

Udarbejdet af Lasse Skov Kristensen/Jakob Uldall
PwC Business Development

Årets Ejerleder

Analyse af de interviewede virksomheder til kåringen af Årets Ejerleder 2013

Oktober 2013

Indholdsfortegnelse

Sektion		Side
1	Opsamling	1
2	Beskrivelse af ejerlederen	10
3	Forretningsgrundlag og aktivitet	13
4	Medarbejdere	16
5	Organisationsudvikling (governance)	18
6	Forretningsudvikling	25
7	Innovation og vækst	32
8	Forretningsmiljø	39
9	Generationsskifte	41
10	Nøgletal	45
	Metode - Årets Ejerleder-analyse	55

Sektion 1

Opsamling

Opsamling - Beskrivelse af ejerlederen

Uddannelse

- Mere end halvdelen (55 %) af ejerlederne har taget en videregående uddannelse. Heraf har 38 % taget en master, hvilket er 10 % flere end i 2012.
- Det ses også, at andelen af ejerledere, der har en faglig uddannelse, er faldet betydeligt i hele perioden. Fra 52 % i 2010 til 27 % i 2013
- 37 % taget/suppleret med en anden uddannelse.

Erhvervserfaring

- Over halvdelen af ejerlederne havde brancherelevant erfaring med i bagagen, før de startede deres egen virksomhed. Typisk har de haft ansættelse i en til to andre virksomheder inden for samme branche.
- En del har tilegnet sig erfaring gennem deres nuværende virksomhed. Ofte ved arbejde i familievirksomheden, som de så senere har overtaget. Samme erfaringer ses fra Årets Ejerleder 2012.
- Endelig udtrykker mange, at den familiemæssige baggrund betyder meget. Typisk er de opvokset i en "ejerleder-familie" og har taget familiens værdier og erfaringer med sig.

Hvad skaber en god ejerleder?

- Egenskaber som "vilje", "selvstændighedstrang", "lyst" og "evnen til at skabe relationer" tillægges af ejerlederne stor betydning, når de skal nævne, hvad der rustar dem til at blive en god leder
- I tråd med Årets Ejerleder 2012 tillægges evnen til at kunne uddelegere stor værdi hos en ejerleder. Det mener ca. en femtedel af alle de interviewede. Uddelegering bidrager også meget til at sikre en god balance mellem virksomheden og familien.

Opsamling - Forretningsgrundlag og aktivitet

Virksomhedens etablering

De fleste ejerledere (37 %) har selv startet virksomheden, hvilket er på niveau med tidligere år, undtagen 2012 hvor andelen var noget lavere.

- 29 % har overtaget en allerede eksisterende virksomhed. Det er den højeste andel, vi har set 2010 til 2013.
- Derimod er der et stort fald af de ejerledere, der har etableret virksomheden sammen med andre. Således udgør denne andel i år kun 16 %. I 2010 udgjorde samme andel 39 %, og den har været støt faldende siden da.
- Ejerlederen var i gennemsnit 33 år (32 i 2012), da han/hun startede virksomheden.
- Som i 2012 er det udpræget ejerlederens "selvstændighedstrang" sammen med et ønske om at være "egen herre", der danner grundlag for virksomhedens etablering.
- Andre årsager der nævnes :
 - Skabe et unikt produkt
 - Gøre det bedre end konkurrenterne
 - Udnytte viden fra erhvervserfaring
 - "På opfordring"
 - Vokset ud fra "eget behov".

Afgørende faser

- Mange faktorer spiller ind, når ejerlederne beskriver nogle af de afgørende faser i virksomhedernes succes.
- Faktorer som:
 - Aftale med én "stor" leverandør (fx butikskæder) eller aftager af produkter går igen i flere af virksomhederne.
 - Bevidst fokus/satsning på produkt (produktudvikling) og/eller strategi
 - Typisk har et generationsskifte medført en ny strategi, der har været afgørende.
 - Turn around
 - Etablering af en professionel bestyrelse.
 - Fastlægge kerneværdier i virksomheden (fx kvalitet, tillid, pionerånd).

Opsamling – Medarbejdere

Medarbejdere

- Virksomhederne forventer at ansætte mere end 2.000 medarbejdere inden for de næste to .
- Samlet forventer virksomhederne at ansætte 3.100 medarbejdere over de næste tre år.
- Nettotilvæksten i antal ansatte er næsten på niveau med niveauet i 2012.
- Antallet af nyansættelser afhænger også af flere faktorer, såsom vundne projekter, forventet/planlagt vækst, kvaliteten af tilgængelig arbejdskraft.



Opsamling - Organisationsudvikling (governance)

Ledergruppen

- Flere end ni ud af ti virksomheder har en ledergruppe.
- I 71 % af virksomhederne indgår økonomi- eller regnskabschefen i ledergruppen, som sammen med salgschefen (63 %) er hyppigst repræsenteret.
- Oftest afholdes der møde i ledergruppen én gang om ugen eller to gange om måneden.

Bestyrelsen

- 95 % af virksomhederne har en bestyrelse i 2013. Niveauet er ikke ændret væsentligt fra 2012/2011.
- Hvis virksomheden ikke har en bestyrelse, så nævnes advisory board, advokat, bank, revisor som sparringspartnere.
- De professionelle bestyrelsesmedlemmer anvendes hovedsageligt til sparring vedrørende strategien.
- Overhalvdelen af virksomhederne afholder bestyrelsesmøder tre til fire gange om året. Det synes, at denne frekvens har været stigende gennem de seneste fire år.
- Deraf er andelen af virksomheder, der afholde møder oftere (35 %), faldet betydeligt fra 2010 til 2013.
- Økonomi og strategi er de emner, der vægtes højest på bestyrelsesmøderne. I forhold til 2012 er prioriteringen mellem de to emner dog skiftet, så strategi i 2013 vægtes højest.

Opsamling - Forretningsudvikling

Forretningsmodel og strategiarbejde

- Ejerlederne har godt styr på deres virksomheders forretningsmodel.
- På alle syv punkter, der spørges ind til vedrørende virksomhedens forretningsmodel, bekræftes der positivt i mindst trefjerdedele af tilfældene.
- Færre virksomheder i 2013 (83 %) synes dog at være klar med virksomhedens vision end i 2012 (90 %). Det kan måske hænge sammen med, at kun 73 % har ajourført strategiplanen inden for de seneste 12 måneder. 87 % havde ajourført i 2012.
- Ejerlederne synes at anvende en strategi, hvor de optræder som innovator.
- Det er samme tendens som i 2012. Dog synes strategien i endnu højere grad at skulle analyseres, inden den sættes i værk. Det afspejles også tidligere i analysen, hvor bestyrelsen i høj grad tages med på råd i forhold til strategien.
- Ejerlederen ser forretningsudvikling og værdiskabelse som sine stærkeste sider.
- Det er også på de områder, hvor ejerlederen har sit fokus, når han/hun skal udvikle virksomheden.
- Analysen har også vist, virksomhederne har styr på deres forretningsmodel. Derfor ser vi også, at ser vi tre år ud i fremtiden, har knap 85 % af virksomhederne en klar idé om, hvor de er. En forbedring i forhold til 2012.



Opsamling – Innovation og vækst

Vækst

- Den gennemsnitlige omsætning i dag forventes at stige fra 142 mio. kr. til 222 mio. kr. om tre år.
- Foranstående betyder, at den samlede omsætning blandt de deltagende virksomheder forventes at stige med mere end 6 mia. kr. om tre år.
- Direkte adspurgte har 92 % af ejerlederne også forventninger om yderligere vækst. Det hænger også godt sammen med de visioner, de har for deres virksomheder. Her var øget vækst en af de faktorer, der blev nævnt oftest.
- Gennem eksisterende produkter forventer 65 %, at væksten skal ske inden for de næste tre år. For disse produkter forventer 55%, at det sker på eksisterende markeder.

Markeder

- Den forventede vækst på de nye markeder udgør 46 %, og netop øget vækst og nye markeder nævnes ofte, når virksomhederne skal beskrive deres visioner.
- Det er især BRIC-landene, EU, Østeuropa og USA/Canada, der udgør de nye markeder. EU's andel som nyt marked er dog steget betydeligt i 2013.

- De ejerledede virksomheder har igen tiltro til fortsat vækst på det europæiske marked, her er forventningerne næsten fordoblet fra 17 % til 31 %.
- Det modsatte ser vi, som før nævnt, på det kinesiske marked. Her er forventninger til vækst faldet fra 14 % til 8 %.

Ejerlederens rolle

- I gennemsnit bruger ejerlederen ca. 2.400 timer årligt på virksomheden.
- Disse timer bliver primært brugt på forretningsudvikling og innovation (24 %) og udvikling af netværket.
- Ejerlederen ser da også sin egen rolle i virksomhedens fortsatte vækst som netop "driver", "idéudvikler", "forretningsudvikler" mv. Akkurat som i 2012.
- "Innovatorstrategien" er fortsat den strategi, der vægtes højest i strategiarbejdet. Her er altså en god sammenhæng mellem strategien og ejerlederens rolle både i 2012 og 2013.

Opsamling – Forretningsmiljø

Markedskræfter

- Øget konkurrence er det, de fleste virksomheder har udfordringer med på markedet. Derudover ses en del priskonkurrence og deraf en fokusering på omkostningsminimering.
- De fleste virksomheder oplever ikke, at der er kommet nye konkurrenter på markedet. Dem, der gør, nævner navngivne konkurrenter eller mange små.

Branchekræfter

- Det er opfattelsen, at der ingen erstatninger er til de produkter, virksomheden leverer. I så fald vil det være ”billige alternativer”.
- Det skal også ses i sammenhæng med, at mange af de adspurgte virksomheder, ud over deres produkter/ydelser, også satser på en høj kvalitet og et produkt, der er tilpasset kunden. Flere nævner også leveringssikkerhed.

Nøgletendenser

- De teknologiske tendenser, der påvirker markedet er meget forskellige, afhængig af virksomheden. Det synes at være ”enten/eller”, om virksomheden påvirkes af teknologisk tendenser.
- Af de lovmæssige tendenser, der kunne påvirke virksomheden, er det i høj grad de miljø- og arbejdsmiljømæssige lovkrav, der spiller ind.
- Finanskrisen har påvirket flere virksomheder.

Makroøkonomiske kræfter

- Langt de fleste virksomheder ser mulighederne for at skaffe kapital som gode. Det kan primært ske gennem enten bank eller investor.
- Det er meget individuelt for virksomheden, om medarbejdere er en knap ressource. Nogle har meget let ved at skaffe de rigtige medarbejdere, mens det for andre er svært.
- Råvarer er i de fleste tilfælde nemme at få adgang til. I forlængelse heraf ser den økonomiske infrastruktur også fornuftig ud for virksomhederne.



Opsamling – Generationsskifte

Ejerskab

- Ejerlederen/familien indgår som ejer i 100% af tilfældene. I gennemsnit ejer de 87 % af virksomheden.
- I 5 % af tilfældene indgår investorer som ejere og ejer i gennemsnitligt 48 %. En ejerandel, der er væsentligt højere end i 2012 (10 %).

Realisering

- Salg af virksomheden til en konkurrent eller samarbejdspartner (49%) eller til en anden virksomhed (46%) ses som de mest oplagte muligheder til at realisere værdien i virksomheden. Det er de samme som i både 2011 og 2012. Andelen er dog større i 2013, for begge muligheder, og betragtes altså som en endnu mere sandsynlig måde, at realisere værdien på.
- Kun i 24% af tilfældene ses overdragelse til et familiemedlem som en mulighed. Et lille fald ift. 2012.

Ejerskifte

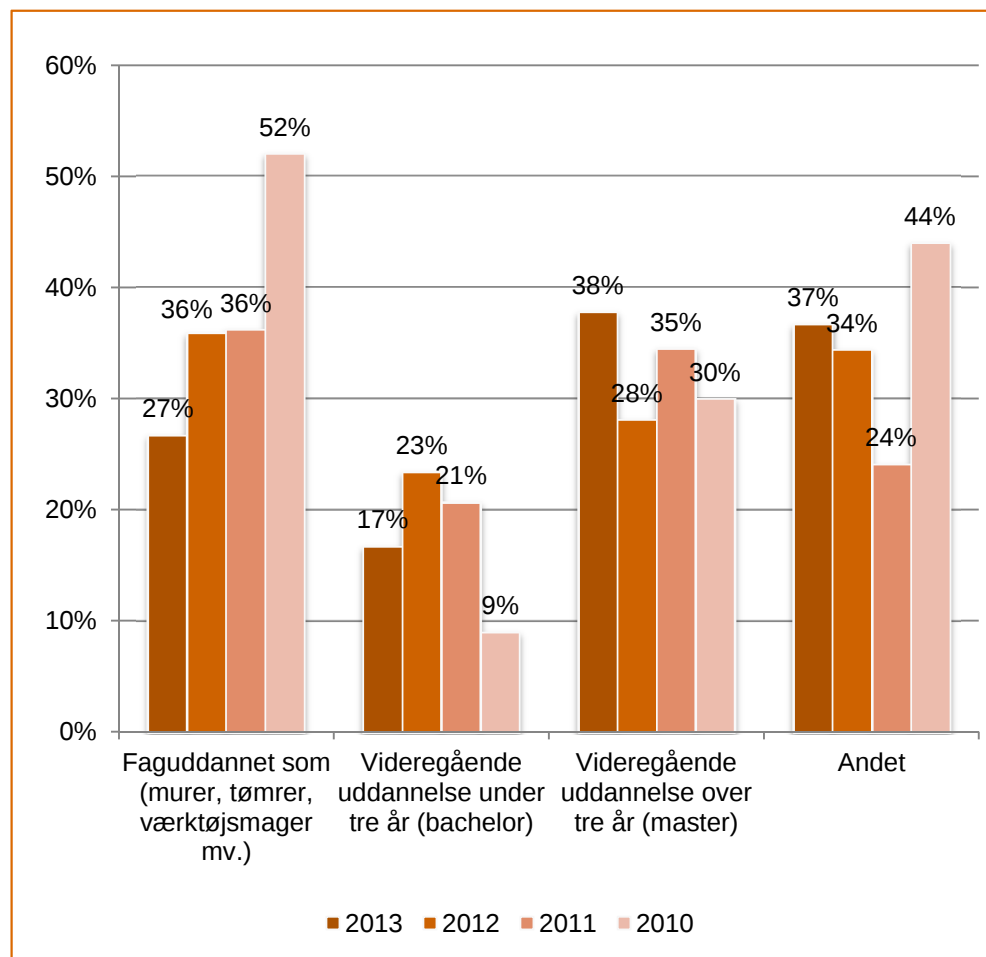
- Over halvdelen forventer ikke at ejerskifte inden for de næste ti år. Tidspunktet for ejerskifte afhænger selvfølgelig meget af ejerlederens alder. Således forventer ingen ejerledere under 40 at ejerskifte inden for de næste ti år.
- Kigger vi på ejerledere over 40 år, forventer 28 % at ejerskifte inden for fem år. Er lederen over 50 år, er denne andel 36 %.



