



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

VT 2006

Kandidatuppsats 10 p

Företagsekonomiska institutionen

# Cash Management

En studie av hur ett förbisett vinstgenererande område  
hanteras av medelstora företag

Lars Hansen  
Rikard Johansson  
Patrik Jonsson

Handledare:  
Tore Eriksson

## Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Cash Management, En studie av hur ett förbisett vinstgenererande område hanteras av medelstora företag

**Seminariedatum:** 2006-06-08

**Ämne/kurs:** FEK582 Kandidatuppsats, 10 poäng

**Författare:** Lars Hansen, Rikard Johansson och Patrik Jonsson

**Handledare:** Tore Eriksson

**Fem nyckelord:** Cash Management, Medelstora företag, Likviditetsplanering, Likviditetshantering, Cash Management-system

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka i vilken utsträckning medelstora företag arbetar med likviditetshantering och planering. Vidare kommer företagets och bankernas relation inom området Cash Management studeras för att undersöka hur banker kan bli mer effektiva när det gäller att tillmötesgå företagets behov.

**Metod:** Kvalitativa intervjuer genomfördes hos medelstora företag, en bank samt en revisor. Ansatsen i uppsatsen var deduktiv. Vidare har resultaten från intervjuerna analyserats och jämförts med hypoteser i teorin. Slutsatsen ses som en utveckling av analysen där även tankar om förbättringar förs fram.

**Teoretiska perspektiv:** Då få studier av detta slag har genomförts blir teorierna kring Cash Management i allmänhet viktiga. Vidare har studier kring bankens förhållande till kunden och revisorernas oberoende studerats.

**Empiri:** Enligt de intervjuer som genomfördes arbetar få medelstora företag med Cash Management. Vissa delar av Cash Management såsom likviditetsplaneringen fungerar bra medan andra delar såsom likviditetshanteringen fungerar mindre bra.

**Resultat:** Från denna studie har det framkommit att de medelstora företagen kan arbeta mer med Cash Management. Med dagens låga räntenivå är vinsterna små, men med ett framtida högre ränteläge finns större vinster att erhålla. Genom en aktivare likviditetshantering kan kapitalomsättningshastigheten öka och därmed uppnås en bättre räntabilitet. Studien visar också att bankerna kan ta en aktivare roll gentemot kunden sett ur ett Cash Management-perspektiv.

## **Abstract**

**Title:** Cash Management, a study how an overlooked profit generated area are handled by medium sized enterprises

**Seminar date:** 2006-06-08

**Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Lars Hansen, Rikard Johansson and Patrik Jonsson

**Advisor:** Tore Eriksson

**Key words:** Cash Management, medium sized enterprises, Plan of liquidity, Handling of liquidity, Cash Management systems

**Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate to which extent Swedish medium sized enterprises are working with their plan and handling of liquidity. Furthermore, the relation between the companies and the banks in the area of Cash Management will be studied to find out how banks can be more efficient to comply with the companies needs.

**Methodology:** Qualitative interviews were carried out with medium sized enterprises, a bank and an accountant. The approach in the thesis is deductive. The results from the interviews has been analyzed and compared with theoretical hypothesis. The conclusions should be seen as an extension of the analysis where also thoughts about improvements are brought forth.

**Theoretical perspectives:** Because of the lack of previously done studies in the area handled in this thesis, the theories of Cash Management will be important. Furthermore, studies regarding the relation between the banks and the customers, and accountant independence have been studied.

**Empirical foundation:** According to the interviews that were carried out, few of the medium sized enterprises work with Cash Management. Some parts of Cash Management, as for example plan of liquidity, work well whereas other parts like handling of liquidity does not work very well.

**Conclusions:** In this study it is concluded that medium sized enterprises can work more with Cash Management. With today's low interest level the profits are low, but with a future higher interest level there are more profits to gain. Through a more active handling of liquidity, the capital turnover increases and thereby results in an improved profitability. The study also shows that the banks can take a more active part towards the customer, from a Cash Management perspective.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	3
1.2 Problemformulering .....	5
1.3 Syfte .....	6
1.4 Avgränsningar .....	6
1.5 Målgrupp .....	6
1.6 Disposition .....	7
<b>2. Metod</b> .....	<b>8</b>
2.1 Ansats .....	8
2.2 Datainsamling.....	9
2.2.1 Intervjuer .....	9
2.2.2 Litteraturstudie .....	10
2.2.3 Dokumentinsamling .....	10
2.3 Källkritik .....	11
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>13</b>
3.1 Cash Management .....	13
3.2 In- och Utbetalningar .....	15
3.2.1 Offert .....	15
3.2.2 Order.....	16
3.2.3 Leverans .....	16
3.2.4 Faktura.....	16
3.2.5 Förfallodag .....	17
3.2.6 Betalning .....	17
3.2.7 Krav .....	17
3.3 Riskhantering .....	18
3.3.1 Valutarisk .....	18
3.3.2 Kreditrisker.....	19
3.3.3 Ränterisker .....	19
3.3.4 Likviditetsrisker .....	19
3.4 Likviditetsplanering .....	20
3.5 Likviditetshantering .....	20
3.6 Överskottsplacering.....	21
3.6.1 Mindre belopp .....	21
3.6.2 Större belopp .....	21
3.7 Underskottsfinansiering .....	22
3.7.1 Reverslån – lån mot säkerhet .....	22
3.7.3 Checkkredit - kontokredit.....	22
3.7.4 Certifikatprogram – belåning på marknaden.....	23
3.7.5 Factoring.....	23
3.7.6 Leasing .....	24
3.8 System för administrering av Cash Management .....	25
3.9 Bankens förhållande till det medelstora företaget i avseende på Cash Management ....	26
3.9.1 Relationen mellan banken och kunden.....	26
3.10 Revisorns förhållande till det medelstora företaget i avseende på Cash Management	27
3.10.1 Rådgivning till medelstora företag .....	27
<b>4. Empiri</b> .....	<b>28</b>
4.1 Företag A.....	28
4.1.1 Planering och hantering.....	29
4.1.2 Cash Management-system.....	29

4.1.3 Under- och överlikviditet .....	29
4.1.4 Bankens/Revisorns roll .....	29
4.2 Företag B .....	30
4.2.1 Planering och hantering .....	30
4.2.2 Cash Management-system.....	31
4.2.3 Under- och överlikviditet .....	31
4.2.4 Banken/Revisorns roll .....	31
4.3 Företag C .....	32
4.3.1 Planering och hantering .....	32
4.3.2 Cash management-system .....	33
4.3.3 Under- och överlikviditet .....	33
4.3.4 Bankens/Revisorns roll .....	33
4.4 Företag D .....	34
4.4.1 Planering och hantering .....	34
4.4.2 Cash Management-system.....	34
4.4.3 Under- och överlikviditet .....	35
4.4.4 Bankens/Revisorns roll .....	35
4.5 Företag E .....	36
4.5.1 Planering och hantering .....	36
4.5.2 Cash management-system .....	37
4.5.3 Under- och överlikviditet .....	37
4.5.4 Bankens/Revisorns roll .....	37
4.6 Företag F .....	38
4.6.1 Planering och hantering .....	38
4.6.2 Cash management-system .....	39
4.6.3 Under- och överlikviditet .....	39
4.6.4 Bankens/Revisorns roll .....	39
4.7 Företag G .....	40
4.7.1 Planering och hantering .....	40
4.7.2 Cash management-system .....	40
4.7.3 Under- och överlikviditet .....	41
4.7.4 Bankens/Revisorns roll .....	41
4.8 Företagen som avböjde intervju .....	41
4.9 Banken A .....	41
4.9.1 Kontakten mellan bank och företag .....	42
4.9.2 Placeringsmöjligheter.....	42
4.10 Revisionsbyrå A .....	42
<b>5. Analys .....</b>	<b>45</b>
5.1 Allmänt.....	45
5.2 Planering och hantering.....	45
5.3 Cash management-system .....	46
5.4 Under- och överlikviditet .....	47
5.5 Bankens/Revisorns roll .....	48
5.6 Revisorns och bankens förhållande till företaget .....	49
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>51</b>
6.1 Problemformuleringsfrågorna besvaras .....	51
6.2 Förslag till fortsatta studier .....	53
<b>Källförteckning.....</b>	<b>55</b>
<b>Bilaga A</b>	
<b>Bilaga B</b>	

# 1. Inledning

---

*I detta första kapitel ges en inledning till Cash Management och vad denna uppsats ämnar undersöka. Efter en introduktion till ämnet presenteras syfte och de avgränsningar som gäller för uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Företag bedriver idag verksamhet i ett klimat med allt hårdare konkurrens vilket driver upp kraven på verksamheten. För att motsvara dessa krav måste de inte bara uppnå uppsatta mål utan även visa ett tillfredsställande resultat. På grund av de hårdare ekonomiska villkoren är det av vikt att kapital genereras och hanteras på ett fördelaktigt sätt. Med ett fungerande Cash Management-system kan lönsamheten för företaget öka.<sup>1</sup>

Cash Management eller likviditetsstyrning är inget nytt begrepp i praktiken, redan under 1960-talet började amerikanska företag systematiskt arbeta med planering och placering av likvida medel.<sup>2</sup> Resultatet av detta arbete visade på ökad kapitalomsättning och därmed högre avkastning. Marie Åkesson Dolfe, Cash Management-konsult och författare, har förklarat nödvändigheten med ett aktivt Cash Management-arbete:

*”Good Cash Management will improve the profit margin as well as the capital turnover rate. Thus, Cash Management will have an immediate effect on your profitability.”*<sup>3</sup>

Genom att istället för att låta eventuell överlikviditet vara inestående på företagets checkräkningskonto placera dessa likvida medel i till exempel statskuldväxlar erhålls en direkt möjlighet att öka företagets vinst. Skillnaden i ränta, mellan checkräkningskontot och statskuldväxlar, kan vid en första anblick anses försumbar, dock ger en 0,5 % differens på ett belopp av fem miljoner en ökad avkastning per år på 25 000 kronor.

De senaste årens revolution inom informationssamhället med bland annat Internets genomslag har radikalt förändrat arbetet på företagens ekonomiavdelningar.<sup>4</sup> I dagsläget kan likviditetsplaneringen skötas med mjukvara som de flesta företagen har tillgång till. Detta borde indikera att företagen har möjlighet till ett väl fungerande Cash Management-arbete. De stora före-

---

<sup>1</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 4

<sup>2</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 17

<sup>3</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 4

<sup>4</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. vi

tagen arbetar aktivt med Cash Management vilket har genererat stora kostnadsbesparningar och inkomster till företagen.<sup>5</sup> Företag som till exempel CODA levererar finansiella datasystem som implementeras i företagens affärssystem.<sup>6</sup> I STA Travels, ett ledande reseföretag specialiserat på studenter och ungdomar beskriver ekonomichef Mark Adams fördelarna med ett finansiellt datasystem:

*”CODA’s accounting, financial and intelligence solution has improved the way we do business, by automating our financial processes”<sup>7</sup>*

Dessa system och dess implementeringar är komplexa och kostsamma, vilket kräver både stor kunskap och mycket resurser. Detta gör det svårt för mindre företag att införskaffa ett sofistikerat Cash Management-system trots att detta arbete är mycket viktigt. I mindre företag sköts ofta ekonomiarbetet av ett fåtal personer och med alla åtagande som dessa har att hantera kan det vara lätt hänt att annat arbete prioriteras. Detta medför att kvaliteten i ekonomiarbetet ofta varierar mellan företagen och många viktiga besparningar och inkomster uteblir.<sup>8</sup>

På grund av variationen i ekonomikvalitén hos företagen och att kunskaperna inom Cash Management är begränsade kan revisorns kunskap och råd om arbetet vara mycket värdefulla. Under senare år har lagarna rörande relationen mellan revisor och klient stramats åt,<sup>9</sup> bland annat på grund av de stora revisionskandalerna i USA. Revisionsbyråerna har tvingats separera de avdelningar som arbetar med bokslut/årsredovisning och konsultverksamheten. Revisionsbolaget Ernst & Young har till och med sålt sin konsultverksamhet för att undvika problem med revisorernas oberoende ställning.<sup>10</sup> I framtiden kommer ytterligare lagförändringar troligen genomföras vilket leder till en vidare förändring av revisorns roll rörande likviditetsarbetet.<sup>11</sup> Resultatet av detta kan tänkas bli att bankerna går in som en aktör i denna rådgivningsmarknad.

---

<sup>5</sup> Steven M., (2003) “Building a flagship operation”, s. 34-36

<sup>6</sup> CODA plc., [www.coda.com](http://www.coda.com).

<sup>7</sup> CODA plc., [http://www.coda.com/casestudies/CODA\\_STA\\_CS0015.pdf](http://www.coda.com/casestudies/CODA_STA_CS0015.pdf).

<sup>8</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 16

<sup>9</sup> Föreningen för revisionsbyråbranschen, <http://www.far.se/faq.asp?id=28>.

<sup>10</sup> Egertz A., Revisor, Ernst & Young.

<sup>11</sup> Justitiedepartementet, (2003) *”Några frågor om revision”*.

## 1.2 Problemformulering

Problemformuleringen är tredelad sett från företagets, bankens samt det ökade informationsflödets perspektiv:

### 1. *Har de medelstora företagen väl fungerande likviditetshantering och planering?*

Möjligheterna till att förbättra avkastningen med hjälp av ett effektivt Cash Management-system är stora, men det är en stor utmaning för medelstora företag.<sup>12</sup> Frågan är hur detta fungerar hos medelstora företag i Sverige? Är ekonomiavdelningen medveten om potentialen som finns att ha en fungerande likviditetshantering och planering, speciellt om räntenivån ökar? Finns ett fungerande system för Treasury Management, det begrepp som inom Cash Management-området rör placeringen av likviditeten?

### 2. *Hur används tillgängliga system för att erhålla en bättre likviditetshantering och planering?*

Många företag sköter idag sina bankärenden över Internet med hjälp av bankernas Internetbanker. Utöver bastjänsterna har bankerna under senare år investerat i Internetbaserade banktjänster där företagen enkelt och snabbt kan erhålla historiska transaktionsdata samt prognoser för kommande likviditetsströmmar. Dessa verktyg erbjuds redan idag av de flesta bankerna. Frågan är hur väl denna information tas till vara av de medelstora företagen? Blir det bara en graf som presenteras på måndagsmötet eller arbetas det kontinuerligt för att uppnå ett effektivt Cash Management-system?

### 3. *Är företagen positivt inställda att banken går in och tar en mer aktiv roll i företagets likviditetshantering och planering?*

Revisorernas roll är under förändring och bankerna har möjlighet att bli en starkare aktör inom Cash Management-segmentet. Bankerna har idag tillgång till information om kundernas likviditetsströmmar, men tar banken till sig informationen och omvandlar den till lösningar för företagen? Både banken och företagen skulle tjäna på om kapitalomsättningshastigheten ökade. Frågan är om det idag finns möjligheter till ett närmare samarbete mellan banken och det medelstora företaget?

---

<sup>12</sup> Feig N., (2005) "Cash Management Services for Small Businesses", s. 20



### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka i vilken utsträckning medelstora företag arbetar med sin likviditetshantering och planering. Vidare kommer företagens och bankernas relation inom området Cash Management studeras för att undersöka hur banker kan bli mer effektiva när det gäller att tillmötesgå företagens behov.

### **1.4 Avgränsningar**

Att kunna göra en studie om hur mellanstora företag hanterar hela sin Cash Management anses som allt för omfattande. Därför har fokusering gjorts på det som inom Cash Management ofta benämns Treasury Management, det vill säga hur likviditetshantering och planeringen hanteras. Detta leder bland annat till att in- och utbetalningsrutiner inte kommer att undersökas även om dessa är mycket viktiga för ett bra Cash Management-arbete.

I de inledande avsnitten har begreppet ”mellanstora företag” använts, detta uttryck kräver en mer detaljerad definition. Det som anses vara mellanstora företag är organisationer med en omsättning mellan 100-500 miljoner SEK, vilket kan likställas med EU:s definition av SME (Small and Medium sized Enterprises) på 10-50 miljoner euro.<sup>13</sup> Dock beaktas inte de kriterier för antalet anställda och företagens balansomslutning som finns specificerade i SME.

### **1.5 Målgrupp**

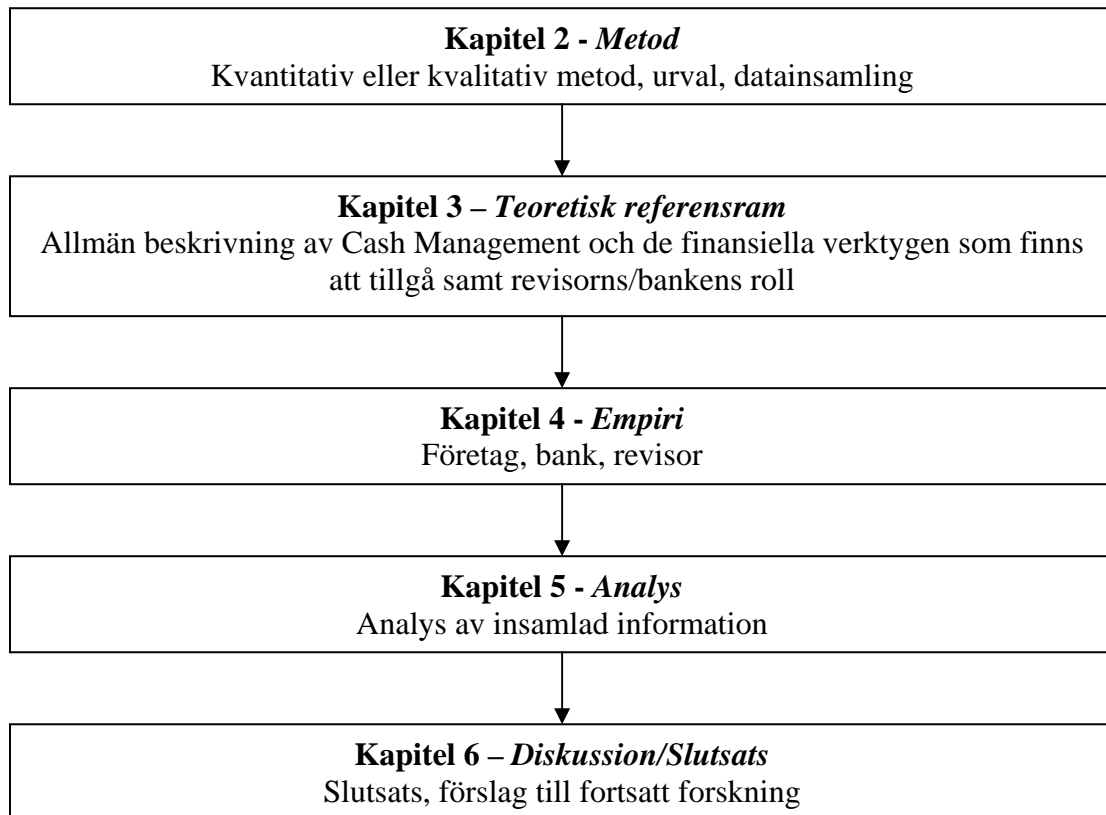
Uppsatsen riktar sig först och främst till seminariet av studenter som skriver uppsats inom finansiering vid Lund Universitet. Även ämnesintresserade, medelstora företag samt banker bör finna ett utbyte av uppsatsen. Slutligen bör alla med intresse för hantering av likvida medel ha behållning av denna uppsats.

