



02/03:6

CASH MANAGEMENT

- EN FALLSTUDIE AV FEM SMÅ SNABBVÄXANDE IT-FÖRETAG

FREDRIKA VIKTORSSON 771127

ARNE MURBY 730831

HANDLEDARE:

PETER LINDELÖF

Sammanfattning

Många små företag lever på marginalen, men forskning om cash management-hantering i dessa företag är sparsam. Utgångspunkten för det här arbetet blev att små företag likaväl som större bör ha ett behov av en väl fungerande cash management.

Populärt definieras cash management som ”att ta betalt så fort som möjligt, behålla pengarna så länge som möjligt och förvalta dem så effektivt som möjligt under tiden”. Såväl underskott som överskott av likvida medel kan medföra cash management-mässiga problem. Cash management handlar dels om att finna den för företaget optimala likviditetbufferten, men även om olika tekniker för att hantera in- och utbetalningar och för att placera likvida överskott och finansiera likvida underskott på bästa sätt.

Syftet med uppsatsen är att beskriva vad cash management innebär och att i vår undersökning studera i vilken utsträckning och hur cash management används bland några små snabbväxande datakommunikationsföretag i Göteborgsregionen. När vi valde ut de fem företagen som skulle ingå i vår studie, använde vi oss av ett slumpmässigt urval. Att vi valde små företag inom just datakommunikations-branschen berodde på att vi antog att denna bransch rymmer stora kontraster och därmed kunde anses som särskilt intressant att undersöka.

I vår undersökning kunde detta antagande bekräftas. Det visade sig att det gick att dela upp de intervjuade företagen i två huvudgrupper utifrån vilka cash managementmässiga problem dessa hade. Den första gruppen bestod av två väletablerade företag som hade hanteringsmässiga problem med att förvalta sina likvida överskott på ett klokt sätt. Den andra gruppen bestod av tre relativt nystartade företag som hade problem med att täcka sina likvida underskott. Vi kunde även i denna undersökning slå fast att gemensamt för dessa båda grupper var att grundläggande brister i tillämpningen av cash management fanns trots att den samlade kunskapen om vad begreppet innebar var god.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Problemanalys	1
1.2. Syfte	3
2. Metod	4
2.1. Arbetets genomförande	4
2.2. Databesamling	5
2.2.1. Primärdata	5
2.2.2. Intervjumallen	6
2.2.3. Respondenterna	7
2.2.4. Sekundärdata	7
2.2.5. Källkritik	7
2.3. Reliabilitet	8
2.4. Validitet	9
I. Teoretisk referensram	
3.1. Inledning – vad är Cash Management?	10
3.2. Inbetalningar	12
3.2.1. Offert	12
3.2.2. Order	14
3.2.3. Leverans	14
3.2.4. Fakturering	14
3.2.5. Påminnelser och krav	15
3.2.6. Inkasso	17
3.3. Utbetalningar	17
3.3.1. Offert	17
3.3.2. Order	18
3.3.3. Leverans	18
3.3.4. Fakturahantering	19
3.3.5. Leverantörsreskontra	19
3.3.6. Betalning	19
3.3.7. Betalningssätt	20
3.4. Likviditetsplanering	21
3.4.1. Likviditetsmål	21
3.4.2. Likviditetshantering	22
3.5. Riskhantering	22
3.5.1. Valutarisk	23

3.5.2. Ränterisk	23
3.5.3. Kreditrisk	23
3.5.4. Likviditetsrisk	23
3.5.5. Ränτεberäkning och valuteringsregler	23
3.5.6. Kalkylränta	24
3.6. Placeringar	24
3.6.1. Placering av likvida överskott	25
3.6.2. Kortfristig finansiering av likvida underskott	25
3.7. Sammanfattning av teoretisk referensram	27

II. Fallstudie av fem små företag inom IT-branschen

4.1. Företagen	29
4.2. Cash management	29
4.3. Likviditetsmål	29
4.4. Kredittid	30
4.5. Inkommande fakturor	31
4.6. Kreditprövning	32
4.7. Kassarabatter	32
4.8. Dröjsmålsränta	33
4.9. Betalningspåminnelser	34
4.10. Utgående fakturor	34
4.11. Utbetalningar	35
4.12. Likviditetsplanering	37
4.13. Kalkylränta	37
4.14. Placeringar av likvida överskott och hantering av likvida underskott	38
4.15. Riskhantering	40
5. Slutdiskussion	41

Källförteckning

Appendix I - Intervjumall

Appendix II - Nyckelta

1. Inledning

J.M. Keynes anser i sin bok *The General Theory of Employment, Interest and Money* att det finns tre motiv för att inneha likvida medel. Han talar där om ett transaktionsmotiv, ett försiktighetsmotiv och ett spekulationsmotiv. Transaktionsmotivet handlar om företagets förmåga att hålla tillräckligt med likvida medel för att kunna fortsätta sin verksamhet under tiden mellan produktion av en vara eller en tjänst till dess att betalning erhålls. Försiktighetsmotivet innebär att ha likvida medel som kan täcka en oförutsedd utgift eller att man snabbt kan agera om ett tillfälle till ett fördelaktigt köp plötsligt skulle uppstå. Med spekulationsmotivet menar Keynes vikten av att inneha likvida medel för att kunna säkra att företagets vinst investeras så att den ger en bättre avkastning än marknaden i övrigt.¹ Keynes tre motiv sammanfattar som vi ser det centrala i begreppet "cash management", ett begrepp som även har blivit ämnet för detta arbete.

1.1. Problemanalys

Fluktuerande räntor, valutakurser och inflationstakt, hårdare nationell och internationell konkurrens är faktorer som leder till minskade vinstmarginaler och som bidrar till att företag borde ha ett intresse och behov av väl fungerande cash management.² Cash management handlar om att finslipa företagets hantering av likvida medel och se till att onödiga fördröjningar i likviditetsflödena elimineras. Såväl underskott som överskott av likvida medel kan medföra cash management-mässiga problem.

Det har skrivits mycket om cash management när det gäller stora företag. Ett intressant område som det däremot inte tycks ha skett någon forskning kring är hur de små företagen sköter sin cash management. Många små företag har problem med sin likviditet.³ Vi har antagit att dessa problem ofta kan relateras till brister i företagets cash management. Undersökningar som gjorts i ämnet visar på att företag skulle kunna tjäna motsvarande mellan 2-3 % av sin årsomsättning, i vissa fall till och med mer, genom att tillämpa och förbättra sin cash management.⁴ Vi antar således att även små företag har mycket att vinna på en förbättrad cash management. Det kanske till och med gör skillnaden mellan en konkurs eller fortsatt verksamhet.

De företag vi har intervjuat är alla inom datakommunikationsområdet. Som vi ser det skulle de undersökta företagen kunna delas in i två olika grupper beroende på vilken fas de befinner sig i. Den första gruppen består av mer väletablerade företag medan den andra gruppen består av relativt sett nystartade företag som ännu så länge livnär sig på riskkapital. Företagens olika situationer gör att olika delar av cash management-begreppet kommer att lyftas fram och givetvis också spegla de resultat vi kommit fram till. Trots de två gruppernas olika

¹ Keynes (1936)

² Bennet, Halvor & Silvdahl (1987)

³ Magnusson & Sigbladh (2001)

⁴ Bennet, Halvor & Silvdahl (1987)

grad av etablering i branschen är vår utgångspunkt att alla företag kan dra nytta av en väl fungerande cash management.

Datakommunikationstekniken finner allt fler tillämpningar i samhället. Detta har bidragit till att många företag har startats inom detta område. De senaste två årens konjunkturnedgång, framförallt påtaglig inom data- och kommunikationsteknikområdet, antas ha försvårat läget för nystartade innovationsföretag eftersom dessa ofta är i stort behov av extern finansiering. Både riskkapitalbolag och banker antas ha blivit mer restriktiva i sina satsningar på nya datakommunikationsföretag efter det att luften gick ur marknaden.

Tillgången på externt kapital har för nystartade företag ofta en direkt koppling till företagets förmåga att överleva. Som vanligt vid investeringar kräver finansiärerna kompensation för den risk de tar. Eftersom risken antas ha blivit högre inom datakommunikationsområdet är pressen på företag som finansieras externt inom denna bransch större än för ett par år sedan. Eftersom det ju också ofta är så att ett företag inte direkt kan få betalt för en vara som producerats eller en tjänst som utförts och att marginalerna, som sagts ovan, ofta är små eller krympande, kan ett rimligt antagande vara att ett litet företag i större utsträckning är mer sårbart för förseningar i betalningsströmmar in till företaget än ett större företag. En utebliven inbetalning skulle då kunna få direkt kännbara konsekvenser i företagets kassa och förorsaka att företaget inte har möjlighet att betala sina utgående fakturor i tid.⁵

Etablerade företag inom datakommunikationsområdet uppvisar ofta höga vinster och har därför stora likviditetsöverskott men är i gengäld dåliga på att placera sitt överskott.⁶ Ur cash management-synpunkt är problematiken för dessa företag annorlunda än hos nystartade företag. Bristfällig kunskap om hur likviditetsöverskott skall placeras kan antas bidra till en onödigt hög alternativkostnad. Ett som vi ser det, problem hos dessa företag är att de inte verkar inse vikten av god cash management även då verksamheten är lönsam. Vi har inte uteslutit att lönsamma företag i vissa fall rent av kan vara sämre på att hantera sina likvida tillgångar på ett klokt sätt än vad små företag som dagligen brottas med likviditetsproblem är.

Vi antar att ett företag med stora likvida tillgångar generellt sett är högt värderat, det vill säga har en stark tilltro från marknaden.⁷ Anledningen till denna hypotes är att företaget då inte anses kunna hamna i akuta problem på kort sikt och därför ses som en säkrare placering på kort sikt än vad fallet skulle ha varit om de likvida tillgångarna varit knappa. Detta påverkar i sin tur företagets möjlighet att få externt kapital in i firman och därmed dess förmåga att kunna bedriva sin verksamhet. Samtidigt måste företaget beakta att med en stor kassa så går det miste om möjligheten till att få en god avkastning på dessa pengar. Det gäller med andra ord att hitta en balans där företaget har tillräckligt med pengar i kassan för att kunna betala inkommande fakturor, samtidigt som det heller inte får ta för mycket pengar från kassan i anspråk eftersom detta kan hindra företaget i sina löpande betalningar och investeringar.⁸

⁵ Bennet, Halvor & Silvdahl (1987)

⁶ Magnusson & Sigbladh (2001)

⁷ Copeland & Weston (1992)

⁸ Ibid.

För att kunna bestämma den för företaget bästa kapitalstrukturen bör företaget analysera sitt likviditetsflöde. Denna analys kommer sedan att påverka företagets cash management som innefattar fakturahantering, kontohantering, bankrelationer, anskaffande av externt kapital samt val av placeringsalternativ.⁹

Vi är således intresserade av att veta om cash management, så som den beskrivs i teorin, överhuvudtaget tillämpas och i så fall i hur stor grad det används. Exempel på mer detaljerade frågeställningar som det här arbetet behandlar är: Har företagen bestämda rutiner och en genomtänkt ansvarsfördelning vid fakturahantering? Vad fungerar väl och var finns eventuella brister? Använder sig företagen av likviditetsprognoser/likviditetsbudgetar? Hur påverkar dessa företagens verksamhet? Vilka är de vanligaste placeringsalternativen? Hur (om alls) skyddar företagen sig mot exempelvis valutarisk vid handel med utlandet? (Samtliga frågor står att finna i Appendix I.)

1.2. Syfte

Vi vill i det här arbetet beskriva vad cash management innebär och i vår fallstudie även studera i vilken utsträckning och hur cash management används bland några små snabbväxande datakommunikationsföretag i Göteborgsregionen.

Vår uppdragsgivare FöreningsSparbanken är intresserade av hur de kan bli mer effektiva när det gäller att möta företags behov. Syftet är därmed också att bidra med något som kanske kan komma dem till nytta när de ser över sina banktjänster.

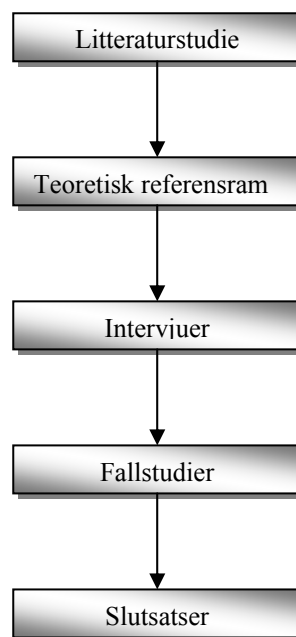
⁹ Bennet, Halvor & Silvdahl (1987)

2. Metod

I det här kapitlet kommer vi att gå igenom hur vi gick till väga för att genomföra detta arbete. Valet av metod är många gånger ett kritiskt moment i processen att skriva en uppsats. Det sätt på vilket man valt att angripa problemställningen anses ofta vara lika viktig för ett gott resultat som urvalet av det material man tänkt att använda sig av.¹⁰

2.1. Arbetets genomförande

För att läsaren ska få en grundläggande förståelse för arbetsgången skall vi här, med hjälp av en modell, beskriva hur vi gått till väga. Det första steget var att studera litteratur i ämnet för att kunna skapa en teoretisk referensram inför vår fortsatta undersökning. Därefter intervjuades företrädare för de företag som ingick i vår undersökning. Genom fallstudier på dessa företag, samt ytterligare litteraturstudier i ämnet, kom vi slutligen fram till slutsatserna för detta arbete.



Det här arbetet började med en explorativ fas eftersom vår kunskap om vad cash management innebär var begränsad. Vårt första steg var att studera litteratur i ämnet och därefter komplettera dessa studier med de erfarenheter från verkligheten som företrädarna för de olika företagen hade. Ett explorativt synsätt kan vara bra

¹⁰ Holme & Solvang (1991)

att använda i början av en undersökning för att så länge som möjligt behålla det breda perspektivet,¹¹ något vi ansåg nödvändigt eftersom cash management tidigt visade sig vara ett brett ämnesområde. Genom ett öppet förhållningssätt undvek vi dessutom att spåra in på detaljer tidigt i uppsatsskrivandet, vilket hjälpte oss att under arbetets gång vara öppna för nya infallsvinklar och idéer.

När vi efter ett tag hade fått bättre kunskap i ämnet, och problemställningen utkristalliserades fick vår undersökning mer en deskriptiv karaktär. Anledningen till detta var att vi inte hade som syfte med vårt arbete att peka på några orsaksförhållanden till exempel *varför* företag inte använde sig av möjligheten att fullt ut få avkastning sina likvida tillgångar. Syftet med arbetet är, som beskrivits i föregående kapitel, att se på om företagen över huvud taget har en genomtänkt plan för likviditetshanteringen, samt se hur väl denna plan stämmer överens med de teoretiska modellerna i ämnet. Ett förklarande undersökningssätt var därför inte aktuellt att använda sig av.¹²

2.2. Datainsamling

En undersökning kan baseras på två olika typer av data: primärdata och sekundärdata. Primärdata är data som den som undersöker själv måste samla in. Sekundärdata är data som redan finns tillgänglig.

*2.2.1. Primärdata*¹³

Primärdata kan samlas in på tre olika sätt: via besöksintervjuer, telefonintervjuer eller med enkäter. Varje metod har både för och nackdelar.

Besöksintervjuer har bland annat de fördelarna att intervjusituationen kan kontrolleras, att intervjuaren har lätt att ställa följdfrågor (ofta kan det vara svårt att få svar på det man vill genom att enbart ställa en fråga), och att kroppsspråket kan tillföra information. Nackdelarna med denna metod är att det kan vara svårt för intervjuaren att ställa känsliga frågor, en intervjuareffekt¹⁴ kan förekomma samt att det ibland kan vara svårt att få till stånd en intervju. Den som intervjuas kanske inte tar emot besök.

Telefonintervjuer har de fördelarna att de går fort att genomföra, att svarsfrekvensen blir hög samt att följdfrågor är lätta att ställa. Till nackdelarna med denna metod hör att frågorna måste vara tämligen enkelt ställda, att intervjuareffekt kan förekomma samt att det inte heller här lämpar sig så bra att ställa känsliga frågor.

Användning av enkäter har bland annat de fördelarna att svarsfrekvensen kan bli hög, framförallt metoden används i kombination med telefonuppföljningningar, att kostnaden för uppgiftslämnaren blir låg, särskilt om e-mail används vid utskicket, att det inte sker någon intervjuareffekt samt att det är lätt att ställa känsliga frågor. Nackdelarna är att enkäter tar lång tid och att metoden inte alltid lämpar sig för frågor utan fasta svarsalternativ. Det kan också finnas en risk att det kan bli en låg svarsfrekvens om uppföljningen uteblir.

¹¹ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

¹² Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

¹³ Ibid.

¹⁴ Intervjuareffekt innebär att den intervjuade anpassar svaret i enlighet med hur han/hon tror att den som intervjuar vill ha svaret.

Vi valde på inrådan av vår handledare att utföra besöksintervjuer av djupintervjukaraktär. Anledningen var bland annat att man när man är ute på en arbetsplats får en bättre uppfattning om företaget. Såväl lokalernas utseende som det bemötande man får av personal påverkar det helhetsintryck man får.

Förfarandet gick till på så vis att vi först ringde upp den ekonomiansvarige på respektive företag och berättade i stora drag om vad vår undersökning handlade om. Sedan frågade vi om vi fick komma på besök för en uppskattningsvis timslång intervju. Fördelen med tillvägagångssättet upplevde vi var att respondenterna, när vi väl träffade dem, var någorlunda förberedda på de frågor vi ställde. Antagligen hade svaren blivit mindre genomtänkta om vi hade genomfört intervjuerna i samband med telefonsamtalet.

