



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Företagsekonomi/Extern redovisning och företagsanalys
Magisteruppsats

Cash Management

- Företagens likviditetshantering samt
bankernas och revisorernas roll

Magisteruppsats / Master Thesis

Lisa Kärnefelt 810524

Hanna Pääaho 831220

Handledare/Tutor:

Thomas Polesie

**Företagsekonomi/Extern redovisning
HT2005**

Sammanfattning

Examensarbete inom Extern redovisning och företagsanalys, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Magisteruppsats, HT 2005.

Författare: Lisa Kärnefelt och Hanna Pääaho

Handledare: Thomas Polesie

Titel: Cash Management - Företagens likviditetshantering samt bankernas och revisorernas roll

Bakgrund och problem: Ett flertal undersökningar har visat att många företag inte lägger tillräckligt mycket resurser på sin Cash Management. Det finns olika typer av Cash Management-problem beroende på vilken situation företaget befinner sig i. Såväl underskott som överskott av likviditet kan medföra problem av varierande art. Likviditetshanteringen är därmed en avgörande faktor som bidrar till företagets lönsamhet.

Huvudproblemet i denna uppsats blir enligt följande; hur arbetar företag med sin Cash Management och vad är bankernas och revisorernas roll i detta?

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag arbetar med Cash Management och vad bankernas och revisorernas roll i företagets Cash Management är.

Avgränsningar: Istället för att exkludera området Cash Management vid internationell handel har vi övervägt och beslutat att hellre ta med området på en övergripande nivå. Detsamma gäller studierna vi har gjort om företagets arbete kring sin Cash Management. Istället för att fokusera på ett enda företag har vi valt att behandla fyra företag, där vi har intervjuat relevanta personer från vart och ett, för att komma fram till i hur stor utsträckning de arbetar med likviditetsplanering och vilka skillnader det finns mellan företagen.

Metod: Denna uppsats är en kvalitativ studie som främst grundar sig på primärdata, vilken inhämtats genom personliga intervjuer hos fyra företag och två banker samt genom telefonintervjuer med en revisor och en konsult på två olika revisionsbyråer. Vi har medvetet vänt oss till olika typer av företag i ett strategiskt syfte att göra en så bred undersökning som möjligt samt även till banker och revisorer för att ge den ett större perspektiv.

Resultat och slutsatser: Överlag har vi fått intryck av att företagen som vi har undersökt inte arbetar med Cash Management i den utsträckning som vi hade trott. Endast ett av de fyra företagen lägger stort fokus på kassaflöden och har en noggrann uppföljning därav. Dock har alla företagen brister som skulle behöva åtgärdas. Vi har kommit fram till att bankernas roll i företagets Cash Management skiljer sig ganska mycket åt beroende på de förutsättningar varje enskilt företag har. Generellt vill vi dock påstå att bankernas tjänster kan utgöra en mycket viktig del av företagets likviditetshantering, särskilt för stora bolag där mycket tid och pengar finns att tjäna på effektiva rutiner. Enligt vår undersökning har revisorerna en ganska liten roll i företagets Cash Management eftersom deras huvuduppgift är att kontrollera bolagens siffror och inte effektiviteten i deras likviditetshantering.

Förslag till fortsatt forskning: Förslag till ytterligare fortsatt forskning inom Cash Management är att antingen göra en djupare analys av hur *ett* bolag, *en* sektor eller dylikt arbetar med sin Cash Management för att sedan kunna försöka effektivisera det bolagets Cash Management. Ytterligare en aspekt vore att göra en bredare enkätundersökning där man jämför privata och kommunala företags arbete inom Cash Management.

Förord

Denna uppsats har författats inom Redovisning på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet under hösttermin 2005.

Vi vill här passa på att tacka vår handledare professor Thomas Polesie för all hjälp med uppsatsen som han gav oss i form av litteratur och goda råd.

Ett särskilt stort tack vill vi rikta till alla företag och respondenter som ställt upp och låtit sig intervjuas. Utan er hjälpsamhet hade inte denna uppsats varit möjlig.

Göteborg den 26 januari 2006

Lisa Kärnefelt

Hanna Pääaho

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUNDSBESKRIVNING	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH FRÅGESTÄLLNING	2
1.3 SYFTE.....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	2
1.5 DISPOSITION.....	3
2 METOD	4
2.1 KVANTITATIV ELLER KVALITATIV METOD	4
2.2 URVAL	4
2.3 DATAINSAMLING	4
2.4 STRUKTUR	5
3 TEORI OCH REFERENSRAM.....	6
3.1 DEFINITION AV CASH MANAGEMENT.....	6
3.2 INBETALNINGAR	7
3.2.1 <i>Offert</i>	8
3.2.2 <i>Order</i>	8
3.2.3 <i>Leverans</i>	8
3.2.4 <i>Fakturering</i>	8
3.2.5 <i>Förfallodag</i>	9
3.2.6 <i>Betalning</i>	9
3.2.7 <i>Påminnelser och krav</i>	9
3.2.8 <i>Inkasso</i>	9
3.3 UTBETALNINGAR	10
3.3.1 <i>Offert</i>	10
3.3.2 <i>Order</i>	11
3.3.3 <i>Leverans</i>	11
3.3.4 <i>Fakturahantering</i>	11
3.3.5 <i>Förfallodag</i>	12
3.3.6 <i>Betalning</i>	13
3.4 INTERNATIONELL HANDEL	13
3.4.1 <i>Utlandsbetalningar</i>	13
3.4.2 <i>Moms</i>	14
3.5 LIKVIDITETSPLANERING OCH -HANTERING.....	14
3.5.1 <i>Likviditetsplanering</i>	14
3.5.2 <i>Likviditetshantering</i>	16
3.5.2.1 <i>Placeringar av likvida överskott</i>	16
3.5.2.2 <i>Finansiering av likvida underskott</i>	17
3.6 RISKHANTERING	17
3.6.1 <i>Valutarisk</i>	18
3.6.2 <i>Ränterisk</i>	19
3.6.3 <i>Kreditrisk</i>	19
3.6.4 <i>Likviditetsrisk</i>	19
4 EMPIRI.....	20
4.1 FÖRETAG.....	20
4.1.1.1 <i>Företagspresentation</i>	20
4.1.1.2 <i>Sammanställning av intervju</i>	21
4.1.2 <i>Företag 2</i>	23
4.1.2.1 <i>Företagspresentation</i>	23
4.1.2.2 <i>Sammanställning av intervju</i>	23
4.1.3 <i>Företag 3</i>	25
4.1.3.1 <i>Företagspresentation</i>	25
4.1.3.2 <i>Sammanställning av intervju</i>	26
4.1.4 <i>Företag 4</i>	30
4.1.4.1 <i>Företagspresentation</i>	30
4.1.4.2 <i>Sammanställning av intervju</i>	31
4.2 BANKERNAS ROLL.....	35

4.2.1 Bank A.....	35
4.2.1.1 Presentation av Bank A.....	35
4.2.1.2 Sammanställning av intervju.....	35
4.2.2 Bank B.....	38
4.2.2.1 Presentation av Bank B.....	38
4.2.2.2 Intervjusammanställning.....	38
4.3 REVISORERNAS ROLL.....	40
4.3.1 Revisionsbyrå A.....	40
4.3.1.1 Presentation av Revisionsbyrå A.....	40
4.3.1.2 Sammanställning av intervju.....	40
4.3.2 Revisionsbyrå B.....	41
4.3.2.1 Presentation av Revisionsbyrå B.....	41
4.3.2.2 Sammanställning av intervju.....	41
5 ANALYS.....	42
5.1 ANALYS BASERAD PÅ FÖRETAGENS INBETALNINGSRUTINER.....	42
5.2 ANALYS BASERAD PÅ FÖRETAGENS UTBETALNINGSRUTINER.....	44
5.3 ANALYS BASERAD PÅ FÖRETAGENS INTERNATIONELLA HANDEL.....	46
5.4 ANALYS BASERAD PÅ FÖRETAGENS LIKVIDITETSPLANERING OCH -HANTERING.....	46
5.5 ANALYS BASERAD PÅ FÖRETAGENS RISKHANTERING.....	50
6 SLUTDISKUSSION.....	53
6.1 SLUTSATS.....	53
6.1.1 Företag 1.....	53
6.1.2 Företag 2.....	54
6.1.3 Företag 3.....	54
6.1.4 Företag 4.....	55
6.1.5 Bankernas roll.....	56
6.1.6 Revisorernas roll.....	56
6.1.7 Allmänt.....	56
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	57
BILAGA 1	
BILAGA 2	
BILAGA 3	



1 Inledning

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Ett flertal undersökningar har visat att många företag inte lägger tillräckligt mycket resurser på sin Cash Management, likviditetshandtering. Om ett företag råkar ut för en likviditetskris kan det gå så illa att företaget går i konkurs på grund av att denne inte kan göra sina utbetalningar i tid. Under lågkonjunkturer har även stora väletablerade koncerner råkat ut för bristande likviditet och då forcerats in i en ofrivillig förhandlingsförklaring¹. Idag ägnar dock allt fler företag mer tid och resurser åt att effektivisera sina affärsprocesser. Enligt Claes-Göran Hammarström² och Lars F. Hammarlund³ är en viktig del i detta att se över de ekonomiska rutinerna⁴. Syftet är, enligt dem, att uppnå en högre effektivitet, minska hanteringskostnaderna, förkorta ledtiderna och att uppnå en lägre kapitalbindning.

På lång sikt är kapital en knapp resurs som har ett högt pris. I dagsläget kan dock ränteläget anses vara lågt varför målen på aktieägarnytta skärper kraven på aktiva åtgärder. Meningen är att företag skall nå största möjliga effekt med minsta möjliga resursinsats. För att kunna göra detta krävs det att företagen är effektiva i sin likviditetsplanering.

I många företag binds det omotiverat mycket kapital då företagen inte har effektiva rutiner kring kundfordringar och dylikt. Rutinerna är ofta föråldrade och företagen prioriterar inte likviditetshanderingen då de inte inser mervärdet av vad det kan ge. Ett vanligt exempel är att företag binder upp onödigt mycket pengar, som företagen inte alltid får tillbaka helt, i lager⁵.

I allmänhet lägger de stora företagen mer resurser på sin likviditetshandtering då de anlitar specialister som skall arbeta med att tjäna pengar på företagets pengar. Ju större företagen är, mätt i omsättning, desto mer brukar det att finnas att tjäna på Cash Management. Å andra sidan kan det för mindre bolag finnas utrymmen att tjäna pengar på att förbättra sitt Cash Management-arbete då de ekonomiska rutinerna ofta fungerar sämre i små och medelstora företag.⁶

Ibland kan det skilja sig mellan ”bör” och ”är” -lägen. Ledningen kan ha en uppfattning om hur företaget skall arbeta men medarbetarna kan göra något helt annat. I dessa fall är det viktigt att få medarbetarna att arbeta på det effektivaste sättet.⁷

Enligt Claes-Göran Hammarström och Lars F. Hammarlund är en bra fungerande budget ofta en förutsättning för val av finansieringsalternativ och val mellan olika finansieringsformer⁸. Som tidigare nämnts är eget kapital en knapp resurs och främmande kapital en dyr resurs. En hög likviditet är inte endast en försäkring mot likviditetskriser utan även ett hjälpmedel för att höja lönsamheten⁹.

¹ Samuelsson L.A., *Controllerhandboken* (Uppsala: Industrilitteratur AB, 2004), s. 506.

² fil.dr vid Handelshögskolan vid Umeå Universitet

³ Arbetar för Bankgirocentralen och är specialist på betalningar och kassaflödesfrågor.

⁴ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), bokpärm.

⁵ Adams J., Supply House Times, Vol. 48, Issue 8, *Show Me the Money* (2005), s. 26.

⁶ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 16.

⁷ Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 153.

⁸ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 19.

⁹ Samuelsson L.A., *Controllerhandboken* (Uppsala: Industrilitteratur AB, 2004), s. 507.



1.2 Problemdiskussion och frågeställning

Företag kan ha olika typer av Cash Management-problem beroende på vilken situation de befinner sig i. Såväl underskott som överskott av likviditet kan medföra problem av varierande art. Likviditetshanteringen är därmed en avgörande faktor som bidrar till företagets lönsamhet.

Huvudproblemet i denna uppsats blir enligt följande; hur arbetar företag med sin Cash Management och vad är bankernas och revisorernas roll i detta? För att kunna svara på detta krävs det att vi tar reda på hur företagen arbetar med Cash Management men även att vi intervjuar revisorer och banktjänstemän. Vi tror nämligen att banken har en viktig roll i företagets Cash Management inte minst eftersom alla likvida flöden normalt sett går genom banken. Vi är även av den uppfattningen att revisorer ofta kan vara de enda utbildade ekonomerna som små företag har kontakt med och att de därför kan ha betydelse för Cash Management i små företag. Vad gäller medelstora och stora bolag tror vi inte att revisorernas roll är stor gällande företagets Cash Management, men vi vill utreda hur stor eller liten den är. Intervjumallen för intervjuerna återfinns i bilaga 1.

1.3 Syfte

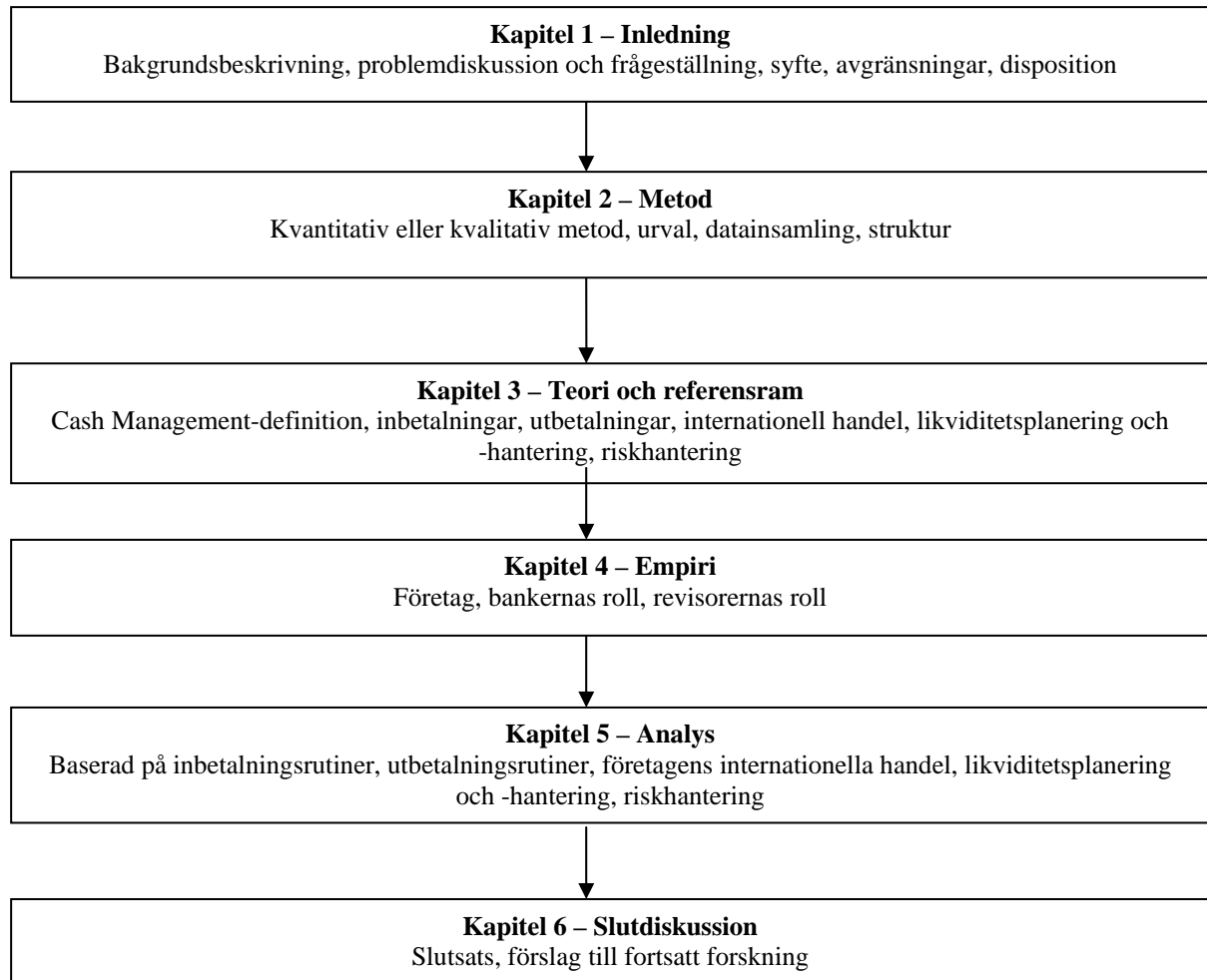
Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag arbetar med Cash Management och vad bankernas och revisorernas roll i företagets Cash Management är. Uppsatsen inkluderar även en presentation över hur företagen arbetar med sin Cash Management.

1.4 Avgränsningar

Området Cash Management vid internationell handel är brett och egentligen skulle man kunna skriva en hel avhandling om det. I vårt fall har vi övervägt och beslutat att hellre ta med området på en övergripande nivå än att inte ta med det alls. Detsamma gäller studierna vi har gjort om företagets arbete kring sin Cash Management. Istället för att fokusera på ett enda företag har vi valt att behandla fyra företag, där vi har intervjuat relevanta personer från vart och ett, för att komma fram till i hur stor utsträckning de arbetar med likviditetsplanering och vilka skillnader det finns mellan företagen.



1.5 Disposition



Figur 1. Egen bearbetning.



2 Metod

2.1 Kvantitativ eller kvalitativ metod

Något förenklat kan man säga att om undersökningens frågeställning gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt skall en kvantitativ studie göras. Om frågeställningen däremot handlar om att förstå eller att hitta mönster skall istället en kvalitativ studie göras.¹⁰ Eftersom syftet med denna magisteruppsats är av undersökande karaktär, har vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden. Genom att ställa öppna frågor ges respondenterna mer utrymme åt att förmedla den information som efterfrågas på ett mer obundet och hämningslöst sätt, vilket är viktigt för att möjliggöra en utredande undersökning. Eftersom uppsatsen till stor del grundar sig på respondenternas uttalanden, inser vi att även dess substans därmed till stor del beror på respondenternas kunskaper och öppenhet. För att undvika missförstånd och misstolkningar av intervjuerna, har vi mailat intervjusammanställningarna till respondenterna för granskning och godkännande. Alla respondenter och företag hålls anonyma i uppsatsen.

Den kvalitativa metoden, som vi har valt att tillämpa, använder sig inte av siffror eller tal, utan inbegriper eller resulterar i ord, meningar och berättelser. Undersökaren får resultaten i form av en mängd anteckningar och/eller ljudupptagningar som därefter ska analyseras.¹¹

Den kvantitativa metoden brukar användas vid experiment, test, prov, enkäter och frågeformulär med mera som utmynnar i, eller låter sig transformeras till, numeriska observationer.¹²

2.2 Urval

Urvalet av undersökningsenheter bör vid en kvalitativ studie göras utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som är teoretiskt och strategiskt definierade.¹³ För att få ett bredare perspektiv på vår magisteruppsats har vi valt att genomföra intervjuer hos utvalda företag, banker och revisionsbyråer. Vi har medvetet vänt oss till olika typer av företag i ett strategiskt syfte att göra en så bred undersökning som möjligt. Urvalet har inte gjorts utifrån en klart definierad teoretisk ståndpunkt eftersom vårt syfte har varit att själva kunna dra slutsatser från studien hellre än att bekräfta eller kritisera tidigare forskning. Samtliga tillfrågade företag, banker och revisionsbyråer har ställt upp och besvarat våra frågor.

2.3 Datainsamling

Det finns två olika typer av data som kan samlas in för en undersökning. Den ena typen, primärdata, är den data som forskaren själv samlar in för ett särskilt syfte. Den andra typen, sekundärdata, utgörs av data som insamlats av andra forskare i andra syften.¹⁴

Denna uppsats grundar sig främst på primärdata, vilken inhämtats genom personliga intervjuer hos företag och banker samt genom telefonintervjuer med en revisor och en konsult på två olika revisionsbyråer. Alla intervjuer bokades ett par veckor i förväg, vilket är att

¹⁰ Trost J., *Kvalitativa intervjuer* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 14.

¹¹ Jacobsen D. I., *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (Lund: Studentlitteratur, 2002), s. 160-161.

¹² Backman J., *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998), s. 31.

¹³ Holme I. M. och Solvang B. K., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 101.

¹⁴ Jacobsen D. I., *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (Lund: Studentlitteratur, 2002), s. 152-153.



föredra, då det är vår uppgift att se till tidsramen hålls och uppsatsen blir färdig i tid¹⁵. Respondenterna fick ta del av de stora övergripande frågorna innan intervjutillfället för att kunna vara förberedda inför intervjun. De personliga intervjuerna har till största delen sammanställts efter näst intill ordagrann återgivning av ljudupptagning. Vid vår första kontakt med företagen har vi informerat vad diskussionerna skulle komma att handla om så att företagen själva kunde välja och bestämma vem som bäst lämpade sig för att svara på våra frågor.

Sekundärdata som vi använt oss av utgörs av årsredovisningar i såväl tryckt som elektronisk form, böcker, forskningsartiklar, diverse Cash Management-relaterade underlag från en av bankerna och hemsidor. Materialet har inhämtats från de undersökta företagen direkt eller via Internet, Ekonomiska biblioteket, databaserna Business Source Premier, JSTOR, LIBRIS och S-WoBA, en av bankerna direkt samt Internet.

2.4 Struktur

För att kunna besvara vår frågeställning har vi haft vårt teoretiska upplägg som utgångspunkt. De teoretiska avsnitten är: Inbetalningar, utbetalningar, internationell handel, likviditetsplanering och -hantering samt riskhantering. Empirin är dock inte strukturerad efter dessa avsnitt utan följer intervjuförloppen, vilka utvecklades olika hos de olika respondenterna till följd av deras individuella förutsättningar. I den påföljande analysen har empirin för de olika företagen, bankerna och revisionsbyråerna däremot vävts samman med och strukturerats efter teoriavsnitten.

¹⁵ Holmblad Brunsson K., *Reda ut eller trassla till? Handbok för utredare* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 46.

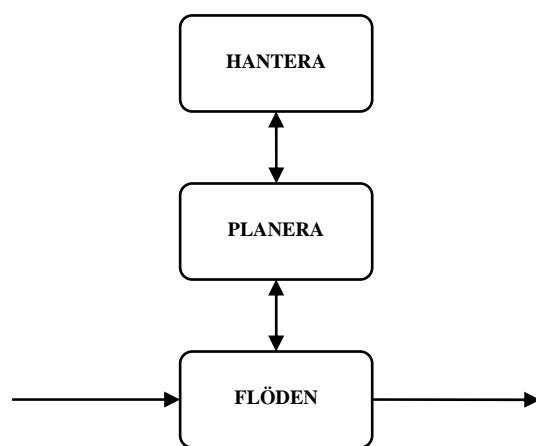


3 Teori och referensram

3.1 Definition av Cash Management

Det finns olika sätt att definiera Cash Management på¹⁶. Ett exempel på en definition är ”att tjäna pengar på pengar”, vilket är korrekt men kunde utökas till att även omfatta ”...och att tjäna pengar på effektiva rutiner och administrativa system”.¹⁷ En vanlig svensk översättning är ”likviditetshantering”. Detta svenska begrepp omfattar dock inte hela innebörden av Cash Management, varför det amerikanska begreppet används även i Sverige.¹⁸

Vad innebär då Cash Management? Kort och gott kan man säga att det för ett företag handlar om att ta betalt så snabbt som möjligt, behålla pengarna så länge som möjligt och att förvalta dem så effektivt som möjligt. Det gäller att hålla en så god betalningsförmåga som möjligt samtidigt som en så bra avkastning som möjligt ska erhållas på likvida medel. Om företaget har lån gäller det att ha en så låg finansieringskostnad på lånen som möjligt.¹⁹



Motivet till att arbeta med Cash Management är att man kan skapa betydande vinster av en förhållandevis liten resursinsats. Dessa vinster kan vara frigjort kapital, besparingar, räntetäkter och ökad riskkompensation eller minskad risk.²⁰ För att detta ska vara möjligt krävs att företaget ökar tidseffektiviteten i hela verksamheten samt att det arbetar framåt i tiden. Det är viktigt att göra bra prognoser för att kunna hantera och påverka företagets framtida likviditetsflöden.²¹

Figur 2. Från Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991).

De delar av balansräkningen som inbegrips i Cash Management är likvida medel, alltså kassa, bank, kortfristiga placeringar och kundfordringar samt kortfristiga skulder, det vill säga leverantörsskulder och kortfristig finansiering.²²

¹⁶ Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 10.

¹⁷ Dolfe M. and Koritz A., *European Cash Management- a guide to best practice* (Chichester: Bookcraft, 1999), s. 1.

¹⁸ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 13.

¹⁹ Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 10-11.

²⁰ Ibid, s. 21.

²¹ Ibid, s. 14-15.

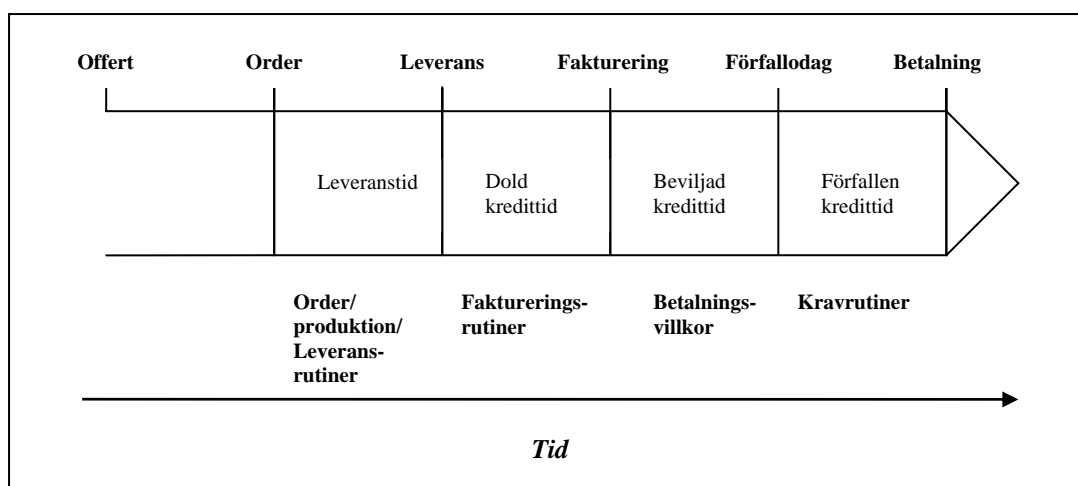
²² Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 14.



Figur 3. Från Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996).

