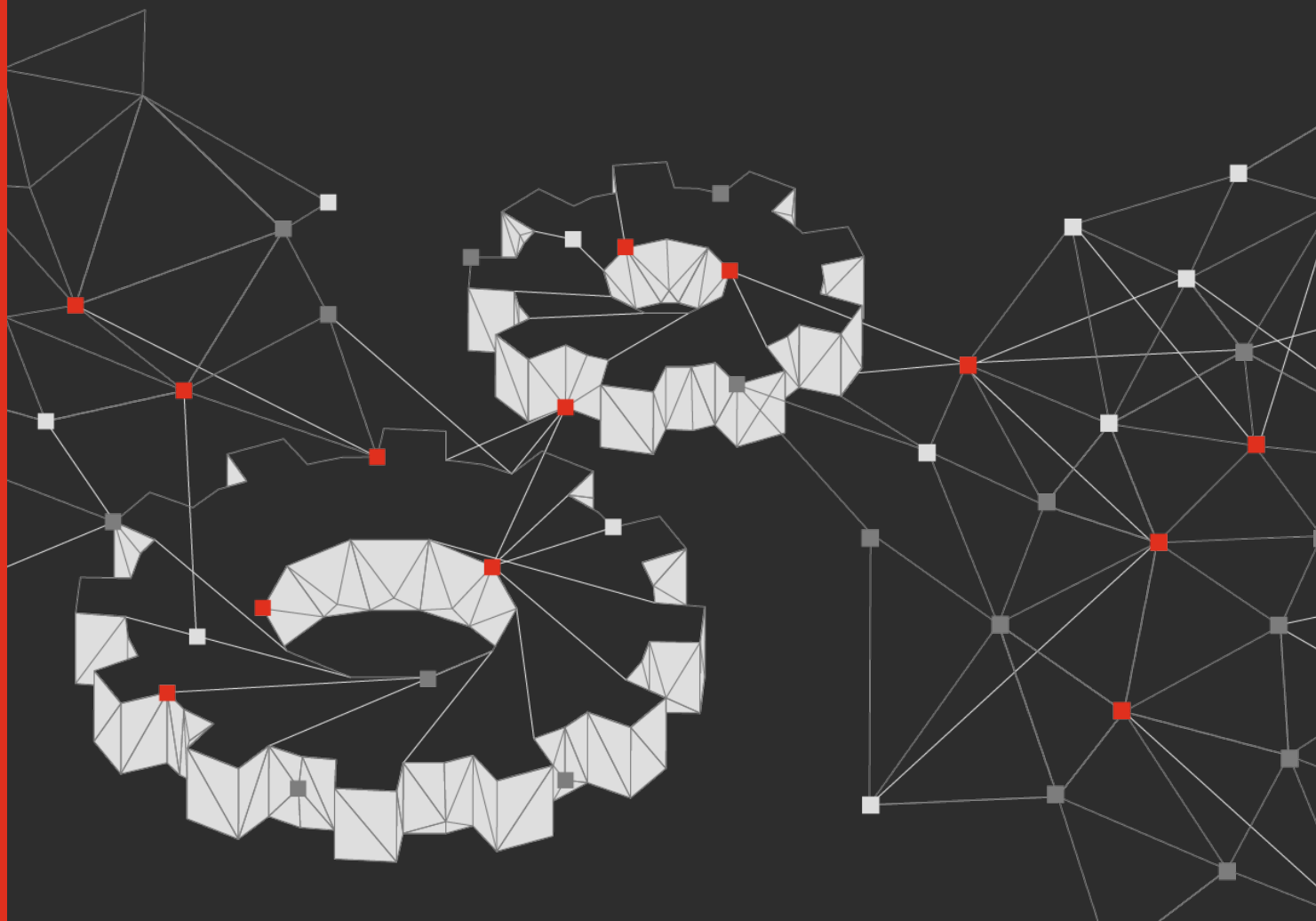


Forretningsmæssige udfordringer i lyset af COVID-19

Omkostnings- reduktion



Omkostningsreduktion

Hos PwC har vi en række anbefalinger til, hvordan I reducerer jeres omkostninger på kort sigt og tilpasser jeres forretningsmodel og driftsmodel efter krisen, hvis det er nødvendigt.