Sektion 2

Beskrivelse af ejerlederen

Uddannelse og erfaring



Uddannelse

- Mere end halvdelen (55 %) af ejerlederne har taget en videregående uddannelse. Heraf har 38 % taget en master, hvilket er 10 % flere end i 2012.
- Det ses også, at andelen af ejerledere, der har en faglig uddannelse, er faldet betydeligt i hele perioden. Fra 52 % i 2010 til 27 % i 2013.
 - De faglige uddannelse er vidt forskellige og dækker over: Blikkenslager, elektriker, kleinsmed, maskinarbejder, maskinmester, smed, smørebrødsjomfru, tjener, tømrer, værktøjsmager, murer.
- 37 % har taget/suppleret med en anden uddannelse ("Andet").
 - "Andet" dækker over: Agrarøkonom, arkitekt, bankuddannet, brandinspektør, bygningsingeniør, handelsuddannet, HD, HF, HHX, isenkræmmer, klejnsmed, maskinmester, kølemontør, lærerseminar, MBA, pilot, shippingelev, softwareingeniør, student, udenlandsophold, VVS-tekniker.

Beskrivelse af ejerlederen

Erhvervserfaring

- Over halvdelen af ejerlederne havde brancherelevant erfaring med i bagagen, før de startede deres egen virksomhed. Typisk har de haft ansættelse i en til to andre virksomheder inden for samme branche.
- Erfaringerne, de har med sig, er både ”dos and don’ts”.
- En del har tilegnet sig erfaring gennem deres nuværende virksomhed. Ofte ved arbejde i familievirksomheden, som de så senere har overtaget. Samme erfaringer ses i Årets Ejerleder 2012.
- En del har haft en leder-/direktørstilling i deres forrige job(s).
- Flere ejerledere har også erfaring med fra udlandet.
- Endelig udtrykker mange, at den familiemæssige baggrund betyder meget. Typisk er de opvokset i en ”ejerlederfamilie” og har taget familiens værdier og erfaringer med sig.

Hvad skaber en god ejerleder?

- Egenskaber som ”vilje”, ”selvstændighedstrang”, ”lyst” og ”evnen til at skabe relationer” tillægges af ejerlederne stor betydning, når de skal nævne, hvad der rusten dem til at blive en god leder.
- Derudover ses evnen ”learning by doing” som et vigtigt led i processen.

- I tråd med Årets Ejerleder 2012 tillægges evnen til at kunne uddelegere stor værdi hos en ejerleder. Det mener ca. en femtedel af alle de interviewede. Uddelegering bidrager også meget til at sikre en god balance mellem virksomheden og familien.
- Ejerlederne ser dog det at have dygtigere ledere/medarbejdere som en forudsætning for at kunne uddelegere.
- Evnen til at kunne motivere sine medarbejdere og samtidig være lydhør og udstråle empati karakteriserer en god ejerleder.
- Sparring i den ene eller anden form, som er med til at skabe en god ejerleder, er især den sparring, han/hun får. Det kan enten være gennem sine medarbejdere, netværk, VL-grupper eller bestyrelsesarbejder.
- Ligeledes dygtiggør mange ejerledere sig gennem kurser og uddannelse.

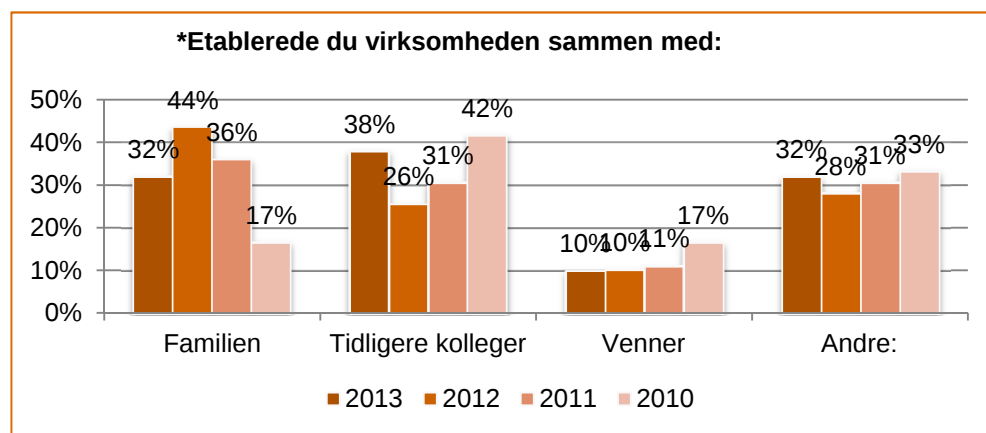
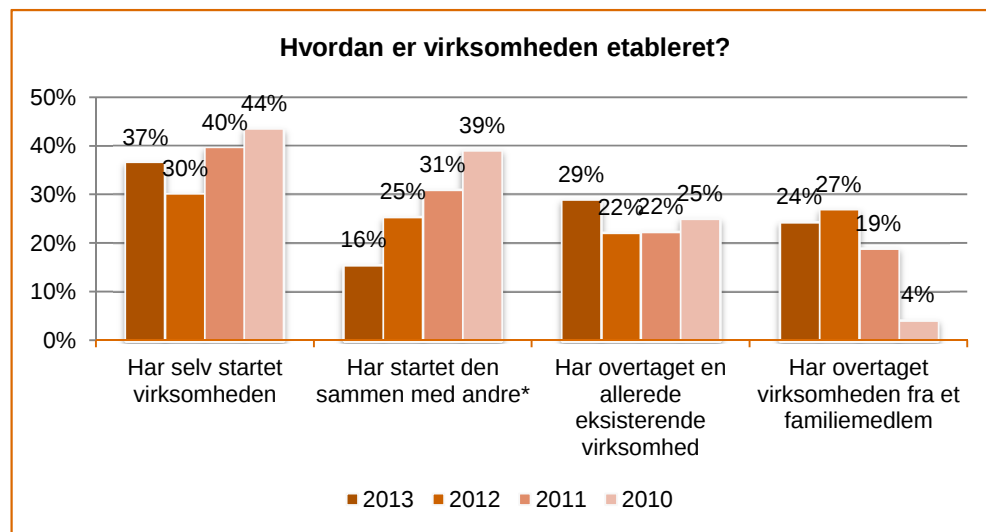
Balance mellem virksomhed og familie

- Balance mellem lederskab, ejerskab og familieliv afhænger meget af, ”hvor i livet” ejerlederen befinder sig. Typisk prioriteres virksomheden højere jo yngre virksomheden/ejerlederen er.
- Balancen sikres i mange tilfælde med meget faste rammer. Fx med et fastsat antal timer, der arbejdes om ugen. Eller man prioriterer weekender/ferie - ”Fri når man har fri”.

Sektion 3

Forretningsgrundlag og aktivitet

Virksomhedens etablering og afgørende faser



- De fleste ejerledere (37 %) har selv startet virksomheden, hvilket er på niveau med tidligere år, undtagen 2012 hvor andelen var noget lavere.
- 29 % har overtaget en allerede eksisterende virksomhed. Det er den højeste andel vi har set 2010 til 2013.
- Derimod er der et stort fald af de ejerledere, der har etableret virksomheden sammen med andre. Således udgør denne andel i år kun 16 %. I 2010 udgjorde samme andel 39 %, og den har været faldende siden da.
- Dernæst har mange (24 %) ejerledere overtaget virksomheden fra et familiemedlem. Et lille fald i forhold til 2012 (27 %).
- En etablering af virksomheden sammen med venner udgør kun 10 %. Det er enten familie, tidligere kolleger eller andre, som ejerlederen opstarter virksomheden med.
- Ejerlederen var i gennemsnit 33 år (32 i 2012), da han/hun startede virksomheden.

Virksomhedens etablering og afgørende faser

- Som i 2012 er det udpræget ejerlederens selvstændighedstrang sammen med et ønsket om at være ”egen herre”, der danner grundlag for virksomhedens etablering.
- Familien er også en primær årsag til etablering af virksomheden. Enten fordi ejerlederen har overtaget familiens virksomhed, og/eller fordi familien har ydet en betydelig opbakning.
- Ofte nævnes selvstændighedstrangen og familien i sammenhæng.
- Andre årsager, der nævnes :
 - Skabe et unikt produkt
 - Gøre det bedre en konkurrenterne
 - Udnytte viden fra erhvervserfaring
 - ”På opfordring”
 - Vokset ud fra ”eget behov”.
- Mange faktorer spiller ind, når ejerlederne beskriver nogle af de afgørende faser i virksomhedernes succes.
- Faktorer som:
 - Aftale med én ”stor” leverandør (fx butikskæder) eller aftager af produkter går igen i flere af virksomhederne.
 - Bevidst fokus/satsning på produkt (produktudvikling) og/eller strategi.
 - Typisk har et generationsskifte medført en ny strategi, der har været afgørende.
 - Turn around.
 - Etablering af en professionel bestyrelse.
 - Fastlægge kærneværdier i virksomheden (fx kvalitet, tillid, pionerånd).
- Mange af de afgørende faktorer ovenfor har også udspring i finanskrisen, som har tvunget ejerlederne til at tænke nye alternativer.

Sektion 4

Medarbejdere

Medarbejdere

Antal fremtidige gennemsnitsansættelser

	2013	2012
6 måneder	12	14
12 måneder	18	21
24 måneder	36	36
36 måneder	28	47

- Virksomhederne forventer at ansætte næsten 1.000 medarbejdere inden for det næste år.
- Samlet forventer virksomhederne at ansætte 2.000 medarbejdere over de næste to år.
- Nettotilvæksten i antal ansatte er næsten på niveau med niveauet i 2012.

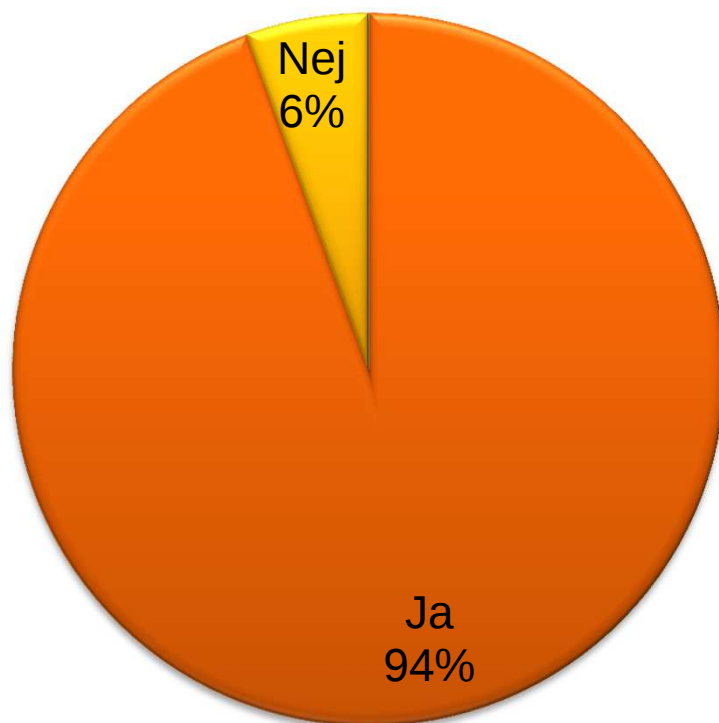
- Antallet af medarbejdere i virksomhederne spænder fra 13 til flere end 300 ansatte.
- Antallet af nyansættelser afhænger også af flere faktorer, såsom vundne projekter, forventet/planlagt vækst, kvaliteten af tilgængelig arbejdskraft.
- Ejerlederen mener i mange tilfælde, at han/hun i medarbejdernes øjne er meget engageret. Derudover nævnes egenskaber som:
 - Positiv
 - Beslutningsdygtig
 - Entreprenør
 - Åben (åbenhed)
 - Passioneret
 - Omgængelig (dækker over flere egenskaber, såsom "nede på jorden", "jordnær" mv.).
- På den anden side kan ejerlederen også opfattes som hård (men retfærdig), forvirret, "ikke til stede", rodet, diktatorisk.

Sektion 5

Organisationsudvikling (governance)

Ledergruppen

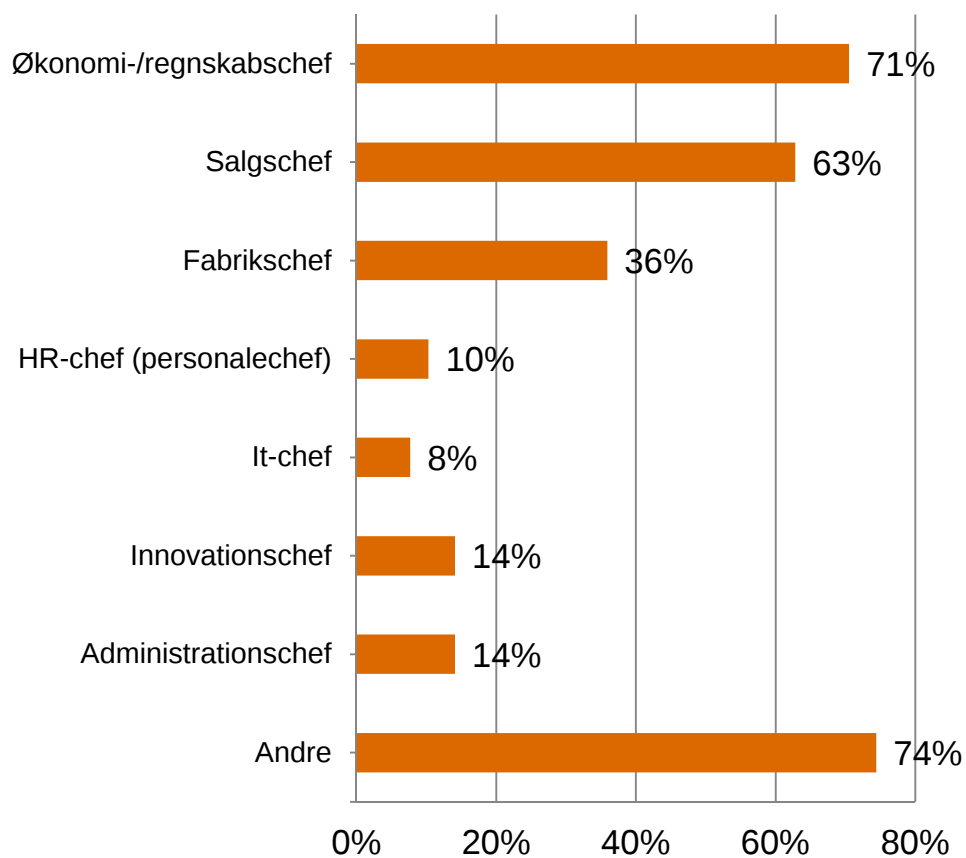
Har virksomheden en ledergruppe?



