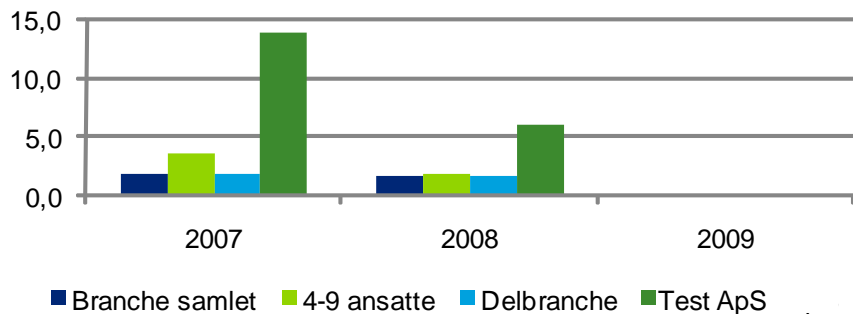


6) Primært resultat pr. ansat

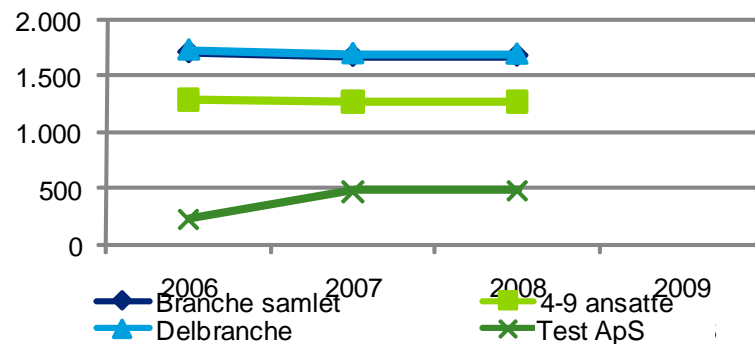


Hvordan klarer I jer i forhold til andre i branchen? (2/2)

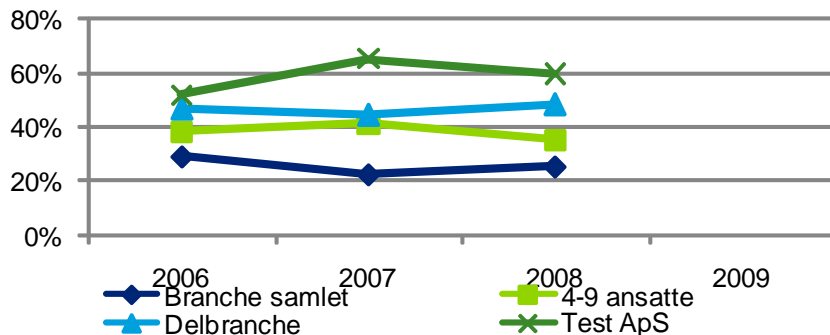
3) Omsætningshastighed for investeret kapital



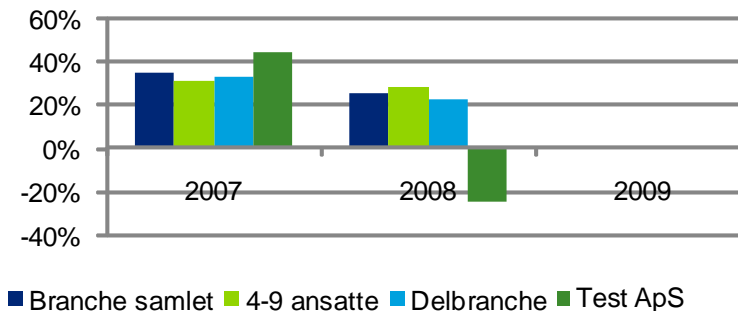
4) Investeret kapital ultimo pr. ansat i t.kr.



