
PwC's CXO Survey 2017

Fremtidens vindervirksomhed

Kundetilfredshed. Innovation. Digitalisering.



Indhold

Introduktion	3
Kundetilfredshed stryger til tops	4
Fremtidens vindervirksomhed er digital og innovativ	8
Virksomhederne skal være digitale, men kundevedtde kompetencer bliver afgørende	12
CXO'erne er mere optimistiske i relation til vækst	14
Om PwC's CXO Survey 2017	16
Inspiration	17
Kontakt	18

Kundetilfredshed øverst på virksomhedernes agenda i den digitale tidsalder

PwC's CXO Survey 2017 viser, at kundetilfredshed, for første gang siden vi startede med at gennemføre målingen i 2014, er det fokusområde, som vælges af klart flest CXO'er. Vi ser også, at mange flere planlægger at investere i dette område end tidligere år, ligesom medarbejdere, som er særligt dygtige til kunder, relationer og salg, er dem, som flest CXO'er betragter som de vigtigste kompetencer for deres virksomhed. Kundeoplevelsen har altid været vigtig, men den digitale og teknologiske udvikling har medført, at kunderne inden for få år har fået mangedoblet udbuddet af muligheder. Både i forhold til de produkter og services, de kan købe af virksomhederne, men også i forhold til den måde, hvorpå de kan interagere med virksomhederne. Kunderne forventer i dag kortere svartid, bedre leveringsmuligheder, højere grad af selvbetjening/access 24-7, nemmere betalingsmuligheder mv.

At sikre kundetilfredshed og en god kundeoplevelse stiller krav til virksomhedernes brug af teknologi, deres innovation og ikke mindst de ydelser og varer, som de tilbyder deres kunder. PwC's CXO Survey 2017 viser, at hele otte ud af ti CXO'er mener, at deres virksomhed skal blive mere digital og udnytte ny teknologi for at være en vindervirksomhed i fremtiden. Syv ud af ti mener, at de skal blive mere innovative, og over halvdelen svarer, at de skal ændre deres varer/ydelser, fx ved at udvikle et nyt produkt eller ændre i måden, hvorpå man når ud til eller interagerer med sine kunder. Nødvendigheden af at indfri kundeforventninger og at forstå og udvikle produkter og løsninger, som opfylder kundernes behov, er blevet mere tydeligt

afgørende for virksomhedernes vækst og udvikling end tidligere. Kan du udnytte ny teknologi og innovere, således at du kan tilbyde dine kunder bedre service eller en helt ny vare/ydelse, kan du få succes i fremtiden.

Enkelte virksomheder er allerede meget langt fremme, men for langt de fleste gælder det, at de netop nu skal igennem en udvikling og transformation for at bygge bro mellem den måde, de gør tingene på i dag, og det, der skal til, for at de kan levere endnu bedre i fremtiden. PwC's CXO Survey 2017 viser, at virksomhederne investerer i det, man kan kalde traditionel innovation og teknologi, mens investering i mere radikal innovation* og investering i såkaldte emerging technologies** på nuværende tidspunkt bliver valgt af blot henholdsvis 8 % og 16 %. Der er dog en tendens til, at det har fået større betydning for virksomhederne at kunne udnytte digitale muligheder. Det svarer knap halvdelen, ligesom langt flere, hele 64 %, forventer at beskæftige sig med mere radikal innovation om tre år, sammenlignet med 41 % i dag.

Hvad angår vækstforventninger, viser PwC's CXO Survey 2017 et optimistisk erhvervsliv, hvor 60 % er mere optimistiske mht. vækst i deres virksomhed det kommende år, end de var for 12 måneder siden. Dog ser vi en dalende optimisme blandt de store virksomheder, hvad angår en betydelig vækst på over 10 %. Det hænger sammen med, at de er mere bekymrede for usikker økonomisk vækst, herunder Eurozonens fremtid og udviklingen i USA (63 %), end de mellemstore og små virksomheder (SMV'erne) (50 %). En bekymring,

som dog overgås af bekymringen for cybercrime (57 %) og vanskeligheder ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft (56 %), hvilke er CXO'ernes henholdsvis største og andenstørste bekymringer i år.

En stor tak til de over 500 erhvervsledere, der har taget sig tid til at svare på PwC's CXO Survey 2017, som vi har gennemført i samarbejde med Dansk Erhverv. I PwC har vi en ambition om, at vores analyser og konferencer skal inspirere til løsninger og til at skabe et relevant netværkssted for erhvervsliv og politikere. Dette er kun muligt med jeres indsigt, som I bidrager med ved at give jeres svar.

58 %
af CXO'erne har fokus på kundetilfredshed.



8/10 CXO'er mener, at deres virksomhed skal blive mere digital og udnytte ny teknologi for at være en vindervirksomhed i fremtiden.



7/10 CXO'er mener, at de skal blive mere innovative.



Lars Baungaard
Direktør og markedsleder, PwC

*) Radikal innovation defineres i denne måling som innovation, der går ud over mere traditionel udvikling/forskning, og som kan resultere i mere omfattende ændringer, fx i forhold til virksomhedens opgaveløsning osv.

**) Emerging technologies dækker over nye frembrydende teknologier, som fx AI/machine learning, IoT, 3D-print, Virtual Reality, Augmented Reality, Beacons, Drone, Robotics/Software Process Automation, Blockchain o.lign.



Kundetilfredshed stryger til tops

Når CXO'erne skal svare på, hvilke områder deres virksomhed har mest fokus på i det kommende år, vælges kundetilfredshed af hele 58 % mod 45 % i 2016 (2015: 41 %, 2014: 50 %). Dermed stryger kundetilfredshed helt til tops for første gang, siden vi lancerede CXO Survey i 2014, og det er dermed også det fokusområde, hvor den største stigning ses, sammenlignet med sidste år. Lars Lyse Hansen, CEO i Bolia, fortæller:



Bolia

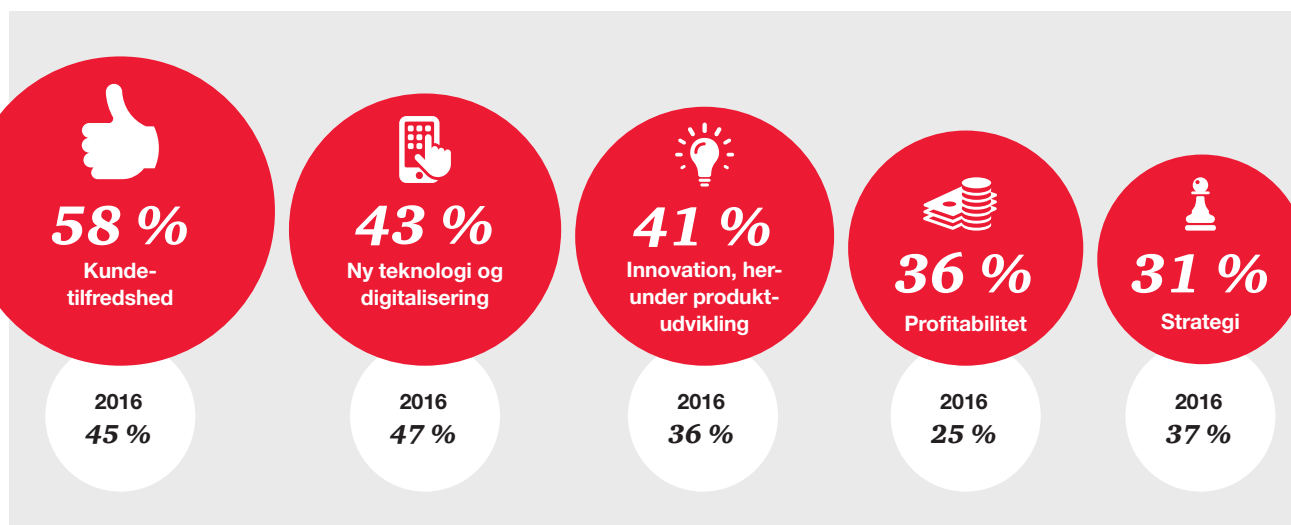
Vores ambition i Bolia er at give vores kunder en superbrand-oplevelse. Vi vil være blandt verdens bedste, og vi sigter højt. En af måderne, hvorpå vi helt konkret arbejder med at skabe bedre kundeoplevelser i Bolia, er gennem en model, som er udviklet til vores virksomhed, og som har kunden i fokus. Alle medarbejdere kan byde ind med, hvordan vi kan gøre Bolia endnu bedre

for vores kunder. Alle ideer samles, og mange af dem sættes i proces. Dette gør vi så år efter år, og ud over at det giver mere tilfredse kunder, giver det hver enkelt medarbejder mulighed for at skabe fremtidens Bolia, ligesom det er med til at nedbryde siloer på tværs af virksomheden.”

