

Opsamling på det individuelle sparringsforløb
Refleksioner og opmærksomhedspunkter

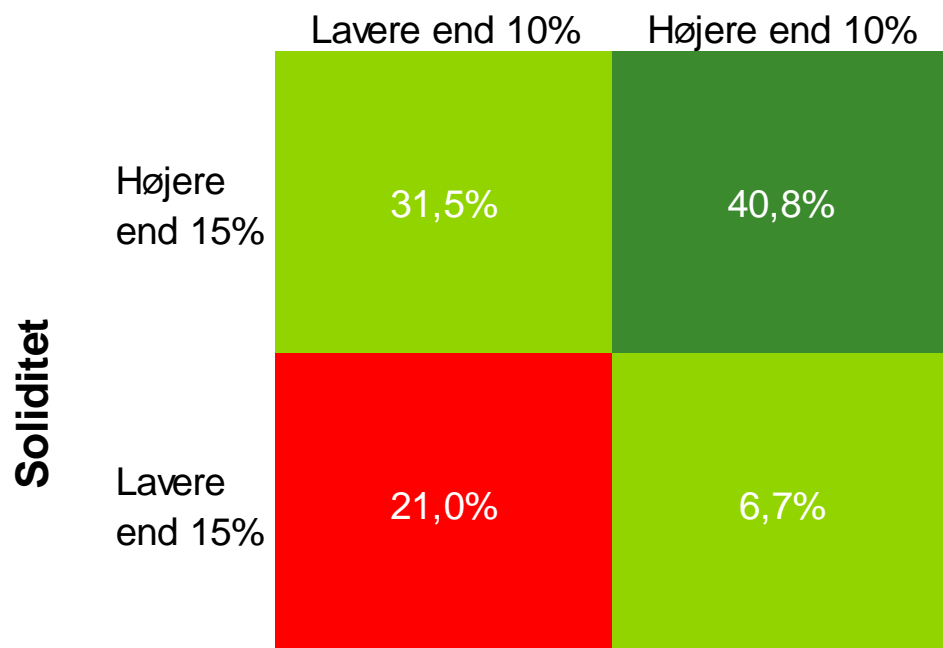
Torsdag d. 25. marts 2010
Ina Dam

Den individuelle sparring

- Formålet har været at sætte fokus på det væsentligste for jer!
- Derfor har der været forskelle i, hvad vi har sat fokus på
- Men der har også været mange fællestræk:
- I er fx alle mærket af krisen – i mere eller mindre grad
 - Nogle er presset på likviditet – og der er begrænsede udvidelsesmuligheder
 - De fleste oplever, at flere kunder har vanskeligt ved at betale – både til tiden og alle pengene – og flere mister kunder pga. konkurser i detailledet – omsætning forsvinder
 - Mange oplever, at kunderne bestiller mindre – efterspørgsel/omsætning falder
 - Kun få har tilstrækkeligt fokus på den interne omkostningsstyring – det både kan og skal der gøres noget ved
 - Alle har behov for stigning i omsætningen
 - Størstedelen af jer har ikke en velovervejet og gennemarbejdet strategiplan

Jeres placering ift. "farezonen" er afgørende for jeres fokus

Afkast af investeret kapital



- Er mangel på likviditet det vigtigste på kort sigt?
- Er (yderligere) omkostnings-tilpasninger nødvendig?
- Er der "mørkegrønt" nok til at investere?
- Er der "økonomisk ro" til at arbejde med mere langsigtede strategiplaner?

