

FORRETNINGSMODELLEN I ÅRSRAPPORTEN:

One size fits none?

Af Janus Bengtsson, senior kommunikationsrådgiver i Operate
November 2018

Forretningsmodel-beskrivelser er på få år blevet stort set alle-mands-eje i de danske C25-årsrapporter. Men et hurtigt blik ned over bunken af årsrapporter viser også, at der er næsten lige så mange opfattelser af, hvad der udgør en forretningsmodel, og hvordan den skal beskrives, som der er årsrapporter. Mens mange formentlig netop nu sidder og overvejer, hvordan forretningsmodellen skal beskrives i den kommende rapport, giver fem danske årsrapport-ansvarlige her et indblik i deres aktuelle overvejelser.

Udbredelsen af forretningsmodelbeskrivelser i danske årsrapporter er i høj grad båret frem af den ændring, der blev lavet til årsrapportlovens §99a i 2015. Her blev det bl.a. et krav, at virksomheden forklarede sine CSR-aktiviteters sammenhæng med virksomhedens forretningsmodel – og for at forklare den sammenhæng, må man naturligvis først forklare sin forretningsmodel. §99a giver ingen retningslinjer for, *hvordan* man skal beskrive forretningsmodellen – hvilket er helt bevidst fra Erhvervsstyrelsens side – og det har resulteret i en bred vifte af bud i de danske årsrapporter.



Danske virksomheder har grebet udfordringen med at beskrive forretningsmodellen vidt forskelligt an. Nogle tager udgangspunkt i værdikæden, andre fokuserer på de konkurrencemæssige fordele, og andre igen beskriver omdannelsen af inputs (ressourcer) til outputs (værdier). Fra 1-5 er vist forretningsmodelbeskrivelser fra 1) Carlsberg, 2) FLSmidth, 3) Chr. Hansen, 4) Novozymes, 5) Ørsted

Ikke nødvendigvis groet i topledelsens have

Modsat hvad man måske kunne tro, er beskrivelsen af forretningsmodellen ikke én, der ligger fremme på skrivebordet i et hvert direktionslokale. I mange virksomheder er forretningsmodelbeskrivelsen udviklet i anledning af årsrapporten og uden den store involvering fra ledelsen. Som IR-ansvarlig i Carlsberg, Iben Steiness, siger:

”Vores direktion har fokuseret på at diskutere strategi og ikke eksplicit definere Carlsbergs business models. Det kan godt blive en lidt teoretisk øvelse at sidde og prøve at sætte ord på. Så det har vi i årsrapportteamet skånet direktionen for at bruge tid på. Men selvfølgelig har direktionen godkendt den præsenterede forretningsmodel, men deres fokus er på strategien – ikke på at finde på kreative beskrivelser af forretningsmodellen.”

Også i Novozymes er beskrivelsen født i årsrapportteamet. *”Kun delelementer af forretningsmodellen har været beskrevet før, for i en virksomhed som Novozymes, der sælger sine produkter til mange forskellige industrier, er der ikke én forretningsmodel, der rummer det hele. I årsrapportteamet har vi forsøgt at beskrive det, der er fælles og binder forretningsmodellerne sammen, på en pædagogisk og letforståelig måde,”* fortæller Strategic Communication Manager og redaktør for Novozymes’ årsrapport, Anja Berg Winther, og fortsætter:

”Men forretningsmodellen er blevet en del af kernefortællingen om Novozymes, og derfor er der også stor interesse internt for modellen hvert eneste år. Hvert et ord og sætning bliver vendt og drejet.”

I FLSmidth har ledelsen for alvor taget forretningsmodellen til sig, fortæller Head of IR i FLSmidth, Nicolai Mauritzen. Her førte arbejdet med forretningsmodellen, hvor topledelsen var direkte involveret, til en ny måde at forklare og visualisere virksomhedens konkurrencemæssige fordele, som nu er fast inventar i både topledelsens og IR-teamets præsentationer.

