

Deloitte.

Finanskrisen

Det er nu, der skal handles



Det er nu, der skal handles

I en økonomisk situation, som den vi i øjeblikket befinder os i, er det sværeste at få taget det første skridt. Men virksomheder, der sætter ind nu, har en væsentlig fordel i forhold til virksomheder, der forholder sig passivt.

Men det handler også om at gøre det rigtige. Vi oplever, at mange virksomheder ikke har tilstrækkeligt overblik over, hvor der skal sættes ind, og hvor der er fordele, der kan høstes.

I denne folder finder du en række spørgsmål, som du bør forholde dig til:

- Hvordan ser det ud med likviditeten?
- Kender du de væsentligste risici?
- Kan du reducere omkostninger?
- Skal du afskedige dig til besparelser?
- Bør du kontakte banken?
- Er det nødvendigt at skifte kurs?
- Hvad kan sælges? Hvad kan købes?

Måske er din virksomhed endnu ikke alvorligt påvirket af den nye virkelighed. Selvom det er tilfældet, bør du alligevel reagere. De virksomheder, der handler i dag, vil stå stærkest den dag, krisen er ovre.

Har du brug for et Sundhedstjek?

I Deloitte kan vi give din virksomhed et Sundhedstjek, der kan hjælpe dig til at identificere de centrale udfordringer og give dig konkrete redskaber til at navigere gennem krisen.



Hvordan ser det ud med likviditeten?

I en økonomisk situation som denne har ét forhold mere betydning end noget andet, nemlig likviditet. Det er afgørende, at du ved, hvordan din likviditet ser ud om en uge, en måned, tre måneder, et halvt år, et år og om to år, og at du har dette overblik nu. Hvis du vil sikre konkurrenceevnen og i det hele taget holde skruen i vandet, skal du kunne finansiere din virksomhed. Der er ganske enkelt ikke likviditet nok til alle, og de virksomheder, der har likviditet, er dem, der sætter dagsordenen.

Hvor finder man nemmest likviditet i tider som disse?

Arbejdskapital. Det er ét af de få områder, hvor der stadig kan skaffes likviditet i løbet af kort tid. Konvertering af ledig arbejdskapital til likviditet kræver imidlertid, at man i højere grad fokuserer på leverandør- og kundeforhold og ser på varelageret på en helt ny måde.

Hvor urørlige er dine kunder? Hvor meget vil de købe af dig om en måneds tid? Hvis du stadig leverer varer til dem på kredit, er du så sikker på, at de vil være i stand til at betale? Ved at intensivere kontakten til dine kunder vil du kunne styrke forholdet til de gode kunder og identificere de kunder, der har økonomiske problemer. Det er nu, der skal siges farvel til de kunder, som er svære at inddrive penge fra, så ressourcerne kan bruges til målrettet markedsføring over for konkurrenternes bedste kunder.

Varelageret er et andet område, hvor du kan frigøre likviditet. Opbevarer du lager for dine kunder, uden at det er nødvendigt? Har du et klart billede af udviklingen i efterspørgslen i den nærmeste fremtid? Lagerplanlægning, prognostisering af salg og vurdering af lager i forhold til forventet omsætning er alle områder, der kræver fokus, hvis likviditeten skal forbedres.

Kort og godt

Frigørelse af arbejdskapital kræver, at der ses nærmere på de områder, der i mange år er blevet anset for sikre. Det vil betyde nogle vanskelige diskussioner og nogle endnu vanskeligere beslutninger. Men i en turbulent tid kan det være den eneste vej til stabilitet for din virksomhed i det lange løb.

Kender du de væsentligste risici?

Du kan ikke regne med, at det hidtidige risikobillede stadig gælder. Din virksomhed befinder sig måske i en sårbar situation. Du er nødt til at finde ud af, om det er tilfældet ved at kortlægge risikobilledet og beslutte dig for, hvordan du vil forholde dig til de forretningskritiske risici.