Fokus på tværs af funktioner

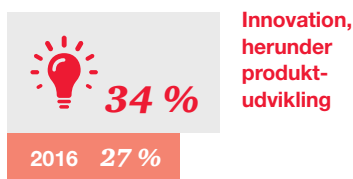
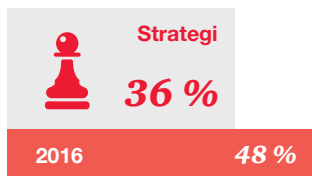
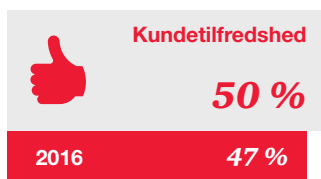
CXO'erne er også blevet spurgt til, hvad de personligt har fokus på/hvad

Top 5 over CXO'ernes fokusområder på virksomhedsniveau det kommende år

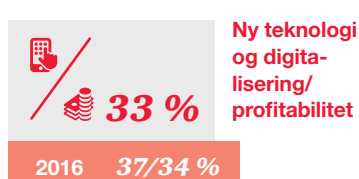


Top 3 over fokusområder på funktionsniveau det kommende år

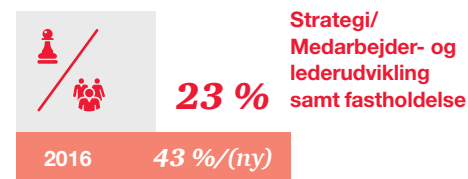
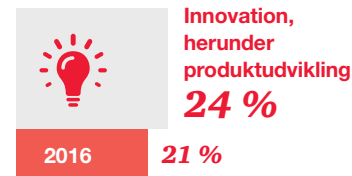
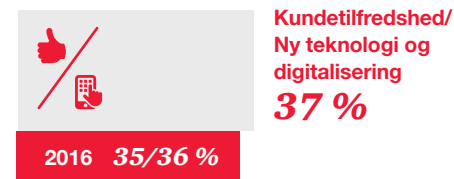
CEO'ens primære fokusområder



CFO'ens primære fokusområder



Øvrige CXO'ers primære fokusområder



de har fokus på i deres afdeling. Ser man på svarene fra de forskellige CXO-typer (CEO'en, CFO'en og "øvrige CXO'er"), er kundetilfredshed helt i top, når vi specifikt ser på, hvad CEO'en har på sin agenda i det kommende år, og det vælges af 50 % mod 47 % i 2016. I år vælges det af flere end "strategi", som lå øverst på CEO'ens agenda sidste år. Ser vi på de "øvrige CXO'er", er kundetilfredshed også her valgt af flere – 37 % mod 35 % i 2016 – og er rykket fra en tredjeplads i 2016 til en delt førsteplads sammen med ny teknologi og digitalisering i 2017. Kundetilfredshed er dog ikke at finde på CFO'ens top 3; CFO'en har fortsat mere fokus på kerneopgaver, såsom effektiv økonomistyring og rapportering samt besparelser, omkostningsfokus og effektivisering.

Virksomhederne har ikke blot fokus på kundetilfredshed – det er også et top-investeringsområde

Ser man nærmere på virksomhedernes primære investeringer, topper kundefokusering og -tilfredshed listen (53 %) og vælges i år af 12 procentpoint flere end i 2016 – og hele 22 procentpoint flere end i

2015. Der er altså ikke blot kommet mere fokus på området, langt flere virksomheder investerer også i det. 21 % af de CXO'er, som har valgt det som et af de primære investeringsområder for deres virksomhed, forventer at investere over 10 % mere i området, sammenlignet med 2016. Brian Sean Tange, CEO i 3x34, siger:

” 3x34

I 3x34 er vi altid gået op i kundetilfredshed, men vi har i år startet to nye tiltag, hvor vi sætter endnu større fokus på det. Vi har fx sat en proces i gang, hvor vi ringer ud til alle vores kunder og stiller dem dybdegående spørgsmål om, hvordan de kunne tænke sig, at vores løsninger og services skal være, hvis de kan vælge. Vores tilgang er nemlig, at markedet bestemmer løsningen og ikke omvendt. Hvis kunderne vil have en rød sko, så lad være med at lave en gul sko. Derudover er vi i vores logistikforretning ved at få udviklet et digitalt tilfredshedsskema. Vi har sat flere penge af til digital udvikling inden for kundetilfredshed, og det er nyt i denne forretning.”

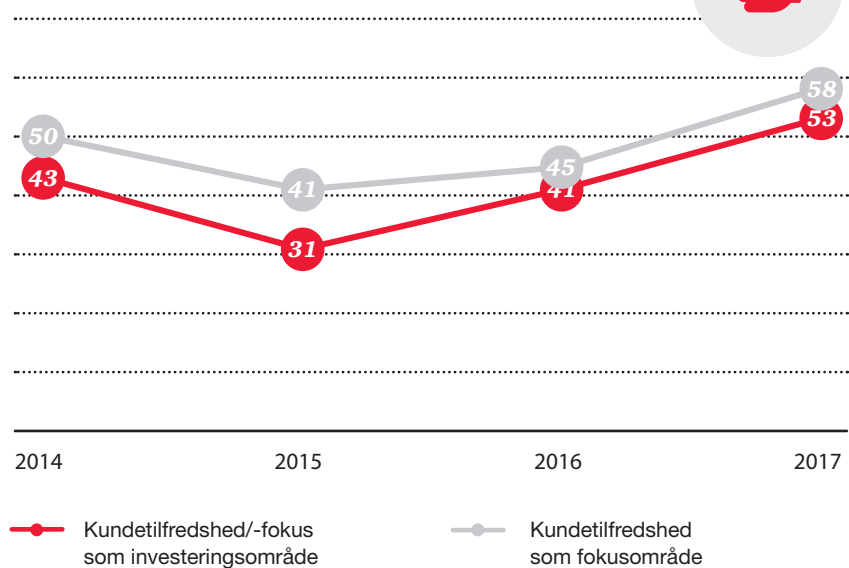
Ud over kundefokusering og -tilfredshed peger flest CXO'er på traditionelle teknologier (fx big data, cloud, ERP-systemer, CRM-systemer, it-systemer mv.) (49 %), positionering og branding (47 %), innovation, herunder produktudvikling (32 %), og it-sikkerhed (30 %) som deres primære investeringsområder.

Nogle af områderne kan direkte eller indirekte være med til at understøtte det øgede fokus på kunder. Fx kan investering i og udnyttelse af et område som big data være med til at give en virksomhed informationer om dens kunders præferencer og ikke mindst adfærd, så virksomhedens services derved kan tilpasses målrettet.

Sidste år blev positionering og branding valgt af næstflest, og i år er det nummer tre på listen over de primære investeringsområder. Og selvom det er rykket en plads ned på top 5 over investeringsområder, er positionering og branding det område, hvor der ses den største stigning (14 procentpoint), når man ser på, hvor stor en andel, der peger på det som et af deres primære investeringsområder.

*) Øvrige CXO'er dækker over de erhvervsledere, som ikke hører under kategorien CEO eller CFO – fx CIO'er, CHRO'er, CCO'er, CMO'er, COO'er, CSO'er, CRO'er mv.

Udviklingen ift. hvor mange procent, der investerer i og har fokus på kundetilfredshed fra 2014-2017



Positionering og branding er således i stigende grad blevet vigtigt for virksomhederne, og det kan hænge sammen med den øgede konkurrence samt bekymringen for øgede/nye stakeholder-forventninger, som er

stigende – valgt af 39 % i 2017 mod 33 % i 2016.

