

DLH STRATEGI 2010–2012 – BACK TO BLACK

DLH's udgangspunkt

Situationen og fremtidsstrategien

Forud for nedgangen i de globale konjunkturer øgede DLH sin volumen gennem adskillige (16) virksomhedsopkøb både tidligt i produktionsforløbet i form af skovdrift og produktion og i form af ekspansion på salgs-markedet. DLH har i de sidste to år oplevet massive tab og en øget gældsætning. Forretningsmodellen og evnen til at kontrollere og tilpasse virksomheden til de ændrede markedsvilkår har vist sig at være sårbar.

DLH er i en vanskelig situation, men har udmærkede muligheder for at blive en stærk, førende og lønsom aktør på markedet for træ, plader og træbaserede produkter. De tiltag, der allerede blev foretaget i sidste del af 2009, og strategien for de næste tre år (2010–2012) vil give DLH en meget stærkere position. DLH vil i fremtiden være kendetegnet ved en stærk markedsorientering, mere fokus og kritisk masse, mere enhed og en lavere grad af kompleksitet. Rejsen vil føre DLH til et væsentligt forbedret økonomisk resultat (omsætning, EBITDA og NIBD), en stærkere og klarere forretningsmodel og frihed til at handle og udvikle forretningen yderligere.

Allerede gennemførte tiltag

Som tidligere meddelt har DLH allerede foretaget en række tiltag med henblik på at nedbringe tabene og forberede vejen frem. Der er nedlagt 1.000 jobs, lukket salgs- og produktionsenheder og reduceret i antallet af locations. Parallelt hermed har DLH indgået en ny aftale med hovedbankerne, lanceret en ny organisation og udarbejdet og godkendt Back to Black-strategien.

Strategien

DLH's ambition

Ambitionen er at være den førende trægrossist på de markeder og segmenter, som DLH vælger at betjene med træ og plader fra et globalt sourcing-netværk. Som førende grossist vil DLH selv kunne sætte tempoet, skabe udviklingen, have et stærkt tilbud til kunderne og også have størrelsen, spændvidden og en ansvarlig

måde at drive virksomhed på, som gør DLH til en attraktiv forretningspartner for koncernens leverandører.

Økonomisk er det først og fremmest ambitionen at blive en lønsom virksomhed og at nedbringe gælden i væsentlig grad, fordi det giver styrke og frihed til at handle og udvikle de mange lovende forretningsmuligheder.

Strategien

DLH har anlagt følgende strategi for at nå ambitionerne:

- Fokuserer forretningsmodellen på salg og sourcing og frasælge alle skovdrifts- og produktionsaktiviteter med henblik på at reducere kapitalbehovet og gøre driften mindre kompleks
- Være fuldt ud markedsorienteret og opnå markante resultater inden for koncernens kernediscipliner: salg, prisfastsættelse, forsyningskæde og administration af driftskapital
- Blive en gennemsigtig, højeffektiv og samarbejdende enhedsorganisation med industrialiserede processer og en ensartet arbejds måde

Den fremtidige DLH-profil

Det selskab, der bliver resultatet af den implementerede strategi i DLH, er:

- En grossist med en stærk position i og fokus på Europa, et fodfæste i Rusland og USA og aktiviteter på andre markeder, som bliver serviceret af Global Trading.
- En velkoordineret, stærk og fleksibel global sourcing-aktivitet, som er i stand til at finde attraktive produkter og sikre effektive forsyninger til konkurrencedygtige priser, samtidig med at de høje miljømæssige standarder fastholdes.
- En fokuseret og mindre kompleks organisation, der fungerer som et globalt selskab med klare koordinerede mål og med fokus på at optimere hele kæden og på at arbejde tæt sammen.
- En organisation, der udvikler og anvender den bedste praksis overalt i organisationen med fokus på aktiviteter som salgsledelse, prisfastsættelse, forsyningskæde og administration af driftskapitalen.
- En mere gennemsigtig organisation med bedre rapportering og et øget informationsniveau, som er meget bedre i stand til at kontrollere og handle på forandringer og muligheder.

Transformationen

En ambitiøs forvandling

DLH har udsigt til en mærkbar, men krævende forandring. Den er krævende, fordi:

- Der er en masse ting, der skal gøres i de kommende år
- DLH er under tidspres, og en vellykket turn-around skal igen give koncernen fuld handlefrihed
- DLH er ved at ændre DNA fra 'de uafhængige' enheder til 'One Company'

De næste tre år i få ord

I 2010 vil DLH have fokus på at overholde sine finansielle mål, frasælge selskaber, få den nye organisation til at fungere og høste nogle lavthængende frugter i hver enkelt enhed og påbegynde optimering af driftskapitalen. I 2011 vil DLH fokusere på 'Go To Market' og en øget strukturel indsats, så driftskapitalen kan reduceres yderligere i forhold til omsætningen. I løbet af 2011 vil DLH også overveje at gennemføre flere initiativer (lean, lageromstrukturering, transportoptimering, it osv.), som endnu ikke indgår direkte i strategien.

