

Ledelse og økonomisk afmatning

Er danske virksomheder velforberedte?

September 2008



Indholdsfortegnelse

	Page
1 Formål samt kriterier og metode	3
2 Den økonomiske situation	6
3 Brancheanalyse	10
4 Fem tiltag	22

Sektion 1

Formål samt kriterier og metode

Formål med analysen

Baggrund for analysen

- Den danske økonomi har bevæget sig ind i en recession - faldende bruttonationalprodukt to kvartaler i træk efterfulgt af et kvartal med nær nulvækst, hvorfor kravene til de danske virksomheder om at fremvise positivt afkast og konkurrenceevne er steget.
- Erfaringer fra tidligere recessioner viser, at virksomheder, der klarede sig bedst gennem de svære tider, var de virksomheder, der i årene inden recessionen havde opbygget likviditet, skåret driften til, så resultatet af den ordinære drift var positiv, samt designet en fleksibel forretningsmodel.
- Tesen er, at danske virksomheder, der ønsker at komme igennem recessionen, derfor allerede inden en krise bør forberede sig ved at opbygge en stærk balance med tilstrækkelig likviditet samt stramme driften op og fjerne marginale forretningsområder for dermed at styrke indtjeningen.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) ønskede at teste, hvor velforberedte de største danske ikke-finansielle virksomheder er, hvad angår den økonomiske afmatning med faldende efterspørgsel, dyrere lånefinansiering og sværere adgang til at låne sig ud af en potentiel likviditetskrise.
- Analysen påtænkes udført årligt, således at man på tværs af forskellige brancher kan få et indblik i danske virksomheders "tilstand".

Kriterier og metode

Kriterier

- Analysen omfatter 885 danske virksomheder med over DKK 200 millioner i omsætning i 2007
- Alle tomme holdingselskaber samt finansielle virksomheder og banker er valgt fra, således at fokus er på aktive virksomheder inden for industri, handel og service
- Samtidig er det en forudsætning, at virksomhederne har offentliggjort regnskab for 2007
- Alle virksomhederne er brancheinddelt baseret på Børsens branchekoder
- Regnskabsinformation er hentet fra selskabernes årsrapporter fra 2004-2007 (indsendt til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen).

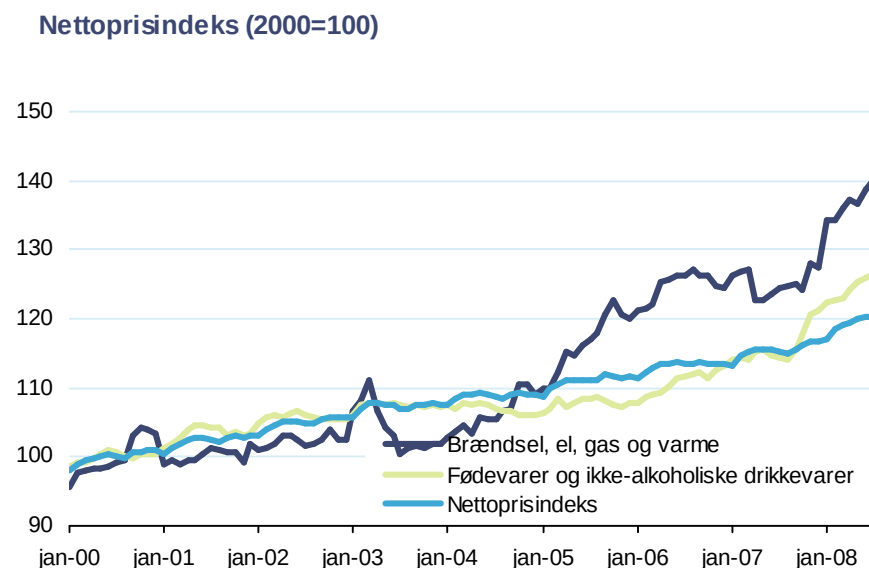
Metode

- Teoretiske modeller, der benyttes til at analysere udviklingen i nøgletal i årene op til en konkurs, påpeger tre dominerende faktorer, som er afgørende for overlevelse: afkast (målt som resultatet af den ordinære drift – EBIT, divideret med aktiverne), soliditetsgraden samt likviditeten
- PwC har derfor valgt at fokusere på netop de tre faktorer
- For afkast er der fokuseret på en branches gennemsnitlige afkast samt andelen af virksomheder i branchen med negativt afkast
- Soliditetsgraden er målt som akkumuleret indtjening (egenkapital minus indskudt kapital) divideret med totale aktiver
- Likviditet er målt som omsætningsaktiver – kortfristet gæld divideret med totale aktiver.