---

<sup>13</sup> EU:s webbportal, [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm).

## 1.6 Disposition

För att få en helhetsbild över hur uppsatsen är upplagd beskrivs nedan dess disposition.



## 2. Metod

---

*I detta andra kapitel presenteras den ansats som ligger till grund för uppsatsen. Vidare leder denna ansats fram till en metod som används i uppsatsen.*

---

### 2.1 Ansats

Att först läsa och undersöka en teori för att sedan applicera den på verkligheten genom en hypotes ses som ett deduktivt förfarande.<sup>14</sup> I denna uppsats ses Cash Management som teorin som sedan ställs mot hypotesen om hur mellanstora företag arbetar med Cash Management. Detta leder till att uppsatsen antar ett deduktivt perspektiv. Kritik har riktats mot denna ansats genom att forskaren tenderar att leta information som anses relevant.<sup>15</sup> Det är därför av stor betydelse att en medvetenhet om detta finns och att fenomenet minimeras.

Att till exempel utföra en enkätstudie, till så många företag rörande frågor om Cash Management så att tillräcklig signifikans erhålls, ses som en allt för omfattande studie. Det anses också vara svårt att få tillräcklig respons av de undersökta företagen. Därmed anses en kvantitativ ansats som problematiskt. Genom att däremot använda ett kvalitativt förfarande ses möjligheterna större för de deltagande mellanstora företagen att erhålla nytta och därmed ett större engagemang. Genom att ett kvalitativt förfarande har valts kommer primärdata, det vill säga intervjuer med företag, samlas in på plats.<sup>16</sup>

Att välja en kvalitativ samt deduktiv ansats strider mot vad metodförfattaren Ingvar Jacobsen ser som förväntat. De kvalitativa intervjuerna bjuder in till oförväntad information som därmed kan leda till att nya teorier upptäcks istället för det som var tänkt, det vill säga pröva existerande teorier.<sup>17</sup> Frågan är vilka konsekvenser en sådan upptäckt skulle få för det slutgiltiga resultatet? Skulle ett iterativt ansatsförfarande påverka uppsatsens giltighet och tillförlitlighet? Inom den tekniska forskningen är det vanligt med en abduktiv metodstrategi.<sup>18</sup> Denna strategi tillämpas bland annat vid feldiagnosticering av tekniska system. Metodansatsen har en förstå-

---

<sup>14</sup> Rienecker L., (2002) *Att skriva en bra uppsats*, s. 160

<sup>15</sup> Jacobsen D. I., (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s. 35

<sup>16</sup> Bryman A., Bell E., (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 360

<sup>17</sup> Jacobsen D. I., (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s. 43

<sup>18</sup> Alvesson M., Sköldberg K., (1994) *Tolkning och reflektion*, s. 42

else för förändringar i ansatsen.<sup>19</sup> Om nu de kvalitativa intervjuerna bjuder in till information som var helt oväntad kan alltså den deduktiva ansatsen gå mot ett abduktivt synsätt.

## 2.2 Datainsamling

Primärdata, det vill säga data som är direkt insamlat för uppsatsen, består av sju kvalitativa intervjuer med personer som sitter i en position med rätt att fatta ekonomiska beslut rörande företagets likviditetshantering och planering. En intervju med revisor kommer också att utföras, detta för att undersöka de effekter som den skärpta lagstiftningen har inneburit för revisorerna rörande rådgivning kombinerat med revision i samma företag. För att undersöka bankernas roll kommer även här en intervju att utföras. Litteratur och artiklar inom området samt dokumentinsamling från de intervjuade företagen ses som sekundärdata. I och med att sekundärdata inte är sammanställt av författarna är det av yttersta vikt att uppvisa källkritik mot materialet.<sup>20</sup>

### 2.2.1 Intervjuer

Grundpelaren i intervjuerna är att försöka förstå hur de medelstora företagen ser på arbetet med Cash Management. Tanken är att genom intervjuer vid företagen förstå hur de resonerar och prioriterar ekonomiarbetet. För att nå djup i intervjuerna kommer frågor om handlingar ställas för att undersöka företagets verkliga känslor. Genom frågor som är mer övergripande finns det en risk att samtalet lämnar sitt ämne, men detta kommer att undvikas genom planerade intervjuer. Samtliga respondenter erhåller frågorna, se bilaga A, i god tid före intervjun och kan därmed förbereda sig. Intervjuerna kommer i så stor utsträckning som möjligt att genomföras på företagen för att uppnå en lugn och trygg miljö för den som intervjuas.<sup>21</sup> Vid genomförandet av intervjuerna finns det risk att resultatet inte blir optimalt på grund av intervjuareffekter. Skillnader mellan intervjuaren och de som intervjuas kan påverka svaren under intervjun.<sup>22</sup> För att minimera dessa problem undersöks medelstora företag i Småland som samtliga författare har anknytning till. Intervjuerna kommer att genomföras av en eller två personer för att flera intervjuare kan skapa en ogynnsam miljö för den som utfrågas. Om den som utfrågas känner sig i underläge gentemot intervjuarna finns det risk att den intervjuade inte bygger upp något förtroende under samtalet. Det bör nämnas att denna risk även föreligger med två intervjuare. En stor fördel med att spela in intervjun är möjligheten till djupare

---

<sup>19</sup> Alvesson M., Sköldberg K., (1994) *Tolkning och reflektion*, s. 42

<sup>20</sup> Jacobsen D. I., (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s. 152-153

<sup>21</sup> Trost J., (1997) *Kvalitativa intervjuer*, s. 33 - 40

<sup>22</sup> Bryman A., Bell E., (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 157

analys av samtalet i ett senare skede samtidigt som intervjuerna får en chans att utvecklas genom att lyssna på den egna insatsen. Samtidigt finns nackdelar med att använda denna metod eftersom det kan vara tidskrävande att gå igenom den stora mängden ljudmaterial som genereras.<sup>23</sup> Fördelen anses dock överskugga de problem som finns och intervjuerna kommer att spelas in med hjälp av en dator samt diktafon.

### **2.2.2 Litteraturstudie**

Den litteratur som finns tillgänglig inom teorierna om Cash Management är ofta ett par år gamla. Den andemening som en föreläsare<sup>24</sup> på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet föremedlade under ett metodseminarium är att om det inte skrivits artiklar om ämnet under de senaste åren är området antingen ointressant, föråldrat eller har ingen förstått potentialen i ämnet. Författarna kan till viss del dela denna uppfattning, men eftersom uppsatsen ämnar undersöka en hypotes om en viss teori blir angreppssättet och därmed relevansen annorlunda. Undersöks antalet artiklar som rör implementeringen av teorin om Cash Management till verkligheten blir resultatet helt annorlunda. Under senare år har ett stort antal artiklar rörande just implementeringen av Cash Management publicerats. Att ämnet har relevans även idag visar sig också i att många banker och företag satsar pengar på att tillämpa teorin och därmed försöka erhålla de fördelar som går att uppnå. Teorin om Cash Management tar ingen hänsyn till företagsstorlek, dock finns det begränsad litteratur som försöker beskriva skillnaderna i implementeringen av teorierna.<sup>25</sup> I litteraturen<sup>26</sup> skrivs det att mellanstora och mindre företag kan ha problem med Cash Management-arbetet men hänvisar inte till några undersökningar. Vidare har inga svenska artiklar rörande arbetet med Cash Management i mellanstora företag påträffats.

### **2.2.3 Dokumentinsamling**

Som en del av undersökningen av de medelstora företagens hantering av Cash Management kommer dokument att samlas in och analyseras. De dokument som är intressanta är främst årsredovisning och data från Cash Management-systemet. Genom att analysera förutsättningarna för Cash Management kan beräkningar visa vilken potential som företagen har genom ett aktivt arbete med likviditetshanteringen och planeringen. Även finansiella policydokument kan påvisa huruvida företagen arbetar aktivt med frågeställningarna i denna uppsats. Det kan vara svårt att erhålla dokumenten hos företagen på grund av dokumentens informationskän-

---

<sup>23</sup> Trost J., (1997) *Kvalitativa intervjuer*, s. 50

<sup>24</sup> Arvidsson, S. Ek. Dr., Lunds Universitet

<sup>25</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 16

<sup>26</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*

lighet och risk för informationsspridning. Vidare bör de dokument som erhålls granskas med hjälp av John Scotts fyra kriterier:<sup>27</sup>

- *Autenticitet*, Är materialet äkta och av ett känt ursprung?
- *Trovärdighet*, Är materialet utan felaktigheter och förvrängningar?
- *Representativitet*, Är materialet typiskt när det gäller den kategori det tillhör? Om det inte är typiskt, vet man till vilken grad det inte är så?
- *Meningsfullhet*, Är materialet tydligt och begripligt?

## 2.3 Källkritik

Data som samlas in måste uppfylla två grundkrav: giltig och relevant samt tillförlitlig och trovärdig.<sup>28</sup> Det finns risk att primärdata blir missvisande om det inte byggs upp ett förtroende med den som intervjuas. Frågorna som används i intervjuerna är utformade av studenter utan längre erfarenhet av intervjuförfarande eller ekonomiarbete vid medelstora företag. Om frågorna är felformulerade finns risk att den intervjuade svarar på något annat än vad som var tanken med frågan. Likviditetshantering och planering kan vara ett känsligt område för ekonomiavdelningen och en anledning till att inte dela med sig av relevant information. Resultaten från analysen kommer på grund av primärdata inte att kunna ligga till grund för en generell slutsats eftersom undersökningen görs vid en viss tidpunkt och i ett visst område samt med ett begränsat antal undersökta företag.

Reliabiliteten, som grundar sig på om samma undersökning skulle ge samma svar, riskerar i denna undersökning att vara låg. Detta beror på att undersökningen gäller ett aktuellt ämne där flera faktorer, däribland räntan, påverkar företagets kompetens inom Cash Management. På samma grund och med tanke på de avgränsningar som gjorts är det svårt att generalisera de resultat som undersökningen kommer fram till. Eftersom flera olika branscher är representerade bland företagen blir även den externa validiteten lidande.<sup>29</sup>

Sekundärdata som används har ofta en annan fokus på Cash Management än vad som avses i denna uppsats. Då denna uppsats specifika ämne, att undersöka medelstora svenska företags

---

<sup>27</sup> Bryman A., Bell E., (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 425

<sup>28</sup> Jacobsen D. I., (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s. 21

<sup>29</sup> Bryman A., Bell E., (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 48

Cash Management-hantering, inte finns beskrivet är det en utmaning att vara kritisk mot litteraturen. Det finns en risk för att de utländska artiklarna om Cash Management inte är relevanta för svenska förhållande då de kan spegla en situation som inte gäller för svenska företag. Slutligen bör de årsredovisningar som använts vara tillförlitliga då dessa har granskat av flera instanser innan de publicerats.

### 3. Teoretisk referensram

---

*I detta kapitel ges en teoretisk beskrivning av problemområdet. Först behandlas Cash Management som verktyg för hantering av likvida medel. Därefter presenteras delar av teorierna kring riskhantering, finansieringsalternativ samt systemens och bankernas möjligheter och roller.*

---

#### 3.1 Cash Management

Begreppet Cash Management används för att beskriva en mängd aktiviteter som bland annat innefattar likviditetshantering.<sup>30</sup> Mer konkret är det hantering av likvida medel som innebär att de förräntas på bästa sätt.<sup>31</sup> I moderna termer sägs det vara koordinationen och integrationen av olika produkter banker erbjuder företagen för att tillfredsställa deras specifika behov.<sup>32</sup> Det finns många olika sätt att definiera Cash Management på. En definition är att ”*tjäna pengar på pengar*”, dock uppfattas det i många fall inte som tillräcklig utan behöver en utökning med ”*..och tjäna pengar på effektiva processer och administrativa system*”.<sup>33</sup> Cash Management kan alltså beskrivas som en effektivisering av in- respektive utbetalningsflöden så att kapitalbehovet minskas och finansnettot utvecklas i positiv riktning.<sup>34</sup>

Cash Management används av företag för att effektivisera rutiner runt företagets hantering av kundfordringar, betalningsrutiner och kassahållning. I många avseenden ska Cash Management vara förutseende och flexibel med fokus på frigöring av likvida medel från balansräkningen och förbättra det finansiella nettot samtidigt som identifiering och realisering av administrativa kostnader sker.<sup>35</sup> Tanken är att inte binda upp onödigt mycket kapital i bolaget vilket ger det övergripande målet, att öka avkastningen till aktieägarna, där det insatta kapitalet ska maximeras på lång sikt.<sup>36</sup> Målet kan i stora drag uppnås på två sätt. Dels kan de administrativa kostnaderna reduceras vilket ger bättre *vinstmarginaler*. Dels kan kapital som är bundet frigöras genom till exempel bättre faktureringsrutiner vilket leder till lägre kapitalbindning. På detta sätt ökar *kapitalets omsättningshastighet*.<sup>37</sup> Detta ger följande samband:

---

<sup>30</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 13

<sup>31</sup> Föreningssparbanken, <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5548,00.html>.

<sup>32</sup> Anonymous, (1995) “An introduction to cash management”, s. 2

<sup>33</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 1

<sup>34</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 13

<sup>35</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 2

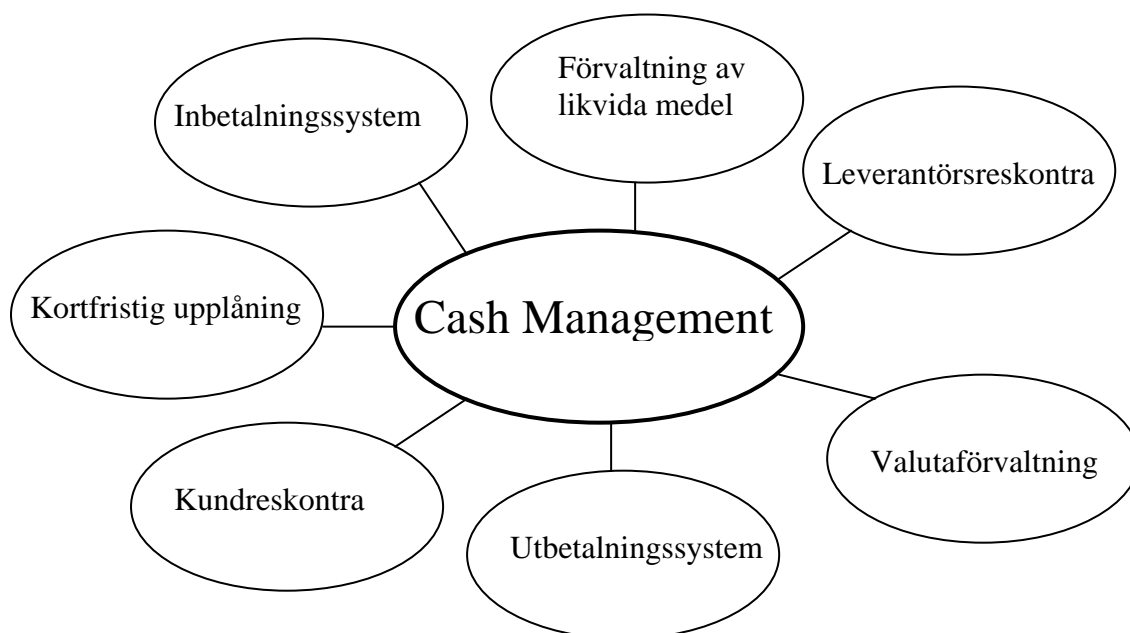
<sup>36</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 11

<sup>37</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 16



$R\ddot{a}ntabilitet = vinstmarginal \times kapitalets oms\ddot{a}ttnings hastighet.$

R\ddot{a}ntabiliteten st\ddot{a}r f\ddot{o}r resultatet f\dd{o}re r\dd{a}ntekostnader i f\dd{o}rh\dd{a}llande till det kapital som \dd{a}r investerat i f\dd{o}retaget, \dd{a}ven ben\dd{a}mmt r\dd{a}ntabilitet p\dd{a} totalt kapital. Genom ett b\dd{a}ttre Cash Management-arbete p\dd{a}verkas b\dd{a}de vinstmarginalen och kapitalets oms\dd{a}ttnings hastighet vilket i sin tur leder till en \dd{o}kad l\dd{o}nsamhet i f\dd{o}retaget.<sup>38</sup> I figur 1 ses de aktiviteter som innefattar samtliga delar av Cash Management.<sup>39</sup>



*Figur 1. Cash Managements olika delar.*

En best\dd{a}mning av vad som omfattas i Cash Management kan \dd{a}ven g\dd{o}ras med en balansr\dd{a}kning. De delar som innefattas i Cash Management \dd{a}r likvida medel, allts\dd{a} kassa, bank, kortfristiga placeringar och kundfordringar samt kortfristiga skulder det vill s\dd{a}ga leverant\dd{o}rsskulder och kortfristig finansiering.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management f\dd{o}r f\dd{o}retag*, s. 17

<sup>39</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management f\dd{o}r f\dd{o}retag*, s. 13

<sup>40</sup> Karlsson A., (1996) *Att tj\dd{a}na pengar p\dd{a} pengar – Cash Management*, s. 14

## Balansräkning

<p><b>Anläggningstillgångar</b> Immateriella anläggningstillgångar</p> <p>Materiella anläggningstillgångar</p> <p>Finansiella anläggningstillgångar</p> <p><b>Omsättningstillgångar</b> Varulager</p>	<p><b>Eget kapital</b> Bundet eget kapital</p> <p>Fritt eget kapital</p> <p><b>Obeskattade reserver</b></p> <p><b>Skulder</b> Långfristiga skulder</p>
<p>Kortfristiga fordringar Kundfordringar Övriga kortfristiga fordringar</p> <p>Kortfristiga Placeringar</p> <p>Kassa och bank</p>	<p>Kortfristiga skulder Leverantörsskulder Övriga kortfristiga skulder</p>

-----

↑

CM

↓

↑

CM

↓

Figur 2. Balansräkningens Cash Management.

