

INTERN RAPPORTERING I DANSKE SMV'ER



JEPPE CHRISTOFFERSEN, MORTEN HOLM,
THOMAS PLENBORG OG MORTEN SEITZ

CENTER FOR EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER

INDUSTRIENS FOND

CBS  DEPARTMENT OF ACCOUNTING
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Oversigt

| | |
|---|----------------|
| Forord | Side 1 |
| Om Undersøgelsen | Side 2 |
| Rapporten kort fortalt | Side 3 |
| Anbefalinger til rapportering | Side 4 |
| Del I: Den interne rapportering | Side 5 |
| Del II: Budgettering | Side 14 |
| Del III: Bonusaflønnning og motivation | Side 20 |
| Population og metode | Side 23 |
| Rapporteringsværktøj | Side 29 |
| Appendiks – variabelbeskrivelse | Side 30 |

Del I besvarer følgende spørgsmål:

- Hvilke nøgletal anvendes (både finansielle og ikke-finansielle)?
- Hvordan evalueres virksomheders performance?
- Hvilke beslutninger træffes på baggrund af information fra den interne rapportering?
- Hvor ofte anvendes informationen?

Del II besvarer følgende spørgsmål:

- Hvor mange laver budgetter?
- Hvor meget forarbejde lægges i budgetteringen af de enkelte poster?
- Hvilke inputs indgår i budgetteringen?
- Hvordan anvendes budgetter?
- Skaber de værdi?

Del III besvarer følgende spørgsmål:

- Hvor mange anvender bonusaflønnning?
- Hvor meget udgør bonusaflønnning af den samlede løn?
- Hvad motiverer ledere?

Forord

Med denne rapport ønsker vi at hjælpe små og mellemstore virksomheder til at opnå større værdi af intern rapportering. Vi trækker på viden fra knap 1.000 virksomheder for derigennem at identificere a) hvordan forskellige virksomheder bruger intern rapportering og b) hvilke rapporteringsværktøjer, der relaterer til god performance.

Vores undersøgelse og denne rapport kan i høj grad ses som 'hjælp til selvhjælp' for de små og mellemstore virksomheder. Vi er nemlig overbeviste om, at vi kan give en række gode råd, du som leder kan få glæde af i forbindelse med rapportering. Bagerst i rapporten er der desuden link til et værktøj, som du kan anvende for at sammenligne din interne rapportering med virksomheder, der ligner din. På den måde kan du få yderligere inspiration til og mere glæde af den interne rapportering i din virksomhed.

Denne rapport er udarbejdet som led i projektet Ejerlederen. Projektets formål er at styrke ejerskab og ledelse i danske ejerledede virksomheder med henblik på at sikre værdiskabelse og konkurrenceevne. I projektet sætter vi fokus på blandt andet ejerskifte, ledelsesrapportering, strategi, investering og som i denne rapport: rapportering.

Projektet Ejerlederen er finansieret af Industriens Fond og CBS. Et centralt omdrejningspunkt i projektet er sitet www.ejerlederen.dk – her finder du data, viden og ikke mindst ledelsesværktøjer, som kan bruges i hverdagen, hvad enten det er bedre drift, vækst eller måske ejerskifte, du har i tankerne. Det er Center for Ejerledede Virksomheder, der står bag projektet Ejerlederen. Vi forsker i danske ejerledede virksomheder og deres ledelse, og vi har altid praktisk anvendelighed for øje.

Vores mål er at bidrage til stærkere ledelse og øget værdiskabelse i virksomhederne. På Center for Ejerledede Virksomheder arbejder vi sammen med alle organisationer og virksomheder, der deler vores mål om at styrke ledelse og værdiskabelse i danske ejerledede virksomheder – for ejerlederen, virksomheden og samfundet.

Vi skylder stor tak til de knap 1.000 ledere, der har deltaget i undersøgelsen ved enten at tage sig tid til at besvare spørgeskemaet eller lade sig interviewe.

God læse- og rapporteringslyst!

Jepp Christoffersen, Morten Holm, Thomas Plenborg og Morten Seitz

Om undersøgelsen

Tidligere undersøgelser viser, at der blandt SMV'er er mindre fokus på og ressourcer til at udvikle intern rapportering, der understøtter en effektiv drift og udvikling af virksomheden. Samtidig er der stor variation i hvordan SMV'er anvender den interne rapportering. Vores undersøgelse er guidet af følgende overordnede spørgsmål:

Hvordan ser SMV'ers interne rapportering ud og hjælper den til at øge virksomheders performance?

Vi har analyseret 970 danske SMV-lederes besvarelser af et spørgeskema. Spørgsmålene handler om, hvilke tal de bruger til at styre deres virksomhed, hvordan og hvor ofte informationen benyttes, hvordan der budgetteres, samt i hvor høj grad bonusafønning benyttes. Vi samkører disse svar med mål for performance. Vi samkører også besvarelserne med forskellige virksomheds- og omverdensfaktorer, fx virksomhedsstørrelse, kompleksitet af arbejdsopgaver, konkurrencesituation og branchekode. Når vi undersøger relationen mellem den interne rapportering og performance, kontrollerer vi for disse virksomheds- og omverdensfaktorer.

Det er vores håb, at de erfaringer, som vi har indsamlet og behandlet statistisk, kan udgøre en slags fælles erfaringsgrundlag, der kan hjælpe de enkelte SMV'er med at få større værdi ud af deres interne rapportering.

Rapporten kort fortalt

Del 1: Intern rapportering

Intern rapportering kan gøre ledere i stand til at træffe bedre beslutninger på et oplyst grundlag, men kan også være ressourcekrævende. Vores resultater viser at nettoeffekten af intern rapportering er positiv, og at en mere dybdegående intern rapportering og brug deraf er relateret til højere performance.

Vi finder, at performance er højere for virksomheder, der:

- Evaluerer performance mere detaljeret (fx pr. kunde/segment, pr. produkt/brand og pr. marked).
- Systematisk måler på ikke-finansielle nøgletal (fx medarbejdermål, kundemål, markeds mål).
- Anvender information fra den interne rapportering oftere (ugentligt eller dagligt).
- Evaluerer performance ift. konkurrenters performance.

Disse resultater indikerer, at ledere træffer bedre beslutninger, når de har adgang til god information og anvender den oftere.

Del 2: Budgettering

Budgettering er et af de mest udbredte økonomiske styringsværktøjer og tjener mange forskellige formål i virksomheder. Ni ud af ti af undersøgelsens virksomheder anvender budgetter. Udbredelsen er størst blandt de større virksomheder (95%). Noget kunne således tyde på, at behovet for at implementere budgetter som styringsværktøj øges i takt med at virksomheden vokser. Det kan skyldes, at vækst ofte resulterer i en øget decentralisering af beslutningskompetencer med tilhørende behov for øget styring.

Lederne som deltager i undersøgelsen vurderer selv, at den værdi budgettet skaber mere end opvejer de ressourcer som budgettering kræver. Vi kan imidlertid *ikke* påvise, at budgettering er relateret til højere performance. Faktisk finder vi indikationer på det modsatte: I virksomheder med komplekse arbejdsopgaver (fx udvikling af medicin, IT-services eller andre videnstunge erhverv) er der en negativ sammenhæng mellem performance og budgetanvendelse. Vi finder heller ingen statistisk signifikant sammenhæng mellem performance og budgetanvendelse i virksomheder med mere simple arbejdsopgaver (fx detailhandel, hotel- og restauration eller transport-erhverv).

Dette resultat er i tråd med, hvad international forskning har vist, og kan bl.a. skyldes, at komplekse virksomheder er vanskelige at lave meningsfulde budgetter for, hvorfor nytten reduceres.

Del 3: Bonusaflønnning og motivation

Bonusaflønnning kan være med til at motivere medarbejderne til at præstere bedre, fordi man herved kan se en kobling mellem indsats og belønning. På den måde kan bonusaflønnning ligesom rapportering være et redskab til at styre din virksomhed. Men bonusaflønnning kan også lede til højere og mere svingende lønomkostninger og resultere i, at medarbejdere fokuserer for meget på kortsigtede mål. Præstationspres som følge af bonusaflønnning kan desuden, i nogle tilfælde, føre til stress.

Vores resultater viser, at relationen mellem bonusaflønnning og performance afhænger af kompleksitet af arbejdsopgaver i virksomheden.

Når arbejdsopgaverne er komplekse, er der en positiv sammenhæng mellem performance og mere udbredt brug af bonusaflønnning. Denne type virksomheder uddelegerer typisk i højere grad, fordi medarbejdernes arbejdsopgaver er svære at detailstyre. For disse virksomheder kan bonusaflønnning fungere som en kontrolmekanisme, der sørger for overensstemmelse mellem medarbejderes og lederes målsætning om at skabe værdi.

Når arbejdsopgaverne er simple, finder vi ikke en statistisk signifikant sammenhæng mellem bonusaflønnning og performance. For den type af virksomheder kan ledere lettere føre tilsyn med medarbejderes mere simple arbejdsopgaver, og har derfor ikke i samme grad behov for at sikre overensstemmende målsætninger via bonusaflønnning.

Vi undersøger også, hvad der motiverer ledere til at være involveret i deres virksomheder. Vi finder, at omkring 2 ud af 3 er motiverede af at skabe en god arbejdsplads. Kun lidt over halvdelen af respondenterne driver virksomhed for at tjene penge.

Generelle anbefalinger på baggrund af rapportens resultater



Mål dybt og detaljeret

Skab et nuanceret billede af, hvilke dele af forretningen, der er mest profitable. Opsæt din kontoplan, så du har mulighed for at finde ud af, hvor din virksomhed tjener/taber penge. Fordel omkostninger til de mest relevante indtægtssegmenter på en systematisk måde. Indtægtssegmenter afhænger af typen af virksomhed, men inkluderer ofte: kunder/kundegrupper, produkter/produktgrupper eller geografiske markeder.



Hold øje med væsentlige ikke-finansielle faktorer

Mål ikke kun på finansielle nøgletal, men også på ikke-finansielle områder som fx medarbejdertilfredshed eller kundetilfredshed. Disse nøgletal er fremadskuende, og kan give vigtig information om, hvordan virksomheden vil præstere de kommende år. Når du vælger ikke-finansielle måltal, skal du overveje hvordan disse mål relaterer til fremtidig performance, samt hvordan de kan måles pålideligt.



Rapportér hyppigt

Sørg for, at du løbende har adgang til information fra den interne rapportering. Brug den hyppigt. Sørg også for, at dine ledende medarbejdere træffer beslutninger på et oplyst grundlag, ved at dele relevant information fra den interne rapportering med dem. Hvis det er nødvendigt, kan du implementere ledelsesinformationssystemer som kan gøre relevant information tilgængelig for relevante beslutningstagere på daglig/ugentlig basis.



Sammenlign din performance med andre virksomheder og lad dig inspirere

Find virksomheder, der er sammenlignelige med din (peers). Hvordan klarer de sig? Analyse af peers' indtjeningsevne er et oplagt sted at starte, men virksomheders regnskaber kan gemme på andre potentielt værdifulde oplysninger. Er jeres lagerbinding eksempelvis længere og er jeres kredittider mere ugunstige, end de virksomheder, I sammenligner jer med, kan der ligge et skjult forbedringspotentiale, som kan frigøre likviditet.



Indret budgetteringen efter jeres behov

Budgettering tjener mange formål som styringsværktøj. Det kan være til planlægning, kontrol/evaluering, ressourceallokering, koordination og kommunikation af planer internt og eksternt (til fx banken). Gør dig derfor klart, hvad det er budgetteringen skal hjælpe med og fokusér på dette, så du/I undgår at spilde ressourcer.

DEL I

DEN INTERNE RAPPORTERING

Vi spørger om...

Hvilke tal benytter I til at styre jeres virksomhed?

Hvilke finansielle nøgletal benytter I?

Hvilke ikke-finansielle nøgletal benytter I?

Hvordan evaluerer ledere virksomhedens performance?

Hvilke beslutninger træffes på baggrund af informationen?

Hvor ofte anvendes informationen?

Vi finder at...

Finansielle nøgletal dominerer, når vi åbent spørger ledere, hvad de styrer deres virksomhed efter.

Indtjening og omsætning er vigtigste finansielle nøgletal. Få sætter indtjeningen ift. balancetal, som fx egenkapitalen eller aktiverne. De fleste fokuserer dermed ikke på afkast. De virksomheder, der har den bedste performance, måler dog i højere grad afkast-nøgletal, dvs. nøgletal hvor indtjeningen sættes ift. balancetal (fx afkastningsgrad).

Medarbejdermål, kundemål og kvalitetsmål benyttes mest. Kun 1 af 5 virksomheder måler systematisk bæredygtighedsmål (1 af 3 for større virksomheder).

Der evalueres mest ift. sidste års performance og budget og i mindre grad ift. konkurrenter. De virksomheder, der har den bedste performance, evaluerer i højere grad ift. konkurrenter og evaluerer performance mere detaljeret (fx pr. kunde/segment eller pr. produkt).

Informationen bliver i høj grad brugt til at træffe beslutninger, herunder om styring af omkostninger, omsætning, investeringer og likviditet. De virksomheder, der har den bedste performance, anvender i højere grad informationen til at identificere områder for ny vækst.

9 af 10 virksomheder anvender informationen månedligt eller oftere. De virksomheder, der anvender informationen hyppigst, har også den bedste performance.

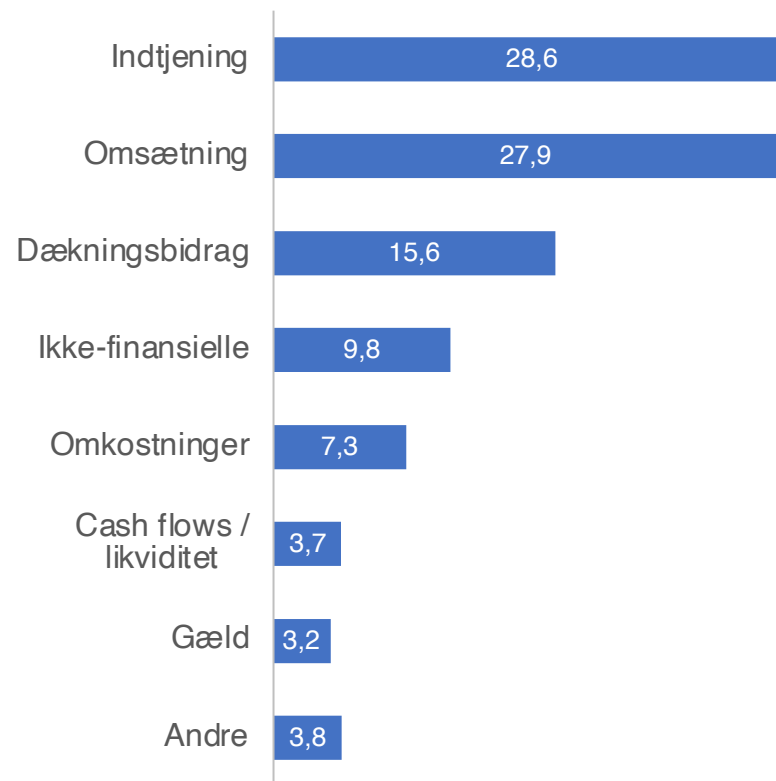
Hvilke tal (finansielle og ikke-finansielle) lægger I mest vægt på, når I vurderer virksomhedens udvikling?

Word-cloud genereret ud fra de åbne besvarelser. De svar, der forekommer oftest, præsenteres med større tekst



Besvarelserne er kategoriseret i otte overordnede kategorier

Procent der nævner kategorien



Key take-aways

De fleste virksomheder styrer efter...

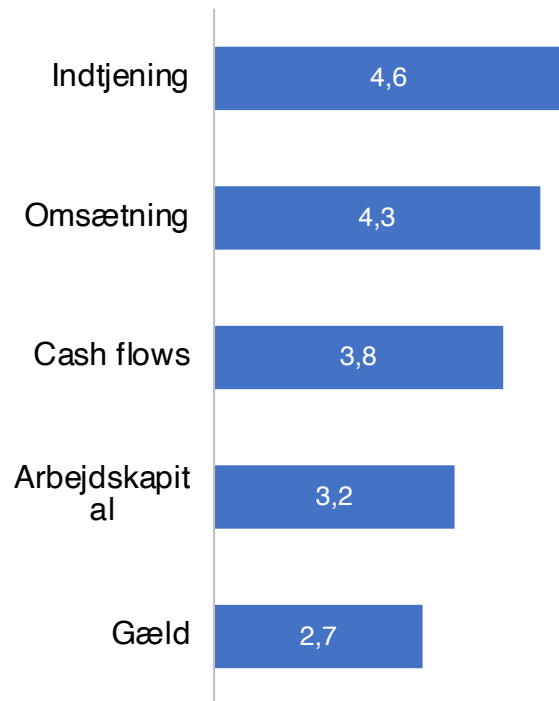
- Indtjening og omsætning...
- ...og også i høj grad nøgletal, baseret på dækningsbidraget (fx DB1, DB2, bruttoavancen, margin, osv.).
- 1 af 10 virksomheder nævner ikke-finansielle nøgletal, som fx medarbejdermål, kundemål, produktivitetsmål, faktureringsgrad, osv., som et af de tre vigtigste nøgletal.
- Få virksomheder nævner cash flows/likviditet og gæld som et af de tre mest anvendte mål til styring af virksomheden.

Mere end 2 af 3 nævner finansielle tal fra resultatopgørelsen som de vigtigste parametre. Da tal fra indkomstopgørelsen bliver periodiseret, fanger de bedre værdiskabelsen end cash flows gør.

Finansielle nøgletal

Når vi vurderer virksomhedens finansielle udvikling lægger vi vægt på...

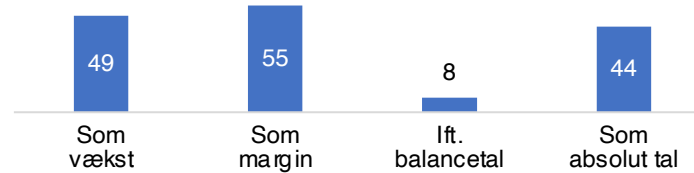
'1' = slet ikke; '5' = i høj grad



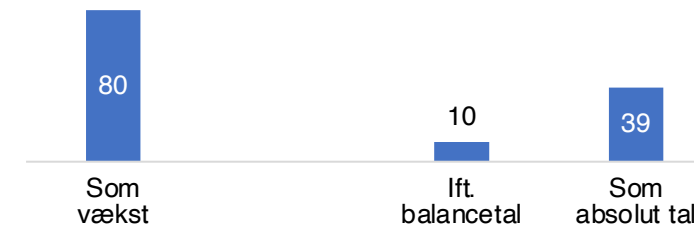
Hvordan evaluerer I...

Procent der nævner kategorien

...indtjeningen?



...omsætningen?



...gælden?



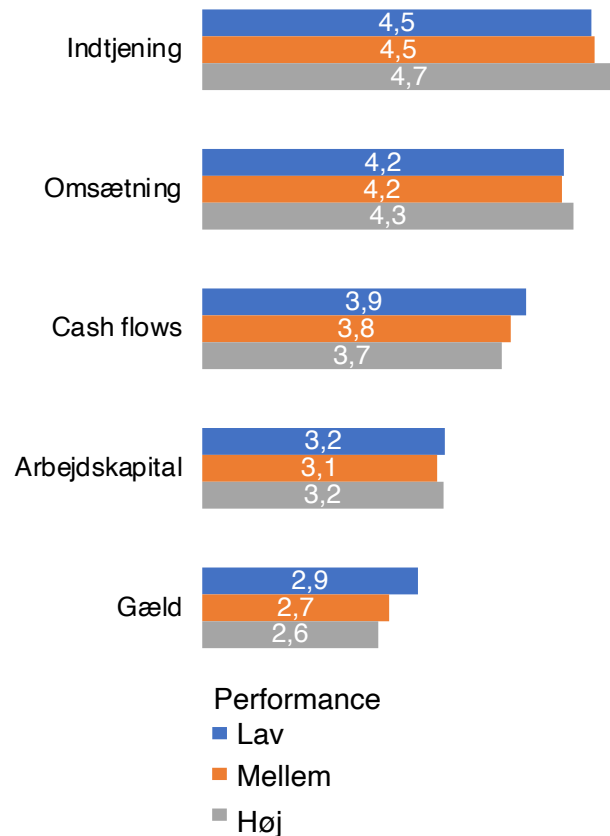
Key take-aways

- Flere virksomheder kigger på **indtjening og omsætning** end cash flows, når de vurderer deres finansielle udvikling.
- Flest kigger på **indtjening** som **vækst eller margin**. Få sætter indtjening ift. balancetal, som fx egenkapital eller aktiver, og fokuserer dermed ikke på afkast.
- Flest kigger på **vækst i omsætningen**. Få kigger på omsætning ift. balancetal, fx arbejdskapital eller aktiverne, og fokuserer derfor i mindre omfang på afledte kapitalbindinger i balancen såsom tilgodehavender og lager.
- Flest kigger på **gælden ift. balancen**, fx ift. egenkapitalen, eller som **absolut tal**.

Finansielle nøgletal - hvordan gør de bedste?

Når vi vurderer virksomhedens finansielle udvikling lægger vi vægt på...

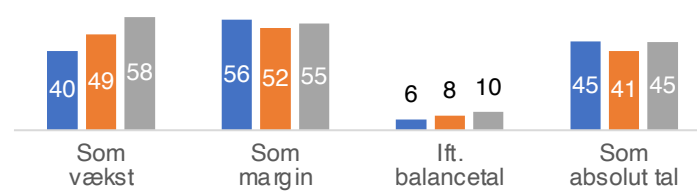
'1' = slet ikke; '5' = i høj grad



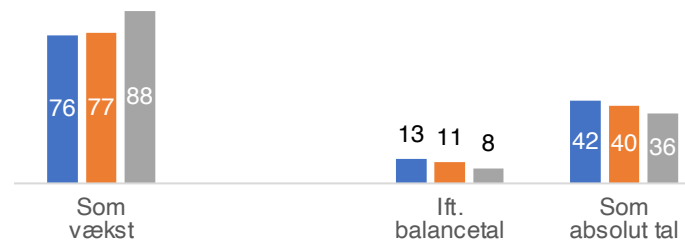
Hvordan evaluerer I...

Procent, der nævner kategorien

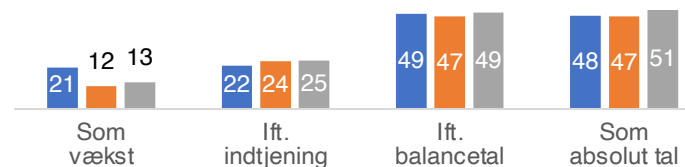
...indtjeningen?



...omsætningen?



...gælden?



Key take-aways

Virksomheder med høj performance...

...kigger lidt mere på **indtjening** og **omsætning**, og lidt mindre på cash flows og gælden, hvilket givetvis skyldes, at virksomheder med høj performance har solid likviditet.

...kigger mere på **indtjeningen som vækst** og **ift. balancetal**. Det ser derfor ud til, at de bedste virksomheder i højere grad fokuserer på afkast.

...kigger mere på **omsætningen som vækst**.

