

Fem gode råd om Working Capital

Maj 2016



Working capital som finansieringskilde

Dansk erhvervsliv er for alvor ved at træde ud af det dødvande, vi har befundet os i de sidste par år. Der er stigende optimisme blandt danske virksomheder, og selvom væksten kunne gå stærkere, har de fleste danske virksomheder en positiv tro på fremtiden. Den slags positive tanker varsler større investeringer i vækst og fremgang.

Finansieringen af vækst kan komme fra interne likvide midler eller eksterne i form af fx optagelse af lån. I kølvandet på den finansielle krise er banker dog blevet strammere i deres kreditgivning uagtet det lave renteniveau. For at undgå dyre lån har mange virksomheder derfor haft et øget fokus på cash og working capital, da det i højere grad giver dem mulighed for at finansiere investeringer med egne midler.

Working capital, eller arbejdskapital, er den kapital, der er behov for, for at køre den daglige drift, og den spiller i den forstand en central rolle i enhver virksomhed. Hvis styret ineffektivt kan den dog blive en skjult omkostning og begrænse virksomhedens muligheder. Gennem optimeringen af de interne processer og arbejdsgange på tværs af værdikæden øges effektiviteten, hvorved virksomheder kan frigøre midler til investering i fremtidig vækst.

Samtidig viser Deloitte analyse af danske virksomheder, at der er en klar sammenhæng mellem udviklingen af

arbejdskapitalen og virksomhedens lønsomhed. Bedre styring af arbejdskapitalen er derfor fundamentet for at drive sund vækst på både top- og bundlinje.

Vedvarende forbedringer

Problemet med mange arbejdsprogrammer er, at forbedringerne ikke synes at være vedvarende. En af årsagerne er en mangel på fortsat fokus og tværfagligt engagement.

Mens kunde- og leverandørbetalingsbetingelser typisk anvendes som håndtag til at frigive likvider, ses ofte, at disse forbedringer forsvinder i takt med, at ledelsens opmærksomhed henledes på andre områder - der følges ikke op på udviklingen.

For at opnå reel langsigtet og bæredygtig forandring mener vi, at det er vigtigt at starte med strukturen og kulturen i virksomheden – at skabe en "cash-tankegang". Optimering af arbejdskapital er ikke et Financeprojekt, men bør have strategisk ledelsesfokus og involvere hele værdikæden, da alt fra indkøbsprocesser til produktionsplanlægning og udsendelse af varer er processer, der påvirker arbejdskapitalen.

Et succesfuldt tværgående program, der sikrer organisatorisk engagement, kan resultere i store likviditetsforbedringer uden at gå på kompromis med produktkvaliteten eller øge produktionsomkostningerne.

Vidste du, at...

... Deloitte analyse af arbejdskapitalperformance blandt danske virksomheder indikerer et potentiale på at frigøre likviditet på op imod 82 mia. kr.

... virksomheder med lav arbejdskapital ofte er de mest rentable og effektive.

... virksomheder, der igangsætter et struktureret working kapitalprojekt realiserer op til 20% af prlig omsætning i fri likviditet - til brug for vækstinvesteringer.

Deloitte's analyse af arbejdskapital-performance blandt danske virksomheder indikerer et potentiale på at frigøre likviditet på op imod 82 mia. kr.

Fem gode råd

1. Måltrettet fokus

Først og fremmest er det vigtigt, at optimering af arbejdskapital sættes som et strategisk fokus, der er forankret i topledelsen.

2. Tværgående involvering

Optimering af virksomhedens arbejdskapital er i høj grad et spørgsmål om at sikre strømlinede processer gennem hele værdikæden og de støttende funktioner. Med andre ord handler det om, hvordan enkelte afdelinger interagerer med hinanden og deres interne arbejdsgange. Gennem tiden oparbejdes arbejdsgange, som er optimale for den enkelte afdeling men ikke nødvendigvis for resten af organisationen. Et meget centralt element i at opnå vedvarende ændringer i arbejdskapitalen er at sikre involvering fra alle relevante afdelinger og afholde tværgående workshops. Det skaber indsigt i andres arbejde og interne afhængigheder. Vores erfaring er, at man på den vis i langt højere grad opnår fælles løsninger og mål.

3. Uddelegering af ansvar

For at sikre at relevante interessenter involverer og engagerer sig, er det vigtigt at uddelegere ansvar til ledere på tværs af værdikæden, som derved kan opstille klare mål og optimere processerne. At tage aktive beslutninger og opnå effekter på arbejdskapitalen bør være den drivende kraft, der skal sikre, at der handles, selv før den perfekte løsning er fundet. Samtidig er det vigtigt, at der skabes en central projektorganisation, hvor der blandt andet kan deles erfaringer, og hvor udfordringer kan drøftes. I den sammenhæng er det vigtigt at opsætte relevante KPI'er, og at succes bliver belønnet, mens der stilles spørgsmål, når målene ikke bliver realiseret.

4. Transparens

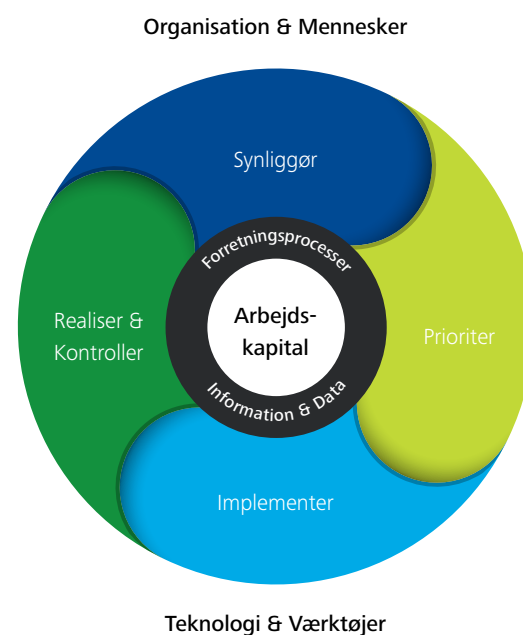
Et fjerde element i at sikre fælles engagement fra hele organisationen er at dele nyheder, der fremhæver arbejdskapitals performance og de opnåede resultater. Det giver de involverede medarbejdere en mulighed for at følge resultaterne af deres ændrede adfærd. Disse rapporter/nyhedsbreve bør tilpasses modtagerne.

5. Kontinuerlig proces

Det handler i høj grad om at ændre kulturen i virksomheden for at sikre, at forbedringerne forbliver permanente. Dette gøres konkret ved, at der løbende afholdes møder, hvor der stilles spørgsmålstejn ved eksisterende processer, og hvor nye forbedringsinitiativer diskuteres.

Hvad kan Deloitte hjælpe dig med?

I Deloitte har vi et dedikeret arbejdskapitalteam (nationalt og internationalt), der kan implementere et cash mind-set på tværs af din virksomhed med fokus på vedvarende og kontinuerlig optimering af arbejdskapitalprocesserne, der frigør likviditet, skaber transparens og forbedrer bundlinjen.



Kontakt



Thomas Stockmarr

Partner

+45 30 93 42 05
tstockmarr@deloitte.dk
Weidekampsgade 6
2300 København S



Nicolai Skov

Senior manager

+45 22 80 39 65
njskov@deloitte.dk
Weidekampsgade 6
2300 København S