Soliditet = Egenkapital /samlet balance

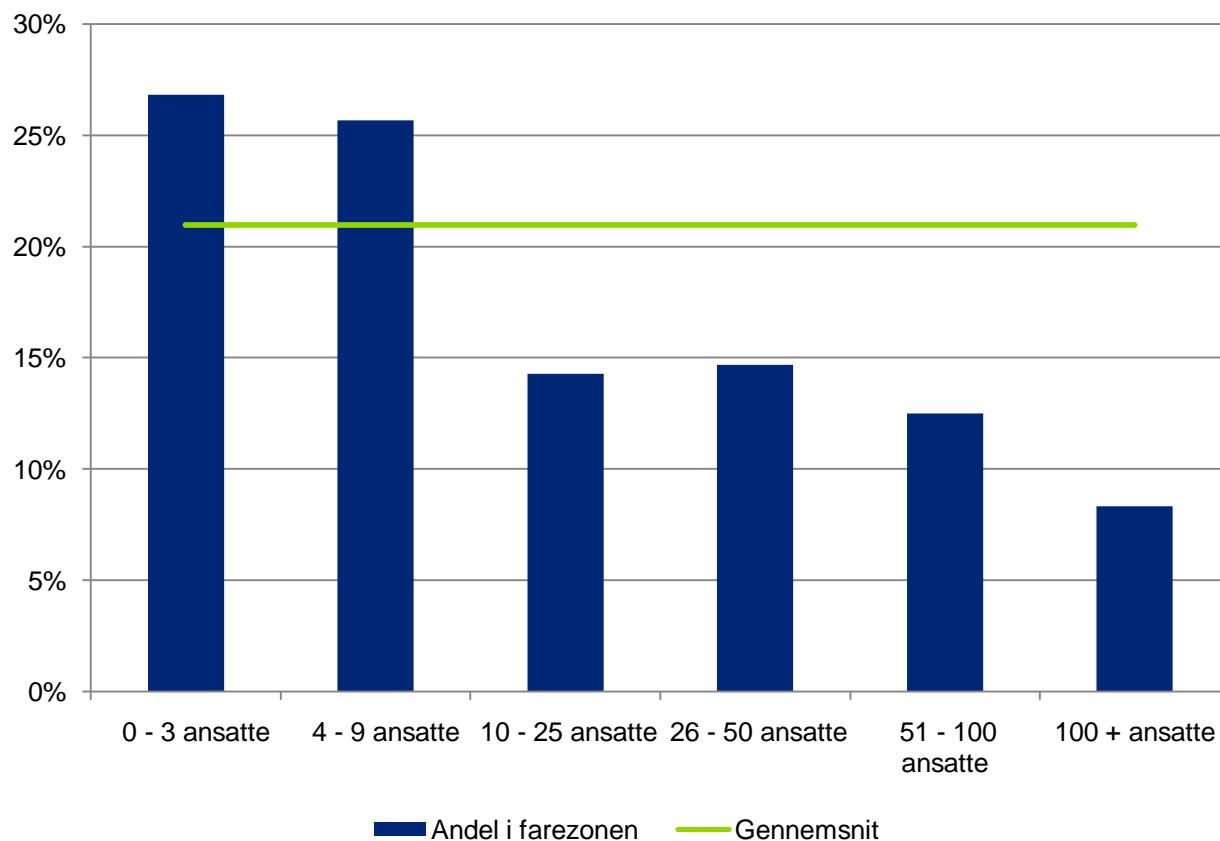
Hvis en virksomhed har belånt stort set alle sine værdier, er soliditetsgraden lav

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

Viser virksomhedens evne til at tjene penge

Andel af virksomheder i farezonen fordelt på antal ansatte

- Afkast af investeret kapital lavere end 10% og soliditet lavere end 15%
- Mere end hver 4. virksomhed med 1-9 ansatte er i farezonen



Nogle af jeres udfordringer (1)

- Flere af jer har en kritisk størrelse. Nogle af jer er ved at være så store, at I skal til at specialisere jer på opgaver, mens nogle af jer har en størrelse, hvor I er meget sårbare ved en specialisering
- Jeres kritiske størrelse gør, at I arbejder meget – og med mange forskelligartede opgaver
- Ikke alle har (mulighed for at have) en dedikeret salgsperson. Den daglige leder er typisk også salgsansvarlig
- Administrative opgaver og 'ad hoc' opgaver stjæler i mange tilfælde fokus fra salg, som bliver nedprioriteret
- Og der afsættes heller ikke meget tid til udvikling af forretningen
- **Som tiden er nu, er dette særdeles u hensigtsmæssigt!!**

Nogle af jeres udfordringer (2)

- Flere af jer har en størrelse og ”økonomisk ro” til, at I kan opnå en effekt ved at vende blikket indad og effektivisere jeres arbejdsprocesser. Skab struktur, sæt i system, skær væk og find tid til flere af de værdiskabende opgaver...
- Generelt mangler I en simpel opfølgning på få udvalgte nøgletal, der giver jer et solidt beslutningsgrundlag til fremtiden
- Mangel på operationelle budgetter – fx likviditetsbudgetter
 - Skal være mere fremadrettet end bagudrettet og fx ned på månedsbasis
- Opstramning af betalingsbetingelser
 - For de af jer, der endnu ikke har gjort det
- Forøgelse af *brand-awareness* med færrest mulige ressourcer?
- Vækst i eksport/nye markeder – er det nu?
- Webshop? Er det nu?

