

Lessons from change

Sådan gør de succesfulde virksomheder



Indhold

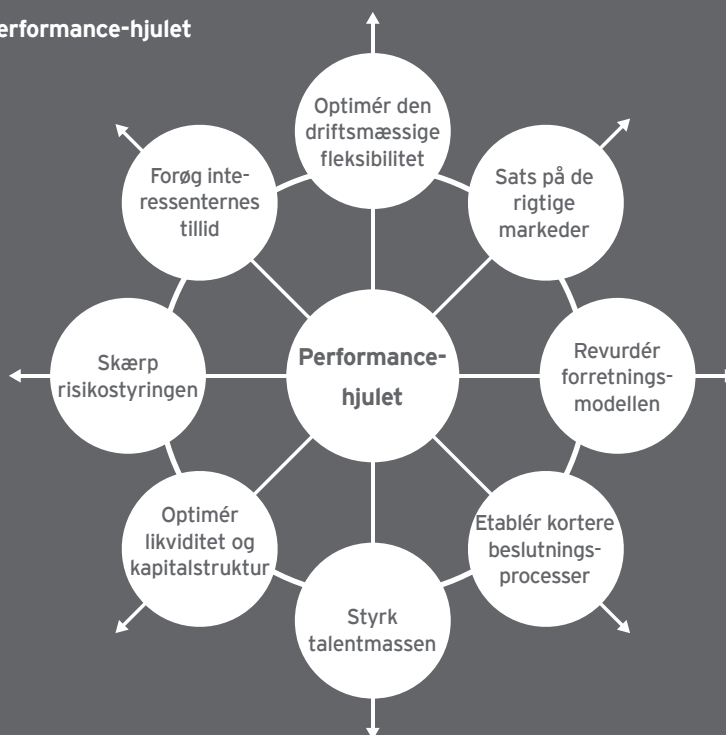
Resumé	1
På vej mod opsvinget	2
Hvad er det, der driver resultaterne?	4
Optimér den driftsmæssige fleksibilitet	6
Sats på de rigtige markeder	7
Revurdér forretningsmodellen	8
Etablér kortere beslutningsprocesser	9
Styrk talentmassen	10
Optimér likviditet og kapitalstruktur	11
Skærp risikostyringen	12
Forøg interessenternes tillid	13
Konklusion: Styr din egen fremtid	14
Om denne rapport	16

Tilpasning til det nye klima

I løbet af 2009 hjalp Ernst & Young virksomheder over hele verden med at forstå og tilpasse sig de usædvanlige markedsbetingelser, som vi alle stod over for. Vores *Muligheder i modgangstider*-program resulterede i mere end 45.000 møder, hvor vi drøftede virksomhedernes forskellige udfordringer og hjalp dem med at udarbejde handlingsplaner. På baggrund af den indsigt, vi opnåede på disse møder, var vi i stand til at udarbejde et nyt performance-program – performance-hjulet – som sammenfatter de 8 hovedmålsætninger og relaterede tiltag, som virksomhederne har iværksat for at tilpasse sig de nye markedsbetingelser. Siden oktober 2009 har vi delt denne indsigt – som vi kalder *Lessons from change* – med vores kunder.

Vi ønskede imidlertid at gå et skridt videre i dette arbejde og bad the Economist Intelligence Unit (EIU) om at gennemføre yderligere analyser. Disse undersøgelser blev gennemført i november 2009 og omfattede 876 ledere fra virksomheder over hele verden. Formålet med undersøgelserne var at efterprøve vores model med henblik på at fastslå, om vi kunne underbygge og indsnævre den sammenhæng med virksomhedernes resultater, som vores egne analyser havde antydnet. Kan vi på baggrund af vores observationer af, hvad virksomhederne gør, finde frem til hvad de bør gøre?

Fig. 1. Performance-hjulet



Resumé

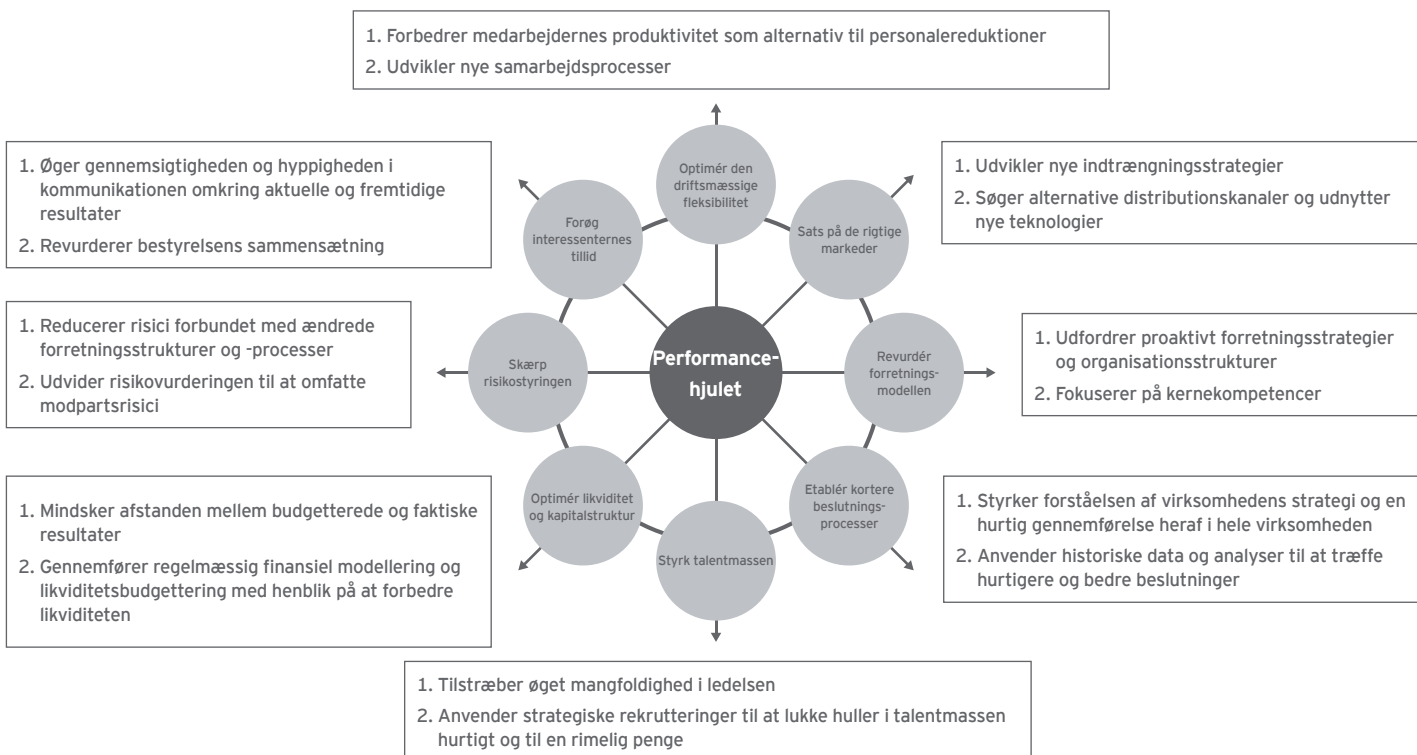
Hvad de succesfulde virksomheder gør anderledes

Vores undersøgelse viste, at de 8 målsætninger, som indgår i Ernst & Young's performance-hjul (se figur 1), giver et godt udgangspunkt for at forstå og drøfte virksomhedernes mål og prioriteringer. Undersøgelsen viste endvidere, at virksomhederne i stor udstrækning har iværksat de handlingsprogrammer, som er knyttet til hver enkelt af hjulets "eger", og som beskrives nærmere på siderne 6-13.

Vi har søgt at identificere, hvordan de tiltag, som virksomheder med en indtjeningsvækst (EBITDA) på mere end 5% har foretaget, adskiller sig fra de tiltag, som virksomheder med en lavere indtjeningsvækst har iværksat. De virksomheder, der oplever høj vækst, viser en højere gennemførelsesprocent for næsten alle programmerne.

Figur 2 viser for hver enkelt "eger" på performance-hjulet de to tiltag, hvor der er størst forskel på virksomhedernes gennemførelse.

Fig. 2. Hvad gør de succesrige virksomheder anderledes?



Konklusioner

Den effektive ledelse forsøger at finde den rigtige balance mellem komplementerende og konkurrerende målsætninger, når den lægger den fremtidige kurs for virksomheden. Denne udfordring vanskeliggøres yderligere af begrænsede ressourcer, så fokus er afgørende. Der begynder dog i vores arbejde – på tværs af lande og brancher – at danne sig et billede af en gruppe af virksomheder, som forfølger den samme strategi for at opnå succes.

