

ANALYSE:

Rationalisering og stram styring af likviditeten erstatter vækstfokus

Af **Finn Jørgensen**, **Peter Sylvest** og **Kristian Bak**, Konsulenthuset Valcon A/S

Denne artikel søger at give ledere praktiske anvisninger på, hvad man bør gøre på den korte bane, hvis man er ramt, eller forventer at blive ramt, af krisen. Den er skrevet på baggrund af en række cases fra danske industrivirksomheder.

Den finansielle krise tvinger virksomhedsledere til at lede med lys og lygte efter den magiske nøgle, der kan åbne porten til lavere kapitalbinding og frigørelse af likviditet. De sidste syv års jagt efter vækst og kapacitet er nu erstattet af behård likviditetsstyring og rationaliseringer. En Skandinavisk vinduesproducent oplevede et fald fra ca. 1.000 indgående ordrer til 1 (én) i december måned i 2008! – hvordan håndterer man en sådan situation?

STYRKELSE AF LIKVIDITETEN SAMTIDIGT MED OMKOSTNINGSTILPASNING

Hvad er så de initiativer man kan gennemføre for at få styrket likviditeten og tilpasset omkostningerne på den korte bane?

Nedenfor er listet 6 initiativer, der på få måneder giver målbare og konkrete resultater:

1. Effektiv hjemtagelse af tilgodehavender fra debitorer
2. Forlængelse af betalingsfrister til kreditorer
3. Reduktion af indkøbspriser
4. Nedbringelse af færdigvarelagre, varer i arbejde og råvarelagre
5. Etablering af grundlag for Sales & Operations Planning
6. Dekapitalisering af virksomheden

SAMTLIGE INITIATIVER PÅ ÉN GANG

De forskellige initiativer påvirker både working capital og driftsomkostninger, men med lidt forskellig vægt. Fælles for dem alle er, at de kan gennemføres relativt hurtigt og giver resultater, der kan ses på både balancen og resultatopgørelsen i det regnskabsår de gennemføres.

Der er ingen rækkefølge for, hvornår man

skal gennemføre disse initiativer – de skal gennemføres alle, og gerne samtidig! Der er ikke mange forudgående analyser og beslutningsprocesser – det hele skal gennemføres nu, selvfølgelig med forskellig vægt, afhængig af, hvor gevinsten er størst i virksomheden!

Der er imidlertid – selvfølgelig afhængig af virksomhed - forskel på, hvordan og hvor hurtigt de nævnte 6 initiativer slår igennem. Erfaringsmæssigt kommer cash hurtigst tilbage fra initiativerne i den nævnte 1 til 6-rækkefølge. De er nedenunder beskrevet kortfattet.

EFFEKTIV HJEMTAGELSE AF TILGODEHAVENDER FRA DEBITORER

Krads pengene hjem nu. Den hurtigste vej er at få sikret at udestående hentes hjem straks og at eventuelle fremtidige tab minimeres. Vi ved at forøget omsætnings-hastighed korrelerer med færre tab på debitorer. Aktiviteterne er således:

- Effektive rykkerprocedurer (bemanding, procedurer, IT, eskalering)
- Struktureret analyse på debitorers størrelse og aldersfordeling sikrer prioritering og månedlige opfølgning på DSO (Days Sales outstanding) og tab fastholder fokus.
- Etablering af risikogrupper og/eller brug af kreditmax.
- Sikkerhed i registreringer og afstemte kundekonti.

EKSEMPEL:

En Dansk virksomhed med en omsætning på ca. 1 mio. har lige nu forfaldne fordringer på over 30 mio. En systematisk rykkerprocedure er igangsat. Potentialet er enormt, og oplevelsen er, at det virker. Pengene begynder at komme ind nu, og man forventer at få mindst 60% ind hurtigt.





FORLÆNGELSE AF BETALINGSFRISTER TIL KREDITORER

Kreditorerne kan betragtes som en finansieringskilde og mange velrenomerede virksomheder bruger i dag, noget uklædeligt, systematisk at betale for sent. Flere store virksomheder er kendt for at kun 15% af fakturaerne betales til tiden, og nogle offentlige virksomheder ligger på under 35% af fakturaerne, der betales til tiden. Likviditetsgevinsten er også til at få øje på.

