

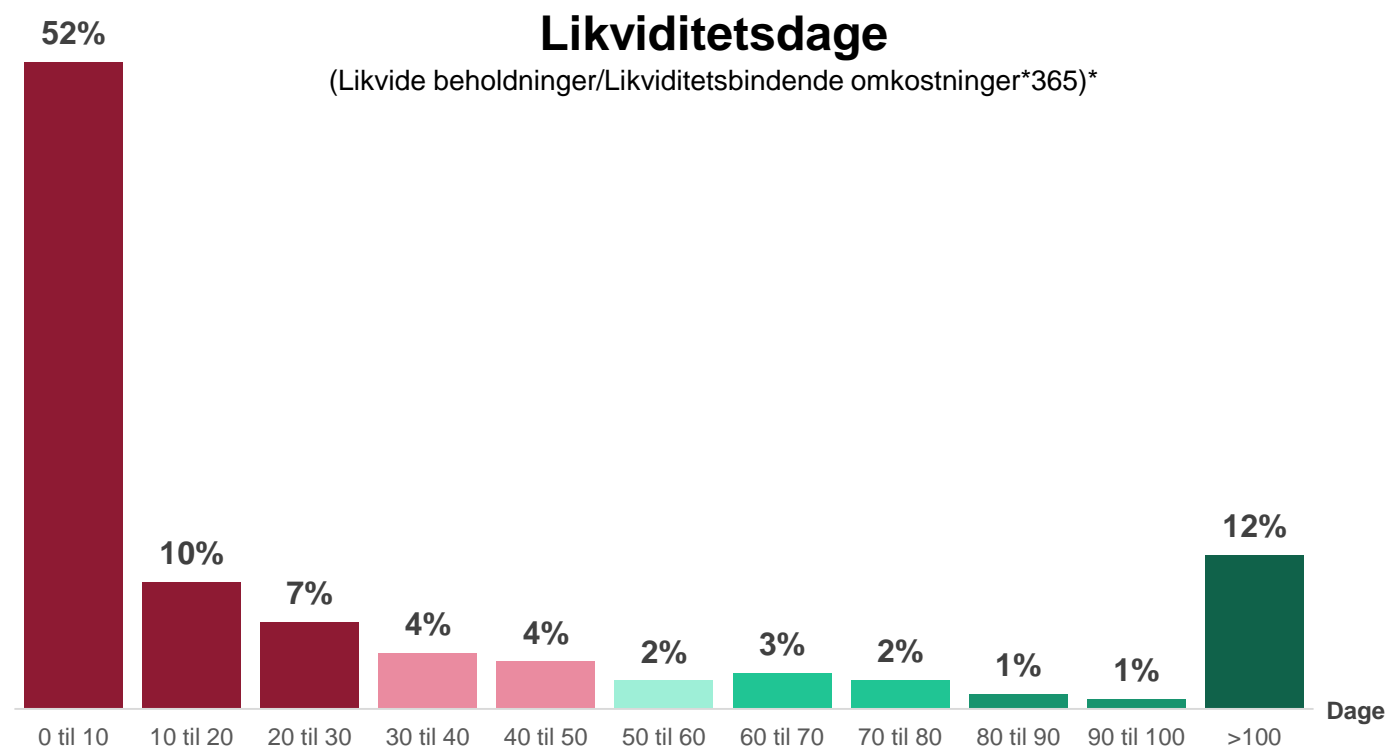


Likviditetssikring

- Inspiration til opbygning af likviditetsreserve i en svær tid

Udgangspunkt og effekt varierer

- Hvor stor en likviditetsreserve skal der til?



