



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Lunds universitet
Företagsekonomiska
institutionen
Kandidatuppsats
FEKK01
VT 2010

Framgångsrik krishantering

- Hur en underleverantör i fordonsindustrin
överlevt finanskrisen

Handledare:
Mats Persson

Författare:
Tara Akrawi
Daniel Fröberg
Andreas Malmborg

1. Inledning	4
1.1 Inledning	4
1.2 Bakgrund	4
1.3 Problemdiskussion	6
1.4 Syfte	7
1.5 Frågeställning	8
1.6 Avgränsningar	8
2. Metod	9
2.1 Allmänt om metod	9
2.2 Praktiskt kring intervjuerna	10
2.3 Kvalitativ metod	10
2.4 Val av företag	12
2.5 Förhållandet mellan teori och empiri	12
2.6 Validitet, reliabilitet och dessa begrepps tillämpbarhet i denna studie	13
2.7 Metodologiska problem relaterade till minnet	14
3 Teori	16
3.1 Likviditetshantering	16
3.1.1 Definition av Cash Management	16
3.1.2 Vikten av god tillgång på likvida medel	17
3.1.3 Likviditetsplanering och hantering	19
3.1.4 Hur stor likviditetsreserv behövs?	20
3.1.5 Likviditetsbudget	21
3.1.6 Valutariskhantering	22
3.1.7 Alternativ för att lösa ett kortsiktigt finansieringsbehov?	23
3.1.7.1 Reverslån	23
3.1.7.2 Rörelsekredit/checkräkningskredit	24
3.1.7.3 Fakturakredit/Factoring	24
3.1.8 Leverantörskredit.	24
3.1.9 Statliga finansieringsaktiviteter	25
3.2 Kapitalstruktur	25
3.2.1 Allmänt om kapitalstruktur	25
3.2.2 Modigliani & Miller	25
3.2.3 Trade-off teori	27
3.2.4 Pecking order theory	27

4. Empiri	29
4.1 Allmänt om empirin	29
4.2 Empiri rörande branschen i stort	29
4.2.2 Rapport: "Den globala fordonsindustrin 2010 ur ett svenskt perspektiv"	30
4.2.2.1 Fordonsbranschen – historik och struktur	30
4.2.2.2 Svensk fordonsindustri	33
4.2.3 Intervju med Svenåke Berglie, VD på Fordonskomponentgruppen	34
4.2.3.1 Allmänt om krisen för fordonsindustrin	34
4.2.3.2 Fordonsindustrin under finanskrisen	34
4.2.3.3 Statliga åtgärder	35
4.3 Empiri rörande Levi Peterson	36
4.3.1 Introduktion av företaget	36
4.3.2 Intervju med Fredrik Idin, VD Levi Peterson	36
4.3.2.1 allmänt om finanskrisens inverkan på företaget	36
4.3.2.2 Cash management	37
5. Analys	41
5.1 Levi Petersons position i fordonsbranschen	41
5.2 Kapitalstruktur	41
5.3 Likviditetshantering	42
5.4 Företagets storlek	44
5.5 Övriga faktorer	45
Slutsats	47
Förslag på fortsatt forskning	49
Källförteckning	50

1. Inledning

1.1 Inledning

Denna uppsats ämnar studera hur en underleverantör i fordonsindustrin har hanterat sin finansiering under de senaste årens finanskris. Detta kommer vi göra genom att genomföra en intervju med VD:n för detta företag för få reda på hur finanskrisen har påverkat dem, hur man resonerat och agerat och vilka faktorer som varit avgörande för företagets överlevnad. För att få en bättre bild av den verklighet företaget befinner sig i och kunna förstå hur det förhåller sig till den kommer vi även studera fordonsindustrin i stort, och då i första hand dess underleverantörer och deras förutsättningar. Informationen till denna del av undersökningen kommer från en branschorganisation och består av både primär- och sekundärdata. Nedan följer lite bakgrund kring finanskrisen och dess påverkan på fordonsindustrin vilket följs av en närmare precisering av vad vi kommer studera och varför.

1.2 Bakgrund

Sommaren 2008 präglades världsekonomin av en global finanskris som började i USA och som sedan spred sig vidare över hela världen. Bakgrunden till finanskrisen var den kraftiga kreditexpansion som skett de senaste tio åren då den amerikanska centralbanken har hållit nere styrräntorna efter IT krashen i början av 2000-talet. Det är svårt att säga exakt hur finanskrisen har uppkommit, dock kan krisen anses ha sin utgångspunkt när bankerna i USA började låna ut pengar till hushåll med sämre ekonomiska förutsättningar att finansiera husköp i början av 2000-talet. Eftersom bostadsmarknaden ansågs vara stabil med stadigt stigande priser fungerade denna strategi synnerligen bra de första åren men utlåningen fick ett oväntat slut under år 2007. Många låntagare hade svårt att betala räntor och amorteringar och därför tvingades de sälja det till rådande marknadspris vilket var lägre än det belånade inköpspriset. Detta ledde till att bostädernas värde föll under det värde de var belånade till och var därmed inte längre fullgoda säkerheter.

Problematiken var att bankerna hade sålt vidare en stor del av fordringarna på subprimelånen som värdepapper till andra banker även utanför landet vilket ledde till att hela världsekonomin påverkades. När de stora bolåneinstituterna i USA, Fannie Mae och Freddie Mac övertogs av staten och USA:s fjärde största investmentbank Lehman Brothers gick i konkurs gick krisen in i en annan fas. På grund av den ökade osäkerheten hade banker och finansiella institut över hela världen svårt att värdera kreditrisken hos sina motparter vilket medförde att lånen som behövdes för att täcka eventuella kreditförluster blev väldigt dyra. De stora förlusterna och konkurserna på de finansiella marknaderna orsakade dyrare lån som i sin tur ledde till mindre investeringar, lägre sysselsättningar och lägre konsumtion.¹

Finanskrisen har drabbat alla industrier mer eller mindre men få har drabbats så hårt som fordonsindustrin. Enligt rapporten till finanspolitiska rådet mars 2009 befann sig den svenska fordonsindustrin i kris av tre skäl. För det första är det en kapitalkrävande industri på grund av de mycket stora initiala fasta investeringskostnaderna för att ta fram nya modeller. För det andra är denna industri starkt beroende av export av sina slutprodukter och import av insatsvaror vilket finanskrisen har försvårat. För det tredje är fordonsindustrins kunder beroende av krediter för att kunna köpa t ex bilar eller lastbilar.² Utöver detta har givetvis den finansiella instabiliteten i allmänhet påverkat människors benägenhet att konsumera. Många var rädda att förlora jobben och vågade inte konsumera. Detta har lett till att efterfrågan på personbilar har minskat vilket inte är oväntat eftersom köp av fordon kräver stora investeringar vilket många väljer att avstå från under dåliga tider.

Finanskrisen har inte bara påverkat fordonstillverkarna utan även deras underleverantörer. I genomsnitt har krisen inom bilindustrin inneburit 24-30 % lägre

1 Ibid

2

<http://www.finanspolitiskaradet.se/download/18.1166db0f120540fe0498000209107/090609+Forslid+Moe.pdf>

omsättning hos underleverantörerna.³ Många underleverantörer går fortfarande med förlust och pressen mot dem från fordonstillverkarna bli allt hårdare. Hittills har underleverantörerna till fordonstillverkare fått vänta 105 dagar eller ibland mer på att få betalt för sina leveranser.⁴ Eftersom underleverantörerna står för 65 procent av förädlingsvärdet inom produktutveckling och produktion sätter den långa kredittiden stor press på deras likviditet och försvårar de investeringar som är nödvändiga och som fordonstillverkarna kräver av dem. Underleverantörerna pressas också av högre priser på metall och allt högre energipriser. Enligt den skandinaviska fordonskomponentgruppen lyckas få leverantörer få full kompensation för högre material och energipriser från fordonstillverkarna⁵. Redan under högkonjunktur hade varannan underleverantör upplevt problem med sin externa finansiering enligt en studie utförd av Demoskop på uppdrag av Fordonskomponentsgruppen och Svenskt Näringsliv. Vanliga orsaker till detta är att större institutionella finansiärer har svårt att bedöma verksamheten eftersom de finansiella riskerna är höga vid utveckling av ny teknologi på grund av produktkomplexitet. Dessutom har företagen problem med att erbjuda de säkerheter finansiärerna kräver.⁶ Den svaga lönsamheten hos många underleverantörer leder till allt för liten satsning på teknik och produktutveckling vilket i förlängningen leder till att många underleverantörer väljer antingen att flytta till länder där produktionskostnader är lägre eller skjuter upp dessa investeringar trots risken att hamna efter konkurrensen.

1.3 Problemdiskussion

Fordonsindustrin är en viktig motor i den svenska ekonomin med drygt 1000 leverantörsföretag i Sverige, varav en del är dotterbolag till svenska och utländska koncerner.⁷ Eftersom underleverantörerna inom fordonsindustrin står för en stor andel

³ http://www.e24.se/business/ovrig-industri/svensk-underleverantor-till-bilindustrin-i-konkurs_940305.e24

⁴ http://www.fordonskomponentgruppen.se/dokument/pressrelease_betalningsvillkor_frankrike_2007.doc

⁵ http://www.fordonskomponentgruppen.se/dokument/pressrelease_dyrare_material_2007.doc

⁶ Ibid

⁷ <http://www.fordonskomponentgruppen.se/leverantorsindustrin-fakta>

av förädlingsvärdet har de mycket stora behov av investeringar i forskning och utveckling för att kunna leva upp till fordonstillverkarnas höga kvalitets- och kostnadskrav. Samtidigt måste de ständigt försöka sänka sina kostnader medan råmaterialkostnaderna, energi- och oljepriser ökat kraftigt över tiden. Frågan är om detta är möjligt när de flesta underleverantörer upplever svåra likviditets- och finansieringsproblem.

Med nuvarande lönsamhet är det få leverantörer som har tillgång till goda finansieringsalternativ eftersom tillgången till externt kapital är mycket begränsad. Under de senaste årens finanskris har underleverantörer till fordonsindustri drabbats av minskad orderingång från fordonstillverkarna vilket lett till minskade volymer med fallande omsättning och vinstmarginal hos underleverantörerna som följd. Hittills har många underleverantörer gått i konkurs och många går fortfarande med förlust.

Trots finanskrisens verkningar och de höga krav som tillverkarna ställer har en del underleverantörer lyckats att överleva och klara likviditeten men frågan är hur de har löst sin finansiering under den ständiga pressen. Idag vet vi för lite om hur dessa underleverantörer har klarat detta, därför har vi funnit det intressant att undersöka hur de har hanterat sin finansiering under de senaste årens finanskris och anpassat sig till de ändrade omvärldsförutsättningarna.

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka en underleverantör i fordonsindustrin som på ett framgångsrikt sätt hanterat finanskrisen och kontrastera och relatera detta till hur krisen påverkat branschen i stort. Vi vill vidare undersöka hur de har bemött dessa utmaningar, hur de betraktat sin situation och hur de agerat och varför. På så sätt vill vi identifiera avgörande faktorer bakom dess överlevnad för att bidra till kunskap om framkomliga vägar ur denna typ av snåriga krissituationer.