### 3.2 In- och Utbetalningar

För de flesta företag finns det ett antal olika steg i inbetalnings- och utbetalningskedjan som måste utföras innan inflöde av likvida medel sker. Stegen som måste gås igenom är *offert*, *order*, *leverans*, *fakturerings*, *förfallodag* och *betalning*. Beroende på om företaget sitter som köpande eller säljande företag vill de ha olika längd på betalningskedjan för att erhålla mer ränta på sitt kapital.

#### 3.2.1 Offert

Offert är ett erbjudande av tjänst eller vara till ett visst pris och det är här företaget har möjlighet att påverka sina villkor.<sup>41</sup> Som bolag är det av stor vikt att ha målsättningar och riktlinjer för hur kredittider och betalningsvillkor ska utformas.<sup>42</sup> På dessa områden bör en viss försiktighet finnas för att hålla ett positivt kassaflöde och kunna planera för framtiden.<sup>43</sup> För att erhålla ett snabbare betalningsflöde används bland annat kassarabatter som oftast är till nackdel för det säljande bolaget.<sup>44</sup> De in- eller utbetalningsvillkor som tillämpas är av stor betydelse att köparen följer.<sup>45</sup> Om kunden till exempel inte betalar i tid bör betalningskonsekvenserna

<sup>41</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 18-19

<sup>42</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 49

<sup>43</sup> Turner M., (2006) "Let it flow", s. 50

<sup>44</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 25

<sup>45</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 27

vara så omfattande att kunden undviker upprepning. Uppgifter om förfallodagen och dröjsmålsränta samt påminnelseavgift bör ingå i offerten. För det säljande bolaget är det av vikt att försäkra sig om att såväl nya som gamla kunder inte har betalningssvårigheter och därför bör rutinmässigt en kreditupplysning genomföras.<sup>46</sup> Skulle betalning ske för sent från köparen debiteras en dröjsmålsränta med gällande referensränta + 8 % om inte annat avtalats.<sup>47</sup>

### 3.2.2 Order

Efter det att köparen accepterat offerten utförs en order och när bekräftelsen är erhållen bör kontroll ske att offerten är korrekt. Dagligen binder ett företag upp likvida medel i sin verksamhet. Det kan vara en vara som stannar en extra dag i processen eller en service som utförs en dag senare, vilket tar en dag extra innan kunden betalar. På grund av detta är det viktigt att när order inkommer, behandla den och kontrollera att den överensstämmer med offert som lämnats för att få en så smidig process som möjligt. En snabb och smidig orderverksamhet frigör inte bara kapital utan ger även en ökad tillfredsställelse för båda parter.<sup>48</sup>

### 3.2.3 Leverans

Leveranser bör alltid utföras efter de villkor som står i offerten. De villkor som gäller påverkar rutiner och processer under leveransförfarandet. Inkorrekt leverans är en av de vanligaste orsakerna till att fakturan inte betalas i tid. Förutom det ökade bundna kapitalet, kan försenade leveranser påverka relationen till kunden och den framtida försäljningen för det säljande bolaget.<sup>49</sup> Med avseende på detta är det viktigt för det köpande bolaget att ha effektiva rutiner för att kontrollera att kvalitet och kvantitet är enligt beställning och att kontroll sker av fakturans ankomstdag gentemot leveransdagen. Om till exempel fakturan ankommer tidigare än leveransen bör diskussion föras om förlängning av kredittiden eller sänkning av priset.<sup>50</sup>

### 3.2.4 Faktura

Fakturan är en bekräftelse på att tjänst och leverans utförts på det sätt som är avtalat och utgör grunden för betalningen. Dock är inte fakturan i sig något avtal men bör ändå innehålla upprepning av villkor som avtalats i offerten och orderbekräftelsen.<sup>51</sup> När fakturan ankommer till köparen ska rutinerna vara effektiva för att minska risken för dröjsmålsränta och påminnelse-

---

<sup>46</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 30

<sup>47</sup> Sveriges Riksbank, <http://www.riksbanken.se/templates/Page.aspx?id=20973>.

<sup>48</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 31

<sup>49</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 32

<sup>50</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 52-53

<sup>51</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 25

avgifter.<sup>52</sup> I och med att många företag använder sig av krediter så blir betalningsvillkoren som finns upphandlade i fakturan ett konkurrensmedel för det köpande bolaget.<sup>53</sup>

### 3.2.5 Förfallodag

Förfallodagen bör vara tydligt utskrivet på alla dokument som finns med under hanteringsförfarandet. Likaså bör fraser där förfallodagen står noga klargöra när pengarna ska vara på säljarens konto. Det bästa är om kapitalet erhålls innan förfallodagen, eller bättre, om det föregår datumet för säljaren.<sup>54</sup> I de flesta fall förekommer betalning på förfallodagen, dock ej i alla fall. Vad som bör tänkas på är vilken veckodag som väljs för att göra betalningen på. Om en betalning bokförs en fredag kommer den inte vara räntebärande förrän på måndagen. Detta gör att många företag undviker att göra inbetalningar dagen före en helgdag.<sup>55</sup>

### 3.2.6 Betalning

Betalning sker då pengarna överförs från kunden till säljarens konto. De bör gemensamt arbeta fram den snabbaste metoden för överföring till en skälig kostnad.<sup>56</sup> Detta för att undvika kostsamma betalningspåminnelser. Det säljande företaget bör kontinuerligt göra uppföljning på kundernas betalningsstatistik för att försäkra sig om att minska risken för betalningssvårigheter. I detta avseende bör både beviljad och överskriden kredittid beaktas.<sup>57</sup> Även avgifter som administrativa kostnader bör uppmärksammas vilka kan ha stor effekt i det långa loppet.<sup>58</sup>

### 3.2.7 Krav

När betalning inte inkommer inom kredittiden sker påminnelse- eller kravaktivitet för att reducera kundfordringarna. Viljan är alltid att få kunderna att senast betala kundfordringarna på förfallodagen.<sup>59</sup> Påminnelser sker inte bara genom brev utan även genom fax, telefon och e-post vilket i många fall är effektivare metoder. Om kunden ännu inte betalat när påminnelse- och kravbrev skickats ut är det av vikt att rutiner för inkassohantering är effektiva. Det är dock ingen ovanlighet att företag med likviditetsproblem betalar först när kravbrevet erhålls.

---

<sup>52</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 53-54

<sup>53</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 25

<sup>54</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 37

<sup>55</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 55

<sup>56</sup> Payne C., (2004) "The ABCs of Cash Management", s. 4

<sup>57</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 29

<sup>58</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 57

<sup>59</sup> Payne C., (2004) "The ABCs of Cash Management", s. 3

När kravbrevet inkommer betalar emellertid de flesta företagen för att undvika betalningsanmärkning.<sup>60</sup>

### 3.3 Riskhantering

Det finns två typer av risker som är aktuella för företag: operationell risk och finansiell risk. Operationell risk är risk som är associerad med affärsverksamheten såsom brister i interna rutiner och system som företaget driver.<sup>61</sup> Finansiell risk utgår från företagets finansiella utveckling. Företag som har en hög finansiell risk bör ha en låg operationell risk för att balansen i den totala risken inte ska vara för stor. För att minska det totala risktagandet kan olika Cash Management åtgärder vidtas och de olika riskerna som är centrala är valutarisker, ränterisker, kreditrisker och likviditetsrisker vilka behandlas nedan.<sup>62</sup>

#### 3.3.1 Valutarisk

En risk som ofta uppstår för företag med utrikeshandel är valutarisk. Mer konkret kan det sägas att det är risken med att ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i valutakursen.<sup>63</sup> Valutarisker kan uppstå vid utrikeshandel som nämnts innan och mer konkret vid import, export, utlandsinvesteringar och utlandsupplåningar. Dessa risker uppstår redan vid avgivandet av offerten om priserna finns angivna i utländsk valuta och till dess att de växlats in till svensk valuta. För att minska eller helt minimera valutariskerna kan företaget fakturera i svenska kronor. Viss svensk export faktureras i svensk valuta, dock är det inte alltid möjligt på grund av en reducerad försäljning eller negativ prisinverkan eftersom köparen erhåller valutarisken. Ytterliggare en åtgärd för att reducera valutarisken är att använda en annan valuta än köparens eller säljarens och därmed kan en stark valuta väljas för att undvika valutafluktuationerna. Det kan dock vara svårt att bedöma vilken valuta som är mest stabil vilket motiveerar valet av flera valutor för att sprida riskerna.<sup>64</sup> En annan möjlighet att skydda sig mot valutarisker är att införa en valutaklausul i köpeavtalet vilken beskriver hur hänsyn skall tas till kursändringar efter skrivandet av kontraktet. På detta sätt kan priset bindas till svenska kronor eller att valutans tillåts fluktuera inom vissa gränser. Företag kan även terminssäkra, vilket innebär att företaget köper eller säljer en viss valuta på en angiven dag och till en förutbestämd kurs. På detta sätt elimineras valutakursfluktuationer som kan uppstå efter överens-

---

<sup>60</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 30-34

<sup>61</sup> Industrivärlden, [http://www.industrivarden.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_326.aspx?epslanguage=SV](http://www.industrivarden.se/templates/Page_____326.aspx?epslanguage=SV).

<sup>62</sup> Business Region Göteborg AB,

<http://www.businessregion.se/huvudmeny/branschkluster/finans/fokusomraden/treasury/treasuryomraden/riskmanagement.4.4d2ad09a108e7eaa80c800030471.html>.

<sup>63</sup> Industrivärlden, [http://www.industrivarden.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_326.aspx?epslanguage=SV](http://www.industrivarden.se/templates/Page_____326.aspx?epslanguage=SV).

<sup>64</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 119-122

kommelsen eftersom avtalet är bindande för båda parter. Om det är så att företaget både importerar och exporterar i samma valuta kan fordringar och skulder kvittas mot varandra. Genom detta kan företag undvika vissa av de avgifter som kommer vid en valutaväxling. En koncern med bolag i flera olika länder kan minska sin valutarisk genom att de inför avräkningsförfarande inom koncernens bolag. Detta innebär att företaget systematiskt kvittar fordringar och skulder mot varandra. Dessa kvittningar sker med hjälp av ett nettingcenter som oftast kontrolleras från koncernens finansavdelning.<sup>65</sup>

### 3.3.2 Kreditrisker

Med kreditrisk, även kallad motpartsrisk, avses att den andra parten sannolikt inte fullgör sina förpliktelser enligt det avtal som ingåtts. Krediterna utgör den främsta grunden för kreditrisken, dock kan risk även förekomma med andra fordringar som till exempel kortfristiga fordringsbevis, derivatkontrakt, kreditlimiter och garantier som parterna kan ha.<sup>66</sup> För att företaget ska minska kreditrisken bör de samarbeta med företag som har bra betalningsmoral. Bevakning av kundernas betalningshistorik och kreditupplysning är två sätt som gör det möjligt att bedöma kundernas kreditvärdighet.<sup>67</sup>

### 3.3.3 Ränterisker

Ränterisk är den risk som förknippas med ränteförändringar som ger kapitalförluster på lån och placeringar hos företaget. Det förekommer ofta därför att ränteutvecklingen tar en annan väg än den förväntade samt att tillgångs- respektive skuldsidan i balansräkningen har olika räntekänslighet.<sup>68</sup> För att motverka ränterisker finns olika derivat att tillgå. Företaget kan exempelvis ingå ett ränteswapavtal i samband med lånet eller placeringen. Ränteswapar används dels för att gå från rörlig till fast ränta eller tvärtom men även för att justera räntebindningstiden. Vidare är räntetak ett derivat som innebär att företaget sätter en övre gräns på vad som är intressant att betala för en kredit med rörlig ränta. På samma sätt kan räntegolv användas vid placeringar vilket innebär en undre gräns på den avkastning som önskas.<sup>69</sup>

### 3.3.4 Likviditetsrisker

Likviditetsrisker definieras som risken att inte kunna möta betalningsåtaganden som resultat av otillräcklig likviditet eller svårigheter att få extern finansiering.<sup>70</sup> Genom löpande upprätt-

---

<sup>65</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 123-125

<sup>66</sup> Finansinspektionen, (2004) ”*Hantering av kreditrisker*”.

<sup>67</sup> Sveriges Riksbank, (2001) ”*Kreditgivning och kreditrisker*”.

<sup>68</sup> Söderlind L., (2001) *Att mäta ränterisker*, s. 12

<sup>69</sup> Söderlind L., (2001) *Att mäta ränterisker*, s. 30-31

<sup>70</sup> ASSA ABLOY, <http://assaabloy2005sv.halvarsson.se/index.aspx?dir=n&p=68#533>.

ning av likviditetsbudget som ger en överblick av inbetalningar och utbetalningar samt att göra kreditupplysningar på befintliga och nya kunder kan det sänka risken och undvika likviditetsbrister.<sup>71</sup> För att sänka likviditetsrisken och även möjligheten att erhålla nytt kapital krävs det att företagets verksamhet anses lönsamt och har en stabil struktur.<sup>72</sup>

### 3.4 Likviditetsplanering

För att in- och utbetalningar av likvida medel ska ske så effektivt som möjligt är det av vikt att företaget vet hur den likvida situationen kommer att se ut i framtiden.<sup>73</sup> I detta avseende är det av största vikt att lägga kraften på de stora kassaflödena och inte på de små då det alltid kommer att finnas små förändringar och förseningar vid vissa in- och utbetalningar. Likaså är det viktigt att ha förutseende och övervakning desto mer cykliska kassaflöden företaget har, genom detta erhålls en stabilitet i likviditetsnivån.<sup>74</sup> I och med ovanstående är det kassaflödet som är det centrala vid upprättandet av likviditetsplaneringen. Genom att upprätta en likviditetsplan erhålls en detaljerad översikt över de förväntade in- och utbetalningar under en viss tid. Likviditetsplanen är inte lika för alla företag utan måste utformas efter varje enskilt företag. För att planen ska bli meningsfull bör tydlighet finnas i ansvarsfördelningen avseende genomförande och uppföljning. Beaktning bör även tas till hur ofta rapporter ska genereras och ställa det till vilken nytta som erhålls.<sup>75</sup> Likaså om resurserna finns bör planer utifrån olika perspektiv göras: optimistiskt, pessimistiskt och realistiskt. Bakgrunden till detta är att peka på olika scenarier som kan inträffa för företaget.<sup>76</sup>

Likviditetsbudgeten är en del av företagets finansiella planering vilket även är en del av den totala ekonomiska planeringen. Med en detaljerad likviditetsbudget som sträcker sig 6-8 veckor fram i tiden erhålls en mer precis planering i storlek och tid för betalningar. Vanligtvis är prognoserna rullande och den närmaste tiden mer detaljerad än mer framåtsyftande tid.<sup>77</sup>

### 3.5 Likviditetshandling

Likviditetshandling har på senare år förändrats allt eftersom Internetbanken tagit över bankkontorens roll. Idag har även mindre företag tillgång till webbläsarbaserade funktioner för att övervaka företagets ekonomiska ställning. De flesta funktioner kan göras via Internet

---

<sup>71</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 23

<sup>72</sup> Samuelson L., (2004) *Controllerhandboken*, s. 509

<sup>73</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 49

<sup>74</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 140

<sup>75</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 49-50

<sup>76</sup> Adams J., (2005) "Show Me The Money", s. 27

<sup>77</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 49

och det finns möjligheter att koppla dessa till affärssystem som används på företaget. För dagens företag har Internetbanken blivit den primära källan för likviditetshantering.<sup>78</sup> En viktig del av likviditetshandlingen är koncernkontot som gör det möjligt för ett moderbolag att kontrollera och hjälpa dotterbolagen att övervaka och omplacera likvida medel.<sup>79</sup>

### **3.6 Överskottsplacering**

Genom ett aktivt arbete med företagets överskott finns det möjlighet att generera vinster. I följande avsnitt beskrivs möjligheterna att placera mindre respektive större belopp.