Sektion 2

Den økonomiske situation

Finansiell uro, stigende priser og øget konkurrence

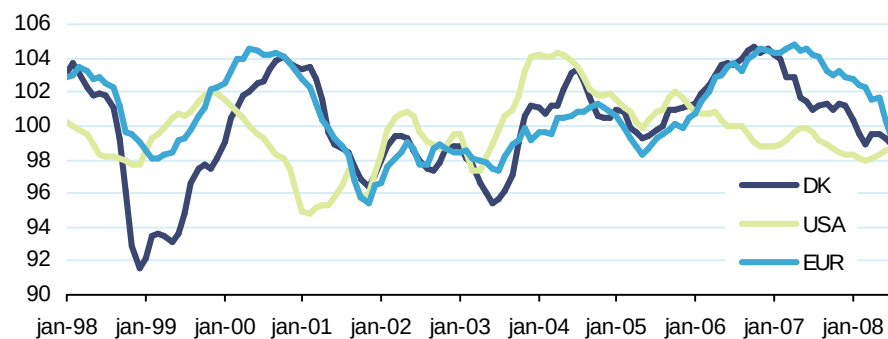


Kilde: Statistikbanken.dk

- Øget global konkurrence
- Subprime-krise i USA => uro på det finansielle marked
 - begrænset adgang til likviditet
 - vilkår for kreditgivning strammet
 - rentestigninger
 - faldende huspriser og aktiekurser
- Mangel på arbejdskraft => højere lønninger
- Kraftige prisstigninger på fødevarer og råstoffer (f.eks. metaller og især olie)
- Overordnet en situation med højere inflation samt højere renter kombineret med faldende vækst i økonomien.

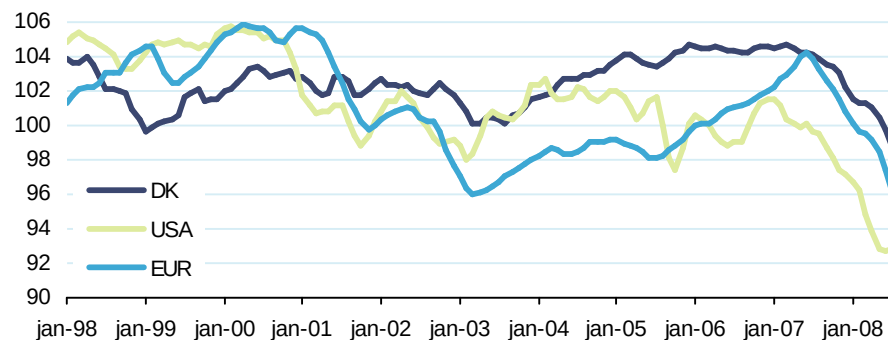
Tilliden til økonomien er faldende

Erhvervstillid



Kilde: OECD.org

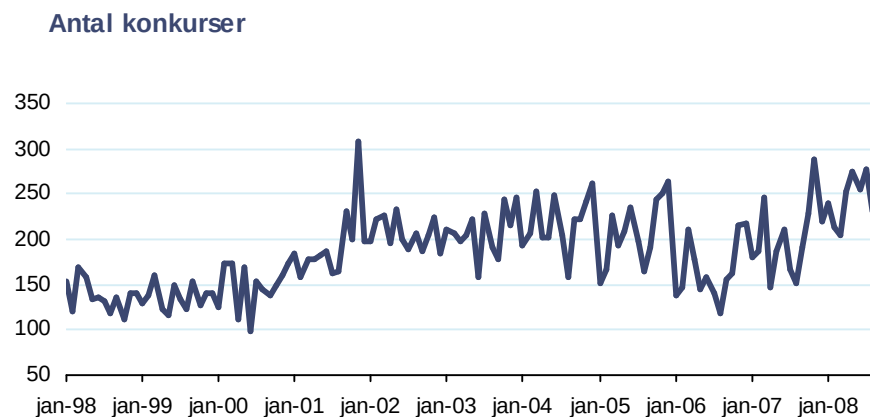
Forbrugertillid



Kilde: OECD.org

- Den globale økonomiske situation har påvirket forbrugernes såvel som erhvervslivets tillid
- I USA har erhvervstilliden generelt været faldende gennem de sidste fire år. I løbet af det sidste år er den faldet kraftigt i Danmark og resten af Euroområdet
- I såvel Danmark som USA ligger forbrugertilliden på det laveste niveau siden 1998, og der ses en faldende trend.

Stigende trend i antallet af konkurser



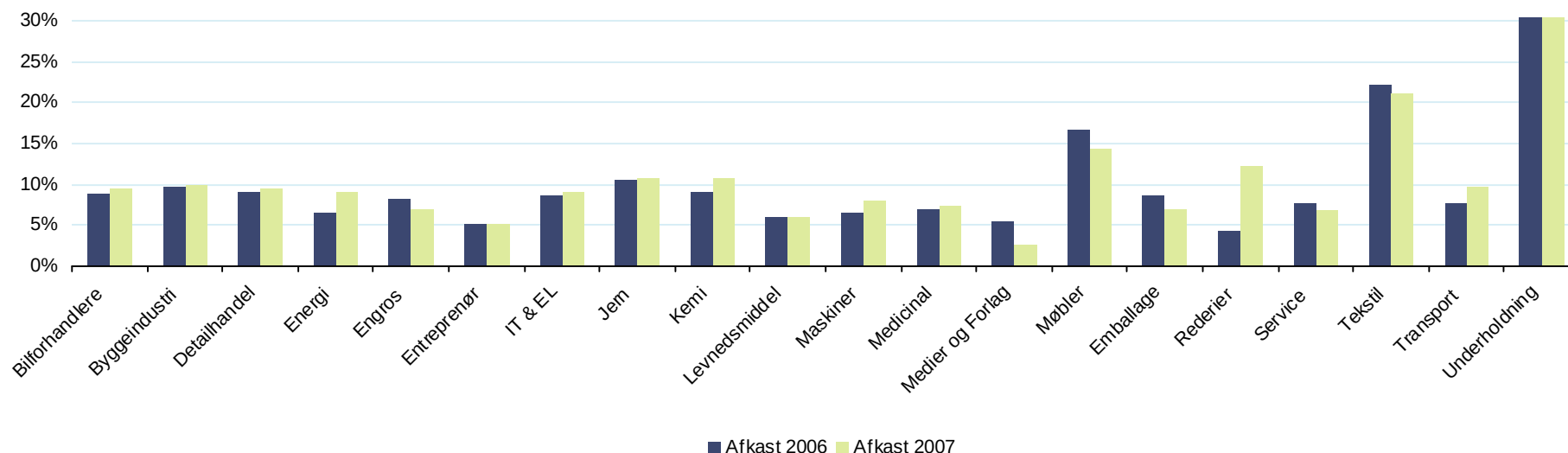
Kilde: Statistikbanken.dk

- I 1998 var det gennemsnitlige antal konkurser pr. måned 138. Frem til 2005 har dette antal været svagt stigende, men det faldt i 2006
- Siden 2006 er antallet steget igen, og gennemsnittet af de første otte måneder af 2008 er 244 konkurser pr. måned, hvilket svarer til i alt 1950 konkurser. Dette er klart det højeste niveau siden 1998.
- Det relative høje antal konkurser i slutningen af 2001 skyldtes den kortvarige afmatning i økonomien efter 9/11
- Stigningen i antal kurser de seneste to år skyldes derimod, at de underliggende konjunkturer er forværrede, hvorfor antallet af virksomheder, der går konkurs, må formodes at blive højere nu end ved sidste økonomiske afmatning.