Nogle af jeres udfordringer (3)

- En udfordring af få prioriteret de daglige opgaver – anvend jeres ressourcer på *de rigtige og værdiskabende opgaver*
- (Re)formulering af strategi/planer *på den lidt længere bane*
 - Er jeres vision/planer stadig relevante, i forhold til da I startede virksomheden?
 - Hvordan skal vækstudviklingen (omsætning/medarbejdere) være i løbet af de næste 3 år?
 - Hvilke aktiviteter skal igangsættes i år? Næste år? Hvilke skal vente?
- Salgsstrategi – hvordan skaber I forøget salg?
 - Hvor er potentialet?
 - Hvilke markedsføringsmæssige initiativer skal evt. igangsættes og hvornår?
 - Hvordan skaber vi den rigtige handling i en i forvejen travl hverdag?

Der er også nogle af jer, der bryder mønsteret – og dem kan I andre lade jer inspirere af....

- I befinder jer i det mørkegrønne felt i den individuelle benchmark
- Det er ikke nogen overraskelse for jer, hvordan I klarer jer i forhold til resten af branchen
- Omsætningen er steget i krisetiden – for nogle af jer ganske markant
- I har også tjent gode penge på omsætningen – primært fordi, at I har formået at tilpasse jeres omkostninger i tide – og før krisen
- I har et vedvarende fokus på omkostningsbesparelser
- I har målfaste og konkrete strategiplaner, der indeholder fokus på både eksterne og interne forhold
- Jeres mest kritiske udfordringer er kendte for jer – og I håndterer dem gennem jeres strategi
- I har formuleret konkrete mål for udviklingen i både omsætning OG indtjening de næste år frem

Hvad er nøgleordene – jeres fremtidige fokusområder!

- Likviditet!
- Øget omsætning og intern omkostningsreduktion
- Øget brand-awareness – med minimale omkostninger
- Opstramning af betalingsbetingelser – og fokus på effektiv rykkerprocedure
- Optimering af interne arbejdsgange
- Sund forretning/drift *og godt købmandsskab*
- Kendskab til kritiske udfordringer og metoder til at håndtere disse
- *Op i helikopteren* – sæt de kortsigtede tiltag ind i den langsigtede strategiske ramme
- Strategi – planen, der sikrer, at I klarer jer bedre end gennemsnittet i branchen!

Hvis I skal præstere bedre end gennemsnittet i branchen, så skal I....

- Forøge omsætningen
- Holde omkostningerne nede – på samtlige poster
- Effektivisere jeres arbejdsprocesser, så I kan håndtere en omsætningsstigning uden at forøge medarbejderstaben

Jeg spurgte jer sidste gang.....:

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

Ved I, hvad der skal gøres i den praktiske hverdag for at udvikle virksomheden i den rigtige retning?

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

Jeres strategimateriale – jeg savner generelt følgende...