Vores undersøgelser viser, at virksomhederne med de bedste resultater:

- ▶ Forsøger at se bredere på deres markedsmuligheder, nu og i fremtiden
- ▶ Er mere innovative i deres strategi og struktur end deres konkurrenter, arbejder mere sammen med partnere og i højere grad udfordrer sig selv og deres potentiale
- ▶ Har en langt mere helhedsorienteret og langsigtet tilgang til deres medarbejdere og kommunikerer oftere og klarere med både interne og eksterne interessenter
- ▶ Udvider deres forståelse af risici i markeder og handlinger og strammer deres styring og procedurer for at reducere denne risiko
- ▶ Tilstræber og opnår en hurtigere beslutningstagning og gennemførelse med henblik på at udnytte ændringer i markedet

Disse succesrige virksomheder klæder sig på til den nye økonomi. Hvad skal du gøre for at blive en af dem?



På vej mod opsvinget

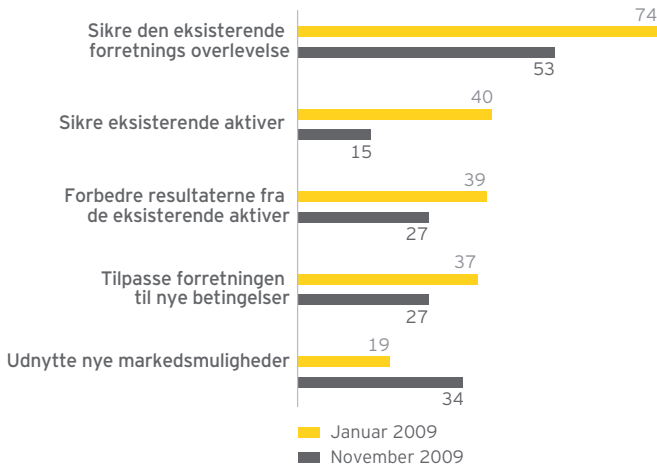
For 12 måneder siden undersøgte Ernst & Young en række virksomheder for at finde ud af, hvor de var placeret på et likviditetsmæssigt stresspendul, som gik fra "cash burn" til "cash earn". På det tidspunkt var vi ikke overraskede over at konstatere, at de fleste virksomheder havde størst fokus på deres egen overlevelse, og at det kun var et fåtal af virksomhederne, der var i stand til at udnytte de muligheder, som det nye økonomiske klima bragte med sig.

I dag ser billedet noget mere positivt ud. Af en række forskellige årsager – i særdeleshed vækstpakker på samlet USD 1.800 milliarder, fremgang på emerging markets samt en fortsat stor beholdning af fleksibel kapital – er økonomien nu på vej op igen. Den globale recession – som allerede er overstået i mange lande – forventes nu at slutte i 2010. Den almindelige opfattelse er, at der vil ske et gradvist opsving, men at markederne først for alvor retter sig i løbet af 2011 og 2012.

Optimismen stiger ...

Dette bekræftes af de undersøgelser, vi foretog i november 2009, som viste, at godt 50% af virksomhederne fortsat fokuserer på at sikre deres eksisterende forretning, mod 74% i januar 2009. Og samtidig er antallet af virksomheder, som aktivt opsøger nye muligheder, næsten fordoblet. Det er disse virksomheder, som kommer til at stå i spidsen for opsvinget.

Fig. 3. Hvilke ændringer forudser du i virksomhedens prioritering af følgende aktiviteter i løbet af de kommende 12 måneder?

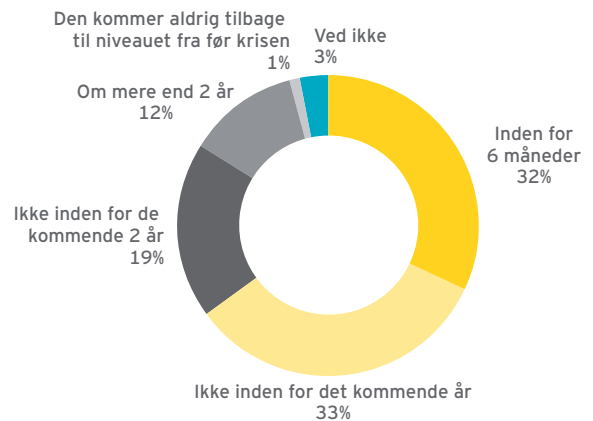


På en skala fra 1 til 5, hvor 1=betydelig stigning og 5=betydeligt fald.
Viser: Procentdel der angiver stigning. Grundlag: Januar 2009 (337), november 2009 (876)

... men væksten er fortsat et problem

Vi spurgte virksomhederne, om de forventede, at omsætningsvæksten ville vende tilbage til niveauet fra før krisen. I november 2009 forventede 32% af de adspurgte virksomheder, at omsætningsvæksten ville vende tilbage til niveauet fra før krisen inden for 6 måneder. 31% forventede, at det ville tage 2 år eller mere, før væksten var genoprettet, og forudså således et forholdsvis trægt opsving i størstedelen af 2010. Det er virksomhedernes brændende platform: at få genoprettet omsætningsvæksten. Hvis vi netop har været igennem en "kreditkrise", så er vi nu gået ind i en "vækstkrise". Hvor omsætningsvæksten i vores *Muligheder i modgangstider*-rapport fra juni 2009 blev identificeret som et begyndende problem, udgør væksten nu den altovervejende udfordring for virksomhedslederne.

Fig. 4. Hvornår forventes virksomhedens omsætningsvækst at være tilbage på niveauet fra før krisen?



Grundlag: Alle adspurgte (876)

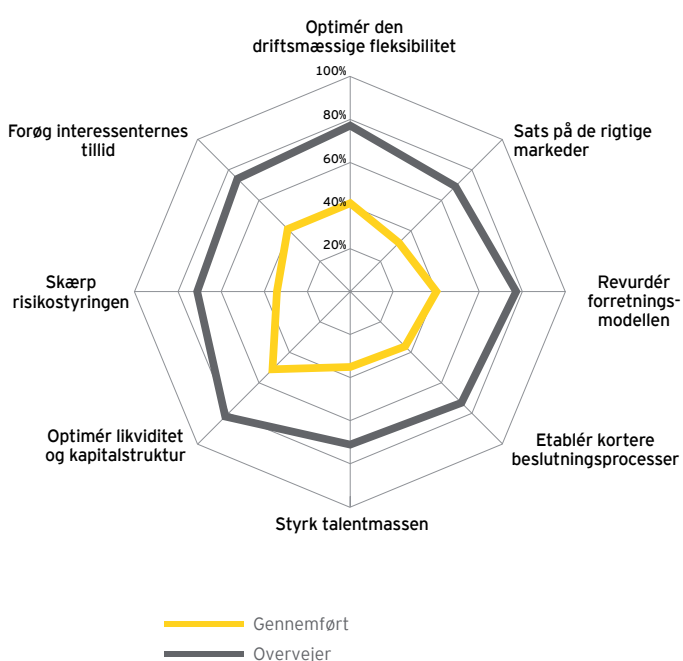


Behov for handling

Skønt markeder og brancher har stor betydning, er ledelsens handlinger afgørende for en virksomheds resultater. Et stærkt marked kan skabe nok vækst til alle, men et vanskeligt marked kan give yderst forskellige resultater på tværs af det konkurrencemæssige landskab. Performance-hjulet afspejler lederens hovedmålsætninger i den nye økonomi, men det er ikke nok at have de rigtige målsætninger. Virksomhederne er nødt til at gennemføre velovervejede handlingsplaner inden for hvert enkelt område, hvis disse målsætninger skal opfyldes.

Der er ikke nogen universalløsning – ikke nogen enkelt handling, der med sikkerhed virker. På baggrund af vores undersøgelser har vi sammensat en række handlingsprogrammer, som kan bidrage til at opfylde de enkelte målsætninger. Det er ikke sandsynligt, at virksomhedslederne gennemfører alle de handlingsprogrammer, vi har identificeret, men det har vist sig, at virksomhederne med de bedste resultater følger flere af programmerne samtidigt. Figuren nedenfor viser, i hvor stor udstrækning virksomhederne har gennemført handlingsprogrammerne inden for de 8 områder. Figuren viser endvidere, hvor stor en andel af virksomhederne, der aktivt overvejer at gennemføre programmerne.

Fig. 5. Gennemførelse af handlingsprogrammerne



I betragtning af at størstedelen af virksomhederne fortsat koncentrerer sig om at sikre den eksisterende forretning, er det ikke overraskende, som gennemførelsesprocenterne viser, at virksomhederne befinder sig i de tidlige stadier med hensyn til at tilpasse sig de nye vilkår. Kun hvad angår optimering af kapitaladgang og -udnyttelse har virksomhederne allerede gennemført 50% af de handlingsprogrammer, som vi har identificeret. Set i lyset af at den nuværende økonomiske krise startede som en kreditkrise, er dette forventeligt.

Bemærkelsesværdigt er det dog, at mens den samlede gennemførelsesprocent på nuværende tidspunkt ligger lige under 40%, er yderligere 36% af de identificerede tiltag under aktiv overvejelse – og virksomhederne følger flere programmer inden for de enkelte områder.

