



Stå stærkere gennem inflationskrisen

Økonomisk robusthed: Omkostningsstyring

Oplægsholdere



Karina Hejlesen Jensen
Partner
Tax



Søren Blok Jensen
Partner
CFO Advisory



Henrik Kany
Partner
Legal

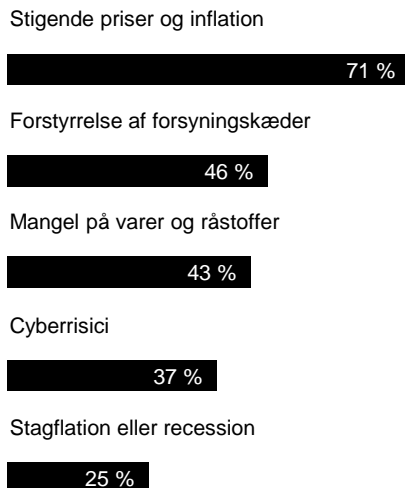


Økonomisk usikkerhed stiller store krav til omkostningsbevidstheden



Stigende råvarepriser, historisk høje inflationstal, stigende renter og faldende efterspørgsel påvirker store dele af dansk erhvervsliv. Forventningerne til fremtidig vækst synes mere konservative og usikkerheden er stigende*.

De 5 største bekymringer på kort sigt



De 5 største bekymringer på lang sigt



Typiske udfordringer

Hvordan ser processen ud og hvilke aktiviteter skal du igennem?

Hvordan sikrer du realisering af effektiviseringsinitiativerne?

Hvordan sikres den rette balance mellem fokus på omkostninger og vækst?

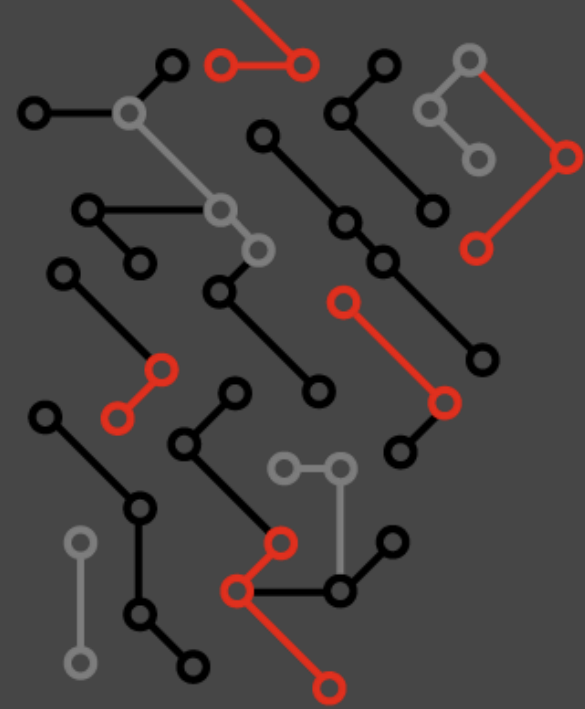
Hvordan kan man spare omkostninger på kontrakter og skat?





Agenda

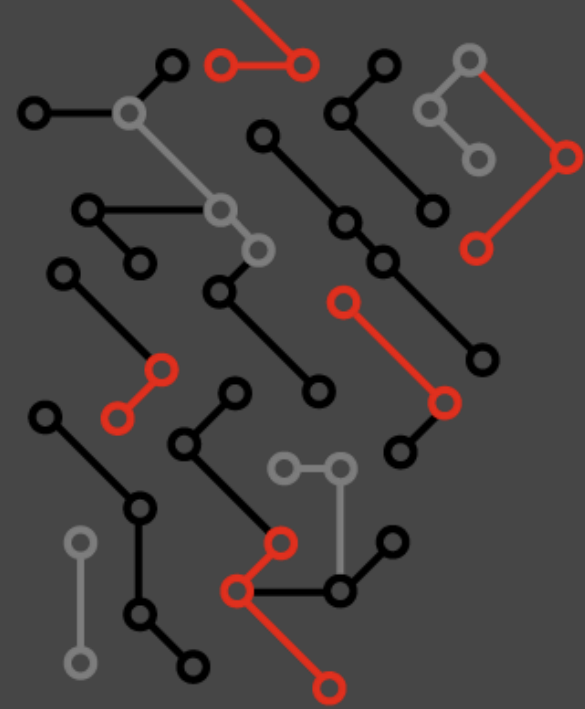
1. Tilgang
2. Omkostningsreduktion: 5 trin
 1. Skab overblik og nedbryd omkostningsbasen
 2. Købling imellem omkostningsbasen og værdikæden
 3. Eksekvér
 4. Følg op
 5. Tiden umiddelbart efter krisen
3. Omkostningsreduktion – Skattemæssige forhold
4. Omkostningsreduktion – Juridiske forhold