#### **3.6.1 Mindre belopp**

Den vanligaste placeringen av mindre belopp är i någon form av företagskonto. Vanligtvis har kontot någon form av kreditfunktion som gör det möjligt att övertrassera kontot. Om kontot har en positiv behållning erhålls ränta från banken. I dessa dagar med låg ränta är denna summa förhållandevis låg.<sup>80,81</sup> För att minska räntekostnaden, även om den för närvarande är låg, kan företag med flera konton använda sig av ett koncernkonto. Detta innebär att alla konton är kopplade till ett centralt konto vilket i sin tur leder till att tillfällig underlikviditet på ett konto kan täckas upp av överlikviditet på ett annat. Ytterligare fördelar med systemet är en bättre kontroll och att några bankdagar inte går förlorade vid överföringar av likvida medel mellan konton.<sup>82</sup>

#### **3.6.2 Större belopp**

Om större belopp ska placeras kan en högre räntesats än normalt förhandlas fram. Dock krävs det stora summor för att möjliggöra detta, vilket kan vara svårt för ett medelstort företag. Ett annat alternativ kan vara att låna ut pengar genom att använda olika former av skuldebrev.<sup>83</sup> Om skuldebrev ska användas bör vissa aspekter såsom ränterisk, kreditrisk och likviditetsrisk beaktas. Ett ytterligare alternativ som kan vara aktuellt för medelstora företag kan vara placering i räntebärande papper. Det som bör beaktas är samma faktorer som för skuldebreven ovan, men också faktorer såsom ränta och inflation. Vid en uppåtgående trend kan det vara bra att placera de likvida medlen i värdepapper med kortare löptider, dock erhålls lägre ränta jämfört med värdepapper med längre löptider. En oväntat hög inflation kan göra att avkastningen på

---

<sup>78</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 92

<sup>79</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 80

<sup>80</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 79

<sup>81</sup> Sveriges Riksbank, [www.riksbanken.se](http://www.riksbanken.se).

<sup>82</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 80

<sup>83</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s.84



räntepappret minskar.<sup>84</sup> Slutligen finns den säkraste formen av investeringar, statsskuldväxlar. Dessa har en löptid på maximalt ett år och ger en garanterad avkastning efter löptiden. Sammanfattningsvis bör inte företag placera överskottslikvider i några värdepapper där risk föreligger om inte detta är företagets affärsidé.<sup>85</sup>

### **3.7 Underskottsfinansiering**

Behovet av kortfristigt likvidtillskott uppenbaras när företaget genomför sin likviditetsplanering, där kortfristigt syftar på en belåningshorisont på max ett år.<sup>86</sup> Det finns en mängd olika källor till kortfristiga likvider. Nedan behandlas de viktigaste typerna av kortfristiga likvider.

#### **3.7.1 Reverslån – lån mot säkerhet**

Reverslån är en mycket vanlig låneform där säkerheten utgörs av real- eller namnsäkerheter. Lånet är en uppgörelse mellan banken och företaget som baseras på rörlig eller fast ränta. Nivån på räntan bestäms av de villkor som gäller för lånet och vilken kreditrating som företaget har. Räntesatsen baseras således på den risk som banken tar. Till exempel har lån med statlig lånegaranti den lägsta räntan. På senare år har det även blivit vanligt att binda räntan till STIBOR (Stockholm Interbank Offered Rates). När ett företag knyter räntan till STIBOR är räntan bunden till andra marknadsräntor mellan storbankerna.<sup>87</sup>

#### **3.7.3 Checkkredit - kontokredit**

Checkkredit innebär att ett konto hos företagets bank kan belånas. Beroende på villkoren för checkkrediten erhålls en räntesats för hela det beviljade kreditutrymmet som brukar ligga på cirka 0.75 – 2 %. För den utnyttjade krediten betalas en avsevärt högre ränta. Dock kan denna ränta förhandlas ned när företaget växer eller har stabila finanser vilket gör det till en lämplig finansieringsform. Checkkrediten kan även användas som ett bra komplement till övrig likviditetsplanering. Om en god planering av likviditeten genomförs kan checkkrediten rädda en planeringsmiss eller tillfällig svängning. Checkkrediten är endast ett bra val vid små likviditetsunderskott och överskott då inlåningsräntan är låg och utlåningsräntan hög. Numera kan checkkrediten kopplas direkt till plusgirokontot så att likviditetshanteringssystemet förenklas.<sup>88</sup> Ytterligare förändringar som skett under den senaste tiden är den nya förmånsrättslagen som sjösattes den 1 januari 2004. Genom denna lag har trycket från bankens sida gentemot kunden ökat. I och med den nya förmånsrättslagen fick banken mindre rätt till företaget

---

<sup>84</sup> Skingsley C., (2005) "Räntepapper – skuldsedel för låntagare"

<sup>85</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s.85-87

<sup>86</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 139

<sup>87</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 130

<sup>88</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 131

vid en konkurs, men detta har tagits igen genom att öka bland annat andelen factoring (se nedan). Detta kan göra att det medelstora företaget får svårare att få checkräkningskredit i rätt storlek och därmed måste ge sig in i nya finansieringsformer.<sup>89</sup>

### 3.7.4 Certifikatprogram – belåning på marknaden

Denna typ av kredit innebär att företag kan utfärda löpande skuldebrev som placerare kan köpa. Skuldebreven eller företagscertifikaten förmedlas av banker eller kommissionärer som i detta fall kallas market makers. Kostnaden för företaget utgörs av räntan på skuldebrevet och avgifter till market makers. Den totala kostnaden blir ofta lägre jämfört med checkräkningskrediterna och metoden är lämplig för större företag med god ekonomi. Normala säkerheter behöver inte lämnas, men villkoren anpassas ofta efter vilken kreditrating företaget erhållit.<sup>90</sup>

### 3.7.5 Factoring

Att sälja eller belåna företagets kundfordringar har blivit en alltmer populär metod för att uppnå de mål som företaget har med sin Cash Management.<sup>91</sup> Factoring innebär ofta både finans- och administrationsservice och utförs av olika finansinstitut. Den viktigaste egenskapen i metoden är att likvida medel erhålls utan någon speciell säkerhet. Metoden har blivit populär hos företag med dålig kreditrating, stor säsongvariation eller stora summor bundna i kundfordringar. Fakturaköp är också en form av factoring där det finansiella institutet övertar risken för kundfordringarna. Denna form är vanligare vid affärer med större kreditrisker till exempel vid utlandsaffärer.<sup>92</sup> Flera företag på den svenska marknaden arbetar med fakturaköp och till exempel Svea Ekonomi tar ut följande kostnader för fakturaköp:<sup>93</sup>

Exempel: 1000 Fakturor / år, 50 miljoner i fakturerat belopp, 45 dagars verklig kredittid

- Årlig premie, 3900 kronor
- Diskonteringsavgift vid köp av fakturor, 3-5 %
- Kreditupplysning

Fakturabelåning är den vanligaste formen av factoring. Detta innebär att fakturorna utgör säkerheten för lånet. Det finansiella institutet bär inte risken för fakturorna och får därmed mindre ersättning jämfört med vid fakturaköp. Belåningen av fakturor utgörs av en ström av

---

<sup>89</sup> Rönnbäck, J., (2005) ”...och nya lagen ifrågasätts igen”.

<sup>90</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 132

<sup>91</sup> Arnold G., (2005) *Corporate financial management*, s. 593

<sup>92</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 134-135

<sup>93</sup> Svea ekonomi, [www.sveaekonomi.se](http://www.sveaekonomi.se)

fakturor och inte enskilda fakturor. Ungefär 70-80 % av fakturabeloppen belånas. Den totala kostnaden för factoring varierar kraftigt, men grundregeln är att de medel som frigörs genom factoring måste generera en avkastning som är högre än avgifterna.<sup>94</sup> Det finansiella institutet kan också stå för en omfattande administrativ service. På detta sätt kan en totallösning utarbetas för det aktuella företaget. Lösningen kan vara speciellt attraktiv för nystartade företag med liten erfarenhet av fakturasystem.<sup>95</sup>

Sedan den förste januari 2004 har Sverige en ny förmånsrättslag. Tanken med den nya lagen var att oprioriterade fordringsägare skulle få en starkare ställning till skillnad från bland annat banken som fick en svagare ställning. En nyligen genomförd undersökning visar dock att bankerna idag istället ställer hårdare krav på företagen. Kraven på säkerhet har ökat, vilket har gjort att bankerna idag marknadsför alternativa finansieringsformer hårdare.<sup>96</sup>

### 3.7.6 Leasing

Leasing innebär att ett finansinstitut köper in en maskin, vara eller till och med en hel fabrik som de sedan hyr ut till ett företag som använder det i sin produktion. Leasingavtalet reglerar hyran för maskinen och tiden för hyran, vanligtvis minst tre år. Normalt sett ingår inte service eller dylikt i avtalet. Institutet har äganderätt till maskinen under leasingtiden, men företaget som hyr har ofta optionsrätt att köpa maskinen när leasingtiden har gått ut. Utöver att institutet äger maskinen behövs inga ytterligare säkerheter. Operationell leasing innebär att leasingen är på kortare tid, 6-36 månader och att all service och dylikt ingår. Billeasing är en vanlig typ av operationell leasing.<sup>97</sup> I stora delar av övriga Europa är operationell leasing mycket vanligt förekommande men det har inte slagit igenom på samma sätt i Sverige. Denna form av leasing som gör det enkelt och förutsägbart för företaget kommer troligtvis att öka på sikt i Sverige.<sup>98</sup>

Avgiften för leasingen betalas vanligtvis kvartalsvis i förskott och storleken utgörs av en procentsats av det totala värdet för objektet. Procentsatsen bestäms av ränteläget och försäljningsvärdet på objektet. Leasing är oftast ett dyrare alternativ än till exempel reverslån, men där finns flera fördelar. Kreditutrymmet som skapas hos banken kan användas till andra investeringar. En annan stor fördel är att kapital som skulle ha varit bundet i objekten frigörs och

---

<sup>94</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 135

<sup>95</sup> Arnold G., (2005) *Corporate financial management*, s. 595

<sup>96</sup> Erle E., Johansson V., Johnsson J., (2006) "Ny förmånsrättslag", s. 65

<sup>97</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 137

<sup>98</sup> Hasselblatt, M., (2004) "Slipp bekymren – till fast pris"

kan användas till vidare expansion. Detta gäller speciellt mindre snabbväxande företag som har litet kreditutrymme.<sup>99</sup>

### 3.8 System för administrering av Cash Management

System för Cash Management har funnits under lång tid. Från enklare likviditetsbudgetar på papper till användandet av avancerade Cash Management-system med stora databaser.<sup>100</sup> Genom senaste årens utveckling av personatorerna och dess mjukvara har nya möjligheter skapats för de medelstora företagen att administrera sitt Cash Management-arbete. Program som Microsoft Excel kan användas i arbetet med Cash Management vid medelstora företag. I större företag används till viss del skräddarsydda program för Cash Management.<sup>101</sup>

Marknaden för Cash Management är stor för alla typer av företag vilket har gjort att bankerna har tvingats komma fram med lösningar till dessa också. För att möta konkurrensen måste bankerna kunna erbjuda fungerande system för alla storlekar av företag.<sup>102</sup> Vanligen erbjuds medelstora företag kontosammandrag, kontodetaljer, överföringar över Internet, bankbox med mera.<sup>103</sup> I andra fall har banker erbjudit sina mindre kunder ett förenklat verktyg av deras system för större kunder. Morgondagens Cash Management-system är troligtvis direkt kopplat till Internetbanken och browserbaserad. En fördel för en bank som väljer att lägga ut sin Cash Management-service på Internet är möjligheterna till att sälja fler tjänster. Vidare kan banken också visa sina tjänsters användningsområde direkt för kunden. Ett problem som är knutet till Cash Management-system från bankens sida är kostnaderna att ta fram systemet. I många fall kommer det ta lång tid att få tillbaka de pengar som investerades i systemet.<sup>104</sup> Dock är det en stor fördel att vara först med ett nytt koncept på en marknad där konkurrensen ständigt ökar.

I USA pågår för tillfället ett stort arbete med administrering av Cash Management-system.<sup>105</sup> I de hårdare reglerna som kom i samband med Sarbanes-Oxley act, lagen från 2002 som utökade kraven på revisorerna, finns en del som handlar om större intern kontroll.<sup>106</sup> Detta medför att företag måste ha bättre kontroll över de eventuella skillnaderna som kan finnas mellan konto och redovisning. För mindre och medelstora företag har detta medfört ett ökat behov av

---

<sup>99</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 137

<sup>100</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 17

<sup>101</sup> Wilson, C., (2002) "Corporate Cash Management technology grows more flexible", s. 88

<sup>102</sup> Wilson, C., (2002) "Corporate Cash Management technology grows more flexible", s. 88

<sup>103</sup> Feig N., (2005) "Cash Management Services for Small Businesses", s. 20

<sup>104</sup> Wilson, C., (2002) "Corporate Cash Management technology grows more flexible", s. 88

<sup>105</sup> Rieger J., (2005) "Internal controls for cash", s. 18

<sup>106</sup> Svensson K., (2002) "Hans krav blev lag på börserna i USA"

fungerande system för att klara av de nya kraven.<sup>107</sup> Det är tänkbart att dessa hårdare krav kommer till Sverige och frågan kommer då att aktualiseras.

### **3.9 Bankens förhållande till det medelstora företaget i avseende på Cash Management**

Om det införs ännu hårdare krav på revisorernas oberoende har bankerna en möjlighet till en större marknadsandel inom Cash Management. Idag erbjuder flera banker bra Cash Management lösningar till stora företag. Bland annat fick SEB en utmärkelse för deras Cash Management-system under 2005.<sup>108</sup> Med den allt större konkurrensen måste banken komma med nya lösningar till en alltmer krävande marknad. Nuförtiden räcker det inte med standardlösningar och det blir allt vanligare med skräddarsydda banklösningar.<sup>109</sup> Tidigare var det vanligt med sweepkonton. Detta innebär att medel på ett konto flyttas till ett annat med högre ränta för maximal avkastning. I och med det låga ränteläget har detta instrument mist sin funktion.<sup>110</sup> Nu väljer istället bankerna att fokusera på andra typer av verktyg som kan hjälpa företagen att sänka sina kostnader för Cash Management, bland annat de ovan nämnda skräddarsydda systemen.<sup>111</sup>

#### **3.9.1 Relationen mellan banken och kunden**

De senaste åren har relationen mellan banken och kunden förändrats. Mängden information har ökat och det är lättare att få information om villkor vid de olika bankerna. Den personliga kontakten är fortfarande viktig men inte på samma nivå som tidigare. Bankens väg till ett långsiktigt och lönsamt samarbete med kunden skapas genom att knyta band såsom sociala, tekniska och kunskapsmässiga. De tekniska banden har fått en ökad betydelse på senare år och många banker investerar mycket i denna del. När en väl fungerande relation till kunden är uppbyggd är denna beredd att betala ett något högre pris.<sup>112</sup> Införandet av Internetbank har varit både positivt och negativt för bankens relation till kunden. Informationsmängden om olika tjänster har ökat, men samtidigt har detta gjort att kunden har blivit mer priskänslig.<sup>113</sup>

---

<sup>107</sup> Rieger J., (2005) "Internal controls for cash", s. 18

<sup>108</sup> Bark, S., (2005) "SEB världsmästare i Cash Management"

<sup>109</sup> Carr M., (2006) "Winning Small Business Customers: Best Practices to Acquire, Cross-Sell, and Retain Them", s. 42

<sup>110</sup> Wilson, C., (2002) "Corporate Cash Management technology grows more flexible", s. 88

<sup>111</sup> Carr M., (2006) "Winning Small Business Customers: Best Practices to Acquire, Cross-Sell, and Retain Them", s. 42

<sup>112</sup> Andersson P-M., Hellström M., (2006) "Kundrelationer och kundmätt i bank", s. 59

<sup>113</sup> Andersson P-M., Hellström M., (2006) "Kundrelationer och kundmätt i bank", s. 27

### **3.10 Revisorns förhållande till det medelstora företaget i avseende på Cash Management**

Revisorer utgör ofta en viktig källa till kunskap för företaget.<sup>114</sup> Vid större investeringar kopplas ofta revisorer in för att ge sin bedömning. Sedan de stora redovisningsskandalerna i USA har regler om revisorns oberoende skärpts.<sup>115,116</sup> En separation mellan de som arbetar som revisorer kontra de som arbetar som konsulter har framtvingsats genom lagar.<sup>117</sup> I framtiden är det tänkbart att revisorerna renodlar sina olika näringsgrenar för att på detta sätt undvika jäv. En av anledningarna till detta kan vara att revisionsplikten i mindre bolag slopas. Detta kommer i så fall att leda till ökad konkurrens inom Cash Management-sektorn.<sup>118</sup>

#### **3.10.1 Rådgivning till medelstora företag**

I en nyligen genomförd studie om gränsdragningen mellan revision och rådgivning berättar revisorer om skillnader mellan stora och små klienter. Mot de mindre klienterna blir gränsen mellan rådgivning och revision tunn och ibland svår att urskilja. Den enskilde revisorns kunskaper blir viktiga och ses ibland som en förlängning av ekonomifunktionen.<sup>119</sup>

Enligt FAR är riktlinjerna mycket tydliga: om ett rådgivningsuppdrag genomförs får detta inte äventyra opartiskheten och självständigheten.<sup>120</sup>

---

<sup>114</sup> Macéus K., (2003) ”Revisorernas förening kritisk till jävsregel”

<sup>115</sup> Föreningen för revisionsbyråbranschen, <http://www.far.se/faq.asp?id=28>.

<sup>116</sup> Macéus K., (2003) ”Revisorernas förening kritisk till jävsregel”

<sup>117</sup> Egertz A., Revisor, Ernst & Young,

<sup>118</sup> Forsén, A., Josefsson, M., Kaiser, P., (2005) ”Det praktiska arbetet i mindre revisionsbyråer”, s. 81

<sup>119</sup> Tunbjörk J. Persson E., (2005) ”Gränsdragningen mellan rådgivning och revision”, s. 45-46

<sup>120</sup> FARs yrkesetiska regler, [www.far.se](http://www.far.se), s. 4

## 4. Empiri

*Följande avsnitt presenterar det empiriska material som analysen och undersökningens slutsatser bygger på. Avsnittet börjar med en allmän bild av de valda företagen för att sedan gå in på en presentation av varje företag med sammanfattningar av intervjuerna. Avslutningsvis presenteras intervjuer med bank och revisor.*

För att bäst ge svar på uppsatsens frågeställning har företagen valts så heterogent som möjligt. I detta kapitel ges en beskrivning av företagen för att läsaren skall förstå den miljö som organisationerna befinner sig i. Sammanlagt intervjuades sju företag med en årsomsättning mellan cirka 100-500 miljoner. Två av dessa företag klassificeras inom den tillverkande sektorn och resterande inom tjänstesektorn.