Det kan dock som vi ser det finnas en stor nackdel med att ge respondenterna denna betänketid eftersom de då fick tid att planera sina svar i enlighet med vad de trodde att vi var ute efter. Ett företags ekonomiska situation är alltid en känslig fråga, och det är inte omöjligt att någon av respondenterna medvetet eller omedvetet gav oss felaktiga förskönande uppgifter.

2.2.2. Intervjumallen

Vi kommer här att diskutera den intervjumall¹⁵ som vi använde som underlag för de djupintervjuer vi genomförde. Respondenternas svar avgjorde sedan hur strikt denna mall följdes. Vissa följdfrågor uppfattade vi som helt onödiga att ställa. (Det säger sig exempelvis självt att om ett företag inte har några aktieplaceringar så kan man inte fråga om vilken spridning de har i sin aktieportfölj). Vid upprättandet av intervjumallen utgick vi från vårt behov av information om de olika områden som cash management består av. Vi gick systematiskt igenom teorin för att täcka alla områden av intresse i enlighet med syftet för denna uppsats.

Vid utformandet av en intervjumall är det viktigt att formulera frågorna på ett begripligt sätt. Avgörande för graden av tillförlitlighet på de svar man får är också att inte ställa ledande frågor. Frågornas ordning är också betydelsefullt för hur meningsfulla svaren blir. Ofta kanske man måste ställa flera frågor för att få svar på det man undrar över.¹⁶ När vi utformade vår intervjumall försökte vi ha detta i åtanke för att i största möjliga mån undvika onödiga felaktigheter.

Andra saker man måste ta hänsyn till när man utformar en intervjumall är respondenternas förmåga att besvara frågorna och deras villighet att besvara dem sanningsenligt. Respondenterna kanske inte har den kunskap som krävs, de kanske har glömt vissa saker eller medvetet ger ett inkorrekt svar.¹⁷ När det gäller kunskap så anser vi att vi minimerat risken att ha intervjuat fel person genom att samtliga vi har varit i kontakt med varit den ekonomiansvarige på respektive företag. Vissa av frågorna i intervjumallen är medvetet vagt ställda med hänsyn till att sådana uppgifter kunde vara av känslig karaktär för företaget. I dessa fall ville vi endast få en grov uppskattning om vad det kunde röra sig om för att på så sätt bättre kunna skapa en helhetsbild över företaget.

¹⁵ Se Appendix I

¹⁶ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

¹⁷ Ibid.

Våra frågor var ställda så att de kunde, om respondenten så ville, öppna för en mera samtalslik intervjuform än ett regelrätt ”fråga-svar-intervju”. Genom detta öppna förfaringssätt tror vi att vi fick många fler nya insikter än vad vi annars skulle ha fått. Dessa samtalslika intervjuer tog dock mer tid i anspråk, och det var inte alla respondenter som kunde avsätta den tiden. Varje intervju tog i genomsnitt en och en halv timme att utföra. Tyvärr hade vi inte möjlighet att spela in intervjuerna på band. Vi tog dock båda anteckningar som vi sammanställde direkt efter att intervjun var gjord.

2.2.3. Respondenterna

När man gör en sådan här typ av undersökning under knappa 10 veckor är det naturligtvis så att man inte kan undersöka alla företag i till exempel en bransch, utan ett urval måste göras. För oss stod valet mellan en kvantitativ metod, det vill säga en metod där enkäter sänds ut till exempelvis 30 företag för att sedan göra någon form av statistiskt test på dessa, eller en kvalitativ metod, det vill säga en metod som innebär att ett mindre antal företag intervjuas på djupet. Vi valde den senare eftersom vi ansåg att denna metod på ett bättre sätt skulle fånga in det syfte vi hade med uppsatsen.

När vi valde ut företagen som skulle intervjuas använde vi oss av sannolikhetsurval. För att klassas som sannolikhetsurval måste urvalet ske på ett sådant sätt att alla enheter i populationen har en känd sannolikhet att komma med i urvalet. Detta skall ske genom någon form av slumpmekanisim.¹⁸ Vi satte upp ett antal kriterier för de företag som skulle ingå i populationen för vår undersökning. De kriterierna var att företagen geografiskt sett skulle dessa befinna sig i 031-området, på något sätt vara kopplade till datakommunikation, samt ha mellan fem och tjugo anställda. Datorn valde sedan slumpvis ut våra företag utifrån dessa kriterier. Underlaget för vår undersökning bygger på svaren från dessa företag.

De företag vi intervjuat är alla, som tidigare nämnts, inom datakommunikationsområdet. De undersökta företagen skulle kunna delas in i två olika grupper beroende på vilken fas de befinner sig i. Den första gruppen bestod av mer väletablerade företag medan den andra innehöll relativt sett nystartade företag som ännu så länge livnärde sig på riskkapital. Då ett par av företagen, för att ställa upp i vår undersökning, satte upp som villkor att få vara anonyma, beslutade vi att samtliga respondenters svar skulle behandlas konfidentiellt.

2.2.4. Sekundärdata

Litteraturstudien är en betydande del av detta arbete. Inte bara för att den bildar grunden för vår teoretiska referensram, utan också för att den bidragit med den nödvändiga kunskap som ligger till grund för våra fallstudier.

2.2.5. Källkritik

Den litteratur som vi har gått igenom har varit omfattande. Att hitta nyskriven bra svensk litteratur inom området visade sig vara svårare än väntat. Därför har vi till en inte helt obetydlig del byggt våra resonemang på utländska författares verk. Vi har valt att inte gå in på härledningar bakom teorierna. Vem som lade grunden för dessa

¹⁸ Hellevik (1990)

teorier anser vi inte vara av någon större vikt för vår uppsats. Vårt syfte är ju att istället titta på tillämpningen av cash management.

Källornas trovärdighet är självklart av yttersta vikt genom hela skrivprocessen och för de resultat som presenteras. Därför är även urvalet av litteratur ett kritiskt moment. Viktigt att minnas är att alla sekundärdata som presenteras i litteraturen är påverkade av de värderingar och syften som författarna till denna litteratur har haft. Med denna medvetenhet ökar chanserna att innehållet i litteraturen bättre kan bedömas utifrån vad som är rent vetenskapliga fakta samt vad som är författarnas egna åsikter.¹⁹

Det finns tre viktiga källkritiska kriterier som kan användas då källor skall bedömas: samtidskravet, tendenskriteriet och beroendekriteriet.²⁰ Samtidskravet handlar om källornas relevans och gängse tillförlitlighet (hur allmänt accepterade dessa författares teorier är i "forskarvärlden"). Detta kriterium anser vi vara uppfyllt för samtlig litteratur som vi använt oss av. Tendenskriteriet besvarar frågor om vilka egna intressen uppgiftslämnaren har i en fråga. Tendensen kan ta sig i uttryck i valet av ord eller i urvalet av fakta. Tendens i en källa behöver inte alltid innebära att den blir ointressant att använda, framförallt inte om man kan skaffa en källa med motsatt tendens och sedan jämföra dessa källor med varandra. För att försöka minska risken för att enbart hålla sig till en eventuell tendens bygger vi våra teoretiska resonemang kring flera författare. Tendensproblemet anser vi dock inte vara speciellt stort för vår uppsats. De olika källorna överensstämmer i hög grad i deras syn på hur cash management bör skötas. Beroendekriteriet innebär att man kontrollerar om källorna är beroende av, eller bygger på varandra. Såvitt vi har sett har detta i vår litteratur endast förekommit i ett fall då en av författarna refererade till en annan av våra källor. Källorna kan därför i det stora hela ses som oberoende av varandra.

2.3. Reliabilitet

Om någon skulle upprepa denna undersökning och använda samma angreppssätt som vi har haft, men vid ett annat tillfälle, skulle denne då få ett liknande resultat? En bra metod bör, för att ha hög reliabilitet, vara oberoende av undersökare.²¹

Vårt undersökningsunderlag när det gäller primärdata består av en fallstudie av fem företag. Detta gör att varje svar vi erhållit fått ett relativt stort genomslag i vår undersökning. Vår analys syftar inte till att göra några allmänna generaliseringar för hela datakommunikationsbranschen. En sådan analys skulle vara alltför omfattande. Vi tror oss ändå kunna finna vissa tendenser i de företag vi intervjuat. Vi utesluter inte att dessa tendenser kan vara resultatet av tillfälligheter.

När det gäller intervjuer av kvalitativ art är reliabiliteten alltid svår att mäta. Det finns dock saker som kan vara bra att tänka på när det gäller att få så hög reliabilitet som möjligt. Att inte ställa ledande frågor är en sådan sak som redan diskuterats ovan.

¹⁹ Holme & Solvang (1991)

²⁰ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

²¹ Ibid.

En annan sak som vi tror reducerade andelen slumpfel var att båda var med vid intervjuernas genomförande. Därmed tror vi att vi bättre kunde tolka de svar som gavs än om bara en person hade intervjuat. Under intervjuernas gång satt vi båda och antecknade. Den som inte ställde frågan var mer aktiv i antecknandet. Att båda var med på samtliga intervjuer kompenserade möjligtvis att vi inte hade möjlighet att spela in intervjuerna på band.

Denna uppsats bygger till stor del på sekundärdata från annan litteratur. Naturligtvis påverkas reliabiliteten i vårt arbete av reliabiliteten hos den litteratur vi har använt oss av. Varje författare har ett visst mått av subjektivitet och förespråkar sina modeller. Genom att studera flera olika källor, och kritiskt granska dessa, bedömer vi dock att förutsättningar för en objektiv analys fanns.

2.4. Validitet

Förutsättningarna för att uppnå en hög validitet fanns då vi började studera litteratur i ämnet. Ändå kan vi naturligtvis inte trots att vi använt oss av flera olika källor i ämnet vara säkra på att vi inte förbisett något synsätt på cash-management, som skulle varit intressant att undersöka och som skulle gjort detta arbete bättre. Vi tror likväl att den teoretiska referensram som detta arbete bygger på ger en riktig och relativt bred överblick av fem svenska mindre datakommunikationsföretags likviditetshantering. Att det bara blev fem företag i vår undersökning reducerar naturligtvis de generella slutsatser man kan dra av undersökningen. Den största anledningen till att det blev fem företag var den begränsade tid som vår undersökning måste utföras på.

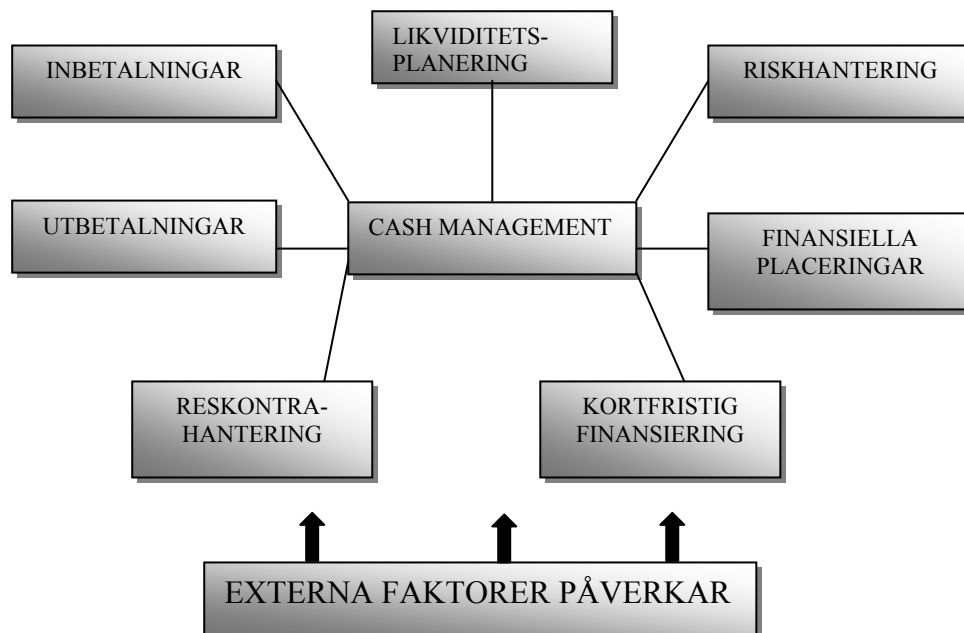
Vi intervjuade den ekonomiansvarige på respektive företag. Denne torde ha den största kunskapen om företagets likviditetshantering, och således vara den rätte personen att intervjuas. Eftersom företagen valdes ut slumpmässigt av datorn, enligt vissa kriterier, så kan vi inte hävda att det förekommit någon form av styrning från vår uppdragsgivare i processen att välja ut företag, vilket möjligtvis kunde ha försämrat validiteten. Några sådana direktiv fanns inte.

I. Teoretisk referensram

I denna del av arbetet kommer vi att presentera litteraturens syn på cash management och de slutsatser som vi dragit från den. Ordningen på frågorna i intervjumallen ligger till grund för strukturen på detta kapitel.²²

3.1. Inledning – vad är Cash Management?

Begreppet *cash management* används för att beskriva en rad aktiviteter för någon form av likviditets- och valutahantering.²³ Populärt definieras cash management som ”att ta betalt så snabbt som möjligt, behålla pengarna så länge som möjligt och förvalta dem så effektivt som möjligt under tiden”.²⁴ Ytterligare en definition är ”att tjäna pengar på pengar samt på väl fungerande rutiner och administrativa system”.²⁵ Figuren nedan summerar de faktorer som identifierats och som kommer att diskuteras senare i detta kapitel. Alla delar av modellen är viktig för att sammantaget få ett så bra resultat som möjligt för företaget.²⁶



Ett företags mål är att maximera aktieägarnas nytta. Nyttan kan definieras som nuvärdet av alla framtida kassaflöden i företaget.²⁷ Förhållandet mellan värdet av de levererade prestationerna och värdet av resursförbrukningen benämns lönsamhet. Cash management är ett viktigt verktyg för att öka företagets värde eftersom en bra likviditetshantering har en direkt inverkan på företagets lönsamhet.²⁸

²² Se Appendix I

²³ Blomstrand & Källström (1991)

²⁴ Hedman (1991) s. 11

²⁵ Karlsson (1996) s. 13

²⁶ Exempel på externa faktorer kan vara konjunktur, räntebildning, betalningsmoral och så vidare.

²⁷ Copeland & Weston (1992)

²⁸ Dolfe & Koritz (1999)

Såväl resursförbrukning som leveranser av tjänster ger upphov till in- och utbetalningar. Varje inbetalning ökar företagets likviditet och varje utbetalning minskar den. Cash management karaktäriseras av en ”företagsekonomisk konflikt”²⁹ som innebär att en avvägning måste göras utifrån de kostnader som uppstår vid såväl för låg som för hög likviditet. Kostnaden att ha en för hög likviditet utgörs av den avkastning på likviditeten som företaget går miste om genom att ha en alltför god betalningsberedskap och att inte kunna få någon avkastning på pengarna. Kostnaden för att ha en för låg likviditet uppstår när kundrelationerna blir störda på grund av att företagets rykte försämrats genom en dålig betalningsberedskap. Såväl för låg lönsamhet som för låg likviditet kan orsaka att företag går i konkurs.³⁰

I en cash management-analys försöker man kartlägga företagets ekonomiska rutiner och betalningsströmmar för att om möjligt föreslå effektivare sätt att hantera likvida medel. I denna kartläggning arbetar man med tre olika delar med starka beroendeförhållanden dem emellan:³¹

- Kassainflöde: Inflödet av pengar till företaget
- Kassautflöde: Utflödet av pengar från företaget
- Likviditetshantering: Placering av likvida överskott respektive finansiering av likvida underskott.

När värdet av de åtgärder som syftar till att förbättra likviditetshanteringen skall bedömas har valet av kalkylränta och identifiering av lämpligt antal nyckeltal betydelse för de beräkningar som presenteras.³² Bra cash management förbättrar företagets vinstmarginal³³ och kapitalomsättningshastighet³⁴. En ökad kapitalomsättningshastighet innebär att pengar frigörs från balansräkningen som i sin tur leder till räntebesparingar (ränteintäkter på frigjort kapital). Studier har visat att en vara i genomsnitt ligger och väntar på vidareförädling hela 95 % av tiden.³⁵ Cash management kan därför sägas vara av vikt för hela organisationen i arbetet med att frigöra kapital som binds upp.³⁶

Likviditetsbudgeten är en del av företagets finansiella planering, som i sin tur är en del av den totala ekonomiska planeringen. Likviditetsbudgeten kan sägas vara den finansiella finplaneringen för de närmaste månaderna och det är framförallt den man jobbar med i cash management-sammanhang. Genom att känna till budgeterad orderingång och fakturering samt genomsnittlig verklig kredittid kan de förväntade inbetalda beloppen prognostiseras.³⁷

²⁹ Blomstrand & Källström (1991) s. 11

³⁰ Ibid.

³¹ Karlsson (1996)

³² Blomstrand & Källström (1991)

³³ Vinstmarginalen = (summan av rörelseresultat efter avskrivningar + utdelning på aktier och andelar + ränteintäkter) / (summa rörelseintäkter). Källa: Gustavsson & Svernlöv (1993)

³⁴ Kapitalomsättningshastighet = Omsättning / Totalt kapital. Källa: Gustavsson & Svernlöv (1993)

³⁵ Hedman (1991)

³⁶ Även om lagerhantering enligt vissa definitioner ingår i teorin för cash management kommer detta inte att finnas med i analyskapitlet. Det beror på att de företag som finns med i studien knappt alls ägnar sig åt någon form av lagerhantering (se Appendix II). Anledningen till detta tror vi vara att deras verksamhet huvudsakligen består av programmering. Endast en liten del är försäljning av lagervaror.