7) Soliditetsgrad



8) Egenkapitalforrentning



Strategien

- det handler om at forbedre chancen for at skabe gode, økonomiske resultater

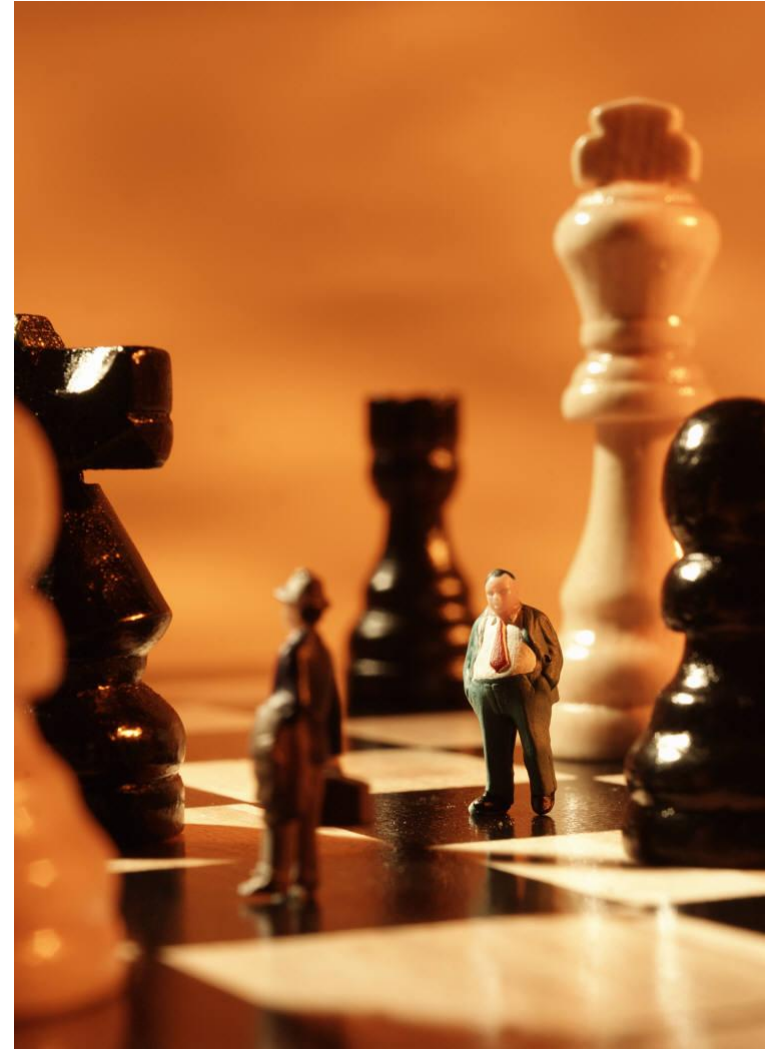
Har I tilpasset jeres strategiplan i løbet af det sidste år ?

Ved jeres medarbejdere, hvordan de kan bidrage til strategien?

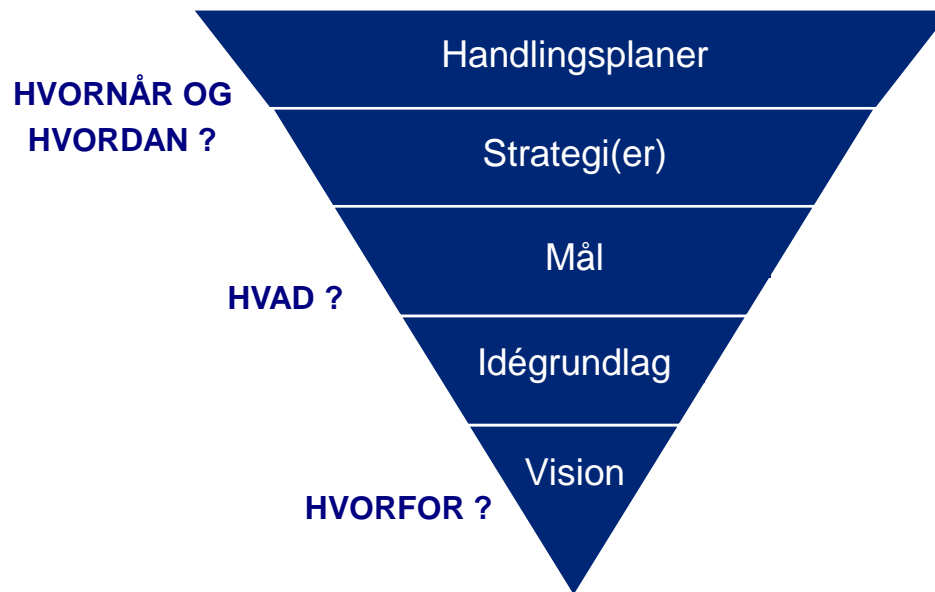
Sikrer jeres strategiske tiltag en fornuftig udvikling af virksomheden – bliver virksomhedens værdi optimeret?

