

Sammendrag

Vi har i denne masteroppgaven sett på hvordan Hansa Borgs likviditetsstyring fungerer i dag, analysert deres mål, interne og eksterne kritiske suksessfaktorer og de prosessene vi mener er viktigst for likviditetsstyring. Gjennom å se på dette har vi avslutningsvis kommet med forslag til hvordan likviditetsstyringen kan forbedres.

I oppgaven har vi brukt to metoder, kritisk suksessfaktormetoden, som er videreutviklet av vår veileder Anna-Mette Fuglseth, og Prosessintervjumetoden. KSF-metoden er benyttet for å se på lederens informasjonsbehov, og vi har i samtale med Økonomisjefen i Hansa Borg fokusert på likviditetsstyring for å kartlegge de delene av driften som har med vår oppgave å gjøre. Gjennom prosessintervjumetoden har vi analysert prosesser i Hansa Borg som er viktige for likviditetsstyringen.

Det har vært utfordrende å finne teori som går direkte på vårt tema, derfor består teoridelen av en rekke ulike modeller og aspekter som kan knyttes til likviditetsstyring. Vi har stor bredde fordi vi ønsker å belyse forskjellige aspekter ved driften som gir utslag på likviditeten.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Sammendrag	1
Figurer	6
Tabeller	6
Forord	7
1. INNLEDNING	8
2. PRESENTASJON AV BEDRIFTENE OG BRANSJEN	9
2.1 DnB NOR	9
2.2 Hansa Borg Bryggerier ASA	10
2.2.1 Nøkkeltallanalyse i Hansa Borg	11
2.3 Hansa Borgs produksjonsanlegg	12
2.3.1 Hansa Bryggeri	12
2.3.2 Borg Bryggeri	13
2.3.3 Christianssands Bryggeri (CB).....	14
2.3.4 Olden Brevatn	14
2.4 Bryggeri- og mineralvannsbransjen	15
2.4.1 Generelt	15
2.4.2 Bryggeribransjen	15
2.4.3 Mineralvannindustrien	17
3. TEORI	19
3.1 Begrepet likviditetsstyring	19
3.2 Likviditetsstyring	20
3.2.1 Likviditetsbudsjett.....	21
3.3 Betalingsstrømmen	24
3.3.1 Innbetalinger	24
3.3.2 Utbetalinger.....	25

3.4 Plasseringsmuligheter	26
3.4.1 Bedriftskonto	26
3.4.2 Konsernkonto	26
3.4.3 Plassering av større beløp	27
3.4.4 Kortsiktig finansiering	27
3.5 Internasjonal likviditetsstyring	28
3.5.1 Valutarisiko	28
3.6 Salgssyklusen	30
3.6.1 Ordredag	31
3.6.2 Leveranse	31
3.6.3 Fakturering	31
3.6.4 Forfallsdag	31
3.6.5 Mottak og registrering av betaling	31
3.7 Kredittstyring	32
3.7.1 Kredittvurdering av kunder	32
3.7.2 Kredittsalg	36
3.7.3 Kostnader med kredittgivning	36
3.8 Kredittstyringens funksjoner	38
3.8.1 Fase 1: Fastsetting av kredittpolitikken	39
3.8.2 Fase 2: Tiltak før salget	42
3.8.3 Fase 3: Tiltak fra levering til forfall	43
3.8.4 Fase 4: Tiltak etter forfall	44
3.9 Fastsettelse av kredittpolitikken i bedriften	45
3.10 Bedriftens mål'	47
4. METODE	49
4.1 Generelt om metodevalg	49
4.2 Validitet og reliabilitet	49
4.2.1 Validitet	49
4.2.2 Reliabilitet	50

4.3 Kritisk suksessfaktor- metoden'	51
4.3.1 Hvordan defineres en KSF	51
4.3.2 Selve intervjuet	52
4.3.3 Tilbakemeldingsmøte	54
4.4 Prosessintervju	54
4.5 Gjennomføringen av intervjuene	56
4.5.1 KSF-intervju og tilbakemeldingsmøte	56
4.5.2 Prosessintervju	56
5. ANALYSE	58
5.1 Mål	58
5.1.1 Overordnede langsiktige mål	59
5.1.2 Overordnede kortsiktige mål	62
5.1.3 Underordnede mål	63
5.2 Kritiske suksessfaktorer	64
5.2.1 Eksterne/ ikke-kontrollerbare KSF'er	64
5.2.2 Interne KSF	72
5.2.3 Handlingsvariabler	73
5.3 Analyse av prosessintervjuene	83
5.3.1 Salgsprosessen	83
5.3.2 Kredittkomiteens arbeid	86
5.3.3 Prosess for oppfølging av utestående.....	89
6. FORSLAG TIL FORBEDRINGER	94
6.1 Forbedring av målformuleringene	94
6.1.1 Mål for akseptert tap	94
6.1.2 Mål på vekst i andre markeder enn øl.....	95
6.1.3 Mål for kredittid	96
6.2 Handlingsvariablene	96
6.2.1 Likviditetsbudsjett.....	96
6.2.2 Bedre kredittstyring	98

6.2.3 Bedre kontroll på fakturautsendelse.....	101
6.2.4 Tettere oppfølging av utestående	101
6.2.5 Innføring av e-faktura/autogiro	104
6.2.6 Alle kunder skal benytte KID	104
6.2.7 Service/ andre betingelser til kundene	104
6.2.8 Redusere returandel	105
6.3 Plassering av overskuddslikviditet.....	106
6.4 Forslag til videre arbeid	107
6.4.1 Distribusjonsrutiner	107
6.4.2 Leverandørforhold.....	107
6.4.3 Rutiner for kredittvurdering.....	107
Kilder	109
Bøker	109
Artikler.....	109
Utredninger og rapporter.....	109
Internettsider	110
Lover, forskrifter og vedtak	110
Vedlegg	111

Figurer

Figur 1 Organisasjonskart DnB NOR	9
Figur 2 Budsjetteringsprosess	22
Figur 3 Valutakonto	29
Figur 4 Kapitalens bindingstid	30
Figur 5 Kredittvurderingsmodell.....	33
Figur 6 Kredittstyringens funksjoner	39
Figur 7 Målhierarki.....	48
Figur 8 Sammenhengen mellom mål og KSF.....	52
Figur 9 Purrerutiner, Creno-kunder.....	89
Figur 10 Purrerutiner, VIP-kunder	90
Figur 11 Utvikling i likviditetsgradene i Hansa Borg.....	112

Tabeller

Tabell 1 Norges 10 mest solgte ølmerker i 2006	17
Tabell 2 Utvikling kildevann totalt i dagligvarehandelen i Norge.....	18
Tabell 3 Mål.....	59
Tabell 4 Nøkkeltall og -mål i Hansa Borg	60
Tabell 5 Eksterne/ ikke-kontrollerbare KSF'er	65
Tabell 6 Avgift på alkoholholdige drikkevarer opptil 4,7%.....	66
Tabell 7 Avgift på emballasje.....	67
Tabell 8 Interne KSF.....	72
Tabell 9 Handlingsvariabler knyttet til likviditetsstyring.....	74
Tabell 10 Saldoliste, nåværende system.....	102
Tabell 11 Saldoliste, forslag til løsning	103
Tabell 12 Saldoliste, inkl totalt utestående	103
Tabell 13 Nøkkeltall Hansa Borg, likviditet	112

Forord

Oppgaven er skrevet som en del av våre mastergrader med spesialisering i Økonomisk styring ved NHH, våren 2007, og teller 30 studiepoeng. Utredningen er skrevet i et samarbeid mellom NHH og DnB NOR, der ønsket er å se på likviditetsstyring hos kundene til DnB NOR, med den hensikt å utarbeide en likviditetsstyringsindeks over tid. I DnB NOR jobber vi med avdelingen for bedriftsmarked og betalingstjenester. DnB NORs prosjektet er helt i startfasen, og vi ser i denne oppgaven på likviditetsstyring hos Hansa Borg Bryggerier ASA.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en faglig utfordring, hovedsaklig på grunn av lite teori på området. Vi har heldigvis hatt gode veiledere som har hjulpet oss på dette punktet og vi føler at vi har lært mye av dette arbeidet. Metodene vi har benyttet har gjort at vi har fått muligheten til å se på hvordan utformingen av mål i bedriften og både eksterne og interne kritiske faktorer påvirker likviditetsstyringen, samt at Prosessintervjumetoden har gitt oss innblikk i hvordan deler av bedriften faktisk arbeider.

Vi har fått mye nyttig kunnskap som vi tar med oss videre, og vi håper at også Hansa Borg og DnB NOR vil ha nytte av arbeidet vi har gjort.

Samarbeidet med både Hansa Borg og DnB NOR har fungert veldig bra. Vi vil takke Økonomisjefen, sjefen for Kredittavdelingen og ansatt i Key Account-avdelingen i Hansa Borg, samt Hansa Borgs Cash Manager i DnB NOR, for velvillig å ha delt informasjon under intervjuer. I tillegg var Hans Jakob Berg, Arild Hovland og Cecilie Løken i DnB NOR behjelpelige med kurs og informasjon i begynnelsen av prosjektet. Veiledningen fra Anna-Mette Fuglseth og Knut Boye ved NHH har vært til stor hjelp.

Bergen, 7. juni 2007

Ingrid Engebretsen

Randi H. Gundersen

1. Innledning

Formålet med denne masterutredningen er å *"kartlegge likviditetsstyringen i Hansa Borg Bryggerier ved å samle inn data om bedriftens likviditetsmål, kritiske suksessfaktorer og prosesser. Derpå vil vi diagnostisere likviditetsstyringen og komme med forslag til hvordan denne kan effektiviseres."*

"Likviditetsstyring vil si å planlegge, organisere og kontrollere bedriftens verdistrømmer for å bedre likviditeten"¹. Temaet for utredningen er vesentlig fordi et fokus på likviditetsstyring vil bedre bedriftens lønnsomhet gjennom frigjøring av kapital. Gjennom likviditetsstyring vil bedriften oppnå redusert kapitalbinding, som gjør at bedriften kan redusere kortsiktige lån og øke likviditetsreserven. Istedenfor å pådra seg rentekostnader ved at de har behov for høy kassakredittlimit vil de oppnå renteinntekter som følge av at likviditetsreserven investeres.

Vi har tatt utgangspunkt i salgssyklusen i Hansa Borg, ettersom vi mener at denne syklusen er mest interessant å se nærmere på i forbindelse med likviditetsstyring. Med salgssyklusen mener vi hele prosessen fra ordremottak til innbetalingen fra kunden er registrert. Årsaken til at vi mener denne prosessen er mest interessant å fokusere på er at produktene som selges er pålagt høye avgifter. Avgiftene skal innbetales til staten på et fast tidspunkt hver måned, uavhengig av om pengene fra kunden er innbetalt. En del kunder overholder ikke betalingsbetingelsene, og det er derfor usikkerhet knyttet til hvor mye av kassakreditten de er nødt til å benytte hver måned, og følgelig har bedriften behov for en høy limit på kassakreditten. En forbedring av prosessene i salgssyklusen vil gi bedriften bedre oversikt over fluktuasjonene, og dermed vil de også lettere kunne se fremtidige behov for likviditet.

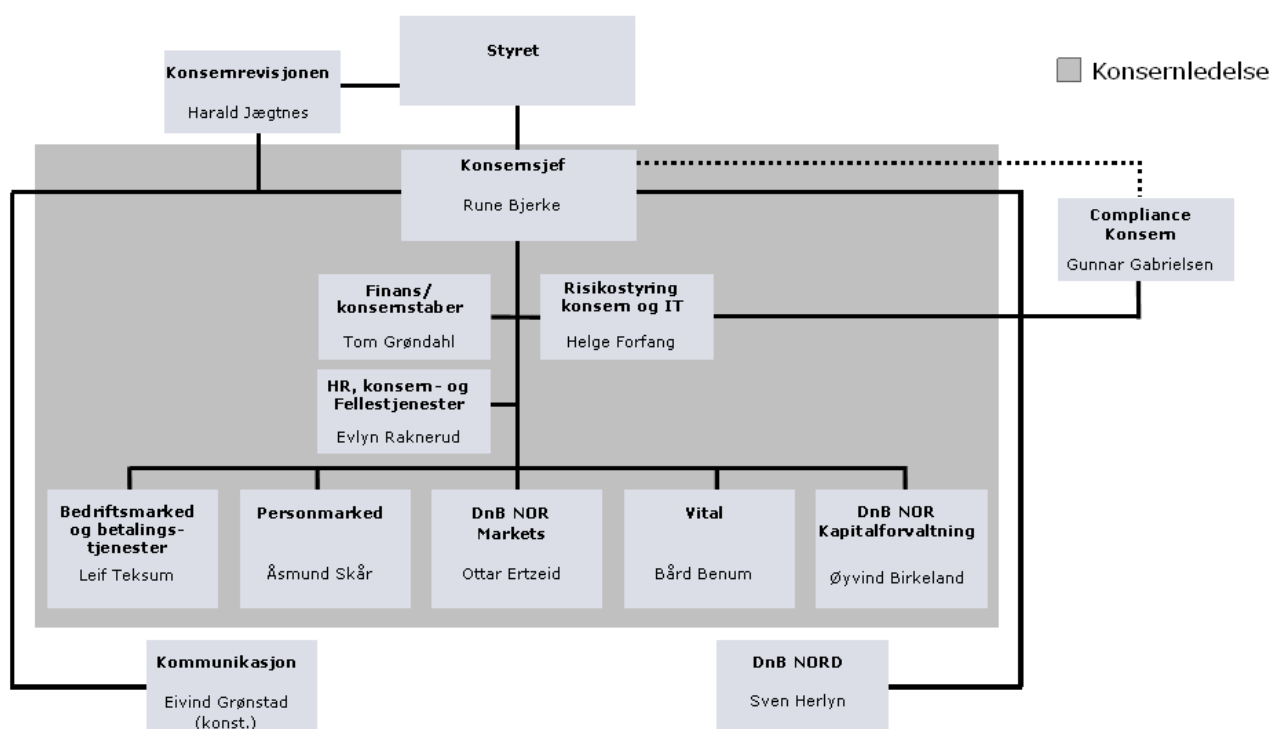
Utredningen er bygget opp på følgende måte: i kapittel 2 vil vi gi en introduksjon av DnB NOR, Hansa Borg og bryggeribransjen, for å gi et bilde av konteksten bedriften opererer i. Kapittel 3 vil presentere relevant teori, og kapittel 4 gir en beskrivelse av metodene vi har benyttet. I kapittel 5 analyseres materialet vi har samlet inn gjennom intervjuer med ansatte i Hansa Borg, før vi i kapittel 6 kommer med forslag til forbedringer.

¹ Næringsforeningen i Stavanger: www.stavanger-chamber.no

2. Presentasjon av bedriftene og bransjen

2.1 DnB NOR

Oppgaven skrives i samarbeid med DnB NOR, avdeling for Bedriftsmarked og betalingstjenester, se figur 1. Bakgrunnen for samarbeidet er at bedriften ønsker å utvikle en likviditetsstyringsindeks. Det finnes lite teori på området, og få bedrifter har en konkret policy for likviditetsstyring.



Figur 1 Organisasjonskart DnB NOR ²

Ved kredittsalg benytter Hansa Borg DnB NORs "DnB innbetaling +" ³. "DnB innbetaling +" gir bedriften all nødvendig informasjon om innbetalinger fra kundene. Tjenesten gir også automatisk oppdatering av kundereskontro, reduserte avstemmingskostnader, mindre manuelt arbeid og ingen papirkopier av innbetalinger via posten. Tjenesten er derfor til stor nytte for Hansa Borg. Bedriften benytter

² Presentasjon DnB NOR, 26.01.07.

³ Samtale med Hansa Borgs Cash Manager i DnB NOR.

konsernkonto i DnB NOR, der to av underkontoene er valutakontoer i SEK og EURO. DnB NORs excelprogram for likviditetsmodul benyttes også⁴, dette kommer vi tilbake til i kapittel 6.2.1. Konsernkonto er nærmere beskrevet i kapittel 3.4.1 og 3.4.2. Valutakonto beskrives i kapittel 3.5.1.

2.2 Hansa Borg Bryggerier ASA⁵

I dette kapittelet vil vi kort presentere Hansa Borg. Formålet med dette er å gi leseren en introduksjon av bedriften: visjon og fokus, merkevarer, og de ulike delene av driften. Dette gjør vi for at det skal være lettere å forstå de aspektene vi analyserer i kapittel 5.

Etter at den første flasken Hansa Bayer kom på markedet i 1891, har både bedriften og sortimentet utviklet seg. Bedriften er en viktig aktør i utviklingen av norsk bryggeri- og mineralvannsindustri. Øl er kjernen i virksomheten, men merkevarene omfatter også Olden, cider, brus, eplemost, juice og mer. Fokuset i bedriften kan oppsummeres i følgende tre punkter:

- Lønnsomhet.
- Regionalt forankret, norsk, nasjonal utfordrer.
- Kvalitet, helse, miljø og sikkerhet.

Visjonen til Hansa Borg er å være "Norges mest berømte leverandør av glede, nytelse og smak". Forretningsideen er å gi forbrukeren mulighet og lyst til alltid å velge kvalitetsdrikkevarer fra Hansa Borg Bryggerier.

Hansa Borg hadde i 2006 brutto salgssinntekter på 2,4 milliarder, hvorav særavgifter til staten utgjør 1,4 milliarder, slik at netto driftsinntekter ligger på ca 1 milliard. Kundegruppen består av dagligvarehandel og storhusholdning, som puber, restauranter og hotell. Sektoren for dagligvare står for rundt 50% av det totale salgsvolumet.

⁴ Samtale med Hansa Borgs Cash Manager i DnB NOR.

⁵ Hansa Borg: www.hansaborg.no

I forbindelse med likviditetsarbeidet har Hansa Borg utarbeidet en kredittpolicy for å gi klare retningslinjer. Formålet med denne er å redusere kredittid, unngå feil i føringer av inn- og utbetalinger, få en tilstrekkelig vurdering av nye kunder og så videre. For å redusere risikoen og bedre likviditeten forsøker de å inngå autogiroavtaler med kundene. De har innført en "watch-liste" og en saldoliste, og utarbeider månedlige kundefordringsanalyser for å følge opp kundene. De søker også å se hvordan de forbedrer seg i forhold til hvordan tilstanden var før dette dokumentet ble utarbeidet. I begynnelsen var avvikene store, men bedriften har sett store fremskritt. Vi vil i analysen benytte dette dokumentet for å sammenligne hva de har nedskrevet at de skal gjøre og hva de faktisk gjør, og sammenligne dette med teorien på området.

Hansa Borg har noe eksport, men dette har begrenset utstrekning. Olden blir solgt til noen japanske kunder, produkter selges til fergene mellom Norge, Sverige og Danmark, og noen kunder i USA importerer øl. Fra Sverige, Danmark og Tyskland importeres det varer for store beløp. Dette er i hovedsak emballasje, og oppgjøret skjer i den lokale valuta, altså SEK, DKK og EURO.

2.2.1 Nøkkeltallanalyse i Hansa Borg

Utredningen omhandler likviditetsstyring, og for å få et overordnet bilde av hvordan bedriften har utviklet seg de siste årene, velger vi å se kort på endringen i relevante nøkkeltall. Regnskapet gjenspeiler driften, og ved hjelp av en kvalitativ analyse dannes et bilde av den økonomiske stillingen i selskapet. Ved hjelp av regnskapstall fra flere år bakover kan man vurdere utviklingen, og også skape seg et inntrykk av utviklingen fremover. Likviditet defineres som betalingsevne, eller mer detaljert som evne til å møte kortsiktige betalingsforpliktelser. Likviditetsreserven består av poster som kan gjøres likvide nesten umiddelbart uten at det går utover bedriftens kjernefunksjoner. De tre nøkkeltallene vi ser på hos Hansa Borg er likviditetsgrad 1 og 2, samt arbeidskapital. I vedlegg 1 blir begrepene forklart, og tallene fra 1998 frem til 2005 presentert.

Likviditetsgrad 1 skal i utgangspunktet være høyere enn 1,3, og likviditetsgrad 2 høyere enn 1, noe de ikke har vært i Hansa Borg de siste årene. Vi ser imidlertid en

forbedring i begge nøkkeltallene, noe som er positivt. Arbeidskapitalen har frem til og med 2004 vært negativ, og dette tilsier at Hansa Borg har hatt en ganske anstrengt likviditet. I 2005 ble arbeidskapitalen positiv, noe som er et tegn på at likviditeten forbedrer seg.

I 2004 hadde bedriften store kostnader knyttet til omstilling på grunn av nedbemanningsprosessen de startet i 1999, i tillegg til svekket inntjening i dagligvaresegmentet grunnet priskrig. Disse to hendelsene er hovedårsaken til den dårlige situasjonen. Grunnen til oppgangen fra og med 2005 skyldes en sterkere satsning på produkter med bedre marginer, samt flere vellykkede produktlanseringer. Også et sterkere fokus på operativt salg og effektiv drift, sammen med andre effektivitetsforbedringer gjorde sitt til at konkurranseevnen ble forbedret⁶.

Likviditetsanalysen viser gode tall, men det vil likevel være rom for forbedringer, noe Hansa Borg fokuserer på gjennom målene de har utarbeidet. I tillegg vil et sterkt fokus på nasjonale og lokale merker innen øl og vann stå sentralt i markedsstrategien. Dette skal styrkes gjennom operativt salg og sterkt fokus på marked, og vil igjen føre til bedret likviditet på sikt.

2.3 Hansa Borgs produksjonsanlegg

Hansa Borg har produksjonsanlegg flere steder i landet: Hansa Bryggeri i Bergen, Borg Bryggeri i Sarpsborg, Christianssands Bryggeri i Kristiansand og Olden Brevatn i Stryn kommune. Disse vil bli kort gjennomgått nedenfor, for å gi et inntrykk av de ulike merkevarene.

2.3.1 Hansa Bryggeri⁷

Det første slagordet i bedriften var "Hansa for enhver tørst", for å fokusere på at med produktsortimentet sitt ønsket de å nå frem til mange. Slagordet ble endret til "Lagret

⁶ Årsrapporter Hansa Borg.

⁷ Hansa Bryggeri: www.hansa.no/Pages/Front.aspx?id=2161

lengst, verdt å vente på” i 1994, og dette er knyttet til produksjonsprosessen og selve produktet. Dette slagordet bidro til å gi Hansa et kvalitetsstempel. Fra 2002 følte bedriften behov for å videreutvikle slagordet med bakgrunn i endringer både internt og i markedet: “Rett på smak” fokuserer både på en av Hansas kjerneverdier, som er engasjement, deres personlighet (glimt i øyet, folkelig og sterk), og at deres håndverkstradisjoner og kompetanse gir forbrukerne den gode smaken.

Hansa ønsker å forbindes med kvalitet og god smak og ettersom smak er individuelt har Hansa en rekke produkter med ulik smak. Dette gjelder både øl, cider og FAB-produkter. FAB-produkter er alkoholholdig smakstilsatt drikke, altså såkalt rusbrus. I tillegg produserer Hansa brus. Navn som Grape Soda, Champagnebrus og Brus med sitronsmak er fortsatt populære til tross for hard konkurranse. I tillegg har de en egen barnebrus: Perle & Bruse, samt Lysekloster eplesider.

2.3.2 Borg Bryggeri⁸

Borg Bryggeri har tradisjon helt tilbake til 1855 da Lande Gaard og Bryggeri ble etablert av kjøpmann Hans Hafslund. Bedriften ble fra 1905 eid av familien Egenæss. Halden Bryggeri ble kjøpt opp på 60-tallet og Lisensrettighetene til Coca-Cola ble overtatt fra Brynhildsen Fabrikker i 1980. Fredrikstad Bryggeri og Borg Bryggerier fusjonerte i 1989, og i 1998 ble Borg Bryggeri fusjonert med Hansa Bryggeri. Etter fusjonen i 1998 eier familien Egenæss i dag 60% av aksjene i Hansa Borg Bryggerier ASA, gjennom Borg Holding AS. Kravet til kvalitet har bestandig stått sentralt. Lokaler, utstyr og kompetanse har vært i fokus og turnoveren av ansatte har vært lav.

Borg har de siste årene hatt en stor utvikling av markedsposisjonen i stor-Oslo-området, og har alltid hatt en sterk posisjon i sitt hjemmemarked, altså Østfoldområdet. Bryggeriet har et bredt sortiment som dekker ulike smaker, og Borg Pils har nasjonal distribusjon.

⁸ Borg Bryggeri: www.borg.no/Pages/Front.aspx?id=2525

2.3.3 Christianssands Bryggeri (CB)⁹

Produksjonen ved Christianssands Bryggeri ble igangsatt høsten 1859, selv om byggingen ble påbegynt allerede i 1856. Krimkrigen gjorde at konsul Ole Jacob Mørch måtte selge til konsul Jørgen Christiansen i 1859, som fullførte byggingen og igangsatte produksjonen. Familien Christiansen solgte i 1964 til Tou Bryggeri, og bryggeriet har etter dette hatt flere eiere. Siden 1999 har Christianssands Bryggeri vært en del av Hansa Borg Bryggerier ASA.

Christianssands Bryggeri er velkjent på hele Sørlandet og er en hjørnesteinsbedrift i Kristiansand-området. Alle produktene til CB brygges på vann fra Christian IVs kilde som ble funnet i 1932. CB produserer både øl og brus, og alle produktene er kjente og kjære på hele Sørlandet.

2.3.4 Olden Brevatn¹⁰

Olden Brevatn i Oldedalen i Nordfjord ble etablert i 1992, og har siden juni 2005 vært eid av Hansa Borg Bryggerier ASA. I toppsesongen har tapperiet 19 årsverk.

Vannet i produktene fra Olden er fra Blåfjelskilden ved Jostedalsbreen Nasjonalpark. Isen som vannet stammer fra har ligget beskyttet i flere tusen år. Etter hvert som isen smelter renner vannet gjennom fjellgrunnen, som i hovedsak består av Gneis, og her blir vannet tilført mineraler. Fra kildeutspringet føres vannet gjennom rør og direkte inn i tapperiet. Vannet blir tappet direkte på flasker uten noe behandling. Bortsett fra i Olden Boble Naturell er det ikke tilsatt (eller fjernet) noe fra vannet. Kullsyre er det eneste tilsetningsstoffet Statens Næringsmiddeltilsyn tillater som tilsetningsstoff i et naturlig mineralvann. I tillegg produserer Olden Brevatn vann med ulike smakstilsetninger.

⁹ Christianssands Bryggeri: www.cb.no/Pages/Front.aspx?id=2505

¹⁰ Olden Brevatn: www.olden.no/Pages/Front.aspx?id=2376

2.4 Bryggeri- og mineralvannsbransjen^{11, 12}

Vi vil i dette kapittelet gi en kort introduksjon av bransjen. Bakgrunnen for dette er at det er endel bransjespesifikke forhold som har påvirkning på likviditeten til Hansa Borg. Disse forholdene er generelle forhold, avgiftspolitik og markedsmuligheter for alle bedriftens produkter.

2.4.1 Generelt

Bryggeri- og mineralvannindustrien er en moderne industri som krever at man benytter avansert teknologi i fremstillingen av sine produkter. For å overleve i dette markedet er det særdeles viktig å både ha god lønnsomhet og et sterkt merkenavn. Produktene som inngår i denne bransjen er alkoholfritt øl, alkoholprodukter som øl og cider, og mineralvann og kildevann. Det finnes mange bryggerier i Norge, og spesielt ølsiden er kjennetegnet av høy eierkonsentrasjon. Generelt er bransjen kjennetegnet av høye transportkostnader, høyt lønnsnivå og sterke fagforeninger med stor oppslutning blant de ansatte.

Bransjens lønnsomhet og etterspørselen etter dens produkter er svært følsom for sesongsvingninger. Både været og ulike høytider påvirker kredittbehovet og når man har muligheter for å plassere overskuddslikviditet. Også kortsiktige kriser, som for eksempel Guardia-bakterien i Bergen, påvirker etterspørselen, både i positiv og negativ retning. Dårlig vær, og da spesielt dårlige somre, sammen med priskrigen som raste sommeren 2004 i et marked som allerede var dårlig stilt, har gjort sitt til at bryggeriene har slitt økonomisk de siste årene. Denne trenden ser ut til å ha snudd.

2.4.2 Bryggeribransjen

Alkoholpolitikk

Myndighetene setter strenge krav til bryggeribransjen, både når det gjelder avgifter på alkohol og emballasje, og markedsføring av produktene. Alkohol skaper både

¹¹ Bryggeriforeningen: www.bryggeriforeningen.no

¹² Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund, www.nnn.no

samfunnsmessige og personlige problemer, og myndighetenes formål med en restriktiv politikk er å begrense disse problemene.

Norge har de høyeste alkoholavgiftene i verden og dårligere tilgjengelighet på alkohol enn de fleste andre land, noe som har ført til omfattende, ulovlig handelslekkasje. Tollvesenet rapporterte ca 10 % økning av ølbeslagene langs grensen for 2006. Det er viktig at avgiftsnivået blir satt til et fornuftig nivå, både på grunn av den ulovlige omsetningen og for å bevare arbeidsplasser. Avgiftene har faste innkrevingsdatoer, og dette gjør at kredittbehovet påvirkes av avgiftene.