Kan indtjeningen opretholdes uden vækst?

Historisk set har de fleste forretningsmodeller været baseret på en antagelse om konstant omsætningsvækst. En del af grunden til, at vi nu oplever et begyndende opsving (trods faldende omsætning) er, at virksomhederne har ændret deres modeller til at sikre indtjeningsvækst til trods for en træg omsætning (gennem omkostningsreduktioner, ændrede processer, outsourcing, fælles serviceydelser og produktivetsforbedringer). Det virkelige spørgsmål kan således vise sig at være: hvor længe kan virksomhederne opretholde indtjeningsvæksten uden at genoprette omsætningsvæksten?



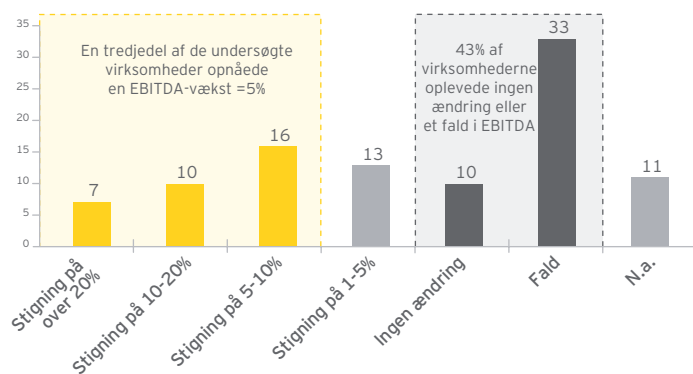
Hvad er det, der driver resultaterne?

Når man ser på det store billede, kan detaljerne ofte forsvinde ud af syne. Økonomien er ingen undtagelse. Det har været et vanskeligt år for virksomhederne, men det betyder ikke, at alle virksomheder har klaret sig dårligt. Vores erfaring og undersøgelser viser, at vanskelige økonomiske vilkår kan medføre et markant resultatthop for nogle virksomheder. Vi har derfor været optaget af at finde ud af, hvad der er årsag til, at virksomheder verden over har klaret sig forskelligt.

Der ikke er nogen entydig opskrift på succes, som virksomhedslederne kan følge. Dette skyldes ikke mindst forskellene i brancher, geografiske markeder, kunder og processer. Men vores analyser viser tydeligt, at der knytter sig et bestemt mønster af ledelses-handlinger til succesrige virksomheder, eller at dette mønster i det mindste kan øge chancerne for succes.

Vi bad virksomhederne om at fortælle os, hvordan deres EBITDA-resultater udviklede sig sidste år. Vi brugte EBITDA som mål for at eliminere, eller i det mindste reducere, effekten af finansiering i vores måling af driftsresultaterne. Som det fremgår nedenfor, rapporterede virksomhederne om resultater, der spænder fra dårlige til fremragende. Mens 43% af de adspurgte virksomheder ikke oplevede nogen ændring eller oplevede et fald i EBITDA, har en tredjedel af virksomhederne opnået en EBITDA-vækst på mere end 5% inden for de seneste 12 måneder.

Fig. 6. Hvordan har virksomhedens EBITDA-resultat udviklet sig inden for de seneste 12 måneder?



Grundlag: alle adspurgte (876)

Forskellige prioriteter

Tabellen nedenfor viser, hvordan vores to virksomhedsgrupper har prioriteret de 8 målsætninger:

Målsætning	Samlet prioritet	Dårlige performere	Gode performere	% forskel
Optimér den driftsmæssige fleksibilitet	72	67	77	+10
Sats på de rigtige markeder	64	58	71	+13
Revurdér forretningsmodellen	64	64	62	-2
Etablér kortere beslutningsprocesser	63	57	69	+12
Styrk talentmassen	62	56	67	+11
Optimér likviditet og kapitalstruktur	60	59	61	+2
Skærp risikostyringen	47	45	52	+7
Forøg interessenternes tillid	45	42	45	+3

Det er åbenbart, at den samlede prioritering blandt alle virksomhederne dækker over betydelige forskelle mellem de gode performere og de dårlige performere. For alle målsætninger på nær en enkelt har de gode performere prioriteret det højere at opnå performance-hjulets målsætninger. Den lidt lavere prioritering af at revurdere forretningsmodellen – som dog stadig er betydelig på 62% – afspejler sandsynligvis, at de gode performere er mere tilfredse med deres nuværende forretningsmodel end de dårlige performere. Mens alle 8 målsætninger er vigtige for både gode og dårlige performere, prioriterer de gode performere fire af målsætningerne væsentligt højere end de dårlige performere:

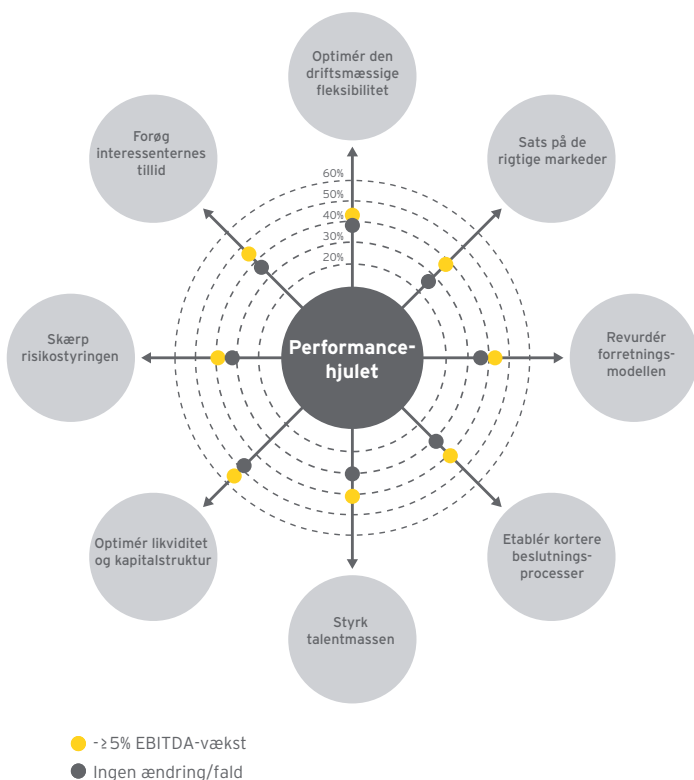
- ▶ Sats på de rigtige markeder
- ▶ Etablér kortere beslutningsprocesser
- ▶ Styrk talentmassen
- ▶ Optimér den driftsmæssige fleksibilitet



Forskellige handlinger

Figuren nedenfor skitserer, i hvilken udstrækning de to grupper af virksomheder har gennemført tiltagene inden for de enkelte målsætninger. Figuren viser to ting meget tydeligt. For det første underbygger de identiske konturer af gruppernes gennemførelsesprocenter målsætningernes gyldighed, i og med at ledelserne tilstræber at opnå de samme mål. Men vigtigere endnu viser figuren, at virksomhederne med de gode resultater har en betydeligt højere gennemførelsesprocent for handlingsprogrammerne inden for performance-hjulets områder.

Fig. 7. Hvilke tiltag har virksomhederne gennemført?



Tabellen nedenfor viser forskellene i de to gruppers gennemførelsesprocenter. De gode performere viser en højere gennemførelsesprocent for alle de handlingsprogrammer, vi har identificeret, men fire områder skiller sig ud:

- Sats på de rigtige markeder
- Styrk talentmassen
- Etablér kortere beslutningsprocesser
- Forøg interessenternes tillid

Målsætning	Forskel %
Optimér den driftsmæssige fleksibilitet	+5
Sats på de rigtige markeder	+11
Revurdér forretningsmodellen	+7
Etablér kortere beslutningsprocesser	+10
Styrk talentmassen	+11
Optimér likviditet og kapitalstruktur	+7
Skærp risikostyringen	+7
Forøg interessenternes tillid	+9

Dette er naturligvis ikke hele historien, men vi mener, at den påviste sammenhæng mellem resultater og handlinger er overbevisende nok til at give anledning til mere detaljerede undersøgelser.

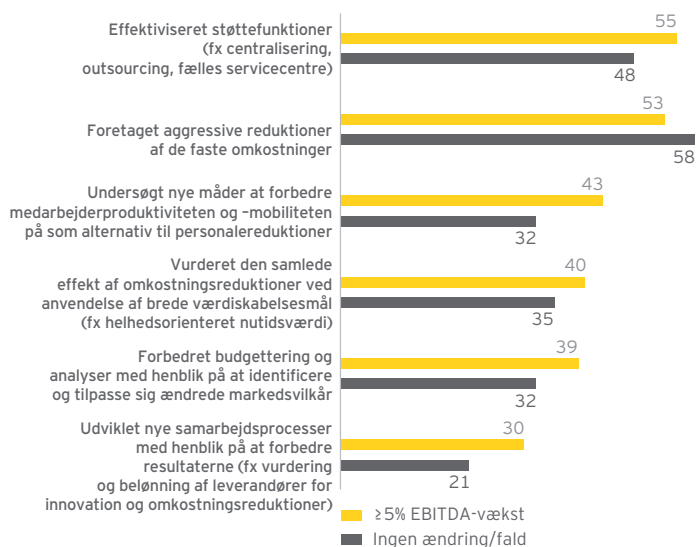
Forøgelse af virksomhedens forandringsvillighed og indførelse af risikodeling med henblik på at nedbringe omkostningerne og tilpasse sig hurtigere til ændrede markedsvilkår.