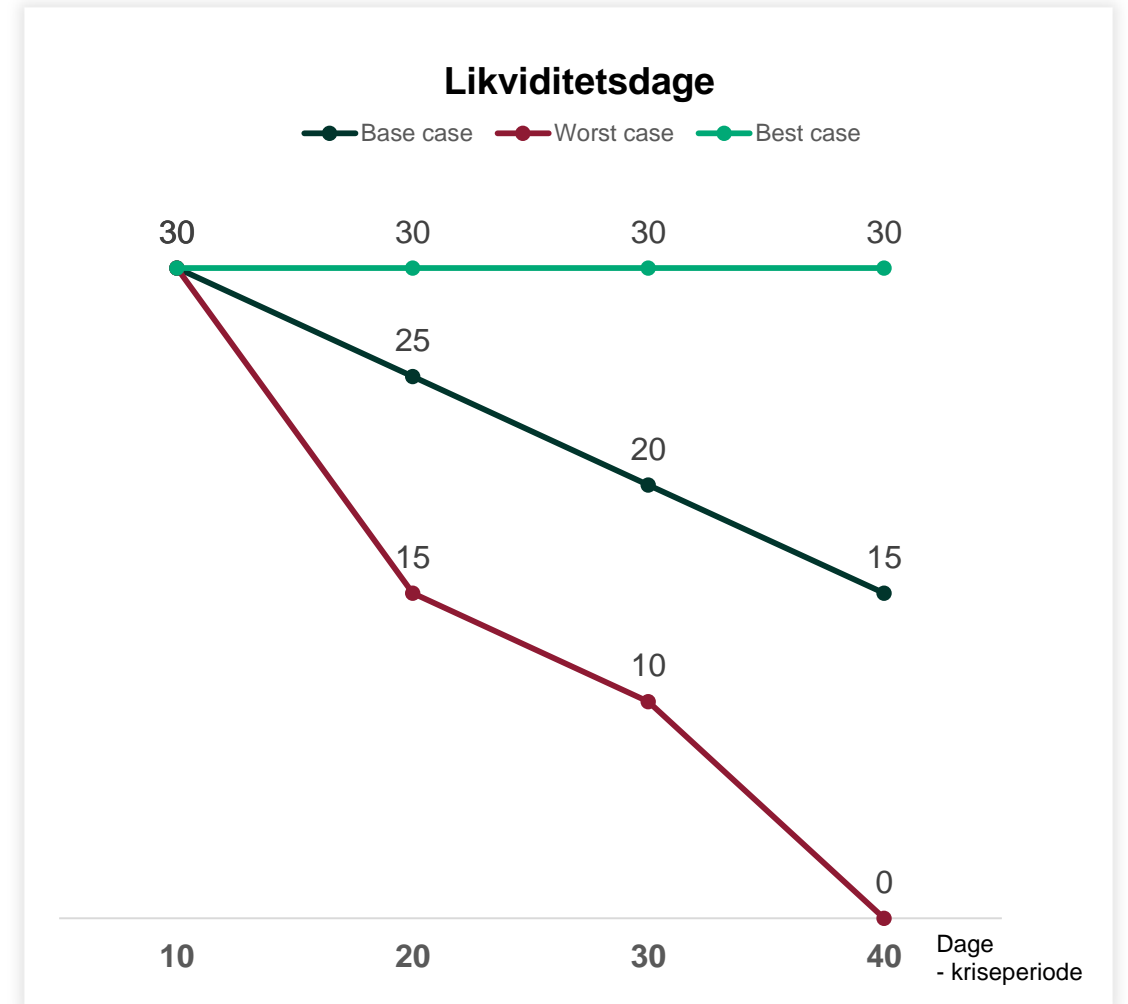
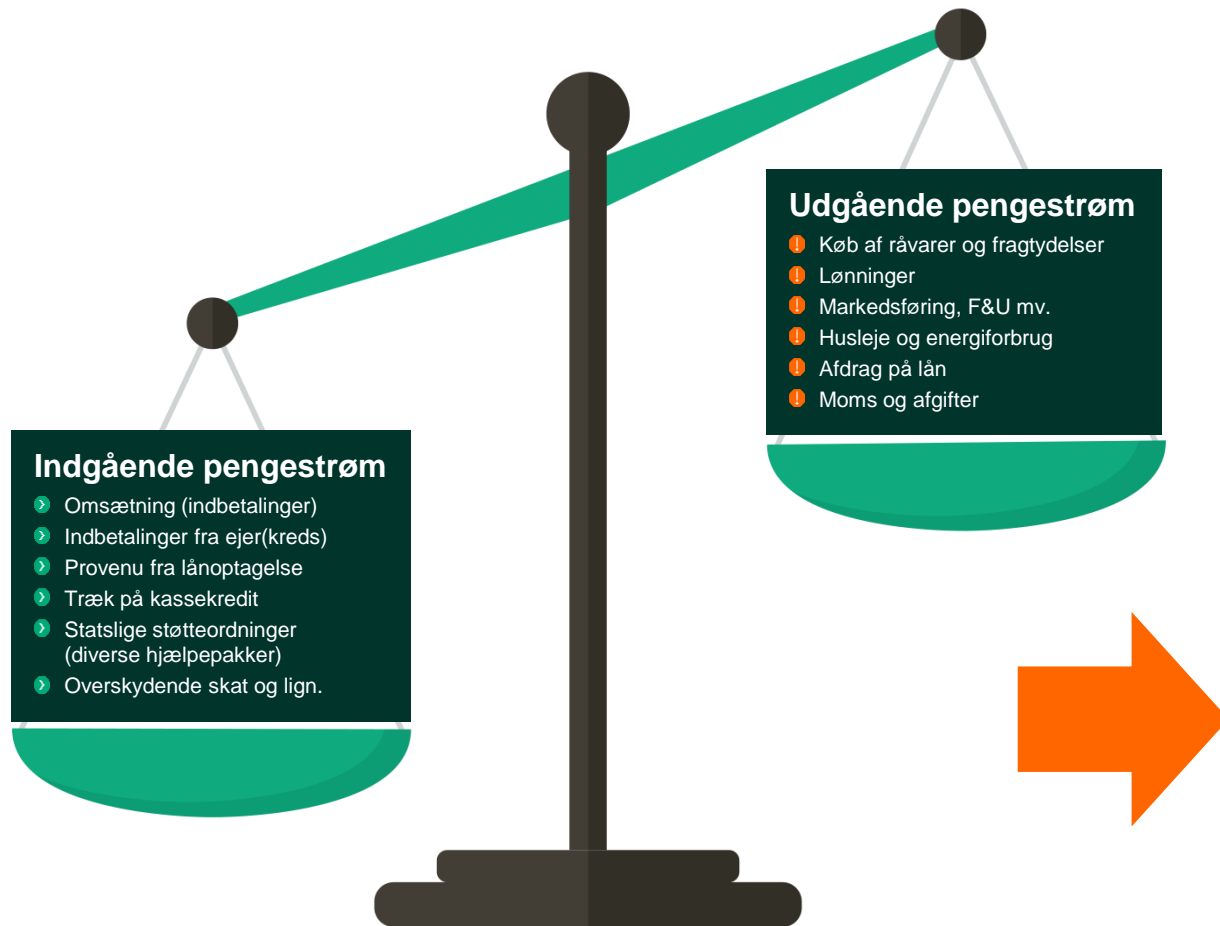
Kilde: BiQ offentlige regnskaber. Stikprøve: 1.757 selskaber. Segmentering: ≥ 1 kr. omsætning, ≥ 1 mio. kr. i balance, ≥ 10 ansatte
* Uudnyttede kreditfaciliteter er ikke en del af beregningen