1.5 Frågeställning

Vilka var de avgörande faktorerna bakom att det företag vi studerat lyckats klara sig igenom finanskrisen?

1.6 Avgränsningar

Eftersom detta är en kvalitativ studie är den främsta avgränsningen att vi endast studerar ett företag. Däremot vill vi ogärna definiera vilka svar de kan och inte kan ge på frågan om vilka som varit viktiga faktorer bakom deras framgång. Då undersökningen är av kvalitativ natur gör vi givetvis inga anspråk på att kunna dra några generella slutsatser från våra data utan studerar endast hur studieföretaget har agerat, samt vilken uppfattning branschorganisationen Fordonskomponentsgruppen har om hur branschen i stort har hanterat den aktuella problematiken.

2. Metod

2.1 Allmänt om metod

Studien rör sig på två nivåer. I första hand är det en undersökning av en enskild underleverantör i fordonsindustrin, hur finanskrisen påverkat dem, vilka deras främsta utmaningar varit, hur de då har agerat och hur utfallet av dessa handlingar och omständigheter blivit. För att sedan på ett bättre sätt förstå studieföretagets position i en större branschkontext har vi valt att även ta kontakt med en branschorganisation för att få en mer övergripande bild. Det är viktigt att se ett företags handlande i förhållande till hur branschen i stort har tenderat att agera och resultatet av detta. Eventuellt är det då möjligt att se vad det är i just det studerade företags unika situation som gjort att de valt de alternativ de valt och att de fått de konsekvenser de fått.

Vad gäller delen som berör branschen och dess underleverantörer i stort baseras den i grunden på sekundärdata i form av en rapport sammanställd av Fordonskomponentgruppen, BIL Sweden och Tillväxtverket. Här ges en sammanställning av statistik över branschen, både globalt och nationellt, och diverse trender och tendenser redogörs för. En hel del av rapporten blickar framåt och gör prognoser och dylikt. Denna del kommer inte behandlas här, eftersom denna studie snarare ser bakåt för att redogöra för historiska och pågående skeenden.

Även på den övergripande nivån kommer vi använda oss av en intervju, med syftet att kunna ge ett mer sammanhängande narrativ kring denna undersöknings frågeställning än vad som kan utläsas ur rapporten, samt givetvis möjligheten att ställa frågor. Vi har här valt att tala med Svenåke Berglie som är VD på Fordonskomponentgruppen, för att få det fokus på underleverantörer som frågeställningen kräver. Det ska givetvis här noteras att Fordonskomponentgruppen är en branschorganisation med en uttalad agenda att verka för sina medlemmars intressen, därför har de ett intresse av att

presentera information på ett sådant sätt att det gagnar deras medlemmars sak i förhållande till politiker, media och myndigheter med mera.

2.2 Praktiskt kring intervjuerna

Vi kommer genomföra intervjuerna på plats på intervjupersonernas arbetsplats och kommer alltid vara minst två intervjuare. Telefonintervjuer hade måhända kunnat ge oss möjlighet att inom vår givna tidsram hinna med fler intervjuer men detta alternativ har valts bort med hänsyn till de begränsningar som telefonmediet sätter upp. Bland dessa kan nämnas exempelvis att den mer stressade intervjusituation som uppkommer av att det är ett kommunikationsmedel som inte tål, eller åtminstone inte på ett bra sätt hanterar, eftertänksamma tystnader och att det blir avsevärt svårare att vara mer än en intervjuare. Anledningen till att fler intervjuare är att föredra är givetvis att det finns mer än en person som kan uppfatta saker som sägs och kan hitta de följdfrågor som bör ställas. Det är viktigt att intervjuerna är så uttömmande som möjligt. I den mån intervjupersonen tillåter kommer vi att spela in intervjuerna, i första hand för att underlätta intervjuarnas uppmärksamhet genom att de slipper skriva och för att ha ett informationsöverföringsled mindre.

Intervjuerna som genomförs är relativt ostrukturerade. Vi vill ogärna styra intervjupersonerna för mycket och ber dem i stora drag att redogöra för hur de gått till väga, varför de valt att göra på det sätt de har, hur de bedömer utfallet av deras åtgärder och vad de anser är de främsta faktorerna bakom att det som lyckats har lyckats. Därefter har följdfrågor ställts i den mån de bedömts tillföra något.

2.3 Kvalitativ metod

En vanligt förekommande och enkel definition av kvalitativ metod är att den tenderar att handla om ord snarare än siffror.⁸ Till skillnad från kvantitativ metod finns ingen fokus på antalet studerade individer, företag eller observationer utan bygger istället på ingående studie av enskilda eller ett fåtal. Det handlar om kvalitén hos det man

⁸ Bryman & Bell, *Business research methods*, s. 402

studerar, där kvalité inte ska förstås som en utsaga om huruvida något  r bra eller dåligt utan är snarare en beskrivning av dess natur.⁹

Anledningen till att valet fallit på en kvalitativ ansats till uppsatsen är att vi vill nå insikt, inte bara vad som de facto gjorts, utan även motiveringarna bakom besluten. Vi vill veta vilka andra alternativ som övervägdes och vad som till slut gjorde att ett handlingsalternativ valdes framför ett annat. Vidare tror vi att det skulle varit svårt att täcka in alla tänkbara åtgärder och situationer med en kvalitativ studie. Även om de företag vi kunde studerat med en kvantitativ studie må vara lika såtillvida att de agerar i likartade positioner inom samma bransch kan deras finansiella förutsättningar skilja sig åt avsevärt beroende på exempelvis kapitalstruktur och ägarförhållanden. Dessa skillnader  r svåra att fånga upp och ta hänsyn till med generiskt utformade enkäter och dylikt som hade varit det kvantitativa alternativ som legat närmast till hands. Genom att kunna följa hur resonemangen gått i frågan på det företag vi studerar har vi dessutom en möjlighet att på ett mer ingående sätt se i vilken grad olika tankegångar och föreställningar kring följden av de tagna besluten faktiskt slagit in, och i den mån de inte gjort det kan vi försöka se var de brustit.

När valet av en kvalitativ metod träffades innebar det också att vi avsade oss eventuella ambitioner att kunna generalisera från våra data. Detta är givetvis något som kan ses som en svaghet, dock  r vårt syfte inte i första hand att ge en representativ bild av hur branschen i stort agerat utan snarare att kunna peka ut en v g som visat sig vara framkomlig. På detta sätt menar vi att vår uppsats kan komma till nytta för företag vid utveckling och val av strategier för att hantera en potentiell eller faktisk situation av liknande slag. Vi tror att en kvalitativ studie uppfyller detta syfte på ett bättre sätt eftersom den innefattar mer omfattande information om hur det aktuella företagets situation sett ut varför den som vill använda sig av någon av de beskrivna metoderna och strategierna kan göra en mer precis bedömning av dess

⁹ Kvale, Steinar, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 67

relevans för det egna företaget För att låna ett begreppspar från psykologin kan studien sägas vara idiografisk snarare än nomotetisk¹⁰. Idiografiska studier är fallstudier av enskilda individer som då studeras i sin helhet och i sin kontext, det som eftersöks är det unika för just den studerade individen, det idiosynkratiska. Detta i motsats till en nomotetisk undersökning där en viss aspekt väljs ut och därefter studeras hos en större grupp individer för att upptäcka regelbundenheter eller lagar om man så vill (nomos betyder lag på grekiska). Kort sagt handlar det antingen om en mängd egenskaper hos enskilda individer eller om enskilda egenskaper hos en mängd individer. Överfört till en företagsekonomisk kontext där studieobjekten utgörs av företag har vi valt att försöka förstå det enskilda företags förutsättningar och hur de i sin helhet påverkat deras val av strategi och hur denna sett ut mer i detalj, snarare än att ge en grov bild av hur en större samling företag agerat i allmänhet.

2.4 Val av företag

Vad gäller urvalet av företag att intervjua har vi sökt ett företag som på ett framgångsrikt sätt klarat sig igenom finanskrisen. Det ska vara baserat i Sverige och inte ha en stor utländsk koncern i ryggen, detta eftersom det dels kan vara svårt att få fram data som bara relaterar till företaget vi undersöker och dels för att de oftast har sin finansiering säkrad från sitt moderbolag. Vi ville inte heller att det utvalda företaget skulle ha för många andra potentiella kunder utanför fordonsindustrin, eftersom vi vill avgränsa oss till just den branschen och vill att företaget ska vara ganska beroende av dess tillstånd.

2.5 Förhållandet mellan teori och empiri

Vad gäller förhållandet mellan teori och empiri i studien följer det ganska naturligt av den kvalitativa ansatsen och ambitionen att förstå motiv och resonemang bakom de tagna besluten att ett induktivt förhållningssätt ligger närmast till hands. Detta innebär att empirin kommer först och teori sedan appliceras eller skapas utifrån det som

¹⁰ Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, *Research Methods in Psychology*, s. 42

framkommer av empirin. Syftet med detta är bland annat att undvika förutfattade meningar om studieobjektet genom att inte på förhand definiera vilka svar som kan ges, vilket i större utsträckning hade varit fallet i en deduktiv studie där empirin testar en given teoris bäraktighet.¹¹ Att teorin inte definierats a priori innebär dock på intet sätt att intervjuerna sker i ett teoretiskt vakuum. Det krävs till att börja med kännedom om ett visst teoretiskt ramverk för att denna typ av frågor överhuvudtaget ska kunna diskuteras. De personer som intervjuas kan antas vara skolade i teori inom finansiering vilket gör att de själva i viss mån kommer ha de teoristyrda tankebanor som den induktiva metoden försöker undvika att påtvinga. Därav kan deduktiva element sägas komma in i bilden för denna undersökning, eftersom intervjupersonerna själva kan tänkas presentera de teorier de anser sig arbeta efter och att dessa sedan kommer matchas mot hur de faktiskt agerat. I den mån detta sker i efterhand talar vi fortfarande om induktion men intervjuerna måste likväl vara förtrogna med en hel del teori för att kunna följa vad som sägs.

2.6 Validitet, reliabilitet och dessa begrepps tillämpbarhet i denna studie

Validitet och reliabilitet är två huvudbegrepp som kvantitativa studier vanligtvis utvärderas efter. Validitet är hur ”sanna” studiens resultat kan sägas vara¹², och brukar delas upp i en inre och en yttre form. Inre validitet är, uttryckt i termer förordade av den positivistiska filosofi begreppet kommer ur, kopplingen mellan beroende och oberoende variabler. Mer allmänt uttryckt; huruvida studien mäter det den säger sig mäta. Yttre validitet är å sin sida hur generaliserbara resultaten är till andra områden och omständigheter. Reliabilitet är studiens replikerbarhet, om den ger samma resultat varje gång den upprepas.¹³ Hur väl dessa begrepp kan överföras till kvalitativa studier är dock omtvistat. Mest problematiska är måhända reliabilitet och yttre validitet. Yttre

¹¹ Bryman & Bell, Business research methods, s. 11

¹² Kvale, Steinar, (1997), Den kvalitativa forskningsintervjun, s. 215

¹³ Bryman & Bell, Business research methods, s. 41

validitet eftersom generaliserbarhet överhuvudtaget inte är ett mål med kvalitativa studier, och reliabilitet eftersom kvalitativ metod avser att ta hänsyn till alla faktorer som påverkar studieobjektet varför en korrekt replikering av en kvalitativ studie skulle vara av samma studieobjekt, i samma situation, vid samma tidpunkt, vilket ter sig både onödigt och omöjligt.

Den information som eftersöks i föreliggande undersökning är med hänsyn till denna diskussion av två huvudslag. Å ena sidan konkret och praktisk information om vilka förutsättningar som förelåg och vilka åtgärder som vidtogs, och å andra sidan tolkningar av dessa förutsättningar och motiveringar till dessa åtgärder. Det förra är relativt oproblematiskt ur intern validitetssynpunkt eftersom det handlar om verifierbara företeelser. Det senare, å andra sidan, är av klart mer subjektiv natur och dessutom utsatt för minnets fallgropar, vilket vi återkommer till under nästa rubrik. Detta innebär inte att den mer verifierbara informationen är fullständigt objektiv eftersom valet av vilken information som nämns och vilken som utelämnas samt hur den presenteras innebär en betydande subjektiv komponent. Detta i synnerhet då intervjuerna, såsom i denna studie, är relativt ostrukturerade.

2.7 Metodologiska problem relaterade till minnet

Intervjupersonen ombeds redogöra för vad han eller hon gjort och varför, vilket medför vissa risker härrörande från det mänskliga minnets beskaffenhet. Många av dessa rör problematiken att minnen till stora delar är rekonstruktioner och ofta påverkas mer av nutiden än av dåtiden. I den här studien finns en klar risk för så kallad hindsight bias, vilket är fenomenet att det är svårt att bortse från det man vet idag när man ska redogöra för vad man visste igår.¹⁴ Detta innebär ett hot mot studiens interna validitet, det vill säga om den verkligen mäter det den påstår sig mäta, eftersom syftet är att se vad som faktiskt gjorts och hur det motiverades då, vilket givetvis gör denna typ av efterkonstruktioner problematiska.

¹⁴ Schacter, *The Seven Sins of Memory*, s. 138

Ett annat problem kan vara en så kallad self-enhancing bias i minnet som gör att intervjupersonen tenderar att i första hand minnas det som framställer den egna personen och eventuellt även företaget i god dager.¹⁵

¹⁵ Ibid., s. 151

3 Teori

3.1 Likviditetshantering

3.1.1 Definition av Cash Management

Begreppet Cash Management är lånat från den amerikanska litteraturen och definieras ofta som teorier och metoder för hantering av likvida medel.¹⁶ Definitionerna av Cash Management är många, vilket gör det svårt hitta en tillräckligt precis svensk översättning. Av denna anledning har det engelska begreppet blivit vedertaget även i svensk litteratur.

Målsättningen med Cash Management är att företagen skall kunna hantera sin likviditet på ett effektivt sätt. Detta sker genom att förbättra rutinerna för företags:

Inbetalningssystem

Kundreskontra

Utbetalningssystem

Leverantörsreskontra

Förvaltning av likvida medel

Valutaförvaltning och hantering av valutarisker

Kortfristig upplåning

Medvetenhet inom Cash management är viktigt eftersom ineffektivitet i rutinerna leder till dels onödig kapitalbindning och dels ränteförluster för företagen.¹⁷ Cash management innebär med andra ord att företag skall korta ner sin kassacykel genom att frigöra så mycket kapital som möjligt som är bundet och kostsamt. Detta kan ske

¹⁶ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.14.

¹⁷ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.23

genom att ta betalat så snabbt som möjligt från kunderna och behålla leverantörsskulderna så länge som möjligt. Det gäller också att förvalta och hantera detta kapital så effektivt som möjligt.¹⁸

Teoriavsnittet i denna uppsats har relativt stor tonvikt vid likviditetshantering. Detta eftersom vi i första hand studerar hur företag har överlevt en ekonomisk kris, där många företag misslyckats just på grund av brist på likvida medel. Även om ett företag är lönsamt på lång sikt klarar det inte alltid av den enorma påfrestningen på kassan som kan uppstå i kristider. Därför behandlas här nedan först vikten av en god likviditet och därefter planering och hantering av likvida medel. Till sist följer en genomgång av konkreta alternativ för kortsiktig finansiering. Med andra ord börjar vi med det långsiktiga perspektivet och förebyggande åtgärder för att undvika likviditetsproblem när kassaflödet av en eller annan orsak försämras, därefter går vi in på åtgärder för att avhjälpa likviditetsproblem som redan föreligger.

3.1.2 Vikten av god tillgång på likvida medel

Bättre cash management ger ofta en förbättrad likviditet och en högre lönsamhet.¹⁹ Alla företag är beroende av att förfoga över likvida medel för att kunna sköta den dagliga verksamheten. Dessutom är det viktigt att företag har tillgång till likviditetsreserver för att kunna hantera oförutsägbara inträffanden. En hög andel likvida medel betyder givetvis att företag har potential att möta förpliktelser och en förmåga att göra nödvändiga investeringar. Dock kan hög likviditet ibland betraktas som något negativt, eftersom dessa likvida medel inte är investerade för att skapa vinster.

Det är viktigt för företag att vara medvetna om hur dessa likvida medel skapas och vad de ska användas till för att kunna ha så effektiv likviditetshantering som möjligt. Likvida medel uppstår vanligen genom att försäljningsvinster överstiger

¹⁸ Hedman, Pär, *Cash Management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s.11.

¹⁹ Blomstrand, Källström, *Att tjäna pengar på pengar – om likviditet och Cash Management*, 1993, s.7.

tillverkningskostnader, men kan också ökas genom försäljning av tillgångar i rörelsen. Utöver detta kan likvida medel uppstå genom banklån eller genom nyemission av aktier.

För att kunna förvalta likviditeten på ett effektivt sätt krävs det också att företagen arbetar fram en väl fungerande likviditetsbudget. Dock kan osäkerheten och de oförutsägbara händelserna försvåra utformningen av likviditetsbudgeten. Svårigheten med att förutse händelserna och värdera framtida kassaflöden är ett annat skäl att inneha mycket likvida medel.²⁰

Det finns andra motiv till varför företag behöver inneha likvida medel. Företag som erbjuder sina kunder långa kredittider är ofta beroende av att ha goda reserver av likvida medel eftersom det tar långt tid innan nästa inbetalningstillfälle sker. Om dessa företag saknar likvida medel för att finansiera sin verksamhet tvingas de ofta till att söka kapital någon annanstans. Detta leder till att en viss transaktionskostnad uppstår men dessa kostnader varierar och beror mycket på vilken finansieringsmetod företaget har valt.²¹ Företag i en sådan situation väljer ofta ett kortfristigt banklån som finansieringsalternativ vilket ofta medför höga lånekostnader.

Utöver detta är det alltid lättare och snabbare att bedriva handeln med egna likvida medel då man kan använda dem med betydligt kortare varsel. Detta gör att man exempelvis inte riskerar att gå miste om de olika rabatter och förmåner som en underleverantör erbjuder vid direkt betalning på grund av att man inte fått fram likvida medel i tid. Att ha egna pengar i kassan är också viktigt för att kunna agera snabbt vid förvärv av tillgångar eller andra företag när tiden är en kritisk faktor.²²

²⁰ Arnold, Glen, *Corporate Financial management*. Pearson Education Limited, England. 2005, s. 656.

²¹ Opler, Pinkowitz, Stulz, Williamson, *The determinants and implication of corporate cash holdings*. Journal of Financial Economics. 1999, s.7.

²² Arnold, Glen, *Corporate Financial management*. Pearson Education Limited, England. 2005, s. 656

3.1.3 Likviditetsplanering och hantering

Det är viktigt för alla företag att ha en god uppfattning om hur likviditetssituationen kommer att se ut i framtiden för att nuvarande likviditet skall kunna hanteras på ett effektivt sätt. Genom att ha en god kontroll över sina kapitalflöden kan osäkerheten kring flödena minskas och företagets kunskap om alla förväntade in och utbetalningar över en viss period ökar. Att göra likviditetsprognoser ökar företags möjlighet att förutse när företaget kommer vara i behov av kapital samt bästa möjliga tidpunkt att göra investeringar.²³ Likväl varierar intresset och möjligheterna till kontroll på sina monetära resurser från företag till företag.²⁴ Likviditetsplan bör därför anpassas till varje enskilt företag med hänsyn till deras storlek och vilken bransch de befinner sig i. Dock är målet detsamma, vilket är en väl fungerande likviditetsplanering för att företag skall kunna ha tillräckligt med likvida medel vid rätt tidpunkt. Det föreslås göra likviditetsplaner enligt tre olika perspektiv; pessimistisk, optimistisk och realistiskt. Detta är för att kunna se hur olika framtidsbilderna skulle kunna påverka företaget och dess siffror.²⁵

En god likviditetsplanering underlättar alltid hanteringen av de likvida medel som företaget förfogar över i dagsläget. Målet är att kunna placera likvida överskott och finansiera likvida underskott på ett sätt som leder till bästa avkastning på sina likvida medel. En god likviditetshantering möjliggör för företag att utöka sin avkastning på företagets likviditetsöverskott och minska företagets finansieringskostnader. I vår fallstudie är vi mer intresserade av att studera finansiering av likvida underskott därför kommer vi inte behandla vilka placeringsalternativ som finns för att kunna maximera överskottet av likvida medel.

Alla företag kan någon gång uppleva en likviditetsunderskott på grund av att de förfogar över otillräckligt fritt kapital. Det finns många lösningar för att kunna undvika problemet, det handlar om att skaffa sig kunskaper om de olika

²³ Ibid

²⁴ Engel Paul, *When things go badly*, 2008.

²⁵ Adams J., Supply House Times, Vol 48, Issue 8, *Show me the money*, 2005, s.27

finansieringsalternativ som finns för att välja det som passar bäst i den aktuella situationen.

3.1.4 Hur stor likviditetsreserv behövs?

Storleken på likviditetsreserven kan bestämmas på många olika sätt och kan variera från företag till företag beroende på företagets storlek och vilken bransch företaget befinner sig i. Dock bör varje företag ha en god reserv av likvida medel som är så stor att den täcker normala oregelbundenheter i betalningsströmmarna.²⁶

För små och medelstora företag sägs ibland att reserven bör utgöra fem procent av omsättningen. I litteraturen har vi funnit tre mått för att kunna kalkylera företagets likviditetsreserv.

Första måttet är

$$\frac{\text{Likvida medel} \times 100}{\text{Omsättning}}$$

Om man vill mäta relationen mellan omsättningstillgångar och kortfristiga skulder i företagets balansräkning skall man använda sig av måttet nedan.

$$\text{Kassalikviditet (mätt i procent)} = \frac{\text{Likvida medel} \times 100}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

Det tredje måttet används om kassalikviditet är 100 procent eller mer, då klarar företaget att täcka de kortfristiga skulderna med likvida medel. Företaget bör därför kunna infria sina betalningsförpliktelser. Likvida medel avser omsättningstillgångar utom varulager och förskott till leverantörer.

²⁶ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.70.

Måttet är

$$\text{Kassalikviditet (mätt i procent)} = \frac{\text{omsättningstillgångar} \times 100}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

Det brukar anses att balanslikviditet bör stiga 200 procent men detta mått har dock en nackdel eftersom täljaren innehåller tillgångar (varulager) som ej omedelbart kan realiserats och omsättas i likvida medel.²⁷

3.1.5 Likviditetsbudget

En likviditetsbudget ska säkerställa att tillräckliga likvida medel finns på transaktionskonton för att möta de behov som kan uppkomma av löpande utbetalningar.²⁸ Den skall innehålla de förväntade in- och utbetalningar under en viss period. Vilken tidsperiod som väljs kan bero på företagets storlek, bransch och betalningsmönster. Budgetering av utbetalningar är alltid lättare än inbetalningar eftersom utbetalningarna är ofta stabila och lätta att förutse. Däremot är inbetalningarna ofta svåra att förutse eftersom det är svårt att bedöma när företaget får betalt från sina kunder. Företag har ändå möjlighet att arbeta fram en väl fungerande likviditetsbudget med hjälp av erfarenheter om kundernas betalningsvillkor och betalningsvanor.²⁹

Med hjälp av likviditetsbudgeten görs val mellan de olika placeringsformer som finns och planering av olika investeringar som kan ligga inom ramen för budgeten. Visar likviditetsbudgeten att företaget inte har tillräckligt med likvida medel för de olika planerade utbetalningarna betyder det givetvis att företaget saknar en fungerande likviditetsplanering och därför bör likviditetsplanen ändras. Företag som befinner sig i en sådan situation tvingas ofta att söka extern finansiering. Att utnyttja denna möjlighet kan vara kostsamt därför är det viktigt att studera väl vilka finansieringskällor som finns.

²⁷ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.71.

²⁸ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.68.

²⁹ Ibid

3.1.6 Valutariskhantering

Eftersom valutakursförändringar har en stor påverkan på ett företags utländska affärer bör företaget arbeta effektivt med valutahanteringen för att kunna undvika de förluster som kan uppstå vid oönskade förändringar i värdet av fordringar och skulder i utländsk valuta.³⁰ Konsekvensen av valutakursförändringar kan bli att förväntade vinster vänds till förluster. Däremot kan en god valutahantering generera vinster till företaget eller åtminstone bidra till ett jämnare kassaflöde samt reducera kursriskerna vilket oftast är det primära syftet för de flesta företag.

Valutakursrisker uppstår vanligtvis vid import, export, utlandsupplåning och utlandsinvesteringar.³¹ I detta avsnitt kommer vi endast att behandla valutahanteringen som berör företagets import- och exportaffärer och fokusera endast på de olika metoder som företag kan använda för att kunna skydda sig mot valutarisker. Företag bör därför arbeta med likviditetsprognoser dels för att kunna välja vilken metod som passar deras situation och dels för att i tid hinna ändra sina priser och anpassa dem till kursutvecklingen.

I litteraturen inom cash management har vi funnit ett antal grundläggande sätt att skydda sig mot valutarisker. Det finns ett antal sätt att skydda sig mot valutakursrisker. Exempelvis kan en valutaklausul skrivas in i köpeavtalet. Genom detta kan företag till exempel binda priset på varan i egen valuta eller låta valutan fluktuera inom vissa gränser.³² Om företaget både köper och säljer i samma utländska valuta kan fordringar som kommer från försäljningen användas för att betala leverantörerna i deras egen valuta.³³ På så sätt kan man balansera in- och utbetalningarna i utländsk valuta och låta dem ta ut varandra.

³⁰ Blomstrand, Källström, *Att tjäna pengar på pengar , om likviditet och Cash Management*, 1993, s.87.

³¹ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.117.

³² Ibid

³³ Blomstrand, Källström, *Att tjäna pengar på pengar – om likviditet och Cash Management*, 1993, s.88.

Företag kan också kurssäkra sig genom terminssäkring vilket innebär en förbindelse att köpa eller sälja en viss valuta på en avtalad dag i framtiden till en viss på förhand bestämd kurs. Med hjälp av bank eller handelsvalutorna har företaget möjlighet att veta den exakta kursen redan när avtalet om terminen träffas. Skillnader i räntesatser mellan de aktuella valutorna är det som framförallt avgör terminskursen. Andra faktorer, såsom exempelvis förväntningar om framtida kursutveckling, kan också tas hänsyn till när terminskursen avgörs.³⁴ Ett annat alternativ är att hedga sig mot kursförändringar genom optioner som innebär en rättighet eller en skyldighet att köpa eller sälja en valuta vid ett framtida tillfälle till en förutbestämd kurs.

3.1.7 Alternativ för att lösa ett kortsiktigt finansieringsbehov?

I detta avsnitt behandlas hur företag kan lösa sin finansiering på kort sikt genom att se på de olika finansieringsalternativ som de kan vända sig till vid behov av kapital. Vilket alternativ företaget bör välja beror mycket på företagets nuvarande situation därför är det viktigt att känna till de olika finansieringsalternativ som finns och vilka för- och nackdelar dessa alternativ medför för räntekostnader och amorteringsvillkor. Vi kommer dock inte beröra alla finansieringsalternativ utan enbart de alternativ som kan vara lämpliga för företag inom ramen för denna studie.

3.1.7.1 Reverslån

Många företag väljer att ta reverslån för sin kortfristiga finansiering. En revers är en skuldförbindelse i form av ett skriftligt avtal mellan låntagaren och banken. I avtalet finns villkor om vilken ränta som skall gälla och vilken säkerhet som behöver lämnas. Räntan på reverslånet bestäms ofta utifrån den risk banken tar och är i regel rörlig. Räntan däremot följer den allmänna räntenivån i landet. Säkerheterna kan vara real eller namnsäkerhet eller kombinationer av dessa.³⁵

³⁴ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.118.

³⁵ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.124.

3.1.7.2 Rörelsekredit/checkräkningskredit

Rörelsekredit som också kan benämnas checkkredit är en lämplig finansieringsform för företag som behöver rörelsekapital. Krediten kan utgöra en likviditetsreserv som i regel inte behöver amorteras. Säkerhetskravet för rörelsekrediten är densamma som för reverslån. Företag måste däremot betala en årlig avgift för rörelsekrediten som ligger mellan 0,25-2,0 procent av hela den beviljade krediten. Däremot räntan beräknas endast på den del av krediten som verkligen utnyttjats.³⁶ Kostnaden för krediten beror på vilken ränta banken ges. Nedan följer ett exempel hur man räknar kostnaden. Vanligen betalas räntan varje kvartal vilket leder till att den effektiva årsräntan bli högre till följd av ”ränta på ränta effekten”. Företag bör därför försöka låna från andra placeringar om det finns möjlighet till det. Reverslån är ett bra exempel eftersom med reverslånen behöver företaget inte betala någon kreditavgift.

3.1.7.3 Fakturakredit/Factoring

Fakturakredit eller factoring innebär att ett företag belånar eller i vissa fall säljer sina fakturafordringar till ett factoringföretag. Man belånar normalt fakturorna till mellan 70 och 80 procent av fakturabeloppet så snart en fakturakopia erhålls.³⁷ Denna finansieringsform utnyttjas av företag som behöver förbättra sin likviditet och kan vara gynnsam för företag med knappa bankmässiga säkerheter, säsongvariationer i försäljningen, snabb tillväxt och där en stor del av rörelsekapitalet är bundet i kundfordringar.³⁸ Med fakturakredit kan företag ofta räkna med en minskad verklig kredit, minskade kundförluster och möjlighet till gynnsammare inköp tack vare bättre likviditet. Dock är nackdelen med den här finansieringsformen att fakturakrediten ofta är förknippad med höga ränte- och administrationskostnader.

3.1.8 Leverantörskredit.

För många små och medelstora företag är leverantörskrediten en viktigt extern finansieringskälla och används framförallt vid kortare kredittider. Leverantörskredit innebär att leverantören själv som ger företaget krediten. Längre leverantörskrediter

³⁶ Ibid

³⁷ Hallgren Örjan, *Finansiell metodik* 2003, s.361.

³⁸ Larsson, Hammarlund, *Cash Management för företag*, 2009, s.127.

som förekommer vid försäljning av större utrustning behålls sällan av säljaren utan säljs vidare till en bank eller annan finansiär. Nackdelen med leverantörskrediten är att krediten kan vara en dyr finansieringsform. Väljer ett företag att utnyttja en leverantörskredit som erbjuds betalningsvillkor 30 dagar minus 3 procent eller tre månader netto innebär det att företaget har accepterat en årsränta på 18 procent.³⁹

3.1.9 Statliga finansieringsaktiviteter

Under 1960 och 70 talet byggdes det upp en omfattande arsenal av statligt finansiellt stöd till företagen där de kunde få såväl bidrag som amorteringsfria lån vissa år. Regionalpolitiskt stöd, stöd till uppfinnare samt ALMI företagspartner är de som tillhör statens aktiviteter. ALMI företagspartner är en viktig finansieringskälla men är ofta underskattad av många företag. ALMI lämnar krediter på kort och långt sikt som normalt inte går att placera i bankerna. Vid kreditbedömningen fästs stort avseende vid företagsledarens skicklighet och företagets utvecklingspotential. Almi tjänar som fältorgan för en stor del av det statliga stödet till företagen.⁴⁰

3.2 Kapitalstruktur

3.2.1 Allmänt om kapitalstruktur

En viktig förutsättning för att ett företag skall kunna bedriva verksamhet är tillgång till kapital. Vid anskaffning av nytt kapital har företaget i huvudsak två vägar att välja. Företaget kan antingen vända sig till ägarna eller till långgivare. Det finns omfattande forskning gjord på området som resulterat i många olika teorier kring hur företag agerar och bör agera vid anskaffning av nytt kapital.

3.2.2 Modigliani & Miller

Modigliani & Miller presenterade i artikeln *"THE COST OF CAPITAL, CORPORATION FINANCE AND THE THEORY OF INVESTMENT"* 1958 sitt irrelevansteorem som innebär att företagets kapitalstruktur inte påverkar dess värde.

³⁹ Hallgren Örjan, *Finansiell metodik*, 2003, s.363.

⁴⁰ Hallgren Örjan, *Finansiell metodik* 2003, s. 300.

Det är alltså bara den operationella aspekten av företaget som tas i beaktande vid värdering av företaget. Teorin tar ingen hänsyn till hur verksamheten är finansierad. Detta skulle enligt teorin innebära att ett mycket högt belånat företag i teorin värderas lika högt som ett företag helt utan belåning. Teorin gäller under förutsättning att ett flertal utopiska antaganden görs. Antaganden som exempelvis avsaknad av skatter, transaktionskostnader, kostnader för konkurser. Teorin förutsätter också att alla parter har tillgång till perfekt information. Denna första del av teorin kallar Modigliani & Miller för Proposition I.

I samma artikel presenterar de också den så kallade proposition II som kan härledas från den första propositionen. Generellt sett är kapitalkostnaden för lån lägre än den för eget kapital, vilket borde innebära att den genomsnittliga vägda kapitalkostnaden blir lägre ju större andel av företagets finansiering som utgörs av lån. Enligt proposition II ökar dock kostnaderna för det egna kapitalet linjärt med den ökade skuldsättningsgraden. Detta eftersom investerare förväntar sig högre avkastning som kompensation för den ökade finansiella risk som en högre belåning innebär. Enligt Proposition II uppväger denna effekt exakt de kapitalkostnadsbesparingar som uppnås genom ökad belåning. Således är resultatet av Proposition II det samma som av Proposition I, det vill säga att det inte existerar någon optimal kapitalstruktur.

De antaganden som görs i artikeln stämmer inte överens med verkligheten, vilket Modigliani & Miller var väl medvetna om. 1963 presenterade de en justerad version av sin teori där de tog större hänsyn till skatteeffekterna. En högre belåning innebär högre räntekostnader vilket minskar det beskattningsbara resultatet något som leder till en högre värdering av företaget. I teorin innebär det att det optimala skulle vara att vara ett helt skuldfinansierat företag vilket i praktiken är omöjligt att uppnå.⁴¹

⁴¹ Modigliani & Miller, 1963

3.2.3 Trade-off teori

Trade-off teorin presenterades ursprungligen av Kraus och Litzenberger (1973). Trade-off teorin är en utveckling av Modigliani och Millers teori där man även tar hänsyn till de kostnader som uppkommer till följd av finansiella stressfaktorer. I teorin presenteras begreppet konkurskostnader. Konkurskostnaderna är kopplade till företagets belåningsgrad då riskerna för en konkurs ökar vid hög belåning.

Enligt Trade-off teorin går det att uppnå en optimal kapitalstruktur där man maximerar de skattemässiga fördelarna av belåningen utan att konkurskostnaderna tar överhanden. Var den optimala balansen mellan lån och eget kapital finns varierar mellan företag och är beroende av olika faktorer.⁴²

3.2.4 Pecking order theory

Pecking order teorin presenterades av Myers (1984) utgår ifrån att det inte finns någon optimal kapitalstruktur för ett företag. Kapitalstrukturen förklaras istället av kostnaderna för finansieringen av kapitalet. Företaget söker hela tiden den billigaste finansieringen. Enligt Myers teori bildas då en hackordning där företaget i första hand använder interna medel för att finansiera verksamheten. Finansiering med interna medel är den billigaste finansieringsformen då det inte finns några transaktionskostnader eller informationsasymmetrier att ta hänsyn till. I andra hand bör företag vända sig till lånemarknaden och slutligen till ägarna. De kostnader som extern finansiering medför är framförallt kostnader för räntor och transaktionskostnader. Kostnaderna för nyemissioner varierar mycket beroende på emissionens storlek och ägarstrukturen. Myers pekar också på den informationsasymmetri som råder mellan företagsledning och investerare. Företagsledningen har information om företaget som inte investeraren har tillgång till. Detta är investeraren medveten om och kräver kompensation för det, vilket ofta medför att kostnaderna för eget kapital är högre än kostnaderna för lånat kapital.⁴³

⁴² Kraus & Litzenberger, 1973

⁴³ Myers, 1984

4. Empiri

4.1 Allmänt om empirin

För att förstå vilken position och situation Levi Peterson agerar ur är det av stor vikt att känna till branschens utseende och strukturer. Syftet med undersökningen är som tidigare sagt tudelat. Det första är att göra en fallstudie av en enskild underleverantör i fordonsindustrin för att se hur just de, med sina unika förutsättningar har resonerat och agerat och hur utfallet av detta blivit. Det andra är att ge en helhetsbild av branschens förutsättningar och agerande i stort, och hur underleverantörernas situation har sett ut före, under och efter finanskrisen. Vi börjar med empirin rörande detta andra syfte, eftersom det tjänar till att ge en bild av det ramverk Levi Peterson agerar inom och ger en bakgrund att måla upp bilden av företaget på.

4.2 Empiri rörande branschen i stort

Vi har här valt att ta hjälp av Fordonskomponentgruppen som är en branschorganisation för underleverantörer i fordonsindustrin. För att få de svar vi söker har vi valt två parallella spår, till att börja med har vi fått ta del av en rapport som heter ”Den globala fordonsindustrin 2010 ur ett svenskt perspektiv”. Rapporten är sammanställd av Fordonskomponentgruppen, Tillväxtverket och BIL Sweden och är skriven 2010. Det andra spår vi har valt är att intervjua Svenåke Berglie som är VD på Fordonskomponentsgruppen.

Fordonskomponentgruppens syfte är att föra sina medlemmars talan i en mängd olika sammanhang och lyfta fram frågor som är viktiga för dem, exempelvis i förhållande till industri, massmedia, politiker och myndigheter. Organisationen har funnits sedan 1988 och har i dagsläget drygt 300 medlemsföretag. Juridiskt sett är de en ideell förening som äger ett aktiebolag som bedriver den faktiska verksamheten. Fordonskomponentsgruppen är medlem i CLEPA som är deras europeiska motsvarighet.

4.2.2 Rapport: "Den globala fordonsindustrin 2010 ur ett svenskt perspektiv"

4.2.2.1 Fordonsbranschen – historik och struktur

Fordonsbranschen har funnits i mer än hundra år och genom åren har den genomgått många förändringar och upplevt många upp- och nedgångar. Fram till 1960-talet var branschen dominerad av ett antal företag i Västeuropa och Nordamerika. Konkurrensituationen förändrades däremot mycket under 1960-talet då de japanska fordonstillverkarna på cirka tjugo år vann en fjärdedel av världsmarknaden. Marknaden för personbilar har genom åren förändrats mycket och haft varierande tillväxttakt och efterfrågan. Exempelvis upplevde branschen en stor nedgång av efterfrågan under oljekrisen 1974 och finanskrisen under 1990-talet vilket ledde till förändrade förutsättningar.

Under de senaste tjugo åren har antalet personbiltillverkare reducerats mycket på grund av konsolidering och många varumärken har försvunnit. Däremot har nya aktörer från länder i Asien och Östeuropa vunnit en hel del marknadsandelar och har fortsatt hög tillväxt både på hemmaplan och i den globala fordonsmarknaden. De nya aktörerna betraktas därför som tuffa konkurrenter.

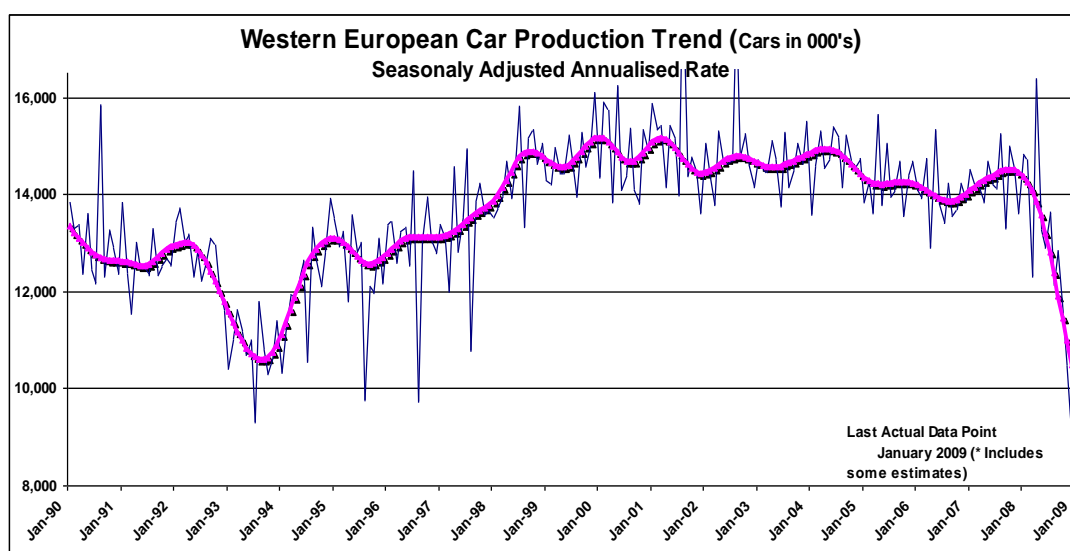
Under de senaste tjugo år har den globala fordonsindustrin upplevt många omstruktureringar och förändrats i många avseende. Det sägs ibland att hela branschen är i global strukturomvandling. Orsaken till detta är bland annat de ökade oljepriser, miljöregleringar, förändrad livsstil och nya krav på mobilitet. Utöver detta är förändrad rollfördelning mellan biltillverkare och underleverantörer en viktig anledning till varför det har skett så stora förändringar i branschens struktur. Eftersom fordonsbranschen är en kapitalintensiv bransch och för att kunna öka lönsamheten har fordonstillverkare under de senaste åren fokuserat mest på försäljning, marknadsföring, varumärkesvård, service, försäkringar och finansiering och förflyttat en stor del av ansvaret för produktutveckling och produktion till sina underleverantörer. Idag står underleverantörerna för ungefär 75 procent av ett fordons förädlingsvärde. Den förändrade arbetsfördelningen ställer stora krav på underleverantörerna att ständigt reducera sina kostnader och investera i forskning och

utveckling samtidigt som mer och mer tillverkning flyttas från tillverkare till underleverantör.

Underleverantörer finns på flera nivåer, för att kunna beskriva samarbetet mellan fordonstillverkare och leverantörer på olika nivåer brukar leverantörer delas upp i olika tiers (nivåer). Tier 1-leverantör är första ledets leverantör som ofta utvecklar, tillverkar och levererar komplexa system och modeller till biltillverkare. Tier 1 köper i sin tur av tier 2-leverantör som köper av en tier 3-leverantör och så vidare. Vanligtvis går komplexitetsgraden i det som produceras ner ju längre ner i denna struktur man kommer. Leverantörers förhållande till sin tillverkare kan också ändras beroende på var i produktlivscykeln man befinner sig. Under utvecklingsfasen kan vissa underleverantörer vara i tier-1 medan de senare under produktionsfasen snarare har ett tier-2 eller 3 förhållande till tillverkaren. Ofta har företag längre ner i tier-strukturen bättre lönsamhet och är mindre beroende av just fordonsbranschen då de tillverkar mer standardiserade produkter och kan därmed diversifiera till kunder inom en mängd olika branscher. Tier-1 leverantörer är ofta hårt knutna till sin tillverkare genom att de tillverkar mycket specialiserade komponenter som kanske endast kan användas till en specifik fordonsmodell. De är därmed ytterst beroende av en specifik kund och kan få stora problem om denna avbryter samarbetet, minskar sina ordervolymer eller går i konkurs. Detta gör exempelvis att denna typ av underleverantörer ofta flyttar med sin kund om denna beslutar att flytta sin tillverkning till annan ort eller ett annat land, vilket givetvis kan vara kostsamt. Medelstora underleverantörer som tillverkar mindre komplexa komponenter, vilka ofta återfinns i tier-2, är ofta starkt konkurrensutsatta, samtidigt som de likväl är beroende av sina tillverkare i hemlandet, om de inte har en omfattande internationell närvaro.