Optimér den driftsmæssige fleksibilitet

Fleksibilitet er i vores definition et vidt begreb, som kæder indsatsen for at nedbringe andelen af faste omkostninger sammen med en række handlinger rettet mod at øge den driftsmæssige effektivitet.

De virksomheder, som har opnået de bedste resultater, har en højere gennemførelsesprocent for alle tiltag rettet mod at forbedre den driftsmæssige fleksibilitet end andre virksomheder. Undtagelse er aggressive omkostningsreduktioner, hvor virksomheder med dårligere resultater tydeligvis har større behov for at prioritere disse tiltag end virksomheder, der klarer sig godt. Samtidig er de virksomheder, der klarer sig godt, med stor sandsynlighed længere fremme med hensyn til at forbedre effektiviteten.

Fig. 8. Hvilke af følgende tiltag rettet mod at optimere den driftsmæssige fleksibilitet har virksomheden gennemført?



Viser: Procentdel af adspurgte
Grundlag: ≥5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (376)

De førende virksomheder er mere innovative

De to områder, hvor forskellen i gennemførelsesprocent er mest udtalt, er:

- ▶ Innovation med henblik på at forbedre medarbejdernes produktivitet og mobilitet uden at skære i personalet
- ▶ Nye former for samarbejde med partnere med henblik på at forbedre resultaterne

Samarbejde i værdikæden

De førende virksomheder etablerer sub-organisatoriske ledelsesprocesser med henblik på at sikre tilpasning og omkostningsoptimering med uafhængige partnere. De gør dette på den mest skatteeffektive måde – og samarbejder endda med konkurrenter på områder, hvor de ikke er i direkte konkurrence.

Virksomhedsledere bør stille sig selv følgende spørgsmål:

- ▶ Hvor godt forstår vi fremtidens værdikæde?
- ▶ Har vi overvejet alternative måder at arbejde sammen med andre virksomheder på, herunder konkurrenter, med henblik på at skabe innovation og dele omkostningerne?
- ▶ Har vi konkurrenter på ét marked, som vi deler behov med på et andet?
- ▶ Hvilke resultatmål kunne sådanne arrangementer være baseret på?
- ▶ Hvilke skattemæssige udfordringer/muligheder er vi nødt til at undersøge?
- ▶ Hvilke risici er der forbundet med en sådan fremgangsmåde?
- ▶ Hvordan kan vi komme hurtigt og sikkert ud af sådanne arrangementer igen?

Satsning på de rigtige markeder og produkt/service-sammensætning med henblik på at udnytte nye kundemuligheder, opnå højere afkast og reducere risikoen.

Sats på de rigtige markeder

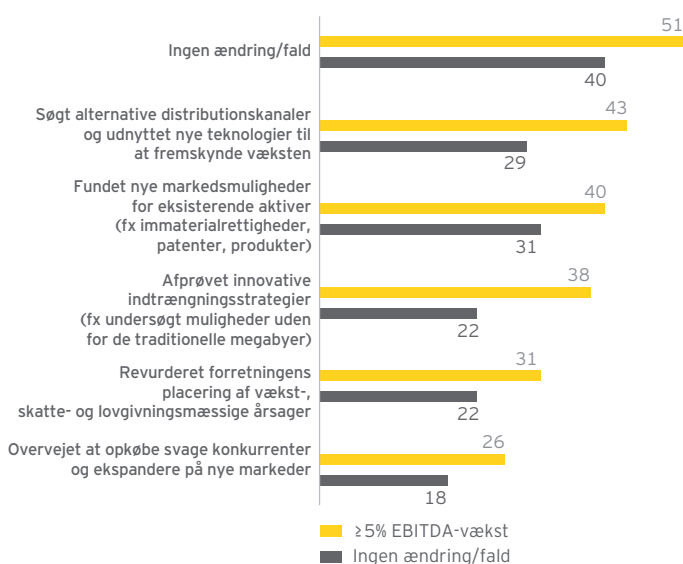
I jagten på vækst er satsningen på de rigtige markeder absolut kritisk. I optimering af markedsdækningen indgår to væsentlige elementer – udbygning af positionen og revurdering af den måde, man servicerer de eksisterende markeder på.

Udbygning af positionen

Begge virksomhedsgrupper undersøger aktivt mulighederne for geografisk ekspansion – og er interesseret i at ekspandere i en lang række lande.

De gode performere har øget fokus på geografisk diversifikation og en endnu større interesse i at forfølge innovative indtrængningsstrategier for disse markeder. Dette gælder eksempelvis placering af produktionen på nabomarkeder eller fokusering på bestemte segmenter.

Fig. 9. Hvilke af følgende tiltag relateret til markedsdækning og produkt/servicesammensætning har virksomheden gennemført?



Viser: Procentdel af adspurgte
Grundlag: ≥5% EBITDA-stigning (285), Ingen ændring/fald (376)

Revurdering af den måde man servicerer markedet på

Krisen har medført udfordringer i forhold til visse traditionelle distributionskanaler, og nogle virksomheder har været tvunget til at sænke investeringerne i ny teknologi. De gode performere er i front inden for begge områder, idet de finder nye markedsmuligheder for eksisterende produkter, hvor de største omkostninger ligger.

Nye måder at trænge ind på nye markeder

Emerging markets tiltrækker sig særlig stor opmærksomhed, men med alle markeder følger udfordringer. Kina, for eksempel, er et marked med et kæmpe potentiale, men det er også et komplekst marked med store forskelle. Mange virksomheder har gennemført analyser, der konkluderer, at det største potentiale findes i byområderne på vestkysten, men med en "Beijing, Shanghai, Hong Kong"-strategi kommer man i direkte konkurrence med sine konkurrenter. Der er 49 byer i Kina med et indbyggertal på over 1 million. Nogle virksomheder forfølger derfor en strategi rettet mod niveauet under de største byer med henblik på en senere satsning på de større markeder.

Virksomhedsledere bør stille sig selv følgende spørgsmål:

- ▶ Hvilke markeder er de vigtigste på kort, mellemlangt og langt sigt?
- ▶ Er vores analyse af det nye marked grundig nok?
- ▶ Hvor opererer vores konkurrenter, og hvordan har de klaret sig?
- ▶ Hvordan adskiller vores fremgangsmåde sig fra de andres?
- ▶ Har vi undersøgt alle muligheder for at nå vores mål?
- ▶ Hvor godt er vi forberedt på fasen efter indtrængning?

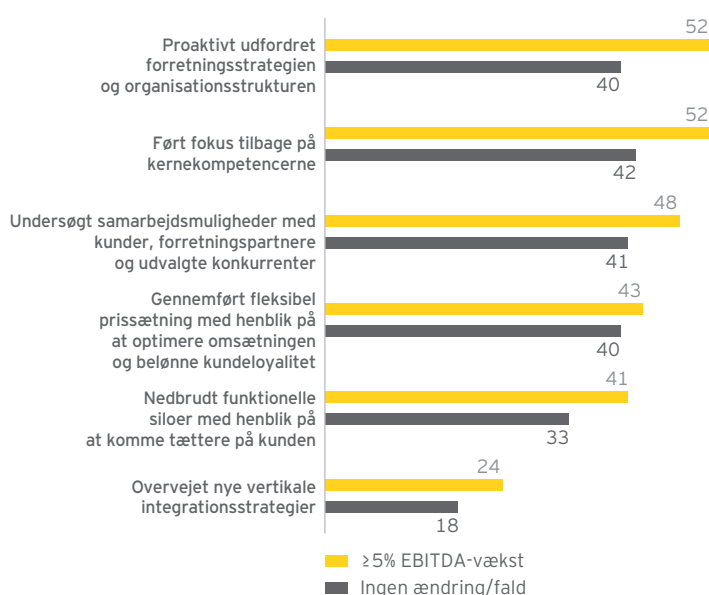
Forankring af innovation og kontinuerlig udfordring af forretningsmodeller med henblik på at sikre, at de er tilpasset til og fokuseret på det nye marked.

Revurdér forretningsmodellen

En af de måder, som de succesfulde virksomheder adskiller sig fra deres konkurrenter på, er ved at udfordre status quo og anerkende, at nye udfordringer kræver nye svar.