Strategi i en krisetid handler om....

- At forbedre chancen for at skabe gode, økonomiske resultater
- At få de kortsigtede tiltag sat ind i virksomhedens langsigtede strategiske ramme
- At være *skarp* og *fokuseret* i strategien og herigennem at signalere *handlekraft* og *beslutsomhed* overfor medarbejdere, kunder og eksterne samarbejdspartnere
- At undgå at udføre “undvigelsesmanøvren”. Det kan *næppe* lade sig gøre at “køre” udenom krisen....



Tiden er til at starte ”på hovedet”



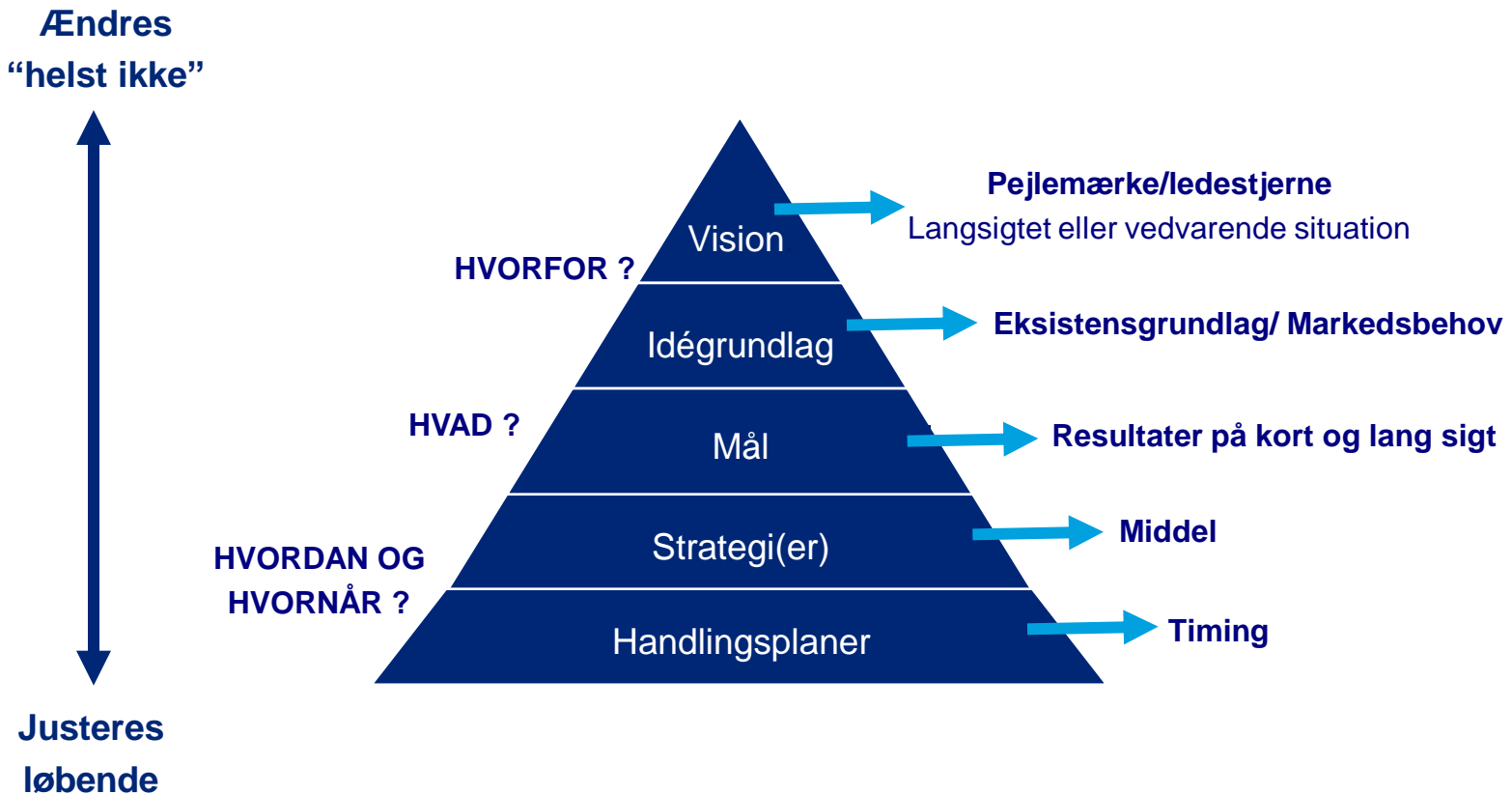
- Og det er meget passende, for **STRATEGI ER NOGET, MAN GØR!**
- Der er traditionelt meget fokus på ”**HVORFOR?**” på bekostning af ”**HVORDAN?**”
- I den klassiske tilgang er strategi noget, en organisation **HAR**
- I den **handlingsorienterede tilgang** er strategi noget, organisationen **GØR**