Men i stedet for blot at betale for sent, og hermed overtræde indgåede aftaler, bør virksomhederne gøre følgende:

- Gennemgå købs- og leveringsbetingelser fra ens leverandører, med henblik på at aftale længere betalingsbetingelser og lavere transaktionsomkostninger.
- 80/20 reglen – fokus på de få, store leverandører.
- Højne moralen, så man overholder de betalingsbetingelser, man selv har accepteret. Leverandørerne kan i disse tider være ekstremt afhængige af dette. Især offentlige virksomheder, som "har sit på det tørre" bør tænke på at behandle sine leverandører ordentligt.

EKSEMPEL:

En større dansk virksomhed har i sidste måned udsendt varsler om forlængede betalingsbetingelser til 172 leverandører. Typisk en fordobling af betalingstiden. 25 har reageret, og efter forhandling har kun 12 fastholdt de oprindelige betingelser.

Således har man på 1 måned fået 160 leverandører over på en dobbelt så lang betalingsbetingelse.

REDUKTION AF INDKØBSPRISER

Lavere indkøbspriser opnås gennem en aktiv og professionel indkøbsfunktion. Hurtige besparelser kan gennemføres

VALCON EKSPANDERER I SKANDINAVIEN

Valcon og det norske konsulenthus Protec Innovation er blevet enige om at forene kræfterne for at opbygge en stærk skandinavisk konsulentvirksomhed med lokal tilstedeværelse i Norge, Sverige og Danmark. Virksomheden får efter sammenlægningen med Protec Innovation mere end 150 medarbejdere.

Norske Protec Innovation AS tilbyder strategiske og operationelle konsulenttydelser inden for løbende forbedring blandt andet baseret på den internationalt anerkendte leanfilosofi. Virksomheden har 17 medarbejdere og en bred kundeskare inden for proces-, produktions- og servicevirksomheder både i den private og den offentlige sektor.

Den danske konsulentvirksomhed Valcon A/S blev etableret i 2000 og er i dag en koncern med cirka 130 medarbejdere og virksomhed i både Danmark, Sverige, Indien og Tjekkiet. Opkøbet af norske Protec Innovation sikrer virksomheden et solidt fodfæste på det norske marked og realiserer en vigtig skandinavisk position.

"Mange virksomheder ønsker en konsulentvirksomhed, der kan bistå dem på skandinavisk niveau med lokal tilstedeværelse, kompetence og erfaring i hvert af landene", fortæller adm. direktør Poul Skadhede, Valcon. "Vi har derfor været på udflugt efter en norsk aktør med en kompetence, et værdigrundlag og en kultur, der matcher vores. Protec Innovation sikrer os den ønskede position samtidig med, at sammenlægningen forstærker vores kompetence og produktportefølje.

"Valcon er en af Danmarks mest kompetente og solide konsulentvirksomheder og har de rigtige visioner og strategier", fortæller adm. direktør Johnny Dahl, Protec Innovation. "Vi er stolte af, at de valgte os ind på holdet. Sammenlægningen giver spændende synergier for begge parter og et værdifuldt springbræt for fremtidig vækst på både det norske og det internationale marked".

Valcon og Protec Innovation tilbyder konsulenttydelser inden for styring, effektivisering, strategi, innovation og sourcing.

ved en såkaldt "Rocker-indkøb" – indsats, hvor man udnytter situationen lige nu, men husk at være fair. Virksomheden bør have følgende i erindring:

- Færre leverandører giver normalt både bedre priser og lavere omkostninger i leverandørbogholderiet.
- Formaliseret indkøbspolitik med regler for udbud, rejser osv. skal etableres/fastholdes.

- Normalt giver centralisering af indkøb og stramme indkøbsprocedurer forbedringer, men kræver ledelsesfokus.

Ser man på omkostningsfordelingen i virksomheder, er det ikke ualmindeligt, at Indkøbsfunktionen disponerer mere end 50 % af virksomhedens omkostninger. Potentialet er således enormt.