3.2 Inbetalningar

Med undantag för företag som har kontantförsäljning i butik finns det ett antal olika steg i ett företags inbetalningskedja som måste utföras innan ett inflöde av pengar sker. Dessa är, i tur och ordning, *offert*, *order*, *leverans*, *fakturering*, *förfallodag* och *betalning*. Under tiden från leverans tills betalning sker har företaget en fordran på kunden. Eftersom denna kundfordran är en kreditgivning som innebär en kostnad och en risk för det säljande företaget, ligger det i dennes intresse att hålla kundfordringarna på en så låg nivå som möjligt. För detta krävs att företaget har effektiva rutiner och att alla som är inblandade i betalningskedjan måste kämpa åt samma håll. Den tid kapital binds i kundfordringar beskrivs i figuren över inbetalningskedjan nedan.²³



Figur 4. Från Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996).

²³ Ibid, s. 17-18.



Företaget kan tjäna på att försöka styra kundernas betalningar direkt till ett räntebärande konto, exempelvis genom att använda bankgiro fakturor, som är en faktura och en betalningsavi i ett, OCR-service eller autogiro, som innebär en automatisk överföring från kundens konto till företagets på förfallodagen. Pengarna bokförs då på kontot redan samma dag som bankgirots behandlingsdag. För Plusgirots OCR-service finns särskilda regler om när pengarna blir räntebärande.²⁴

3.2.1 Offert

En offert är ett avtal mellan säljaren och kunden som täcker båda parter rättigheter och skyldigheter fram till dess att betalning skett. I detta stadium gäller det för det säljande företaget att försöka komma överens med kunden om en så kort kredittid som möjligt, allra helst förskotts betalning. Kassarabatter, det vill säga att kunden erhåller en procentuell prisreduktion i förhållande till hur tidigt denna betalar, är ofta kostsamma för det säljande företaget och bör undvikas. I offerten bör ett sådant betalningssätt anges som minimerar tiden från det att kunden gör sin betalning tills dess att pengarna kommit in på det säljande företags konto. Ett alarmerande exempel ger business coach Mike Maynard som i Contractor Magazine skriver att 30 dagars extra kredittid är samma sak som att ge kunden 3 % rabatt på fakturabeloppet.²⁵ Automatiska bank- eller Plusgirobetalningar är effektiva, vilket nämndes i föregående stycke. Det är också viktigt att redan i detta stadium klargöra för kunden vilka konsekvenserna blir om betalningen inte kommer in i tid. Uppgifter om såväl dröjsmålsränta och från vilken dag denna uttages, samt påminnelseavgift bör ingå.²⁶ För att förvissa sig om att nya, och även befintliga, kunder inte har betalningssvårigheter, kan det för det säljande företaget vara lämpligt att i detta läge ta en kreditupplysning på kunden.²⁷

3.2.2. Order

Detta stadium innebär att kunden ingår avtal med det säljande företaget angående en beställning av varor och/eller tjänster. Alla villkor som tidigare specificerats i offerten bör kontrolleras mot ordern så att kundens order stämmer överens med den offert som tidigare lämnats. Det är viktigt att den interna kommunikationen i det säljande företaget är god så att information angående den inkommande ordern sprids på ett effektivt sätt till medarbetarna.²⁸

3.2.3 Leverans

Att leveransen sker på ett korrekt sätt är viktigt eftersom detta dels ökar förutsättningarna för att kunden ska betala i tid och dels stärker relationen med kunden. Leverans bör ske vid exakt överenskommen tid och plats. Vanliga brister i detta stadium är försening, skadade varor samt leverans av fel produkt eller kvantitet.²⁹

3.2.4 Fakturering

Fakturan är en bekräftelse på att det säljande företaget levererat enligt överenskommelse. Fakturan innehåller betalningsinstruktioner till kunden och utformningen på detta dokument är därför viktig. Den bör även innefatta en upprepning av tidigare avtalade villkor, inte minst gällande förseningsåtgärder, samt vara logiskt strukturerad så att kunden lätt kan hitta

²⁴ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 46-48.

²⁵ Maynard M., Contractor Magazine, Vol. 52, Issue 11, *Improve cash flow and productivity* (2005), s. 18.

²⁶ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 19-23.

²⁷ Samuelsson L.A., *Controllerhandboken* (Uppsala: Industrilitteratur AB, 2004), s. 487.

²⁸ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 24.

²⁹ Ibid, s. 25.



information.³⁰ Numera finns även möjligheten för företag att utnyttja bankens tjänster för elektronisk faktura. I dessa fall sker överföring av fakturainformation på elektronisk väg via Internet.³¹ Fakturering bör ske så tidigt som möjligt, dock inte före leverans av varor. I vissa fall är kunden inte nöjd. Detta kan bero på fel hos det säljande företaget, såsom felaktig kvantitet, fel typ av vara, dålig kvalitet och så vidare. I dessa fall ska kunden reklamera varan och det säljande företaget utfärder då en kreditfaktura som en bekräftelse på att kunden inte behöver betala.

3.2.5 Förfallodag

Förfallodagen är den dag då betalning senast måste ske. För att betalning ska komma in i tid är det viktigt att förfallodagen klart och tydligt framgår av alla de dokument som kunden erhåller från det säljande företaget.³²

3.2.6 Betalning

Betalning har skett då pengar transfererats från kunden till det säljande företags konto. Denna rutin bör utformas på så sätt att transfereringen sker så snabbt och effektivt som möjligt så att onödiga betalningspåminnelser undviks. Det säljande företaget bör kontinuerligt göra uppföljningar av kundernas betalningsstatistik inför kommande förhandlingar. Såväl beviljad som överskriden kredittid bör ingå. I de fall vissa kunder tenderar att överskrida kredittiden, eller drabbas av akuta betalningssvårigheter, bör kundens kreditvärdighet undersökas.³³

3.2.7 Påminnelser och krav

Syftet med påminnelse- och kravaktiviteter är att reducera utestående kundfordringar. Ofta beror sena betalningar på oprofessionella och ineffektiva rutiner hos det säljande företaget och inte på att kunden inte kan eller vill betala. För att påminnelsearbetet ska vara effektivt gäller det att det sker dagligen i det säljande företaget och att kunden kontaktas efter ett bestämt antal dagar från förfallodagen om betalning ej ännu skett. Det första påminnelsebrevet sänds i syfte att kontrollera att kunden fått fakturan, att inga invändningar mot denna finns samt att påminna om att fakturan förfallit till betalning och vad som kommer att ske om betalning uteblir. Antal påminnelsebrev bör hållas lågt och det sista bör innehålla hot om inkasso. Påminnelser per fax eller telefon är ofta mer effektiva än per brev. Dröjsmålsräntan är främst till för att förhindra sen betalning men även för att kompensera för överskriden kredit. Denna bör ligga på minimum referensränta + 8 procent (enligt räntelagen 6 §)³⁴. Fakturering av upplupen dröjsmålsränta kan ske minst två gånger per månad till de kunder som ännu inte betalat, som en extra påtryckning. Det säljande företaget kan även ta ut en påminnelseavgift under förutsättning att detta redan avtalats om tidigare i inbetalningsprocessen.³⁵

3.2.8 Inkasso

Om kunden efter påminnelsebrev och hot om inkasso fortfarande inte har betalat, är det viktigt att det säljande företaget har effektiva rutiner för att skicka ärendet till inkasso. En intern policy bör finnas angående tidpunkt för överlämnande till inkassobyrå. Detta förfarande

³⁰ Ibid, s. 25-29.

³¹ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 35-36.

³² Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 29.

³³ Ibid, s. 29-30.

³⁴ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 38.

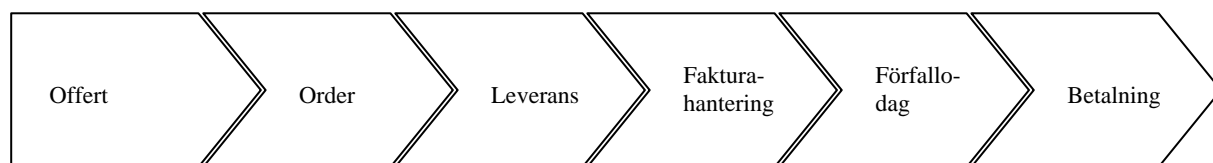
³⁵ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 30-34.



är mycket viktigt eftersom det inte är ovanligt att företag och privatpersoner med betalningssvårigheter inte betalar förrän krav från inkasso inkommit. Inkassoverksamheten är sista instansen innan kronofogdemyndigheten blir inblandad.³⁶

3.3 Utbetalningar

Utbetalningarna består, liksom inbetalningarna, av ett antal steg. Dessa kan åskådliggöras i modellen nedan. Till skillnad mot inbetalningskedjan bör tiden i utbetalningskedjan vara så lång som möjligt för att företaget skall kunna ha de likvida medlen i sin egen ägo så länge som möjligt. Förutom denna aspekt påverkar flödet av utbetalningarna även företagets skuldsättningsgrad³⁷. Huvudregeln bör vara att betala vid rätt tidpunkt, det vill säga på förfalldagen. En för tidigt betald faktura leder till ränteförluster för företaget medan en för sent betald faktura kan leda till påminnelseavgifter och dröjsmålsräntor³⁸.



Figur 5. Från Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996).

3.3.1 Offert

Offerten skrivs i inledningsfasen av en affär. Här bestäms alla villkor för köpet varför det är av största vikt att studera offerten noga. I offerten specificeras hur hela affären skall genomföras samt vilka villkor som gäller för affären. För att inte råka ut för oväntade överraskningar vid betalning bör, ur Cash Management-synpunkt, särskilt villkoren för leverans och betalning ha gått igenom noggrant.³⁹

Som köpare är det av största vikt att ha utarbetat målsättningar och riktlinjer inom företaget för vilka betalningsvillkor och kredittider som skall eftersträvas vid olika typer av inköp. En inköpare bör alltid ha som vana att ifrågasätta kredittiden och aldrig acceptera kredittiden som föreslås av leverantören⁴⁰. Kassarabatt är ofta mycket fördelaktigt för köparen liksom det är dyrt för säljaren, se avsnittet om inbetalningar. Trots att kassarabatt inte längre är lika vanligt förekommer det inom vissa branscher och därmed kan det löna sig att försöka förhandla till sig en kassarabatt.⁴¹ För att undvika dyra kostnader bör betalningssättet alltid ses över. Inköparen bör kontrollera att betalningssättet som leverantören föreslagit i offerten även passar företagets betalningsrutiner. Ett flertal företag använder sig av faktureringsavgifter och dylikt, vilket bör avtalas bort redan vid offertförfarandet. Vad gäller eventuella påminnelseavgifter och dröjsmålsräntor bör även dessa ha diskuterats igenom med leverantören. Enligt lag har leverantören rätt att debitera en dröjsmålsränta enligt diskonto⁴² +

³⁶ Ibid, s. 34-35.

³⁷ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 51.

³⁸ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 37.

³⁹ Dolfé M. och Koritz A., *European Cash Management – A guide to best practise* (England, Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1999), s.49.

⁴⁰ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 38.

⁴¹ Ibid, s. 39.

⁴² En referensränta satt av Riksbanken. <http://www.riksbanken.se/templates/News.aspx?id=10065> 2005-11-10



8 % såvida inte annat avtalats. Om leverantören tillämpar påminnelseavgifter samt en dröjsmålsränta högre än diskonto + 8 % bör krav ställas på att räntenivån sänks. Att överenskomna leveransdatum hålls ligger i köparens intresse. För att undvika höga kostnader till följd av att leverantören inte håller datumen bör en klausul om ersättningskyldighet införas i offerten.⁴³

3.3.2 Order

Efter att köparen och leverantören förhandlat färdigt villkoren i offerten lämnar leverantören en bekräftelse på beställningen. Efter att ha fått denna bekräftelse bör denna stämmas av mot offerten för att säkerställa överensstämmelse. Förutom villkoren är det viktigt att kontrollera leverans- och fakturaadressen samt vem som står som referens. Detta är speciellt viktigt om adresserna är olika, för att fakturan skall komma rätt från början och för att undvika för sena betalningar. Att referenspersonen är korrekt är av stor vikt för att personalen på ekonomiavdelningen skall veta vem som skall attestera fakturan och därmed minska risken för att processen tar för lång tid. När inköparen fått ordern bör denne informera alla berörda, exempelvis produktionsavdelningen, om leveransen för att de i sin tur skall kunna planera sin verksamhet bättre.

3.3.3 Leverans

Efter att varorna har levererats skall företaget kontrollera att leveransen skett i tid och att varorna stämmer överens med vad som angivits i ordern. Företaget bör ha effektiva rutiner för ankomstkontroll för att försäkra sig om att det som levererats är i enlighet med vad som beställts, både vad gäller kvantitet och kvalitet. Att denna kontroll skall ske direkt när leveransen kommer är viktigt för att undvika tidskrävande diskussioner. Bland annat bör inköps- och ekonomiavdelningen informeras när en leverans skett.

Utöver varuleveransen skall även en kontroll göras av fakturans ankomstdag gentemot leveransdagen. Om fakturan anländer tidigare än varuleveransen bör detta tas upp med leverantören och i så fall öka kredittiden alternativt sänka priset. Ibland förekommer så kallad antedatering, det vill säga fördatering, vilket innebär att fakturadatumet sätts i förväg. Även i dessa fall bör längre kredittid begäras. Önskvärt är att kredittiden skall löpa från leveranstidpunkt alternativt från fakturans ankomstdag.⁴⁴ I vissa fall, som vid köp av tjänster såsom installationsarbete, kan det råda delad mening mellan köpare och säljare om när arbetet slutförts. Leverantören kan anse att arbetet är levererat i och med att arbetet slutförts medan köparen kan vara av den åsikten att tjänsten inte levererats förrän kontroll/godkännande av arbetet skett.⁴⁵ Därav är det av stor betydelse att villkor bestämts redan vid offertförfarandet för att undvika liknande situationer.

3.3.4 Fakturahantering

När fakturan ankommit är det viktigt med effektiva rutiner inom företaget för att minska risken att råka ut för dröjsmålsräntor och eventuella påminnelseavgifter. Varje faktura skall kunna följas inom företaget för att se vilka/vilket led som tar lång tid. Om det upptäcks att vissa led tar längre tid än vad som anses vara rimligt bör orsaken till fördröjningen

⁴³ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 40.

⁴⁴ Ibid, s. 42.

⁴⁵ Hedman P., *Cash management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 77.



undersökas. Företagen bör även ta reda på hur mycket som betalats i dröjsmålsräntor för att kunna granska dessa.

När en faktura anländer skall den ankomstregistreras snarast, dels för att snabba på den interna attestrutinen och dels för att den ingående momsens skall kunna lyftas så tidigt som möjligt. Om det upptäcks att fakturan kommit innan leveransen bör detta påpekas för leverantören samtidigt som en ny förfallodag beräknas utifrån leveransdatumet. Villkoren och summan i fakturan skall stämma överens med vad som avtalats tidigare, om fallet inte är så skall det tas upp med leverantören.

Om en kassarabatt erhållits bör den tillhörande fakturan prioriteras vid fakturahanteringen för att kunna betala i tid och då erhålla rabatten. För att uppmärksamma fakturor med kassarabatt bör dessa markeras tydligt och på så vis öka möjligheterna att kunna betala dessa i tid.

Ett av de vanligaste skälen till att fakturor betalas för sent är att attesteringen inte gjorts i tid. För att undvika detta kan man inom företaget bestämma att fakturor skall attesteras dagligen. Attestfunktionen som sådan anses vara nödvändig för att säkerställa att fakturor inte betalas utan kontroll. Med kontroll avses någon form av avstämning av fakturan mot leverans, internkontroll, befogenheter med mera.⁴⁶ Eftersom den tekniska utvecklingen gått framåt har möjligheterna att kunna ”scanna” in fakturorna på datorn möjliggjorts. Detta har minskat tiden för attestförfarandet, då personen som skall attestera den aktuella fakturan kan attestera fakturan direkt på datorn utan att skicka fakturan fram och tillbaka fysiskt inom företaget.⁴⁷

3.3.5 Förfallodag

Vid bestämmandet av vilka regler som skall tillämpas vid uträkning av förfallodag är det viktigt att företaget har en bestämd policy. Det får inte finnas tvivel om när förfallodagen infaller samt när betalning skall ske. Målet bör vara att betalning skall ske på förfallodagen och inte tidigare, såvida inte kassarabatt erhålls.

Som tidigare nämnts finns det olika sätt att beräkna förfallodagar, bland annat genom faktura- och leveransdatum. Vissa företag arbetar med att räkna till exempel 30 dagar, om så är avtalat, framåt från fakturans ankomstdatum för att bestämma förfalldatumet. Vad som är viktigt att tänka på är vilken veckodag man väljer att göra betalningen på. Om till exempel en betalning blir bokförd på mottagarens konto på en fredag blir den i vissa fall inte valuterad och räntebärande förrän följande måndag. Till följd av detta undviker ett flertal företag att göra betalningar dagen före en helgdag eftersom bank- eller Plusgirosystemet har pengarna räntebärande under helgdagarna.⁴⁸

Utöver påminnelseavgifter och dröjsmålsräntor kan för sent betalda fakturor gå ut över affärsrelationen då man upplevs som en dålig betalare. I de fall kan leverantörer kompensera sig genom att höja priserna, kräva förskotts betalning eller säkerheter med mera. Det kan till och med gå så långt att man mister en leverantör eftersom denne inte vill sälja till företaget.⁴⁹

⁴⁶ Ibid, s. 82.

⁴⁷ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 54.

⁴⁸ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 45.

⁴⁹ Hedman P., *Cash management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 85.



I varje företag finns även ytterligare betalningar som uppkommer indirekt av företagets verksamhet. Exempel på sådana utbetalningar är löner, skatter och avgifter. Dessa är oftast strikt reglerade och har bestämda betalningsdatum, vilket underlättar likviditetsplaneringen. Beroende på vilka betalsätt företaget tillämpar och vilka villkor dessa har kan företaget effektivisera sina utbetalningar.⁵⁰

3.3.6 Betalning

Betalningssättet är av stor vikt för företaget. Dels för att undvika kostnader som kan uppstå med vissa betalsätt, främst vid internationell handel, men även för att kunna utnyttja att ha pengarna räntebärande på sitt eget konto.

Om det är möjligt bör utbetalningsrutinerna automatiseras genom att till exempel utnyttja bankgirots elektroniska leverantörsbetalningstjänst. Med hjälp av denna bokförs pengarna på mottagarens konto samma dag som uttag sker på betalarens konto, dock efter att täckningskontroll genomförts.⁵¹ Fördelarna för företaget med de elektroniska tjänsterna är tillgängligheten, frigjord tid, lägre priser och förmodligen en intjänad räntedag⁵².

3.4 Internationell handel

Vid internationell handel uppstår det en del andra variabler, utöver dem som tagits upp i tidigare avsnitt, som företagen bör tänka på. Exempel på detta är valutan. Enligt Pär Hedman kopplas internationell Cash Management bland annat ihop med hantering av internationella betalningsströmmar, valutariskhantering samt hantering av internationella risker⁵³. Målsättningen är att minska kostnaderna för hantering och ränteförluster till följd av sena betalningar. Detta gäller både in- och utbetalningar.

Vad som är viktigt att beakta vid utlandsaffärer är bland annat vad som är praxis och affärskutym i det aktuella landet. Till exempel är det vanligt med en kredittid på 30 dagar i USA och Västeuropa medan det i till exempel Frankrike och Tyskland är vanligt med 60 dagar vid export samt 90 dagar i England och Spanien⁵⁴. I dessa sammanhang är det av stor vikt att se över prissättningen. Dröjsmålsräntan bör sättas högre än vad den aktuella bankräntan är för att företaget inte skall agera som ett kreditinstitut åt kunden/leverantören. När räntenivån är högre i det berörda landet jämfört med Sverige kan det vara lönsamt för båda parter med längre kreditvillkor⁵⁵. Detsamma bör naturligtvis gälla vid motsatt situation.

3.4.1 Utlandsbetalningar

För att minska risken att inte få betalt är det även vid fakturering till utlandet mycket viktigt att ange betalningsvillkoren och priserna noggrant, gärna på köparens eget språk, så att det inte lämnas något utrymme för missförstånd. Kontonumret bör anges enligt IBAN som är standard vid betalningar från och till europeiska länder.⁵⁶ Vidare gäller det att få iväg fakturan så snart som möjligt då kunden kan utgå från fakturans ankomstdag, oavsett vad som angivits i fakturan.

⁵⁰ Ibid, s. 88.

⁵¹ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 54-57.

⁵² Ibid, s. 60.

⁵³ Hedman P., *Cash management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 145.

⁵⁴ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 104.

⁵⁵ Ibid, s. 103.

⁵⁶ Ibid, s. 106.



Utländska betalningar kan ske på följande tre olika sätt via bank; ren betalning, dokumentinkasso och via remburs.

Ett alternativ till olika kostsamma betalformer kan vara att ha uppsamlingskonton och utländska Plusgirokonton. Eventuella fördröjningar bör dock uppmärksammas för att inte ligga ute med pengar i onödan samt för att inte gå miste om eventuella räntor. Bankerna och Plusgirot har ytterligare ett flertal olika tjänster som dessa kan erbjuda vid utlandsbetalningar. Utöver de som nämnts ovan finns även Plusgirots eurobetalningar samt olika sorters bankgarantier.

Plusgirot kan erbjuda sina företagskunder, som har Plusgirokonto för företag och/eller är anslutna till Plusgirots koncernkonto, en så kallad valutaficka för euro kopplat till sitt nuvarande Plusgirokonto. Företaget får då separat redovisning för varje valutaficka. Saldot för valutafickan redovisas i den valuta som gäller för valutafickan.⁵⁷

Eftersom köparen kan ha svårt att veta om denne kommer att få sina beställda varor samt att leverantören följer det som man kommit överens om i avtalet kan köparen begära att få olika typer av garantier av banken. Bland dessa garantier kan nämnas förskottsgarantier och betalningsgarantier. En förskottsgaranti innebär att i de fall då leverantören kräver förskottsbetalningar från köparen, kan denne i sin tur kräva en garanti från bankens sida att återbetalning av förskottsinsbetalningarna skall ske om leveransen inte fullgörs. En betalningsgaranti används ofta som säkerhet vid leverans på så kallad öppen räkning.⁵⁸ För fler garantier hänvisas till respektive bank. Ur Cash Management-synpunkt är garantier att föredra då dessa kan underlätta affärerna och minska betalningstiden. Dock skall hänsyn tas till att det med garantier medföljer avgifter.

3.4.2 Moms

Eftersom export är momsbefriat uppstår det ofta situationer vid export då ingående moms är större än utgående moms. I dessa fall återbetalas mellanskillnaden till företaget. Om företaget har regelbunden återbetalning av moms bör företaget sträva efter att få med all moms som denne är berättigad till för att få tillbaka den moms man betalat för mycket så snart som möjligt. Detsamma gäller för affärer gjorda i utlandet, i huvudsak länder i Västeuropa. Företagen har, exempelvis, rätt att få tillbaka momsen för kostnader som företaget haft för konferenser och hotell.

3.5 Likviditetsplanering och -hantering

3.5.1 Likviditetsplanering

För att likviditeten, det vill säga inbetalningar och utbetalningar av pengar, hos ett företag ska kunna hanteras så effektivt som möjligt, är det viktigt att det inom företaget finns en uppfattning om hur den likvida situationen kommer att se ut i framtiden⁵⁹. Ju mer cykliskt kassaflödet är i en verksamhet, desto viktigare är det att noggrant förutspå och övervaka företagets likviditetsnivå⁶⁰. En av de mest centrala delarna är att företaget skall ha kontroll

⁵⁷ Ibid, s. 114.

⁵⁸ Ibid, s. 115.

⁵⁹ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 49.

⁶⁰ Dolfe M. och Koritz A., *European Cash Management- a guide to best practice* (England, Chichester: Bookcraft, 1999), s. 140.



över sina kapitalflöden⁶¹. Genom att sammanställa en likviditetsplan åstadkoms en detaljerad översikt över företagets alla förväntade in- och utbetalningar under en viss given period⁶². Det övergripande syftet är att optimalt kunna hantera likviditetsfluktuationer och att kunna säkerställa att företaget alltid har en tillräcklig likviditetsbuffert⁶³. Detta åstadkoms främst genom att företaget har bästa möjliga kontroll över sina likviditetsflöden samt att berörd personal inom företaget, med tidig vetskap om framtida investerings- (vid likviditetsöverskott) eller lånebehov (vid likviditetsunderskott), kan förhandla sig till bättre avkastning eller lånevillkor än genom att använda det vanliga bankkontot⁶⁴. Enligt en undersökning av ett stort antal amerikanska industriföretag under åren 1975 – 1994 ökar den optimala investeringen i likvida medel med den externa finansieringskostnaden, variationen i framtida kassaflöden, vilket tidigare nämnts, och avkastningen på framtida investeringsmöjligheter. Det råder enligt författarna Kim, Mauer och Sherman en positiv och signifikant relation mellan likviditet och att mäta framtida ekonomiska prestationer.⁶⁵ Genom att göra likviditetsprognoser kan ett företag minska sin kassalikviditet eftersom det får bättre kontroll över sina flöden och osäkerheterna kring flödena minskar. Istället kan denna överskottslikviditet användas mer effektivt på andra håll.⁶⁶ Enligt konsulten Joan Adams bör åtminstone småföretag ha en kassalikviditet motsvarande 3-6 månaders rörelsekostnader⁶⁷.

Likviditetsplanen måste anpassas till varje enskilt företag. Innan den kan utarbetas, måste vissa frågeställningar besvaras, såsom hur ansvarsfördelningen avseende genomförande och uppföljning av planen ska se ut, vilka användarnas behov och krav är, hur ofta rapportering ska ske samt vilka resurser som krävs för att kunna ta fram likviditetsplanen.⁶⁸

Utformningen av likviditetsplanen bör vara sådan att planen innehåller information om tidpunkt och belopp avseende inbetalningar och utbetalningar samt en summerad sammanställning av periodens in- och utbetalningsflöden där storleken på företagets likviditetsöverskott eller likviditetsunderskott framgår dagligen eller veckovis för den period som planen omfattar.⁶⁹ Joan Adams rekommenderar att göra likviditetsplaner utifrån tre olika perspektiv; pessimistiskt, optimistiskt och realistiskt. Anledningen till att göra flera stycken är för att kunna se hur de olika scenariona skulle kunna drabba företaget och dess siffror.⁷⁰

⁶¹ Phillips M., *The Seven Laws of Money* (New York: Random House Inc., 1974), s. 32.

⁶² Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 49.

⁶³ Dolfe M. och Koritz A., *European Cash Management- a guide to best practice* (England, Chichester: Bookcraft, 1999), s. 139.

⁶⁴ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 50.

⁶⁵ Kim C., Mauer D. och Sherman A., *Journal of financial and quantitative analysis* Vol. 33, No. 3, *The Determinants of Corporate Liquidity: Theory and Evidence* (1998), s. 355.

⁶⁶ Cooley P.L. och Pullen R.J., *American Journal of Small Business*, Vol. 9, No. 2, *Small business and cash management practices* (1979), s. 7.

⁶⁷ Adams J., *Supply House Times*, Vol. 48, Issue 8, *Show Me the Money* (2005), s. 26.

⁶⁸ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 50.

⁶⁹ *Ibid*, s. 51.