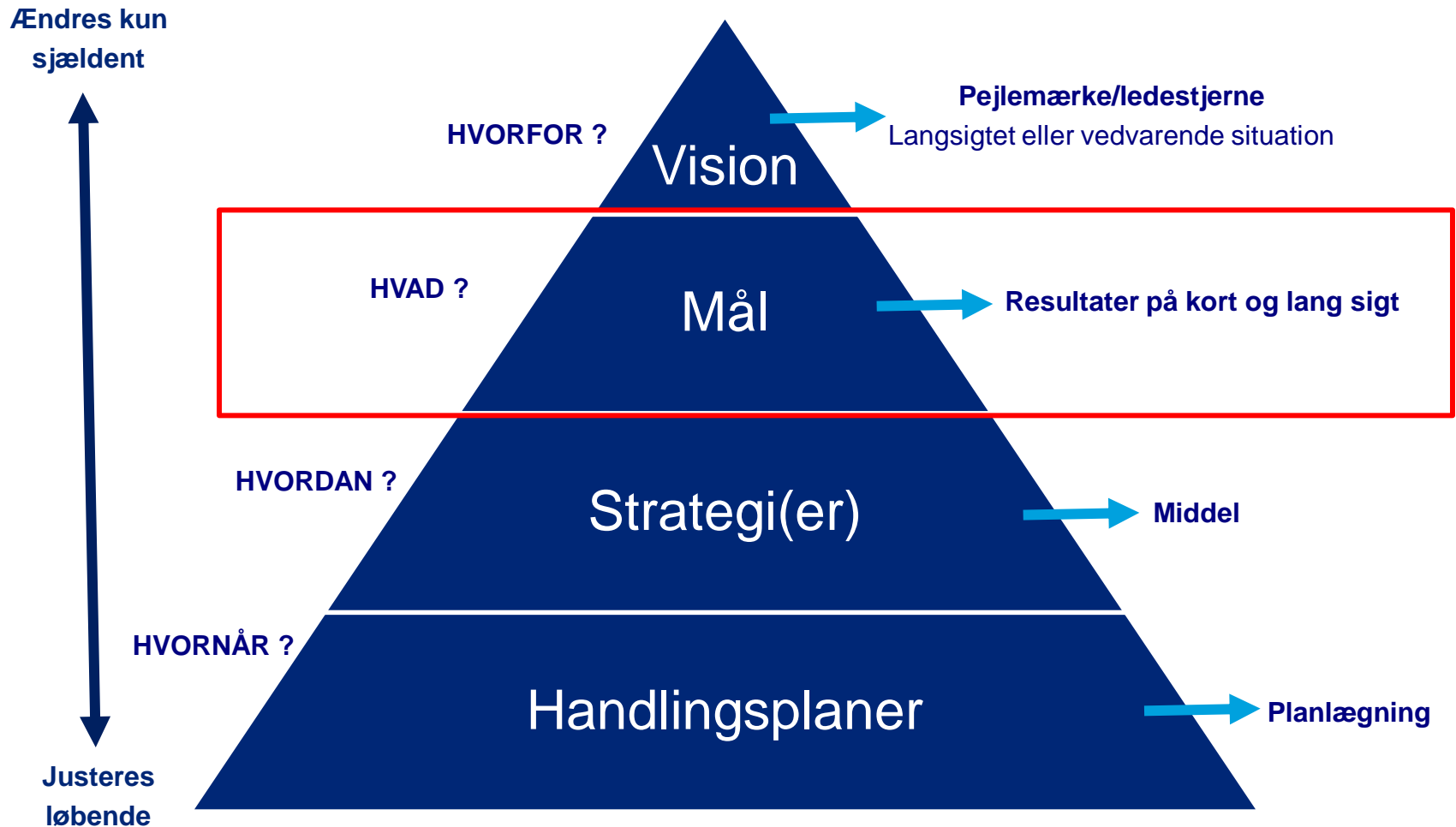
- Bare en lille smule af jeres strategitanker nedfældet på papir....!
- Et klart kendskab til, hvad der er jeres mest kritiske udfordringer
- Konkrete målformuleringer: Hvad stræber I efter at nå i år 2010, 2011, 2012? På omsætning, indtjening, kunder (nye/eksisterende)
- *Hvordan* vil I forøge salget? Hvilke konkrete handlinger vil I sætte i gang?
- Hvor er jeres konkrete handlingsplaner? Hvem gør hvad og hvornår?
- Den røde tråd i strategimaterialet? Hvis I gør det og det, når i så det, I vil – jeres mål?
- Effektivurdering af handlingerne – står indsatsen mål med den forventede effekt?

Strategien skal være handlingsorienteret

- Det er ved den handlingsorienterede tilgang, at 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!



Strategibegreber



I har brug for viden for at kunne formulere mål og strategier

Markedsforståelse

- Afgrænsning og definition
- Størrelse og vækst
- Konkurrenter og brands
- Segmenter
- Kanaler
- Værdikæde

Position i dag

- Økonomisk overblik
- Forretningsstatus
- Markedsposition
- Kompetencer, ressourcer
- Styrker og svagheder
- Muligheder og trusler
- Ledelsens ambitioner
- Eksisterende planer

Strategiformulering

- Trends
- Fremtidsvisioner
- Mulig fremtidig position
- Identifikation af forhindringer undervejs

Implementering

- Målgruppe
- Produkter
- Markeder
- Værdikæde
- Kernekompetencer
- Ressourcer
- Vækstmetode og finansiering

Strategiarbejde i praksis

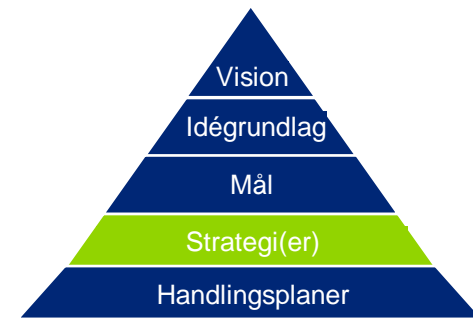
- Målformuleringer



- **Mål...bør:**
 - Kunne efterprøves/måles (økonomiske resultater, markedsmæssige resultater etc.)
 - Indeholde en tidshorisont og udtrykke en udvikling
 - Ikke være udtryk for “optimistisk selvbedrag”, men hellere “ambitiøst realistiske”
 - Både være rettet mod eksterne forhold (marked) og interne forhold (medarbejdere, økonomi mv.)
- **Eksempler:**
 - At vækste med 10 pct. i omsætning hvert år
 - At gå fra 20 til 50 forhandlere over en 3-årig periode
 - At få etableret en professionel bestyrelse i år XX
 - At udvide produktsortimentet til også at indeholde børnetøj/accessories
 - At indtage et nyt marked hvert år
 - At udvikle webshop i år XX
 - At afsætte 20 pct. af omsætningen via webshop i år XX

Strategiarbejde i praksis

- **Strategi** angiver hovedvejene/midlerne til at nå målene
HVORDAN skal vi nå vores mål?