Sektion 3

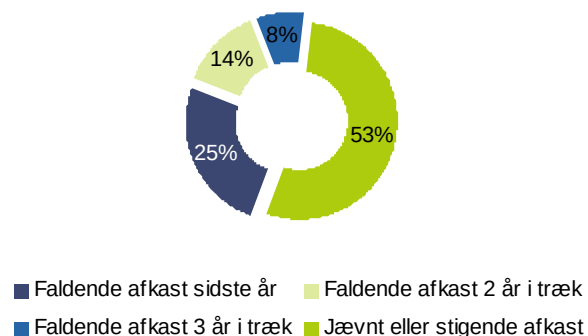
Brancheanalyse

Afkast



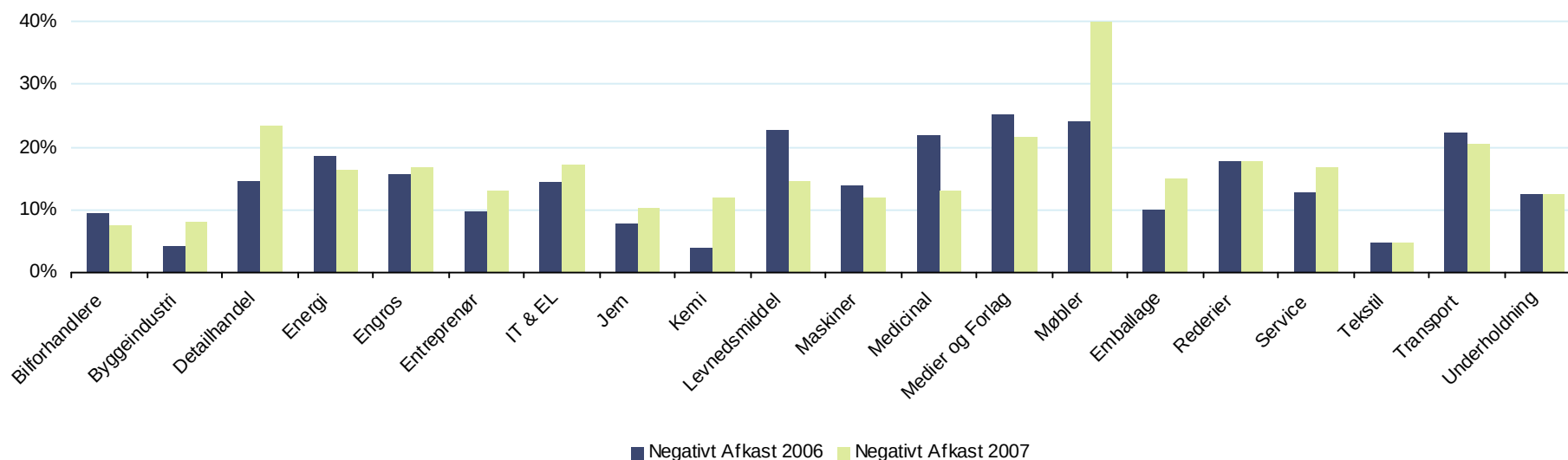
- Især Medier og Forlag har et lavt gennemsnitligt afkast på 2 % (5 % i 2006), hvilket gør branchen sårbar over for en længerevarende økonomisk afmatning, idet virksomhederne ikke formår at skabe et afkast, der kan geninvesteres i fornyelse af aktiver mv.
- Entreprenørbranchen har ikke formået at skabe et gennemsnitligt afkast på over 5 % i 2006 og 2007. Med opbremsningen i byggeriet må det formodes, at flere af virksomhederne vil blive underskudsgivende.
- Inden for underholdning skyldes det markante afkast virksomheden *Danske Spil*. Hvis man ikke indregner Danske Spil, er det gennemsnitlige afkast i branchen kun på 10 %.

Afkast – 47 % af alle brancher har haft faldende afkast i forhold til året før. 8 % af de analyserede brancher har oplevet faldende afkast tre år i træk



- 411 virksomheder (47 %) oplevede faldende afkast i 2007 sammenlignet med året før. Af disse oplevede 189 virksomheder ligeledes faldende afkast i 2006. 69 virksomheder havde tre år i træk faldende afkast på deres drift.
- Med mindre disse virksomheder formår at vende udviklingen gennem en markant restrukturering, vil de ende med at befinde sig i kritisk situation eller ligefrem være i lukningsfare - hjælp til turnaround kan ikke forventes at komme fra markedet i form af øget efterspørgsel.

Andel af virksomheder med negativt afkast



- Især møbelindustrien er kendetegnet ved en stor andel af virksomheder med negativt afkast, og andelen steg endda kraftigt fra 2006 til 2007 (fra godt 20 % til 40 %)
- Inden for brancherne Levnedsmiddel, Maskiner og Medicin er andelen af underskudsgivende virksomheder faldet fra 2006 til 2007. Dog er det stadig mere end hver tyvende virksomhed, der ikke formår at skabe et overskud på sine aktiviteter
- Inden for Detailhandel er andelen af virksomheder med negativt afkast steget markant (15 % til 24 %)
- Inden for Entreprenørbranchen er andelen af underskudgivende virksomheder steget fra 10 % til 13 %.