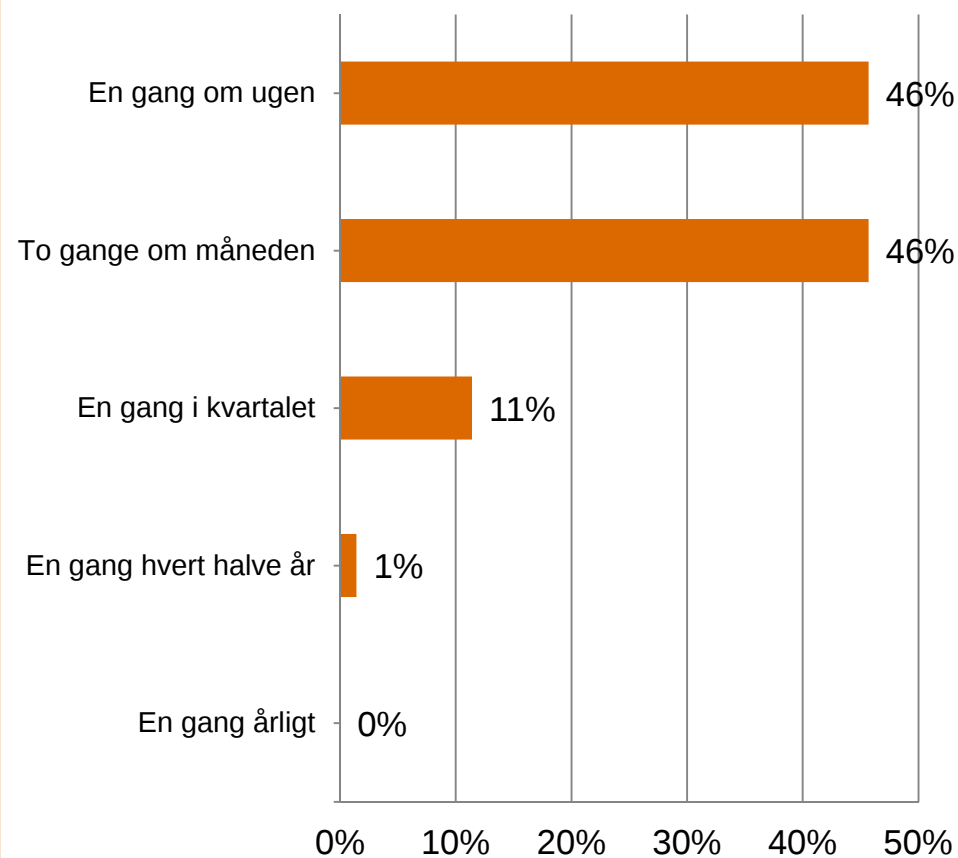
- Flere end ni ud af ti virksomheder har en ledergruppe.
- I 71 % af virksomhederne indgår økonomi- regnskabschefen i ledergruppen, som sammen med salgschefen (63 %) er hyppigst repræsenteret.
- Oftest afholdes der møde i ledergruppen én gang om ugen eller to gange om måneden.
- De planlagte møder erstatter ikke den løbende dialog eller møder i forbindelse med større projekter.

Ledergruppen

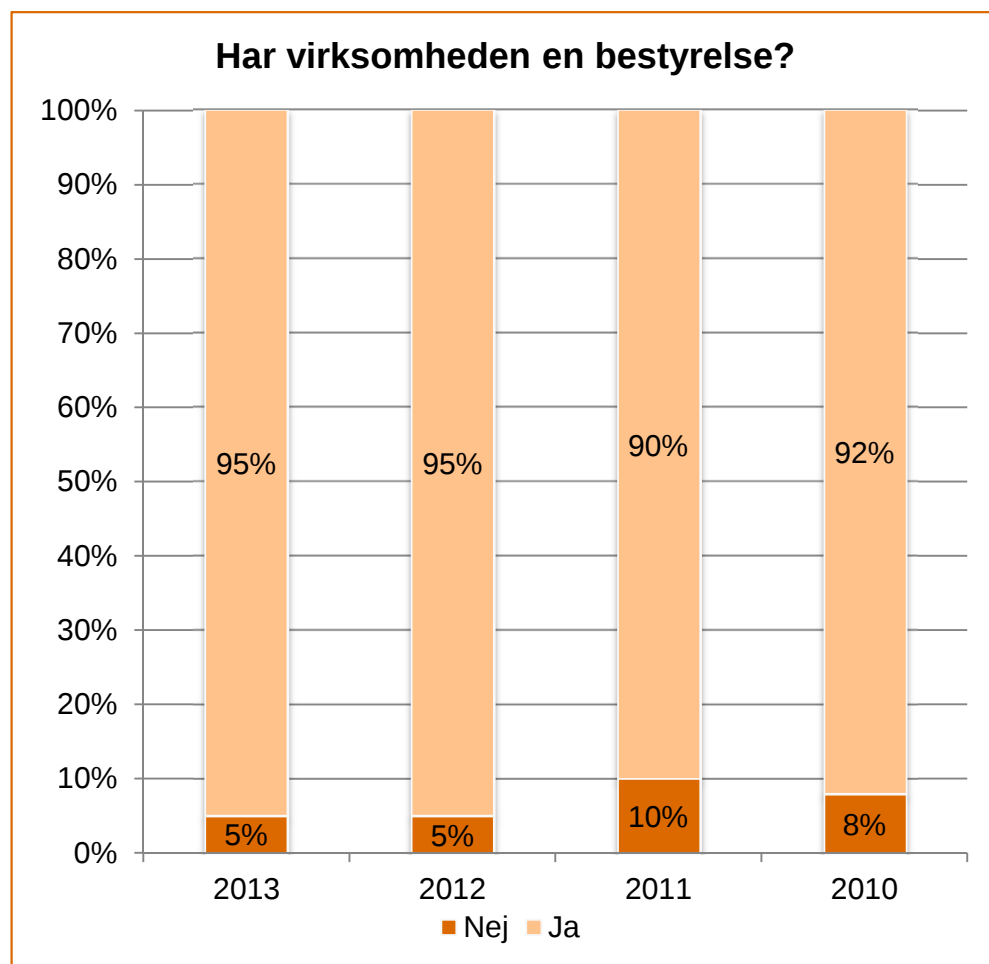
Hvem indgår i ledergruppen?



Hvor tit afholdes der ledelsesgruppemøder?



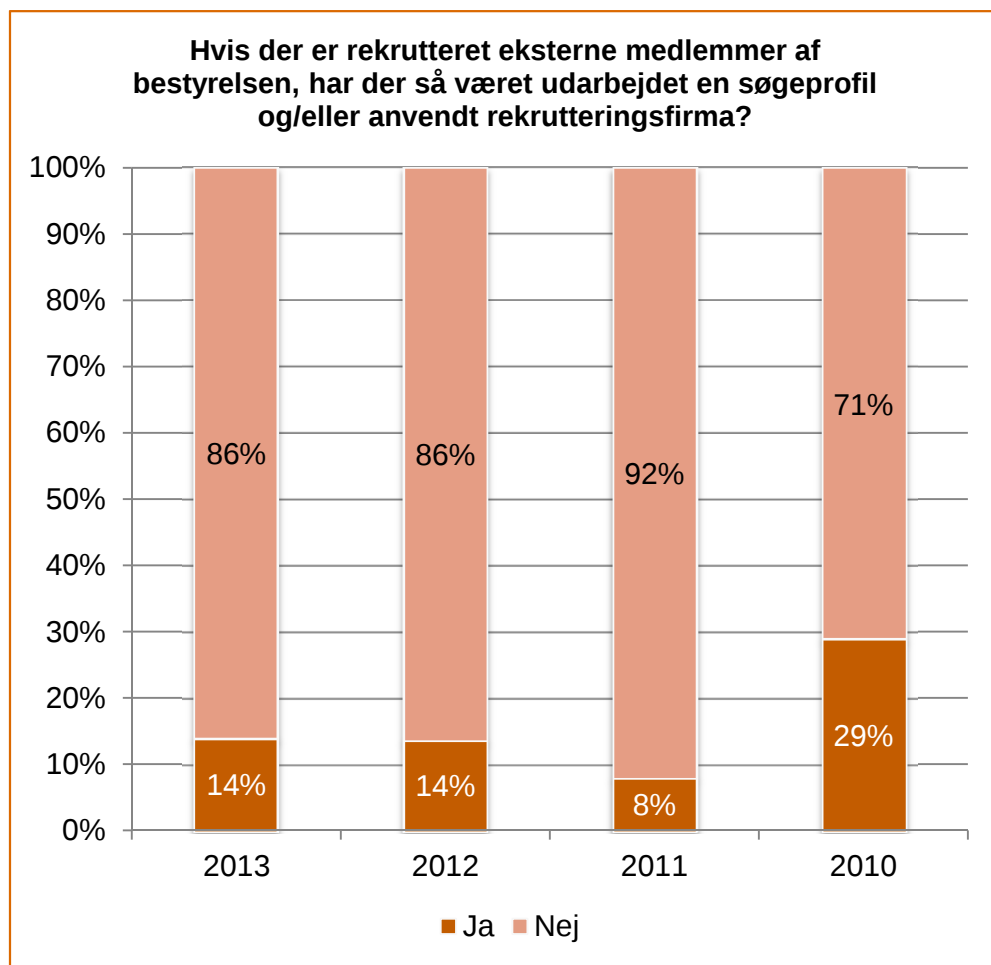
Bestyrelsen



- 95 % af virksomhederne har en bestyrelse i 2013. Niveauet er ikke ændret væsentligt fra 2012/2011.
- Det er kendetegnende for de deltagende virksomheder, at andelen, der har en professionel bestyrelse, er meget høj i forhold til det generelle niveau blandt SMV-virksomheder på 39 %*.
- Hvis virksomheden ikke har en bestyrelse, så nævnes advisory board, advokat, bank, revisor som sparringspartnere.
- Kun ganske få virksomheder sparrer ikke eksternt.

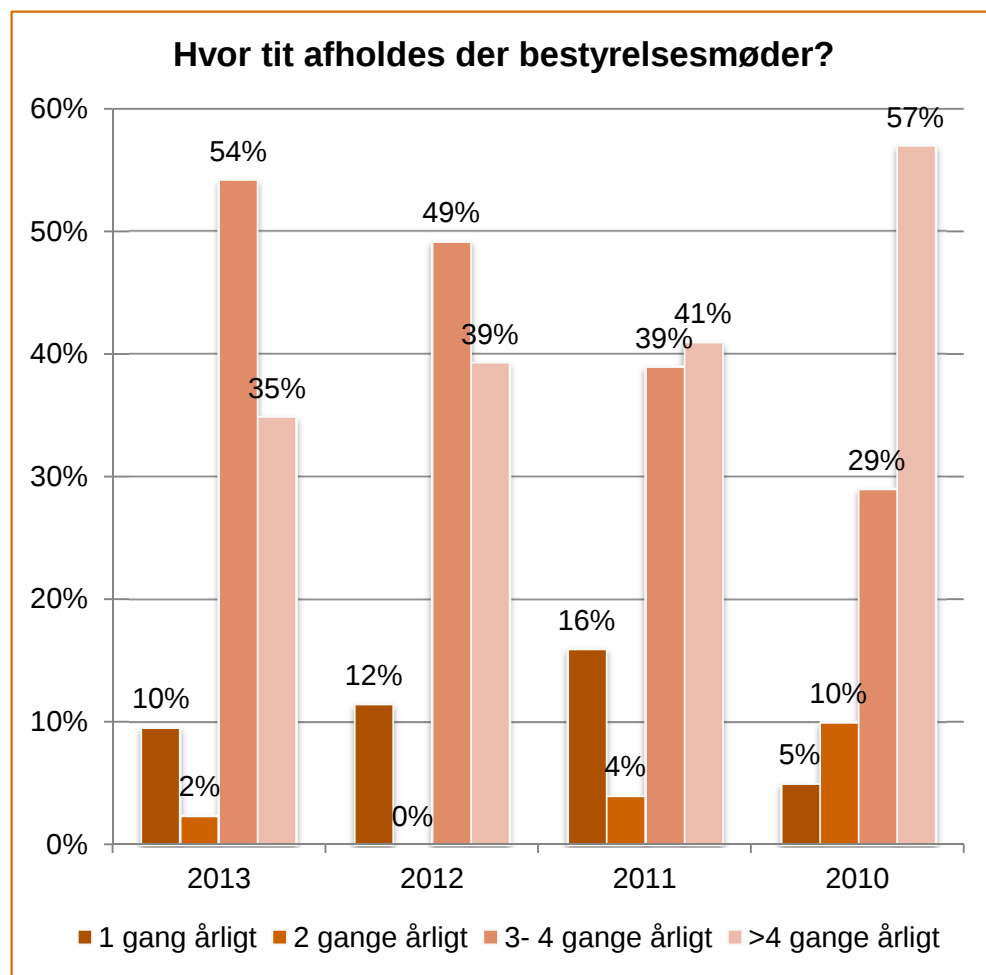
*Kilde: Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, "Den kompetente bestyrelse" nov. 2011

Bestyrelsen



- De professionelle bestyrelsesmedlemmer anvendes hovedsageligt til sparring vedrørende strategien.
- Derudover bruges de også til
 - Økonomi
 - Forretnings-/procesudvikling
 - Som udfordrer til ledelsen
 - Afprøvning af idéer.
- Deres rolle har ikke ændret sig i forhold til 2012.

Bestyrelsen



- Over halvdelen af virksomhederne afholder bestyrelsesmøder tre til fire gange om året. Det synes, at denne frekvens har været stigende gennem de seneste fire år.
- Deraf er andele af virksomheder, der afholder møder oftere (35 %), faldet betydeligt fra 2010 til 2013.
- Ud over de faste møder nævnes også, at møderne afholdes efter behov. Fx i forbindelse med større projekter.
- 85 % har en fast dagsorden til møderne.

Bestyrelsen

Vægtning af de emner, der behandles på bestyrelsesmøderne? (0-100)		
	Vægt	
Emne	2013	2012
Økonomi	21,1	29,4
Strategiudarbejdelse	23,7	20,3
Investeringsprojekter	10,3	14,6
Salgsordrebog	15,2	14,1
Produktion	13,4	13,9
Innovation, forskning og udvikling	15,0	11,2
Opfølgning på tidligere møder	8,8	9,4
Logistik	7,8	7,3
CSR	5,6	4,4
Andre	19,3	15,1

- Økonomi og strategi er de emner, der vægtes højest på bestyrelsesmøderne. I forhold til 2012 er prioriteringen mellem de to emner dog skiftet, så strategien i 2013 vægtes højest.
- Den professionelle bestyrelse bruges i vidt omfang til sparring i forhold til netop strategi og økonomi.
- CSR vægtes kun i et meget beskedent omfang. Dog lidt mere end i 2012.