82% af alle de adspurgte virksomheder svarede, at de har været nødt til at revurdere visse aspekter af deres forretningsmodel. De succesfulde virksomheder er langt mere parate til at udfordre deres forretningsstrategi og -struktur i lyset af de ændrede markedsvilkår. De succesfulde virksomheder er således langt mere proaktive med hensyn til at foretage ændringer end de mindre succesfulde virksomheder (hvor det i virkeligheden måske er mere påkrævet). Det er muligt, at håndtering af disse udfordringer kræver en sådan grad af selvtillid i ledelsen, som kun gode markedsresultater kan skabe.

Fig. 10. Hvilke af følgende tiltag relateret til innovation og justering af forretningsmodeller har virksomheden gennemført?



Viser: Procentdel af adspurgte
Grundlag: ≥5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (376)

Stil spørgsmålstejn ved forretningsmodellen og fokuser på kernen

I vores undersøgelse gav de adspurgte virksomheder udtryk for, at udfordring af forretningsmodellen ofte kombineres med en refokusering på virksomhedens kernekompetencer. De gode resultater kommer ikke kun ved at fokusere på det, man kan, men ved hele tiden at undersøge bedre måder at optimere forretningsmodellen på. Vores observationer viser, at mange succesfulde virksomheder mener, at deres marked har ændret sig så fundamentalt, at de er nødsaget til at genopfinde deres kernevirksomhed.

Genopfindelse af kernen

Det er en risikofyldt, men også potentielt givtig strategi, at gribe sin kernevirksomhed an på en helt ny måde.

Virksomhedsledere bør stille sig selv følgende spørgsmål:

- ▶ Kan vi kort og koncist formulere vores virksomheds kernekompetencer?
- ▶ Kan vi prioritere dem efter den værdi, de skaber, og de omkostninger, der er forbundet med dem?
- ▶ Inden for hvilke af disse kompetencer er vi førende?
- ▶ Inden for hvilke af disse kompetencer ligger vi efter vores konkurrenter – og hvilke konkurrenter?
- ▶ Hvad skal der til for at indhente konkurrenterne eller finde andre måder at opveje deres fordele på?
- ▶ Hvor stor en del af vores forretning er baseret på ideer eller serviceydelser, som er udviklet inden for de seneste 3 år?
- ▶ Hvad er vores alternative strategi for ikke-kerneaktiviteter?

Etablering af kortere beslutningsprocesser og effektivisering af projektgennemførelsen med henblik på at udnytte tidsbegrænsede muligheder og den øgede volatilitet.

Etablér kortere beslutningsprocesser

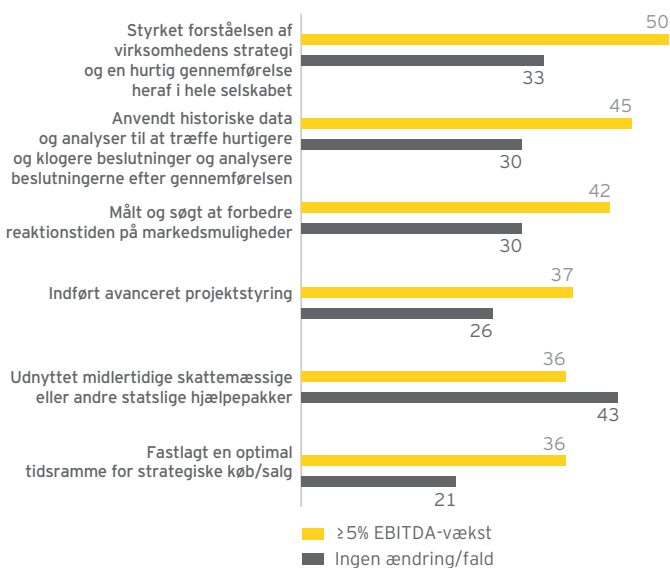
Fremover vil de succesfulde virksomheder tilstræbe at blive hurtigere – både til at træffe beslutninger og til at gennemføre handlingsprogrammer. Det er inden for dette område af vores performance-hjul, at der er den største forskel mellem de markedsførende og de øvrige virksomheder.

En langsom beslutningstagning lader de andre tage føringen

Virksomheder kan udvikle en langsom beslutningstagningsproces. Dette gælder specielt, når beslutningstagerne udsættes for omfattende efterkritik. Det kan medføre bedre beslutninger, men også en længere beslutningsproces, når forskellige interessenter kræver og bearbejder forskellige analyser.

Markedet bestemmer selv den optimale tidsramme for beslutningstagningen og gennemførelsen af de hermed forbundne handlingsprogrammer. Intern rådslagning har kun værdi, hvis den fører til en mere effektiv implementering.

Fig. 11. Hvilke af følgende tiltag relateret til fremskyndelse af beslutningstagningen og effektivisering af projektgennemførelsen har virksomheden gennemført?



Viser: Procentdel af adspurgte
Grundlag: >5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (376)

En hurtigere beslutningstagning afhænger af bedre analyser

De gode performere adskiller sig mest markant fra andre virksomheder ved at have styrket forståelsen af virksomhedens strategi og en hurtig gennemførelse heraf. Dette handlingsprogram er omfattende og indebærer intens kommunikation og en ændret præstationsmåling.

De førende virksomheder har ligeledes gjort sig større anstrengelser for at indføre forbedrede teknikker inden for planlægning, økonomi og strategi samt forbedrede data- og analyseteknikker.

Regeringer over hele verden har lanceret midlertidige finansierings- og skattepakker for at holde økonomien gående. Vores undersøgelse viser, at de dårlige performere i højere grad har gjort brug af disse tiltag. Dette er en afspejling af disse virksomheders større behov for sådanne foranstaltninger. Men også når det drejer sig om offentlig støtte, er de velfungerende virksomheder hurtige til at udnytte mulighederne.

Hvor blev dynamikken af?

Små virksomheder er normalt langt hurtigere til at træffe beslutninger end store virksomheder, men i takt med at virksomheden vokser, gør forhindringerne ofte det samme. Der bliver flere ledelseslag, beslutningstagerne mister kontakten med markedet, der bliver for mange kolleger til at man kan kende alle. Der bliver mange forskellige personlige agendaer, og kompleksiteten øges. Vores undersøgelser viser, at de succesfulde virksomheder har indset behovet for at agere med henblik på at imødegå stordriftsulemperne.

Virksomhedsledere bør stille sig selv følgende spørgsmål:

- ▶ Hvordan bedømmer vi vores evne til at udnytte nye muligheder?
- ▶ Hvilke forhindringer ligger i vejen for hurtig handling?
- ▶ Hvor hurtigt kan vi udnytte vækstpakker og lignende tiltag?
- ▶ Hvor tæt på markedet træffer vi beslutninger?
- ▶ Er vores strategi tydelig og let forståelig?
- ▶ Tager vores kontrolsystem højde for omkostningerne ved tabte muligheder?
- ▶ Hvordan kan vi minimere mikroledelse?

Et mere komplekst markeds- og driftsmiljø kræver, at der fokuseres på at erhverve, fastholde og udvikle ledelseskompetencer.

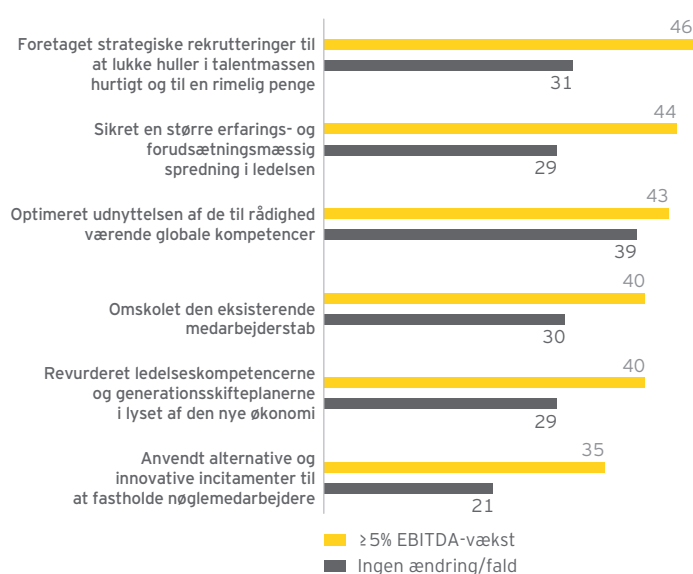
Styrk talentmassen

De førende virksomheder fortsætter med at investere i deres medarbejdere

En af de første følgevirkninger af den økonomiske krise var, at mange virksomheder foretog nedskæringer på personaleområdet. Mange virksomheder har indført løn- og ansættelsesstop og har derudover skåret ned på ressourcerne til rejser, indkvartering og efteruddannelse.

Vores undersøgelse viser, at de førende virksomheder ikke har glemt den strategiske nødvendighed af at udvikle deres menneskelige kapital – selv i et vanskeligt marked. De er mest proaktive, når det kommer til at bedømme de eksisterende ledelsesressourcer i lyset af de ændrede markedsforhold og til at foretage den nødvendige planlægning af generationsskifte. De er også langt forud for andre virksomheder, når det drejer sig om omskoling af medarbejderne.