All reklame for alkoholholdig drikk (alkoholinnhold over 2,5 volumprosent) er etter alkoholloven forbudt. Reklame er definert som "massekommunikasjon i markedsføringsøyemed"¹³, og rammer eksempelvis reklame i aviser, tidsskrifter, film, radio, TV, plakater, skilt, lysreklame, internett m.m. Også vareprøver omfattes av forbudet. Forbudet gjelder imidlertid også andre varer med samme merke eller kjennetegn som drikk med over 2,5 volumprosent alkohol. Dette stiller spesielle krav til reklame for "lettprodukter". En konkurranseulempe for norske bryggerier er at utenlandske aktører har mulighet til å reklamere for sine produkter i Norge gjennom reklame i internasjonale kanaler.

Total omsetning

Totalomsetningen av øl økte med 4,1 % i 2006. Alkoholfritt øl økte med hele 22 % sammenlignet med 2005, mest sannsynlig grunnet nylanseringer i 2006. Omsetningen av lettøl og øl i klasse C faller fortsatt betydelig. Klasse C øl er øl med alkoholinnhold mellom 2,75 og 3,75 %. Hansa Borg hadde i 2006 en markedsandel på 28,8%, men bidro med 94% av det økte totalsalget i bransjen.

¹³ Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv., av 08.06.05, §14.2.

Plassering	Merke	Leverandør	Volum (liter)
1.	Tuborg	Ringnes	40,6 mill
2.	Ringnes	Ringnes	27,7 mill
3.	Hansa*	HBB	23,5 mill
4.	Borg	HBB	11,7 mill
5.	Grans	Rema 1000 Norge	11,5 mill
6.	Seidel	Norgesgruppen	6,9 mill
7.	Carlsberg	Ringnes	6,5 mill
8.	Lysholmer	Ringnes	5,4 mill
9	Aass	Aass bryggeri	5,9 mill
10.	Mack	Macks ølbryggeri	5,3 mill

Tabell 1 Norges 10 mest solgte ølmerker i 2006 ¹⁴

* I 4.kvartal passerte Hansa merket Ringes i salgsvolum.

Hansa Borgs Grevens Cider er markedsleder, og sto i 2006 for over 50% av cidersalget i Norge. Omsetningen av FAB-produkter har det siste året (februar 2006-februar 2007) ligget på 462,8 millioner kroner i norsk dagligvarehandel, hvor cider utgjør ca 45%.

2.4.3 Mineralvannindustrien

Politikk

Produsenter av mineralvann er av staten pålagt en grunnavgift på all emballasje som benyttes¹⁵. Grunnavgiften på emballasje ble fjernet av den forrige regjeringen og Stortinget, men ble gjeninnført av Stoltenberg-regjeringen i statsbudsjettet for 2006, noe som skapte store reaksjoner. Man argumenterer mot denne avgiften fordi den ikke lenger har noe miljøformål, og at den er konkurransevridende og dermed skaper færre arbeidsplasser.

Total omsetning

Markedet for vann med og uten kullsyre og smak er i sterk vekst, mye på grunn av økende fokus på sunnhet og helse.

¹⁴ Hansa Borg-rapporten, nr. 1/2007.

¹⁵ Grønt Punkt Norge AS: www.grontpunkt.no

Kildevann uten kullsyre¹⁶

I 2006 ble salget av kildevann doblet i forhold til året før, til 272,5 millioner kroner. Hansa Borg omsatte for 82 millioner kroner, noe som er en vekst på hele 78,1% sammenlignet med 2005. Coca Cola Company introduserte BonAqua Silver i mai 2006, noe som førte til at både Olden og Imsdal mistet noen prosentpoeng av markedsandelen, og Olden innehar nå en andel på ca 30% gjennom dagligvarehandelen. Smakssatt kildevann, som for eksempel Olden Dråpe, står for litt mer enn halvparten av det totale kildevannmarkedet, og vokser på bekostning av kildevann naturell.

	Salg i verdi (1000 NOK)		Andel	
	2006	2005	2006	2005
Ringnes: Imsdal	242.406	134.923	51,9%	62,8%
Hansa Borg: Olden	82.040	46.063	30,1%	34,1%
Coca Cola: Bon Aqua Silver	42.433	-	15,6%	0,0%
Private labels	3.277	1.997	1,2%	1,5%

Tabell 2 Utvikling kildevann totalt i dagligvarehandelen i Norge¹⁷

Kildevann med kullsyre

Omsetningen i markedet for vann med kullsyre lå totalt på nesten 600 millioner kroner i 2006. Markedslederen Farris står for 71%, BonAqua følger på andreplass med 18% og Olden Boble har en markedsandel på 4%. De ulike Boble-merkene hadde en vekst på 110,8% fra 2005 til 2006, og står dermed for den sterkeste veksten.

I neste kapittel vil vi ta for oss relevant teori. Vi har fokusert på teori som gjør det mulig å analysere ulike forhold i bedriften som er relevant i forhold til likviditetsstyring.

¹⁶ Kildevann kan både inneholde kullsyre og smak, mens et naturlig mineralvann kun kan tilsettes kullsyre, etter Statens Næringsmiddeltilsyns definisjon.

¹⁷ Hansa Borg-rapporten, nr. 1/2007.

3. Teori

I dette kapittelet vil vi belyse den teorien vi mener er relevant for å kunne analysere bedriften i forhold til problemstillingen. I kapittel 3.1 vil vi definere likviditetsstyring som begrep, og i kapittel 3.2 tar vi for oss teori rundt likviditetsbudsjett. Kapittel 3.3 fokuserer på betalingsstrømmen i bedriften, og kapittel 3.4 tar for seg plassering av overskuddslikviditet og kortsiktig finansiering ved kontantbehov. Kapittel 3.5 fokuserer på likviditetsstyring ved internasjonal handel og i kapittel 3.6 ser vi på teori rundt salgssyklusen. Kapitlene 3.7, 3.8 og 3.9 fokuserer på forhold rundt kredittstyring. Til slutt vil vi i kapittel 3.10 se på hva man må ta hensyn til ved utarbeidelse av mål i bedriften.

3.1 Begrepet likviditetsstyring

I følge DnB NOR er Cash Management “styring og optimalisering av kapital ved effektivisering av administrative rutiner og pengestrømmer”. I dette ligger det at bedriften må ha en effektiv kapitalbruk og rasjonelle arbeidsprosesser. For å få til dette må forholdet mellom bedrift og bank være mest mulig sømløst, det vil si at bedriften og banken i samarbeid må finne de rette produktene og diskutere mulige forbedringer av bedriftens prosesser i forhold til banken. Arbeidsprosessene bør være strukturerte, og der det ikke er behov for å utvise skjønn kan prosessene automatiseres.

For bedriften vil det i tillegg være mulig å finne store effektivitetsgevinster internt¹⁸. En grundig og kritisk gjennomgang og vurdering av bedriftens interne prosesser vil kunne optimalisere nivået på, og håndteringen av, likviditeten. Man kan oppnå høyere effektivitet, lavere kapitalbindinger, lavere håndteringskostnader og kortere ledetider ved en forbedring av likviditetsstyringen i bedriften. Mange bedrifter har en for dårlig behandling av både kasse, betalingsformidlinger og fordringer, og disse manglene gir rom for store forbedringer. En offensiv kredittstyring, der fokus rettes mot arbeid i forkant av salget reduserer inkasso- og oppfølgingsarbeidet, og er dermed både tids-

¹⁸ Larsson, C.-G., Hammarlund L., ”Cash Management för företag”, 9.utg

og ressurs sparende for bedriften.

Cash management inkluderer:

- Likviditetsstyring: finne optimalt nivå på likvidene, og herunder spesielt fordringer.
- Betalingsstrøm: best mulig system for behandling av inn- og utbetalinger.
- Plasseringsmuligheter: hvordan investere overskuddslikviditet i rentepapir for å oppnå avkastning.
- Valutahåndtering og valutarisiko ved eksport/import av produkter.

I de neste kapitlene vil vi gå gjennom disse punktene.

3.2 Likviditetsstyring

For å oppnå best mulig likviditetsstyring må bedriften ha prosesser som gjør at de finner optimalt nivå på likvidene. Optimalt nivå vil si at bedriften på ethvert tidspunkt skal kunne evne å møte betalingsforpliktelsene sine.

Definisjonene av hva som inngår i likviditetsreserven er ulike. Den vanligste er å inkludere umiddelbart tilgjengelige og fullt ut likvide midler som kontanter, sertifikat og bankinnskudd som tilhører kassebeholdningen. Ved vurdering av likviditetsreserven må man avgjøre hvor likvide forlengede leverandørkreditter, dyre kortsiktige lån og aksjer er. I hvert tilfelle må det gjøres en avveining i forhold til avkastning og risiko når man skal avgjøre nivået. Både å ha for mye og for lite likvider medfører kostnader. Kostnadene forbundet ved å ha for lite består av dyre kreditter, manglende evne til å gripe investeringsmuligheter og mulig tap av rykte. Alternativkostnaden er hovedårsaken til at man ikke bør ha for mye i reserve, da de mest likvide midlene ikke gir noen avkastning av betydning. Også sammensetningen av midlene er avgjørende for kostnadene knyttet til dem, og man må selv avgjøre hvor man vil sette grensen, slik at man alltid vil ha noe tilgjengelig ved behov.¹⁹

¹⁹ Larsson C.-G., Hammarlund L., "Cash Management för företag", 9.utg

3.2.1 Likviditetsbudsjett

Et viktig likviditetsstyringsmiddel er likviditetsbudsjettet.²⁰ Hensikten med budsjettet er å:

- Planlegge og få en detaljert oversikt over alle inn- og utbetalinger i perioden for å kunne tilpasse seg etter hvor stort behovet for likviditet blir.
- Passe på at de andre budsjettene kan gjennomføres i forhold til hvordan man ligger an likviditetsmessig. I en normalsituasjon blir likviditetsbudsjettet underordnet andre budsjetter, mens det blir overordnet i en krisesituasjon.
- Redusere behovet for en reserve og se i hvilke perioder man vil ha mulighet til å investere en andel av denne i hensiktsmessige, kortsiktige instrumenter for å få ekstra avkastning. Det kreves imidlertid ofte at likviditetsreserven utgjør 8-10% av årsomsetningen, noe som må hensyntas før man reduserer/ investerer denne.
- Få en så gunstig kapitalanskaffelse som mulig, siden man vet når behovet kommer.

Det vil svært ofte være vanskelig å budsjettere, spesielt fremtidig salg, men det må likevel gjøres. En erfaren cash manager ser og kjenner igjen de svingningene som er i markedet, og kan være proaktiv og analysere hvilken løsning som vil være den beste i ulike situasjoner. Forskning viser at slike konjunkturanalyser og prognoser kan være nyttige for bedriften når en så optimal likviditetsreserve som mulig skal finnes.

Tidshorisont

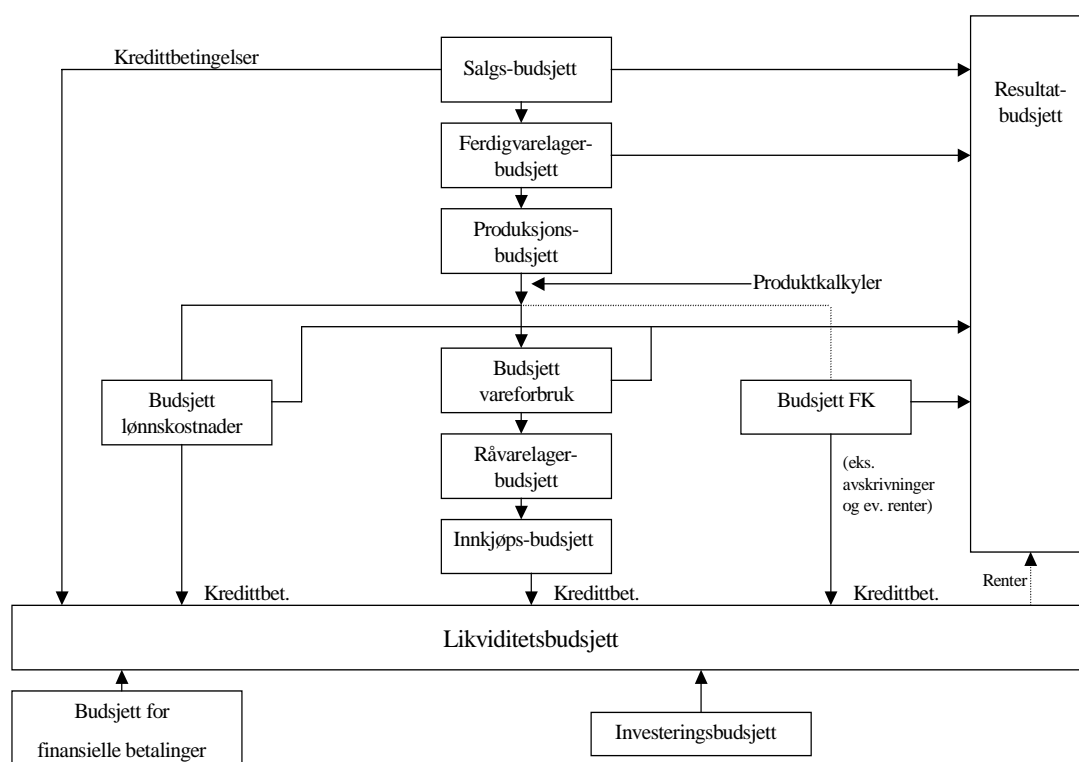
Det er nødvendig å ha både kortsiktige og langsiktige budsjetter for å styre pengestrømmen på den mest hensiktsmessige måten. Det er også blitt mer og mer vanlig å ha rullerende prognoser, slik at budsjettet hele tiden vil bestå av et konstant antall perioder som inkluderer de nyeste oppdateringene. Det er ofte vanskelig å forutse forandringer, og da kan rullerende budsjett være et effektivt hjelpemiddel. Budsjettet kan deles inn i kortsiktige prognoser, årsbudsjett og langsiktige prognoser. En kortsiktig prognose er et rullerende budsjett som omfatter noen få uker og bygger på utsendte og innkomne regninger, ikke på de øvrige budsjettene. Årsbudsjettet er integrert i de øvrige budsjetter og inneholder normalt månedlige underbudsjetter for det nærmeste kvartalet, og kvartalsvise underbudsjetter for de påfølgende. Langtidsplaner utarbeides for en 3-5 års periode og inkluderer årlige underbudsjetter og en årlig rullering. De utarbeides etter samme prinsipp som månedsbudsjetteringen.

²⁰ Boye K., Koekebakker S., Finansielle emner 2006, 14.utg

Utarbeidelse av et likviditetsbudsjett

Likviditetsbudsjettet må bygge på de samme kontoene som regnskapet for å muliggjøre sammenligning av budsjett og regnskap. Man bygger et årsbudsjett basert på inntekts-, kostnads-/ utgiftsbudsjettene, budsjetterte kredittider og oversikt over finansielle betalinger. Det er ofte lettere å budsjettere utbetalinger enn innbetalinger.

I figuren under vises prosessen for hvordan en typisk industribedrift budsjetterer.



Figur 2 Budsjetteringsprosess ²¹

Nedenfor følger en kronologisk beskrivelse av hvordan et likviditetsbudsjett blir laget. De ulike delbudsjettene bygger på følgende faktorer og inn-/utbetalinger:

²¹ Boye K., Koekebakker S., Finansielle emner, 14.utg

1. Salgsinnbetalinger (inkl mva),

- salgsinntekter minus rabatter, avslag og tap på krav,
- budsjetterte kredittider,
- budsjettert IB debitorer.

2. Utbetalinger til leverandører (inkl mva),

- innkjøpsbudsjett,
- budsjetterte kredittider,
- IB kreditorer.

Når salgsbudsjettet er fullstendig, må ferdigvarelageret vurderes, og avhengig av denne vurderingen utarbeides et produksjonsbudsjett. Produksjonsbudsjettet avgjør både hvordan vareforbruket og råvarelageret endres i perioden, og dette bestemmer igjen hva som skal gjøres av innkjøp.

3. Lønn, som splittes i:

- ren lønn,
- arbeidsgiveravgift (for januar og februar betales i mars og så videre),
- feriepenger og lignende.

Det er betydelig kreditt knyttet til de to sistnevnte.

4. Øvrige utbetalinger:

- budsjetteres som de nevnt ovenfor.
- Merverdiavgift betales hver andre måned, første betalingstermin forfaller 10.april og så videre.
- Faste kostnader kan bygge på forrige års regnskapstall korrigert for uregelmessigheter.
- Kassakreditttrekket budsjetteres som en restpost. Renten på dette lånet avhenger av bruk i hver periode, i tillegg til en provisjon.
- Avskrivninger, som er en kostnad men som ikke fører til utbetaling, skal ikke tas med i likviditetsbudsjettet.

Oppfølging

Likviditetsbudsjettene bygger i stor grad på andre budsjetter. Både inn- og utbetalingene skjer senere enn transaksjonene de er knyttet til, og avviket kan man derfor se tidligere i resultatregnskapet enn i likviditetsbudsjettet. Avviket mellom plan og realisasjon gjenspeiles derfor ved en sammenligning av de to. En indirekte likviditetsoppfølging skjer ved å se på likviditetssituasjonen via inntekts- og kostnadsbudsjettene, mens kontrollen av likviditetsbudsjettet kan begrenses til kontroll av kredittidene. Dersom et betydelig avvik mellom likviditetsbudsjett og regnskap skulle oppstå kan man både overveie sine investeringsplaner og/eller kapitalbindingen i omløpsmidler på nytt, eller ta i betraktning sine planer for kapitaltilførsel eller plassering av overskuddslikviditet.

3.3 Betalingsstrømmen²²

For en bedrift vil det være avgjørende for likviditeten å finne det best mulige systemet for behandling av inn- og utbetalinger. Hvorfor dette lønner seg og hva bedriften bør gjøre, vil bli forklart i de neste to kapitlene.

3.3.1 Innbetalinger

Den viktigste faktoren når det gjelder innbetalinger er å få dem raskt inn på en rentebærende konto. Mange bedrifter kan oppnå betydelige renteinntekter på forbedringer på denne siden, for eksempel å få dagsoppgjør inn på bankkonto daglig. Her gjelder det å velge riktig metode for innskuddet, banken kan ta høye gebyr ved hvert dagsoppgjør som spiser opp det meste av renteinntektene. Med dette mener vi at det å sette pengene umiddelbart inn på rentebærende konto ikke nødvendigvis lønner seg, på grunn av gebyret banken tar ved innskudd.

Når det gjelder kredittsalg, som defineres i kapittel 3.7.2, vil det også lønne seg å få pengene rett inn på en rentebærende konto. Om bedriften får innbetalingen inn på en transaksjonskonto med forholdsvis lav rente, er det et poeng at eventuelt overskudd på denne kontoen umiddelbart plasseres til høyere rente. Ved vurdering av hvilken

²² Larsson C.-G., Hammarlund L., "Cash Management för företag", 9.utg

type investering man plasserer overskuddet i bør faktorer som kostnader ved overføringen og hvor likvid investeringen er tas med i betraktningen. De fleste banker tilbyr konsernkontoer som forenkler arbeidet med overføringer mellom ulike interne kontoer. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.4.2.

I forhold til reskontroarbeidet oppstår det store administrasjonskostnader dersom bedriften ikke har gode rutiner for registrering. Det finnes flere måter å registrere en innbetaling på, som for eksempel ved kundenummer (KID), fakturanummer eller organisasjonsnummer. Bedriften må vurdere hvilken måte som er den mest hensiktsmessige.

De siste årene har det kommet nye metoder som forenkler betalingen og registreringen både for kunde og leverandør. Dersom man i gjennomsnitt får beløpet innbetalt etter forfallsdato vil Avtalegiro, e-faktura og opplegg av faste trekk/overføringer med fordel for bedriften kunne avtales med kunden. Dette vil vi skrive mer om i kapittel 3.8.3.

3.3.2 Utbetalinger

Når man får innvilget kredittid fra en leverandør, må man benytte denne fullt ut for å oppnå høyest mulig renteinntekter. Bedriften må også kartlegge hvilken betalingsmåte som er den mest effektive med tanke på kontroll over forfallsdager, beløp, rabatter og lignende. Det er vesentlig at dette arbeidet ikke fører til for høye administrasjonskostnader og at man betaler i riktig tid for å fortsette å være kredittverdig. Men det er ikke bare selve utbetalingen man må ha full oversikt over i likviditetsstyringen i bedriften. Også når og i hvilken stand varen leveres, om riktig forfallsdag er oppgitt på fakturaen i forhold til avtalen man har med leverandøren og så videre er viktige faktorer for å unngå for mye kapitalbinding i bedriften. Om feil er gjort fra leverandørens side, kan man diskutere om for eksempel forlenget kredittid eller at man slipper å betale renter i tillegg til prisen dersom man utsetter betalingen er et alternativ til erstatning.

Rutiner for avsetning og utbetaling av skatt, utbetaling av lønn samt arbeidsgiveravgift og moms må fungere som de skal i en bedrift. Banken er behjelpelig og oppretter egne kontoer for å holde kontroll med dette.

3.4 Plasseringsmuligheter

Bedriften har mange muligheter når de skal bestemme hvor likviditetsreserven og kassebeholdningen skal plasseres, og plasseringen avhenger blant annet av forventet avkastning, kursrisiko, kredittrisiko, skatt og likviditet.

3.4.1 Bedriftskonto

En bedriftskonto er en brukskonto som bedriften benytter i det daglige, det vil si at mesteparten av betalingsstrømmen deres flyter gjennom denne kontoen. Rentesatsen er vanligvis lav og beregnet stegvis ut fra beløp, men dette varierer fra bank til bank og ut fra størrelsen på gjennomsnittsbeholdningen på kontoen. Man kan få kassakreditt som er knyttet til Bedriftskontoen. Kassakreditten skal brukes til finansiering av omløpsmidler, som for eksempel varelager og fordringer, og gir bedre likviditet siden man kan betale sine fordringer før salgsinntektene er mottatt.

3.4.2 Konsernkonto

Spredt lokalisering av ulike avdelinger og/eller resultatenheter, gjør behovet for koordinering større. Banker tilbyr derfor såkalte konsernkontoer, som fungerer som en samlekonto for konsernet. En slik koordinering av bedriften sine kontoer vil kunne minke kassakredittlimiten for hver resultatenhet, i tillegg til at man vil kunne oppnå rentefordeler. I noen tilfeller kan bedriften integrere sitt regnskapssystem med bankens betalingssystem. Dette medfører at bedriften slipper punching mer enn en gang ved å sende filer inn mot banksystemet for kjøring/betaling.

Valutakontoer tilbys for å forenkle kjøp og salg for de bedriftene som opererer både i Norge og utlandet. Dette fungerer som en av kontoene under konsernkontoen, og saldo blir daglig tatt inn under denne og beregnet total rente på. Mer om valutarisiko kommer senere.

3.4.3 Plassering av større beløp²³

Det vanligste er å benytte seg av en megler og investere i pengemarkedet. Man påtar seg litt høyere risiko enn vanlig bankplassering, men muligheten for høyere avkastning er stor. Risikoen man påtar seg består av rente-, likviditets- og kredittrisiko, men risikoen avtar som oftest dersom man forlenger løpetidene på papirene man kjøper.

Kortsiktig plassering

Med kortsiktig menes ett år eller kortere. Et eksempel på en kortsiktig plassering av beløp over en million er investering i sertifikat. Dette er et verdipapir utstedt av enten Norges Bank, banker, kredittforetak, finansieringsselskaper, bedrifter eller kommuner, med maksimalt ett år løpetid og fast rente i perioden. Renten er høyest for de mest usikre sertifikatene, og lavest for statskassaveksler (Norges Bank).

Langsiktig plassering

Eksempel på investeringer som i utgangspunktet har løpetider på mer enn ett år er aksjer, obligasjoner, fondsinvesteringer og investering i næringseiendom. Alle disse har på kort sikt store risikoer knyttet til seg. Også engangskostnader som etableringskostnader kan være høye, og taler til fordel for at dette er langsiktige plasseringer.

3.4.4 Kortsiktig finansiering

Banker tilbyr flere typer kortsiktige lån, men kassakreditt er den vanligste formen for kortsiktig finansiering. Man betaler rente bare av den andelen av kassakredittlånet som faktisk benyttes. En annen type finansiering man kan bruke, er å utstede sertifikat, altså låne i pengemarkedet. Man kan også få inkassoforskudd av banken til vanlig kortsiktig lånerente dersom man har benyttet seg av dokumentinkasso som betalingsform ved handel i utlandet. Dokumentinkasso innebærer at eksportøren gir banken sin i oppdrag å innkassere fakturabeløpet og samtidig overlate de dokumentene som gir kontroll over varen, slik at man slipper å ha hele beløpet utestående til man får varen i retur dersom kunden ikke er likvid. Factoring innebærer at man "selger" sine fordringer til et finansieringsselskap for å bedre sin likviditet. Man tjener derimot bare på dette dersom man oppnår høyere avkastning på sparte midler,

²³ Boye K. m fl., Personlig Økonomi 2007

enn det det koster å benytte seg av factoring. En annen måte å frigjøre kapital på, er å lease ulike driftsmidler.

3.5 Internasjonal likviditetsstyring²⁴

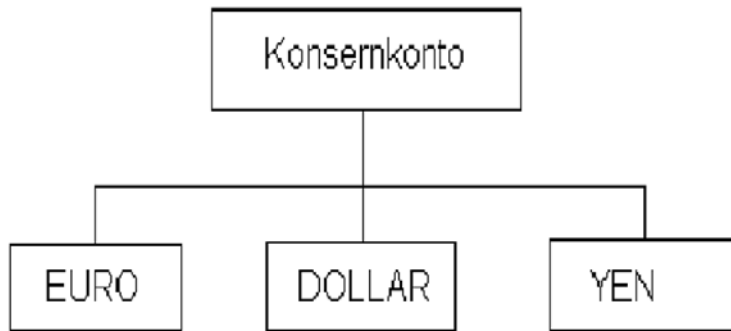
Håndtering av transaksjoner med utenlandske bedrifter krever, i likhet med norske bedrifter, nøye kontroll. Det er utfordrende å analysere kundene og leverandørene sine både med tanke på betalingssikkerhet, transaksjonskostnader og ulike bedriftskulturer. Praksis for kredittider i landene man opererer i bør kartlegges, da disse kan variere. Man må også ha meget klare kontrakter for å unngå misforståelser som kan forekomme på grunn av kultur og språkproblemer. Både hvilken valuta oppgjøret skal skje i, hvem som betaler eventuelle avgifter til banken og hvilken dag beløpet skal være inne på konto hos mottaker må kontraktsfestes. Det er vanligvis store forbedringer som kan gjøres på dette området, da spesielt ved å forkorte kredittiden til kundene og minke renteutgiftene ved for sen mottatt betaling.

3.5.1 Valutarisiko

Risiko knyttet til valutatransaksjoner er en avgjørende faktor når man vurderer samarbeid med internasjonale organisasjoner. Valutarisiko oppstår allerede i det man mottar en ordre og prisen er oppgitt i annet enn NOK. Mange elementer påvirker hvordan valutakurser svinger, og siden disse er kompliserte og vanskelige å forutse, gjelder det å ha en viss sikring mot tap som følge av slike svingninger.

Banker tilbyr som nevnt valutakontoer, men det vil likevel forekomme usikkerhet både angående i hvilken valør oppgjøret skal skje, til hvilken kurs og på hvilket tidspunkt. Fordelen med en slik konto er at man unngår vekslingskostnader siden alle transaksjoner bedriften foretar seg i gjeldende valuta går ut fra samme konto. Man får også bedre kontroll med kontantstrømmen i de ulike valutaene, og kontroll er som nevnt en viktig faktor ved forbedring av likviditetsstyringen i en bedrift. Eksempel på oppbygning av en valutakonto er vist i figur 3.

²⁴ Larsson, C.-G., Hammarlund L., "Cash Management för företag", 9.utg



Figur 3 Valutakonto²⁵

Man kan minimere usikkerhet knyttet til kunder og leverandører i utlandet ved for eksempel å foreta ren betaling, dokumentinkasso eller remburs. Ren betaling vil si direkte overføring av betaling. Dette kan gjøres ved sjekk eller SWIFT.

Dokumentinkasso er beskrevet i kapittel 3.4.4. Remburs er særlig egnet ved eksport til usikre firma i utlandet, da importørens bank garanterer overfor eksportørens bank at beløpet er sikkert når eksportøren kan forevise bevis på at varen er sendt.