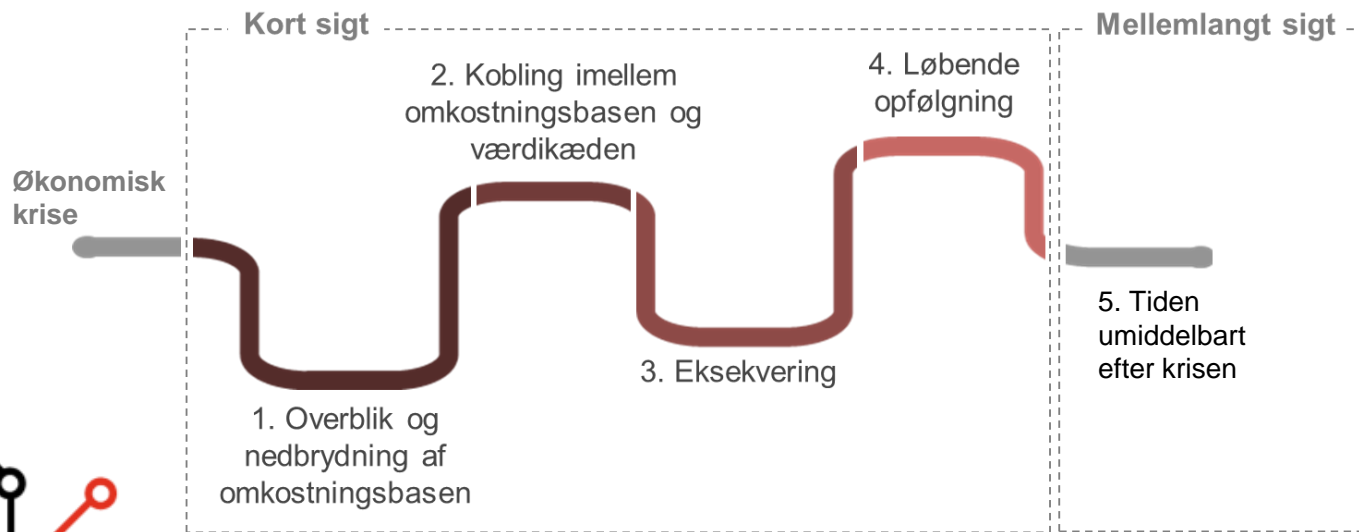
Omkostningsreduktion

5 trin

Vi vil nu give jer en række anbefalinger til, hvilke aktiviteter I som virksomhed kan benytte til at reducere jeres omkostninger på kort sigt og tilpasse jeres forretningsmodel og driftsmodel efter en krise, hvis det er nødvendigt.

