



Novo med adm. direktør Lars Rebien i spidsen og Lego med Jørgen Vig Knudstorp er eksempler på virksomheder, der trods krisen har formået at have vækst på toplinje

Sådan booster du toplinjevæ

Vækst. Et af de helt store dilemmaer for danske virksomheder er, hvordan man skal skabe toplinjevækst i en tid mærket af finanskrisen. I skal tage det lange lys på, lyder det fra direktøren for DTU Business.

Af Christina Jul Nielsen
chrn@berlingske.dk



Under finanskrisen har virksomheder haft det korte lys på. Effektivisering og omkostningstilpasninger var nøgleord, og innovation var kun et udtryk for næste års planer.

Men der er grænser for, hvor langt man kan nå med tanken, at det, vi havde succes med i går, også er det, vi skal leve af i morgen. Det mener direktør for DTU Business Jakob Holst.

»Telebranchen er et godt eksempel. Prisen for at ringe falder og falder, men der er ikke flere, der ringer af den grund. Derfor ser man televirksomheder, hvis omsætning falder år for år. Virksomhederne savner et svar på, hvad de så skal gøre, da de er lidt låst i den type forretningsmodel, de er i,« siger han.

Han peger på andre forretningsmodeller, der er blevet overhalet indenom af nye spillere – f.eks. fysisk post, der er blevet erstattet af internettet, specialbutikker, der er blevet erstattet af kædebutikker og e-handel, analog film af digital fotografi, lægebesøg af telemedicin og computere af Cloud-løsninger.

Kniber med toplinjen

Lige nu klarer virksomhederne sig fint på bundlinjen, men omsætningen halter bagefter.

»De, der er kommet ud af krisen i god behold, klarer sig godt på bundlinjen, men alt for få skaber vækst i omsætningen. Og det er vel en generel konstatering,« siger han.

Derfor skal der langt lys på, for at virksomhederne kan overleve i en verden, hvor flere vil have fat i de samme markedsandele.

»En eller anden dag kommer der en spiller ind og gør tingene på en anden måde, hvilket gør dig mere og mere irrelevant,« siger Jakob Holst og fortsætter:

»Man kan godt gå galt i byen ved at have det lange lys på, men hvis man ikke har det, er det i hvert fald svært at vokse kontinuerligt. At forny sit forretningsgrundlag er svært ved kun at tænke i kortsigtede baner. Så man skal begynde med at se på, hvor kan man gøre en forskel, og hvem har behov for det?« siger Jakob Holst.

Husk profitabel vækst

Christian Geisler Asmussen, professor i international strategi og ledelse ved CBS, er langt hen ad vejen enig med Jakob Holst, men han påpeger, at virksomhederne først og fremmest skal sikre sig at få profitabel toplinjevækst.

»Hvis du øger omsætningen med 20 procent og omkostningerne med 40 procent, er det jo en dårlig forretning,« siger Christian Geisler Asmussen.

Han pointerer derfor, at virksomhederne også skal se på, hvor skalerbar en forretningsmodel er. En virksomhed, der gør det godt, er for eksempel Lego, mener professoren.

Legos omsætning er vokset med 118 pct. de seneste fire år, mens deres profit er vokset 185 pct. Et andet eksempel er Novo Nordisk, som har en vækst i omsætningen på 79 pct.



en. Arkivfoto: Thomas Lekfeldt og Niels Ahlmann Olesen

ksten

og en vækst i profitten på 119 pct.

»Det handler om, hvor meget du kan standardisere det, du gør, på tværs af kunder og segmenter,« siger Christian Geisler Asmussen.

»Og så hjælper det, hvis du har en strategi for de globale markeder og et teknologisk forspring over konkurrenterne.«

Ifølge Jakob Holst er en af årsagerne til, at det er svært for nogle virksomheder at skabe toplinjevækst, at simpel økonomisk logik siger, at det på kort sigt ikke kan betale sig at investere i nye og usikre trends, da de med stor sandsynlighed vil fejle. Så hellere investere i blandt andet omkostningsreduktioner.

