

Advisory

Bæredygtige forandringer med økonomisk effekt

Udgiver: PricewaterhouseCoopers
Ekspedition: Strandvejen 44, 2900 Hellerup
Produktion: MCS 043709
Tryk: Cool Gray
Oplag: 3.000

Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning.

PricewaterhouseCoopers påtager sig intet ansvar for tab nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler.

© 2009 PricewaterhouseCoopers. Med forbehold af alle rettigheder. PricewaterhouseCoopers betegner det netværk af virksomheder, der er omfattet af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt og uafhængig juridisk enhed.



Advisory er PricewaterhouseCoopers' (PwC) rådgivningsforretning, der tæller ca. 200 erfarne rådgivere i Danmark. Vi hjælper vores kunder med at udvikle og implementere økonomisk attraktive og bæredygtige forandringer.

Strategi er vigtig. Men den største udfordring er at sikre, at strategien reelt implementeres og har blivende økonomisk effekt. Det kan kun ske gennem solidt analytisk arbejde, effektiv implementering og ved at sikre at virksomhedens værdi og daglige drift beskyttes, når forandringen gennemføres.

Advisory hjælper virksomheder og organisationer med at optimere driften og eksekvere strategiske beslutninger, der kan aflæses direkte på virksomhedens strategiske position og økonomiske performance. Det gør vi ved at:

- tilpasse virksomheden og dens forretningsmodel til forandringer i omverdenen – både i opgangs- og nedgangstider
- identificere og realisere vækstmuligheder såvel organisk som gennem opkøb
- identificere og realisere restrukturering og frasalg af ikke strategiske forretningsområder
- styre risici
- forbedre og simplificere forretningsprocesser og tilhørende it-systemer.

Advisory består af tre forretningsområder hver med sit unikke sæt af værdifulde kompetencer:

- Deals
- Business Transformation
- IT Management

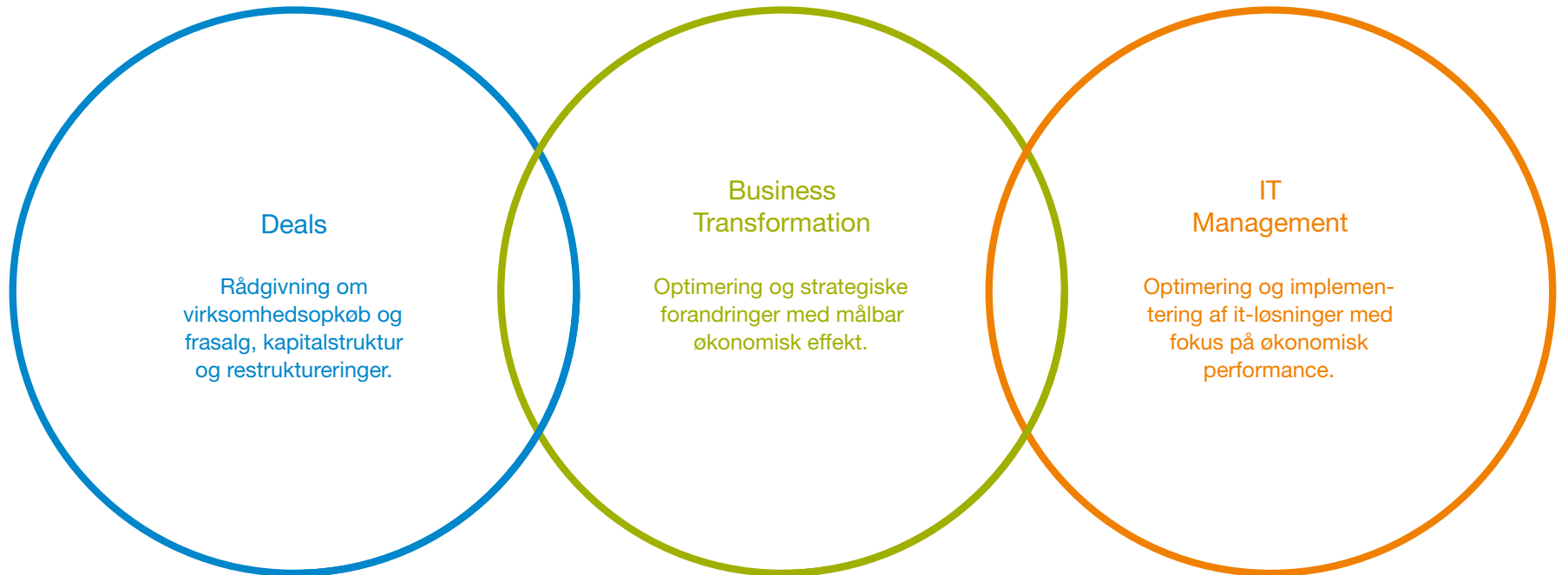
Vi er desuden en integreret del af PwC's globale virksomhed med 155.000 medarbejdere i 153 lande. Vores internationale netværk sætter os i stand til at rådgive vores kunder overalt i verden baseret på dyb ekspertviden og et bredt branchekendskab. Vi tror på, at ægte global rækkevidde og lokal implementeringsevne begge er nødvendige for, at vi kan skabe blivende resultater med globalt forankrede danske virksomheder. Det må aldrig blive et enten eller.

Det er på den måde, vi matcher den komplekse globale virkelighed, vores kunder eksisterer i og samtidig bevarer lokal nærhed og forståelse. Det er på den måde, vi kan gøre en forskel for din virksomhed.

I denne folder kan du læse mere om Advisory og finde en række eksempler på opgaver, vi har løst med vores kunder.

”Vi hjælper vores kunder med at udvikle og implementere økonomisk attraktive og bæredygtige forandringer.”

Advisory
Thomas Reenberg
Telefon: 3945 9009
Mobil: 6161 1126
E-mail: tmr@pwc.dk



Deals

PwC Deals rådgiver om virksomhedsopkøb og -frasalg, kapitalstruktur og restruktureringer samt muligheder for finansiering og kapitalfremskaffelse.

Har din virksomhed en vækststrategi, der kræver opkøb eller kapitalfremskaffelse? Har I de rette kompetencer til at gennemføre et opkøb optimalt – finansielt og kommercielt? Og hvordan får I integreret og realiseret den ønskede værdi af opkøbet?

Kræver strategien et ændret fokus med frasalg af dele af virksomheden til følge? Eller skal virksomheden sælges i sin helhed? Er virksomheden klargjort, så I kan få den størst mulige værdi ud af et salg? Kendes markedsværdien af virksomheden? Og har I rette kompetencer til at identificere den bedste køber – også internationalt – samt til at sikre det bedst mulige salg?