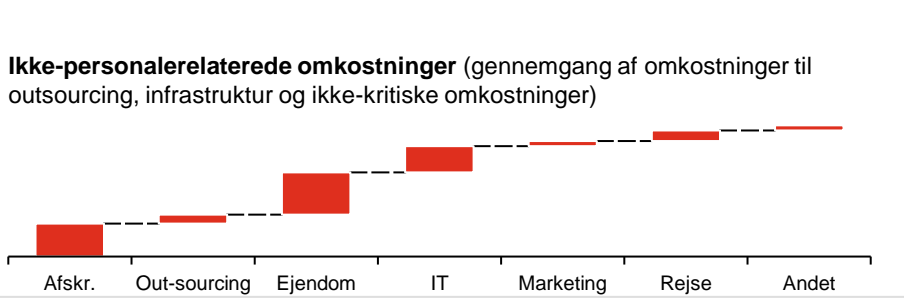
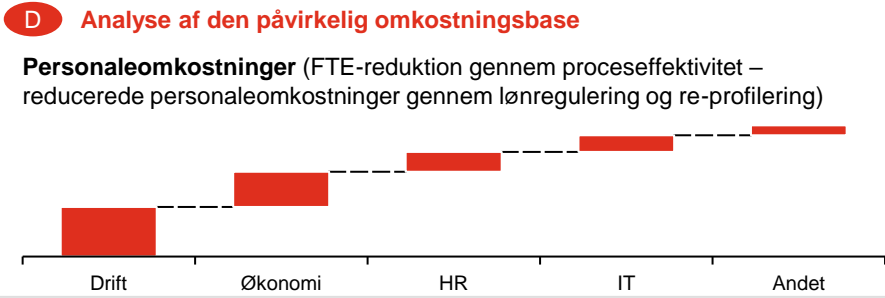
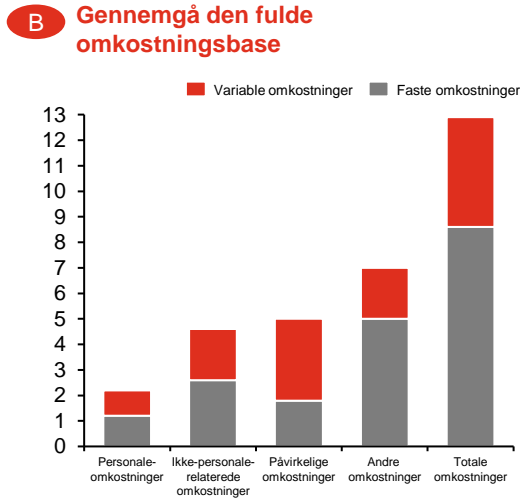
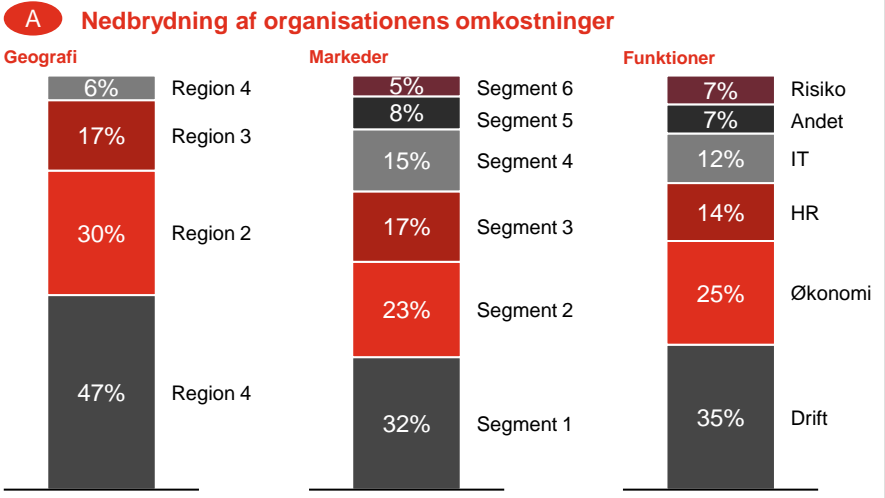


Tilgang





1: Skab overblik og nedbryd omkostningsbasen



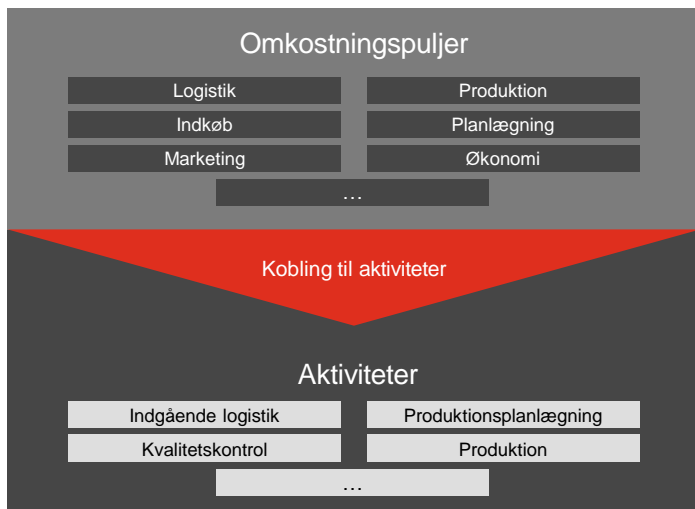
2: Kobling imellem omkostningsbasen og værdikæden