Det er Christian Geisler Asmussen enig i.

»Men når vi snakker toplinjevækst, er nedskæringer en ulogisk måde at nå frem til toplinjevækst. Det kan man selvfølgelig gøre til en vis grad, uden at det går ud over omsætningen, men mange af de omkostninger, man har, vil jo være nogle, der understøtter toplinjen på en eller anden måde.«

FAKTA

DTUs erfaringer

DTU Business har arbejdet med og fulgt modningen af 60 markante forretningsideer i 19 større danske koncerner. Projekterne har stået på i perioden 2006-2012. Der tegner sig fire markante ledelsesudfordringer:

- Tidshorisonten for skabelse af synlige økonomiske resultater er længere end virksomhedernes tålmodighed. Der kræves minimum fem til ti år.
- Cyklustiden for topledelserne kan ofte være kortere. Det betyder, at den nye ledelse dropper gamle projekter, som de ikke selv har søsat.
- Eksterne vilkår som eksempelvis energipriser og miljøregulering uden for virksomhedens indflydelse kan forskyde tidshorisonten for kommercialisering.
- Den eksisterende forretning slår det nye ihjel af frygt for kannibalisme.

Fire gode råd til virksomhederne:

- Den strategiske interesse for vækst via innovation skal være langsigtet.
- Topledelsen skal være en vedholdende drivkraft.
- Innovation ledes på en anden måde end traditionelle projekter. Det handler om hurtig læring og hyppig redigering, så man effektivt finder vej gennem høj usikkerhed.
- Ledelsen skal forholde sig aktivt til porteføljen af projekter – fremme de lovende og parkere de urealiserbare.

Fire råd, der ifølge direktør ved DTU Business Jakob Holst kan skabe vækst på toplinjen



Foto: DTU

- 1. Tag hånd om kundernes problemer frem for at sælge dem produkter. Et meget illustrativt eksempel er GE, som er gået fra at sælge flymotorer til at garantere flyvetid. Flyselskaber er ikke interesserede i at købe flymotorer – de er interesserede i at have flyene i luften.
- 2. Identificer lommer, hvor der i dag ikke er nogen, som stiller op med en løsning. Som eksempel er Google's nye Android One-telefon til omkring 500 kroner specifikt rettet mod de 90 procent af Indiens befolkning, som endnu ikke bruger smartphones.
- 3. Identificer større samfundsmæssige problemer, der skal løses. Flere ældre og færre midler i sundhedsvæsnet, vandmangel eller CO_2-forurening. Flere markante danske virksomheder som Danfoss, DONG Energy, Grundfos, Novozymes og Vestas er meget aktive på disse områder.
- 4. Udforsk mulighederne for anvendelse af nye teknologiske opfindelser til at skabe helt nye markeder. Et boomende område for øjeblikket er droner til privat og erhvervsmæssig brug eller 3D-printning og mikroproduktionsvirksomheder.



JENS CHR. HANSEN
ERHVERVSKOMMENTATOR

Dansk topmøde om verdenshandel i 2030

KOMMENTAR

Der er bred enighed om, at globaliseringen og en stadigt stigende verdenshandel samlet set gør verden rigere. Både de traditionelt rige lande og de nye udviklingslande, hvor væksten er to til tre gange højere end i USA og Europa.

I øjeblikket ligger stigningen i verdenshandelen dog en anelse underdrejet på et par procent om året på grund af de mange konflikter rundt om i verden og nulvæksten i Europa, men der er en stærk tro på, at verdenshandelen igen kommer op i fart og kan levere en årlig vækst på seks procent eller mere over en længere periode. Holder det stik, vil verdenshandelen fordobles over de næste ti til 15 år. Frem mod 2030, lyder beregningerne, vil verdenshandelen således fordobles fra de nuværende ti milliarder til 20 milliarder ton. Hvad betyder det så, og hvad giver det af udfordringer?