⁷⁰ Adams J., *Supply House Times*, Vol. 48, Issue 8, *Show Me the Money* (2005), s. 27.



3.5.2 Likviditetshantering

Likviditetshantering innebär placering av likvida överskott och finansiering av likvida underskott⁷¹. Här sker en avvägning mellan risken att inte kunna betala sina skulder i tid och möjligheten att maximera avkastningen på företagets likviditetsöverskott och minimera företagets finansieringskostnader⁷². Det är viktigt att företaget har en väl fungerande likviditetsplanering, eftersom de räntenivåer som uppnås avseende överskottslikviditeten beror på hur väl företaget planerar och placerar sina likvida medel. I dagsläget tar många företag lån för att verksamheten ska kunna växa och utvecklas. Genom att låna pengar till att även göra placeringar kan företaget höja sin totala räntabilitet långsiktigt. Risken är dock att företaget även kan förlora mer om denne satsat lånade pengar men att om placeringarna görs förståndigt finns det möjligheter till att tjäna pengar. Enligt Paul Green, som är VD på Green Financial Group, är den ovan beskrivna möjligheten ett ännu bättre alternativ i dagsläget på grund av de låga lånekostnaderna som råder idag. Utöver att lånekostnaderna är låga är dessa även avdragsgilla vilket gör att företagets skattekostnader kan minska.⁷³ Då utbudet av placeringsmöjligheter är stort bör någon på ekonomiavdelningen ansvara för att hålla sig uppdaterad om vad som händer på denna marknad. Motsvarande gäller även för underskottslikviditeten. Om en person exempelvis arbetat på företagets ekonomiavdelning en lång period får denne en lång erfarenhet och vet därmed när det går eller inte går att pressa priser⁷⁴. Förutsättningarna för att få en fördelaktig upplåningsränta ökar om företaget i god tid får reda på när ett framtida likviditetsunderskott kommer att uppstå och till vilket belopp. Det skadar inte heller att gardera sig med någon form av reserv såsom checkräkningskredit, ifall ett plötsligt behov skulle uppstå. Vidare bör det för företaget finnas en funktion som säkerställer att överföringar mellan konton med debet- och kreditsaldon sker så att dessa inte uppstår samtidigt.⁷⁵

För koncerner kan det vara av intresse att använda ett koncernkontosystem som sammanför betalningsflöden från koncernens olika bolag och matchar bolag med minussaldon mot bolag med plussaldon, vilket effektiviserar koncernens likviditetshantering och minskar kapitalbehovet⁷⁶. Ett koncernkontosystem består dels av ett centralt toppkonto och dels av bolagens underkonton som är kopplade till toppkontot⁷⁷.

3.5.2.1 Placeringar av likvida överskott

Liksom tidigare nämnts är det viktigt att kunskaper om olika placeringsformer innehas inom företagen för att på så sätt öka möjligheten att hitta lönsamma och effektiva placeringsalternativ. Om företaget har tillfälligt överskott av kapital kortvarigt bör dessa flyttas över till ett spar- alternativt kapitalkonto för att på så sätt få högre ränta än om de varit på företagets vanliga konto.

⁷¹ Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 117.

⁷² Ibid, s. 119.

⁷³ Cakebread C., *Profit: The Magazine for Canadian Entrepreneurs*, Vol. 24, Issue 6, *Borrowing at its best* (2005), s. 86.

⁷⁴ Frandsen A-C., *Rum, Tid och Pengar – en studie om redovisning i praktiken* (Kungälv: Bokförlaget BAS, 2004), s. 189.

⁷⁵ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 52.

⁷⁶ <http://taz.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/dop/produktportal.nsf/0/d64e4643b00ca819c1256a34004c4b94?OpenDocument&Click=2005-11-15>

⁷⁷ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 53.



Om överskottet är av större belopp och företaget vill placera detta kan de på penningmarknaden välja mellan att placera de likvida medlen på ett konto och att ställa ut enkla skuldebrev alternativt löpande skuldebrev.⁷⁸ Med undantag av placeringar i statens värdepapper ökar risken då placeringar görs på andra håll än på ett konto på banken. Å andra sidan ger riskfyllda placeringar möjlighet till högre avkastning. Exempel på löpande skuldebrev är olika typer av certifikat samt statsskuldväxlar.⁷⁹ Statsskuldväxlar är mest likvida eftersom banker och penningmäklare alltid är beredda att köpa tillbaka dessa till noterade köpkurser. Om företaget vill sälja sin statsskuldväxel tidigare än förfallodagen finns risken för företaget att den effektiva räntan blir lägre än om växeln behållits till förfallodagen.

Om överskottet beräknas kvarstå över en längre period finns även andra möjligheter till placeringar såsom aktier och obligationer. Dessa kan dock även göras under kortare perioder men eftersom verksamheten är spekulativ kan det leda till att aktierna/obligationerna inte kan säljas utan förluster. Å andra sidan finns här även möjligheten att göra vinster.⁸⁰

Utöver de placeringsalternativ som nämnts ovan kan företagen välja mellan att exempelvis amortera på lån, minska rörelsekrediterna, låna till andra bolag inom koncernen och att betala leverantörer i förtid i utbyte mot prisreduktioner etcetera.⁸¹

3.5.2.2 Finansiering av likvida underskott

Ibland kan ett företag råka ut för likviditetsunderskott vilket innebär att det inte har tillräckligt mycket fritt kapital. För att undvika problemet finns det flera olika lösningar. Det gäller för företaget att studera de olika alternativen väl för att kunna välja det som passar dem bäst i den aktuella situationen.

Exempel på hur företagen kan finansiera sitt likviditetsunderskott är bland annat att utnyttja konto- alternativt byggnadskrediter, inkassoförskott, factoring, leasing, lagerfinansiering och ett tillskott av ägarkapital med mera. Vilket alternativ företaget bör välja beror på vilken situation företaget befinner sig i samt de olika alternativens villkor. De olika alternativen kan skilja sig åt en del vad gäller kostnader och krav på säkerheter.⁸² Som tidigare nämnts är leverantörsskulder en billig finansieringsform varför företaget, om så är möjligt, i första hand bör försöka förhandla till sig längre kreditvillkor för att på så sätt lösgöra en del kapital.

3.6 Riskhantering

Inledningsvis kan sägas att det för ett företag finns två typer av övergripande risker, operationell risk och finansiell risk. Den operationella risken är den risk som är förknippad med affärsverksamheten, det vill säga med den specifika operationella verksamhet som företaget bedriver. Den finansiella risken är risken som härrör från företagets finansiella utväxling.⁸³ Ett företag som har en hög operationell risk bör se till att ha en låg finansiell risk för att balansera den totala risken. Olika Cash Management-åtgärder kan minska företagets totala risktagande.⁸⁴ Riskerna i Cash Management-sammanhang är⁸⁵:

⁷⁸ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 84.

⁷⁹ Ibid, s. 87.

⁸⁰ Ibid, s. 89.

⁸¹ Ibid, s. 90.

⁸² Ibid, s. 129.

⁸³ Samuelson L., *Controllerhandboken* (Uppsala: Industrilitteratur, 2004), s. 520-521.

⁸⁴ Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 20.

⁸⁵ Ibid, s. 19.



3.6.1 Valutarisk

Valutarisk är en stor risk som företag med utrikeshandel ofta kan råka ut för. I vissa fall kan ogynnsamma valutakursfluktuationer ta upp hela vinsten, vilket leder till förlustaffärer. Å andra sidan finns en möjlighet att skapa vinster till följd av fördelaktiga valutafluktuationer. För att minska valutariskerna finns olika metoder att tillämpa.

Valutarisker kan uppstå vid import, export, utlandsinvesteringar och utlandsupplåning.⁸⁶ Risken uppstår redan då offerten skrivs om priserna är angivna i utländsk valuta och består till dess likvid växlats till svenska kronor.⁸⁷

För att helt eliminera valutariskerna vid export kan företaget fakturera i svenska kronor vilket resulterar i att köparen får stå för valutarisken. I vissa fall är detta dock inte möjligt varför man istället kan fakturera i en annan valuta än köparens och säljarens. Med fördel kan en stark sådan väljas eftersom risken i de fallen inte är så stor att valutans fluktuerar kraftigt.⁸⁸ En annan variant av hur företag kan skydda sig mot valutarisker är att terminssäkra. Att terminssäkra innebär att man kommer överens med banken om att företaget i fråga skall köpa alternativt sälja till en förutbestämd kurs på en angiven dag⁸⁹. Därigenom påverkas eventuella valutakursfluktuationer, som kan uppstå efter överenskommelsen, inte själva affären. Banken tar inte ut några avgifter för en terminssäkring, däremot är den bindande för båda parter⁹⁰. Om företaget i fråga både importerar och exporterar från respektive land kan företaget låta kursvinsterna och -förlusterna ta ut varandra.⁹¹ I dessa fall kommer företaget undan de avgifter som tillkommer en valutaväxling. Om ett företag med både in- och utbetalningar har flera konton i samma valuta kan dessa kopplas ihop för att jämna ut varandra.

Utländska exportörer reserverar sig ofta för valutafluktuationer i sin prissättning. Därmed kan man med fördel begära att få offerten dels i svenska kronor men dels även i exportörens huvudvaluta. Därefter kan företaget själv bedöma vilket som denne finner vara mest förmånligt.⁹²

Om ett företag är en koncern med ett flertal bolag i andra länder kan de bland annat minska valutariskerna, kostnaderna samt ränteförlusterna genom att införa ett avräkningsförfarande. Förfarandet innebär att alla koncernens fordringar och skulder kvittas mot varandra inom ett nettingcenter, som ofta är moderbolagets finansavdelning.⁹³

Graden av valutasäkring hos ett företag är, enligt en undersökning av 1 500 företag i Spanien, större ju större företaget är och ju bättre kunskaperna är inom finansavdelningen. Dock visar samma undersökning att valutasäkring är en åtgärd som står långt ner på listan över Cash

⁸⁶ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 119.

⁸⁷ Ibid, s. 121.

⁸⁸ Ibid, s. 122.

⁸⁹ Åkesson Dolfé M., Ernst & Young Skriftserien nr 32 *Likviditetsstyrning och valutahantering – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 70.

⁹⁰ Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 123.

⁹¹ Ibid, s. 124.

⁹² Ibid, s. 124.

⁹³ Ibid, s. 125.



Management- åtgärder och att detta troligtvis till stor del beror på att företag i Europa handlar med euro.⁹⁴

3.6.2 Ränterisk

Ränterisken avser den risk som är förknippad med den påverkan ränteförändringar har på lån och placeringar⁹⁵. Det finns olika typer av derivat som företag kan använda sig av för att motverka denna risk. Exempelvis kan företaget ingå ett ränteswapavtal i samband med lånet eller placeringen. Ränteswappar används dels för att gå från rörlig ränta till fast ränta, eller tvärtom, i syfte att begränsa räntekostnaderna men även för att justera räntebindningstiden. Företaget kan även sätta ett räntetak, det vill säga en övre gräns på hur mycket ränta man är villig att betala för en kredit med rörlig ränta. Motsvarande vid placeringar blir att sätta ett räntegolv, alltså en undre gräns på den avkastning man vill få på sina placeringar.⁹⁶

Den nyligen nämnda spanska undersökningen visade att ränterisken, liksom valutarisken, står långt ner på listan över företagens Cash Management- åtgärder. Den låga prioriteringen av ränterisken beror enligt undersökningen på det låga ränteläget i Spanien, vilket därmed i dagsläget torde gälla även för svenska bolag.⁹⁷

3.6.3 Kreditrisk

Kreditrisken anger risken att inte få betalt av sina kunder inom överenskommen tidsperiod och risken att betalning delvis eller helt uteblir⁹⁸. För att komma tillrätta med detta problem gäller det först och främst att välja kunder som har en god betalningsmoral. Bevakning av hur kunderna tidigare betalat och kreditupplysningar är två sätt att bedöma kunders kreditvärdighet.⁹⁹

3.6.4 Likviditetsrisk

Med likviditetsrisk menas risken att inte ha tillräckligt med likvida medel vid en viss tidpunkt¹⁰⁰. Under rubriken ”finansiering av likvida underskott” har vi tagit upp exempel på lösningar för företag som har likviditetsbrist. Genom att löpande upprätta en likviditetsbudget som ger en överblick över såväl inbetalnings- som utbetalningskedjan, samt ta kreditupplysningar både på nya och befintliga kunder, får företaget en god överblick över sin likvida situation vilket ökar förutsättningarna för att en likviditetsbrist kan undvikas¹⁰¹. För att överhuvudtaget kunna attrahera kapital, såväl externt som internt, krävs dock att företagets verksamhet inte uppfattas som olönsam eller riskfylld samt att ägarbilderna är stabila.¹⁰²

⁹⁴ Iturralde, Dr. T., Maseda A. Dra. och San José L., *The Cash Management routines: evidence from Spanish case*, Spanien, University of the Basque Country, Departamento de Economía Financiera II, 2005, s.24.

⁹⁵ Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 19.

⁹⁶ <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,32840,00.html> 2005-12-28

⁹⁷ Iturralde, Dr. T., Maseda A. Dra. och San José L., *The Cash Management routines: evidence from Spanish case*, Spanien, University of the Basque Country, Departamento de Economía Financiera II, 2005, s.24.

⁹⁸ Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 19.

⁹⁹ Blomstrand R. och Källström A., *Att tjäna pengar på pengar – Om likviditet och cash management* (Göteborg: IHM Förlag AB, 1991), s. 52.

¹⁰⁰ Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991), s. 19.

¹⁰¹ Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996), s. 23, 50.

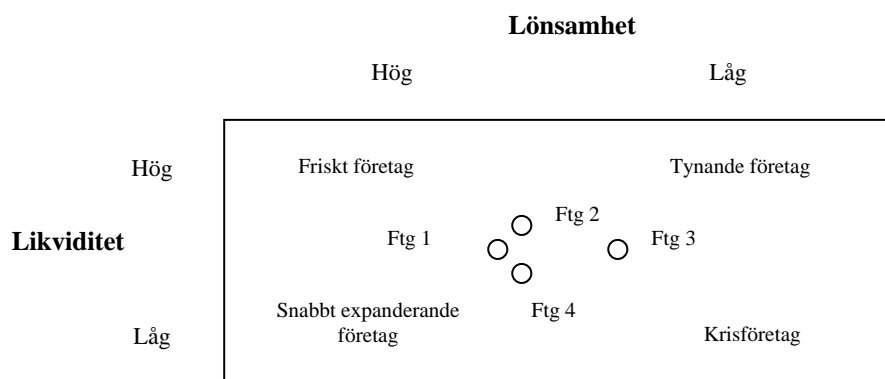
¹⁰² Samuelson L., *Controllerhandboken* (Uppsala: Industrilitteratur, 2004), s. 509.



4 Empiri

4.1 Företag

För att kunna göra en undersökning och komma fram till i hur stor utsträckning företag arbetar med sin Cash Management har vi intervjuat fyra olika företag som alla befinner sig i olika branscher. För att åskådliggöra företagens likviditet och lönsamhet, där likviditeten utgörs av hur stor del inbetalningarna är av utbetalningarna och lönsamheten av företagets räntabilitet på totalt kapital, har vi placerat in varje företag i nedanstående figur. Ju närmare punkten, som representerar företaget, är det vänstra övre hörnet desto "friskare" är företaget. Placering av punkterna har gjorts av oss själv. Vi har bedömt att då inbetalningarna uppgår till 100 % av utbetalningarna placeras likviditetspunkten i mitten. Vad gäller lönsamheten går det egentligen inte att säga vad som är en bra avkastning eller inte, eftersom dessa bedömningar är subjektiva och varierar mellan olika bolag och branscher. Därför åskådliggör placeringen på x-axeln i figuren nedan enbart företagets inbördes lönsamhet. Företag 1 har alltså högst avkastning på totalt kapital av de undersökta bolagen. Exakta värden på respektive företags inbetalningar i förhållande till utbetalningar återfinns i bilaga 2. Företagens räntabilitet på totalt kapital samt ett antal andra nyckeltal som är egenhändigt uträknade utifrån siffror från 2004 års årsredovisningar för respektive företag återfinns i figur 7-10. Nyckeltalen är definierade i bilaga 3.



Figur 6. Från Blomstrand R. och Källström A., *Att tjäna pengar på pengar – Om likviditet och cash management* (Göteborg: IHM Förlag AB, 1991) samt egen bearbetning.

4.1.1.1 Företagspresentation

Företag 1 är ett ledande regionalt energibolag som omsatte cirka 3 200 Mkr under 2004.¹⁰³ Företaget har drygt 1000 anställda och ett flertal dotterbolag. Bolaget är helägt av ett kommunalt förvaltningsbolag. Företag 1 har ett uttalat mål enligt följande; att förse ägaren, det vill säga samhällets medborgare, med de produkter och tjänster som är uppdraget för vår verksamhet, på ett säkert och kostnadseffektivt sätt. Bolaget har sina rötter 150 år tillbaka i tiden.¹⁰⁴

Respondenterna består av två personer som arbetar på företaget; en affärscontroller och en ansvarig för den kortsiktiga likviditetsplaneringen. Finans-funktionen är uppdelad i följande tre delar inom företaget; front-, middle- och backoffice, där affärscontrollern arbetar inom front-office och den ansvariga för den korta likviditetsplaneringen inom back-office. Affärscontrollern är delaktig i ett CRM-projekt som startats upp inom finansavdelningen.

¹⁰³ Företag 1 Årsredovisning 2004

¹⁰⁴ Företag 1 hemsida 2005-11-24



CRM är ett system där lån, räntor, valutor med mera registreras efter gjorda affärer. Den andra respondenten ser till att Företag 1 kan möta betalningsbehoven, vilket innebär dels att kunna betala leverantörsskulderna men även att få in pengar från kunderna för att kunna betala räntor och lån.

4.1.1.2 Sammanställning av intervju

Respondenterna berättar att företaget har en finanspolicy som är satt av styrelsen. I denna policy anges bland annat ränterisker, valutarisker och motpartsrisker som får tas men även kreditpolicyn gentemot kunderna, som marknadsavdelningen ansvarar för. Företaget har även en policy för resultatsäkring av råvaror och bränsle inom ett affärsområde men ingenting uttalat om Cash Management. För att minska valutariskerna terminssäkras alla inköp och fordringar som görs i utländsk valuta.

Nyckeltalsberäkning Företag 1

Hävstångsformeln:

$$20,73 \% = 9,08 \% + (9,08 \% - 2,31 \%) * 1,72$$

$$R_E = 20,73 \%$$

$$R_T = 9,08 \%$$

$$KOH = 0,43 \text{ ggr}$$

$$VM = 21,09 \%$$

$$R_S = 2,31 \%$$

$$S/E = 1,72$$

Faktisk lämnad kredittid i dagar = 56 dagar

Erhållen genomsnittlig kredittid på
inköp = 49 dagar

Figur 7. Egen bearbetning.

Om Företag 1 har ett likviditetsöverskott placeras det som ett lån till ägarna. Ett normalt likviditetsöverskott för företaget uppgår till 50-150 miljoner kr. Policyn för likviditetsöverskottet har ändrats och storleken på likviditetsöverskottet är i dagsläget högre som en effekt av det låga ränteläget. Respondenterna berättar att det inte läggs lika stort fokus på detta nu jämfört med när ränteläget var högt. Trots det rådande låga ränteläget får de ändå 1,5 % ränta på bankkontot idag, vilket respondenterna anser vara mycket under omständigheterna.

Företag 1 använder sig av en bank men har även Plusgiro. Företaget har goda kontakter med bankerna. De berättar vidare att banken vill hjälpa till med att effektivisera betalflödena och har som önskemål att företaget skall använda sig av bankgiro istället för Plusgiro. Banken har erbjudit en tjänst som innebär att alla pengar som sätts in på företagens Plusgirokonto överförs till bankgirokontot utan att kunden märker det. I dessa fall erbjuds kunden fortfarande valmöjligheten att betala antingen via Plus- eller bankgiro.

Eftersom Företag 1 har ett stort och omfattande investeringsprogram berättar respondenterna att det krävs mycket kapital. Detta kapitalbehov finansieras till stor del med lån, varför det vid vissa tidpunkter tas mycket lån. Exempel på investeringar är en utbyggnad av fjärrvärmeanläggningar till villor. Investeringarna är, enligt respondenterna, långsiktiga och kommer att generera pengar i framtiden. De fortsätter med att berätta om att det är de långsiktiga planerna som är viktiga för företaget då de vill ha kontroll över sitt lånebehov. När Företag 1 skall finansiera en investering skriver de kontrakt med långgivare. Kontrakten kan, enligt respondenterna, handla om att låna 400 miljoner kronor med jämna mellanrum.

Vid kortsiktig planering (1år) görs uppföljning månadsvis. Respondenterna betonar vikten av att inte lyfta lån för tidigt. De berättar även att eftersom verksamheten inte är jämn, då de



säljer mest under hösten och vintern, varierar behovet av pengar. Företaget försöker dock matcha behoven med upplåning för att sedan följa upp resultatet. Kortsiktigt har företaget en rullande 6-månadersplanering med månadsperspektiv. Den ena respondenten berättar att företaget också gör rullande 4-veckors prognoser. Inom den tidshorisonten är flödena kända. Respondenterna är av den åsikten att indrivningen mer är en marknadsfråga än en Cash Management-fråga. När Företag 1 får en ny kund kontrolleras denne mot Upplysningscentralen för att bedöma dennes kreditvärdighet. Respondenterna berättar även att det skiljer sig mellan att vända sig mot slutkonsument och företag. För slutkonsumenterna som inte kan betala finns ett socialt skydd. Angående företagskunderna tror inte respondenterna att elen stängts av i många fall då företagen är så pass beroende av den i sin verksamhet att de inte missar att betala elräkningen. Samtidigt säger respondenterna att indrivningen är mer strikt och konsekvent i dagsläget och att de anlitar en extern inkassobyrå. Kundförlusterna sägs vara väldigt små.

Kortsiktigt sägs företaget binda väldigt lite kapital då företaget inte har något lager utan levererar direkt till kunden. Som tidigare nämnts sker kapitalbindningen främst i anläggningstillgångar. Omsättningskapitalet består i huvudsak av kundfordringar.

Eftersom Företag 1 är en del av en koncernstruktur i kommunen har de enligt respondenterna ”i stort sett” obegränsade möjligheter till lån samt att göra placeringar. De säger att kommunen kan sägas fungera som en bank men att företaget inte utnyttjar det på ett negativt sätt. Ibland har det dock hänt att Företag 1 lånat för lite pengar långsiktigt och att man i de fall under en övergångsperiod lånat kortsiktigt mer av kommunen då företaget inte har någon checkkredit. Merkostnaden för lånen anses inte vara så hög av respondenterna. De berättar att kortlåneräntan är 1,7-1,8 % och att långräntan är 1,5 % varför nettot däremellan anses bli en mindre kostnad. Lånen tas ofta under tio dagar på grund av att in- och utbetalningarna inte matchas och kan uppgå till 50-100 miljoner kr.

Företag 1 har haft en del Cash Management-projekt men respondenterna vet inte om de har lett till några konkreta förändringar. Normalt anlitas inte externa konsulter men vid olika utredningar har detta dock hänt. Företaget har inte någon anställd som enbart arbetar med Cash Management.

Respondenterna säger att företaget har 30 dagars kredittid både på in- och utbetalningssidan. Kredittiden på 30 dagar sägs vara densamma för alla kunder och att det är upparbetat sedan 100 år. Det har varit tal om att ändra kredittiden men företaget har kommit fram till att inte göra några förändringar eftersom det enligt dem är fråga om så lite pengar. De genomsnittliga kundfordringarna för år 2004 uppgick till 500 Mkr och som mest har kundfordringarna uppgått till 600 Mkr. Respondenterna är av den åsikten att det viktigaste är att ha effektiva betalströmmar, det vill säga att pengarna styrs in mot rätt konton. Under den senaste tiden har det förts diskussioner om när kunden skall betala och nu har beslut tagits om att kunden inte skall betala för el som inte är avläst. Detta kommer att leda till att avläsningen ska automatiseras, till skillnad från den manuella avläsning som råder idag, och kommer att kräva stora investeringar. En fördel med detta system kommer att bli att kunderna betalar vad de faktiskt förbrukat och inte vad de beräknas förbruka. Det nya systemet med fakturering efter avläsning skall sättas i gång från och med 2009. Vad gäller utbetalningar förhandlar Företag 1 inte särskilt om betalvillkoren utan använder sig av kredittider som sägs vara praxis inom branschen. Alla fakturor betalas på förfallodatumet, varken tidigare eller senare. De korta skulderna och fordringarna sägs balansera varandra.



När en faktura kommer till företaget skickas den till beställaren för en matchning mot ordern. Den slutliga attesten görs oftast hos beställarens chef. När fakturan är attesterad skickas den tillbaka till ekonomiavdelningen för betalning. Förfarandet tar några veckor och normalt, säger respondenterna, ska företaget kunna betala fakturorna i tid. Vid vissa fall kräver en del utländska leverantörer snabbare betalning och då sköts dessa fakturor vid sidan om. Från och med år 2006 kommer fakturorna att börja scannas in i datorsystemen och inte längre skickas fysiskt mellan de olika avdelningarna vid attestrutinen.

Företag 1 har ett integrerat ekonomisystem för leverantörsreskontra, huvudboken och olika ekonomisystem. Företaget kvittar kreditfakturor mot fakturor inom samma reskontra. Mellan reskontror kvittas endast speciella fall.

I de fall kunden är kund hos flera företag inom koncernen samfaktureras kunden och pengarna betalas in till moderbolaget som sedan fördelar ut dem till respektive dotterbolag. Om en fastighetsägare äger till exempel 10 fastigheter får denne också 10 olika fakturor.

Företag 1 har för vana att titta på den genomsnittligt utestående kredittiden mot kunderna. Både fordran som sådan men även tiden från att produkten/tjänsten levererats till dess att kunden betalat. Den osynliga kredittiden sägs bero på när avläsningen kan göras eftersom de större kunderna redan nu faktureras efter avläsning. Dessa nyckeltal jämförs sedan med andra bolag inom samma bransch för att veta hur man ligger till i förhållande till dessa.

4.1.2 Företag 2

4.1.2.1 Företagspresentation

Företag 2 utgörs av två stiftelser som tillsammans bedriver förskola, fritidshem och fristående grundskola. Verksamheten omfattar ca 260 elever och ca 30 anställda. Under 2004 omsattes ca 17,6 Mkr. Företag 2 får sitt kapital främst genom kommunala bidrag, så kallade driftbidrag, och föräldraavgifter. Stiftelserna har inga långfristiga skulder.¹⁰⁵ I stiftelsernas styrelse sitter bland annat tre ekonomer, vilka är med och fattar ekonomiska beslut. Företag 2 har en ensam redovisningsansvarig som arbetar deltid och sköter all löpande redovisning, alla utbetalningar samt avstämningar och bokslut.