Sørg for at arbejde med den handlingsorienterede tilgang

- Det er ved den handlingsorienterede tilgang, der skabes resultater
- Men de kortsigtede, handlingsorienterede tiltag *er nødt til* at blive sat ind i en mere langsigtet strategisk ramme for virksomheden
- For ellers er risikoen, at der bliver tale om konstant daglig ”brandslukning”
- I risikerer at løbe i hver jeres retning – og mod hver jeres mål
- Og virksomheden bliver aldrig den succes, I drømmer om!



Så vi er nødt til at have styr på den *strategiske ramme*...



...og også have styr på den "vision", der skal være for arbejdet i virksomheden:

- Hvad vil I stræbe efter at opnå?
- Hvilke "behov" vil I leve af at dække?

En god strategi...

- Forholder sig til virksomhedens interne og eksterne situation
 - I skal kende jeres venner og jeres fjender
 - I skal kende jeres position i forhold til resten af branchen (*benchmarking*)
 - I skal turde spå om fremtiden, selv om den er usikker
- Udnytter virksomhedens styrker og muligheder og imødegår virksomhedens svagheder og trusler
- Er justerbar i erkendelse af, at den nuværende situation ikke er statisk - men dynamisk
 - De langsigtede statistiske 3-5 års detaljerede strategiplaner er yt!
- Er forståelig og *brugervenlig* for hele organisationen

Test strategien

- Fokuserer strategien på virksomhedens centrale udfordringer?
- Er der en sammenhæng mellem vision, mål, strategi og handlingsplaner?
- Vil strategien resultere i en bedre position og bedre økonomiske resultater?
- Har organisationen ressourcer og kompetencer til at realisere strategien?
- Er det klart, hvem der gør hvad for at realisere strategien? Og er der fuld opbakning?
- Tør I offentliggøre strategiens hovedindhold på fx jeres hjemmeside?

Hvad er en vinderstrategi?

- hvorfor klarer nogle virksomheder sig fantastisk, når andre råber krise?

Et par guidelines til en vinderstrategi

- Kig ud af forruden og ikke ud af bagruden!
- Tænk længere ud i fremtiden – hvem er fremtidens kunder og medarbejdere?
- Få styr på jeres egne fremtidige ”værktøjer” – hvad skal være jeres ”våben” til at vinde kampen?
- Vær åben og fleksibel overfor nye teknologier og muligheder. Vær villig til at tage imod dem
- Bryd med den fastlåste opfattelse – den åbne og fremsynede virksomhed vinder
- Tro på, at I hele tiden kan blive bedre – det tillader jer at udvikle jer og se nye muligheder
- ***Skab handling!***

Hvad er en vinderstrategi lige nu?