Baggrund

Mange virksomheder rammes hårdt af COVID-19-krisen, og det vil derfor være nødvendigt hurtigt at gennemføre omkostningsreduktioner for – i værste fald – at kunne overleve. Dette kræver indsigt i, hvor i virksomhedens værdikæde det er muligt at gennemføre omkostningsreduktioner.

Hastigheden, hvormed man får tilpasset virksomhedens omkostningsbase til den nye situation, er afgørende, så en eventuel negativ spiral kan minimeres eller undgås. Det skal dog sikres, at tilpasningerne påvirker forretningsmodellen og virksomhedens konkurrenceevne mindst muligt.

I det følgende har vi gennem fem trin opstillet vores anbefalinger til, hvordan denne opgave bedst gribes an.

Afledte effekter af COVID-19





Step 1:

Overblik og nedbrydning af omkostningsbasen

For at fokusere indsatsen og opnå resultater hurtigt anbefales det at starte med at få skabt et overblik over virksomhedens forskellige typer af omkostninger og hvor i virksomheden, de er placeret.

Omkostningsbasen nedbrydes trinvist med afsæt i virksomhedens struktur og driftsmodel. Med denne tilgang er det muligt forholdsvist hurtigt at opdele omkostningsbasen overordnet i en række mindre omkostningspuljer med forskellige snit, fx løn, rejseomkostninger, ejendomsvedligeholdelse, projektomkostninger mv.

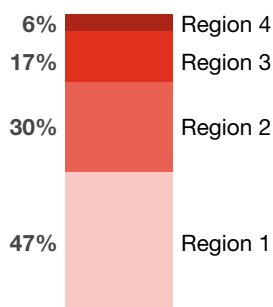
Typisk vil det allerede på dette stadie være muligt at identificere potentielle områder for omkostningsreduktioner ("quick wins") og samtidig frasortere forretningskritiske områder, der i første omgang ikke skal være genstand for en dybere analyse.

Nedbrydning af omkostningsbasen gør det muligt at fokusere arbejdet med at identificere og realisere omkostningsreduktioner mod områder med størst mulig effekt og samtidig med mindst mulig påvirkning af virksomhedens forretningsmodel og konkurrenceevne.

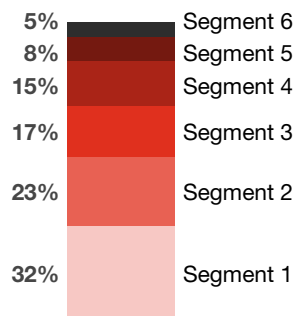
Eksempler på nedbrydning af organisationens omkostninger

