

Forøg værdien af virksomheden med working capital management



Virksomheder vurderes i dag også på evnen til at skabe en god likviditet. Vi har gennem case studies påvist, at en forbedret likviditet øger den generelle værdi af virksomheden. En reduktion af working capital er en af de billigste måder til at frigøre likvide kapitalmidler til reinvestering i virksomhedens fremtidige vækst.

Hvad er working capital management?

Working capital eller arbejdskapital er de penge, der er bundet i debitorer, kreditorer og lagre. Ved at reducere pengebindingen gennem nedbringelse af debitorer og lagre samt forøgelse af kreditorer kan der frigøres midler med bedre likviditet og omkostningsbesparelser til følge.

Working capital management er en metode, der lige nu vinder indpas i det danske erhvervsliv. Flere virksomheder har iværksat working capital management-projekter for at reducere pengebindingen, hvor såvel store som mindre og mellemstore virksomheder har haft gavn af at få gennemgået kapitalbindingen og dermed forbedret deres likviditet.

Gevinster ved aktiv working capital management

Ud over at give en her-og-nu-forbedring af likviditeten samt en umiddelbar værdiforøgelse af virksomheden er der også andre gevinster at hente. Vi har erfaret, at aktiv working capital management giver:

- Færre renteomkostninger
- Færre tab på debitorer
- Færre lagernedskrivninger som følge af ukurante varer
- Færre håndteringsomkostninger gennem bedre procedurer
- Besparelser på personaleområdet – som så kan frigives til mere profitable aktiviteter.

Hvilke forhold påvirker pengebindingen i arbejdskapitalen?

At reducere pengebindingen i arbejdskapitalen er ikke udelukkende et spørgsmål om at genforhandle alle kunde- og leverandørkontrakter.

Både interne og eksterne forhold påvirker pengebindingen i arbejdskapitalen. De eksterne forhold er umiddelbart vanskelige at påvirke på kort sigt, f.eks. vil kunder i Sydeuropa være mindre tilbøjelige til at indgå aftaler med korte betalingsfrister end nordeuropæiske kunder.

Det er derimod vores erfaring, at virksomheden ved at ændre en række interne processer, kan forbedre likviditeten. Virksomheden kan reducere pengebindingen ved at:

- Optimere rykkerprocedurerne og sætte disse i system
- Forbedre prognosemetoderne, der i mange tilfælde vil give betydelig gevinst
- Arbejde systematisk med størrelsen af lagerbeholdningen.

fortsættes ...

Med working capital management opnås store fordele – for en relativt beskedent indsats!

Aktiv working capital management vil typisk frigive 20-30% af de bundne midler, som sat i forhold til omkostningerne i forbindelse med gennemførelse af projektet vil have en meget kort tilbagebetalingstid.

Et working capital-projekt med PricewaterhouseCoopers som proceskonsulent vil typisk starte med en analyse af det samlede forbedringspotentiale, hvorefter man identificerer prioriterede indsatsområder med konkrete handlingsplaner. Det er af afgørende betydning for os at sikre, at virksomheden hele tiden har "hånd i hanke" med processen og ikke mindst, at ekspertise og knowhow overføres til virksomhedens egne ansatte.

Hurtige resultater

Tidsperspektivet er desuden værd at notere sig. Det er erfaringen, at både store, men ikke mindst mindre virksomheder med et begrænset antal datterselskaber og/eller filialer kan opnå konkrete og betydelige besparelser i pengebindingen inden for ganske få måneder.

Store besparelser i dansk erhvervsliv

Vi har regnet på potentialet for at reducere pengebindingen gennem working capital management i 50 af Danmarks største virksomheder.

Tallene viser, at virksomhederne har forøget pengebindingen i working capital med knap 30 mia. kr. gennem de seneste år – dels fordi processerne for styring af lagre, debitorer og

kreditorer ikke er fulgt med tiden og løbende blevet optimeret i en vækstperiode, dels fordi kapitalbindingen i mange virksomheder har været et upåagtet fokusområde.

Nedenstående regneeksempler illustrerer de mulige besparelser i:

- En industrivirksomhed med 350 medarbejdere og en omsætning på 500 mio. kr.
- En servicevirksomhed med 90 ansatte og en omsætning på 100 mio. kr.

Industrivirksomheden

I en industrivirksomhed med en årlig omsætning på 500 mio. kr. udgør arbejdskapitalen 30%, svarende til 150 mio. kr. Arbejdskapitalen opgøres som lager + tilgodehavender hos debitorer – udeståender til kreditorer.

Efter et working capital-projekt vil de bundne midler i arbejdskapitalen erfaringsmæssigt kunne reduceres med 20 – 30% eller 37,5 mio. kr. Herudover vil der kunne høstes en årlig rentebesparelse svarende til 10% eller 3,5 mio. kr.

Servicevirksomheden

I servicevirksomheden med en årlig omsætning på 100 mio. kr. vil arbejdskapitalen typisk udgøre 20% svarende til 20 mio. kr., fordi der ikke er bundet så store midler i lagre som i industrivirksomheden. Her kan der høstes en konkret besparelse på 5 mio. kr. gennem en reduktion af arbejdskapitalen og yderligere rentegevinster på 0,5 mio. kr. pr. år.

Nycomed arbejder med working capital management

Farmavirksomheden Nycomed startede i samarbejde med PwC et working capital management-projekt.

"En reduktion i arbejdskapitalen er central for Nycomed", udtaler Vice President Finance, Christian Seidelin, Nycomed. "Projektet har betydet, at vi har opnået betydelige besparelser på dette område. Resultatet er opnået gennem en systematiseret indsats i hele vores værdikæde fra kunder, lagre og til leverandører. Konkret har projektet betydet, at vi bl.a. har ændret en række forretningsgange og styrket den interne kommunikation, og endvidere har vi fået etableret en række nye måleværktøjer, så vi meget hurtigt kan følge op på udviklingen i arbejdskapitalen."

"Nu, hvor projektet er ved at være afsluttet, kan vi konstatere, at forventningerne er blevet indfriet", siger Christian Seidelin. "Med working capital-projektet fik vi sat fokus på de væsentlige indsatsområder og implementeret en række gode forretningsgange – også i vores datterselskaber i udlandet."

Yderligere oplysninger

Vil du vide mere om, hvordan PricewaterhouseCoopers kan hjælpe din virksomhed med working capital management, er du velkommen til at kontakte os.

PricewaterhouseCoopers
Strandvejen 44
2900 Hellerup
www.pwc.dk

Bent Jørgensen, partner
Telefon: 3945 9259
E-mail: bej@pwc.dk

Daniel Schwartzlose, senior manager
Telefon: 3945 3264
E-mail: dsc@pwc.dk