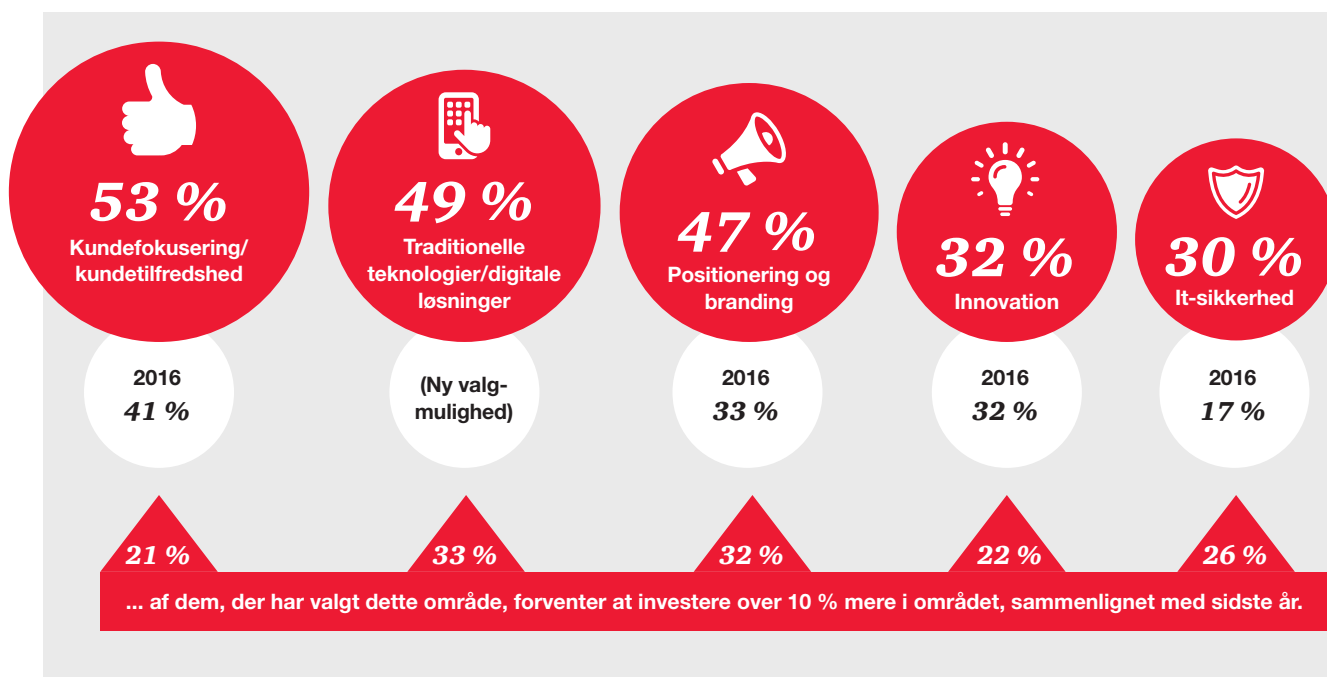
Kernekompetencer har fået større betydning

PwC's CXO Survey 2017 viser da også,

at en klar definition af, hvad der gør ens virksomhed unik, og hvad der differentierer den fra konkurrenter, har fået større betydning for en lang række virksomheder (48 %) end for blot et par år tilbage. I takt med øgede stakeholder-forventninger og et øget fokus på kunderne har virksomhederne i højere grad brug for at tydeliggøre, hvad de kan, og hvorfor kunderne skal vælge dem. Ifølge PwC's Strategy&, som står bag bogen "Strategy That Works" udgivet fra Harvard Business Review Press, skal en succesrig virksomhed:



- 1) have en klar identitet, som har afsæt i den værdiskabelse og -position, den bringer til markedet,
- 2) have identiteten som det centrale omdrejningspunkt i sin strategi og tilrettelægge alle aktiviteter omkring denne,
- 3) definere sin kultur og anvende den som eksekveringskraft,
- 4) foretage tilpasninger og driftseffektiviseringer, så de støtter op om virksomhedens identitet og strategi,
- 5) anvende sine capabilities til at sætte retningen for fremtidig værdiskabelse.

Virksomhedernes investeringsfokus i det kommende år



Udvalgte områder, som har fået større betydning for virksomhederne:

Så langt er de med det:

		
	Klar definition af, hvad der gør min virksomhed unik og differentierer den fra konkurrenter	De rette capabilities (samspillet mellem mennesker, systemer, processer og kultur), som understøtter min virksomheds formål
Har helt styr på området/er i gang med konkrete initiativer	✓ 68 %	69 %
Har en strategi, men ikke igangsat konkrete initiativer/er slet ikke gået i gang	✗ 32 %	31 %

Capabilities har også fået større betydning for en betydelig del af virksomhederne; 38 % har peget på, at de rette capabilities, som understøtter virksomhedens formål, har fået større betydning for dem.

CXO'erne er blevet spurgt til, hvor langt de er med de forskellige områder, og resultaterne viser, at en stor del af virksomhederne er kommet godt i gang, idet flertallet enten har igangsat konkrete initiativer eller svarer, at de har helt styr på området.



PwC's perspektiv

- ✓ Man kan skabe gode forudsætninger i arbejdet med kundetilfredshed, hvis man som virksomhed forholder sig opmærksomt til flere perspektiver i forhold til sine kunders forventninger til oplevelsen af virksomhedens service, produkt og grundlæggende værdier – og handler på det. Det kan fx være ved at sætte mål for kundeoplevelsen i forhold til kontakt og adgang til virksomheden, leverings- og svarhastigheder, og hvordan virksomhedens grundfortælling og værdier kommer til udtryk i udvikling og lancering af produkter og services. Derigennem opnår ledelsen et klart billede af, hvilke kritiske elementer som bidrager til at tiltrække og fastholde bestemte væsentlige kundegrupper.
- ✓ Virksomhedernes evne til at udvikle og opbygge relationer til kunder – såvel digitalt som fysisk – bliver et stadig mere afgørende konkurrenceparameter.
- ✓ Det kan være gavnligt at være bevidst om, hvilke nye forventninger fra kunder den digitale og teknologiske udvikling

medfører, og tage stilling til, hvordan man kan anvende teknologi og digitale løsninger til at imødekomme kundernes nye behov. Kan jeg distribuere på en anden måde? Kan jeg optimere kommunikationen med mine kunder? Er der behov for, at min virksomhed leverer nogle andre services eller varer? Osv. Virksomhederne bør have fokus på kunderejsen og kundeoplevelsen og tænke deres processer udefra og ind, så det er kundeoplevelsen, der er i centrum.

- ✓ Man bør som virksomhed have en klar definition af, hvad der gør virksomheden unik og differentierer den fra konkurrenterne. Konkurrence kan, i kraft af den digitale og teknologiske udvikling, sommetider komme fra en helt uventet kant, herunder andre brancher. Ændrede kundeforventninger kan ligeledes kræve ændringer i forretningsmodellen. Hvis man foretager sådanne ændringer som et led i at tilpasse sig nye stakeholderforventninger, er det vigtigt, at de nye tiltag er tro mod virksomhedens definition af, hvad der gør den unik og differentierer den fra konkurrenterne.



Fremtidens vindervirksomhed er digital og innovativ

PwC's CXO Survey 2017 viser, at kunderne er et af de absolut vigtigste fokusområder for langt de fleste virksomheder. Og hvor er det så, virksomhederne skal sætte ind for at blive en vindervirksomhed i fremtiden? Otte ud af ti CXO'er mener, at deres virksomhed skal blive mere digital og være i stand til at udnytte ny teknologi. Syv ud af ti mener, at deres virksomhed skal blive mere innovativ, og over halvdelen af CXO'erne mener, at deres virksomhed skal ændre sine ydelser/varer inden for de næste tre til fem år for at være en vindervirksomhed, der klarer sig godt i fremtiden.

Hos Compliance House, som bl.a. rådgiver virksomheder om produkt-sikkerhed og miljømærkning, har man fokus på at blive mere digitale, tænke innovativt og ændre på den måde, hvorpå man rådgiver kunder i dag. Vivi Schytt, CEO i Compliance House, siger:

” Compliance House
Hvis jeg skulle give et bud på, hvad der kunne hjælpe os til at vækste i fremtiden og give os succes, så er det lige nu at få udviklet et digitalt værktøj, som vores kunder fx kan bruge til at

For at være en vindervirksomhed skal virksomhederne inden for de næste 3-5 år:



83 %

... blive mere digitale og være i stand til at udnytte ny teknologi



72 %

... blive mere innovative



53 %

... ændre deres varer/ydelser

screene varer selv og så tilkøbe ydelser fra os. Vi er p.t. fire ansatte, hvorfor det er begrænset, hvor mange kunder vi kan servicere på én gang, men med den digitale løsning, som vi påtænker at få udviklet, vil vi kunne servicere flere hundrede på én gang.”

PwC's CXO Survey 2017 viser, at virksomhederne både har traditionelle teknologier (fx big data, cloud, CRM-systemer, ERP-systemer mv.) (valgt af 49 %) og innovation, herunder produktudvikling (valgt af 32 %) blandt deres top 5 investeringsområder. Samtidig viser den, at investering i mere radikal innovation* og investering i emerging technologies (fx AI/machine learning, IoT, 3D-print, Virtual Reality, Augmented Reality, Beacons, Droner, Robotics/Software Process Automation, Blockchain o.lign.) på nuværende tidspunkt bliver valgt af færrest (henholdsvis 8 % og 16 %).