EKSEMPEL:

Hurtige og praktiske foranstaltninger er ligeledes at alle indkøb over f.eks. 5.000 kr. skal over COO'ens bord, som det foregår hos en dansk maskinbygger, hvilket både fanger store indkøb, dyre rejser, men giver også den fornødne opmærksomhed på alvorligheden af situationen, frugtbare diskussioner samt en langt bedre og gavnlig indsigt i operationen fra chefens side.

NEDBRINGELSE AF FÆRDIGVARELAGRE, VARER I ARBEJDE OG RÅVARELAGRE

Ovenstående 3 områder, kreditorer, debitorer og indkøb kan relativt enkelt gennemføres i virksomheden. Der, hvor forandringerne sker langsommere, er på realiseringen af de operationelle potentialer, der ligger i at reducere lagrene og gennemløbstiden. Det tager tid, er vanskeligt og ikke uden risici. Spørgsmålene er blandt andet:

- Hvordan reducerer vi råvarelageret uden at risikere at løbe tør?
- Hvordan reducerer vi gennemløbstiden til et minimum (og hermed varer i arbejde) uden at miste fleksibilitet og kapacitetsudnyttelse?
- Hvordan reducerer vi færdigvarelageret uden at måtte skuffe kunderne?
- Skal vi have en ny politik for leveringsrettidighed – ganske enkelt aftale, at vi fremover vil acceptere en større risiko for at skuffe kunder? (men arbejde på, at det ikke sker).

GENNEMLØBSTIDEN I FOKUS

Svaret er ikke enkelt, da et produktions- og logistikapparat er komplekst. Flertallet af danske virksomheder (få brancher er uberørt af krisen) er i fuld gang med at nedbringe lagrene. Det foregår mange steder ustruktureret og på cowboymanér, hvilket

kan medføre, at man udsætter sig for unødigt risiko for ikke at kunne levere.

EKSEMPEL:

I en meget stor Dansk metalindustriel virksomhed lykkedes det at sænke gennemløbstiden, der involverede 2 fabrikker og et mellemliggende lager og 23 processteder til 25 % af den oprindelige. Det blev indført på nøjagtig 7 dage, idet alle interessenter og beslutningstagere var til stede i lokalet, da processen blev kortlagt, analyseret og ændret. I kraft af, at processen nu var 4 gange hurtigere, kunne lagrene sænkes til ¼. (Lagrene kan genopfyldes 4 gange så hurtigt).

En yderligere gevinst er, at en reduktion af gennemløbstiden til 25 % erfaringsmæssigt fordobler produktiviteten og sænker costs med 20 %. (Kilde: Rick Harris, Lean Enterprise Institute).

HYPOTSESDREVT, MÅLRETTET ARBEJDE

Omvendt er der ikke tid til at gennemføre store og langvarige analyser. Arbejdet skal således bygge på hypoteser, d.v.s. antagelser om, hvor en indsats vil gavne hurtigt. Analyserne er således hurtige og målrettede – og lægger op til straksbeslutninger og efterfølgende handling.

Det anbefales at virksomheden skaber en task-force, der går målrettet, struktureret og resultatorienteret til værks, som yderligere er tilført al den nødvendige analyse- og beslutningskraft.

WIN/WIN LØSNINGER

Hurtige resultater kan nås, hvis man på et velforberedt møde med leverandøren kan lykkes med at finde en bedre model for deling af ejerskabet af råvarelageret med disse, samt etablere en effektiv udveksling

af data om behov og forventninger. Kunne ordrestørrelsen reduceres signifikant og leveringsfrekvensen sættes tilsvarende op? I stedet for at skubbe omkostninger over på leverandørerne skal der findes løsninger, som er til begges fordel – den berømte win/win situation.

ALLE KATTE ER IKKE GRÅ

Alt for mange arbejder med en enstrenget og "alle katte er grå" genbestillings- og lagerstrategi. Forbrugsmønstrene er forskellige og kræver derfor forskellige strategier for at sikre, at varerne er til rådighed og de totale omkostningerne minimale.

