

Revisor som rådgiver:

Lønnsomhets- og likviditetsforbedring



Artikkelen er forfattet av:

Siviløkonom
Anders Thoresen
Partner i DHT Corporate Services
Anders er medgründer av Lederkilden

Lønnsomhets- og likviditetsforbedring er et område som gir mange muligheter for revisor som rådgiver. Artikkelen er del av en serie som setter fokus på revisor som rådgiver for små og mellomstore selskaper.

Mange bedrifter sliter med for svak inntjening og/eller anstrengt likviditet. Andre bedrifter er i en bedre situasjon, men ønsker å forbedre sine prestasjoner eller sørge for å opprettholde de gode prestasjonene også i årene fremover.

Overordnet kan en si at det er fire «spaker» å dra i for å bedre lønnsomhet og likviditet:

1. Inntektsøkning
2. Kostnadsreduksjon
3. Direkte likviditetsforbedrende tiltak (inkl. kapitalfrigjøring)
4. Grunnleggende forhold som strategi, bedriftskultur, motiverte medarbeidere, prosedyrer og rutiner.

Område 1 og 2 bidrar vanligvis til bedret lønnsomhet. Høyere inntekter kan imidlertid også være et resultat av at prisen er satt ned – noe som ikke nødvendigvis gir økt lønnsomhet. Normalt vil en bedring av de to første områdene også bidra til bedret likviditet på lang sikt. I en fase med (lønnsom) inntektsvekst, kan imidlertid det tilhørende behovet for arbeidskapital gi mer anstrengt likviditet på kort sikt.

Område 3 omfatter en rekke tiltak som kan iverksettes og som bedrer likviditeten, men som i liten eller ingen grad påvirker lønnsomheten (noen ganger kan likviditeten bli påvirket negativt). Område 4 dekker en rekke sentrale forhold som kan bidra til å skape god lønnsomhet og likviditet over tid ved å være velfungerende. Har en behov for tiltak som gir raske forbedringer, er imidlertid dette ofte forhold som er mindre viktig å endre. Men hvis disse forholdene er velfungerende, kan de ha vesentlig innvirkning på om en lykkes med andre tiltak som gir raske forbedringer.

Hvilke områder og tiltak som er mest relevante å fokusere på, varierer fra bedrift til bedrift. Avhengig av bedriftens situasjon vil det være behov for å prioritere tiltak som gir:

- Rask lønnsomhetsforbedring
- Rask likviditetsforbedring
- Generell lønnsomhetsforbedring over tid
- Langsiktig verdiskaping gjennom vekst

Hvor skoer trykker

Før det kan settes i verk tiltak for lønnsomhets- og likviditetsforbedring, må man finne ut hvor «skoer trykker», for å kunne vite hvilke tiltak som bør settes inn og hvor. Noen overordnede spørsmål som bør besvares:

- Hvordan er situasjonen nå?
- Hvordan har den utviklet seg?
- Hva er årsakene til dette?
- Hvor stort er behovet for forbedring?
- Hvor alvorlig er situasjonen; hvor raskt må en se effekter av forbedringene?
- Er det behov for «krigskirurgi» eller «finkirurgi»?
- Bør effektene primært komme fra inntektsøkning, kostnadsreduksjon eller annen likviditetsforbedring (bl.a. kapitalfrigjøring)?

For noen bedrifter kan lønnsomheten være så dårlig at en står i fare for å gå konkurs

dersom ikke vesentlige forbedringer skjer raskt. Da er det typisk behov for drastiske tiltak («krigskirurgi»). For bedrifter der situasjonen er mindre alvorlig, er det mer behov for å finne den riktige miksen av tiltak som over tid skaper ønsket lønnsomhet («finkirurgi»). «Finkirurgi» bør uansett gjennomføres løpende.

Hvis situasjonen tilsier at det er behov for «krigskirurgi», er det avgjørende at en ikke pga. uvitenhet eller unnlattelse prioriterer tiltak som er egnet for «finkirurgi».

Dersom selskapet eksempelvis har akutt behov for nedbemanning for å redusere kostnader, kan det være katastrofalt å leve i troen på at mer fokus på inndeling av kunder i kategori A, B og C, med tilhørende tilpasning av betjeningskonsepter, skal redde en ut av situasjonen. Det kan i verste fall innebære å styre mot konkurs med bind for øynene.