Krisen har påvirket virksomhederne forskelligt. Værst ramt er nok de virksomheder, der ikke har en risikostyringsstrategi og en indarbejdet risikokultur. De står uden et samlet overblik over de risici, de står overfor eller de muligheder, der foreligger.

Risikobilledet ændrer sig hastigt, og selv med en strategi på plads er der behov for kontinuerlig revurdering på baggrund af de nye forhold:

- Handler du med virksomheder – eller lande – der udgør en risiko?
- Er der risiko for store udsving i renteniveau, valutakurser og råvarepriser, som du kan reducere eller undgå?
- Der er behov for en vurdering af, om den samlede risikoprofil er passende i forhold til kapitalberedskabet, eller om der er behov for ændringer.
- Alle aftaler og kontrakter bør gås efter i sømmene.

Kort og godt

Der er behov for en ny vurdering af de væsentligste risici i lyset af finanskrisen. Hvis risici indtræffer, skal du være forberedt og klar til at håndtere situationen.

Kan du reducere dine omkostninger?

I krisetider tyer mange virksomheder ofte til gammelkendte løsninger for at opnå økonomisk fleksibilitet. Generelle omkostningsreduktioner hører til denne kategori.

Men de fleste virksomheder foretager sig ikke tilstrækkeligt, når de skal reducere omkostninger. Du kan starte med at identificere 4-5 områder og sætte fokus på dem. Eksempelvis er svind en omkostning, der påvirker bundlinjen direkte. Desuden er der altid noget, der kan skæres væk. Hvilke af dine igangværende projekter kan nedlægges eller udsættes, uden at det får nogen videre betydning for driften?

Mange virksomheder kan med fordel anlægge en strukturel tilgang til omkostningsreduktion. De økonomiske gevinster er både større og mere holdbare end ved taktiske omkostningsreducerende tiltag. Mens taktiske tiltag fokuserer på kortsigtede og umiddelbare besparelser, er strukturelle initiativer en strategisk optimering af omkostningsbasen, hvormed lønsomhed og produktivitet øges markant.



Kort og godt

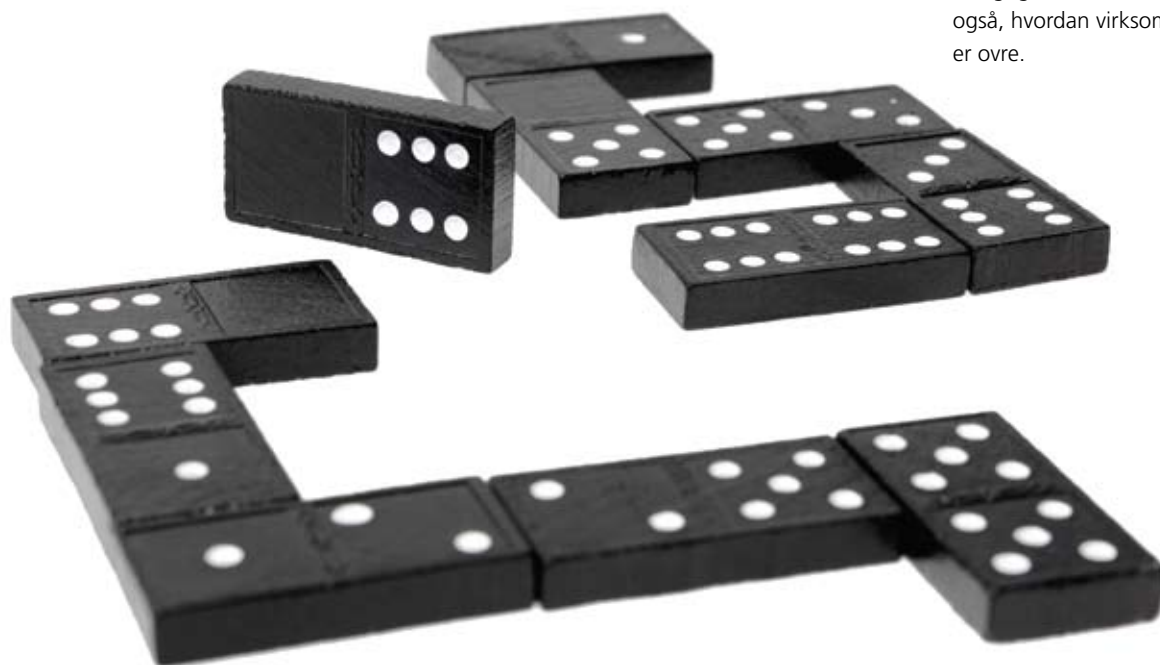
Omkostningsreduktion handler i bund og grund om økonomisk fleksibilitet. Undgå unødvendige forpligtelser og frigør så mange midler som muligt.