Er din virksomhed i en fase, hvor der kræves øget fokus på styring af cash flows og/eller gældsstruktur?

PwC Deals hjælper virksomheder med at gennemføre opkøb eller frasalg af virksomheder. Corporate Finance / M&A-specialister hjælper med opkøbs- og salgsstrategi, processtyring, værdiansættelser, identificering, kontakt og dialog med modparter, samt med at få forhandlet det bedst mulige resultat på plads. Andre transaktionsspecialister hjælper med finansiell, skattemæssig og kommerciel due diligence på vegne af enten køber eller sælger. Vi fokuserer samtidig på at få sat rammerne rigtigt for realisering af værdien af et opkøb, herunder den regnskabsmæssige behandling samt den organisatoriske og operationelle påkrævede integration.

Finansiell diagnostik, analyse af cash-flows og kapitalstruktur for virksomheder, der har et potentielt behov for en finansiell restrukturering er et andet særskilt fokusområde. Vi rådgiver også indenfor offentlige private partnerskaber. Vores højeste prioritet er at skabe mest mulig værdi for vores kunder i forbindelse med en virksomhedstransaktion, kapitalfremskaffelse eller restrukturering af virksomheden.

Vores løsninger omfatter:

Corporate Finance – M&A-rådgivning i forbindelse med køb og salg af virksomheder, fusioner og kapitalfremskaffelse.

Transaction Services – finansiell due diligence, herunder analyse og validering af de finansielle forudsætninger for en virksomhedshandel.

Valuation & Strategy – værdiansættelse af virksomheder og immaterielle rettigheder, rådgivning i relation til Purchase Price Allocation, projektvurdering samt finansiell rådgivning i forberedelse og udbud af Offentlige Private Partnerskaber (OPP).

Deal Value Delivery – vurdering af markedsattraktivitet og virksomheders strategi i forbindelse med en evt. transaktion og rådgivning i forbindelse med realisering af mulige omsætnings- og omkostningssynergier.

Business Restructuring Services – genopretning af virksomheder i krise- og konfliktsituationer, finansiell diagnostik og kriseplanlægning.

Dispute & Forensic Services – sagkyndig bistand i forbindelse med civilretlige erstatningsopgørelser, økonomiske specialundersøgelser eller bevissikringssager.

Deals

Michael Eriksen
Telefon: 3945 9271
Mobil: 5138 4871
E-mail: men@pwc.dk



M&A-rådgivning: Herstal Holdings køb af Belid AB

Udfordring	På kort tid at få gennemført et køb af Belid AB i en konkurrencepræget auktionsproces samt at få struktureret transaktionen på en hensigtsmæssig måde, da Belid var et datterselskab i en børsnoteret svensk koncern.
Løsning	Hands-on-rådgivning og -assistance igennem hele processen, hvor PwC blandt andet håndterede forhandlingerne med sælger.
Resultat	Herstal blev valgt som den foretrukne køber og købet blev gennemført på kort tid.

M&A-rådgivning: Unomedicals salg af sin engelske sårplejeforretning

Udfordring	At sælge Unomedicals engelske sårplejeforretning som et krav fra Europa-Kommissionen for at godkende fusionen mellem ConvaTec og Unomedical. Salget skulle foregå inden for en given tidsramme og fandt sted under den økonomiske krise.
Løsning	Et fælles dansk/engelsk PwC-team gennemførte en bred salgsproces mod en lang række af mulige internationale købere fra industrien og kapitalfonde. Køberen endte med at blive amerikansk, hvilket medførte, at amerikanske kolleger blev koblet til teamet under processen.
Resultat	Salget blev godkendt af Europa-Kommissionen og gennemført inden for den fastsatte tidsramme på meget tilfredsstillende vilkår for Unomedical og den ultimative ejer, Nordic Capital.

**M&A-rådgivning:
Salg af BabySam (frivillig detail-
handelskæde af 32 butikker)
til Polaris Private Equity og
AAC Capital Partners**

Udfordring	At få tilvejebragt et tilstrækkeligt informationsgrundlag og strukturere transaktionen, sådan at der blev taget hensyn til de mange sælgeres individuelle behov på en måde, der kunne accepteres af køberne.
Løsning	En indgående dialog med samtlige andelshavere for at forstå deres situation og bidrag til den samlede virksomhed. Etablering af earnout-strukturer, flere programmer for sælgeres fremtidige medejerskab mv. for at opnå en afbalanceret transaktionsmodel.
Resultat	Den frivillige kæde blev samlet og solgt som en kapitalkæde, hvilket bidrog væsentligt til at skabe værdi for sælgerne.

**Finansiell due diligence:
Kirudan (OPG Groep) nu
MEDIQ Danmark**

Udfordring	I forbindelse med drøftelser om overtagelse af Hermedico manglede Kirudan sikkerhed for, at Hermedicos finansielle performance var i overensstemmelse med den forudsatte performance.
Løsning	Finansiell due diligence-undersøgelse af Hermedico med fokus på separationen fra dets daværende moderselskab, potentialet i selskabets distributionskanaler og identifikation af positive og negative synergier.
Resultat	Due diligence-undersøgelsen gav Kirudan et solidt beslutningsgrundlag for opkøb og opnåelse af synergier. Virksomheden overtog Hermedico og blev dermed den førende forhandler af diabetesmedicin i Danmark.

**Finansiell vendor due diligence:
Chr. Hansen**

Udfordring	At få skabt et solidt fundament for Chr. Hansens Flavor-divisions finansielle potentiale med henblik på et frasalg.
Løsning	Finansiell vendor due diligence-undersøgelse af Flavor-divisionen med fokus på interaktionen mellem divisionen og den resterende Chr. Hansen-gruppe med henblik på at dokumentere et salg af divisionen ud fra et finansielt, kommercielt og operationelt perspektiv.
Resultat	Symrise købte Chr. Hansens Flavor-division.



**Finansiell vendor due diligence:
KMD**

**Offentligt Privat Partnerskab (OPP):
Langeland Kommune**

Udfordring	At frembringe et nuanceret finansielt grundlag, der belyste KMD-koncernens komplekse og forskelligartede virksomhed og dennes udvikling med henblik på et salg.
Løsning	Finansiell vendor due diligence-gennemgang af KMD-koncernen med fokus på at dokumentere koncernens og de enkelte divisioners historiske og budgetterede performance.
Resultat	KMD-koncernen blev købt af EQT og ATP Private Equity Partners.