Der er dog en tendens til, at det har fået større betydning for virksomhederne at kunne udnytte digitale muligheder. Det svarer knap halvdelen, ligesom langt flere, hele 64 %, forventer at beskæftige sig med mere radikal innovation om tre år, sammenlignet med 41 % i dag (enten

*) Se definition på side 3.

gennem en særlig innovationsenhed/et innovationsmiljø, etableret internt eller uden for virksomheden, eller gennem en ekstern samarbejdspartner). Vivi Schytt, CEO i Compliance House, fortæller:

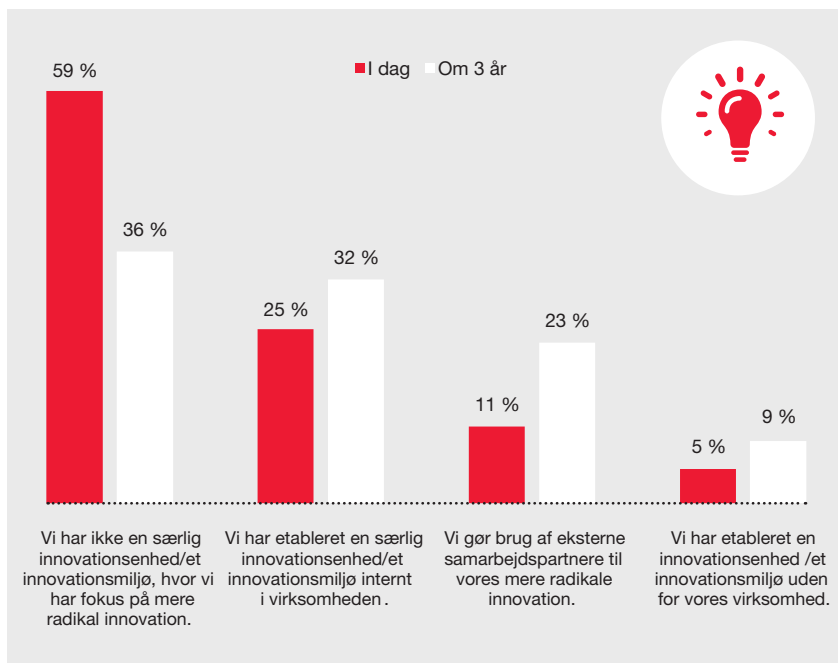
” Compliance House

Vi vil gerne være innovative, men vi er også klar over, at vores innovation p.t. sker i dagligdagen – dér, hvor det lige passer ind. Vi ved, at det er vigtigt og har derfor også planer om at sætte arbejdet med innovation mere i system i fremtiden – helt klart.”

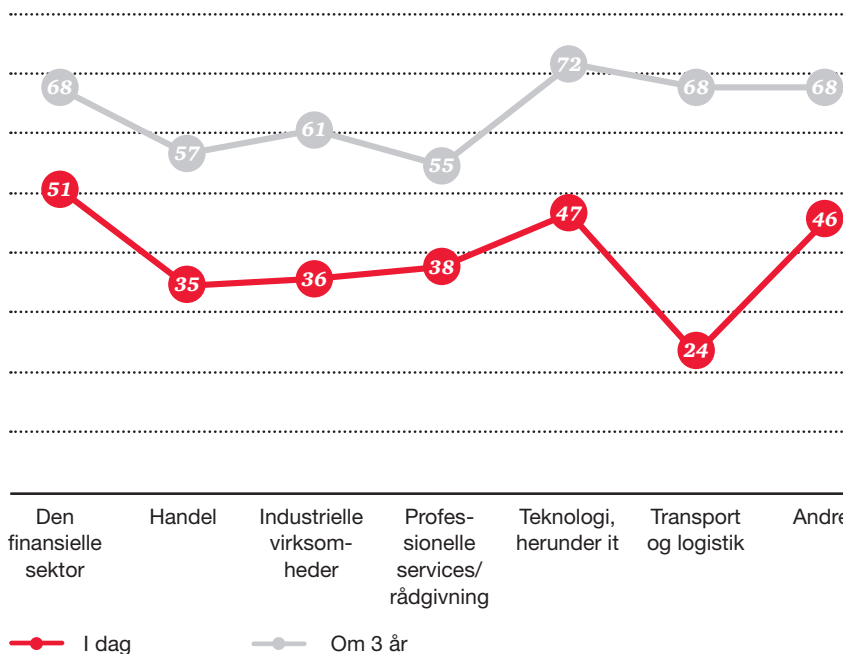
De finansielle virksomheder er længst fremme i forhold til arbejdet med radikal innovation i dag

Ser man på de forskellige brancher, viser PwC's CXO Survey 2017, at virksomheder inden for den finansielle sektor er længst fremme i forhold til at beskæftige sig med radikal innovation. 51 % af de adspurgte svarer, at de i dag har etableret en særlig innovationsenhed internt eller uden for virksomheden eller gør brug af eksterne samarbejdspartnere til radikal innovation. Det er en del over gennemsnittet (41 %) og også højere end virksomheder fra den teknologiske branche (47 %). At man i den finansielle sektor ligger over gennemsnittet, hvad angår arbejdet med radikal innovation, kan hænge sammen med, at den teknologiske og digitale udvikling har medført, at de etablerede finansielle virksomheder er udfordret af FinTech-virksomheder, som ved hjælp af nye innovative løsninger kan bevæge sig ind på og tage forretningsområder, som traditionelt set har ligget hos de etablerede finansielle institutioner. PwC's Global FinTech Report 2017* viser fx, at mere end 80 % af de adspurgte i den finansielle sektor vurderer, at deres forretning trues af nye innovative spillere og løsninger. Som konsekvens planlægger 77 % af respondenterne at øge deres interne innovation, ligesom 45 % af de etablerede finansielle virksomheder svarer, at de arbejder sammen med FinTech-virksomheder (mod 32 % i

Innovation er vigtig for mange virksomheder, og nogle er begyndt at etablere helt særlige innovations-/iværksættermiljøer. Altså ikke en traditionel forsknings-/udviklingsafdeling, men en enhed som beskæftiger sig med mere radikal innovation, og som ser mere bredt på virksomhedens funktionsmåde, opgaveløsning osv. Har din virksomhed etableret en særlig innovationsenhed/et innovationsmiljø i dag, og/eller forventer I at gøre det i fremtiden?



Fordelingen i procent over brancher, som beskæftiger sig med radikal innovation (enten gennem en særlig innovationsenhed/et innovationsmiljø, etableret internt eller uden for virksomheden, eller gennem en ekstern samarbejdspartner) nu og om 3 år.



*) Global FinTech Report 2017: Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services, PwC, april 2017.

2016), bl.a. for at kunne imødekomme kundernes krav om og behov for mere innovative tjenester. En af de brancher, hvor færrest respondenter svarer, at de har etableret en særlig innovationsenhed internt eller uden for virksomheden eller gør brug af eksterne samarbejdspartnere til radikal innovation, er transport- og logistikbranchen (24 %). Ser man tre år frem, er det dog også i netop transport- og logistikbranchen, man ser den største stigning i andelen af CXO'er, som forventer, at deres virksomhed til den tid vil have etableret en særlig innovationsenhed/et innovationsmiljø eller gøre brug af eksterne samarbejdspartnere (68 %). Der eksisterer således en erkendelse af, at det er noget, som får større betydning i fremtiden.

De store virksomheder er godt i gang

Vi kan se, at der særligt er fremgang blandt de store virksomheder, hvor hele 78 % (SMV: 58 %) om tre år – mod 49 % (SMV: 37 %) i dag – forventer at have etableret en særlig innovationsenhed/et innovationsmiljø eller gøre brug af eksterne samarbejdspartnere til deres mere radikale innovation. De store virksomheder er også længere fremme, hvad angår investeringer i emerging technologies, hvor knap en fjerdedel af de store virksomheder (23 %) mod blot 13 % af SMV'erne har det som et af deres primære investeringsområder. Det er naturligt, at de store virksomheder går forrest, men det er afgørende, at SMV'erne er med i det digitale kapløb, da de udgør en stor del af dansk erhvervsliv og dermed også en stor

del af vækstpotentialet. Tendensen, hvor de store virksomheder i højere grad investerer i de nye teknologier, så vi også i PwC's seneste pulsmåling "Danmark i vækst – erhvervslivets input"*, som bl.a. understregede, at der eksisterer et behov for, at SMV'erne – og særligt de helt små virksomheder – får gang i den digitale omstilling – og herunder for at sikre, at de har tilstrækkelig viden om de nye teknologier.