Nedgang i omsætning - som følge af corona

Estimeret procentvis ændring i omsætningen	Marts	2. kvartal
Fremstilling	-7	-14
Biler	-28	-31
Engroshandel	-6	-19
Transport (ex skibs- og lufttransport)	-12	-18
Information og kommunikation	-7	-11
Rådgivning og vidensservice	-13	-20
Rengøring og operationel service	-11	-16
Forsyning	-7	-12
Flytransport	-70	-90
Kultur og fritid	-60	-60
Detailhandel	5	4
Hoteller og restauranter	-50	-50
Bygge og anlæg	-10	-10
Samlet nedgang i dansk økonomi (BVT-vægtet)	-6	-9

Kilde: Dansk Industri marts 2020.

1. Skab overblik - Beregn likviditetsreserve i forskellige scenarier



2. Optimer indgående pengestrøm

- Opnå effekter som øger likviditetsreserven



Afsætning

- › Afsøg nye markeder, kundegrupper og forretningsmodeller
- › Identificer nye salgskanaler
- › Anvend instrumenter til at øge salg til udlandet (Trade Finance og EKF)
- › Overvej prisstruktur - balance mellem kort- og langsigtet effekt
- › Beregn den likviditetsmæssige effekt ved salg i fremmed valuta og overvej afdækning



Working Capital

- › Gennemgå alle betalingsbetingelser
- › Overvej krav om betalingservice, f.eks. SEPA Direct Debit
- › Minimer tiden mellem ordredato og modtagelse af betaling (mod f.eks. kontanrabat) - (OtC)
- › Revurder kreditpolitik - f.eks. kreditmaks, kreditforsikring og geografiske forskelle (Sydeuropa vs. Norden)
- › Afsøg mulighed for lagerreduktion ved ekstraordinær afsætning til store, kreditstærke kunder



Finansiering

- › Direkte eller indirekte anvendelse af [hjælpepakker](#) fra staten
- › Opbelåning af ejendomme og andre aktiver
- › Indskud fra nuværende ejerkreds
- › Overvej salg af ikke-kerneaktiver
- › Sale & Lease Back på leasingegnede aktiver
- › Salg af ejerandel til ekstern investor

3. Reducer udgående pengestrøm

- Opnå effekter som mitigerer udnyttelsen af likviditetsreserven



Omkostninger

- › Analyser lønomkostninger m/u hjælpepakker
- › Anvend f.eks. rembuser til at undgå forudbetalinger
- › Reducer kortsigtede, salgsfremmende aktiviteter med lille effekt
- › Udsæt ikke-kritiske kapitaltunge projekter
- › Udskyd betaling af husleje og energiforbrug
- › Beregn den likviditetsmæssige effekt ved køb i fremmed valuta og overvej afdækning



Working Capital

- › Optimer tiden fra modtagelse til afsendelse af vare (FtF)
- › Maksimer tiden mellem fakturadato og betalingsdato (PtP)
- › Tilpas lagerdækning og vurder lagerstrategi i forhold til ny efterspørgsel
- › Overvej alternative råvarer og afdækning heraf.

