

# Ledelse i et år hvor hjælpepakkerne afvikles

10. september 2020

Virksomheder vil i det kommende år opleve ændringer i deres aktivitetsniveau samt omsætningsudsving og likviditetsudfordringer som et resultat af bl.a. kunders manglende betalingsevne, krav om tilbagebetaling af kompensation og moms lån.



Dette kalder på tiltag som:

- Yderligere investeringer i digitalisering
- Omkostningstilpasninger
- Likviditetsstyring
- Øget fokus på risikostyring og compliance

## Yderligere investeringer i digitalisering

Digitale afsætningskanaler, hjemmearbejde og leverandørers forsyningsikkerhed spillede i foråret en afgørende rolle for mange virksomheders overlevelse. Vi må derfor forvente at se flere investeringer i digitalisering i de kommende år.

Hertil kommer investeringer i effektiviseringer som f.eks. softwarerobotter, som på relativ simpel vis kan erstatte administrative rutineopgaver.

## Omkostningstilpasninger

Henset til pludselige ændringer i aktivitetsniveauet er hastigheden, hvormed forholdet mellem selskabets dækningsbidrag og faste kapacitetsomkostninger tilpasses, afgørende. Det er derfor væsentligt først at se på de oplagte muligheder for omkostningsreduktioner, mens mulighederne for omkostningsreduktioner på mere forretningskritiske områder ofte skal analyseres nærmere.

Budgetter og budgetforståelse er ofte væsentlige parametre for at kunne handle optimalt i forhold til omfang og hurtighed.

## Likviditetsstyring

Likviditetsstyring kalder på budgetter, herunder dags-, uge- eller månedsopdelte budgetter, og fortsat fokus på finansieringsmuligheder.

For at opnå tilstrækkelig likviditet til virksomhedens planlagte aktiviteter er det typisk nødvendigt at nedbringe bindingen i arbejdskapitalen. Det vil bl.a. kræve fokus på langsomt omsættelige varer, igangværende arbejder, kunder og leverandører og overforfaldne debitorer. Særligt sidstnævnte er væsentligt, da debitorstab i krisetider kan udløse en kædereaktion af konkurser i en forsyningskæde.

Oftentimes er det også nødvendigt at have særligt fokus på finansieringsmuligheder ved – om muligt –, at øge egenkapitalen ved f.eks. kontante kapitalforhøjelser, gældskonverteringer eller lignende og gøre det muligt at stille sikkerhed.

Det er desuden vigtigt at overveje konsekvensen af indbetaling af indefrosne feriepenge for perioden 1. september 2019 – 31. august 2020, som skal indberettes til fonden "Lønmodtagernes Feriemidler" inden 31. december 2020, om end det vil koste en årlig indeksering/rente.

## Øget fokus på risikostyring og compliance

En del virksomheder er i de senere år, hvor der er kommet yderligere fokus på hvidvask, GDPR, IT-sikkerhed mv., også begyndt at arbejde systematisk med:

- oplistning af risici og hvordan disse reduceres til et acceptabelt niveau
- stikprøvekontrol og dokumentation af resultaterne heraf
- awarenessstræning af medarbejdere med fokus på konstaterede svagheder

Det er vigtigt, at den øvrige ledelse har fokus på dette, når direktionens og bestyrelsens fokus i en krisesituation flyttes fra den daglige drift.

Kontakt os gerne, hvis du ønsker Roesgaards bistand til at implementere ovennævnte tiltag.