Fig. 12. Hvilke af følgende tiltag relateret til erhvervelse, fastholdelse og anvendelse af kompetencer har virksomheden indført?



Viser: Procentvis andel af adspurgte
Grundlag: ≥5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (376)

Der, hvor de førende virksomheder virkelig skiller sig ud fra de mindre succesrige virksomheder, er inden for tiltag rettet mod at sikre sig nye kompetencer, udvide ledelsens kompetencer og fylde huller i talentmassen.

De førende virksomheder er langt forud med hensyn til at skabe større spredning i ledelsen og dermed sikre sig forskellige perspektiver, erfaringer, problemløsningsmetoder og kompetencer.

Et bredere perspektiv

Skønt der igennem de seneste 10 år har været talt meget om værdien af mangfoldighed i virksomhederne, har der været langt mellem ord og handling. Men hvor det hidtil har været hensynet til egenkapitalen og effektiviteten, der har været afgørende, spiller ledelsens handlekraft nu en lige så stor rolle. De forskelligartede og komplekse markeder stiller krav om en ledelse med forskellige erfaringer og perspektiver.

Virksomhedsledere bør stille sig selv følgende spørgsmål:

- ▶ Hvor mange kulturelle forudsætninger deler vores ledelse?
- ▶ Hvilket erfaringsgrundlag har vores ledelse? Hvor mange af vores ledere kommer fra andre virksomheder, brancher og lande?
- ▶ Hvor stor spredning er der **egentlig** i vores ledelse?
- ▶ Hvilke tiltag har vi indført for at sikre et bredere perspektiv i ledelsen?
- ▶ Hvordan skal beslutningstagningsprocessen ændres for at kunne rumme forskellige perspektiver?

I lyset af de fortsat begrænsede finansieringsmuligheder er det nødvendigt at optimere likviditet og kapitalstruktur for at opnå større fleksibilitet på balancen.

Optimér likviditet og kapitalstruktur

Det har været en klar prioritet for virksomhedslederne at optimere likviditet og kapitalstruktur. De velfungerende virksomheder har en højere gennemførelsesprocent for alle tiltagene inden for dette område af performance-hjulet. De har også taget fat på nogle af de sværere driftsmæssige udfordringer, herunder effektivisering af budgetteringsprocessen og forbedring af de finansielle modeller og regnskabsaflæggelsen. De har indført likviditetsstyringsstrategier, som sikrer mere kapital og giver likviditetsbesparelser.

På baggrund af vores undersøgelser og samtaler med kunder har vi kunnet konstatere, at virksomhederne har indført en række tiltag inden for fem hovedområder med henblik på at styrke deres konkurrenceevne.

1. Bevarelse af kapitalen: Ændring af det drifts- og kapitalmæssige grundlag i lyset af de risici og realiteter, der er forbundet med en langvarig recession
2. Optimering af kapitalen: Optimering af likviditeten og arbejdskapitalen samt styring af beholdningen af kerne- og ikke-kerneaktiver med henblik på at øge kapitalafkastet
3. Rejsning af kapital: Vurdering af fremtidige kapitalbehov og bestemmelse af hvordan finansieringskilderne kan diversificeres med henblik på at udvide mulighederne
4. Investering af kapital: Styrkelse af metoderne til vurdering og gennemførelse af investeringer med henblik på at kunne realisere mulighederne og samtidig styre den forøgede risiko
5. Facilitering af kapitalstrategien: Forbedring af planlægnings-, budgetterings-, rapporterings- og styringsprocesser med henblik på at øge hastigheden og effektiviteten i beslutningstagningen

Vi mener, at de virksomheder, som sikrer sig kompetencerne til at kunne følge denne strategi, vil styrke deres konkurrenceevne ved at:

- Styrke og fastholde investorernes tillid
- Vinde konkurrencen om den begrænsede kapital
- Forudse og tilpasse sig de ændrede markedsbetingelser
- Udnytte overtagelsesmuligheder og andre vækstmuligheder, som andre ikke er i stand til at udnytte

Kapitaloptimering er et komplekst område, som vi behandler mere indgående i vores rapport *Why capital matters*. Men vores undersøgelser bekræfter, at det er et område, som virksomhedslederne har stor fokus på.

Fig. 13. Hvilke af følgende tiltag relateret til optimering af kapitalanvendelsen har virksomheden indført?



Viser: Procentdel af adspurgte

Grundlag: ≥5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (376)

Markedets øgede kompleksitet og det nye, mere risikobevindste klima stiller krav om et bredere risikoperspektiv i forbindelse med beslutningstagningen og et mere effektivt kontrolsystem i forbindelse med gennemførelsen.

Skærp risikostyringen

Det har været genstand for megen debat, at risikostyrings-systemerne ikke var i stand til at advare virksomhederne om krisen. Og vores egne undersøgelser i forbindelse med vores *Opportunities in adversity* og *Future of risk* har vist, at virksomhederne i den grad har sat deres risikostyring under lup. Det er således et af de få områder, hvor investeringerne er øget, selv mens krisen har været værst.

Vores seneste undersøgelser viser, at virksomhederne i stor udstrækning har gennemført tiltag med henblik på at optimere risikostyringen inden for alle de identificerede områder.

Definering af et nyt risikounivers

De succesfulde virksomheder har i højere grad gennemført handlingsprogrammerne rettet mod at optimere risikostyringen. Disse virksomheder er i særdeleshed meget mere opmærksomme på de risici, der kan opstå i forbindelse med justering af forretningsstrukturen. Der er her tale om risici – eksterne eller interne – som ledelsen via sine handlinger kan skabe eller forværre, og som således kan ligge uden for de mere eksternt fokuserede risici.

Virksomhederne har også stor fokus på at styre den forøgede risiko relateret til myndighedernes regulering. Vores *Tax administration without borders*-rapport viser, at de førende virksomheder proaktivt søger at håndtere de mange risici, der er forbundet med skattelovgivning, lovændringer og en skrapere håndhævelse af skattereglerne.

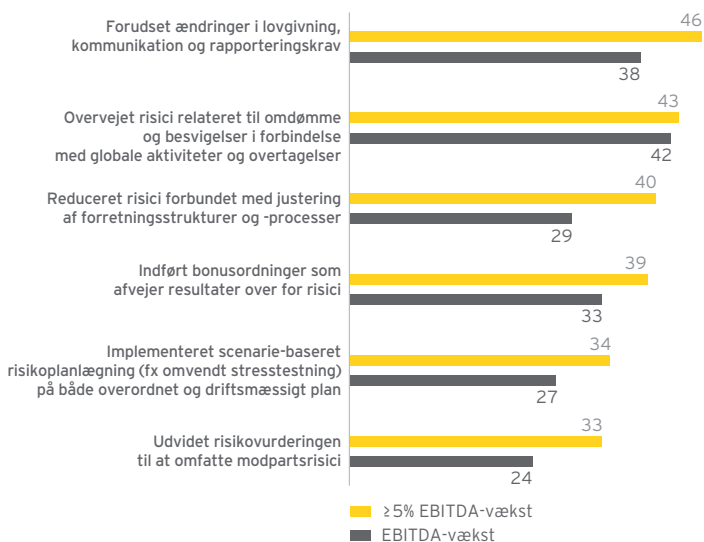
De succesfulde virksomheder har også foretaget den største udvidelse af risikovurderingen til blandt andet at omfatte den risiko, der kan være forbundet med modparter, uanset om der er tale om leverandører eller kunder. Dette bekræfter resultaterne af mange af vores tidligere undersøgelser, som har vist, at modpartsrisici har medført nogle af de mest alvorlige konsekvenser for virksomhederne som følge af krisen.

De førende virksomheder har allerede indført metoder til at forudse lovændringer, som kan forventes gennemført som reaktion på de seneste to års markedssvigt. Disse virksomheder er samtidig langt mere tilbøjelige til at indføre scenarie-baseret risikoplanlægning på både det overordnede og det driftsmæssige plan.

Risici i begyndelsen af den strategiske beslutningsproces

En strategi, som også tager højde for konkurrenternes reaktioner og modpartsrisici, kan også være med til at kortlægge, hvor der er muligheder for at opnå konkurrencefordele og dermed understøtte den strategiske beslutningstagning. Hvis de risici, der er forbundet med markedspositionen, adresseres med det samme, kan man koncentrere indsatsen om at sikre de langsigtede kunderelationer, mærkevareopfattelsen og virksomhedens omdømme og dermed fokusere på værdi og stabilitet. Hvis en virksomhed er i stand til at forudse de risici, der knytter sig til forretningsprocesserne, kan den bevare sin fleksibilitet på trods af udsving i inflationen, øgede råvareudgifter og utilstrækkelige kreditfaciliteter.