Åren innan finanskrisen 2008 hade den globala omsättningen ökat i takt med EBIT-marginalen där vinstmarginalen visat en ökning från 4,6 Procent år 2003 till 5,4 procent år 2007. Fordonsbranschen har relativt låga marginaler om jämfört med andra branscher. De orsaker som har lett till bristande lönsamhet för branschen är bland annat kraftigt ökande konkurrens, överkapacitet, och prispress från kunderna. Dock

har vissa tillverkare kunnat förbättra sina marginaler. Dessa tillverkare är de som har



lyckats att hitta en egen nisch, satsat på sina varumärken dessutom fokuserat på ny teknik och innovation. Detta säger oss att det inte alltid är lönsamt att vara störst på marknaden eftersom många stora biltillverkarna har idag finansieringsproblem. Eftersom branschen redan lider av låga marginaler har många fordonstillverkare, underleverantörer och återförsäljare inte kunnat ha några större likviditetsreserver för att klara sig när omsättningen och vinstmarginalen störtök under finanskrisen. Den kraftigaste nedgången har varit i Nordamerika, Västeuropa och Japan, där cirka 500 underleverantörer sammantaget riskerar att gå i konkurs. De hårdast drabbade europeiska länderna var Storbritannien, Irland, Spanien och Sverige. Cirka 35 underleverantörer har gått i konkurs i Tyskland medan Sverige har haft 20 konkurser hittills. Nedanstående diagram återger hur fordonsproduktionen sett ut de senaste 20 åren, där magnituden och plötsligheten i 2008 års nedgång till följd av finanskrisen framgår tydligt.

Kina har däremot klarat sig relativt väl genom finanskrisen och är i fortsatt tillväxt. Orsaker som ligger bakom detta är till exempel den förbättrade levnadsstandarden och att bilmodellerna är anpassade för den kinesiska marknaden vilket ofta innebär små eller medelstora bilar. Dessutom sker bilköp i Kina ofta i kontanta medel utan behov av krediter. Därtill har kinesiska regeringen haft en betydande roll och påverkat denna tillväxt.

4.2.2.2 Svensk fordonsindustri

Svensk fordonsindustri är en viktig motor i den svenska ekonomin och har stor betydelse för investeringar, exportintäkter, forskning, kunskapsspridning och sysselsättning. I nuläget har Sverige två av världens ledande tillverkare av tunga fordon, och därtill två personbiltillverkare. Runt 125 000 personer arbetar idag inom den svenska fordonsindustrin, och ungefär hälften av dem arbetar hos under-leverantörerna. Av lastbils- och busstillverkningen sker 14 procent i Sverige, för sysselsättningen är motsvarande siffra 31 procent. Vad gäller personbilar tillverkas 55 procent i Sverige medan 77 procent av sysselsättningen finns inom landets gränser. Drygt 1000 underleverantörer finns i Sverige, en del av dessa är dock dotterbolag till svenska och utländska koncerner. Underleverantörernas totala omsättning under 2008 var 154 miljarder och sysselsatte mer än 72000 personer. Exporten bestod av 22 procent av omsättningen med en soliditet som låg på ungefär 30 procent.

Av den totala omsättningen

- 50 procent gick till svenska fordonstillverkare direkt eller indirekt.
- 20 procent gick till utländska fordonstillverkare eller leverantörer
- 30 procent gick till övrig industri

I Sverige, såväl som i de flesta andra länder, står fordonstillverkare för 20-25 procent av ett fordons förädlingsvärde och leverantörerna står för resten. På grund av fordonsbranschens omstrukturering under de senaste åren och kraven som fordonstillverkarna har ställt, har många svenska underleverantörer idag internationell närvaro och en ganska stor kundbas hos utländska fordonstillverkare. Göteborgs-regionen är hem för en tredjedel av fordonsindustrins sysselsättning men leverantörerna är spridda över hela landet. Storleken på dessa underleverantörer varierar mycket från småföretag med ett fåtal anställda till storföretag med tusentals anställda. För vissa företag går hela produktionen till fordonsindustri medan andra har en stor del av sina kunder i andra branscher.

4.2.3 Intervju med Svenåke Berglie, VD på Fordonskomponentgruppen

4.2.3.1 Allmänt om krisen för fordonsindustrin

Till att börja med bad vi Svenåke Berglie att berätta lite om branschen i allmänhet, underleverantörerna i synnerhet och hur finanskrisen påverkat dem. Den mest uppenbara konsekvensen av finanskrisen var givetvis att företag hade svårt att få lån och därför löpte större risk att hamna i likviditetsbrist. 25 procent av underleverantörerna i branschen hade dessutom likviditetsproblem redan innan finanskrisens inträde, och hade därför givetvis ingen buffert för att klara sig igenom krisen. Anledningen till dessa likviditetsproblem är att de flesta underleverantörer är små eller medelstora företag med dåliga bankmässiga säkerheter vilket försämrar möjligheterna att låna pengar. Dessutom har många underleverantörer använt sig av factoring som finansieringsmetod, det vill säga att sälja sina kundfordringar till finansieringsföretag, för att bättra på sin likviditet. Problemet var att de flesta kundfordringar nu var att betrakta som osäkra med tanke på den stora allmänna osäkerheten på marknaden. Därmed blev det omöjligt, eller orimligt dyrt att skaffa likvida medel på detta sätt. Andra faktorer som har påverkat är det höga priserna på olja, råmaterial och energi. Ytterligare en trend som påverkat svenska underleverantörer utan att vara direkt relaterade till finanskrisen är tonvikten på miljöfrågan i politiken och den allmänna debatten, vilket givetvis har påverkat synen på fordon och dess industri och dessutom ställt krav på dyra innovationer. En annan utveckling som inverkat negativt för svenska underleverantörer är tillverkarens utflyttning till lågkostnadsländer vilket givetvis gör att underleverantörer i Sverige får en lägre inhemsk efterfrågan på de komponenter de tillverkar.

4.2.3.2 Fordonsindustrin under finanskrisen

På frågan om vad har finanskrisen haft för resultat hos underleverantörerna svarade Svenåke Berglie att de flesta underleverantörer har känt av en drastisk minskning av fordonsproduktion och försäljning vilket har lett till stora lager och osålda fordon. Företag som redan hade problem med likviditeten kunde därför inte överleva på grund av den låga efterfrågan. De flesta företag har gått med förlust och ett antal konkurser har inträffat vilket har lett till växande arbetslöshet. Det flesta företag satte stop för

investeringar på grund av likviditetsproblem. Detta samtidigt som andra företag i Asien fortsätter att växa och investera i forskning och utveckling vilket har skapat oro hos många företag att förlora sin ledande ställning när det gäller fordonsteknologi.

På frågan vad underleverantörer i fordonsindustrin har gjort för att klara sig igenom finanskrisen svarade Berglie att de gjort precis allt de kunnat komma på, att ”spela på alla tangenter” var en återkommande liknelse. Vilka åtgärder som kunde komma ifråga menade han varierar i hög grad mellan olika företag beroende på deras individuella förutsättningar, så några universallösningar kunde han inte se. Dock sade han att de i stort alltid get sina medlemmar rådet att kontakta ALMI. Angående ALMI ansåg Berglie det problematiskt att de endast har mandat att hjälpa små och medelstora företag, och menade att de även borde få bistå de större företagen.

4.2.3.3 Statliga åtgärder

Svenåke Berglie berättar att svenska regeringen har tagit fram en stödpaket som innehåller olika summor till olika projekt. I det paketet gick 3 miljarder kronor till forskning och utveckling genom ett statligt riskkapitalbolag. Pengarna skall bland annat hjälpa driva på utvecklingen av hybridmotorer för ett större antal fordonstyper.

Staten har också lämnat en garanti hos European Investment Bank för fordonstillverkarens satsningar inom energi, miljö och säkerhet. Denna garanti ligger totalt på 20 miljarder, lånen förhandlas direkt med EIB och lägsta utlåningsvolym är mycket hög. Dessutom undsättnings lån på 5 miljarder kronor till företag som befinner sig i kris. Utöver detta har Almi underlättat lånevillkoren för många företag inom fordonsindustri och därmed varit en enormt viktig finansieringskälla under finanskrisen.

Ett flertal europeiska länder, såsom exempelvis Frankrike och Tyskland, använder sig av det som kallas permitteringslön, vilket har förespråkats av Fordonskomponentgruppen i Sverige men ännu inte vunnit något större gehör hos svenska politiska beslutsfattare. Permitteringslön är ett bidrag till företag som upplever tillfälliga svårigheter och fungerar på så vis att ett bidrag ges till utbetalning av lön till

permitterad, det vill säga tillfälligt friställd, arbetskraft. Detta för att rädda anställningar och underlätta för företag att kunna ha kvar kompetens i företaget även i tider när arbete saknas.

4.3 Empiri rörande Levi Peterson

4.3.1 Introduktion av företaget

Företaget grundades 1914 och har varit leverantör till fordonsindustrin sedan 1968, vilket idag är den enda bransch de levererar till. De tillverkar kundanpassade metallkomponenter, i första hand till lastbilar, men även personbilar. Över 60 % går på export. Företaget är beläget i Anderstorp och har ett tjugotal anställda. Företaget tilldelades 2008 utmärkelsen MAN Trucknologi supplier of the year av den tyska fordonstillverkaren MAN som är en av världens största tillverkare av tunga fordon. 2008 hade de en omsättning på 103 miljoner SEK, vilket sjönk till 51 miljoner 2009, så de har definitivt känt av effekterna av finanskrisen. Nedan följer en intervju med Fredrik Idin som är Levi Petersons VD och ägare.

4.3.2 Intervju med Fredrik Idin, VD Levi Peterson

4.3.2.1 allmänt om finanskrisens inverkan på företaget

Fredrik Idin pekar ut en ganska specifik tidpunkt då Levi Peterson drabbades av finanskrisens konsekvenser; 1 november 2008. Då sjönk den månatliga omsättningen från normala 10 miljoner till 6 miljoner under november och de var nere på 3,5 miljon innan det började vända uppåt igen runt april 2009.

Levi Peterson hade inga stora likviditetsreserver att ta av när finanskrisen startade då de tjänat för lite pengar under hela 2000-talet.

Redan i slutet av sommaren 2008 började Levi Peterson vidta vissa förebyggande åtgärder inför den stundande krisen. Detta eftersom Fredrik Idin hade hört från sin svåger, som har varit delägare i ett fastighetsbolag i USA med cirka 35 000 lägenheter, att Fannie Mae och Freddie Mac var på väg att gå omkull. Med anledning av denna information valde man att inte ersätta personal som slutade vid denna

tidpunkt och avslutade alla timanställningar. Detta trots att den allmänna uppfattningen enligt Fredrik Idin var att efter sommaren skulle marknaden åter ta fart.

När krisen väl slagit till sattes inköpsstopp, det vill säga alla inköp var tvungna att godkännas av VD:n. I detta läge befann sig Fredrik Idin hos sin svåger i USA där krisen hade sitt epicentrum och han insåg tidigt allvaret i situationen och började omedelbart vidta åtgärder. Fredrik Idin konstaterade att det mest centrala området för att få ner kostnaderna var lagerhanteringen, vilket gjordes genom att låta erfarna anställda med mångårig anställning i företaget bakom sig ansvara för lagret. Dessa anställda hade god kännedom om komponenterna och behovet av var och en av dem och kunde därför göra mer precisa uppskattningar av vilken inköpsvolym som krävdes och behövde därför inte lika stora marginaler som man tidigare arbetat med. Idin valde också i ett tidigt skede att säga upp personal som inte längre behövdes i verksamheten. Den fasta personalstyrkan minskades med tio personer och räknar man in den inhyrda personalen så halverades personalstyrkan. Detta menar han var viktigt då många av hans kollegor valde att behålla personalen in i det längsta vilket kostade företagen miljonbelopp.