Udfordring	Kommunen havde ikke økonomiske midler til at finansiere byggeomkostningerne ved etablering af en ny skole til 1.000 elever og søgte derfor alternativer til en traditionel kommunal anlægsløsning.
Løsning	Finansiell rådgivning i forbindelse med udbuddet af design, opførelse, drift og finansiering af den nye skole som Offentligt Privat Partnerskab.
Resultat	Kontrakten blev tildelt det konsortium, som tilbød den bedste og billigste løsning for kommunen.

Regnskabsmæssig værdiansættelse/ Purchase Price Allocation: Hoshizaki Electric, Japan

Udfordring	Hoshizaki skulle i forbindelse med opkøbet af Gram Commercial foretage en fordeling af købesummen i henhold til de internationale regnskabsregler.
Løsning	Identifikation og værdiansættelse af alle de immaterielle aktiver og forpligtelser, som Hoshizaki overtog i forbindelse med akkvisitionen.
Resultat	PwC's arbejde dannede grundlag for den regnskabsmæssige behandling af akkvisitionen hos Hoshizaki, herunder fastlæggelse af den goodwill, som Hoshizaki erhvervede som led i transaktionen.

Strategisk værdiansættelse: DONG Energy

Udfordring	I forbindelse med vurdering af en strategisk investering ønskede DONG Energy udarbejdet et solidt beslutningsgrundlag vedrørende økonomi og risici.
Løsning	Workshops med DONG Energy's Group R&D, hvor projektet blev analyseret og vurderet. De enkelte dele af udviklingsprojektet blev værdiansat separat ved hjælp af beslutningstræer, der indarbejder usikkerheder og risici forbundet med de enkelte dele af projektet.
Resultat	PwC estimerede værdien af projektet og illustrerede usikkerhederne forbundet med investeringen. Materialet blev anvendt som en del af DONG Energy's beslutningsgrundlag.



**Post-merger integration:
Amerikansk
industriproducents opkøb
af dansk producent af
hospitalsudstyr**

Udfordring	En stor amerikansk industriproducent opkøbte i sommeren 2008 en dansk producent af hospitalsudstyr og havde behov for ekspertrådgivning i forbindelse med den finansielle sammenlægning af den tilkøbte virksomheds danske hovedsæde samt otte europæiske datterselskaber.
Løsning	Planlægning og gennemførelse af integrationsprojekt af de to virksomheder, der bl.a. omfattede finansiell styring, planlægning og rapportering. Dette indebærer desuden kommunikation til og samspil med de otte datterselskaber omkring ny retning og finansiell rapportering.
Resultat	Præcis, rettidig finansiell rapportering til den amerikanske industriproducent med henblik på at beskytte forretningen og sikre grundlaget for strategisk styring.

**Kommerciel due diligence:
Opkøb af
telekommunikations
virksomhed**

Udfordring	I forbindelse med forhandling om overtagelse af en telekommunikationsvirksomhed ønskede kunden en vurdering af virksomhedens forretningsplan og kundebase.
Løsning	Kommerciel due diligence-undersøgelse af target-virksomheden med fokus på dennes kundebase, produkter og priser og en kritisk vurdering af de markeds- og kundemæssige forudsætninger i virksomhedens forretningsplan. Den kommercielle due diligence var en integreret del af en samlet due diligence-undersøgelse.
Resultat	Due diligence-undersøgelsen belyste væsentlige forretningsmæssige problemstillinger og risici i forbindelse med købet af virksomheden og bidrog til at fastsætte vigtige forudsætninger for værdiansættelsen af virksomheden. Undersøgelsen gav således køber et solidt beslutningsgrundlag for at gennemføre opkøbet.

Business Review: Global logistikudbyder

Udfordring	At få overblik over et nyt forretningsområde med en portefølje af 100 selskaber og omsætning på USD 2 milliarder.
Løsning	Business Review med fokus på strategi, salg, produktion, it og økonomi for de vigtigste 25 selskaber i porteføljen.
Resultat	Forbedringsmuligheder hos porteføljeselskaberne for mere end USD 20 millioner årligt. Samtidig fik kunden et værktøj, der kunne anvendes til at optimere porteføljen af selskaber gennem kompetencedeling, fusioner og frasalg.

Restrukturering: Landsdækkende detailkæde

Udfordring	Virksomheden var ikke i stand til at afdrage sin gældsbyrde til långivere, der ønskede en restruktureringsplan med fokus på at generere pengestrømme.
Løsning	Gennemgang af den finansielle situation og opstilling af en række scenarier for de fremtidige pengestrømme og overlevelsesmuligheder for detailkæden.
Resultat	Detailkæden blev operationelt og finansielt restruktureret og fik ny investor baseret på PwC's validering af potentialet i detailkæden.





**Arbejdskapital:
Internationalt
transportsselskab**

**Gennemgang af
økonomisk
bevismateriale:
Produktionsvirksomhed**

Udfordring	Høj pengebinding i virksomhedens arbejdskapital forårsaget af ineffektive processer for håndtering af kundekreditter, lagerstyring og indkøb.
Løsning	Gennemgang af forretningsprocesser og udarbejdelse af handlingsplaner med henblik på optimering af pengestrømmene fra den daglige drift.
Resultat	Identificeret reduktion af arbejdskapitalen på DKK 200 mio. for kunden over de næste 12 måneder samt nye og forbedrede arbejdsgange.

Udfordring	Under en verserende retssag fik en advokat brug for assistance med gennemgang af modpartens økonomiske bevismateriale, da materialet var omfattende og komplekst.
Løsning	Gennemgang af materialet og udarbejdelse af notat til advokaten.
Resultat	PwC blev ført som vidne i retten.

Undersøgelse i forbindelse med mistanke om besvigelser: Entreprenørvirksomhed

Udfordring	Virksomheden havde mistanke om besvigelser begået af en medarbejder, og havde derfor behov for rådgivning af specialister til at afdække de foretagne handlinger.
Løsning	Identifikation af misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation begået af medarbejderen og udarbejdelse af rapport om besvigelser.
Resultat	Rapporten indeholdt anbefalinger til forbedring af virksomhedens forretningsgange.

Bevissikring af it-baserede oplysninger: Handelsvirksomhed

Udfordring	Virksomheden havde en begrundet mistanke om krænkelse af immaterialrettigheder og rettigheder efter markedsføringslovens § 1. Den krænkede virksomhed anmodede fogedretten om bevissikringsundersøgelse og udpegning af it-sagkyndig bistand.
Løsning	Bevissikring af it-baserede oplysninger ved fogedforretningen hos den mistænkte virksomhed og udarbejdelse af sagkyndig rapport.
Resultat	Rapporten blev anvendt i den efterfølgende retssag.