Fig. 14. Hvilke af følgende tiltag relateret til skærpelse af risikostyringen har virksomheden indført?



Viser: Procentdel af adspurgte
Grundlag: ≥5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (376)

Genoprettelse og fastholdelse af interessenternes tillid kræver øget kommunikation og gennemsigtighed omkring finansielle og ikke-finansielle resultater.

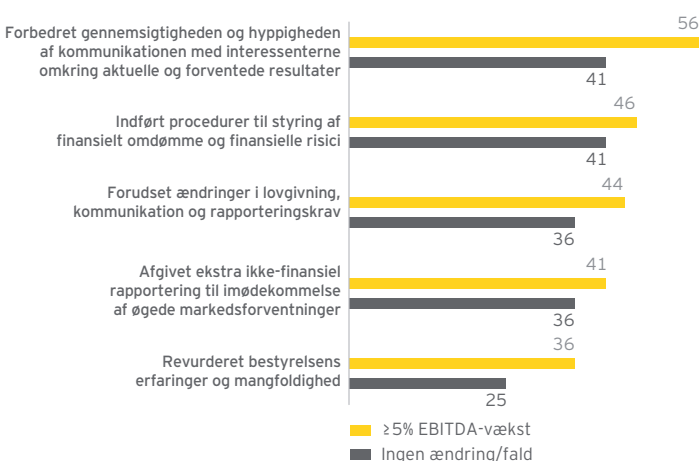
Forøg interessenternes tillid

De succesfulde virksomheder ser ud til at have erkendt, at interessenternes tillid fortsat er skrøbelig, og at der skal en ekstraordinær indsats til for at genopbygge den. De forstår, at interessenternes tillid er afgørende for, om der kan skaffes kapital til at understøtte den fremtidige vækst, og at interessenterne har udvidet deres interessesfære og forventninger fra kun at omfatte rapportering om historiske resultater til også at inkludere estimater om fremtidige resultater og ledelsens evne til at levere.

Vores erfaringer og andre undersøgelser viser, at interessenterne nu ønsker at få hele historien. Investorer og ledere gennemgår i stigende grad informationer med henblik på at foretage sammenligninger og kontrollere forudsætninger. De har større fokus på ledelsens skøn med hensyn til risici og dens evne til at forudse og agere i forhold til markeds- og lovgivningsmæssige ændringer.

De succesfulde virksomheder er betydeligt længere fremme med hensyn til at forbedre gennemsigtigheden. De er mere proaktive med hensyn til at revurdere erfaringer blandt og sammensætningen af de bestyrelsesmedlemmer, som lægger kursen for virksomheden.

Fig. 15. Hvilke af følgende tiltag relateret til genoprettelse af interessenternes tillid har virksomheden indført?



Viser: Procentdel af adspurgte
Grundlag: ≥5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (376)

At gøre det komplekse enkelt og opbygge tillid

For de fleste virksomheder vil opsvinget, afhængigt af deres markeder, være længe om at komme i gang og svært at fastholde. Det er de finansielle interessenter klar over – i en nyligt gennemført undersøgelse svarede mere end 90% af de adspurgte virksomheder, at det bliver svært at estimere pengestrømmene i de kommende 12-18 måneder. Så hvordan kan virksomhederne styrke interessenternes tillid med så meget usikkerhed?

Virksomhedsledere og bestyrelser bør stille sig selv følgende spørgsmål:

- ▶ Hvor sammenhængende og konsekvent er vores kommunikation med de finansielle markeder?
- ▶ Hvordan forklarer vi sandsynlige afvigelser fra vores estimater og målsætninger?
- ▶ Hvor godt formulerer vi vores risikovurderings- og risikostyringsprocesser?
- ▶ Hvis åbenhed over for analytikere hæmmes af konkurrence og regulering, har vi da fastlagt et gennemsigtighedsniveau for de vigtigste områder?
- ▶ Har vi en effektiv strategi for styring af og kommunikation om skattemæssige risici?
- ▶ Kommunikerer der klart om vores processer og kompetencer vedrørende god selskabsledelse? I hvor stor udstrækning oplyser vi om bestyrelses baggrund og aflønning?



Konklusion: Styr din egen fremtid

Vi tror på betydningen af ledelsens handlinger. Uanset hvor stærk en position en virksomhed har, kan der altid gøres noget for at styrke den. I oktober 2009 identificerede vi 8 målsætninger, som virksomhedsledere er nødt til at forfølge for at lykkes i det nye klima – performance-hjulet. Vores seneste undersøgelse identificerer de tiltag, som virksomhederne har iværksat inden for de enkelte områder af hjulet og bekræfter, at de selskaber, der har opnået den største succes, også i langt større udstrækning har gennemført de identificerede handlingsprogrammer.

Den effektive ledelse søger at finde den rigtige balance mellem en række komplementerende og konkurrerende mål, når den udstikker kursen for sin virksomhed. Udfordringen er kompleks og ressourcerne begrænsede, så der er behov for fokus. Der begynder dog i vores arbejde at tegne sig et billede af en gruppe af markedsledere – på tværs af lande og brancher – som alle har bestemte egenskaber. De er mere innovative med hensyn til både strategi og struktur end deres konkurrenter, de arbejder mere

sammen med partnere, og de udfordrer sig selv og deres potentiale mere. De ser langt mere helhedsorienteret og langsigtet på deres medarbejdere og kommunikerer mere – både internt og eksternt – med deres interessenter. Deres ledere søger at opnå et både bredere og mere indgående syn på deres marked, men strammer samtidig op på implementeringen af deres beslutninger og de processer, der understøtter den. De har en bredere forståelse af de risici, der knytter sig til deres marked, og de risici, som deres handlinger giver anledning til. Og de er hurtigere til at træffe og gennemføre beslutninger med henblik på at udnytte de muligheder, som det ændrede marked fører med sig.

Vi har identificeret de områder, hvor skellet mellem de gode performere og de dårlige performere er størst. Nedenfor viser vi de to tiltag inden for hvert område, hvor forskellene i gennemførelsesgraden er mest udtalt, og hvor potentialet derfor er størst.

Målsætning	To tiltag hvor forskellen er størst
Optimér den driftsmæssige fleksibilitet	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Forbedrer medarbejdernes produktivitet som alternativ til personalereduktioner ▸ Udvikler nye samarbejdsprocesser
Sats på de rigtige markeder	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Udvikler nye indtrængningsstrategier ▸ Søger alternative distributionskanaler og udnytter nye teknologier
Revurdér forretningsmodellen	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Udfordrer proaktivt forretningsstrategier og organisationsstrukturer ▸ Fokuserer på kernekompetencer
Etablér kortere beslutningsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Styrker forståelsen af virksomhedens strategi og en hurtig gennemførelse heraf i hele virksomheden ▸ Anvender historiske data og analyser til at træffe hurtigere og bedre beslutninger
Styrk talentmassen	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Tilstræber øget mangfoldighed i ledelsen ▸ Anvender strategiske rekrutteringer til at lukke huller i talentmassen hurtigt og til en rimelig penge
Optimér likviditet og kapitalstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Mindsker afstanden mellem budgetterede og faktiske resultater ▸ Gennemfører regelmæssig finansiel modellering og likviditetsbudgettering med henblik på at forbedre likviditeten
Skærp risikostyringen	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Reducerer risici forbundet med ændrede forretningsstrukturer og -processer ▸ Udvider risikovurderingen til at omfatte modpartsrisici
Forøg interessenternes tillid	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Øger gennemsigtigheden og hyppigheden i kommunikationen omkring aktuelle og fremtidige resultater ▸ Revurderer bestyrelsens sammensætning

“Vores konklusion er, at usikkerhed ikke må blive en undskyldning for passivitet, præstationer er relative, en risiko er en mulighed, som endnu ikke er blevet udnyttet. Uanset virksomhedens position – om den har rigelig likviditet eller er alvorligt nødlidende – er der nu virkelig behov for handling fra ledelsens side.”

Kilde: Opportunities in adversity, februar 2009

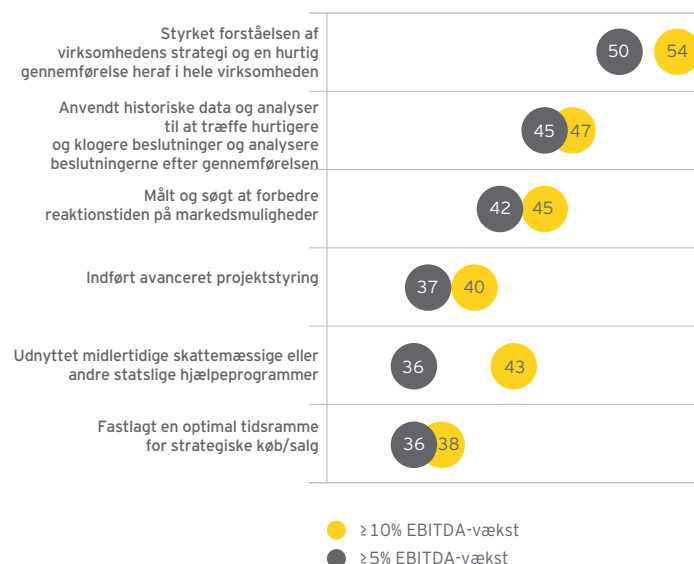
Muligheden for at blive endnu bedre

Ud af de 876 virksomheder, vi interviewede, havde en tredjedel en EBITDA-vækst på over 5%. Blandt disse havde 16% en vækst på mellem 5% og 10%, mens 17% havde en vækst på 10% eller derover. Den sidstnævnte gruppe klarer sig usædvanligt godt i betragtning af de vanskelige markedsbetingelser.