³⁷ Blomstrand & Källström (1991)

När likviditetsöverskott uppstår gäller det att placera detta till så god avkastning som möjligt. Omvänt gäller att vid likviditetsunderskott finna de billigaste finansieringskällorna. Riskerna i cash management-sammanhang är valutarisk, ränterisk, kreditrisk och likviditetsrisk. Valutarisk uppstår vid handel med utländsk valuta, ränterisk vid handel i räntepapper, kreditrisk då kunderna beviljats kredit och likviditetsrisk uppstår om företaget riskerar att hamna i likviditetsbrist.³⁸

Ju större ett företag är mätt i omsättning desto mer finns att tjäna på cash management. Generellt sett brukar möjlighet finnas att frigöra 2-3 % av företagets årliga omsättning.³⁹

3.2. Inbetalningar

Inbetalningarna är de mest svårstyrda av de olika typerna av likviditetsflöden eftersom de ligger utanför företagets egen kontroll. Vid försäljning till ett annat företag erhåller kunderna i regel en kredit som kan ses som ett lån. För att minska kostnaden och risken med dessa lån, bör fordringarna på kunderna hållas på en så låg nivå som möjligt. Ett sätt att göra detta är att förhandla ner kredittiderna och kanske till och med lyckas få betalt i förskott eller i samband med leverans.⁴⁰

Tiden som löper från leverans till mottagning av pengarna kan delas in i olika faser: leveranstid, fakturerings- och kredittid, dröjsmål- och betalningstid.⁴¹ För att så snabbt som möjligt få tillgång till pengarna gäller det att göra varje fas så kort som möjligt. Tiden från leverans till det att fakturan skrivs ut brukar kallas för dold kredittid⁴² och bör elimineras helt. Sena betalningar orsakade av dåliga administrativa rutiner hos det egna företaget (oklara betalningsvillkor, felaktig adress med mera) måste uppmärksammas.⁴³

3.2.1. Offert

Offerten är ett erbjudande om en vara eller tjänst, med specificerade villkor. I offerten ingår ofta produktbeskrivning, pris, betalnings- och leveransvillkor.⁴⁴ Dokumentet ligger till grund för villkoren i den eventuella affären (köpeavtalet). Villkor som inte finns med i offerten kan oftast inte göras gällande senare. De grundläggande förutsättningarna för att erhålla goda betalningsvillkor skapas därför redan på offertstadiet.⁴⁵

Det som i praktiken avgör hur smidigt företagets cash management kommer att bli är informationsutbytet mellan köpare och säljare. Den av parterna som vinner mest på förhandlingen om betalningsvillkor är den som har bäst kunskap om villkorens ekonomiska betydelse. För att förenkla förhandlingarna använder många företag standardiserade avtal med fasta villkor. Utifrån situation och typ av försäljning modifieras sedan villkoren till att passa det specifika affärstillfället.⁴⁶

³⁸ Hedman (1991)

³⁹ Bennet, Halvor & Silvdahl (1987)

⁴⁰ Karlsson (1996)

⁴¹ Blomstrand & Källström (1991)

⁴² Dolfe & Koritz (1999)

⁴³ Karlsson (1996)

⁴⁴ <http://www.nutek.se> (2003-01-08)

⁴⁵ Karlsson (1996)

⁴⁶ Karlsson (1996)

Som säljare ska man alltid försöka undvika långa kredittider eftersom pengar då binds upp i onödan med missade ränteintäkter som följd. Längden på den kredittid som beviljas kunden bör därför alltid ifrågasättas. Kreditprövning bör göras i alla affärer av någorlunda ekonomisk vikt i de fall kredit lämnas till kund.⁴⁷

Kassarabatt är oftast ett oförmånligt villkor för ett säljande företag och bör därför undvikas. Detta därför att storleken av den rabatt som måste ges ofta inte står i relation till den fördel det innebär för företaget att få betalt tidigare. Det betraktas också rent allmänt som hanteringsmässigt bökigt.⁴⁸

Olika branscher ställer olika krav och innefattar olika risknivåer. Därför är det även viktigt att kunna vara flexibel. Ju högre risk en affär eller bransch har desto bättre måste man gardera sig mot att inte få betalt i tid, eller inte alls. Ett sätt är att använda sig av olika betalningsvillkor för olika branscher.⁴⁹

Vad beträffande betalningssätt gäller det att minimera tiden från det att kunden gör sin betalning till dess att pengarna ankommit. Vanligtvis är elektronisk överföring det snabbaste sättet att få betalt, och bör därför väljas. Kunder som väljer att betala på annat sätt, exempelvis med check som kräver manuell hantering, bör därför övertalas att betala elektroniskt.⁵⁰

Det är viktigt att redan i offerten avtala vilka följderna blir om betalning ej sker i tid. Vad gäller påminnelseavgift och dröjsmålsränta varierar lagarna i olika länder. Om inget annat avtalats är dröjsmålsräntan enligt räntelagen⁵¹ riksbankens referensränta⁵² plus 8 %, men den kan i avtal sättas högre. I Sverige får man även lov att ta ut 45 kronor i påminnelseavgift om detta har avtalats.⁵³ Denna avgift får bara debiteras för ett påminnelsebrev per faktura.⁵⁴ Här måste dock en avvägning göras hur avgiften påverkar affärsrelationen till kunden: "Cash management is important, but the business relationship is more important".⁵⁵

Ur cash management-synpunkt strävar man efter att inte förlora tid på grund av felaktiga uppgifter om produkterna. För administrationen behövs kunduppgifter för kreditupplysning, order, leverans, fakturering och betalning. Följande uppgifter bör tas med:⁵⁶

- Kundens riktiga namn
- Organisationsnummer
- Momsregistreringsnummer

⁴⁷ Karlsson (1996)

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Larsson (1984)

⁵⁰ Dolfe & Koritz (1999)

⁵¹ <http://www.erb.se> (2003-01-08)

⁵² Riksbanken har fastställt referensräntan för perioden 1 juli 2002 - 31 december 2002 till 4,5 procent, för uppdatering se <http://www.riksbanken.se> (2003-01-08)

⁵³ Enligt Lag om ersättning för inkassokostnader m.m. (1981: 739) framgår av 2§ att "gäldenären är skyldig att utge ersättning för skriftlig betalningspåminnelse rörande skulden, om avtal därom har träffats senast i samband med skuldens uppkomst.". Detta innebär alltså att man har rätt att debitera påminnelseavgift för betalningspåminnelse som utsänds efter faktura, om man träffat avtal om detta. Påminnelseavgiftens storlek regleras av Förordning om ersättning för inkassokostnader m.m. (1981: 1057) och för närvarande är den 45 kr.

⁵⁴ Karlsson (1996)

⁵⁵ Dolfe & Koritz (1999) s. 29

⁵⁶ Hedman (1991)

- Bankkontakt
- Speditör
- Tullagent

3.2.2. Order

Varje dag i orderprocessen binder pengar. Det är därför viktigt att snabbt men ändå noggrant kontrollera att kundens order stämmer överens med den offert som har lämnats. När ordern inkommit bör sedan de delar av företaget som berörs omgående kontaktas så att inte leveransen och därmed efterföljande fakturering blir fördröjd. En snabb och korrekt orderhantering frigör kapital och ökar kundtillfredsställelsen.⁵⁷

3.2.3. Leverans

Leveransen bör alltid ske enligt de villkor som stipulerats i offerten. Vilka leveransvillkor man arbetar med påverkar de rutiner och den administration som behövs. Hur väl de administrativa rutinerna fungerar ihop med leveransrutinen avgör sedan hur snabbt och säkert man får betalt.⁵⁸

En inkorrekt leverans är en vanlig orsak till att kunderna inte betalar i tid. En sen leverans leder till att kapital binds upp och kan även leda till försämrade kundrelationer och därmed negativt påverka framtida försäljningsmöjligheter.⁵⁹ En snabb och effektiv leveransrutin kan omvänt öka lagrets omsättningshastighet och därmed frigöra kapital samt leda till nöjda kunder.⁶⁰

3.2.4. Fakturering

Fakturan ska innehålla upplysningar om säljarens och köparens skyldigheter. Fakturan är den sista möjligheten att påminna om betalningsvillkoren. Många företag använder sig av krediter. Betalningsvillkoren blir då ett konkurrensmedel.⁶¹

Fakturan i sig är inget avtal. Den bör ändå innehålla en upprepning av de villkor man har kommit överens om i offerten och orderbekräftelsen. Ofullständiga betalningsinstruktioner kan leda till att betalningar exempelvis skickas till fel bank eller med fel metod med ränteförluster som följd.⁶²

Vad man talar om i cash management-sammanhang är att fakturera samma dag som leverans sker. Det är viktigt att kunden får fakturan så snabbt som möjligt, med riktiga och fullständiga uppgifter.

För att inte förlora så kallad dold kredit skall fakturadatum vara satt till leveransdatum. Företag med hög frekvens av fakturering bör fakturera dagligen för att inte förlora i dold kredittid och för att få fram fakturorna till kunden med så god precision som möjligt. I Skandinavien bör det skilja högst tre dagar (postgången) mellan

⁵⁷ Dolfe & Koritz (1999)

⁵⁸ Hedman (1991)

⁵⁹ Karlsson (1996)

⁶⁰ Larsson (1984)

⁶¹ Hedman (1991)

⁶² Karlsson (1996)

fakturadatum och fakturans och varans ankomstdatum för att man inte ska löpa risken att få betalt för sent.⁶³ Ett snabbare sätt är att skicka fakturan via internet eller med fax. Detta förfaringssätt bör därför enligt litteraturen väljas.⁶⁴

Fakturan är ett underlag för leverantören där man specificerar vad fordran avser. För att kunna få betalt bör man med fakturan informera sina kunder så väl som möjligt. Följande information ska finnas på en faktura.⁶⁵

- när fakturan upprättats
- när affärshändelsen inträffade
- vad som levererats eller utförts
- platsen för varans/tjänstens mottagande
- pris per enhet eller sammanlagt
- pris exklusive moms
- momsbeloppet
- köparens och säljarens namn och adress
- säljarens organisationsnummer/personnummer
- innehav av F-skattesedel

Följande information bör också ingå:⁶⁶

- eventuella rabatter
- eventuella avgifter
- post- eller bankgironummer eller bank och kontonummer
- betalningsvillkor: Uttryck som "Oss tillhanda" eller "...dagar netto" innebär att kunden bör initiera betalningen före förfallodatum, eftersom betalningen då skall vara säljaren tillhanda på förfallodatumet.
- dröjsmålsränta
- betalningssätt: Snabba transfereringar eliminerar onödiga betalningspåminnelser.
- valuta
- kontaktperson vid frågor och reklamationer

3.2.5. Påminnelser och krav

Det är viktigt att snabbt kunna påvisa förfallna fakturor. Genom goda bokföringsrutiner underlättas detta arbete. Kundreskontran har till uppgift att fungera som specifikation till huvudboken och i den förra bokförs varje enskild fordran. Kundreskontran fungerar som underlag för redovisning, indrivning av kundfordringar samt styrning av kreditrisk. Kvaliteten på kundreskontran avgör hur lätt det är att driva in kundfordringar som förfallit till betalning.⁶⁷

⁶³ Hedman (1991)

⁶⁴ Dolfe & Koritz (1999)

⁶⁵ <http://www.nutek.se> (2003-01-08)

⁶⁶ Larsson (1984)

⁶⁷ Thomasson m fl (2000)

Enligt svensk lag gäller den dag som infaller en månad efter det att borgenären skickat räkningen eller på annat sätt framställt krav som utgångspunkt för beräkning av förfallodatum, om inte annat är överenskommet.⁶⁸ Vid sena postleveranser är det dock inte ovanligt att fakturadatumet inte godtagts av kunden. Det kan därför vara lämpligt att ha en viss flexibilitet i detta avseende och acceptera ankommen faktura som fakturadatum.⁶⁹

Om betalningsvillkoren är 30 dagar och alla kunder betalar efter exakt 30 dagar skulle i genomsnitt en månads försäljning stå ute i kundfordringar. Om man minskar den tid företaget binder i kundfordringar med 1 dag så frigörs 0,27 % av årsomsättningen, (1/360). Räntan på detta belopp (årsomsättningen/360) får man sedan genom att multiplicera med räntesatsen. I verkligheten är den faktiska kredittiden ofta längre än vad som står på betalningsvillkoret. Besparingsmöjligheterna är därför stora.⁷⁰

Om man vid en analys av den faktiska kredittiden finner att den är avsevärt längre än vad som anges på fakturorna kan det bero på bristande kravrutiner eller på att kunderna vet att dröjsmålsränta inte debiteras dem vid överdragen kredittid. I mindre företag kan kravrutinerna ofta förbättras⁷¹. Ytterligare en anledning kan vara att vissa kunder är så dåliga betalare att man bör avstå från att sälja till dem.

Om leverans eller utförande av tjänst skett enligt avtal finns det dock egentligen ingen ursäkt för kunden att inte betala i tid. Ett utskickat hot bör fullföljas om betalningen inte anländer, annars lär sig kunderna att det går bra att dra ut på betalningarna. Sena betalningar kan vara en indikation på att en olösbar situation närmar sig. I syfte att höja kvalitén på kunderna bör man därför köpa kreditupplysningar på sina kunder. Om företaget står inför ett behov av kapital kan det ibland även vara lämpligt att utnyttja factoringbolag och överlåta kundfordringarna på detta bolag.⁷²

Varje dag som fakturan blir ytterligare försenad kostar. Den första betalningspåminnelsen har som syfte att kontrollera att kunden har fått fakturan, påminna om att fakturan förfallit till betalning samt att informera kunden om vad som kommer att hända om betalningen uteblir. Telefonpåminnelser är oftast det mest effektiva.⁷³ Fler är två påminnelser bör inte skickas.⁷⁴ På sista påminnelsen bör även hot om inkasso finnas.

3.2.6. Inkasso

En policy bör finnas som reglerar när ett ärende skall överlämnas till inkasso. Om inskickandet till inkasso dröjer leder det till ytterligare försening av betalningen och än mindre chans att över huvud taget få betalt. Företaget bör därför ställa sig frågan om det finns någon anledning att inte skicka fallet till inkasso. Studier visar att

⁶⁸ Rättelag (1975:635), 3-4§

⁶⁹ Hedman (1991)

⁷⁰ Larsson (1986)

⁷¹ Larsson (1984)

⁷² Ibid.

⁷³ Dolfe & Koritz (1999)

⁷⁴ Karlsson (1996)

omkring 80 % av fordringsbeloppet som skickats in till inkasso betalas. Folk betalar då främst för att undvika betalningsanmärkningar.⁷⁵

3.3. Utbetalningar

Egentligen är utbetalningsproblematiken en spegelbild av inbetalningsproblematiken.⁷⁶ En betalning kan sägas vara ett upphävande (alternativt minskning), av en skuld som uppkommit genom att varor sålts, en tjänst utförts eller genom beskattning. Betalningen sker genom att mottagaren får pengar direkt, eller genom att beloppet sätts in på dennes konto. Det anses vara allmänt vedertaget att betalningen har skett när denna bokförts på mottagarens konto.⁷⁷

Normalt sett är leverantörsskulden mindre än kundfordringarna. Det beror på att många kostnader för ett företag sker kontant och att det finns skulder som uppkommer utan att en faktura upprättas. Som exempel kan nämnas löner, avgifter, kontantinköp med mera. Ur cash management-synpunkt finns här ofta en god förbättringspotential. Det kan vara väl använd tid att arbeta med att förbättra rutinerna kring leverantörsfakturorna.⁷⁸

Att analysera leverantörsskulder är enkelt. Syftet med att göra en sådan analys är att se till att alla betalningar sker optimalt. En enkel innehållsanalys samt en kategorisering av leverantörer brukar ge en bra bild av leverantörsskulden.⁷⁹

3.3.1. Offert

Offertstadiet är det som lägger grunden för hur en affär ska genomföras. Det som man avtalar om i detta skede (eller glömmer bort att avtala om) kan påverka senare delar av utbetalningskedjan. Det är ur cash management-synpunkt mycket viktigt att gå igenom de villkor som berör leverans och betalning. Man bör ha en väl genomtänkt målsättning för vilka betalningsvillkor och kredittider som ska eftersträvas. Vid inköpsförhandlingar bör man eftersträva att få längsta möjliga kredittid, men samtidigt behålla övriga villkor, till exempel pris, oförändrade. Att omförhandla de kredittider man erhåller från sina leverantörer kan generera mycket stora besparingar för företaget.⁸⁰ Företaget bör ha en policy för vilka kreditvillkor man är villig att acceptera i olika kategorier av affärer.⁸¹

Vidare bör man kontrollera om leverantören i offerten angivit några speciella önskemål vad gäller betalningssätt. Leverantören har inte rätt att ta ut avgifter såsom fakturerings-, aviserings- eller expeditonsavgift om detta inte avtalats genom den slutliga offerten.⁸² Man bör också vid genomgång av offerten kontrollera eventuell

⁷⁵ Karlsson (1996)

⁷⁶ Blomstrand & Källström (1991)

⁷⁷ Larsson (1986)

⁷⁸ Dolfe & Koritz (1999)

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Karlsson (1996)

⁸¹ Dolfe & Koritz (1999)

⁸² Karlsson (1996)

dröjsmålsränta.⁸³ Står det inget angivet på fakturan får leverantören enligt räntelagen inte ta ut mer än av riksbankens referensränta plus 8 %.⁸⁴

3.3.2. Order

Företaget bör ha effektiva rutiner för att kontrollera att orderbekräftelsen överensstämmer med offerten. Om det uppstår oklarheter när det gäller vem som skall attestera olika fakturor kan detta leda till sen betalning och därmed eventuell dröjsmålsränta. Det är därför viktigt att det finns en bra rutin för ansvarsfördelning mellan försäljare och ekonomiansvarig på företaget.⁸⁵

