

Resiliens er en genvej til at øge din virksomheds værdi

Resiliens som en strategi bygger på, at ikke al omsætning bidrager lige meget til at gøre din virksomhed fremtidssikret og værdifuld. Den indsats det kræver at øge forudsigeligheden i din omsætning er ofte en bedre investering end udelukkende at jage topline.

Når vi vurderer værdien af en virksomheds omsætning, kan vi inddele den i tre kategorier afhængig af dens forudsigelighed.

1. **Sikker omsætning:** Dette er omsætning, som er garanteret minimum de næste 12 måneder. Det kunne være årlige licenser og abonnementer, forudbetalte leverancer, garanteret omsætning i rammeaftaler og kontrakter. Definitionen på *Sikker omsætning* er, at uanset hvad der sker, så er kunden juridisk forpligtet til at betale.
2. **Forudsigelig omsætning:** Her ved vi ikke præcist, hvilken kunde der genererer omsætningen, men baseret på vores indsigt i kundernes budgetter, antallet af kunder og deres historiske ageren, er det muligt at estimere omsætning i denne kategori med en afvigelse på 20-30 % - selv i tider med stor usikkerhed.
3. **Variabel omsætning:** Denne type omsætning er den sværeste at forudse. Den kommer typisk fra nye kunder i vores pipeline eller fra nye projekter eller services hos eksisterende kunder, som vi ikke kendte ved årets start. For mange virksomheder falder langt størstedelen af omsætningen i denne kategori.

En værdiansættelse af en virksomhed vil ofte hænge meget tæt sammen med virksomhedens mix af de tre omsætningstyper. For *Sikker Omsætning* vil værdiansættelsen ofte være tæt på 20 gange indtjening før renter, skatter, afskrivninger og amortisering også kaldet EBITDA. For *Forudsigelig Omsætning* kan værdiansættelsen være 10 gange EBITDA, og i den modsatte ende vurderes *Variabel Omsætning* ofte til en multipel på 5 eller mindre.

Mere end værdiansættelse

Du vil måske argumentere, at hvis du ikke har ønske om at sælge din virksomhed, hvorfor skulle du så interessere dig for værdiansættelse? Det simple svar er, at hvis en køber er villig til at betale op til fire gange mere for din virksomhed, hvis dens forretningsmodel bygger på sikker og forudsigelig omsætning, så bør den resiliens som *Sikker Omsætning* indebærer også skabe værdi for dig via en langsigtet, stabil og forudsigelig indtjening.

Sikker og Forudsigelig omsætning skaber forudsigelighed og stabilitet i en virksomhed, hvorimod *Variabel Omsætning* er sårbar overfor kriser og en generelt usikker omverden. Hvis din virksomhed primært er bygget op på *Variabel Omsætning* vil du konstant skulle tilpasse din virksomhed ved nedskæring og afskedigelse af medarbejdere og ved opbygning og ny bemanning.

Helt modsat vil *Sikker Omsætning* give dig mulighed for at planlægge og budgettere det kommende års drift fra årets start med de optimeringsmuligheder det giver. Når andelen af *Sikker Omsætning* ved årets start overstiger virksomhedens budgetterede omkostninger, så har du definitionen på en resilient virksomhed. Det betyder, at alt hvad der skabes af *Forudsigelig* eller ny *Variabel Omsætning* er en ekstra gevinst – icing on the cake!

Hvordan skaber vi resiliens

Det centrale i resiliens som en strategisk tilgang er, at vi ved at forbedre forudsigeligheden i virksomhedens omsætning, øger virksomhedens langsigtede stabilitet og dermed værdi.

Ved at skabe mere forudsigelighed i omsætningen kan vi øge værdien af virksomheden mere end en tilsvarende investering at salg der generere ny *Variabel Omsætning*.

Når der laves nye budgetter, er virksomhedsledere ofte ekstremt fokuserede på omsætningsvækst og især i tider, hvor omkostningerne stiger. Rygmarvsreaktionen er, at en stigende omsætningen skal kompensere for de stigende omkostninger, også selvom markedsudviklingen ikke nødvendigvis understøtter det.

Med udgangspunkt i resiliens som en strategisk tilgang, vil vi ændre vores fokus og bruge mere energi på at forberede forudsigeligheden i vores eksisterende omsætning og på den måde øge værdien af virksomheden.

Jeg bruger Alexander Osterwalders Business Model Canvas til systematisk at øge resiliens i virksomheder, og der er flere måder at gøre det på:

1. Vi kan ændre vores forretningsmodel fra produktsalg til produkt som en service
2. Vi kan ændre vores indtjeningsmodel fra enkeltstående transaktioner til licens eller abonnement.
3. Vi kan gøre vores omsætning mere forudsigelig ved at bede vores kunder om forpligtende rammeaftaler eller forudbetaling.
4. Vi kan også bede vores kunder om at forpligte sig til en del af det næste års forventede omsætning, f.eks. 80 % mod en rabat. Denne rabat ville være vores forsikringspræmie på at transformere omsætning til *Sikker Omsætning*.
5. Og slutteligt kan vi gøre det nemmere for vores kunder at handle med os og reducere friktion i det daglige samarbejde.

Jeg oplever sjældent, at det er svært at få idéer til at øge resiliens i en virksomheds forretningsmodel, men det kan være en udfordring at matche ambitionerne i denne transformation med de ressourcer det kræver og de kompetencer, som virksomheden har til rådighed.

I Strategyzer vurderer vi styrken af en virksomheds forretningsmodel baseret på ni karakteristika, som vi systematisk kan forbedre. Et par eksempler på karakteristika man kan fokusere på, når man arbejder med resiliens er *Switching Costs* (dvs. i hvilket omfang vi evner at fastholde vores eksisterende kunder over tid) og *Revenue Model* (dvs. hvordan vi evner at skabe forudsigelighed i vores indtjeningsstrømme). Ved at forbedre scoren på disse karakteristika kan vi forbedre forretningsmodellernes stabilitet, forudsigelighed og i sidste ende øger vi virksomhedens værdi.

Hvordan resiliens skaber værdi

Vi har en tendens til at undervurdere værdien af forudsigelighed i vores forretningsmodeller. Jeg oplever et meget ensidigt strategisk fokus på toplinjevækst, som ofte er baseret på *Variabel Omsætning* i stedet for at skabe *Sikker* og *Forudsigelig omsætning*.

Med resiliens som strategisk tilgang bygger vi ikke bare en mere stabil, forudsigelig og værdifuld virksomhed for os selv, vi bliver også en bedre partner for kunder og leverandører i vores værdikæde. Vi kan tilbyde vores leverandører mere forudsigelighed i vores indkøb og vores kunder mere sikkerhed og kvalitet i vores leverancer, når vi kan planlægge bedre. Resiliens som strategisk tilgang bygger på, at forudsigelighed vil være bedre for kunden, den enkelte virksomhed, værdikæden og i sidste ende hele samfundet.