Business Transformation

PwC Business Transformation hjælper virksomheder med at gennemføre større forandringer og løbende optimering med målbar effekt på økonomisk performance.

Er din virksomheds strategi og forretningsmodel tilpasset markedsvilkårene? Er virksomheden rigtigt gearet til at udnytte nye muligheder for profitabel vækst? Har I det rigtige grundlag for effektiv styring af operationelle og langsigtede strategiske risici?

Overvejer du hvordan virksomheden udnytter sit fulde potentiale for kontinuerlig forbedring af økonomisk performance? Eller står I overfor konkrete forandringer, der indebærer risiko for tab af medarbejdere, kultur, markedsandele, omsætning og position?

PwC Business Transformation hjælper virksomheder med at analysere marked, kunder, produkter og risici. Vi vurderer bæredygtighed og udvikler langsigtede strategiske løsninger med målbar effekt, effektiv risikostyring og tæt opfølgning på økonomisk performance.

Vi hjælper med at implementere større strategiske forandringer, der reelt flytter mennesker og resultater. Vi gennemfører løbende optimering af virksomhedens processer, drift og styring. Vi arbejder integreret og med global tyngde. Og vi tager et tydeligt medansvar for resultater og effekt på indtjening, topline og cashflow.

Vores løsninger omfatter:

Strategy – udvikling af forretningsstrategier og business planer sammen med ledelsen, assistance med planlægning og implementering af strategiske tiltag. Kommerciel Due Diligence for køber i forbindelse med opkøb af virksomheder samt planlægning og gennemførelse af den efterfølgende integration. Assistance med planlægning og gennemførelse, når en virksomhed vil udskille aktiviteter f.eks. ved et frasalg.

Risk – design og implementering af risikobaserede ledelsessystemer, herunder Basel II, Solvency II og Risk Based Capital Management til den finansielle sektor.

Financial Effectiveness – rådgivning og bistand i forbindelse med optimering af virksomheders økonomistyring, lønsomhed og processer.

Operational Excellence – rådgivning i forbindelse med optimering af virksomheders operationelle processer i alle brancher, dvs. processer vedrørende produktion af varer og ydelser, transaktioner og services, indkøb og logistik, salg og kundeservice.

People & Change – realisering af strategi og forretningsmål gennem medarbejderne samt realisering af fordelene ved forandringsprojekter gennem veltilrettelagt forandringsledelse og effektiv projekthåndtering.

CSR – rådgivning om forretningsdrevet samfundsansvar, herunder CSR-emner som klima, miljø, sociale forhold og etik, samt assurance på CSR rapportering og CSR principper.

Business Transformation

Jan Christiansen

Telefon: 3945 9500

Mobil: 2114 8852

E-mail: jac@pwc.dk

Business Transformation – cases

ABC-analyse, forbedring af samlede rentabilitet: Fødevarerproducent

Udfordring	Faldende produkt- og kunderentabilitet afledt af øget pengebinding og forbrug af driftsressourcer.
Løsning	Udvikling og implementering af model for allokering af omkostninger og indtægter til produkter og kunder samt it-værktøj til håndtering heraf.
Resultat	Virksomheden fik identificeret en potentiel reduktion af det samlede produktudbud med 25% og herigennem en forbedring af den samlede rentabilitet.

Forbedring af profitabilitet og markedsstrategi: Global mediekoncern

Udfordring	Efter en nylig fusion og under skærpede konkurrenceforhold at vende en negativ performance til et strategisk bæredygtigt forretningsområde gennem markant forbedring af profitabilitet.
Løsning	Analyse af alternative scenarier og efterfølgende en strategiplan til hhv. profitabel omsætningsvækst og omkostningsreduktion, samt udarbejdelse af detaljeret implementeringsplan.
Resultat	Virksomheden fik en faktabaseret og nøje kvantificeret strategiplan, der over en treårig periode ville løfte virksomhedens EBIT-grad til et for branchen tilfredsstillende niveau. Processen skabte desuden en "sense of urgency" i organisationen og involverede centrale ledelseskrafter i den efterfølgende implementering. Effekten omfattede bl.a. etablering af bæredygtig forretningsmodel og markant forbedring af bundlinie.

Business Transformation – cases

Koncernstrategi, etablering af vækstgrundlag: Koncern

Udfordring	Strategisk behov for at optimere portefølje af forretningsområde og balancere vækststrategi med indtjeningskrav.
Løsning	Bistand til udarbejdelse af tre-årig strategiplan for koncernen. Design og gennemførelse af strategiproces i tæt samspil med virksomhedens koncernledelse og datterselskaber.
Resultat	Samlet strategiplan for koncern, der adresserer de strategiske udfordringer og er tæt koblet til datterselskabers strategi- og implementeringsplaner. Udvikling og forankring af metode og kompetencer hos koncerndirektion og datterselskabsdirektører, der løfter egen evne til fremtidig strategiformulering og -implementering.

Markedsstrategi, fokuseret og segmenteret strategi over for nøglesegmenter: Nordeuropæisk medie/teknologivirksomhed

Udfordring	Ønske om at øge omsætningen i nøglesegmenter gennem mere strukturel tilgang til kunderne, samt ønske om, at alle elementer af selskabet 'gik hånd i hånd' og passede sammen set med kundernes øjne.
Løsning	Hands-on-rådgivning og -assistance gennem hele forløbet, hvor projektet blev delt op i to dele: diagnosticering og løsningsbeskrivelser, samt implementering gennem træning og strukturel optimering.
Resultat	Mere fokuseret og segmenteret strategi over for nøglesegmenter med kraftigt fokus på EBITDA-forøgelse.





**Udvikling af CSR-strategi og politikker, grundlag for markante økonomiske besparelser:
D/S Norden**

**Etablering af CO₂-fodaftryk, grundlag for opsætning af reduktionsmål:
ATP**

Udfordring	D/S Norden blev i stigende grad mødt med spørgsmål fra investorer, kunder og medier om deres politikker og performance på særligt klima- og miljøområdet.
Løsning	Udvikling af strategi og politikker på CSR-området på baggrund af peer review af andre aktører i branchen, analyser af relevante framework og interne ledelsesworkshops.
Resultat	CSR-strategi samt politikker på CSR-området, der følger de forretningsmæssige mål og som er blevet positivt modtaget af virksomhedens interessenter. Samtidig har det nye fokus på klima og miljø betydet markante økonomiske besparelser.