### 4.1 Företag A

Företaget är verksamt i tillverkningsindustrin. Deras produkter består av mekaniska komponenter och kunderna är ofta klassiska verkstadsindustriföretag. Antalet anställda uppgår till ungefär 30 personer och omsättningen för 2005 var cirka 90 miljoner. Företaget ägs idag av ett expansivt investmentbolag vars mål är att ett långsiktigt ägande och utvecklande av sina bolag. De senaste åren har mycket tid och pengar lagts på att förnya maskinparken för att därmed konkurrera med en effektivare produktion.

#### Företag A

Räntabilitet på totalt kapital 15 %

Kapitalomsättningshastighet 2,5 ggr

Vinstmarginal 5,9 %

Soliditet 34 %

Likvida medel vid årets slut +234 000

Förändring under året +234 000

Företagets dagliga ekonomiarbete sköts av en person tillika den som person som intervjuats. Organisationen beskrivs som liten och flexibel vilket enligt företaget leder till korta beslutsvägar. Personen som är ekonomiansvarig har en stor erfarenhet att hantera det dagliga ekonomiarbetet och har tidigare haft liknande positioner. Det som intervjupersonen definierar som Cash Management är styrningen av likvida medel, att planera det likvida så smart som möjligt. Vidare ligger stor prioritet på detta eftersom ”*allting handlar om det likvida*”. Gör inte företaget vinst finns det inga likvida medel att tillgå. Ekonomiansvarig lägger tid på att

framställa rapporter rörande likviditetsplanering dock läggs ingen nämnvärd tid på hanteringen av likviderna.

#### **4.1.1 Planering och hantering**

Mycket tid har lagts på att få kontroll på företagets lager. Innan den nuvarande ägaren tog över var det stor skillnad mellan lagrets bokförda och verkliga värde. I och med att företagets kunder hela tiden uppdaterar sitt sortiment händer det att detaljerna utgår och därmed får lagerlagda artiklar skrotas. Denna osäkerhet har lett till att värdet på företaget förändrats. Inom koncernens dotterbolag råder en ge och ta känsla vad det gäller kunskapen i likviditetsarbetet. Ekonomiansvariga träffas några gånger per år och utbyter information och vid vissa situationer sker en nästan daglig kontakt. Likviditetsplaneringen görs med en löpande fyra-veckors tidshorisont. Ekonomiansvarig sammanställer detta en gång per vecka och delger också informationen till koncernkontoret.

#### **4.1.2 Cash Management-system**

Den löpande fyra-veckorslikviditetsplaneringen sammanställs med hjälp av affärssystemet Monitor där informationen importerar in i Excel för att där lägga till bland annat skatter och löner. Viss hjälp med rapportframställning och dylikt erhålls också från revisionsbyrån. Detta är ett stöd till ekonomiansvarig eftersom personen inte är en avancerad datoranvändare.

#### **4.1.3 Under- och överlikviditet**

Företaget har en överlikviditet på mellan 3-4 miljoner sedan hösten 2005. Dock har företagets ägare ingen policy att placera dessa i någon form av värde- eller räntepapper. Idag lånar de ut kapital till ett för koncernen nyinköpt dotterbolag samt under året 2005 amorterades över 25 % av företagets skulder. En eventuell underskottlikviditet täcks upp av en checkräkningskredit på 4 miljoner. Dock har checkräkningskrediten inte används på ett tag men kostnaden för denna form av buffert anses så låg att inga diskussioner har förts om att avskaffa den.

#### **4.1.4 Bankens/Revisorns roll**

Relationen till banken är mycket god och det är till stor del anledningen till att de använder just den banken. Företaget gör inga egna upphandlingar eller undersöker vilka banker som erbjuder de mest konkurrenskraftiga lösningarna. Dock kan detta eventuellt ske på koncernnivå men utan inblandning av dotterbolagen. Företaget ser inga problem i att erhålla mer likvida medel snabbt, dock vänder företaget sig först till ägarna. Eftersom företaget använder sig av samma revisionsbyrå både som administrativ hjälp och renodlad revision känner ekonomiansvarig att det inte finns någon kompisrelation mellan parterna. Revisorerna lägger stor vikt vid



företagets lagerhållning men någon hjälp rörande likviditetshanteringen erhålls och eftersträvas inte. Dock sker en viss hjälp med framställningen av rapporter till likviditetsbudgeten.

## 4.2 Företag B

Även detta företag befinner sig i tillverkningsindustrin. Dock skiljer sig slutprodukten avsevärt. Istället för mekaniska komponenter levererar detta företag livsmedelsprodukter. Antalet anställda uppgår till 210 personer och omsättningen 2005 var cirka 430 miljoner. Företaget ingår sedan mitten av 80-talet i en familjeägd koncern. Ett genomgående ord som framhävs för hela organisationen är kvalitet. Genom att hålla hög kvalitet genom hela produktionsledet kan företaget erbjuda premiumprodukter till kunderna.

### Företag B

Räntabilitet på totalt kapital 9,2 %

Kapitalomsättningshastighet 2,4 ggr

Vinstmarginal 3,9 %

Soliditet 26 %

Likvida medel vid årets slut +90 399

Förändring under året -351 180

Den person som är ekonomiansvarig är även chef för de administrativa delarna i organisationen. Under denna person arbetar sju personer varav fyra stycken arbetar renodlat med ekonomi. Ekonomichefen är utbildad till civilekonom och har tidigare haft positioner som bland annat redovisningsansvarig och arbetat på revisionsbyrå. Det som den intervjuade kännetecknar som Cash Management är likviditetshantering och planering, det vill säga att hantera och placera pengarna på bästa sätt. Stort fokus ligger på bra rutiner inom området och prioriteten är hög. Arbetet med Cash Management, med avseende på in- och utbetalningar, sker dagligen. De som arbetar med Cash Management är främst administrationsavdelningen och det är även där som medvetenheten finns. Arbetet att hantera och planera de likvida medlen sköts av intervjupersonen och beräknad tidsåtgång för detta är ett par timmar i veckan.

### 4.2.1 Planering och hantering

Planeringen av likviditetsbudgeten sker i olika rullande tidshorisonter, en vecka, 12 veckor, årligen samt en femårsplan. Beroende på vilken tidshorisont som gäller används även olika strategier för upprättandet av likviditetsbudgeten. Prognoserna för de kommande sex veckorna har en hög säkerhetsfaktor medan de prognoser som ser längre in i framtiden kräver både mer prognoser och hjälp från historiska data. Så länge det finns pengar på kontot anser ekonomichefen att arbetet med likviditetshanteringen och planeringen är bra. Ett problem som ibland stör planeringen är vid vilken tidpunkt som kundinbetalningarna kommer. Företaget arbetat

med stora kunder och det sker med systematik från deras sida att inte betala i tid. Flera påminnelser om att kunderna måste betala i tid har gjorts men kunderna använder sin storlek och därmed betydelse för företaget som motmedel i diskussionerna.

#### **4.2.2 Cash Management-system**

De system som används för likviditetsplaneringen är Excel, dock har företaget en modul i sitt affärssystem, Axapta, som kan användas för att just likviditetsplanering. Ekonomichefen tycker dock att layouten på den grafiska presentationen är så pass dålig att informationen manuellt överförs till Excel för att sedan resultera i presentationsmaterial. Även möjligheten att ändra vilken information som skall visualiseras anses allt för komplex, intervjupersonen ansåg att det nästan krävs en programmerare för att utföra detta. De likvida medlen hanteras med hjälp av den Internetbanktjänst som företagets bank erbjuder. Här finns även möjlighet att hämta prognoser.

#### **4.2.3 Under- och överlikviditet**

Eftersom företaget har en säsongsbetonad försäljning uppstår både över- och underskott i likviditeten. Dock används ordet underskott när företaget ligger på en saldonivå på runt två miljoner plus. Vid överskott av likvida medel läggs pengar på investeringar. Idag ligger företaget på en buffert i storleksordningen 10 miljoner, dock finns en hög volatilitet och efter cirka två veckor kan bufferten vara nere runt noll. Företaget gör också, när överlikviditet råder, större amorteringar än normalt. Ibland köps även maskiner in kontant. Vid underskottlikviditet har företaget en checkräkningskredit. Denna används dock inte ofta. I de fall som företaget har underskottlikviditet är tidsperioden kort. Underskottlikviditet uppstår ofta när försäkringar och stora löner skall betalas men även en bristande försäljning är en påverkande och oförutsägbar faktor.

#### **4.2.4 Banken/Revisorns roll**

Företaget arbetar med en bank och motivet till just den banken är att *"de hänger kvar sedan gammalt"*. Arbetet mot banken fungerar smidigt och bra, dock sker igen kontakt eller konsultation mellan bank och företaget rörande frågor om Cash Management. Det råder heller inga problem att snabbt erhålla likvida medel från banken. Ekonomichefen ser problem i att placera pengar i aktier och fonder eftersom möjligheterna att frigöra pengarna är begränsade och avgifterna är höga. Ett önskemål är att kunna placera kortfristig utan avgifter. Revisorns roll i företaget är rent revisionsmässigt, ingen hjälp eller stöd erhålls i frågor rörande Cash Management.

### 4.3 Företag C

Detta företag erbjuder tjänsten att förmedla fordon till företag och slutkonsument. De senaste åren har företaget satsat på att modernisera sina anläggningar. Antalet anställda uppgår till nästan 140 personer och omsättningen 2004 var cirka 400 miljoner. Företaget ägs av en privatperson som tillika är koncernchef. Stort fokus ligger på att erbjuda god service och kvalitet. Detta avspeglar sig bland annat i att så mycket arbetstid som möjligt skall läggas på kundkontakt och relationer.

#### Företag C

Räntabilitet på totalt kapital 6,9 %

Kapitalomsättningshastighet 3,1 ggr

Vinstmarginal 3,4 %

Soliditet 29 %

Likvida medel vid årets slut +3 693 000

Förändring under året +1 906 000

Den person som har hand om revisionen i företaget har en bakgrund på revisionsbyrå och har tidigare arbetat med liknande arbetsuppgifter på andra företag. Verkställande direktören och den ansvarige för ekonomin har en utbildningsbakgrund som socionom och har tidigare arbetat i mediebranschen. Dessa båda anställda intervjuades angående Cash Management-arbetet vilket anses vara en viktig ingrediens i företagets verksamhet. För att prestera bra måste företaget ha kontroll på likviditetsströmmar och lager. Genom att identifiera viktiga punkter i verksamheten har de integrerat dessa till ett system som kontrolleras dagligen eller veckovis. Företaget anser att en stor kassa ger en handlingsfrihet som de anser är viktigt. I företagets finanspolicy finns kravet med stor kassa inskrivet för att inte missa ett tillfälligt erbjudande som gör möjlighet till bättre affärer. Företaget lägger uppskattningsvis en timme om dagen på Cash Management. Ekonomiavdelningen prioriterar dock tid med kund framför Cash Management-arbetet.

#### 4.3.1 Planering och hantering

I och med att företaget anser att det går så pass bra för tillfället görs ingen löpande likviditetsplanering. Varje dag undersöks den finansiella ställningen men fokus ligger på att sälja till kunder inte att tjäna pengar på pengar. Företaget anser att det tar för mycket tid att arbeta med planeringen samt att finanspolicy säger att det ska finnas en viss överlikviditet i företaget.

Allt ekonomiarbete utförs från huvudkontoret i Småland som skickar ut direktiv till de övriga kontoren. Huvudkontoret ger rådgivning till de övriga kontoren i Cash Management-frågor som är aktuella för deras verksamhet. Som exempel kan nämnas att de förklarar de incitament som föreligger vid till exempel beställningar av fordon.

### **4.3.2 Cash management-system**

Microsoft Excel utgör det primära systemet för Cash Management. Detta system anses vara tillräckligt för dagens arbete, men de anser att ett PC eller webbläsarbaserat system som banken står för skulle vara intressant. Ibland har bolaget stora överskott som de gärna hade sett att banken hade ett system för att placera månadsvis. För att hantera de likvida medlen används en Internetbank.

### **4.3.3 Under- och överlikviditet**

Tillfälliga underskott löses med checkräkningskredit. Underskott på längre tid löses genom långfristiga lån. Tack vare den goda finansiella ställningen är det lätt för företaget att få likvida medel om det behövs. Tillfällig överlikviditet placeras på checkräkningskontot, men företaget har ibland större belopp som de är medvetna om att de borde placeras. Företaget anser att banken skulle stödja dem mer vid dessa tillfällen eftersom de inte anser sig ha tid eller möjlighet att arbeta med frågan.

### **4.3.4 Bankens/Revisorns roll**

Företaget har finansiering från två olika bolag som kompletterar varandra bra. Från det ena bolaget, en traditionell bank, erhålls en Internetbanktjänst och täta kontakter vid förhandlingar om finansieringslösningar. Det andra bolaget, ett finansiellt institut, används endast för finansieringslösningar. I dagsläget kontaktar inte banken företaget för rådgivning för dess överlikvid. De uppskattar att bolagen är snabba och samarbetsvilliga. Företaget använder en revisorsfirma för både revision och konsultverksamhet. De utgör ett viktigt bollplank och är väl insatta i verksamheten dock arbetar de inte direkt med Cash Management-förbättringar.

## 4.4 Företag D

Detta företag arbetar med att erbjuda tjänster inom logistiksektorn. De senaste tre åren har företaget vuxit mycket kraftigt, omsättningen har ökat med 111 procent. Antalet anställda uppgår till omkring 470 personer och omsättningen 2004 var cirka 390 miljoner. Nyckelord i verksamheten är rationalitet och kvalitet varvid företaget vill erbjuda hög service.

Den person som har ekonomiansvar har en utbildningsbakgrund som civilekonom. Personen har tidigare arbetat som revisor och var ekonomichef på annat företag innan tillträde till nuvarande position. Inom företaget har Cash Management hög prioritet, där fokus ligger på att få kunderna att betala snabbt i kombination med att förhandla villkor i avtal. Företaget anser att det är viktigt att ha rätt likviditetsnivå på flera års sikt för att inte behöva ta förhastade beslut angående finansieringen. Ungefär ett par timmar i veckan arbetar ekonomichefen med Cash Management.

### Företag D

Räntabilitet på totalt kapital 7,0 %

Kapitalomsättningshastighet 0,83 ggr

Vinstmarginal 8,5 %

Soliditet 15 %

Likvida medel vid årets slut +12 688 052

Förändring under året -5 483 956

### 4.4.1 Planering och hantering

Den kortsiktiga planeringen är fokuserad på att driva in pengar snabbt. Företaget tar fram information om kunder som handlar för mer än 5000 kr och det finns en nolltolerans mot kundförluster. Likviditetsplanering sker normalt sett på ett års sikt med revideringar allt eftersom. Planeringen och hanteringen sker uteslutande från huvudkontoret i Småland. Detta fungerar som ett servicecenter som bland annat sköter offerering och prissättning. Här sitter också ekonomistaben som har kontroll över ekonomin.

### 4.4.2 Cash Management-system

Likviditetsplaneringen görs med Microsoft Excel på ett års sikt. Grunden för planeringen är budgeten som görs i samma mjukvara vid samma tillfälle. Utöver Excel används Avision som affärssystem för administrering av kundfordringar och leverantörsskulder. Genom affärssystemet vet företaget när fakturorna förfaller och när kundfordringar ska betalas. När en kundfordring förfaller används Microsoft Excel för att göra organisationen medveten om problemet.

För penningtransaktioner används ett Internetbanksystem som erbjuds av företagets bank. Systemen är fristående och företaget anser inte att det finns behov av att koppla samman dessa. Om större mängder likvida medel arbetas upp till överlikviditet kan det vara intressant med ett system som hjälper dem att placera dessa pengar. Företaget är positivt inställda till ett webbläsarbaserat system för Cash Management, men det måste vara driftsäkert och skyddat. Respondenten är på det hela nöjd med sitt system och fokus ligger istället på att arbeta mer med avtalen som är upprättade gentemot kunderna.

#### **4.4.3 Under- och överlikviditet**

Om det finns tillfällig överlikviditet placeras denna på checkräkningskontot och företaget erhåller en låg räntesats. Vid större överlikvider används dessa för avbetalning på lånen.

Vid tillfällig underlikviditet täcks denna upp av en checkräkningskredit. Den ses över med jämna mellanrum för att hållas på rätt nivå, men primärt vill företaget förhandla ner avgiften alternativt ökning av checkräkningskrediten. I övrigt finns inga andra lösningar än checkräkningskonto upphandlade, men factoring ses som en sista möjlighet. Exempelvis är sommaren en period då det uppstår underlikviditet.

#### **4.4.4 Bankens/Revisorns roll**

Kontakt med banken sker dagligen genom att Internetbankssystemet används. Täta kontakter med lokalkontoret och Stockholmskontoret sker speciellt när ett projekt ska finansieras. I övrigt anser inte företaget att banken kan bistå med mycket hjälp och banken kontaktar dem inte i dagsläget för att hjälpa till vid till exempel placering av överlikviditet. Detta beror på att spekulativa investeringar är inte intressanta för företaget då detta inte är deras kärnkompetens. I övrigt fungerar arbetet med bankerna bra, men det finns vissa meningsskiljaktigheter i avtalen som företaget jobbar med. Det finns en skepsis mot nya system att det ska ta flera bankdagar att genomföra en transaktion. Den kontakten som sker med revisorerna med avseende på Cash Management är mycket sparsamma då företaget anser att de inte har någon spetskompetens inom detta område.

## 4.5 Företag E

Företaget är ett kommunalt ägt aktiebolag som är verksamt inom fastighetsbranschen. De förvaltar, bygger, utvecklar och förmedlar bostäder och lokaler. Under 2005 var antalet anställda 45 och de hade en omsättning på cirka 260 miljoner. Eftersom ägarna till företaget inte har något eget vinstintresse återinvesteras en stor del vinsterna. Företagets långsiktiga mål är att genom långsiktig god lönsamhet, stabil ekonomi, kretsloppsanpassning och hög kompetens erbjuda kunder rätt service, social trygghet samt inflytande över sitt boende.