Skal du afskedige dig til besparelser?

I krisetider skærer mange virksomheder ned på medarbejderstyrken, og det kan være en nødvendig konsekvens af faldende efterspørgsel og aktivitet.

Men afskedigelser kræver en række overvejelser. Medarbejderne, der bliver tilbage, skal besidde de kompetencer, der er krævet for at understøtte virksomhedens fortsatte drift og udvikling. Afskedigelserne skal foretages korrekt – både kommunikationsmæssigt og personalejuridisk. Medarbejdernes viden og opgaver skal dokumenteres, inden de forlader virksomheden. Organisationen, processer og arbejdsgange skal revurderes og effektiviseres, hvis kvaliteten skal opretholdes.

Et vigtigt element i beslutningen om afskedigelser er også, hvordan virksomheden vil stå den dag, krisen er ovre.



Kort og godt

Afskedigelser kan ikke gøres om. Forbered derfor eventuelle afskedigelser grundigt og vurder, hvilke konsekvenser det har for processer og arbejdsgange, hvis en medarbejder opsiges.

Bør du kontakte banken?

Ja. Nogle ledere gemmer sig, når situationen spidser til. I disse krisetider kan en sådan adfærd få alvorlige følger, medmindre virksomheden har den likviditet, der er behov for.

Før i tiden var det let at opnå finansiering. Sådan er det ikke længere. I dag er långivere yderst forsigtige – kun få låner penge ud til nye kunder. Det er derfor vigtigt, at du har et godt forhold til din bank. Især hvis der er gæld, der skal betales inden for den nærmeste fremtid. Så vil du sandsynligvis skulle betale højere renter, og betingelserne i nye låneaftaler vil måske blive skærpet. I nogle tilfælde kan du ligefrem risikere at få afslag.

Tal med banken om:

Det grundlæggende

Forklar hvad du gør for at få kontrol over situationen. Sørg for reelt at få reduceret omkostninger. Dokumentér besparelser i driftsomkostningerne.

Kunderne

Sørg for at gøre banken opmærksom på at du er i tæt dialog med dine vigtigste kunder, og at du har indsigt i deres kreditværdighed.

Likviditeten

Redegør over for banken hvordan din likviditetsmæssige situation er lige nu, og hvordan den vil være om et og om to år.

Beredskabsplaner

Fortæl banken om scenarierne.

Vækst

Nedgangen vil ikke vare ved. Redegør over for banken hvordan dine langsigtede fremtidsudsigter ser ud - og hvordan du forbereder dig på fremtiden. Udnyt kommende muligheder for vækst.

Kort og godt

Bankrådgivere foretrækker virksomhedsledere, der ikke ryster på hånden. De ser gerne, at du kommunikerer proaktivt – og ofte. Ring derfor til banken nu og aftal et møde.

Er det nødvendigt at skifte kurs?

Det er en uheldig situation, vi befinder os i, men så slemt er det heller ikke. Eller er det? Ja, hvem ved? I en økonomisk situation som denne kan solide virksomheder komme i problemer fra den ene dag til den anden. Evnen til at vide hvornår der skal gribes ind - og handle ud fra denne viden - kan være en afgørende faktor for, om din virksomhed overlever en krise.