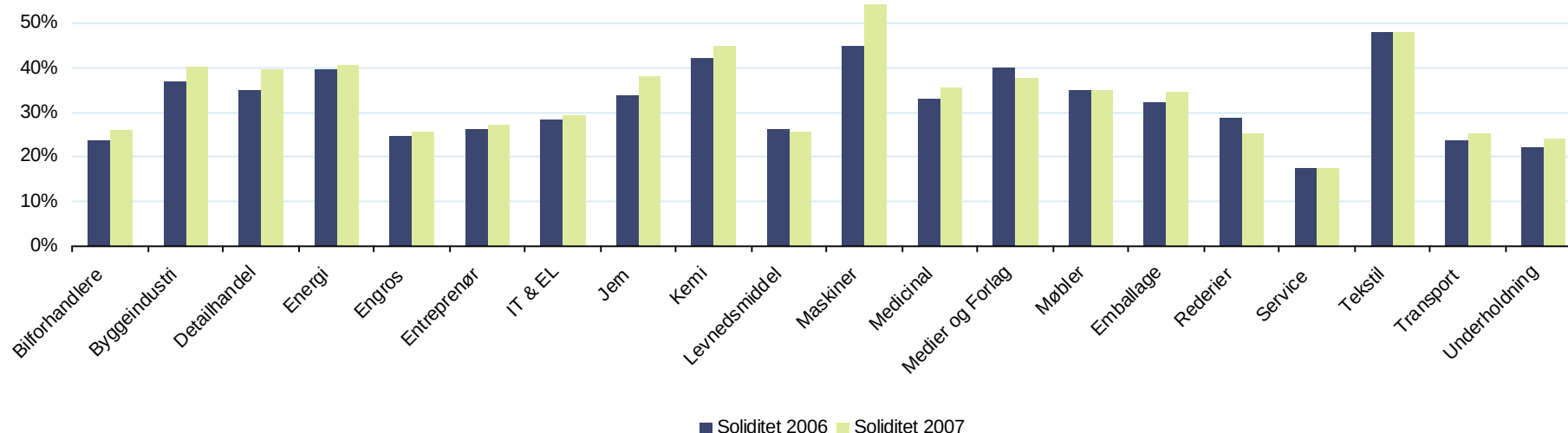
Andel af virksomheder med negativt afkast – i møbelbranchen havde 40 % af virksomhederne negativt afkast i 2007

Negativt afkast



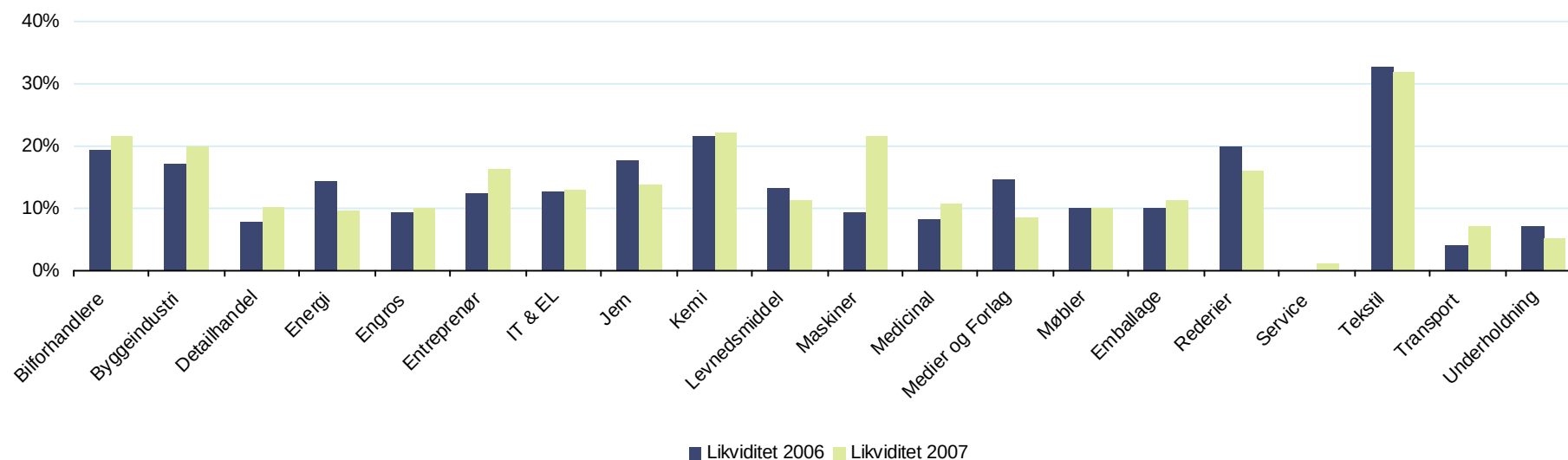
- Over 15 % af virksomhederne oplevede negativt afkast i 2007
- Møbelbranchen er “worst in class”
- Inden for flere af de analyserede brancher er det kun fire ud af fem virksomheder, der formår at skabe overskud på sine aktiviteter.