Vi har intervjuat en av stiftelsernas grundare som arbetar som biträdande rektor inom verksamheten. I grunden är hon Montessorilärare, förskollärare och har akademiska betyg i pedagogik, sociologi och psykologi. Hon har även gått Rektorsutbildning. Enligt egen åsikt är hon egentligen mer pedagog i grunden. Hon har varit medlem i svenskt näringsliv sedan 1993, vilket har inneburit en hel del utbildning på vägen. Denna har omfattat dels ekonomi, utbildning i styrelsearbete, ledarskap samt hur man driver ett företag.

4.1.2.2 Sammanställning av intervju

Biträdande rektorn berättar att budget görs utifrån summan av de pengar som fås för varje barn. Pengarna består dels av kommunbidrag, vilka kommer månadsvis mellan mitten och slutet av månaden, och dels av inbetalningar från föräldrarna, vilka betalas den förste varje månad. Inbetalningar från föräldrar gäller enbart barn i förskola och fritids, eftersom det inte är tillåtet att ta ut avgifter för elever i skolan och samtidigt få kommunala bidrag.

¹⁰⁵ Företag 2 Årsredovisning 2004



Lönerna går ut den 25, men lärarna är införstådda med att de kan komma så sent som den 28 i samband med helgen. Lönen kommer dock oftast den 25, förutom vid jul då lönen betalas ut innan julafton. Avseende leverantörsfakturabetalningar görs alla utbetalningar på förfallodagen. Resultaträkning och balansräkning tas ut var tredje månad och saldout på checkkontot kommer regelbundet, vilket enligt biträdande rektorn ökar den likvida kontrollen.

Det Företag 2 tjänar pengar på är eleverna. Bara enstaka elever har slutat och det finns alltid elever i kö om detta skulle inträffa. Verksamheten ska gå runt, och det gör den med ett litet överskott varje år. Skolan sparar drygt en miljon kr i fonder och har ofta 600 000 kr på checkkontot. Enligt biträdande rektorn är det väldigt lite pengar som blir över i relation till omsättningen, varför den lilla vinst skolan gör inte kan anses vara oetisk enligt henne. Vinsten fungerar som en reserv för oförutsedda utgifter. Företag 2 har även sökt pengar i stiftelsefonder vid större investeringar och olika projekt och får nästan alltid pengar om de söker. Detta sker dock inte så ofta.

Nyckeltalsberäkning Företag 2

Hävtstångsformeln:

$$15,34\% = 8,92\% + (8,92\% - 0,27\%) * 0,64$$

$$R_E = 15,34\%$$

$$R_T = 8,92\%$$

$$KOH = 4,93 \text{ ggr}$$

$$VM = 4,76\%$$

$$R_S = 0,27\%$$

$$S/E = 0,64$$

För Företag 2 fanns det enbart tillgång till dagliga saldon över leverantörsskulder och kundfordringar, istället för månatliga genomsnittssaldon som för de övriga företagen. På grund av att det omfattande merarbete som skulle krävas för att räkna ut faktisk lämnad och erhållen kredittid i dagar för Företag 2 understiger nyttan med att göra det, har vi valt att inte räkna ut dessa nyckeltal för företaget.

Figur 8. Egen bearbetning.

De avgifter som föräldrarna får betala för sina barn för daghem och fritidshem utgör inga stora summor. För barn 1-3 år är avgiften 1 200 kr/mån och 840 kr för det andra barnet. Förskolan har bara barn från 3 års ålder. Avgiften för äldre barn är 840 kr. Om samma familj har flera barn på förskolan, kostar det andra och tredje barnet 420 kr/mån. Eventuella ytterligare barn i förskolan går gratis. Om föräldrarna är studerande är avgiften 0 kr. Pengarna betalas i förskott enligt maxtaxa. Avgiften kan bli reducerad om föräldrarna kan påvisa att de tjänar mindre än sammanlagt 42 000 kr i månaden. Om föräldrarna inte betalar skickas påminnelse, annars ringer antingen rektorn eller biträdande rektorn till föräldrarna som inte betalar. Oftast går det att lösa, men skolan kan inte utesluta barn vars föräldrar inte betalar. Om barnen ska byta förskola, till exempel i samband med flytt, kan det hända att föräldrarna inte betalar de sista månaderna. Företag 2 bryr sig inte om att blanda in kronofogdemyndigheten i dessa fall då det är fråga om så små belopp. Företag 2 gör inga kreditkontroller på föräldrar eftersom alla har rätt till plats på skolan. Det går inte att exkludera någon på grund av betalningssvårigheter.

De anställda är anställda på skolan och inte på förskolan. Förskolan köper in tjänster från skolan och överför därför pengar till skolan. På grund av detta måste checkkontot bevakas så att överföring sker och att skolan inte får likviditetsunderskott. Om detta skulle inträffa ringer banken upp. Annars kan biträdande rektorn ringa eller maila till banken, så sköter de detta. Det ingår i servicen och kostar inget extra. Företag 2 har ett specialinlåningskonto där räntan är bättre. Dock måste banken meddelas i förtid om pengarna behövs. Företag 2 har ingen uttalad policy om hur de ska placera sina överskott och de har inte heller några särskilda



regler om risknivån, men de placerar inte i någonting som är osäkert utan har trygga fonder som inte ändrar sig så mycket. Det finns inga aktieägarintressen då ingen äger någonting och ska ha avkastning, utan verksamheten går bara runt hela tiden. Man har tidigare anlitat konsulter då det inte fanns någon ekonom i styrelsen, men detta görs inte längre eftersom det nu sitter tre ekonomer i styrelsen.

Biträdande rektorn har alltid lagt budgeten. Det har fungerat i alla år och brukar stämma ganska bra enligt henne själv. Det som biträdande rektorn kan se som ett orosmoln är om politikerna skulle fatta väldigt nyckfulla beslut utan att tänka på konsekvenserna. Det skulle kunna leda till stora påfrestningar. För Företag 2 har det hittills gått bra, men andra friskolor har tidigare drabbats hårt av politiska beslut. Företag 2 har nätverksträffar med andra skolor. Friskolorna är egentligen ganska lika men de jämför sig inte ekonomiskt då lokaler, utrymmen, gruppindelningar med mera kan variera.

Företag 2 valutasäkrar inte, eftersom de eventuella utländska transaktioner som förekommer handlar om så pass små belopp. Företag 2 använder sig av bankgirobetalningar, inte Plusgiro. Dock går det med det senast uppdaterade bokföringsprogrammet att skicka betalningar till Plusgirokonton med betalfiler via bankgirocentralen. Banken är bra på att hjälpa till om man ringer om någon anställd inte har fått sin lön och sätter in pengarna på den anställdes konto direkt. Det är banken som föreslagit specialinlåningskontot som nu används. Biträdande rektorn tycker att de haft ett bra samarbete hela tiden med sin bank. Det har varit samma personer som biträdande rektorn varit i kontakt med sedan 90-talet och de ger bra service. De är alltid hjälpsamma och man får hjälp fort. Biträdande rektorn tycker att det är viktigare att kunna få hjälp snabbt genom att bara behöva lyfta på luren, än att tjäna några kronor. Man hör alltid med styrelsen först innan man gör några förändringar i stiftelsernas ekonomi. Biträdande rektorn har ingen aning om det betalssystem som skolan använder sig av idag är det mest effektiva, men det var smidigast för den förra redovisningsansvariga.

4.1.3 Företag 3

4.1.3.1 Företagspresentation

Företag 3 är ett aktiebolag som arbetar med import, försäljning och installation av maskiner, verktyg, komponenter samt andra förnödenheter till industrin. Nettoomsättningen år 2004 uppgick till 216 Mkr och rörelseresultatet till 13 Mkr. Årets resultat blev 5,4 Mkr. Företag 3 är ett helägt dotterbolag till det börsnoterade moderbolaget, som vi härnäst benämner Moderbolag 3. Företag 3 är sedan 2004-01-01 moderbolag till två aktiebolag vilka sedan tidigare ingick i Moderbolag 3-koncernen. Ägarandelen är 100 % i båda fallen.¹⁰⁶

Moderbolag 3 är ett blandat investment-bolag med en helägd industri- och handelsrörelse och en börsportfölj med ett marknadsvärde på ca 8 miljarder kronor. 2004 var omsättningen ca 4 400 Mkr. Dotterföretagen är organiserade i åtta affärsområden: Automotive, Filter, Handverktyg, Hydraulik, Luftbehandling, Maskinhandel, Textil och Verkstadsteknik. Företag 3 ingår i affärsområdet Verkstadsteknik.¹⁰⁷

Vi har pratat med ekonomichefen på Företag 3. Ekonomichefen började arbeta på ett bolag år 1991 som sedan köptes upp av Moderbolag 3 år 1993. Investmentbolaget sköter aktieportföljen i Stockholm men alla de rörelsedrivande bolagen, någonstans mellan 30 och

¹⁰⁶ Företag 3 Årsredovisning 2004

¹⁰⁷ Moderbolag 3 hemsida 2005-11-21



40 stycken, sköts från Göteborg. I december 2001 blev respondenten värvad till Företag 3 som ekonomichef. Ekonomiavdelningen fungerar som en supportfunktion. Arbetet sker mer på bredden eftersom det finns många affärsområden. Det finns tre ekonomer; ekonomiansvarig, kamrer och löneadministratör.

4.1.3.2 Sammanställning av intervju

Ekonomichefen inleder med att berätta att eftersom det blandade investmentbolaget Moderbolag 3 inte köper och säljer aktier så ofta, kan utvecklingen bli ryckig. Då är det bra att de rörelsedrivande bolagen finns, som genererar pengar hela tiden. Ekonomichefen fortsätter sedan med att berätta mer utförligt om Företag 3. Det finns åtta affärsområden inom Företag 3, där vart och ett fungerar som ett företag, med undantag av ekonomi- och IT-avdelning samt lager som är gemensamma inom koncernen. Ekonomiavdelningen ska byggas ut men lagret ska de dock inte ha gemensamt länge till. Fördelen med denna typ av organisation är att man på så sätt uppnår det lilla företags flexibilitet men har det stora företags resurser. Väldigt mycket styrs via koncernregler, men det finns ändå stora möjligheter för Företag 3 att ta egna beslut. I år omsätter företaget 250 Mkr jämfört med 150 Mkr förra året. På grund av förvärv och fusioner, övertog Företag 3 betalningsflöden och fick mer personal. För två år sedan hade de 80 anställda, nu är de ca 120 anställda.

För drygt 10 år sedan genomfördes en Cash Management-studie som omfattade de 10 till 20 största bolagen inom koncernen. De använde sig av Bank 1 och gjorde en studie per företag där de gick igenom kundfordringar, leverantörsskulder, betalningsrutiner med mera. Väldigt mycket från de studierna arbetar de efter fortfarande idag.

En annan åtgärd för att öka medvetenheten och förståelsen hos de anställda var att Företag 3 köpte in en hel företagsanpassad kurs år 2002. Denna fungerade som ett grupparbete, i form av ett spel, och alla anställda skulle vara med. Spelet utgjordes av en stor spelplan som skulle symbolisera företaget och markörer som skulle symbolisera pengar. Spelet gick ut på att en lärare hade en lektion där han visade var pengar binds upp i verksamheten varje månad under ett verksamhetsår. Han visade att köpte man in sig och så mycket till lager, då samlades mycket pengar där. Vidare visade han att det kunde uppstå sådana situationer att det inte fanns några pengar i kassan, och alla kunde se att det fanns ju pengar i kundfordringar och i lager. Efter denna genomgång tycker ekonomichefen att det blivit bättre, att förståelsen hos personalen har ökat. Att öka förståelsen i alla led är viktigt, säger ekonomichefen. Sedan dess har Företag 3 under senare tid haft stora informationsträffar ungefär en gång om året då man samlar hela personalen och går igenom hur det egentligen går för företaget. Då tittar man på försäljning och kostnader och ritat diagram på utveckling. För övrigt anlitar inte Företag 3 externa konsulter. Det skulle i så fall vara vid utbildning.

Nyckeltalsberäkning Företag 3

Hävstångsformeln:

$$13,52 \% = 5,50 \% + (5,50 \% - 2,46 \%) * 2,65$$

$$R_E = 13,52 \%$$

$$R_T = 5,50 \%$$

$$KOH = 0,90 \text{ ggr}$$

$$VM = 6,09 \%$$

$$R_S = 2,46 \%$$

$$S/E = 2,65$$

Faktisk lämnad kredittid i dagar = 40 dagar

Erhållen genomsnittlig kredittid på

inköp = 20 dagar

Figur 9. Egen bearbetning.



Koncernen använder koncernkonto, vilket är koncernens saldo hos banken. Inom detta centralkonto har varje enskilt företag ett eget konto. Har man koncernkontosystem gäller det enligt ekonomichefen att alla företagen sköter sig och inte tar ut pengar hur som helst. För att Moderbolag 3 ska kunna ha kontroll över detta får Företag 3 inte flytta pengar mellan konton och inte heller göra placeringar. Detta trots att mycket av Företag 3s utbetalningar går via Bank 1 medan mycket av inbetalningarna via bankgirot går till Bank 2 så att det uppstår en snedfördelning. Man får tänka på att det i slutändan är koncernsaldot som räknas. Bakgrunden till att använda sig av flera banker är att förhandlingsstyrkan ökar. Eftersom Moderbolag 3-koncernen är ett investmentbolag och har en aktieportfölj med ett marknadsvärde på 7-8 miljarder kr kan de använda sig av sin position vid förhandling med olika banker. Ekonomichefen anser att fördelen med detta överväger nackdelen med det administrativa. Moderbolag 3 använder tre banker och Företag 3 använder två av dessa. Vad gäller valutor har företaget valt Bank 2 som huvudbank.

Moderbolag 3 ser över saldon på kontot och jämnar ut dem en gång per år. Har Företag 3 då överskott på sitt enskilda konto, får de ett mellanhavande och en fordran på sitt moderbolag. Om Företag 3 har underskott hos en bank lånar de pengar från koncernen egentligen. Ekonomichefen säger att ligger man med plus får man koncernränta, med minus får man betala ränta, helt internt. Detta är ett sätt att finansiera huvudkontoret. ”Ligger Företag 3 med plus får vi kanske 1 procents ränta, ligger vi med minus kanske vi får betala 5 procents ränta, rent bokföringstekniskt då”, säger ekonomichefen. Ett annat sätt att finansiera huvudkontoret skulle vara att ha ett vanligt administrationsbidrag, men det är ju alltid lite känsligare menar ekonomichefen.

Ekonomichefen anser inte att de har något löpande samarbete med bankerna. De har givetvis sina bankkontor där banktjänstemännen är väl införstådda med hur Moderbolag 3 vill ha det, vad som är billigast och hur flödet ska vara. Företag 3 försöker utnyttja bankgiro via koncernen som huvudbetalningssätt. Utöver bankgirot har de även Plusgiro via koncernen, men det är bankgiro som ska användas. Betalningarna för företaget sköts på Internet ungefär som bank på Internet hemma, med den skillnaden att det är mer omfattande säkerhetsrutiner för företaget. Det måste alltid vara två personer som genomför en betalning. Deras kamrer lägger upp ett betalningsförslag och sedan måste ekonomichefen gå in och bekräfta, eller tvärtom. Det är inte bra rent praktiskt, om någon skulle vara sjuk, men det är bra för säkerheten, enligt ekonomichefen.

Företag 3 får bara göra betalningar på måndagar och torsdagar och utländska betalningar får bara göras på måndagar. De betalar aldrig för tidigt, utan fakturor som förfaller tisdag till torsdag betalas på torsdag och fakturor som förfaller fredag till måndag betalas på måndag. Leverantörerna vet inte om att betalning endast sker högst 2 ggr/v, det märker de i så fall. Sedan finns det undantag såsom tullen. Där gäller 20 dagars kredit. I regel, med vissa undantag, betalas fakturorna alltid lite för sent. Företag 3 ska gå ifrån traditionella fakturanummer till att ha ett OCR-nummer som ett fakturanummer för att kunna matcha betalningar. Det har varit några steg rent tekniskt för att kunna få det att fungera med banken, än så länge har de inte börjat med denna fakturahantering utan bockar fortfarande av fakturorna manuellt. Gällande kreditfakturor nettar de normalt sett alltid allting. Om det inte finns någonting att netta mot, brukar de kräva att få beloppet utbetalt. Då brukar deras kamrer ringa leverantören och säga att de vill ha pengarna till ett visst konto. Det finns vissa företag som är lite ”fyrkantiga” gällande detta, såsom ett statligt teleföretag. Där går det inte att kräva någon utbetalning, utan de justerar beloppet på nästa faktura i stället. Lönerna betalas ut 3



dagar innan. Det som avgör är att de anställda ska få sina pengar innan den 25e och om den 25e infaller en söndag, betalas lönen ut på fredag den 23e.

Dröjsmålsränta förekommer inte så mycket. Ekonomichefen har hört från någon bank att bara ca 50 % av alla dröjsmålsräntor betalas. Det är dessutom dyrt för leverantören att fakturera och driva in. Moderbolag 3 har valt att inte fakturera dröjsmålsränta eller faktureringsavgifter eftersom det blir jobbigt att administrera då kunderna bara betalar fakturabeloppet och struntar i avgiften. Då uppstår en differens och detta kostar mer att administrera. Dessutom har Företag 3 ganska stora kunder med vilka de har gamla upparbetade relationer. Är det frågan om stora belopp kan de ha dröjsmålsränta, men vanligtvis inte. Då tar Företag 3 hellre kontakt med kunden och försöker reda ut problemet. Nya kunder tar de kreditupplysning på och i vissa fall krävs förskottsbetalning ända tills en historik byggs upp och man märker att det fungerar. Då gäller standard 30 dagar. Det är upp till varje affärsområde hur man gör. Det har blivit vanligare att kunden vill ha samlingsfakturer för att ha allt samlat. Detta innebär att om Företag 3 levererar kunden en gång i veckan så faktureras kunden ändå bara en gång i slutet av månaden. Det kan tyckas att det inte är så lyckat, enligt ekonomichefen, men då får man räkna in det i priset eller ha 15 dagars betalningsvillkor om månadsfakturer tillämpas. Det är en förhandlingssak. Det underlättar även för kunden att få färre fakturer och att få ner antalet transaktioner är något Företag 3 strävar efter.

Företag 3 har ett nytt projekt på gång där de största kunderna och leverantörerna ska undersökas. De har inget system som känner av när kunder är dåliga på att betala, utan det är upp till varje enskilt affärsområde att hålla koll på sina kunder. Kreditupplysningar och faktureringar sköts dock centralt. När man lägger upp en ny kund eller leverantör, görs detta centralt i ekonomiavdelningen. Ekonomiavdelningen kan även kreditpärta kunder eller sätta kreditgränser. Ekonomiavdelningen får ofta frågor från säljare gällande kunder som vill ha mer än 30 dagars kredit, och ekonomiavdelningen säger alltid att de lämnar inte mer än 30 dagar. Men sedan kommer alltid en diskussion om vad kunden är beredd att betala, samt vad risken är att ligga ute med pengarna. Eftersom organisationen är så pass spretig, är det svårt att sätta någon generell regel. Inom Företag 3 finns väldigt lite kundförluster, eftersom de i stort sett har samma kunder år efter år. Undantaget är för ett affärsområde som finns på en mindre ort i Sverige. De var ett dotterbolag tills för ett år sedan då de fusionerades in i Företag 3. Där har det funnits problem såsom konkurser och att en stor kund pressar. Ekonomichefen säger att det är mer vilda västern där uppe i jämförelse.

Företag 3 har väldigt lite utländska kunder. De har ganska mycket import från utlandet, men i stort sett ingen export. En hel del av det som Företag 3 säljer köps från utlandet. Storföretag brukar använda sin storlek för att pressa leverantörer, men en av Företag 3s bästa kunder är utländsk och väldigt bra att ha att göra med. Annars är det mest på inköpssidan som företaget handlar i utländska valutor. Angående valutarisker säkrar man inte i traditionell mening. Beslut tas på affärsområdesnivå. De använder valutaklausuler, vilket innebär att om valutan rör sig utanför ett visst intervall, har Företag 3 rätt att höja priset. Grundregeln inom Moderbolag 3 är att säkra hälften av sitt flöde om man är osäker. Detta görs dock inte i praktiken, utan man använder valutaklausuler. Valutasäkringen är endast till för att minska riskerna och inte för att tjäna pengar på. Dock kan undantag göras för affärsområdet i den lilla kommunen om de säljer ett enskilt stort projekt till utlandet. Då kan denna enskilda betalning säkras upp, genom att försäljning sker på termin.



Företag 3 har inga stora problem med sina kunder, förutom det tidigare nämnda affärsområdet i den lilla kommunen. De säljer en hel del till stora företag som är ganska tuffa då de ska ha väldigt bra villkor. Standardvillkor i branschen är 30-60-10. Det innebär att när man kommer överens om att ta ett projekt, får Företag 3 30 % i förskottsbetalning för att komma igång. Sedan när utrustningen levereras får man 60 % och sedan har man 10 % kvar till garantitiden så att man ser att allt fungerar. En av företagets stora kunder accepterar dock inte detta. Det har blivit mycket tuffare nu och det är inte ovanligt att de inte vill ge någonting alls i förskott. Ekonomichefen säger att "vi kanske får en viss del när projektet är klart och resterande efter 1 eller 2 års garanti". Det där är tufft, de sitter och är förtvivlade uppe i den lilla kommunen och undrar om de får göra så här". Företag 3 har ju interna regler att inte lämna mer än 30 dagar. Företaget kan gå med på det, men då gäller det att väga in det i priset, och räkna på räntor och risker och se till att höja priset. Ibland tar företagen hellre en prishöjning. Då har affärsområdet en konkurrensfördel i och med att de ingår i Moderbolag 3-koncernen så att likviditeten finns. Ett annat bolag inom koncernen måste exempelvis fakturera elektroniskt till en stor kund eftersom de inte tar emot pappersfakturor. Då måste dotterbolaget skicka en fil med betalningsuppgifter. Och är det då fel så säger kunden inte till direkt. Det kan gå lång tid och så undrar man varför de inte betalar. På så sätt kan kunden få 30-60 dagar extra kredittid. Detta upplever ekonomichefen som småfult.

Ekonomichefen säger att Företag 3 har väldigt varierande förhandlingsstyrka. Den är ganska bra, förutom då man har att göra med större kunder. Då är det inte lika mycket att förhandla om, men eftersom Företag 3 är marknadsledande inom vissa områden såsom packning och tätning, har kunderna och leverantörerna inte så stor valfrihet att handla med någon annan. Vad gäller mängdrabatter till kunder, finns ingen övergripande policy för detta, men säljarna är medvetna om att det kostar att ge långa kredittider.

Affärsområdena har omsättnings- och lönsamhetskrav på sig och arbetar inte lika mycket med likviditeten. Ekonomichefen säger att de rörelsedrivande bolagen, såsom Företag 3, egentligen har mer fokus på rörelsekapital än på Cash Management. Det är den nye koncernchefen som fört med sig modernt tänkande. Detta gäller i alla led, både att se till att få betalt snabbare, se till att få längre kredit mot leverantörerna och att se till att hålla ett så lågt lager som möjligt. Det är ju där man binder upp pengarna, säger ekonomichefen. För Företag 3s del är det där fokus ligger. Rörelsekapital och avkastning på rörelsekapital samt genomsnittlig kredittid och omsättningshastighet används för att följa upp, som styrmedel. Kostnader fördelas på kostnadsställena. Cirka hälften av kostnaderna är personalkostnader. Genom att kostnadsställefördela blir det, enligt ekonomichefen, mindre marginaler att röra sig med och därmed effektiviseras arbetet med exempelvis kredittider. Fördelningsnycklarna är viktiga, hur man fördelar gemensamma kostnader. Ekonomichefen tycker att det är viktigt att bestämma vad man mäter, eftersom detta påverkar folks beteenden. Det kan bli svårt att dela upp kundfordringarna och leverantörsskulderna mellan affärsområdena, eftersom dessa kan hänföra sig till flera olika affärsområden. Hur delar man upp det där? Vilken säljare är det som kommit överens om dåliga villkor? I nuläget klarar de inte av att fördela leverantörsskulder och kundfordringar, vilket är efterfrågad information om affärsområdena. Ekonomichefen hoppas att det ska vara möjligt att kunna göra denna kostnadsfördelning om ett halvår eller ett år. Företag 3 får alltså lite speciella problem i och med deras organisation, säger ekonomichefen. I dagsläget kan varulagret delas upp mellan affärsområdena.

Angående lagereffektivisering använder Företag 3 sig av Balanced Scorecard. I deras variant av Balanced Scorecard sätter affärsområdena upp mål. Det behöver inte bara vara finansiella



såsom lönsamhet och försäljning utan kan vara hur många kunder man ska besöka och hur många nya kunder man ska ha, hur många mässor man ska besöka, beroende på vad man tycker är relevant. Ett mål som är gemensamt för alla affärsområden är lagernivån. Dotterbolagen har avstämningar ett par gånger varje år där man går igenom kvalitetskortet och tittar på hur man mätt. Det är tre personer centralt som sysslar med detta: ekonomichefen, VD och process- kvalitetsansvarig samt affärsområdeschefen och eventuellt någon till. De går igenom hur målen satts upp, hur det gått och varför det gått snett och att lagret ska hållas på ett visst antal procent av försäljningen eller på ett visst belopp. Syftet är att kontrollera att affärsområdena satt upp sin budget eller plan och följer den. Ekonomichefen skickar ut en rapport månadsvis om lagernivåerna och dess utveckling. Detta är något som ekonomichefen kommer att utveckla. I nuläget använder de bara absoluta tal men framöver är det tänkt att lagernivån även ska sättas i relation till försäljningen.

Företag 3 gör ingen likviditetsplanering för egen del, men de ska skicka in en likviditetsprognos till Moderbolag 3 varannan vecka. Det har varit så och så med det eftersom kamreren, som sköter detta, varit borta ett tag. Sedan dess har inte Företag 3 kommit ikapp, eftersom det blir fel i historiken om de bara fyller i aktuella siffror. De prognoser Företag 3 gör ska vara 4 veckor framåt och även innefatta utfallet 2 veckor bakåt i tiden. Prognosen delas upp på vissa poster, såsom kundinbetalningar och valutor. Företag 3 behöver inte ange vilken dag de tror pengar ska gå in och ut, utan vilken vecka. Efter två veckor kommer en ny rapport, men då har man två veckor som fortfarande är prognos. Dessa kan man justera om man vill, säger ekonomichefen. Då fyller man på med två nya veckor. Denna rapportering ska vara ett stöd för Moderbolag 3 i deras likviditetsplanering. Ekonomichefen berättar att för Företag 3s egen del finns ingen planering eftersom det rör sig om ett koncernkonto och därmed finns det egentligen ingen gräns för Företag 3, utan pengar de får in försvinner in i Moderbolag 3s stora påse och pengar de ska betala ut tar de från Moderbolag 3s stora påse.