Forskellene i gennemførelsen af handlingsprogrammerne mellem virksomheder med gode resultater og virksomheder med exceptionelt gode resultater er dog langt mindre. Faktisk er der for 6 af målsætningerne ikke noget klart mønster. Der synes dog at være en væsentlig forskel inden for to områder, som giver anledning til nærmere undersøgelse.

Inden for alle tiltag rettet mod at fremskynde beslutningstagningen og -gennemførelsen – herunder udnyttelsen af midlertidige skattemæssige og andre statslige hjælpepakker – ligger de exceptionelle performere højere end de gode performere.

Fig. 16. Hvilke af følgende tiltag relateret til etablering af kortere beslutningsprocesser og effektivisering af



projektgennemførelsen har din virksomhed gennemført?

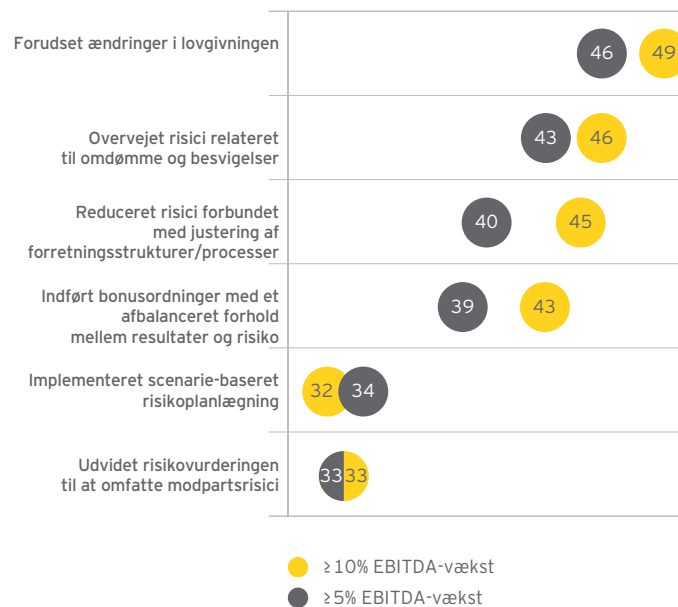
Viser: Procentdel af adspurgte

Grundlag: >5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (151)

Risikostyring er det andet område, hvor de exceptionelle performere ligger over de gode performere. Der er små forskelle på, hvordan disse virksomheder tager højde for fremtidige lovændringer og ser på komplekse og skjulte risici i både globale aktiviteter og overtagelser. De største forskelle ses dog i opmærksomheden på risici forbundet med interne justeringer af strukturer og processer samt justering af aflønningssystemer med henblik på at sikre, at medarbejderne belønnes for at reducere og ikke øge risikoen.

Vores undersøgelser viser, at af de mange ledelseshandlinger, som kan skabe exceptionelle resultater på det nuværende marked, er det den hurtige reaktion og udviklingen af værktøjer til at sikre en sikker og effektiv styring af projektgennemførelsen, der er de to vigtigste.

Fig. 17. Hvilke af følgende tiltag relateret til skærpelse af risikostyringen har din virksomhed gennemført?



Viser: Procentdel af adspurgte

Grundlag: >5% EBITDA-vækst (285), Ingen ændring/fald (151)

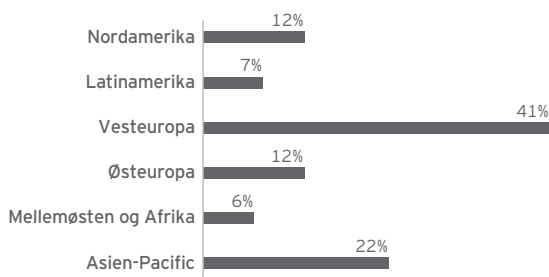


Om denne rapport

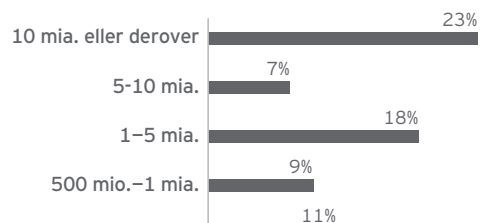
Med henblik på udarbejdelse af denne rapport har the Economist Intelligence Unit interviewet 876 topledere.

Lederne kommer fra hele verden og alle brancher. Mere end halvdelen af lederne arbejder for virksomheder med en årlig omsætning på over USD 1 mia. på verdensplan. Undersøgelsen blev gennemført i perioden 29. oktober - 19. november 2009.

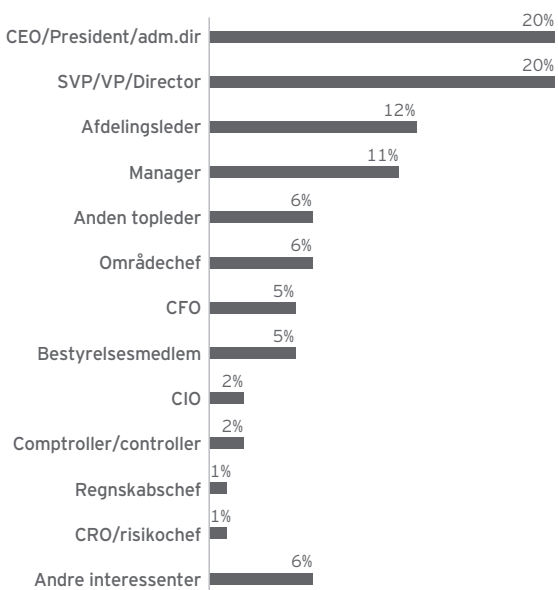
Geografi



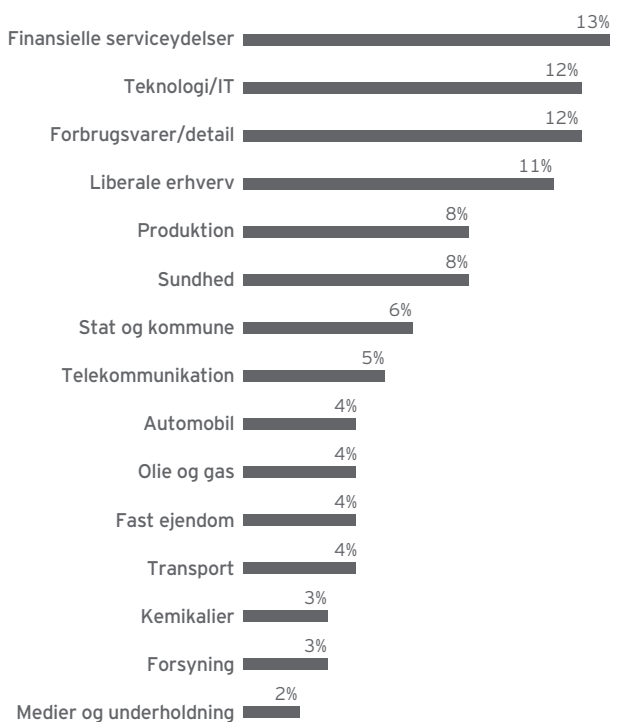
Omsætning (virksomhedens årlige globale omsætning i USD)



Interessenter



Branche



Om Ernst & Young

Ernst & Young er et af verdens førende revisions- og rådgivningsfirmaer. Vores 130.000 ansatte verden over forenes af vores fælles værdier og en stærk og kontinuerlig fokus på at levere ydelser af høj kvalitet. Vi gør en forskel ved at hjælpe vores medarbejdere, vores kunder og vores omgivende samfund til at realisere deres potentiale. For mere information se venligst www.ey.com/dk.

Ernst & Young henviser til et eller flere medlemsfirmaer inden for Ernst & Young Global Limited (EYG), et britisk 'private company limited by guarantee'. EYG er den overordnede regulerende enhed i den globale Ernst & Young-organisation og yder ikke kunderådgivning. Disse ydelser leveres af de firmaer, som er medlem af EYG. EYG og ethvert af de firmaer, som er medlem af EYG, er en selvstændig juridisk enhed og hæfter ikke for noget andet medlems handlinger eller undladelser.

www.ey.com/lessons-from-change

© 2010 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

EYG no. AU0429