Udfordring	ATP ønskede at bidrage til at håndtere klimaudfordringerne, og ønskede som led heri at opgøre sine egne direkte CO ₂ -emmissioner.
Løsning	Tilvejebringelse af konkrete opgørelses- og beregningsmetoder til opgørelse af energiforbrug og de dertilhørende direkte CO ₂ -emissioner fra ATP's aktiviteter.
Resultat	På grund af kendskabet til sine direkte CO ₂ -emissioner fik ATP et konkret grundlag for opsætning af reduktionsmål og initiering af aktiviteter, der kan bidrage til reduktion og dermed også omkostningsbesparelser.

Business Transformation – cases

FN's Global Compact Analyse, øget forståelse for risici og muligheder: A.P. Møller – Mærsk

Udfordring	A.P. Møller – Mærsk ønskede at tilslutte sig FN's Global Compact (UNGC) for at have et fælles og internationalt accepteret sæt af guidelines for sit arbejde inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption. Før tilslutning ønskede bestyrelse og direktion et klart overblik over virksomhedens største risici såvel som muligheder på områderne.
Løsning	Risikoanalyser på 14 forretningsenheder globalt på baggrund af interviews og desk research samt udarbejdelse af risk maps for forretningsenhederne såvel som samlet på koncernniveau.
Resultat	Ledelsen fik et gennemarbejdet og solidt beslutningsgrundlag og A.P. Møller – Mærsk fik en bedre forståelse for risici og muligheder inden for FN Global Compacts 10 principper. A.P. Møller – Mærsk fik samtidig etableret et road map for de aktiviteter, der vil give kontinuerlige forbedringer for virksomheden, dens interesser og vil kunne benyttes til årlig rapportering til UNGC. Opgaven blev udført i 2008.





Performance Management, forøgelse af virksomhedens præstationsevne: Virksomhed i den finansielle sektor

Udfordring	Manglende gennemsigthed og sammenhæng i forretningsstrategi og individuel målfastsættelse, og følgelig lav medarbejdertilfredshed og manglende udnyttelse af virksomhedens potentiale på tværs af organisationen.
Løsning	Design af et People Performance Management-koncept, herunder implementering af målstyringsværktøj, identificering af it-leverandør til systemunderstøttelse af processen samt understøttende træningsforløb til uddannelse af medarbejderne.
Resultat	Tydelig overensstemmelse mellem forretningsmål og individuelle mål for ledere og medarbejdere, øget medarbejdertilfredshed samt forøgelse af og gennemsigthed i virksomhedens samlede præstationsevne.

Business Transformation – cases

Analyse og design af HR-strategi og leverancemodel, omkostningseffektiv og smidig HR-funktion: International virksomhed med hovedsæde i Danmark

Udfordring	Efter en omfattende fusionsproces og som led i en internationaliseringsproces havde virksomheden behov for en fælles HR-strategi samt revideret HR-organisering og governancestruktur omfattende hele forretningen.
Løsning	Identifikation af strategiske fokusområder og mål for virksomhedens fremtidige HR-strategi gennem analyser, workshops og interview med medarbejdere og ledere. Udvikling af model til ny HR-governancestruktur, HR-leverancemodel samt strategiske handlingsplaner i samarbejde med virksomheden.
Resultat	Fælles klar strategisk retning og vision for HR i et flerårigt perspektiv, forbedret tiltrækning og fastholdelse af de rigtige ressourcer samt en omkostningseffektiv og smidig HR-funktion.

Analyse og design af HR-strategi, klar strategisk retning for HR: Forretningsenhed i Post Danmark

Udfordring	Manglende fælles strategisk retning for HR på tværs af forretningsområder samt uklare roller og ansvar mellem central og decentral HR.
Løsning	Facilitering af en HR-strategiproces, analyse og kortlægning af den nuværende HR-organisation samt oplæg til fremtidig HR-leverancemodel.
Resultat	HR-strategi med et treårigt perspektiv samt igangsættelse af strategisk vigtige HR-indsatser. Fremadrettede anbefalinger til organisering, grænseflader, processer og kompetencer.





**Gennemgang af kontroller i HR-afdeling, gennemsigtighed og standardisering af kontroller:
Sonofon**

**Budgetsikkerhed, platform for langsigtede gevinster på over 20%:
Finansministeriet**

Udfordring	Problemer med at gennemføre interne kontroller af administrative processer i HR-afdelingen og følgelig risiko for revisors manglende godkendelse af de interne kontroller.
Løsning	Fejlfinding og -eliminering samt påvisning af uhensigtsmæssigheder i kundens håndtering af interne kontroller og omkostninger forbundet med disse. Udarbejdelse af håndbog, der satte alle virksomhedens HR-administrative kontroller i system.
Resultat	Gennemsigtighed i og standardisering af kontroller samt klarhed om opgavefordeling. Håndbogen sikrede grundig overlevering til medarbejderne, så de opnåede fordele blev fastholdt. De interne kontroller blev sidenhen godkendt af revisor.

Udfordring	Øget konkurrence om midler til forskning og undervisning nødvendiggjorde nye styringsredskaber, der effektivt kunne måle performance og allokere ressourcer.
Løsning	Udvikling og implementering af ny økonomimodel, herunder ny budget- og planlægningsmodel, registreringsmodel og rapporteringsmodel samt nye systemer hertil.
Resultat	Institutionen opnåede en forenklet og standardiseret opgavevaretagelse og skabte en platform for langsigtede gevinster på over 20%.

Business Transformation – cases

Basel II, nuanceret viden om portefølje og risici: BRFkredit

Udfordring	BRFkredit ønskede at blive godkendt som avanceret kreditinstitut i henhold til Basel II-reglerne. BRFkredit ønskede at udnytte de forretningsmæssige muligheder, der ligger i at anvende modeller og ratings som redskab til at optimere risikostyringen, styrke ledelsesinformationen, effektivisere kreditprocesser og udnytte kapitalen bedre.
Løsning	Projektstøtte og rådgivning omkring alle aspekter af projektet fra fortolkning af regelsættet til udnyttelse og implementering af de forretningsmæssige muligheder ved anvendelse af IRB-modeller samt dokumentation af opfyldelse af minimumskravene i forbindelse med ansøgning om brug af interne modeller til kapitaldækning.
Resultat	BRFkredit blev godkendt af Finanstilsynet som avanceret kreditinstitut i henhold til planen, og de planlagte forretningsmæssige gevinster blev realiseret. Værdien var bl.a. en større og mere nuanceret viden om BRFkredits portefølje og risici, som virksomheden kan anvende til at styrke sin forretningsmæssige drift og opnå konkurrencemæssige fordele.