Tillid som konkurrenceparameter

For at kunne udnytte nye digitale og teknologiske muligheder er det blevet et stadigt større krav, at virksomhederne har styr på deres it-sikkerhed. PwC's CEO Survey 2017** viser, at over halvdelen (56 %) af de adspurgte danske CEO'er

Top 3 over bekymringer blandt de forskellige CXO-typer



CEO'ens største bekymringer

1. Vanskeligheder ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer (54 %)
2. Cybercrime og manglende it-sikkerhed / Nye konkurrenter og brancheglidning / Usikker økonomisk vækst, herunder Eurozonens fremtid og udviklingen i USA (52 %)
3. Geopolitisk usikkerhed, herunder øget protektionisme (48 %).



CFO'ens største bekymringer

1. Cybercrime og manglende it-sikkerhed / Vanskeligheder ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer (58 %)
2. Usikker økonomisk vækst, herunder Eurozonens fremtid og udviklingen i USA (51 %)
3. Overregulering (47 %).



Øvrige CXO'ers største bekymringer

1. Cybercrime og manglende it-sikkerhed (69 %)
2. Vanskeligheder ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer (57 %)
3. Usikker økonomisk vækst, herunder Eurozonens fremtid og udviklingen i USA (56 %).

*) Danmark i vækst – erhvervslivets input, PwC, februar 2017.

**) 20th CEO Survey: 20 years inside the mind of the CEO... What's next?, PwC, januar 2017.

svarer, at måden, hvorpå man håndterer data, vil være et vigtigt konkurrenceparameter i fremtiden. Investering i it-sikkerhed kan hjælpe med at beskytte forretningen mod it-kriminelle, men det kan i høj grad også mindske risikoen for tillidstab fra kunder og andre stakeholders som følge af it-kriminalitet.

PwC's CXO Survey 2017 viser, at utilstrækkelig it-sikkerhed er CXO'ernes største bekymring i år (valgt af 57 %). Ser man på, hvor bekymrede de forskellige CXO-typer er for netop dette, viser målingen, at CEO'en er mindre bekymret end gennemsnittet (52 % mod 55 % i 2016), CFO'en er nogenlunde lige så bekymret som gennemsnittet (58 % mod 67 % i 2016), mens det blandt de "øvrige CXO'er" er hele 69 % (mod 57 % i 2016), som angiver, at de er bekymrede for cybercrime og manglende it-sikkerhed. Mest bekymret er dog CIO'en* (76 %), som er inkluderet i "øvrige CXO'er", hvilket kan skyldes, at det netop er CIO'en, der oftest er tættest på arbejdet med it-sikkerhed og dermed har større indblik i de

reelle risici. På trods af at CIO'erne og de "øvrige CXO'er" i højere grad er bekymrede for cybercrime og manglende it-sikkerhed end CEO'erne og CFO'erne, er området også at finde blandt CEO'ernes og CFO'ernes top 3 bekymringer. En af forklaringerne på, at området bekymrer CFO'en mere end CEO'en kan være, at CFO'en ofte – ligesom CIO'en – er tættere på arbejdet med it-sikkerhed. Resultaterne tyder således på, at desto tættere man er på processen, desto mere bekymret er man for det.

De hyppigere eksempler i offentligheden på virksomheder, der er udsat for cybercrime, og det faktum, at cybercrime og manglende it-sikkerhed er CXO'ernes største bekymring, understreger, at truslen fra cybercrime er rykket tættere på. Det kan være med til at forklare, at PwC's CXO Survey i år viser, at andelen af dem, der har valgt it-sikkerhed, som et af deres fem primære investeringsområder i det kommende år, er steget 13 procentpoint til 30 % mod 17 % i 2016. Over en fjerdedel (26 %) af dem, der har valgt dette

område, forventer at investere over 10 % mere i området, sammenlignet med sidste år. I takt med at virksomhederne bliver mere digitale, kan udviklingen siges at være naturlig, idet it-sikkerhed bliver et mere forretningskritisk område.

Hos energiselskabet OK arbejder man også på at blive mere digitale. Det sker ifølge direktør Niels Ole Christensen bl.a. gennem selskabets app, hvor kunderne via en digital løsning kan betale for brændstof og bilvask. Og ifølge Niels Ole Christensen er der ingen tvivl om, at den digitale udvikling og den øgede brug af digitale løsninger også stiller krav til virksomheders it-sikkerhed:

” OK

Vi håndterer betalinger for rigtig mange penge, og det er helt afgørende, at vi har sikre systemer, og at vi er i stand til at beskytte dem. Vi arbejder i høj grad med it-sikkerhed og investerer meget i det, og det er helt klart noget, som vi vil blive ved med.”



PwC's perspektiv

- ✓ Vi kan se, at mange virksomheder investerer i traditionelle teknologiske og digitale løsninger, som fx big data, cloud, CRM osv. Dog er det også vigtigt, at der i virksomhederne tages stilling til, hvordan nyere teknologier, som fx robotics, kunstig intelligens, Internet of Things, 3D-print osv., kan anvendes – fx til at ændre en virksomheds ydelser eller varer eller måden, hvorpå disse fremstilles og leveres. Endvidere vil mange af de nye teknologier generere store mængder data, som giver virksomheder mulighed for at handle mere målrettet. For at kunne anvende og sammenstille de mange data kræver det dog, at virksomhederne har de fornødne kompetencer.
- ✓ I takt med at digitalisering og teknologi bliver stadig mere udbredt i danske virksomheder, bliver det teknologiske setup mere komplekst. Der kan således opstå flere svage sikkerhedsmæssige led i kæden. Derfor bør man som virksomhed kontinuerligt vurdere sit behov for at investere i it-sikkerhed. Og håndteringen af de problemstillinger, virksomhederne står over for i relation til cybercrime, bør, som med al compliance, involvere ledelsen.

*) 34 CIO'er/it-ansvarlige har deltaget i PwC's CXO Survey 2017



Virksomhederne skal være digitale, men kundevendte kompetencer bliver afgørende

CXO'ernes næststørste bekymring i år er vanskeligheder ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft (56 %). Flest CXO'er fremhæver medarbejdere, som er særligt dygtige til kunder, relationer og salg (68 %), som værende i høj grad vigtige for deres virksomhed. Dette hænger sammen med virksomhedernes øgede fokus på kundetilfredshed. Som følge af den teknologiske og digitale udvikling er digitale kompetencer vigtigere for virksomhederne i dag end tidligere, men helt afgørende er det fortsat at have ansatte med kundevendte kompetencer. Næstflest peger på innovative og kreative medarbejdere (47 %) og tredjeflest på henholdsvis medarbejdere med digitale kompetencer (46 %) og medarbejdere med lederegenskaber (46 %). Blandt dem, der har svaret, at disse kompetencer er vigtige for deres virksomhed, mener knap halvdelen, at det er vanskeligt at få adgang til medarbejdere med disse egenskaber, når de skal rekruttere. Tendensen i forhold til mangel på kvalificeret arbejdskraft er også set i

andre af PwC's undersøgelser. I PwC's CEO Survey 2017* udgjorde bekymringen for adgang til kvalificeret arbejdskraft den største bekymring blandt de danske CEO'er. Her blev der særligt efterspurgt medarbejdere med kreative og innovative kompetencer samt lederegenskaber. PwC's seneste pulsmåling "Danmark i vækst – erhvervslivets input"**) viser, at adgang til medarbejdere med digitale kompetencer står højt på erhvervslivets ønskeliste over, hvad politikerne skal gøre for at fremme den digitale omstilling. Tallene fra PwC's CXO Survey 2017, som viser en efterspørgsel efter medarbejdere, der er gode til relationer, er innovative og kreative, og har digitale kompetencer, understreger, at det i fremtiden er afgørende, at man får mennesker og teknologi til at spille sammen. Det er også noget, man er optaget af i 3x34. CEO Brian Sean Tange siger:

” 3x34

Jeg er interesseret i teknologi af natur, men også fordi det er min opgave som

CEO for en virksomhed hele tiden at vurdere, hvordan vi kan anvende teknologi og digitale løsninger til at udvikle vores forretning. I fremtiden kan det fx være, at det er relevant, at vi bruger flere robotter på vores lager. Dog skal der være balance, for hos 3x34 gør vi meget ud af bidrage til samfundet ved at have ansatte og mennesker til at udfærdige de fleste opgaver. Vi har fokus på at investere i smarte softwaresystemer, kombineret med uddannelse og udvikling af medarbejdere, så de kan benytte systemerne. Så står vi stærkere på et hårdt og presset marked, der kræver effektivisering og udvikling af vores løsninger.”