3.3.3. Leverans

En leverans anses vara utförd när köparen fått tillgång till varan. Det bör finnas effektiva rutiner för ankomstkontroll av en leverans.⁸⁶ Om man upptäcker några felaktigheter med ordern är det viktigt att man handlar direkt genom att omgående kräva kompensation. En annan viktig del i hanteringen av inleveranser är reklamationsrutinen. Kompensation vid fel kan göras upp parterna emellan. Kostnaden för hantering av retur och reklamationer bör således regleras i ett avtal.⁸⁷ Även vid försenad leverans bör köparen kräva ersättning i någon form. Som en huvudregel kan man säga att en fakturas ankomstdag inte ska vara tidigare än varornas leveransdag. Om man skulle upptäcka fördatering av en faktura kan man kräva längre kredittid av leverantören.⁸⁸

Vid inleverans kan man tänka sig ett antal olika datum:⁸⁹

- Fysisk leverans
- Ankomstregistrering
- Eventuell kvalitetskontroll
- Lagingång

Beroende på vilka villkor man kommit överens med sin leverantör om, kommer dessa datum att påverka möjligheten att bestämma betalningsdatum för sina leverantörsfakturor. Leverans av tjänster kan dock ge upphov till frågetecken om leveransen. Vad man bör reglera är tidpunkten, platsen och sättet för leverans av tjänsten, alltså samma saker som gäller leverans av varor.⁹⁰

3.3.4. Fakturahantering

Då en faktura ankommer till ett företag bör det ske någon form av ankomstregistrering. Det är viktigt att så fort som möjligt kontrollera om fakturans villkor överensstämmer med de villkor som tidigare avtalats. Det ska inte finnas med några extra avgifter på fakturan som man inte tidigare kommit överens om. Detta gäller även dröjsmålsräntans storlek. Den vanligaste orsaken till att dröjsmålsränta debiterats vid sen betalning är att

⁸³ Karlsson (1996)

⁸⁴ Räntelag (1975:635) 6§

⁸⁵ Karlsson (1996)

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Dolfe & Koritz (1999)

⁸⁸ Karlsson (1996)

⁸⁹ Dolfe & Koritz (1999)

⁹⁰ Ibid.

attesteringen skett för sent och betalningen därför inte kunnat genomföras i tid. Ankomsten av eventuella kassarabattsfakturer bör givetvis prioriteras så att man kan betala i tid och därmed utnyttja rabatten.⁹¹

Vilken typ av inköp man gjort avgör naturligtvis hur leverans, ankomstkontroll, kvalitetskontroll och attest sker. Det viktiga är att registrera när varorna ankommit och att man kan konfirmera att varorna uppfyller de krav man ställt.⁹²

3.3.5. Leverantörsreskontran

Leverantörsreskontran fungerar som en administrativ funktion för hantering av leverantörsfakturer. Leverantörsreskontran fungerar dels som ett system till huvudboken för bokföring, men den har också till uppgift att vara ett verktyg för kontroll och hantering av utbetalningar.⁹³ Det finns även företag som inte har någon leverantörsreskontra. Dessa företag följer istället ett kontantmässigt synsätt, som innebär att endast kontanta betalningsströmmar registreras och betalas. Fakturorna bokas då av först när de betalas.⁹⁴

God kontroll över leverantörsskulderna är bra både ur cash management-synpunkt och ur en redovisningsmässig synvinkel. Fakturorna bör registreras i leverantörsreskontran så fort som möjligt så att man kan boka av den ingående moms.⁹⁵ Ju snabbare man bokar av den ingående moms desto snabbare får man ju pengarna tillbaka.

3.3.6. Betalning

Självfallet ska betalningar till en leverantör ske i rätt tid. Med rätt tid menas i det här sammanhanget på förfallodagen. Betalning av en faktura före den utsatta förfallodagen bör inte ske eftersom detta ökar det bundna kapitalet⁹⁶, och samtidigt är kostsamt ur räntesynpunkt⁹⁷. Infaller förfallodagen en helgdag är det praxis att skjuta upp betalningen till närmast följande bankdag om man inte kan vara säker på att mottagaren får betalningen samma dag.⁹⁸ Om betalningarna istället skjuts upp till nästföljande måndag (eller bankdag i fallet med helg) blir dessa betalningar visserligen registrerade på leverantörens konto en dag senare, men i gengäld kan företaget som betalar behålla pengarna på sitt konto tre dagar längre med ränta.⁹⁹

Företaget bör utforma sin utbetalningsrutin så att man håller en effektiv kontroll dels över fakturornas förfallodagar och dels över att alla kredittider och olika rabatter utnyttjas optimalt.¹⁰⁰ De allra flesta företag sköter numera sin betalningsbevakning genom post- eller bankgiro via internet. De administrativa kostnaderna har kunnat sänkas rejält genom övergången till betalningar via internet.¹⁰¹

⁹¹ Karlsson (1996)

⁹² Dolfe & Koritz (1999)

⁹³ Thomasson m fl (2000)

⁹⁴ Thorell (1999)

⁹⁵ Dolfe & Koritz (1999)

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Karlsson (1996)

⁹⁸ Dolfe & Koritz (1999)

⁹⁹ Karlsson (1996)

¹⁰⁰ Larsson (1986)

¹⁰¹ Ibid.

Bevakningen av förfallodagar, bokföring och betalning av fakturor kostar pengar. Men kostnaden att utforma bra rutiner för betalning bör löna sig. Ett företag som missar betalningar får lätt dåligt rykte vilket kan påverka framtida affärsmöjligheter. ”Att betala i rätt tid, det bör bli billigast och bäst”¹⁰² Det bör dock påpekas att betalningsmoralen i Sverige är mycket hög jämfört med andra länder.

3.3.7. *Betalningssätt*

De flesta företag använder sig av post- eller bankgirots tjänster. Postgirot samarbetar med följande banker: Svenska Handelsbanken, FöreningsSparbanken, IKANO Banken, JP Nordiska, Ekobanken, Länsförsäkringar Bank, Sparbanken Finn samt Sparbanken Gripen. Säkerhetssystemet som postgirot använder kallas för Smart Sec och anses vara mycket tillförlitligt.¹⁰³

Alla svenska banker kan idag erbjuda bankgirotjänster.¹⁰⁴ Utöver de grundläggande tjänsterna kan dessutom varje enskild bank ta fram individuella tjänstelösningar, där bankgirots tjänster ingår. Genom att styra alla inbetalningar via bankgirot direkt till företagskontot, kan företaget undvika att överskott uppstår på ett konto och underskott på ett annat. På detta sett undviker företaget således att belasta sin kredit i onödan. Arbetet med utbetalningar förenklas även genom att använda en enda kanal - bankgirot/bankkontot. Företaget väljer själv vilken bank man vill vara kund i och banken hjälper till att öppna ett bankgironummer samt ansluta lämpliga tjänster.¹⁰⁵ Bankgirot är det vanligast förekommande att företag använder sig av när det gäller leverantörsbetalningsrutinen.¹⁰⁶

Övriga betalningsflöden avser betalningar som uppkommer indirekt av företagets verksamhet och som inte kan betecknas som affärsverksamhet. Exempel på detta är löner, skatter, avgifter och finansiella betalningar.¹⁰⁷

När det gäller betalning av skatt är det ur cash management-synpunkt fördelaktigast att använda sig av bankernas skattegiro jämfört med de andra alternativ som står till buds.¹⁰⁸ Detta kan då innebära att man betalar in skatten som vanligt via post eller bankgiro för skatteinbetalningar. Skattegirot är konstruerat så att företaget får ytterligare en dag på sig att betala. Genom att använda detta betalningssätt tjänas alltså minst en räntedag.¹⁰⁹

Momsredovisningsperiodens omfattning och tillfället för företagets momsredovisning till skattemyndigheten varierar beroende på företagets årsomsättning. Mindre företag¹¹⁰ behöver bara redovisa moms en gång per år. Större företag¹¹¹ har en redovisningsperiod på en kalendermånad, där redovisningen till skattemyndigheten ska

¹⁰² Larsson (1984) s. 39

¹⁰³ <http://www.postgirot.se> (2003-01-08)

¹⁰⁴ <http://www.bankgirot.se> (2003-01-08)

¹⁰⁵ <http://www.bankgirot.se> (2003-01-08)

¹⁰⁶ Larsson (1986)

¹⁰⁷ Dolfe & Koritz (1999)

¹⁰⁸ Larsson (1986)

¹⁰⁹ Karlsson (1996)

¹¹⁰ med en årsomsättning understigande 1 Mkr

¹¹¹ med en årsomsättning mellan 1 och 40 Mkr

göras senast 42 dagar efter periodens slut. Riktigt stora företag¹¹² ska redovisa till skattemyndigheten senast 26 dagar efter periodens slut.¹¹³

3.4. Likviditetsplanering

Likviditetsplanen är tänkt att fungera som beslutsunderlag för företagets finansiering på kort sikt.¹¹⁴ Stora besparingar kan som tidigare nämnts göras både vad beträffar in- och utflödet av pengar. Likviditetsplanering syftar till att förutsäga hur de olika likviditetsflödena kommer att påverka företagets likviditet i framtiden. För att få en helhetsbild av företagets cash management-situation är det dock lämpligt att dessa flöden studeras tillsammans.¹¹⁵

Likviditetsbudgeten är en del av företagets finansiella planering, som i sin tur är en del av den totala ekonomiska planeringen. En detaljerad likviditetsbudget kan sägas utgöra den finansiella finplaneringen för de närmaste 6-8 veckorna. I denna preciseras in- och utbetalningarnas storlek och tid för händelse. De flesta likviditetsprognoser är rullande. Vanligt är att de närmaste två veckorna är mer detaljerade än nästföljande veckor.¹¹⁶ För att planen skall vara meningsfull krävs att ansvarsfördelningen avseende planens genomförande och uppföljning är tydlig.

Budgetering av utbetalningar är generellt sett enklare än inbetalningarna eftersom de styrs av det egna företaget. Leverantörsutbetalningarna kan i allmänhet ganska enkelt budgeteras utifrån försäljningsprognoser. Regelbundna betalningar såsom skatter, arbetsgivaravgifter, amorteringar och räntekostnader är också enkla att budgetera.¹¹⁷

3.4.1. Likviditetsmål

Det kan vara nyttigt i sin planering att ställa upp likviditetsmål för företaget. Intressant är då att veta hur många dagar det är kvar till dess att ett fastställt likviditetsmål underskrids vid nettoutbetalningar, eller hur många dagar det tar innan likviditetsmålet uppnås vid nettoinbetalningar.¹¹⁸

Kassalikviditeten¹¹⁹ är ett mått på hur stora likvida tillgångar företaget har i förhållande till hur stora de kortfristiga skulderna är. Det är vanligt att arbeta med en kassalikviditet på 1, eller strax däröver, med motiveringen att det bör komma in ungefär lika stora belopp som företaget betalar ut.¹²⁰ Om de kortsiktiga skulderna skall betalas samtidigt som de likvida placeringarna är låsta räcker dock en kassalikviditet på 1 inte

¹¹² med en årsomsättning på mer än 40 Mkr

¹¹³ Thomasson m fl (2000)

¹¹⁴ Hedman (1991)

¹¹⁵ Karlsson (1996)

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Blomstrand & Källström (1991)

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Kassalikviditet definieras som (omsättningstillgångar – varulager) / (kortfristiga skulder). Källa: Gustavsson & Svernlöv (1993)

¹²⁰ Blomstrand & Källström (1991)

särskilt långt. Balanslikviditeten¹²¹ mäter företagets betalningsförmåga på längre sikt än kassalikviditeten. Balanslikviditeten bör ligga runt 2.¹²²

Betalningsförmågan på lång sikt mäts med soliditet¹²³. Detta nyckeltal visar hur stor andel av tillgångarna som är finansierade med eget kapital. Vid en investering i ett företag är en kontroll av företagets betalningsförmåga viktigt att göra eftersom denna visar företagets förmåga att betala tillbaka de lån som ges. De lånevillkor det egna företaget erbjuder speglar på samma sätt det egna företagets soliditet. Soliditeten i det egna företaget, men även soliditeten i de företag man vill investera i, är viktiga nyckeltal både vad beträffar in- och utlåning, och bör därför följas noggrant.¹²⁴

3.4.2. Likviditetshantering

Likviditetshantering handlar om placering av likvida medel vid överskott och finansiering av likvida underskott. Likviditetsplanen ligger till grund för likviditetshantering. Genom att i likviditetsplaneringen ha prognostiserat likviditetstoppar kan dessa likvida överskott placeras på längre sikt och förhoppningsvis ge en bättre avkastning. För överskottsplaceringar är det vanligt att företaget har en så kallad placeringspolicy i vilken företagets olika placeringsalternativ regleras.¹²⁵

Chanserna att göra goda placeringar respektive finna billiga finansieringsformer ökar ju bättre uppdaterad man är på de alternativ som finns på marknaden. Utbudet är stort och varierar mellan olika banker och finansbolag.

Innan företaget börjar se sig om efter billiga finansieringsalternativ är det viktigt se om kapital kan frigöras från den egna verksamheten. En minskad kapitalbindning exempelvis genom minskade kundfordringar leder som tidigare sagts till besparingar och i detta sammanhang till lägre finansieringskostnad.¹²⁶

3.5. Riskhantering

I cash management-sammanhang kan man dela in riskhanteringen i valutarisk, ränterisk, kreditrisk och likviditetsrisk.¹²⁷

3.5.1. Valutarisk

Valutarisk är förändringar i värdet på fordringar och skulder med utländskt kapital. Skydd mot valutarisk kan göras på lite olika sätt. Ett sätt är att balansera in- och utbetalningarna i utländsk valuta. Pengar som kommer från försäljning används för att betala leverantörerna i deras egen valuta. Om den egna valutan är starkare än den utländska är det lämpligt att fakturera i den egna valutan. Valutarisken förs då helt över till kunden. Parterna kan

¹²¹ Balanslikviditet definieras som (omsättningstillgångar inkl. varulager) / (kortfristiga skulder). Källa: Gustavsson & Svernlöv (1993)

¹²² Blomstrand & Källström (1991)

¹²³ Soliditet kallas ibland även för förmågan att motstå förluster, kort sagt, förmågan att överleva. Ju högre soliditet, desto större långsiktig betalningsförmåga. Soliditet = (beskattat eget kapital + obeskattade reserver * (1-skattesatsen)) / företagets totala tillgångar. Källa: Gustavsson & Svernlöv (1993)

¹²⁴ Chef (2002-10-18)

¹²⁵ Karlsson (1996)

¹²⁶ Larsson (1986)

¹²⁷ Blomstrand & Källström (1991)

komma överens om att terminssäkra valutan och på så sätt bestämma växelkursen vid betalningen i förväg. Ett annat sätt är att knyta en valutaoption till avtalet. Optionen ger då innehavaren rätten men inte skyldigheten att utnyttja kontraktet.¹²⁸

3.5.2. Ränterisk

Ränterisk är försämringar i värdet på placeringar på kapitalmarknaden. Ränterisken i räntebärande papper kan beskrivas med durationsbegreppet. Durationen mäter den genomsnittliga återstående löptiden i en placering. Ränterisken blir större ju längre löptiden är. Risken att placera i obligationer minskar om obligationen har en kupongränta knutet till sig.¹²⁹

3.5.3. Kreditrisk

Kreditrisken speglar kundernas eller låntagarnas betalningsförmåga. Med högre kreditrisk följer högre ränta. För att gardera sig mot höga kreditrisker har många företag en placeringspolicy som reglerar vilka placeringar som får lov att göras (se ovan).¹³⁰

3.5.4. Likviditetsrisk

Likviditetsrisk är den risken för förluster som företaget tar genom att inte ha tillräcklig betalningsberedskap.¹³¹

3.5.5. Ränteberäkning och valuteringsregler

Huvudregeln för normal insättning på bankkonto är att räntan börjar räknas redan på valuteringsdagen, som är första bankdagen efter insättningsdagen. Ränta räknas alltså från och med valuteringsdagen och till och med kalenderdagen före uttagsdagen. Vid ränteberäkningar i bank används 360 dagar per år. Om en insättning på bankkonto görs på en dag före helgdag valutas insättningen först nästföljande bankdag.¹³²

Vid manuell bankgiroinbetalning bokförs insättningen första bankdagen efter det att uttag gjorts från betalarens konto. Betalningen valutas då följande bankdag. Om en datarutin används sker bokföringen av insättningen samma dag som uttag görs från betalarens konto. Valuteringen sker sedan följande bankdag. Huvudregeln för normalt uttag från bankkontot är att valuteringsdagen är samma dag som bokföringsdagen för uttaget. Ränta utgår vanligen till och med kalenderdagen före uttaget.¹³³

3.5.6. Kalkylränta

Ränta är priset på pengar per tidsenhet. Det är därför en stor tillgång om man kan förutse och förstå räntebildningen. Räntan består av tre komponenter: kompensation för inflation, riskfri realränta och riskpremie. Realräntan är den del av räntan som överstiger inflationen. Räntebildningen påverkas av det generella

¹²⁸ Blomstrand & Källström (1991)

¹²⁹ Copeland & Weston (1992)

¹³⁰ Karlsson (1996)

¹³¹ Blomstrand & Källström (1991)

¹³² Karlsson (1996)

¹³³ Ibid.

inflationläget i landet. De obalanser som uppstår i landets ekonomi försöker statsmakterna stävja bland annat genom att förändra räntetrappan, som i slutändan påverkar den ränta bankernas kunder kan låna in eller ut till.¹³⁴

Man skulle kunna definiera kalkylränta som ”den alternativa ränta som företaget får eller får betala vid ett bestämt handlingsalternativ”.¹³⁵ När kapital har frigjorts finns det två huvudalternativ i valet av kalkylränta.

- Använda *bankens inlåningsränta* som kalkylränta. Företaget går med vinst och återinvesterar till denna ränta.
- Använda *bankens utlåningsränta* som kalkylränta: Företaget amorterar av hela eller delar av en skuld.