Solvency II, effektiv programplan og øget forståelse for risici: Nordisk forsikringsselskab

Udfordring	Nordisk forsikringsselskab ønskede at forberede sig på at kunne opfylde de kommende, omfattende EU-regler for solvens, Solvency II-reglerne, som forventes at træde i kraft i 2012 i EU.
Løsning	Gap-analyse af kritiske forretningsområder med henblik på planlægning af det omfattende forandringsprogram. Uddannelse af ledelse og medarbejdere i håndtering af det nye regelsæt.
Resultat	Effektiv programplan med korrekt sammensat styregruppe, sponsor og ressourcedækning til Solvency II-projektet. Herudover fik virksomheden en bedre forståelse for risici, så de nye regler kan udnyttes til at styrke den forretningsmæssige drift og opnå konkurrencemæssige fordele.



Design af økonomimodel, grundlag for etablering af besparelser på millionbeløb: Universitet

Shared Services, klarhed om risici og usikkerhed: Ministerium

Udfordring	Politisk krav om massive besparelser nødvendiggjorde etablering af administrativt fællesskab.
Løsning	Udvikling af implementeringsplan for etablering af administrativt fællesskab med fokus på organisation, proces, teknologi og økonomi.
Resultat	Etableret grundlag for årlige besparelser på det administrative område på trecifret millionbeløb.

Udfordring	Tværministeriel arbejdsgruppe havde i forbindelse Danmarks eventuelle indkøb af nye kampfly – og/eller levetidsforlængelse af eksisterende kampflyvåben – behov for modellering af risici og usikkerheder forbundet med levetidsomkostningerne pr. kandidat. Dels for at forstå budgetusikkerheden, dels for at sikre en ensartet behandling af forskellige kandidater i forhold til risikobilledet, såvel i forhold til militærfaglige risici, som i forhold til makroøkonomiske forhold.
Løsning	Økonomisk-matematisk modellering af risici og usikkerheder i forskellige økonomiske scenarier og livscyklusmodeller.
Resultat	Økonomiske levetidsmodeller, som for hver kandidat tydeligt beskrev de væsentligste risici og usikkerheder over den fulde levetid.

Business Transformation – cases

Forandringsledelse, solid forankring af system i organisationen: Københavns Universitet

Udfordring	Øget effektivisering, integration og brugerstyring af en række it-systemer på Københavns Universitet betød omfattende ændringer for 80.000 medarbejders daglige arbejde og nødvendiggjorde en smidig implementering og forankring af systemerne i organisationen.
Løsning	Udarbejdelse af strategi for forandringen og oprettelse af programkontor med den opgave at forestå forandringsledelsen, projektkoordinering, budgetplanlægning og kommunikationsplanlægning.
Resultat	Effektiv projektledelse samt forbedret kommunikation til slutbrugerne om implementeringen og brugen af de nye it-systemer sikrede en smidig overgang til de nye systemer og solid forankring i organisationen.

Programledelse, solid forankring af system i organisationen: Universitet

Udfordring	Universitetsreformen og fusionen af flere uddannelsesinstitutioner nødvendiggjorde standardisering af processer og implementering af et fælles økonomisystem på hele universitetet. Universitetet manglede i denne forbindelse kompetencer og ressourcer til at drive projekterne.
Løsning	Projektplanlægning, projektøkonomi, kommunikation, programstyring og kvalitetssikring af alle processer og delprojekter for at assistere universitetet med at gennemføre en effektiv forandringsproces.
Resultat	Planlægning, styring og koordinering af alle delprojekter sikrede fremdrift i processen og bevirkede, at opgaven blev løftet til tiden og systemet blev forankret i organisationen.

IT Management

PwC IT Management hjælper virksomheder med optimering og implementering af it-løsninger med fokus på økonomisk performance.

Har din virksomheds ledelse, medarbejdere og øvrige interessenter tilstrækkelig og pålidelig information om virksomhedens drift? Kender I jeres kunders adfærd?

Har I opnået det fulde udbytte af jeres SAP-løsning? Har I overvejet mulighederne i de nyeste SAP-moduler og -værktøjer?

Har du regnet på konsekvenserne af, at din virksomheds it i en periode er utilgængelig, eller at udenforstående får adgang til at læse eller slette data? Har I fuldt overblik over, hvilke medarbejdere og øvrige interessenter, der har adgang til virksomhedens systemer og data?

Og har du overblik over, om it-organisationen effektivt understøtter forretningen? Får I fuld værdi af virksomhedens implementeringsprojekter?

PwC IT Management hjælper med at tilpasse virksomhedens processer, organisation og løsninger, så data på en sikker måde omformes og distribueres til brugbar information, der understøtter virksomhedens strategiske fokus og forretningsprocesser.

Vores løsninger omfatter:

Business Intelligence – udvikling og optimering af BI-løsninger. Løsningerne er baseret på de førende værktøjer på markedet, herunder SAS, SAP BO, Microsoft og Oracle.

SAP – optimering af virksomhedens processer gennem effektiv udnyttelse af systemets muligheder. Endvidere implementerer vi løsninger inden for SAP-sikkerhed og compliance (GRC).

Identity og Access Management – tilpasning og implementering af løsninger baseret på de førende produkter på markedet. Vi er leverandøruafhængige og sikrer dermed, at virksomheden altid får den bedste løsning.

It-sikkerhed – udvikling og implementering af løsninger, der opfylder virksomhedens krav til it-sikkerhed. Endvidere udfører vi test af it-sikkerhed både i forbindelse med udviklingsprojekter og som en del af den løbende drift.

IT Management
Leif Christensen
Telefon: 3945 9190
Mobil: 2141 6040
E-mail: lch@pwc.dk



Aktiv sikkerhedstest: PFA Pension (PFA)

Udfordring

I forbindelse med implementering af ny selvbetjeningsportal ønskede PFA at få vished for portalens sikkerhedsniveau, herunder om denne kunne modstå målrettede angreb fra hackere.

Løsning

Aktiv sikkerhedstest af den nye selvbetjeningsportal i tæt samarbejde med PFA's udviklere. Testen blev udført på basis af PwC's unikke testmetode for højrisikoapplikationer og systemer under udvikling.

Resultat

Forbedrede sikkerhedskontroller i udviklingen med et højere sikkerhedsniveau til følge. Aktiv sikkerhedstest blev samtidig skrevet ind som en integreret del af PFA's udviklingsproces, hvilket betyder, at alle højrisikoapplikationer fremover systematisk skal testes med samme metode inden lancering. Dette mindsker den samlede omkostning af sikkerhedskontrollen, frem for at lade kontrollen ske umiddelbart inden lancering af applikationen.