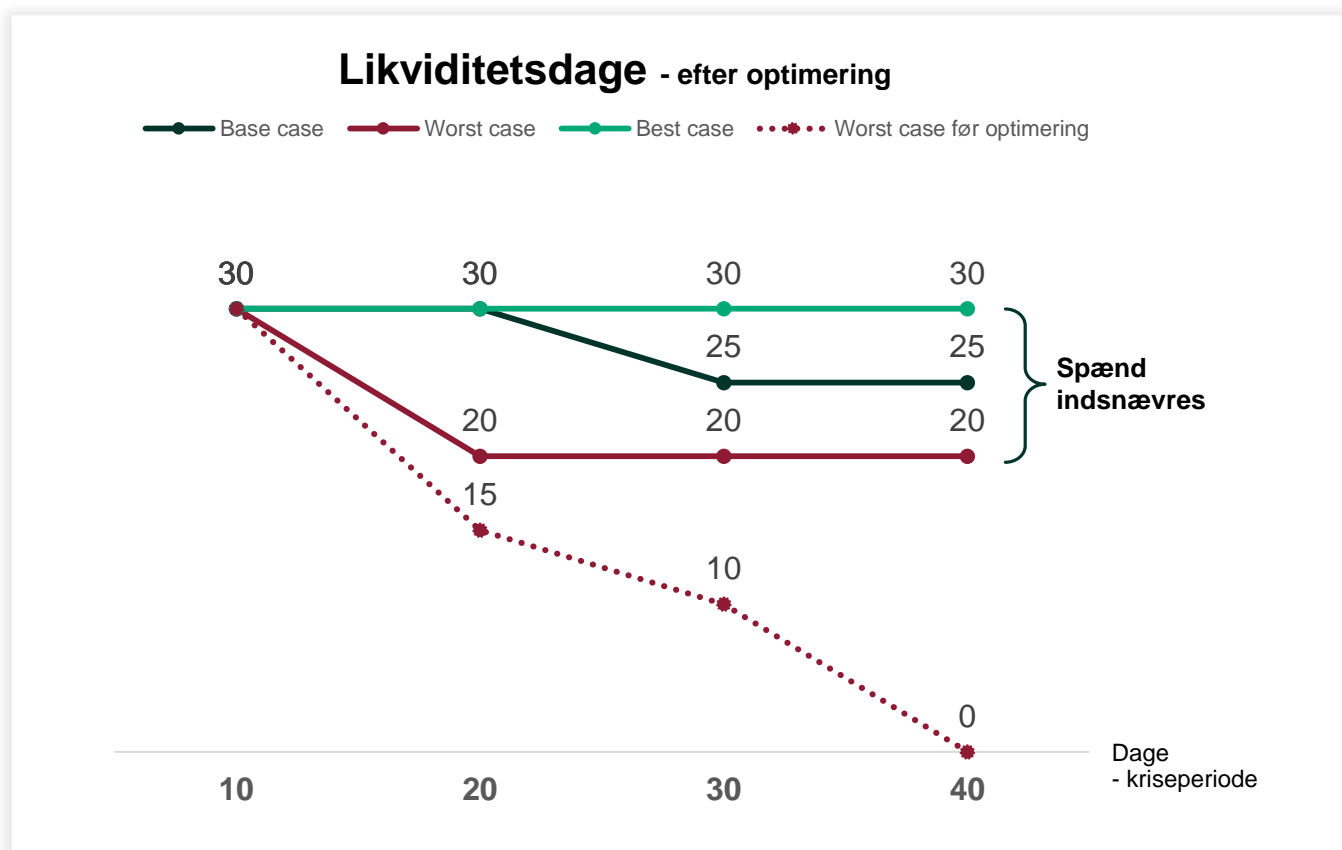


Finansiering

- › Refinansiering - Tilpas afdragsforpligtigelser ved løbetidsforlængelse og midlertidige faciliteter
- › Udskyd afdrag og evt. rentebetalinger på ansvarlig lån og gældsbreve
- › Udskyd udlodning af dividende

4. Overvåg likviditetsreserven

- Inkluder tiltag i jeres beredskabsplan