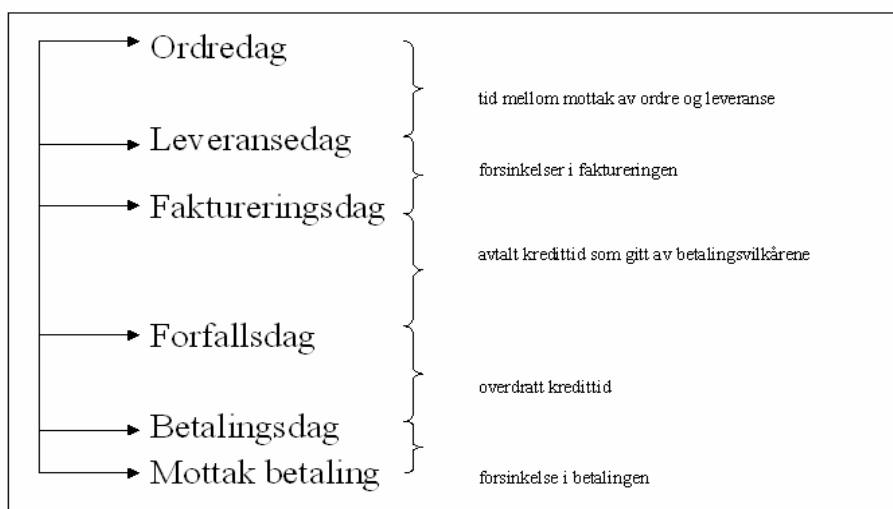
Andre alternativer for minimering av valutarisiko er:

- Fakturering i NOK selv om dette kan føre til misnøye hos kunden.
- Avtale en fast kurs i en valuta man blir enig med kunden med, og avtale at eventuelle gevinster/tap skal deles likt mellom de to.
- Dersom man har både inn- og utbetalinger i samme valuta blir risikoen knyttet til ulikheter i dagskurs mindre.
- Betale med ulike valutaer for å diversifisere risikoen.
- Handle med terminkontrakter eller andre papirer som skal sikre at kursen ikke kommer over (under) et på forhånd kjent beløp.
- Opptak av lån i utenlandske banker, selv om dette kan innebære store kurs- og renterisikoer.
- "Confirming" kan benyttes ved import (også eksport) av varer, gjennom at et finansieringsselskap bekrefter til eksportøren at de vil betale så fort leveransen skjer.

²⁵ Presentasjon DnB NOR, 26.01.07.

3.6 Salgssyklusen²⁶

I det følgende vil vi forklare salgsprosessen, som inkluderer alle faktorer fra man mottar en ordre eller en kontrakt fra en kunde, til man har mottatt betaling og registrert denne. Sammen med kjøpszyklusen og likviditets-/risikostyringen, er salgssyklusen en av nøkkelprosessene som finner sted i en bedrift. Som vi ser av figur 4 gjelder det å ha velfungerende rutiner for å gjøre tiden mellom mottak av ordre til mottak av betaling så kort som mulig for å minimere kapitalbindingen. Fordringer utgjør som oftest en stor andel av likvidene, og er derfor en kilde til både overvåkning og forbedringspotensial. Undersøkelser viser at reduksjon på en dag i kredittid gir betydelig kapitalfrigjøring. Om man også inkluderer renter man kunne fått i for eksempel banken om betalingen hadde kommet inn tidligere, blir tapet enda større.



Figur 4 Kapitalens bindingstid²⁷

Nedenfor vil vi komme med en nærmere forklaring til figur 4.

²⁶ Presentasjon DnB NOR, 26.01.07.

²⁷ Larsson C.-G., Hammarlund L., "Cash Management för företag", 9. utg

3.6.1 Ordredag

Kunden kommer i dette leddet med tilbud til leverandør om levering av et visst kvantum vare, til en viss pris. Det forhandles vanligvis om andre betingelser i tillegg. Dersom kontrakten godkjennes av begge parter, går man videre til neste steg. I dette leddet ligger det ofte store muligheter for forbedringer i hvordan ordrer mottas og behandles.

3.6.2 Leveranse

For å effektivisere driften må tiden det tar fra ordren er mottatt til leveringen skjer være så kort som mulig. Bedriften kan oppnå effektivisering ved å bedre logistikkprosessen.

3.6.3 Fakturering

Etter leveranse av varen, er det kritisk at kunden blir fakturert så fort som mulig. Helst bør fakturaen følge leveransen, men det er viktig at riktig person i bedriften mottar fakturaen, da den lett kan "forsvinne" i systemet. Det er viktig at bedriften her fokuserer på å finne den mest optimale måten å fakturere på, dette kan variere mellom bransjene.

3.6.4 Forfallsdag

Kunden og bedriften må avtale betingelsene før levering blir gjort, og antall avtalte dager fra faktureringsdag til forfallsdag utgjør kredittiden. Dersom kunden ikke overholder avtalebetingelsene kan den faktiske betalingsdagen avvike fra forfallsdagen. Dersom dette skjer må det iverksettes tiltak. Purringer, oppfølging og forsinkelsesrenter er virkemidler for å få kunden til å betale.

3.6.5 Mottak og registrering av betaling

På grunn av forsinkelser i systemet kan det ta noen dager fra betaling skjer til pengene er inne på konto hos leverandør og blir registrert. Tiltak for å kreve inn utestående bør derfor ikke settes i gang før 3-5 dager etter forfall.

3.7 Kredittstyring²⁸

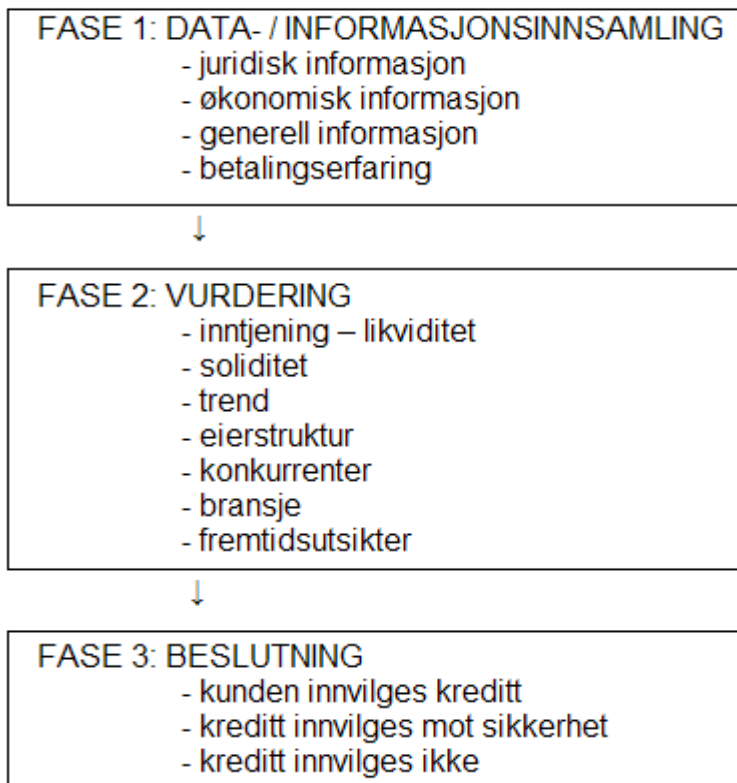
Kampen for overlevelse i markedet er hard. For bedriften kan et fokus på kredittstyring gi et viktig konkurransefortrinn.

En offensiv kredittstyring, med fokus på effektive kredittstyringsrutiner, og der riktig kreditt gis til riktige kunder, vil gi økt lønnsomhet. Dette oppnås blant annet ved å gjennomføre en økonomisk vurdering av kunden i forkant av salget.

3.7.1 Kredittvurdering av kunder

I likviditetsstyring er forebyggende arbeid viktig. Bedriften må ha gode rutiner for inkasso og oppfølging av utestående fordringer ettersom dette er både tid- og ressurskrevende for bedriften. I tillegg til dette er kartlegging av kunden i forkant viktig. Når kunden har mottatt varen eller tjenesten på kreditt er det ofte for sent å snu. En offensiv kredittstyring, der fokus rettes mot arbeid i forkant av salget reduserer inkasso- og oppfølgingsarbeidet. En detaljert oversikt over alle kundene med utdypende opplysninger angående betalingsvaner, utestående fordringer, omsetning per kunde og lignende er vesentlig å ha tilgjengelig. En kredittvurderingsmodell kan hjelpe bedriften i arbeidet:

²⁸ Creditman AS: www.creditman.no



Figur 5 Kredittvurderingsmodell

Fase 1: Data- / informasjonsinnsamling

Før bedriften innvilger kreditt til en kunde må kunden kredittvurderes.

Kredittinformasjon er all den informasjonen som kan belyse kredittverdigheten til kunden, dette kan være alt fra negative betalingsanmerkninger til en gjennomgående økonomisk analyse. Denne informasjonen brukes til å fastslå om kunden skal innvilges kreditt. Kredittinformasjon kan innhentes fra ulike kilder.

Interne kilder

Med interne kilder menes informasjon som finnes innen bedriften. Informasjonen kan ikke skaffes fra eksterne kilder og heller ikke erstattes av informasjon fra eksterne kilder. Sentrale interne kilder er:

- **Kundereskontro:** Informasjonen som fremkommer i kundens betalingshistorikk vil være et viktig informasjonselement. Har det vært behov for å purre gjentatte ganger eller har kunden gjort opp i forhold til avtale? Dette er imidlertid ikke et avgjørende punkt. Dersom bedriften er en viktig leverandør for kunden bør kundereskontro ha

mindre betydning.

- Salgs- og markedsapparat: Bedriftens selgere er i personlig kontakt med kunden og vil gjennom dette danne seg et inntrykk av kunden. Oppfattes kunden som seriøs, i forhold til lokaler/ fasade og væremåte, vil selger ha større tro på kunden. Det er derfor viktig at selger viderebringer inntrykk til de som har ansvaret for kredittvurderingene.
- Kunnskap / erfaring: Kredittmedarbeideren er den som til sist skal vurdere kredittverdigheten til kunden. Kvaliteten i arbeidet vil avhenge av erfaringen og kunnskapen til den ansatte.

Eksterne kilder

- “Rykter” som bedriften hører fra fag- og bransjekollegaer kan være en viktig informasjonskilde, og gi både positiv og negativ informasjon. Uansett sannhetsverdien i ryktet må informasjonen viderebringes og undersøkes. En annen viktig faktor er andre leverandørers erfaring med kunden. En gjensidig erfaringsutveksling med andre bedrifter vil være til begges fordel selv om man er konkurrenter.
- Kredittopplysningsfirmaer: Kredittopplysningsvirksomheten i Norge er regulert av Personopplysningsloven, som trådte i kraft 1. januar 2001. Det kreves konsesjon fra Datatilsynet for å drive kredittopplysningsvirksomhet. Opplysningene som formidles er varierende i omfang, det kan være enkle opplysninger om betalingsanmerkninger eller analyser med en konkret kredittanbefaling. Informasjon hentes fra ulike kilder, som offentlige registre, inkassoselskaper, forliksrådet og det forespurte foretaket. All registrering og bruk av personopplysninger skal være saklig begrunnet.
- Offentlige informasjonskilder: Offentlige registre (*offentlige registre* defineres som registre som er tilgjengelige for allmennheten) er en viktig kilde til kredittinformasjon. De viktigste registrene er:
 - Foretaksregisteret: Fra 1. januar 1990 skal alle selskaper som er registreringspliktige registreres i Foretaksregisteret i Brønnøysund. Fra Foretaksregisteret får man opplyst den juridiske informasjonen som fremkommer av firmaattesten.
 - Enhetsregisteret: Dette registeret samler sentral informasjon på et sted, for å spare næringslivet for dobbeltarbeid. Foretaksregisteret, momsregisteret, arbeidsgiverregisteret, stiftelsesregisteret, Statistisk sentralbyrås bedrifts- og foretaksregister og

skattedirektoratets register over etterskuddspliktige skattytere er samlet i Enhetsregisteret.

Fase 2: Vurdering

Etter at tilstrekkelig informasjon er samlet inn må informasjonen vurderes. Tapsrisiko defineres som ”hva bedriften kan tjene og hva bedriften kan tape, samt det sannsynlige utfallet; fortjeneste eller tap”²⁹. Vurderingen må delvis basere seg på historisk materiale og delvis på analyse av forventet fremtidig utvikling. Med historisk materiale menes erfaring med kunden, regnskap og så videre. Relevansen av dette materialet avhenger av hvor mange år tilbake i tid materialet er fra. Når det gjelder utregning av forventet fremtidig utvikling vil en trendanalyse vise utviklingen de siste årene. Denne analysen tar utgangspunkt i regnskapene fra tidligere år, og man forsøker ut fra dette å se den videre utviklingen. I denne analysen må en også ta hensyn til bransjeforhold og eventuelle ekstraordinære forhold.

Klassifisering av kundene i risikoklasser etter kredittverdighet gir verdifull styringsinformasjon. Dette gir bedriften bedre oversikt over hvilke kunder de ønsker å gi kreditt til, og hvilke man ikke ser som kredittverdige. Dette gjør at kredittavdelingen kan fokusere innsatsen sin på de kundene som trenger mest oppfølging, og det er enklere å gi grønt lys til kredittsalg til gode kunder. Etter at kundene er klassifisert må bedriften se på balansen i risikoen i kundemassen. Dersom hoveddelen av kundemassen er klassifisert som risikable har bedriften kanskje høyere risiko enn ønsket.

Fase 3: Beslutning

Arbeidet som gjøres i fase 1 og 2 må føre til klare beslutningsregler. Dersom den som tar kredittbeslutningen gir en begrunnelse for avgjørelsen vil dette gi økt forståelse for prosessen både hos salgsorganisasjonen og hos kunden. All informasjon må lagres, slik at bedriften kan gå tilbake hvis den ved en senere anledning opplever problemer. Da kan bedriften sjekke om retningslinjene ble fulgt og eventuelt korrigere kursen.

²⁹ Creditman AS: www.creditman.no

3.7.2 Kredittsalg

Salg på kreditt vil si at kunden gis mulighet til oppgjør etter at varen er levert, innen en på forhånd avtalt tidsfrist. Avtalen innebærer gjensidig tillit; kjøper har tillit til at selger leverer rett vare til riktig tid, selger har tillit til at kjøper gjør opp innen fastsatt frist. Dette er annerledes enn kontantsalg der partene gir ytelse mot ytelse.

Varer blir nesten utelukkende betalt på kreditt da kontantsalg er lite egnet på grunn av praktiske formål som selve overførselen av betalingsmidlene, mulighet til å sjekke mottatte varer før betaling skjer, å gi kunden muligheter for videresalg slik at de kan innkassere penger før oppgjør med leverandør, samt at vare-/leverandørkreditt er lettere tilgjengelig enn annen kreditt.

Kredittsalg innebærer derfor et betydelig risiko- og kostnadselement. For selgeren ligger det en viss risiko i om kjøper opprettholder betalingsforpliktelsen. Dersom kjøper ikke betaler i henhold til avtalen vil det for selger påløpe kostnader i forbindelse med innkrevingen, som rentekostnad, tap på fordringer, rettslige tiltak, administrative kostnader og inkasso. Likevel gir de fleste bedrifter kreditt til kundene sine. For mange bedrifter er kredittkjøp en viktig kassakredittkilde.

3.7.3 Kostnader med kredittgivning

Kostnadene starter å påløpe allerede før salget. Kostnadene ved kredittgivning deles vanligvis opp i følgende deler:

- rentekostnader
- tap på utestående fordringer
- administrasjonskostnader

Bedriften må sette seg som mål å redusere kredittkostnadene så mye som mulig. Dette kan gjøres ved å igangsette ulike tiltak overfor kundene. Bedriften må også fokusere på interne rutiner og prosesser, som å selv produsere riktig og fakturere til riktig tid samt sørge for at reklamasjonssaker behandles raskt og effektivt.

Rentekostnader

Rentekostnader påløper ettersom kredittsalg fører til kapitalbinding. Oftest er det selger som bærer kostnaden, om bedriften ikke finansierer kreditten i salgsprisen. Bedriftens rentekostnader på grunn av kredittgivning kan regnes ut fra følgende formel:

$$\begin{aligned} & (\text{gjennomsnittlig utestående}) * \text{rente} \\ & - \text{innkasserte forsinkelsesrenter} \\ & = \text{periodens rentekostnad} \end{aligned}$$

Antall kreditt dager kan deles i to:

$$\begin{aligned} & \text{innvilgede kreditt dager (betalingsbetingelse)} \\ & + \text{forfalte kreditt dager (kreditt dager fra forfall til betaling skjer)} \\ & = \text{antall kreditt dager.} \end{aligned}$$

I tillegg opplever mange bedrifter skjulte kreditt dager som det er viktig å være klar over. Disse oppstår dersom det tar noen dager fra varelevering til fakturering. Dette kan være en stor kostnad for bedriften, og i tillegg benytter mange kunder seg konsekvent av at det tar et par dager før betalingen registreres.

Redusert kapitalbinding i utestående fordringer kan oppnås ved for eksempel å:

- effektivisere purre- og oppfølgingsrutiner,
- redusere antall innvilgede kreditt dager,
- effektivisere fakturering,
- fakturere kunden for forsinkelsesrenter ved for sen betaling³⁰,
- øke kvaliteten på kredittvurdering.

Tap på fordringer

Tap på fordringer oppstår når kunden helt eller delvis lar være å betale. Et eksempel på dette er dersom kunden går konkurs, da må hele eller deler av beløpet tapsføres. Tap på fordringer kan reduseres ved ikke å innvilge kreditt til kunder som ikke er

³⁰ I følge Lov om renter ved forsinket betaling m.m. kan rente kreves fra første dag etter forfall når denne er fastsatt. Renten er Norges Banks styringsrente per 1. januar eller 1. juli, tillagt syv prosentpoeng.

kredittverdige. Dette kan bedriften oppnå ved å øke kvaliteten på kredittvurderingen i forkant av salget, og i tillegg styrke oppfølging og overvåking av utestående.

Administrasjonskostnader

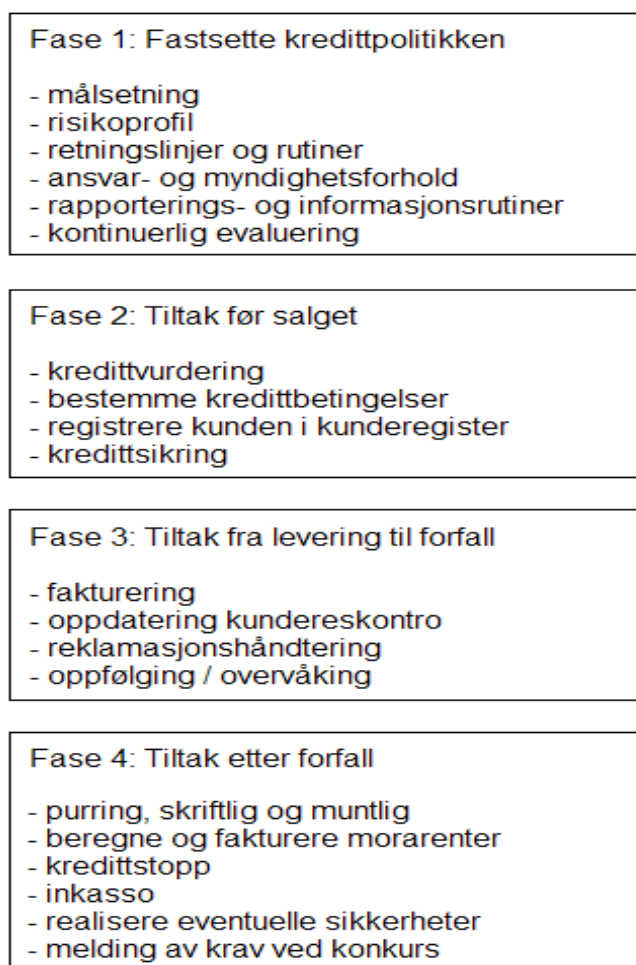
Administrasjonskostnader er ofte en stor del av kostnadene ved kredittsalg. Mangel på klare rutiner kan føre til at arbeid ikke blir gjort eller blir gjort dobbelt. Bedriften må skape klare ansvarsforhold og rutiner, samt øke kompetansen til de ansatte.

3.8 Kredittstyringens funksjoner ³¹

En kan dele kredittstyringens ulike funksjoner inn i 4 faser:

³¹ Creditman AS: www.creditman.no

Kredittstyringens ulike funksjoner



Figur 6 Kredittstyringens funksjoner³²

3.8.1 Fase 1: Fastsetting av kredittpolitikken

Kredittpolitikk defineres her som “de samlede planer og mål for kredittgivning, som skal bidra til realisering av bedriftens fastsatte salgs- og resultatmål”³³.

Kredittpolitikken skal gi bedriftsledelsen mulighet til å påvirke og kontrollere bedriftens utestående fordringer og føre til konkrete handlinger. Disse handlingene må være i samsvar med bedriftens overordnede politikk. Kredittpolitikken skal også gjøre at de ansatte har klare retningslinjer, ansvar og rutiner å forholde seg til i kredittarbeidet. Kredittpolitikken utarbeides i samsvar med strategiplaner.

³² Creditman AS: www.creditman.no

³³ Creditman AS: www.creditman.no

Ved utarbeidelse av bedriftens risikopolitikk må ønsket risikonivå klarlegges. Risikonivået sier noe om hvor stort tap bedriften aksepterer. Risikonivået er viktig for utarbeidelse av videre retningslinjer og rutiner, og avgjør hvor god kredittverdighet kunden må ha for å tildeles kreditt. Risikonivået bør signaliseres på forhånd, for eksempel gjennom hvor stor prosentandel av omsetning som aksepteres som tapt i en aktuell periode.

En for restriktiv kredittpolitikk vil kunne føre til at bedriften går glipp av en del salg, dersom kunder går fra salget om de ikke blir innvilget kreditt. En mulig løsning er å tilby kunder som ikke tilbys kreditt kontanrabatter isteden. Men lønnsomheten må nøye beregnes ved bruk av rabatter, da dette kan føre til tap i stedet for gevinst. Gode retningslinjer for kredittarbeidet er som tidligere nevnt viktig. Bedriften bør, uavhengig av om den har egen kredittavdeling eller om arbeidet utføres av regnskapsavdelingen, ha en person som fungerer som kredittansvarlig.

Reglene som utarbeides må regulere følgende forhold:

- standard betalingsbetingelser,
- kriterier for kredittvurderingen,
- kredittsikring,
- purre- og inkassorutiner,
- retningslinjer for hvem som kan gi kreditter utover standard betalingsbetingelser,
- forsinkelsesrenter,
- rapporteringsrutiner,
- konsekvenser av å bryte retningslinjer.

Salgs- og leveringsbetingelser regulerer forholdene mellom kjøper og selger for å unngå tvister og ivareta bedriftens interesser. Betingelsene som gis er av stor betydning for selskapets kredittsalg. Betingelsene må ofte skreddersys til hver enkelt bedrift, men visse punkter bør reguleres uavhengig av kunde. I forbindelse med kredittarbeid gjelder dette i hovedsak fakturerings- og betalingsbetingelser, resultat av mislighold av avtalte betingelser, gebyrer og forsinkelsesrenter. I utgangspunktet er en muntlig avtale like bindende som en skriftlig, men muntlige avtaler vil kunne gi problemer med å bevise hva som faktisk er avtalt. I tillegg må vilkårene presenteres før varene leveres til kunden. For å få til et effektivt kredittarbeid må de ansatte som er

involvert i salgsprosessen bevisstgjøres på effektene av kredittarbeidet og læres opp i rutinene. De ansatte må vite bedriftens mål og hvilke tiltak man kan iverksette.

Bedriften må hele tiden måle resultatene av kredittstyringen, og evaluere. Dersom resultatene ikke er som ønsket må bedriften sette i gang tiltak. De vanligste områdene for måling er tap på fordringer, kredittid / bundet kapital, krediteringsfrekvens og administrasjonskostnader.

- Tap på fordringer:

Dette målekriteriet er det mest anvendte. Har tapet vært større enn det ledelsen aksepterer må bedriften sjekke om retningslinjene ikke har vært etterfulgt eller om de ikke fungerer tilfredsstillende. Dersom tapet har vært lavere enn akseptabelt nivå kan bedriften ha gått glipp av lønnsomme salg. Ved å sette salgs- og inntjeningsmålene i sammenheng med kredittarbeidet vil en få en bedre forståelse for dette. Dersom det er samsvar mellom akseptert tap og faktisk tap kan det likevel være behov for å gå gjennom fastsatt risikoprofil og sjekke om denne gir det ønskede resultatet for bedriften totalt sett.

- Kredittid / Bundet kapital:

Varekreditter innebærer betydelige rentekostnader for selgeren. En annen måte å se på kredittstyringen er å se på gjennomsnittlig antall kreditt dager og hvor mye kapital bedriften gjennomsnittlig binder opp i kundefordringer. Her måles hvor mange kreditt dager selskapet i gjennomsnitt innvilger og hvor mange som faktisk gis.

- Krediteringsfrekvens:

Dette målekriteriet fokuserer på rutiner som ligger rundt innkrevingen. Dette er faktorer som utfylling av ordre, ordrebehandling, fakturering o.l. Dersom bedriften ikke gjør en god jobb her vil resultatet kunne bli at kredittiden øker og bedriften får mer kapital bundet i fordringer.

- Administrasjonskostnader:

Ved vurdering av kredittstyringsarbeidet må det også vurderes hvor store kostnader arbeidet har påført bedriften. Dersom økningen i administrasjonskostnader er større enn reduksjonen i tapet er det ikke hensiktsmessig å bruke ressurser på dette.

Rapporteringsrutinene må være klare, slik at de ansatte til enhver tid vet hva de skal rapportere, til hvem, og når. Hele bedriften må i tillegg jobbe mot samme mål, så ikke ansatte i for eksempel salgsavdelingen og kredittavdelingen motarbeider hverandre på grunn av motstridende mål. Dette kan forekomme dersom de ansatte i salgsavdelingen måles på fakturert omsetning i perioden, mens ansatte i kredittavdelingen måles på antall kreditt dager. Et samarbeid mellom salgs- og kredittavdelingen vil også øke mulighetene for en offensiv kredittstyring. Dersom kredittvurderingen starter tidlig i salgsprosessen vil det være lettere for selger å vite hvor mye ressurser han/ hun skal bruke i salgsprosessen mot den gjeldende kunden.

3.8.2 Fase 2: Tiltak før salget

Før bedriften innvilger en kunde kreditt må salget vurderes. Dersom salget er såpass lite at bedriften ikke ønsker å legge ned ressurser i kredittsjekk bør betalingsbetingelsene settes til kontant eller forhåndsbetaling. Bedriften må vurdere hvor omfattende kredittsjekk man bør gjennomføre i forhold til salgets størrelse.

Kredittvurderingen må gjennomføres på et tidlig tidspunkt. Hvis ikke kan det føre til at selger bruker mye tid på å bearbeide en kunde som kredittavdelingen ikke kan godkjenne. Salgsavdelingen og kredittavdelingen må derfor samarbeide fra tidlig i prosessen. Dersom kredittvurderingen gir et negativt bilde av en kunde har selger muligheten til å kreve kontant betaling i de videre forhandlingene.

En annen mulighet er å innvilge bedriften kreditt mot sikkerhetsstillelser. Sikring kan tas ved:

- Salgspant, som regulert i Lov om pant av 8. februar 1980. Ved salgspant kan man sikre kjøpesum, renter og omkostninger.
- Bankgaranti gir best sikkerhet til leverandøren. Det skilles mellom selvskyldnerkausjon og simpel kausjon, der førstnevnte gir raskere dekning ettersom bedriften kan kreve pengene av banken så snart betalingsmislighold er konstatert.
- Garantier fra morselskap vil si at morselskapet utsteder en skriftlig garanti der det garanterer for datterselskapets forpliktelser. Også her går det et skille mellom selvskyldnerkausjon og simpel kausjon.

- Personlige garantier vil si at eier/ eiernes eiendeler trekkes inn som sikkerhet.

Det er flere måter å fastsette kredittbetingelser på. Dersom bedriften velger å angi kredittid fra faktureringsdato må fakturaen skrives snarest etter varelevering. Det er vanskelig å si hvilke betingelser som er best, bortsett fra at økt kredittid gir bedriften økt rentekostnad. Det som er viktig er at bedriften er bevisst på hvor lang kreditt som innvilges og hvor mye dette koster bedriften. Betingelsene vil også i stor grad avhenge av konkurranse- og bransjeforhold. Bedriften må sette opp standardbetingelser som gjelder alle selgere, men også skissere hvem som har myndighet til å innvilge utvidede kreditter.

Et annet viktig punkt er å registrere kunden riktig i kunderegisteret. Feil i navn, organisasjonsnummer, adresse eller lignende fører til forsinkelser og merarbeid, og muligens også tap av fordringen. At bedriften har en kontaktperson å forholde seg til hos kunden letter også arbeidet, da vet man hvem man skal ta kontakt med dersom innbetalingen uteblir.

3.8.3 Fase 3: Tiltak fra levering til forfall

Bedriften må ha faktureringsrutinene i orden, så fakturaen som sendes til kunden er korrekt. Om denne ikke er korrekt kan det føre til at innbetalingen fra kunden blir forsinket, eller uteblir helt. Rask fakturering er også en viktig faktor. Dersom betalingsbetingelsene til kunden regnes fra faktureringsdato vil bedriften få en ekstra direkte rentekostnad ved at de ikke fakturerer på leveringsdato. Dette betegnes skjulte kreditt dager og kan være en stor utgiftspost for bedriften. Det er viktig at bedriften finner den mest effektive måten å overlevere faktura på, slik at betalingen kommer raskest mulig inn.