Brugeradministration: Københavns Universitet

Udfordring	Tidskrævende og omkostningstung proces omkring håndtering af brugerne af en række it-systemer på Københavns Universitet som følge af stor udskiftning i brugerskaren. Københavns Universitet ønskede derfor at opbygge en fælles platform til administration af brugerne med udgangspunkt i en centralt styret identitet.
Løsning	Udvikling af brugeradministrationsløsning, der automatisk modtager informationer om nye, potentielle brugere, så der kan iværksættes en struktureret proces omkring tildeling af rettigheder.
Resultat	Københavns Universitet fik opbygget en platform for brugeradministration, som universitetet enkelt og nemt kan integrere til de mange it-systemer med mulighed for en smidigere brugeradministrationsproces og styrket adgangssikkerhed.

Elektronisk menighedsrådsvalg: Kirkeministeriet

Udfordring	Det første landsdækkende digitale valg skulle gennemføres af Kirkeministeriet. Der skulle gives mulighed for at brevstemme elektronisk fra egen computer til menighedsrådsvalget i efteråret 2008, hvorfor Kirkeministeriet var nødt til at sikre sig, at valghandlingen levede op til de højeste sikkerhedskrav.
Løsning	PwC vurderede løbende sikkerheden under udviklingen af valgportalen, så der kunne opnås et højt sikkerhedsniveau samtidig med at stramme udviklingsdeadlines kunne overholdes.
Resultat	De opsatte deadlines for systemudvikling blev overholdt og menighedsrådsvalget blev gennemført uden sikkerhedshændelser.

Sourcing og styring af udbudsproces: Industrikoncern med nordiske datterselskaber

Udfordring	Dyrt it-driftsmiljø forårsaget af store, tilpassede og utidssvarende applikationer. Stor afhængighed af specialistkompetencer til almindelige driftsopgaver og deraf manglende overblik over daglige driftsopgaver og -processer.
Løsning	Behovsanalyse og efterfølgende indhentning af markedspriser og løsningsmodeller, der udmundede i outsourcing af driften og fjernede afhængighed af specialistkompetencer.
Resultat	Markant forbedret driftsresultat og øget professionalisme i driften af it med en fjernelse af flaskehalse omkring enkeltstående nøglekompetencer, samt en klar og tydelig dokumentation af daglige driftsopgaver og -processer.

It-governance og it-strategi: Transportvirksomhed

Udfordring	Manglende it-understøttelse af forretningen udtrykt ved tunge it-processer og -procedurer. Flere initiativer på koncerniveau med behov for stor it-understøttelse nødvendiggjorde samtidig en forbedring og sikring af samarbejdet imellem it og forretning fremadrettet.
Løsning	Workshops med it og ledelsen afdækkede problemer i virksomhedens styringsmodeller og i samarbejdet mellem it og forretning generelt. De identificerede problemer blev sammenholdt med best practice, og visioner for it og konkrete forslag til forbedringstiltag blev udviklet.
Resultat	Etablering af klare styringsmodeller for it-beslutninger, så de er koordineret med de forretningsmæssige beslutninger. Rådgivningen forbedrede samarbejdet mellem it og forretning markant, dannede grundlag for den nye it-strategi og sikrede, at it-projekter fremover håndteres som forretningsprojekter med it-understøttelse.

Sikring af tilstrækkeligt it-beredskab: Elselskab

Udfordring	Stor afhængighed af it, men manglende overblik over, hvor og hvordan it understøttede forretningen samt manglende it-beredskab til at sikre en hurtig genetablering af it-understøttelsen ved eventuelle kriser og katastrofer.
Løsning	Kortlægning af it's understøttelse af forretningen, identificering og rangordning af kritiske områder samt udarbejdelse af beredskabsplan for it-området med nøjagtig ansvarsplacering, kommunikationsplan og instrukser.
Resultat	Øget forståelse for it's understøttelse af forretningen og forbedrede daglige beslutningsprocesser med strategisk forankring. Forbedret beredskabsniveau og sikkerhed for korrekt håndtering af eventuelle fremtidige kriser og katastrofer.

SAP Post-implementation Review: SCA Packaging

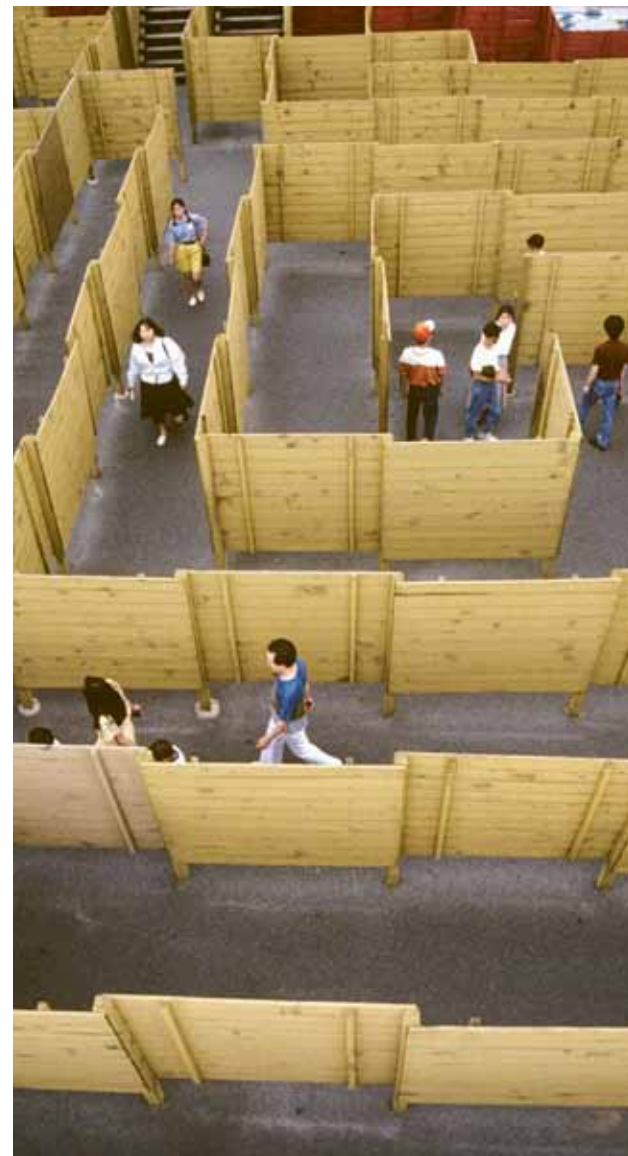
Udfordring	Fejlleverancer, øgede omkostninger, faldende omsætning og stor utilfredshed blandt medarbejderne efter SAP-implementering.
Løsning	Analyse af samtlige SAP-understøttede processer og virksomhedens organisering samt udarbejdelse og implementering af forbedringsforslag.
Resultat	De implementerede forbedringstiltag medvirkede til at skabe en smidig virksomhed med langt større udbytte af SAP-løsningen og en optimeret performance.