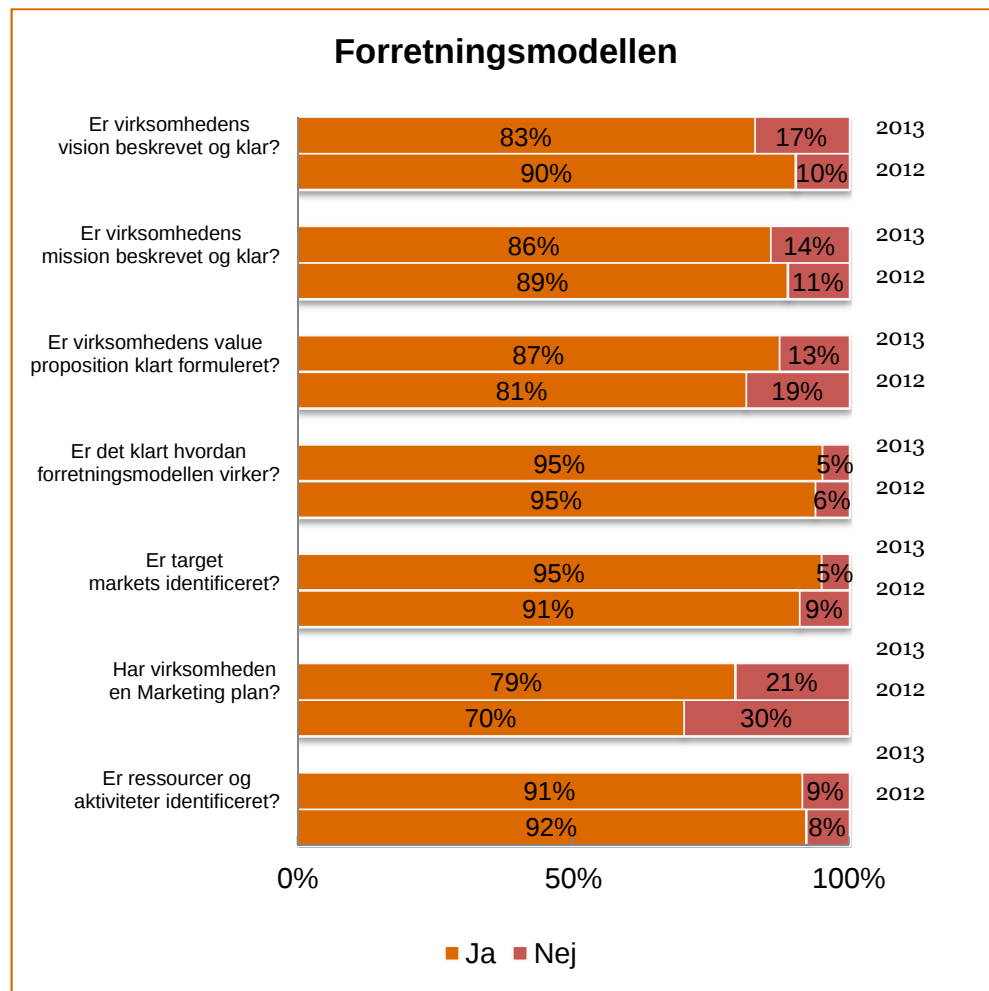
Sektion 6

Forretningsudvikling

Forretningsudvikling - BMG

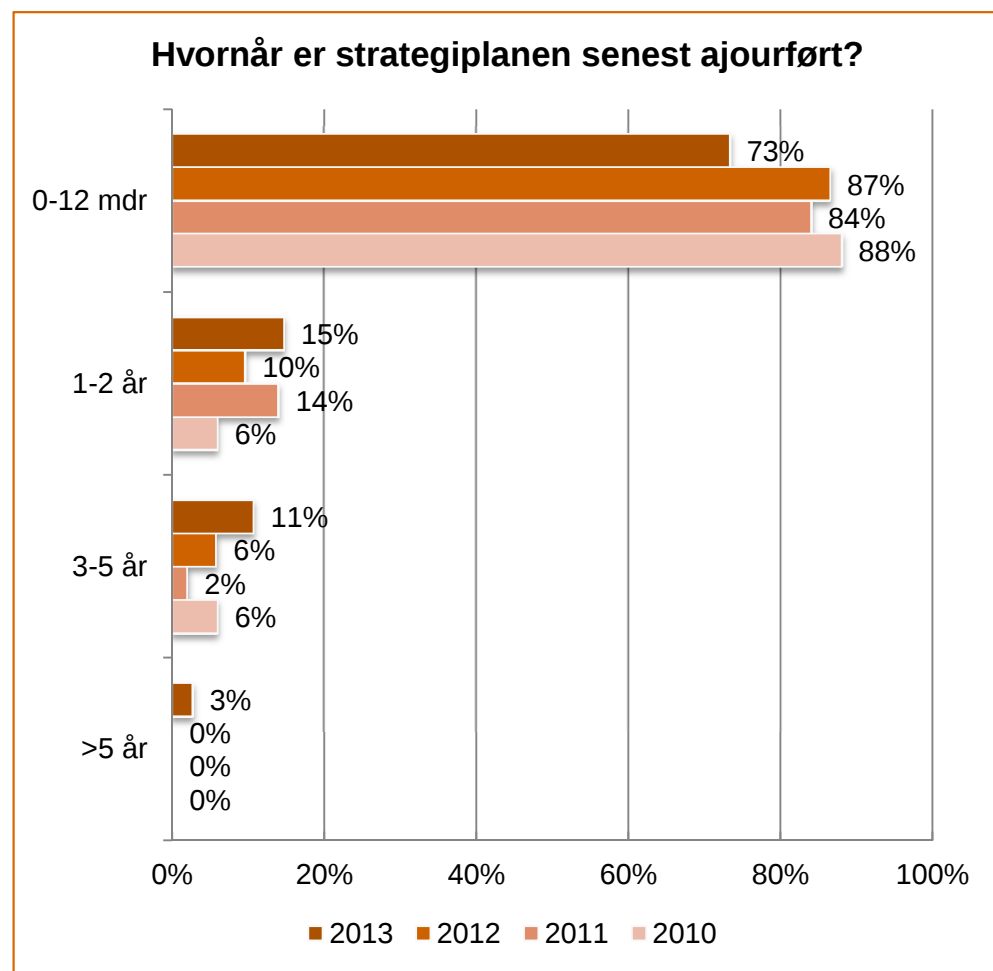
- Kundesegmenterne er for virksomhederne enten BtC eller BtB. Kun i få tilfælde har en virksomhed begge segmenter som målgruppe. Det offentlige/kommuner skiller sig særskilt ud som et delsegment for nogle af virksomhederne.
- Værditilbuddene er mangeartede, men især kvalitet, service og specialisering/tilpasning til kunden satser mange virksomheder på.
- Der anvendes mange forskellige salgskanaler, og den enkelte virksomhed anvender uden undtagelse mere end én salgskanal. Af salgskanaler nævnes bl.a.:
 - Agent
 - Distributør
 - Netværk/relationer
 - Online/internet
 - Eksisterende kunder.
- På BtB vedligeholdes kunderelationerne primært ved den personlige kontakt med kunden. Derudover deltages der på messer, og man tilbyder kunderne "uddannelse" i nye produkter.
- På BtC satser en del virksomhed på god levering og service.
- Indtægtsstrømmen sikres gennem debitorforsikring, kreditvurdering af kunderne og ved at sikre/udvikle produkterne. Virksomhederne er også meget fokuseret på omkostningerne og anvender faste rapporteringer, projektstyring og budgetopfølgning som værktøjerne.
- Analysen slår en tyk streg under, at det er medarbejderne der er den vigtigste ressource. Dernæst kommer adgang til viden og i forlængelse udvikling af produkter. Det afspejles også i, at virksomhedernes nøgleaktiviteter identificeres som udvikling og udvikling af produkter og produktion.

Forretningsmodellen



- Virksomhederne har godt styr på deres forretningsmodel.
- På alle syv punkter, der spørges ind til vedrørende virksomhedens forretningsmodel, bekræftes der positivt i mindst trefjerdedel af tilfældene.
- Til forskel fra 2012 synes det dog på nogle punkter, at der en større andel af "ja-sigere" i 2013. Det gælder punkterne vedrørende value proposition og marketingplanen.
- Færre virksomheder i 2013 (83 %) synes dog at være klar med virksomhedens vision end i 2012 (90 %). Det kan måske hænge sammen, at kun 73 % har ajourført strategiplanen inden for de seneste 12 måneder. 87 % havde ajourført i 2012.
- Det er dog stadig et højt niveau, der, som i 2012, viser, at virksomhederne anvender deres bestyrelse professionelt i forhold til forretningsplanen.

Strategiplanen



Strategiarbejde

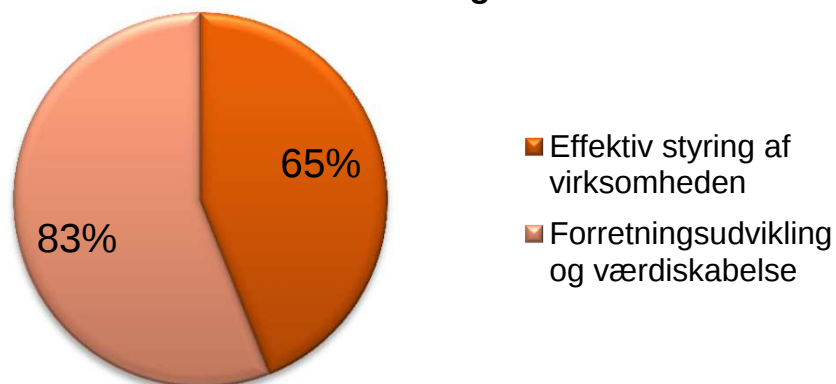
Vægtningen af de strategier, der anvendes (0 til 100)		
	Vægt	
Strategi	2013	2012
Innovator med analyse Finde på noget nyt, men godt gennemanalyseret, inden det sættes i værk	46,1	40,8
Innovator Hele tiden finde på noget nyt	29,3	32,0
Analysator Tiltag analyseres meget grundigt	20,1	28,1
Forsvarer Tiltag fokuseres på at forsvare organisationens position på markedet/finansielt	23,5	25,9

- Virksomhederne synes at anvende en strategi, hvor de optræder som innovator.
- Det er samme tendens som i 2012. Dog synes strategien i endnu højere grad at skulle analyseres, inden den sættes i værk. Det afspejles også tidligere i analysen, hvor bestyrelsen i høj grad tages med på råd i forhold til strategien.
- Analysen har også vist, virksomhederne har styr på deres forretningsmodel. Derfor ser vi også, at, ser vi tre år ud i fremtiden, har knap 85 % af virksomhederne en klar idé om, hvor de er. En forbedring i forhold til 2012.

Virksomheder der har en klar/meget klar idé om, hvor virksomheden er om henholdsvis et, to og tre år		
	2013	2012
Et år	96 %	94 %
To år	93 %	84 %
Tre år	85 %	71 %

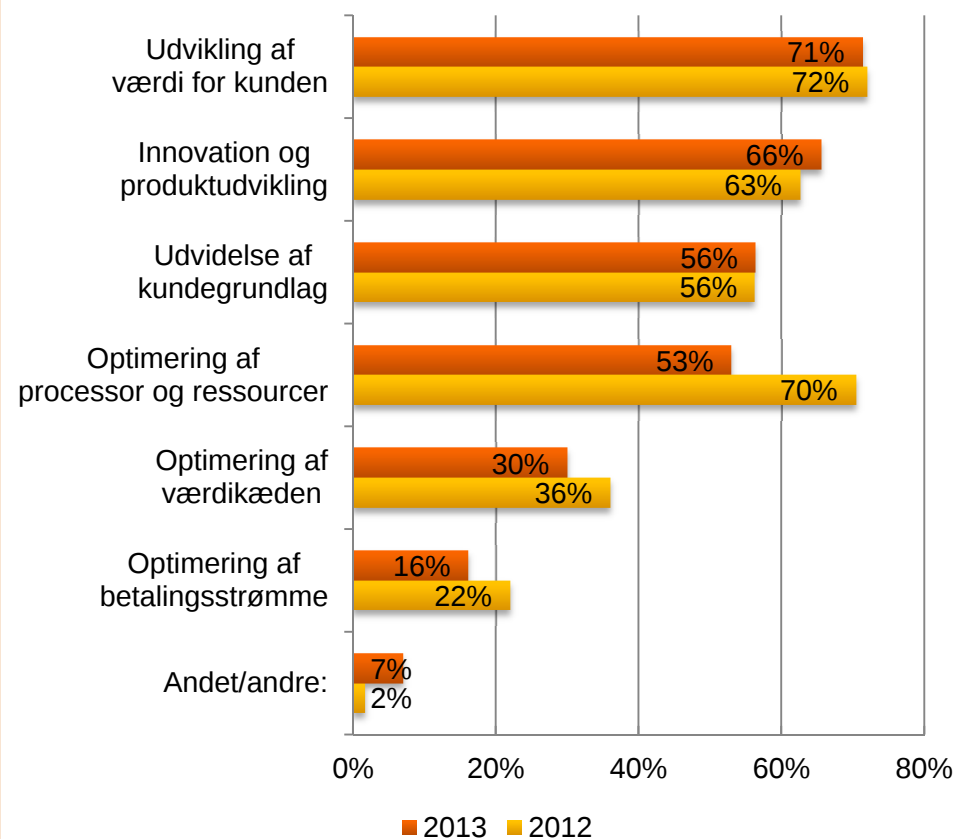
Strategiarbejde

Hvad ser du som din stærkeste side i forhold til din forretning?

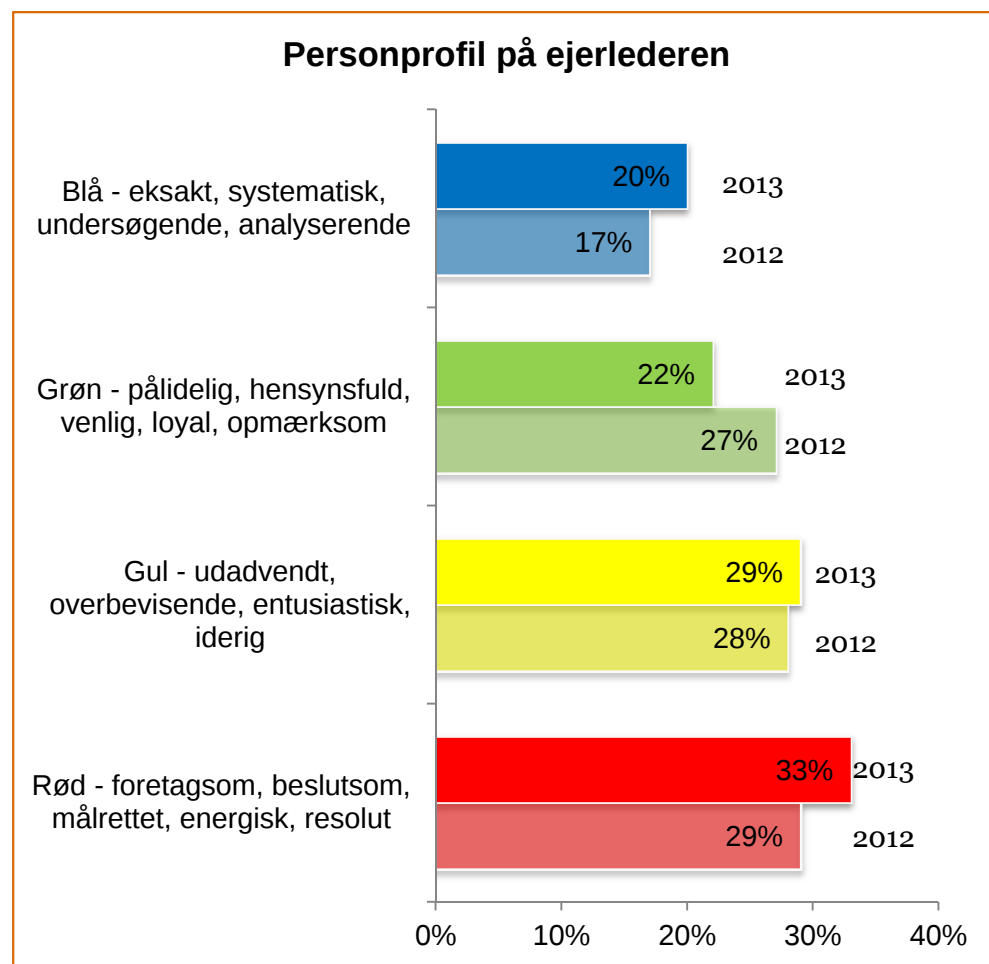


- Ejerlederen ser forretningsudvikling og værdiskabelse som sine stærkeste sider.
- Det er også i de områder, hvor ejerlederen har sit fokus, når han/hun skal udvikle virksomheden.
- Fokusområderne i forretningsudviklingen er næsten de samme som i 2012. Dog ses et fald på området med optimering af processor og ressourcer. Her har den mindste andel af ejerlederne har deres stærke side i forhold til forretningsudvikling, jf. figuren ovenfor.
- Optimering af værdikæden og betalingsstrømme har mindre fokus.

