

Workshop

Få bedre bundlinje – brug
økonomi, regnskab og
nøgletal aktivt

Velkommen

Statsautoriseret revisor:

**Susanne Varrisboel
Kristian B. Lassen
PwC**

www.pladstilambitioner.dk

> FSR: Fokus på SMV og iværksætter

> Produkter til SMV-revisor

> Rådgivning til SMV'ere

> Viden om SMV'erne

> Faglige nyheder om SMV

> Partnerskab om vækst

SMV-portal: Plads til ambitioner

Fokus på SMV'ere og iværksættere

SMV



De små- og mellemstore virksomheder (SMV'er) udgør ryggraden i dansk økonomi og står for næsten 60 pct. af omsætningen i det private erhvervsliv.

Revisorer samarbejder hvert år med titusindvis af iværksættere og SMV'ere. Viden om SMV'erne er derfor central for revisorerne. Og revisors viden om SMV'erne kan bane vejen for nye forretninger og inspiration til politiske initiativer, der kan få SMV'erne og Danmark tilbage på vækstsporet.

FSR - danske revisorer bakker op om bedre vilkår for SMV-segmentet og støtter nye tiltag, der skaber vækst blandt disse virksomheder. Der skal ganske enkelt være mere plads til ambitioner i de mindre virksomheder. Her er revisor en professionel partner.

Med SMV-portalen "Plads til ambitioner" sætter FSR - danske revisorer spot på:

Kontakt



Sara Sayk

Fagkonsulent-
registreret revisor,
cand.merc.aud.
ssa@fsr.dk
3369 1029
4193 3129



Tom Vile Jensen

Erhvervspolitisk chef
tvj@fsr.dk
3369 1051
4193 3151

Nyt om SMV

08.11.2011

Revisorkorps skal sætte skub i virksomhederne

08.11.2011

Revisorer sætter skub i innovationen i de mindre virksomheder

Indlægsholdere



Susanne Varrisboel

suv@pwc.dk

Revision, skat, rådgivning,
finansiering og iværksættere



Kristian B. Lassen

krl@pwc.dk

Regionsleder for PwC indenfor SMV
Revision, rådgivning, generationsskifte,
skat, rekonstruktion

17. 11. 2011

Workshop - Få bedre
bundlinje

Side 3

Agenda

- * Formål
- * Fastsættelse af strategi
- * Interne nøgletal
- * Eksterne nøgletal

Formål

- * At forstå primære nøgletal
- * At styring via centrale nøgletal kan medføre en simplificering af den daglige styring og skabe grundlag for vækst
- * At skabe en fælles forståelse for indhold af nøgletal, når der kommunikeres med eks. banker og medarbejdere

*Det er ikke vinden der styrer din sejlads,
men hvordan du sætter dine sejl...*

(Kinesisk ordsprog) ...

Strategifastsættelse

- * Status (udgangspunkt)
- * Vision (ønskede mål)
- * Strategi (vejen)
 - * Der skal fastsættes mål for virksomheden. Disse skal operationaliseres i målbare størrelser og placeres tidsmæssigt.
 - * Delmål prioriteres, hvilke ressourcer kræver disse (tid, mandetimer og penge)
 - * Der opstilles en projektplan
 - * Der udarbejdes et 3-5 års prognose baseret herpå
 - * Budgettet opdeles herefter som minimum i kvartaler
 - * Budget- og projektopfølgning.

Interne nøgletal

- * Interne nøgletal skal fokusere på virksomhedens primære aktiviteter.
- * Nøgletallene kan både fokusere på omkostninger og omsætning (absolut), eller som en kombination af disse (relativt).
- * De kan være vejvisende for, om en given handling skal gennemføres, eller som en efterfølgende måling af et resultat.
- * Gode nøgletal har en direkte kobling til virksomhedens strategimål, de er simple og let målbare.
- * De afspejler virksomhedens produktion/salg af kernekompetencer.