Mange bedrifter benytter seg i dag av autogiro. Dette er et banktilbud som går ut på at bedriften innkrever fullmakt til å trekke utestående beløp direkte fra kundens konto på forfallsdag. Dette gir bedriften mulighet for bedre likviditetsstyring, og gir også bedriften besparelser når det gjelder purrekostnader og renter. Dersom betalingen uteblir vil det da si at kunden ikke har penger på konto. Dette gir bedriften et klart signal om tilstanden hos kunden, og levering av varer bør stoppes. For at kunden skal

gi tillatelse til at penger trekkes direkte fra konto må bedriften fremstå som seriøs og ryddig.

Kundens reskontro vil gi bedriften viktig informasjon om uoppgjorte poster. For å gi bedriften et riktig bilde må innbetalinger bokføres fortløpende. Dette er for at kundeforespørsler, purringer, belastning av forsinkelsesrenter og oversendelse til inkasso skal gå mest mulig korrekt og effektivt for seg.

Oppfølging og overvåking gjør at bedriften klarer å reagere raskere dersom noe uforutsett skulle skje.

3.8.4 Fase 4: Tiltak etter forfall

Dersom betaling uteblir må bedriften iverksette tiltak for å sikre innbetaling. Kundene kan "oppdras" ved at bedriften jevnlig purrer, fakturer riktig og krever forsinkelsesrenter. Dersom kunden gjentatte ganger betaler for sent bør en ta stilling til om kunden bør nektes kreditt i fremtiden.

Bedriften må ha klarlagte purrerutiner. Ved utarbeidelse av kredittpolitikk må det tas stilling til hvilke purretiltak bedriften skal igangsette og når. Bedriften må også være forsiktig med å ha så strenge purrerutiner at gode kunder reagerer negativt. Purrerutinene bør differensieres, det vil si at bedriften bruker ulike purrerutiner til ulike kunder avhengig av kundens kredittverdighet. Dette er for at en ikke skal tape penger på de dårligste kundene. På kundene som gir en stor risiko for tap vil en ha en strengere purreplan og raskere oversendelse til inkasso. Bedriftens purreplan kan bestå av både muntlige og skriftlige purrerutiner. Disse vil bli gått grundigere gjennom nedenfor.

Personlig kontakt med kunden er den mest effektive måten å påvirke kunden på. Purring over telefon er mest aktuelt dersom bedriften har et begrenset antall kunder, eller beløpene de har utestående er store hos enkeltkunder. Om kundemassen er stor må kundene prioriteres. Det må settes en nedre grense for telefonpurring, og en må også prioritere de kundene der risiko for tap er størst. Under samtalen med kunden bør man komme frem til når, samt på hvilken måte betalingen skal skje. Dersom man blir enig med kunden om delbetaling må det også avtales størrelse på beløpet og

tidspunkt for betalingene. Den nye avtalen må følges opp, og dersom også denne avtalen misligholdes bør det iverksettes inkassotiltak. Dette gjør at kunden ser at bedriften ikke kommer med tomme trusler. Dette kan ha en opplærende effekt og sørger for at kunden prioriterer betalinger i fremtiden.

Når det kommer til skriftlige purringer finnes det tre muligheter: betalingspåminnelse, inkassovarsel og betalingsoppfordring. Påminnelsen bør sendes ut så snart mislighold oppstår, men ikke tidligere enn 5 dager etter fristen, ettersom forsinkelsen kan komme av treghet i betalingssystemene. Dersom betalingen fortsatt uteblir vil en ny betalingspåminnelse ha liten effekt, neste steg er dermed å sende ut inkassovarsel. Dette er en strengere form for purring. I inkassovarselet må det fremgå at dersom betaling fortsatt uteblir ved inkassovarselets forfall vil det bli satt i gang inkassotiltak. Betalingsfristen må, ifølge Inkassoloven være minst 14 dager fra utsendelse. Siste skritt før rettslig inkasso er betalingsoppfordring, og denne oppfordringen sendes gjerne fra inkassator. Inkassoloven stiller krav til innholdet i denne betalingsoppfordringen.

Forsinket innbetaling fører til rentekostnader for bedriften, og dette må kunden betale for i form av forsinkelsesrenter. Innkreving av forsinkelsesrenter er regulert i Lov om renter ved forsinket betaling, av 17. desember 1976. Renten er en strafferente og er derfor høyere enn vanlig utlånsrente. Fra 1. januar 2004 har satsen vært Norges Banks styringsrente pluss minst 7%. Forsinkelsesrenter er svært effektivt for å få kunden til å betale i tide.

3.9 Fastsettelse av kredittpolitikken i bedriften.

Følgende ti punkter er en god disposisjon for fastsettelse av bedriftens kredittpolitikk:³⁴

1. Strategisk analyse.

- Marked/ produkt: nåværende og fremtidig salgs- /lønnsomhetsutvikling.
- Kundeanalyse: sluttforbrukere eller forhandler.
- Konkurrenter: Hvem? Deres kredittpolitikk.

³⁴ Creditman AS: www.creditman.no

2. Målsetning med kredittpolitikken.
 - Definisjon.

3. Bestemme ønsket risikonivå.
 - Akseptert tap, i % av omsetning.
 - Maksimalt utestående.

4. Organisere kredittarbeidet.
 - Hvem er ansvarlig for arbeidet og politikken?
 - Hvem har besluttende myndighet til å innvilge kreditter?
 - Hvem har mulighet til å overstyre kredittbeslutninger?

5. Utarbeide retningslinjer og rutiner for kredittarbeidet.
 - Kriterier for kredittvurdering.
 - Faktureringsrutiner.
 - Kriterier for kredittovervåking og fastsettelse av kredittgrense.
 - Purre og inkassorutiner.

6. Utarbeide alminnelige salgs- og leveringsbetingelser.
 - Hva skal reguleres i dokumentet?
 - På hvilke dokumenter skal betingelsene fremkomme?
 - La jurist eller annen fagkyndig person vurdere det utarbeidede forslaget.

7. Opplære og bevisstgjøre internt i bedriften.
 - Interne kurs for flest mulig.
 - Eksterne fordypningskurs for nøkkelpersoner.

8. Måle og evaluere resultatene av kredittarbeidet.
 - Kredittid / tap.
 - Administrasjonskostnader / krediteringsfrekvens.
 - Utarbeide klare rapporteringsrutiner.

9. Utarbeide et dokument over hovedlinjene i kredittpolitikken.
- Gjerne kalt “kredittpolitiske virkemidler”
 - Dokumentet og innholdet må være tilgjengelig og kjent i bedriften.
10. Utarbeide et dokument som detaljert beskriver arbeidsrutiner og ansvars- og myndighetsfordeling i kredittarbeidet.
- Gjerne kalt kredittåndbok, gjøres kjent for alle som er involvert i kredittarbeidet.

3.10 Bedriftens mål^{35, 36}

Det er viktig at bedriften formulerer klare og entydige mål både for å kartlegge hvor man vil i fremtiden og for å kunne ta de riktige beslutningene.

Bedriftens mål kan deles opp i følgende:

- Overordnede – underordnede.
- Formelle – uformelle/personlige.
- Langsiktige – kortsiktige.
- Operasjonelle – ikke-operasjonelle.

Det er vanlig å ha et overordnet mål om profitt, og da oftest som maksimering av markedsverdien av bedriftens aksjer. Men bedriften har mange interessenter som forventer ulike gjenytelser, og det må av den grunn formuleres mål som speiler disse forventningene. Under målformuleringen må det nødvendigvis gjøres visse kompromiss når man skal tilfredsstille de forskjellige interessentene, og det må prioriteres hva som er det viktigste for bedriften å oppnå.

Bedriften må ha både kortsiktige mål som går på det mer operasjonelle, administrative mål på mer mellomlang sikt, og langsiktige strategiske mål. Med operasjonelt mål

³⁵ Boye K., Linge Solberg S., "Ledelse og økonomisk styring", 3. utg

³⁶ Boye K., "Finansielle emner", 12. utg

menes et kvantifiserbart mål, som kan måles i absolutte termer og kontrolleres underveis og i ettertid.



Figur 7 Målhierarki

De strategiske målene er ofte markedsrelaterte, og søker å definere hvor man skal befinne seg i markedet med en tidshorisont på 2-5 år. Når strategiske beslutninger skal treffes må man derfor se hvor man er i dag i forhold til hvor man ønsker å være på det aktuelle tidspunktet, og ut i fra dette finner man det beste alternativet for handling.

De administrative beslutningene som fattes er ofte basert på hvordan ressurser skal forvaltes, slik at målene nås. Mål på det operasjonelle nivået skal svare på hvordan disse tilgjengelige ressursene kan utnyttes på best mulig måte. Målene må også deles opp i overordnede og underordnede mål, hvor de underordnede målene fungerer for de ulike resultatenhetene eller avdelingene. Når man står overfor et problem og en beslutning skal fattes, er det vesentlig at man ikke bare ser på de kortsiktige målene, men også tenker mer langsiktig. For å kunne ta den best mulige beslutningen, er det også viktig at man belyser hvilke konsekvenser de ulike valgene vil kunne ha, rangerer valgene, og ut i fra dette velges beste løsning.

4. Metode

I denne delen av oppgaven vil vi først gå gjennom generelle aspekter ved gjennomføring av datainnsamling i kapittel 4.1 og 4.2. Vi benytter to ulike intervjumetoder i denne oppgaven. Den første metoden er Kritisk Suksess Faktor-metoden (KSF-metoden), denne vil bli gjennomgått i kapittel 4.3. Metoden fokuserer på å avdekke bedriftens mål og KSF. Den andre metoden er prosessintervjumetoden som fokuserer på gjennomføringen av prosesser i bedriften. Denne metoden forklares i kapittel 4.4. Kapittel 4.5 beskriver selve gjennomføringen av intervjuene.

4.1 Generelt om metodevalg³⁷

Ved valg av intervju-/ observasjonsobjekter må man være oppmerksomme på hvilke personer vi snakker med, og hvilke situasjoner vi observerer dem i. Vi bruker et intensivt design der en går i dybden for å få grundige og utfyllende svar fra intervjuobjektene. I vår oppgave er et intensivt design mer egnet enn et ekstensivt, der en går mer i bredden, ettersom vi ønsker å sette oss ordentlig inn i hvordan Hansa Borg jobber med likviditetsstyring. For å kunne gi råd om effektivisering må vi sette oss ordentlig inn i situasjonen i bedriften. Informasjonen blir sett i sammenheng med konteksten bedriften opererer i. Informasjonen vi ønsker å få tak i vil gi et detaljert og komplekst bilde av bedriften. Dette gir et helhetlig bilde av situasjonen og åpner for en dypere analyse. Dette går på bekostning av antall personer vi kan intervju.

4.2 Validitet og reliabilitet

4.2.1 Validitet

I dette begrepet ligger det at empirien må være gyldig og relevant, det vil si om vi måler det vi faktisk ønsker å måle. I tillegg er det viktig at det vi har målt oppfattes som relevant, og at det som måles hos noen få også gjelder for flere. Dette kan splittes opp

³⁷ Jacobsen D. I., "Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode"

i to delkomponenter; intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet og relevans har å gjøre med om vi faktisk måler det vi tror vi måler, det vil si om vi faktisk har funnet det vi ville ved hjelp av undersøkelsen vår. Dette kan bekreftes ved at man får like beskrivelser fra ulike kilder, altså er det vi finner det nærmeste man kommer sannheten. Gjennom intervjuene og tilbakemeldingsmøtene har vi fått bekreftelse på at det er internt gyldig og relevant. Ekstern gyldighet og relevans går på om resultatene fra et begrenset område er overførbare til andre sammenhenger. Her går det et viktig skille mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Den kvalitative tilnærmingen gir sjelden mulighet til å generalisere resultatene til større sammenhenger. Ved kvalitativ tilnærming, som vi benytter, vil ekstern generalisering gå ut på å generalisere fra data til teori. I vår oppgave er ekstern gyldighet i fokus, ettersom vi ser på tilstandene i Hansa Borg og hvordan bedriften jobber med likviditetsstyringen. Gjennom hele arbeidet har vi hatt problemstillingen i tankene, og dermed jobbet for å få samlet inn relevant data.

4.2.2 Reliabilitet

I dette begrepet ligger det at empirien må være pålitelig og troverdig, altså at undersøkelsen ikke har målefeil som gjør at den ikke er til å stole på. Det er viktig å passe på at dataene vi samler inn ikke i for stor grad er påvirket av utenforliggende faktorer. Ulike stimuli og signaler, og også lokalene intervjuet blir foretatt i, vil kunne påvirke intervjuobjektet. Det er også viktig å "varme opp" intervjuobjektet, og få han/henne til å føle seg trygg på situasjonen. I forkant av intervjuet er det derfor viktig å forklare hvem vi er, og hva vi ønsker informasjon om. Vi gjennomførte alle intervjuene i Hansa Borgs kontorer på Kokstad. Intervjuene ble foretatt på et nøytralt møterom hvor vi kunne sitte uforstyrret.

I kapittel 4.3 og 4.4 står det mer om intervjumetoden. I løpet av intervjuet er det viktig at vi hele tiden holder fokus på problemstillingen vår, samtidig som vi lar intervjuobjektet snakke ganske fritt, så vi ikke påvirker mer enn nødvendig. Derfor er det viktig å lede intervjuobjektet tilbake til de temaene vi er interessert i hvis avsporinger forekommer.

4.3 Kritisk suksessfaktor- metoden^{38, 39}

KSF-metoden er en intervjumetode som blir brukt med den hensikt å avdekke bedriftens mål og kartlegge oppfatninger av kritiske suksessfaktorer. KSF-metoden tar utgangspunkt i en leders oppfatning av de overordnede målsettinger i bedriften og hvilke kritiske suksessfaktorer bedriften må ta hensyn til for å nå disse målene.

Gjennom KSF-metoden får en kartlagt:

- Bedriftens mål.
- Kritiske suksessfaktorer, definert som nøkkelområder hvor det er nødvendig å oppnå gode resultater for at bedriften og lederen skal nå sine mål.
- Lederens virkelige informasjonsbehov med fokus på å forbedre likviditetsstyring.

Metoden er en intervjuteknikk, der det ifølge Bullen & Rockart (1981) skal gjennomføres 2-3 intervjuer på 3-6 timer. I løpet av denne tiden skal lederens KSF avdekkes, og en skal finne ut av hvordan en skal forholde seg til disse faktorene. Vi skal i vår oppgave fokusere på likviditetsstyringen i bedriften, ikke bedriften totalt, og vil derfor begrense intervjutiden noe.

4.3.1 Hvordan defineres en KSF

Å definere en kritisk suksessfaktor er vanskelig, begrepet brukes mye, men hva som egentlig ligger i det er vanskelig å få tak på. En kritisk suksessfaktor defineres som "det begrensede antall områder hvor tilfredsstillende resultater vil sikre konkurransedyktige ytelser for den enkelte lederen, for avdelingen eller for organisasjonen. KSF er de få nøkkelområdene hvor "things must go right" for at virksomheten skal blomstre, og for at lederens mål skal bli nådd."⁴⁰ Viktig her er å skille mellom *mål* og *suksessfaktor*. En intern eller ekstern kritisk suksessfaktor er noe

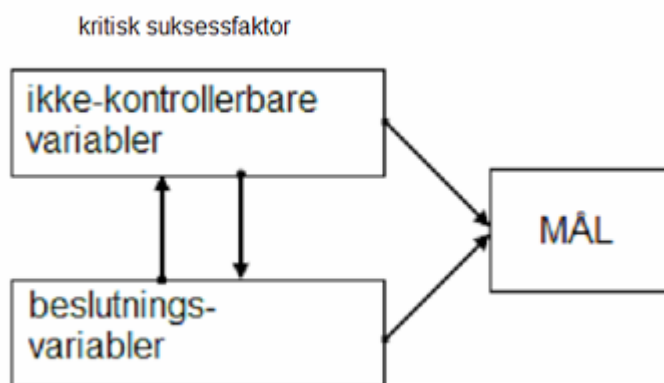
³⁸ Erevik P., Kritisk suksess faktor metoden og prestasjonsmåling i Statoils avdeling for kontraktssalg av raffinerte produkter, 1987

³⁹ Fuglseth A. M., Kartlegging av beslutningstakers informasjonsoppfatninger som grunnlag for utvikling av beslutningsstøttesystem (BSS)", 1983

⁴⁰ Fuglseth A. M., Kartlegging av beslutningstakers informasjonsoppfatninger som grunnlag for utvikling av beslutningsstøttesystem (BSS)", 1983

bedriften må ta hensyn til for å nå målet, der målet er satt av bedriften.

Fuglseth (1990) har ut fra Anthony & Dearden (1976) definert KSF ved denne modellen:



Figur 8 Sammenhengen mellom mål og KSF

4.3.2 Selve intervjuet

KSF-metoden er en intervju metode for å hjelpe ledere å definere sine KSF og informasjonsbehovet. Bullen & Rockart (1991) har gitt en innføring i hvordan man går frem for å gjennomføre intervjuet. Intervjueren må forberede seg grundig på forhånd. Først å fremst gjelder dette bransjen intervjuobjektet arbeider i. Intervjueren må forstå de konkurrerende kreftene, trender, omgivelser og andre aktuelle problemer. I tillegg må intervjueren sette seg nøye inn i selve bedriften intervjuobjektet arbeider i. Dette gjorde vi ved å sette oss inn i årsrapporter, eksterne artikler, og også gjennom samtaler med vår kontaktperson i banken.

Intervjuobjektet må i forkant informeres om formålet med undersøkelsen. Rockart (1981) deler inn intervju prosessen i 6 trinn:

Åpning av intervju

Lengden på denne delen av intervjuet avhenger av hvor nøye intervjuobjektet har satt seg inn i formålet med og bakgrunnen for intervjuet.

Intervjuobjektet beskriver sin jobb og rolle

Dette punktet er med for å få intervjuobjektet i gang. Intervjuobjektet er der fordi han har god kjennskap til temaet, og i tillegg ønsker en å finne ut hvordan han, som oftest lederen, ser på arbeidet. Den informasjonen vi får her skal tjene som en kryssjekk i forhold til senere informasjon vi får fra intervjuobjektet, ettersom hans KSF bør være i samsvar med rolle og jobbutførelse.

Diskusjon av intervjuobjektets operasjonelle mål

Her skal man ta utgangspunkt i bedriftens overordnede mål og herfra gå ned på mer underordnede og personlige mål. Tidshorisonen på målene er avhengig av intervjuobjekt.

Avdekke intervjuobjektets KSF'er

Kritiske suksessfaktorer er faktorer som er avgjørende for om intervjuobjektet har mulighet for å nå målene som listes opp under forrige punkt. Gillen & Rockart nevner tre spørsmål som kan være nyttige for å avdekke KSF'er:

- Hvilke saker, i tilfeldig rekkefølge, anser du som KSF i din jobb i dag?
- La meg stille spørsmålet på en annen måte: på hvilke felter ville det skadet deg mest om resultatene svikter? Altså, hvor ville du like det minst om noe gikk skjevt.
- Hvis du anbringes til et mørkt rom uten annen kontakt med omverdenen (utenom mat og drikke) i tre måneder, hvilke områder ville du vært mest opptatt av å vite hvordan det hadde gått med bedriften når du kom ut?

Intervjuren skal her avdekke de KSF'er som allerede finnes implisitt hos lederen, og gjøre disse eksplisitte. Intervjuren må, uten å lede intervjuobjektet, få alle KSF'ene ut av lederen. Bullen & Rockart har utarbeidet en sjekkboks for KSF'er. Denne kan hjelpe intervjuren å se om lederen har vært innom alle aktuelle typer KSF. I vår oppgave vil hovedfokus ligge innen likviditetsstyring, men punktene i sjekkboksen til Bullen og Rockart vil likevel være viktig for å sjekke om intervjuobjektet har vært innom alle viktige områder. KSF'ene klassifiseres langs tre dimensjoner:

- interne (tilknytning til bedriften, intervjuobjektets avdeling, kontrollerbare) vs eksterne (utenfor bedriften, ikke kontrollerbare)
- overvåkende (gir informasjon om den nåværende situasjon) vs byggende / tilpassende (knyttet til endringer i bedriften eller i omgivelsene)
- fundamentale faktorer (bør overvåkes kontinuerlig, da disse er starten på en

årsaksrekke.) vs midlertidige faktorer (disse skyldes spesielle og ekstraordinære forhold i eksterne eller interne omgivelser.)

Bullen & Rockart nevner fem kilder for KSF: bransje, bedriftens konkurransestrategi og posisjon, omgivelsene, midlertidige forhold og lederens stilling.

Prioritere KSF'ene

Bakgrunnen for at intervjuobjektet skal prioritere KSF'ene er at intervjueren skal få bedre innsikt i hvilke kritiske suksessfaktorer som er viktigst for intervjuobjektet. Ifølge Bullen & Rockart er dette ikke nødvendig, og mange ledere vil heller ikke prioritere sine KSF'er. Dette punktet bør, ifølge Fuglseth⁴¹, være en sjekk av de foregående punktene der en oppsummerer og relaterer mål og KSF'er til hverandre.

Avgjøre hvordan KSF'ene skal måles

Metoden strukturerer intervjuet i mål og faktorer. Dette skal hjelpe oss til både å beskrive nåværende situasjon i Hansa Borg og også gi et signal om hvilke endringer som bør gjennomføres.

4.3.3 Tilbakemeldingsmøte

Etter at dataene som ble samlet inn har blitt analysert og strukturert gjennomføres et tilbakemeldingsmøte med intervjuobjektet. Hensikten med dette møtet er å presentere og diskutere det vi har kommet frem til under intervjuet, for å finne eventuelle mangler og feil.

4.4 Prosessintervju

Et prosessintervju blir foretatt for å kartlegge og forstå gjennomføringen av en oppgave som har klare retningslinjer for hvordan den skal utføres. Hensikten er å få et fullstendig bilde av hvordan den enkelte oppgaven blir løst, gjennom at den som utfører oppgaven forklarer hvordan hun gjør det. Ut fra dette får vi detaljert informasjon som gjør at vi kan se muligheter for forbedring av prosesser. Underveis i intervjuet

41 Fuglseth A.-M., "Kartlegging av beslutningstakers informasjonsoppfatninger som grunnlag for utvikling av beslutningsstøttesystem (BSS)", 1983

kommer spørsmålene vi stiller til å følge logisk av at hun forklarer oss arbeidsprosessen. Det kan være lurt å ha en problemløsningsmodell i bakhodet under et slikt intervju for å sjekke at intervjuobjektet har dekket alle deler av oppgaven mellom utgangsposisjon og målposisjon. Eksempel på en slik modell er den generelle prosessmodellen (Simon, 1960) som består av følgende ledd: problemsøking/ problemdefinisjon, problemløsning (alternativgenerering og vurdering av alternativene), valg, iverksetting og oppfølging.

Prosessen i intervjuet deles inn i tre hovedpunkter:

1) Problemidentifikasjon

Her finner man ut hvilke momenter jobben består i, altså beskrivelse av jobben, hvordan oppgaver blir tildelt og utførelsen av oppgaven.

2) Problemløsning

Under dette punktet forsøker man å gå mer på detaljnivå når det gjelder selve utførelsen av oppgaven. I denne fasen blir trinnvis oppgaveløsning og hvilke hjelpemidler den ansatte har til disposisjon, både tekniske og menneskelige, kartlagt.

3) Vurdering av oppgaveløsning

Her fokuserer intervjuer på spørsmål knyttet til om den ansatte vurderer kvaliteten på gjennomføringen. Dette gjelder både om den er løst tilfredsstillende, og i så fall på hvilken måte, om den kunne vært løst annerledes, og hva som gjøres dersom noe går galt. Her kan en spørre om den ansatte mener gjennomføringen av oppgaven er tilfredsstillende lagt opp, eller om den ansatte kan se noe forbedringspotensial i prosessen.

4.5 Gjennomføringen av intervjuene

4.5.1 KSF-intervju og tilbakemeldingsmøte

Det innledende intervjuet med Hansa Borg Bryggerier ASA varte i omtrent 1,5 timer. Vi intervjuet i hovedsak økonomisjefen, og regnskapssjefen var tilstede i starten av intervjuet.

Vårt utgangspunkt var at vi ønsket å få mer informasjon om hva bedriften var opptatt av og hvilke faktorer de mente var viktige for å forbedre likviditetsstyringen. Vi ønsket også å finne ut mer om hvordan Hansa Borg ser på mulighetene i markedet fremover, med et fokus på likviditetsstyring.

Vi hadde på forhånd satt oss godt inn i både bedriften og bransjen, og var ute etter å få mer tak på bedriftens egen oppfatning av sin situasjon. Formålet med KSF-metoden er å forsøke å få intervjuobjektet til å fortelle om hans eget syn på bransjen og bedriften, både når det gjelder nåværende situasjon og syn på fremtiden. For å få frem den informasjonen vi var ute etter var vi nødt til å stille direkte spørsmål i tillegg, for å få frem de viktige detaljene som påvirker bedriften. Ettersom vi har avgrenset oppgaven til å i hovedsak se på salgsdelen av bedriftens virksomhet, var det derfor nødvendig å styre intervjuobjektet inn på disse sidene av driften.

Etter at vi hadde analysert og strukturert målene og KSF'ene hadde vi et tilbakemeldingsmøte. Dette møtet varte i vel 45 minutter. Formålet var å finne ut om Økonomisjefen i Hansa Borg var enig i vår oppstilling av målene og KSF'ene, og vi diskutere om det var noen KSF vi hadde utelatt, som han mente var viktige i deres arbeid.

4.5.2 Prosessintervju

Gjennom analysen av KSF-intervjuet fikk vi et inntrykk av hvilke av prosessene i bedriften som er viktig for likviditetsstyringen. Bedriften opererer i en bransje med høye avgifter. Ettersom de høye avgiftene som skal innbetales til staten har stor innvirkning på bedriftens likviditetsbehov, er det i hovedsak salgsprosessen som er interessant å se på. Vi ønsket derfor å se på hele salgsprosessen i bedriften, fra selve

salget via kredittvurdering av kunder, til oppfølging av utestående og innkreving av forfalte fordringer.

Vi gjennomførte to prosessintervju med sjefen for Kredittavdelingen, som også er medlem av Kredittkomiteen. Det ene prosessintervjuet ble utført for å kartlegge hvordan arbeidet i Kredittkomiteen foregår, det andre for å få inngående informasjon om hvordan kredittavdelingen jobber.

Vi fikk ikke nok informasjon om hvordan selve salget foregikk. Ettersom vi ønsket mer detaljert informasjon om denne prosessen forhørte vi oss om det var mulig å få snakke med noen angående dette. En ansatt i Key Account-avdelingen som tidligere jobbet i Salgsavdelingen hadde anledning til et kort intervju med oss. Dette intervjuet gav de detaljene rundt salgsprosessen som vi manglet.

I det neste kapittelet vil vi benytte den teorien vi har beskrevet i kapittel 3, for å analysere dataene vi har samlet inn gjennom bruk av KSF-metoden og prosessintervjumetoden. Denne analysen vil lede frem til forslag til forbedringer, disse legges frem i kapittel 6.

5. Analyse

I dette kapittelet vil vi først gjennomgå de ulike målene i kapittel 5.1, deretter vil vi i kapittel 5.2 beskrive de kritiske suksessfaktorene og handlingsvariablene som finnes og som er avgjørende for at Hansa Borg skal nå målene. Målene, KSF'ene og handlingsvariablene er nummerert i tabellene 3, 5, 8 og 9, og man finner denne nummereringen igjen i kapitlene under. Dette er gjort for å skape en oversiktlig struktur. Disse to første delkapitlene tar for seg informasjonen vi fikk gjennom KSF-intervju og tilbakemeldingsmøte med økonomisjefen i Hansa Borg. Kapittel 5.3 tar for seg analyse av prosessintervjuene, der vi fokuserte på salgsprosessen, kredittkomiteens arbeid og Hansa Borgs oppfølging av utestående.

5.1 Mål⁴²

I dette kapittelet beskrives Hansa Borgs mål. Det forklares videre hvordan de deles i overordnede og underordnede, og kortsiktige og langsiktige mål. Det legges vekt på målene de har satt for likviditetsstyringen.

⁴² Intervju med Økonomisjefen i Hansa Borg.