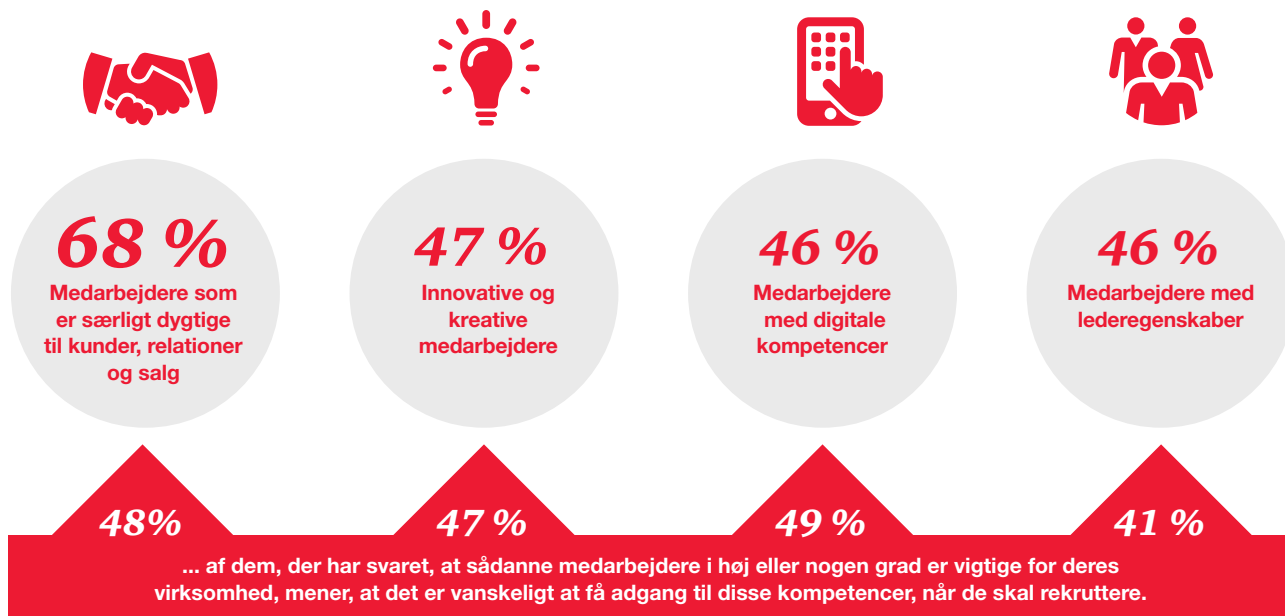
Flere har fokus på og investerer i fastholdelse og udvikling frem for rekruttering

Medarbejder- og lederudvikling samt fastholdelse er at finde på en sjettedeplads over CXO'ernes fokusområder på virksomhedsniveau (valgt af 29 %), mens vi på en syvendeplads finder rekruttering og tiltrækning af nye medarbejdere

*) 20th CEO Survey: 20 years inside the mind of the CEO... What's next?, PwC, januar 2017.

**) Danmark i vækst – erhvervslivets input, PwC, februar 2017.

Kompetencer, som flest CXO'er har angivet som værende i høj grad vigtige for deres virksomhed:



(valgt af 24 %). Hvad angår investeringerne i de to områder, så har 29 % valgt udvikling og fastholdelse som ét af deres primære investeringsområder, mens 23 % har peget på rekruttering og tiltrækning af nye medarbejdere. Det, at flere i højere grad har fokus på og investerer i udvikling og fastholdelse af medarbejdere og ledere frem for rekruttering, kan hænge sammen med CXO'ernes bekymring for vanskeligheder ved at rekruttere arbejdskraft med de rette kompetencer. Hvis ikke de kan få fat i de kompetencer, de har brug for, gennem rekruttering, bliver det mere afgørende at videreudvikle de medarbejdere, der er.

CXO'erne er optimistiske i forhold til medarbejdervækst

På trods af at en stor del af CXO'erne er bekymrede for adgangen til kvalificeret arbejdskraft, er forventningerne til medarbejdervæksten en smule mere positive i år, end de var i 2016. 51 % mod 49 % i 2016 forventer at ansætte flere i det kommende år. 39 % mod 41 % i 2016 forventer, at medarbejderantallet vil være på samme niveau, mens 10 % forventer færre medarbejdere i det kommende år, hvilket også var tilfældet i 2016. 35 % af virksomhederne har medarbejdere i udlandet, og andelen af dem, der forventer at ansætte flere det kommende år, er næsten på niveau med sidste år – 58 % mod

57 % i 2016. 36 % mod 33 % i 2016 forventer ingen ændringer, mens lidt færre, 6 % mod 10 % i 2016, forventer nedskæringer.

CXO'ernes forventninger til medarbejdervækst



51 %

... forventer at ansætte flere

39 %

... forventer at holde medarbejdertallet på samme niveau

10 %

... forventer nedskæringer



PwC's perspektiv

✓ CXO'ernes positive forventninger til medarbejdervækst sammenholdt med bekymringen for vanskeligheder ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft viser, at der er en reel fare for en flaskehalsituation, hvor virksomhederne ikke kan skaffe de medarbejdere, som de skal bruge for at indfri deres forventninger til vækst. Denne udfordring kræver både en indsats fra erhvervslivet, fx hvad angår kompetenceudvikling, og fra politikerne, som skal sikre de bedste rammer, bl.a. i forhold til uddannelse.

✓ Når det kommer til efterspørgslen på digitale kompetencer, så viser en tidligere PwC-måling, at erhvervslivet primært efterspørger kandidater med teknisk viden, som samtidig også har forretningsforståelse og strategisk forståelse.

✓ Virksomhederne skal være digitale, men det er fortsat de kundeorienterede kompetencer, som bliver mest afgørende. Det handler om at udnytte ny teknologi og komme med på den digitale udvikling, og fortsat med mennesket i centrum.



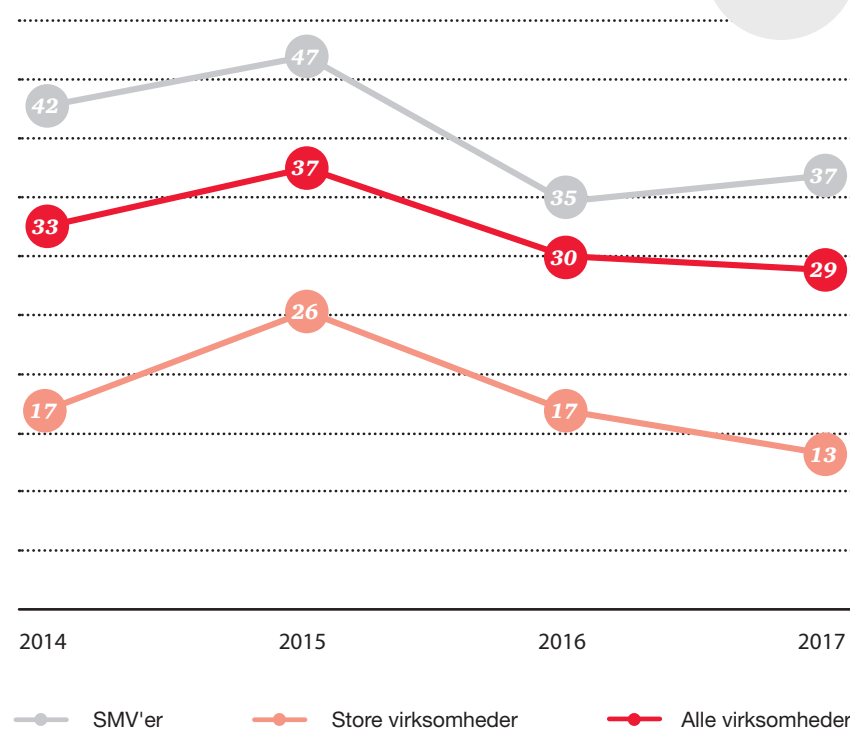
CXO'erne er mere optimistiske i relation til vækst

Seks ud af ti CXO'er er mere optimistiske i relation til vækst i deres virksomhed det kommende år, end de var for 12 måneder siden. Blot 12 % er mindre optimistiske, mens 28 % svarer, at de hverken er mere eller mindre optimistiske. PwC's CXO Survey 2017 tegner derfor et billede af et optimistisk erhvervs-liv, hvad angår vækst.