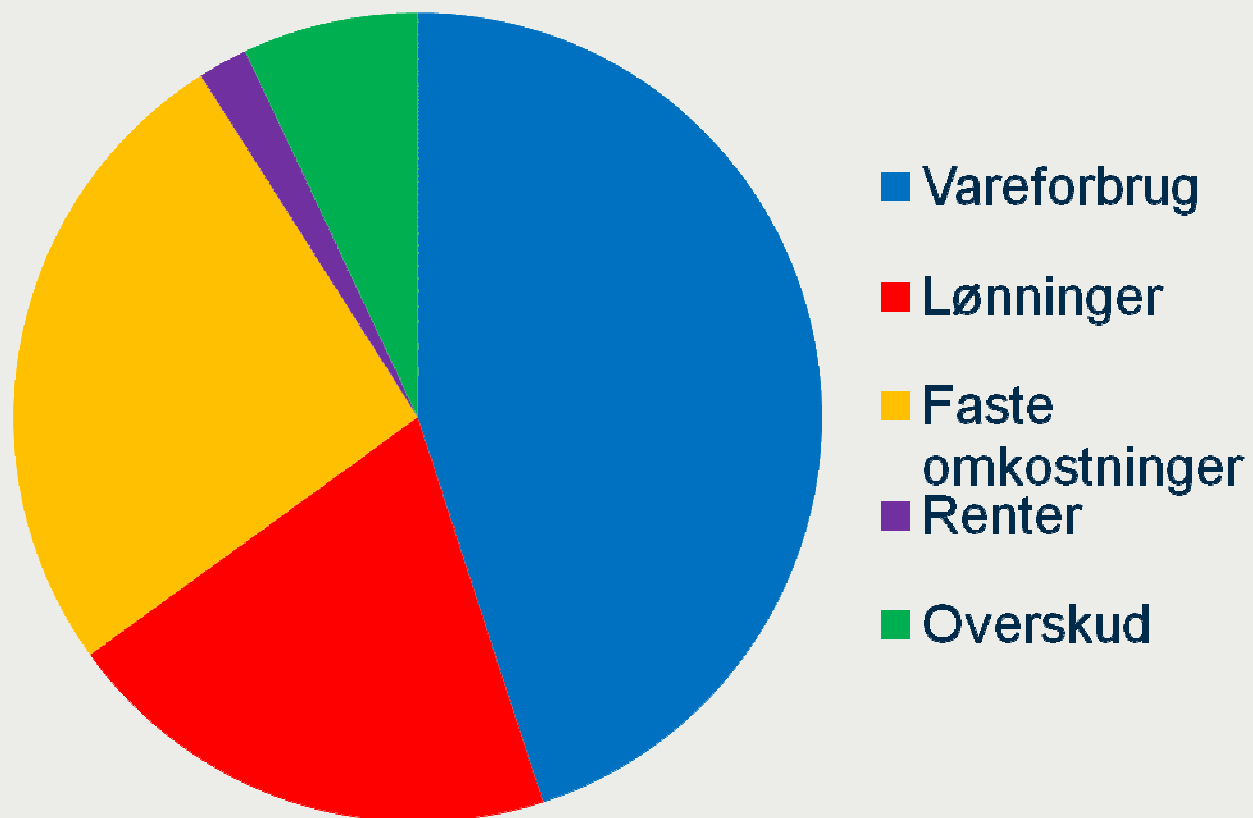
Interne nøgletal

- * KPI (Key Performance Indicators). Dette er kritiske nøgletal, som er centrale for virksomhedens opnåelse af den langsigtede strategi.
- * Eksempler:
 - * Kassations- og svindprocenter
 - * Gennemsnitlig salg pr. kunde
 - * Lønprocent
 - * Gennemløbstid (produktionstid)
 - * Kapacitetsgrad/tomgang (anvendelse af driftsmidler og anlæg)
 - * Omsætningsindex (realiseret omsætning ift. budget)
 - * Indexeringer
 - * Antal reklamationer/returneringer
 - * Hits på internettet
 - * Procentuel økonomisk styring (Kend dine omkostninger og indtjening)

Interne nøgletal

Omsætning	100
Produktionsomkostninger / vareforbrug	-45
Dækningsbidrag (Dækningsgrad)	55
Lønninger	20
Lokaleomkostninger	8
Salgsomkostninger	5
Administrationsomkostninger	7
Afskrivninger	6
Faste omkostninger (Kapacitetsomkostninger)	46
Overskud før renter	9
Renteudgifter	2
Ejerløn før skat	7