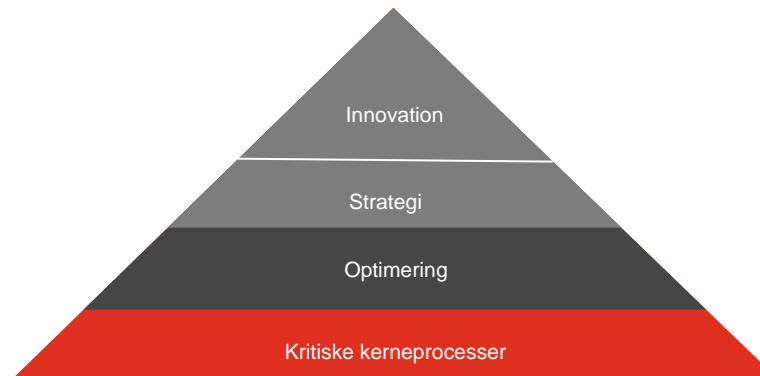
A Nedbrydning af virksomhedens værdikæde



B Kobling af omkostningsbasen og aktiviteter



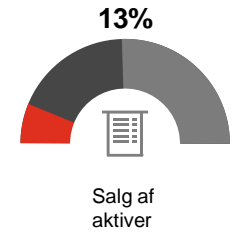
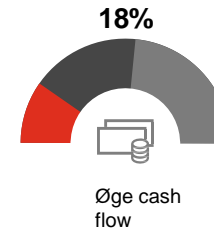
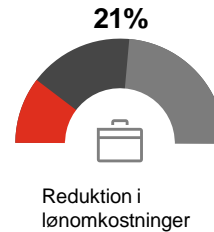
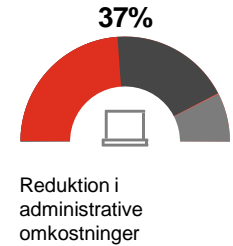
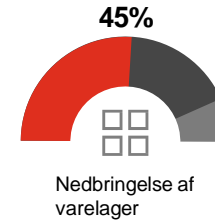
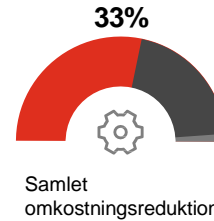
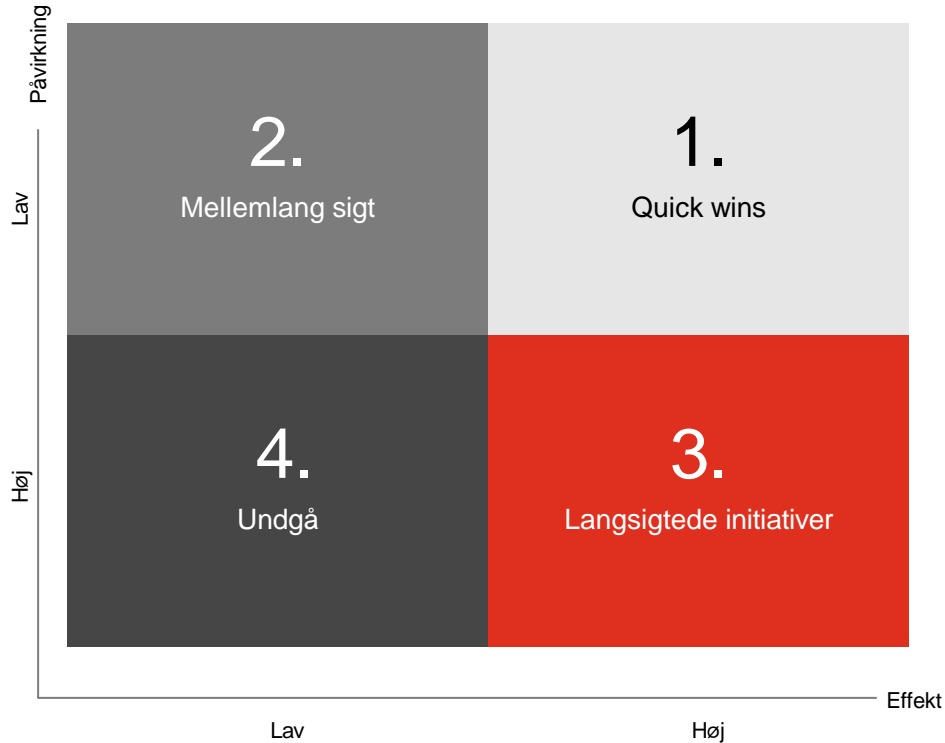
C Kategorisering af omkostninger



- Ikke-kritiske**
Omkostning, der er en investering i fremtiden
- Semi-kritiske**
Omkostninger, der skaber optimering, lavere risici eller øget compliance
- Kritiske**
Nødvendige omkostninger for fortsat drift