Eksempel 1

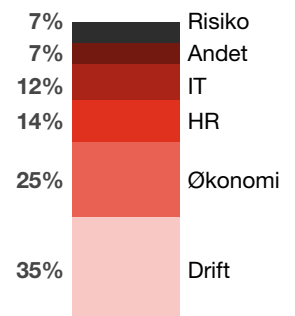
Geografi



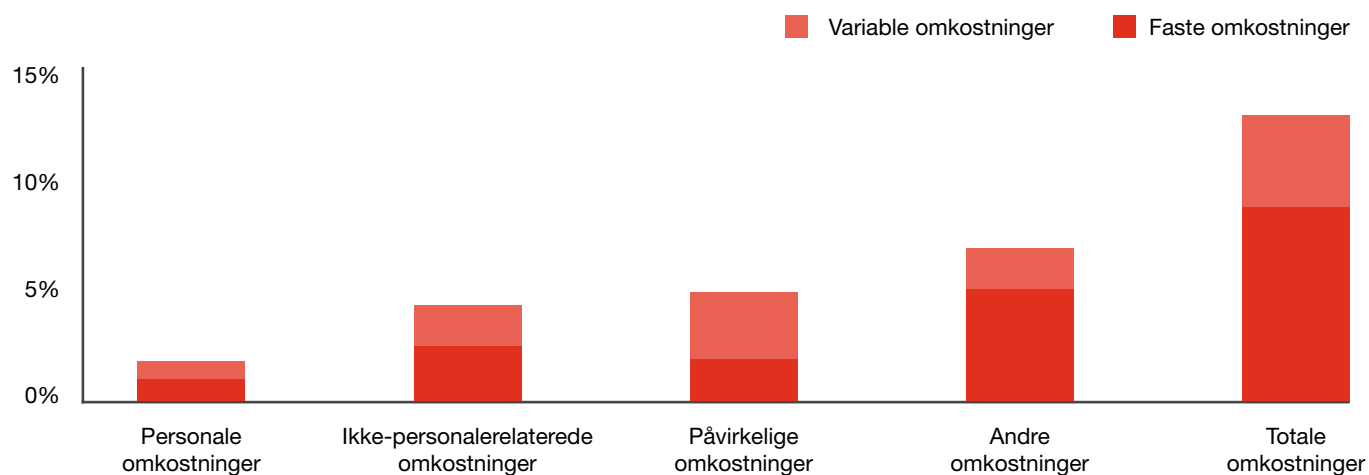
Markeder



Funktioner

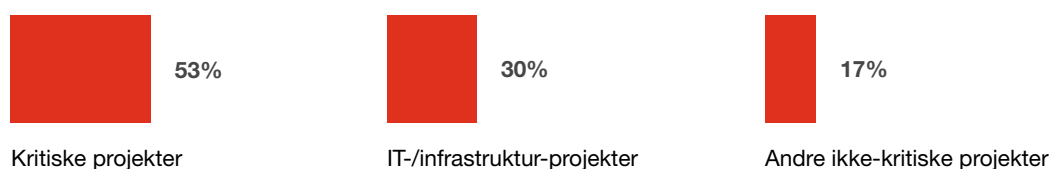


Eksempel 2



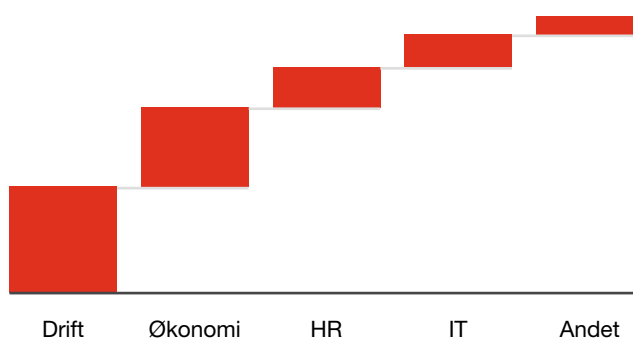
Eksempel 3

Projektomkostninger

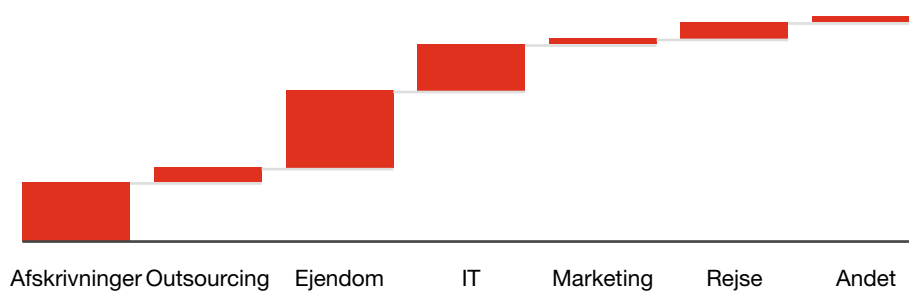


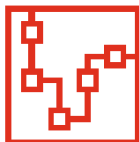
Eksempel 4

Personaleomkostninger
(FTE-reduktion gennem proceseffektivitet - reducerede personale omkostninger gennem lønregulering og re-profilering)



Ikke-personalerelaterede omkostninger
(gennemgang af kritiske omkostninger til outsourcing, infrastruktur og ikke-kritiske omkostninger)





Step 2:

Kobling imellem omkostningsbasen og værdikæden

Ved at koble virksomhedens aktiviteter med omkostningsbasen skabes øget omkostningsgennemsnitlighed. Dermed bliver det muligt på en datadreven og velovervejet måde at identificere muligheder for omkostningsreduktioner. Der bør her være fokus på

