

Revisor som rådgiver – Økonomisimulering:

Hvordan påvirkes resultat og likviditet?

Historiske regnskaper sier oss mye om hvordan ting **har** vært. Fremtiden er mer usikker. Hvordan vil den økonomiske utviklingen bli? Hvor sårbar er selskapet for **endringer – og hvilke forbedringsmuligheter finnes?**



Artikkelen er forfattet av:

Siviløkonom
Anders Thoresen
Partner i DHT Corporate Services

For å forstå en virksomhets økonomiske sårbarhet og muligheter, er det nyttig å gjøre simuleringer. Noen ganger kan det være hensiktsmessig å gjøre dette gjennom et korttids- eller langtidsbudsjett basert på forventninger om fremtiden. Dette krever imidlertid noe tid og et gjennomtenkt tallgrunnlag. Andre ganger kan det være nyttig å gjøre enkle simuleringer på historiske tall. Det finnes gode verktøy på markedet for å gjøre dette enkelt og effektivt. I denne artikkelen setter jeg fokus på hvordan en enkelt kan gjøre simuleringer på ulike områder for å se endringer innenfor resultat og likviditet.

Hvorfor og hvordan simulere?

Å gjøre simuleringer innebærer å se effekten på bedriftens økonomi av ulike endringer. Det er da viktig å ha et konkret utgangspunkt («base case») å simulere ut

fra. Dette kan være reelle historiske regnskapstall (f.eks. siste år) eller et budsjett. Det er naturlig å gjøre simuleringer i både negativ og positiv retning. Dette kalles også ofte «hva-hvis-analyser».

- *Simulering i negativ retning* – En er da ofte ute etter å kartlegge sårbarhet. Hvor mye «tåler» selskapet av endringer på ulike områder før «resultatet ikke er tilfredsstillende», «resultatet er negativt», «likviditetsreserven er brukt opp» osv. Innenfor hvilke områder er selskapet mest sårbart for endringer?
- *Simulering i positiv retning* – En er da ofte ute etter å se hvilke muligheter bedriften har og hvilken effekt endringer innenfor ulike områder vil ha. Hvor mye bedre blir resultat og likviditet hvis omsetningen øker 15 %? Hvor store er forskjellene på om en slik inntektsøkning skyldes økt pris eller økt volum?

Når en skal gjøre simuleringer, er det viktig å bestemme seg for hva som skal være drivere og hva som skal være måltall. Endringer i driverne gir effekt på måltallene.

- *Drivere* – Typiske eksempler på drivere kan være pris, salgsvolum, bruttomargin, faste kostnader, lagertid, kredittid kunder eller kredittid leverandører. Dette er drivere som det kun kreves

offentlig tilgjengelig informasjon for å gjøre simuleringer på. Har en bedre tid og tilgang til bedriftsintern informasjon, kan en også simulere på endringer i valuta, rentenivå, gjeldsbetjening, investeringer osv.

- *Måltall* – Hvilke måltall en velger å fokusere på bør være drevet av hva som er sentralt for selskapet å styre etter og hva som er hensikten med simuleringen. Ved helt enkle simuleringer er gjerne effekten på *resultat (før skatt) og likviditet* to sentrale måltall for mange bedrifter. Dette kan lett utvides til også å inkludere effekten på likviditetsreserve og arbeidskapital. Ved mer avanserte simuleringer kan en inkludere en rekke andre nøkkeltall og la effekten av ulike simuleringer påvirke hverandre. En kan da få et nytt oppsett for resultat, balanse, kontantstrøm, likviditet og nøkkeltall basert på en rekke endringer (simuleringer) ift. «base case».

