

Revisor som rådgiver:

Styring og kontroll i små og mellomstore bedrifter

Det finnes ikke noe fasitsvar på hvordan en SMB-bedrift bør styres, men det finnes en del fellestrekk. I denne artikkelserien har jeg skrevet om mange av enkeltelementene – i denne artikkelen ser vi det hele i sammenheng.



Artikkelen er forfattet av:
Siviløkonom
Anders Thoresen
Partner i DHT Corporate Services

Behov og utfordringer

Små og mellomstore bedrifter har behov for god styring og kontroll, selv om kompleksiteten er noe mindre enn hos store bedrifter. Bedrifter i SMB-markedet er veldig forskjellige med tanke på størrelse, kompleksitet og behov. Ofte ser vi at bedriftene er veldig operativt fokusert, og at de mangler kompetanse og/eller interesse for administrative forhold. For mange betraktes administrasjon som et «nødvendig onde», og utfordringen kan da være at man ikke ser faresignaler i tide og heller ikke får tatt nødvendige grep tidnok. I verste fall kan det ende med en konkurs, men for de fleste bedriftene betyr dette først og fremst at en ikke klarer å ta ut potensialet i bedriften. Samtidig gir dette deg som revisor mange muligheter både overfor de bedriftene der du er revisor, og i enda større grad i de bedriftene der du ikke er revisor. Nedenfor har jeg vist dette med et eksempel. Det er viktig å ta hensyn både til SMB-bedriftens behov, men også din rolle som revisor/rådgiver.

Betalingsvnen er gjerne begrenset hos SMB-bedrifter og for å lykkes som rådgiver i dette markedssegmentet, er det derfor viktig å ha en god tilnærming og effektive verktøy. Du må gjøre en avveining mellom kundens behov for rådgivning og kundens økonomiske situasjon.

Økonomiske forhold

Noen sentrale elementer når det gjelder å ha kontroll på økonomien i en bedrift:

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
ØKONOMISKE FORHOLD	1. Budsjett 12 måneder											
	2. Perioderapportering											
	3. Likviditetsprognose											
	4. Helsesjekk											
	a. Regnskapsanalyse											
b. Økonomisimulator												
c. Benchmarking												
d. Analyse av delårstall												
5. Langtidsplan												
ANDRE FORHOLD	6. Strategi											
	7. Risikovurdering											
	8. Offentlig rapportering											
	9. Styrearbeid											
	10. Forbedringsprosesser											
	11. Admin / arkiv											

■ primæraktivitet ■ sekundæraktivitet

- Budsjett.** I hvilken grad bedrifter lager budsjetter, varierer mye, det gjør også kvaliteten på budsjettarbeidet. Et gjennomarbeidet budsjett har stor verdi for de fleste bedrifter. Det sier noe om hva bedriften skal styre etter, og om ikke annet så blir en presset til å sette av litt tid for å planlegge veien videre. Et godt budsjett bør integrere resultat, balanse, likviditet, kontantstrøm og nøkkeltall. Budsjettet for neste år utarbeides typisk i fjerde kvartal eller i en del tilfeller rett på nyåret.
- Perioderapportering.** Innhold og hyppighet må tilpasses den enkelte bedrift. Rapportering tolv, seks eller fire ganger i året kan være naturlig. Rapporteringen bør være på et detaljingsnivå som gir oversikt og innsikt, men som ikke er så detaljert at en ikke ser skogen for bare trær. Rapporteringen bør normalt dekke omsetning (gjerne fordelt på produktområder eller avdelinger), bruttomargin, sentrale kostnadsområder, likviditet, kontantstrøm og utvalgte nøkkeltall (tilpasset bedriftens behov). Avvik i forhold til budsjett og i forhold til fjoråret bør være en naturlig del av rapporteringen. Oppfølging av covenants (bankens krav til kundeforholdet) er også viktig. Husk at disse nøkkeltallene kan variere mye i løpet av året. Dette gjelder for eksempel egenkapitalandel for en bedrift med store sesongvariasjoner.
- Likviditetsprognoser.** Disse blir et stadig viktigere styringsverktøy for mange bedrifter. Likviditetsprognosen etableres gjerne ved å bruke regnskap hittil i år pluss budsjett for resten av året (eventuelt korrigerert for endringer en ser vil komme). Oppfølgingen av likviditetsprognoser kommer som en naturlig forlengelse av perioderapporteringen, og kan gjøres sammen med denne.
- Økonomisk helsesjekk**
 - Regnskapsanalyse.** En bør sette fokus på ulike indikatorer som forteller oss noe om ulike sider ved en bedrifts økonomi: rentabilitet, kontantstrøm, likviditet, finansiell struktur og soliditet. Hvis jeg sitter i styret i en bedrift, ønsker jeg å få denne typen «helikopterperspektiv» to ganger i året: når ferdigviderte tall er klare på våren, og