Interne nøgletal



Interne nøgletal

Dækningsgrad (Dækningsbidrag / Omsætning) = 55/100 55%

Viser hvad et indtjeningsbidrag er med til at dække af faste omkostninger

Nulpunktsomsætning (Faste omkostninger / dækningsgrad) = 46 / 55% 83,6

Omsætning, som skal realiseres for at opnå et nul-resultat

Overskudsgrad (Overskud før renter / Omsætning) = 9 / 100 9%

Viser overskud resterende overskud, som skal forrente ejerløn og renter

Kalkulationstillæg (Omsætning / Produktionsomkostninger) = 100 / 45 2,22

Prissætning af salgspris, et eksempel

Interne nøgletal

Hvad bliver konsekvensen (følsomhed), når der ændres på centrale nøgletal?

- Rabatter
- Øgede kreditdage
- Lønpres
- Kreditvurdering

Konsekvens!

Likvititetsbindinger FØR		
Regnskabs-post	Betal. bet.	t.kr.
Debitorer	45 dage	- 7.813
Lager	Skønnet	- 5.000
Kreditorer	45 dage	5.469
Driftskapital		- 7.344

Forudsætninger	
Regnskabs-post	t.kr.
Varesalg	50.000
Varekøb	35.000

Ændringer i vilkår	
Regnskabspost	Betal. bet.
Debitorer	60 dage
Lager	Skønnet
Kreditorer	30 dage

Likvititetsbindinger EFTER		
Regnskabs-post	Betal. bet.	t.kr.
Debitorer	60 dage	- 10.417
Lager	Uændret	- 5.000
Kreditorer	30 dage	3.646
Driftskapital		-11.771

Betyder, at du skal finde finansiering for yderligere 4.427 t.kr.

Interne nøgletal

Hvilke nøgletal styrer I jeres virksomhed efter?

Hvad er jeres fokusområder for daglig styring og beslutningsprocesser?

- Drøft med sidemanden

Eksterne nøgletal

Hvordan læses I af andre?

- Pengeinstitutter
- Konkurrenter
- Leverandører
- Medarbejdere

17. 11. 2011

Workshop - Få bedre
bundlinje

Side 15

Eksterne nøgletal - Pengeinstitutter

Pengeinstitutter udgør den primære finansieringskilde for alle virksomheder. Fokus er engagementets størrelse ift. deres risikoeksponering.

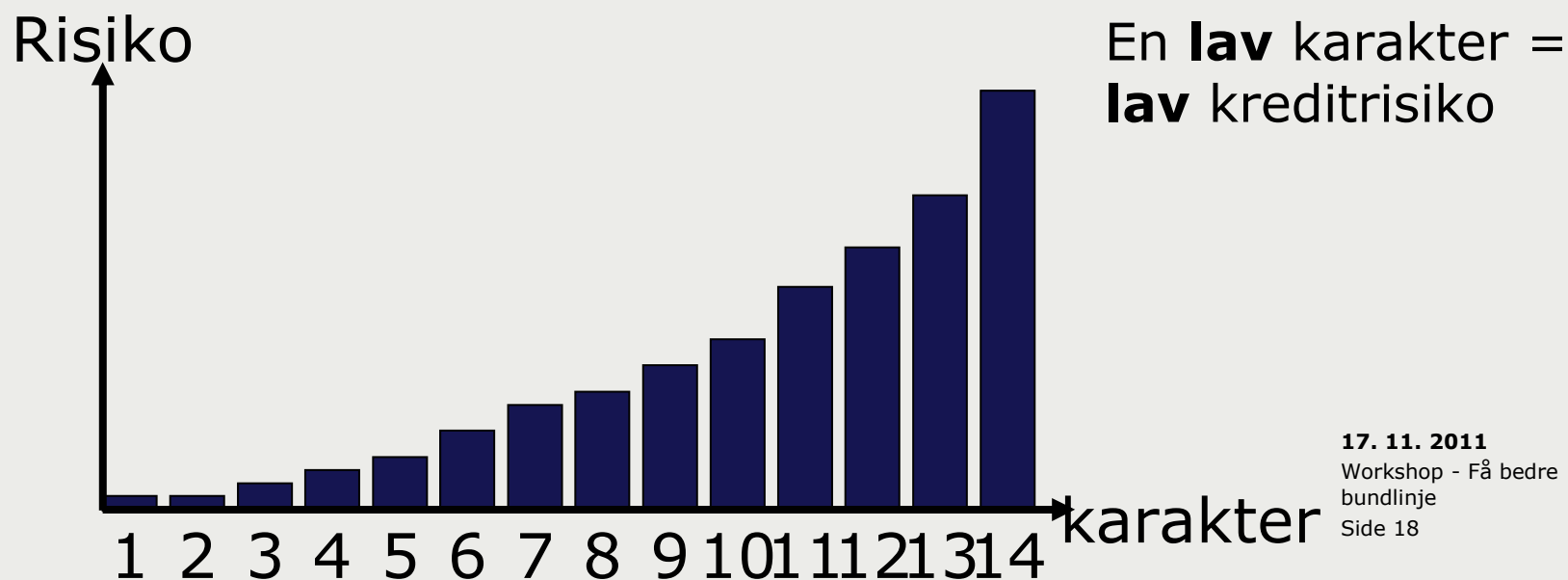
- Egenfinansiering og soliditet
- Indtjeningsevne
- Sikkerhedsstillelser
- Økonomisk rapportering
- Basel 2 (Rating)