Du må forvente, at efterspørgslen vil falde i den nærmeste fremtid og indstille dig på, at du samtidig vil få sværere ved at få adgang til kapital. Disse to faktorer kan lægge pres på selv den mest veldrevne virksomhed. Er du rustet til en sådan situation? Eller befinder du dig måske allerede i denne situation?

I en krisesituation er det nødvendigt at foretage tilpasninger inden for strategi, drift og finansiering – men hvad er det, der skal tilpasses, og hvor store skal tilpasningerne være? Kan tilpasningerne foretages hurtigt? Alt for ofte er virksomheder ikke i stand til at handle hurtigt nok, selv om de ved, hvad der bør gøres.

Vigtige overvejelser:

Hvad har vi behov for på kort sigt? Hvordan og hvor bør vi straks sætte ind?

Hvilke konsekvenser vil det kunne få på mellemlang og lang sigt, hvis vi stabiliserer virksomheden på kort sigt?

Hvor hurtigt kan der foretages store ændringer (f.eks. nye produkter eller koncepter), hvis dette kræves?

Hvor samarbejdsvillige (eller usamarbejdsvillige) kan vi forvente, at kunderne og leverandørerne er?

Hvordan vil vores konkurrenter og andre interessenter reagere på en beslutning om at foretage en omstrukturering? Hvordan vil konkurrenterne kunne påvirke virksomhedens indsats?

Kort og godt

Strategiske tilpasninger kan hjælpe din virksomhed til at overleve. Der er brug for procedurer for beslutningstagning, der kan være dig til hjælp, når du skal afgøre, hvornår der skal skiftes kurs.



Hvad kan sælges? Hvad kan købes?

Salg

Med de svære finansieringsvilkår og usikre markeder kan det blive nødvendigt at afhænde aktiver hurtigt. Hvis dette er tilfældet, skal du handle effektivt – du skal følge den proces, som du normalt ville gennemgå i forbindelse med et salg, men endnu hurtigere.

Frasalg tager typisk seks til ni måneder, men i disse tider er det sværere at afslutte en handel. Køberne vil have noget for pengene – jo længere tid det tager at gennemføre en handel, jo større pres ligger der på dig for at sikre, at din virksomhed fastholder sin værdi. Det kræver ressourcer og en ledelsesindsats, som du har mere brug for på andre områder. Jo hurtigere du handler, jo nemmere vil du kunne bevare noget af den værdi, som interesserede køber, således at du kan afslutte handelen. 2-4 måneder er den optimale salgstid.

Det er vigtigt, at du i denne periode er i tæt kontakt med de vigtigste interessenter, eksempelvis indskydere af kapital og leverandører. Fortsæt dialogen, mens du overvejer alternative løsninger såsom mellemfinansieringslån og salg af likvide aktiver.

Køb

Har du overskud af likviditet, er du ved at scanne markedet for gode handler? Muligvis har du indtryk af, at du har god tid til at finde det rigtige tilbud.

Det har du ikke. Du har ikke lige så meget tid til at planlægge og gennemføre beslutninger som for blot få måneder siden, og det handler derfor om at gå målrettet til værks.

Få det økonomiske på plads så du kan indgå en handel. Hvad bruger du dine penge på i dag? Er der områder, hvor du kan udnytte dine penge bedre? Undersøg hvordan du kan fremskaffe kapital. Hold tæt kontakt til din bank så den hurtigt kan træde til, når du har brug for den. Husk på at enhver transaktion, du foretager, ikke bør forringe investeringsvurderingen af din virksomhed eller muligheden for at opnå finansiering.

Overvej hvad du er villig til at acceptere i forhold til due diligence. Du må påregne at skulle løbe en større risiko. Traditionel garantistillelse vil ikke have nogen større værdi. Når du køber aktiver til priser, der er pressede som følge af en krise, er det blot en del af regnestykket.

Kort og godt

At sælge er måske ikke bare noget, du kan vælge at gøre – det kan være en nødvendighed. Mindst én gang om ugen bør du vurdere, hvordan økonomien vil udvikle sig. Hvordan vil din likviditet være om tre måneder? Om seks måneder? Om ni måneder? Viden om de fremtidige behov er en stor hjælp i beslutningsprocessen.