### Företag E

Räntabilitet på totalt kapital 2,9 %

Kapitalomsättningshastighet 0,14 ggr

Vinstmarginal 23 %

Soliditet 17 %

Likvida medel vid årets slut +33 213 000

Förändring under året -27 670 000

Ekonomiarbetet rörande Cash Management hanteras av två personer: dels intervjupersonen samt redovisningschefen. Personen som intervjuades var administrativ chef och därmed även ansvarig för företagets ekonomi. Ekonomiansvarig har en utbildningsbakgrund som gymnasieingenjör och civilekonom. Tidigare arbetspositioner har varit inom den statliga sektorn. Cash Management anses ha en hög prioritet i bolaget och det de tänker på är hanteringen av likvida medel vilket de anser vara lätt i ett förvaltande bolag. I bolaget är det mycket få personer som har en djupare förståelse för Cash Management och företaget uppskattar att arbetet tar några timmar i veckan.

### 4.5.1 Planering och hantering

Företaget gör hyreskalkyler och förhandlar sedan med hyresgästföreningen varje år och vet på så sätt vilka inbetalningsflöden som väntas ske. Utifrån de inbetalningar som då erhålls upprättas en likviditetsbudget för året som är specificerad per månad där bland annat inbetalningarna bildar grunden. Beslut för den buffert som finns idag sker med hjälp av nyinvesteringsplanen och likviditetsbudgeten. Respondenten anser även att de inte jobbar med pengarna utan betalar av på lån *”det är bättre att minska skuldbördan än att göra kortfristiga placeringar”* vilket också är företagets filosofi. I dagsläget lånar företaget till fem punkter lägre ränta än den ränta som erhålls genom koncernkontot. Detta grundar sig i att en statlig organisation går i borgen för lånen och att en nationell upphandling gjorts rörande koncernkontoräntan. Dock är det inte i dess intresse att utnyttja denna ränteskillnad i vinstsyfte. I finanspolicyn finns ett utrymme att placera i statspapper men företaget föredrar att vid överlikviditet istället amortera

av på lånen eller behålla de likvida medlen då de på så sätt kan starta upp ett projekt inom en kort tidsfrist. Dock säger de att det alltid går att förbättra dess Cash Management i det avseende att de kunde välja en lägre utgående balans, men företaget anser att det är en mängd faktorer som påverkar. Vid investeringsbedömning räknar företaget med en låneränta på 5 % vilket idag ger en god marginal mot den verkliga låneräntan.

#### **4.5.2 Cash management-system**

Microsoft Excel är det verktyg som används vid likviditetsbudgetering och planering, detta för att de anser att mjukvaran ger en bra och lättöverskådlig bild av likviditeten. Intervjupersonen föredrar personlig kontakt före till exempel e-post därför används Internetbanken endast för arbetet med likviditetskontot och inget annat. Något som företaget skulle se som positivt vore om Internetbanken kunde bistå med utökad information till arbetet med likviditetsbudgeten. På så sätt anser intervjupersonen att noggrannheten i dito ökar.

#### **4.5.3 Under- och överlikviditet**

Företaget har idag 1 ½ miljard i skulder samt en likviditetsbuffert på 30-40 miljoner. Storleken på denna buffert har valts med avseende på företagets behov att erhålla likvida medel snabbt. Någon direkt underlikviditet har företaget inte haft och någon checkkredit har de ej. De kan ske att företaget har en utestående fordran på några hundratusen kronor men det anses inte vara någon direkt underlikviditet. Oförutsägbara händelser löser de med lån om likviditetsbufferten inte räcker till och de tar hellre stora lån än små eftersom möjligheterna till mer gynnsamma lånevillkor ökar.

#### **4.5.4 Bankens/Revisorns roll**

Antalet banker de har lån hos är sex stycken och mellan dem är det full konkurrens vid anbud på lån. Som nämnts tidigare föredrar de att låna stora summor och med detta gynnar de banker som bara accepterar utlåning av stora summor. Företaget använder en Internetbank där samtliga in- och utbetalningar sker. Något intresse av närmare samarbete mellan dem och banken är inte intressant därför att de hellre vill sköta det själva till exempel genom att utföra budgetar mer frekvent och noggrant. Dock skulle det, om räntan steg, bli en annan situation med avseende på dess Cash Management-arbete. Revisorns roll i sammanhanget är underordnad, respondenten anser att: *”det enda de gör är att de kommer i årsslutet och skriver under ett papper”*.



## 4.6 Företag F

Företaget är en fristående medlemsorganisation med huvuduppgift att utveckla landsbygden och dess näring genom kvalificerad service och kompetent kunskapsförmedling. Förutom konsultation har företaget dotterbolag inom djursjukvård och bedriver även utbildning. År 2005 uppgick antalet anställda till 150 personer och de har en omsättning på cirka 100 miljoner. I och med uppköp av skolor har omsättningen ökat mycket de senaste åren och stor kraft har lagts ned på att få hela organisationen att fungera som en enhet.

### Företag F

Räntabilitet på totalt kapital 4,0 %

Kapitalomsättningshastighet 0,99 ggr

Vinstmarginal 1,8 %

Soliditet 34 %

Likvida medel vid årets slut +8 969 000

Förändring under året +4 004 000

Respondenten från företaget är kontorist/ekonomiansvarig och den som har ansvar och uppsikt över likviditeten förutom den verkställande direktören. Personens utbildningsbakgrund är realexamen för att sedan jobbat sig in i organisationer och vidareutbildats inom redovisning. Intervjupersonen och verkställande direktören på företaget är de som har ansvar och översikt på ekonomin. I organisationen ligger stort fokus på klientrelationer samt in- och utbetalningar, därmed anser intervjupersonen att Cash Management har hög prioritet. Ungefär en timma i veckan uppskattas aktiviteten vara kring Cash Management då mest på lån och in- och utbetalningar.

### 4.6.1 Planering och hantering

Planeringen och hanteringen av likvida medel sker veckovis, var fjortonde dag samt årsvis. Den likviditetsbudget som sätts samman distribueras sedan ut till alla dotterbolag och enheter så de vet vilka likvida medel som finns att tillgå. I den veckovisa planeringen ligger fokus mest på in- och utbetalningar och i planeringen som sker årsvis inkluderas även betydligt större investeringar. Företaget har på senare tid delat upp fakturorna i mindre belopp för att göra det lättare för kunden att betala samt för att få ett jämnare flöde av likvida medel. Skulle kunden inte betala i tid skickas en påminnelse ut. Tar det ännu ett litet tag innan inbetalning, kopplas inkassoföretag in för vidare åtgärder. Dock sker det i vissa fall att handläggare ringer trogna kunder och medlemmar innan det skickas vidare till inkasso.

#### **4.6.2 Cash management-system**

Planeringen som utförs varje vecka görs i Microsoft Excel där all information importerats manuellt från affärssystem Hogia, detta system används även för bokföring. Systemet är kopplat till Internetbanken så att det alltid finns en möjlighet att se hur mycket likvida medel som finns inestående. Alla bolag i koncernen använder detta affärssystem, dock har två bolag nyligen förvärvats så dess kunskaper är ännu inte så goda att allt flyter smidigt. Förhoppningen är att slippa logga in på de olika bolagen för att ta hem filer och istället bara behöva öppna sitt affärssystem och se de olika bolagens siffror direkt. Något intresse för en vidareutveckling av systemet finns inte just nu hos företaget.

#### **4.6.3 Under- och överlikviditet**

Den överskottslikviditet som erhålls sätts oftast i koncernkontot men även i aktier eller fonder vilket banken eller någon med intresset i styrelsen gör under dess inrådan. Dock har bolaget upplevt de negativa sidorna av att inneha aktier när deras portfölj minskade i värde vid börsnedgången under de första åren på 2000-talet. Då och nu är det förvaltningsutskottet som bestämmer policyn för vilka värdepapper som en överskottslikviditet kan sättas i. Under stormen Gudrun 2005 blåste stora mängder skog ned och gjorde att mycket kapital frigjordes vilket ökade överlikviditeten kraftigt och den är placerad på ett räntebärande konto för att täcka kostnader som den nedfallna skogen skulle ha använts till senare. När underlikviditet uppstår är det checkkrediter som utnyttjas och skulle det vara stora brister på kapital tas lån. Vid investeringsberäkningar ses lån och leasing som olika alternativ. Sommaren brukar vara ett problem med underskottslikviditet eftersom många av dess klienter inte är så aktiva då. Under det senaste året har nya bolag kommit in och gjort att detta förstärkts.

#### **4.6.4 Bankens/Revisorers roll**

Företaget har en huvudbank samt ett par småbanker. De bytte bank förra året efter en upphandling och idag anser de att samarbetet fungerar på ett tillfredsställande sätt. Det utbyte företaget har med banken förutom när de vill ha lån och genom den förenklade Internetbanken är att de träffas en gång per år och ser över lån och krediter. Någon större direktkontakt har de inte förutom om det behövs lån eller om det uppstår något problem. Dock vill banken vid dess årliga träff att bolaget borde arbeta lite mer med sitt kapital. Den kontakt bolaget har med revisorn är betydande och är ett bra bollplank vid funderingar. De får alla protokoll efter styrelsemöten och den kontakten är viktig för företaget. Revisorerna säger till när frågorna gäller revision och när det gäller konsultering.

## 4.7 Företag G

Företaget är en aktör i den omtalade energimarknaden. I dagsläget står de inför en eventuell stor investering som skall stärka dess position på marknaden. År 2005 hade företaget cirka 100 anställda och en omsättning i storleksordningen 580 miljoner. De två ägarna av företaget har skilda mål var det gäller själva ägandet. Den ena ägaren är ett multinationellt företag med stort vinstintresse medan den andra ägaren har ett reducerat vinstintresse. Företagets organisation beskrivs som förstående och skall fokusera på relationen till kunderna.

### Företag G

Räntabilitet på totalt kapital 15 %

Kapitalomsättningshastighet 1,1 ggr

Vinstmarginal 13 %

Soliditet 48 %

Likvida medel vid årets slut +17 989 000

Förändring under året -20 764 000

Ekonomiansvarig är utbildad civilekonom och har varit verksam i olika positioner i företaget sedan 1995. Cash Management har enligt ekonomiansvarig delvis hög prioritet i företag, men de har ingen aktiv placering och vinsterna har placerats i verksamheten. Företaget anser att arbetet med Cash Management är mer aktivt om kassan tryter, men nu när den är stor är det inte lika aktivt. Ekonomichefen jobbar cirka en timme i veckan med cash management.

### 4.7.1 Planering och hantering

Planering av likvida medel görs månadsvis, 2-månadsvis och årsvis. Denna planering hjälper företaget att täcka upp för eventuell underlikviditet. Stor vikt läggs vid att betala i tid då en klient har stor straffavgift. Om en kundfordring förfaller skickas en påminnelse per automatik efter två veckor vilket gör att ingen ingående bevakning behövs.

### 4.7.2 Cash management-system

För likviditetsplanering används Microsoft Excel och görs i samband med budgeten. Tidigare års data tillsammans med prognoser ligger till grund för att beräkna likviditetsbehovet. Företaget använder sig inte av något särskilt affärssystem, men utnyttjar många funktioner i sitt webbläsarbaserade Internetbanksystem. För att hantera transaktionerna används Interbanken. Företaget är intresserat av ett system för att lättare kunna övervaka ränteläget och räntesvängningar, men just nu ligger fokus på en ny finanspolicy. Företaget har erfarenhet att handla med terminer inom energibranschen och är inte helt främmande för att göra detsamma med räntor. På det stora hela är de nöjda med sitt system, men är inte främmande för nya idéer från till exempel bankerna.

### **4.7.3 Under- och överlikviditet**

Företaget har bra insikt i deras behov och den checkräkningskredit som finns används endast ett fåtal dagar per månad. Storleken på checkräkningskrediten diskuteras hela tiden, men andra finansieringsalternativ används inte. Eventuella underskott upptäcks vid månadsvis likviditetsplanering och eventuellt temporärt överskott placeras på koncernkontot. Mer permanenta överskott används för att amortera på lån eller investera i verksamheten.

### **4.7.4 Bankens/Revisorers roll**

Företaget jobbar primärt med en bank, men har kontakt med flera. En av anledningarna till valet av bank var deras välutvecklade Internetbanksystem samt att transaktionskostnaderna var lägre. Vid det tillfälle då intervjun genomfördes var samarbetet med banken aktivt på grund av nyinvesteringar. I övrigt var inte samarbetet lika aktivt, men företaget efterfrågar mer samarbete. Revisorerna har en aktiv roll i företaget och hjälper dem vid större investeringar. Revisorerna benämndes bland annat konsulter och bollplank under intervjun.

## **4.8 Företagen som avböjde intervju**

Det skall också nämnas att flera företag tackade nej till intervju. Vissa kunde inte ställa upp på grund av tidsbrist men det största bortfallet berodde på något helt annat. Fyra företag av totalt tolv uppringda, med en omsättning mellan 70-120 miljoner, ville inte delta eftersom de ansåg att deras Cash Management rörande likviditetshantering och planering var obefintlig. Författarna försökte dock förklara att uppsatsen främst fokuserade på om och inte hur bra företagen arbetar med det. Denna grupp som nekade intervju av orsaken obefintlig likviditetshantering och planering kommer att till viss mån få utrymme i uppsatsens analys.

## **4.9 Banken A**

Banken är en ledande nordisk-baltisk bankkoncern med 8,5 miljoner privatkunder och 430 000 företagskunder i Sverige och Baltikum. Totalt har koncernen drygt 1000 kontor i världen. Koncernen har även bland annat enheter i Köpenhamn, Luxemburg, Marbella, Moskva, New York, Oslo, Shanghai, St Petersburg och Tokyo. 2005 uppgick balansomslutningen till 1200 miljarder kronor och antalet anställda var cirka 16 000.

Personen som intervjuades jobbar på bankens Cash Management-avdelningen i Stockholm och har en lång karriär inom koncernen bakom sig. När banken hjälper företag med Cash Management rör det sig ofta om specialishjälp från bland annat respondenten, personen i fråga gör till exempel ett kundbesök vilket ledet till behovsanalyser som slutligen kan resultera i bra

betalnings- och informationsrutiner. Det de tittar på mer specifikt är betalningstjänster, effektiv hantering av kund- och leverantörsreskontran och informationstjänster. Sedan de nya skärpta kraven på att revisorer inte får arbeta som konsult i samma bolag som de reviderar har bankens roll förändrats. Banken fokuserar numera mer på Cash Management än tidigare.

#### **4.9.1 Kontakten mellan bank och företag**

Banken upplever inte att det är några problem att kontakta företaget och diskutera dess Cash Management, men intresset från företaget beror på dess storlek och tid för Cash Management-området. Dock har intresset generellt ökat de senaste åren angående Cash Management. Flera faktorer har säkerligen påverkat bland annat har kundkreditiderna ökat som följd av att de större företagen betalar de mindre allt senare, flera går mot 60 dagars betalningsvillkor. Bankens policy är att träffa kunderna två till fyra gånger per år, vilket beror på företagets behov och önskemål. Företagen gör oftast som banken rekommenderar, på grund av att både kunden och banken är vinnare på förbättrade rutiner och tjänster. Ibland kan andra faktorer som inte är rationella påverka kundens val. I de flesta fall är företagen nöjda och nu lanserar banken en ny Cash Management-tjänst som uppfattas positivt för kunder som har internationella affärer. Det finns vissa kundsegment som på lång sikt är intresserade av system där banken kan bistå företaget med kortfristiga placeringar genom till exempel webbläsarbaserat system.

#### **4.9.2 Placeringsmöjligheter**

Villkoren vid in- och utlåning för medelstora företag är det stor konkurrens om mellan bankerna vilket medför låga marginaler för banken. Räntan påverkas förstås av det "allmänna" ränteläget som råder. Villkoren varierar mellan bolagen och det som påverkar är till största del kreditvärdigheten (risken) samt övriga affärer med banken. Via banken kan företag placera likvida medel på månadssikt och det finns beloppsgränser som gör att enstaka affärer under vissa belopp hänvisar till korta placeringar i räntefonder. Men möjligheten att ha en variabel checkräkningskredit under vissa kritiska perioder finns inte utan det är bara kostnaden för att ha checkkredit som kan påverkas.

#### **4.10 Revisionsbyrå A**

Revisionsbyrå A är en av Sveriges största byråer med kontor över hela landet. Byrån är specialiserad på små och medelstora företag där deras kompetens är som störst. Den godkända revisorn som intervjuades har mångårig erfarenhet av revision och besitter även kunskaper inom Cash Management. Flera år innan de stora skandalerna med bland annat Enron i USA separerade byrån konsulterna från revisorerna. Idag arbetar byrån inte med Cash Management-

rådgivning efter förändringen av arbetsrutinerna. Byrån kan ge råd och tips, men jobbar inte direkt med de likvida medlen i företaget på daglig basis. Revisorn anser dock att företagens Cash Management-funktion är dåligt utbyggd. Detta beror till viss del på att företagen ofta har dålig ekonomi och bara har medel för att klara den dagliga verksamheten. En annan anledning till att arbetet inte fungerar är att ekonomifunktionen på företaget inte har kompetens och att de dagliga funktionerna tar all tillgänglig tid.

Om ett företag har en kortsiktig överlikviditet placeras denna ofta på ett bankkonto enligt revisorn. Revisorn har rätt att ge råd till klienten men inte aktivt placera likvida medel. Dock saknas ofta kompetensen att placera i något annat än bankkonto i denna storlek på företag. Kompetensen hos ekonomifunktionen vid företaget varierar, men revisorn anser sig se en nivå av kompetens upp till ca 200 miljoner i årsomsättning och en högre nivå från ca 500 miljoner i årsomsättning. Vid långsiktig överlikviditet tar gärna företagen hjälp av revisorn om råd, detta beror på kompetensbristen och brist på tid att sätta sig in i placeringsalternativ. Revisorn träffar företagen olika mycket: ett företag på 50 miljoner i årsomsättning träffar byrån cirka en till två gånger per år medan ett företag med 500 miljoner i årsomsättning träffas mer frekvent.