OVERORDNEDE MÅL				
Langsiktige mål				
1	Operasjonelle lønnsomhetsmål	2007	2008	2009
1.1	ROIC	6,40 %	8,50 %	Mer eller lik 10%
1.2	FCF	Mer eller lik 7%	Mer eller lik 7%	Mer eller lik 7%
1.3	EBIT	63 MNOK	85 MNOK	107 MNOK
2	Mål om bedre likviditetsstyring			
2.1	Redusere kredittrisiko			
2.2	Redusere finanskostnader			
2.3	Bedre likviditet			
Kortsiktige mål				
3	Operasjonelt lønnsomhetsmål			
3.1	Marginer på bransjenivå	Opp mot 10 %		
4	Operasjonelt likviditetsstyringsmål			
4.1	Reduksjon av fordringer	Med 100 mill		
5	Operasjonelt vekstmål			
5.1	Markedsandel	Mer eller lik 40%		
UNDERORDNEDE MÅL				
6	Likviditetsstyringsmål			
6.1	Redusere kredittid	Med 10 dager		

Tabell 3 Mål

5.1.1 Overordnede langsiktige mål

Hansa Borg har to overordnede langsiktige mål, mål 1 God lønnsomhet og mål 2 Bedre likviditetsstyring. Selv om situasjonen ved å se på lønnsomhetstallene kan se god ut, er det, ifølge Økonomisjefen, fortsatt mye som kan gjøres med likviditetsstyringen. Bedriften har derfor begge disse målene som overordnede. Disse blir forklart nedenfor.

Mål 1. Operasjonelle lønnsomhetsmål

Under intervju med Økonomisjefen i Hansa Borg kom det fram at Return On Invested Capital (ROIC), Free Cash Flow (FCF) i forhold til nettoinntekt, og driftsresultatet (EBIT) er de operasjonelle lønnsomhetsmålene Hansa Borg styrer etter. For å gi et inntrykk av om målene for de neste årene er realistiske har vi valgt å se på disse

tallene og utviklingen i de foregående årene.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ROIC		17,5%	4,6%	28,9%	12,4%	3,6%	4,9%	2,8%	6,2%	6,4%	8,5%	≥ 10%
FCF	50,3%	67,2	54,3	45,3	100,3	71,5	92,5	43,5	*			
FCF i %	5,3%	5,3%	4,8%	4,0%	8,2%	5,9%	9,6%	4,6%	*	≥ 7%	≥ 7%	≥ 7%
EBIT	62,9	84,7	57,8	58,3	75,2	35,1	-21,0	42,1	52,5	68,0	85,0	107,0

Tabell 4 Nøkkeltall og -mål i Hansa Borg

*Vi har ikke tallene for FCF og driftsinntekter for 2006.

Mål 1.1 ROIC

ROIC viser hvor stor avkastning man får på den kapitalen man har investert i løpet av året, altså investering i forhold til driftsinntekter. ROIC i foregående år er vanskelig å forklare noe ut fra, ettersom de fluktuerer grunnet oppkjøp av både Borg, CB og Olden, i tillegg til mer "normale" investeringer. De siste årene har ROIC ligget på mellom 3 og 6%. Et mål om å øke denne skrittvis fra 6,4% i 2007, til 8,5% i 2008 og deretter til 10% eller mer skulle være realistisk.

Mål 1.2 FCF

Dersom man setter free cash flow (FCF), altså beholdningen av kontanter og kontantekvivalenter ved årets slutt, i forhold til nettoinntekt har dette tallet siden 1998 fluktuert mellom 4% og 10%. Bedriftens mål om å ligge på 7% eller høyere er derfor et realistisk mål.

Mål 1.3 EBIT

Hansa Borgs driftsresultat har variert veldig siden 1998, der oppgangen forklares med bedret produktivitet. Underskuddet på 21 millioner i 2004 forklares ut fra priskrigen nevnt i kapittel 2.2.1, som var en ekstraordinær hendelse, og har ikke bakgrunn i driften. Etter dette har EBIT gradvis økt gjennom 2005 og 2006, og fortsatt økning er derfor en realistisk målsetning.

Mål 2. Bedre likviditetsstyring

Dette er ikke et operasjonelt mål i tradisjonell forstand da "bedre likviditetsstyring" ikke kan måles direkte. En oppnåelse av dette målet vil skje gjennom å nå de følgende tre målene, samtidig som bedriften fokuserer på å nå de andre likviditetsstyringsmålene, som nevnes senere i kapitlet.

Mål 2.1 Redusert kredittrisiko

Hansa Borg har, og har hatt, stor oppmerksomhet rundt å redusere tap og risikoen for fremtidige tap. De har flere kundesegmenter, der risikoen er knyttet til forskjellige faktorer. For eksempel består storhusholdningssegmentet av mange useriøse aktører som man må forholde seg til.

I 2006 startet opprydningen med å føre de avsatte tapene til realisert tap. I 2004-2005 var bare 2 millioner bokført som tap, i 2006 hadde dette økt til 7,5 millioner på grunn av opprydning i fordringene. I 2007 har de ikke satt av noe ekstra. Hittil i år er det ikke registrert noe tapt, bedriften har heller fått inn utestående de trodde var tapt.

Vi kommer tilbake til kredittrisiko i forhold til produktutvikling i kapittel 5.2.2, punkt 2.

Mål 2.2 Redusere finanskostnader

Dette målet henger sammen med målet om å redusere kredittrisiko. Generelt går reduserte finanskostnader på å evaluere de engasjement man har i forhold bank, for eksempel utestående lån, og å være harde med å kreve inn det som kunder ikke betaler. Det siste punktet har tidligere vært neglisjert, men Hansa Borg har blitt flinkere og mer konsekvente ved utsendelse av rentenota, gjennom at de nå har et system som følger opp innenfor visse tidsintervaller. Dette kommer vi tilbake til under prosessintervjuet som går på kredittkomiteens arbeid, i kapittel 5.3.2.

Mål 2.3 Bedre likviditet

Hansa Borg må både sørge for å få inn betalingen hurtigere, at kunder betaler når de skal, samtidig som de reduserer tap og styrer investeringene. Etter at bedriften gjennom benchmarking så at konkurrentene ikke hadde like lang kredittid som de selv, innførte de ulike tiltak. Eksempel på dette er å nekte kunden flere leveranser om de ikke betaler, noe man tidligere var for fleksibel med. I tillegg ble kundene som nevnt delt i to: VIP- og Creno-kunder. VIP-kundene er de største kundene, og man bruker "egen" tid på oppfølgingen av disse. Da slike store kundeforhold har stor tapsrisiko, det vil si at man kan gå på store tap dersom disse forholdene får utvikle seg i negativ retning, er det viktig at disse får mest oppmerksomhet. Selv om Creno-kundene er mindre, krever hver kunde like mye tid på oppfølging. Hansa Borg vurderte det slik at den beste måten å konkret følge opp Creno-kundene på, er å la eksterne ta seg av dem. Dette gjøres ved hjelp av inkassobyrået Creno.

Inndelingen av kundene gjør at kundeforholdene ikke får utvikle seg slik at man ikke i like stor grad går på store tap lenger, og de får inn utestående hurtigere. Kredittiden har, ifølge Økonomisjefen i Hansa Borg, blitt halvert det siste halve året på grunn av disse helt konkrete tiltakene.

5.1.2 Overordnede kortsiktige mål

Målene som nevnes i dette kapittelet er også overordnede, men de ønskes oppnådd på mer kort sikt enn de i 5.1.1. For Hansa Borg består disse i lønnsomhetsmål, likviditetsstyringsmål og vekstmål.

Mål 3. Operasjonelt lønnsomhetsmål

Mål 3.1 Marginer på bransjenivå

Med marginer menes driftsresultatet i forhold til driftsinntekter. I et marked preget av sterk konkurranse er det viktig å gjøre det like bra eller bedre enn konkurrentene med tanke på hvordan bedriften drives. Hansa Borg benytter seg av benchmarking for å sammenligne seg med konkurrentene. Driftsmarginen lå på 5% i 2006, og et av deres kortsiktige operasjonelle mål er å oppnå samme marginer som konkurrentene. Ringnes' marginer ligger på mellom 10 og 14%, og Hansa Borg ønsker å legge seg på dette nivået. En bedring i marginene vil igjen gi seg utslag i bedret lønnsomhet på overordnet nivå.

Mål 4. Operasjonelt likviditetsstyringsmål

Mål 4.1 Redusere utestående fordringer

Hansa Borg ønsker på forholdsvis kort sikt å redusere de utestående fordringene med 100 millioner. Utviklingen sees an underveis, og dersom omsetningen skulle bli jevnt høy er det, ifølge Økonomisjefen i Hansa Borg, for så vidt greit at fordringene ligger på 200 millioner, men målet er altså å redusere fordringene i forhold til omsetningen. Fordringene finner vi direkte i balansen, men reduksjonen av disse vil ikke føre til noen endring i arbeidskapitalen da både aktiva- og passivasiden i balansen reduseres. Reduksjonen vil derimot føre til at de usikre og illikvide omløpsmidlene gjøres mer likvide og kan investeres i verdipapirer som gir avkastning, målet klassifiseres derfor som et likviditetsstyringsmål. Ifølge Økonomisjefen i Hansa Borg vil bunnlinjen øke med 11-16 millioner som følge av de reduserte fordringene. For å nå dette

likviditetsmålet vil oppnåelse av underordnede likviditetsstyringsmål være særdeles viktig.

Mål 5. Operasjonelt vekstmål

Mål 5.1 Øke markedsandeler

Det tredje overordnede kortsiktige operasjonelle målet om å øke markedsandelen til 40% er et såkalt vekstmål. Bedriften har i dag en markedsandel i ølmarkedet på rundt 30%. Også vekst i de andre markedene er ønskelig, men de har ikke noe operasjonelt mål angående dette. Ringnes er den største aktøren i markedet, og for at Hansa Borg skal kunne fremstå som en sterk konkurrent, er det viktig med høye markedsandeler og et velkjent merkenavn. Økte markedsandeler vil kunne føre til at muligheter for stordriftsfordeler oppstår, i tillegg til at en økt markedsandel vil føre til økt kvantum og omsetning. Et problem med mål om økte markedsandeler er at inntjening og markedsandeler kan være motstridende i seg selv. Hansa Borg er en markedsdrevet organisasjon, og bedriften må diskutere vekstambisjonene i forhold til lønnsomheten.

5.1.3 Underordnede mål

For at de overordnede målene i tabell 3 Mål, skal nås må bedriften ha gode underordnede mål. Strukturen på de underordnede målene må være utformet på en slik måte at oppnåelse av disse fører til oppnåelse av de overordnede målene.

Mål 6. Likviditetsstyringsmål

Mål 6.1 Redusere kredittid

Dagligvaresektoren har en standard kredittid på 18-19 dager, hvor noen har forhandlet seg frem til 24-25 dager. Storhusholdningen har 25 dager som standard kredittid, men noen har opptil 45 dager. Omsetningen har økt de siste årene, men trenden viser likevel økt kredittid. Dette skyldes at de tidligere har vært for fleksible ovenfor kundene, og gjennom forhandlinger kommet frem til lengre kredittider.

Det overordnede likviditetsstyringsmålet om bedret likviditetsstyring gjennom reduserte fordringer, avhenger av mange forhold. Et av de viktigste er å redusere kredittiden. Hansa Borg har som mål å redusere denne med 10 dager for alle kunder. Det er urealistisk å prøve å få den gjennomsnittlige kredittiden for mye ned, da man har avtaler med store kunder på opptil 45 kreditt dager. Som oftest forfaller

leverandørgjelden før man mottar innbetalingen fra kunden, og rentetapet på grunn av dette kan reduseres gjennom en avkorting av gitte kreditt dager til kunden. Ved å redusere kredittiden får bedriften pengene fortere inn på rentebærende kontoer, og kan raskere komme med purreiltak om kunden ikke betaler innen forfall. Om alle kunder betaler ved forfall sparer bedriften også kostnader forbundet med purring og oppfølging, såkalte administrasjonskostnader.

5.2 Kritiske suksessfaktorer

Betydningen av kritiske suksessfaktorer ble gjennomgått i kapittel 4.3.1. I det følgende kapittelet vil vi se på hvilke faktorer som er kritiske i Hansa Borgs likviditetsarbeid. Et viktig skille går mellom faktorer som bedriften ikke kan kontrollere i det hele tatt, for eksempel været, og faktorer som til en viss grad kan påvirkes. I tillegg er det en viktig forskjell på fundamentale og midlertidige faktorer som bedriften må ta hensyn til. I kapittel 5.2.2 vil vi se på de interne kritiske suksessfaktorene som Hansa Borg fokuserer på i likviditetsstyringen. Til slutt beskriver vi Hansa Borgs handlingsvariabler.

5.2.1 Eksterne/ ikke-kontrollerbare KSF'er

Eksterne, kritiske faktorer Hansa Borg må tilpasse seg til er politikken i Norge, værforhold, makroøkonomiske forhold, sesongsvingninger, konkurrentenes handlinger, teknologiutviklingen i industrien, og kundenes ønsker og atferd. Disse blir presentert i tabellen på neste side.

1	Politikk, avgifter
1.1	<i>Merverdiavgift i prosent av omsetningsverdien</i>
1.2	<i>Avgift på alkoholholdige og brennevinsbaserte drikkevarer</i>
1.3	<i>Avgift på alkoholfrie drikkevarer</i>
1.4	<i>Avgift på drikkevareemballasje</i>
2	Politikk, markedsføring
3	Værforhold
4	Makroøkonomi
5	Sesongsvingninger
6	Konkurrenter
7	Teknologiutvikling
8	Kunder/ konsumenters adferd
8.1	<i>Priser</i>
8.2	<i>Markedsforhold</i>
8.3	<i>Lokal forankring</i>
8.4	<i>Synlighet</i>

Tabell 5 Eksterne/ ikke-kontrollerbare KSF'er

1. Politikk, avgifter⁴³

Salg av alkoholholdige drikkevarer er strengt regulert gjennom Lov om omsetning av alkoholholdig drikk mv. Hansa Borg må forholde seg til denne loven, og i tillegg er det gitt strenge føringer for avgifter som må kreves inn fra kundene. Som nevnt tidligere gjør de høye avgiftene at Hansa Borg har høye utbetalinger til staten hver måned som ikke fluktuerer i samsvar med innbetalingene fra kunder. Avgiftene kan endres fra år til år, og er en kritisk suksessfaktor som bedriften må ta hensyn til. Nedenfor vil vi gå gjennom de kritiske suksessfaktorene innen avgiftspolitik som påvirker Hansa Borg. Lang kredittid til kundene vil gjøre at bedriften må ha en likviditetsreserve for å håndtere utbetalingen av de nevnte avgiftene. Innkrevingen av avgiftene er en KSF for Hansa Borg, ettersom innbetalingen til staten ikke sammenfaller med tidspunktet Hansa Borg får inn pengene fra kunden.

⁴³ Bryggeriforeningen: www.bryggeriforeningen.no, avgiftssatser fra 2007.

1.1 Merverdiavgift i prosent av omsetningsverdien

Staten har satt merverdiavgiften på drikkevarer til 25%. Innbetaling av merverdiavgift skal skje den 10. hver andre måned, slik at merverdiavgiften for januar og februar innbetales altså 10. april.

1.2 Avgift på alkoholholdige og brennevinsbaserte drikkevarer

Vi beskriver bare de avgiftene som Hansa Borg berøres av. Alkoholoven definerer i § 1-3 "alkoholholdig drikk som fellesbetegnelse på drikker som inneholder mer enn 2,5 volumprosent alkohol (...) Enhver drikk som inneholder 22 volumprosent alkohol eller mer, regnes som brennevin." Hansa Borg produserer ikke brennevin, bare alkoholholdig drikk, og vi vil derfor kun gå gjennom disse avgiftene.

Alkoholholdige drikkevarer er avgiftsbelagt i forhold til volumprosent. Disse avgiftene innbetales den 19. i påfølgende måned. Avgiftene beregnes i forhold til solgt volum.

Volumprosent	Kr/liter
0,0-0,7	1,64
0,7-2,7	2,56
2,7-3,7	9,68
3,7-4,7	16,76

Tabell 6 Avgift på alkoholholdige drikkevarer opptil 4,7%

1.3 Avgift på alkoholfrie drikkevarer⁴⁴

Avgift på alkoholfrie drikkevarer reguleres av Lov om særavgifter av 19. mai 1933. Avgiftssatsen fastsettes av Stortinget en gang i året, og er per 1. januar 2007 på 1,64 kroner per liter salgsvare. For konsentrat (sirup) er avgiften på 9,99 kroner/ liter. Avgiften avhenger av omsetning, ikke produksjon. Dette gjelder for alkoholfrie drikkevarer som er tilsatt sukker eller kunstig søtstoff. I regelverket likestilles drikk med alkoholstyrke opp til og med 0,7 volumprosent styrke.

⁴⁴ Vedtak om særavgifter til statskassen for budsjetterminen 2007.

1.4 Avgift på drikkevareemballasje

Avgiftstype	kr/ stk
Miljøavgift	
Glass og metall	4,62
Plast	2,79
Kartong og papp	1,15
Grunnavgift, engangsemballasje	0,95

Tabell 7 Avgift på emballasje

Avgiften på emballasje kreves inn på grunnlag av de ulike flaskene de benytter. De importerer mer eller mindre alt av emballasje fra Sverige og Tyskland, men de betaler en avgift per gjenbruks- eller ikke-gjenbruksflaske.

2. Politikk, markedsføring

Som beskrevet i kapittel 2.4.2, er all reklame for alkoholholdig drikke forbudt. I hovedsak skaper dette skjevhet med tanke på de utenlandske konkurrentene som kan reklamere i Norge gjennom reklame på internasjonale tv-kanaler. Forbudet gjelder også reklame for varer med samme merke eller kjennetegn som drikke som inneholder mer enn 2,5% alkohol. Sosial- og Helsedirektoratet presiserer forbudet mot reklame nærmere i Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv. nr. 538 § 14-1, der det står at forbudet også gjelder dersom "en ikke uvesentlig del av dem reklamen henvender seg til må antas å ville oppfatte den som reklame for alkoholholdig drikk"^{45,46}. Dette gjør at Hansa Borg må synliggjøre seg på andre måter enn ved reklame for å gjøre merkenavnet sitt kjent. Dette vil bli beskrevet nærmere under punkt 8.4 i dette kapitlet.

3. Værforhold

Dette er en ikke-kontrollerbar faktor for Hansa Borg, som er svært viktig for størrelsen på salget. Gode somre gir høyt salg, både for storhusholdninger og i dagligvarehandel. Ettersom været ikke kan forutsees vil dette utgjøre et stort usikkerhetsmoment som vil gjøre likviditetsbudsjettering vanskelig. Dette fordi det blir vanskelig å lage

⁴⁵ Norges Idrettsforbund og Olympiske komité: Alkoholreklame på idrettsdrakter og tribuner, 28.09.05.

⁴⁶ Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv. nr. 538 § 14-1.

prediksjoner for salgsvolum og dermed også størrelsen på avgiftene som skal inn til staten. Salgsvolumet i en periode påvirker dermed likviditetsbehovet i påfølgende perioder. Forslag til løsninger på dette vil komme i kapittel 6.

4. Makroøkonomi

Med makroøkonomi mener vi i dette tilfellet både rente- og inflasjonsnivået i Norge og også hvordan verdensøkonomien påvirker konjunktorene i Norge. Disse forholdene er noe Hansa Borg ikke kan påvirke, men det er likevel en kritisk faktor for bedriften. Om vi ser på konsumentene⁴⁷ vil en rentøkning føre til at konsumentene får mindre å rutte med, og dette vil kunne føre til at etterspørselen går ned, fordi produktene til Hansa Borg er "luksusgoder", altså antakelig ikke det som prioriteres ved en nedgang i disponibel inntekt. Dette vil gjøre at kundene kjøper lavere kvantum. Bedriften vil merke dette på bunnlinjen fordi kostnadene vil være de samme på kort sikt, i tillegg til at de faste kostnadene fordeles på færre solgte produkter. Ved en rentenedgang vil til en viss grad effekten kunne være motsatt. Det er ikke gjort noen analyse på det beskrevne forholdet, men siden makroøkonomien påvirker andre bransjer, skulle man kunne anta at det også vil være slik i bryggeri- og mineralvannbransjen.

5. Sesongsvingninger

Sesongsvingninger og værforhold er nært knyttet sammen. Salget av øl er veldig avhengig av årstiden, og dette er viktig for bedriften å ta hensyn til. Toppene er i forbindelse med høytider som jul og påske, og også om sommeren. Høysesong har stor innvirkning på etterspørselen etter produktene deres, og problemet er å anslå hvor stor toppen blir. Man ser i dag en tendens til utflatning, men hvor januar og oktober fremdeles er de månedene hvor det omsettes minst.

Disse svingningene har stor innvirkning på likviditetsreserven, ettersom stort salg under toppene fører til at utbetalingen av avgift i påfølgende måned krever stor likviditetsreserve. Problemet er at hovedtyngden av innbetalingene forfaller etter at avgiftene til staten forfaller til betaling, og en bedret likviditetsbudsjettering vil kunne gi Hansa Borg bedre oversikt.

⁴⁷ Med "kunde" menes de Hansa Borg selger direkte til; storhusholdninger og dagligvarehandel, mens med "konsument" menes sluttforbruker, den som konsumerer produktet.

6. Konkurrenter

Ettersom konkurransen i markedet er hard er det viktig for Hansa Borg å følge med på hva konkurrentene gjør. I forholdet til konkurrenter gjelder det å være proaktiv. Bedriften kan ikke vente med å handle til etter at konkurrenten for eksempel har lansert et nytt produkt, bedriften må hele tiden være innovativ i forhold til produktutvikling, strategi, pris, og teknologiutvikling. Ringnes, Mack og Aas er de største konkurrentene på bryggerisiden. Coca Cola Drikker er også en stor konkurrent på mineralvannmarkedet. I kapittel 5.2.3 vil Hansa Borgs strategi om ikke å være prisleder bli nærmere forklart. De ønsker heller å differensiere seg fra konkurrenter gjennom service.

7. Teknologiutvikling

Det er mange grunner for å drive med teknologiutvikling. Investering i teknologi kan hjelpe bedriften å utnytte eventuelle stordriftsfordeler. Dersom kostnaden ved investeringen kan forsvares ved at bedriften produserer mer effektivt, slik at sluttresultatet av investeringen er økt inntjening for bedriften på sikt, vil det lønne seg å investere i ny teknologi. Dette vil kunne hjelpe bedriften å nå sine lønnsomhetsmål.

Forskning og utvikling kan, i tillegg til å gi skattefordeler, også gi bedriften et forsprang i forhold til konkurrenter. Utvikling av teknologi vil hjelpe bedriften til å vokse, gjennom forbedrede produkter og mer effektiv produksjon, og vil kunne gi Hansa Borg økte markedsandeler som er et av deres mål.

I forhold til samfunnet kan det virke positivt om bedriften tar et aktivt standpunkt i miljøsakene ved å investere i miljøvennlige produksjonsanlegg.

8. Kunder/ Konsumenters atferd

Konsumentenes atferd er en faktor som Hansa Borg til en viss grad kan påvirke. Dette kan de gjøre ved å lytte til signaler i markedet og tilby det konsumentene ønsker, og håpe at kundene velger Hansa Borgs produkter. Ettersom markedsføring av alkoholholdig drikke er forbudt i Norge kan bedriften ikke forsøke å påvirke direkte gjennom reklame, men de må heller benytte andre metoder for å gjøre seg synlige for kunden.

8.1 Priser

Hansa Borg ønsker i utgangspunktet ikke å konkurrere på pris. Dette har bakgrunn i at marginene i markedet allerede er presset, og Hansa Borg ønsker ikke ytterligere reduksjon i disse. De har ikke de samme stordriftsfordelene som Ringnes, og vil dermed ha problemer med å levere til like lav pris som Ringnes. Selv om de ikke ønsker å konkurrere på pris, må de likevel følge markedets priser. Et tydelig tegn på dette så vi under priskrigen i 2004 da de solgte øl med tap.

8.2 Markedsforhold

Når det gjelder alkoholavgifter ligger Norge på verdenstoppen, som nevnt i kapittel 2.4.2. Dette påvirker kundenes atferd, noe som kommer til uttrykk gjennom ulovlig hjemmebrygging og smugling. Nordmenn er negative til alkoholavgiften⁴⁸, og mener at det høye avgiftsnivået ikke legger noen demper på bruk. 6 av 10 nordmenn oppgir høye priser i Norge som motiv for smugling. Bryggeriforeningen anslår at det årlig smugles 40 millioner liter øl inn i landet. Dette utgjorde omtrent 14% av totalkonsumet av øl i Norge i 2006⁴⁹. Dette er store summer som for bryggeriene fører til lavere etterspørsel.

Hansa Borg tiltrekker seg kunder blant annet gjennom variasjon i øltyper . For eksempel har de påskeøl, sommerøl og juleøl som er sesongtilpassede. Bedriften har også ulike øltyper som de selger hele året, eksempler på disse er Hansa Premium, Hansa Pilsner, Hansa Fatøl, Borg Fatøl, CB Pils og så videre. Det brede sortimentet har de for å tilpasse seg til kundenes ønsker. De ulike variantene passer også til ulike matretter.

Hansa Borg har nylig kommet med ny design på sine flasker og bokser for at disse skal fremstå som friske og nyskapende. Siden man ikke kan markedsføre alkohol i Norge må selve flasken/ boksen være et blikkfang som tiltrekker kunden. Dette gjelder imidlertid alle aktørene i markedet, og det er ikke lett å holde på kunder eller skaffe seg økte markedsandeler.

⁴⁸ Hansa Borg-rapporten, nr. 1/2007.

⁴⁹ Tall fra Bryggeriforeningen viser et totalt forbruk på rundt 250 millioner liter i 2006. Inkludert smugling gir dette et totalkonsum på 290 millioner liter. 40 millioner utgjør 14% av totalkonsumet.

8.3 Lokal forankring

Lokal forankring er viktig for Hansa Borg, spesielt i forhold til andre aktører som ikke har fokus på dette⁵⁰. Mange konsumenter er opptatt av lokal forankring, og dette er noe som har blitt tydeligere de siste årene. Alle Hansa Borgs produkter er sterkt forankret i sine lokale markeder, men det er også viktig at de klarer å skaffe seg et merkenavn utenfor disse lokalmarkedene. For å nå et bredere marked er det derfor viktig for Hansa Borg å ha lokale ølmerker i sin produktportefølje. Gjennom ølmerkene Hansa, Borg og CB treffer de ulike kundesegmenter som de ikke ville nådd om de kun hadde hatt ett enkelt ølmerke. Mange konsumenter er også villige til å betale litt ekstra for å få "sitt" merke. Det samme gjelder Hansa Borgs barnebrus; Perle og Bruse, som i alle år har vært et kjent merke for mange.

Hansa Borg sier at de ser sammenslåinger i bransjen som en mulighet for å ta opp konkurransen med bransjeleder Ringnes⁵¹. En eventuell sammenslåing vil gi Hansa Borg flere lokale ølmerker i sin portefølje, og også gi muligheter for bedre distribusjon, gjennom et økt nettverk. Aass, Mack og Grans ser ikke på en sammenslåing som like aktuelt som Hansa Borg⁵².

8.4 Synlighet

Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. (alkoholloven) av 02.06.1989 regulerer omsetning av alkohol i Norge, og forbyr reklame for alkohol. Dette gjør at bryggeriene på andre måter må synliggjøre seg for kundene, ettersom mange av bryggeriene har en logo som *en ikke uvesentlig del* av de som ser reklamen forbinder med alkohol.

Ved sponing må "firmamerke bare brukes på en slik måte at "støtteformålet åpenbart er helt dominerende og de markedsmessige interesser tilsvarende beskjedne"."⁵³ Dette gjelder også for lettøl, hvis det ikke er klart at det er et lavalkoholholdig produkt det reklameres for.

Hansa Borg er aktive innen både sponing av idrett og kultur, men ved sponing av idrett er dette bare gjennom produkter fra Olden. Sponing av kultur skjer gjennom

⁵⁰ Intervju med Økonomisjefen i Hansa Borg.

⁵¹ DN.no Vinguiden: Hansa vil kjøpe Aass, Mack og Grans, 15.03.07.

⁵² BT.no "- Slå sammen Hansa, Mack og Grans", 07.09.06

⁵³ Bryggeriforeningens retningslinjer for markedsføring: www.bryggeriforeningen.no/sw633.asp

levering av varer til festivaler og lignende arrangementer. For å synliggjøre seg bør bedriften også fokusere på å forhandle seg frem til god hylleplass i butikk og salg til et bredt spekter av storhusholdninger. Det at Hansa Borgs logo vises på tappetårnene og levering av glass til storhusholdninger, vil også kunne gjøre konsumentene mer oppmerksomme på merkevaren. Kostnadene knyttet til synliggjøring må ses i sammenheng med verdien av dette arbeidet, slik at lønnsomhet kommer i fokus.

5.2.2 Interne KSF

En intern kritisk suksessfaktor har tilknytning til lederen som blir intervjuet, og knyttes både til hans jobb, avdelingene og hele bedriften. Disse faktorene er interne forhold som kan forbedres og som må hensyntas for å nå målene bedriften har satt seg.

1.	Kunnskap om markedet
2.	Innovasjon
3.	Hver enkelt definerer KSF
4	Kredittkomiteens arbeid
5.	Interne prosesser

Tabell 8 Interne KSF

1. Kunnskap om markedet

For Økonomisjefen i Hansa Borg er det, rent driftsmessig, viktig å kjenne til hva som skjer i markedet. Ved analyse av tallmateriale, er det viktig å vite hva slags type utvikling som skjer. Dersom de for eksempel ikke leverer i forhold til de målsetningene de har satt seg, eller selger helt andre produkter enn de skulle, med for eksempel lavere inntjening, er det vesentlig å skjønne hva som forårsaker dette, og hva man kan gjøre for å komme tilbake på riktig kjøp.