Hvor i forretningsmodellen har du dit fokus for virksomhedens udvikling?



Strategiarbejde



- Personprofilen viser, at rød (foretagsom, beslutsom, målrettet, energisk, resolut) og gul (udadvendt, overbevisende, entusiastisk, iderig) er de mest fremtrædende profiler ved ejerlederen.
- Profilen stemmer også overens med, hvad medarbejdernes opfattelse er af ejerlederen.
- Profilerne kan også kobles på de identificerede egenskaber tidligere i analysen, der skaber en god ejerleder: Vilje, engagement, idérig, lyst mv.

Sektion 7

Innovation og vækst

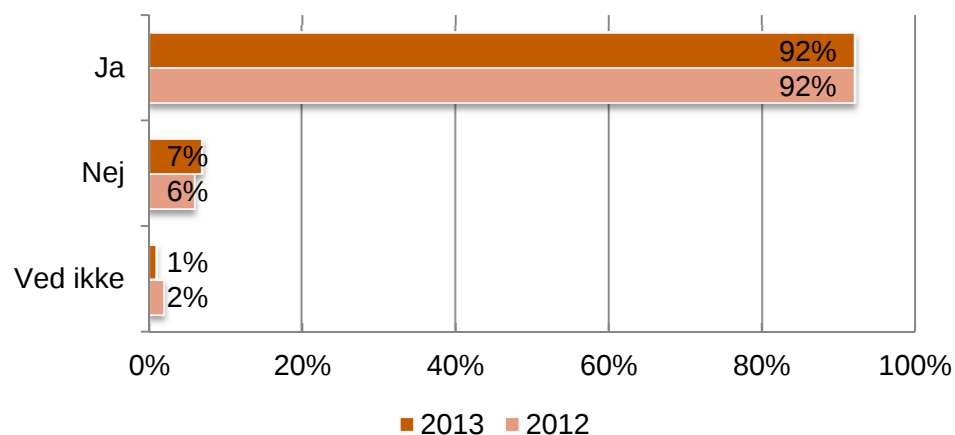
Innovation og vækst

Gennemsnitlig omsætning i dag og om tre år

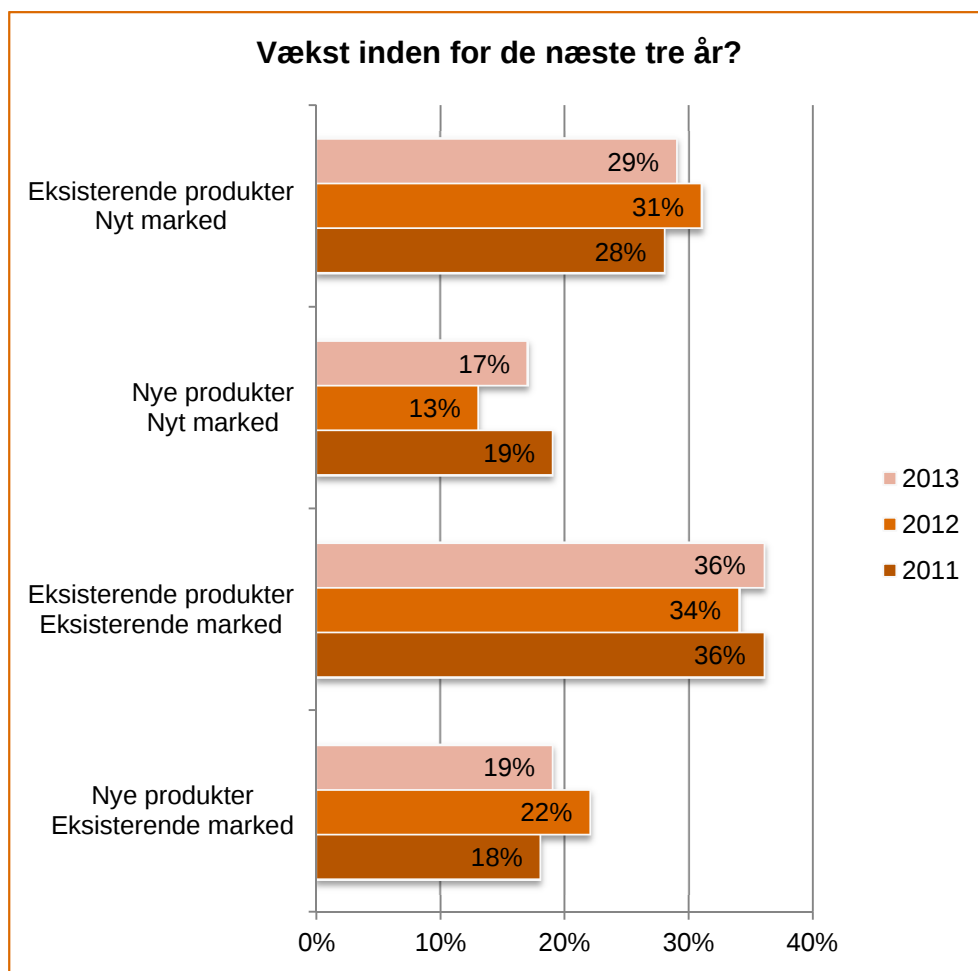
	2013	2012
Gennemsnitlig omsætning i dag	142 mio. kr.	187 mio. kr.
Gennemsnitlig omsætning om tre år	222 mio. kr.	241 mio. kr.

- Den gennemsnitlige omsætning i dag forventes at stige fra 142 mio. kr. til 222 mio. kr. om tre år.
- Det er en stigning på 57 %. Flere ejerledere forventer dog en trecifret vækst.
- Foranstående betyder, at den samlede omsætning blandt de deltagende virksomheder forventes at stige med mere end 6 mia. kr. om tre år.
- Direkte adspurgte har 92 % af ejerlederne også forventninger om yderligere vækst. Det hænger også godt sammen med de visioner, de har for deres virksomheder. Her var øget vækst en af de faktorer, der blev nævnt oftest.

Ambitioner om yderligere vækst

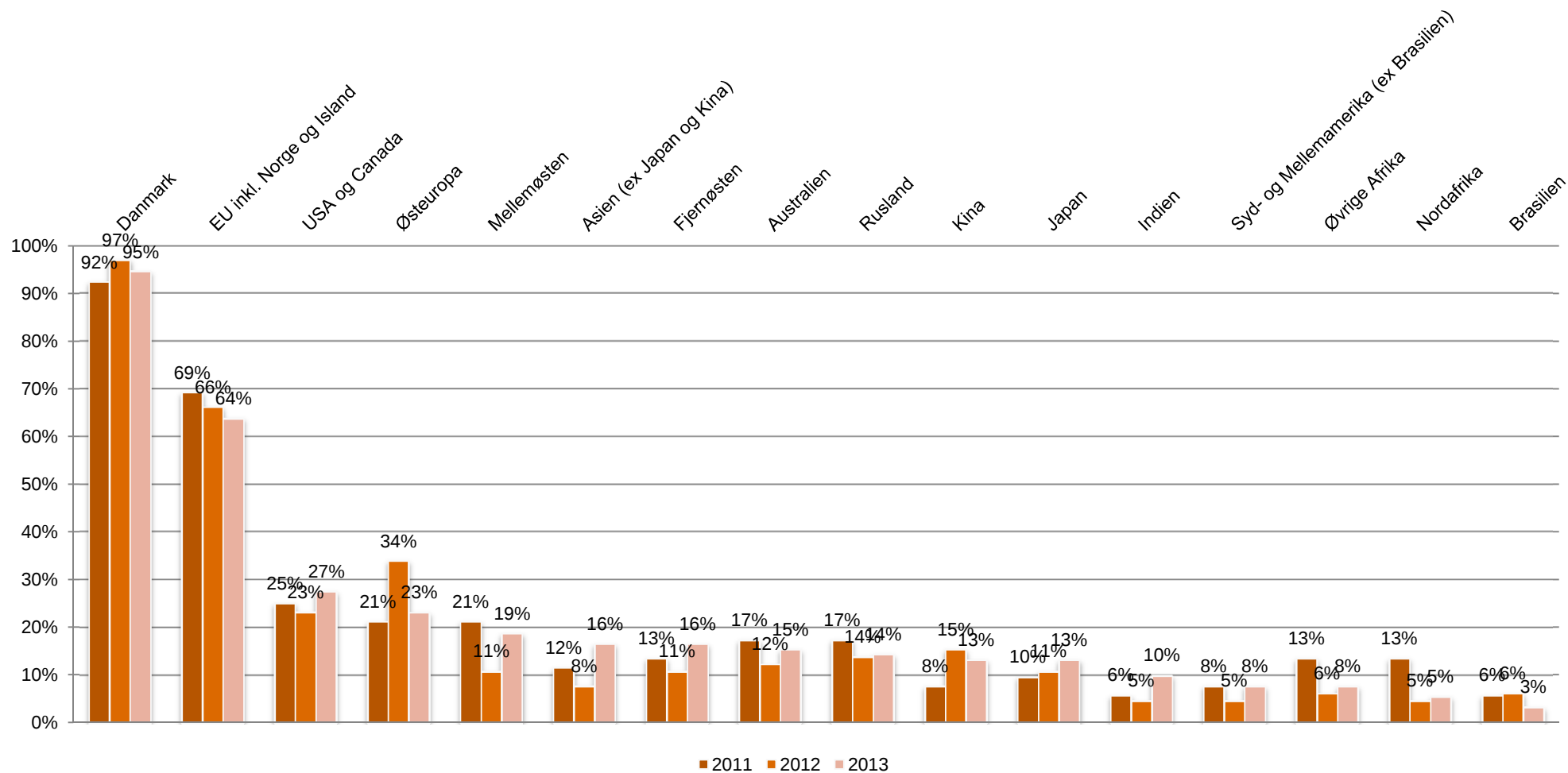


Innovation og vækst

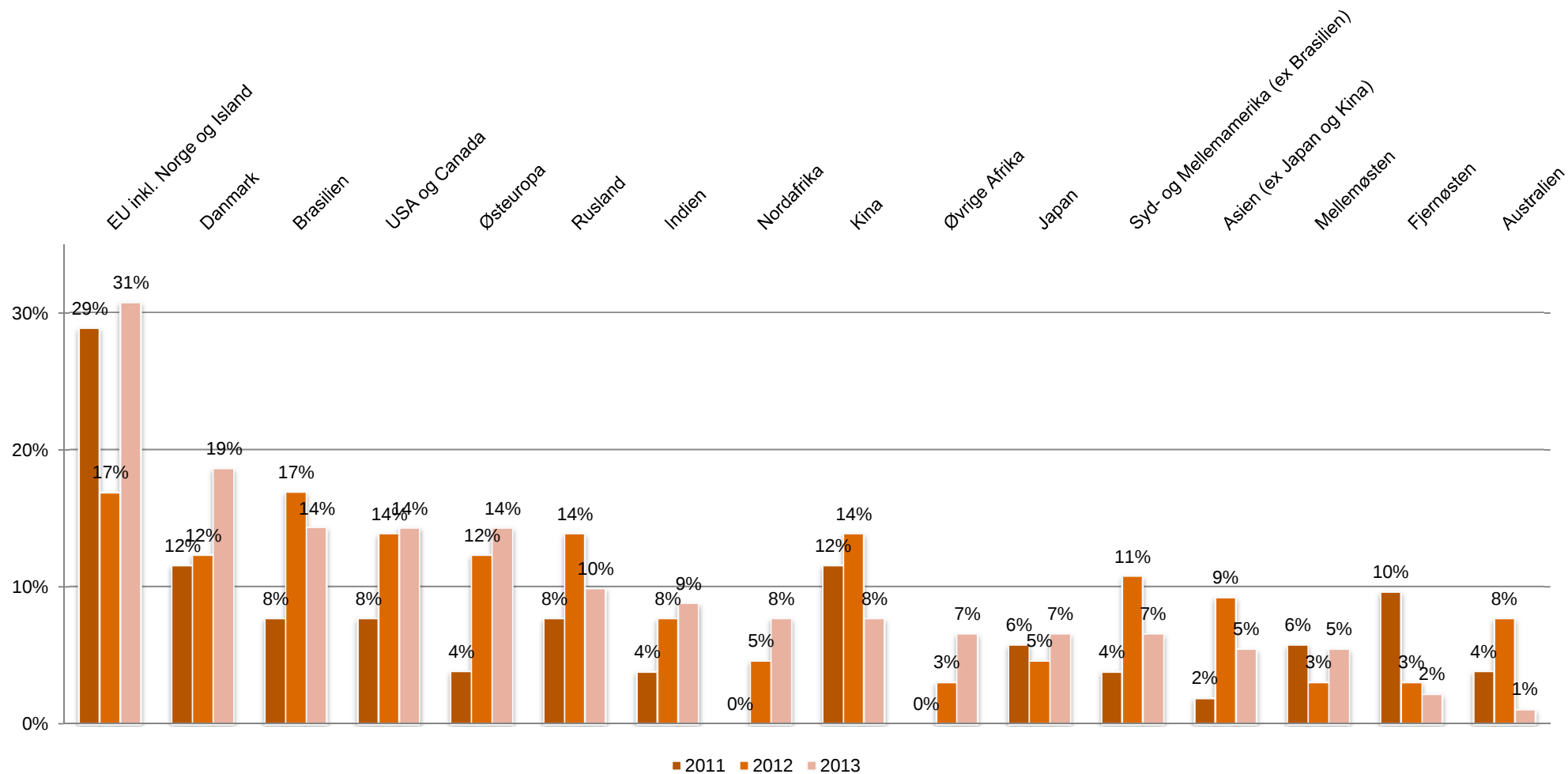


- 65 % forventer, at væksten i de næste tre år vil ske gennem eksisterende produkter. For disse produkter forventer 55 %, at det sker på eksisterende markeder.
- Nye produkter forventes at bidrage mindst til væksten, og her vil flere lade væksten ske på de eksisterende markeder (19 %). De eksisterende markeder domineres af Danmark og EU.
- Billedet er næsten det samme som i 2012 og 2011.
- Den forventede vækst på de nye markeder udgør 46
- Som det ses på de efterfølgende sider, udgør de nye markeder især BRIC-landene, EU, Østeuropa og USA/Canada. EU's andel som nyt marked er dog steget betydeligt efter et fald i 2012.