Langt størstedelen af CXO'erne forventer vækst i deres virksomhed i de kommende 12 måneder. Hele 83 % forventer vækst, mens 11 % ikke forventer nogen ændring, og blot 6 % forventer en negativ omsætningsudvikling. Forventningerne er nogenlunde på niveau med sidste år. Dem, der forventer en betydelig vækst på over 10 %, er ligeledes på niveau med sidste år – 29 % mod 30 % i 2016. Her viser PwC's CXO Survey 2017 dog en ny udvikling, når vi ser på henholdsvis de store virksomheders og SMV'ernes forventninger til en betydelig vækst på over 10 %.

Udviklingen over de seneste fire år viser, at de store virksomheder generelt har været mindre optimistiske, sammenlignet med SMV'erne, hvad angår størrelsen af væksten. I år viser PwC's CXO Survey en lille stigning blandt SMV'erne, men den viser samtidig, at andelen af de store virksomheder, som er meget optimistiske i forhold til vækstens størrelse, rammer det laveste niveau, siden vi startede med at gennemføre CXO Survey tilbage i 2014.

Udviklingen i virksomhedernes, herunder SMV'ernes og de store virksomheders, forventninger til vækst på over 10 %



Den faldende optimisme i forhold til den betydelige vækst blandt de store virksomheder hænger sammen med den generelle usikkerhed, vi ser i verden lige nu. Hele 63 % af de store virksomheder (SMV: 50 %) er bekymrede for usikker økonomisk vækst, herunder Eurozonens fremtid og udviklingen i USA. Efter resultatet af det amerikanske præsidentvalg og udfaldet af Brexit-afstemningen er der tendens til øget protektionisme, og vi har spurgt CXO'erne, hvilken

påvirkning de vurderede, at dette ville have på henholdsvis dansk erhvervs-liv og deres egen virksomhed. Her ser vi ikke overraskende, at de store virksomheder i højere grad mener, at det vil have en negativ påvirkning – både på dansk erhvervs-liv generelt og på deres egen virksomhed. 66 % af de store virksomheder mod 59 % af SMV'erne vurderer, at det vil have en negativ påvirkning på dansk erhvervs-liv, og 21 % af de store virksomheder mod 18 % af SMV'erne mener, at det

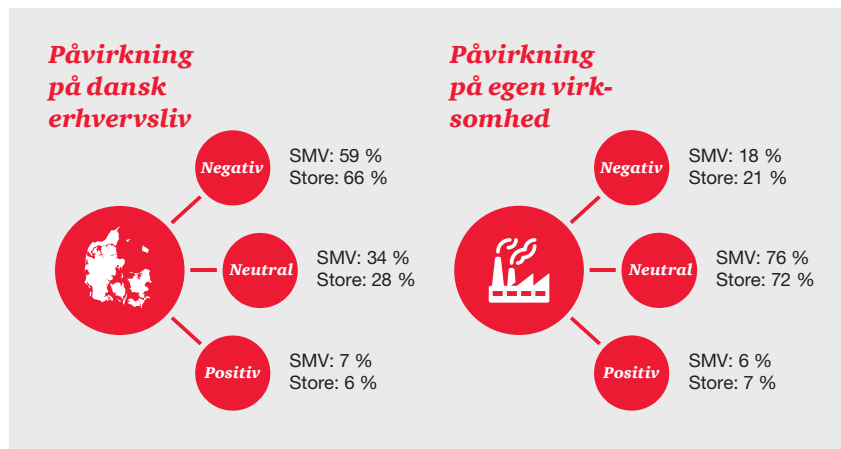
vil have en negativ påvirkning på deres egen virksomhed. Det er naturligt, at lidt flere af de store virksomheder er mere bekymrede for udviklingen, da det for en højere andel af de adspurgte – 31 % mod 16 % af SMV'erne – gælder, at størstedelen af deres omsætning ligger uden for Danmark.

Virksomheder inden for handel er mere tilbageholdne, hvad angår vækst på over 10 procent

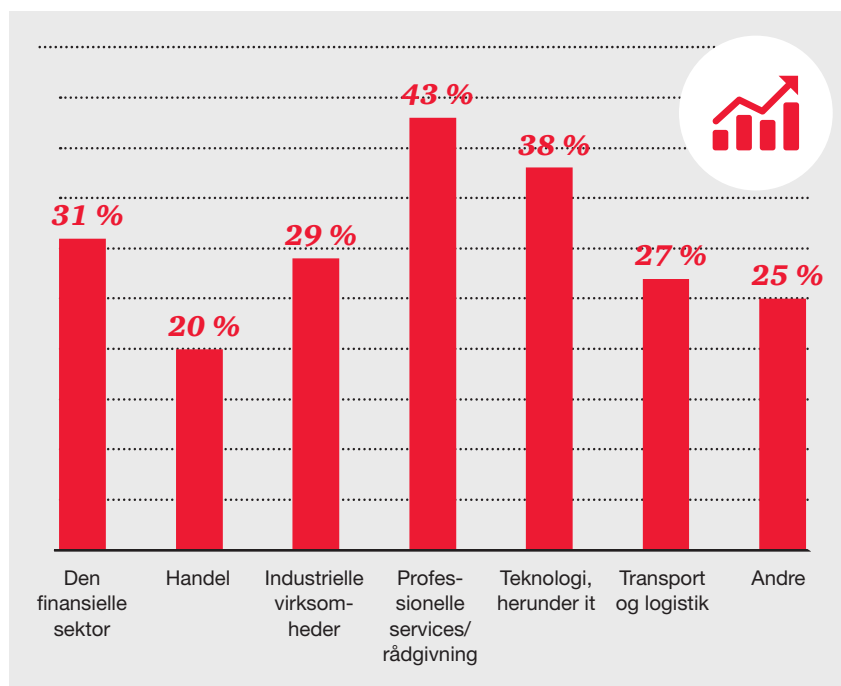
PwC's CXO Survey 2017 viser, at de forskellige brancher generelt er optimistiske, hvad angår vækst i deres virksomhed i det kommende år. De mest optimistiske er de industrielle virksomheder, hvor hele 90 % forventer vækst, efterfulgt af virksomheder inden for handel (herunder møbler, levedsmiddel, grossister, detail og tekstil), hvor 89 % forventer vækst i deres virksomhed i det kommende år. Også den finansielle sektor (85 %), professionelle services og rådgivning (84 %) og teknologi, herunder it, (84 %) er en smule mere optimistiske end gennemsnittet på 83 %, mens virksomheder inden for transport og logistik (79 %) og "Andre"* (80 %) ligger lidt under gennemsnittet.

Ser man på de forskellige branchers forventninger til en betydelig vækst på over 10 %, ligger virksomheder inden for professionelle services/rådgivning (43 %) samt teknologi-virksomheder (38 %) over gennemsnittet på 29 %. Virksomhederne inden for handel ligger derimod en del under gennemsnittet. Blot 20 % af de adspurgte forventer en betydelig vækst på over 10 % i det kommende år. En af grundene til, at virksomheder inden for handel er mest tilbageholdende, hvad angår vækstens størrelse, kan være, at virksomheder inden for handel er særligt påvirket af forbrugernes ændrede vaner som følge af de nye digitale muligheder. Målingen viser nemlig, at det er inden for handel, at CXO'erne er mest bekymret for den hastige teknologiske udvikling. PwC's rapport "Total Retail 2017"**, hvor flere end 24.000 forbrugere fra 29 lande er blevet adspurgt om deres forbrugsvaner, viser, at især

Efter præsident Trumps valgsejr i USA og udfaldet af den britiske Brexit-afstemning er der tendenser mod øget protektionisme (fx højere toldsatser på danske varer). Hvilken påvirkning vurderer du, at det vil have på hhv. dansk erhvervsliv og din virksomhed?



Forventninger til vækst på over 10 % fordelt på brancher



shopping via mobilen er blevet populært og har oplevet en stor stigning i forhold til sidste år. Den konkluderer, at virksomheder kan opnå betydelige fordele ved at optimere deres mobilsites. Kommer man ikke i gang med den digitale omstilling, kan det skabe nogle udfordringer i relation

til vækst. Kommer man derimod i gang med den digitale omstilling, vil det omvendt kunne give helt nye muligheder for at udvikle og drive sin forretning – dette gælder ikke kun inden for handel, men derimod inden for alle brancher.