Basel II - rating

- * AL relevant viden indgår!
- * Bankerne opererer med forskellige modeller til vurdering af kunderne.
Et eksempel er en såkaldt "Styrkeprofil", der omhandler følgende emner:
 - Strategi og ledelse
 - Position i markedet
 - Finansiell rapportering
 - Risikoeksponering
- De finansielle tal fra regnskabet har stor betydning – så tænk over, hvordan de udvikler sig, og hvordan de præsenteres!

Styrkeprofilkarakter

Der beregnes en styrkeprofilkarakter på alle kunder, som har lånt/vil låne penge i banken.



Væsentlige nøgletal - selskaber

1. Egenkapital	Egenkapitalens størrelse
2. Overskudsgrad	Overskuddet for hver omsætningskrone
3. Gældsserviceringssevne	Likviditetsskabelse fra primær drift i forhold til gæld
4. Rentedækning	Forholdet mellem renteudgifter og dækningsbidrag
5. Soliditetsgrad	Egenkapitalens størrelse i forhold til samlede aktiver
6. Stabilitet	Indtjeningsvæksten
7. Relativ arbejdskapital	Arbejdskapital i forhold til de samlede aktiver
8. Likviditet	Forholdet mellem ultralikvide midler og kort gæld

17. 11. 2011
Workshop - Få bedre
bundlinje
Side 19

Virksomhedsvurdering

Position i branche

Sammenfatning for position i branche:

[Skriv en kundeendt sammenfatning af nedenstående spørgsmål – med udgangspunkt i dine kommentarer fra STY-rutine 03]

4. Følsomhed inden for branchen

5. Bredde af produktsortiment

6. Navn i markedsområdet

	09	10	11
4. Følsomhed inden for branchen	X	X	X
5. Bredde af produktsortiment	X	X	X
6. Navn i markedsområdet	X	X	X

17. 11. 2011

Workshop - Få bedre
bundlinje
Side 20

Virksomhedsvurdering Finansiell rapportering

Sammenfatning for finansiell rapportering:

[Skriv en kundevendt sammenfatning af nedenstående spørgsmål – med udgangspunkt i dine kommentarer fra STY-rutine 03]

7. Kvaliteten af finansielle rapporter

8. Modtagelse som aftalt

9. Opnåede budgetterede målsætninger

	09	10	11
7. Kvaliteten af finansielle rapporter	X	X	X
8. Modtagelse som aftalt	X	X	X
9. Opnåede budgetterede målsætninger	X	X	X