Soliditet



- Især inden for servicebranchen er der mange virksomheder med en lav egenkapitalandel og dermed høj finansiell gearing. Disse virksomheder er dog typisk ikke operationelt gearede, da der kun findes få faste omkostninger til maskiner etc.
- Inden for rederier er soliditeten generelt faldet. Dette kan hænge sammen med optagelse af lån, som skal finansiere væksten i flåden.
- Maskinindustrien har den højeste soliditet. Dette stemmer godt overens med, at det ligeledes er den branche, der typisk har de største investeringer i anlægsaktiver.

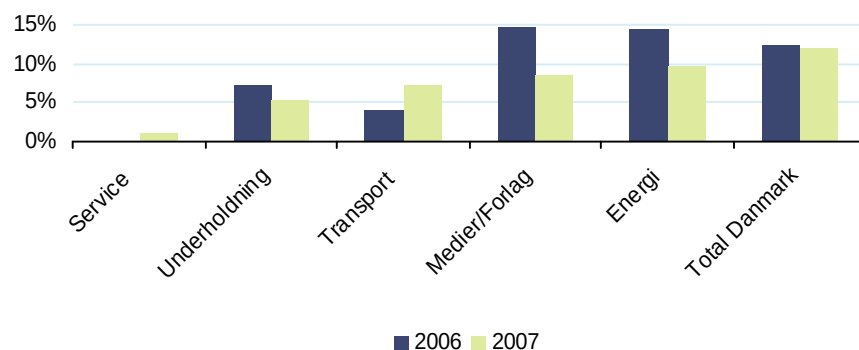
Likviditet



- Likviditeten inden for Medier & Forlag er næsten halveret fra 14 % i 2006 til 8 % i 2007
- Maskinindustrien har opbygget markant højere likviditet fra 2006 til 2007
- Serviceindustrien som helhed har lav likviditet, hvilket dog skyldes forretningsmodellen med lave kapitalbindinger og høj fleksibilitet. Desuden har servicevirksomheder ofte negativ arbejdskapital pga. kontante kundebetalinger, samtidig med at leverandører yder kredit.