Sammenhold og overvåg

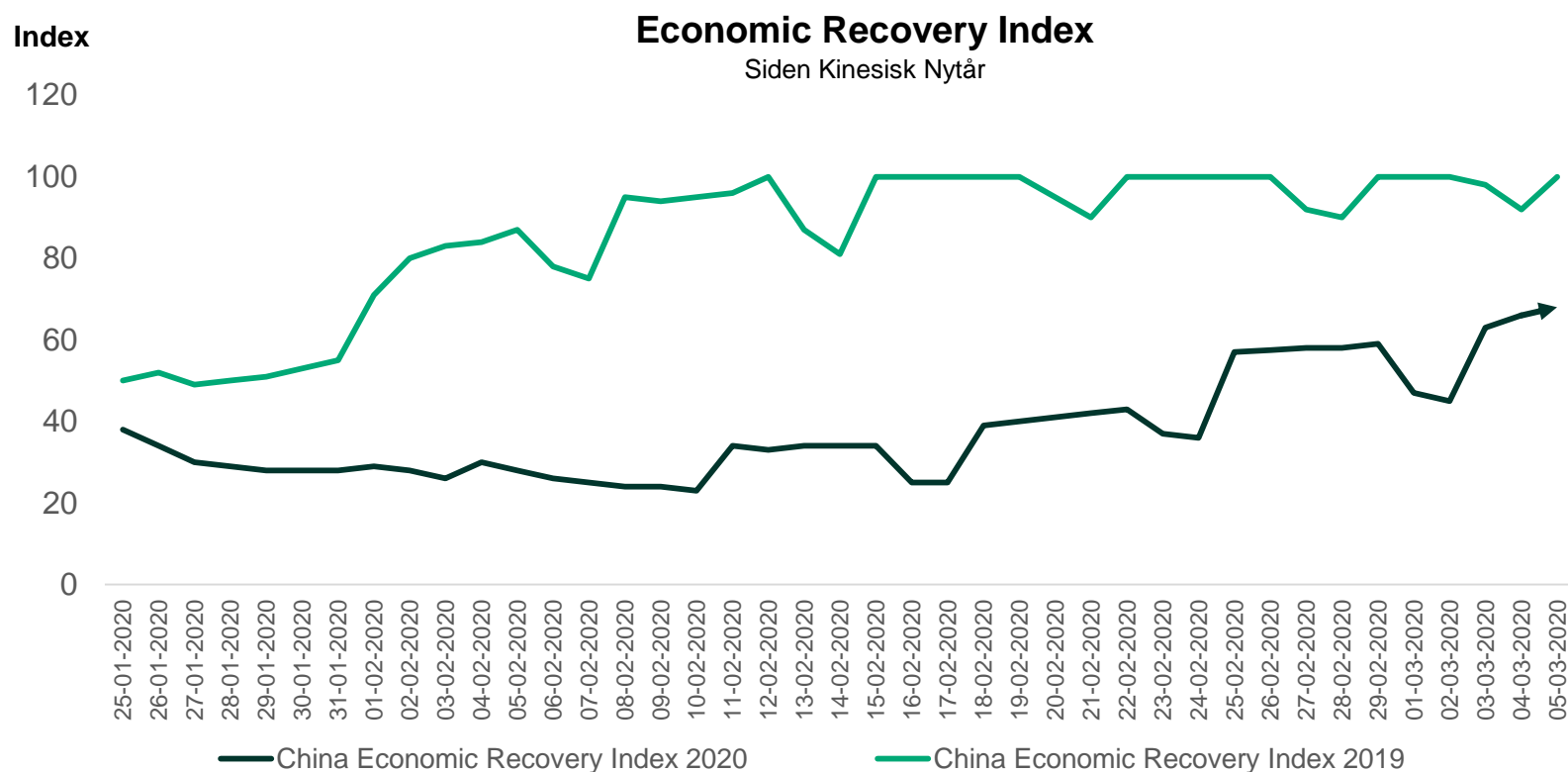
- › Sammenhold løbende effekter ved likviditetsoptimering og opdater beredskabsplan
- › Opgør likviditetsreserven ofte - gerne dagligt
- › Skab transparens omkring likviditetsbehov - kommuniker med interessenter
- › **Kontakt din Erhvervspartner hos Jyske Bank ved behov for sparring**