Ekonomichefen berättar att de har uppföljningar där de ser om prognosen stämt överens och att om det inte stämmer och blir fel inom ett visst procentuellt intervall måste en anledning till detta anges. Det finns inbyggt i själva rapporten att de måste skriva in varför det blir fel. Det behöver inte vara någon lång utredning. Ekonomichefen säger vidare att man alltid kan diskutera om likviditetsprognoser är bra eller inte, att man gör dem så enkelt som möjligt eftersom de tar tid att göra. Det är de stora bolagen som gör prognoser, ungefär 20 till 30 bolag. Tar det då en timme eller två att göra prognosen så kan man ju räkna ut vad det blir i arbetstid, säger ekonomichefen, så att man får ut någonting av det. Ekonomichefen fortsätter med att det säkert går att göra prognoser på detaljnivå om man vill, men att det gäller att hitta en avvägning. Prognosen görs i tusentals kronor, det visar väl lite på precisionen, menar ekonomichefen. Arbetet med likviditetsprognos är någonting som också kom fram under Cash Management-studierna på Moderbolag 3, säger han.

4.1.4 Företag 4

4.1.4.1 Företagspresentation

Företag 4 är en ledande leverantör av ytbehandlad, formbesprutad plast till den europeiska bilindustrin.¹⁰⁸ Antalet anställda uppgår till 2 384 stycken. Under år 2004 hade koncernen en omsättning på ca 4 600 MSEK.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Företag 4 hemsida 2005-11-21

¹⁰⁹ Företag 4 Årsredovisning 2004



Fram till och med år 2001 ingick Företag 4 i en större koncern men sedan de såldes har Företag 4 varit en egen koncern. I koncernen finns tre holdingbolag, som är resultat av genomförda förvärv, men i dessa ingår inga anställda. Varje dotterbolag är som ett eget bolag och rapporterar till koncernen via ett koncernrapporteringssystem. I Sverige finns två legala enheter; ett bolag med tre fabriker och ett bolag som äger fastigheterna i Sverige. Utöver dessa enheter finns bolag och fabriker i Polen, Norge, Belgien, Italien, Tyskland och Spanien.

Respondenten är ekonomichef på moderbolaget och har lång erfarenhet som ekonom inom bilbranschen. Ekonomichefen har en MBA-examen från ett universitet inom Europa.

4.1.4.2 Sammanställning av intervju

Ekonomichefen börjar med att berätta att de har stort fokus på Cash Flows, det vill säga på den övergripande delen och inte så mycket just på Cash Management, hur in- och utbetalningar fungerar praktiskt. Eftersom 1/3 av verksamheten bedrivs i Sverige och resterande i Europa med lokal arbetskraft och lokala kunder samtidigt som företaget har väldigt lite import och export över gränserna, blir exponeringen för valutarisker liten och i så fall endast inom EU. Företaget fakturerar och får betalt i EUR, SEK, PLN och NOK.

Ekonomichefen berättar att branschen kännetecknas av tunna marginaler och eftersom företaget i huvudsak säljer lackerade plastdelar som oftast är i form av stötfångare på bilar, är de beroende av denna bransch, som i och för sig i sin tur är beroende av Företag 4 enligt ekonomichefen. Fabrikena är vanligtvis placerade i nära anslutning till kunderna för att minska transportkostnaderna. Ekonomichefen berättar att det är branschutym att om man mister en order säljs fabriken till den som fått ordern, likaså om kunden flyttar sin produktion flyttar även Företag 4 sin produktion. Han fortsätter med att eftersom enheterna fungerar självständigt blir en eventuell försäljning mycket enklare. Någon försäljning av en fabrik på grund av en förlorad order har dock ännu inte skett.

Beställningarna görs löpande och om det går bra för kunden går det även bra för Företag 4. Enligt ekonomichefen följer de sina kunders utveckling för att de skall kunna ha koll på hur det går för dem. Han berättar att de har för vana att kontinuerligt titta på allmän information om kunderna och diskutera vilka bilmärken som ligger sämre till. Det finns olika typer av försäkringar att köpa som en trygghet om kunden skulle gå i konkurs men detta är inget som företaget utnyttjar då försäkringarna är dyra. Hittills har företaget sällan råkat ut för kundförluster. Vid tillfällen då Företag 4 får flera order försöker de välja order från kunder de tror kommer att gå bra.

Bilbranschen har enligt ekonomichefen flera nackdelar men det som är mest fördelaktigt är att den är så stabil som den är. När det talas om upp- och nedgångar rör det sig ofta om 2-3 %, vilket gör att det är mycket enklare att planlägga produktion och att göra prognoser.

Nyckeltalsberäkning Företag 4	
Hävstångsformeln:	
$43,37 \% = 8,11 \% + (8,11 \% - 3,43 \%) * 7,54$	
$R_E = 43,37 \%$	
$R_T = 8,11 \%$	
$KOH = 1,81$ ggr	
$WM = 4,49 \%$	
$R_S = 3,43 \%$	
$S/E = 7,54$	
Faktisk lämnad kredittid i dagar = 63 dagar	
Erhållen genomsnittlig kredittid på inköp = 90 dagar	

Figur 10. Egen bearbetning.



Vad gäller in- och utbetalningar sägs de fungera smidigt. Företaget använder sig av så kallad Self Building vilket innebär att kunden betalar efter hur många produkter från Företag 4 de använt. Detta matchas sedan mot antalet som Företag 4 har levererat. Hanteringsmässigt, det vill säga att skicka filer och dylikt, är enligt ekonomichefen inget problem för företaget. Det som ses som ett problem är Cash Flowen. Ekonomichefen definierar begreppet som flödet in och ut av pengar övergripande. Frågan är hur mycket likviditet som genereras och om man har tillräckligt mycket kapital för att betala lånen och leverantörsskulderna, säger han. Kundfordringarna är ofta färre men av större belopp, varför de försöker få in dessa så fort som möjligt. Dessa kan dock inte kontrolleras fysiskt i motsats till utbetalningarna. I vissa fall kan överenskommelser om senarelagda betalningar göras med leverantörer. Dessa överenskommelser görs självständigt av varje enhet.

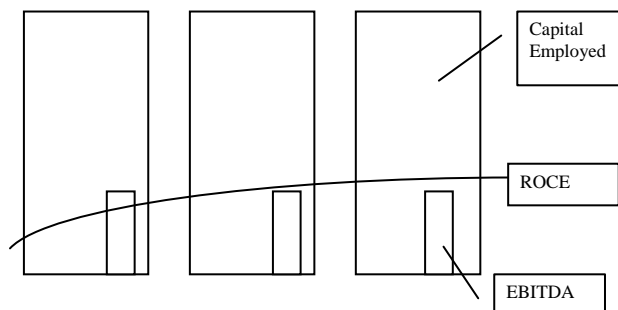
Företag 4 använder sig bland annat av nyckeltal såsom EBITDA¹¹⁰ som anger kassaflödet från den operativa verksamheten. Ekonomichefen betonar hur viktigt det är för dem att se hur mycket likviditet de har kvar. Koncernen köptes upp av ett investmentbolag i februari i år och är nu ett leveraged financed-bolag, vilket innebär att företaget till största delen är finansierat med lån. Upplåning sker centralt, sedan lånar de olika enheterna internt till en intern upplåningsränta. Ekonomichefen säger att företaget försöker satsa så lite egna pengar som möjligt men ändå få bra villkor och räntor hos banken, vilket oftast är en balansgång. Villkoren mot banken beror ju på vilken typ av bolag vi är, säger ekonomichefen. Han säger att banken tittar på förhållandena, det vill hur stora lånen är relativt. ”Ju bättre relationen, mellan andelen eget kapital och skulder är, desto bättre villkor får man”. Eftersom räntekostnaderna är en väldigt viktig del för Företag 4 lägger de mycket tid på relationen med banken. Företaget har tecknat ett kreditavtal som fungerar som en reserv och behöver inte ta ut alla pengarna direkt. Avtalet kan vara bra att ha om företaget skulle behöva mer pengar i framtiden eftersom det är svårare att få lån när det går sämre för ett bolag. Ekonomichefen betonar dock hur viktigt det är att hålla sig inom ramarna för hur mycket pengar man har tillgång till. Därmed kommer han in på det viktiga kassaflödet som kan delas upp i två nyckelbeståndsdelar; det operativa och det finansiella kassaflödet. Det finansiella kassaflödet definierar han som det man har avtalat med banken såsom låneamorteringar, räntor och även skatt som måste betalas. Det operativa kassaflödet delar ekonomichefen upp i tre delar. Den första delen utgörs av ändringar i rörelsekapitalet, som Företag 4 arbetar mest med, enligt ekonomichefen. Den andra delen består av investeringar som exempelvis kapacitetshöjande investeringar. Dessa, säger ekonomichefen, klarar man ofta eftersom de är planlagda. Den tredje delen är EBITDA som anger den operativa vinsten innan avskrivningar och är grundlagen för bolaget. Han menar på att alla gör så gott de kan för att förbättra EBITDA och att det gäller att hålla intäkter så höga som möjligt och kostnader så låga som möjligt. Inom Företag 4 har EBITDA varit stabilt vilket, enligt ekonomichefen, till stor del beror på att företaget haft så bra kostnadskontroll och försäljning.

Ett annat nyckeltal som används inom företaget är ROCE¹¹¹. Inom Företag 4 har man dock exkluderat uppskjuten skattefordran ur begreppet. När en ny fabrik öppnas köps bland annat maskiner, mark och byggnader och för att mäta deras avkastning används nyckeltalet ROCE. ROCE har varierat mellan 5 och 20 %. När det har varit bra har ROCE varit 20 %. Nyckeltalet beräknas både inklusive och exklusive goodwill av det skälet att enheterna inte kan påverka goodwillen. Utan goodwill blir Capital Employed lägre (se figur nedan) och

¹¹⁰ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

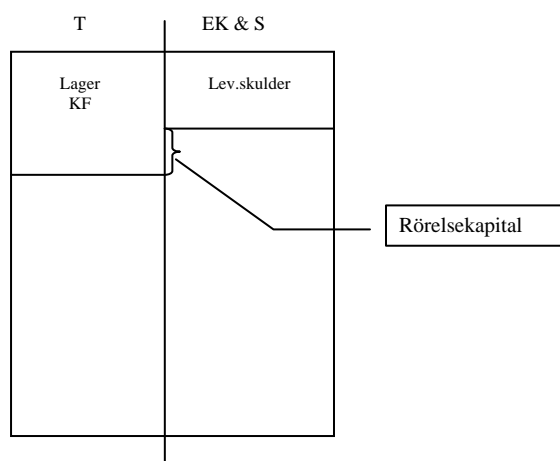
¹¹¹ Return On Capital Employed; Röntabilitet på sysselsatt kapital (R_{SYSS})

därför är det enklare att höja värdet på ROCE. Ekonomichefen säger att det är viktigt att arbeta med båda delarna och inte bara på den ena sidan, och om enheten inte kan påverka är det viktigt att göra bra prognoser.



Figur 11. Ekonomichefen på Företag 4, egen bearbetning.

Rörelsekapital, som ingår i nyckeltalet ROCE, illustreras och förklaras nedan;



Figur 12. Ekonomichefen på Företag 4, egen bearbetning.

Avståndet för rörelsekapitalet får enligt ekonomichefen inte bli för stort eftersom det skall finansieras på något sätt. Det har funnits tillfällen, om än sällan, då leverantörsskulden varit större än lager och kundfordringar. Ekonomichefen berättar att man arbetar främst med dessa tre delar. Han säger att det gäller att hålla lagret så lågt som möjligt men att det finns en smärtgräns. Företag 4s lager, som behövs som en buffert, motsvarar totalt sett 2 veckors försäljning vilket enligt ekonomichefen inte är mycket. Vad gäller kundfordringar skall så bra betalvillkor som möjligt förhandlas fram och man skall sträva efter att få hem pengarna så tidigt som möjligt. Ibland händer det att kunderna säger sig inte vara helt nöjda med verktygen men då brukar Företag 4 kontra med att kundens produkter säljer ju bra och att då måste deras kunder vara nöjda. Företag 4 hänvisar då kunden till en bank om de behöver låna kapital. För leverantörsskulden gäller det motsatta, det vill säga att betala så sent som möjligt.

Enligt ekonomichefen är det viktigt att följa vinsten men ännu viktigare med balansräkningen. Han säger att man måste se hur mycket pengar som krävs för att få vinsten då kapitalbindningen kan vara helt olika mellan företagen. I Företag 4 skall kapitalbindningen vara så låg som möjligt, vilket även kan ses som en nyckel i företaget. Därmed anser



ekonomichefen Cash Flowen vara betydelsefulla. Om företaget har kapitalöverskott vill de i första hand använda det som en buffert. Bolagen i Sverige ingår i ett koncernkontosystem medan bolagen i de andra länderna har egna konton. Ur Cash Management-perspektiv, säger ekonomichefen att det inte är optimalt med flera konton men att det beror på hur disciplinära enheterna är. Han säger att det finns en risk att enheterna inte tar sitt ansvar utan utnyttjar likviditeten som finns att tillgå i ett koncernkonto.

Som det är idag kan enheterna själva styra över sina in- och utbetalningar som enligt ekonomichefen är det svåra för moderbolaget. Han säger att helt plötsligt kan ett bolag betala ut 20 miljoner trots att det inte prognostiserats. Det kan ställa till det för hela koncernen. Ekonomichefen säger att det är viktigt att enheterna gör bra prognoser och att de lever efter dem. Han säger att enheterna aldrig skall betala för tidigt, utan de ska veta vilket kassaflöde de bidrar med.

Inom koncernen följs både resultat- och balansräkningar grafiskt. Ekonomichefen för koncernen lägger stor vikt på enheternas prognoser. Han säger att varje bolag bör använda pengarna som om de vore deras egna, eftersom man inte kan gå till banken varje gång pengarna tar slut och att prognoserna utgör en grund för resterande bolag. Enheterna har därmed en begränsad ekonomisk flexibilitet. Utvecklingen kan sägas vara cyklisk då den följer försäljningen under året. Vissa perioder går bättre än andra.

Ibland stämmer inte prognoserna med budgeten men det viktigaste är ändå att målen är realistiska. Ekonomichefen berättar att de arbetar med rullande prognoser. Om prognosen ligger 3 % under budget är det ingen fara enligt ekonomichefen, det anser han vara "peanuts" i branschen. Avseende balansräkningen skall det inte vara några stora förändringar, "den skall vara tråkig, utan variationer". Ekonomichefen menar att "vi ska veta vad vi gör" och att de variationer som sker handlar om maskiner och avskrivningar. Under en period var lagret för produkter i arbete totalt 110 miljoner kr högre än beräknat och nu arbetar man med att ta reda på varför det blev så. Det är dessa som är de stora pengarna, enligt ekonomichefen. Han berättar även att kundfordringarna var 140 miljoner kr högre än beräknat, vilket enligt honom är normala svängningar för företaget, och att man nu måste titta på detaljerna för att se vad som har hänt då de totala tillgångarna varit stabila. Denna gång såg företaget att leverantörsskulderna också hade stigit vilket innebar att de ökade kundfordringarna finansierats med ökade leverantörsskulder. Företaget har arbetat i fyra år med att fokusera på Cash Flows. I och med ett stort företagsuppköp som gjorts under året skall Företag 4 nu undersöka hur man arbetar med rörelsekapitalet i det köpta bolaget, eftersom rörelsekapitalet nu fördubblats totalt.

10 % av koncernens omsättning består av försäljning av verktyg som krävs i maskinerna för att kunna producera de specialbeställda plastdelarna. Företag 4 köper in dessa verktyg externt för att sälja dem vidare till kunden, men ansvaret för att de ska fungera är kvar hos Företag 4. Ekonomichefen säger att kassaflödena för verktygen är oerhört svåra att förutse. Vissa månader köper företaget in flera verktyg och under vissa månader köps inga verktyg. Som det är idag betalar Företag 4 verktygen först och ligger ute med likviditet. Den största utmaningen är enligt ekonomichefen att göra bra prognoser.

Enligt ekonomichefen består variationerna av kassaflödet till 90 % av rörelsekapitalet. Han säger att det är viktigt att få folk att förstå hur stor betydelse rörelsekapitalet har. Enheterna rapporterar in den aktuella och den prognostiserade kassabehållningen månadsvis, som sedan



skickas till alla platschefer och ekonomipersonal för att varje enhet ska se hur de ligger till. I oktober 2005 hade enheterna 35 miljoner kronor mindre än vad de trott. Detta kan tyckas vara lite då det kan vara 1 % av den totala balansomslutningen men det är ändå mycket pengar enligt ekonomichefen. I detta fall var det en enhet som hade ställt till det för alla. Om enheterna själva inte vet vad differenserna beror på hjälper ekonomichefen till att reda ut varför det har blivit som det blivit. Han lägger ned cirka 40 % av sin tid till att analysera och se över enheternas siffror samt att samtala med dem om varför utfallen skiljer sig från prognoserna. Han betonar att det inte räcker att hoppas att något ska förbättras utan man måste göra något aktivt. Vid ett flertal fall har differenserna berott på okunskap från enheternas sida. De har inte förstått hur de olika delarna hänger ihop. Det pågår ständigt diskussioner mellan ekonomichefen och enheterna då det uppkommit missförstånd.

Sammanfattningsvis säger ekonomichefen att försäljning, vinst och rörelsekapital är viktiga delar för dem.

4.2 Bankernas roll

4.2.1 Bank A

4.2.1.1 Presentation av Bank A

Bank A är en av de största bankerna i Sverige. Banken är en del av en koncern som finns utbredd i ca 20 länder i världen. Banken har 680 bankkontor och ca 20 000 anställda.¹¹²

Vi har intervjuat en företagsrådgivare på ett av bankens kontor. Personen i fråga har en ekonomisk akademisk utbildning. Banktjänstemannen arbetade från början på privatsidan inom samma bank men har arbetat som företagsrådgivare sedan 2,5 år.

4.2.1.2 Sammanställning av intervju

Enligt banktjänstemannen kan likviditetsflödet jämföras med blodflödet i ett företag. Därför är det viktigt att intervjua nya kunder i syfte att få en bild av hur deras flöden ser ut och i slutändan vilka specifika behov kunderna har. Det är generellt sett stora skillnader mellan den lilla kunden och den stora kunden. Dessutom har en del bolag dotterbolag i Norge, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen. Då behöver man ha en annan lösning än om man bara har inhemsk handel. Det är enligt banktjänstemannen väldigt många frågor som måste ställas för att få en bild av hur företaget kommer att få sina inbetalningar och vilka aktörer de kommer att göra sina utbetalningar till. Om det kommer en stor kund, med stor omsättning och stort flöde, tar banken med en betalflödesspecialist som de har tillgång till som bara jobbar med företagets Cash Management. Många gånger tar betalflödesspecialisten själv kontakt med kunden. Betalflödesspecialisten kan även tillkallas vid behov och följer med till kunden och sköter samtalen om betalningarna och CM-lösningarna med kunden. Då går betalflödesspecialisten in i många olika system och tittar på vad de har för kredittider, vad de har för genomsnittlig kredittid på sina kundfordringar med den omsättning de har, betalningar de gör och med kundfordringarna de har. I slutändan har dock banken svårt att påverka, eftersom det oftast rör sig om avtal och att företaget oftast är beroende av den här kunden och att de därför har dessa villkor. Företagen ställer väldigt olika krav på lösningar beroende på hur deras betalflöden ser ut.

¹¹² Bank A hemsida 2005-11-21



På utlåningssidan säger banktjänstemannen först att Bank A inte är intresserad av att låna ut pengar till ett företag om inte banken även får flödet, eftersom det är i flödet man ser vad som händer i verksamheten, hur inbetalningarna, utbetalningarna och likviditeten ser ut. Annars har banken ingen koll förrän de får en balans- och resultatrapport på företaget. Om man inte har ett fungerande betalflöde så fungerar ju inte bolaget, säger banktjänstemannen men säger även sedan att benägenheten att låna ut pengar inte i första hand beror på hur många tjänster företaget har hos Bank A. Det finns flera olika kriterier för att banken ska låna ut pengar. Bank A måste tro på företagets verksamhet och på deras återbetalningsförmåga samt att det finns kapital i företaget och att det är friskt. Det är således inget krav på att flödet måste finnas hos banken men i praktiken är det så, eftersom banktjänstemannen aldrig lånat ut pengar utan att även ha flödet hos sig. Sedan kan företaget ha Plusgirot vid sidan om, men det flödet kommer ändå till banken i slutändan. Ibland har kunden tillfälliga likviditetsunderskott. Då får banken besluta om att bevilja en övertrasserskredit. I dessa fall får kunden göra en likviditetsprognos och gemensamt med banken gå igenom hur länge man behöver pengarna, anledningen att det har blivit som det blivit, när underskottet kommer att täckas upp och av vem.

Alla som har sina inbetalningar hos Bank A har ett checkkonto kopplat till ett bankgiro så att kunder kan betala in pengar på det. Utöver detta finns ett flertal tjänster Bank A erbjuder som kan underlätta för kunden såsom automatisk avprickning i kundreskontran. Företaget kan få uppgifter tillbaka, antingen via papper eller rakt in i bokföringsprogrammet så att allt som stämmer bokas av. För denna tjänst krävs dock att företaget kommer upp i en viss volym på antal fakturor för att det ska vara lönsamt. På utbetalningssidan finns ett flertal olika sätt som företag kan göra sina utbetalningar på. Antingen kan utbetalning ske via Internetkontoret i Bank A, ungefär som för privatpersoner. Kunden kan skapa en hel fil i sitt bokföringsprogram som hämtas upp i Internetkontoret och sedan skickas in till bankgirocentralen (BGC), eller så kan kunden skicka stora filer direkt till BGC. Kunden kan även skicka utlandsbetalningar via Internetkontoret eller skicka fil till BGC direkt. Kunden kan skicka löner antingen genom direktöverföring till respektive konto om det finns ett fåtal anställda, eller skicka fil med löner till bankgirocentralen direkt eller via Internetkontoret då det finns ett flertal anställda. Det är olika hur snabbt det går. Vid direktöverföring via Internetkontoret till konto inom samma bank kommer pengarna in på mottagarens konto på en gång och innan kl 17.00 om mottagaren har konto i en annan bank. Om man skickar en fil till BGC behöver de ett antal dagar innan pengarna kommer in på mottagarnas konton. Det finns olika grader av utlandsbetalningar till olika priser beroende på hur snabbt kunden vill ha iväg pengarna. Bank A kan dock inte garantera att den mottagande banken för över pengarna till mottagarens konto inom en viss tid. Det finns supportgrupper om kunder stöter på mer tekniska problem som till exempel att skicka en fil. Andra tjänster som Bank A erbjuder är serviceboxavtal för butiker, så att dessa kan lämna in pengar. Sedan arbetar Bank A med ett annat bolag i koncernen för att erbjuda kunder kontokort såsom betal- och kreditkort, Eurocard eller ett vanligt Visa-kort.

Banktjänstemannen berättar att som företagsrådgivare är man generalist och koncentrerar sig inte på någon specifik del av företagets likviditetskedja, utan ska täcka allt från försäkringar, placeringar, inbetalningar, utbetalningar, lån, om kunderna vill leasa någonting, om de har skattefrågor, om de ska göra ett generationsskifte, med mera. Ju fler produkter kunden nyttjar hos Bank A, desto hårdare knyter banken kunden till sig och desto bättre förtroende får kunden. Som företagsrådgivare ska man ge förslag till kunden och inte räkna med att kunden ska ha kunskap om bankens tjänster.



Vad gäller kundernas förhandlingsstyrka avseende placeringar skiljer den sig väldigt mycket beroende på vilken volym det är frågan om samt om kunden har andra åtaganden hos banken. Det gäller att hitta en bra placeringslösning utifrån kundens specifika behov. Banken behöver veta hur lång tid kunden vill placera, vilken risk de är villiga att ta samt hur snabbt de vill kunna komma åt sina pengar. Sedan styr volymen på placeringen till stor del hur förmånlig placeringen blir, eftersom banken har ett lönsamhetsmål. Banktjänstemannen säger att räntan självklart skiljer sig åt på olika kunder beroende på vilken volym de placerar. Om kunden inte vill ha någon som helst risk är det räntefond som gäller. Om kunden är intresserad av att köpa certifikat eller statsskuldsväxlar är detta bara möjligt om man går in med ett visst större belopp. Detta, menar banktjänstemannen, är egentligen ingen förhandlingsstyrka utan mer en valmöjlighet. Räntan är som den är och utifrån den ser man vad marginalen är på de olika placeringarna och det är inte så mycket att förhandla om. Det går nog bättre att förhandla på utlåningssidan, säger banktjänstemannen. Många gånger kommer företaget med en offertfråga som de tar upp med flera banker. Då får Bank A ge sitt bästa bud. Ofta tycker de mindre företagen att den personliga kontakten med banken är mer värd än att hålla på och förhandla, medan de större företagen kan lägga mer ork och resurser på det. I slutändan varar den relation längst där båda vinner på affären. Samtidigt, säger banktjänstemannen, måste jag se till så att banken tjänar pengar på det. Det är en balansgång. Bank A måste leva upp till aktieägarnas krav vilket innebär avkastningskrav på kapitalet och vilka marginaler som finns. Bank A har en policy som säger vad banktjänstemannen har för befogenheter. Inom dessa ramar är de väldigt fria, men de vet ändå vilken ränta som behövs på en viss kredit för att få ihop till räntabilitet så att nivån kan hållas ut mot aktieägarna. Utanför ramen måste banktjänstemannen kontakta sin chef.

Banken ser över varje enskild företagskunds engagemang och bedömer sedan företagen beroende på hur bra eller dåligt de går. Ett sämre bolag kräver fler uppföljningar. Bank A har ett system där de lägger in sina krediter och i det systemet kommer det upp påminnelser när det är dags att se över en specifik kredit. Då tar banken in nya siffror och träffar kunden och går sedan igenom det man kom fram till med en kreditkommitté. Detta görs för samtliga kunder minst en gång om året. Banken får in listor på exempelvis byte av revisor, byte av styrelsemedlem och kreditbevakning från Upplysningscentralen (UC). Andra risker kan vara när banken får in siffror från bolaget som inte ser bra ut och tittar då på hur det egna kapitalet påverkats och vad resultatet är samt på om det föreligger en betalningsanmärkning och om någon av företagets kunder inte betalat utan att företaget har vidtagit ytterligare åtgärder för att få in pengarna. Varje gång Bank A tar upp ett ärende för att titta på det ingår det i systemet att en kreditupplysning ska tas. För alla propåer, det vill säga förfrågningar från kunder, skriver banktjänstemannen ett kredit-pm med upplysning om företaget som tas till en kreditkommitté. Det finns olika typer av kommittéer beroende på storleken på propåerna. Alla banktjänstemän har total sekretess, men de får ta upp ärenden i kommittéerna vid behov.

Några egentliga hinder för att hjälpa kunderna kunde inte banktjänstemannen se. Det skulle i så fall vara om företagen inte berättar sanningen, att de inte svarar sanningsenligt på vissa frågor eller om de håller inne med viss information. Sekretessen är ett hinder. Exempel på detta är om banken har två kunder som gör affärer sinsemellan och att banken får kännedom om att den köpande parten har betalningssvårigheter. I dessa fall får inte banken säga detta till det säljande företaget rent ut. För att komma runt problemet kan banken rekommendera att det säljande företaget tar en kreditupplysning på det köpande företaget, för det är ett generellt råd.