Når vi gjør denne type simuleringer, må en ikke «vite svaret» for hva som er mulig. Det er viktig i seg selv å identifisere forbedringsområder, og få en følelse av hva endringer kan gi oss hvis vi får til X eller Y. Så kan en senere tilpasse forbedringsmålingene samt lage handlingsplaner med

SIMULERINGSOMRÅDE	Enhet	Utg.pkt 2013	Endring Enhet	Endring Prosent	Etter simulering	Resultat- effekt*	Likviditets- effekt**	Likviditets- reserve***
Inntekter - Prisendring	NOK	41 901	-6 285	-15,0 %	35 616	-6 719	-5 892	-5 245
Inntekter - Volumendring	NOK	41 901	-6 285	-15,0 %	35 616	-3 621	-4 386	-3 739
Bruttofortjeneste	%-poeng	52,5 %	-7,9 %	-15,0 %	44,6 %	-3 565	-3 632	-2 985
Personal-/lønnskostnader	NOK	13 362	2 004	15,0 %	15 366	-2 161	-2 161	-1 514
Andre driftskostnader	NOK	4 801	720	15,0 %	5 521	-774	-774	-127
Lagertid	Dager	95	14	15,0 %	110	-59	-841	-194
Kredittid kunder	Dager	48	7	15,0 %	55	-79	-1 112	-465
Kredittid leverandører	Dager	88	-13	-15,0 %	75	-69	-969	-322

* Før skatt

** Før skatt, ekskl. merverdiavgift

*** Bankinnskudd pluss ubenyttet del av kassekreditt

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

konkrete aktiviteter som skal gjennomføres for å realisere forbedringene.

Eksempel

Dette eksemplet er basert på en reell handelsbedrift. I tillegg til offentlig tilgjengelige regnskapstall har vi forutsatt at selskapet har en limit på sin kassekreditt på 4 MNOK. Alle tall er i hele tusen. La oss først gjøre en simulering i negativ retning på 15 %:

I simuleringen ser vi bl.a. at en reduksjon i inntektene på 15 % som skyldes at prisene (må) settes ned, gir en negativ resultat effekt på 6,7 MNOK, mens likviditeten svekkes med 5,9 MNOK. Hvis inntektene reduseres 15 % og det ikke skyldes prisreduksjon, men at volumet faller, antas det at en over tid også kan gjøre noe med varekostnadene. Da blir resultat effekten 3,6 MNOK, mens likviditetseffekten blir 4,4 MNOK. Her tas det også høyde for kredittider og lagertid. I begge tilfeller ser vi at likviditetsreserven (definert som bankinnskudd pluss ubenyttet del av kassekreditt) blir negativ. Tilsvarende ser du effekten på resultat og likviditet av en endring på 15 % i negativ retning ved endring av de øvrige driverne.

Så kan vi i stedet ta på oss den konstruktive hatten. Innenfor hvilke områder kan bedriften gjøre forbedringer? Hvor stor blir effekten av ulike endringer? La oss se på to områder som ofte er sentrale for å forbedre likviditeten: lagertid og kredittid kunder.

- **Lagertid** – I eksemplet over er gjennomsnittlig lagertid 95 dager. For hver dag vi klarer å redusere dette, vil vi

frigjøre NOK 59 000 i likviditet. Hvis vi klarer å redusere dette til 60 dager, vil vi frigjøre 2,1 MNOK.

- **Kredittid kunder** – I eksemplet over tar det i gjennomsnitt 48 dager fra faktura sendes til pengene er på konto. For hver dag vi klarer å redusere dette, vil vi frigjøre NOK 155 000 i likviditet. Hvis vi klarer å redusere dette til 35 dager, vil vi frigjøre 2,0 MNOK.

Med disse to forbedringene vil bedriften altså frigjøre over 4 MNOK i likviditet.

Hva skal vi bruke denne kapitalfrigjøringen til? Hvis likviditeten er anstrengt, er det naturlig at den benyttes til å sikre løpende drift. Hvis likviditeten i utgangspunktet er god, men gjennom kapitalfrigjøringstiltak nå blir enda bedre, kan den benyttes til å betale utbytte, gjøre oppkjøp eller andre investeringer.