3 & 4: Eksekver og følg op



■ Høj prioritet ■ Middell prioritet ■ Lav prioritet

5: Tiden umiddelbart efter krisen



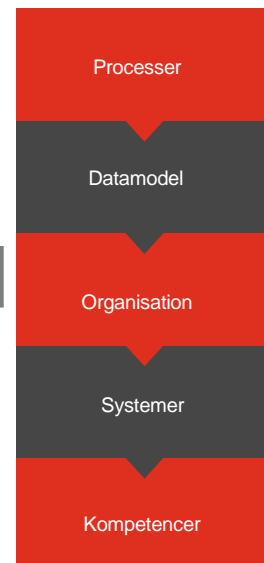
Virksomhedens værdikæde)



Ansvarsområder i økonomi



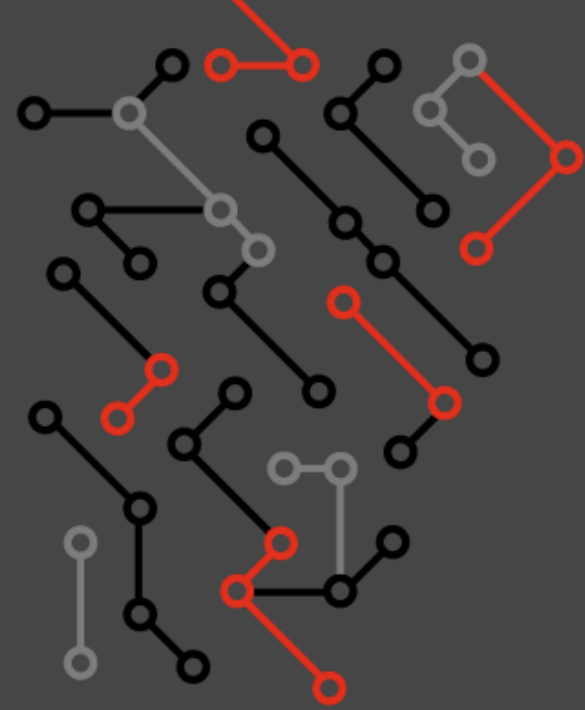
Driftsmodel



Omkostningsreduktion

Skattemæssige forhold

Vi vil nu give jer en række anbefalinger til, hvorledes I kan identificere relevante skatteomkostninger, som der bør kigges nærmere på under overskriften omkostningsreduktion samt udvalgte områder, som er særlig relevante i en inflationskrise



Skatteomkostningen

- Omkostningsreduktioner bør også omfatte virksomhedens skatteomkostninger
- Fokus på den effektive skattesats med henblik på at identificere initiativer for at nedbringe skatteomkostningerne
- Afviger den effektive skatteprocent markant fra den i lovgivning fastsatte skatteprocent, kan dette indikere, at virksomhedens fradragsmuligheder kan forbedres

Afstemning af effektiv skattesats

Overskud før skat	1000
Skatteomkostning til gældende skattesats (22%)	220
Forklaring	
Ikke-skattepligtig indkomst	-100
Ikke-fradragsberettigede omkostninger	150
Forskelle i skattesatserne i udenlandske datterselskaber i forhold til 22%	20
Kildeskat	40
Årets samlede skat	330
Effektive skattesats	33%

Transfer pricing model

- Krisen kan have ændret på en række forudsætninger bag koncernens transfer pricing set-up og dermed beskatningen af selskaber i de enkelte lande
- Er risici allokeret optimalt i koncernen, herunder inflation- og valutarisici?
- Er der argumenter for en anden risikofordeling, eksempelvis pga. større debitorrisici, varelager mv.
- Skal vederlag for rutinefunktioner ændres?
- Skal beregning af royalties eller licenser ændres i tilfælde af underskud?

Afstemning af effektiv skattesats

Overskud før skat	1000
Skatteomkostning til gældende skattesats (22%)	220
Forklaring	
Ikke-skattepligtig indkomst	-100
Ikke-fradragsberettigede omkostninger	150
Forskelle i skattesatserne i udenlandske datterselskaber i forhold til 22%	20
Kildeskat	40
Årets samlede skat	330
Effektive skattesats	33%

Kapitalstrukturen

- Det bør overvejes om der er behov for ændring i koncernen kapitalstruktur
- Er koncernens gæld allokeret korrekt og opnår koncernen fradrag for renteudgifter?
- Hvilken betydning har ændringer i renteniveau og/eller ændring i indtjening?
- Betydning af Rentefradragsbegrænsningsregler (eks. tynd kapitalisering, renteloft, EBITDA)
- Pålægges renter/udbytte kildeskat, hvor der ikke opnås lempelse?