LEDELSE ER NØGLEN

Det hele handler om ledelse og kommunikation. Modstand under involvering er ikke problemet, men det kan ledernes manglende evner til at håndtere denne modstand være. De fleste industrivirksomheder kan således sænke deres gennemløbstider til ¼, men det kræver beslutsomhed. I mange tilfælde kan gennemløbstiden sænkes til det halve på få uger.

EKSEMPEL:

I en dansk maskinindustriel virksomhed viste en kortlægning af processerne, at der var 21 produktionstrin (maskiner eller montagepladser) og 42 dages gennemløbstid. En medarbejder foreslog, at man aftalte, at et batch max. måtte være 1 dag på hvert produktionssted, hvilket ville medføre 21 dages gennemløbstid. Med en dobbelt så hurtig proces kan man teoretisk sænke varer i arbejde og lagre til det halve. Omstillingstiderne har dog en indflydelse på den økonomiske ordrestørrelse, men ved lidt "gynger og karruseller"-tænkning kunne man nå de 21 dage.

Det blev aftalt og indført ugen efter.

Det lykkedes, idet planlæggere, ledere, repræsentanter for operatører samt lagerfolk var til stede i lokalet.

ETABLERING AF GRUNDLAGET FOR SALES & OPERATIONS PLANNING

For at sikre hurtigt overblik og, at fremtidige disponeringer er fornuftige, er det nødvendigt at samordne hele virksomhedens information om kundeordrer, leverandørforsyninger, produktionskapacitet samt ny-produktintroduktioner til et fælles beslutningsgrundlag. Det er dette beslutningsgrundlag, der anvendes i Sales & Operations planning eller S&OP.

ETABLERING AF WAR-ROOM

Det kan anbefales at etablere et "War-room", hvor alle tilgængelige data visualiseres, og ledergruppen og nøglemedarbejdere mødes, mindst ugentligt med henblik på at skabe det bedste grundlag for beslutninger samt at tilvejebringe beslutninger.

Processen giver også oplysninger om kapacitetsbehovet, herunder bemandingsbehovet, hvorved kapaciteten også her kan tilpasses. Dette har de fleste indu-

strivirksomheder allerede taget i brug.

TØM LAGRENE FOR DET VI HAR

Et resultat af en S&OP-proces kan være, at sælgerne får til opgave at tømme lagrene for de ting man rent faktisk har på lager og ikke (som det nogen gange nævnes halvt i spøg), at man sælger det, der ikke er på lager.

PRISPOLITIK

Et støtteværktøj er her en fakta-baseret pricingpolitik, der understøtter denne tømning af lagrene og motiverer til at fremme salget på særlige varer til særlige markedssegmenter, hvor der er penge eller bedre betalingsbetingelser.

DEKAPITALISERING AF VIRKSOMHEDEN

Selvom tiderne måske ikke er til det (alle har problemer og ingen penge), kan man forsøge sig med en hurtig dekapitalisering af dele af virksomheden d.v.s. leasing af firmabiler, kopimaskiner, kantine, reception og rengøring. Også et Sale & Lease Back koncept for bygninger og maskiner må overvejes.

Endelig kan virksomheden helt dekapitalisere sig selv ved at lægge hele produk-

tionen ud (til Kina, Indien, Østeuropa) og intensivere udviklingen af sine andre kernekompetencer som f.eks. produktudvikling, branding og logistik.

DER ER ET LIV EFTER DETTE

Enhver virksomhedsledelse skal tænke sig rigtig godt om lige nu. Selv om vi oplever et historisk drop i efterspørgsel, fortæller historien os, at det vil gå opad igen. For de virksomheder, der har mulighed for at bevare overblikket og holde panden løftet lige nu, handler det om at udarbejde et realistisk budget, igangsætte de nødvendige initiativer og herfra tænke strategisk.

Eksemplerne i denne artikel er hentet via konsulentarbejde gennemført i en række danske produktionsvirksomheder, herunder bl.a. Coloplast, Danfoss, DISA, Alfa Laval, JF-STOLL, DSB og B&O