”Man skal differentiere sig samt bruge den fornødne tid til at gå ud og spørge kunderne om, hvad de har brug for, hvad der er vigtigt for dem, og så sørge for, at det er det, de får”

Birgit W. Nørgaard, tidligere adm. direktør for Carl Bro A/S

”At holde fast i troen på sit projekt. Man skal ikke kun tænke på kort sigt, men hele tiden være opmærksom på, at man ikke kommer til at skære det vigtigste væk. Skære sjælen væk”

Ane Ry, Adm. direktør for Storm Management A/S

”I vores branche er kampen om lancering af ny produkter blevet meget intensiveret, og derfor gælder det om hele tiden og på alle måder at stramme op, så man kan være med helt forrest”

Jesper Kløve, Senior Vice President i Novo Nordisk A/S

”En vinderstrategi i min type virksomhed er, at man sørger for at bevæge sig fremad mod sit mål med forudsigelighed og stabilitet”

M.A.L.T Nielsen, Brigadegeneral, Stabschef, Flyvertaktisk Kommando

”En vinderstrategi begynder med, at man tager udgangspunkt i situationen og anerkender, at det lige nu er lidt op ad bakke. Og så skal man arbejde på langt sigt, være tro mod sig selv og sørge for, at værdierne er på plads. Se muligheder i krisen. Hele tiden sørge for at holde retningen og undgå for meget forvirring”

Alfred Josefsen, adm. direktør i Irma

Introduktion til det individuelle sparringsforløb
- vi skal have sat fokus på det væsentligste for jer!

Den individuelle sparring

- Der er afsat 2 timer til hver virksomhed
- Vi udarbejder på forhånd et individuelt benchmark og præsenterer det for jer på mødet
- Efter den individuelle sparring udarbejder vi et kortfattet opfølgingsnotat med vores umiddelbare anbefalinger til virksomhedens videre strategiske fokus
- Opfølgingsnotatet sendes direkte til jer via mail
- Hvis der er behov for sparring i forbindelse med det fremsendte notat, klarer vi det via mail eller telefon efterfølgende
- Tilmelding via www.doodle.com (link udsendt på mail)

Det individuelle benchmark

- Baserer sig på offentligt tilgængelige regnskabstal
- Vi mangler måske nogle oplysninger om jeres virksomhed for at kunne udarbejde netop jeres benchmark – fx jeres omsætning de sidste 2-3 år
- I så fald sender vi et skema på mail, som I skal udfylde og returnere
- Vi har brug for hurtig respons fra jeres side pga. kort tidsfrist 😊

I sætter dagsordenen for den individuelle sparring

- Opmærksomhed på den situation, I befinder jer i:
 - Forstærket fokus på de interne forhold – organisation, kvalitetssikring mv.
 - Scenarieplanlægning – konsekvenser af en længerevarende recession.
 - Tæt styring af medarbejderressourcer med afstemning af kapacitet og behov, samt en hurtig reaktion på mismatch.
 - Fokus på markedsvendte aktiviteter kontra internt rettede projekter
 - Fortsætte med at være innovative og udvikle nyt, som kan bringe til markedet, specielt når det lysner igen
- Er de interne forudsætninger på plads?:
 - Ledelsesressourcer
 - Medarbejdere og deres kompetencer
 - Finansiell formåen
 - Administrative ressourcer
 - Fysiske ressourcer
 - Strategi og implementeringskraft

I kan også anvende den individuelle sparring til:

- Kvalitetssikring af jeres strategimateriale og sparring til at udforme en endnu skarpere strategi
- Fremsend gerne materiale, som I ønsker et eksternt blik på - fx:
 - Forretningsplan
 - Strateginotater
 - Målformuleringer
 - Markedsføringsmateriale
 - Økonomiske forhold
 - Andet?
- Materiale kan sendes til: indam@deloitte.dk

Deloitte.

Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu, der er en schweizisk organisation (Verein), og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu og dets medlemsfirmaer.

© Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab 2009. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu