



ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

Seminar BESTYRELSEN I FOKUS



Nøgletal i et strategisk bestyrelsesperspektiv

Poul Foss Michelsen

23.05.2011



ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

Min bestyrelsesbaggrund

Forskellige brancher med op til 300M kr. i omsætning

Bestyrelsesformand

2009-

Fortius Partners

2005-
2008



eVisions Group

2004-
2008



HASSING
GRUPPEN

2003-
2005

Flensby & Partners

EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING

2002-
2011

i-seven

Innovative Solutions

2001-
2004

NETProtection

2000-
2006

butterflies
pr and more...

Bestyrelsesmedlem

2008-
2009



TandlægeNet ApS

2007-

optica
- styrer risikoen

2005-



ASNET

2005-

Flensby & Partners

EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING

2003-

camp

2002-

EUROSKO
TOPS®

2001-
2006



H. DAUGAARD

2000-
2006



distributed datanet

2000-
2005

EL & VVS DATA

1996-
2002

LINDON

close to you

2000-
2002



Eriksen Erhverv

Eriksen Erhverv A/S
Statistik, Arbejdsmarkedsundersøgelser & evalueringer

1984-
1990

BakConsult
T. Bak-Jensen A/S
Foss Michelsen A/S

1977-
1979

IT-Branchen

Advisory Boards

2010-

IMAGECONSULT

2007-
2009
2011-

OnlineCity

2001-
2005

MUKIT

2001-
2011

Arbot
arbot - din jobrobot

2001-
2004

ncm newclearmedia

- storytelling in a digital world

2001-

3shape



Hvad vi skal igennem i dag

- Min bestyrelsesbaggrund
- Nøgletal
 - Årsrapportens nøgletal
 - Interne nøgletal
 - Finansielle nøgletal
 - Ikke finansielle nøgletal
- Basis for strategiske nøgletal
 - Strategisk udviklingsproces
 - Strategiske mål - Key Performance Indicators
 - Sammenhæng i strategiske mål – Balanced Score Card
- Rapportering og opfølgning i bestyrelsen

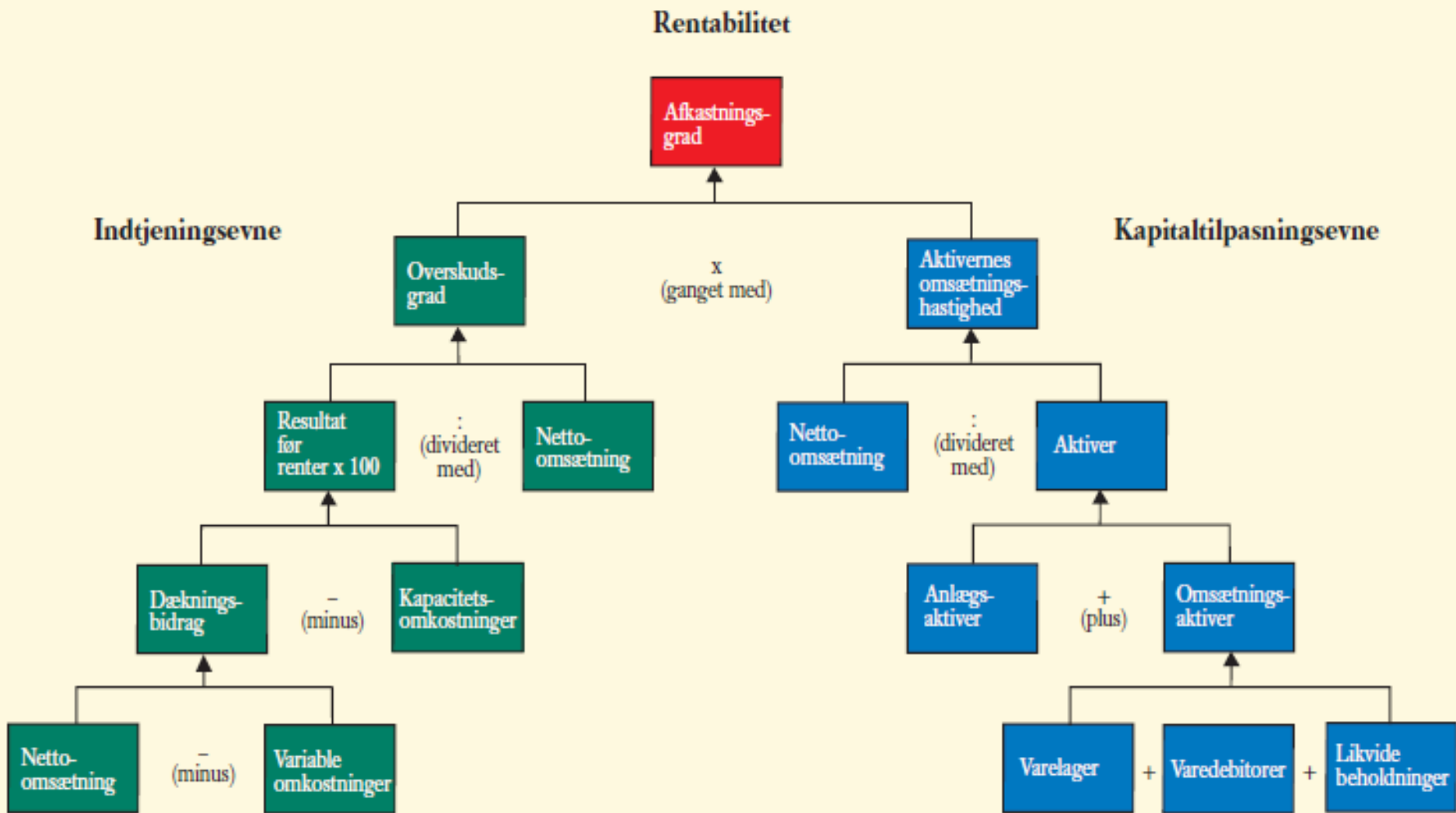


ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

Finansielle nøgletal

Du-Pont-pyramiden



**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

Eksempel på eksterne nøgletal

	2010	2009	2008	2007	2006
Hovedtal (t kr.)					
Nettoomsætning	234.996	218.605	267.755	288.747	260.832
Bruttofortjeneste	14.078	3.576	10.284	11.674	14.614
Resultat før finansielle poster (EBIT)	3.304	-6.396	-169	3.052	2.004
Finansielle poster	184	699	-282	-176	33
Årets resultat	3.520	-5.494	-691	2.580	1.854
Varebeholdninger	10.007	7.477	7.978	6.986	3.998
Årets pengestrøm	-4.197	139	-11.022	-16.517	-4.681
Egenkapital, ultimo	27.491	24.738	28.309	34.335	34.193
Samlede aktiver	83.740	72.412	75.071	69.969	58.686
Årets investeringer	3.030	748	2.745	1.418	876
Antal medarbejdere	22	17	16	15	15
Nøgletal					
Bruttomargin	6	1,6	3,8	4	5,6
Overskudsgrad (EBIT-margin)	1,4	-2,9	-0,1	1,1	0,8
Afkastningsgrad	4,2	-8,7	-0,2	4,7	3,4
Likviditetsgrad	134,8	139,2	151,7	78,2	0
Soliditetsgrad	32,8	34,2	37,7	49,1	58,3
Egenkapitalens forrentning	13,5	-20,7	-2,2	7,5	5,4

**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

Novo Nordisk - eksterne nøgletal (1)

		2010	2009	Ændring
Finansielle resultater				
Nettoomsætning	Mio. kr.	60.776	51.078	19,0%
Diabetesbehandling	Mio. kr.	45.710	37.502	21,9%
– heraf moderne insulin	Mio. kr.	26.601	21.471	23,9%
Biopharmaceuticals	Mio. kr.	15.066	13.576	11,0%
Bruttoresultat	Mio. kr.	49.096	40.640	20,8%
Bruttomargin	% af nettoomsætning	80,8	79,6	
Salgs- og distributionsomkostninger	% af nettoomsætning	29,9	30,2	
Forsknings- og udviklingsomkostninger	% af nettoomsætning	15,8	15,4	
Administrationsomkostninger	% af nettoomsætning	5,0	5,4	
Resultat af primær drift	Mio. kr.	18.891	14.933	26,5%
Årets resultat	Mio. kr.	14.403	10.768	33,8%
Effektiv skatteprocent	%	21,2	23,0	
Anlægsinvesteringer (netto)	Mio. kr.	3.308	2.631	25,7%
Forrentning af egenkapitalen (ROE)	%	39,6	31,3	
Frie pengestrømme	Mio. kr.	17.013	12.332	38,0%
Langsigtede finansielle mål				
Vækst i resultat af primær drift	%	26,5	20,7	
Overskudsgrad (primær drift)	%	31,1	29,2	
Forrentning af investeret kapital (ROIC)	%	63,6	47,3	
Forrentning af investeret kapital (ROIC) justeret for engangseffekten af salget af ZymoGenetics, Inc. i 2010	%	62,4	47,3	
Cash to earnings (treårigt gennemsnit)	%	115,6	111,5	

Novo Nordisk - eksterne nøgletal (1)

Ikke-finansielle resultater

Donationer	Mio. kr.	84	83	1,2%
Mindst udviklede lande, hvor Novo Nordisk sælger insulin i overensstemmelse med den differentierede prispolitik ¹	%	67	73	
Nye patentfamilier (første ansøgning)	Antal	62	55	12,7%
Medarbejdere (i alt)	Antal	30.483	29.329	3,9%
Medarbejderomsætning	%	9,1	8,3	
Energiforbrug	1.000 GJ	2.234	2.246	(0,5%)
Affald i alt	Tons	20.565	21.019	(2,2%)

Ikke-finansielle mål

Engagerende kultur: Fastholde et niveau på 4,0 eller derover indtil 2014 ²	Skala 1–5	4,3	4,3	
Mangfoldighed i samtlige 28 topledelsesteam i 2014 ³	%	54	50	
Vandforbrug: 11% reduktion i 2011 sammenlignet med 2007	%	(37)	(34)	
CO ₂ -emissioner: 10% reduktion i 2014 sammenlignet med 2004	%	(55)	(31)	

Aktierelaterede nøgletal

Udvandet resultat pr. aktie/ADR	Kr.	24,60	17,82	38,0%
Udbytte pr. aktie (foreslået)	Kr.	10,00	7,50	33,3%
Ultimokurs (B-aktier)	Kr.	629	332	89,5%
Markedsværdi (B-aktier) ⁴	Mia. kr.	292	159	83,7%

1. Novo Nordisk tilbyder Insulin til en pris, der ikke overstiger 20% af gennemsnitsprisen i den vestlige verden, til verdens mindst udviklede lande ifølge FN's definition.
2. Baseret på eVoice, en medarbejderundersøgelse med en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det bedste.
3. Mangfoldig med hensyn til køn og nationalitet.
4. Novo Nordisk B-aktier (ekskl. egne aktier).

Se flere finansielle og ikke-finansielle hoved- og nøgletal samt ikke-finansielle mål på s. 14–15.

Valg af eksterne nøgletal

Vær bevidst om hvordan eksterne nøgletal læses af andre

- Pengeinstitutter
- Konkurrenter
- Leverandører
- Medarbejdere



Interne nøgletal

Key Performance Indicators – Præstationsmål

- Key Performance Indicators (KPI) er kritiske interne nøgletal
 - centrale for virksomhedens opnåelse af den langsigtede strategi
 - finansielle nøgletal
 - ikke-finansielle nøgletal
- Interne nøgletal skal fokusere på virksomhedens primære aktiviteter og værdiskabelsesproces, der skal realisere de strategiske mål
- De kan være vejvisende for
 - om en strategisk aktivitet skal gennemføres (er værdiskabende)
 - den efterfølgende måling af resultaterne
- KPI'erne har en direkte kobling til virksomhedens strategiske mål
 - de skal være simple og let målbare
- De skal afspejle virksomhedens kernekompetencer



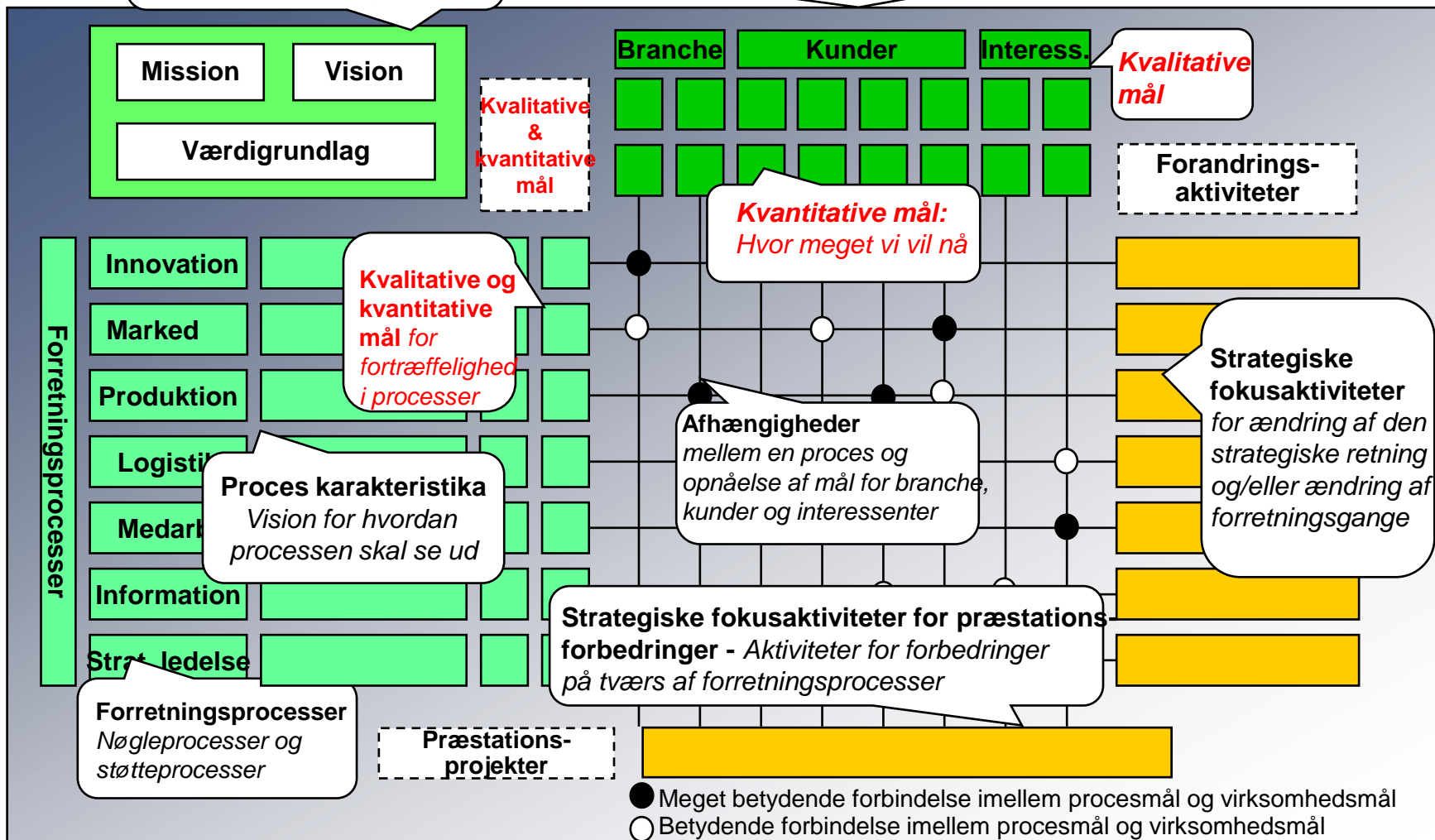
ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

Fastlæggelse af strategiske mål - et væsentligt led i strategiprocessen

Mission, vision og værdigrundlag
Generel formulering

Kvalitative og kvantitative mål for brancheposition, kunder og interessenter (ejere, ansatte, leverandører, samfundet etc.)