Medier og Forlag oplevede kraftig nedgang i likviditeten

Likviditet

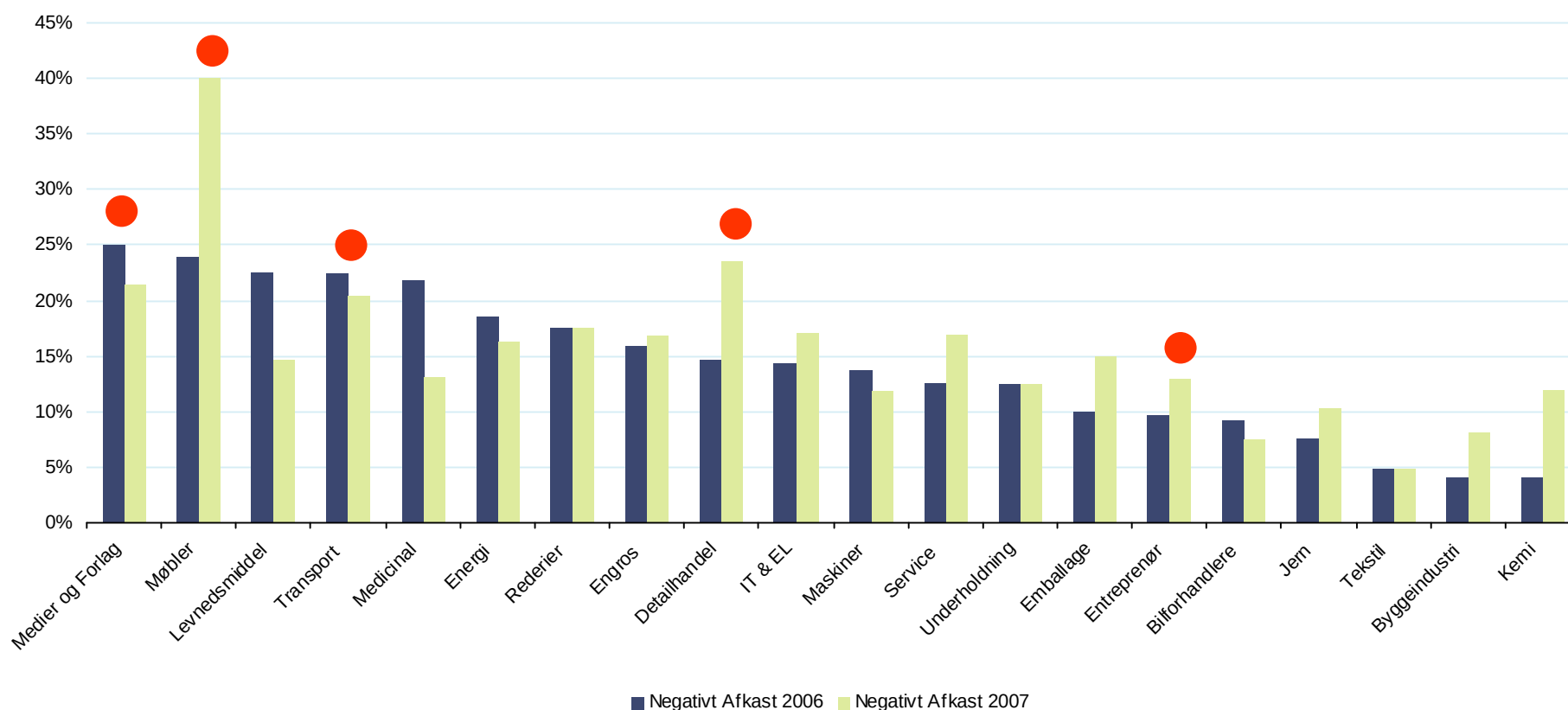


- 45 % af virksomhederne medtaget i analysen oplevede nedgang i likviditeten
- Brancherne Service og Underholdning ligger i den helt lave ende af både likviditet og soliditet
- Medier og Forlag er også hårdt ramt på likviditeten, hvor en betragtelig nedgang ses i 2007.

Soliditet



Inden for især Møbler og Detailhandel er andelen af virksomheder med negativt afkast steget kraftigt...



Grafen viser udviklingen i andelen af virksomheder med negativt afkast inden for en given branche

- Brancher med stor risiko for konkurser under lavkonjunktur og hvor en stor andel af virksomhederne har negativt afkast på deres ordinære drift, eller hvor evnen til at stå imod i dårlige tider er lav.

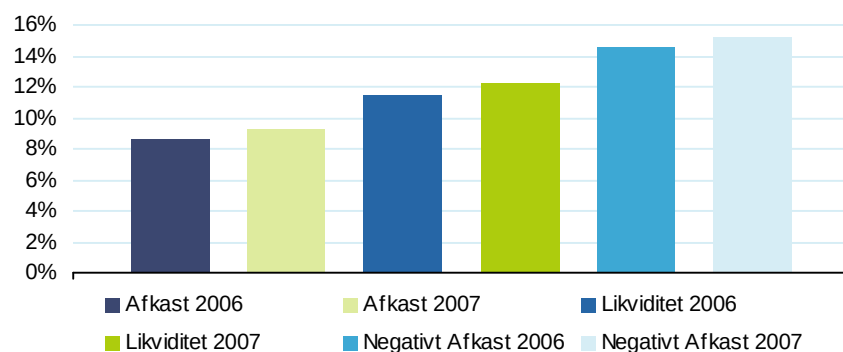
Konklusioner

- flere brancher var udsat allerede før recessionen...