Revisorn har inte påträffat någon speciell mjukvara som används för Cash Management-arbetet i medelstora företag. En del företag använder speciell mjukvara för likviditetsplaneringen. Vidare tror inte revisorn att någon speciell mjukvara skulle hjälpa företagen till ett bättre Cash Management-arbete. Något särskilt bra exempel på ett medelstort företag som har en väl fungerande Cash Management känner revisorn inte till, men de företagen som brukar utmärkas sig har ofta en hög kapitalomsättning. Anledningen till detta är att de ofta är bra på att likviditetsplanera och kan därmed ha en slimmad likviditet. De företag som har ett bra Cash Management-arbete är inte sällan ägda av en enskild person som är väl insatt i verksamheten och har lång erfarenhet. Enligt revisorn är nyckeln till ett väl fungerande Cash Management-arbete ett aktivt arbete från ekonomifunktionen och revisorn anser även att banken skulle kunna ta en aktivare roll i Cash Management-arbetet gentemot företagen. Detta skulle generera vinster för både företaget och banken. Den temporära överlikviditeten skulle kunna placeras bättre och det är något som bankerna inte stödjer företagen med idag. Eventuellt skulle ett förenklat system som hjälper företaget att placera pengarna kunna hjälpa till, men revisorn anser att de medelstora företagen är konservativa och riskaverta vilket skulle medföra problem.

**Tabell 1.** Sammanfattning av empiri

	Typ av företag	Arbetar med likv. plan.	Typ av planering*	Beräknad arbetstid som läggs på likv. plan.	CM system	Använder IB**	Utnyttjar CM-data från IB**
<b>Företag A</b>	Tilverkande företag	x	L 4v.	1 h/v ecka	Excel	x	-
<b>Företag B</b>	Tilverkande företag	x	L 1v., L 12v., R 1år, R 5 år	2 h/v ecka	Excel/Axapta	x	x
<b>Företag C</b>	Tjänsteföretag	-	-	-	Excel	x	-
<b>Företag D</b>	Tjänsteföretag	x	R 1 år	1-2 h/v ecka	Excel	x	-
<b>Företag E</b>	Tjänsteföretag	x	R 1 år	2 h/v ecka	Excel	x	-
<b>Företag F</b>	Tjänsteföretag	x	L 1v., L2v., R 1år	1-2 h/v ecka	Excel	x	-
<b>Företag G</b>	Tjänsteföretag	x	L 1 mån., L 2 mån., R 1 år	1 h/v ecka	Excel	x	x

	Antalet banker/finansbolag företaget arbetar med	Använder revisorn som konsult inom CM	Använder banken som konsult inom CM	Har checkräkningskredit	Placerar i värdepapper
<b>Företag A</b>	1	x	-	x	-
<b>Företag B</b>	1	-	-	x	-
<b>Företag C</b>	2	x	-	x	-
<b>Företag D</b>	1	-	-	x	-
<b>Företag E</b>	6	-	-	x	-
<b>Företag F</b>	3	x	x	-	x
<b>Företag G</b>	1****	x	-	x	-

\* planeringen är antingen rullande/löpande [L] med olika långa tidperioder [anges i veckor] eller reviderande [R]

\*\* Internetbank

\*\*\* Primärt arbetas det med en bank, finns dock en viss kontakt med andra banker

## 5. Analys

---

*I denna del kommer svaren från de intervjuade företagen, banken och revisorn analyseras. Svaren kommer att jämföras med tillgänglig teori. Analysen kommer att skapa grunden till den slutgiltiga diskussionen.*

---

### 5.1 Allmänt

De personer som hanterar Cash Management i företaget har i alla företag utom två en högskoleutbildning som innefattar företagsekonomi. De som intervjuades hade alla någon slags bakgrund inom ekonomi antingen genom studier eller arbete vilket förstärker dess intryck av att vara kompetenta. Alla intervjuade ansåg att Cash Management har en hög prioritet och det som de flesta förknippade med ämnet var hantering av likvida medel samt in- och utbetalningar vilket följer teorin,<sup>121</sup> dock finns det delar inom Cash Management som inte nämns av företagen. Dessa är bland annat kortfristig upplåning, reskontra samt valutahantering där den sistnämnda inte är aktuell för samtliga bolag. Som teorin säger finns det mycket pengar att tjäna på in- och utbetalningar som företagen fokuserar på, dock är det inte vad som ämnas undersökas i denna uppsats.<sup>122</sup>

### 5.2 Planering och hantering

Endast ett av de undersökta företagen saknade fasta rutiner för likviditetsplaneringen. Anledningen till avsaknaden av fasta rutiner är att företaget genererar bra resultat och därmed anses det inte nödvändigt att lägga arbetstid på detta. Något stöd för detta arbetssätt finns inte i teorierna om Cash Management. I resterande företag sköts likviditetsplaneringen och hanteringen av de likvida medlen av ekonomiansvarig. Detta överensstämmer med teorierna att det i arbetet skall finnas en tydlighet i ansvarsfördelningen.<sup>123</sup> Den beräknade tidsåtgången för planering av likvida medel är cirka en till två timmar i veckan för alla undersökta företag som arbetar med löpande planering. Ett genomgående resonemang i företagen var att mer tid läggs på planering när företaget står inför en förändring som till exempel en större investering. Detta resonemang finner också stöd i teorin i formen av att lägga fokus på de stora kassaflödena.<sup>124</sup> Vissa variationer fanns dock, något företag ansåg, även om fasta rutiner fanns och specificerades i intervjun, att om företaget hade en stor överlikvid kunde arbetet med planeringen utebli ett par veckor. Ett par företag ställde tiden som läggs på likviditetsplaneringen mot nytta som erhålls av att ha en god planering.

---

<sup>121</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 13

<sup>122</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 45

<sup>123</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 50

<sup>124</sup> Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, s. 140



Spännvidden i tidshorizonten varierade från en vecka till fem år hos de företagen som arbetar med löpande likviditetsplanering. Många företag hade både rullande kortsiktig planering samt reviderande långsiktig planering. Den kortsiktiga planeringen var mer detaljerad och värdena på indata ansågs ha hög säkerhet, även detta resonemang har stöd i teorin.<sup>125</sup> Vid en tidshorizont på ett år eller mer var det inget företag som arbetade löpande med likviditetsplaneringen. I detta tidsspann reviderades den befintliga planeringen vid valda tidsperioder och om större förändringar i företaget sker. De mer långsiktiga planeringarna byggdes upp med hjälp av historik från tidigare betalningsströmmar och prognoser på framtida. Dock ansåg flera företag att osäkerheten i dessa parametrar var hög vilket avspeglade sig i en reducerad tillförlitlighet. En variant som teoretikerna ser som ett komplement till den realistiska likviditetsplaneringen är att dels göra en pessimist- samt en optimistplanering.<sup>126</sup> Dock var det ingen av de undersökta företagen som tillämpade denna strategi.

Alla företag utom ett har som ovan nämnts, rutiner för likviditetsplanering och samtliga företag har tillgång till Internetbank vilket ger en möjlighet till snabba transaktioner. Trots detta är det inget företag som använder dessa instrument för att kortfristigt placera eventuell överlikviditet på ett mer fördelaktigt sätt. Företagen är medvetna om att hanteringen av de likvida medlen inte är optimalt och att det finns mer att göra inom den delen av Cash Management. Ett annat viktigt instrument för att få en bättre överblick över kontona som beskrivs i teorierna om en effektiv likviditetshantering är koncernkontot.<sup>127</sup> Endast ett fåtal företag hade ett sådant och ett par företag hade fört diskussioner om att införskaffa denna typ av kontoomplacerings-tjänst. Det kan tilläggas att vissa företag använde sig av endast ett konto varför ett koncernkonto blir överflödigt.

### 5.3 Cash management-system

Primärt använder företagen sina olika system för övervakning och planering av det finansiella arbetet. Inget av de undersökta företagen har ett renodlat Cash Management-system såsom CODA<sup>128</sup>. Samtliga företag använder sig av Microsoft Excel för att göra planering och beräkningar, vilket är ett vanligt förekommande system inom Cash Management.<sup>129</sup> De undersökta företagen anser att detta system är lämpligt och tillräckligt för deras behov. Indata genereras

---

<sup>125</sup> Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, s. 49

<sup>126</sup> Adams J., (2005) "Show Me The Money", s. 27

<sup>127</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 80

<sup>128</sup> CODA är ett avancerat Cash Management-system för större företag.

<sup>129</sup> Wilson, C., (2002) "Corporate Cash Management technology grows more flexible", s. 92

ofta med hjälp av tillgängligt affärssystem eller genom att diskutera frågan med medarbetare. I en del affärssystem finns möjligheten att generera rapporter, men då detta ofta anses avancerat genomförs även detta i Excel.

Företagen använder sin Internetbank till in- och utbetalningar samt transaktioner, vilket är ett överlägset system enligt teorin.<sup>130</sup> I endast ett fall används bankens tjänster till något mer än bara detta beroende på att företagen inte känner till vilka möjligheter som finns inom Internetbanken och utnyttjar dem därmed inte. Ett företag har kopplat sitt affärssystem till Internetbanken för att kontrollera saldot. De företag som är beroende av vissa speciella parametrar, såsom räntor, är intresserade av att kunna övervaka dessa genom samma system som Internetbanken. På samma sätt finns intresse för system där företaget själva inte behöver arbeta för att erhålla bättre avkastning jämfört med bankkonto. Detta indikerar att skraddarsydd system är något kunden eftersträvar, vilket redan har kommit i USA.<sup>131</sup> Flera av företagen är nöjda med sina system, men är positivt inställda till nya system, såsom webbläsarbaserade. Det är viktigt att ha kontroll och att systemen är säkra. Men i dagsläget med låga räntor anser inte företagen att det är nödvändigt att utveckla de befintliga systemen.

## 5.4 Under- och överlikviditet

Vid temporär underlikviditet använder de flesta företagen ett checkräkningskonto för att klara verksamheten. I många av fallen används checkräkningen endast ett par dagar per månad eller vid säsongsvariationer. Andra kortsiktiga finansieringsalternativ till checkräkningen används inte, men ses som en sista utväg. Factoring är ett exempel på ett alternativ vid underlikviditet, men avgifterna anses höga. För att täcka upp underlikviditeten på längre sikt tas större lån till en lägre ränta. Ansträngningar görs delvis för att öka utrymmet på checkräkningskontot, men behovet revideras endast en gång per år. Istället för att undersöka olika alternativ till finansiering så ligger fokus på att förlänga amorteringstiden och sänka räntesatsen på de långfristiga lånen.

Temporär överlikvid placeras på checkräkningskontot. De två primära placeringarna som är aktuella för överkott på längre sikt är amorteringar eller investeringar i verksamheten. Endast ett av de undersökta företagen arbetar med att aktivt placera sin överskottslikvid. Dock har

---

<sup>130</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 91

<sup>131</sup> Carr M., (2006) "Winning Small Business Customers: Best Practices to Acquire, Cross-Sell, and Retain Them", s. 42

detta företag varit med om börsnedgångar och är sedan dess försiktigare med placeringar i riskfyllda värdepapper. Trots att det i vissa fall finns stora medel att placera genomförs detta inte. I flera fall anser företagen inte att de ska arbeta med sådant som inte är dess kärnkompetens. Vidare anser de flesta företagen att det är lämpligt att ha en buffert på flera miljoner. Detta underlättar arbetet och förhandlingarna vid till exempel inköp. Flera företag kan förbättra sitt arbete med placering av likvida medel, vilket stämmer överens med teorin.<sup>132</sup> Problemet är att företagen saknar kompetens inom området och att vinsterna som kan genereras är för små samt att de är riskaverta.

## 5.5 Bankens/Revisorns roll

De flesta företagen tycker att det är viktigt med en bra och tät kontakt med banken. Flera uttrycker vikten av att banken förstår deras verksamhet och vad som är viktigt. Ofta används samma bank under lång tid eftersom skillnaderna upplevs som små, speciellt när det gäller system. Valet av bank beror ofta på kostnaderna förknippade med transaktioner och checkräkningskredit. Få fokuserar på system, men det förekommer. Företagens urvalskriterier stämmer överens med den utredning som nyligen presenterades om relationen mellan banken och kunden. Sedan informationssamhället förändrats kan företagen på ett enklare sätt få överblick över marknaden.<sup>133</sup> En del skepsis finns mot att banken kan hjälpa dem till ett bättre fungerande Cash Management-system. Att förlora bankdagar eller utsättas för större avgifter tillhör de vanligaste rädslorna kopplade till att byta system eller få mer råd från banken. Om en bank däremot skulle presentera ett system som är säkert och kompatibelt med andra system finns ett utbredd intresse.

Samtliga företag använder sig av Internetbanksystem, men detta har inte ersatt den täta kontakten med lokalkontoret. Utöver den dagliga kontakten genom systemen kopplas bankerna in vid större investeringar och upplåningar. Denna förändring mot tidigare täta mänskliga kontakter stämmer överens med en studie om relationen mellan banken och dess kunder.<sup>134</sup> Ett par av företaget uttryckte önskemål att kunna placera kortsiktigt utan större avgifter.

Revisorn används till olika uppgifter på olika företag. En del företag anser att revisorerna inte besitter någon unik kunskap eller erfarenhet och använder de endast till de lagstadgade uppgifterna. Paralleller kan dras mellan vilken bakgrund ekonomiansvarig har och revisorns roll,

---

<sup>132</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 16

<sup>133</sup> Andersson P-M., Hellström M., (2006) "Kundrelationer och kundmätt i bank", s. 59

<sup>134</sup> Andersson P-M., Hellström M., (2006) "Kundrelationer och kundmätt i bank", s. 27

de företag som minst utnyttjar revisorn har ofta en ekonomichef med redovisningsbakgrund. Däremot använder flera företag, där ekonomichefen saknar erfarenhet inom revision, revisorerna som konsulter. Revisorerna kopplas i dessa företag in som bollplank vid bland annat större investeringar. I en del fall är gränsen mellan konsultverksamhet och revision tunn. Detta stämmer väl överens med en studie som gjorts tidigare där en del revisorer inte är lika noggranna med oberoendet vid mindre företag.<sup>135</sup>

## 5.6 Revisorns och bankens förhållande till företaget

Revisorn anser att endast enklare råd kan ges till klienten för att det inte ska hota oberoendet vilket går i linje med FAR:s råd.<sup>136</sup> Då omsättning ökar hos kunden ökar frekvensen av råden till densamma. Vidare anser revisorn att kvalitén på arbetet ökar med ökad omsättning, något som även framkommit i teorin.<sup>137</sup> Revisorn klargjorde mer tydligt jämfört med teorin att de flesta av deras kunder inte hade ett väl fungerande Cash Management-arbete. Detta styrker bilden av att det finns en utbredd kompetensbrist inom detta område. Ett aktivt arbete i kombination med goda kunskaper inom Cash Management anses vara nyckeln till god avkastning enligt revisorn. Denna tes stämmer väl överens med teorierna om Cash Management.<sup>138</sup> Revisorn anser att ett aktivare arbete mellan bank och företag skulle kunna öka avkastningen från Cash Management-arbetet. Detta påstående är en del av teorin kring ett mer aktivt arbete.<sup>139</sup>

Revisorn har inte påträffat någon speciell mjukvara för Cash Management-arbete vid något medelstort företag. De större företagens mjukvara speciellt avsedd för Cash Management som nämns i litteraturen anses vara för avancerade för det medelstora företaget.

I och med revisorernas minskade möjligheter att arbeta med Cash management har bankernas roll förändrats och de hjälper allt mer företag inom detta område. Detta går hand i hand med vad teorin uttrycker.<sup>140</sup> Intresset från företagen har även ökat vilket banken märker när den initiala kontakten görs vilket tyder på att företag allt mer börjar se potentialen i att hantera sitt kapital på ett så bra sätt som möjligt.

---

<sup>135</sup> Tunbjörk J. Persson E., (2005) ”Gränsdragningen mellan rådgivning och revision”, s. 45

<sup>136</sup> FARs yrkesetiska regler, [www.far.se](http://www.far.se), s. 4

<sup>137</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 16

<sup>138</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 157

<sup>139</sup> Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, s. 183

<sup>140</sup> Bark, S., (2005) “SEB världsmästare i Cash Management”

Banken nämner att standardlösningar fortfarande används i stor utsträckning och att det finns vissa kundsegment som har ett behov av mer skräddarsydda system. Teorin nämner liknade antydningar, dock mer svart på vitt än vad intrycker var från banken.<sup>141</sup> Flera faktorer har inverkan på hur företaget placerar sitt kapital däribland räntevillkor från banken. På samma sätt spelar faktorer, såsom tillgångar och kreditvärdighet, in vid bankens upphandling mot kunden gällande finansiering.

---

<sup>141</sup> Carr M., (2006) "Winning Small Business Customers: Best Practices to Acquire, Cross-Sell, and Retain Them", s. 42

## 6. Slutsats

---

*I denna avslutande del av uppsatsen kommer resultaten diskuteras och slutsatser dras. Resultaten kommer att jämföras med problemformuleringen i introduktionskapitlet. Avslutningsvis kommer förslag till framtida forskning diskuteras.*

---

### 6.1 Problemformuleringsfrågorna besvaras

Syftet med denna uppsats var att undersöka i vilken utsträckning medelstora företag arbetar med sin likviditetshantering och planering. Även bankernas relation med företagen inom Cash Management studerades för att ta reda på hur bankerna kan bli mer effektiva inom området. Problemformuleringen inriktar sig mot tre delar:

- Har de medelstora företagen väl fungerande likviditetshantering och planering?
- Hur används tillgängliga system för att erhålla en bättre likviditetshantering och planering?
- Är företagen positivt inställda mot att banken går in och tar en mer aktiv roll i företagets likviditetshantering och planering?

Personer med erfarenhet inom området Cash Management antydde redan innan arbetet med uppsatsen började att medelstora företag ofta försummar likviditetshanteringsarbetet. Författare inom området som till exempel Claes-Göran Larsson et al skriver att det finns många företag som kan förbättra sitt arbete inom området. Vidare kunde författarna till denna uppsats inte finna att någon undersökning gjorts om hur medelstora företag arbetar med sin Cash Management.