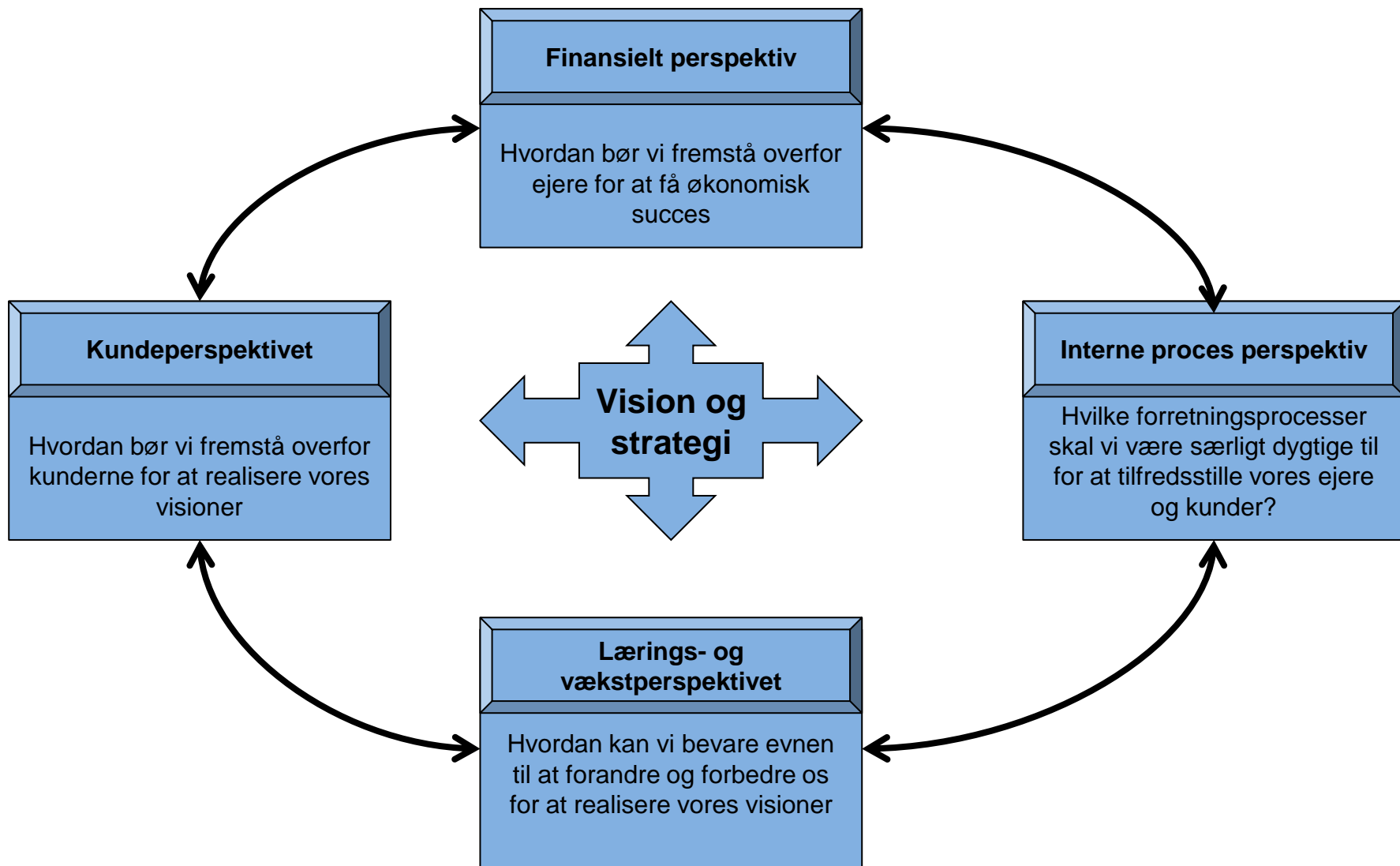


ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

Strategiske mål

Key Performance Indicators



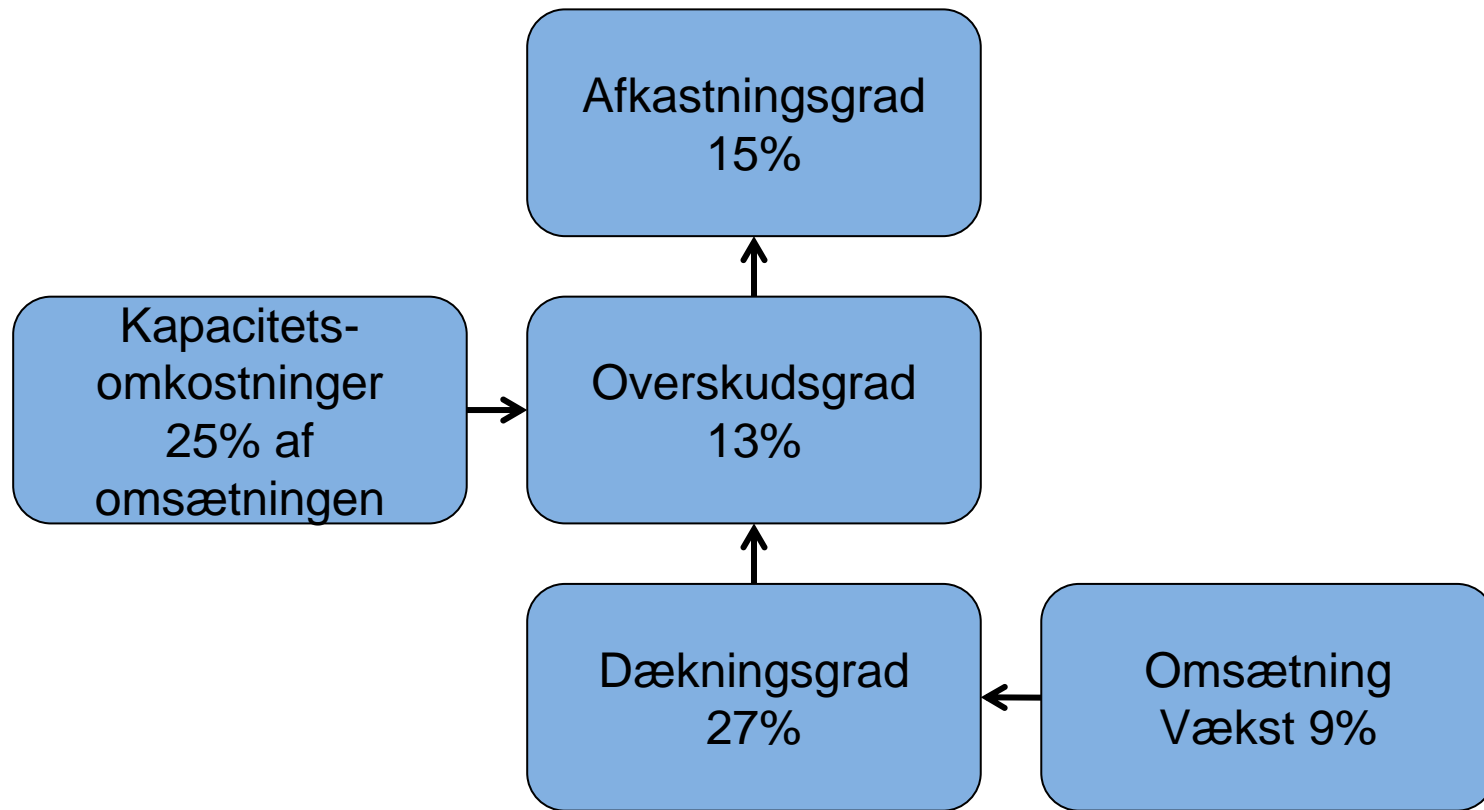
Efter Kaplan & Norton's model



ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

Mål i det finansielle perspektiv

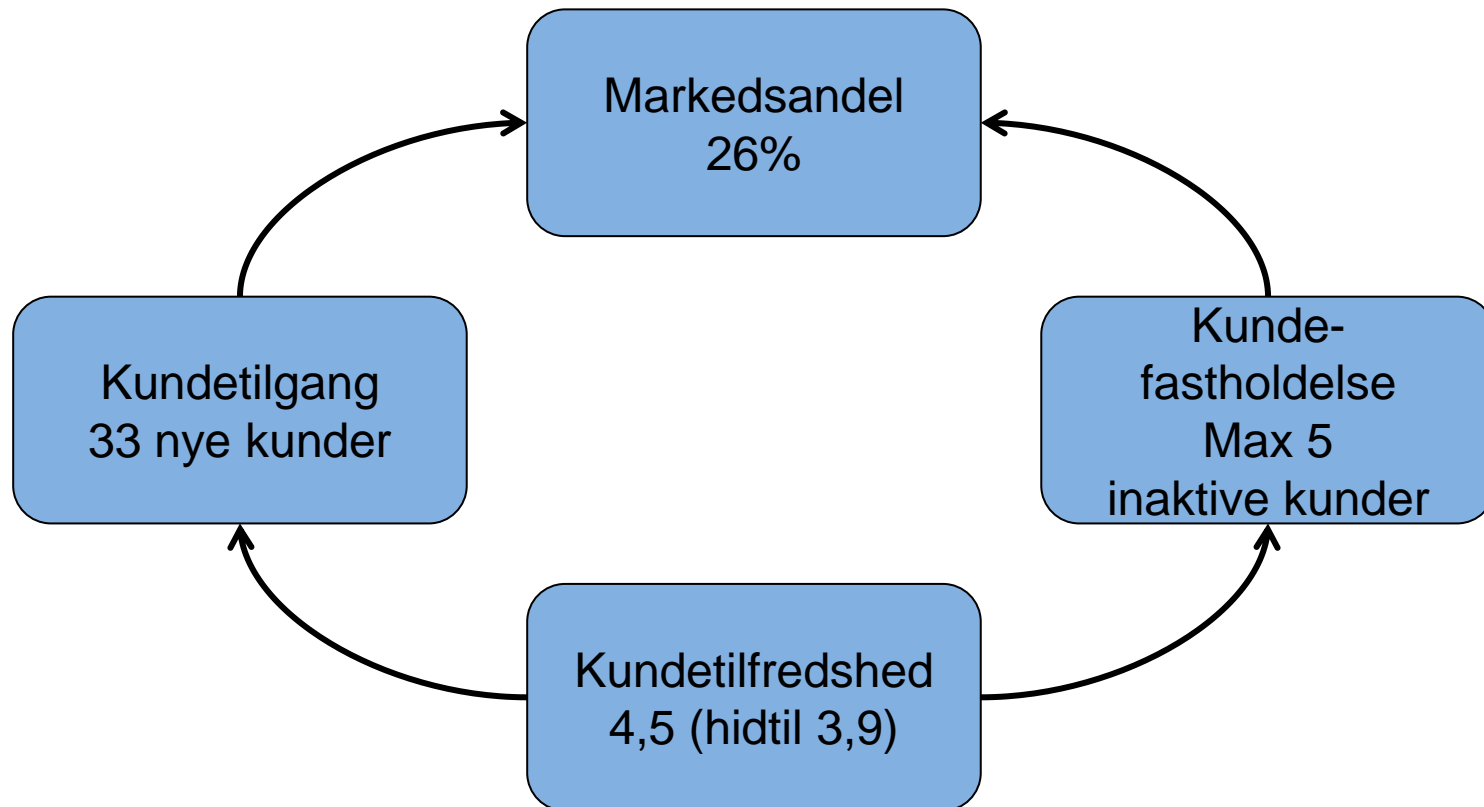




ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

Mål i kundeperspektivet

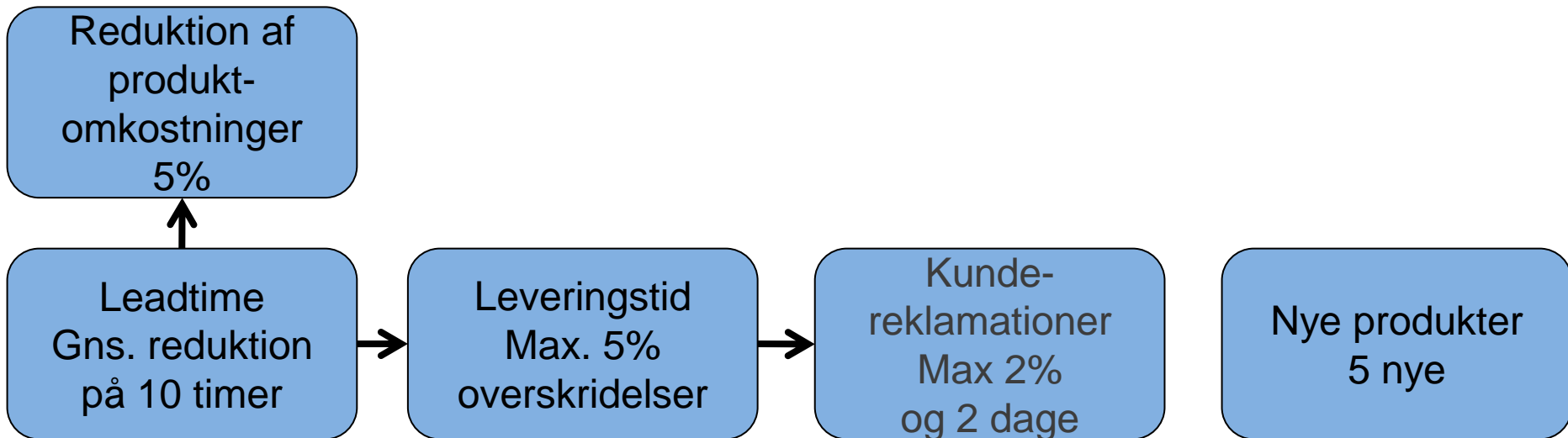




ASNET

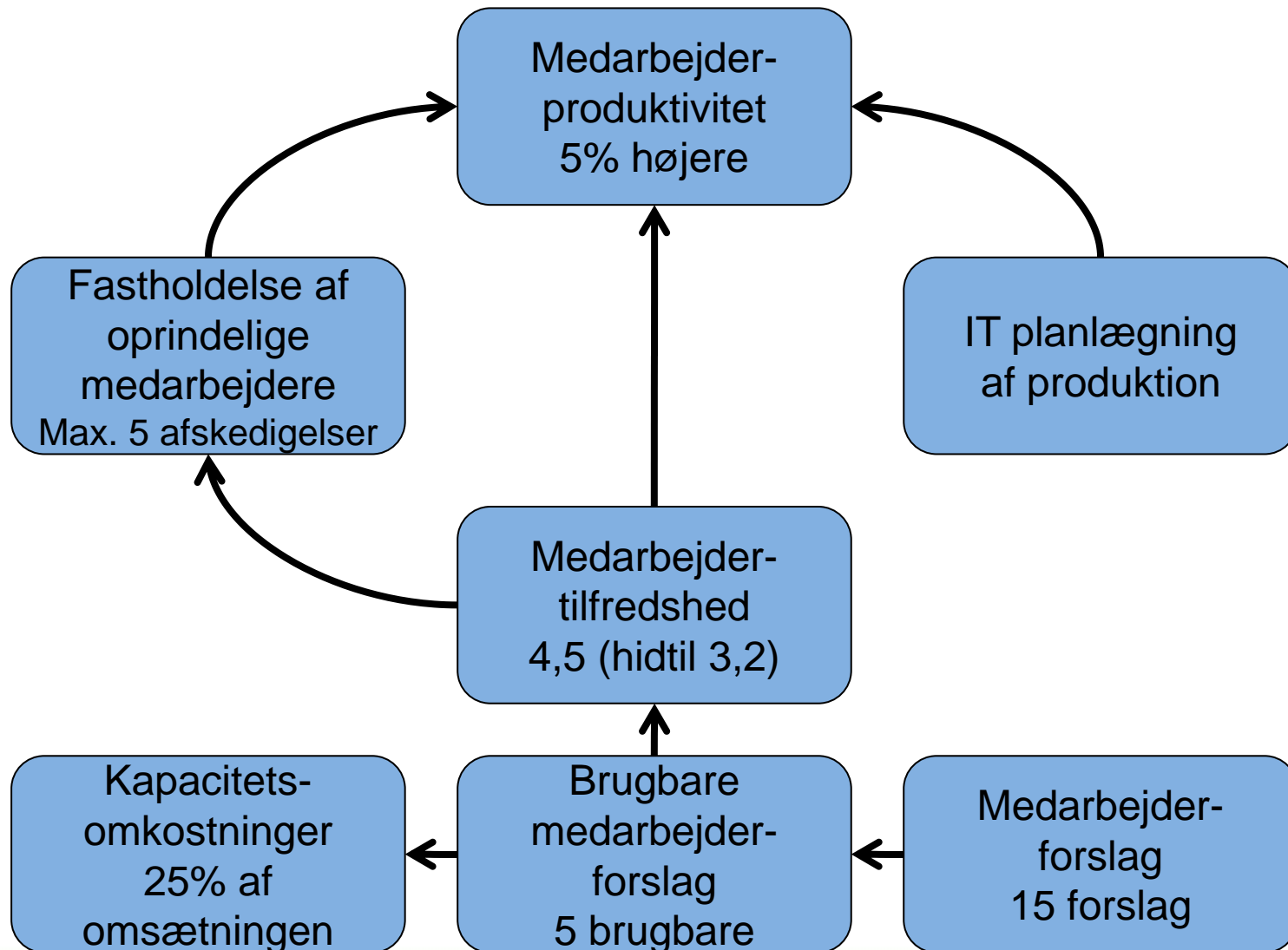
- professionelt bestyrelsesarbejde

Mål i det interne procesperspektiv





Mål i lærings- og vækstperspektivet



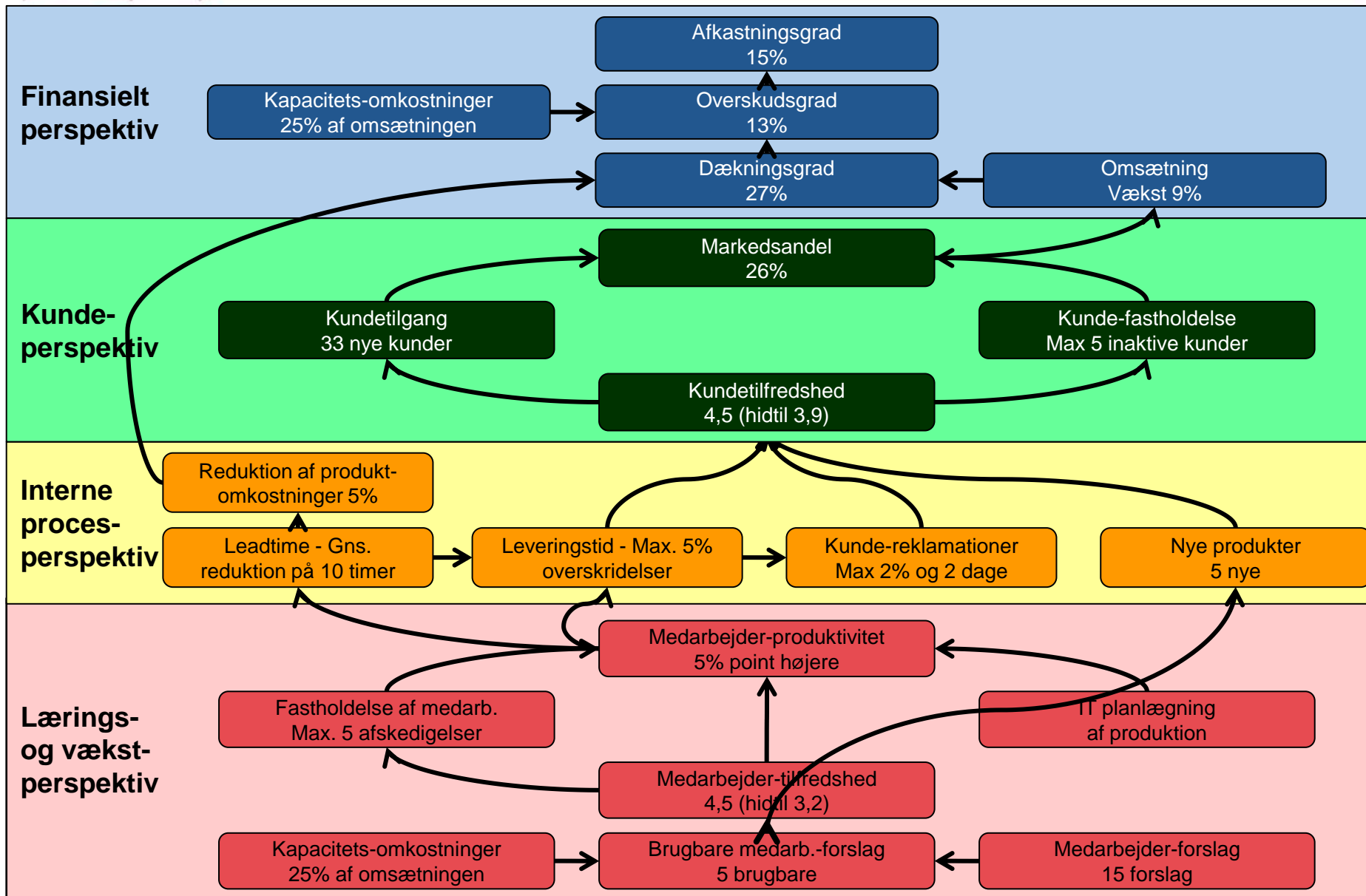


ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

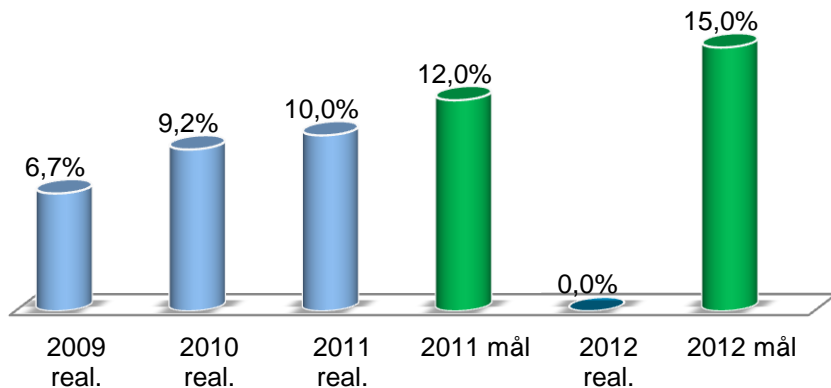
Det strategiske målkort

Balanced Score Card

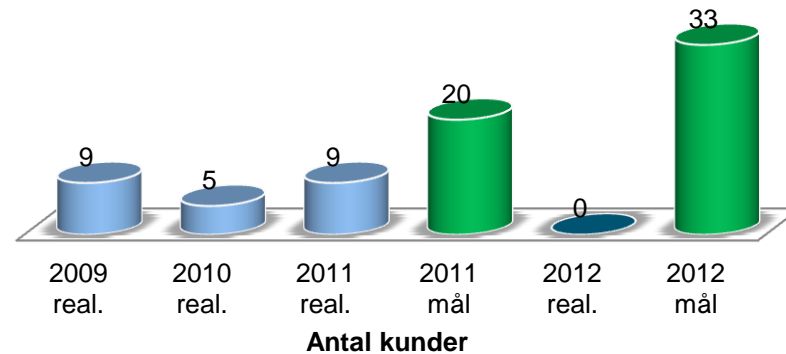


Rapportering af måltalsresultater

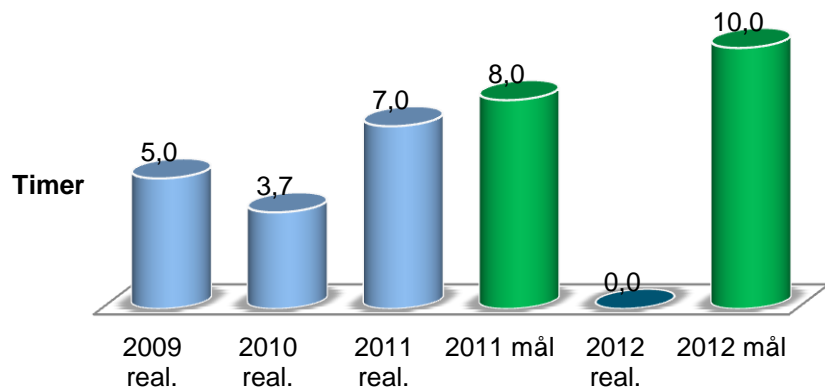
Afkastningsgrad



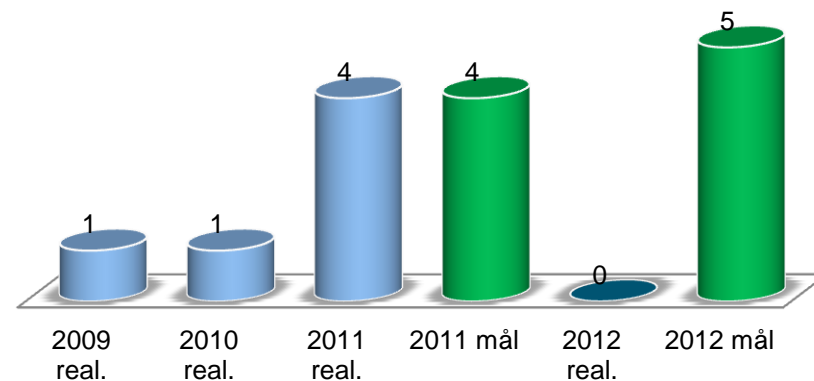
Kundetilgang



Lead time - reduktion



Brugbare medarbejder-forslag



Merværdi ved Balanced Scorecard

Traditionel økonomistyring

- Ingen kobling fra vision/strategi til daglig drift
- Økonomiske nøgletal

Kobling mellem:

- Handlingsplaner
- Budget

Rapportering:

- Opfølgning (bagudrettet)
- Revision

Virksomhedsstyring – Balanced Scorecard

- Kobling mellem vision/strategi til daglig drift
- Økonomiske og ikke-økonomiske tal
- Måling af indsatser bag de fremtidige resultater
- Præstationer på kort og mellemlang sigt
- Balanceret tankegang

Kobling mellem:

- Strategiplaner
- Handlingsplaner
- Budgetlægning

Rapportering:

- Strategisk opfølgning
- Læring (fremadrettet)
- Forbedring af strategien
- Initiativer til strategiske fokusaktiviteter