- Eksempler:
 - Vi skal gennem en unik service, en løbende kvalitetsudvikling og en solid finansiell base opnå.....
 - Vi skal tiltrække, fastholde og udvikle kompetente, professionelle og dygtige medarbejdere, der koster lidt mere, men løfter et stort ansvar...
 - Vi skal kontrollere vores distribution og være en vigtig partner med en stærk forhandlingskraft overfor agenter, distributører og kunder
 - Vi skal arbejde dynamisk med optimering af vores interne arbejdsprocesser for herved at holde vores interne omkostninger nede
 - Vi skal arbejde efter målrettede salgsplaner for, hvordan omsætningen skal øges
 - Vi skal løbende overvåge markedet og vores nærmeste konkurrenter for at sikre, at vi ikke bliver hægtet af udviklingen, men tværtimod er blandt dem, der sætter dagsordenen

Målformuleringer

Hvilke konkrete mål vil I sætte for virksomhedens udvikling?

Mål nr.	Beskrivelse (målformulering)
Mål __	
Mål __	
Mål __	
Mål __	
Mål __	

Formulering af strategier

Hvordan vil I nå de enkelte mål? Hvad er strategien for hvert mål?

Mål nr.	Strategi nr.	Beskrivelse (strategiformulering)
Mål ____	Strategi _____	
	Strategi _____	
Mål ____	Strategi _____	
	Strategi _____	
Mål ____	Strategi _____	
	Strategi _____	
Mål ____	Strategi _____	
	Strategi _____	
Mål ____	Strategi _____	
	Strategi _____	

Strategiarbejde i praksis

- Konkrete **handlingsplaner** er det **vigtigste!**
 - Hvem gør hvad og hvornår?
 - Gerne en handlingsplan til hvert formuleret mål/strategi



Mål 1						
Strategi 1.0	Ansvarlig	Involverede	Tidsforbrug	Start	Slut	Evaluerings-tidspunkt
Aktivitet 1						
Aktivitet 2						
Aktivitet 3						

- **Strategi:** Liste over de aktiviteter, som strategien kan opsplittes i
- **Ansvarlig:** Tovholder på, at aktiviteten bliver igangsat og gennemført indenfor tidsfristen. Ansvarlig for at involvere de relevante parter og sikre løbende fremdrift
- **Involverede:** De involverede har et medansvar for, at aktiviteten gennemføres
- **Tidsforbrug:** Estimat på det forventede tidsforbrug til aktiviteten. Skal sikre, at der er sammenhæng med de øvrige opgaver, så ingen vigtige opgaver nedprioriteres
- **Start/slut:** Datoer for, hvornår aktiviteten påbegyndes hhv. afsluttes
- **Evalueringstidspunkt:** Dato for, hvornår der evalueres. Blev resultatet som forventet?

Sæt mål og strategier ind i en tidsmæssig ramme på fx 3 år

År	2010				2011				2012				
	Kvartal	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mål 1:					😊								
Strategi 1.0		█											
Strategi 1.1				█									
Mål 2:										😊			
Strategi 2.0					█				█				
Mål 3:													😊
Strategi 3.0	█												

- Forhold jer til, om det er for ambitiøst med så mange mål set i lyset af:
 - Tilgængelige ressourcer/medarbejdere?
 - Krisen og den ændrede dagsorden?
 - Tager det fokus fra andet, der er vigtigere lige nu?
 - Andet?

Test strategien

- Fokuserer strategiplanerne på virksomhedens centrale udfordringer?
- Er der en sammenhæng mellem vision, mål, strategi og handlingsplaner?
- Vil strategien resultere i en bedre position og bedre resultater for virksomheden?
- 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?

Barrierer og udfordringer?

Er der barrierer og udfordringer i forbindelse med at nå jeres mål?

- ...
- ...
- ...

Hvordan kan disse barrierer og udfordringer håndteres?

- ...
- ...
- ...

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