Eksisterende markeder



Nye Markeder



Markeder

Vækstområder

- Hjemmemarkedet udgør det største markedsgrundlag for de interviewede virksomheder, og der er fortsat forventningen om en større vækst på det danske marked end tidligere.
- På eksportmarkedet er der nu store forventninger til markeder som Brasilien, USA og Canada og Rusland, hvor der i dag, er væsentligt flere virksomheder, der ser vækstmuligheder på disse markeder. Et billede der fortsætter fra 2012.
- I niveauet lige under er markeder som det øvrige Indien, Kina og Nordafrika.
- Bemærk at forventningerne til kinesiske marked er faldet drastisk fra 14% til 8%.
- Nordafrika og den øvrige del af Afrika fortsætter udviklingen fra 2012 som områder, hvor de ejerledede virksomheder forventer vækst på nye markeder.

Stagnation

- De ejerledede virksomheder har igen tiltro til fortsat vækst på det europæiske marked, her er forventningerne næsten fordoblet fra 17% til 31%.
- Det modsatte ser vi, som før nævnt, på det kinesiske marked. Her er forventninger til vækst faldet fra 14% til 8%.
- Dette gælder i endnu højere grad Fjernøsten og Australien, som synes helt forsvundet fra vækst-kortet med hhv. 2% og 1%

Ejerlederens rolle

Fordeling af timer, brugt på virksomheden		
	2013	2012
Forretningsudvikling og innovation	24%	24 %
Udvikling af netværk til kunder og leverandører	23%	18 %
Ledelsesrapportering og økonomi	13%	16 %
Strategiarbejde	10%	13 %
Andre interne administrative opgaver	6%	11 %
Opfølgning på strategi- og udviklingsplaner	13%	9 %
HR-opgaver	11%	9 %

- I gennemsnit bruger ejerlederen ca. 2.400 timer årligt på virksomheden.
- Disse timer bliver primært brugt på forretningsudvikling og innovation (24 %) og udvikling af netværket. Der anvendes færrest timer på HR (11%).
- Ejerlederen ser da også sin egen rolle i virksomhedens fortsatte vækst som netop ”driver”, ”idéudvikler”, ”forretningsudvikler” mv. Akkurat som i 2012.
- Ligeledes ser han/hun sig ikke i en administrativ rolle.
- Innovation og forretningsudvikling synes også, i forhold til 2012, at have fået større vægt på bestyrelsesmøderne.
- ”Innovatorstrategien” er fortsat den strategi, der vægtes højest i strategiarbejdet. Altså her er en god sammenhæng mellem strategien og ejerlederens rolle både i 2012 og 2013.
- Set under ét, ses fordelingen af timer i 2013 lidt mere jævnt fordelt. Ejerlederens rolle er knap så specialiseret.

Sektion 8

Forretningsmiljø

Forretningsmiljø

Markedskræfter

- Øget konkurrence er det de fleste virksomheder har af udfordringer på markedet. Derudover ses en del priskonkurrence og deraf en fokusering på omkostningsminimering.
- Trods en øget konkurrence ser flere virksomheder, at der er et stort behov for deres produkter/ydelser i markedet.
- Flere af virksomhederne erkender dog, at kunden har let ved skifte til et andet produkt/ydelse. Kun få ser kundens omlægningsomkostninger som store.
- De fleste virksomheder oplever ikke, at der er kommet nye konkurrenter på markedet. Dem der gør, nævner navngivne konkurrenter eller mange små.

Branchekræfter

- Det er opfattelsen, at der ingen erstatninger er til de produkter virksomheden leverer. I så fald vil det være ”billige alternativer”.
- Det skal også ses i sammenhæng med, at mange af de adspurgte virksomheder, ud over deres produkter/ydelser, også satser på en høj kvalitet og et produkt der er tilpasset kunden. Flere nævner også leveringssikkerhed.
- De interessenter der kunne have indflydelse på virksomhedens forretningsmodel er konkurrenter, kunder, leverandører og det offentlige.

Nøgletendenser

- De teknologiske tendenser der påvirker markedet er meget forskellige afhængigt af virksomheden. Det synes, at være ”enten/eller” om virksomheden påvirkes af teknologisk tendenser.
- Af de lovmæssige tendenser der kunne påvirke virksomheden, er i høj grad de miljø- og arbejdsmiljø-mæssige lovkrav der spiller ind.
- Finanskrisen har påvirket flere virksomheder.

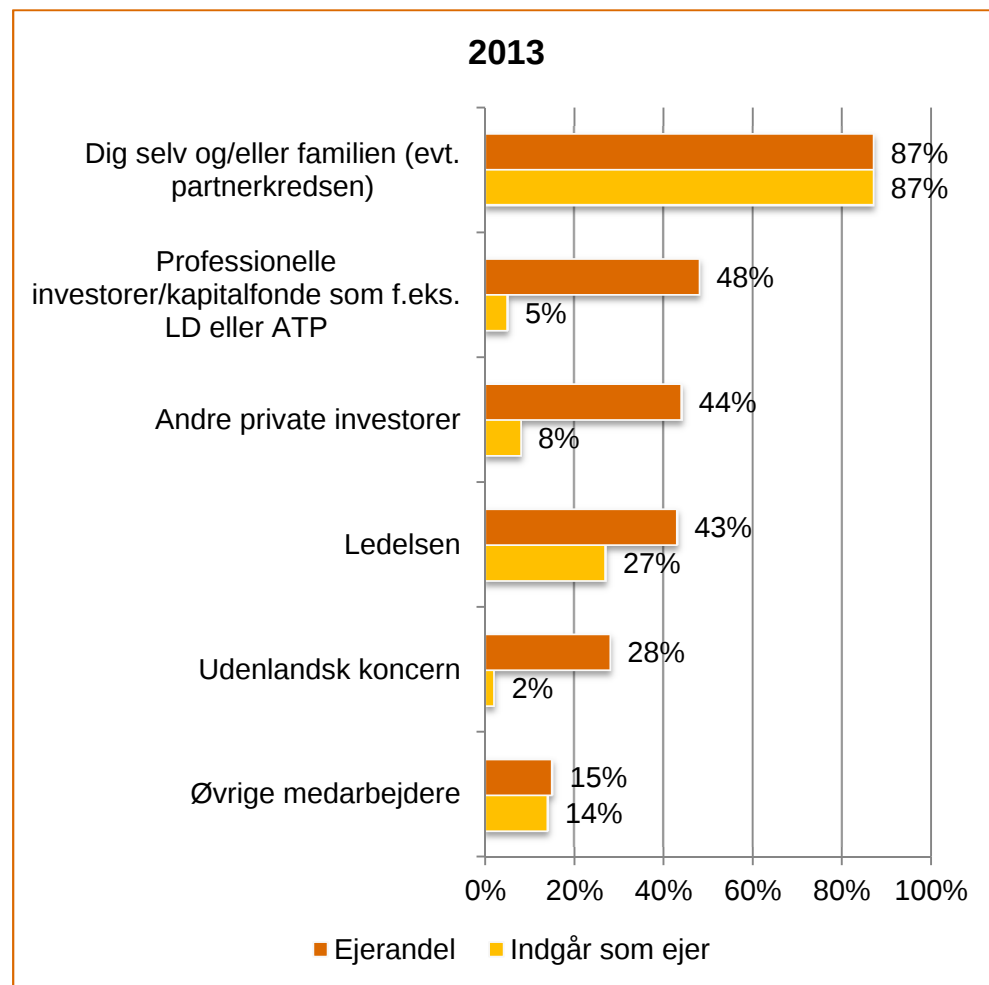
Makroøkonomiske kræfter

- For de virksomheder der opererer globalt, ses en stigende eller større muligheder for deres produkter/ydelser.
- Langt de fleste virksomheder ser mulighederne for at skaffe kapital som gode. Det kan primært ske gennem enten bank eller investor.
- Det er meget individuelt for virksomheden om medarbejdere er en knap ressource. Nogle har meget let ved at skaffe de rigtige medarbejder mens andre har det svært.
- Råvarer er i de fleste tilfælde nemme at få adgang til. I forlængelse heraf ser den økonomiske infrastruktur også fornuftig ud for virksomhederne.

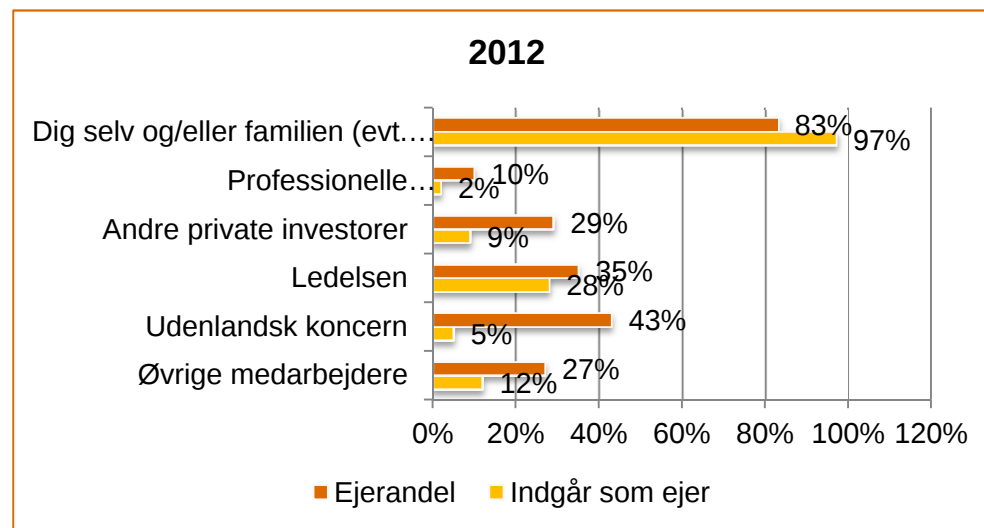
Sektion 9

Generationsskifte

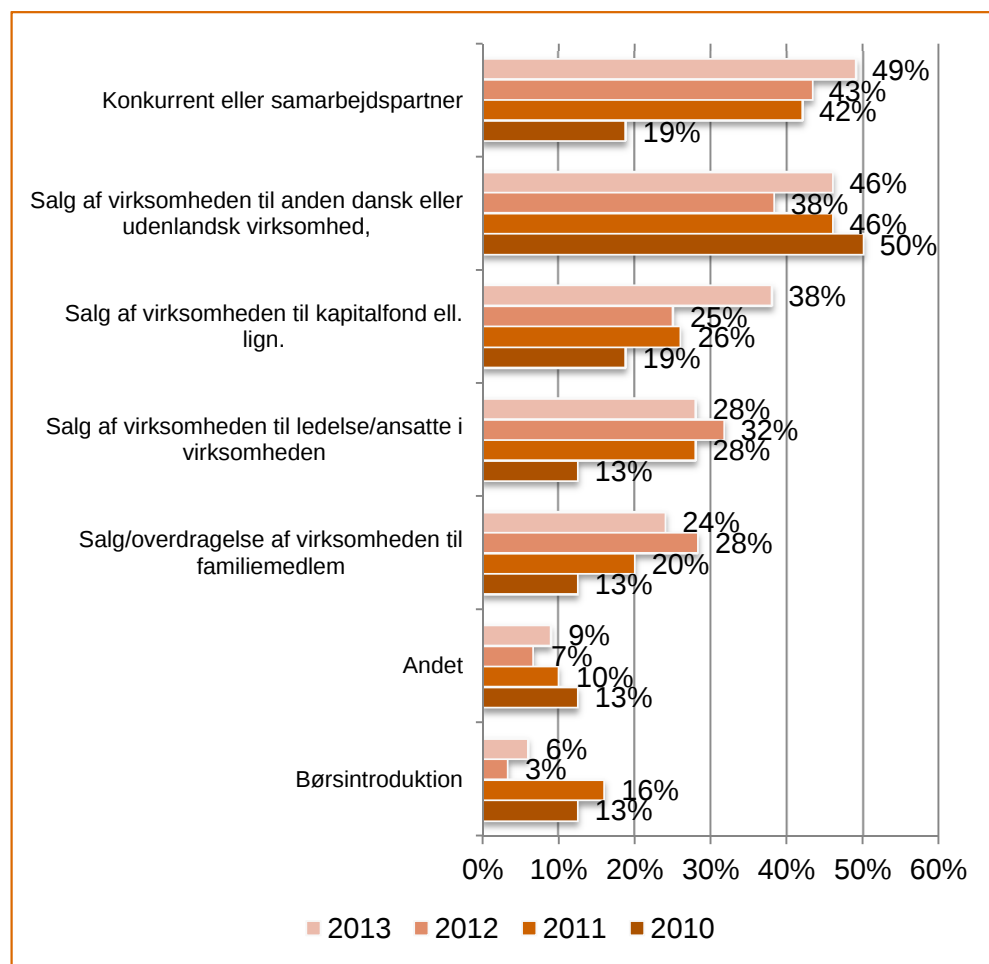
Hvem ejer virksomheden?



- Ejerlederen/familien indgår som ejer i 87 % af tilfældene. I gennemsnit ejer de 87 % af virksomheden.
- I 5 % af tilfældene indgår investorer som ejere, og ejer i gennemsnitligt 48 %. En ejerandel der væsentlig højere en i 2012 (10%).
- I godt 1/4 (27%) af de tilfælde, hvor ledelsen indgår som ejer, ejer de i gennemsnit 43%.
- Udenlandske koncerne indgår kun i begrænset omfang som ejere (2%). I de til få tilfælde de indgår ejer de dog i gennemsnit 28%. Det er dog et fald ift. 2012.

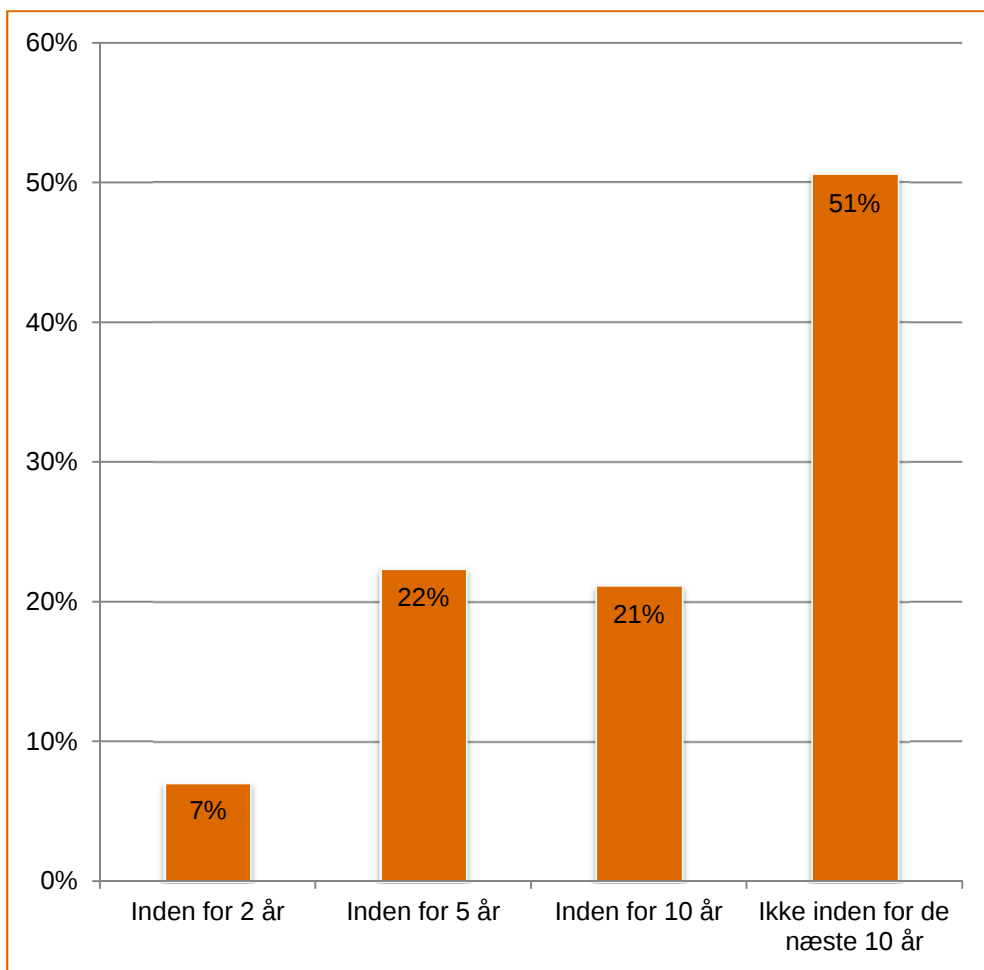


Muligheder for realisering af værdien



- Salg af virksomheden til en konkurrent eller samarbejdspartner (49%) eller til en anden virksomhed (46%) ses som de mest oplagte muligheder til at realisere værdien i virksomheden. Det er de samme som i både 2011 og 2012. Andelen er dog større i 2013, for begge muligheder, og betragtes altså som en endnu mere sandsynlig måde, at realisere værdien på.
- Kun i 24% af tilfældene ses overdragelse til et familiemedlem som en mulighed. Et lille fald ift. 2012.
- Et salg til en kapitalfond eller lign. ses i 2013 som end mere oplagt muligt end i de foregående år. 38% ser det som en mulighed.