Trots att räntan var hög valde Levi Peterson att anta regeringens erbjudande om två månaders arbetsgivaravgifter för att förbättra likviditeten som vid det här laget var väldigt svag.

4.3.2.2 Cash management

Levi Peterson har varken förändrat kreditvillkoren för sina kunder eller fått förändrade kreditvillkor från sina leverantörer under finanskrisen. Kredittiden de har från sina leverantörer är 30-60 dagar och till sina kunder har de 30-90 dagar plus fri leveransmånad. På frågan om vilka åtgärder de vidtog för att kunna planera och styra likviditeten och därigenom styra inköpen av material till produktion och lager svarade Idin att de fokuserade mycket på likviditetsplaner under finanskrisen. Även om deras budget för 2009 låg fast gjorde de löpande nya prognoser efter nya förutsättningar för att få bättre kontroll och beslutsunderlag.

Eftersom Levis exportaffärer utgör 60 procent av deras omsättning var vi intresserade av att veta hur aktivt de har arbetat med valutariskhantering under en tid där kurserna fluktuerade ganska mycket. Vi var också intresserade av att veta om de använde sig av några metoder för att skydda sig mot valutakursförändringar.

Det enda konkreta Levi Peterson gör för att skydda sig mot valutaförändringar är att fakturera i svenska kronor till svenska kundföretag som befinner sig utomlands. På det sättet undgår de oväntade valutakursförändringar. De använder sig däremot inte av några metoder för att hedga sig mot valutakursförändringar när det gäller fakturering till utländska företag. Det de i första hand gör är att se till att hålla god egen bevakning på relevanta valutakurser.

Cirka 50 procent av Levi Petersons omsättning går på factoring för att förbättra likviditeten. Detta är en metod som ofta blir problematisk i dåliga tider men Levi Peterson säger sig inte ha fått några större bekymmer av den under finanskrisen.

Behovet av tydlighet och öppenhet är något Fredrik Idin ofta återkom till, gentemot anställda, kunder och finansörer.

Vad gäller de anställda hade han varit mån om att skapa en inkluderande atmosfär bland de som var kvar på företaget och en ”vi mot världen”- stämning. Viktiga komponenter för detta var exempelvis en tydlighet kring den kritiska situation man befann sig i, delaktighet i beslut och solidariska uppoffringar från ledningens sida. Viktigt här var också det att man valt att låta de som blivit uppsagda bli arbetsbefriade omedelbart så att alla som arbetade på företaget skulle ha en framtid knuten dit.

Av den finansiering som Levi Peterson tog in för att hålla uppe sin likviditetsmarginal under krisen var en tredjedel Fredrik Idins egna pengar, en tredjedel var banklån och en tredjedel kom från ALMI. Dessa pengar menade Idin inte var nödvändiga för företagets överlevnad utan mest användes för att hålla en god säkerhetsmarginal.

En av de källor Levi Peterson finansierades genom var som sagt ytterligare banklån. Fredrik Idin menade att detta var möjligt tack vare den goda relation de har till sin bank, som byggts upp genom att de sedan de bytte bank för 3-4 år sedan alltid levererat det resultat de sagt att de skulle göra.

De valde att även ta ett lån av ALMI, även om Fredrik Idin var kritisk till den höga räntan, för att ha extra likviditetsmarginaler. Detta lån säger Idin att de hade betalat tillbaka idag om det inte fortfarande var oroligheter i världsekonomin, exempelvis på grund av greklandskrisen. Därför väljer man att hellre acceptera högre räntekostnader och lite sämre resultat för att kunna ha en god likviditetsbuffert.

Levi Petersons soliditet ligger i nuläget kring 20 procent, vilket Fredrik Idin bedömer som lite för lågt och de har som målsättning att öka sin soliditet inom den närmsta tiden.

Under intervjuens gång pekar Fredrik Idin flera gånger på skillnaderna mellan stora och små företag. På ett mindre företag blir informationsflödet mellan ledning och anställda mycket snabbare. Detta medför att även beslutsprocesserna när så krävs kan gå betydligt fortare. Tiden mellan beslut och handling exempelvis vad gäller förändringar i personalstyrkan och minskningen av lagret går betydligt snabbare på ett mindre företag. En annan viktig faktor han lyfte fram var företagets storleks vikt för möjligheterna att skapa den känsla av sammanhållning som talats om ovan. Detta genom exempelvis att anställda som har ett problem eller en synpunkt kan ta upp detta direkt med företagets VD om han eller hon så önskar.

Även kapitalanskaffningen skiljer sig åt mellan stora och små företag. För ett litet företag som Levi Petterson är det inte bara företagets finansiella rapporter som avgör möjligheterna att erhålla banklån i kristider utan Fredrik Idin mena att Företagets relation med banken var en viktig faktor.

Fredrik Idin betonar särskilt tre saker som gjorde det möjligt för Levi Petterson att hantera krisen på det sättet de gjorde. Det första var att man agerade snabbt och

började sänka lager och säga upp personal innan krisen började synas i orderingången. Det andra är att informera personalen om den kritiska situationen samt vilka åtgärder man vidtar för att hantera den. Det är också viktigt att informera varför man vidtar de åtgärder som man gjorde. Det tredje är att vara öppen mot externa parter framförallt banken men också kunder.

Enligt Fredrik Idin gick Levi Peterson stärkta ur krisen och har nu en bättre lönsamhet än de haft tidigare men kommer givetvis möta utmaningar att upprätthålla denna när ordervolymer ökar. Företaget går också ur krisen med en större kassa och stabilare finanser än vad man hade när man gick in i krisen. Detta är möjligt tack vare de åtgärder som gjordes för att överleva krisen. Fredrik Idin menar också att genom den goda krishanteringen förbättrat den redan goda relationen till banken.

5. Analys

5.1 Levi Petersons position i fordonsbranschen

Analysen av Levi Peterson bör börja med att klargöra vilken position företaget har i sin bransch.

Företaget levererar direkt till fordonstillverkare, vilket gör dem till en tier-1 leverantör, dock är deras produkter relativt enkla vilket gör att de, sett till sin konkurrensutsatthet med mera, har mycket gemensamt med många företag längre ner i denna struktur. Som konstaterats i rapporten om fordonsbranschen lägger fordonstillverkarna ut mer och mer forskning och utveckling på sina underleverantörer, men eftersom Levi Petersons produkter är av en sådan karaktär att forskning och utveckling knappast är aktuellt i någon större omfattning är de snarare beroende av att upprätthålla en hög och jämn kvalitet, låga kostnader, samt leveransprecision.

5.2 Kapitalstruktur

Det sistnämnda i ovanstående stycke kan förklara varför företagsledningen hittills valt en för branschen relativt låg soliditet (ca 20 procent för Levi Peterson, att jämföra med branschgenomsnittet som ligger över 30 procent), även om de säger sig vilja öka sin soliditet i framtiden. En låg soliditet medför högre räntekostnader men också högre konkurskostnader enligt trade-off teorin. Den höga belåningen innebär att Levi Peterson i goda tider utnyttjar de skattemässiga fördelar som avdragen för räntekostnader innebär. När företaget drabbas av finanskrisen med uteblivna vinster som följd vänds fördelarna med hög belåning snabbt till nackdelar. Levi Peterson hade vid finanskrisens intåg ingen likviditetsbuffert vilket tvingade företaget att ta in nytt kapital. Två tredjedelar av det nya kapitalet bestod av upptagning av nya lån. Då företaget redan var högt belånat var banken bara villiga att ställa upp med en tredjedel av det nya kapitalet. För att få in den sista tredjedelen var Levi Peterson tvingade att vända sig till Almi. Räntan på lånet till Almi ligger 3-4 procent över bankräntan.

Enligt pecking-order teorin är kapitaltillskott från ägarna det sista steget i hackordningen. Orsaken till att det anses vara den dyraste finansieringsformen är att det dels kan innebära höga transaktionskostnader men framför allt att det finns en informationsasymmetri mellan företagsledningen och ägarna. Detta stämmer väl in på stora marknadsnoterade företag men för ett litet privatägt företag som Levi Pettersson där företagsledningen utgörs av ägaren finns inte dessa informationsasymmetrier vilket innebär att ägare till privatägda företag kan antas vara mer benägna att skjuta till egna pengar till företaget. Detta styrks av Fredrik Idin i intervjun säger att han övervägt att betala tillbaka lånet till Almi om det inte vore för den makroekonomiska instabiliteten i Europa. Detta innan han fått tillbaka det kapital som han själv tillfört bolaget. I Levi Petersons fall var ägartillskottet nyckeln till att banken valde att ställa upp med ytterligare lån trots att företaget redan hade en relativt hög belåning och att fordonsindustrin befann sig mitt i den djupaste krisen i modern tid. För stora marknadsnoterade företag kan det betraktas som en svaghet att tvingas vända sig till aktieägarna för att söka finansiering. För ett mindre företag borde det snarare ses som en styrka att ägaren är beredd att skjuta till ytterligare kapital trots den svåra situation som företaget och hela industrin befinner sig i. Eftersom ingen rimligen kan veta mer om Levi Peterson än Fredrik Idin som är både ägare och VD i bolaget ger hans kapitaltillskott banken en tydlig signal om att företaget har goda framtidsutsikter.

5.3 Likviditetshantering

Levi Peterson är exempel på ett företag som har drabbats hårt av finanskrisen där omsättningen sjönk radikalt under den aktuella tiden såsom den gjort för de flesta företag inom branschen. Hos Levi Peterson var likviditetshanteringen, och då främst lagerhanteringen, en betydelsefull del i företaget för att kunna klara sig genom krisen. Företaget har satsat hårt på att arbeta mer effektivt med att hantera sina resurser och anpassa sig till de förändrade förutsättningarna som kom med den minskade efterfrågan.

Även om de flesta företag inom branschen har strävat efter att dra ner sina kostnader under finanskrisen blev resultatet inte samma hos alla. Detta beror mycket på hur väl

företagets likviditetshantering har fungerat under finanskrisen och de olika förutsättningarna som de har för att klara kriser.

Enligt de metoder som cash management behandlar kan företag åstadkomma en bättre likviditet genom att arbeta effektivt med företagets likviditetshantering. Exempelvis kan kundfordringar minskas genom att ta betalt snabbare och leverantörsskulder ökas genom att senarelägga utbetalningar för att förbättra tillgången på likvida medel. Detta är mycket betydelsefullt för företag med stort behov av kapital för att driva verksamheten. Enligt Fordonskomponentgruppen så har underleverantörerna långa kredittider och detta ställer stora krav på företagets kassaflöde. När det gäller Levi Petersons kredittider till leverantörer och från kunder ändrades dessa inte under eller efter finanskrisen och de är ej att betrakta som särdeles långa, i förhållande till resten av branschen. De har med andra ord lyckats hålla kvar kredittiderna till sina kunder i en tid när många företag i motsvarande position tvingats förlänga sina redan långa kundkrediter på grund av kundernas likviditetskris.