maestro 



kingdesign.no

*Det er flere
enn nissen
som har fått
ny drakt!*

*Ta en tur innom maestro.no
og finn ditt produkt.*

Kontakt oss på telefon 02575
eller salg@maestro.no for mer informasjon og bestilling

www.maestro.no

- godt utpå høsten når vi kan operere med en forholdsvis god prognose for året som helhet.
- b. *Økonomisimulering.* Dette er det naturlig å gjøre samtidig som en gjør en regnskapsanalyse, da det er det samme tallgrunnlaget som ligger til grunn. Det kan gi stor innsikt i både sårbarhet og muligheter for å simulere endringer i sentrale parametere og se effekten på resultat, likviditet og eventuelt ulike nøkkeltall. Noen sentrale parametere å simulere er, omsetning, bruttomargin, lønnskostnader, andre driftskostnader, lagertid, kredittid kunder og kredittid leverandører.
- c. *Benchmarking.* Å sammenligne et selskap med utvalgte konkurrenter kan gi nyttige innspill til forbedringsområder. Fordi en stort sett er avhengig av offentlig tilgjengelige tall for selskapene en sammenligner seg med, er det ofte naturlig å gjøre denne øvelsen én gang årlig – litt tidlig på høsten når alle selskapenes regnskaper er tilgjengelige.
- d. *Analyse av delårstall.* Fra SMB-bedriftens ståsted mener jeg det er tilstrekkelig å følge opp sentrale nøkkeltall gjennom den løpende periode rapporteringen. Revisor kan imidlertid ha et ønske om å gjøre mer utvidede analyser i sitt arbeid.
5. *Langtidsplan.* Her tenker jeg på en 3–5 års økonomisk plan for selskapet. Denne bør typisk inkludere resultat, balanse, likviditet, kontantstrøm og nøkkeltall. Langtidsplanen kommer gjerne som en konsekvens av bedriftens strategiske planer, og er kanskje spesielt viktig i selskaper med store endringer, vekst, investeringer osv. I tillegg til å være et langsiktig styringsdokument for bedriften, er langtidsplanen gjerne et sentralt underlag for dialog med banken og investorer.

Det er mulig å bistå med rådgivning innenfor ovennevnte områder også i de selskapene der du er revisor: sammenstille tallgrunnlag, vurdere kvaliteten på dette, gjøre analyser og simuleringer, synliggjøre og diskutere forutsetninger, innsikt og risiko. Premissene og beslutningene bør imidlertid selskapet selv stå for.

Andre forhold

For SMB-bedriften er det også en del ikke-økonomiske forhold som er sentrale for å ha god styring og kontroll:

- 1 *Strategi.* Dette inkluderer alt fra overordnet visjon/misjon/forretningsidé og mål til SWOT-analyse (styrker, svakheter, forretningsmuligheter og trusler) og konkrete strategier.
- 2 *Risikovurdering.* I punkt fire er det beskrevet en del forhold som er knyttet til risikovurdering av den økonomiske situasjonen. En rekke andre risiki kan også være sentrale: avhengighet av nøkkelpersoner/nøkkelpersoner/leverandører, markedsutvikling, innovasjonsevne, valutaeksponering etc. Enhver bedrift bør i det minste være bevisst hvilke risiki som er mest prekære, og deretter vurdere hvilket risikonivå en er villig til å leve med og eventuelt iverksette tiltak for å redusere risikoen.
- 3 *Offentlig rapportering.* Dette inkluderer rapportering av årsregnskapet, sørge for at vedtekter og firmaattest er oppdatert, betaling av skatt og avgifter etc.
- 4 *Styrearbeid.* Styret må minimum sørge for å etterleve lovkravene, inkludert forvaltningsplikt, tilsynsplikt og opplysningsplikt. I tillegg vil selvfølgelig et velfungerende styre også bidra til verdiskapningen i selskapet. Et sentralt element for styret er rapporteringen fra daglig leder til styret om selskapets stilling (minimum hver fjerde måned for AS). Denne rapporteringen bør både inneholde økonomiske og ikke-økonomiske forhold.
- 5 *Forbedringsprosesser.* Dette vil avhenge av bedriftens situasjon og vil variere over tid. Lønnsomhets- og likviditetsforbedringer, finansieringssituasjon etc. er sentrale områder. Er det behov for «kirurgi» eller «finkirurgi»?
- 6 *Administrasjon/arkiv.* Det er en løpende prosess å ha kontroll med virksomheten, sørge for at en har dokumentert det en skal samt å ha god kommunikasjon internt i bedriften, mellom styret og ledelsen samt mellom bedriften og eksterne parter (revisor, regnskapsfører, banken etc.). Mange av punktene nevnt tidligere faller naturlig inn i dette området. I tillegg er det viktig å ha god kontroll og prosesser for forhold som personale/HR/HMS, forsikringer samt kontrakter og avtaler både for at bedriften skal kunne imøtekomme sine forpliktelser og redusere (unødige) kostnader.