Alla banker har i stort sett samma typer av tjänster gällande in- och utbetalningskedjan, eftersom dessa flöden går via BGC. Det kan vara priset som skiljer lite. Här köper oftast kunderna de lösningar som banken föreslagit. Vad gäller placeringar är det mindre vanligt att kunderna köper rakt av vad banken föreslår, utan vill undersöka mer och få lite mer på fötterna innan de gör någonting. Här kan man se att banken har en konkurrensfördel om dess räntefonder och aktieobligationer presterar bättre än konkurrenternas. Prismässigt är det små skillnader. Den största pressen konkurrensmässigt är på utlåningssidan och handlar om vad man har för marginal på krediten, men även vilka säkerheter som kan sättas för lånen.

4.2.2 Bank B

4.2.2.1 Presentation av Bank B

Bank B är en fristående sparbank och har därmed inte några utdelningskrav från aktieägarna. Istället går en del av vinsten alltid tillbaka till den lokala bygden. För att kunna hålla ett stort utbud har Bank B ett nära samarbete med en ledande nordisk-baltisk bankkoncern. Bank B har drygt 90 anställda och antalet kontor uppgår till sju stycken.¹¹³

Respondenten är en av bankens företagsrådgivare som har arbetat på banken sedan 1999. Företagsrådgivaren har läst det allmänna civilekonomprogrammet på Handelshögskolan i Göteborg. Under sitt första år på banken arbetade hon på privatsidan i kundtjänst men har sedan 2000 arbetat med företagskunder. Fördelarna med Bank B är, enligt respondenten, att kompetensen är hög lokalt samt att det finns specialister inom koncernen som kan hjälpa till då behov finns.

4.2.2.2 Intervjusammanställning

Företagsrådgivaren börjar med att berätta att ju större ett företag är, desto mer fokus läggs det på Cash Management. Som exempel nämner hon kommunsidan där det finns stora flöden. Traditionellt är banken inriktad på krediter och kunderna ser banken som en leverantör av pengar men enligt företagsrådgivaren är det mycket viktigt att uppmärksamma kunderna att banken även kan effektivisera företagets flöden genom ett flertal olika tjänster. Om kunden till exempel har många små inbetalningar läggs större fokus på inbetalningskedjan än utbetalningskedjan och tvärtom för kunder med många utbetalningar. Huvudprincipen är dock att sätta fokus där det brister. Tidsaspekten är viktig, det vill säga vad kredittiden är i praktiken. Företagsrådgivaren berättar om acountofakturering som innebär att fakturering sker löpande och att företagen inte behöver ligga ute med pengar. Detta är väldigt vanligt bland entreprenader och inom byggbranschen men mindre vanligt bland begravningsbyråer eftersom det är så känsligt.

Intresset av Cash Management varierar bland företagen. För Bank B är det därför viktigt med en behovsinventering för att kunna utröna vilka banktjänster som är lämpliga och hur banken kan hjälpa kunden. När kunden kommer till Bank B ser man över kundens ankommande och avgående betalningar. Företagsrådgivaren berättar att de ofta tittar på hur lång den verkliga kredittiden är, vilka kravrutiner kunden har, om de debiterar dröjsmålsränta men även när de fakturerar sina kunder. Om företagen har utlandskunder uppstår det ännu fler frågor. Ibland kan det finnas så kallade dolda krediter när företagen inte prioriterar att få iväg fakturan i tid. Utöver de ovan nämnda ser Bank B även över vilken typ av kunder företaget har och vilken risk som är förknippad med dessa. Om antalet kunder är få, är risken större då företaget blir mer beroende av de kunderna det har. Enligt företagsrådgivaren finns det olika sätt att

¹¹³ Bank B hemsida 2005-11-21



kontrollera kundriskerna. Exempel på detta är att ta kreditupplysningar på företagets kunder men även garantier, inkasso och rembursar, som är vanliga vid import. Om ett företag vill ta en kreditupplysning på dess kunder, både svenska och utländska, hjälper banken till. Bank B har ett samarbete med ett factoringbolag vilket, enligt företagsrådgivaren, har visat sig vara mycket effektivt då de hjälper kunden med bland annat fakturering, dröjsmålsräntor och inkasso.

Företagsrådgivaren är av den åsikten att när man har gjort en noggrann behovsanalys blir lösningen ofta välgrundad och därför är det också lättare att övertyga kunden. Erfarenheten har varit att det blir bättre möten när företagsrådgivaren besöker företagen varför Bank Bs företagsrådgivare försöker åka ut till företagen så ofta som det är möjligt.

Bank Bs företagskunder använder sig ofta av både Plus- och bankgiro i betalningskedjan. Tidigare var Plusgiro en neutral aktör på marknaden men efter att Nordea köpte upp dem är de en konkurrent till Bank B. Därav försöker Bank B numera att få sina kunder att använda sig av bankgiro istället för Plusgiro. Fördelarna, som företagsrådgivaren nämner, är att pengarna blir räntebärande direkt då de kommer in på kontot snabbare samt att det blir enklare för företaget att administrera och stämma av bankkontot. ”Man både sparar dagar och kan effektivisera” säger hon. När Plusgiro fortfarande var en neutral aktör erbjöd Bank B en tjänst som kallades för girotömning. Tjänsten innebar att likviditeten som fanns på Plusgirokontot fördes över till ett bankkonto automatiskt med jämna mellanrum. Numera måste kunden flytta över pengarna manuellt.

För att Bank B skall kunna veta hur företagens flöden ser ut samt hur stor kontokredit de har behov av, är det enligt företagsrådgivaren en fördel om företagen gjort en likviditetsbudget. I denna syns hur betalningsströmmarna kommer att gå under året och om det förekommer säsongsvariationer. Företagsrådgivaren betonar vikten av att kunden själv måste tänka till. Hon berättar att flera mindre bolag sällan sköter den löpande redovisningen själva utan lämnar över den till redovisningsbyråerna. Hon påpekar dock att det alltid är företagets eget ansvar att ha koll på sin ekonomi och att de bör ha en avstämning med redovisningsbyrå åtminstone en gång i månaden.

Villkoren på Bank Bs produkter och tjänster sätts ofta med hänsyn till volymer. Vid utlåning ser Bank B över vilken risk de tar för att kunna bestämma räntan. Bank B har ett antal variabler som skall beaktas då räntan sätts men i slutändan är det dock konkurrenterna som avgör. Enligt företagsrådgivaren finns det en stor marknad som sätter priset.

Företagsrådgivaren säger att ju större en kund är, desto större förhandlingsstyrka har denne. Hon tar återigen upp riskfaktorn som beaktas vid all utlåning. Bank B har ett omfattande regelverk men ingen policy kring räntesättning utöver att den skall sättas affärsmässigt och stämmas av med en kollega.

Bank B har flera olika typer av företagskunder. Företagsrådgivaren är av den åsikten att ju större flöden ett företag har, desto mer diskussioner och frågor brukar det bli. Lösningarna blir ofta mer komplexa och omfattar en del teknik såsom autogiro men även att kunna skicka och hämta filer. Även implementeringsprocessen av bankprodukten eller -tjänsten brukar ta längre tid.



Det enda hinder för att hjälpa kunden, som företagsrådgivaren på Bank B kan se, är sekretessen. Enligt banksekretessen får man inte tala om vilka som är bankens kunder och därför är det heller inte lagligt att antyda att ett visst företag skulle kunna ha betalningssvårigheter. Däremot kan man alltid föra ett allmänt resonemang kring att det är bra att undersöka alla nya kunder.

4.3 Revisorernas roll

4.3.1 Revisionsbyrå A

4.3.1.1 Presentation av Revisionsbyrå A

Revisionsbyrå A rankas enligt oberoende undersökningar högst i branschen såväl av beslutsfattare på större företag i svenskt näringsliv, som av ekonomi- och juridikstudenter runtom i landet. Revisionsbyrå A erbjuder hjälp med revision, affärsrådgivning, skatte- och transaktionsrådgivning. Det finns 100 000 medarbetare i 140 länder, varav fler än 1 600 medarbetare arbetar på 75 kontor över hela Sverige.¹¹⁴

Respondenten på revisionsbyrå A arbetar som konsult bland annat inom företags Cash Management och arbetar således inte som revisor. Dock säger sig respondenten ha en klar bild av vilka uppgifter revisorerna har angående de granskade företagens Cash Management och kunde därför ställa upp på en telefonintervju.

4.3.1.2 Sammanställning av intervju

Enligt konsulten är revisorns roll att utföra en intern granskning hos företag. Revisorn tittar inte på själva upplägget, utan kontrollerar bara att betalningsflödena fungerar. Inom Cash Management ligger revisorns fokus enligt konsulten på kontrollen, att företagets flöden fungerar. Sedan ligger det i företagets eget intresse att själv se till att optimera sina flöden. Här kommer bankerna in i bilden, säger konsulten. De har en större roll i företagets Cash Management och detta är en stor inkomstkälla för bankerna. De skillnader som finns mellan olika typer av företag rörande exempelvis koncernkonton tror konsulten inte medför någon granskning från revisorn.

De vanligaste bristerna i företagets Cash Management enligt konsulten är betalningstiderna, både på utbetalningssidan och på inbetalningssidan. Detta påverkar finansieringen markant och rörelsekapitalbehovet måste ses över. Konsulten definierar rörelsekapitalbehovet som omsättningen minus kortfristiga skulder. Vidare säger konsulten att rörelsekapitalbehovet oftast utgörs av företagets checkräkningskredit. Att rörelsekapitalbehovet måste ses över beror ofta på att företagets kassabuffert är för liten. Enligt konsulten bör ett verkstadsföretags kassabuffert ligga på tre veckor. Med detta menas att ett verkstadsföretag bör ha tillräckligt med likvida medel för att kunna klara av tre veckors utbetalningar utan att erhålla några inbetalningar.

De kunskaper som finns inom företagen angående Cash Management varierar. På stora företag finns ofta heltidsanställda som jobbar med detta. Konsulten är dock även av den åsikten att ekonomichefer i mindre bolag oftast är gamla revisorer samt att de inte är så pålästa om just Cash Management. De företag som anlitar konsulter är ofta företag med

¹¹⁴ Revisionsbyrå A hemsida 2005-11-21



mycket komplex företagsstruktur samt företag med mycket utlandsflöden. För dessa företag finns mycket pengar att tjäna genom att se över sina flödesrutiner.

De hinder som konsulten kan se avseende revisorns möjligheter att hjälpa klienten är att konsulter inte får sätta upp ett Cash Management-upplägg som sedan revisorer inom samma revisionsbyrå ska granska. Då blir det fråga om jäv.

4.3.2 Revisionsbyrå B

4.3.2.1 Presentation av Revisionsbyrå B

Revisionsbyrå B är ett av Sveriges ledande kunskapsföretag inom ekonomisk information och har ca 1 600 medarbetare på 60 kontor i Sverige. Företaget verkar inom fem affärsområden; revision av stora företag, ägarledda - revision och rådgivning, skatt, financial advisory services och risk advisory services. Verksamheten bedrivs i 148 länder runtomkring i världen.¹¹⁵

Respondenten består av en revisor på revisionsbyrå B. Intervjufrågorna besvarades både via telefon och via e-post.

4.3.2.2 Sammanställning av intervju

Generellt kan sägas att revisorn spelar en ganska liten roll beträffande rådgivning avseende Cash Management i klientföretag. Revisorn säger att det naturligtvis tas många faktorer i beaktande vid revisionen. Som exempel nämner han att revisorerna tar ställning till bolagets fortlevnad, vilket är sammankopplat med likviditet och andra områden avseende Cash Management. Dock sker ingen rådgivning avseende hur klienter kan förbättra sin Cash Management. Huvuduppgiften som revisor är att kontrollera bolagets siffror och inte hur effektiva de är i sin likviditetshantering.

¹¹⁵ Revisionsbyrå B hemsida 2005-11-21



5 Analys

5.1 Analys baserad på företagens inbetalningsrutiner

Företag 1 har en finanspolicy som är satt av styrelsen. Denna inbegriper kreditpolicy gentemot kunderna, vilken marknadsavdelningen svarar för. Respondenterna är av den åsikten att indrivningen av pengar mer är en marknadsfråga än en Cash Management-fråga, vilket strider mot den teori om inbetalningsrutiner som finns att tillgå inom Cash Management. De säger att nya kunders kreditvärdighet kontrolleras via Upplysningscentralen, att indrivningen är mer strikt och konsekvent i dagsläget och att de anlitar en extern inkassobyrå. Detta är helt i enlighet med de förslag till en bättre Cash Management som finns i litteraturen och kan vara en bidragande orsak till att kundförlusterna sägs vara väldigt små. Dock säger respondenterna även att företagskunderna är så pass beroende av tillgången till el att de inte missar att betala elräkningen, vilket kan vara ytterligare en anledning till att kundförlusterna är små. Respondenterna nämner att stora kortfristiga lån ofta upptas på grund av att in- och utbetalningarna inte matchas. Detta ger indikationer på prognosproblem, vilket skulle kunna bero på kundförluster eller sena betalningar. Ur Cash Management-synpunkt är det extremt ineffektivt att lyfta lån kortsiktigt, då dessa pengar istället för att kosta ränta kunnat inbringa ränta på annat håll. Företag 1 har 30 dagars kredittid som är upparbetad sedan länge och gäller för samtliga kunder. Enligt respondenterna skulle de inte tjäna på att ändra denna, eftersom det enligt dem är fråga om så lite pengar. 600 miljoner kronor, som kundfordringarna som mest uppgått till, skulle vid en procents års- effektiv ränta inbringa $600\,000\,000 * 0,01/325 = 1\,846$ kr per dag eller 600 000 kr per år. Förutom att det nya systemet med fakturering efter avläsning som skall sättas i gång från och med år 2009 kommer att kräva omfattande investeringar, kommer det även kräva effektiva avläsningsrutiner för att fakturering ska kunna ske så tidigt och korrekt som möjligt. I nuläget betalar kunden ett prognostiserat belopp och avläsning och justering av det fakturerade beloppet sker i efterhand. Om avläsningsrutinen i det nya systemet inte skulle fungera friktionsfritt, skulle detta kunna innebära att faktureringen skjuts på tiden och att kredittiden till kunderna därmed skulle öka. Detta resonemang förstärks av att respondenterna själva medger att den osynliga kredittiden i nuläget beror på när avläsningen kan göras eftersom de större kunderna redan nu faktureras efter avläsning. Detta innebär att Företag 1 ligger ute med pengar som de annars kunnat investera eller använt till att betala tillbaka sina lån.

Företag 2 får sina inbetalningar främst genom kommunala bidrag, så kallade driftbidrag, och föräldraavgifter. Driftbidragen, vilka utgör huvuddelen av inbetalningarna, är säkra eftersom de utbetalas av kommunen och kredittiden är mindre än en månad till följd av att inbetalningarna infaller från mitten till slutet av den månad de avser. Föräldraavgifterna är mer osäkra. Företag 2 gör inga kreditkontroller på föräldrarna eftersom de ändå inte har någon rätt att exkludera något barn på grund av att föräldrarna har betalningssvårigheter. Dessutom tas inga påminnelseavgifter ut och kronofogden blandas inte in. Företag 2 skickar dock ut påminnelser till föräldrarna. I praktiken brukar problemen kunna lösas med föräldrarna per telefon. Det som är positivt med föräldraavgifterna ur Cash Management-synsätt är att dessa betalas i förskott, vilket innebär att Företag 2 inte behöver ligga ute med motsvarande kostnader för barnen.

Företag 3 sköter kreditupplysningar och faktureringar centralt i den gemensamma ekonomiavdelningen. Ekonomiavdelningen kan även kreditspärra kunder och sätta kreditgränser. I slutändan är det dock varje enskilt affärsområde som ansvarar för sina kunder och i och med den spretiga organisationen är det svårt att ha någon generell regel avseende



exempelvis kredittid, vilken enligt ekonomichefen helst ska vara 30 dagar. I nuläget finns inget system som känner av när kunder är dåliga på att betala, men Företag 3 har ett nytt projekt på gång där de största kunderna och leverantörerna ska undersökas. Det är viktigt ur Cash Management-hänseende att ha någon form av kontinuerlig kontroll på kundernas betalningsförmåga och speciellt då det gäller stora belopp. Att Företag 3 tar kreditupplysning på nya kunder och i vissa fall kräver förskottsbetalning är därför positivt. Vanligtvis faktureras ingen dröjsmålsränta, utan Företag 3 tar hellre kontakt med kunden. Så länge detta förfarande tillämpas konsekvent, borde det enligt tidigare nämnd teori avseende inbetalningsrutiner vara ett minst lika effektivt påtryckningsmedel som att skicka betalningspåminnelser. Genom att skicka samlingsfakturor får Företag 3 ner antalet transaktioner och den långa kredittid som uppstår kompenseras av att förlorad ränteintäkt räknas in i priset eller att 15 dagars kredittid gäller vid månadsfakturering. Detta är dock en förhandlingsfråga, vilket gör att de överenskomna villkoren till stor del beror på Företag 3s förhandlingsstyrka. Enligt ekonomichefen är förhandlingsstyrkan överlag bra, till stor del eftersom Företag 3 är marknadsledande inom vissa områden, men mindre bra då de har att göra med större kunder. Det är speciellt ett affärsområde som har haft stora problem med påtryckningar från stora kunder. Dessa kunder kan kräva att kredittiden sammanfaller med garantitiden på varorna, vilket gör att Företag 3 måste ligga ute med likviditet en lång period. Företag 3 har dock väldigt lite kundförluster, eftersom de i stort sett har samma kunder år efter år.

Företag 4 följer, enligt ekonomichefen, sina kunders utveckling och om det går bra för kunden går det även bra för Företag 4. De har för vana att kontinuerligt titta på allmän information om kunderna och försöker välja order från kunder de tror att det kommer att gå bra för. Hittills har företaget sällan råkat ut för kundförluster. Ekonomichefen säger att kundfordringarna ofta är färre men av större belopp, varför de försöker få in dessa så fort som möjligt. Inbetalningarna sägs fungera smidigt.

Bankernas roll i företagens inbetalningsrutiner är enligt banktjänstemannen i **Bank A** att först skapa en bild av hur kundens inbetalningsflöde ser ut för att sedan komma med förslag till kunden och inte räkna med att kunden har någon kunskap om bankens tjänster. Hon säger vidare att banken har svårt att påverka kundens inbetalningar, eftersom dessa bygger på avtal med deras kunder, men att Bank A erbjuder ett flertal tjänster som kan underlätta för kundens inbetalningsrutiner och dithörande bokföring. Företagen ställer väldigt olika krav på lösningar beroende på hur deras betalflöden ser ut men alla som har sina inbetalningar hos Bank A har ett checkkonto kopplat till ett bankgirokonto så att kunder kan betala in pengar på det. Företagsrådgivaren i Bank A säger att alla banker i stort sett har samma tjänster på inbetalningssidan men att priset kan variera något mellan bankerna. Oftast köper kunderna de tjänster som banken föreslagit. Enligt företagsrådgivaren på **Bank B** varierar intresset för Cash Management bland företagen och det är därför viktigt med en behovsinventering för att kunna utröna vilka banktjänster som är lämpliga för kunden. Enligt företagsrådgivaren är det mycket viktigt att uppmärksamma kunderna att banken kan effektivisera företagens flöden genom ett flertal olika tjänster. Om kunden till exempel har många små inbetalningar läggs större fokus på inbetalningskedjan. Hon berättar vidare att de ofta tittar på hur lång den verkliga kredittiden är, vilka kravrutiner kunden har, om de debiterar dröjsmålsränta men även när de fakturerar sina kunder. Ibland kan det finnas så kallade dolda krediter när företagen inte prioriterar att få iväg fakturan i tid. Utöver det ovan nämnda ser Bank B även över vilken typ av kunder företaget har och vilken risk som är förknippad med dessa. Enligt företagsrådgivaren finns det olika sätt som banken kan hjälpa till att kontrollera kundriskerna



på, exempelvis ta kreditupplysningar på företagets kunder. Bank B har ett samarbete med ett factoringbolag vilket, enligt företagsrådgivaren, har visat sig vara mycket effektivt då de hjälper kunden med bland annat fakturering, dröjsmålsräntor och inkasso. Bank Bs företagskunder använder sig ofta av både Plus- och bankgiro i betalningskedjan. Fördelarna med bankgiro, som företagsrådgivaren nämner, är att pengarna blir räntebärande direkt eftersom de kommer in på kontot snabbare samt att det blir enklare för företaget att administrera och stämma av bankkontot. Övergripande säger företagsrådgivaren i Bank B att ju större flöden ett företag har, desto mer diskussioner och frågor brukar det bli och desto mer komplexa och tekniska brukar lösningarna bli.

Revisorernas roll i företagets inbetalningsrutiner är enligt konsulten på **Revisionsbyrå A** enbart att kontrollera att betalningsflödena fungerar och inte titta på själva upplägget. Det ligger i företagets eget intresse att optimera sina flöden och han menar vidare att banken har en större roll i detta. De vanligaste bristerna i företagets Cash Management är enligt konsulten betalningstiderna. Revisorn på **Revisionsbyrå B** säger att revisorerna mer tar ställning till bolagets fortlevnad, vilket i och för sig är sammankopplat med likviditet och andra Cash Management-områden. Dock fortsätter han med att det inte sker någon rådgivning angående hur klienten kan förbättra sin Cash Management.

5.2 Analys baserad på företagets utbetalningsrutiner

Företag 1 har, som tidigare nämnts, en finanspolicy satt av styrelsen. I denna ingår bland annat en policy kring resultatsäkring av råvaror och bränsle som har med utbetalningar att göra. Respondenterna berättade att Företag 1 har 30 dagars kredit och att de inte förhandlar särskilt om betalvillkoren. Detta strider dock mot teorin som säger att man alltid skall försöka förhandla till sig bättre betalvillkor och inte acceptera de föreslagna betalvillkoren direkt. Alla fakturor betalas vanligtvis på förfallodagen. Alla utländska betalningar sköts separat för att inte förfallodatomet ska överskridas, eftersom dessa har kortare kredittider och attestförfarandet normalt tar några veckor för Företag 1. Detta är just ett av de i allmänhet vanligaste skälen till varför fakturor ej betalas i tid. Från och med år 2006 kommer Företag 1s fakturor att scannas in vilket troligtvis kommer att förminska attesttiden då fakturorna inte längre behöver skickas runt fysiskt. Företaget kvittar kreditfakturor mot fakturor inom samma reskontra. Respondenterna berättade att kvittning mellan reskontror endast görs i speciella fall. Att kvitta kreditfakturor gentemot fakturor är bra då företaget inte behöver ligga ute med likviditet som de egentligen inte ska behöva göra.

Vad gäller utbetalningsrutinerna för **Företag 2** betalas alla leverantörsfakturor på förfallodagen, som är huvudregeln kring utbetalningar. Löneutbetalningarna är däremot flexibla då man gjort personalen införstådd med att lönerna kommer mellan den 25 och 28 varje månad, med undantag av december då lönerna betalas ut innan julafton. I de fall någon i personalen inte fått sin lön utbetald har banken varit väldigt hjälpsam och sett till att den anställde fått lönen insatt på kontot. Företag 2 använder bankgirobetalningar i huvudsak men möjligheten finns att även betala via Plusgiro med det senast uppdaterade bokföringsprogrammet. Eftersom alla betalningar sköts elektroniskt frigör troligtvis företaget tid och har pengarna räntebärande en dag längre jämfört med om betalningarna gjorts manuellt fysiskt.

Företag 3 har en snedfördelning mellan in- och utbetalningarna eftersom dessa oftast görs till olika banker. Ekonomichefen för Företag 3 är dock av den åsikten att det ändå är koncensaldot som räknas i slutändan. Företaget försöker att ha bankgiro som sitt



huvudbetalsett men att de har möjligheten att även betala via Plusgiro. Här råder samma som för Företag 2, bland annat att pengarna är räntebärande en dag längre. Ekonomichefen berättade att betalningarna sköts via Internet, ungefär som för en privatperson men med bättre säkerhetsrutiner. Inom företaget skall det alltid finnas två personer som genomför betalningen innan betalningen kan skickas iväg. Ekonomichefen sade att detta inte var bra rent praktiskt men att det var bra för säkerhetsrutinerna. Eftersom företaget endast har tre personer på ekonomiavdelningen kan det uppstå komplikationer till exempel om någon av dessa skulle vara sjuk. Betalningar görs endast på måndagar och torsdagar vilket gör att betalningarna alltid görs lite för sent, aldrig för tidigt. Undantag av detta är tullar och dylikt där kredittiden på 20 dagar gäller men även utlandsbetalningar som endast görs på måndagar. Risken med detta system är att leverantörerna kan uppfatta företaget som en dålig betalare och därmed kan företaget mista en leverantör. Vad gäller utlandsbetalningar som endast görs en gång i veckan kan man anta att företaget bedömt att det är för kostsamt att göra utlandsbetalningar oftare, då dessa ofta är dyrare att genomföra. Alla kreditfakturer nettas vanligtvis vilket innebär att företaget inte ligger ute med pengar som egentligen tillhör dem själva. Genom att Företag 3 fördelar kostnaderna efter kostnadsställen får varje enhet mindre marginaler att röra sig med och därmed effektiviseras bland annat arbetet med kredittider. Enligt economichefen kan det dock vara svårt att dela upp leverantörsskulden ibland då de härrör från flera olika affärsområden. Förhoppningarna är dock att kunna göra en korrekt fördelning av dessa om ½ alternativt 1 år. Ett av områdena som företaget har fokus på är att se till att få längre kredittider av leverantörerna, som även förespråkas i litteraturen. Dessa ansvarar dock varje enhet var för sig för. Ungefär hälften av kostnaderna är personalkostnader. Lönerna till personalen betalas ut tre dagar innan de får pengarna på sitt konto. Beroende på vilket betalsett företaget använder kring dessa kan det finnas möjligheter att effektivisera betalsettet.

Ekonomichefen på **Företag 4** berättade att de har mer övergripande fokus på Cash Flows än på hur in- och utbetalningar fungerar rent praktiskt. Rutinerna kring utbetalningarna sägs fungera smidigt. Angående utbetalningar skall de göras så sent som möjligt och man försöker förhandla till sig bättre betalvillkor. Hanteringsmässigt med att skicka betalfiler är det inga problem. Problemet som ses är Cash Flows övergripande, det vill säga att företaget ska ha tillräckligt mycket kapital för att betala lån och leverantörsskulder. I vissa fall kan överenskommelser göras om senarelagda betalningar, vilket är positivt ur Cash Management-synpunkt. Företaget har sällan problem med betalningar av investeringar eftersom dessa är planlagda. I dagsläget kan dock enheterna själva styra sina egna in- och utbetalningar vilket kan leda till obalans om en enhet betalar fakturer för tidigt eller utan att ha prognostiserat detta tidigare. Verktygen som används i maskinerna för att kunna tillverka de specialbeställda plastdelarna köps först in av Företag 4 för att sedan säljas till kunden. Detta betyder att Företag 4 ligger ute med likviditet. Verktygsinköpen är svåra att prognostisera varför det ibland kan vara svårt att känna till utbetalningsdatumerna för dessa långt i förväg.