2. Innovasjon

Bedriften må være flink til å både skape nye produkter og ta i bruk ny teknologi når den kommer. Som beskrevet under punkt 7 i kapittel 5.2.1 er teknologiutvikling en ekstern KSF man må ta hensyn til, og dermed er det viktig at man fokuserer på dette internt.

Bedriften er med på å utvikle nye, forholdsvis risikobelagte konsepter. Et eksempel på dette er øltypen "Chill" som de har utviklet sammen med kunden Ricks i Bergen, for storhusholdningsmarkedet. Hansa Borg ser på dette som en investering i seg selv i forhold til produktutvikling. For å nå mål 2.1, redusert kredittrisiko, inngår bedriften avtaler med samarbeidspartnerne hvor de deler på risikoen. Dette kan være sikkerhet knyttet til enten selvskyldnerkausjon, at aktører som er med må stille opp gjennom solidarisk selvskyldner, eller å gå på andre involverte parter dersom de som stiller opp ikke har kapital, noe de sjelden har. Å inngå slike avtaler hører med til sjeldenhetene. Dersom Hansa Borg skal bære hele investeringen selv, må de se et større markedspotensial, og skape ett nytt produkt som appellerer til en stor nok gruppe forbrukere til at produktet blir lønnsomt.

3. Hver enkelt definerer KSF

Hansa Borg jobber mye med at hver enkelt skal definere hva som er kritisk for deres ansvarsområder for å kunne understøtte overordnet strategi til en hver tid.

4. Kredittkomiteens arbeid

Arbeidet som Kredittkomiteen utfører er viktig for at bedriften skal nå målene. Måten Kredittkomiteen jobber på er en KSF for bedriften, og i kapittel 5.3.2 vil prosessen bli nøye gjennomgått.

5. Interne prosesser

En annen intern KSF er å utvikle og forbedre interne prosesser til enhver tid, altså jobbe smartere. Interne forhold som gjør at de har for høye kostnader innenfor elementer som er viktige for produksjons-, distribusjons- og lagerleddet må identifiseres, og forbedringstiltak må treffes så tidlig som mulig. Det er vesentlig å ha en god virksomhetsstyring slik at det ikke går for lang tid før tiltak blir satt i gang. Dialog med hele bedriften til enhver tid gjør at de vil kjenne til de forholdene som ligger under.

5.2.3 Handlingsvariabler

Konkurransen i markedet er sterk, og en kritisk faktor for å kunne overleve i bransjen er å effektivisere alle ledd slik at en oppnår en konkurransefordel ovenfor konkurrentene. Bedret likviditetsstyring er en viktig faktor for å oppnå

konkurransfordeler. I dette kapittelet vil vi se nærmere på Hansa Borgs ulike handlingsvariabler som er knyttet til likviditetsstyring. En byggende variabel er en variabel som kan påvirkes og som ledelsen ønsker å endre, og disse byggende variablene er kilde til en eller flere handlingsvariabler.⁵⁴ Handlingsvariablene kan også være KSF'er. For eksempel kan fordringer og tap på fordringer reduseres gjennom å gi kunden andre betingelser enn forlenget kredittid. En bedre kredittvurdering og bedre oppfølging av utestående, spesielt på de største kundene, kan også hjelpe.

1	Likviditetsbudsjettering
2	Økt fokus på behandling av kunde og kundeinnbetalinger
2.1	Økt kvalitet på kredittvurdering
2.2	Tettere oppfølging av utestående
2.3	Bedre kontroll på fakturautsendelse
2.4	Innføring av e-faktura/autogiro
2.5	Innkrevning av forsinkelsesrenter
2.6	Alle kunder skal benytte KID
2.7	Ingen kontantsalg
3	Service/ andre betingelser til kundene
3.1	Priser
3.2	Tilpassede betalingsmåter
3.3	Tilleggstjenester
4	Redusere returandel
4.1	Leveransestyring
4.2	Bedrede leveringsrutiner
4.3	Kostnad ved ekstra leveranse vs returkostnader
4.4	Kommunikasjon ved bestilling
4.5	Feilplukk
5	Benchmarking
5.1	Alle lønnsomhetstall sammenlignes med konkurrenters
6	Valuta/rentesikring
7	Samarbeid med konkurrenter
8	Leverandører
9	Interne tiltak
9.1	Rasjonalisere arbeidsmåter og prosesser

Tabell 9 Handlingsvariabler knyttet til likviditetsstyring

⁵⁴ Fuglseth, A.-M., "Metode for kartlegging av lederes informasjonsbehov", 1990.

1. Likviditetsbudsjettering

I dag har Hansa Borg ingen likviditetsbudsjettering, noe som vanskeliggjør likviditetsstyring. Bedriften gjennomfører kontantstrømanalyser for å følge med på hvordan utviklingen i likviditeten er fortløpende per måned i forhold til det de har av tilgjengelige midler til en hver tid. Fluktuasjonene settes i forhold til sesongen de er i, og i forhold til hvordan de store svingningene har vært tidligere år, ser de hvor de må være når de går inn i neste periode. Dersom de ikke har nok likviditet tilgjengelig, går de i dialog med banken for å få hjelp med kortsiktig finansiering, se kapittel 3.4.4.

Driften er preget av store fluktuasjoner i inn- og utbetalinger. Den 19. hver måned går det ut mellom 80 og 120 millioner i offentlige avgifter. I tillegg er salgsinntektene svært sesongavhengige. Dette fører til store likviditetsoverskudd, i de siste ni månedene av 2006 var overskuddet på rundt 60 millioner. De første tre månedene var bufferen nede i 27 millioner. Kassakredittgrensen ligger på 130 millioner, men denne grensen nås sjelden.

Hansa Borgs faste kostnader kan i høy grad anslås ved å se på kostnader i foregående perioder. Problemet er derfor å budsjettere de variable kostnadene og inntektene som avhenger av salgsvolum. Fluktuasjoner gjør det vanskelig å forutse betalingsstrømmen, på grunn av at det ikke er samsvar mellom statens frist for innbetaling av avgifter og kundens innbetalinger. I de tilfellene der kredittiden til kunder er lengre enn fristen for innbetaling av avgift til staten vil Hansa Borg ligge på etterskudd likviditetsmessig. Det viser seg at problemet er størst de tre første månedene hvert år, og det er i disse månedene at bedriften har behov for kassakreditten på 130 millioner. De resterende månedene har Hansa Borg stor ubenyttet kassakreditt. En sparemulighet kan være å redusere kassakredittlimiten i disse månedene fordi de ikke har behov for så stor buffer de siste ni månedene i året. En annen mulighet er å investere den delen av kassakreditten de ikke trenger som buffer, men dette vil imidlertid bare lønne seg om de kan oppnå høyere avkastning på investeringen enn kostnaden for å benytte kassakreditten. Forslag til forbedring knyttet til likviditetsbudsjettering finnes i kapittel 6.2.1, mens forslag til forbedringer i forhold til investering av overskuddslikviditet er i kapittel 6.3.

2. Økt fokus på behandling av kunde og kundeinnbetalinger

Trenden Hansa Borg opplever med forlenget kredittid til kundene er ikke en trend i markedet⁵⁵, og bør derfor kunne unngås. Nedenfor vil vi gå gjennom handlingsvariabler som Hansa Borg fokuserer på for å motvirke denne trenden.

2.1 Økt kvalitet på kredittvurdering

Arbeidet med kredittvurderingen har ifølge Økonomisjefen i Hansa Borg begynt, og i hovedsak blir dette gjort for å oppnå mål 2.1 Redusert kredittrisiko. Tap på fordringer er lave, noe som tilsier at flesteparten av kundene som innvilges kreditt er kredittverdige. Problemet er at det er for lett å forhandle seg frem til bedre betingelser når det gjelder forlenget kredittid, noe som gir Hansa Borg store rentekostnader, se kapittel 3.3.1. Forslag til forbedringer av kvaliteten på kredittvurdering vil vi skrive mer om i kapittel 6.2.2. I kapittel 5.3.3 står bedriftens rutiner for kredittvurdering nærmere forklart. Alle kunder må, før de innvilges kreditt, vurderes av kredittavdelingen. Dersom kreditt innvilges får kunden bedriftens standardbetingelser. I deres Kredittpolicydokument står det at ordinære betalingsbetingelser skal være ti dager.

2.2 Tettere oppfølging av utestående⁵⁶

Hansa Borg har både en saldoliste og en watch-liste for oppfølging av utestående fordringer. De utarbeider også månedlige kundefordringsanalyser. Likevel opplever de økt kredittid. Bedriften har i dag et system der de sender en skriftlig betalingspåminnelse 14 dager etter forfall dersom betaling uteblir. Denne har 14 dagers betalingsfrist, deretter sendes saken til inkasso om betaling fortsatt uteblir. Hansa Borg kombinerer i dag dette med telefonkontakt med utvalgte kunder. Mer informasjon om temaet finnes i kapittel 5.3.3, om oppfølging av utestående.

2.3 Bedre kontroll på fakturautsendelse

Hansa Borg bruker nå et system der faktura følger varen. Dette er i utgangspunktet et godt system fordi kunden mottar faktura samme dag som varen. Hansa Borg slipper dermed problemet med skjulte kreditt dager, som oppstår dersom det går dager fra varen er levert til kunden mottar faktura. Problemet med dette systemet er at fakturaen kan bli borte før den kommer frem til riktig person. Det er derfor sannsynlig at de

⁵⁵ Intervju med Økonomisjefen i Hansa Borg. Hansa Borgs benchmarkingsrapporter viser at andre bryggerier ikke opplever økt kredittid.

⁵⁶ Intervju med Sjefen for Kredittavdelingen i Hansa Borg.

kommer til å endre denne prosessen. Dette vil bli nærmere gjennomgått i kapittel 6.2.3.

2.4 Innføring av e-faktura/autogiro

Hansa Borg har innført e-faktura/autogiro som betalingsmiddel, og jobben videre blir å få flest mulig kunder over på dette.

2.5 Innkreving av forsinkelsesrenter

Hansa Borg krever inn forsinkelsesrenter i henhold til Lov om forsinkelsesrente. I følge loven kan rente kreves fra første dag etter forfall når denne er fastsatt. Renten er Norges Banks styringsrente per 1. januar eller 1. juli, tillagt syv prosentpoeng. I følge Hansa Borgs kredittpolicydokument skjer rentefakturering hver annen måned. Det er viktig å være konsis ved innkreving av forsinkelsesrenten da denne ofte er et effektivt virkemiddel for å få kunden til å betale i tide. Kun økonomisjefen har myndighet til å ettergi morarenter dersom det er særlig god grunn til dette.

2.6 Alle kunder skal benytte KID

Det eneste problemet bedriften opplever med bruken av "DnB innbetaling +", som forklart i kapittel 2.1, er de kundene som ikke benytter KID ved betaling. Mangel på KID fører til et gebyr på rundt 300 kroner per gang⁵⁷. Hansa Borg har en ansatt som fanger opp og fører fakturaer som innbetales uten KID. Selv om innbetaling uten KID forekommer er det ikke noe stort problem for bedriften.

2.7 Ingen kontantsalg

Omtrent 200 storhusholdninger betaler i dag kontant, men dette er noe Hansa Borg ønsker å gå bort fra. I følge Hansa Borgs kredittpolicy innebærer kontant betaling "en manuell prosess som både blir dyr og kan være vanskelig å håndtere." Et av problemene med kontant betaling er når sjåføren, som kjører alene, skal levere varer mot kontant betaling. Sjåførene synes det er ubehagelig å sitte på kanskje flere hundre tusen kroner i kontanter på grunn av faren for ran. Det kan også forekomme at kunden ikke har penger tilgjengelig, og dermed må i banken for å gjøre uttak, noe som tar mye tid.

⁵⁷ Samtale med Hansa Borgs Cash Manager i DnB NOR.

Det andre problemet er at noen av kontantkundene forsøker å hvitvaske penger gjennom store kontantutbetalinger. Man må spesielt være på vakt angående kunder som spesifikt ønsker å betale kontant. Økokrim tar med jevne mellomrom kontakt med Hansa Borg for å forhøre seg om betingelsene til visse kunder. Dersom Hansa Borg forlanger betaling gjennom bank, vil de ha alt på det rene, ettersom pengene er registrert i banksystemet.

Unngår bedriften kontant betaling slipper de altså en manuell opprydning, de gjør sikkerheten for sjåførene bedre, i tillegg til å distansere seg fra problemet med hvitvasking. Et av virkemidlene Hansa Borg har innført er å tilby kunden å heller betale på forskudd i stedet for kontant. Det er viktig å være tydelig på hva man ønsker overfor kunden, og Hansa Borg har etter hvert fått ganske god kontroll.

Problemet med ikke å tilby kontant betaling lenger, er de kundene som er usikre betalere. Dersom en slutter med kontantbetaling vil risikoen i forhold til disse kundene øke. Årsaken til at de i utgangspunktet betaler kontant er fordi de ikke er kredittverdige, og alternativet kan da bli å miste kunden.

3. Service/ andre betingelser til kundene

Som nevnt tidligere ønsker Hansa Borg å satse på andre tjenester i stedet for å forlenge kredittiden. Nivået på servicen som ytes er en viktig faktor. Dette forklares nærmere nedenfor.

3.1 Priser

Konkurransen i markedet er meget sterk, og da gjelder det å differensiere seg fra konkurrentene på andre måter enn å ha lavest pris. Hansa Borg ønsker ikke å benytte pris som konkurransemiddel, som beskrevet i kapittel 5.2.1, punkt 8.1. Overfor kundene sine ønsker bedriften heller å fokusere på tilleggstjenestene de kan tilby, mot en litt høyere pris. Eksempel på dette er levering på ugunstige tidspunkter, støtte til arrangementer eller å tilby kunder tilpassede betalingsmåter. Vi vil si mer om dette i punkt 3.2 Tilpassede betalingsmåter, i dette kapitlet.

Et faremoment er å bli for fleksibel overfor kunden på ulike områder, og dette må kartlegges og legges føringer på. Under forhandling med kunden må det komme frem at dersom kunden ønsker ekstra tjenester må de betale for dette. En måte å gjøre

dette på er å vise til hvilke tjenester som tilbys, gjerne i forhold til konkurrentenes tilbud, og hva disse koster. Kundene blir da gjort oppmerksomme på at servicenivået de krever vil føre til en høyere pris, og mange, ofte mindre likvide kunder, vil velge et lavt servicenivå og dermed en lavere pris. Mange kunder ønsker spesialtilpasninger som Hansa Borg ikke kan godta. Da kan man gå i dialog med kunden og eventuelt forlenge kredittiden til kunden, dersom kunden godtar betingelsene som Hansa Borg stiller.

3.2 Tilpassede betalingsmåter

Tilpassede betalingsmåter tilbys kunden dersom avtaler ikke følges opp fra kundens side, eller det ikke lykkes å få til en dialog med kunden. Dette gjøres for å unngå tap på de usikre fordringene. Hansa Borg tilbyr følgende muligheter til sine kunder:

- A konto-innbetaling, det vil si en "delbetaling hvor slutt- eller restoppgjør følger senere"⁵⁸.
- Motregning mot tomgods.
- Nedbetaling med kronebeløp per kjøpte liter.
- Nedbetaling med et fast kronebeløp.
- Lån/ frossen varegjeld. Dette vil si at Hansa Borg omgjør gjelden til lån. Dette vil bli nærmere beskrevet i kapittel 5.3.3.

3.3 Tilleggstjenester

Hansa Borg er fleksible ovenfor kundene dersom det oppstår problemer, også utenom normal arbeidstid. Tilleggstjenestene de tilbyr kan for eksempel være levering om kunden går tom for øl, eller reparasjon av ødelagte tanker. Dette medfører kostnader for Hansa Borg, og må, som nevnt i 3.1 ovenfor, inkluderes i prisen man tar for varen.

Dersom man skal forbedre likviditeten må bedriften ha en god sammenheng mellom kostnader og inntekter, slik at de overordnede målene om lønnsomhet kommer i fokus.

4. Redusere returandel

Returandel defineres som andelen varer som kommer i retur fra kundene i forhold til det Hansa Borg leverer. I dagligvarehandelen blir 1,9% av produktene returnert, dette gjelder for det meste de såkalte FAB-produktene. I storhusholdningshandelen blir

⁵⁸ Notar: www.notar.no/info/ordliste.aspx?word=4&ABC=a

2,2% av produktene, i hovedsak fat, returnert. Kiosker returnerer 1,6% av varene, og for Hansa Borg totalt er andelen 1,1%. Selv om returandelen ligger på et forholdsvis akseptabelt nivå medfører den kostnader for bedriften. Transporten er kostnadskreven i tillegg til at avgiftene som allerede er innbetalt til staten må kreves tilbake.

Ettersom bedriften vet hva som genererer retur kan det dermed til en viss grad forhindres. Nedenfor beskrives ulike handlingsvariabler for å oppnå dette.

4.1 Leveransestyring

Bedre leveransestyring er en vesentlig del av prosessen for å redusere returandelen. Under leveransestyring mener vi forhold som går på levering til den enkelte bedriften, og tilpasning av leveransestørrelsen. De må finne den optimale miksen mellom antall leveranser og størrelsen på disse. Her må Hansa Borg gjøre en avveining mellom hva som er mest lønnsomt av små, hyppige leveringer, og store, sjeldne leveringer med større sannsynlighet for retur.

4.2 Bedrede leveringsrutiner

Med dette punktet mener vi en bedre koordinering av rutene som kjøres. Dersom de kan kjøre ut fulle biler hver gang, og likevel levere ofte, vil dette muligens ikke gi større kostnader enn ved dagens system, så lenge koordineringen er god. Det er for eksempel dyrere å få retur fra Nord-Norge enn fra Bergen, og dette må tas med i betraktningen.

4.3 Kostnad ved ekstra leveranse vs returkostnader

Som nevnt under leveransestyring må det gjøres avveininger. Man må se på om små, hyppige leveringer vil gi kunden bedre oversikt over etterspørselen, fordi kunden lettere kan forutsi hvordan salget blir når periodene er kortere. Dermed får en muligheter for mer korrekte bestillinger med tanke på kvantum, noe som gir mindre returandel. I motsatt tilfelle vil store, sjeldnere leveringer kunne gi mindre transportkostnader, men til gjengjeld muligheter for større returandel som fører til kostnader.

4.4 Kommunikasjon ved bestilling

Det er viktig med en kontinuerlig dialog med kunden i forhold til hvilke varer kunden har på lager, og eventuelt hva disse kan erstattes med. Dette gjelder også for Hansa Borg, de må kommunisere til kunden hvilke varer de ønsker å fokusere på. Dette gjelder spesielt sesongvarer, som for eksempel påskeøl, og nye produkter. Under bestilling er det avgjørende at både kunden og den som tar imot bestillingen hos Hansa Borg unngår feil. Dette gjelder både kvantum og type drikkevare som bestilles. Et annet problem er når de blir veldig fleksible med å levere for mye til konserter og arrangementer, noe som også gir mye retur.

4.5 Feilplukk

Returandelen kan reduseres dersom de unngår feil under plukking av varer. Viktig her er at de som plukker varer på lageret har korrekte plukkklister å forholde seg til. Dette avhenger av korrekte bestillinger, som beskrevet i avsnittet over. Under levering må også sjåførene passe på at korrekt kvantum og varetype leveres til alle kundene på ruta.

5. Benchmarking

Utarbeiding av benchmarkingsrapporter gjøres for å vite hvordan en ligger an i forhold til konkurrentene. Hansa Borg har for eksempel kartlagt kredittidene til de største konkurrentene, og funnet ut at de ligger dårligere an enn disse. Ut fra dette kan det virke som kredittid ikke blir brukt som virkemiddel av konkurrentene for å tiltrekke seg kunder, og en reduksjon av denne vil mest sannsynlig ikke føre til at kunden skifter leverandør. Kartlegging av konkurrentene er nyttig for å finne ut hva konkurrentene er gode på, og ut fra dette finne områder man kan forbedre og fokusere på i egen bedrift.

5.1 Alle lønnsomhetstall sammenlignes med konkurrenters

Hansa Borgs konkurrenter har offentlige årsrapporter, og i deres regnskap vil man kunne finne nøkkeltallene man ønsker å sammenligne seg med. Dersom informasjonen derfra er mangelfull tar de forutsetninger, som for eksempel antagelser i forhold til avgifter. De overordnede lønnsomhetsmålene til Hansa Borg vil ikke kunne vurderes som gode eller dårlige uten at en sammenligner de med konkurrentenes.

6. Valuta/rentesikring

Hansa Borg handler spot- og terminprodukter, og i følge Hansa Borgs årsrapporter er valutarisikoen minimal. I kapittel 3.5 og 3.5.1 står internasjonal handel beskrevet, og selv om man i liten grad er eksponert for valutarisiko er det andre faktorer man kan ta hensyn til for å komme bedre ut likviditetsmessig. Hansa Borg må for eksempel kartlegge hvilke kredittider som er vanlig i landet man handler med da dette kan gi en pekepinn på hva man kan forlange av kunden/leverandøren. Bedriften importerer det meste av emballasjen de benytter, og bør forhandle seg frem til så lang kredittid som mulig for å oppnå renteinntekter, dette er forklart i kapittel 3.3.2. I tillegg bør kontrakten med bedriften man handler med være så klar at misforståelser ikke oppstår.

7. Samarbeid med konkurrenter

Hansa Borg har et ønske om å samarbeide mer med konkurrenter. Ringnes har stordriftsfordeler, og Hansa Borg ser derfor samarbeid/ fusjoner med mindre bryggerier som en mulighet for å ta opp kampen med Ringnes. Lokale bryggerier som Aass, Mack og Grans opplevde i 2006 forbedret omsetning, uten at dette gav bedre resultater. Hansa Borg ser økt effektivitet for å oppnå stordriftsfordeler som en nøkkelprosess for å bli en sterkere konkurrent ovenfor Ringnes.⁵⁹

8. Leverandører

Hva angår leverandørbetalinger så gjelder det å bli bedre på å se på prosessen for å godkjenne betalingen i forhold til å ha et høyt beløp utestående. Det koster også Hansa Borg ekstra dersom de utelater KID når de betaler.

9. Interne tiltak

Det jobbes mye med de interne tiltakene og arbeidsprosessene. Det er i følge Økonomisjefen i Hansa Borg slik at de ønsker fokus på rasjonalisering og bedre prosesser, for å ta hensyn til de interne KSF'ene.

9.1 Rasjonalisere arbeidsmåter og prosesser

Hovedfokuset er på å rasjonalisere måten bedriften jobber på mest mulig. Dette kan gjøres ved å se på alle arbeidsprosessene i bedriften, og fokusere på å forbedre disse.

⁵⁹ DN.no: "Hansa vil kjøpe Aass, Mack og Grans", 15.03.2007.

Her kan fokus ligge på både bedre planlegging, produktutvikling, distribusjon og lagerstyring. Alle disse kjerneprosessene må evalueres og optimaliseres.

I neste kapittel vil vi se på prosessene vi mener er viktige i likviditetsstyringsarbeidet i Hansa Borg. I intervjuene benyttet vi Prosessintervjumetoden som beskrevet i kapittel 4.4 for å få intervjuobjektet til å forklare gjennomføringen av sine arbeidsoppgaver. Formålet med intervjuene er at vi i oppgaven skal kunne gi en detaljert beskrivelse av prosessene, noe som er vesentlig for å få en forståelse av arbeidet rundt likviditetsstyring og dermed å kunne komme med forslag til forbedringer.

5.3 Analyse av prosessintervjuene

Gjennomføringen av prosessintervjuet ble gjort ved samtale med sjef for Kredittavdelingen, som også er en av de fire medlemmene i Kredittkomiteen. Vi valgte derfor å snakke med han om to prosesser; både om arbeidet som gjøres i Kredittkomiteen og hvordan Kredittavdelingen jobber. I tillegg hadde vi en kort samtale med en ansatt i Key Account-avdelingen, som tidligere jobbet med salg, for å se nærmere på salgsprosessen slik den er forklart i teorien i kapittel 3.6.

5.3.1 Salgsprosessen

Vi velger å se på salgs- og distribusjonsprosessen først, ettersom denne prosessen ligger først i hendelsesforløpet. Etter at varen og fakturaen er levert er det ikke lenger Salgsavdelingen som har ansvar. Tiden og prosedyrene fra forfall til betaling er mottatt er Kredittavdelingens ansvar, og vil bli forklart i prosess 3.

Prosess 1: Salg og distribusjon

Første steg i salgsprosessen er bestilling, og i Hansa Borg foregår dette på to forskjellige måter, enten via telefon eller ved at salgskonsulenter går ut i butikker og fysisk tar opp bestilling. Felles for disse er at kundene får faste frister å forholde seg til både når det gjelder bestilling og levering. Vanligvis går det to dager fra bestilling er lagt inn, til varene leveres, men i noen områder av landet kan det gå tre dager. Når kunden bestiller varer er han klar over at det i henhold til avtalen går to til tre dager før

han får varene levert. Men dersom det plutselig oppstår en uventet etterspørsel som gjør at kunden har behov for en ekstra levering, kan dette gjennomføres i unntakstilfeller. Ettersom dette er tunge varer som krever mye, i tillegg til at Hansa Borg blir påført ekstrakostnader ved slike leveringer, kan det ikke godtas at dette skjer for ofte. Dette forklares nærmere i kapittel 6.2.8.

Nye kunder

De fleste nye kundene bedriften får, kommer inn via kjedene, mens storhusholdning og kiosker tar ofte kontakt med Hansa Borg selv. Kiosker blir svært ofte lagt på telefonsalg, ettersom volumet er lavt.

Kredittvurdering av nye kunder foregår ved at kunden registreres i kunderegisteret, og så videresendes til kredittavdelingen. Alle nye kunder er i utgangspunktet kontantkunder, men dersom en kontantkunde ønsker det, foretas det en kredittvurdering av Kredittavdelingen. Kunden forblir kontantkunde til kredittverdigheten er vurdert. Denne prosessen forklares nærmere i kapittel 5.3.2 Kredittkomiteens arbeid.

Selgers retningslinjer

Det er Salgsavdelingen som jobber tettest med kunden, så det er de som har best oversikt over hvordan det går med kunden. Alle selgerne har faste kunder, og dette gjør at selgerne blir godt kjent med kundene sine og skaper relasjoner. Selgeren står "nederst" i hierarkiet og har sine retningslinjer for hva han kan tilby kunden og faste betingelser å forholde seg til. At selger har faste betingelser å forholde seg til, stemmer overens med anbefalingene i teorien, se kapittel 3.9, punkt 6. Selgeren har mulighet til å innvilge ti dagers kredittid til kunder som allerede er kredittvurdert, mens alt over 10-14 dager må tas opp til vurdering i Kredittkomiteen. Om kunden ikke aksepterer de ordinære betingelsene, må selger fylle ut et standard skjema som skal behandles av kredittkomiteen. Selgeren har også ansvar for å informere kredittavdeling om forventet salgsvolum til kunde og all annen informasjon angående deres kunde, slik at det kan bli foretatt en best mulig kredittvurdering av kunden.

Bestillingssystem

Hansa Borg mener at bestillingssystemet som nevnt i innledningen til denne prosessen fortsatt bør være utformet slik som det er i dag⁶⁰. Bakgrunnen for dette er at en overgang til elektroniske betalingssystemer vil gjøre at salget blir veldig passivt. Øl er en impulsvarer som det plutselig blir høyt salg av dersom været blir bra. Elektronisk bestilling er bedre på varer der etterspørselen er lik hele året. Ved personlig kontakt mellom kunde og selger kan Hansa Borg hjelpe kunden å ta best mulig avgjørelse på bestillingsmengde.

Faktureringsrutiner

Hansa Borg er den eneste bedriften i bransjen som benytter et system der faktura følger varen⁶¹. Fra andre leverandører er kunden dermed vant til at faktura sendes ut i etterkant. Systemet Hansa Borg benytter innebærer at fakturaen skrives ut på lageret, ikke i bilene, altså før varen er levert. Problemet her oppstår dersom fakturaen ikke er rett i forhold til det som leveres, og kunden holder igjen betalingen mens de venter på kredittering/ ny faktura.

Hansa Borg har også samarbeidsavtaler om distribusjon med Mack og Coca Cola Drikker i områder som ligger utenfor Hansa Borgs hjemmeområder. Dette betegnes som 3.parts distribusjon. For kunder i disse områdene som ikke betaler på grunn av avvik mellom faktura og faktisk levering, kan det gå flere uker før kundesenteret får vite om feilen og sender kundene ny faktura. Dette fører til store forsinkelser i betalingen⁶².

En måte Hansa Borg ønsker å løse dette på er å etterfakturere og sende fakturaen i posten, så kunden får korrekt beløp med en gang. Dette vil kunne redusere kredittiden, men er avhengig av tiden det tar fra kunden får varene og den eventuelle mangelen, og hvor lang tid det tar fra kjørekontoen får sendt alle papirene og fakturaen går i posten. Tiden og kostnadene ved dette systemet må sammenlignes med nåværende system. Dersom systemet skal endres vil Hansa Borg endre det for alle kundene. En mulighet hadde vært å differensiere mellom de kundene som blir betjent av egne sjåførere, ettersom alle egne biler har terminaler, og de som kjøres av

⁶⁰ Intervju med ansatt i Key Account-avdelingen.