Hvor viktig disse ulike områdene er, hvordan de skal håndteres og hvem som skal gjøre det, må selvfølgelig vurderes å tilpasses den enkelte bedrift.

Revisors rolle og muligheter

Eksemplet ovenfor kan benyttes som et rammeverk og diskusjonsunderlag med kunden for å kartlegge hvilket behov denne har og hvordan du som revisor kan bistå selskapet. Jeg er overbevist om at det er mange muligheter for revisor innenfor disse områdene i årene fremover. For å lykkes vil det være avgjørende å tydeliggjøre hvilke produkter/tjenester du leverer (gjørne gjentakende tjenester), ha gode verktøy for å levere dette på en effektiv måte og sist, men ikke minst sørge for en tett dialog med kunden. Rollen som bedriftens «husrådgiver» kan være både lønnsom og morsom.

Lykke til!

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

Artikkelserie

I artikkelserien inngår følgende tema:

- Lønnsomhetsforbedring
- Økonomistyring
- Styre- og ledelsesrapportering
- Finansiering
- Budsjettering og likviditetsstyring
- Selskapssekretær
- Kjøp og salg av virksomhet
- Verdivurdering
- Generasjonsskifte
- Forsvarlig egenkapital og likviditet
- Verdiforhandling
- Styrerådgiver og styresekretær
- Helsejekk som døråpner for rådgivningstjenester
- Benchmarking
- Økonomisimulering
- Utbytteutbetaling – konsekvenser og dokumentasjonsbehov
- Hvilken rådgiver vil du være?
- Analyse av prognoser og delårstall
- Styring og kontroll i små og mellomstore bedrifter

Slik kan du øke lønnsomheten

Endrede kundebehov og teknologiske nyvinninger legger press på norske regnskapsbyrå. Det er behov for en ny forretningsmodell; en som lar regnskapsbyråene jobbe enda tettere med sine kunder. Her er tre råd til deg som vil dra fordel av endringene og sørge for at ditt regnskapsbyrå ligger et steg foran konkurrentene.

Effektiviser rutinearbeid

Første steg er å effektivisere så mye som mulig av rutinearbeidet. Dette gjøres ved å automatisere alle repeterende oppgaver og ved å la kundene gjøre enkle oppgaver selv, som for eksempel:

- Sende fakturaer via web
- Legge inn lønnskostnader og utgiftsrefusjoner via web og mobil
- Godkjenne sine utgående fakturaer via web og mobil

Ta fastpris, i stedet for timespris

Betaling per time truer lønnsomheten i regnskapsbransjen. Hva når bransjen effektiviseres? Og hva skjer når du fortsetter å ta timespris? Jo, du fakturerer mindre. Kunden stikker av med hele effektivitetsgevinsten, mens du må hente inn flere kunder for å tjene like mye.

Det er mer rettferdig å prise per tjeneste/per måned. Da har begge parter klart for seg hva de skal forholde seg til med hensyn til pris, og regnskapsbyrået har alt å tjene på å jobbe så effektivt som mulig.

Bli en viktig rådgiver for dine kunder

Dere regnskapsførere kan så utrolig mye, men dere forteller det ikke. Når ringte du sist og spurte hvordan det går med «businessen»? Når ringte du kunden og påpekte at privatuttaket ikke stod i stil med inntjeningen? Når ringte du kunden og gjorde han oppmerksom på at han har dårlige innkjøpspriser hos sine leverandører?

De beste regnskapsførerne er de som gir kundene mulighet å gjøre deler av jobben selv. Frigjør tid ved å automatisere tidkrevende manuelt arbeid, og bli en verdifull rådgiver for kundene dine. Her er det ingen tid å miste!

Hilsen
Erlend Sogn
Administrerende Direktør, Visma Software AS