Det är även möjligt att använda andra former av kalkylräntor.¹³⁶

- *Räntabiliteten* är ett mått på den avkastning som företagets verksamhet genererar och kan användas som kalkylränta vid antagande att kapitalet återinvesteras i företagets produktion med samma avkastning som i rörelsen investerat kapital har i genomsnitt.
- Vid antagande om en stabil finansiell struktur kan *företagets genomsnittliga finansieringskostnad* användas som kalkylränta.
- Genom att ställa totala finansiella kostnader i relation till företagets totala skulder erhåller man ett mått på *genomsnittlig låneränta*. Denna ränta kan vara användbar i mindre företag då aktiemarknaden inte har någon större påverkan.

Det är dock viktigt att ha i åtanke att ju mer företaget lånar, desto mer ökar risken och desto dyrare blir därför lånen. Vid cash management-bedömningar på kort sikt är därför *den marginella lånekostnaden* att föredra. Det är denna som på marginalen talar om hur mycket varje extra krona i lån kostar i ränteutgifter.¹³⁷

Payback är en metod som inte rekommenderas att företag använder sig av när det gäller att rangordna projekt. Denna metod mäter hur lång tid det tar innan investerat kapital täcks av inkomster relaterade till investeringen.¹³⁸

3.6. Placeringar

Ett företags placeringsformer av sina likvida överskott såväl som hanteringen av likvida underskott har en stark koppling till hur väl man planerat sin likviditet i form av likviditetsbudgeten som behandlats i delkapitel 3.4.

3.6.1. Placering av likvida överskott

Den vanligaste placeringen är på ett bankkonto.¹³⁹ Vid likvida överskott överstigande en miljon kronor öppnas penning- och obligationsmarknaden.¹⁴⁰ Att placera i räntebärande papper innebär stora risker. Därför utnyttjar stora placerare även den riskfria bankinlåningen. Ett tredje alternativ är att placera i aktier. Man måste dock vara medveten om att aktieplaceringar på kort sikt är spekulativ verksamhet. Om man sparar i aktier är det viktigt att

¹³⁴ Blomstrand & Källström (1991)

¹³⁵ Blomstrand & Källström (1991) s. 37

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Blomstrand & Källström (1991)

¹³⁸ Copeland & Weston (1992)

¹³⁹ Karlsson (1996)

¹⁴⁰ Blomstrand & Källström (1991)

sprida placeringarna på flera olika aktier, eftersom risken annars blir mycket hög. Istället för att placera i aktier kan fonder vara ett alternativ. En aktiefond äger normalt aktier i cirka 20-30 olika företag. Det ger en god riskspridning.¹⁴¹

De vanligaste placeringsalternativ som erbjuds företagen på bankmarknaden är checkräkning, specialinlåning och olika volymdifferentierade inlåningskonton.¹⁴² Placering av större belopp samt konton med lång uppsägningstid ger generellt sätt högre ränta. Att se över företagets bankkonton en gång per år kan vara en lönsam aktivitet. Bankernas olika ränteerbjudanden får vägas mot serviceutbudet. Vidare är det ofta fördelaktigt att vara gammal kund i en bank när man ansöker om kredit.¹⁴³

De vanligaste placeringsalternativen som finns på penning- och obligationsmarknaden är följande:¹⁴⁴

Penningmarknaden

- Statsskuldsväxlar
- Kommun- och landstingscertifikat
- Företagscertifikat
- Marknadsbevis
- Reverser som ges ut av hypoteksinstitut

Obligationsmarknaden

- Riks- och statsobligationer
- Bostadsobligationer
- Industriobligationer

3.6.2. Kortfristig finansiering av likvida underskott

Många företag gararderar sig mot underskott med någon form av likviditetsreserv. Den mest vanliga typen är checkräkningskrediter¹⁴⁵. Postgirokredit är också vanligt. Denna reserv är till för att justera variationer i försäljningen och oförutsedda kostnader. Vid check- eller postgirokredit betalar kreditgivaren en årlig avgift för check- eller postgirokrediten i procent av hela den beviljade krediten. Räntan beräknas däremot enbart på den del av krediten som verkligen utnyttjas. Har man utnyttjad check- eller postgirokredit gäller det att snabbt få in pengarna på det kontot och minska skuldräntan. Går check- eller postgirokontot med kredit på plus erhålls plusränta. Denna är emellertid låg, vilket motiverar företaget att vid överskott placera i bättre alternativ.¹⁴⁶

¹⁴¹ <http://www.delphicapital.se> (2003-01-08)

¹⁴² Exempel på vanliga kontoslag är allsparkonto, checkkonto, sparkonto, sparkassekont, kapitalkonto, centralkonto och postgirokontot.

¹⁴³ Peterson Edward (1984)

¹⁴⁴ Blomstrand & Källström (1991)

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Larsson (1984)

Limiten är en den kreditnivå som företaget har valt att hålla sig med som checkkredit. En högre limit är dyrare än en lägre. Det är därför viktigt att anpassa limiten till det verkliga behovet. Om företaget konstant utnyttjar sin checkräkningskredit är det antagligen mer lönsamt att ta ett reverslån.¹⁴⁷

Reverslån är en skuldförbindelse mellan låntagaren och banken. Normalt löper lånet med rörlig ränta. Räntans storlek bestäms utifrån den risk banken tar.¹⁴⁸

Många framförallt nystartade företag väljer att anlita finansbolag under kortare perioder för att öka sitt rörelsekapital. Finansbolagen tar vanligtvis större risker än bankerna. Fördelen med att finansiera med hjälp av finansbolag istället för med banklån är att företaget kan öka sitt rörelsekapital utan att belasta sina säkerheter.¹⁴⁹

Vid omedelbara behov av kapital kan man sälja en växel. Säljaren ställer då ut växeln med sig själv som betalningsmottagare och köparen accepterar växeln. Därefter kan säljaren diskontera växeln i bank och får ut pengarna genast. När växeln förfaller kräver banken köparen på pengar.¹⁵⁰

Om företaget väljer att utnyttja dokumentinkasso¹⁵¹ som betalningsform kan det få inkassoförskott på en viss procent av fakturavärdet med säkerhet i exempelvis skeppningsdokument. Kostnaden för denna finansiering är normalt bankens ränta för lån mot vanlig säkerhet.¹⁵²

Ett sätt att skaffa kapital till företaget är att belåna kundfordringarna. Detta förfarande kallas för factoring. Finansinstitutet förskottsbetalar då en viss procentsats av kundfordringen och tar sedan en viss procent i avgift för denna finansiering. Saknas bankmässiga säkerheter kan factoring vara en bra finansieringsform.¹⁵³ Genom att inte alls göra en investering sparar företaget kapital. En lösning är leasing där det objekt man behöver för verksamheten ägs av någon annan, exempelvis ett finansieringsföretag. Objektet leasar (hyr) man sedan in i företagets rörelse. Leasingfinansiering är normalt dyrare än till exempel reverslån. Skillnaden i risktagande från finansieringsföretaget är dock större eftersom säkerheten enbart ligger i leasingobjektet.¹⁵⁴ För att snabbt få betalt använder vissa företag sig av ”confirming” som innebär att ett finansieringsbolag bekräftar till exportören att man är beredd att betala hans faktura så snart leveransen skett. Därmed befrias leverantören från kreditrisk, ränteförlust och eventuell valutarisk.¹⁵⁵ För att jämna ut stora säsongsvariationer som kan förekomma använder sig vissa företag av lagerfinansiering. Detta innebär att ett finansieringsbolag belånar varulager som byggs upp hos tredje man.¹⁵⁶

¹⁴⁷ Blomstrand & Källström (1991)

¹⁴⁸ Larsson (1984)

¹⁴⁹ Blomstrand & Källström (1991)

¹⁵⁰ Larsson (1984)

¹⁵¹ Dokumentinkasso innebär att en exportör i Sverige ger sin bank i uppdrag att inkassera fakturabeloppet och samtidigt överlämna de dokument som medför rätt att förfoga över varan. Banken förmedlar uppdraget till sin korrespondentbank i mottagarlandet som i sin tur meddelar köparen och lämnar ut dokumenten mot betalning.

¹⁵² Larsson (1984)

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Larsson (1984)

¹⁵⁶ Ibid.

3.7. Sammanfattning av teoretisk referensram

En viktig del av syftet med denna uppsats var att se vilka delar som enligt teorin ingår i begreppet cash management. Vi ska här nedan i korthet sammanfatta vad vi kommit fram till när det gäller cash management.

När företaget ska bedöma värdet av de åtgärder som man vidtagit i syfte att förbättra sin likviditetshantering använder man sig med fördel av olika nyckeltal. Exempelvis en förbättring av företagets kapitalomsättningshastighet eller en ökning av vinstmarginalen kan sägas vara bra likviditetsmål att sträva mot. Något som är mycket viktigt att beakta ur cash management-synpunkt är betalningsvilkorens ekonomiska betydelse. Där har vi dels företagets inbetalningar utan vilka inget företag i längden kan överleva. Vid försäljning företag emellan erbjuds köparen ofta en kredit. Längden på krediten kan ses som ett konkurrensmedel, men det säljande företaget bör ändå sträva efter att hålla kredittiden så kort som möjligt då det är negativt att ha en hög grad av kapitalbindning vilket blir fallet vid långa kredittider. För att snabbt få tillgång till pengarna gäller det att så långt det är relevant och praktiskt möjligt effektivisera varje fas i kedjan av händelser från att företaget sålt en vara eller en tjänst till att man erhåller betalning. Detta sker även genom att vara observant på dold kredittid, det vill säga att man inte på grund av egna bristande rutiner vid utskick av fakturor, får betalt för sent. Andra viktiga saker är att ha bra rutiner för kreditprövning och betalningspåminnelser. Det är viktigt att se till att så långt som det är möjligt gardera sig från att få kunder som har problem med sin egen likviditet och därför kan anses som osäkra att göra affärer med. En kontroll kan för ett företag synas vara en omständlig åtgärd, men kan i gengäld spara mycket pengar och besvär med att skicka ut påminnelser och dröjsmålsfakturor.

När en faktura anländer till ett företag bör det ske någon form av ankomstregistrering. Företaget bör vidare vara noga med att studera villkoren som leverantören uppgivit i offerten. En betalning kan sägas ha ägt rum när denna bokförts på mottagarens konto. Vid utbetalningar gäller det att försöka förhandla sig till så lång kredittid som möjligt. En bra tumregel kan vara att man inte ger längre kredittider än vad man får från sina leverantörer. En annan viktig sak är att aldrig betala en faktura före förfalldatumet. Det är inte heller bra att betalningar dras från företagets konto en fredag eller dagen före en helgdag om man inte kan vara helt säker på att mottagaren har pengarna på sitt konto samma dag. Med detta kan man spara stora summor i ränteintäkter.

Ett företags huvudbok och kundreskontra/leverantörsreskontra har en rent administrativ funktion för hanteringen av inkommande och utgående fakturor i ett företag. Det måste ur cash management-synpunkt vara en självklarhet att ha strikt kontroll på företagets fakturor. Detta är naturligtvis även mycket viktigt även ur en redovisningsmässig synvinkel.

Likviditetsplanering syftar till att förutsäga hur inflödet och utflödet av pengar i företaget kommer att påverka företagets likviditet i framtiden. Den information som man här erhåller är sedan tänkt att fungera som beslutsunderlag för företagets finansiering på kort sikt. För detta ändamål använder man sig med fördel av en likviditetsbudget. En detaljerad likviditetsbudget kan sägas utgöra den nödvändiga finansiella finplaneringen för företaget. I denna finns inbetalningarna och utbetalningarnas storlek preciserade i den ordning de ska följa. Vanligen är de konstruerade på så vis att de två närmaste veckorna är mer detaljerade än nästkommande veckor.

Eftersom vi lever i ett samhälle vars förutsättningar ständigt förändras är det naturligt att drivande av företag innebär ett visst mått av risktagande. Hur väl man än sköter sitt företags ekonomi så finns det alltid omkringliggande faktorer som man inte själv kan påverka. Frågan är då istället hur man hanterar dessa olika sorters risker. De risker som är relevanta i cash management-sammanhang är valutarisk, ränterisk, kreditrisk och likviditetsrisk. Valutarisk uppstår vid handel med olika valutor. Valutarisk är förändringar i värdet av fordringar och skulder i utländsk valuta. Mot denna sorts risk går det att skydda sig. Ränterisk innebär en utsatthet för att värdet på företagets kapitalmarknadsplaceringar försämras. Kreditrisken är den risk företaget tar att kundernas betalningsförmåga försämras. Likviditetsrisken är den risk för förlust ett företag tar genom att inte se till att ha en tillräcklig betalningsberedskap, men situationen kan också uppstå vid stora oförutsedda utgifter.

Det kan vara bra att räkna ut ett bestämt avkastningskrav på företagets olika projekt. Valet av kalkylränta sätts med fördel i relation till företagets finansiella situation. Payback är när man ska jämföra lönsamheten av olika projekt dock en metod som måste tillämpas med ett stort mått av försiktighet. Risken finns att man med denna metod antar projekt på felaktiga grunder.

Ett företags förmåga att kunna finansiera ett tillfälligt likviditetsunderskott är mycket viktig. Många företag har garderat sig genom att ha en likviditetsreserv. Den vanligaste typen av likviditetsreserv är checkräkningskrediter, men även andra alternativ som exempelvis postgirokredit förekommer.

Hur placerar företag då bäst ett eventuellt likviditetsöverskott? Självklart finns det ingen generell regel utan svaret måste det svaret anpassas till vilket företag det handlar om. Den vanligaste placeringen är på ett bankkonto. Vid stora likvida överskott använder företag sig med fördel av penning- och obligationsmarknaden. Dessa placeringar är dock förenade med risker. Aktieplaceringar på kort sikt ses även det som riskfyllt då det av de flesta betraktas som spekulativ verksamhet. Fonder kan istället ses som ett alternativ eftersom riskspridningen därmed blir större. Därmed inte sagt att det är riskfritt.

II. Fallstudie av fem små företag inom IT-branschen

I det här kapitlet ska de fem företags svar som ingår i denna studie analyseras i enlighet med de slutsatser som dragits från teorikapitlet. Analysen kommer att bearbetas enligt den ordning som gäller för intervjumallen som också varit utgångspunkten för teoridelen.

4.1. Företagen

De intervjuade företagen är slumpvis framtagna utifrån kriterierna att de skall vara små företag med mellan 10-15 anställda, verksamma inom datakommunikationsområdet och vara verksamma i Göteborg. Årsomsättningarna för dessa varierade mellan 369 tkr till ungefär 11 Mkr, det vill säga en ganska stor spridning. En förklaring till detta kan vara att tre av de fem företagens verksamhet i dagsläget inte är självgående utan finansieras med riskkapital från externa finansiärer (Företag C, D och E). Dessa företag är således relativt nystartade. Detta är dock inte fallet för de övriga två företagen (Företag A och B) som båda funnits sedan början av 1980-talet, och har därmed hunnit få en större omsättning.

4.2. Cash management

Begreppet cash management visade sig ha delvis olika betydelser hos de personer vi intervjuade. Tidsaspekten - att ta betalt så fort som möjligt och betala så sent som möjligt - var det ingen som uttryckte annat än att det är viktigt att få in pengarna i tid och att betala i tid. Tre av de intervjuade ansåg att kassan har en central roll i begreppet cash management, men hur stor denna kassa skulle vara framkom inte annat än att det är viktigt att kassan var tillräckligt stor så att företaget skulle slippa låna. Att cash management även handlar om att förvalta pengar var det enbart en av de intervjuade som associerade till. Ytterligare en åsikt var att cash management var en policy för användandet av kapital.

Vi anser att de samlade associationerna av cash management stämmer väl överens med de definitioner som den litteratur vi har studerat förespråkar. De olika åsikterna om begreppet anser vi täcka det centrala med cash management, nämligen att hantera företagets likviditetsflöde på bästa sätt. Eftersom merparten av de intervjuade företagen befann sig i ett uppstartningskede anser vi inte att det är speciellt konstigt att förvaltande av exempelvis ett likviditetsöverskott inte var det första de intervjuade personerna associerade begreppet till.

4.3. Likviditetsmål

Litteraturen förespråkade användandet av nyckeltal för att på ett enkelt sätt kunna visa på de resultat som en förbättrad cashmanagement-hantering leder till. Utifrån dessa nyckeltal rekommenderades det vidare att sätta upp olika likviditetsmål som företaget kunde ha att arbeta mot. Det kunde handla om att öka kassalikviditeten och kapitalomsättningshastigheten vilket i slutändan leder till en ökad vinstmarginal och eventuellt också till en bättre soliditet i företaget.

Tre av de företag vi intervjuade ansåg att likviditetsmålet var att över huvud taget få verksamheten att överleva. Dessa företag (Företag C, D och E) existerade i dagsläget tack vare det riskkapital externa finansiärer pumpar in i företagen. Vår tolkning är att dessa företag, eller kanske mer riktigt företagens finansiärer, prioriterade en ökad

försäljning snarare än att titta på hur de likvida underskotten varierade genom olika nyckeltalsberäkningar. I en uppstartningsfas är det givetvis centralt att över huvud taget få igång en fungerande försäljning och att se till att företaget arbetar mot att gå med vinst, men även likvida underskott bör som vi ser det analyseras via nyckeltal. Genom att göra sådana analyser kan de likvida tillgångarna bättre disponeras för att täcka förlusterna som görs. Likviditetsmålen kan fungera som påtagliga mål som företaget skall sträva mot. Ett sådant mål kan till exempel vara att som i två av dessa tre företags fall sträva mot att få en kassalikviditet på över 1,0.