Dette eksemplet er basert på et verktøy der simuleringene innenfor de ulike områdene ikke påvirker hverandre. Simuleringer som dette kan utføres med noen få tastetrykk og på få sekunder. Hvis en ønsker å synliggjøre totaleffekten av flere tiltak (og hvordan de påvirker hverandre), finnes det gode verktøy på markedet for integrert budsjettering av resultat, balanse, likviditet, kontantstrøm og nøkkeltall for dette formålet.

Praktisk anvendelse

For deg som revisor kan denne typen enkle simuleringer benyttes på ulike måter. På den ene siden kan de støtte oppunder din egen sårbarhetsvurdering av selskapet. På den andre siden kan de anvendes i dialogen med kunden. Dette er forhold som kunden er opptatt av, selv om vedkommende ikke har økonomisk bakgrunn. En simulering som i eksemplet ovenfor mener jeg er godt egnet for dialog med kunder der en sammen diskuterer risiko og mulighetsområder. Du kan forberede analysen i forkant og ta med en utskrift /vise på skjerm eller du kan gjøre analysen på direkten i kundemøtet (simulere sammen med kunden).

Artikkelserie

I artikkelserien inngår følgende tema:

- Lønnsomhetsforbedring
- Økonomistyring
- Styre- og ledelsesrapportering
- Finansiering
- Budsjettering og likviditetsstyring
- Selskapssekretær
- Restrukturering
- Kjøp og salg av virksomhet
- Verdivurdering
- Generasjonsskifte
- Forsvarlig egenkapital og likviditet
- Verdiforhandling
- Styrerådgiver og styresekretær
- Helsesjekk som døråpner for rådgivningstjenester
- Benchmarking
- Benchmarking
- Økonomisimulering

Hvis kunden i eksemplet over har anstrengt likviditet, kan en diskutere hvordan salg / tømming av varelager, endrede innkjøpsrutiner, redusert varesortiment osv. kan bidra til kapitalfrigjøring i varelageret. Tilsvarende kan en belyse mulighetene for å fakturere hyppigere, benytte kortere betalingsfrist og følge opp trege betalere. Kanskje kunden synes reduksjonene du har foreslått er for drastiske, i alle fall på kort sikt, men mener at lagertid på 75 dager og reell kredittid til kunder på 40 dager er mer realistisk. Da kan du jo med to tastetrykk fortelle kunden direkte i møtet at det vil forbedre likviditeten med 2,4 MNOK.

Lykke til!

3 tips ved økonomisimulering

1. Gjør det enkelt! Blir en for sofistisert, blir analysen ofte feil
2. Tenk gjennom hvilke områder som er mest relevante å simulere på for den konkrete bedriften
3. Diskuter åpent med kunden – gjør simuleringer

SIMULERINGSOMRÅDE	Enhet	Utg.pkt 2013	Endring Enhet	Endring Prosent	Etter simulering	Resultat-effekt*	Likviditets-effekt**	Likviditets-reserve***
Inntekter - Prisendring	NOK	41 901	-6 285	-15,0 %	35 616	-6 719	-5 892	-5 245
Inntekter - Volumendring	NOK	41 901	-6 285	-15,0 %	35 616	-3 621	-4 386	-3 739
Bruttofortjeneste	%-poeng	52,5 %	-7,9 %	-15,0 %	44,6 %	-3 565	-3 632	-2 985
Personal-/lønnskostnader	NOK	13 362	2 004	15,0 %	15 366	-2 161	-2 161	-1 514
Andre driftskostnader	NOK	4 801	720	15,0 %	5 521	-774	-774	-127
Lagertid	Dager	95	-35	-36,6 %	60	153	2 062	2 709
Kredittid kunder	Dager	48	-13	-27,1 %	35	149	2 015	2 662
Kredittid leverandører	Dager	88	-13	-15,0 %	75	-69	-969	-322