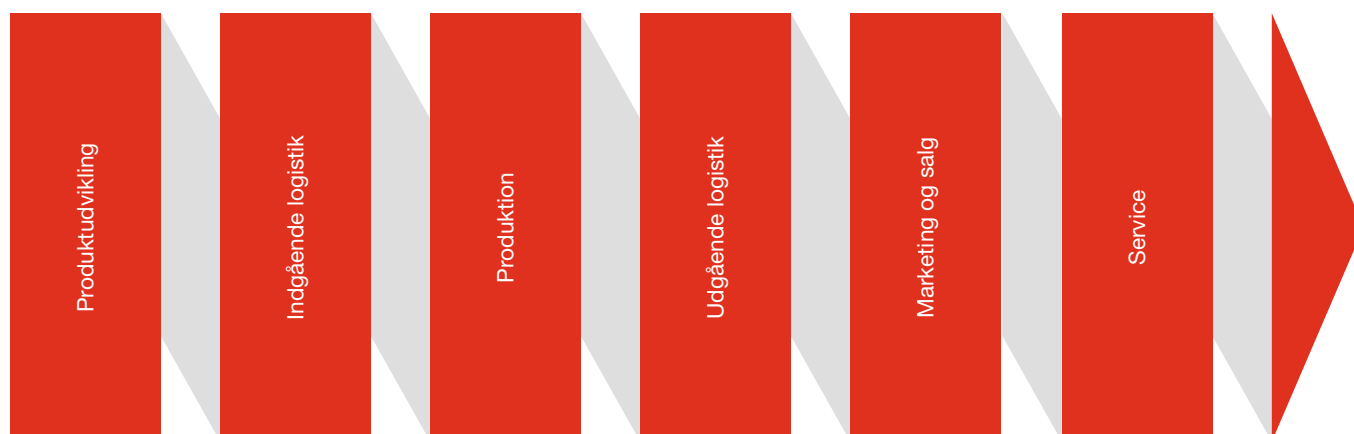
at opdele omkostningsbasen i forhold til, hvor forretningskritiske omkostningerne er på kort sigt, samt i hvilken grad og med hvilken tidshorisont det er muligt at tilpasse de enkelte omkostninger til det aktuelle aktivitetsniveau.

1. Nedbrydning af værdikæden

Virksomhedens værdikæde nedbrydes i en række underliggende aktiviteter og projekter for hvert område.

Dette skaber indblik i, hvilke aktiviteter og projekter hele værdikæden består af. Når overblikket er etableret, påbegyndes koblingen af omkostningsbasen og aktiviteterne.

Virksomhedens værdikæde (eksempel)



2. Kobling af omkostningsbasen og aktiviteter

Hvis ikke omkostningsbasen allerede konteres med en struktur, der afspejler værdikæden og underliggende aktiviteter, skabes denne kobling i dette step.

Gennem overordnede fordelinger henføres omkostningerne til de identificerede aktiviteter og projekter.