De övriga två företagen (Företag A och B) uppfattade sin betalningsberedskap som god och använde detta som argument mot att inte ha något specifikt likviditetsmål. Vid en närmare granskning fann vi att dessa två företag hade såväl hög kassa- som balanslikviditet.¹⁵⁷ Lämpligen borde som vi ser det likviditetsmål även för dessa företag vara uppställda på vilka nivåer nyckeltal bör ligga på. En hög kassa- och balanslikviditet kan ju till exempel hänga ihop med en onödigt stor kassa. Genom att sänka denna kassa skulle pengar kunna frigöras som sedan skulle kunna placeras till en högre avkastning.

Vi är således förvånade över att inget av de fem intervjuade företagen använde sig av nyckeltalsjämförelser när det gäller att planera sin likviditet. Vår analys är således att cash management-tänkandet inte är speciellt väl förankrat i de fem företagen. Hade så varit fallet skulle likviditetsmål funnits utifrån vilka företagen arbetat för att kontinuerligt förbättra sin likviditetshantering.

4.4. Kredittid

Centralt i litteraturen var att hålla så kort kredittid som möjligt vid försäljning till kunder. Bundet kapital som beror på onödigt långa kredittider kan ofta frigöras så att dessa pengar istället kan placeras på exempelvis ett räntebärande konto. Det visade sig även i litteraturen att branschens art har en viss betydelse för vilken kutym som är gällande vad beträffar rådande kredittider.

Samtliga intervjuade företag hade 30 dagar netto som standardkreditvillkor. Två av de intervjuade företagen (Företag A och C) hade 30 dagar netto som kreditvillkor till alla kunder oavsett bransch. Ett företag (Företag E) hade 30 dagar netto och i specialfall 10 dagar netto som betalningsvillkor. De övriga två företagen (företag B och D) ansåg att bransch hade betydelse för val av standardvillkor och visade sig vara villiga att förändra beviljad kredittid för att anpassa sig till rådande branschklimate. Exempelvis nämndes att telecom-industrin hade som standard 10 eller 20 dagar, medan bilindustrin aldrig hade kortade kredittid än 30 dagar. Även kundens storlek hade betydelse för de kreditvillkor som gavs. Stora kunder gavs (enligt företag B) generellt sett längre kredittider med argumentet att deras attesteringsrutiner ansågs ta längre tid än hos små företag.

Inget av de fem intervjuade företagen arbetade aktivt med att försöka förkorta de kredittider som gavs. Tre av företagen (Företag C, D och E) såg inte några möjligheter över huvud taget att förkorta beviljad kredittid. Uttryck som att det är de stora företagen som dikterar villkoren gavs. Stora kunder visade sig också ofta strunta i att betala dröjsmålsränta vid försenade betalningar. Inte heller detta ansåg dessa tre företag kunna gardera sig emot, det var som en av de intervjuade sa något man helt enkelt måste finna sig i.

¹⁵⁷ Se Appendix II

4.5. Inkommande fakturor

Att använda standardformulerade fakturor kan vara bra rent administrativt, men vi anser att brist på flexibilitet i detta avseende gör att möjligheten att förhandla fram mer förmånliga betalningsvillkor lätt kan missas. Visserligen är dessa företag ofta små gentemot de kunder som faktureras, men vår åsikt är ändå att det kan vara värt att stå på sig och försöka få in pengarna så fort som möjligt. Litteraturen förespråkar också en sådan ståndpunkt.

Samtliga intervjuade företag skrev ut sina fakturor manuellt. Antalet utgående fakturor varierade stort mellan företagen, alltifrån 12 stycken till 240 stycken fakturor per år. Genom att dividera företagets årsomsättning med antal utskickade fakturor per år fann vi att fakturornas storlek i runda tal varierade mellan 35 tkr till 350 tkr. De två större företagen (Företag A och B) hade betydligt större order än de övriga. Inbetalningarna till företagen skedde i samtliga fall genom bank- och postgiro. Internetöverföringar var det helt dominerande, vilket vi ur ett cash management-perspektiv anser vara bra. Snabba transfereringar skall enligt litteraturen alltid eftersträvas.

Det vanligaste var att faktureringen sköttes av en den ekonomiansvarige. Ett företag (Företag B) verkade dock ha en något lösare organisation än de övriga. I detta företag såg de personer som var involverade i ett specifikt projekt till att affären bokfördes och kontrollerades på rätt sätt. Som vi ser det är det egentligen helt oväsentligt hur många som är involverade i detta arbete. Det viktigaste är att rutinerna för ivägskickande av fakturor, kontroll av betalning samt uppföljning fungerar på ett tillfredsställande sätt så att onödiga betalningsfördröjningar inte uppstår.

Två företag (Företag C och D) använde sig av externa bokföringsföretag som såg till att betalningarna skedde på rätt datum. Dessa företag bokförde sina utgående fakturor i ett spreadsheet-dokument som sedan skickades till en bokföringsbyrå för bokföring. Resterande tre företag använde bokföringsprogram på dator där de förde huvudbok och reskontra över sina fordringar. Samtliga företag tycktes vara nöjda över sin fakturahantering. Att använda sig av externa bokföringstjänster är som vi ser det ett uttryck för att antingen kunskap om bokföring eller tid att bokföra saknas. Att utnyttja extern kunskap kostar givetvis pengar. Kostnaden för denna tjänst måste enligt vår mening vägas mot dels den tid företaget sparar in, men ur ett cash management-perspektiv även mot värdet av de förbättringar expertis inom området kan tillföra, exempelvis genom att se till att alla betalningar sker på rätt dag så att dröjsmålsräntor undviks.

Angående sättet på vilket fakturorna levererades verkade postvägen vara det dominerande sättet att skicka fakturor på, men även fax användes i brådskande fall. Litteraturen förespråkade användandet av internet eller fax så att fakturorna snabbt skulle nå kunderna. Inget av företagen verkade dock skicka sina fakturor via internet och fax användes bara i undantagsfall. Så vitt vi kan se det förstår vi inte varför internet inte uteslutande används. Genom ett sådant förfaringsätt undviks såväl brev- och portoutgifter som postsorteringsfel. Dessutom går en elektronisk överföring betydligt snabbare än den manuella vägen något som blir speciellt påtagligt i samband med helgutskick. Av de uppgifter vi fick in skedde uppdateringen av huvudboken och reskontran efter det att fakturan hade skickats iväg, och sedan igen när betalningen väl kommit företaget tillhanda.

4.6. Kreditprövning

Litteraturen förespråkade kreditprövning i alla affärer av någorlunda ekonomisk vikt ifall kredit lämnats till kund. Av de intervjuade företagen var det endast ett (Företag E) som i enstaka fall kontrollerade sina kunders kreditvärdighet. Av förståeliga skäl, då kunderna är stora och välkända, anser vi att en sådan kontroll inte är nödvändig. Det kan dock vara klokt att ha för vana att kontrollera varje ny eller osäker kund, särskilt eftersom det varken är speciellt dyrt eller omständigt att få sådana upplysningar.¹⁵⁸ Vi tror att en viktig anledning till varför kreditprövningar inte sker oftare än vad respondenterna ger uttryck för, är att försäljarna är angelägna om att snabbt få en affär till stånd. Det allmänna intrycket av kunden samt tidigare erfarenheter får därför anses räcka som garanti, en ståndpunkt vi ur cash management-sammanhang inte rekommenderar. En kreditkontroll är enligt vår mening inget som kan ses som något personligt, utan vars syfte är att försäkra sig om att kunna få betalt för de tjänster eller produkter som säljs. Av de intervjuade företagen var det endast två företag (Företag D och E) som någon gång hade drivit fall till inkasso. Ett företag (Företag B) hade vid ett tillfälle förlorat pengar på en konkurs, något de kanske hade kunnat slippa om försäljningen hade föregåtts av en kreditkontroll av kunderna, i detta specifika fall kanske även om inkassomyndighet hade utnyttjats.

Enligt litteraturen skall den dolda kredittiden elimineras helt. Endast ett företag (Företag D) betonade vikten av att snabbt få iväg fakturorna. Tre av företagen (Företag B, C och E) skickade iväg fakturorna i den mån det blev aktuellt och det kunde ibland ta ett par dagar att få fakturorna färdigställda. Det femte företaget (Företag A) skrev ut och skickade iväg alla fakturor samtidigt i slutet av månaden. I snitt kom då fakturorna att bli liggande 15 dagar, vissa fakturor upp till 29 dagar, vilket ur en cash management-mässig synvinkel givetvis är förkastligt. Varje dag som en faktura blir fördröjd innebär missade ränteintäkter för företaget. Det sist omnämnda företaget hade exempelvis en årsomsättning på 8,4 Mkr. Varje dag omsatte med andra ord 8,4/365 Mkr. Eftersom varje faktura fördröjdes i genomsnitt 15 dagar missades därmed årligen möjligheter att placera ungefär 350 tkr ($15 \cdot 8,4/365$). Tusentals kronor skulle alltså för detta företag kunna sparas in om de tog bort den dolda kredittiden helt.

4.7. Kassarabatter

Kassarabatter bör enligt litteraturen undvikas som betalningsvillkor vid försäljning. Inte heller något av de intervjuade företagen använde sig av kassarabatter som betalningsvillkor till sina kunder. Ett argument var att dessa rabatter upplevdes som hanteringsmässigt alltför bökiga. Flera av de intervjuade företagen sade ha problem med att få sina kunder att betala i tid. Vi anser att dessa företag borde uppskatta hur mycket pengar de går miste om i missade ränteintäkter och eventuellt väga detta mot att ha kassarabatt som betalningsvillkor. Även om grundprincipen enligt litteraturen är att dessa rabatter bör undvikas skulle det vid en närmare granskning kunna vara så att företagen i stor utsträckning med kassarabatternas hjälp skulle kunna påskynda kunderna att betala i tid. Den kostnad rabatten medför skulle då kunna vägas in i prissättningen. Givetvis bygger denna argumentation på hur priskänsliga kunderna är. En av de intervjuade uppskattade den verkliga kredittiden till 45 dagar. I detta företags fall ankom således betalningarna i genomsnitt 15 dagar för sent. Enligt vår ståndpunkt borde således detta företag beräkna vad 15 dagars försening på hela årsomsättningen kostar, se analogt beräkningssätt ovan beträffande vad den dolda kredittiden kostar för företagen. Är kostnaden större än vad

¹⁵⁸ Kreditupplysningar går exempelvis att få via internet, se exempelvis www.kredbev.se (2003-01-08)

kassarabatten skulle kosta är det värt att använda denna rabatt som betalningsvillkor. Statistik borde sedan föras över hur stor andel av kunderna som utnyttjar kassarabatterna för att därefter kunna beräkna den faktiska kostnaden. Alla kunder är kanske inte medvetna om det förmånliga i att utnyttja kassarabattvillkoret.

4.8. Dröjsmålsränta

Enligt litteraturen är det viktigt att avtala vilka följderna blir om betalning ej sker i tid. Enligt räntelagen är dröjsmålsräntan riksbankens referensränta plus 8 %, vilket i dagsläget blir 12,5 %, om inget annat avtalats. Dröjsmålsräntan kan alltså sättas högre i avskräckande syfte om parterna är överens om detta, något vi anser bör försöka göras. En hög dröjsmålsränta avskräcker ju kunden från att betala sent. Ingen kund vill väl heller ej öppet i förhandling medge att betalningen kan komma att bli sen. Sena betalningar är ju som litteraturen tagit upp dåligt för ett företags anseende.

Andelen försenade betalningar in till företagen varierade stort. Ett företag (Företag A) uppskattade att 5 % av alla fakturor som skickas iväg betalades för sent. Ett annat företag (företag C) menade att i stort sett ingen av företagets kunder betalade i tid. Vid en närmare anblick såg vi att det första företaget konsekvent debiterade dröjsmålsränta medan det andra företaget aldrig gjorde så. Det första företaget hade dessutom en 20 gånger större omsättning än det andra vilket kanske också har betydelse för att kunderna skall respektera de avtal man kommit överens om.

Två av de intervjuade företagen (Företag B och C) uppgav att de aldrig skickade några påminnelsefakturor med dröjsmålsränta. Det första företaget hade ibland problem med förseningar. Det andra hade konsekvent, som ovan nämnts, problem med att få betalt i tid. Eftersom lagen föreskriver rätten att ta ut 12,5 % i dröjsmålsränta frågar vi oss varför dessa två företag inte tillämpar denna möjlighet, som enligt vår mening skulle påskynda inbetalningarna till företagen. Vad vi erfar finns troligtvis en bakomliggande rädsla att bli av med eller att förarga kunder om dröjsmålsränta debiteras kunderna. Enligt vår mening måste dessa företag inse att det är kunderna som betar sig illa och som därför måste betala ränta på fakturabeloppet då betalningspåminnelser behövs. Eftersom misstaget ligger hos kunderna och inte hos det egna företaget, anser vi att risken att tappa kunder genom ett dröjsmålsränteförfarande inte är speciellt stor. Om kunderna dessutom är stora företag kan ett par dagars tidigare betalning inte heller vara en stor summa i sammanhanget, så varför betalar de inte i tid? Som tidigare nämnts uppgav ett av företagen att stora företag alltid beviljades 30 dagars kredittid eftersom stora företag antogs ta längre tid på sig i sina attesteringsrutiner. Ett som vi ser det möjligt sätt att komma runt detta eventuella problem är att helt enkelt avtala att fakturan får skickas före leveransen. På detta sätt kan de stora företagen inte skylla på långsamma interna attesteringsrutiner.

Ett annat sätt att se på saken är att som litteraturen nämnt se de pengar som ges i kredit som ett slags lån. Kredittiden kan då sägas vara ett avtalat räntefritt lån. När kredittiden gått ut bör enligt vår mening den överskridna krediten debiteras som ett lån med minst enligt räntelagen föreskriven ränta. Om inga småföretagare reagerar på de enligt vad vi erfar stora företagens snålskjuts kommer heller inget att förändras. Givetvis har stora företag inte någon som helst rätt att konsekvent dröja med betalningarna till mindre företag.

Endast ett av de intervjuade företagen (Företag E) hade ett standardvillkor med en dröjsmålsränta högre än den som föreskrivs i räntelagen. Med en avtalad hög dröjsmålsränta borde enligt vår mening risken för försenade betalningar minska betydligt. Företaget såg heller inte att kundrelationerna blivit störda med att ha en hög föreskriven dröjsmålsränta. Intressant i sammanhanget är samma företag drog sig in i det längsta för att skicka dröjsmålsfakturor till viktiga kunder. En avvägning måste givetvis här göras där risken att förlora kunder gentemot risken att inte få betalt samt kostnaden att ligga ute med pengar får vägas mot varandra. Även om en hög dröjsmålsränta har avtalats ser vi inga problem med att sänka denna ränta om relationen med viktig kund är känslig. Affärsrelationen är som litteraturen föreskrev trots allt viktigare än cash management. Med stöd av lagen bör dock enligt vår mening minst föreskriven dröjsmålsränta tas ut i alla fall då betalningar uteblir. Ett företag uppgav att de hade en dröjsmålsränta på 12 %. Vi anser analogt att företaget i alla fall borde se till att ta ut 12,5% såsom räntelagen föreskriver.

4.9. Betalningspåminnelser

Enligt *Förordning om ersättning för inkassokostnader m.m.* framgick att en påminnelseavgift på max 45 kronor får tas ut för första påminnelsebrevet om en påminnelseavgift har avtalats. Påminnelserna sköttes i de flesta fall hos de intervjuade företagen via telefon, något som de upplevde fungera väl. Litteraturen menade också att telefonpåminnelser var mer effektiva än per brev. Kostnaden för dessa samtal sades vara marginella. Inget av intervjuade företag tog heller ut någon avgift för att påminna företag om att betalning hade förfallit. Ett av företagen inledde första påminnelse samtalet med att fråga om fakturan händelsevis hade kommit bort. Enligt vår mening är detta ett smidigt sätt att påtala förseningen utan att behöva genera kunden. Antagligen fungerar detta samtal även som avskräckande att betala för sent nästa gång kunden faktureras. Att gång på gång bli personligt uppringd i samma ärende är vad vi tror nog så avskräckande att inte betala i tid som en hög dröjsmålsränta eller en påminnelseavgift är. Att i avtal påtala att påminnelseavgift kommer att tas ut kan som vi ser det dock fungera som ett påtryckningsmedel i sig trots att avgiften i sammanhanget antagligen inte är så stor. Genom att påtala avgiften påminns kunden tidigt att sena betalningar inte är acceptabla. Här, liksom vad beträffar dröjsmålsräntor, måste dock en viss fingertoppskänsla finnas. Om påminnelseavgifterna stör kundrelationen och får den effekt att kunden uppfattar företaget som gnidigt kan eventuella framtida affärer störas. Med kontrakt på ett par hundra tusen kronor (se ovan) är påminnelseavgiften sedd ur perspektivet ”en extra intäkt” inte särskilt relevant.

4.10. Utgående fakturor

De intervjuade företagen hanterade i genomsnitt ett par hundra inkommande fakturor var per år. Förfarandet med huvudbok och reskontra användes även här hos de företag som själva skötte sin bokföring. Utbetalningarna fördes löpande in i bokföringen när betalningarna väl var gjorda.

När en faktura anländer var det enligt litteraturen viktigt att så fort som möjligt kontrollera om fakturans villkor överensstämde med de villkor som har avtalats. Denna rutin verkade fungera väl i de intervjuade företagen. Samtliga företag var måna om att snabbt då fakturor anländer kontrollera att fakturorna överensstämde med det som hade avtalats. Där attestering förekom gjordes denna i samtliga fall antingen av ekonomiansvarige eller av annan person berättigad till att sköta attestering. Två av företagen (Företag B och D) arbetade enbart i projektform. Viktigt var då att snabbt kunna hänföra vilket projekt som skulle belastas med den inkomna

fakturan samt att godkänna utgifterna innan de fördes in i redovisningen. Ett av företagen (Företag B) menade att det inte alltid var nödvändigt att attestera alla utgifter. Respondenten medgav dock att det ibland hände att utgifter som han sade ”slank igenom” bokföringen. Detta företag upplevde vi, som tidigare nämnts, ha en lösare organisation än de övriga företagen vi intervjuade. Beroende på vilket projektet var skötte olika personer bokföringsarbetet. Som vi ser det finns givetvis en risk med att inte ha ordentliga attesteringsrutiner. Om det dessutom är flera personer inblandade i bokföringsarbetet ökar givetvis risken att poster lätt kan missas som i ett senare skede kan vara svåra att lokalisera.