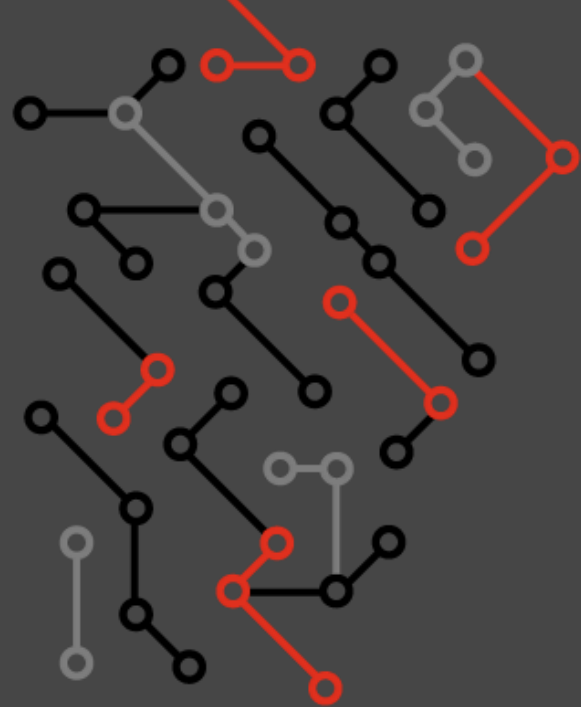
Afstemning af effektiv skattesats

Overskud før skat	1000
Skatteomkostning til gældende skattesats (22%)	220
Forklaring	
Ikke-skattepligtig indkomst	100
Ikke-fradragsberettigede omkostninger	150
Forskelle i skattesatserne i udenlandske datterselskaber i forhold til 22%	20
Kildeskat	40
Årets samlede skat	330
Effektive skattesats	33%

Omkostningsreduktion

Juridske forhold

1. Gennemgang af kontrakter
2. Ansættelsesretlige forhold
3. Ledelsesansvar
4. Forhandling



1. Juridske forhold

Leverandør- og kundekontrakter

1. Mindske pengebinding
2. Sikre symmetri mellem betalingsbetingelser
3. Er opsigelsesvarsler fornuftige?

Anbefalinger

1. Få gerne lavet en mini-due diligence af de relevante kontrakter

Ansættelsesretlige forhold

1. Omkostningsreduktion vs. højkonjunktur
2. Masseafskedigelse er en særlig kompliceret juridisk disciplin
3. Outsourcing/insourcing
4. Kan man gøre løn mindre likviditetskrævende?
 - a. Lønstigning som bonus, der betales efter årsafslutning
 - b. Tidspunkt for lønjusteringer
 - c. Introduktion af aktiebaseret aflønning (fx warrants)

2. Juridske forhold

Ledelsesansvar

1. Hvis der er mørke skyer i horisonten, så skal ledelsen være ekstra opmærksom
2. Håbløshedstidspunktet

Anbefalinger

1. Få god økonomisk rapportering
2. Sørg for undervisning af ledelsen i ledelsesansvar
3. Vær særligt omhyggelig med at dokumentere ledelsesbeslutninger
4. Tegn ansvarsforsikring

Forhandling

1. Ændringer i leverandør- og kundekontrakter
2. Genforhandling af finansieringsaftaler
3. Kapitalrejsning

Anbefalinger

1. Få rådgivning, så man bliver opmærksom på alle de værktøjer, der findes
2. Overvej, hvad der har kommerciel værdi for en selv og ens kontraktspart.

Se med på de kommende webinarer
Tilmeld dig på [pwc.dk/inflationskrise](https://www.pwc.dk/inflationskrise)

Risikostyring, besvigelser og cybertrusler

Onsdag den 30. november 2022
Kl. 9.00-10.00

Forbered din organisation til fremtiden

Tirsdag den 6. december 2022
Kl. 9.00-10.00

Restrukturér din virksomhed

Onsdag den 25. januar 2023
Kl. 9.00-10.00

Økonomisk robusthed: Likviditet

Se eller gense webcast



Kontakt os



Karina Hejlesen Jensen
Partner, Tax

T: +45 2465 5434
E: karina.hejlesen@pwc.com



Søren Blok Jensen
Partner, CFO Advisory

T: +45 8932 5651
E: soren.blok.jensen@pwc.com



Henrik Kany
Partner, Legal

T: +45 8934 3229
E: henrik.kany@pwc.com



Tak for i dag og på gensyn

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2020 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