För att kunna hjälpa kunderna kring deras utbetalningsrutiner har **Bank A** en genomgång av kundens flöden för att se vilka aktörer utbetalningarna görs till. Banktjänstemannen berättade att de bland annat ser över företagets genomsnittliga kredittider som ges till deras kunder. Det finns flera olika sätt att genomföra utbetalningar på. Exempelvis kan de göras via Internetkontoret som privatpersoner gör eller genom att skapa en fil i bokföringsprogrammet som sedan hämtas upp i Internetkontoret och skickas till BGC, alternativt kan kunden välja att direkt skicka filen till BGC. Lönerna kan antingen göras på samma sätt eller via direktöverföringar till konton om företaget endast har ett fåtal anställda. Enligt



banktjänstemannen på Bank A erbjuder alla banker samma typer av tjänster och att det är priset som kan skilja sig lite.

Enligt företagsrådgivaren på **Bank B** läggs det stort fokus på utbetalningssidan om kunden har många utbetalningar. Hon säger att det är viktigt att fokusera där det brister. Även Bank B gör en behovsinventering för att kunna ge förslag till kunden.

Konsulten på **Revisionsbyrå A** säger att de inte lägger något större fokus på utbetalningar ur Cash Management-synvinkel. De ser endast över att betalflödena fungerar. Enligt konsulten är det bankernas uppgift att hjälpa företagen med sina utbetalningsrutiner. Även revisorn på **Revisionsbyrå B** säger att de spelar en ganska liten roll i detta hänseende.

5.3 Analys baserad på företagens internationella handel

Företag 1 har ingen omfattande handel utomlands, varken inköp eller försäljning. Men i de fall företaget har utländska betalningar sköts dessa vid sidan om de svenska betalningarna.

Eftersom **Företag 2** handlar i utländsk valuta sällan har de inga speciella rutiner kring dessa. Angående eventuell valutasäkring hänvisar vi till analysen utifrån företagets riskhantering.

Företag 3 har valt att endast utföra utländska betalningar en gång i veckan. Eftersom företaget har väldigt få utländska kunder har de knappt någon export. Däremot importerar de ganska mycket internationellt enligt ekonomichefen. Därmed är det mest på inköpssidan som företaget handlar i utländsk valuta. Ändå berättar ekonomichefen att en av deras bästa kunder är utländsk. När det gäller valutor har företaget valt att använda sig av en specifik bank vid alla tillfällen.

Eftersom varje enhet inom koncernen på **Företag 4** sköter sina egna in- och utbetalningar har de ingen gemensam policy för utlandsbetalningar. Företaget både fakturerar och betalar i EUR, NOK, PLN och SEK. Eftersom både fakturering och betalning sker i samma valuta tas inga större valutarisker.

Bankernas roll vid internationell handel är dels att erbjuda olika typer av betaltjänster. Banktjänstemannen på **Bank A** berättade att det finns olika typer av utlandsbetalningar. Priserna för dessa är olika beroende på hur snabbt företaget vill få iväg pengarna. Banktjänstemannen påpekar dock att de inte kan garantera att mottagarbanken sätter in pengarna på mottagarens konto inom en viss tid. Banktjänstemannen berättade även att det är stora skillnader mellan olika företags behov av banktjänster beroende på om företagen har handel utomlands. Om företagen till exempel har bolag utomlands krävs det helt andra lösningar jämfört med om företaget endast funnits i Sverige. Företagsrådgivaren på **Bank B** var av samma åsikt i det hänseende att det är många fler aspekter att ta hänsyn till vid en behovsinventering när företaget har internationell handel.

5.4 Analys baserad på företagets likviditetsplanering och -hantering

Företag 1 har en kortsiktig likviditetsplanering i form av en rullande 6-månadersplanering med månatliga uppföljningar samt rullande 4-veckors prognoser där flödena är kända. Kortsiktigt binds väldigt lite kapital i företaget eftersom leverans sker direkt till kund. Verksamheten är dock säsongberoende, vilket gör att likviditetsbehovet varierar över året. Dessa behov försöker man matcha med upplåning och påföljande resultatuppföljning. Företaget har minst en person som ansvarar för att betalningsbehoven skall kunna mötas.



Eftersom företaget har ett stort och omfattande investeringsprogram är långsiktiga planer viktiga för dem för att få koll på sitt lånebehov. Respondenterna betonar vikten av att inte lyfta lån för tidigt men säger senare att det ibland hänt att Företag 1 lånat för lite pengar långsiktigt och därför fått låna kortsiktigt av kommunen under en övergångsperiod eftersom företaget inte har någon checkkredit. Merkostnaden för lånen anses inte vara så hög av respondenterna, eftersom nettot mellan kortlåneräntan (1,7-1,8 %) och långräntan (1,5 %) blir lågt. Dessa lån tas ofta under tio dagar och kan uppgå till 50-100 miljoner kr. Enligt respondenterna fungerar kommunen som en bank med ”i stort sett” obegränsade möjligheter till lån och placeringar, vilket enligt respondenterna dock inte utnyttjas på ett negativt sätt av Företag 1. När företaget har likviditetsöverskott placeras det som ett lån till ägarna, då Företag 1 ingår i ett koncernkontosystem. Detta är ett av flera sätt som företag kan använda sitt likviditetsöverskott. I dagsläget ligger det normala likviditetsöverskottet på 50-150 miljoner kr. Policyn för dess storlek har ändrats då det idag är okej med ett högre likviditetsöverskott än tidigare. Respondenterna motiverade detta med att ränteläget är så pass lågt som det är idag och att de ändå får 1,5 % i ränta på likviditeten som de har på sitt bankkonto.

Företag 2s långsiktiga planering består av den årliga budgeten som biträdande rektorn gör utifrån summan av de pengar som fås för varje barn. Budgeten brukar, enligt biträdande rektorn själv, stämma ganska bra. Det enda som skulle kunna vara ett orosmoln är enligt biträdande rektorn om politikerna skulle fatta nyckfulla beslut vilket skulle vara till nackdel för Företag 2. Gällande den kortsiktiga likviditetsplaneringen kommer saldot på checkkontot regelbundet, vilket ökar den likvida kontrollen. Oftast finns 600 000 kr på checkkontot som en buffert. Företag 2 har inga långfristiga skulder. Hela verksamheten finansieras med avgifter som föräldrarna betalar och kommunbidrag men när företaget skall göra större investeringar ansöker de bidrag från olika stiftelsefonder istället för dyra lån. Eftersom de anställda är anställda på skolan och inte på förskolan, köper förskolan in dessa tjänster från skolan och därför överförs pengar från förskolan till skolan. Detta kräver att checkkontot bevakas så att överföring sker och att skolan inte får likviditetsunderskott. Om detta skulle inträffa, brukar biträdande rektorn maila banken eller så ringer banken upp och sköter överföringen kostnadsfritt. Företaget har ett specialinlåningskonto vilket medför att de får bättre ränta än om de hade haft ett vanligt konto. De sparade pengarna, som uppgår till 1 miljon kr, finns dock i fonder som är trygga enligt rektorn. Rektorn berättade att de inte har någon uttalad policy för hur överskottet skall placeras.

Företag 3 gör ingen likviditetsplanering för egen del, men de ska skicka in en likviditetsprognos till Moderbolag 3 varannan vecka som ett stöd i deras likviditetsplanering. Detta i kombination med att de olika bolagen i koncernen inte får göra placeringar eller flytta pengar hur som helst mellan konton ska göra att Moderbolag 3 får kontroll över koncernkontosystemet. Detta innebär att det är moderbolaget, som är ett investmentbolag, som sköter det finansiella. Moderbolag 3 ser över saldon på koncernkontot och jämnar ut dem en gång per år. Om ett affärsområde har ett överskott får de fordran på moderbolaget och tvärtom om saldot är negativt. Genom att ingå i ett koncernkontosystem har Företag 3 alltid tillgång till kapital. Koncernkonto kan fungera som en ”fri” kredit om andra företag har positiva saldon på sina konton. Dock debiteras ränta internt inom koncernen. Totalt sett har moderbolaget en aktieportfölj med ett marknadsvärde på 7-8 miljarder kr. De olika affärsområdena inom koncernen styr själva inte över hanteringen av likviditetsöverskotten och -underskotten. Däremot kan de olika affärsområdena ändå förbättra sin likviditetshantering på så sätt att de inte binder för mycket kapital i lager och dylikt. Detta är en av sakerna som kom fram under den företagsanpassade kursen år 2002, som skulle öka



förståelsen och förbättra likviditetshanteringen. Som vi tidigare nämnt i teoriavsnittet är det viktigt med kunskap inom företagen. De prognoser Företag 3 ska göra är på veckobasis och sträcker sig 4 veckor framåt och innefattar även utfallet 2 veckor bakåt i tiden. Prognosen delas upp på vissa poster, såsom kundinbetalningar och valutor. Ekonomichefen berättar att de har uppföljningar där de tittar på om prognosen stämt överens och att det finns inbyggt i själva systemet att en anledning till varför det blivit fel måste anges. På senare tid har det dock varit lite så och så med likviditetsprognoserna eftersom kamreren, som sköter dessa, varit borta en period. Sedan dess har inte Företag 3 kommit ikapp, eftersom det blir fel i historiken om de bara fyller i aktuella siffror. Vidare är ekonomichefen skeptiskt inställd till likviditetsprognoser överlag, eftersom det krävs resurser att upprätta dem. Arbetet med likviditetsprognos är någonting som kom fram under Cash Management-studierna på Moderbolag 3, säger han. Affärsområdena har mer omsättnings- och lönsamhetskrav på sig och de rörelsedrivande bolagen, som Företag 3, har egentligen mer fokus på rörelsekapital än på Cash Management och arbetar inte så mycket med likviditeten säger ekonomichefen. Som det är nu tillämpas branschens standardvillkor 30-60-10, vilket gör att företaget måste ligga ute med pengar. Ekonomichefen är dock medveten om kostnaden i detta och säger att det gäller att väga in detta vid prissättningen.

Företag 4 har stort fokus på Cash Flows, det vill säga flödet in och ut av pengar övergripande och inte så mycket just på Cash Management, hur in- och utbetalningar fungerar praktiskt. Ekonomichefen betonar hur viktigt det är att hålla sig inom ramarna för hur mycket pengar de har tillgång till och kommer därmed in på kassaflödet. Problemet där är, enligt ekonomichefen, om tillräckligt mycket likviditet genereras och om företaget har tillräckligt mycket kapital för att betala sina leverantörsskulder och lån. Inom kassaflödet ligger fokus på ändringar i rörelsekapitalet, som Företag 4 arbetar mest med, samt EBITDA som är grundlagen för bolaget. EBITDA har varit stabilt inom Företag 4 vilket, enligt ekonomichefen, till stor del beror på att företaget haft så bra kostnadskontroll och försäljning. Rörelsekapitalet anger lager + kundfordringar – leverantörsskulder och ingår i nyckeltalet ROCE som används inom företaget. Rörelsekapitalet får enligt ekonomichefen inte bli för stort eftersom det skall finansieras på något sätt. Han säger att det gäller att hålla lagret så lågt som möjligt men att det finns en smärtgräns. Företag 4s lager, som behövs som en buffert, motsvarar totalt sett 2 veckors försäljning vilket enligt ekonomichefen inte är mycket. Enligt ekonomichefen består variationerna av kassaflödet till 90 % av rörelsekapitalet. I och med det stora företagsuppköpet som gjorts under året skall Företag 4 nu undersöka hur man arbetar med rörelsekapitalet i det köpta bolaget, eftersom rörelsekapitalet nu fördubblats totalt.

Ekonomichefen för koncernen lägger stor vikt på enheternas prognoser. Företag 4 arbetar med rullande prognoser. Enheterna rapporterar in den aktuella och den prognostiserade kassabehållningen månadsvis, som sedan skickas till alla platschefer och ekonomipersonal för att varje enhet ska se hur de ligger till. Ett alarmerande exempel var från oktober 2005 då enheterna hade 35 miljoner kronor mindre än vad de trott. I detta fall var det en enhet som hade ställt till det för alla. Om enheterna själva inte vet vad differenserna beror på måste ekonomichefen hjälpa till att reda ut varför det har blivit som det blivit. Vid ett flertal fall har differenserna berott på okunskap från enheternas sida. Ekonomichefen lägger ned cirka 40 % av sin tid till att analysera och se över enheternas siffror samt att samtala med dem om varför utfallen skiljer sig från prognoserna. Ekonomichefen säger vidare att kassaflödena för verktygen är oerhört svåra att förutse. Bilbranschen är dock stabil vilket gör att det är mycket enklare att planlägga produktion och att göra prognoser, men den likvida utvecklingen kan sägas vara cyklisk då den följer försäljningen under året och vissa perioder går bättre än



andra. Den största utmaningen är enligt ekonomichefen att göra bra prognoser. Ibland stämmer inte prognoserna med budgeten men det viktigaste är att målen är realistiska. Han säger att varje bolag bör använda pengarna som om de vore deras egna, eftersom man inte kan gå till banken varje gång pengarna tar slut och att prognoserna utgör en grund för resterande bolag. Enheterna har därmed en begränsad ekonomisk flexibilitet. Som det är idag kan enheterna dock själva styra över sina in- och utbetalningar som enligt ekonomichefen är det svåra för moderbolaget. Han säger att helt plötsligt kan ett bolag betala ut 20 miljoner kr trots att det inte prognostiserats. Det kan ställa till det för hela koncernen. Ekonomichefen säger att det därför är viktigt att enheterna gör bra prognoser och att de lever efter dem. Enligt ekonomichefen är det viktigt att följa vinsten men ännu viktigare med balansräkningen. Han säger att man måste se hur mycket pengar som krävs för att få vinsten då kapitalbindningen kan vara helt olika mellan företagen. I Företag 4 skall kapitalbindningen vara så låg som möjligt, vilket även kan ses som en nyckel i företaget. Därmed anser ekonomichefen Cash Flowen vara betydelsefulla. Företaget har arbetat i fyra år med att fokusera på Cash Flows. Företaget är som tidigare nämnt ett leveraged financed-bolag, vilket innebär att det till största delen är finansierat med lån. Som en reserv, om likviditetsunderskott skulle uppstå, har de tecknat ett kreditavtal. I teorin förespråkas just att företag bör teckna avtal om upplåningsräntor med mera innan ett eventuellt likviditetsunderskott för att få så bra villkor som möjligt. I de fall företaget har likviditetsöverskott används dessa i första hand som en buffert istället för att placera dem i något med bättre avkastning än ett vanligt bankkonto. De enheter som finns i Sverige ingår i ett koncernkonto vilket gör att bolagen kan utnyttja varandras likviditet.

Bankernas roll angående företagets likviditetsplanering är främst enligt banktjänstemannen på **Bank A** att kundens likviditetsprognos blir användbar i bankens beslutsprocess om huruvida en övertrasserskredit ska beviljas eller inte då kunden har tillfälliga likviditetsunderskott. Då går banken och kunden igenom anledningen till likviditetsunderskottet, när och av vem underskottet kommer att täckas upp samt hur länge kunden behöver låna pengarna under tiden från banken. I de fall företaget har hög omsättning och stora flöden tas betalflödesspecialister in för att kunna hjälpa kunden. Vid vissa tillfällen kan det hända att företagets krediter inte räcker till. I dessa fall tittar banken bland annat på vad företaget har för kredittider och de genomsnittliga kredittiderna på kundfordringarna. Som en lösning på tillfälliga likviditetsunderskott kan banken besluta om en övertrasserskredit. Banktjänstemannen sade att det går bättre att förhandla om räntan på utlåningssidan jämfört med inlåningssidan. Utöver krediter kan banken erbjuda ett flertal andra olika tjänster inom området likviditetshantering. Banktjänstemannen berättar bland annat om placeringar, försäkringar, certifikat och statsskuldväxlar. För att kunna ge ett lämpligt förslag utifrån kundens specifika behov behöver banken veta en del variabler, såsom hur lång tid pengarna kan låsas och hur stor risk kunden är villig att ta. Om kunden inte är villig att ta någon risk förespråkar banktjänstemannen att placera eventuella likviditetsöverskott i räntefonder. Banktjänstemannen berättade dock att det är mindre vanligt att bankens förslag på placeringar accepteras direkt på grund av att företagen vill undersöka själva först. Inom Bank A bedöms företagen utifrån hur bra företagen presterar. De som går sämre träffar man oftare. Företagsrådgivaren på **Bank B** anser att det är en fördel om kunderna gör en likviditetsbudget för att banken ska kunna veta hur företagets flöden ser ut samt hur stor kontokredit de är i behov av. Traditionellt sett är banken inriktad på krediter men det finns ett flertal andra tjänster att erbjuda utöver dessa. Företagsrådgivaren på Bank B berättade att bankens förslag accepteras i större utsträckning när man först gjort en noggrann



behovsanalys. Enligt företagsrådgivaren är det marknaden i sig som sätter priset på utlåningsräntan.

Revisorernas roll i företagen likviditetsplanering och -hantering är enligt revisorn på **Revisionsbyrå B** obefintlig eftersom revisorn har som huvuduppgift att kontrollera bolagets siffror och inte hur effektiva de är i sin likviditetshandling. Ungefär samma svar får vi även från konsulten på **Revisionsbyrå A**, med det tillägget att de vanliga bristerna i likviditetsplaneringen ute hos företagen ofta beror på att deras kassabuffert är för liten. Som exempel nämns att ett verkstadsföretag bör ha tillräckligt med likvida medel för att kunna klara av tre veckors utbetalningar utan att erhålla några inbetalningar.

5.5 Analys baserad på företagets riskhantering

Företag 1 har en låg *operationell risk* till följd av att det är en kommunal verksamhet och att konkurrensen är låg. Den *finansiella risken* kan också sägas vara låg, eftersom företaget har möjlighet att låna pengar från kommunen och har en relativt låg skuldsättningsgrad. Företag 1 har en finanspolicy som är satt av styrelsen där bland annat valutarisker, ränterisker och motpartsrisker som får tas men även kreditpolicyn gentemot kunderna anges. Företaget har även en policy för resultatsäkring av råvaror och bränsle inom ett affärsområde. För att minska *valutariskerna* terminssäkras alla inköp och fordringar som görs i utländsk valuta. Vad gäller *ränterisken* skrivs kontrakt med långgivaren avseende stora lån som tas för att finansiera långsiktiga investeringar med jämna mellanrum. Eftersom Företag 1 är en del av en koncernstruktur i kommunen har de enligt respondenterna i stort sett obegränsade möjligheter till lån. Kortsiktigt kan de låna av kommunen och merkostnaden för detta anses av respondenterna vara låg då nettot av kortlåneräntan och långräntan blir 0,2-0,3 %. Gällande *kreditrisken* kontrolleras nya kunders kreditvärdighet mot Upplysningscentralen. Dock finns ett socialt skydd mot slutkonsumenter vilket gör att Företag 1 inte kan stänga av eltillförseln hos de kunder som inte betalar. Den *likviditetsrisk* som främst förekommer enligt respondenterna är då Företag 1 lånat för lite pengar långsiktigt och att man i de fall under denna övergångsperiod lyft kortsiktiga lån från kommunen då företaget inte har någon checkkredit.

Företag 2 har en låg *finansiell risk* eftersom det inte har några lån och eftersom det inte placerar i någonting som är osäkert utan har trygga fonder som inte ändrar sig så mycket. Den *operationella risken* kan också sägas vara låg, eftersom verksamheten kontinuerligt genererar stadiga inkomster från kommunen och föräldrarna. Det som biträdande rektorn skulle kunna se som ett orosmoln är om politikerna skulle fatta väldigt nyckfulla beslut utan att tänka på konsekvenserna. Företag 2 valutasäkrar inte eftersom *valutarisken* i det närmaste är obefintlig på grund av att de eventuella utländska transaktioner som förekommer handlar om så pass små belopp. Eftersom stiftelserna inte har några långfristiga skulder är också *ränterisken* i det närmaste obefintlig. Gällande *kreditrisken* görs inga kreditkontroller på föräldrar eftersom det ändå inte går att exkludera någon på grund av betalningssvårigheter och kronofogdemyndigheten blandas inte in. Ofta går det att lösa dessa situationer med föräldrarna direkt, i annat fall rör det sig om så små belopp i sammanhanget att Företag 2 kan ta den förlusten. Eftersom saldot kommer på checkkontot regelbundet, ökar den likvida kontrollen och *likviditetsrisken* minskar. Ofta finns 600 000 kr på checkkontot som en buffert. Checkkontot måste dock ständigt bevakas så att överföring sker från förskolan till skolan. Om det skulle uppstå ett likviditetsunderskott kan detta lösas smidigt med banken och kostar ingenting extra.



I och med att Moderbolag 3 är ett blandat investmentbolag och har en ryckig utveckling till följd av att det inte köper och säljer aktier så ofta, är den *operationella risken* för hela koncernen större än för **Företag 3**, vilket är ett rörelsedrivande bolag som genererar pengar hela tiden. Den största operationella risken för Företag 3 verkar i nuläget vara det tidigare nämnda problemfyllda affärsområdet på den lilla orten. För Företag 3 sker upplåning internt, varför det inte blir aktuellt att nämna den *finansiella risken* på bolagsnivå. Skuldsättningsgraden (på 2,65) är dock hög. På koncernnivå kan aktieportföljen på 7-8 miljarder kr användas vid förhandling med olika banker. Angående *valutarisker* säkrar företaget inte i traditionell mening utan använder valutaklausuler, vilket innebär att Företag 3 har rätt att höja priset om valutan rör sig utanför ett visst intervall. Det är mest på inköpsidan som det handlas i utländska valutor. Undantagsvis kan enskilda betalningar i den problemfyllda verksamheten på den lilla orten säkras genom att försäljning sker på termin. *Ränterisken* för Företag 3 är obefintlig, eftersom all upplåning sker internt från Moderbolag 3 till en fast ränta. Hur ränterisken ser ut på koncernnivå vågar vi inte yttra oss om då detta inte framgick under intervjun. Vad gäller *kreditrisken* tas kreditupplysningar på nya kunder och leverantörer centralt på ekonomiavdelningen, där man även kan kreditpärra kunder eller sätta kreditgränser. Det finns dock inget system som känner av när kunder är dåliga på att betala och det yttersta ansvaret för kunderna ligger på de enskilda affärsområdena. Dessutom förekommer dröjsmålsränta enbart i undantagsfall. Förskottsbetalning kan dock krävas i vissa fall för nya kunder tills en historik byggts upp och ett system, där stora kunder och leverantörer ska undersökas, är på gång. *Likviditetsrisken* för Företag 3 är liten till följd av att de genom koncernen har ständig tillgång till likvida medel. Totalt för koncernen beror dock likviditetsrisken till stor del på att Moderbolag 3 ska ha bra kontroll över de olika bolagens likviditet. Detta fås dels genom att bolagen inte får flytta pengar hur som helst och dels genom att de större bolagen lämnar in likviditetsprognoser till Moderbolag 3 varannan vecka. I och med att kamreren på Företag 3 varit frånvarande under en period, har Företag 3s likviditetsprognos släpat efter, vilket torde sätta käppar i hjulet för Moderbolag 3s likviditetsplanering.

Den *operationella risken* för **Företag 4** är starkt kopplad till hur det går för bilbranschen, vilken dock enligt ekonomichefen är stabil. Det är branschkutym att om företaget mister en order säljs fabriken till den som fått ordern, och om kunden flyttar sin produktion flyttar även Företag 4 sin produktion. Någon försäljning av en fabrik på grund av en förlorad order har dock ännu inte skett. Den *finansiella risken* är stor eftersom koncernen köptes upp av ett investmentbolag i februari i år och Företag 4 är nu ett så kallat leveraged financed-bolag, vilket innebär att det till största delen är finansierat med lån. På så sätt får de sämre villkor av banken och kan till och med bli nekade att låna pengar. Därför har företaget tecknat ett kreditavtal som fungerar som en reserv och de behöver inte ta ut alla pengarna direkt. Avtalet kan vara bra att ha om företaget skulle behöva mer pengar i framtiden och då det är svårare att få lån när det går sämre för ett bolag. Ekonomichefen betonar därför hur viktigt det är för dem att se hur mycket likviditet de har kvar. *Valutarisken* är liten eftersom företaget har väldigt lite import och export över gränserna. *Ränterisken* kan antas vara hög eftersom Företag 4 har stora lån, vilket gör att de är mycket utsatta om ränteläget skulle förändras samt att nya lån blir mer och mer kostsamma. Dock vet vi inte i hur stor utsträckning Företag 4 räntesäkrar sina lån. Vad gäller *kreditrisken* säger ekonomichefen att Företag 4 sällan råkar ut för kundförluster. De har för vana att titta på allmän information om kunderna och försöker välja order från kunder de tror att det går bra för. Om de tar kreditupplysningar på sina kunder framgick inte av intervjun. Gällande *likviditetsrisken* beror denna till stor del på hur disciplinära de olika enheterna är på att styra över sina in- och utbetalningar och inte utnyttja



likviditeten i koncernkontot. Bolagen i de andra länderna har visserligen egna konton, men bolagen i Sverige ingår i koncernkontosystemet. Ekonomichefen säger att det därför är viktigt att enheterna gör bra prognoser och att de lever efter dem. De arbetar med rullande prognoser och ibland stämmer inte prognosen med budgeten. Om enheterna själva inte vet vad differenserna beror på hjälper ekonomichefen till att reda ut varför det har blivit som det blivit och ca 40 % av sin tid lägger han på att analysera och se över enheternas siffror samt att samtala med dem om varför utfallen skiljer sig från prognoserna. Som tidigare nämnts är bilbranschen stabil, vilket borde underlätta prognosarbetet, men okunskap från enheternas sida gör att prognoserna ibland blir felaktiga.

Bankernas roll i företagens riskhantering blir särskilt tydlig på företagens inlåningssida. **Bank A** ser över varje enskild företagskunds engagemang och gör en bedömning av företagen utifrån hur bra eller dåligt de går. Vidare har Bank A ett system där de lägger in sina krediter och i det systemet kommer det upp påminnelser när det är dags att se över en specifik kredit. Det finns flera olika kriterier för att Bank A ska låna ut pengar till ett företag. Banken måste tro på företagets verksamhet och på deras återbetalningsförmåga samt att det finns kapital i företaget och att det är friskt. Det finns enligt banktjänstemannen inget krav på att flödet måste finnas hos banken men i praktiken är det så, eftersom hon aldrig lånat ut pengar utan att även ha flödet hos sig. Vid förhandling om vad låneräntan ska sättas till väger Bank A in vad banken ska ha för marginal på krediten men även vad företaget kan sätta för säkerhet för lånet. Vid tillfälliga likviditetsunderskott beslutar banken om beviljande av övertrasseringskredit, vilket till stor del beror på hur kundens likviditetsprognos ser ut. Detta säger även företagsrådgivaren på **Bank B**. Villkoren på Bank Bs produkter och tjänster sätts ofta med hänsyn till volymer. Vid utlåning ser Bank B över vilken risk som är förknippad med företaget för att kunna bestämma räntan. Bank B har ett antal variabler som skall beaktas då räntan sätts men i slutändan är det dock konkurrenterna som avgör. Enligt företagsrådgivaren på Bank B finns det en stor marknad som sätter priset. Gällande företagens *valutarisk* och *kreditrisk* finns ett antal, tidigare nämnda, exempel på tjänster hos båda bankerna som företagen kan utnyttja för att minska dessa.

Revisorernas roll i företagens riskhantering gäller nästan uteslutande *likviditetsrisken*. Enligt konsulten på **Revisionsbyrå A** ligger revisorns fokus på att företagets flöden fungerar. De vanligaste bristerna, menar han, är på företagets inbetalningssida och utbetalningssida i kombination med en för liten kassabuffert. Revisorn på **Revisionsbyrå B** säger att revisorerna tar ställning till bolagets fortlevnad, vilken hänger samman med deras likviditet och andra områden avseende Cash Management.



6 Slutdiskussion

6.1 Slutsats

6.1.1 Företag 1

Genom att ha placerat in företagen i likviditets- och lönsamhetsfiguren ser vi att Företag 1 är ett snabbt växande/friskt företag. Företaget är friskt så sätt att likviditet finns och att företaget har en god räntabilitet. Vad gäller Cash Management tycker vi först och främst att det är anmärkningsvärt att företaget, trots sin stora storlek, inte har någon anställd som arbetar med detta. Att de gör likviditetsplanering löpande är dock positivt, men det anser vi vara ett minimikrav för ett sådant stort bolag. Företagets styrelse har skrivit ett flertal policys som ska efterföljas inom företaget men där finns ingenting kring Cash Management. De enda uttalade riktlinjerna inom området är kredittiderna på 30 dagar som gäller både in- och utbetalningar. Företaget har bedömt att inte ändra kredittiderna som ges till kunderna med motiveringen att det inte handlar om mycket pengar. Men de genomsnittliga kundfordringarna uppgår till så mycket som 500 Mkr i dagsläget och enligt vår mening skulle man kunna tjäna en hel del på att se över kredittiderna där. Vi inser dock att missnöjet hos kunderna skulle kunna bli utbrett om Företag 1 skulle minska den standardiserade kredittiden på 30 dagar. Angående kredittiderna för leverantörsskulder, har Företag 1 accepterat betalvillkoren utan att ha försökt förhandla om bättre villkor. Eftersom Företag 1 är ett så pass stort företag tror vi att de skulle ha möjlighet att pressa sina leverantörer något. I dagsläget tar företaget lån under övergångsperioder då in- och utbetalningar inte matchas. Med ännu bättre planering och rutiner skulle dessa lån kunna undvikas och därigenom skulle företagets finansiella kostnader kunna minskas. Personalen på Företag 1 är dock medveten om att det kostar att låna pengar och försöker att inte lyfta lån tidigare än nödvändigt för att undvika onödiga räntekostnader. Detta är positivt då företaget inte har planer på att placera pengarna till högre ränta. När ränteläget var högre hade företaget större fokus på Cash Management men eftersom de trots det nuvarande låga ränteläget får 1,5 % i ränta på sitt bankkonto bryr de sig inte om att försöka få bättre avkastning utan är istället nöjda med denna avkastning. Vi är dock av den åsikten att om företaget gjorde mer aktiva placeringar skulle de kunna få mycket högre avkastning.

Angående bankens förslag om en tjänst som innebär att likviditeten som finns på Plusgirokontot flyttas över till ett bankkonto och blir räntebärande direkt, rekommenderar vi Företag 1 att ta upp ämnet med Plusgiro för att se om de kan erbjuda något bättre. Om de inte kan det bör Företag 1 acceptera förslaget om det inte innebär högre merkostnader.

Att Företag 1 ser indrivningen av pengar mer som en marknadsfråga än en Cash Management-fråga håller vi inte med om. Att få in pengar så tidigt som möjligt är ju en av grunderna med Cash Management. Däremot förstår vi att kredittiden är en viktig förhandlingsfråga och att kundnöjdheten, som vi tidigare nämnt, kan påverkas negativt om företaget skulle minska den lämnade kredittiden. Vi ifrågasätter varför Företag 1 tar kreditupplysningar på alla sina nya kunder när det finns ett socialt skydd för privatpersoner som inte kan betala sina el- och värmekostnader. Skyddet innebär ju att även om privatpersonen inte själv betalar kommer företaget ändå att få betalt i slutändan. Som det är idag får en kund som handlar från flera olika dotterbolag inom koncernen en gemensam faktura. Detta underlättar både för kunden och för företaget tids- och kostnadsmässigt. Om kunden däremot är en fastighetsägare med 10 fastigheter får denne 10 olika fakturor. Det borde vara möjligt att istället skapa en samlingsfaktura, i likhet med vad som beskrivits ovan,



och effektivisera rutinerna. Rutinerna för fakturahantering inom Företag 1 är väldigt ineffektiva i dagsläget men kommer att förbättras avsevärt när fakturascaning införs 2006.

6.1.2 Företag 2

Företag 2 har högst likviditet av samtliga undersökta bolag och eftersom lönsamheten är god anser vi att företaget är friskt. Vi får ett övergripande intryck av att Företag 2 är en stabil verksamhet till följd av de månatliga kommunala driftbidrag som erhålls. En sådan stabil inkomstkälla i kombination med att de båda stiftelserna inte strävar efter att göra stora vinster samt att de inte har några långfristiga lån tror vi medverkar till att det läggs ganska lite fokus på Cash Management. Det som verkar vara av störst vikt inom området är att det ska finnas tillgång till likvida medel för de båda stiftelserna samt att det överskott som finns placeras på ett så riskfritt sätt som möjligt. Utifrån de speciella förutsättningar som Företag 2s verksamhet har, får vi hålla med om att detta är ett sunt sätt att sköta likviditetshanteringen på, inte minst med tanke på att stora vinster kan anses vara oetiska. Vi tror också att det är bra att de väljer bank efter servicekvalitet och inte efter att tjäna extra pengar, eftersom Företag 2 har en så pass liten ekonomifunktion och då mer fokus kan läggas på kärnverksamheten som ju är att driva förskola, fritidshem och fristående grundskola. Att driftbidragen, som utgör den övervägande merparten av Företag 2s inkomster, infaller en halv till en månad efter den period de ska täcka ser vi inte som ett problem eftersom de flesta leverantörsfakturorna har en kredittid på 30 dagar och eftersom Företag 2 i annat fall alltid har en likviditetsbuffert.

6.1.3 Företag 3

Genom att titta på Företag 3s likviditet och lönsamhet har vi kommit fram till att företaget har en ganska god likviditet men den låga lönsamheten, som kan bero på expansionen och på ett visst problemfyllt affärsområde, placerar in företaget mot ett tynande/krisföretag. I det stora hela tycker vi att det verkar som att Företag 3 tänker en del på Cash Management, inte minst med tanke på den företagsanpassade kurs som köptes in år 2002 i syfte att åskådliggöra likviditetsflödet för de anställda. Dock verkar det som att ekonomichefen är negativt inställd till likviditetsprognoser, eftersom han menar på att de tar tid och att den arbetsinsatsen måste löna sig. Dessutom framgår det inte av intervjun i vilken utsträckning som prognosuppföljningar görs. Att enbart skicka in en likviditetsprognos till moderbolaget utan att få någon som helst respons och utan att engagera personalen verkar enligt oss rätt ineffektivt. Men, som sagt, vi vet alltså inte hur det ligger till i denna fråga. Vi tror inte att ekonomichefens något negativa inställning till likviditetsprognoser har att göra med att företaget har obegränsade tillgångar till likvida medel genom moderbolaget utan mer på att man inom Företag 3 har mer fokus på andra styrmedel. Med tanke på att den yttersta likviditetshanteringen egentligen finns hos Moderbolag 3 tycker vi inte att detta är underligt. Företag 3 koncentrerar sig exempelvis mer på att försöka hålla ett så lågt lager som möjligt och att de även har rörelsekapital, avkastning på rörelsekapital samt genomsnittlig kredittid och omsättningshastighet som styrmedel. Eftersom man genom att kostnadsställefördela, enligt ekonomichefen, effektiviserar arbetet med exempelvis kredittider tycker vi att det är anmärkningsvärt att Företag 3 i nuläget inte klarar av att fördela leverantörsskulder och kundfordringar.

Angående kredittiden är den faktiskt erhållna kredittiden på inköp bara 20 dagar och den lämnade faktiska kredittiden på försäljning är 40 dagar. Detta innebär att Företag 3 har 10 dagar mindre på sig att betala än vad som är standard, samt att de får betalt 10 dagar senare än vad som eftersträvas. Detta kan till viss del bero på att de ibland skickar samlingsfakturor, vilket ökar kredittiden på försäljning, och delvis bero på att de inte skickar



påminnelseavgifter, vilket kan leda till att kunderna betalar senare. Det faktum att företag 3 alltid betalar lite för sent i samband med att de inte verkar betala några förseningsavgifter torde dock motverka denna negativa effekt eftersom de därmed har sina pengar räntebärande i egen ägo längre. Dock finns det en risk för att de uppfattas som dåliga betalare av leverantörerna vilket i värsta fall skulle kunna leda till att dessa vänder sig till andra kunder. Varför de endast gör utländska betalningar en gång per vecka vet vi inte, men det skulle enligt oss kunna bero på att dessa typer av betalningar är mer kostsamma än inhemska, att antalet utlandsbetalningar är litet samt att det verkar föreligga en mer utbredd acceptans för sena betalningar och därmed långa kredittiden hos utländska bolag. Den största anledningen till att Företag 3s faktiska kredittider i båda led ser ut som de gör tror vi beror på den dolda kredittiden och troligtvis beror denna i sin tur på att den centrala ekonomifunktionen i nuläget är knapphändig. Vi tycker att det rent av är märkligt att ingen utökning av ekonomifunktionen skett ännu, med tanke på allt merarbete som torde tillkomma i och med att omsättningen ökat från 150 Mkr till 250 Mkr (67 %) sedan förra året till följd av den senaste tidens förvärv och fusioner. En annan indikation på att ekonomifunktionen är underbemannad är att likviditetsprognosen halkat efter till följd av att kamreren varit borta ett tag. Ett annat konstaterande vi gjort är hur viktig förhandlingsstyrkan verkar vara för likviditeten. Detta blir särskilt tydligt för det problemfyllda affärsområdet i den lilla kommunen som tvingas ligga ute med pengar under längre perioder till följd av att leverantörerna kan kräva att få betala merparten av fakturan efter att garantitiden löpt ut.

6.1.4 Företag 4

Enligt figuren där företagen placerades in, efter likviditet och lönsamhet, är Företag 4 ett snabbt expanderande bolag. Detta kan stämma då företaget nyligen köpt upp ett annat större bolag. I allmänhet läggs stort fokus på övergripande kassaflöden i företaget. Varje enhet gör prognoser som rapporteras månadsvis och som ekonomichefen sedan analyserar. Enheternas okunskap kring de ekonomiska sambanden är alarmerande enligt vår mening. Detta har resulterat i onödigt merarbete och merkostnader. För att undvika liknande missförstånd i framtiden vore ett gemensamt utbildningstillfälle en lösning. Vi anser dock att det är väldigt bra att alla prognoser och utfall går igenom samt att alla avvikelser utreds. Detta tyder på att företaget arbetar strikt med kontroll och uppföljning. Eftersom Företag 4 vänder sig till företag inom bilbranschen är antalet kunder färre. Därav är även antalet kundfordringar färre men uppgår å andra sidan till större belopp. Ekonomichefen betonade vikten av att se till att en tillräcklig likviditet finns. Han berättade att det i vissa fall förekommit överenskommelser med leverantörer om senarelagda betalningar, vilket är bra då det är den billigaste finansieringsformen såvida priset inte höjs. Enligt våra beräkningar är den genomsnittligt erhållna kredittiden 90 dagar och den genomsnittligt lämnade kredittiden 63 dagar. Detta tycker vi är positivt, eftersom företaget på så sätt ligger ute med mindre pengar än om kredittiderna varit lika i båda led.

För att gardera sig har företaget förhandlat till sig ett kreditavtal som fungerar som en reserv för oförutsedda utgifter. De svenska enheterna tillhör idag ett koncernkontosystem medan de utländska enheterna har var sitt konto. Ekonomichefen är medveten om att lösningen inte är det mest optimala ur Cash Management-synpunkt. Vi anser att koncernen borde kunna reglera saken och göra en förändring så att alla enheterna är en del av koncernkontot. I dagsläget styr varje enhet själv över sina in- och utbetalningar, ett system med både för- och nackdelar. För likviditetsplaneringen är det, som vi inledningsvis nämnt, därför mycket viktigt att enheterna gör bra prognoser och att de även försöker leva efter dem så att obehagliga överraskningar undviks till följd av att ett företag spenderat mer än vad som prognostiserats. Målet inom



företaget är att hålla rörelsekapitalet lågt samt att varje enhet ska vara medveten om sitt kassaflöde. Vad gäller betalvillkoren med verktygsleverantören rekommenderar vi Företag 4 att omförhandla dessa så att Företag 4 inte ska behöva betala verktygen förrän Företag 4s kund betalat. På så sätt skulle inte företaget ligga ute med likviditeten och prognosproblemet i samband med detta skulle försvinna.

6.1.5 Bankernas roll

Vi har kommit fram till att bankernas roll i företagens Cash Management skiljer sig ganska mycket åt beroende på de förutsättningar varje enskilt företag har. Generellt vill vi dock påstå att bankernas tjänster kan utgöra en mycket viktig del av företagens likviditetshantering, särskilt för stora bolag där mycket tid och pengar finns att tjäna på effektiva rutiner. Förutom alla tjänster och service som erbjuds för att effektivisera företagens in- och utbetalningar samt därtill hörande bokföring finns även en mängd olika placeringsmöjligheter till varierande risk och avkastning. Koncerner kan använda ett koncernkontosystem som sammanför betalningsflöden från koncernens olika bolag och matchar bolag med minussaldon mot bolag med plussaldon, vilket effektiviserar koncernens likviditetshantering och minskar kapitalbehovet. Vidare finns ett antal olika lösningar för företag som handlar med utländska bolag samt möjligheter att ta kreditupplysningar på andra företag med bankens hjälp. För ett flertal företag är dock tillgången till likviditet det allra viktigaste och kan vara en förutsättning för deras fortlevnad. Här har bankerna en central roll, eftersom de kan fatta beslut både om låneräntan och huruvida lånet ska beviljas eller inte. Vissa bolag blir nekade lån och risken finns att de därmed går i konkurs. För de bolag som medges lån, blir storleken på lånet i kombination med vilken säkerhet som kan lämnas för det, omfattningen på företagets övriga tjänster hos banken, den marknadsmässiga låneräntan och bankens interna lönsamhetskrav avgörande för hur lönsamt lånevillkoret blir. I slutändan är det alltså det enskilda företagets friskhet i kombination med omfattningen på dess åtaganden hos banken men främst bankernas interna avkastningskrav och den marknadsmässiga konkurrensen mellan bankerna som är avgörande för hur förmånligt samarbetet med banken blir.

6.1.6 Revisorernas roll

Enligt vår undersökning har revisorerna en ganska liten roll i företagens Cash Management. Revisorn ska enbart granska räkenskaperna och kontrollerar att betalningsflödena fungerar. Huruvida de granskade företagen har optimala Cash Management-lösningar eller ej ligger utanför revisorns arbetsområde. Revisorn ska visserligen ta ställning till företagets fortlevnad, vilket är förknippat med likviditet och andra områden avseende Cash Management, men huvuduppgiften som revisor är att kontrollera bolagens siffror och inte effektiviteten i deras likviditetshantering.

6.1.7 Allmänt

Överlag har vi fått intryck av att företagen som vi har undersökt inte arbetar med Cash Management i den utsträckning som vi hade trott. Det enda företag som lägger stort fokus på kassaflöden och har noggrann uppföljning är Företag 4. Dock har alla företagen brister som skulle behöva åtgärdas. Eftersom vi enbart undersökt fyra företag, kan det vara svårt att dra generella slutsatser utifrån denna studie men den uppfattning vi har fått är att kommunala bolag har fler brister inom Cash Management än privata samt att små bolag lägger mindre fokus på Cash Management än vad större bolag gör.

Sammanfattningsvis kan de viktigaste delarna avseende in- och utbetalningskedjan för företagen vara att ha kontroll över dessa samtidigt som rutinerna kring flödet skall vara så



effektiva som möjligt. Kredittider skall utnyttjas optimalt. Kassarabatter och övriga rabatter skall utnyttjas i den mån de är lönsamma. Företagen skall även sträva efter att använda de mest effektiva betalsätten för att undvika onödiga kostnader alternativt ränteförluster. En noggrann och effektiv hantering av utbetalningsflödet kan ge stora besparingar då leverantörsskulder är en mycket fördelaktig finansieringsform. För att effektivisera fakturahanteringen rekommenderar vi alla större företag att börja scanna in sina fakturor. I slutändan är nog det allra viktigaste ändå att få medarbetarna att förstå och inse vilka effekter deras handlingar får på företagets likviditet samt vilka möjligheter de har att påverka den. Ett förslag på hur detta skulle kunna genomföras är att anlita externa konsulter såsom Företag 3 gjorde då de köpte in en helt företagsanpassad kurs år 2002. Följderna blev positiva och mycket av det som framkom då tillämpas än idag.

Att använda ett koncernkontosystem är att rekommendera för stora koncerner eftersom detta, förutom att jämna ut saldon så att onödig kortsiktig upplåning kan undvikas, bidrar till en ökad kontroll över likviditeten och prestationerna hos koncernens bolag och affärsområden. Det är dock viktigt att medvetenheten om att det är koncernens totala saldo som räknas ska finnas hos samtliga bolag och affärsområden. Därför tycker vi att likviditetsplaneringen är särskilt viktig för företag som omfattas av koncernkontosystem och att det är anmärkningsvärt att kompetensen ute hos vissa företag angående budgetering och planering är så pass bristfällig som den exempelvis visade sig vara hos företag 4.

Förslag på nyckeltal som företag kan tillämpa internt för att få kontroll över sina flöden är genomsnittlig total kredittid på kundfordringar samt genomsnittlig erhållen kredittid på leverantörsskulder. Det viktiga med nyckeltalen är att de levereras till de personer som kan påverka dem och inte enbart till VDn eller dylikt.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Förslag till ytterligare fortsatt forskning inom Cash Management är att antingen göra en djupare analys av hur *ett* bolag, *en* sektor eller dylikt arbetar med sin Cash Management för att sedan kunna försöka effektivisera det bolagets Cash Management. Ytterligare en aspekt vore att göra en bredare undersökning genom att jämföra privata och kommunala företags arbete inom Cash Management. Det vore av intresse att se om det finns några skillnader mellan dessa olika typer av bolag. Denna studie skulle med fördel kunna göras genom en större enkätundersökning i syfte att kunna dra generella slutsatser utifrån resultaten man får.

BILAGA 1

Intervjumall för företagen

- Vilka kunskaper finns i företaget om Cash Management och hur omsätts de i verkligheten?
- Har ni en konkret modell att arbeta efter? Hur ser denna ut? Vilka delar ingår?
- Hur engagerar ni era medarbetare i ert Cash Management-arbete?
- Hur ofta ser ni över era Cash Management-rutiner? Hur går det till?
- Hur gör ni i det dagliga arbetet?
- Har ni exempel på förbättringsåtgärder som ni utfört?
- Anlitar ni externa konsulter eller har ni interna medarbetare som arbetar med Cash Management?
- Vilka avvägningar gör ni i ert Cash Management-arbete? (ex. mängdrabatt till kunder; finns policy/riktlinjer ang. detta eller görs enskilda kalkyler?)
- Vilka faktorer påverkar ert företags effektivitet i Cash Management?
- Hur får ni likviditeten att gå ihop? I vilken utsträckning används Eget kapital eller lån?
- Vilka risker ser ni? (valutarisker, risk för att inte få betalt/kunna betala i tid mm) Hur förebygger ni dessa risker?
- Hur hanterar ni sena betalningar i båda led? Vilka rutiner har ni för att kontrollera era kunders kreditvärdighet?
- Beskriv företagets likviditetskedja!
- Hur gör företagen när de får fakturor trots att de har en fordran på det fakturerande företaget i form av en kreditfaktura?
- Har ni samarbete med banker / Plusgiro etc. i Cash Management-frågor?
- Använder ni särskilda nyckeltal för att följa utvecklingen i Cash Management samt för att bli ännu bättre på det?

Intervjumall för revisorerna

- Berätta om revisorns roll i klientens/företagets Cash Management.
- Hur skiljer det sig mellan stora och små företag?
- Finns det några skillnader mellan olika typer av företag? Vilka i så fall?

- Vad ligger fokus på avseende Cash Management? Dels från revisorns sida men även från företagets sida (dvs. vad är de intresserade att förbättra avseende sin Cash Management?)
- Vanliga åtgärder? Vanliga brister hos företagets Cash Management?
- Hur upplever ni att företagsledningen arbetar med sin Cash Management? (kunskap, engagemang etc.)
- Finns det några hinder för revisorn att hjälpa klienten/företaget?

Intervjumall för bankerna

- Bankernas roll avseende företagets Cash Management? Hur gör ni?
- Vad gör ni? Vad tittar ni på hos företaget/kunden?
- Vilket led ligger fokus på? (inbetalningar, utbetalningar och tiden emellan)
- Vilka önskemål finns från företagets sida?
- Hur intresserade är företagen att förbättra sin Cash Management genom bankens tjänster?
- Villkor för inlåning och utlåning? Hur skiljer sig dessa åt beroende på företag?
- Kundens förhandlingsstyrka? Vad beror på förhandlingsstyrkan på? Vilka befogenheter har banktjänstemännen? Finns någon policy?
- I hur stor utsträckning gör företagen som ni säger/rekommenderar?
- Finns det några hinder för att hjälpa företagen?

BILAGA 2

	Inbet./Utbet.
Företag 1	98,53%
Företag 2	102,77%
Företag 3	96,23%
Företag 4	94,65%

BILAGA 3

Nyckeltalsberäkning definitioner

$$\text{Hävstångsformeln: } R_E = R_T + \underbrace{(R_T - R_S)}_{\text{finansiell risk}} * S/E$$

$$R_E = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster}}{\text{Eget kapital}}$$

$$VM = \frac{\text{Resultat efter finansiella intäkter}}{\text{Omsättning exklusive moms}}$$

$$R_T = \frac{\text{Resultat efter finansiella intäkter}}{\text{Totalt kapital}}$$

$$R_S = \frac{\text{Finansiella kostnader}}{\text{Skulder}}$$

$$KOH = \frac{\text{Omsättning exklusive moms}}{\text{Totalt kapital}}$$

$$S/E = \frac{\text{Skulder}}{\text{Eget kapital}}$$

$$\text{Faktisk lämnad kredittid i dagar} = \frac{\text{Genomsnittliga kundfordringar} * 365}{\text{Omsättning exklusive moms}}$$

$$\text{Erhållen genomsnittlig kredittid på inköp} = \frac{\text{Genomsnittliga leverantörsskulder} * 365}{\text{Omsättning exklusive moms}}$$

Källförteckning

Böcker

Backman J., *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998).

Blomstrand R. och Källström A., *Att tjäna pengar på pengar – Om likviditet och cash management* (Göteborg: IHM Förlag AB, 1991).

Dolfe M. and Koritz A., *European Cash Management- a guide to best practice* (Chichester: Bookcraft, 1999).

Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi* (Kristianstad: Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1991).

Holmblad Brunsson K., *Reda ut eller trassla till? Handbok för utredare* (Lund: Studentlitteratur, 2005).

Holme I M och Solvang B K., *Forskningsmetodik –Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (Lund: Studentlitteratur, 2005).

Jacobsen D. I., *Vad, hur och varför? –Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (Lund: Studentlitteratur, 2002).

Karlsson A., Ernst & Young Skriftserien nr 31 *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996).

Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (Lund: Studentlitteratur, 2005).

Phillips M., *The Seven Laws of Money* (New York: Random House Inc., 1974).

Samuelsson L.A., *Controllerhandboken* (Uppsala: Industrilitteratur AB, 2004).

Trost J., *Kvalitativa intervjuer* (Lund: Studentlitteratur, 2005).

Åkesson Dolfe M., Ernst & Young Skriftserien nr 32 *Likviditetsstyrning och valutahantering – Cash Management* (Stockholm: Printgraf, 1996).

Årsredovisningar

Företag 1 Årsredovisning 2004

Företag 2 Årsredovisning 2004

Företag 3 Årsredovisning 2004

Företag 4 Årsredovisning 2004

Uppsatser

Iturralde, Dr. T., Maseda A. Dra. och San José L., *The Cash Management routines: evidence from Spanish case*, Spanien, University of the Basque Country, Departamento de Economía Financiera II, 2005.

Tidsskrifter

Adams J., Supply House Times, Vol. 48, Issue 8, *Show Me the Money* (2005).

Cakebread C., Profit: The Magazine for Canadian Entrepreneurs, Vol. 24, Issue 6, *Borrowing at its best* (2005).

Cooley P.L. and Pullen R.J., American Journal of Small Business, Vol. 9, No. 2, *Small business and cash management practices* (1979).

Kim C., Mauer D. Och Sherman A., Journal of financial and quantitative analysis Vol. 33, No. 3, *The Determinants of Corporate Liquidity: Theory and Evidence* (1998).

Maynard M., Contractor Magazine, Vol. 52, Issue 11, *Improve cash flow and productivity* (2005).

Rapporter

Frandsen A-C., *Rum, Tid och Pengar – en studie om redovisning i praktiken* (Kungälv: Bokförlaget BAS, 2004).

Internet

<http://www.riksbanken.se/templates/News.aspx?id=10065> 2005-11-10

<http://taz.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/dop/produktportal.nsf/0/d64e4643b00ca819c1256a34004c4b94?OpenDocument&Click=> 2005-11-15

Bank A hemsida 2005-11-21

Bank B hemsida 2005-11-21

Företag 4 hemsida 2005-11-21

Moderbolag 3 hemsida 2005-11-21

Revisionsbyrå A hemsida 2005-11-21

Revisionsbyrå B hemsida 2005-11-21

Företag 1 hemsida 2005-11-24

<http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,32840,00.html> 2005-12-28

Databaser

Business Source Premier

JSTOR

LIBRIS

S-WoBA

Intervjuer

Personlig intervju med banktjänsteman på Bank A, 2005-11-16

Personlig intervju med företagsrådgivare på Bank B, 2005-11-25

Personlig intervju med ekonomichef på Företag 3, 2005-11-28

Personlig intervju med affärscontroller och en ansvarig för kortsiktig likviditetsplanering på Företag 1, 2005-11-28

Personlig intervju med ekonomichef på Företag 4, 2005-11-29

Personlig intervju med biträdande rektorn på Företag 2, 2005-11-29