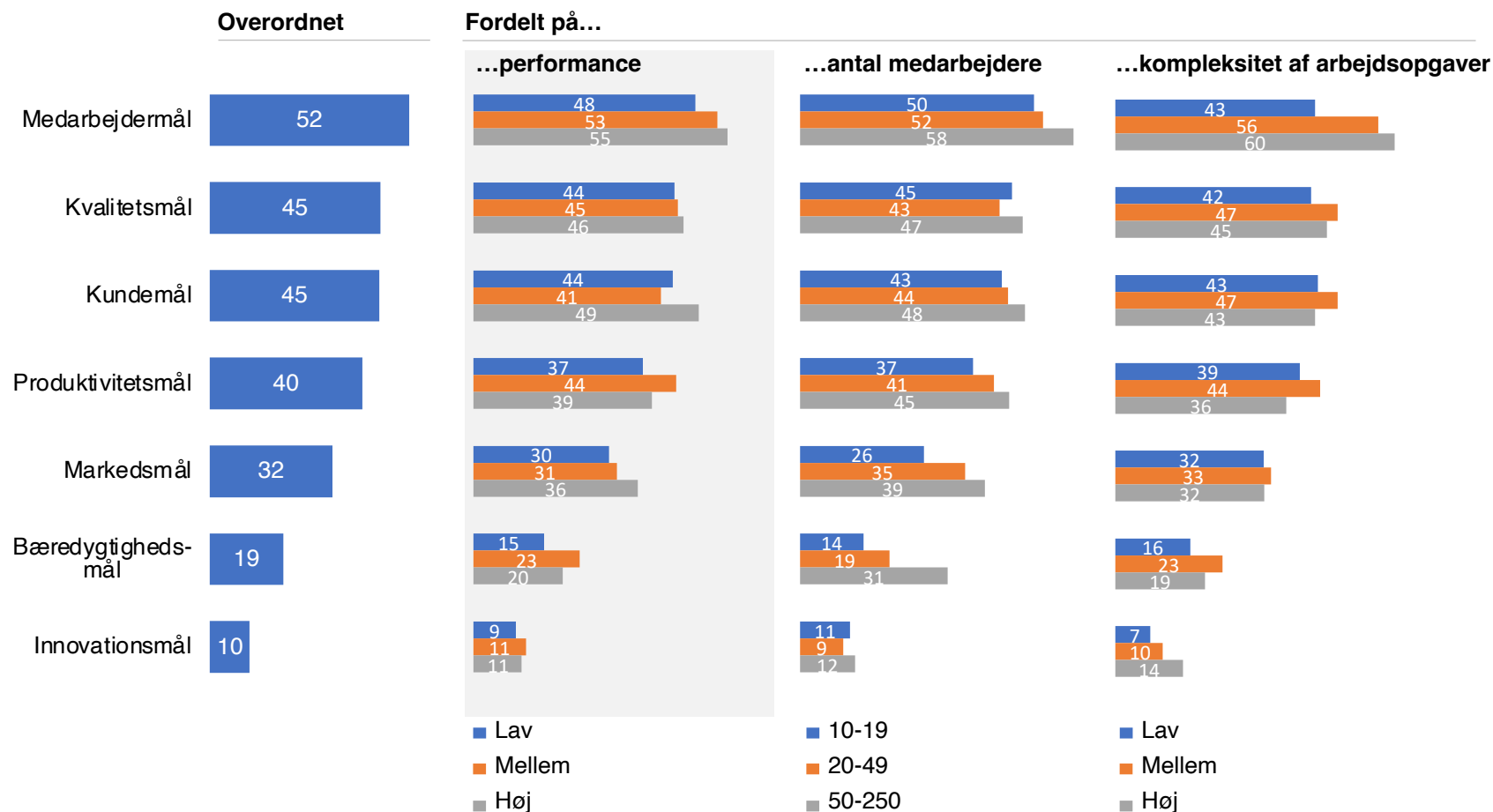
...kigger mindre på gælden som vækst.

Generelt måler få virksomheder indtjeningen ift. balancetal, fx afkastningsgrad, selvom det er relateret til bedre performance. Vi anbefaler at medtage kapitalbindinger, når man skal vurdere sin performance.

Ikke-finansielle nøgletal

Hvilke af følgende ikke-finansielle nøgletal foretager I registrering af minimum én gang om året?

Procent, der har valgt kategorien



Key take-aways

- Top-3 ikke-finansielle nøgletal er: **medarbejdermål, kvalitetsmål** samt **kundemål**.
- Færre end 2 af 10, måler systematisk **bæredygtighedsmål**. For større virksomheder er det dog 3 af 10.
- Dem med **høj performance** måler **generelt mere på ikke-finansielle nøgletal**, og måler mere på **medarbejdermål, kundemål** og **markedsmål**.
- **Større virksomheder** benytter generelt ikke-finansielle nøgletal mere.
- Virksomheder med **komplekse arbejdsopgaver** fokuserer mere på **medarbejder- og innovationsmål**.

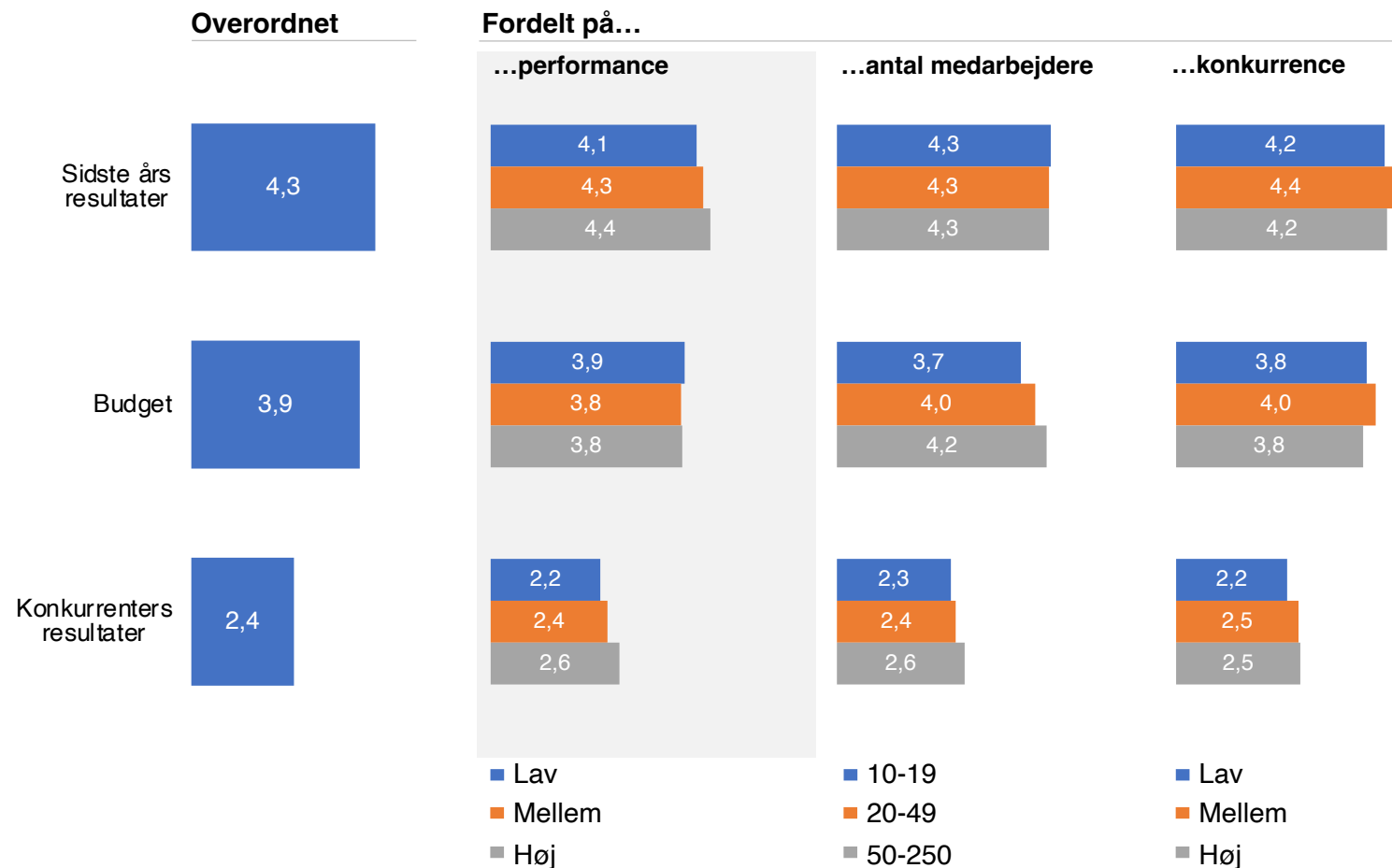
Måling af ikke-finansielle nøgletal relaterer generelt til højere performance. Dette er konsistent med den akademiske litteratur, der fx finder at virksomheder med glade medarbejdere og tilfredse kunder har højere performance.

Givet den beskedne udbredelse af bæredygtighedsmål i danske SMV'er og den stigende fokus på området, anbefales det, at man i større grad overvejer, hvilke bæredygtighedsområder, som vil være relevante at måle og rapportere på.

Hvordan evalueres data fra rapportering?

Virksomhedens profit evalueres i forhold til...

'1' = slet ikke; '5' = i høj grad



Key take-aways

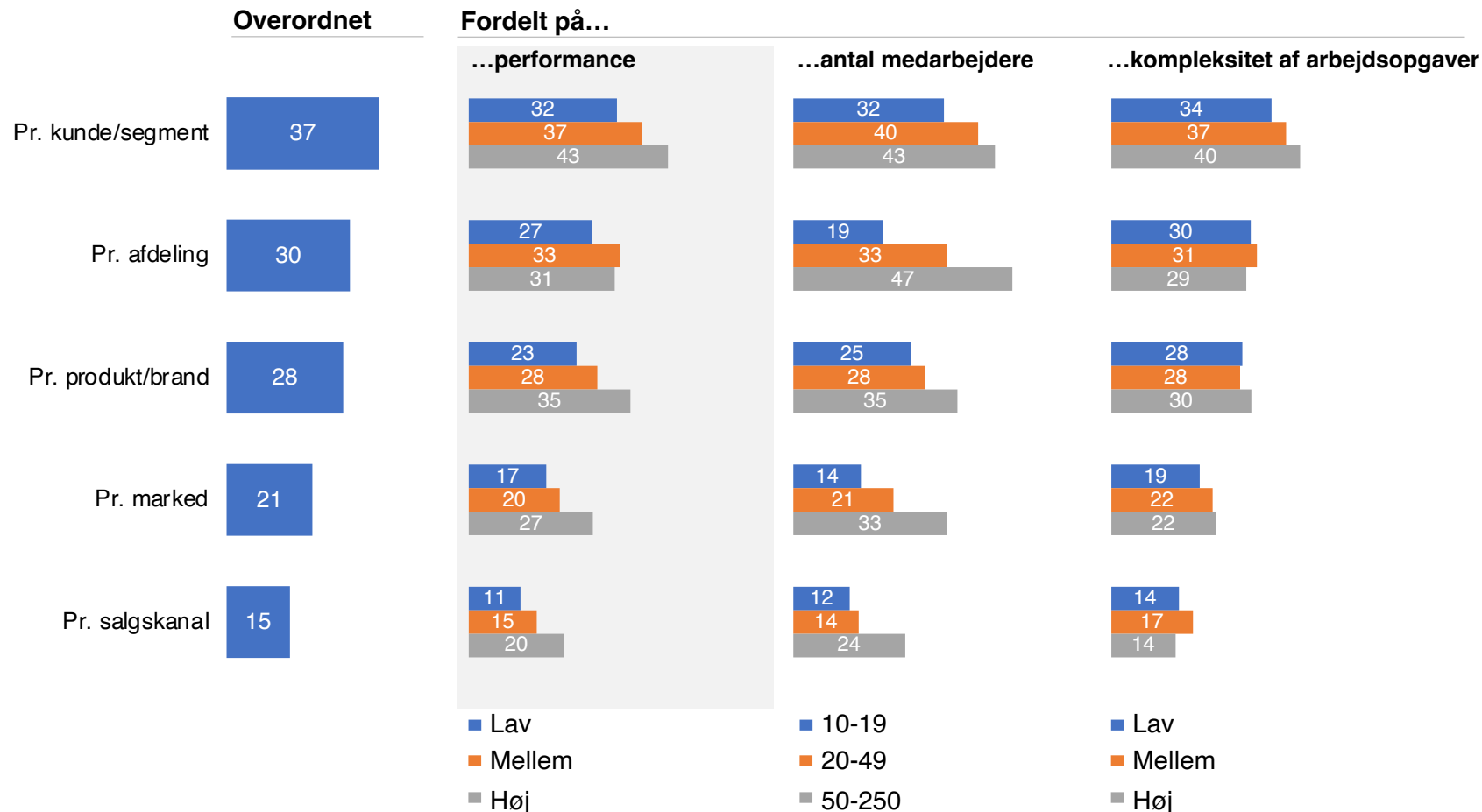
- Virksomheder måler mest deres profit op imod **sidste års resultater** og **budgettet** og i mindre grad mod deres konkurrenter.
- Dem med **høj performance** måler i højere grad profitten op imod **konkurrenterne**.
- Større virksomheder** måler i højere grad profitten op imod **budgettet** og **konkurrenterne**.
- Virksomheder med højere **konkurrence** måler i højere grad profitten op imod **konkurrenterne**.

Vil man vide, om man har potentiale til at præstere bedre kan man måle performance op imod konkurrenternes. En sammenligning kan bidrage til at identificere, hvor man halter efter konkurrenter, eller hvor man gør det bedre. Relativt få virksomheder måler deres performance op mod konkurrenter, så der er potentiale for at gøre mere på dette område.

Hvor detaljeret evalueres profitten?

Vi evaluerer virksomhedens profit...