Kobling af omkostningspuljer med aktiviteter

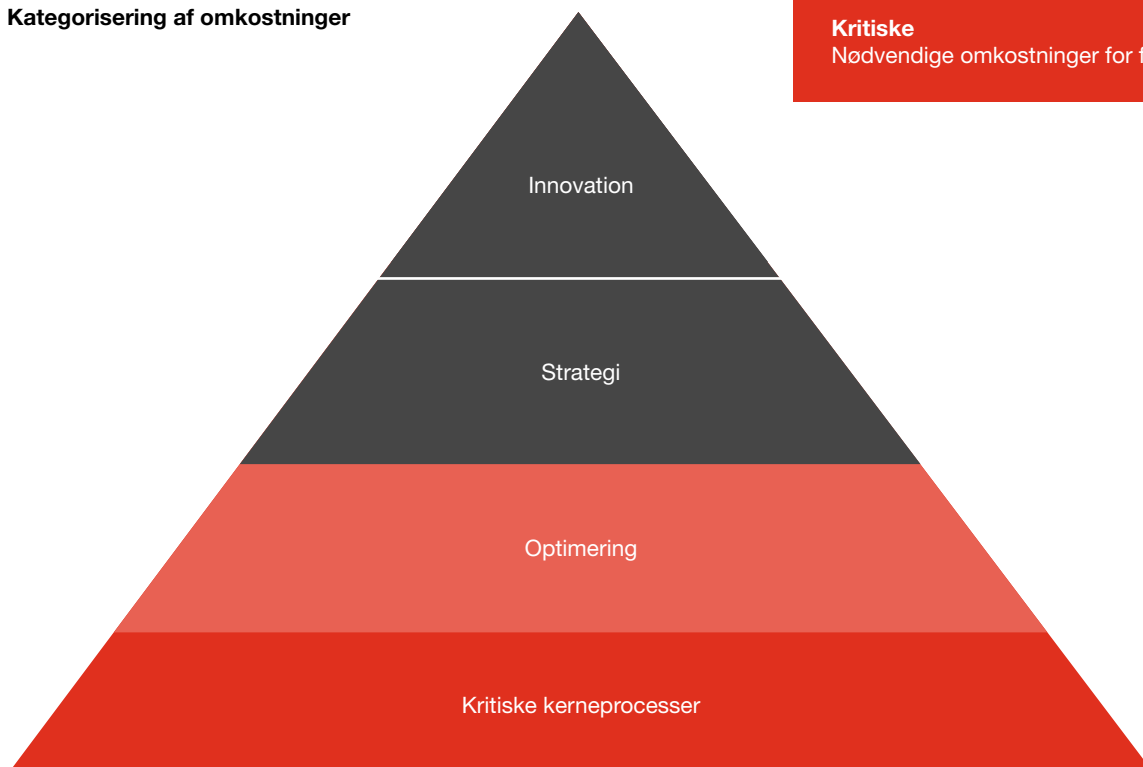


3. Kategorisering af omkostninger

Ved gennemførelsen af en omkostningsreduktion på kort sigt er det vigtigt at skære de "rigtige" omkostninger væk for at kunne bevare forretningsmodellen og konkurrenceevnen.

Vi anbefaler, at aktiviteter, projekter og tilhørende omkostninger kategoriseres ud fra nedenstående oversigt. Dette giver et overblik over, hvilke omkostninger der på kort sigt ikke kan skæres væk, uden at det påvirker forretningsmodellen og konkurrenceevnen.

Kategorisering af omkostninger



Ikke-kritiske

Omkostning der er investering i fremtiden

Semi-kritiske

Omkostninger der skaber optimering, lavere risici eller øget compliance

Kritiske

Nødvendige omkostninger for fortsat drift



Step 3 og 4:

Eksekvering og løbende opfølgning

Sæt retning, vis lederskab og følg dernæst tæt op, og rapportér løbende på de enkelte initiativer – det er nøglen til succes for realisering af omkostningsreduktionen.

Ud fra den skabte sammenhæng mellem omkostningsbasen og aktiviteterne i step 2 kan virksomhedsledelsen i dette step udvælge og træffe beslutning om, hvilke omkostninger der kan skæres væk under hensyntagen til kritiske områder af virksomhedens værdikæde.

Det anbefales at lave en simpel og pragmatisk eksekveringsplan for hurtig gennemførelse af omkostningsreduktionerne.

De forskellige initiativer kan med fordel prioriteres ud fra nedenstående matrice. Det er vigtigt også at tage hensyn til eventuelle afhængigheder mellem initiativerne.



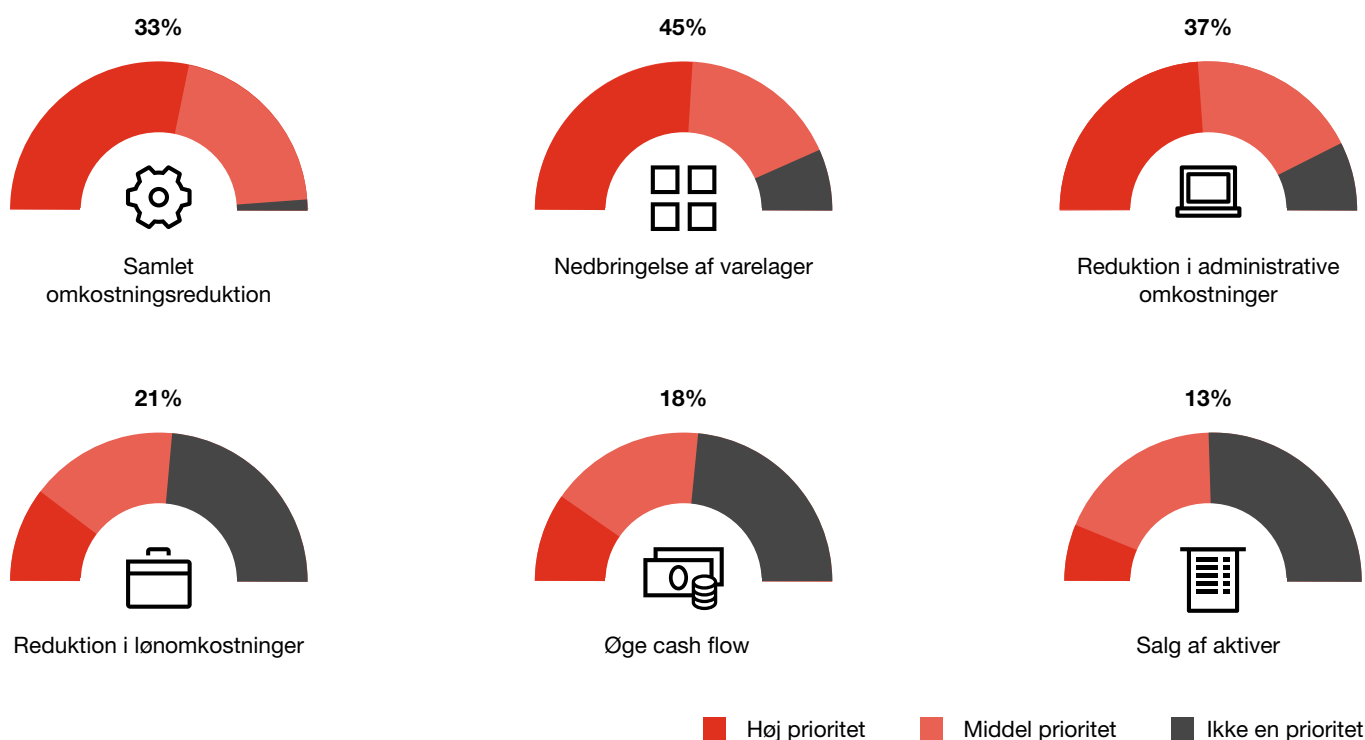
Omkostningsreduktion er en strategisk transformation af forretningen og kræver fuld opmærksomhed.

Det er vigtigt, at det drives som et strategisk initiativ med samme dedikation, retning og ansvarlighed fra bestyrelsen og/eller direktionen som ved andre strategisk vigtige initiativer.

Når omkostningsreduktionerne drives som et strategisk initiativ, sikres det bedste fundament for en effektiv operationel eksekvering.

Det gøres ved at sikre central styring, konsensus blandt den øverste ledelsesgruppe, engagement blandt medarbejdere på alle niveauer og at tilskynde personligt ejerskab og organisatorisk samarbejde:

1. Etablér en projektgruppe for at sikre, at den identificerede målsætning for omkostningsreduktionen bliver gennemført og besparelserne opnået til den aftalte tid.
2. Udarbejd en kort beskrivelse for hvert besparelsesinitiativ, der beskriver område, tidsrammen, estimeret besparelse og ansvarlige.
3. Etablér løbende rapportering og opfølgning på de enkelte initiativer.
4. Sikr rettidig kommunikation med de involverede interessenter.





Step 5:

Tiden umiddelbart efter COVID-19-krisen

Det kan være nødvendigt at tilpasse virksomhedens driftsmodel til en ny situation efter COVID-19-krisen. Vi anbefaler, at man allerede i forbindelse med omkostningsreduktioner overvejer og analyserer virksomhedens driftsmodel nærmere i forhold til organisering, kompetencer, normering, processer og systemunderstøttelse.

Når der er etableret en "normaliseret" driftssituation umiddelbart efter COVID-19-krisen, bør ledelsen kigge fremad. En nærmere analyse af virksomhedens konkurrenceevne, herunder udarbejdelse forecasts og scenarier for den kommende periode (1-2 år), skal bibringe det fremadrettede fokus.