Det som framkom under de kvalitativa intervjuerna bekräftar de åsikter som erfarna personer och författare argumenterar för, speciellt vad det gäller placering av överlikviditeten, således förblev metodansatsen deduktiv. Endast ett av de undersökta företagen placerar i värdepapper och denna placering är långsiktigt. De övriga företagen har kvar likviditeten på kontot, vilket i sin tur, generellt, genererar en lägre avkastning. Dock hade ett kommunalägt aktiebolag så pass bra villkor att ränta på inestående likviditet översteg upplånad med 0,05 % vid intervju-tillfället. Den slutsats som kan dras av ovanstående är att inget av de undersökta företagen har en väl fungerande likviditetshantering.

Många företag hade bra rutiner för likviditetsplaneringen, även om det ibland visade sig att rutinerna inte alltid följdes. Därför anses det att likviditetsplaneringen är väl fungerande hos de undersökta företagen. Uppfattningen om att företagen använde likviditetsplaneringen för att försäkra sig om att det fanns likvida medel i företaget är överväldigande, dock var det endast ett fåtal som stod för och uttalade att så var fallet. Att istället använda likviditetsplaneringen för att hitta en optimal balans mellan hur mycket likvida medel företaget behöver och det som finns att tillgå var i de flesta företag något som diskuterats men inte utförts. Istället arbetades en långsiktig överlikviditet upp för att sedan användas till att lösa lån, investera i nya anläggningar och maskiner med mera. Detta är en bra tanke, dock handlar det inte om Cash Management. Genom att istället använda sin likviditet kortsiktigt, generera pengar på pengar, erhålls möjligheten att i slutändan kunna göra större amorteringar eller investeringar.

Som många av företagen säger är räntan idag låg och möjligheten att göra stora vinster på överlikviditeten är begränsad. Många företag nämner också att det vore mer intressant om ränteläget ändrades till en högre nivå. Företagen försummar att detta är ett gyllene tillfälle att upprätta bra rutiner för placering av överlikviditeten. Många av företagen har också en kraftig tillväxt, ett företag så högt som 30 % mellan 2004 och 2005, vilket leder till att storleken på överlikviditeten förhoppningsvis ökar. Om vinsten som erhålls genom att placera pengarna ställs mot arbetstiden talar siffrorna ett annat språk:

I ett exempel kan ett av företagen avsätta fem miljoner i en tremånaders statsskuldväxel på två procent årlig ränta och att checkräkningskontot ger en och en halv procent årligen. Tiden att utföra denna transaktion uppskattas till cirka 15 minuter, detta leder i sin tur till en timlön på 25 000 kronor.

Ponera nu att ränteläget ändras och att gapet mellan en tremånaders statsskuldväxel och checkräkningskontoräntan blir tre procent. Beräknat med att samma tid behövs för att utföra transaktionen erhålls en timlön på 150 000 kronor.

Det är i dagsläget inte möjligt att utföra dessa köp hos alla bankers Internetbank. Emellertid visade det sig att de undersökta företagen i stor utsträckning inte använde de funktioner och möjligheter som finns att tillgå redan i dagens Internetbanker. Några företag använde information från Internetbanken i sitt Cash Management-arbete men merparten visste att det fanns men använde den inte. Således kan slutsatsen dras att Internetbanken finns som ett verktyg för

en bättre likviditetshantering och planering hos majoriteten av de undersökta företagen. Dock bör det nämnas att de funktioner som erbjuds inte används i någon större utsträckning av de undersökta bolagen. Likviditetsplaneringen i företagen genomförs i Microsoft Excel, en mjukvara som samtliga företagen bemästrar. Planeringen fungerar i dagsläget bra och sannolikheten att företagen skulle vilja byta mjukvara i detta fall anses vara låg. En systemförbättring som troligtvis hade varit uppskattad är en bro mellan Internetbanken och Microsoft Excel i den bemärkelsen att noggrannare indata erhålls. Banken har genom Internetbanken mycket information om företagets transaktionsflöde som i dagsläget inte utnyttjas av de undersökta medelstora företagen.

Den största anledningen till att de undersökta företagen inte vågar binda likvida medel i räntepapper är osäkerheten att de snabbt kan behövas. Dock hade alla företag utom ett en checkräkningskredit. Av dessa företag hade de flesta inte utnyttjat eller utnyttjade krediten väldigt sällan. Företagen ansåg att det var en trygghet att ha en buffert och att kostnaden för själva kreditutrymmet var lågt. Att både ha en överlikviditet och en checkräkningskontokredit är som att både ha livrem och hängslen samtidigt. Det medelstora företagets försiktighet blir i detta avseende en belastning genom en reducerad avkastning.

När företagen känner att de behöver denna trygghet ses en möjlighet för banken att gå in som en större aktör. Genom att ta ut en liten avgift skulle banken kunna garantera att företaget kan få tillgång till de upplåsta likvida medlen. Detta leder till att bankens transaktioner ökar och att företagen erhåller högre avkastning på sina likvida medel. En win-win situation skapas. Den avgift som banken tar ut ses inte som vinstdrivande för banken utan går till att täcka den risk som banken tar för att företagen skall utnyttja sin rätt att använda likviderna. Flera företag ansåg även att det varken fanns tid eller intresse att arbeta med likviditetshandlingen och placeringen och de är positivt inställda till att banken går in och tar en mer aktiv roll. Därmed ses möjlighet för banken att gå in och erbjuda en totallösning där rätten till att förfoga över företagets likviditet erhålls mot en högre avkastning till företagen. Samtidigt skall företagen kunna försäkra sig om att likvida medel finns att tillgå väldigt enkelt och snabbt.

## **6.2 Förslag till fortsatta studier**

För att avgöra om förslagen i föregående stycke är representativa krävs både mer undersökning och analys men det anses vara en intressant tanke både för företagen och för bankerna. Vidare är denna uppsats avgränsad till en del av Sverige samtidigt som att ingen särskild



bransch har undersökts. Det är också svårt att dra generella slutsatser då denna uppsats har en kvalitativ ansats. Det hade varit intressant med en kvantitativ undersökning som kan statistiskt säkerhetsställa huruvida resultaten i denna uppsats stämmer. Kanske kan detta ligga till grund för ytterliggare en uppsats inom ämnet eller till forskning på högre nivå. Slutligen vore det vid en eventuell ränteuppgång intressant att göra om undersökningen och se hur medelstora företag har reagerat och om arbetet med likviditetshanteringen och planeringen har förändrats.

# Källförteckning

## Publicerade källor

### Böcker

- Alvesson M., Sköldberg K., (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund.
- Arnold G., (2005) *Corporate financial management*, Prentice Hall, London.
- Bryman A., Bell E., (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Dolfe M., Koritz A., (1999) *European Cash Management – a guide to best practice*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Larsson C-G., Hammarlund L., (2005) *Cash Management för företag*, Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen D. I., (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Karlsson A., (1996) *Att tjäna pengar på pengar – Cash Management*, Skriftserien No. 31, upplaga 2, Printgraf, Stockholm.
- Rienecker L., (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Lund.
- Samuelson L., (2004) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Uppsala.
- Söderlind L., (2001) *Att mäta ränterisker*, SNS Förlag, Stockholm.
- Trost J., (1997) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.

### Uppsatser

- Andersson P-M., Hellström M., (2006) ”Kundrelationer och kundmätt i bank”, *Företagsekonomiska institutionen Lunds Universitet*, 2006.
- Erle E., Johansson V., Johnsson J., (2006) ”Ny förmånsrättslag”, *Företagsekonomiska institutionen Lunds Universitet*, 2006.
- Forsén, A., Josefsson, M., Kaiser, P., (2005) ”Det praktiska arbetet i mindre revisionsbyråer”, *Företagsekonomiska institutionen Lunds universitet*, 2005.
- Tunbjörk J. Persson E., (2005) ”Gränsdragningen mellan rådgivning och revision”, *Företagsekonomiska institutionen Lunds Universitet*, 2005.

### Artiklar

- Adams J., (2005) “Show Me The Money”, *Supply House Times*, Vol. 48, No. 8, 2005, s. 26-27.
- Anonymous, (1995) “An introduction to cash management”, *Asiamoney*, No 12, 1995, s. 2-6.

- Bark, S., (2005) "SEB världsmästare i Cash Management", *Dagens Industri*, 29 apr. 2005.
- Carr M., (2006) "Winning Small Business Customers: Best Practices to Acquire, Cross-Sell, and Retain Them", *The RMA Journal*, Vol. 88, No. 6, 2006, s. 42-44.
- Feig N., (2005) "Cash Management Services for Small Businesses", *Community Banker*, Vol. 14, No. 7, 2005, s. 20.
- Finansinspektionen, (2004) "Hantering av kreditrisker", *Standard 4.4a*, 24 maj 2004.
- Hasselblatt, M., (2004) "Slipp bekymren – till fast pris", *Dagens Industri*, 24 maj 2004.
- Justitiedepartementet, (2003) "Några frågor om revision", *Promemoria*, 25 jun. 2003.
- Macéus K., (2003) "Revisorernas förening kritisk till jävsregel", *Dagens Industri*, 8 nov. 2003.
- Payne C., (2004) "The ABCs of Cash Management", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 16, No. 1, 2004, s. 3-8.
- Rieger J., (2005) "Internal controls for cash", *AFP Exchange*, nov/dec, 2005, s. 18-20.
- Rönnbäck, J., (2005) "...och nya lagen ifrågasätts igen", *Dagens Industri*, 25 maj 2005.
- Skingsley C., (2005) "Räntepapper – skuldsedel för låntagare", *Dagens Industri*, 6 jul. 2005.
- Steven M., (2003) "Building a flagship operation", *Bank Systems & Technology*, Vol. 40, No. 12, 2003, s. 34-36.
- Svensson K., (2002) "Hans krav blev lag på börserna i USA", *Dagens Industri*, 2 dec. 2002.
- Sveriges Riksbank, (2001) "Kreditgivning och kreditrisker", *Finansiell stabilitet*, No. 2, 2001.
- Turner M., (2006) "Let it flow", *Black Enterprise*, Vol. 36, No. 10, 2006, s. 50.
- Wilson, C., (2002) "Corporate Cash Management technology grows more flexible", *Community Banker*, Vol. 11, No. 11, 2002, s. 88-92.

## **Elektroniska källor**

ASSA ABLOY, <http://assaabloy2005sv.halvarsson.se/index.aspx?dir=n&p=68#533>, 25 apr. 2006.

Business Region Göteborg AB,  
<http://www.businessregion.se/huvudmeny/branschkluster/finans/fokusomraden/treasury/treasuryomraden/riskmanagement.4.4d2ad09a108e7eaa80c800030471.html>, 24 apr. 2006.

CODA plc., [www.coda.com](http://www.coda.com), senast besökt 11 apr. 2006.

CODA plc., [http://www.coda.com/casestudies/CODA\\_STA\\_CS0015.pdf](http://www.coda.com/casestudies/CODA_STA_CS0015.pdf), 11 apr. 2006.

EU:s webbportal, Recommendation 2003/361/EC,  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm), 28 apr.  
2006.

Föreningen för revisionsbyråbranschen, FARs yrkesetiska regler, [www.far.se](http://www.far.se), senast besökt  
15 maj 2006.

Föreningen för revisionsbyråbranschen, <http://www.far.se/faq.asp?id=28>, 11 maj 2006.

Föreningssparbanken, <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5548,00.html>, 26 apr.  
2006.

Industrivärlden, [http://www.industrivarden.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_326.aspx?epslanguage=SV](http://www.industrivarden.se/templates/Page_____326.aspx?epslanguage=SV),  
25 apr. 2006.

Svea Ekonomi, [www.sveaekonomi.se](http://www.sveaekonomi.se), senast besökt 24 apr. 2006.

Sveriges Riksbank, [www.riksbanken.se](http://www.riksbanken.se), senast besökt 10 maj 2006.

Sveriges Riksbank, <http://www.riksbanken.se/templates/Page.aspx?id=20973>, 24 apr. 2006.

## **Företagsrelaterade källor**

Årsredovisning 2005 Företag A.

Årsredovisning 2005 Företag B.

Årsredovisning 2004 Företag C.

Årsredovisning 2004 Företag D.

Årsredovisning 2005 Företag E.

Årsredovisning 2005 Företag F.

Årsredovisning 2005 Företag G.

## **Muntliga källor**

Arvidsson, S. Ek. Dr., Lunds Universitet, Lund, 10 apr. 2006.

Egertz A., Revisor, Ernst & Young, Sverige, 11 apr. 2006.

Intervju med banktjänsteman på Bank A, 18 maj 2006.

Intervju med godkänd revisor på Revisionsbyrå A, 22 maj 2006.

Intervju med ekonomisansvarig på Företag A, 3 maj 2006.

Intervju med ekonomichefen på Företaget B, 3 maj 2006.

Intervju med verkställande direktör och redovisningschef på Företag C, 3 maj 2006.

Intervju med ekonomiansvarig på Företag D, 19 apr. 2006.

Intervju med administrativ chef på Företag E, 20 apr. 2006.

Intervju med kontorist/ekonomiansvarig på Företag F, 3 maj 2006.

Intervju med ekonomiansvarig på Företag G, 20 apr. 2006.

# Bilaga A

## Frågor till företagen

- Om vi säger ordet Cash Management (CM) vad tänker ni då?
- Vilken prioritet anser ni CM ha på ert företag?
- Är hela personalen medvetna om arbetet med CM?

## Cash Management

- Hur arbetar ert företag med CM?
  - Vem / Vilka arbetar med CM på ert företag?
  - Hur mycket tid tror ni uppskattningsvis läggs ned på CM i veckan?
- Hur är koppling mellan banken och ert arbete med CM?
- Hur är kopplingen mellan revisorn och ert arbete med CM?

## Cash Management systemet

- Berätta om CM-systemet vid ert företag?
  - Vilken mjukvara används?
  - Hur går det praktiskt till vid likviditetsplaneringen?
    - Tidshorisont
    - Modeller
    - Rapporter / grund för beslut
  - Hur går det praktiskt till vid upprättandet av likviditetsbudgeten?
- Hur fungerar likviditetshanteringssystemet?
  - Är ni nöjda med hur ni arbetar med CM?
  - Exempel på situationer när det fungerat dåligt?
  - Hur många banker arbetar ni med?
  - Varför arbetar ni med dessa banker?
  - Fungerar det smidigt mot banken?
  - Kan ni snabbt erhålla likvida medel från banken?
  - Är ni nöjda med den avkastning ni får ut av er CM?
- Hur skyddar ni er mot brister i systemet såsom oförutsägbara händelser?
  - Används någon form av buffert?

## Överskottslikviditet

- Hur behandlar ni ert eventuella överskottslikviditet?
- Hur placerar ni pengarna, vad styr beslutet?

## Underskottslikviditet

- Hur behandlar ni underskottslikviditet?
- Vilka metoder använder ni för att täcka upp vid underskottslikviditet?
- När brukar underskottslikviditet märkas?

## Cash Management systemet för företaget

- Om ni hade fått förbättra något i ert system, vad hade ni gjort då?
- Har ni själva funderat på att förbättra systemet?

- Vad tycker ni om ett nytt system där banken arbetar närmare er som kund med avseende på CM?

## Frågor till banken

- På vilket sätt hjälper ni företagen med dess CM?
- Vad inom CM tittar ni på hos företaget?
- Har bankernas roll förändrats något sedan de nya skärpta kraven på att revisorer inte får arbeta som konsult i samma bolag som de redovisar?

## Kontakten

- Är det några problem att kontakta företagen initialt för att diskutera dess CM?
- Hur intresserade är företagen att förbättra sin CM genom bankens tjänster?
- Vilken slags kontakt har banken med företaget? Och hur frekvent är kontakten?
- I vilken utsträckning gör företagen som ni rekommenderar?
- Hur nöjda upplever ni att företagen är med er tjänst?
- För banken några tankar på att införa något form av system där ni kan bistå företaget med kortsiktiga placeringar genom t.ex. ett webbläsarbaserat system?

## Placeringsmöjligheter

- Finns det möjlighet att ha en variabel checkräkningskredit med bara utrymme vid t.ex. säsongsvariationer?
- Hur är villkoren vid inlåning och utlåning för medelstora företag?
- Är det stor variation i villkoren mellan de medelstora företagen rörande in- och utlåning?
- Vad finns det för möjligheter för ett företag att placera några miljoner på en månads-sikt i t.ex. riskfria räntepapper eller dylikt? Hur stora är kostnaderna för företaget?

## Frågor till revisorn

- Beskriv hur Cash Management ,CM, arbetet från revisorerna gentemot företagen har sett ut och ser ut idag efter att de nya skärpta kraven på att revisorer inte får arbeta som konsult i samma bolag som de redovisar har införts.
- Hur upplever ni konkurrensen från bankerna inom CM?
- Vad anser ni om medelstora företags (oms. 50 -500 miljoner) arbete med CM och speciellt likviditetshantering och planering?
- Hur skulle de klara arbetet utan hjälp från t.ex. revisorer?
- Upplever ni att CM och speciellt likviditetshantering och planering frågorna är prioriterade hos de medelstora företagen?
- Används någon form av datasystem (mjukvara) för arbetet med CM och speciellt likviditetshantering och planering?
- Är företagsledningen medveten om möjligheterna med CM och speciellt likviditetshantering och planering?
- Kan ni ge ett exempel på ”best practice” inom medelstora företag?
- Hur ser ni på CM arbetet gentemot företagen i framtiden?

## Bilaga B

Räntabilitet på Totalt kapital = (Resultat efter finansiella intäkter och kostnader + Finansiella kostnader)/Totalt kapital

Kapitalets omsättningshastighet = Omsättning/Totalt kapital

Vinstmarginal = (Resultat efter finansiella intäkter och kostnader + Finansiella kostnader)/Omsättningen

Soliditet = Eget kapital/Totalt kapital