For politikere er det svært at enes om næste års finanslov, virksomheder famler i blinde, når de skal lægge tre- til femårs planer, og fremtidsudsigter herudover baserer sig ofte på det rene gætværk. Men for den maritime industri er man tvunget til at tænke meget langsigtet, hvis denne industri ikke skal fanges på det forkerte ben med mangel på kapacitet eller voldsom overkapacitet.

København er i disse dage for første gang centrum for en global konference af særlig karakter med fællesbetegnelsen »Danish Maritime Days.« Alt, hvad der kan krybe og gå af beslutningstagere i denne industri, er i København, og som et særligt arrangement er der også en slags topmøde i »Danish Maritime Forum,« hvor – som det hedder i programmet – »200 internationale topledere, ministre, førende beslutningstagere og meningsdannere« er samlet om ét fælles tema, nemlig verdenshandelens udvikling frem mod 2030. Hvad det har af muligheder – og faldgruber.

Umiddelbart skulle man tro, at det bare handler om at sætte nogle flere, nyere og større skibe ind på de forskellige ruter (90 procent af verdenshandelen transporteres ad søvejene.) En fordobling af verdenshandelen vil imidlertid også kræve en voldsom udvidelse af havnekapaciteten og infrastrukturen på land. Søfragten skal transporteres til og fra havnene. Det stiller nye krav til veje, broer og tunneller, til arbejdskraft og til miljøet for slet ikke at tale om sikkerheden, som er blevet problem, der trænger sig længere og længere op på den maritime verdens dagsorden.

Danmark hører til blandt stormagterne i denne verden. Danske rederier er blandt verdens førende, dels med egne skibe, dels med indchartrede skibe. Samlet set vurderes danske rederier at transportere ti procent af verdenshandelen. Men et containerrederi som Maersk Line kan ikke bare bygge skibene større og større.

Maersk Lines' 20 nye Triple E-skibe kan således blot gå ind i relativt få havne i verden. Og det er ikke nok bare at uddybe havneindsejlingen. Hele infrastrukturen på land er en langt større udfordring, som ikke løses på hverken to, tre eller fire år. Det kræver langtidsplanlægning 10-15 år frem i tiden, hvilket kræver beslutninger typisk helt oppe på regeringsplan.

Den danske rederisektor, som er en væsentlig del af det maritime Danmark, er godt placeret til de næste 10-15 års udfordringer. København er et af verdens shippingcentre, og med vækstplanen for Det Blå Danmark har danske rederier noget nær ideelle forhold. Men i en ekstremt global industri kan Danmark ikke gøre meget alene. Derfor appelleres der da også fra dansk side om at finde fælles, internationale løsninger. Det er baggrunden for, at rederibranchen hører til blandt verdens mest effektive lobbyister verden rundt.

En af dem er Flemming Jacobs, tidligere skibsreder i Mærsk og nu senest sat i spidsen for det prestigefyldte Danish Maritime Forum, som løber af stabelen i dag og i morgen i København. »Hele den globale maritime branche og omkringliggende infrastruktur skal gennemtænkes,« lyder hans overordnede budskab. Det er lettere sagt end gjort. I horisonten lurer farer som stigende handelsbarrierer, terror samt kravet om bæredygtig vækst og skærpelser af miljøreglerne (og derfor begrænsninger af verdenshandelen.)

Der skal over de næste to dage i København ikke træffes konkrete, langsigtede beslutninger. Men mindre kan også gøre det. Hvis bare gruppen på Danish Maritime Forum taler samme sprog, har de samme (reelle) hensigter og kan blive enige om nogle fælles rammer, er meget nået. I så fald gør det livet lettere for de virksomheder, der i dag skal træffe strategiske beslutninger, der økonomisk rækker 10-15 år frem i tiden.