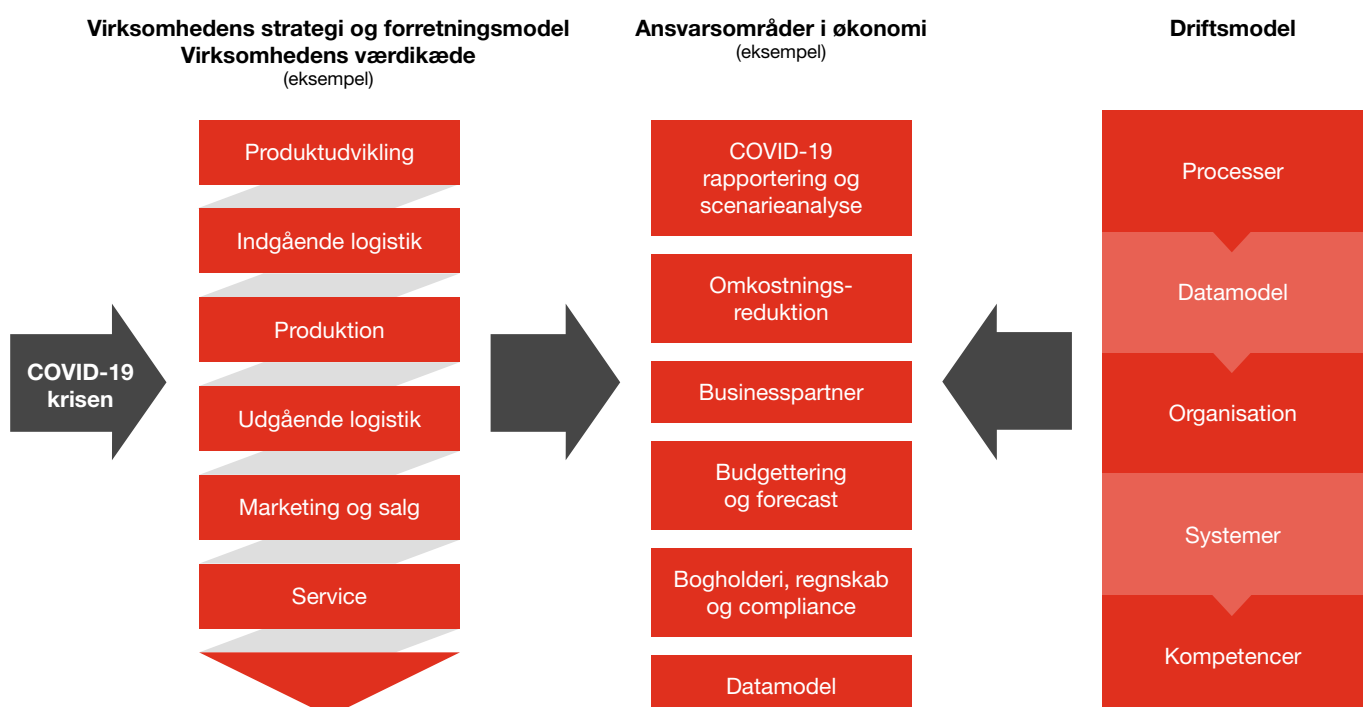
For nogle virksomheder kan det være nødvendigt at skære yderligere omkostninger væk for at sikre en

sund og rentabel forretning. For disse virksomheder vil der være behov for at foretage justeringer i driftsmodellen. Det er her vigtigt at målrette virksomhedens ressourcer, hvor de kan give det bedste afkast i den nye situation, virksomheden befinder sig i.

Fokus bør være på at tilpasse de mere faste omkostninger til de forventninger, ledelsen har til aktiviteten på kort og mellemlangt sigt (1-2 år). Det er derfor vigtigt at analysere, hvorvidt virksomhedens organisering, ressourcer og kompetencer er afstemt til de forecasts/scenarier, ledelsen har udarbejdet.

Ligeledes kan det være nødvendigt at fremskynde investeringer, der kan effektivisere processer eller øge systemunderstøttelsen for at kunne blive mere konkurrencedygtig i en situation med dalene volumen.

Virksomhedens driftsmodel



For yderligere information kontakt



Natasha Lembke
Partner

M: 5133 1677
E: natasha.lembke@pwc.com



Søren Blok Jensen
Partner

M: 3053 6625
E: soeren.blok.jensen@pwc.com



Jim Christian Olesen
Director

M: 5150 7198
E: jim.christian.olesen@pwc.com

Succes skaber vi sammen ...



pwc

Se eller gense webcast "Fem trin til at få styr på omkostningerne", hvor du får et hurtigt og klart overblik over, hvordan du lykkes med en struktureret omkostningsreduktion gennem fem væsentlige trin, samt hvilke faldgruber du skal være opmærksom på under denne proces.

Du finder webcasten på pwc.dk/omkostning