*) Se definition på side 16

**) Total Retail 2017: 10 retailer investments for an uncertain future, PwC, marts 2017.



pwc

Om PwC's CXO Survey 2017

Flere end 500 danske erhvervsledere har deltaget i PwC's CXO Survey 2017, som er gennemført i samarbejde med Dansk Erhverv. Målingen bygger på online- og telefoninterviews foretaget i perioden 9. februar til 24. marts 2017. Respondenterne er bl.a. blevet spurgt til deres vækstforventninger, fokusområder og forventede investeringer, ligesom de også har svaret på spørgsmål, som berører nogle af de tendenser, der gør sig gældende i dansk erhvervsliv.

I rapporten skelnes der mellem SMV'er og store virksomheder. SMV'er er karakteriseret som virksomheder med en omsætning på 0-250 mio. kr., mens de store virksomheder er karakteriseret

som virksomheder med en omsætning på over 250 mio. kr. Da det ikke er alle virksomheder, som har angivet omsætning, vil antallet af SMV'er og store virksomheder ikke gå op med den samlede sum af respondenter. 69 % er SMV'er, 29 % er store virksomheder, mens de resterende ikke har angivet omsætning.

PwC's CXO Survey 2017 bygger på besvarelser fra både CEO'er, CFO'er, CIO'er, CHRO'er, CCO'er, COO'er, CRO'er mv. I rapporten skelner vi primært mellem følgende tre kategorier: CEO'er (242), CFO'er (126) og "øvrige CXO'er" (149). I kategorien "øvrige CXO'er" er inkluderet alle de

respondenter, som ikke hører under kategorien CEO eller CFO. I PwC's CXO Survey 2017 skelnes der sommetider mellem de forskellige brancher: Handel (85), industrielle virksomheder (46), professionelle services (91), finansielle sektor (38), teknologi (herunder it) (49), transport og logistik (34) samt "Andre", som inkluderer energi og forsyning, fast ejendom, pharma og biotek/medico, private equity, telekommunikation, medier og underholdning, hoteller, restauranter og rejsebureauer, offentlige institutioner/organisationer samt dem, der har angivet "anden branche".

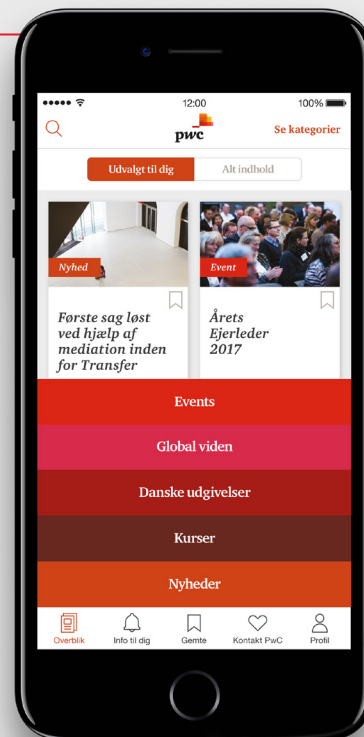
Inspiration

Få ekstra værdi med PwC's app

I PwC vil vi gerne gøre det nemt og enkelt for dig at holde dig opdateret – også når du er på farten. Med PwC's app Ekstra værdi får du:

- Faglige nyheder personaliseret efter netop dine interesseområder
- Nem tilmelding til vores events og download af eventmateriale
- Adgang til PwC's udgivelser
- Overblik over og enkel tilmelding til kompetenceudviklende kurser hos PwC's Academy.

Det er gratis at bruge PwC's app, og du kan hente den i App Store. Søg på "Ekstra værdi".



Bliv en del af PwC's erhvervspanel Puls

Kunne du tænke dig at være med til at skabe indsigt og præge debatten om dansk erhvervsliv? Bliv en del af PwC's erhvervspanel Puls, som er et uafhængigt panel, der består af flere end 5.000 erhvervspersoner. Fire til seks gange om året præger de dagsordenen ved at svare på spørgsmål om aktuelle samfundsemner, hvor de fx giver deres

bud på, hvad der skal til for at sikre vækst, deres holdning til ny lovgivning eller reformtiltag samt deres syn på udfordringer og muligheder i relation til erhvervslivet. Som medlem af erhvervspanelet får du tilsendt resultaterne af pulsmålingerne, så du kan benchmarke din virksomhed op imod udviklingen.

Tilmeld dig på pwc.dk/puls eller direkte via PwC's app "Ekstra værdi", hvor du under "profil" kan tilføje det til "mine interesser".



Kontakt

PwC er et af verdens største revisions-, skatte- og rådgivningshuse. I Danmark samarbejder ca. 1.900 PwC'ere fra kontorer fordelt over hele landet hver dag om at hjælpe vores kunder med at få succes. Du er altid velkommen til at kontakte os:

Esbjerg

Henning Tønder Olesen
T: 7612 4547
E: hto@pwc.dk
pwc.dk/esbjerg

Hellerup

Mikkel Sthyr
T: 3945 3437
E: mst@pwc.dk

Ulrik Ræbild

T: 3945 3288
E: urp@pwc.dk
pwc.dk/hellerup

Herning

Henning Jager Neldeberg
T: 9660 2511
E: hjs@pwc.dk
pwc.dk/herning

Hillerød

Henrik Aslund Pedersen
T: 5575 8724
E: hap@pwc.dk
pwc.dk/hilleroed

Holbæk

Lars Vagner Hansen
T: 5575 8708
E: lvh@pwc.dk
pwc.dk/holbaek

Holstebro

Poul Spencer Poulsen
T: 9611 1825
E: psp@pwc.dk
pwc.dk/holstebro

Odense

Mikael Johansen
T: 6314 4260
E: mj@pwc.dk
pwc.dk/odense

Ringkøbing / Skjern

Henrik Dalgaard
T: 9680 1038
E: hdg@pwc.dk
pwc.dk/skjern-ringkoebing

Skive

Martin Olesen Furbo
T: 9615 4961
E: mof@pwc.dk
pwc.dk/skive

Slagelse

Jesper Ehlers
T: 5183 7959
E: jle@pwc.dk
pwc.dk/slagelse

Sønderborg

Flemming Callesen
T: 7342 6830
E: flc@pwc.dk
pwc.dk/soenderborg

Vejle

Jan Bunk Harbo Larsen
T: 7921 2765
E: jbu@pwc.dk
pwc.dk/vejle

Aalborg

Søren Korgaard-Møllerup
T: 9635 4032
E: smo@pwc.dk
pwc.dk/aalborg

Aarhus

Claus Lindholm Jacobsen
T: 8932 5528
E: cja@pwc.dk
pwc.dk/aarhus

Kontakt en fagekspert

Vi du gerne i dialog med os om resultaterne fra årets CXO Survey, så vi sammen kan drøfte, hvad tendenserne betyder for lige netop din virksomhed? Tag fat i din faste PwC-kontakt, eller kontakt en af PwC's fagekspert for en uforpligtende dialog om dine konkrete behov og udfordringer.

Cybersikkerhed og risikostyring

Mads Nørgaard Madsen
T: 3945 3484
E: mxm@pwc.dk

Christian Kjær
T: 3945 3282
E: cik@pwc.dk

Jørgen Sørensen
T: 3945 3554
E: jgs@pwc.dk

Den teknologiske og digitale udvikling

Esben Toft
T: 3945 3450
E: est@pwc.dk

Jesper Vedsø
T: 3945 9144
E: jrv@pwc.dk

Torben Leth
T: 3945 9175
E: tlt@pwc.dk

Spørgsmål til resultaterne fra PwC's CXO Survey 2017

Lars Baungaard
Direktør og markedsleder
T: 3945 3308
E: lba@pwc.dk

Digital Finance

Jeppe Larsen
T: 39459490
E: jpl@pwc.dk

Christian Kliibo
T: 8932 5514
E: jck@pwc.dk

Jan Christiansen
T: 3945 9500
E: jac@pwc.dk

Jesper Vedsø
T: 3945 9144
E: jrv@pwc.dk

Innovation

Torsten Moe
T: 3945 9595
E: tsi@pwc.dk

Michael Szczepanski
T: 3945 3994
E: msc@pwc.dk

David Jul Skov
T: 3945 3893
E: dsj@pwc.dk

Strategi, identitet og kultur

Torsten Moe
T: 3945 9595
E: tsi@pwc.dk

Michael Szczepanski
T: 3945 3994
E: msc@pwc.dk

David Jul Skov
T: 3945 3893
E: dsj@pwc.dk

Kim Domdal
T: 3945 9520
E: kdo@pwc.dk

Talent

Søren Røssel
T: 3945 9400
E: sro@pwc.dk

Kim Domdal
T: 3945 9520
E: kdo@pwc.dk

Alex Penvern
T: 3945 9340
E: alp@pwc.dk

Succes skaber vi sammen ...

www.pwc.dk/cxo