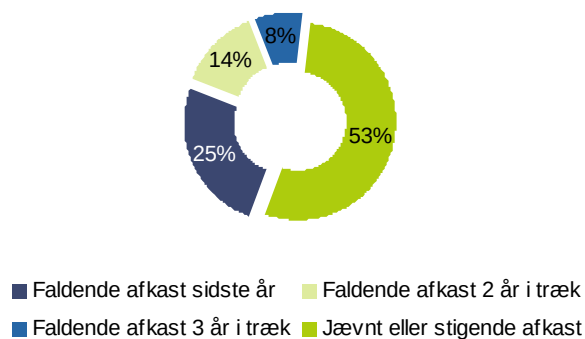
- Generelt er det kombinationen af lavt afkast, likviditet og soliditet der er afgørende for, at det vurderes, at en virksomhed/en branche er i krise. Alt efter forretningsmodellen kan en virksomhed godt ligge lavt i forhold til en af faktorerne uden nødvendigvis at være (på vej) i krise.
- Brancherne Medier & Forlag samt Detailhandel er hårdt ramt, da hver femte virksomhed har negativt afkast, samtidig med at det gennemsnitlige afkast ligger på henholdsvis 2,6 % og 10 %.
- Inden for møbelindustrien ligger det gennemsnitlige afkast på 14 %, men her har hele 40 % af de analyserede virksomheder negativt afkast. Samtidig er likviditeten i branchen meget lav, hvilket betyder at selv en kort årrække med lavt afkast vil have stor effekt på de mest udsatte virksomheder.
- Inden for transportbranchen er andelen af virksomheder med negativt afkast på 20 %. En andel, der kan formodes at stige med de høje priser på brændstof, efter at olieprisen år til dato har ligget over USD 100 pr. tønde.
- Entreprenørbranchen må ligeledes formodes at stå over for en markant nedgang i afkast. Dog er virksomhederne i branchen som helhed velpolstrede med en høj likviditet, hvor for nedgangen kun formodes at ramme de svageste virksomheder, ikke hele branchen.
- Leverandører til byggebranchen og gør-det-selv-folket opnåede gennemsnitligt et afkast på 10 % i 2007. Dog kan det forventes, at den markante opbremsning i nybyggeri samt ombygninger vil have en negativ indflydelse på afkastet i 2008, og at andelen af virksomheder med negativt afkast vil stige.

Sammenfatning

Alle brancher



Faldende afkast



- 135 virksomheder (15 %) havde negativt afkast i 2007. Af disse havde 72 også negativt afkast i 2006. Disse virksomheder må derfor betegnes som værende i farezonen ved en evt. længerevarende afmatning i dansk økonomi.
- 411 virksomheder (47 %) oplevede faldende afkast i 2007. Af disse oplevede 189 virksomheder ligeledes faldende afkast i 2006. 69 virksomheder havde tre år i træk faldende afkast på deres drift.
- Med mindre disse virksomheder formår at vende udviklingen gennem en markant restrukturering, vil de ende med at befinde sig i kritisk situation eller ligefrem være i lukningsfare - hjælp til turnaround kan ikke forventes at komme fra markedet i form af øget efterspørgsel.

Sammenfatning

- Overordnet har 402 af virksomhederne (45 %) mindre likviditet ultimo 2007. Disse virksomheder har således ikke brugt den sidste del af højkonjunktoren på at opbygge ekstra likviditet.
- Recessionen er ikke nødvendigvis en krise for samfundet, men mere for de virksomheder, der ikke har forberedt sig i gode tider. De velforberedte virksomheder har derimod udsigt til at rykke afgørende fra de andre virksomheder.
- De virksomheder, der ikke har fokus på omkostningskontrol og –reduktion, risikostyring og likviditetsgenerering vil komme til at opleve, at de vil sakke efter deres mere beslutningsdygtige konkurrenter, der formår at tilpasse sig den nye økonomiske situation i tide – også selvom det kan være svært at gøre op med traditioner og historik.

Sektion 4

Fem tiltag

PwC har identificeret fem tiltag, som kan hjælpe en virksomhed igennem en recession

1. Tænk "Ejerskab og Indtjening"

- Er din virksomhed den bedste ejer af et forretningsområde? Vil den fremtidige indtjening kunne opveje gevinsten ved et hurtigt frasalg?
- Vil nye investeringer generere indtjening på kort sigt?

2. Trim organisationen

- Reducer arbejdskapital og kompleksitet
- Fjern overflødige og bureaukratiske processer

3. Gør virksomheden fleksibel

- Gør din forretning fleksibel gennem f.eks. outsourcing og leasing

4. Forvent det uforventede - hele tiden

- Benyt scenarioplanlægning. Forestil dig de værste scenarier og forbered dine modtræk

5. Gør selv det uventede

- Tænk offensivt, når dine konkurrenter tænker defensivt. Gå efter konkurrenternes bedste kunder og tilbyd dem bedre vilkår og betalingsbetingelser.

Kontaktinformation

Bent Jørgensen
partner

Tlf. +45 39 45 92 59
Mobil +45 29 60 92 04
E-mail bej@pwc.dk

Daniel Schwartzlose
senior manager

Tlf. +45 39 45 32 64
Mobil +45 23 42 40 06
E-mail dsc@pwc.dk

Lars Mikkelsen
manager

Tlf. +45 39 45 92 21
Mobile +45 30 53 87 92
E-mail lvm@pwc.dk