⁶¹ Intervju med Økonomisjefen i Hansa Borg.

⁶² Intervju med sjefen for Kredittavdelingen i Hansa Borg.

3.parts distributør. Men ettersom de ikke klarer å innføre dette systemet til alle kunder, og det ser ut til å være stemning hos kundene for etterfakturerings vil Hansa Borg se på muligheten til å bytte til dette systemet.⁶³

I forhold til figur 4 Kapitalens bindingstid, er det de tre første elementene som har med selve salgsprosessen å gjøre.

5.3.2 Kredittkomiteens arbeid

Kredittkomiteen består av 4 medlemmer, som i utgangspunktet møtes hver 14. dag. Tidligere har ikke Hansa Borg hatt noen klare rutiner for kredittid. Opprettelsen av Kredittkomiteen har ført til klarere rutiner, men bedriften sliter fortsatt med at en del av kundene har avtaler som gir dem opp mot 45 dager kredittid.

Under punkt 2 i kapittel 3.9 står det at bedriften må ha en målsetning med kredittpolitikken. Hansa Borgs overordnede mål for kredittpolitikken er at den "skal tillemppe en ansvarlig og konsekvent kredittkontroll som skal bidra til redusert kredittisiko, reduserte finanskostnader og bedret likviditet og lønnsomhet."⁶⁴

Prosess 2: Kredittkomiteens arbeid

Hjelp med finansiering

Komiteen jobber først og fremst med å hjelpe kundene med finansiering. Kundene krever ofte at Hansa Borg yter lån, stiller garanti for lån i banken, eller stiller husleiegaranti. Dette er noe av nøkkelen for å få nye kunder. I tillegg er markedsstøtte et viktig virkemiddel for å hjelpe kunden. Ved markedsstøtte gir de kunden støtte per liter, for at de skal klare seg i en vanskelig situasjon, dette er altså en reduksjon i prisen. Dersom kunden har behov for annen finansiell støtte, og får dette, gir Hansa Borg lavere markedsstøtte per liter, og får dermed tilsvarende større margin på kunden.

Når det gjelder risikonivået, så poengterer kredittpolicydokumentet at Hansa Borg ikke skal fungere som bank for sine kunder, og de foretar derfor omfattende kredittvurderinger før de godtar en kunde. Det er en svakhet at kredittpolicyen sier at

⁶³ Intervju med sjefen for Kredittavdelingen i Hansa Borg.

⁶⁴ Fra Hansa Borgs Kredittpolicy.

bedriften ikke skal være bank for kundene sine, mens de i praksis ser seg nødt til å gjøre det for å få nye kunder. Punkt 4 i kapittel 3.9 går på organisering av kredittarbeidet, og her har Hansa Borg klare retningslinjer. For at bedriften ikke skal utsette seg for uønsket risiko, er det i følge teorien grunnleggende at kredittarbeidet organiseres på en slik måte at man optimaliserer risikoen.

Salgssjefene kan ta beslutninger på finansiering opp til kroner 100.000. Dersom det er snakk om høyere beløp må det tas opp i Kredittkomiteen. Beløp over 300.000 kroner skal godkjennes av administrerende direktør, og alle beløp over en million skal refereres til styret. Komiteen sitter i praksis med makten, beslutningene blir ikke overstyrt av administrerende direktør eller styret. Kredittkomiteen behandler innstillinger om kreditt som kommer fra Salgsavdelingen. Gangen i det er at representanten fra Salg legger frem saken, og komiteen beslutter om de ønsker å gå for dette. Tommelfingerregelen de benytter er "ti ganger årsvolum", det vil si at dersom en kunde kjøper 150.000 liter øl i året vil maksimal kredittgrense være 1,5 millioner. Det er viktig for Hansa Borg å kunne sikre engasjementet i kundene. Dette gjøres ofte ved bruk av selvskyldnerkausjoner, for å gi bakmennene personlig ansvar. Mer om retningslinjene er beskrevet i prosess 1 og 3.

Nye kunder

Komiteen jobber også med å innvilge kreditter til nye kunder. I utgangspunktet er nye kunder kontantkunder, dersom de ønsker å innvilges kreditt må de be om en kredittvurdering. Kreditten man blir innvilget er basert på forventet salg i fremtiden, og minimumsinformasjon for å bli kredittvurdert er:

- Kundemeldingsskjema
- Firmaattest
- Skjenkebevilling (Storhusholdning, SHH)
- Personnummer bakmenn (SHH)
- Lønnsomhetsskjema (SHH)
- Leveringsavtale (SHH)

Tiltak overfor eksisterende kunder

Det siste punktet Kredittkomiteen jobber med er tiltak ovenfor kunden dersom de ser at det oppstår problemer. Dersom bedriften ser at en stor kunde sliter, blir dette løftet frem i Kredittkomiteen, der de vurderer tiltak og ser hvordan risikoen kan reduseres.

Dette er nærmere beskrevet i kapittel 5.2.3, punkt 3.

Fokus fremover

Arbeidet i Kredittkomiteen har ført til at bedriften har fått bedre struktur på kredittarbeidet. Alle nye engasjementer og alle innstillinger skal nå føres i samme maler, og bedriften har i tillegg begynt å innkreve rente på alle lån.

I tiden fremover skal Hansa Borg fokusere på lånene som blir gitt, og måten lånene tilbakebetales på. Ofte har lånene blitt tilbakebetalt ved at kunden betaler en overpris på ølen de kjøper, for eksempel 5 kroner per liter øl. Dersom kunden kjøper 1000 liter øl per uke, blir da den ukentlige tilbakebetalingen på 5000 kroner. Dette beløpet føres direkte over til nedregulering av lån. Denne ordningen gjør at kunden blir tvunget til å betale ned lånet, og har til nå vært den vanligste måten å gjøre det på. Det oppstår problemer dersom kunden begynner å slite likviditetsmessig, ved at omsetningen går ned. Dette gjør at kunden kjøper mindre øl. To problemer kan oppstå med denne ordningen. For det første blir nedbetalingstakten på lånet redusert, og Hansa Borg vil sitte med større lån til kunden enn antatt, og dermed dårligere likviditet. Dersom kunden kjøper 10.000 liter øl i året i stedet for 50.000 liter fører dette til at han betaler ned mindre enn forventet ettersom nedbetalingen skjer i form av overpris og markedsstøtte per liter. For det andre kan ikke saken sendes til inkasso, ettersom den for lave nedbetalingen av lånet ikke er mislighold. Selv om kunden kjøper mindre øl enn før, misligholder han ikke kravene, ettersom disse er satt i forhold til mengden øl kunden kjøper.

I nærmeste fremtid skal Kredittkomiteen avgjøre om de skal gå over til å kreve lånet innbetalt i månedlige avdrag. Dette har fordeler ved at det er mer oversiktlig for kunden. I tillegg er dette en fordel for Hansa Borg fordi det blir lettere å ta affære dersom kunden ikke betaler like store beløp som antatt.

Et alternativ til å låne ut penger er å stille husleiegaranti for kunden, ettersom dette ikke påvirker likviditeten direkte. Dersom kunden kan komme med gode sikkerheter og garantier vil dette være en sikker måte å støtte kunden på.

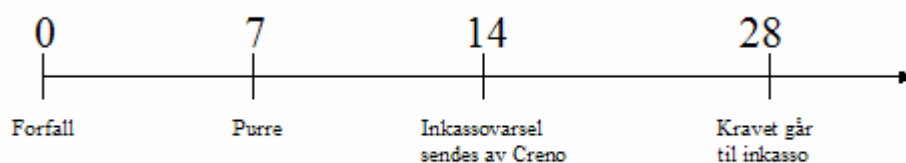
5.3.3 Prosess for oppfølging av utestående

For å få til et effektivt kredittarbeid må de ansatte som er involvert i salgsprosessen bevisstgjøres på effektene av kredittarbeidet og læres opp i rutinene, punkt 7 i kapittel 3.9 påpeker viktigheten av dette. De ansatte må vite hva som er bedriftens mål og hvilke tiltak man kan iverksette. I kapittel 5.3.1 brukte vi de tre første fasene i figur 4 Kapitalens bindingstid, fra kapittel 3.6 for å forklare de første fasene i salgsprosessen. Her vil vi benytte de faktorene i figuren som går på prosessene fra forfallsdag til mottak og registrering av betaling.

Prosess 3: Oppfølging av utestående

Oppfølging av utestående betaling er viktig i forhold til likviditeten. For å få kundene til å betale så fort som mulig har Hansa Borg delt opp kundemassen i to grupper, etter 20/80-regelen, ettersom 20% av kundene står for 80% av omsetningen. Inndelingen er gjort ved at de kundene som kjøper høyest antall liter i året er VIP-kunder, mens de resterende 80% kalles Creno-kunder. Disse to ulike gruppene har ulike purrerutiner. Creno-kundene har fått dette navnet fordi Creno er det selskapet Hansa Borg bruker for å ta seg av inkassosakene sine.

Purrerutiner Creno-kunder



Figur 9 Purrerutiner, Creno-kunder

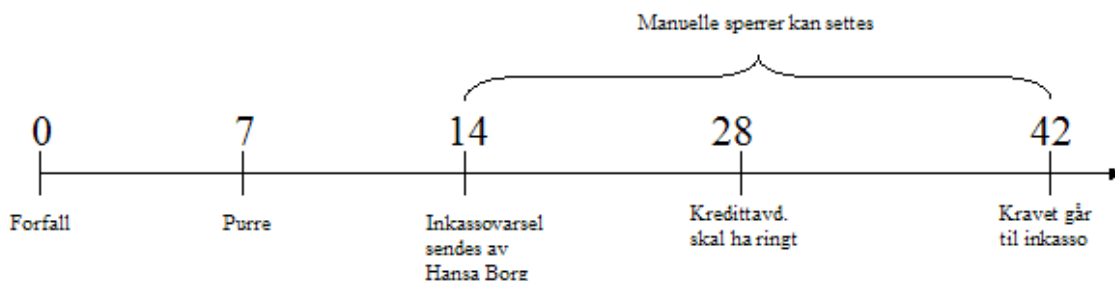
- 0 - 13 dager etter forfall: det pures skriftlig hver onsdag, så i prinsippet kan det ta opptil 13 dager fra forfall til kunden hører fra Hansa Borg første gang. Disse rutinene ble etter jul gjort om fra at bedriften purret en gang per måned til at de nå purrer en gang per uke. Rente beregnes fra dag en. Kundeansvarlig-kreditt går gjennom purreforslaget på sine kunder for å luke ut eventuelle feil før purring blir

sendt ut.

- 14 - 20 dager etter forfall: utsending av inkassovarsel. I utgangspunktet sendes inkassovarslene ut 14 dager etter forfall, men det kan gå opp mot 20 dager på grunn av dagene det tar fra kunden betaler til Hansa Borg mottar pengene. Creno skriver ut inkassovarselet og sender det til kunden, og kunden betaler til Creno.
- 28 – 38 dager etter forfall: kravet går til inkasso. Med en gang kravet går til inkasso settes det en automatisk sperre på kunden. Dette vil si at kundeforholdet er sperret ved at kunden ikke lenger får bestille varer. Dette er en effektiv sperre som varer til kunden har gjort opp kravet eller inngått en avtale med kredittavdelingen om nedbetaling.

Purrerutiner VIP

For VIP-kunder er oppfølgingen og purrerutinene litt annerledes ettersom dette er de største kundene til Hansa Borg. Hovedforskjellen er at mer av purrearbeidet gjøres av Hansa Borgs kredittavdeling selv, før det sendes til Creno.



Figur 10 Purrerutiner, VIP-kunder

- 0-13 dager: skriftlig purring sendes ut en uke etter forfall. Her er betingelsene de samme for VIP- og Creno-kunder.
- 14 – 20 dager: også for VIP-kundene sendes det ut inkassovarsel 14 dager etter forfall, men disse sendes ut av Hansa Borg selv. Allerede fra dette tidspunktet kan det settes manuell sperre, det vil si at ansatte i kredittavdelingen manuelt kan sperre kunder fra å kjøpe nye varer hvis de vurderer at det er behov for det. Manuell sperre er også en god måte å oppmuntre kunder til betaling. Når de innser at de ikke får flere varer før de betaler, er det mange kunder som får opp tempoet.
- 21-48 dager: i løpet av perioden mellom inkassovarselet og saken sendes til

inkasso skal det alltid være telefonkontakt mellom Hansa Borg og kunden. Dersom ikke betalingen da kommer innen en avtalt frist sendes saken til inkasso.

- VIP-kunders fordringer skal ikke sendes til inkasso før det er gått 42 dager etter forfall. Før den tid skal Kredittavdelingen, foruten å ha hatt telefonkontakt med kunden, ha vært i kontakt med Salgsavdelingen. Salgsavdelingen har bedre kjennskap til kunden, og kan komme med innspill eller eventuelt komme med en forklaring på hvorfor kunden ikke har betalt, dersom det er en spesiell grunn til dette. Når saken går til inkasso inntreffer også en automatisk sperre for levering.

Nye purrerutiner

De purrerutinene som Hansa Borg nå benytter har ført til at bedriften sender mange saker til inkasso i forhold til tidligere, noe som har ført til litt murring fra Salgsavdelingen når det gjelder kundebehandling. Et annet problem er at selgerne ikke er flinke nok til å gi Kredittavdelingen informasjon om hendelser i markedet som kan ha betydning for Kredittavdelingens arbeid. Det samme gjelder også i forhold til informasjonsflyten fra Kredittavdelingen til Salgsavdelingen. Det er ofte også enklere for kunden å forholde seg til selgeren, og kunden vil i noen tilfeller prøve å unngå å ta telefonen dersom han vet at det er noen fra Kredittavdelingen som ringer⁶⁵.

I starten førte implementeringen av de nye purrerutinene til motstand fra Salgsavdelingen. Selgerne ble målt på omsatt volum, og sperring ved manglende innbetaling ødela dermed for deres måloppnåelse. Administrerende direktør sendte ut et skriv der rutinene ble klargjort. Her ble det blant annet forklart at sperring var et tillatt virkemiddel og alle avdelingene i bedriften fikk dermed mål som samsvarte. At Salgsavdelingen fikk samme retningslinjer som Kredittavdelingen gjorde at de ser at Kredittavdelingens handlinger er en del av overordnet strategi.

Overvåkning

En annen oppgave kredittavdelingen jobber med går på overvåking av alle kundens fordringer. Kundene overvåkes manuelt ved hjelp av saldolister. Saldolistene gir en oversikt over saldoen til alle kundene oppdelt i ikke-forfalt, forfalt med 0-15 dager, 15-40 dager og 40+ dager. Ut fra denne listen kan de ansatte se hvilke kunder de bør følge nøye opp.

⁶⁵ Intervju med Sjefen for Kredittavdelingen i Hansa Borg.

Kredittavdelingen har også andre oppgaver. En av disse er overvåkning av gjennomsnittlig kredittid og utarbeidelse av månedlige kundefordringsanalyser, som anbefalt ut fra disposisjonen i kapittel 3.9, punkt 1. Dette hjelper bedriften å se hvordan kunden ligger an og hvor det kan gjøres forbedringer. Disse vil også være nyttige styringsverktøy for bedriften for å se hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse. I tillegg arkiveres og vedlikeholdes alle originaldokumenter.

Følgende punkter inngår i den månedlige kundefordringsanalysen:

- aldersfordeling på kundefordringene,
- tap i perioden og akkumulert,
- inkommet på tap i perioden og akkumulert,
- sum låneportefølje,
- sum markedsstøtte,
- delkredereavsetning.

Hansa Borg mener at dersom de har mer muntlig kontakt med kundene vil dette ha sterk påvirkning på betalingene. Mer muntlig kontakt fører til hurtigere betaling, men her må det gjøres en avveining mellom ressursbruk på kundekontakt i forhold til hvor mye man tjener på det. Bedriften ønsker også å bruke lite tid på Creno-kundene, disse får oppgitt telefonnummeret til Creno dersom de har problemer. Dette er gjort for at bedriften skal ha bedre tid til VIP-kundene. Et spørsmål er om det burde vært flere Creno-kunder. Kundene lærer seg fort systemet og merker hvor lenge de kan vente før saken blir sendt til inkasso. Dersom flere kunder overføres fra VIP til Creno-gruppen vil tiden fra fordringen forfaller, til saken går til inkasso, kunne reduseres med opp mot 14 dager. Kredittavdelingen har merket en reduksjon i utestående som har forfalt med mer enn 15 dager, men dette har ikke gitt utslag på gjennomsnittlig kredittid enda. Noe av problemet ligger også i at en del av de store kundene til Hansa Borg har fått lang kredittid gjennom forhandlinger. For eksempel har Coop økt sin kredittid fra 15 til 25 dager. Dette er rundt 1000 butikker, og denne økningen merkes på den totale kredittiden. Hansa Borg regner med at det i gjennomsnitt tar 30 dager⁶⁶ fra levering til betaling.

⁶⁶ Intervju med Sjefen for Kredittavdelingen i Hansa Borg.

Kundeansvarlig-kreditts retningslinjer

Alle kunder har en egen kundeansvarlig-kreditt. Dette er en ansatt i Hansa Borg som har ansvaret for en løpende vurdering av kundeporteføljen, at kundereskontro stemmer, og avgjør om kunden kan settes på autogiro eller eventuelt på kontant betaling dersom han ikke gjør opp. Kundeansvarlig-kreditt kan sperre en kunde for bestilling dersom kunden ikke følger opp avtaler som er gjort, eller han/hun etter gjentatte forsøk ikke lykkes i å få en dialog med kunden. Bare kundeansvarlig-kreditt kan oppheve sperringen. Dersom det blir nødvendig kan kundeansvarlig-kreditt, i samarbeid med salgssjef, avgjøre om frossen kreditt skal innvilges. Frossen kreditt vil si at gjelden gjøres om til lån. Dette er en mulighet dersom den forfalte varegjelden er så stor at det vil ta urimelig lang tid å gjøre den opp. I slike tilfeller oppretter bedriften sikkerhet ved gjeldsbrev med selvskyldnerkausjon. Kundeansvarlig-kreditt er også ansvarlig for å gå gjennom purringer og sjekke om disse stemmer, og følge disse opp underveis i purreprosessen, slik at kunden ikke opplever å bli sendt til inkasso ved en feil.

Et problem med å bruke sperre som virkemiddel er ovenfor kunder som går tomme for øl. I følge intervjuobjektet vil en sperre fra å kjøpe mer øl, dersom kunden har problemer og ikke kan betale, føre til at kunden taper mye penger og muligens går over ende, dette vil gjøre at det blir vanskeligere å få inn pengene på lang sikt. I slike tilfeller må bedriften bruke magefølelsen, og ta den avgjørelsen som virker best på daværende tidspunkt.

Punkt 5 og 10 fra listen i kapittel 3.9, er gjennomført i Hansa Borg ved at de har klare rutiner på alle nivåer i kredittarbeidet, og dette ser ut til å fungere tilfredsstillende for bedriften.

I neste kapittel vil vi vurdere det vi har funnet i analysen, og ved å se på dette sammen med teorien vil vi forsøke å finne forbedringsmuligheter i likviditetsstyringen hos Hansa Borg.

6. Forslag til forbedringer

I dette kapittelet vil vi presentere de mulighetene vi ser til forbedringer av driften som kan gi seg utslag i bedret likviditet. Vi har satt dette i sammenheng med teorien på området, men alle endringene lar seg kanskje ikke gjennomføre i like stor grad i praksis. Kapittelet er bygd opp ved at vi i kapittel 6.1 går gjennom forbedringer i målformuleringene. I kapittel 6.2 ser vi på forbedringer i forhold til handlingsvariablene, og i kapittel 6.3 går vi gjennom mulige måter å plassere overskuddslikviditet på. Vi vil i kapittel 6.4 avslutte med å komme med forslag til videre arbeid. Dette gjelder områder som gikk utenfor vår problemstilling, men som vi mener bedriften kan ha nytte av å se nærmere på for å bedre likviditetsstyringen.

6.1 Forbedring av målformuleringene

Kapittel 6.1 inneholder forslag knyttet til forbedring av Hansa Borgs mål. Som det er skrevet om i kapittel 3.10, er det viktig at bedriften har klare mål som de ansatte må følge på både under- og overordnet nivå. Dette har det blitt gjort et godt arbeid med i Hansa Borg, men vi har allikevel funnet tre områder der vi ser forbedringspotensial.

6.1.1 Mål for akseptert tap

Mål 2 Redusere kredittrisiko som beskrevet i kapittel 5.1, finnes for å forbedre likviditetsstyringen gjennom å redusere tap. I Hansa Borgs kredittpolicydokument står det ikke noe om grense for akseptert tap i prosent av omsetning eller maksimalt utestående bedriften ønsker å ha. Under intervju med Økonomisjefen i Hansa Borg kom det fram at de har mål som definerer maksimalt utestående, men mål for akseptert tap er ikke gjort kvantifiserbart og kjent i dokumentet.

Mangel på klare mål er en svakhet ifølge teorien både i kapittel 3.8.1 og punkt 3 i kapittel 3.9. Det er viktig at den ansatte har klare retningslinjer gjennom at risikonivået bør signaliseres på forhånd, for eksempel gjennom hvor stor prosentandel av omsetning som aksepteres som tapt i en aktuell periode. Kapittelet forklarer også

hvordan bedriften må handle dersom tap på fordringer avviker fra akseptabelt nivå, for eksempel at man kan ha gått glipp av lønnsomme salg ved en for restriktiv politikk. Det er ikke mulig å evaluere resultatene av kredittarbeidet dersom det ikke foreligger operasjonelle mål, noe som disposisjonen i kapittel 3.9 punkt 8 påpeker.

Vi foreslår derfor at Hansa Borg finner ut hvilket nivå de ønsker å ligge på når det gjelder akseptabelt tap i andel av omsetningen, og gjør dette kjent for de ansatte.

6.1.2 Mål på vekst i andre markeder enn øl

Vekstmål 5 Økte markedsandeler fra kapittel 5.1.2, inkluderer bare et operasjonelt mål om økte markedsandeler i ølmarkedet. Som nevnt i kapittel 5.1 har bedriften mål som sier at økte markedsandeler i alle markeder er ønskelig, men det er en svakhet at de ikke har noe kvalitativt mål om å ta noen andeler av det stadig økende mineralvannmarkedet, se kapittel 2.4.3. Klare, tallfestede mål for vekst gir bedriften mulighet for å måle hvor man ligger an i forhold til ønsket posisjon, og om beslutningene bedriften tar gjør at de går i riktig retning. I tillegg ligger det en insentiveffekt i tallfestede mål; de ansatte får økt motivasjon dersom de har et klart mål å jobbe mot, og dermed kan se effekten av eget arbeid i forhold til måloppnåelse. Når målene er operasjonelle vil det også være mulig å utarbeide insentivsystemer for de ansatte som følger graden av måloppnåelse.

Som skrevet om under mål 5.1 Økte markedsandeler, kan økte markedsandeler være i konflikt med inntjeningen i Hansa Borg. Bedriften må ta hensyn til kostnadene ved høyere markedsandeler. For eksempel kan økt salg føre til behov for nye produksjonsanlegg, noe som kan gi så høye kostnader at det økte salgsvolumet ikke vil lønne seg.

Kapittel 3.10 beskriver hvordan mål bør utformes, og hvordan markedsrelaterte mål er strategiske og langsiktige mål. Vårt forslag til Hansa Borg blir dermed å følge retningslinjene som gjøres rede for i kapittel 3.10, og i forhold til dette utarbeide realistiske mål for hvor de mener de kan og bør ligge i de markedene de opererer i.

6.1.3 Mål for kredittid

Mål 6.1 Redusere kredittid, som beskrevet i kapittel 5.1.3 må klargjøres. Som det står beskrevet i kapittel 3.10 er det viktig at bedriften formulerer klare og entydige mål. Bedriften har litt uklare mål for kredittid til kundene. Målet er å redusere kredittiden ”med ti dager” og dette må presiseres og klargjøres. Økonomisjefen i Hansa Borg sa i det første intervjuet at den teoretisk utregnede kredittiden er på omtrent 70 dager, men at denne i praksis ikke stemmer på grunn av at netto- og bruttotall sammenlignes. I følge sjefen for Kredittavdelingen er gjennomsnittlig kredittid rundt 30 dager, ettersom mange store kjeder har forhandlet seg frem til lengre kredittid enn selgenes standardbetingelser. Så lenge det er uenighet innad om hvordan kredittiden skal beregnes vil det være vanskelig å få enighet om hva som faktisk er målet og om dette nås. Det må forklares hvordan målet er beregnet, hva som er utgangspunktet og hvordan en har kommet frem til dette, for at de ansatte skal kunne finne målet relevant.

6.2 Handlingsvariablene

Innholdet i kapittel 6.2 er forslag til forbedringer knyttet til handlingsvariablene til Hansa Borg. Under intervju med Økonomisjefen i Hansa Borg poengterte han mange viktige handlingsvariabler som de jobber med, men vi ser forbedringsmuligheter på noen områder.

6.2.1 Likviditetsbudsjett

Hansa Borg har ikke tilstrekkelig likviditetsbudsjettering, noe som gjør at likviditetsstyringen ikke kan planlegges langsiktig. Bedriften har kun oversikt over den budsjetterte innbetalingen, som viser hvor mye de forventer at kunden innbetaler i løpet av de neste 30 dagene.

Hansa Borg har gjort analyser som viser at behovet for kassakreditt er størst de tre første månedene i året, og det er på grunn av dette at kassakredittlimiten er på 130 millioner. Resten av året har bedriften stor ubenyttet kassakreditt. Dersom bedriften hadde hatt et bedre likviditetsbudsjett ville det vært muligheter for enten å redusere

kassakreditten, eller investere overskuddslikviditet i verdipapirer som gir høyere avkastning.

Som beskrevet i kapittel 3.2 vil optimalt nivå på likvidene si at de er så store at bedriften på ethvert tidspunkt skal kunne evne å møte betalingsforpliktelsene sine. Ettersom størrelsen på forpliktelsene vil være usikre og variere, må bedriften ha en viss buffer, men denne er i Hansa Borg større enn bedriften ser ut til å ha behov for. I 2006 var likviditetsoverskuddet de ni siste månedene på rundt 60 millioner kroner, mens den i løpet av de tre første månedene i 2006 var nede i 27 millioner. I de ni siste månedene av året bør bedriften gjøre noe med kassakreditten. Å ha en så høy kassakredittlimit koster penger, og bedriften bør prøve å minimere kassakredittlimiten så mye som mulig for å redusere kostnadene, eller investere deler av overskuddet for å få avkastning høyere enn kostnadene.

Mulige løsninger på problemet med overskuddslikviditet er å få til en avtale med banken om redusert kassakredittlimit de siste månedene i året, eller få til en avtale der de har en lavere limit hele året, men har mulighet for å ta opp lån ved behov de første tre månedene i året.

Hansa Borg må lage både kortsiktige og langsiktige likviditetsbudsjett, helst med rullerende prognoser. Likviditetsbudsjettet må bygge på de samme kontoene som regnskapet, slik at man får muligheter for sammenligning både underveis og i ettertid.

Problemet deres er at budsjetteringsprosessen starter med å budsjettere salgsinnbetalinger, se figur 2 Budsjetteringsprosess. Likviditetsbudsjetteringen baserer seg på forventning om fremtidig salg, og salget påvirkes av en rekke forhold. Disse faktorene er blant annet vekst i Hansa Borgs markedsandel, som igjen påvirkes av både Hansa Borgs og konkurrenters anstrengelser i markedet. Bedriften må følge med på hva konkurrentene gjør, og sørge for at de selv er innovative og følger med på markedsutviklingen. Det er også vanskelig å sette nøyaktige tall på salg, ettersom ølsalget er avhengig av mange faktorer som bedriften ikke kan forutse. De viktigste er vær og makroforhold, som beskrevet i kapittel 5.2.1, men ved å se på tidligere år og ta hensyn til de antakelser man har om fremtidig utvikling, vil bedriften kunne få et godt bilde av forventet salg i kommende perioder, med et visst slingringsmonn.

Hansa Borg har allerede oversikt over historiske salgsinnbetalinger, og disse historiske tallene må settes i sammenheng med forventet salg fremover. En rekke forhold, som nevnt ovenfor, vil spille inn og påvirke budsjetteringen. Som nevnt i kapittel 3.2.1 vil erfarne ansatte i bedriften kunne ha en god følelse for utviklingen. Setter man disse salgsprognosene i sammenheng med bedriftens kredittid vil bedriften ut fra dette se hvor mye som skal innbetales i avgift påfølgende måned, og hvor mye av innbetalingene fra kunden som kommer til å komme inn i tide. Dette vil gi en oversikt over likviditetsbehovet.