SAP Governance, Risk & Compliance- implementering: Medicinalfirma

Udfordring	Dårlig styring og håndtering af brugerrettigheder resulterede i en øget mængde af problemer med funktionsadskillelse (uhensigtsmæssige kombinationer af adgangsrettigheder).
Løsning	Optimering af processen til håndtering og eliminering af funktionsadskillelseskonflikter, før de opstår, ved implementering af SAP-modulet BOBJ SAP GRC AC, Compliance User Provisioning (CUP) med tilhørende processer.
Resultat	Effektivisering af gennemløbstiden for brugeroprettelse fra +2 uger til under 24 timer med rolletildeling og automatisk indhentning af godkendelse samt sikring af, at alle forespørgsler, der resulterer i funktionsadskillelseskonflikter blev godkendt og tildelt en kompenserende kontrol.

SAP sikkerhed: It-virksomhed

Udfordring	Tvivl om, hvorvidt den etablerede rolleopsætning i SAP afspejlede almindelige revisionsmæssige krav.
Løsning	Analyse og forbedring af den etablerede rolleopsætning, herunder understøttelse af funktionsadskillelse og beskyttelse af følsomme områder og funktionalitet.
Resultat	Revisionserklæring på SAP-rollerne, værktøjer til simplificering af den fremtidige vedligeholdelse af sikkerheden i SAP og anbefalinger til kunden vedrørende sikkerhedskonceptet.



Risikostyring: Forsikringsselskab

Udfordring	Forsikringsselskabets aktuariat brugte uforholdsmæssigt meget tid på fremskaffelse af data frem for analyse og forretningsudvikling. Derudover var der konstateret fejlagtige hensættelser, og risikostyringen var præget af mange manuelle og forsinkende rutiner.
Løsning	Etablering af ny BI-løsning, der omfattede hele virksomheden og understøttede automatisk rapportering inden for salg, reservehensættelser, solvency-rapportering, sagsstyring mv.
Resultat	Op til 50% reduceret tidsforbrug på processer omkring rapportering og markant forbedring af datakvaliteten, der bl.a. resulterede i en ændring af hensættelsen på over 10%.

Lagerstyring: Produktionsvirksomhed

Udfordring	Mangel på likviditet som følge af voksende lagerbinding samt stigende utilfredshed hos kunderne pga. faldende servicegrad.
Løsning	Etablering af BI-løsning til understøttelse af salgs- og indkøbsfunktionen. Virksomheden fik etableret en automatiseret forecast-proces baseret på daglige historiske lagerniveauer og salgs- og ordrehistorik, som i dag udgør et solidt beslutningsgrundlag for fremtidige indkøb.
Resultat	Frigørelse af likviditet med en reduktion af lageret på over 30%. Det øgede fokus på leveringssikkerhed frem for rabat gav højere dækningsbidrag på varer og øget kundetilfredshed.

Activity Based Costing (ABC): Transportselskab

Udfordring	Virksomheden manglede overblik over rentabiliteten af forretningsenheder i forbindelse med gennemførelsen af et ændret strategigrundlag for virksomheden.
Løsning	Udvikling af BI-strategi og efterfølgende implementering af BI-løsning til understøttelse af en kompleks ABC-løsning. Fokus på ensartethed i rapporteringen.
Resultat	Informationen skabte grundlag for udskillelse af en række forretningsenheder i selvstændige virksomheder samt etablering og styring af en række serviceaftaler.

Advisory

Thomas Reenberg
Telefon: 3945 9009
Mobil: 6161 1126
E-mail: tmr@pwc.dk

Deals

Michael Eriksen
Telefon: 3945 9271
Mobil: 5138 4871
E-mail: men@pwc.dk

Corporate Finance

Michael Eriksen
Telefon: 3945 9271
Mobil: 5138 4871
E-mail: men@pwc.dk

Transaction Services

Allan Solok
Telefon: 3945 9229
Mobil: 2141 5998
E-mail: aso@pwc.dk

Valuation & Economics

Anders C. Madsen
Telefon: 3945 3649
Mobil: 2141 6012
E-mail: acm@pwc.dk

Forensic Services

Søren Primdahl Jakobsen
Telefon: 3945 3135
Mobil: 4010 3927
E-mail: spj@pwc.dk

Business Restructuring Services

Bent Jørgensen
Telefon: 3945 9259
Mobil: 2960 9204
E-mail: bej@pwc.dk

Business Transformation

Jan Christiansen
Telefon: 3945 9500
Mobil: 2114 8852
E-mail: jac@pwc.dk

Strategy

Jens Søndergaard
Telefon: 3945 9955
Mobil: 2114 9714
E-mail: jsd@pwc.dk

Risk

Janus Mens
Telefon: 3945 9555
Mobil: 2262 0759
E-mail: jam@pwc.dk

Financial Effectiveness

Jan Christiansen
Telefon: 3945 9500
Mobil: 2114 8852
E-mail: jac@pwc.dk

Operational Excellence

Christian Klibo
Telefon: 8932 5514
Mobil: 4041 9520
E-mail: jck@pwc.dk

People & Change

Jesper Runge
Telefon: 3945 3384
Mobil: 2138 7597
E-mail: jru@pwc.dk

CSR

Birgitte Mogensen
Telefon: 3945 9276
Mobil: 2141 6028
E-mail: bmo@pwc.dk

IT Management

Leif Christensen
Telefon: 3945 9190
Mobil: 2141 6040
E-mail: lch@pwc.dk

IdM, AM & it-sikkerhed

Martin Mølgård Povelsen
Telefon: 3945 9920
Mobil: 2141 6001
E-mail: mpo@pwc.dk

SAP

Jesper Vedsø
Telefon: 3945 9144
Mobil: 2134 5307
E-mail: jrv@pwc.dk

Business Intelligence

Christian Riekehr
Telefon: 3945 9550
Mobil: 2340 1816
E-mail: cri@pwc.dk