Troligtvis har storleken och mängden av fakturor som hanteras på ett företag betydelse för vilka attesteringsrutiner företaget använder när fakturor anländer. Företag av den storlek vi intervjuat är så pass små att den ekonomiansvarige antagligen i de flesta fall kan ha kontroll över vart utgifterna skall härledas. Ju större ett företag är desto viktigare är det enligt vår mening att ha rutiner för hur attesteringsförfarandet skall gå till. Vi upplevde i det stora hela inte att attesteringen av fakturor vållade de intervjuade företagen några större problem.

4.11. Utbetalningar

När det gäller utbetalningar gällde det enligt litteraturen att försöka få så lång kredittid som möjligt när avtal om affären görs. Inget av de intervjuade företagen hade så vitt vi förstod gjort några riktiga ansträngningar att försöka förhandla sig till längre kredittid på sina betalningar. Tre företag (Företag A, C och E) betalade alla fakturor efter 30 dagar eftersom detta var det enda betalningsvillkoret som godkändes. Dessa företag visade i detta avseende enligt vår mening prov på god cash management. Genom att alltid hålla sig med 30 dagar gentemot alla kunder blir som vi ser det argumenten starkare då kunder försöker förhandla ner kredittiden. Om företag (som i Företag B's fall) tillämpar olika villkor kan det vara svårt att argumentera för varför vissa kunder tvingas hålla sig med 30 dagars kredit medan andra kommer undan med 10 dagar. Resonemanget bygger givetvis på huruvida kunderna känner till varandras villkor. 30 dagar är enligt litteraturen även den tid företag alltid har rätten att betala efter om inget annat har avtalats. Ett företag (Företag B) erkände att kreditvillkor aldrig var något som diskuterades. Detta företag godkände alla kreditvillkor och kunde till och med tänka sig att byta faktura mot pengar, det vill säga betala direkt när fakturan anländer. Ur cash management-synpunkt kan ett sådant förhållningssätt givetvis inte synas vara acceptabelt. Dessa pengar, och det kunde ju handla om upp till en månads missad kredit, kunde ju ha placerats på exempelvis ett räntebärande konto och genererat en inkomst till företaget. Vi har svårt att tro, oavsett vilken bransch det handlar om, att kunder inte skulle acceptera en viss mån av förhandlande om kredittid.

Litteraturen förespråkade att betalning aldrig skulle ske före förfalldatum eftersom detta ökade det bundna kapitalet samtidigt som det är kostsamt ur räntesynpunkt. Att betala exakt på förfalldatum borde enligt litteraturen vara det bästa. Av de intervjuade företagen hade de flesta som vana att betala direkt på förfalldatum. De två företagen som använde sig av externa bokföringsbyråer garanterades att alla betalningar skedde på betalningsdatumet. Hanteringsmässigt gick detta till så att bokföringsföretaget hade en postgirot rutin kopplat till sin leverantörsreskontra. Denna rutin innebar att bokföringsföretaget skickade över en fil till postgirot över vilka betalningar som skulle ske. Postgirot garanterade därefter att betalningarna sköttes på förfalldatum. På så sätt kunde företaget vara säkert på att alla betalningar skedde på rätt datum. Ett företag (Företag A) betalade oftast på

förfalldatum, men ibland tidigare om det rörde sig om personliga företagsrelationer. Endast ett företag (Företag E) uppgav att de satt i system att sällan betala på betalningsdatum. Detta företag brukade istället dröja upp till 40 dagar med att betala sina fakturor. Det sistnämnda företaget var också det enda som uttalat hade kostnader för dröjsmål.

Ur cash management-synpunkt är det givetvis aldrig bra att, som ett av företagen ibland gjorde, betala vissa fakturor för tidigt eftersom ränteintäkter då missas. Huruvida betalning efter förfalldatum är acceptabelt beror mycket på affärsrelationens karaktär. Talar vi om cash management innebär en försenad betalning ett par dagars ytterligare ränteintäkt till företaget. Denna extra intäkt måste då vägas dels mot risken att få ett försämrat rykte, men även mot de extra kostnader som kan uppstå i form av påminnelseavgifter och pålägsräntor. Om sena betalningar tillämpas är det viktigt att kontrollera vilka avgifter företaget riskerar att bli debiterade. Därför är det i dessa fall särskilt viktigt att kontrollera vad som är avtalat i skrift då kontraktet upprättades. Utifrån våra intervjuer har vi märkt en tendens att stora företag generellt sett är sämre på att betala i tid än vad små företag är. Bliir företaget behandlat på ett visst sätt av en kund, att kunden satt i system att betala sent in till företaget, är detta som vi ser det ett godkännande från denna kund att själv bli behandlad på likvärdigt sätt. Så länge relationen mot kunden inte blir försämrad samt att det egna företaget inte blir debiterade extra avgifter större än de besparingar som kan göras ser vi egentligen inga problem i att betala för sent. Man bör dock vara medveten om att ett sådant förfaringsätt är ett vågspel. Som litteraturen påpekat är det även bra att känna till att betalningsmoralen är annorlunda i olika länder. Sydliga länder har ofta en sämre betalningsmoral än länder uppe i Norden. Företag aktiva i länder med en dålig betalningsmoral är kanske vad vi tror mer toleranta för förseningar än företag i länder med bra betalningsmoral.

Enligt litteraturen var det viktigt att prioritera de fakturor som hade ett kassarabattsvillkor.

Utifrån de personer vi intervjuat verkar kassarabatt ha försvunnit mer och mer som ett betalningsvillkor. Enda gången denna rabatt gavs var vid köp av kontorsmaterial, något som flera företag var noga med att utnyttja.

Litteraturen betonade vikten av att göra snabba betalningar och användandet av internet. I de intervjuade företagen skedde också alla betalningar via internet i form av post- eller bankgiro. Med en direkt överföring valutas enligt litteraturen mottagaren nästföljande bankdag. Detta skulle innebära att en betalning på förfalldatum egentligen blir en dag försenad. Av intervjuerna att döma ansågs betalningen vara skedd när denna hade dragits från det egna kontot. Huruvida uttryck som ”oss tillhanda den...” eller ”... dagar netto” tillämpades fick vi aldrig något entydigt svar på från våra intervjuer. Vi anser att de regler litteraturen tar upp och den praxis som verkar råda inom detta ämne inte riktigt följs åt. Vår ståndpunkt är därför att rådande praxis antas få gälla. Enligt denna praxis gäller att betalningen får anses vara gjord den dag betalningen dras från det egna kontot. Genom att konsekvent tillämpa detta resonemang kan det betalande företaget tjäna in flera dagars ränteintäkter på ett år. De intervjuade företagens agerande ligger helt i linje med detta resonemang och får därför anses vara ett uttryck för enligt vår mening god cash management.

4.12. Likviditetsplanering

Enligt litteraturen kan en detaljerad likviditetsbudget sägas utgöra den finansiella finplaneringen för de närmaste 6-8 veckorna. I denna preciserades in- och utbetalningarnas storlek och tid för händelse. De flesta likviditetsprognoser är rullande och vanligt är att de närmaste två veckorna är mer detaljerade än nästföljande veckor. Fördelen med att göra likviditetsbudgetar är att bättre kunna förutse stora utgifter och se till att det alltid finns likvida medel att tillgå när detta behövs. Oförutsedda likviditetsbrister kan bli dyra och det har hänt att de i slutändan orsakat ett företags konkurs om det velat sig illa.

Fyra av de intervjuade företagen (Företag B, C, D och E) använde sig av likviditetsprognoser. Tre av dessa företag (Företag B, C och E) upprättade prognoser månadsvis medan det fjärde (Företag D) gjorde prognoser varje kvartal. Fasta utgifter såsom löner, sociala utgifter och utvecklingskostnader sågs av våra respondenter som lätta att prognostisera. Ett företag (Företag E) uppskattade att ungefär 80-90 % av utgiftsidan i stort sett var av samma storlek period till period. Även vissa intäkter såsom royalties följde bestämda mönster och sågs som lätta att prognostisera. Två av de intervjuade företagen (Företag C och E) använde likviditetsprognoserna som underlag för att göra en mer långsiktig likviditetsbudget över ett helt år. Ett annat företag (Företag B) använde likviditetsprognoserna som underlag för en tremånaders likviditetsbudget. Likviditetsbudgeten uppdaterades i dessa tre företagen sedan när nya likviditetsprognoser gjorts.

Anledningen till att bara två företag av fem intervjuade upprättade årsbaserade likviditetsbudgetar antar vi bero på svårigheten att uppskatta framtida försäljningssiffror och utgifter längre in i framtiden än de närmaste veckorna. Precisionen att göra försäljningsprognoser inom datakommunikationsområdet kan vad vi erfar vara särskilt dålig då branschen som tidigare nämnts kännetecknas av stor osäkerhet. Även experter på prognoser har haft stora problem med att förutse vad som kommer att ske inom denna bransch i framtiden.

Ett företag (Företag A) av de fem tillfrågade gjorde som sagts ovan ingen likviditetsprognos alls. Motiveringen till detta var att likviditeten i företaget ansågs som god och att en likviditetsplanering därför sågs som onödig. Vi får anta att utgifterna är väl utspridda över året, annars kommer företaget förr eller senare att hamna i likviditetsproblem den dag alla utgifter sammanfaller i tiden. Som vi ser det bottnar detta företags resonemang i antingen lathet eller i en grundläggande avsaknad av kunskap i cash management.

4.13. Kalkylränta

Enligt litteraturen kunde det ur cash management-synpunkt vara bra att ha bestämda avkastningskrav på de arbeten som utförs. Val av kalkylränta ska då spegla företagets finansiella situation, det vill säga om företaget lever på eget eller lånat kapital.

Endast ett företag (Företag E) sade sig använda kalkylränta i sina offerter. Här liksom i fallet med att fastställa likviditetsmål saknade merparten av de intervjuade företagen grundläggande förståelse för vikten av goda verktyg för att uppnå god cash management.

Ett av företagen (Företag D) använde sig i dagsläget av payback. Resonemanget bakom detta var att företaget idag inte sålde någonting. Det intressanta var egentligen bara hur många år det skulle ta innan det satsade riskkapitalet kunde betalas tillbaka. Först då skulle kalkylränta vara intressant att använda. Vår ståndpunkt är att kalkylränta skall användas i bedömning av alla projekt företaget gör. Med ett payback-resonemang är som litteraturen visat risken stor att projekt antas på felaktiga grunder.

Ett annat av de intervjuade företagen (Företag B) såg mer på helheten än på varje projekt för sig. Avkastningen på de projekt företaget utförde sades mer spegla den glädje kunden kunde ha av projektet. Uppfattades nyttan som stor kunde företaget debitera ett högre pris och därmed få en god avkastning. Förräntningskravet fanns däremot inte inbyggt i varje projekt för sig. Som vi ser det kan detta resonemang ur cash management-synpunkt starkt ifrågasättas. Även om företaget inte strikt ser till avkastningen i varje projekt så kan det ändå vara bra att ha en lägsta gräns uppsatt för hur låg den får vara för att projektet skall vara attraktivt. En sådan gräns kan bespara företaget från att gå in i projekt som inte är ekonomiskt hållbara som därmed inte bör genomföras.

4.14. Placeringar av likvida överskott och hantering av likvida underskott

Två av de företag vi intervjuade (Företag A och B) hade aldrig några likvida underskott. Huruvida detta beror på god eller dålig cash management är svårt att uttala sig om. Givetvis är det aldrig bra med underskott i kassan, men samtidigt kan det som vi ser det vara så att dessa två företag är dåliga på att placera sina pengar och därför har ett stort kapital ”på hög”. Enligt litteraturen var det viktigt att anpassa sin checkkredit till det verkliga behovet, något dessa två företag inte gjort. Tvärtom uppgav de att de hade en checkkredit helt i onödan som årligen kostade 1-2 % i ränta på beviljad kredit, något som stärker vår tes om att dessa företag hade pengar ”på hög”. Tesen stärks även då de två företagens kassalikviditet granskas. Enligt litteraturen bör kassalikviditeten ligga på runt 1,0 eller kanske något över. Dessa två företag hade en kassalikviditet på 4,4 respektive 2,2, vilket får anses som klart i överkant. Inget av företagen upprättade heller någon långsiktig likviditetsbudget, något litteraturen föreskriver bör göras som grund för placering av likvida överskott och finansiering av likvida underskott. Att på ett träffsäkert sätt kunna uppskatta det verkliga likviditetsbehovet blir därför svårt, vilket även kan förklara dessa två företags överskott av likvida medel.

De övriga tre företagen finansierade sin verksamhet på riskkapital. Dessa företag menade att alla likvida underskott till största delen finansierades av externt riskkapital. I ett fall (Företag C) hade företaget gjort en nyemission och på så sätt fått in ytterligare externt kapital. Samma företag menade att det var svårt att få en checkkredit så länge företaget inte hade intäkter som matchade utgifterna. Enligt vår mening måste man ha en viss förståelse för bankernas hållning i denna fråga. Vem skulle vara villig att bevilja någon en kredit om säkerhet saknas? Resonemanget är egentligen detsamma som när vi ovan diskuterade huruvida kreditprövning var relevant vid affärer mellan företag. Samma företag hade även testat att anlita factoringbolag för att finansiera tillfälliga likvida underskott, men erfarenheten från detta förfarande var dåligt eftersom det i slutändan trots allt gick fortare att själv driva in fakturorna. Enligt litteraturen var det viktigt att företaget som första åtgärd vid likvida underskott först ser om kapital kan frigöras från den egna verksamheten innan det börjar se sig om efter billiga finansieringsalternativ. En sådan åtgärd kan vara att minska kapitalbindningen exempelvis genom minskade kundfordringar vilket kan leda till besparingar och en lägre finansieringskostnad. Factoringbolag bör

som vi ser det endast användas vid akuta likviditetsproblem. Eftersom factoringbolaget tar ut en avgift förlorar företaget pengar på att anlita sådana bolag. Problemet ligger antagligen istället i dåligt utformade betalningsvillkor i vilka de påtryckningsmedel som finns att tillgå inte har används. Ovan nämnda företag skickade till exempel, som tidigare sagts, inte ut några straffavgifter vid försenad betalning.

Ett av de tre ovan nämnda företag (Företag E) erkände att leverantörerna ibland fick finansiera tillfälliga likviditetsunderskott och helt enkelt acceptera en förlängd kredittid. På sätt och vis skulle som vi ser det detta kunna ses som en variant av att minska kapitalbindningen. Istället för att korta ner tiden på fordringarna hade detta företag förlängt sin egen kredittid. Som tidigare diskuterats är försenade betalningar förenat med risk, både beträffande risken att få ett försämrat rykte, men även risken att behöva betala förseningsavgifter.

Ett av ovan nämnda företag (Företag E igen) hade förutom riskkapital även tagit ett konvertibellån som kunde tänkas fungera som buffert vid likvida underskott. Om man skall betrakta ett konvertibellån som en buffert beror som vi ser det på hur lätt det är att lösa tillbaka lånet. Ofta löper dessa lån över en viss period och det är inte helt självklart att pengarna finns att tillgå om likvida underskott infaller plötsligt.

Sammanfattningsvis kan konstateras att finansieringen av ett företags likvida underskott verkar bero på hur framgångsrikt företaget är. De två väletablerade företagen (Företag A och B) hade inga problem med att få checkkrediter men var samtidigt dåliga på att utnyttja denna möjlighet optimalt. De mindre företagen tvingades i stället förlita sig på sina finansörer. Man skulle kunna anta att dessa finansörer en dag kommer att kräva fullgod ersättning för sitt risktagande den dag i framtiden som dessa företag uppvisar en vinst eftersom finansörerna stått för större delen av den finansiella risken de första åren. Riskkapitalbolagens avkastningskrav är säkerligen högt över den ränta banken skulle kräva för motsvarande lån - lån banken antagligen aldrig skulle beviljat eftersom risken skulle ha ansetts vara för hög.

Enligt litteraturen gällde det att i likviditetsplaneringen ha prognostiserat likviditetstoppar så att dessa likvida överskott kunde placeras på längre sikt och förhoppningsvis ge en god avkastning. För överskottsplaceringar borde företaget ha en så kallad placeringspolicy i vilken företagets olika placeringsalternativ skulle regleras.

För de tre mindre företag vi intervjuat framgick det att tillgängligheten på pengar ansågs som viktig. Några långsiktiga aktieplaceringar var det därför ingen av dessa företag som hade gjort. Förutom att placera sina pengar på ett vanligt räntebärande konto har eller hade dessa tre företag haft placeringar i räntepapper med kort sikt, med tre månader upp till ett års löptid. Enligt litteraturen är placeringar i räntepapper förenat med stor risk.

De två större företagen (Företag A och B) hade förutom placeringar på vanligt räntebärande konto placeringar i fonder samt i obligationer. Även placeringar i aktier hade prövats, dock med vitt skilda resultat.

Inget av de fem intervjuade företagen hade något upprättat placeringsreglemente. Eventuella placeringar verkade göras med en blandning av sunt förnuft och goda relationer dels med banken men även till andra personer insatta i ämnet.

Anledningen till att de tre mindre företagen inte hade några långsiktiga placeringar ser vi inte som speciellt konstigt. De pengar som var satsade i företaget hade satsats med intentionen att pengarna skulle användas i ett specifikt ändamål. Riskfyllda placeringar av detta kapital tillhörde säkerligen inte detta ändamål.