Ejerskifte af virksomheden

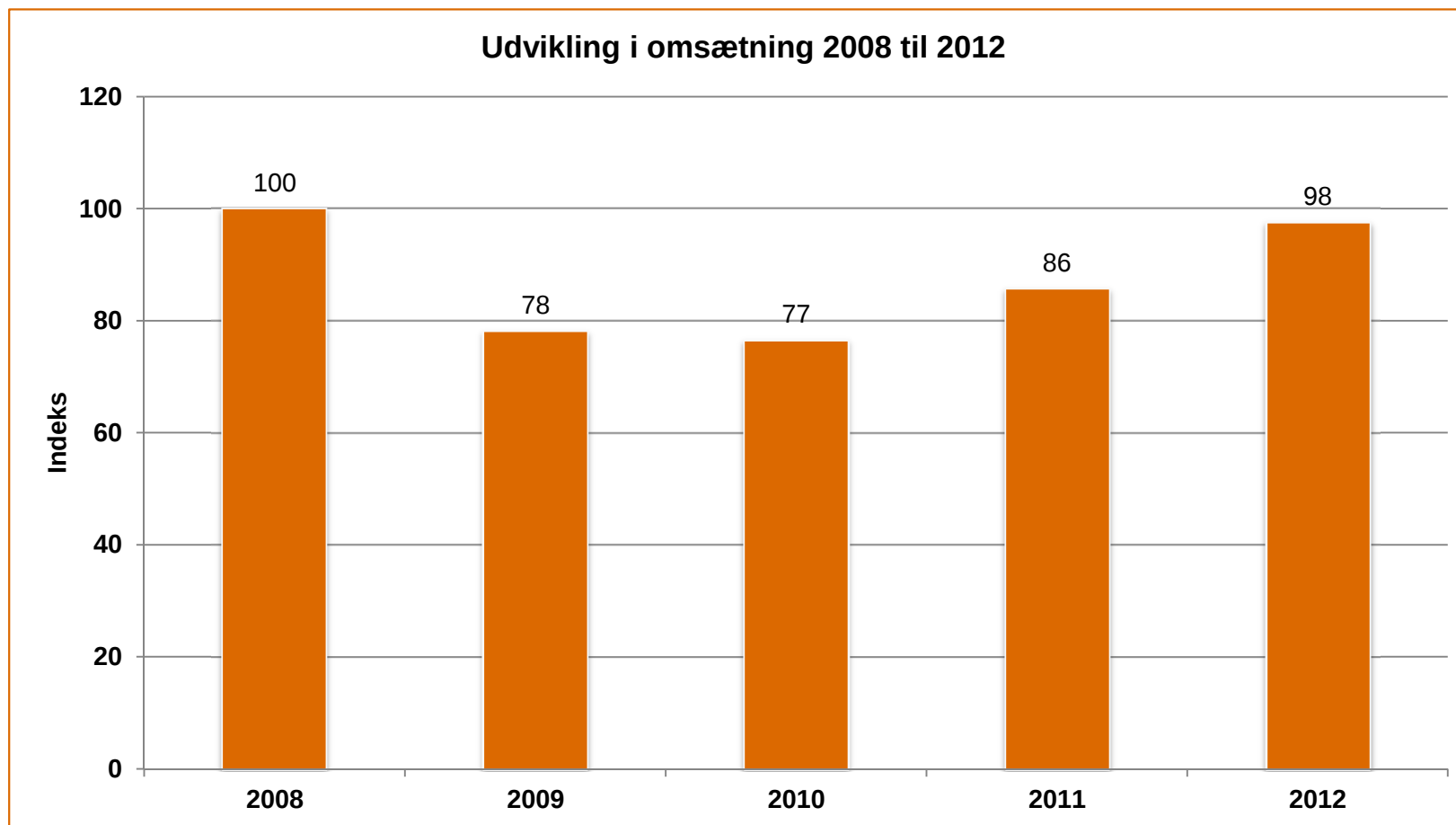


- Over halvdelen forventer ikke at ejerskifte indenfor de næste 10 år. Tidspunktet for ejerskifte afhænger selvfølgelig meget af ejerlederens alder. Således forventer ingen ejerledere under 40 at ejerskifte indenfor de næste 10 år.
- Kigger vi på ejerledere over 40 år, forventer 28% at ejerskifte inden for 5 år. Er lederen over 50 år er denne andel 36%.