Hvorfor er det noen som lykkes og andre ikke – uansett bransje og størrelse? Her er fire likhetstrekk vi har observert i små og mellomstore bedrifter som har greid å skape lønnsomhet:

- Kvalitetsprodukter og sterkt fokus på kundetilfredshet
- Gjennomføringsevne og kremmerånd
- Motiverte medarbeidere
- Relevant informasjon med fokus på inntekter, kostnader og likviditet

Som rådgiver i denne typen prosesser, er det spesielt viktig at en innledningsvis:

- Etablerer en strukturert prosjektplan.
- Konkretiserer oppdragsgivers forventninger og ønsker om avgrensninger.
- Definerer klare målsettinger om forbedring både økonomisk og tidsmessig.
- Avklarer hvem som skal ha ulike roller og ansvarsområder i prosjektet.

Lykke til!

12 tips for forbedring av lønnsomhet og likviditet

1. Gjør en grundig analyse av situasjonen og hvordan den har blitt slik.
2. Forstå hvor mye skoen trykker: er det behov for «finkirurgi» eller «krigskirurgi»?
3. Forstå hvilken hovedkategori av tiltak som er mest relevant for å bedre situasjonen: inntektsøkning, kostnadsreduksjon eller kapitalfrigjøring?
4. Hvis det er akutt behov for lønnsomhetsforbedring («krigskirurgi»): reduser kostnader først slik at de er tilpasset inntektsnivået, deretter kan kostnader øke i takt med inntekter (med mindre selskapet er i en kontrollert vekstfase der midlertidig underskudd er en bevisst del av strategien og finansieres på en forsvarlig måte).
5. Hvis det er behov for kostnadsreduksjon, fall ikke for fristelsen til å «vokse» ut av problemet ved å øke inntekter i stedet for å kutte kostnader.
6. Skill mellom tiltak som gir effekt på kort (quick wins) og på lang sikt.
7. Grunnleggende forhold som strategi, bedriftskultur, systemer, rutiner etc. er meget viktig for lønnsomhet over tid (både kostnadskontroll og inntektsøkning), men endringer i dette gir sjelden lønnsomhetsforbedring på kort sikt (ofte heller det motsatte).
8. Lag en tydelig handlingsplan med alle aktiviteter som kreves for å realisere lønnsomhetsforbedringene, med ansvarlig person og tidspunkt for når aktiviteten skal følges opp.
9. Følg opp handlingsplanen jevnlig (minimum hver måned) og sett spesielt fokus på aktiviteter som «ligger bak» planen.
10. Involver organisasjonen og fagorganisasjoner på en balansert måte i prosessen; dette er viktig både for å finne de beste løsningene, skape motivasjon i organisasjonen og sørge for at en opptrer i tråd med lover og regler (gjelder spesielt nedbemanning).
11. Sørg for godt beslutningsunderlag, men tør å ta de viktige avgjørelsene tidsnok.
12. God og tydelig kommunikasjon (internt og eksternt) er avgjørende for å lykkes.

Artikkelserie

I artikkelserien inngår følgende tema:

- Lønnsomhetsforbedring
- Økonomistyring og ledelsesrapportering
- Finansiering og likviditetsstyring
- Selskapssekretær
- Restrukturering
- Kjøp og salg av virksomhet
- Verdivurdering
- Generasjonsskifte

Lederkilden.no

Revisorforeningen har i samarbeid med Lederkilden.no utarbeidet en skreddersydd løsning med verktøy og fagstoff som støtter opp under alle naturlige områder for revisor som rådgiver. Se mer på: www.lederkilden.no/?dnrmedlem=true

Revisor med klienter innen regnskapsføring?

PRØV TRIPLETEx

enkelt og fleksibelt, for PC og Mac

Tripletex er et webbasert og komplett økonomisystem.

I rollen som regnskapsfører kan du bruke Tripletex gratis med muligheter for provisjon gjennom vår unike forhandleravtale.

- > **webbasert** » tilgjengelig overalt
- > **styr brukernes rettigheter** » bevar kontrollen
- > **fleksibelt** » sett sammen moduler etter behov
- > **10 år i 2012** » norskutviklet

Vi har nå over **8000 brukere**.
Tripletex er integrert mot **Nets og Altinn**.

Våre moduler:

Prosjekt- og timeføring

Faktura

Regnskap

Lønn- og reiseregning

Se demonstrasjonsfilm på vår hjemmeside www.tripletex.no

tripletex