4.15. Riskhantering

I litteraturen beskrevs valutarisk, ränterisk, kreditrisk och likviditetsrisk. Valutarisk uppstår vid handel med olika valutor, ränterisk uppstår vid handel med räntebärande papper, kreditrisk uppstår i ovissheten att få betalt i tid samt likviditetsrisk som uppstår då företaget inte har likvida medel att betala sina räkningar.

Den enda risk de intervjuade företagen såg sig vara exponerade för var valutarisken. Enligt litteraturen finns det flera sätt att skydda sig mot denna risk. Ett sätt är att terminssäkra valutan. Ett annat är att försöka balansera in- och utbetalningar i samma valuta och ett tredje är att använda sig av valutaoptioner. Om man är säker på att en valuta var starkare än den andra skall man för att inte exponeras för valutarisken försöka fakturera i den starkare valutan. Flera av de intervjuade uppgav att de ibland fakturerade i annan valuta än i svenska kronor. Anledningen som gavs var framförallt att det på så sätt var enklare för kunden, men att det även ansågs säkrare att fakturera i annat än svenska kronor. Då affärer gjordes med europeiska länder användes vanligtvis euro, i affärer med USA användes dollar. Ett företag uppgav dock att det vanliga var att de själva tog valutarisken och fakturerade i svenska kronor.

Inget av de intervjuade företagen använde sig av termins- eller optionsaffärer. Terminsaffärer sågs i flera fall som alltför omständlig att göra. Tre av de intervjuade företagen (Företag C, D och E) uteslöt dock inte att terminsaffärer kunde vara bra att göra i framtiden, framförallt om affärerna gäller större belopp.

Eftersom flera av de intervjuade företagen hade placeringar i räntebärande papper är vi något förvånade över att ränterisken inte togs upp som ett problem. Enligt litteraturen borde man som placerare vara något aktsam inför sådana placeringar eftersom dessa anses vara förenligt med stora risker. Utsattheten för kreditrisk varierade som tidigare nämnts stort bland företagen. Vissa företag fick konsekvent vänta på att få in sina fordringar. Likviditetsrisken var som vi ser det framförallt de tre mindre företagen (Företag C, D och E) speciellt utsatta för eftersom hela deras verksamhet stod och föll på de externa finansiärernas goda vilja.

5. Slutdiskussion

Syftet med vår uppsats var att beskriva vad cash management innebär och att i vår fallstudie även studera i vilken utsträckning och hur cash management används bland små snabbväxande datakommunikationsföretag i Göteborgsregionen. Med våra intervjuer var vi intresserade av att få en deskriptiv bild av hur dessa företag såg på de olika delarna i cash management som vi valt att belysa. Vi ställde i problemanalysen upp frågor som vi ville undersöka och skall här diskutera de resultat vi har kommit fram till.

De fem företag vi slumpvis valt ut visade sig kunna indelas i två grupper. Den första gruppen bestod av två väl etablerade företag med goda likvida tillgångar medan den andra gruppen bestod av tre relativt sett nystartade företag som till stor del finansierade sina underskott med externt riskkapital. Som vi misstänkte då vi ställde upp vår problemanalys visade det sig att såväl underskott som överskott av likvida medel kunde medföra cash management-mässiga problem. Vid en granskning av intervjuerna fann vi att trots att de intervjuade företagen hade en samlat bra kunskap om vad cash management var fanns grundläggande brister i tillämpningen i samtliga företag.

Den första gruppen hade hanteringsmässiga svårigheter att förvalta sitt likvida överskott på ett vettigt sätt. Vi tror att en viktig orsak till detta var att inget av företagen upprättade någon långsiktig likviditetsbudget. Att på ett träffsäkert sätt kunna uppskatta det verkliga likviditetsbehovet blev därför svårt, vilket resulterade i onödigt höga likvida tillgångar. Ett problem som besannades från problemanalysen var även ett bristande intresse för en förbättrad cash management hos dessa lönsamma företag. Argumentet mot att använda likviditetsmål var till exempel att betalningsberedskapen var god som den var. En god betalningsberedskap i cash management-sammanhang är dock inte ett stort likviditetsöverskott, utan ett överskott som är just tillräckligt för att täcka företagets utgifter. Det är som vi ser det denna nivå som dessa företag borde ha satt upp som likviditetsmål. Inget av företagen använde sig heller av kalkylränta. Vi har svårt att tro att lönsamheten skulle bli sämre utav att använda kalkylränta som instrument vid investeringsbedömningar. Andra uppenbara brister som dessa två företag uppvisade var i fakturahanteringen där det ena företaget slarvade med den dolda kredittiden och där det andra slarvade med onödigt tidiga utbetalningar. Ej heller kreditupplysningar om kundernas betalningsförmåga genomfördes av något av företagen.

Den andra gruppen av företag hade problem med likvida underskott. Den huvudsakliga förklaringen till underskotten var bristande försäljning, men vi fann även andra orsakssamband. Ett sådant var bristfälliga rutiner i utformningen av betalningsvillkor. Inget av dessa företag försökte aktivt förhandla ner kredittiden på sina fakturor eftersom det ansågs vara lönlöst. Även påtryckningsmedlen var svaga. Företagen skickade aldrig ut, eller som i ett fall drog sig in i det längsta för att skicka ut fakturor med dröjsmålsränta. Känslan vi fick var att dessa företag hade omfattande respekt för stora kunder och därför accepterade sena inbetalningar. Inget av företagen hade något annat likviditetsmål än att överleva. Givetvis är detta ett mål i sig, men vi anser ändå att det ur ett cash management-perspektiv hade varit givande för dessa företag att använda sig av mer specifika likvida mål. Genom att göra sådana analyser hade de likvida tillgångarna, i dagsläget riskkapitalet, bättre kunnat disponeras för att täcka de förluster som gjordes. Genom olika nyckeltalsberäkningar skulle även positiva

signaler kunnat skönjas då de likvida underskotten varierade. Endast ett av dessa företag använde sig av kalkylränta. Av de övriga två använde det ena payback som beslutande grund för projekt medan det andra helt saknade beslutsverktyg. Payback är som vi ser det inte tillförlitligt för att grunda företagsbeslut på eftersom felaktiga parametrar, exempelvis projektens uppskattade livslängd, kan påverka de beslut som fattas. Slutligen använde sig endast ett av företagen av kreditupplysningar. De övriga lämnade kundernas betalningsförmåga åt slumpen, vilket givetvis inte är god cash management.

Rutinerna och ansvarsfördelningen vid hanteringen av ingående fakturor verkade på det stora hela fungera väl hos samtliga företag även om attesteringsförfarandet ibland varierade. Trots avsaknaden av likviditetsmål använde sig fyra av fem företag av likviditetsprognoser. För tre av dessa företag låg prognoserna till grund för en mer långsiktig likviditetsbudget. Ett av dessa tre företag använde sig av tre månaders sikt medan de övriga två använde sig av ett års sikt. Anledningen till att så få av företagen upprättade långsiktiga likviditetsbudgetar anser vi bero på den allmänna osäkerhet som präglar datakommunikationsbranschen, att framtiden känns alltför oviss att budgetera. Med de kortsiktiga likviditetsprognoserna som underlag anser vi dock att det är god cash management att upprätta långsiktiga likviditetsbudgetar. Värdet av dessa bestäms sedan av hur ofta de uppdateras, vilket företagen uppgav skedde regelbundet då prognoserna hade fastställts.

Två företag hade tagit fasta på rätten att enligt räntelagen aldrig betala före 30 dagar om annat ej avtalats. Det ena av dessa två företag betalade alltid efter 30 dagar, det andra betalade i snitt efter 40 dagar. Att aldrig betala före 30 dagar är otvivelaktigt god cash management. Att betala senare kan vara god cash management. Om så är fallet beror som vi ser det helt på huruvida företagets namn fläckas av försenade betalningar samt om förseningsavgifter debiteras företaget. Viktigt att ha i åtanke vid detta förfaringssätt är att företagets känslighet för förseningar kan hänga ihop med vilket land dessa är aktiva i. Betalningsmoralen varierar exempelvis kraftigt mellan nord- och sydeuropa.

I synen på när en betalning kan anses vara utförd fick vi uppfattningen att rådande praxis var att betalningen skall vara dragen från köparens konto på förfalldatum. Uttryck som ”oss tillhanda den” och ”...dagar netto” verkade inte följas i praktiken. Ur ett köarperspektiv får vi därför anse det vara god cash management att inte betala före förfalldatum, så att betalningen kommer säljaren tillgodo på förfalldatum, eftersom detta i praktiken inte efterlevs.

Ett av företagen hade ett betalningsvillkor där dröjsmålsräntan var högre än de 12,5 % som enligt räntelagen gäller om inget annat har avtalats. Det är ur cash management-synpunkt alltid bra att i kontrakt försöka få så bra betalningsvillkor som möjligt. Så länge kunderna inte påpekar den i detta företags fall höga dröjsmålsräntan accepteras den, vilket bör gynna företaget i form av bättre påtryckningsmedel för indrivning av fakturor. Samtliga företag använde internet som betalningsmedium vilket är god cash management eftersom fördröjningar i betalningsströmmarna då undviks.

Den första betalningspåminnelsen skedde i samtliga fall via telefon vilket också anses vara det mest effektiva för att få kunderna att iscensätta fördröjd betalning.

De företag som hade tillräckliga likvida medel för att kunna placera mer långsiktigt placerade i obligationer och aktier. Resultaten av dessa placeringar var varierande, men viljan att få en högre avkastning än i kassan visar på god cash management.

Kunskaperna om valutarisk verkade finnas hos de flesta företag även om skyddet mot valutaförändringar ibland var tvivelaktigt. De företag som försökte skydda sig fakturerade i den valuta de ansåg vara starkast. Ett ur cash management-synvinkel än bättre skydd såsom terminssäkring användes dock inte.

Vår undersökning av fem små datakommunikationsföretag har bevisat att cash management behövs tillämpas minst lika mycket i dessa små företag som i stora företag. Således har detta arbetes huvudantagande bekräftats. Vår undersökning är mycket liten och klart är att det behövs mycket mer forskning på området. De personer som arbetar i de små företagen behöver göras observanta på situationen. Här har bankerna ett stort ansvar när det gäller att förmedla kunskap och cash management-lösningar som i ännu högre grad än det som existerar idag möter de små företagens behov. Vilka dessa behov är hoppas vi tydligt framkommit i detta arbete.

Källförteckning

Litteratur

- Bennet S., Halvor A. & Silvdahl A., *Finansfunktionen i fokus*, Mekanförbundets Förlag, Uppsala, 1987
- Blomstrand, R. & Källström A., *Att tjäna pengar på pengar*, IHM Förlag AB, Göteborg, 1991
- Copeland T., & Weston F., *Financial Theory and Corporate Policy*, third edition, Addison Wesley, 1992
- Dolfe M. & Koritz A., *European cash management*, John Wiley & Sons Ltd, 1999
- Gustavsson M. & Svernlöv M., *Stora uppslagsboken - Ekonomi & Kalkyler*, Akelius, Norbok A/S, Norge 1993
- Hedman P., *Cash Management – Hur ett förbättrat kassaflöde blir ditt företags melodi*, Almqvist & Wiksell, Ekonomiförlagen, 1991
- Hellevik O. *Forskningsmetoder i sociologi och statskunskap*, Natur och Kultur, Södra Sandby, 1990
- Holme I. & Solvang B., *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1991
- Karlsson, A., *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, Skriftserien nr 17/1996, Printgraf, Stockholm
- Keynes, J.M., *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, 1936
- Larsson, C-G, *Cash management för företag*, Studentlitteratur, Lund, 1984, tredje upplagan
- Larsson, C-G., *Cash management för företag*, Studentlitteratur, Lund, 1986, fjärde upplagan
- Peterson Edward D., *Cash Management – A Guide to Increasing Profits*, Lifetime learning publications, Belmont, California, 1984
- Thomasson J., Arvidson P., Lindquist H., Larson O. & Rohlin L., *Den nya affärsredovisningen*, Liber ekonomi, Malmö, 2000
- Thorell P., *Företagets redovisning*, Iustus förlag, tredje upplagan, Göteborg, 1999
- Wiedersheim-Paul F. & Eriksson L., *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods, Malmö, 1991

Lagtext

- FARs Samlingsvolym, FAR Förlag AB, Avesta, 2001
- Förordning om ersättning för inkassokostnader m.m. (1981: 1057)
- Lag om ersättning för inkassokostnader m.m (1981: 739)
- Räntelag (1975:635)

Tidningsartikel

- Carlsson M., Chef, *Ekonomiskolan 2 – Lär dig analysera företaget* (2002-10-18)

Websidor

<http://www.nutek.se> (2003-01-08)

<http://www.bankgirot.se> (2003-01-08)

<http://www.delphicapital.se> (2003-01-08)

<http://www.erb.se> (2003-01-08)

<http://www.kredbev.se> (2003-01-08)

<http://www.postgirot.se> (2003-01-08)

<http://www.riksbanken.se/> (2003-01-08)

Andra källor

Intervju med företrädare för företag A (2002-12-04)

Intervju med företrädare för företag B (2002-11-27)

Intervju med företrädare för företag C (2002-11-26)

Intervju med företrädare för företag D (2002-11-25)

Intervju med företrädare för företag E (2002-12-03)

Samtal med vår handledare Peter Lindelöf (2002-12-06)

Appendix I - Intervjumall

Allmänt om företaget

Hur många är anställda i företaget?

Hur stor är omsättningen?

Vad är företagets kärnverksamhet?

Hur ser företagets organisation ut?

Hur ser ägarstrukturen ut?

När bildades företaget?

Hur skulle ni vilja definiera cash management?

Har ni något bestämt likviditetsmål?

Anser ni att er betalningsberedskap ligger i linje med detta mål?

Inbetalningar

Vilka är rutinerna vid hanteringen av en utgående faktura till en kund?

Hur många anställda sköter fakturahanteringen för kundfordringar?

Hur många fakturor hanteras per år? Eller en viss månad?

Vilka är era kreditvillkor till kunder? (30 dagar netto, kassarabatter etc)

Tillämpar ni olika kreditvillkor för olika kunder?

Hur lång är den genomsnittligt utnyttjade kredittiden hos era kunder?

Hur stor procent av era kunder betalar inte i tid?

Kontrolleras kreditvärdigheten hos nya kunder? I så fall hur?

Uppdateras uppgifter om kreditvärdighet hos gamla kunder?

Sänder ni ut någon påminnelse vid för sen betalning?

Hur stora är era kostnader för påminnelser? (typ på ett år, i genomsnitt)

Vilken avgift debiteras kunderna?

Använder ni er av någon form av inkasso?

Vem sköter det? (bank, inkassobolag)

Utbetalningar

Vilka är rutinerna vid hanteringen av en inkommande faktura från en leverantör?

Hur många anställda sköter fakturahanteringen för leverantörsskulder?

Hur många fakturor hanteras per år? Eller en viss månad?

Hur lång är den genomsnittliga beviljade kredittid som ni får från era leverantörer?

Hur lång genomsnittlig kredittid utnyttjar ni?

Vilken är er kostnad för dröjsmål?

Utnyttjar ni kassarabatter?

Hur stora är dessa?

Vilka medium använder ni för överföring av pengar?

Likviditetsbudget

Upprättar ni någon form av likviditetsprognos?

Vilka underlag använder ni isåfall? (gamla data, antaganden, kundrelationer etc)

Gör ni en likviditetsbudget?

Vilken planeringshorisont har ni?

Hur är likviditetsbudgeten indelad? (månadsvis, veckovis, per dag)

Vad anser ni skall vara med i en likviditetsbudget?

Hur sker ansvarsfördelningen ut avseende planens genomförande och uppföljning?

Kalkylränta

Har ni skilda kalkylräntor för olika projekt?

Hur har ni kommit fram till dessa kalkylräntor?

Hur hög är kalkylräntan / -räntorna?

Finansiering av likvida underskott

Hur hanterar ni likviditetsunderskott?

Har ni en likviditetsreserv?

Vad består denna av? (egna likvida medel, beviljade men ej utnyttjade checkkrediter)

Vart vänder ni er när ni behöver externt kapital? (banklån, finansbolag, nyemission, leasing, factoring)

Finansiering av likvida överskott

Hur placerar ni era likvida överskott? (kreditmarknaden = bank, penning och obligationsmarknad och / eller aktiemarknaden)

Har ni några speciella regler som styr hur ni placerar, exempelvis ett planeringsreglemente?

Hur ofta ser ni över företagets bankkonton? (räntorna osv kan ändras)

Riskhantering

Handlar ni med utlandet?

Om ja, hur skyddar ni er mot valutarisker? (balansering av in- / utbetalningar i utländsk valuta, fakturering/betalning i egen valuta, terminskontrakt, valutaoptioner osv)

Har ni placeringar i aktier?

Om ja, är riskerna spridda i er aktieportfölj? (olika brancher etc)

Använder ni optioner för att minska riskerna?

Har ni placeringar i obligationer?

Om ja, hur skyddar ni er mot ränteförändringar?

Appendix II - Nyckeltal

Kassalikviditet

Företag	Kassa	Kundfordringar	Andra kortfristiga fordringar	Summa kortfristiga skulder	Kassalikviditet
Företag A	4230	1281	698	1462	4,25
Företag B	1705	2682	3814	3661	2,24
Företag C	2027	127	1324	2221	1,57
Företag D	0	701	170	3527	0,25
Företag E	312	92	803	2380	0,51

Balanslikviditet

Företag	Summa omsättningstillgångar	Summa kortfristiga skulder	Balanslikviditet
Företag A	6208	1462	4,25
Företag B	8436	3661	2,30
Företag C	3477	2221	1,57
Företag D	871	3527	0,25
Företag E	1769	2380	0,74