Procent, der har valgt kategorien



Key take-aways

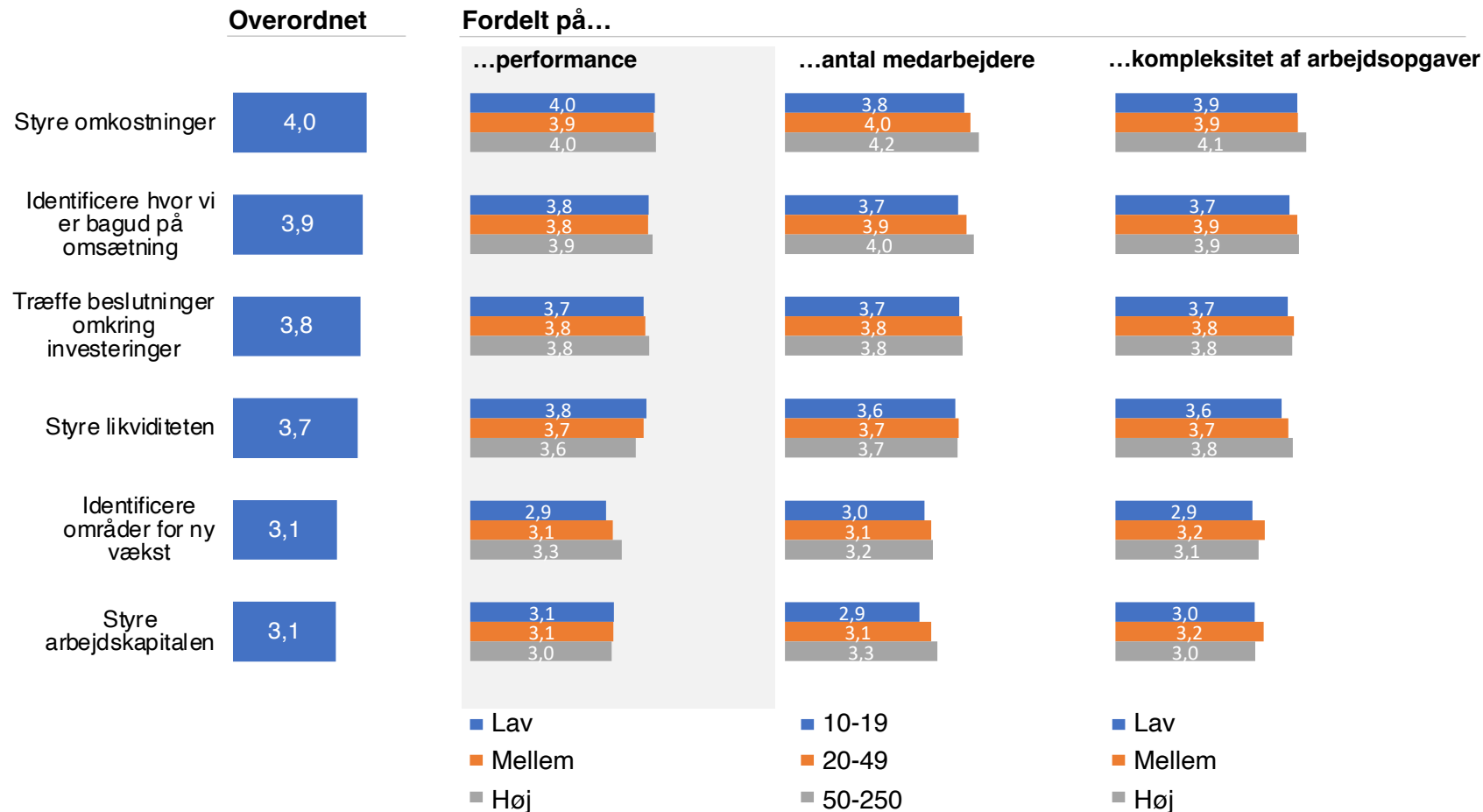
- Det mest udbredte indtægtssegment at måle profit på er pr. **kunde/kundesegment**.
- Virksomheder med **høj performance** evaluerer generelt virksomhedens profit **mere detaljeret**.
- **Større virksomheder** evaluerer virksomhedens profit **mere detaljeret**.
- Dem med komplekse arbejdsopgaver evaluerer mest på **kunde- og produktniveau**.

Vi anbefaler, at man måler sin profit på forskellige indtægtssegmenter/niveauer i virksomheden. Sporing af indtægter og omkostninger til eksempelvis kunder, produkter eller markeder kan give information om, hvor man henholdsvis taber og tjener penge, så man kan investere flere ressourcer i de mest profitable dele af forretningen, og fokusere på at forbedre indtjeningen i de mindre profitable dele.

Anvendelse

Information om virksomhedens finansielle og/eller ikke-finansielle udvikling bliver brugt til at...

'1' = slet ikke; '5' = i høj grad



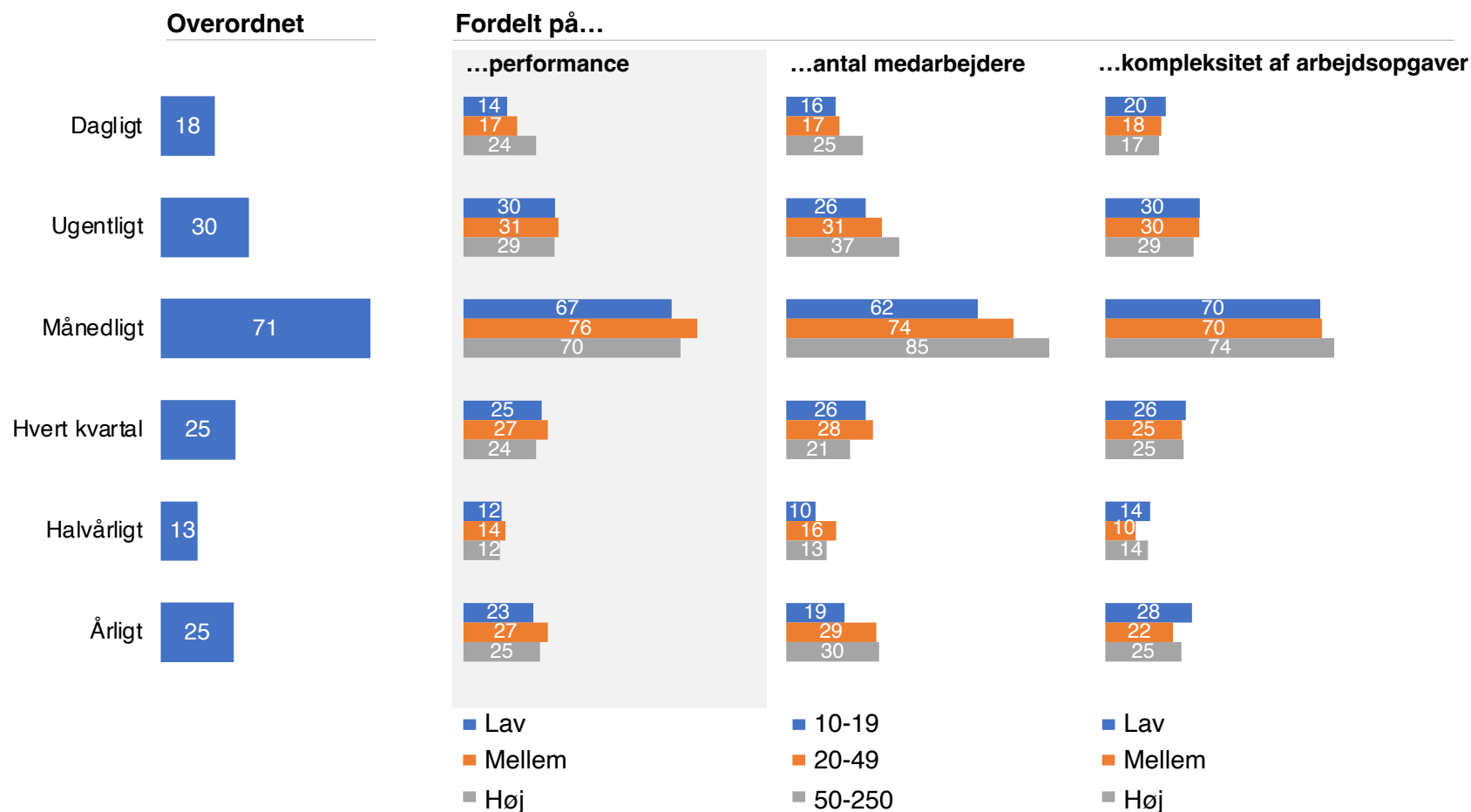
Key take-aways

- Information fra den interne rapportering bliver brugt til at træffe en række beslutninger, herunder at styre omsætning, omkostninger, investeringer og likviditet.
- Information bliver i mindre grad brugt til at identificere områder for ny vækst...
- ...men virksomhederne med **høj performance** anvender i højere grad informationen til at **identificere områder for ny vækst**.
- Større virksomheder anvender i lidt højere grad informationen til at træffe beslutninger.

Relativt få bruger deres interne rapportering til at identificere områder for ny vækst, selvom det relaterer til højere performance. Dette forudsætter naturligvis, at man evaluerer sin performance på forskellige niveauer i virksomheden, så man ved, hvor der er potentiale for ny lønsom vækst.

Hvor ofte anvender ledelsen information om den finansielle og/eller ikke-finansielle udvikling?

Procent, der har valgt kategorien



Key take-aways

- Mere end **hver syvende** virksomhed anvender information fra den interne rapportering **månedligt**.
- Knap **9 af 10** virksomheder anvender informationen **månedligt eller oftere**.
- Virksomheder med **høj performance** anvender i højere grad informationen **dagligt**.
- **Større virksomheder** anvender informationen **oftere**.
- Kompleksiteten af arbejdsopgaver er ikke statistisk relateret til hvor hyppigt, virksomhederne anvender informationen.

Vi anbefaler, at man benytter information fra den interne rapportering hyppigt. Så kan man hurtigt reagere, hvis et forretningsområde ikke præsterer som forventet, og det kan bidrage til, at man tager beslutninger baseret på et oplyst grundlag fremfor mavefornemmelser.

DEL II BUDGETTERING

Vi spørger om...

Vi finder at...

Hvor mange laver egentlige budgetter?

9 af 10 virksomheder laver budgetter. Hver 6. lille virksomhed (10-19 medarbejdere) laver ikke budgetter.

Hvor meget forarbejdet lægges i budgetteringen?

Der lægges mest grundigt forarbejde i at budgettere omkostninger og omsætning. Likviditet og balanceposter scorer også højt. Større virksomheder laver et grundigere forarbejde.

Hvilke inputs indgår i budgetteringen?

Budgetteringen bygger i høj grad på sidste års tal og inputs fra ledelsen. Medarbejderes viden og ekstern information (fx brancherapporter) inddrages i mindre grad. Større virksomheder, og dem med komplekse arbejdsopgaver, inddrager i højere grad medarbejderes viden.

Hvordan anvendes budgetterne?

Budgetterne anvendes i høj grad til at planlægge og skabe økonomisk overblik. Dem med komplekse arbejdsopgaver anvender i højere grad budgetterne til at kommunikere planer internt (fx til medarbejdere).

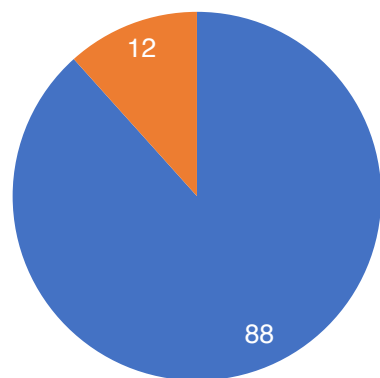
Virksomhederne vurderer, at budgetterne skaber værdi?

Mere end 8 af 10 virksomheder mener, at budgetterne skaber mere værdi end de ressourcer de kræver. Større virksomheder, og dem med komplekse arbejdsopgaver, mener at budgetterne i højere grad skaber værdi.

Det til trods finder vi ikke, at en højere kvalitet af budgetteringen er relateret til bedre performance. Vi finder faktisk, at for virksomheder med komplekse arbejdsopgaver, er mere forarbejde i budgetteringen relateret til lavere performance. Dette kan skyldes, at komplekse virksomheder er svære at lave meningsfulde budgetter for, hvorfor nytten reduceres.

Hvor stor en andel laver budgetter?

Fordeling, overordnet
Procent

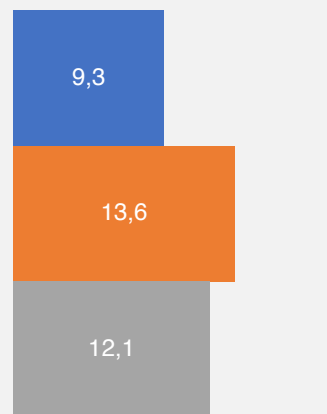


■ Laver budgetter
■ Laver ikke budgetter

Andel, der *ikke* laver budgetter i procent

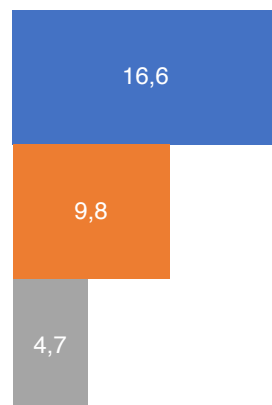
Fordelt på...

...performance



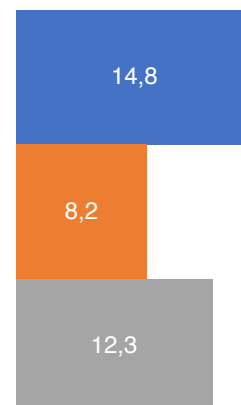
■ Lav
■ Mellem
■ Høj

...antal medarbejdere



■ 10-19
■ 20-49
■ 50-250

...kompleksitet af arbejdsopgaver



■ Lav
■ Mellem
■ Høj

Key take-aways

- 9 ud af 10 virksomheder udarbejder **budgetter**.
- Små virksomheder er mere tilbøjelige til ikke at lave budgetter. For små virksomheder (10-19 medarbejdere) udarbejder **mere end hver 6. virksomhed** ikke budgetter.

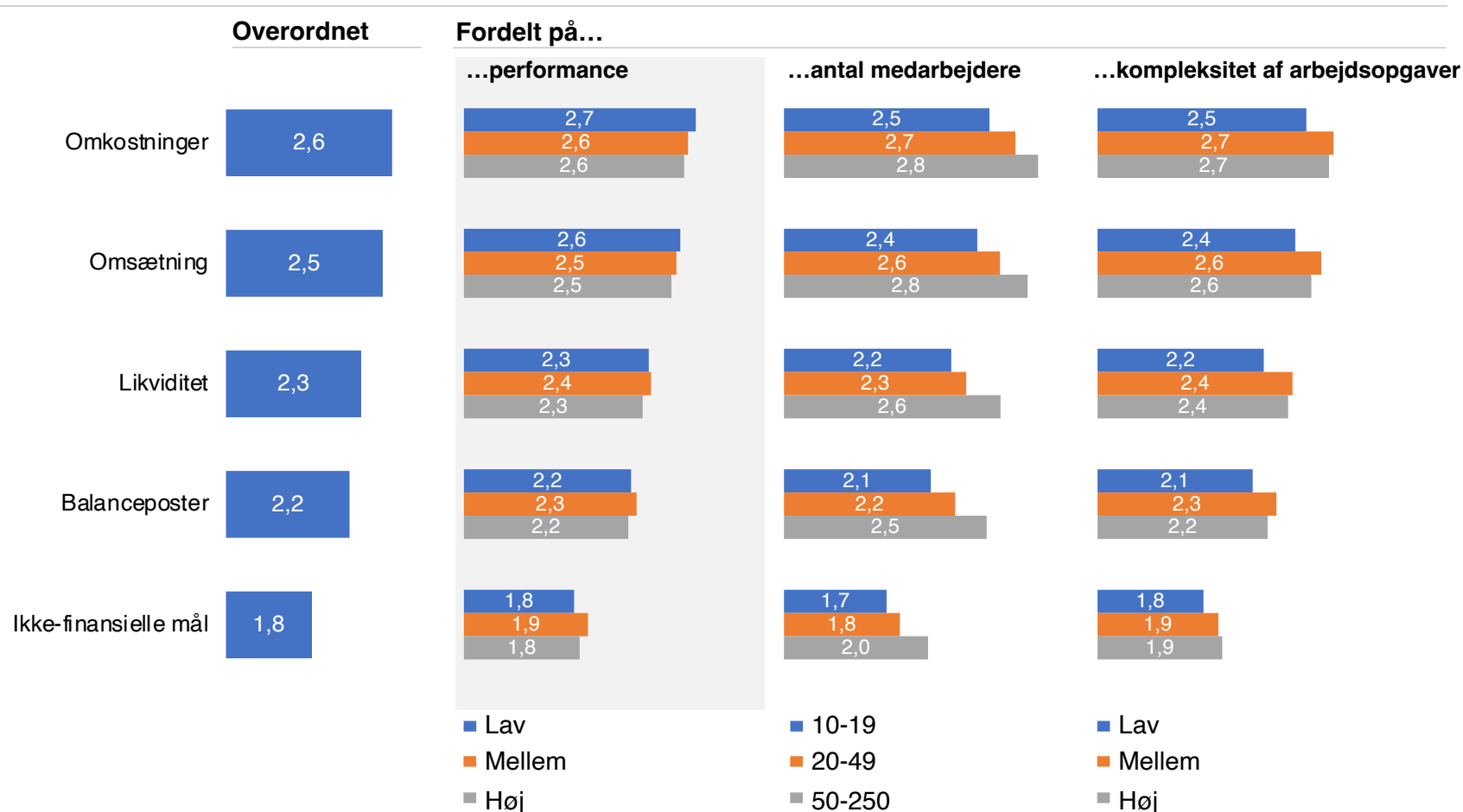
Lettere overraskende finder vi ikke, at budgetter er statistisk associeret med højere performance. For virksomheder med komplekse arbejdsopgaver er budgetter associeret med lavere performance. Dette kan skyldes, at komplekse virksomheder er svære at lave meningsfulde budgetter for, hvorfor nytten reduceres.

Dette resultat er ikke en anbefaling om ikke at udarbejde budgetter. Det indikerer dog, at man som virksomhed nøje skal overveje, hvorfor budgetter skal udarbejdes og hvad de skal anvendes til.

Hvor grundige er virksomhederne, når de udarbejder budgetter?

For hver af følgende poster udarbejdes et budget, der er baseret på...

1 = der udarbejdes ingen budgetter, 2 = mavefornemmelse, 3 = grundige forarbejder



Key take-aways

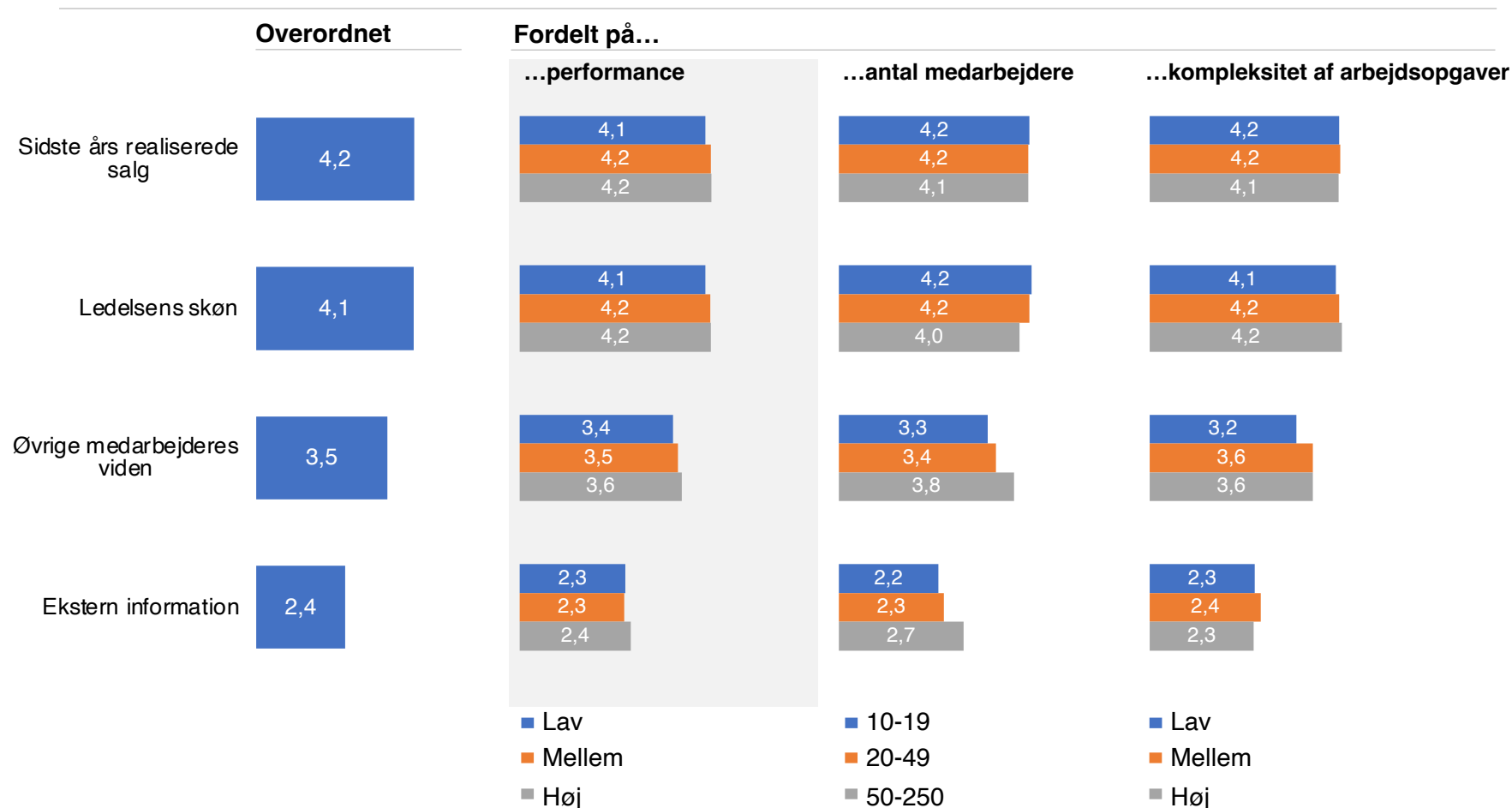
- Virksomhederne lægger **mest forarbejde** i budgetterne for **omkostningerne og omsætningen**.
- Performance ser ikke ud til at være relateret til grundigt forarbejde.
- Større virksomheder** laver et **grundigere forarbejde**.
- Virksomheder med **komplekse arbejdsopgaver** laver et lidt **grundigere forarbejde** i deres budgettering end virksomheder med simple arbejdsopgaver.

En stor del af virksomhederne laver grundige forarbejder ikke bare for omsætningen og omkostningerne, men også for likviditeten og balanceposter. Da det grundige forarbejde ikke umiddelbart er associeret med performance, bør det overvejes, om dele af processen med at udarbejde budgetter kan forenkles.

Hvad baseres forventninger til salg på, når virksomhederne budgetterer?

Budgettets salgsprognose for næste år baserer sig på...

'1' = slet ikke; '5' = i høj grad



Key take-aways

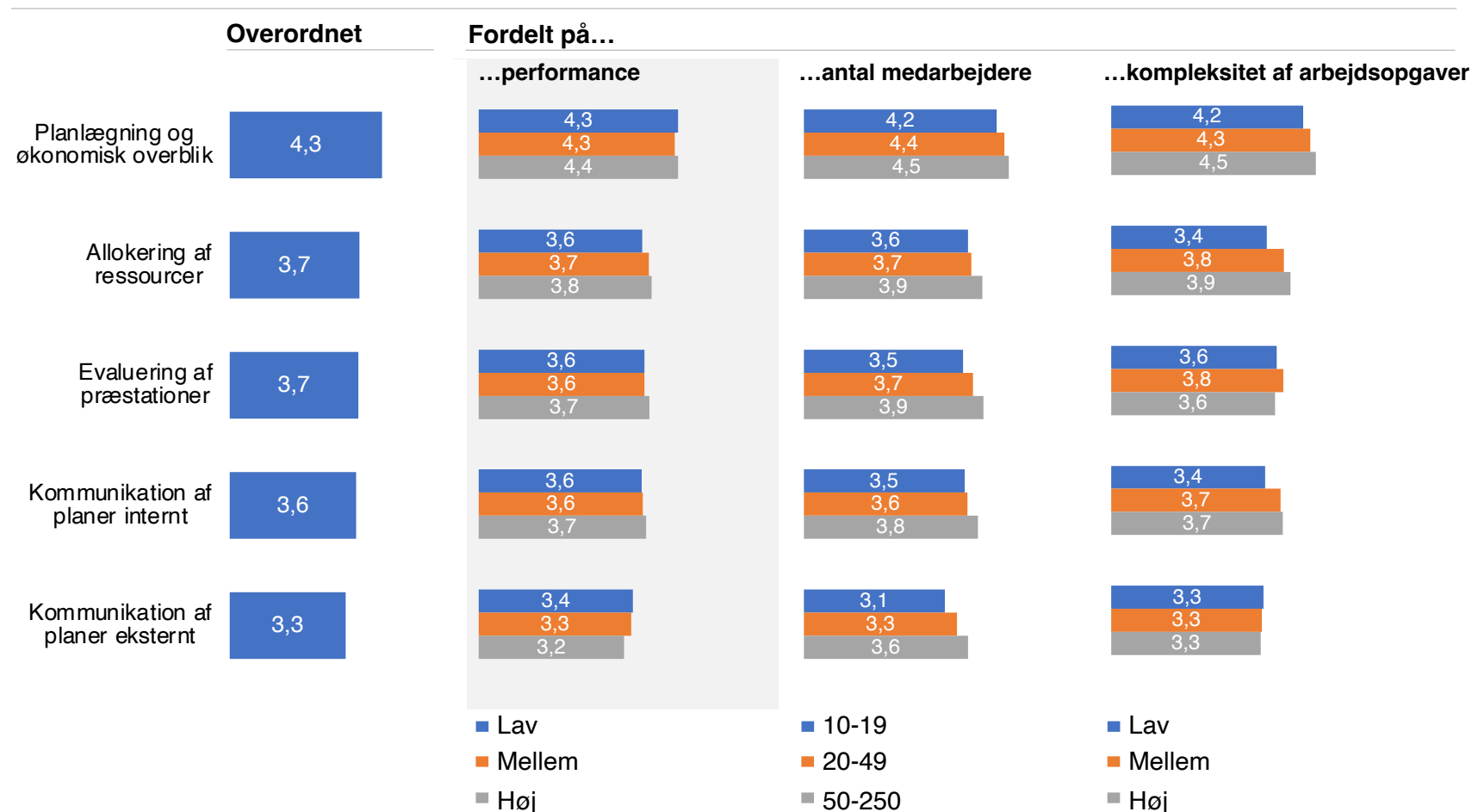
- Salgsbudgetter baseres mest på **sidste års salg og ledelsens skøn**.
- Få benytter **ekstern information** (fx BNP estimater og brancherapporter).
- Ingen af de forskellige inputs til budgetteringen relaterer til performance.
- **Større virksomheder** inddrager i højere grad **medarbejderes viden** og **ekstern information**.
- Virksomheder med **komplekse arbejdsopgaver** inddrager i højere grad **øvrige medarbejderes viden**.

Sidste års salg og ledelsens erfaringer spiller en betydelig rolle ved estimering af det kommende års salg. Overvej også om flere medarbejdere med fordel kan inddrages i denne proces. Hermed trækkes på medarbejdernes viden, og der skabes ofte større opbakning til budgettets målsætninger blandt medarbejderne.

Hvad bruger virksomhederne budgetter til?

Budgettet anvendes til...

'1' = slet ikke; '5' = i høj grad



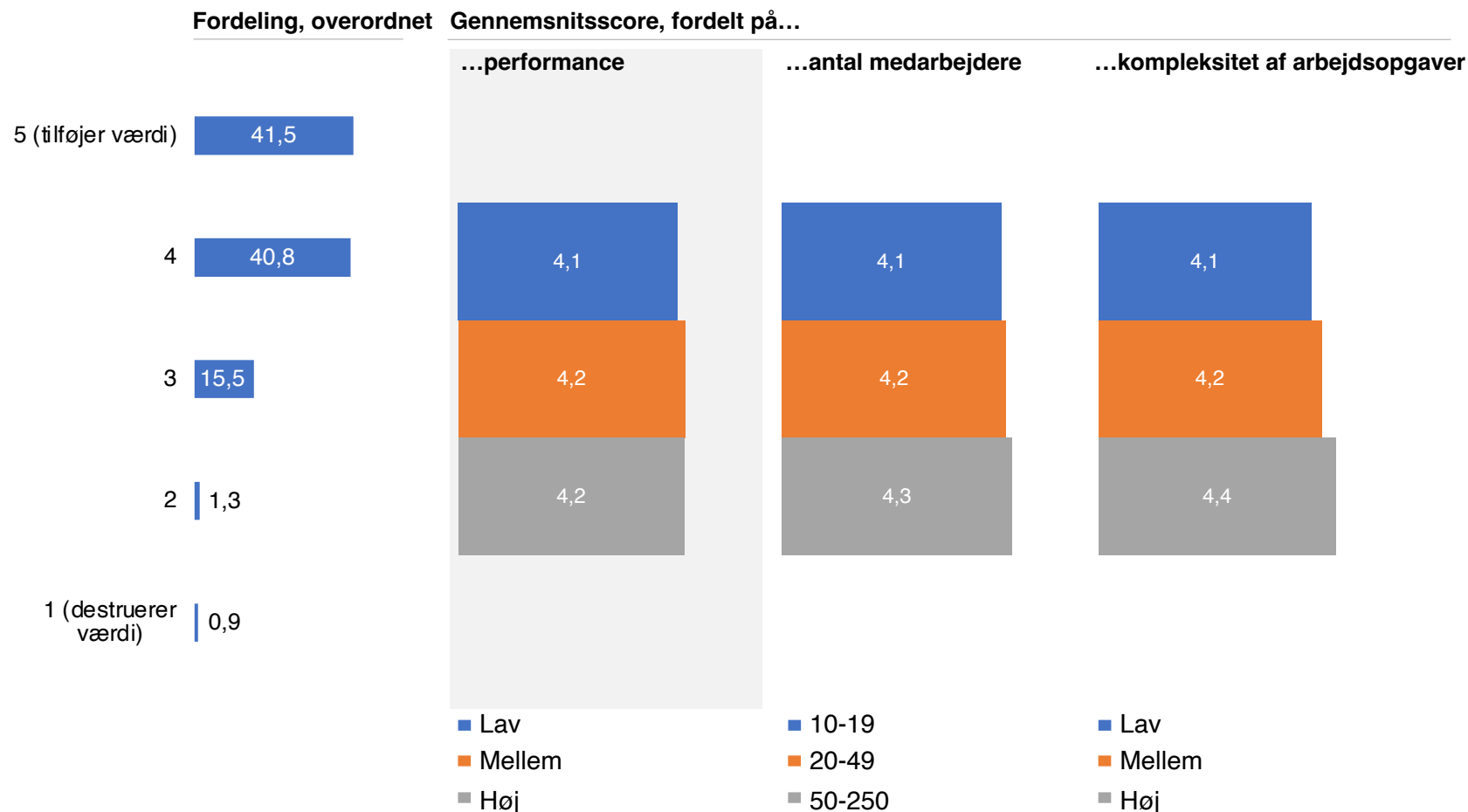
Key take-aways

- **Budgettet** anvendes primært til at **planlægge** og **skabe økonomisk overblik**.
- Vi finder ikke at anvendelsen af budgettet til specifikke formål er relateret til højere performance.
- **Større virksomheder** anvender generelt **budgetter** i højere grad.
- **Komplekse virksomheder** anvender i højere grad budgettet til **planlægning og allokering** af ressourcer og **kommunikerer i højere grad planerne internt** (fx til medarbejdere).

Skaber budgetter værdi for virksomhederne?

Medregnet både ressourceforbrug og fordele, vurderer jeg at virksomhedens budgettering...

'1' = destruerer værdi; '5' = tilføjer værdi



Key take-aways

- Mere end **8 af 10** virksomheder, der laver budgetter, mener at **budgetter skaber en værdi**, der er højere end de ressourcer de kræver.
- Større virksomheder tillægger budgetteringen mere værdi end mindre virksomheder.
- Dem med komplekse arbejdsopgaver tillægger budgetteringen mere værdi end dem med simple arbejdsopgaver.

Note: Vi gør opmærksom på, at dette spørgsmål kun blev besvaret af de virksomheder, der rent faktisk laver budgetter.

DEL III

BONUS AFLØNNING OG MOTIVATION

Vi spørger om...

Hvor mange anvender bonus aflønning?

Hvor meget udgør bonus aflønning af den samlede aflønning?

Hvad motiverer ledere til at være involveret i deres virksomhed?

Vi finder at...

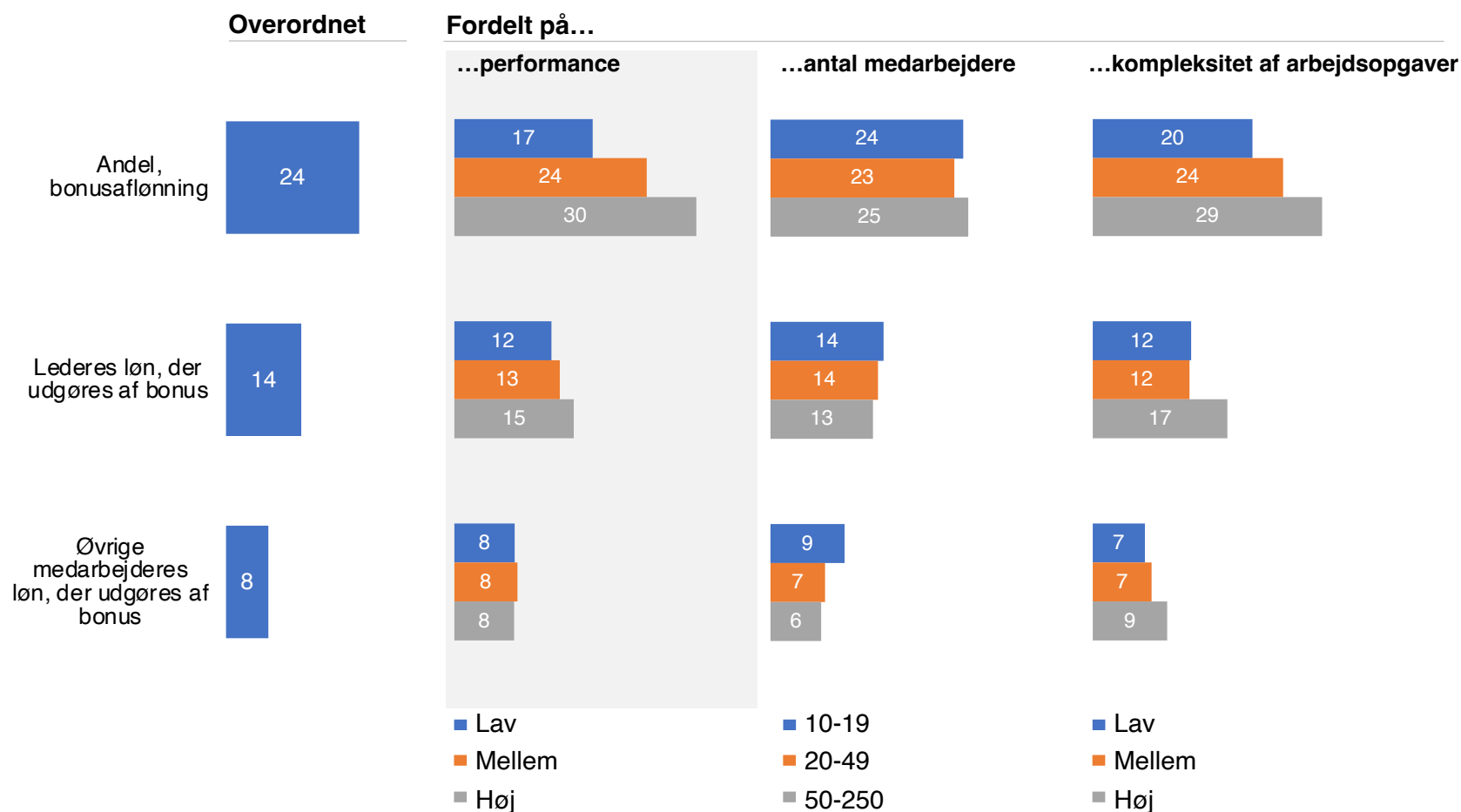
6 af 10 virksomheder anvender bonus aflønning i én eller anden grad. 1 af 10 giver bonus til alle medarbejdere (fx overskudsdeling). Bonus aflønning anvendes næsten dobbelt så meget for dem med højst performance i forhold til dem med lavest performance. Dem med komplekse arbejdsopgaver anvender også i højere grad bonus aflønning.

For ledere udgør bonus aflønning i gennemsnit 14% af lønnen. For medarbejdere er det 8%.

2 af 3 ledere er motiveret af at skabe en god arbejdsplads. Kun knap halvdelen er motiveret af at tjene penge. Dem, der er motiveret af at drive familievirksomheden videre, har lavere performance.

Hvor mange modtager bonusaflønnning, og hvor stor er bonussen?

Første bar viser hvor stor en del af virksomhedens ansatte, inklusiv ledelsen, der modtager bonus aflønning.
Anden og tredje bar viser hvor meget bonussen udgør af lønnen, for de virksomheder, der benytter bonusaflønnning.



Key take-aways

- Virksomhederne giver typisk **bonus** til omkring **hver 4. medarbejder**.
- 11%** af virksomhederne giver bonus til alle medarbejdere (fx **overskudsdeling**).
- Virksomheder tildeler i højere grad bonus baseret på **objektive kriterier** end subjektive vurderinger.
- Dem med **høj performance** benytter i højere grad **bonusaflønnning**.
- Dem med **komplekse arbejdsopgaver** benytter i højere grad bonusaflønnning.

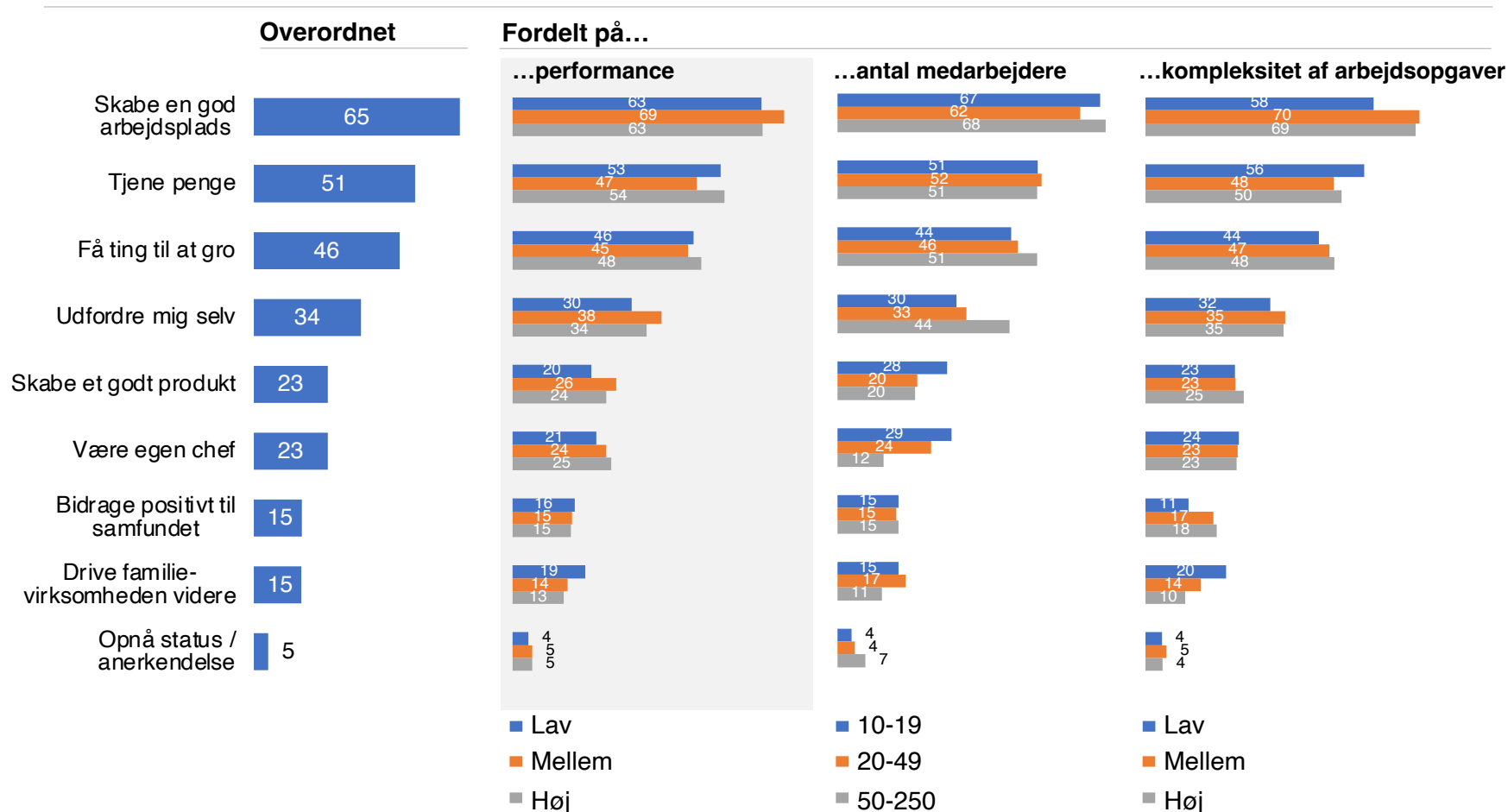
Bonusaflønnning er et simpelt værktøj, der ligesom rapportering kan skabe værdi for virksomheden.

Vi finder, at andelen der modtager bonusaflønnning er relateret til højere performance. Det gælder især for virksomheder med komplekse arbejdsopgaver. For den type af virksomheder kan bonusaflønnning fungere som et værktøj, der ensretter medarbejderes og lederes målsætninger og skaber værdi.

Hvad motiverer ledere?

Jeg er involveret i denne virksomhed for at...

Procent, der har valgt kategorien



Key take-aways

- Omkring **2 af 3** er motiveret af at **skabe en god arbejdsplads**.
- Kun **lidt over halvdelen** af respondenterne driver virksomhed for at **tjene penge**.
- Ledere af virksomheder med **høj performance** er i højere grad motiveret af at være egen chef, og er i **lavere grad** motiveret af at drive **familievirksomheden** videre.
- Ledere af større virksomheder er i højere grad motiveret af at udfordre sig selv og få ting til at gro, og er i mindre grad motiveret af at være egen chef.
- At være motiveret af at tjene penge er ikke associeret med hverken performance eller virksomhedsstørrelse.

Population og metode

Den resterende del af rapporten beskriver undersøgelsens population og metode. Du behøver derfor ikke at læse videre, hvis du blot er interesseret i undersøgelsens resultater.

Undersøgelsen er baseret på 970 besvarelser af et spørgeskema om danske SMV'ers brug af den interne rapportering. Metoden til udarbejdelse af spørgeskemaet er beskrevet på side 24 og populationen er beskrevet på side 26.

Spørgeskemaet lægger ud med tre åbne spørgsmål, der dermed har ingen prædefinerede svarmuligheder. Det var derfor nødvendigt at kategorisere svarene, således at de giver mening i en analyse-mæssig sammenhæng. Metoden til at kategorisere de åbne spørgsmål er beskrevet på side 25.

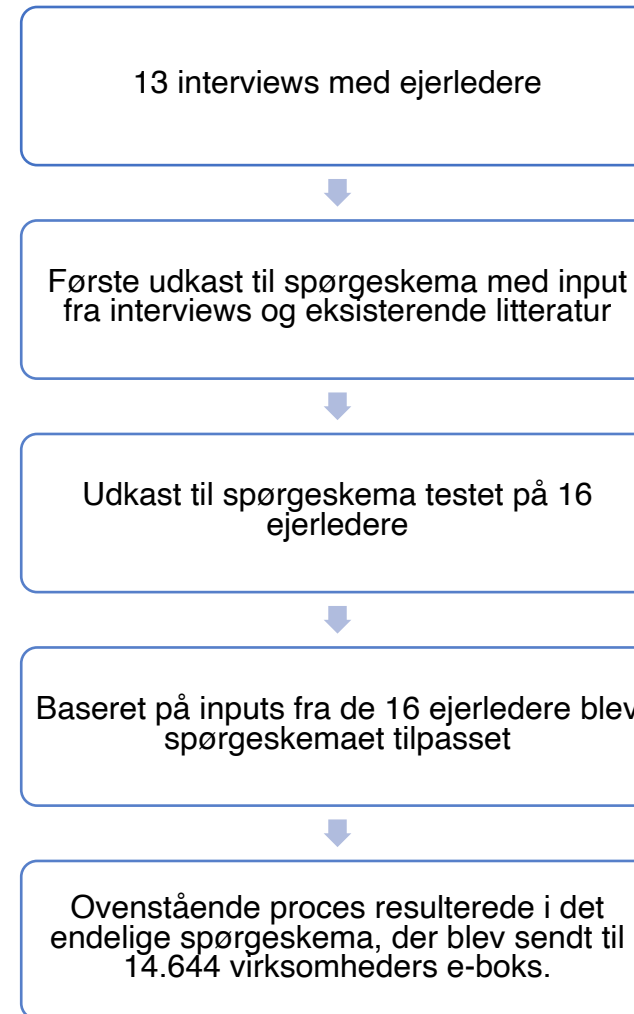
Antallet af observationer kan variere afhængigt af antallet, der har besvaret spørgsmålet, da alle inkluderede respondenter ikke har besvaret hele spørgeskemaet. Når vi laver analyser benytter vi "multiple imputation" til at udfylde enkelte spørgsmål, der ikke er besvaret. Dette gør vi for ikke at miste en hel besvarelse, hvor respondenter har glemt at svare på et enkelt spørgsmål. Med denne øvelse undgår vi at miste ca. 20% af vores besvarelser til analysebrug.

Metode til udarbejdelse af spørgeskema

Indledningsvist blev 13 ejerledere interviewet med henblik på at opnå viden om ejerlederes strukturering og brug af den interne rapportering. Herfra fik vi også indblik i adskillige ledelsesrapporter. Hvert interview var dybdegående og varede op til en time.

Det første udkast til spørgeskemaet var baseret på ovenstående interviews og eksisterende litteratur. Udkastet blev efterfølgende testet for både faglig og sproglig forståelse af spørgsmålene af 16 ejerledere (vha. konsulentfirmaet Pluss).

Spørgeskemaet blev afslutningsvist tilpasset på baggrund af tilbagemeldingen fra disse 16 ejerledere. Ovenstående proces resulterede i det endelige spørgeskema, som blev afsendt til 14.664 virksomheders e-boks.



Metode til kategorisering af åbne spørgsmål

De tre første spørgsmål i spørgeskemaet var åbne og havde dermed ingen prædefinerede svarmuligheder. Det var derfor nødvendigt at kategorisere svarene for at kunne anvende dem til analyseformål. I de åbne spørgsmål bad vi ejerlederne om at skrive de tre vigtigste nøgletal, de anvender til at følge virksomhedens udvikling.

Indledningsvist identificerede vi alle unikke besvarelser (flere var gengangere). Alle unikke besvarelser blev kigget igennem for at finde fællesnævnerne. Herefter blev spørgsmålene opdelt i flere overordnede grupperinger, der søgte at følge resten af undersøgelsens opsætning. Fx blev omsætningsvækst, omsætning, antal ordre, afsætning, m.fl., grupperet som "omsætning". Indtjening, bundlinjen, resultat, afkastningsgrad, EBITDA, EBITA, m.fl., blev kategoriseret som "indtjening".

Identificere unikke besvarelser



Se unikke besvarelser igennem for at finde fællesnævnerne



Kategorisere unikke besvarelser i flere overordnede kategorier

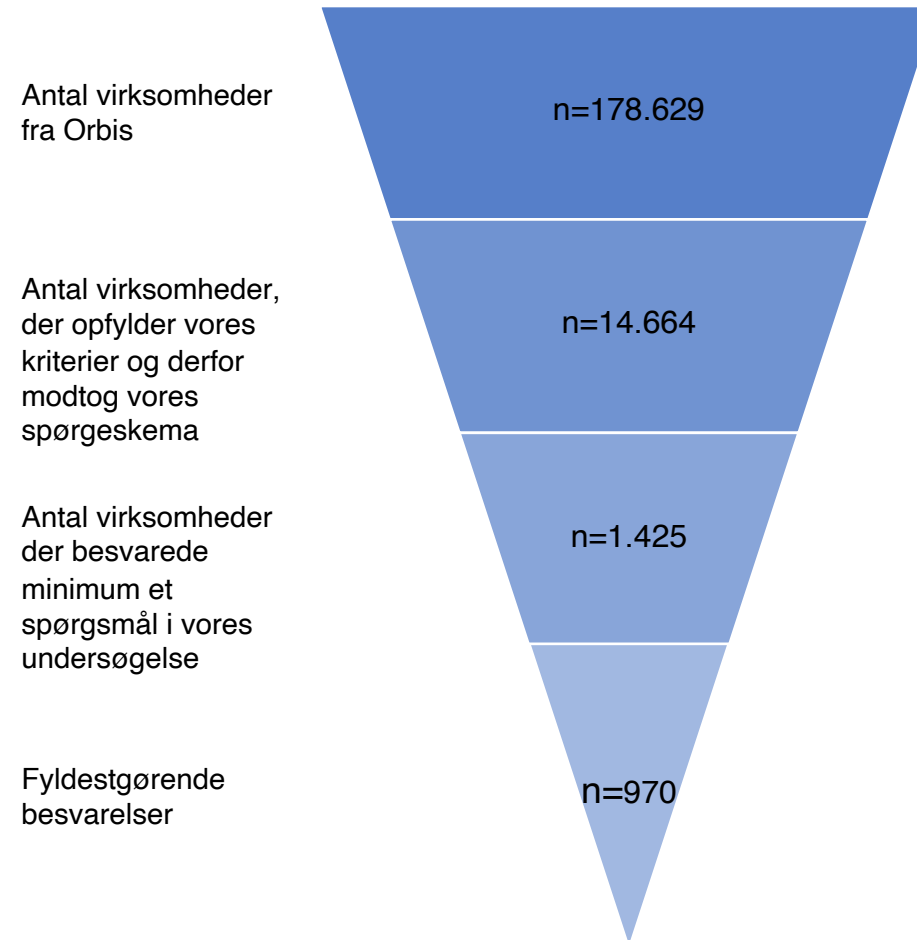
Population

Populationen, der ligger til grund for analysen, stammer fra databasen Orbis, der indeholder data fra offentligt tilgængelige regnskaber. Vi hentede alle regnskaber ud for danske virksomheder i 2020 med aktiver større end 1 million kr.