2012 vil være et offensivt år med flere initiativer på markedssiden og en stærk vækstplan for perioden efter 2012 – efter koncernen er kommet Back to Black.

Nøgleinitiativerne

1. Frasalg af produktions- og skovdriftsaktiviteter

I løbet af 2010 og 2011 vil DLH frasælge alle skovbrugs- og produktionsaktiviteter, inklusive CIB – Congolaise Industrielle des Bois, GIB – Gabonaise Industrielle des Bois, Carl Ronnow (Malaysia) Sdn. Bhd., PW Hardwood i USA og I-DRY i Holland. Dette vil ske for at reducere gælden og tabene, men også for at fokusere koncernens kompetencer på salgs- og forsyningsiden. DLH er ganske enkelt spredt ud over et stort aktivitetsområde globalt, og det betyder, at det er svært at være kompetent til de mange forskellige discipliner.

2. Reduktion af driftskapitalen

I løbet af 2010 og 2011 vil DLH reducere driftskapitalen (defineret som forudbetalinger, lagre og debitorer fratrukket kreditorer) væsentligt. Ambitionen går ikke på 'bare' at reducere driftskapitalen, men også på at blive meget bedre til at administrere den i fremtiden, især når der kommer et opsving på markedet igen.

Det er et program, der vil løbe over 2 år. Driftskapitalen vil være en integreret del af koncernens Key Performance Indicators (nøgleindikatorer for resultatet, KPI'er), incitament og rapportering. I begyndelsen af 2010 vil DLH fokusere på nogle områder i organisationen, som har det største potentiale. Inden sommeren 2010 vil DLH have udviklet en plan for sin fremtidige organisation og administrationen af driftskapitalen i DLH.

3. Indførelse af en ny organisation

Den nye og mere funktionelle organisation er blevet igangsat den 1.1.2010, men der er stadig et stykke vej, før DLH er i mål. Der udarbejdes forretningsplaner for hver enkelt enhed, og de skal gennemføres og revideres to gange om året. Rapportering og kontrol bliver øget. En organisationshåndbog skal udarbejdes med præcisering af KPI'ers roller, mødestrukturer osv., så det kan sikres, at alle arbejder på en struktureret måde og anvender den bedste praksis overalt i organisationen. GPO (Global Procurement Office, det globale indkøbskontor) vil sammen med Hyperion (rapportering) blive implementeret i 2010, men en yderligere implementering af GTS er suspenderet, så indsatsen kan blive fokuseret på salgs- og markedsforholdene.

4. Go To Market

De lokale initiativer vil blive understøttet af et program, der vil blive indført overalt i koncernen, og som vil udvikle best practice-kompetencer og metoder for markedsudvikling, salgsledelse, salg, prisfastsættelse og udvikling af nye produkter og tjenesteydelser. En af hjørnestenene i dette program er regelmæssige Go To Market-konferencer, hvor lederne mødes og udveksler erfaring om praksis og henter inspiration.

Organisationen

Idé

Idéen er at undergå en forvandling fra en koncern med mange individuelle selskaber og placeringer til at fungere som One Company. Det betyder, at DLH vil fokusere på at optimere resultaterne for koncernen, og på at etbalere et tættere samarbejde. Mere ensartede og klarere strukturer, KPI'er og retningslinjer skal implementeres i alle enhederne, så supporten kan forbedres, og for at understrege udviklingen til One Company.

Struktur

En funktionelt orienteret struktur med globale funktioner for henholdsvis Forestry, Global Sourcing og Trading, og salgsregioner i Norden, USA, Europa og Rusland er blevet gennemført pr. 1. januar 2010. Koncerndirektionen består af CEO Kent Arentoft, CFO Carsten Vindnæs, EVP Martin Grome, EVP Poul Leineweber, EVP Hroar Bay-Smidt og EVP Björn Ljungberg.



Roller

Enhed	Rolle
Group Management	Fremme og koordinere udviklingen af koncernen og sikre implementering af strategien.
Support	Støtte forretningen, sikre effektive processer og drive udviklingen hen imod 'One Company'.
Forestry	Fremme og optimere koncessionernes bæredygtige produktion iht. DLH's politikker.
Global Sourcing	Identificere, forhandle, indkøbe og håndtere logistik for en attraktiv produktportefølje til Global Trading og salgsregionerne iht. DLH's politikker (FSC, miljø, etc.).
Global Trading	Støtte salgsregionerne og udvikle nye forretninger ved at optimere overskud fra back to back-trading.
Sales Region	Tilbyde en region DLH's fulde produktprogram og værdiudbud og optimere markedsbidraget og kundetilfredsheden.