Sektion 10

Nøgletal

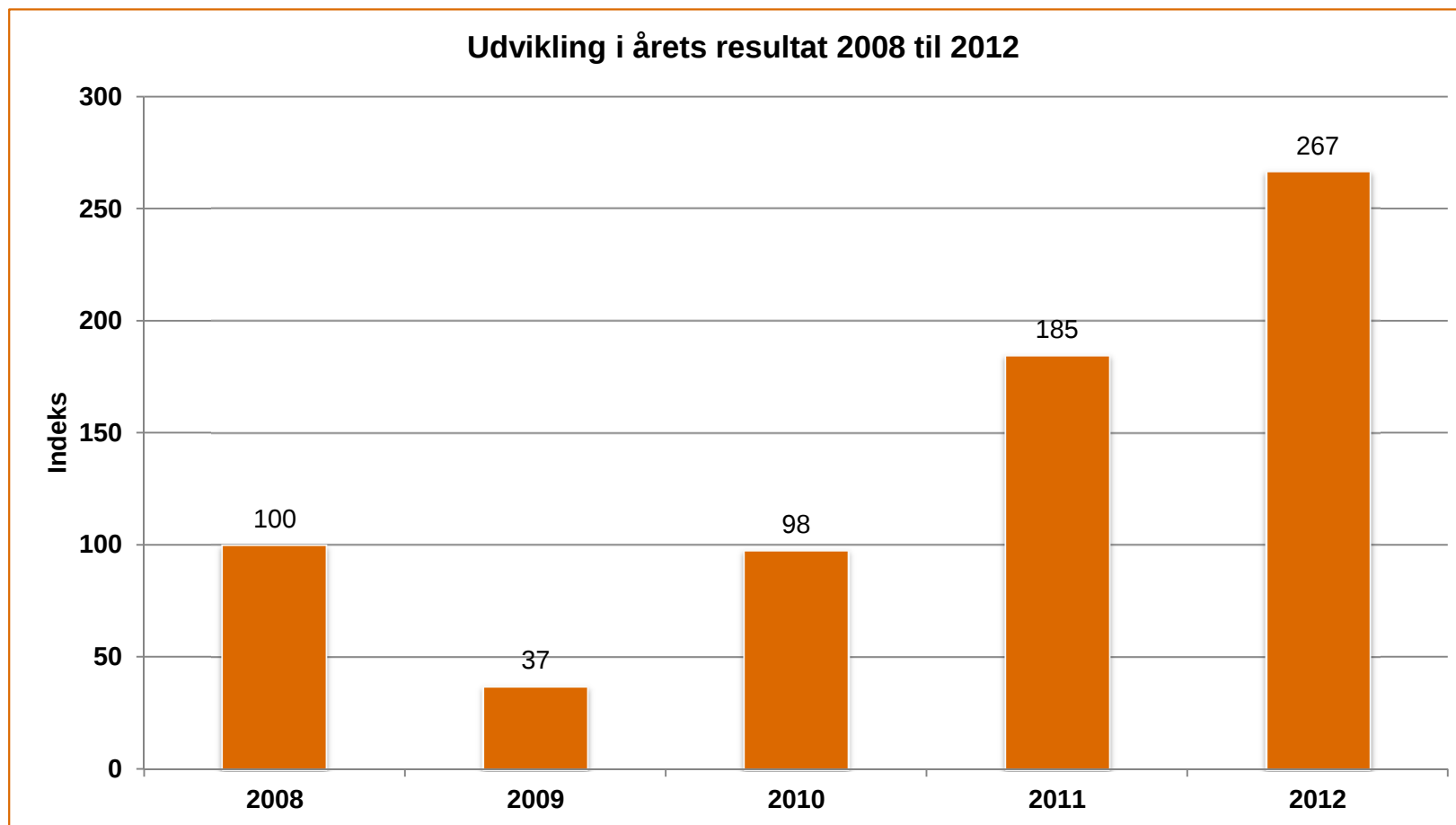
Omsætning



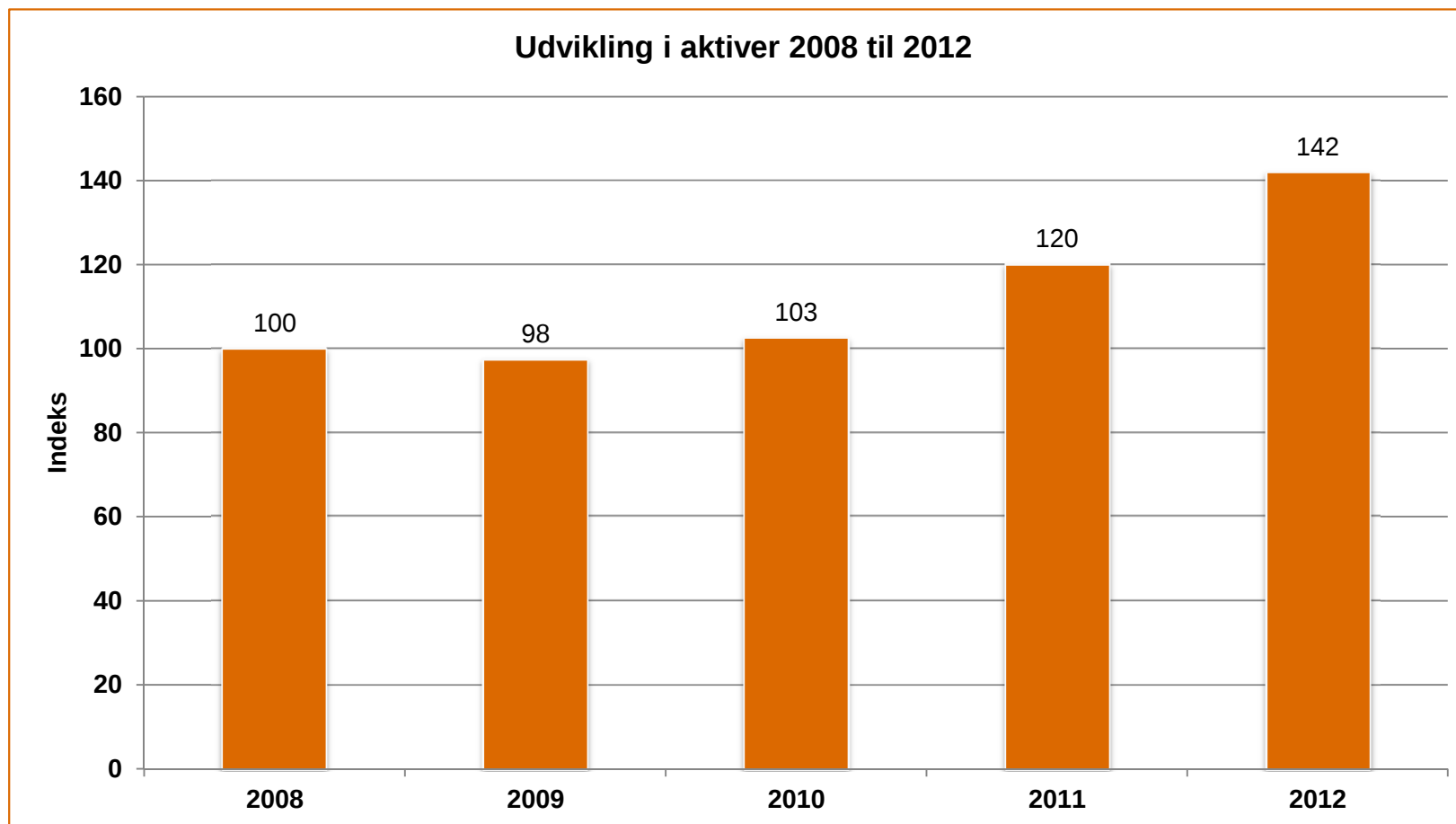
Dækningsbidrag



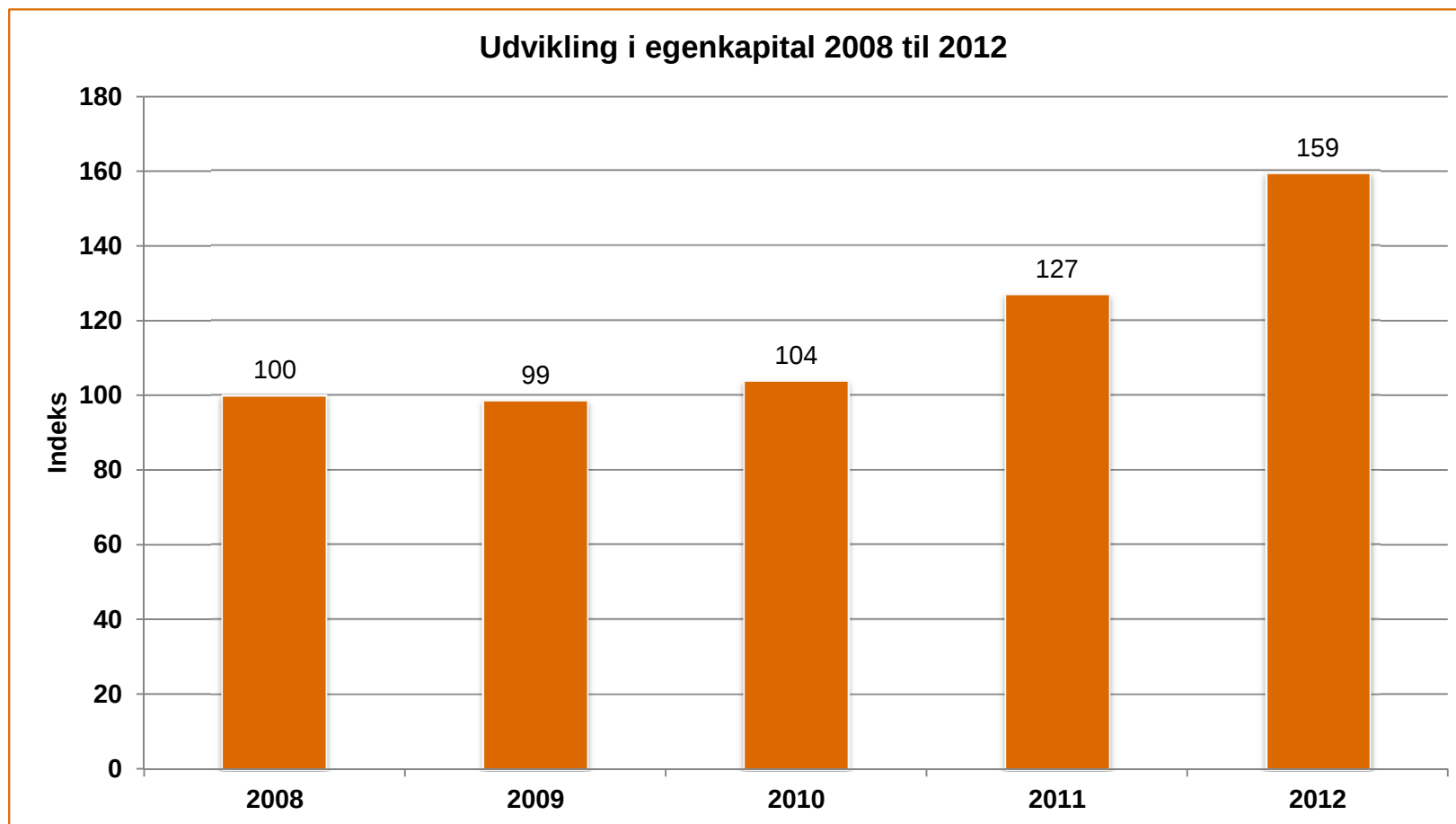
Årets resultat



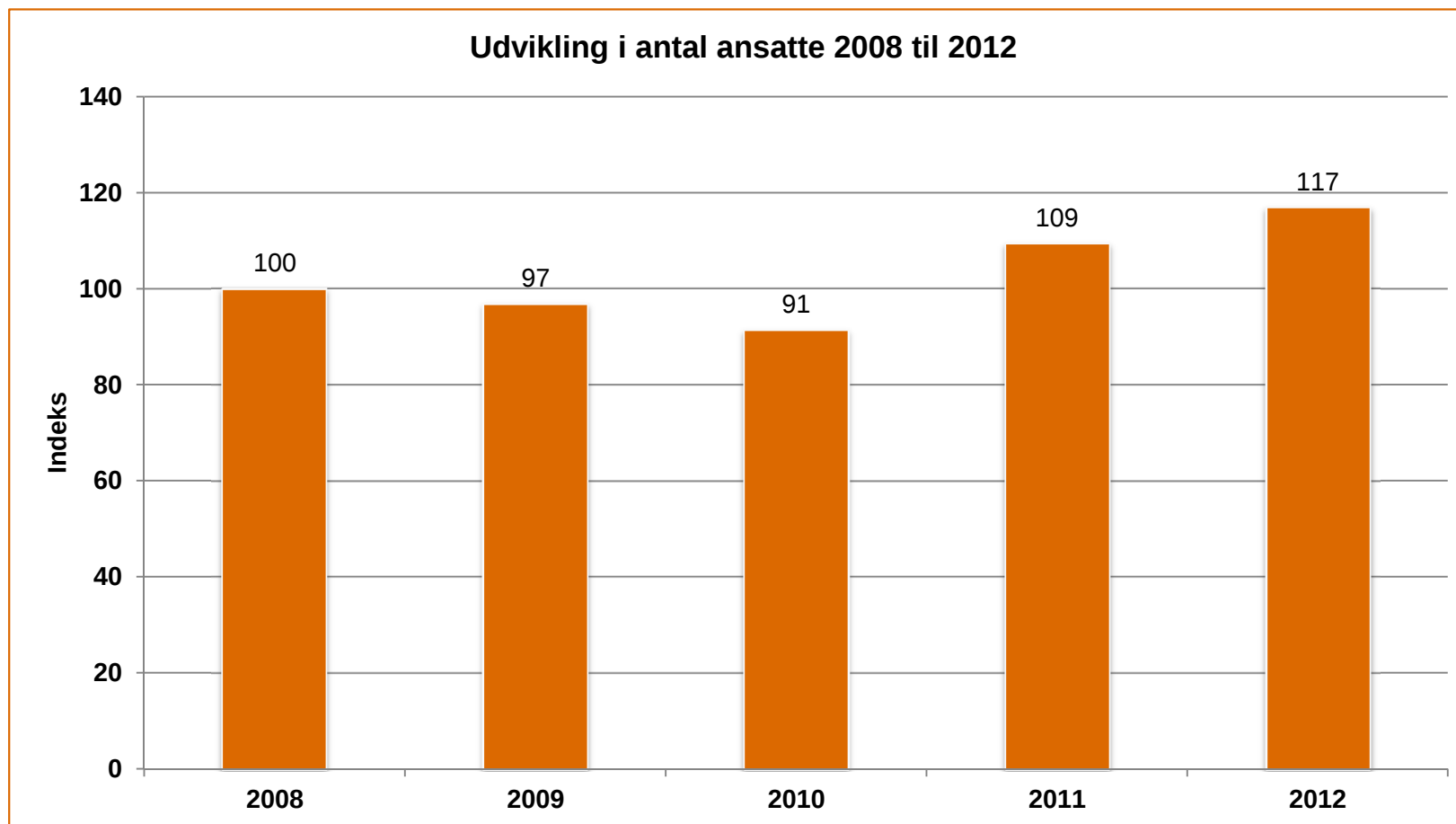
Aktiver



Egenkapital

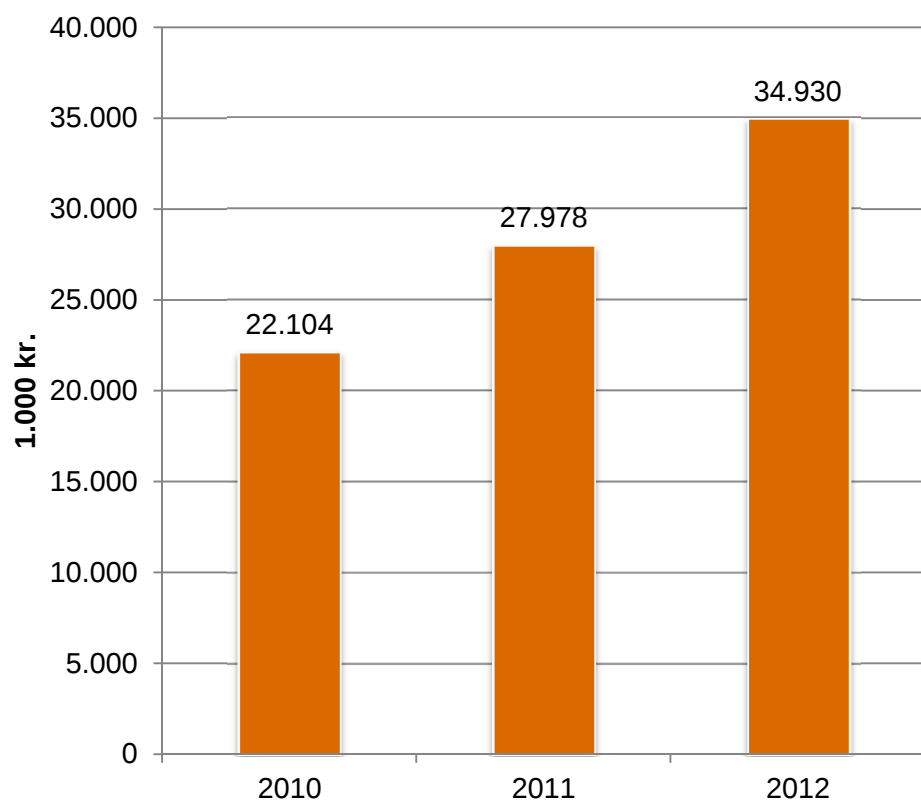


Antal ansatte



Vækst i indkomstkabelse de seneste tre år - Bruttoavance

Gennemsnitlig bruttoavance 2010-2012



Gennemsnitlig vækst p.a. 2010-2012

1.000 kr.

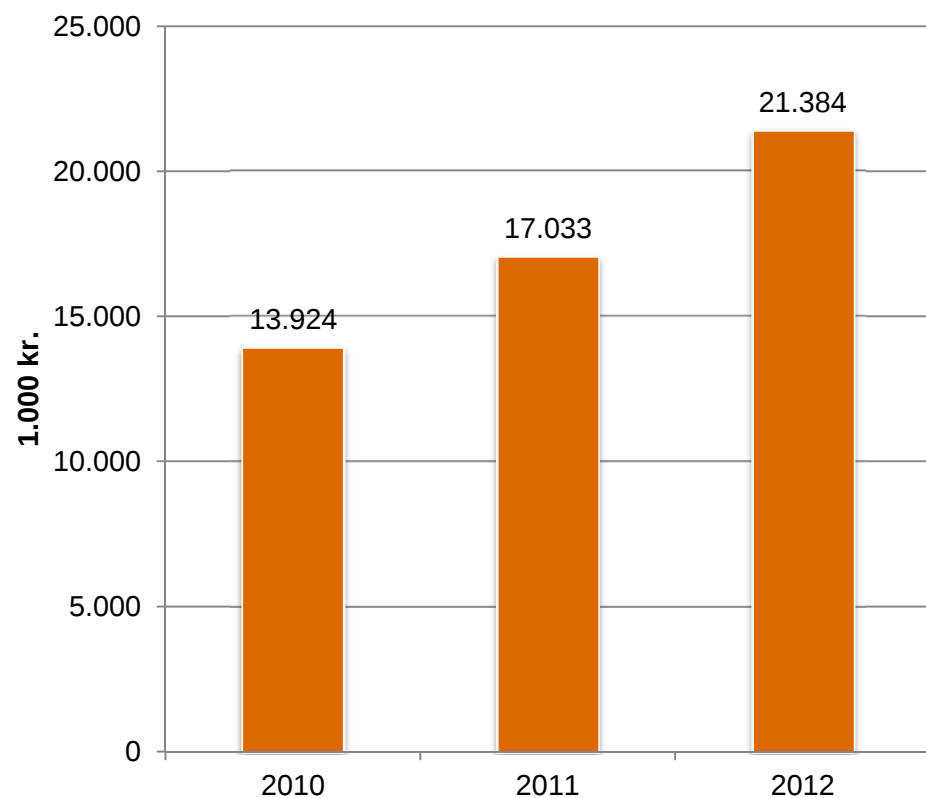
%

6.413

26

Vækst i indkomstkabelse de seneste tre år - Egenkapital

Gennemsnitlig egenkapital 2010-2012



Gennemsnitlig vækst p.a. 2010-2012

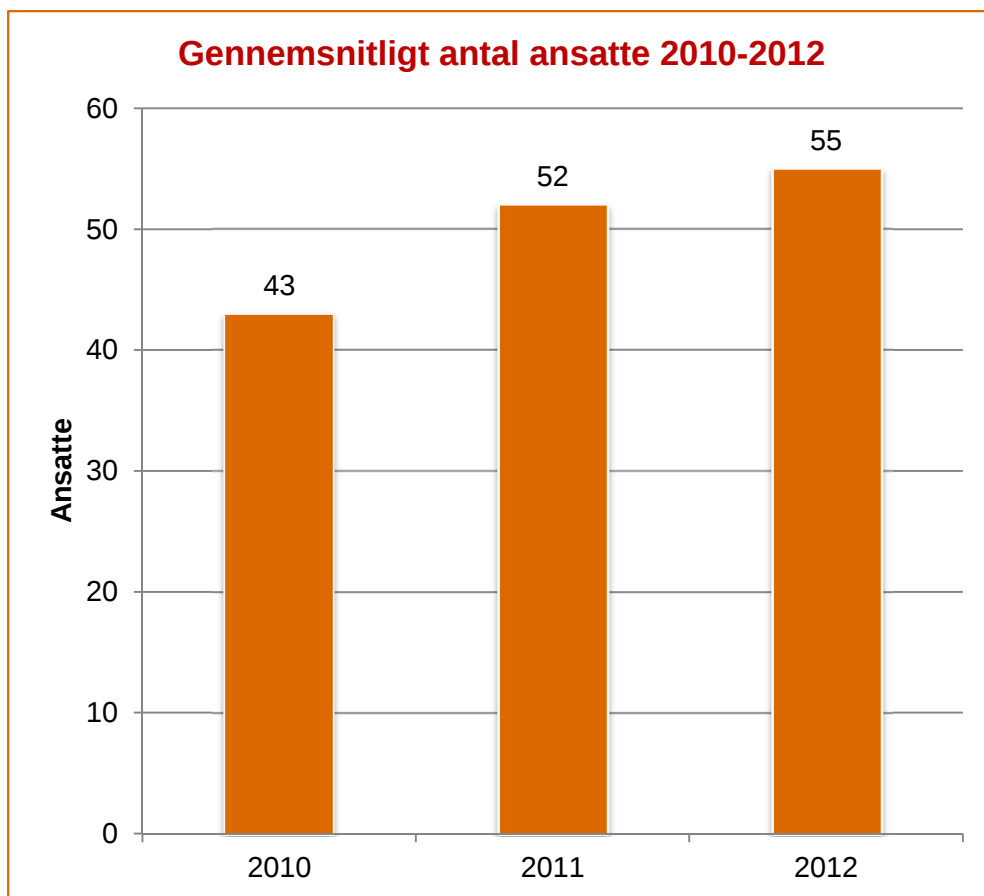
1.000 kr.

%

3.730

24

Vækst i indkomstskabelse de seneste tre år – Antal ansatte



Gennemsnitlig vækst p.a. 2010-2012	
Antal ansatte	%
6	13

Metode - Årets Ejerleder-analyse

Analysen blev gennemført i september 2013. Analysen baserer sig på de ejerledere, der har indvilliget i at deltage i konkurrencen om kåringen af Årets Ejerleder 2013.

I analysen indgår svar fra 92 ejerledere.

Der er med alle ejerlederne gennemført et kvalitativt interview med en konsulent fra PwC. Længden af interviewet har været ca. en til to timer.

Virksomhederne er alle ejerledede virksomheder, der blevet udvalgt til Årets Ejerleder-konkurrence på basis af seneste års nøgletal mv.

Udvælgelseskriterierne er:

- Danske A/S og ApS.
- Virksomheden har været etableret og aktiv i minimum fem år.
- Virksomheden har minimum ti ansatte.
- Positiv egenkapital pr. seneste statusdag.
- Positiv resultat i seneste regnskabsår (2012).
- Vækst i dækningsbidrag i seneste regnskabsår (2012).

Nøgletal, der er brugt i forbindelse med analysen, er alle offentligt tilgængelige og er hentet fra Experian.