Bilag



En krisetid med lange udsigter

- Hvor lang tid vil der gå?



Det tager tid!

- 70% arbejdsrate efter 12 uger
- Indenlandsk økonomisk genoprettelse ventes gradvist opnået ultimo marts
- Fortsat stor afhængighed af den globale efterspørgsel
- Forventet negativ BNP vækst i 1. kvartal - første gang siden 1976



Kriseperiode
~10-15 uger

Prioriteringstabel

1: bedst for XXXXX A/S, 5 dårligste for XXXXX A/S

Model til drøftelse af hvilke kunder/aktiviteter, der er bedst for virksomheden til at sikre bedste og sikreste likviditet

	Dæknings-grad	Råvare-lagerbehov	Færdigvare-lagerbehov	Betalings-betingelser	Betaler til tiden/mange reklamationer	Investerings-krævende	Kritiske råvarer	Omstilling i produktionen	x	x
Kunde 1	1	5	4	3	2	3	2	4		
Kunde 2	3	2	2	3	3	3	4	3		
Kunde 3										
Kunde 4										
Kunde 5										

Om der skal øges fokus på kundetyperne 1 eller 2 afhænger af, om der er likviditetsbehov nu, eller om det kan komme senere.
På længere sigt kan fx de kritiske råvarer blive afgørende likviditetsmæssigt.

Dialogen tages typisk i hele ledergruppen/bestyrelsen. Samme øvelse kan laves på produkttyper/serviceydelser.

Segmentering af kunder ud fra betalingshistorik

Analyseeksempel:

	Rettidig	1-7d sent	8-14d sent	>14d sent	
A. Top 80% af salg	26%	7%	7%	40%	Andel af salg
	18	19	17	56	Antal kunder
		3d	11d	48d	Antal dage for sen betaling, vægtet
B. Midt 15% af salg	3%	3%	2%	7%	Andel af salg
	30	36	26	100	Antal kunder
		4d	10d	36d	Antal dage for sen betaling, vægtet
C. Nederste 5% af salg	1%	1%	1%	2%	Andel af salg
	152	167	141	286	Antal kunder
		4d	10d	36d	Antal dage for sen betaling, vægtet

De næste skridt

- 1 Genbesøg rykkerproces og se, om den er segmenteret således, at ressourcer anvendes mest optimalt
- 2 Se om kunderne i nedre højre hjørne overhovedet er profitable
- 3 Gennemgå listen med røde kunder med ansvarlige sælgere og vær proaktiv på disse