Workshop - Få bedre
bundlinje
Side 21

Eksterne nøgletal - Pengeinstitutter

<i>Balance</i>	<i>Købt</i>	<i>Leasing</i>
Fast ejendom	3000	0
Maskiner og inventar	1000	0
Varelager mm	500	500
Investeret i alt	4500	500
Kassekredit	-300	-300
Prioritetsgæld	-1800	0
Anlægs lån	-2200	0
Gæld i alt	-4300	-300
Egenkapital	200	200
Soliditetsgrad (Egenkapital / Investering i alt) = <i>Viser den forholdsmæssige egenfinansiering / egenrisiko</i>	4,4%	40,0%

Eksterne nøgletal - Pengeinstitutter

Indtjeningsevne viser, om virksomheden er overskudsgivende. Men det er sikkert utilstrækkeligt at basere sig på årsregnskabet alene.

Rettidig økonomisk rapportering, med gode interne kontroller, sikrer:

1. Udviklingsretning og hastighed
2. Årsagsforklaring

www.fsr.dk/fornyelsespartnerskab

Få inspiration til fornyelse,
der kan ses på bundlinjen

Små og mellemstore virksomheder i
Danmark har et stort behov for
rådgivning om vækst.

En ny folder giver inspiration til
fornyelse, forbedringer og
innovation i din virksomhed.

Alt sammen smitter positivt af på
bundlinjen.



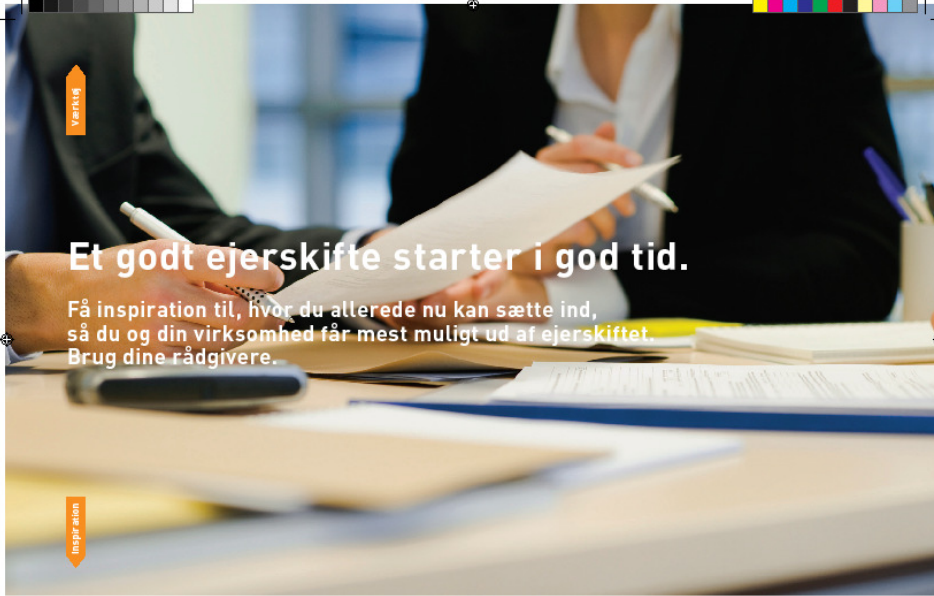
www.fsr.dk/ejerskifte

Er du klar til ejerskifte. Hver dag.

Ejerskifte er ikke kun generationsskifte – det er en del af virksomhedens udvikling.

Få en professionel bestyrelse og tænk strategi ind i din virksomheds vækst.

(kommer snart på vores hjemmeside)



Et godt ejerskifte starter i god tid.

Få inspiration til, hvor du allerede nu kan sætte ind, så du og din virksomhed får mest muligt ud af ejerskiftet. Brug dine rådgivere.

Denne inspirations folder er udarbejdet af Erhvervs- og Byggeværelset i samarbejde med Væksthusene, DI - Organisation for erhvervslivet, FSR - danske revisorer, Danske Advokater, HåndværkerBist, Foreningen match-stores.dk, Dansk Erhvervsfremme og Finansrådet

Ejerskifte Publik, Single Page, 11/2011 1

Afslutning

Brug revisor som sparringspartner.

Hellere i tide end i utide.