Neste steg i budsjetteringsprosessen er å budsjettere utbetalingene til leverandører, altså er dette avhengig av hvor mye de planlegger å produsere i perioden. Mange av postene i Hansa Borgs likviditetsbudsjett er mulige å forutsi, dette gjelder blant annet lønnsrelaterte utgifter og andre utgifter som nevnt i kapittel 3.2.1.

Utviklingen i kredittid vil påvirke lånebehovet til bedriften. Dersom Hansa Borg klarer å få alle kundene til å betale i løpet av ca 14 dager vil de kunne redusere kassakreditten, ettersom alle innbetalingene vil komme før avgiftene forfaller til betaling den 19. i påfølgende måned.

DnB NOR tilbyr en likviditetsmodul i sin Nettbank Bedrift. Vi har ikke oversikt over i hvor stor grad denne modulen er i bruk i Hansa Borg i dag, men denne vil kunne være til stor nytte for bedriften. Rapportene som kan hentes ut vil være gode hjelpemidler når bedriften skal strukturere budsjetteringen. Likviditetsmodulen presenterer historiske tall, og disse kan benyttes for å lage prognoser for fremtidig utvikling. På nettsidene til DnB NOR⁶⁷ finnes verktøy for likviditetsbudsjettering, der en kan legge inn forventede tall og se på hvordan behovet for kassakreditt utvikler seg. Dette verktøyet vil være nyttig dersom Hansa Borg får til å lage gode prognoser for fremtidig utvikling.

6.2.2 Bedre kredittstyring

Teorien i kapittel 3.8 viser de ulike funksjonene i kredittstyringen. Fase 1 i kapittel 3.8 går på fastsetting av kredittpolitikken. På dette punktet har Hansa Borg gjort en god jobb, gjennom utarbeidelsen av kredittpolicydokumentet. Dokumentet har noen

⁶⁷ DnB NOR: www.dnbnor.no/bedrift/store/cash_management/likviditetsstyring/

mangler, disse er beskrevet under kapittel 6.1.1 Mål for akseptert tap og 6.1.3 Mål for kredittid.

I kapittel 3.8s fase 2 er fokus på tiltak som må iverksettes før kundene innvilges kreditt. Dette er beskrevet i kapittel 3.7.1, og figur 5 Kredittvurderingsmodell, vil være utgangspunktet for vår vurdering av tiltak bedriften må gjøre før salg gjennomføres. Det er viktig at bedriften fokuserer på å gi kunden den mest optimale kreditten, og at dette blir gjort på den mest effektive måten. Gjennom en vurdering av kunden i forkant av salget vil man redusere tiden man bruker på oppfølgings- og inkassoarbeidet.

Fase 1 i kapittel 3.7.1 forklarer hvordan man bør innhente data for å kunne gjøre en god kredittvurdering av en kunde. Bedre kommunikasjon mellom selger og kredittavdeling vil kunne gi verdifull informasjon idet selger har personlig kontakt med kunden i forkant av salget, og er observant på "rykter" i markedet. Også kontakt med konkurrenter vil kunne være et virkemiddel for å kartlegge illikvide kunder.

Fase 2 i kapittel 3.7.1 går på vurdering av kunden etter at fase 1 er gjennomført, og data er samlet inn. Dette punktet har fokus på regnskapsanalyse og vurdering av kunden. Hansa Borg må lage en prognose for fremtidsutsikter for å se på sannsynligheten for tap på kundene. I tillegg påvirkes kundene av en rekke faktorer i bransjen som de ikke kan påvirke, men som både kunden og Hansa Borg allikevel må forholde seg til. Ettersom mange av disse faktorene er generelle for hele bransjen kan man begrense analysen til å se på Hansa Borgs to segmenter, storhusholdning og dagligvarehandel.

Bedriften har ikke store problemer med tap på fordringer, noe som skulle tilsi at kredittvurderingen er god. Men det er et problem at bedriften opplever økt kredittid, noe som ikke er en tendens hos konkurrentene. Dette kan tilsi at bedriften bør bli strengere ved forhandling angående kundens kredittid. Selv om de ikke opplever tap som fører til kostnader gir økt kredittid økte kostnader i form av rentekostnader.

Vi kjenner ikke de detaljerte rutinene for hvordan selve kredittvurderingen skjer i Kredittavdelingen, og kan derfor heller ikke komme med konkrete forslag til forbedringer. Teorien sier at de må definere tapsrisiko, altså hvor mye man kan tjene/tape på den bestemte kunden, og at de klassifiserer kundene i risikoklasser.

Dette gjør bedriften ved at de har delt inn kundene i Creno- og VIP-kunder, men som beskrevet i kapittel 5.3.3 under overvåkning, er det ønskelig å flytte flere kunder over i Creno-gruppen. Dersom dette gjøres vil Hansa Borg kunne følge opp VIP-kundene på en bedre og mer personlig måte. Bedriften vil også spare tid på grunn av at flere Creno-kunder følges opp eksternt av Creno.

Beslutningen om kredittgivning skjer i fase 3 i modellen beskrevet i kapittel 3.7.1, altså at kunden innvilges kreditt, ikke innvilges kreditt eller at kreditt innvilges mot ulike typer sikkerhet. Det er viktig at Hansa Borg har klare rutiner for oppfølging etter at kreditt er innvilget, og at man har prosesser for hvilke tiltak man setter i gang dersom man ser at noe tegner skjevt underveis. Hansa Borg følger teorien, og har gode rutiner på dette sistnevnte området.

Fase 3 i modellen i kapittel 3.8 går på tiltak fra levering til forfall, forslag til forbedringer på dette punktet er beskrevet i kapittel 6.2.3 Bedre kontroll på fakturautsendelse og 6.2.4 Tettere oppfølging av utestående.

Fase 4 i modellen i kapittel 3.8 omhandler tiltak etter forfall, forslag til forbedringer på dette punktet er beskrevet i kapittel 6.2.4 Tettere oppfølging av utestående.

Et annet viktig moment innen kredittstyring er at det må være konsistens mellom det bedriften har nedfelt i kredittpolicydokumentet, og det de faktisk tilbyr kundene. De må samkjøre kredittpolicyen og kredittkomiteen. Et eksempel på avvik mellom disse to er i forhold til å kundens behov for finansiering. Kredittpolicydokumentet til Hansa Borg beskriver i et av punktene hvor de ønsker å ligge risikomessig, og det poengteres at de ikke skal være bank for kundene sine. Allikevel er en av hovedoppgavene til kredittkomiteen, se kapittel 5.3.2, å hjelpe kunder gjennom at de gir lån, stiller garantier for lån i banken, eller gir husleiegaranti.

Vi foreslår derfor enten at kredittkomiteen må bli strengere i sitt arbeid, og følge prosedyrene i kredittpolicydokumentet mer slavisk, eller at dokumentet må endres slik at det passer mer overens med arbeidet som faktisk utføres. Etersom kredittpolicydokumentet er utarbeidet som en beste løsning for bedriften i forhold til kredittarbeid, vil en i utgangspunktet anta at bedriften har kommet frem til at dette er den beste måten å gjøre det på. Når kredittkomiteen velger andre løsninger enn det

det er lagt opp til i kredittpolicydokumentet må bedriften vurdere hvilke av disse løsningene som fungerer best for bedriften. Deretter bør den løsningen som er best egnet for bedriften velges, og klargjøres i policyen.

6.2.3 Bedre kontroll på fakturautsendelse

Som beskrevet i kapittel 5.2.3, punkt 2.3 opplever Hansa Borg problemer med metoden de benytter for fakturautsendelsen i dag. Teorien i kapittel 3.8.3 forklarer viktigheten av optimale faktureringsrutiner. Det er flere mulige løsninger på hvordan systemet kan forbedres, som alle krever ressurser ved innføring.

Hansa Borg kan enten oppfordre alle kundene til å gå over til elektronisk faktura eller autogiro, men det kan være et problem at ikke alle kunder benytter slike betalingssystemer. Hansa Borg bør oppfordre kundene sine til å inngå avtale med banken sin om dette. Begge parter vil spare ressurser på å benytte e-faktura eller autogiro.

En annen mulighet er å sende fakturaen direkte til avdelingen som behandler utbetalingene, dette vil gi betydelige portoutgifter, men bedriften kan spare kreditt dager som oppstår fordi fakturaen forsvinner.

Den tredje muligheten er at bedriften fortsetter som før, men med en mer kontrollert overlevering av fakturaen. For eksempel at sjåføren personlig overleverer fakturaen til rette vedkommende. Ifølge teorien er dette den beste metoden, idet den er den mest effektive, men for at metoden skal fungere tilfredsstillende krever det at den rette personen mottar fakturaen med en gang. Etersom dette kan være vanskelig, er denne metoden vanskelig å gjennomføre i praksis.

6.2.4 Tettere oppfølging av utestående

Det er kredittavdelingen som har ansvaret for oppfølging av utestående, og vi vil i dette kapitlet fokusere på forbedring av oppfølgingen av utestående med utgangspunkt i hvordan kredittavdelingen jobber.

Punkt 2.2 i kapittel 5.2.3 omhandler oppfølging av utestående. Teorien i kapittel 3.7.3 beskriver hvilke kostnader som oppstår ved kredittgivning, og dersom man styrker

oppfølging og overvåking av utestående vil disse kostnadene kunne reduseres. For å redusere kredittid gjennom å bedre oppfølgingen, bør kundeansvarlig-kreditt ha en tettere dialog med kunden, siden Hansa Borgs erfaring viser at muntlig kontakt fører til raskere betaling. Bedriften bør vente 3-5 dager etter forfall med å ta kontakt med kunden dersom betaling ikke er mottatt, på grunn av mulige forsinkelser i systemet. Mangel på innbetaling fra kundens side må ha klare, uønskede konsekvenser for kunden for å oppfordre kunden til å betale i tide. I tillegg vil klarere rutiner for kommunikasjon mellom avdelingene kunne hjelpe. Dersom det er spesielle årsaker til at kunden ikke betaler, som salgssavdelingen har mer kunnskap om enn kredittavdelingen, må dette kommuniseres til kredittavdelingen. Dette kan løses ved at kredittavdelingen har som standard prosedyre å kontakte salgssavdelingen før de sender saker til inkasso.

Hansa Borg utarbeider en månedlig kundefordringsanalyse, som forklart i kapittel 5.3.3 under overvåking, men elementene som inngår i denne analysen er ikke tilstrekkelig for å kunne vurdere kundene på den mest hensiktsmessige måten. Bedriften må være strengere med de som tidligere har visst seg å ikke ha betalingsevne, i tillegg til å vurdere fremtidig inntjening vs fremtidig tap på kunden.

Med det nåværende systemet er det tilfeldig hvilke av "problemkundene" i Hansa Borg som følges opp, se tabell 10. Saldolisten overvåkes manuelt av bedriften for å finne ut hvilke kunder som bør kontaktes personlig.

Nåværende system		Utestående			
Rangering		Ikke forfalt	0-15	15-40	40+
1.	kunde A		40	40	
2.	kunde B				50
3.	kunde C	10			
4.	kunde D		20		

Tabell 10 Saldoliste, nåværende system

Dersom automatiske saldolister hadde blitt sortert etter de kundene som har de største, men også de fordringene med lengst siden forfall, ville den ansatte raskt kunne finne ut hvem det var mest kritisk at han ringte til. Eksempel på denne måten å

sortere på er vist i tabell 11. Dette er dog et svært forenklet bilde, om alle bedriftens kunder tas med i tabellen vil tabell 11 gi en mye bedre oversikt enn tabell 10. Vi foreslår også at punktene i kundefordringsanalysen inkluderes i saldolisten, slik at når man ser på en kunde, vil man få all informasjon man trenger for å kunne følge opp kunden.

Mulig løsning					
		Utestående			
Rangering		Ikke forfalt	0-15	15-40	40+
1.	kunde B				50
2.	kunde A		40	40	
3.	kunde D		20		
4.	kunde C	10			

Tabell 11 Saldoliste, forslag til løsning

I tillegg foreslår vi at det skrives ut en saldoliste som sorterer kundene etter totalt utestående, som vist i tabell 12. Da tabell 11 alene kan undervurdere fordringene til kunder som har mye utestående men som ikke har forfalt med så mange dager, vil det være en fordel å ha en saldoliste der også det totale utestående blir vurdert.

Mulig løsning						
		Utestående				Totalt utestående
Rangering		Ikke forfalt	0-15	15-40	40+	
1.	kunde A		40	40		80
2.	kunde B				50	50
3.	kunde D		20			20
4.	kunde C	10				10

Tabell 12 Saldoliste, inkl totalt utestående

Dersom den innledende oppfølgingen de første 14 dagene ikke fører noe sted bør også den videre purreprosessen følges opp med dialog. Fase 4 i kapittel 3.8 sier at personlig kontakt er den mest effektive måten å påvirke kunden på, og har ofte større effekt enn skriftlige påminnelser, ettersom disse er lettere å overse.

Det er også viktig at Salgsavdelingen og Kredittavdelingen har en dialog seg i mellom før saker sendes til inkasso, fordi selgeren som nevnt har mer informasjon om kunden.

En dialog kan hjelpe partene med å forstå om det er spesielle årsaker til at kunden ikke betaler, og at inkasso bør utsettes. Vi forslår derfor at Hansa Borg forsøker å følge opp kundene med mer personlig kontakt, gjerne over telefon.

6.2.5 Innføring av e-faktura/autogiro

Punkt 2.4 i kapittel 5.2.3 går på innføring av e-faktura/autogiro. I dag benytter 30-35% av Hansa Borgs kunder e-faktura, og en utvidet bruk vil derfor være både ønskelig og gunstig. Som beskrevet i kapittel 6.2.3 vil et alternativ til dagens fakturasystem være at alle kunder benytter e-faktura eller autogiro. Dersom man innfører slik betaling for alle kundene, vil også problemet med kunder som ikke benytter KID bli eliminert, da KID allerede ligger inne i betalingsinformasjonen.

6.2.6 Alle kunder skal benytte KID

Hansa Borg ønsker at alle kunder skal benytte KID, som beskrevet i punkt 2.6 i kapittel 5.2.3. Ulike tiltak kan iverksettes for å få kunden til å ha mer fokus på å benytte KID. Eksempel på dette kan være å endre kundens praksis på området ved å gi kunden mer informasjon om betydningen av manglende KID-nummer. Et annet virkemiddel kan være å få kunden til å gå over til e-faktura eller autogiro der KID er lagt inn fra før, se kapittel 6.2.5.

6.2.7 Service/ andre betingelser til kundene

Hansa Borg ønsker å tilby kundene ekstratjenester i stedet for å øke kredittiden til kundene. En fare ved dette er at tjenestene som tilbys gir bedriften økte kostnader, men ikke økte inntekter fordi bedriften ikke tar seg betalt for tilleggstjenestene. Dette løses ved at bedriften må finne ut nøyaktig hvor mye ekstratjenestene som tilbys kundene koster, og sørge for at kunden betaler for disse. Det er viktig at selgerne får helt klare føringer for hvilke tjenester som kan tilbys hvilke kunder, og hvor mye kundene skal betale for de. Dersom kunden ønsker betingelser som avviker fra de standardbetingelsene selger har, bør bedriften ha samme rutiner som de har ved utvidet kredittid. Altså bør alle avvik begrunnes for kredittkomiteen, eller en lignende komité, som har beslutningsmakt. Prisene den enkelte kunde tilbys, må alltid følge servicenivået. Tidligere har Hansa Borg hatt et problem med at de små kundene finansierer de store kundene, ved at de store kundene får høyere servicenivå enn de

betaler for, og dermed får bedriften lavere margin på de største kundene. Bedriften må ha et strengere fokus på at kundene skal betale for det de får, for å sikre lønnsom drift.

6.2.8 Redusere returandel

Når det gjelder leveransestyring er det vanskelig for oss å gi noen konkrete tips om forbedringer av disse prosessene. Men for Hansa Borg er dette et område det vil kunne være mulig å skape forbedringer på, ettersom de har et problem med returvarer. Bedre styring av leveransestørrelse vil gi mindre returvarer, og mindre ekstralevering til kunder som blir tomme for varer utenom normalt leveringstidspunkt. Her må bedriften regne ut hva som lønner seg av returvarer og ekstraleveringer og benytte den metoden som er mest kostnadseffektiv. I prosess 1 i kapittel 5.3.1, under salg, beskrives problemet med ekstraleveringer. Ettersom dette er kostnadskrevende, kan det være lønnsomt for Hansa Borg å registrere hyppigheten på ekstraleveringene for at de skal kunne se hvilke kostnader dette påfører bedriften, og dermed kunne ta seg betalt for det.

Bedriften bør ha et system der en registrerer kostnadene knyttet til enhver levering i forhold til hvor mye som leveres. Bakgrunnen for å gjennomføre denne typen registreringer er at bedriften kun ved å vite kostnadene ved levering til kunder, kan finne den riktige prisen og den riktige leveringshyppigheten til kundene. Dette temaet ligger utenfor problemstillingen i vår oppgave, se kapittel 6.3.1 om forslag til videre arbeid i forhold til distribusjonsrutiner.

Bedriften må også sørge for at leveringsrutinene deres er gode, så kunden får levert riktig type vare og riktig mengde på rett tidspunkt. Klare rutiner for alle som er involvert i arbeidet må institusjonaliseres. Dette gjelder allerede fra de som mottar bestillingen til levering hos kunde skjer, og også fakturering.

6.3 Plassering av overskuddslikviditet

Formålet med oppgaven er å finne områder der forbedring og effektivisering av prosesser vil føre til bedre likviditetsstyring, som beskrevet i kapittel 3.1. Hittil i kapittel 6 har vi trukket frem områder der vi mener bedriften har et forbedringspotensial i forhold til likviditetsstyring, og forsøkt å komme med forslag til hvordan disse kan bedres. Dersom disse endringene iverksettes vil bedriften kunne oppnå bedret likviditet. Dette vil videre føre til at bedriftens likviditetsoverskudd øker, og bedriften vil dermed ha behov for å plassere dette overskuddet. Som nevnt tidligere kan dette gjøres ved å redusere kassakredittlimiten, men et annet alternativ vil være å plassere beløpet som beskrevet i kapittel 3.4. Med andre ord må bedriften velge om beløpet skal plasseres på kort eller lang sikt eventuelt en kombinasjon.

Dersom Hansa Borg vet at de trenger pengene igjen innen et år, er kortsiktig plassering det egnede alternativet. Risikoen er høyere enn ved bankinnskudd, men forventet avkastning er desto høyere. Beløpet er i begge tilfeller tilnærmet fullstendig likvid. Risikoen ved kortsiktig plassering er litt høyere enn ved langsiktig plassering, men midlene er mer likvide.

Hvis derimot Hansa Borg ser at de ikke har behov for hele beløpet innen et år er langsiktig plassering et godt valg. Her har man mulighet for å oppnå lavere risiko med forventet høyere avkastning. Ulempen her er at midlene til en viss grad blir mindre likvide.

Hansa Borg bør også benytte mulighetene for rådgiving som DnB NOR tilbyr. Banken tilbyr kundene sine å plassere overskuddslikviditet i kontotypene Plasseringskonto Bedrift, Særvilkårskonto eller eventuelt i ulike fond. Plasseringskonto Bedrift er for plasseringer opptil en million kroner, og gir mulighet for opptil 12 frie uttak i året, mens Særvilkårskonto har et minimumsinnskudd på en million kroner. Her kan bedriften også velge mellom flytende rente uten bindingstid, eller fast rente med en viss bindingstid. Begge disse kontoene vil være gode alternativer for å plassere beløp bedriften ikke har behov for på helt kort sikt, men uttaksmulighetene gjør at pengene er likvide.

6.4 Forslag til videre arbeid

Gjennom vårt arbeid med denne utredningen har vi funnet noen områder for forbedring som ligger utenfor vår problemstilling. Vi vil kort presentere disse i dette kapittelet, og foreslår at dette kan være utgangspunkt for andre utredninger, eller at Hansa Borg ser mer på dette.

6.4.1 Distribusjonsrutiner

Feilleveringer, feilfakturering og returvarer er et problem som påfører bedriften kostnader. En gjennomgang av rutinene her, der en sammenligner ulike distribusjonsalternativer og velger den mest kostnadseffektive løsningen, vil kunne redusere kostnadene og bedre likviditeten i Hansa Borg. I ekstraleveringene kan det være store skjulte kostnader fordi kunden ikke må betale ekstra for å motta varer på ugunstige tidspunkt, og Hansa Borgs marginer på kunden kan dermed virke høyere enn de faktisk er. Dette punktet har vi skrevet om i punkt 5.2.3, under punkt 4 Redusere returandel. Vi har sett kort på mulige forbedringer, men her må det gjennomføres dypere analyser for å finne ut hvordan de kan gjøre besparelser.

6.4.2 Leverandørforhold

Vi har valgt å fokusere på salgsprosessen, men det er muligheter for å se mer på forholdet mellom Hansa Borg og deres leverandører. Viktige punkter i forhold til leverandører er hvilke betingelser de klarer å forhandle seg frem til i forhold til kontraktsinngåelse. I forhold til leverandører kan det være nyttig for bedriften å se på dette med et fokus på likviditet, altså hvor lang kredittid bedriften klarer å forhandle seg frem til, og lignende. I tillegg vil dette kunne være interessant å se på ut fra et generelt lønnsomhetsperspektiv, og fokusere på utslagene på bunnlinjen av ulike betingelser, som for eksempel kontantrabatter i forhold til lengre kredittid.

6.4.3 Rutiner for kredittvurdering

Bakgrunnen for manglende innbetaling fra kunden ved forfall kan være at kunden mangler likvide midler på forfallsdato. Dersom bedriften gjennomfører en mer presis

vurdering av kunden før kreditt innvilges vil man kunne oppdage hvilke kunder som sliter med den kortsiktige likviditeten, og ikke innvilge kreditt til disse.

Vi kjenner ikke de detaljerte rutinene for hvordan selve kredittvurderingen skjer i Kredittavdelingen, fordi det ligger utenfor det vi så på i prosessintervjuene våre. Vi ser i ettertid at et større fokus på dette området kunne hjulpet oss å komme med konkrete forslag til forbedringer av kredittvurderingsrutinene.

Kilder

Bøker

- Boye K., "Finansielle Emner" 12.utgave, Cappelen akademisk forlag, Oslo, 1999.
- Boye K., Linge Solberg S., "Ledelse og økonomisk styring", 3. utgave, TANO, Oslo, 1994
- Boye K. m fl., "Personlig Økonomi 2007", Cappelen akademisk forlag, Oslo, 2007.
- Jacobsen D. I., "Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode", Høyskoleforlaget AS, Kristiansand, 2000.
- Larsson C.-G., Hammarlund L., "Cash Management för företag" 9.utg, Studentlitteratur, Lund, 2005.

Artikler

- Barry J. K., Wofsey R. A., "Cash management - a sharper focus", Journal of Accountancy, 1967
- Fuglseth A.-M., "Metode for kartlegging av lederes informasjonsbehov", Praktisk økonomi, nr 3, 1990.
- Fuglseth, A. M., "The Critical Success Factors Method Revisited", in Proceedings of The Third International Stockholm Seminar on Risk Behaviour and Risk Management, Stockholm, June 14th –16th, 1999.
- Guslund J. J., Wilson H., "Alkoholreklame på idrettsdrakter og tribuner", Norges Idrettsforbund og Olympiske komité, 28.09.05
- NTB, "Hansa vil kjøpe Aass, Mack og Grans", DN.no,15.03.07
- Spang E. H., "- Slå sammen Hansa, Mack og Grans", 07.09.06

Utredninger og rapporter

- Erevik P., "Kritisk suksess faktor metoden og prestasjonsmåling i Statoils avdeling for kontraktssalg av raffinerte produkter", siviløkonomutredning, NHH, høst 1987.
- Fuglseth A.-M., "Kartlegging av beslutningstakers informasjonsoppfatninger som grunnlag for utvikling av beslutningsstøttesystem (BSS)", NHH 1983.
- Hansa Borg-rapporten, nr 1/2007.
- Hansa Borg Bryggerier, årsrapporter 1999-2005.

Internettssider

- Bryggeriforeningen: www.bryggeriforeningen.no
 - Bryggeriforeningens retningslinjer for markedsføring: www.bryggeriforeningen.no/sw633.asp
- Creditman AS: www.creditman.no
- DnB NOR: www.dnbnor.no
- Grønt Punkt Norge AS: www.grontpunkt.no
- Hansa Borg: www.hansaborg.no
 - Borg Bryggeri: www.borg.no/Pages/Front.aspx?id=2525
 - Christianssands Bryggeri: www.cb.no/Pages/Front.aspx?id=2505
 - Hansa Bryggeri: www.hansa.no/Pages/Front.aspx?id=2161
 - Olden Brevatn: www.older.no/Pages/Front.aspx?id=2376
- KPMG: www.kpmg.no/?did=9275212
- Norsk nærings- og nytelsesmedarbeiderforbund: www.nnn.no
- Notar: www.notar.no/info/ordliste.aspx?word=4&ABC=a
- Næringsforeningen i Stavanger: www.stavanger-chamber.no/dokument/sem-08%2012%202004%20Likviditetsstyring.ppt

Lover, forskrifter og vedtak

- Lovdata: www.lovdata.no
 - Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv., 08.06.05, §§ 14-1, 14.2.
 - Lov om inkassovirksomhet og annen inndrivning av forfalte pengekrav, 13.05.88.
 - Lov om pant, 08.02.80.
 - Lov om rente ved forsinket betaling m.m, 17.12.76.
 - Vedtak om særavgifter til statskassen for budsjetterminen 2007.

Vedlegg

Vedlegg 1: Likviditetsanalyse

Likviditetsgrad forklares som hvor fort et aktivum kan gjøres om til likvider, kostnaden knyttet til omgjøringen og hvor stabil prisen på aktivumet er. Formlene for disse er som følger:

Likviditetsgrad 1:

omløpsmidler
kortsiktig gjeld

Likviditetsgrad 2:

mest likvide omløpsmidler
kortsiktig gjeld

Likviditetsgrad 2 er lik likviditetsgrad 1, men varelager trekkes ut av omløpsmidlene, ettersom varelager regnes som de minst likvide omløpsmidlene. En likviditetsgrad 1 over 1,3 og en likviditetsgrad 2 over 1,0 regnes som tilfredsstillende likviditet.

Når det gjelder arbeidskapital ser man på forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Dette fordi kortsiktig gjeld forfaller innen et år, og omløpsmidlene er bedriftens betalingsmidler som skal dekke den kortsiktige gjelden. Formelen for arbeidskapital er:

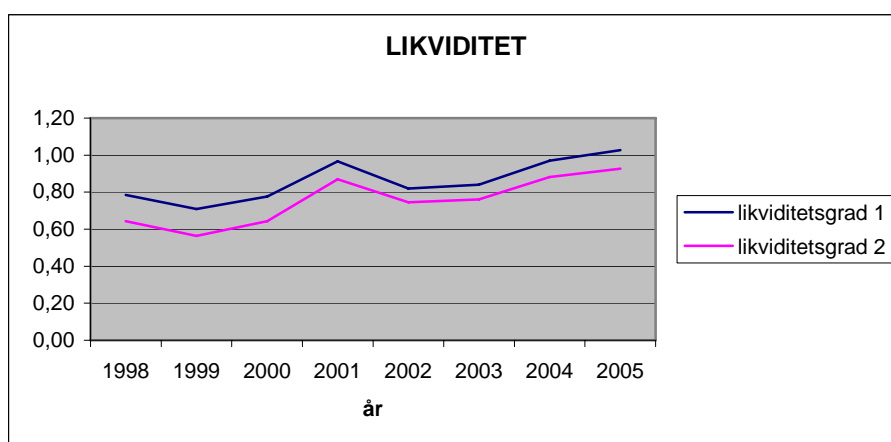
omløpsmidler – kortsiktig gjeld

I likviditetsstyring bør en i tillegg til å se på bedriftens nåværende tilstand også se på bedriftens utvikling, og da er endringen i arbeidskapitalen et godt mål på hvordan likviditeten utvikler seg. Arbeidskapital er et mål i kroner, og bedriftens størrelse vil dermed være avgjørende for vurderingen av likviditeten. Arbeidskapitalen viser hvor mye større omløpsmidlene er enn den kortsiktige gjelden. Om den kortsiktige gjelden er større enn omløpsmidlene, altså negativ arbeidskapital, indikerer dette anstrengt likviditet. En positiv utvikling i arbeidskapitalen vil si at bedriften har fått flere midler til rådighet i den løpende driften. Negativ utvikling i arbeidskapitalen sammen med stigende kassakreditt og leverandørgjeld er et faresignal.

Nedenfor presenteres Hansa Borgs likviditetstall fra 1998 til 2005 i tabell 13. Utviklingen i likviditetsgradene vises i figur 11.

LIKVIDITET	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Likviditetsgrad 1	0,78	0,71	0,78	0,97	0,82	0,84	0,97	1,03
Likviditetsgrad 2	0,64	0,56	0,64	0,87	0,74	0,76	0,88	0,93
Arbeidskapital	-61,70	-131,20	-96,10	-12,90	-76,40	-66,60	-12,50	10,50

Tabell 13 Nøkkeltall Hansa Borg, likviditet



Figur 11 Utvikling i likviditetsgradene i Hansa Borg