Enligt fordonskomponentsgruppen har branschen lidit av dålig lönsamhet redan innan finanskrisen även om vissa företag hade lyckats förbättra sina vinstmarginaler så är de fortfarande låga jämfört med andra branscher. Givetvis har detta stor effekt på företagets investeringar och likviditetsreserver. Enligt cash management teorin bör små företag ha en likviditetsreserv som utgör 5 procent av omsättningen för att kunna täcka normala oregelbundenheter i betalningsströmmarna. Dock finns det ingen regel för detta eftersom detta beror mycket på vilken bransch företaget befinner sig i. Eftersom Levi Peterson är ett litet företag hade de möjligen kunnat förväntas ha en likviditetsreserv av den storleksordningen. Detta hade de dock inte, eftersom de, i likhet med branschen i stort, tjänat för lite pengar under hela 2000-talet för att kunna undvara likvida medel till reserver. På grund av denna avsaknad av likviditetsbuffert är Levi Peterson starkt beroende av stabila kassaflöden.

Att ett företag saknar likviditetsreserver kan definitivt betraktas som något negativt. När däremot ett sådant företag klarar av att överleva finanskrisen kan detta betraktas som något imponerande som vittnar om en god krishantering och krisberedskap.

Levi Peterson har fokuserat mycket på planering och hantering av likviditeten och gjort löpande prognoser efterhand som förutsättningarna ändrats. Man har genom att vidta olika åtgärder för bättre kontroll över företagets resurser kunnat upprätthålla ett kassaflöde som varit tillräckligt bra och stabilt för att överleva trots bristen på buffert.

Svenåke Berglie på Fordonskomponentgruppen talade om att många underleverantörer i fordonsindustrin hade använt sig av factoring för att förbättra likviditeten tidigare men att detta blivit problematiskt under finanskrisen eftersom det nu blev svårare och dyrare. 50 procent av Levi Petersons omsättning gick på factoring men det hade inte vållat dem några större problem under krisen tack vare deras åtgärder för att upprätthålla ett positivt kassaflöde.

Vad gäller likviditetshanteringen bedömde Fredrik Idin att de främsta och viktigaste åtgärderna var de kring lagerhantering. Genom att lyckas klara sig med ett betydligt mindre lager i förhållande till produktionsvolymerna minskade man sin kapitalbindning betydligt. De rutiner som då skapades kan, om de fortsätter förvaltas på rätt sätt, fortsätta vara mycket värdefulla även för framtiden.

5.4 Företagets storlek

Många av de teorier som behandlats i det för detta avsedda avsnittet är utformade med större företag som utgångspunkt, vilket bör tas i åtanke vid analys av Levi Peterson. Dessa teorier kan behöva anpassas en aning för att kunna vara fullt ut applicerbara på mindre företag.

Ett viktigt faktum att ta i beaktande vid analys av hur beslut är tagna är Levi Petersons VD också är ägare och därmed givetvis har ett ganska stort handlingsutrymme och i viss mån kan följa sin magkänsla eftersom han inte i lika stor utsträckning behöver övertyga någon annan om ett besluts riktighet för att kunna fatta det. Även om han givetvis måste motivera det för resten av företaget när beslutet är taget.

5.5 Övriga faktorer

Det genomgående tema av öppenhet och transparens gentemot kunder, finansiärer och personal som Fredrik Idin berörde återkommande under intervjun är en intressant röd tråd i deras agerande. Genom öppenhet kan förtroende skapas varvid fördelar kan erhållas och ytterligare förtroende byggas upp. Förtroende hos en part, kanske främst hos kunder och finansiärer, kan hjälpa till att bygga upp förtroende hos en annan, liksom det på motsvarande sätt kan raseras. Detta förhållande kan antingen bygga positiva spiraler eller ett hopplöst moment 22.

Fredrik Idin påpekade vikten av att man agerat i god tid och börjat göra sig av med personal och fått ner kapitalbindningen i lagret innan de reella konsekvenserna av krisen började synas. Detta må vara sant men att man lyckats med det berodde enligt intervjun med Idin i stor utsträckning på den något turliga omständigheten att företagets VD hade en kontakt i fastighetsbranschen i USA som kunde förvarna honom om att saker inte stod rätt till. Detta är knappast något som kan förväntas av alla företag varför det normativa värdet av detta är minst sagt tveksamt. Svenåke Berglie på Fordonskomponentsgruppen menade att de flesta underleverantörer i fordonsindustrin faktiskt reagerat snabbt och bromsat i tid när signaler väl kom. Därav kan vi anta att snabbheten i Levi Petersons agerande måhända varit av avgörande betydelse för dem tack vare att de kunde börja anpassa sig exceptionellt tidigt i sammanhanget, men att det inte varit en lika avgörande faktor för huruvida andra företag överlevt eller inte.

Med anledning av den makroekonomiska instabiliteten i Europa, exempelvis situationen i Grekland, har Levi Peterson valt en mer försiktig hållning i sin finansiella planering. Vilket illustreras av att man valt att behålla lånet från ALMI, trots att det inte bedöms nödvändigt och har en relativt hög ränta. Frågan är om man fattat samma beslut om man inte haft finanskrisen i färskt minne.

Finanskrisen har påverkat lönsamheten i stort men det finns potential att förbättra branschens lönsamhet genom olika åtgärder från underleverantörs sida.

Underleverantörerna kan exempelvis nå en bättre lönsamhet genom att förbättra produktiviteten och produktutvecklingskapacitet, minska komplexiteten i lager, öka innovationsgraden, samarbeta med andra internationella företag, diversifiera mot andra branscher för att minska beroendet av fordonsindustri.

Staten skulle potentiellt kunna ha en betydande roll i att förbättra branschens lönsamhet genom att minska strukturella hinder såsom regleringar och lagar på miljöområdet eftersom dessa krav kan kosta företagen enormt mycket pengar. Detta är en roll som Fordonskomponentgruppen gärna ser att staten tar, vilket är föga förvånande med tanke på organisationens syfte. Detta är dock en politisk fråga som inte faller inom ramen för denna uppsats att diskutera.

Slutsats

När Fredrik Idin fick frågan om vilka de huvudsakliga faktorerna bakom att de lyckats så väl som de hade med att ta sig igenom finanskrisen räknade han upp tre punkter.

- Att man agerat så pass snabbt som man gjort och sett krisen komma i tid.
- Att man haft en stor öppenhet mot finansiärer, kunder och anställda
- Att man lyckats mycket bra med att minska sin kapitalbindning i lagret

Som vi konstaterat i analysen är den första punkten av tveksamt värde som råd för de flesta som läser denna undersökning eftersom den i första hand härrör ur en omständighet som låg utanför verksamheten och var ganska slumpartad till sin natur. Det som möjligen kan tas fasta på är att det är viktigt att vara vaksam på information från många typer av informationskanaler. Att Fredrik Idin sedan agerade utefter denna information och faktiskt kunde vidta åtgärder hänger mycket ihop med att han både är ägare och VD och att företaget är litet varför han hade friare händer än många andra företagsledare att handla utefter information från en relativt informell informationskanal.

Öppenheten mot finansiärer, kunder och anställda var en annan nyckel. Öppenheten mot anställda hjälpte att bygga förtroende, krismedvetenhet och sammanhållning. Transparensen gentemot finansiärer och kunder minskade kostsamma informationsasymmetrier och byggde vidare på ett förtroende som redan var relativt etablerat genom att man tidigare konsekvent satt upp realistiska mål som man hade kunnat leverera i enlighet med.

Man gjorde även stora insatser för att minska kapitalbindningen i lagret, främst genom att avsätta mycket kompetent och erfaren personal till att utarbeta bättre lagerrutiner. Därtill har givetvis en uppsättning andra faktorer inom cash management varit av stor betydelse, bland annat att man lyckats hålla kvar sina kredittider till sina

kunder vilket säkerligen kan kopplas till den goda relation Levi Peterson har till sina kunder, bland annat genom den öppenhet som talats om ovan.

Levi Peterson har klarat sig genom finanskrisen och de bättre lagerrutinerna, den mer sammanhållna organisationen, och förtroendet hos finansiärer och kunder finns fortfarande med dem. De har visat att de har en förmåga att överleva och leverera även när tiderna är svåra. De går med andra ord stärkta ur finanskrisen.

Förslag på fortsatt forskning

De slutsatser som dragits i denna studie av faktorer bakom Levi Petersons framgång kan sedan utökas med ytterligare kvalitativa studier av andra typer av företag eller branscher, eller företag som valt en andra metoder för att hantera problematiken. Eventuellt kan andra teorier appliceras på vår empiri som kan leda till uppföljningsstudier. Möjligen kan kvantitativa studier undersöka hur vanliga dessa metoder varit för olika typer av företag eller branscher.

Källförteckning

Böcker

Arnold, Glen, *Corporate Financial management*. Pearson Education Limited, England. (2005)

Blomstrand R. och Källström A., *Att tjäna pengar på pengar om likviditets och Cash Management* (1991)

Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business research methods*, Oxford University Press)

Hallgren Örjan, *Finansiell metodik* (2003)

Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassflöde kan bli ditt företags melodi* (1991)

Kvale, Steinar, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Larsson C-G. och Hammarlund L., *Cash Management för företag* (2009)

Schacter, Daniel L., (2001), *The Seven Sins of Memory*, Houghton Mifflin Company, New York

Shaughnessy, John J., Zechmeister, Eugene B. & Zechmeister, Jeanne S., (2006), *Research Methods in Psychology*, sjunde upplagan, McGraw-Hill, New York

Artiklar

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

Engle Paul, *When things go badly*, (2008)

Kraus, Alan, Litzenberger, Robert H (1973) ” A state-preference model of optimal financial leverage” *Jornal of finance*, 28, 911-923

Modigliani, Frankco & Miller, Merton H (1958) “The cost of capital, corporation finance and the theory of investment” *The American Economic Review*,48, 1958, 261-297

Modigliani, Frankco & Miller, Merton H (1963) “Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction” *The American Economic Review* 53,433-443

Myers, Stewart C (1984)” *The Capital Structure Puzzle*” *The Journal of Finance*, Vol. 39, No. 3, 575-592

Opler, Pinkowitz, Stulz, Williamson, *The determinants and implications of coroprate cash holdings*. *Jounral of Financial Economics* (1999)

Elektroniska källor

<http://www.dn.se/ekonomi/sa-funkar-finanskrisen-1.656631>

<http://www.finanspolitiskaradet.se/download/18.1166db0f120540fe0498000209107/090609+Forslid+Moe.pdf>

http://www.e24.se/business/ovrig-industri/svensk-underleverantor-till-bilindustrin-i-konkurs_940305.e24

http://www.fordonskomponentgruppen.se/dokument/pressrelease_betalningsvillkor_fr_ankrike_2007.doc

http://www.fordonskomponentgruppen.se/dokument/pressrelease_dyrare_material_2007.doc

<http://www.fordonskomponentgruppen.se/leverantorsindustrin - fakta>

http://www.fordonskomponentgruppen.se/dokument/pressrealease-den_globala_fordonsindustrin

Intervjuer

Svenåke Berglie, VD på fordonskomponentgruppen 2010-05-19

Fredrik Idin, VD på Levi Peterson Industri AB 2010-05-17