Virksomhederne er herefter medtaget efter følgende kriterier:

- Dansk CVR-nummer.
- Regnskabstal skal være tilgængelige.
- Regnskabet skal dække 12 måneder.
- Vi fjerner dattervirksomheder, hvor modervirksomheden rapporterer konsoliderede regnskaber for at undgå at de "tæller dobbelt".
- Vi fjerner virksomheder i visse brancher som fx finansielle virksomheder, offentlige virksomheder, og forsyningsvirksomheder (herunder el- og vandforsyningsvirksomheder).
- Virksomheden skal have mellem 10 og 250 ansatte (fuldtidsækvivalenter).

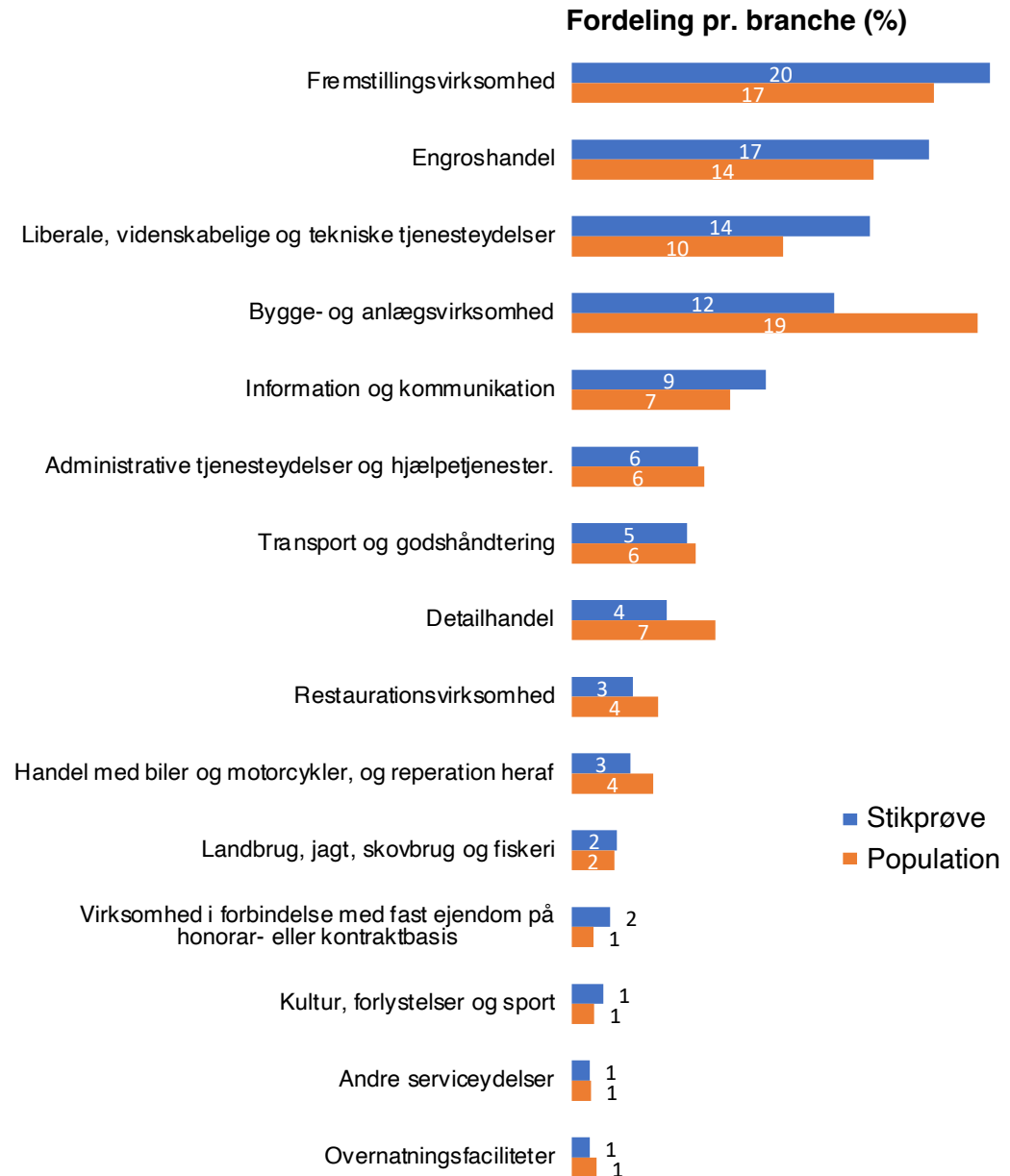
På baggrund af ovenstående kriterier blev spørgeskemaet sendt til 14.664 virksomheder. I alt besvarede 1.425 ejerledere minimum et spørgsmål i spørgeskemaet. Vi beholdt fyldstgørende besvarelser og fjernede "spørgelsesbesvarelser", hvor respondenter kom igennem spørgeskemaet ved blot at klikke "videre" uden at besvare spørgsmålene (der var der 48 af). Dette resulterede i 970 fyldstgørende besvarelser.



Population fordelt efter branche

Figuren viser vores stikprøve samt populationen fordelt på 19 brancher jf. Danmarks Statistik.

De mest udbredte brancher er Fremstillingsvirksomhed og Engroshandel.



Population fordelt efter størrelse og respondenteres karakteristika

Den typiske virksomhed i populationen har

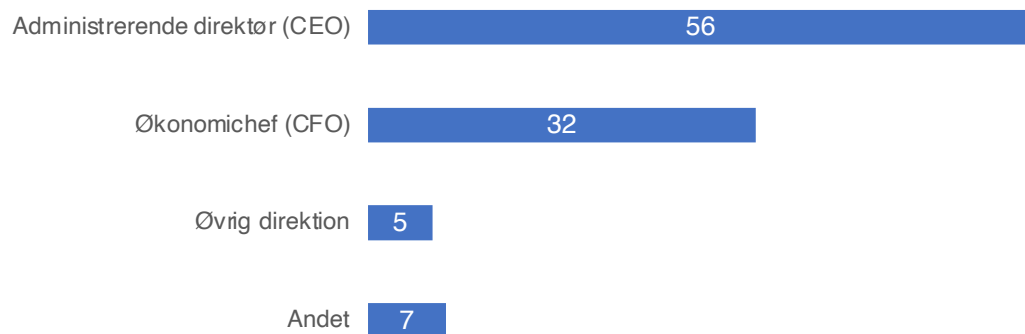
- 22 ansatte
- 22 mio. kr. i aktiver
- 7 mio. kr. i egenkapital

Den typiske leder i vor population er en administrerende direktør, der har arbejdet otte år i samme stilling i virksomheden.

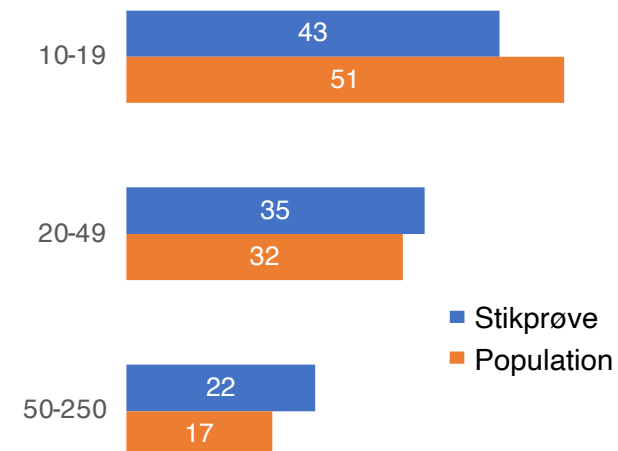
93% af respondenterne er i den øverste ledelsesgruppe (CEO, CFO eller øvrig direktion).

| | Nedre kvartil | Median | Øvre kvartil |
|---|---------------|--------|--------------|
| Antal ansatte | 14 | 22 | 46 |
| Aktiver (mio. kr.) | 9 | 22 | 50 |
| Egenkapital (mio. kr.) | 3 | 7 | 20 |
| Leders erfaring i nuværende stilling (år) | 3 | 8 | 17 |
| Leders ejerskab (%) | 0 | 4 | 50 |

Fordeling pr. respondent (%)



Fordeling pr. antal medarbejdere (%)



Rapporteringsværktøj

Du finder vores nye rapporteringsværktøj på www.ejerlederen.dk/rapportering

På www.ejerlederen.dk, kan du dykke ned i en hel verden af ejerledelse, såsom:

- Flere værktøjer, der kan styrke ledelsen i din virksomhed
- Videoer med andre ejerledere, der står i samme situation som dig
- Center for Ejerlede Virksomheders rapporter om ejerledelse i Danmark

Og meget mere!

Du kan også skrive dig op til vores nyhedsbrev – [lige her](#) – som vi udsender en gang om måneden. Vi deler bl.a. seneste nyt fra forskningen i danske ejerlede virksomheder, events, arrangementer, interviews med ejerledere og andet godt.

CENTER FOR EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER

INDUSTRIENS FOND

CBS  DEPARTMENT OF ACCOUNTING
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Appendiks – Variabelbeskrivelse

| Variabel | Beskrivelse af variabel |
|--------------------------------|--|
| Kompleksitet af arbejdsopgaver | <p>Første faktor fra PCA af svarene på</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Medarbejdernes arbejdsopgaver er <ul style="list-style-type: none"> • Simple vs. Komplekse • Ensartede vs. Kreative” • ”Hvor enig er du i følgende?” <ul style="list-style-type: none"> • Medarbejderne træffer beslutninger og løser problemer på egen hånd • Medarbejderne planlægger deres egne arbejdsopgaver. <p>De loader alle positivt.</p> |
| Konkurrence | <p>Første faktor fra PCA af svarene på</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Hvad tror du, der ville ske med afsætningen (antal produkter/services/timer leveret), hvis I hævede priserne på jeres primære produkter/services med 10%?” • ”Vedrørende virksomhedens primære varegruppe/services på virksomhedens primære marked, hvor mange virksomheder anser du som (direkte) konkurrenter?”. <p>De loader begge positivt.</p> |
| Performance | <p>Første faktor fra PCA af følgende fire variable:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Afkastningsgrad (EBIT/aktiver) (2) EBIT per medarbejder (fuldtidsækvivalenter) (3) Svar på ”I forhold til lignende virksomheder, er det min overordnede vurdering at virksomheden i 2021 præsterede... Meget dårligere vs. Meget bedre” (4) Delelementerne i performance (a) vægtet med hvor vigtigt hvert delelement er i hver branche (b). <ol style="list-style-type: none"> 1. ”I forhold til lignende virksomheder, hvordan vurderer du, at virksomheden har præsteret på følgende parametre i 2021? Omsætning Indtjening Likviditetsudvikling / cash flows Gæld Arbejdskapital”. 2. (b) ” Når vi vurderer virksomhedens finansielle udvikling lægger vi vægt på... Omsætning Indtjening Likviditetsudvikling / cash flows Gæld Arbejdskapital”. <p>Alle loader positivt.</p> |
| Størrelse | Målt på antal ansatte, fuldtidsækvivalenter, altså antal ansatte omregnet til fuldtidsstillinger. |

Note: PCA = Principal component analysis