Kernen i en forretningsmodel: konkurrencemæssige fordele, værdiskabelse og makrotrends

Netop de konkurrencemæssige fordele er, sammen med værdiskabelse, en af de ting, stort set alle fem årsrapportansvarlige fremhæver som et centralt element i forretningsmodelbeskrivelsen.

En af de virksomheder, som længe har arbejdet med beskrivelser af forretningsmodellen i årsrapporten, er Ørsted. Tilbage i 2014, da Ørsted hed DONG Energy og var en kulsort energivirksomhed, var fokus imidlertid på at beskrive de fysiske flows i virksomheden: Fra hvilke energikilder og aktiver kom strømmen fra, over hvilke forretningsenheders anlæg, og hvem blev strømmen i sidste ende solgt til.

Jeppe Hoff Nielsen, Vice President og Head of Reporting & Accounting Excellence i Ørsted forklarer: *”Vores forretningsmodelbeskrivelse dengang var udmærket til at forklare en meget kompleks energivirksomhed, men den udelod en væsentlig ting: En stor del af vores værdiskabelse ligger i udviklingen af vores fysiske aktiver som fx vindmølleparker. Derfor valgte vi for nogle år siden at beskrive forretningsmodellen på en ny måde.”* I Ørstedes 2017-rapport er forretningsmodellen i stedet beskrevet ud fra en input-output tilgang, inspireret af Integrated Reporting-frameworket. Her har udviklingsaktiviteterne, som også er med til at differentiere virksomheden fra konkurrenterne, fået en tydelig placering som en rød tråd på tværs af forretningens tre forretningsområder.

Også Carlsberg arbejder på at fremhæve værdiskabelsen i forretningsmodellen. *”Sidste års forretningsmodel var opbygget efter vores værdikæde. Men den blev lidt mekanisk og måske også lidt generisk, for værdikæden i Carlsberg adskiller sig ikke væsentligt fra konkurrenter som Heineken eller andre. Så i den kommende rapport vil forretningsmodellen tage udgangspunkt i, hvordan vi skaber værdi.”* fortæller Iben Steiness fra Carlsberg.

Martin Riise, Head of IR i Chr. Hansen kan nikke genkendende til udfordringen med at finde og beskrive den røde tråd, når forretningsmodellen er vidt forskellig fra forretningsdel til forretningsdel.

”Forretningsmodellen i årsrapporten forklarer måske 75% af forretningen, men det er ikke et fuldt billede. Men vi havde valget: Enten skal vi beskrive alle de forskellige forretningsmodeller, der er i spil i Chr. Hansen, eller også skal vi beskrive det, der trods alt er kernen i forretningen. Her valgte vi de 75%, og så lever vi med de mangler, der måtte være i billedet,” fortæller Martin Riise fra Chr. Hansen.

Et tredje væsentligt element i forretningsmodellen hos både Chr. Hansen og Novozymes er makrotrends. Altså de overordnede strømpile eller drivers, som understøtter, eller udfordrer, væksten og værdiskabelsen på lang sigt.

”Man kan ikke se og forstå en virksomhed som vores uden også at kigge på de udefrakommende faktorer, der påvirker os,” siger Anja Berg Winther fra Novozymes. *”Derfor er beskrivelsen af de fem vigtigste makrotrends, som fx omstilling til bæredygtigt landbrug, tæt forbundet – også visuelt – til vores forretningsmodel.”*

For de nye og de langsigtede investorer

Så hvem giver årsrapporternes forretningsmodelbeskrivelser egentlig værdi for? Først og fremmest læsere, som ikke på forhånd har et dybt kendskab til virksomheden, er de fem årsrapportansvarlige enige om.

”Forretningsmodellen er en del af equity storyen. Så på den måde er den naturligvis interessant for nye analytikere og investorer, der skal lære at forstå vores virksomhed og branche,” siger Nicolai Mauritzen fra FLSmidth.

Men interessen for forretningsmodellen er bredere end det. Anja Berg Winter fra Novozymes fortæller: *”Vores årsrapport henvender sig til mange forskellige typer læsere, så vi kan ikke gå for meget ned i tekniske detaljer i beskrivelsen af forretningsmodellen. Og dermed er der også altid en fare for, at beskrivelsen bliver en smule for generisk eller overfladisk til at være interessant for nogle overhovedet. Men på vores digitale udgave af årsrapporten kan vi se, at siden med forretningsmodellen konsekvent ligger i top 4 over mest besøgte sider. Så der er helt klart en interesse for den.”*

I Chr. Hansen er årsrapporten pga. forskudt regnskabsår først offentliggjort for nylig, og Martin Riise har derfor endnu ikke oplevet konkret feedback fra investorerne på den nye måde, årsrapporten for 2017/18 præsenterer forretningsmodellen. Og dog. For der var meget positiv feedback fra investorerne på den måde, Chr. Hansen præsenterede fortællingen om virksomheden på kapitalmarkedsdagen tidligere på året – og det er fortællingen herfra, der er blevet til årsrapportens forretningsmodelbeskrivelse i komprimeret form. Martin Riise uddyber betydningen af forretningsmodellen i IR-arbejdet:

”Vi bruger ikke årsrapportens forkortede forklaring af forretningsmodellen direkte i vores IR-præsentationer – her er fortællingen foldet meget mere ud end i årsrapporten. Men investorerne har meget stor interesse for at forstå virksomhedens kerne: Hvad er vores konkurrencefordele, hvad gør vi anderledes, og bedre, end vores konkurrenter? Enhver langsigtet investor er interesseret i værdiskabelsen, som forretningsmodellen jo handler om. De kortsigtede investorer er derimod mere interesserede i at lede efter faktorer, der vil kunne påvirke aktiekursen de næste 6 måneder, end at høre om forretningsmodellen. Men dem har jeg stort set heller ingen samtaler med.”

CSR-krav som katalysator men sjældent drivkraften

Selvom kravene i §99a på kort tid har gjort forretningsmodelbeskrivelser til en fast del af de fleste årsrapporter, er det paradoksalt nok sjældent koblingen til CSR, der er i fokus.

”Vores helt store CSR-mæssige impact ligger ikke i at nedbringe egenudledninger af CO₂ eller lignende. Den ligger i den produktivetsforbedring, vi skaber for vores kunder med vores løsninger, så kunderne udleder markant mindre CO₂ osv. Produktivitet er omdrejningspunktet for vores forretningsmodel, men koblingen til den CSR-mæssige effekt er ikke specielt tydelig, som modellen er nu. Men det er noget af det, vi overvejer at optimere til den kommende årsrapport,” siger Nicolai Mauritzen fra FLSmidth.

I Ørsted er forretningsmodellen udviklet i fællesskab mellem årsrapport- og sustainability teamet. Men primært for at undgå at kommunikere to udgaver af forretningsmodellen i de to rapporter.

Som Jeppe Hoff Nielsen forklarer: *”Der er CSR-elementer repræsenteret på output-siden af vores model, altså i form af de værdier, vi skaber. Og den grønne omstilling er jo hele udgangspunktet eller bagtæppet for forretningsmodellen. Men ellers har vi ikke adresseret CSR-forhold specielt direkte i modellen. Det er værdiskabelsen for forretningen, der er i fokus.”*

Iben Steiness fra Carlsberg er mildt sagt heller ikke overbevist om, at CSR og forretningsmodeller er et lykkeligt ægteskab:

”Jeg kan ikke helt se den store logiske sammenhæng. Sustainability giver rigtig god mening at forklare i sammenhæng med værdikæden og i forhold til virksomhedens strategi. Men ikke nødvendigvis i forhold til forretningsmodellen – det kan let blive lidt søgt at prøve at skabe en sammenhæng. Forretningsmodeller handler vel om at beskrive de strategiske til- eller fravalg, man har gjort, men de til- og fravalg har ikke altid noget med sustainability at gøre,” slutter Iben Steiness.

Lykkeligt ægteskab eller ej, så tyder meget på, at forretningsmodellen er kommet for at blive i årsrapporten. Det bliver spændende at følge udviklingen, når sæsonen for årsrapportudgivelser starter om få måneder.