Tag intet for givet – måske er din virksomhed selv i fare for at blive opkøbt. Hvis din virksomhed bliver opkøbt, skal du sørge for, at dine aktionærer og andre interessenter opnår den højst mulige værdi. Hvis du har midler, er det til gengæld nu, du skal udvide din portefølje. Men tro ikke, at du har masser af tid, eller at risikoen ved handlen kan dækkes ved hjælp af en lavere pris.

Har du brug for et Sundhedstjek?

Savner du overblik over sundhedstilstanden i din virksomhed og konkrete redskaber til at navigere gennem krisen?

Vi kan gennemføre et Sundhedstjek, der på baggrund af et interview og en efterfølgende rapportering giver dig et aktuelt billede af din virksomheds sundhedstilstand. På denne baggrund får du forslag til specifikke kort- og langsigtede indsatser. Med Sundhedstjek får du det handlingsorienterede beslutningsgrundlag, der kan hjælpe din virksomhed til at komme styrket ud af krisen.



Kort og godt

Få overblik over udfordringerne i din virksomhed gennem et Sundhedstjek.

Kontakt os

Hvis du har brug for hjælp til at finde svar på de spørgsmål, som vi har stillet dig i denne folder, eller hvis du selv har spørgsmål, er du velkommen til at kontakte os. Kontakt din faste kontaktperson i Deloitte eller et af vores kontorer:

Aalborg

Tlf.: +45 98 79 60 00
aalborg@deloitte.dk

Aars

Tlf.: +45 96 98 23 00
aars@deloitte.dk

Birkerød

Tlf.: +45 45 94 50 00
birkerod@deloitte.dk

Esbjerg

Tlf.: +45 79 12 84 44
esbjerg@deloitte.dk

Fredericia

Tlf.: +45 75 92 72 22
fredericia@deloitte.dk

Kolding

Tlf.: +45 75 53 00 00
kolding@deloitte.dk

København

Tlf.: +45 36 10 20 30
koebenhavn@deloitte.dk

Løgstør

Tlf.: +45 98 79 61 90
loegstoer@deloitte.dk

Nykøbing F

Tlf.: +45 54 84 88 00
nykoebing@deloitte.dk

Odense C

Tlf.: +45 63 14 66 00
odense@deloitte.dk

Silkeborg

Tlf.: +45 89 20 70 00
silkeborg@deloitte.dk

Slagelse

Tlf.: +45 58 55 48 00
slagelse@deloitte.dk

Svendborg

Tlf.: +45 63 14 69 00
svendborg@deloitte.dk

Sønderborg

Tlf.: +45 74 42 99 11
soenderborg@deloitte.dk

Viborg

Tlf.: +45 89 25 25 25
viborg@deloitte.dk

Ærøskøbing

Tlf.: +45 63 14 69 50
aeroeskoebing@deloitte.dk

Århus C

Tlf.: +45 89 41 41 41
aarhus@deloitte.dk

Nuuk

Tlf.: +299 32 15 11
nuuk@deloitte.dk

Ilulissat

Tlf.: +299 94 46 11
ilulissat@deloitte.dk

Sisimiut

Tlf.: +299 86 45 00
sisimiut@deloitte.dk



Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i 140 lande sikrer, at vi kan trække på stærke kompetencer foruden en dybtgående lokal indsigt, når vi skal hjælpe vores kunder overalt i verden. Deloitte's 165.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard. Deloitte's medarbejdere understøttes af en virksomhedskultur, der fremmer integritet og merværdi til kunderne, en forpligtelse over for hinanden og en styrke gennem forskellighed. De arbejder i et miljø præget af konstant udvikling, udfordrende oplevelser og berigende karrieremuligheder. Deloitte's medarbejdere arbejder målrettet på at styrke ansvarlighed, opbygge tillid og sikre positiv indflydelse i deres lokalsamfund.

Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu, der er en schweizisk organisation (Verein), og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu og dets medlemsfirmaer.

Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu