

Likviditetsbudsjettering og likviditetsstyring

Tiltak for å bedre likviditeten



Agenda

- Generelt om likviditet i virksomheter
- Likviditetsbudsjettering
- Likviditetsoppfølging
- Tiltak for å bedre likviditeten



Generelt om likviditet

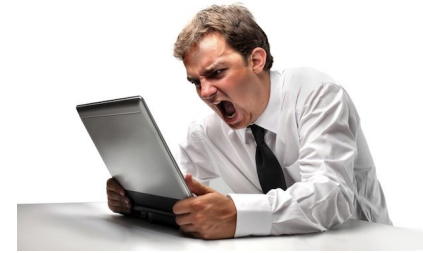
Generelt

- Hva er likviditet? (kilde: Det store norske leksikon)
 - **Likviditet**
 - En person eller et foretaks **betalingsevne**, det vil si evnen til å møte sine kortsiktige forpliktelser ved forfall

Generelt

- Et objekt er likvid hvis det blir alminnelig akseptert som betalingsmiddel eller på en enkel måte kan selges til en forholdsvis stabil pris. De mest likvide objekter er pengesedler og bankinnskudd som kan disponeres med sjekk eller kort.
- Likviditeten for en person eller et foretak bestemmes til dels av gjeldspostenes sammensetning og løpetid, og av mulighetene for å frigjøre den kapital som er bundet i de ulike aktiva.

Generelt



- Utsagn fra oppgitt bedriftsleder:
 - «Omsetningen øker og overskuddene likeså, men hvor er penga?»
- Dette er typisk for virksomheter i vekst og /eller virksomheter ved dårlig likviditetsstyring
- Det koster å vokse
- Det er like viktig å holde fokus på likviditet som det er å øke omsetning og resultat – men det kan være konflikt mellom disse to mål!

Generelt

Typiske konflikter mellom mål om best mulig likviditet og omsetning (vekst)/lønnsomhet

Kundefordringer

- Å innvilge lang kredittid kan gi mere salg da under ellers like forhold vil en kunde ofte ønske å ha lange kreditt av hensyn til sin egne likviditetsønsker
- En del næringsdrivende har ulike varianter av betalingsutsettelse etc som normalt også vil være en konflikt med god likviditet
- Å gi åpen returrett uansett årsak er salgsfremmende, men virker negativt inn på likviditeten
- Ulike former for kontantrabatter er bra for likviditeten, men er en særdeles dyr finansiering!

Generelt

Typiske konflikter mellom mål om best mulig likviditet og omsetning (vekst)/lønnsomhet

Varelager

- Å være kjappe på levering og alltid «ha» det kunden ønsker er en drøm for salgsteamet – for likviditeten har dette som regel en negativ effekt på grunn av stort varelager.
- Et «bredt» sortiment kan være et salgstriks, men krever stort varelager og dermed negativt likviditetsmessig
- Å ha flere varelagre og varelager nært kunden er positivt, men kan binde opp enda mere varelager og gi svekket likviditet.
- Stort varelager kan også kreve ekstra mannskap, større lokaler osv. og er negativt både lønnsomhetsmessig og likviditetsmessig

Generelt

Typiske konflikter mellom mål om best mulig likviditet og omsetning (vekst)/lønnsomhet

Leverandørgjeld

- Vekst gjør at det er behov for velvillighet hos leverandør. Dette kan føre f.eks. til at betalingsbetingelser (nyttiggjøre seg kontantrabatter) osv. blir viktige – Bra for vekst, ikke fullt så bra for likviditeten.
- Leverandør ønsker å «dytte» mye av varelageret over på kunder i vekst – Bra for vekst, ikke bra for likviditet
- Utsetting av betaling til leverandør (bevisst) for å øke kredittiden kan gjøre at leverandør går «sur». Ikke bra for vekst, bra for likviditet.

Generelt

Typiske konflikter mellom mål om best mulig likviditet og omsetning (vekst)/lønnsomhet

Salg av driftsmidler

- Som vi kommer innom senere i dag, kan salg av driftsmidler være et tiltak til å bedre likviditeten
- Men for vekst og lønnsomhet kan det være et steg tilbake om man faktisk har behov for det aktuelle driftsmidlet
- Leasing kan da være et alternativ

Generelt

Typiske konflikter mellom mål om best mulig likviditet og omsetning (vekst)/lønnsomhet

«Penger på bok»

- Å ha mye penger «på bok» er komfortabelt og er bra for likviditetssituasjonen
- Å ha for mye penger kan også gjøre at personer og selskaper blir «late»!
- Med dagens rentenivå er det å ha penger på bok mer eller mindre «død kapital» – man går glipp av alternativ avkastning, men som da kan binde opp igjen kapitalen!

Generelt

Målet for arbeidskapitalstyring bør være for å hensynta både målet om god likviditet og god vekst/lønnsomhet:

- Å øke tilgangen til kapital som skal
 - Finansiere sikre vekst,
 - Finansiere utvikling av nye produkter,
 - Finansiere flere ansettelses
 - Gi muligheten til å gripe nye investeringsmuligheter
- Målet kan derfor være at man ikke nødvendigvis til enhver tid har likviditeten, men å ha tilgang til likviditet når dette er/blir nødvendig!
- Å ha et nært og godt forhold med banker og finansinstitusjoner er derfor viktig

Generelt

- Likviditet og konkurs
 - Det er ingen virksomheter som går konkurs fordi man har dårlig egenkapital, dårlig salg osv. alene!
- Virksomheter som går konkurs gjør det fordi **de mangler penger** til å betale sine forpliktelser
- «Cash is king» gjelder i høyeste grad fortsatt!



Generelt

- Likviditet og konkurs
 - Det å ikke ha likvider (være illikvid) er en av to komponenter i det å være insolvent (en forutsetning for å gå konkurs)
- Konkurslovens §61 lyder som følger (kommentar i parantes)
 - Skyldneren er **insolvent** når denne ikke kan oppfylle sine forpliktelser etter hvert som de forfaller, medmindre betalingsudyktigheten må antas å være forbigående. (Dvs. **illikvid**)
 - Insolvens foreligger likevel ikke når skyldnerens eiendeler og inntekter tilsammen antas å kunne gi full dekning for skyldnerens forpliktelser, selv om oppfyllelsen av forpliktelsene vil bli forsinket ved at dekning må søkes ved salg av eiendelene. (dvs. **insuffiens**)

Generelt

- Begrepet arbeidskapital
 - Dette begrepet knyttes ofte opp mot likviditet
 - $\text{Arbeidskapital} = \text{Omløpsmidler} - \text{kortsiktig gjeld}$
 - En positiv arbeidskapital anses normalt som et godt tegn på en sunn likviditet
 - Men hvis det er slik at selskapet «må ha» en viss arbeidskapital for å ha en vanlig drift så kan dette virke negativt på likviditeten
 - Å ha fokus på arbeidskapitalbinding er derfor viktig og dette skal vi komme tilbake til senere i dag.

Likviditetsbudsjettering



Likviditetsbudsjettering

- I motsetning til når vi tenker regnskap, kan vi ved likviditetsbudsjettering først og fremst tenke:
 1. Hvor mye og når kommer det penger inn?
 2. Hvor mye og når skal det gå penger ut ?
- Her må vi altså tenke inn- og utbetalinger og ikke de grunnleggende prinsipper i regnskapslovgivningen i regnskapslovgivningen og god regnskapsskikk

Likviditetsbudsjettering

- Kilder til innbetalinger:

- Fra kunder
- Salg av driftsmidler og investeringer
- Fra långivere
- Fra eiere

- Kilder til utbetalinger:

- Til leverandører (varekjøp og driftskostnader)
- Investeringer i driftsmidler/øvrige investeringer
- «Investering» i varelager
- Lønn og lønnskostnader til ansatte
- Skatter og avgifter
- Utlån

Likviditetsbudsjettering

- Innbetalinger fra kunder
 - For å finne ut når det kommer penger inn fra kunder må en ta stilling til
 - Hvor mye som selges fordelt pr måned (salgsbudsjettet)?
 - Hvor lang kredittid kundene har som standard?
 - Hvor lang den reelle kredittiden er?

Likviditetsbudsjettering

- Eksempel på et likviditetsbudsjett følger av kursdokumentasjonen
- Malen ligger ute på nettet (Pareto Bank)
- I vårt eksempel ser vi bort fra merverdiavgift og «later som» at utgående merverdiavgift betales inn til myndighetene ved salget og at inngående merverdiavgift fås tilbake igjen løpende.
- Ofte vil merverdiavgift være opphav til en permanent kreditt fra det offentlige til et selskap.

Likviditetsbudsjettering

- Salgsbudsjettet alle salg foretas med en kredittid (faktisk) på 30 dager
- Legg merke til at vi her tar med salg desember 2019 som da betales inn i januar 2020

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Salgsbudsjett												
31.12.2019	31.01.2020	29.02.2020	31.03.2020	30.04.2020	31.05.2020	30.06.2020	31.07.2020	31.08.2020	30.09.2020	31.10.2020	30.11.2020	31.12.2020
500 000	600 000	600 000	600 000	750 000	1 100 000	1 300 000	900 000	1 200 000	1 350 000	1 400 000	1 200 000	750 000
250 000	150 000	150 000	150 000	250 000	300 000	450 000	400 000	450 000	500 000	650 000	600 000	200 000
300 000	400 000	400 000	400 000	500 000	600 000	650 000	300 000	400 000	450 000	400 000	300 000	250 000
350 000	100 000	100 000	100 000	150 000	250 000	400 000	200 000	375 000	350 000	300 000	250 000	250 000
1 400 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 650 000	2 250 000	2 800 000	1 800 000	2 425 000	2 650 000	2 750 000	2 350 000	1 450 000

Likviditetsbudsjettering

- Innbetalingene fra salget blir dermed som følger:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Likviditetsbudsjett											
jan. 20	feb. 20	mar. 20	apr. 20	mai. 20	jun. 20	jul. 20	aug. 20	sep. 20	okt. 20	nov. 20	des. 20
1 400 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 650 000	2 250 000	2 800 000	1 800 000	2 425 000	2 650 000	2 750 000	2 350 000
1 400 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 650 000	2 250 000	2 800 000	1 800 000	2 425 000	2 650 000	2 750 000	2 350 000

Likviditetsbudsjettering

- Innkjøpsbudsjettet – alle kjøp foretas med en kredittid (faktisk) på 30 dager
- Her tas også med varekjøpet i desember 2019 som skal betales i januar 2020

U	1	2	3	4	5	U	7	8	9	10	11	12
Innkjøpsbudsjett												
31.12.2019	31.01.2020	29.02.2020	31.03.2020	30.04.2020	31.05.2020	30.06.2020	31.07.2020	31.08.2020	30.09.2020	31.10.2020	30.11.2020	31.12.2020
100 000	120 000	120 000	350 000	500 000	880 000	390 000	400 000	1 850 000	1 400 000	1 200 000	750 000	150 000
50 000	30 000	30 000	120 000	200 000	240 000	135 000	100 000	150 000	450 000	750 000	500 000	75 000
60 000	80 000	80 000	100 000	200 000	50 000	195 000	50 000	350 000	400 000	200 000	250 000	200 000
70 000	20 000	20 000	80 000	120 000	200 000	120 000	250 000	200 000	100 000	100 000	200 000	150 000
280 000	250 000	250 000	650 000	1 020 000	1 370 000	840 000	800 000	2 550 000	2 350 000	2 250 000	1 700 000	575 000

Likviditetsbudsjettering

- Utbetalingene til vareleverandører blir dermed som følger:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Likviditetsbudsjett											
	jan. 20	feb. 20	mar. 20	apr. 20	mai. 20	jun. 20	jul. 20	aug. 20	sep. 20	okt. 20	nov. 20	des. 20
<i>Innkjøpsbudsjett</i>	280 000	250 000	250 000	650 000	1 020 000	1 370 000	840 000	800 000	2 550 000	2 350 000	2 250 000	1 700 000

Likviditetsbudsjettering

- Lønnskostnader- budsjett
- Fast lønn hver måned – 11 måneders utbetaling (feriepenger utbetales samtidig med junilønnen)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Personalbudsjett											
31.01.2020	29.02.2020	31.03.2020	30.04.2020	31.05.2020	30.06.2020	31.07.2020	31.08.2020	30.09.2020	31.10.2020	30.11.2020	31.12.2020
50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000		50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000		50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000		50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000		50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000		50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	-	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000

Likviditetsbudsjettering

- Lønnskostnader - likviditet
- Forutsetter at sosiale kostnader (AGA, forsikringer mv) utgjør 35% og betales samme måned som lønnen utbetales (utgjør 87.500 pr måned)
- I realiteten har man litt kreditt på f.eks. AGA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Likviditetsbudsjett											
jan. 20	feb. 20	mar. 20	apr. 20	mai. 20	jun. 20	jul. 20	aug. 20	sep. 20	okt. 20	nov. 20	des. 20
250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	-	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
87 500	87 500	87 500	87 500	87 500	87 500	-	87 500	87 500	87 500	87 500	87 500

Likviditetsbudsjettering

- Finansiering
 - Langsiktig lån og renter har normalt faste

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Finansieringsposter											
	31.01.2020	29.02.2020	31.03.2020	30.04.2020	31.05.2020	30.06.2020	31.07.2020	31.08.2020	30.09.2020	31.10.2020	30.11.2020	31.12.2020
Husleiegaranti - provisjonsforfall			33 000			33 000						
Nedbetalingslån - avdrag			416 667			416 667			416 667			416 667
Nedbetalingslån - renteforfall			250 000			250 000			250 000			250 000
Aksjonærlån												
Sum avdrag lån og renter	-	-	699 667	-	-	699 667	-	-	666 667	-	-	666 667

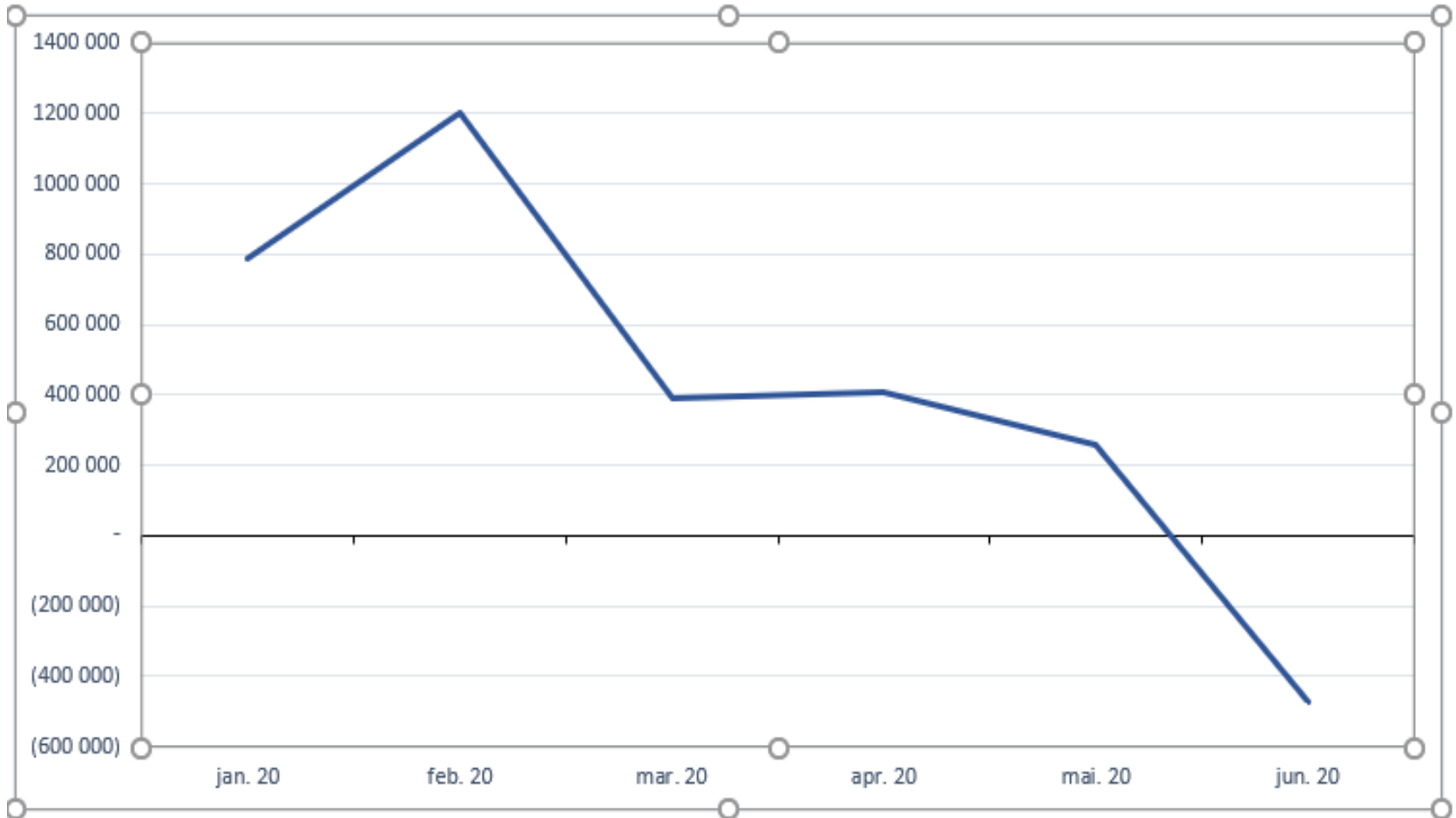
Likviditetsbudsjettering

- Full oversikt blir dermed som følger (lagt inn betaling av skatt her i tillegg)
- Her ser vi umiddelbart at juni måned 2020 blir en utfordring!

Måned		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Likviditetsbudsjett											
		jan. 20	feb. 20	mar. 20	apr. 20	mai. 20	jun. 20	jul. 20	aug. 20	sep. 20	okt. 20	nov. 20	des. 20
Omsetning/innbetalinger på salg	Salgsbudsjett	1 400 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 650 000	2 250 000	2 800 000	1 800 000	2 425 000	2 650 000	2 750 000	2 350 000
Andre inntekter/innbetalinger	Øvrige poster												
SUM INNTEKTER/INNBETALINGER		1 400 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 650 000	2 250 000	2 800 000	1 800 000	2 425 000	2 650 000	2 750 000	2 350 000
Varekjøp/betale vareleverandører	Innkjøpsbudsjett	280 000	250 000	250 000	650 000	1 020 000	1 370 000	840 000	800 000	2 550 000	2 350 000	2 250 000	750 000
Lønninger	Personalbudsjett	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	-	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Sosiale kostnader (35 % av ovenstående)	Personalbudsjett	87 500	87 500	87 500	87 500	87 500	87 500	-	87 500	87 500	87 500	87 500	87 500
Feriepenger (forårets opptjente feriepenger)	Personalbudsjett						330 000						
Andre driftskostnader	Andre driftskostnader	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000
Investeringer	Investeringsbudsjett	250 000	-	330 000	-	-	-						
Finansieringskostnader - avdrag lån	Finansieringsposter	-	-	699 667	-	-	699 667						
Merverdiavgift	Øvrige poster												
Skatt	Øvrige poster			200 000		200 000						150 000	
Utbytte	Øvrige poster												
SUM UTBETALINGER		1 112 500	832 500	2 062 167	1 232 500	1 802 500	2 982 167	1 085 000	1 382 500	3 132 500	2 932 500	2 982 500	1 332 500
Likviditetsbeholdning ved månedens begynnelse		500 000	787 500	1 205 000	392 833	410 333	257 833	(474 333)	1 240 667	1 658 167	950 667	668 167	435 667
Likviditetsendring		287 500	417 500	(812 167)	17 500	(152 500)	(732 167)	1 715 000	417 500	(707 500)	(282 500)	(232 500)	1 017 500
Likviditetsbeholdning ved månedens slutt		787 500	1 205 000	392 833	410 333	257 833	(474 333)	1 240 667	1 658 167	950 667	668 167	435 667	1 453 167

Likviditetsbudsjettering

- Grafisk første halvår:





Likviditetsoppfølging

Likviditetsoppfølging – oppdatering av budsjettet

- Det er sjeldent virkeligheten blir slik som det legges opp til i budsjettet – det er kanskje det eneste sikre vi vet: Budsjetter blir aldri slik som virkeligheten blir!
- Det kreves derfor en tett oppfølging og ajourføring
- Budsjetter lages for å følges opp. Hvis ikke er det ikke noen poeng og lage budsjetter!
- Et likviditetsbudsjett må kontinuerlig oppdateres etter hvert som den faktiske likviditetsutviklingen kommer frem og forutsetningene endres!

Likviditetsoppfølging – oppdatering av budsjettet

- Så raskt man har tallet fra utgående likviditetsbeholdning for hver måned, må dette legges inn i likviditetsbudsjettet slik at man får en riktig start på neste måned.

Likviditetsbeholdning ved månedens begynnelse	500 000	787 500
Likviditetsendring	287 500	417 500
Likviditetsbeholdning ved månedens slutt	787 500	1 205 000

Endres = det faktiske 31. jan 2020



Likviditetsoppfølging – oppdatering av budsjettet

- Oppdatering av innbetalingsbudsjettet – salg
- Her må det vurderes:
 - Er salgsbudsjettet fortsatt det man tror på? Priser er endret, kunder er forsvunnet, konkurrenter er kommet inn?
 - Er fordelingen av salg pr måned «riktig»?
 - Viser det seg at ulike prosjekter, kampanjer enten blir flyttet frem i tid eller foretas tidligere må også dette justeres inn
 - I vårt eksempel er det lagt opp til at det er 30 dagers kredittid, men hvis det faktiske viser seg å være høyere må dette også oppdateres i modellen.

Likviditetsoppfølging – oppdatering av budsjettet

Oppdatering av utbetalingsbudsjettet - varekjøp

- Her må det vurderes
 - Varkjøpsbudsjettet henger ofte direkte sammen med salgsbudsjettet og oppdateres i henhold til dette
 - Kanskje man har skiftet leverandører og/eller fått andre betingelser hos eksisterende leverandører (priser, levering etc)
 - Endringer i priser, valuta etc?

Likviditetsoppfølging – oppdatering av budsjettet

Oppdatering av utbetalingsbudsjettet - lønn

- Her må det vurderes
 - Endringer i lønn hos eksisterende ansatte?
 - Nye ansatte og/eller ansatte som har sluttet?
 - Nye «indirekte» lønnskostnader som fører til endringer i utbetalingene?

Likviditetsoppfølging – oppdatering av budsjettet

Oppdatering av utbetalingsbudsjettet – andre driftskostnader

- Her må det vurderes
 - Nye kostnader som ikke tidligere var budsjettet?
 - Endring i priser på eksisterende kostnader?
 - «Gamle» kostnader som er blitt borte?

Likviditetsoppfølging – oppdatering av budsjettet

Oppdatering av utbetalingsbudsjettet – investeringer

- Her må det vurderes
 - Nye investeringer som ikke tidligere var inne i budsjettet?
 - Planlagte investeringer med endrede priser?
 - Planlagte investeringer som enten utsettes, tas tidligere eller utgår?

Likviditetsoppfølging – oppdatering av budsjettet

Oppdatering av utbetalingsbudsjettet – finansering
(finansering kan også være en innbetaling)

- Her må det vurderes
 - Endrede rentebetingelser?
 - Endret avdragsprofil?
 - Ny finansiering?
 - Refinansiering?

Likviditetsoppfølging

- Skal man bedre kvaliteten på likviditetsbudsjetteringen for senere perioder er det viktig med analyse av avvikene man konstaterer i forhold til budsjettet og finne årsakene:
 - Kredittdager
 - Kunder
 - Leverandører
 - Salg
 - Varelagerbinding
 - Investeringer
 - Finansiering

Likviditetsoppfølging - kontantstrømoppstilling

- Små foretak er ikke pliktig til å utarbeide kontantstrømoppstilling, men det anbefales allikevel at dette gjøres for internt bruk
- En slik oppstilling vil vise hvilke deler av foretaket som har ført til kontantendringene fra starten til slutten på en periode fordelt på:
 - Fra/til Driftsaktiviteter
 - Fra/til Investeringsaktiviteter
 - Fra/til Finansieringsaktiviteter
- Vi ser på et eksempel og **det viktige er at virksomheten må ha positiv kontantstrøm fra drift over tid**

Likviditetsoppfølging - kontantstrømoppstilling

- Fra drift:

AS Eksempel			
	2019	2018	
KONTANTSTRØMOPPSTILLING (indirekte metode)			
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter			
Resultat før skattekostnad	3 404 957	2 751 214	
Periodens betalte skatt	-986 434	0	
Ordinære avskrivninger	343 567	300 764	
Gevinst ved salg av anleggsmiddel	-21 400	0	
Endring i varelager	734 400	-1 367 400	
Endring i kundefordringer	5 328 582	-4 240 841	
Endring i leverandørgjeld	-1 906 188	-2 563 939	
Endring i andre tidsavgrensninger	-2 992 356	641 926	
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	3 905 128	-4 478 276	

Likviditetsoppfølging - kontantstrømoppstilling

- Fra investeringsaktiviteter:

Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter		
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	21 400	0
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-562 567	-54 464
Innbet. ved salg av aksjer og andeler	0	0
Utbet. ved kjøp av aksjer og andeler	-1 224 290	0
Innbetalinger ved salg av andre investeringer	0	0
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer	0	0
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-1 765 457	-54 464

Likviditetsoppfølging - kontantstrømoppstilling

- Fra finansieringsaktiviteter

Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter		
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	0	0
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	0	0
Ut/innbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	0	0
Netto endring i kassekreditt	-1 500 000	3 400 000
Innbetalinger av egenkapital	0	0
Tilbakebetalinger av egenkapital	0	0
Utbetalinger av utbytte	0	-5 000 000
	-	-
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	-1 500 000	-1 600 000

Likviditetsoppfølging - kontantstrømoppstilling

- Sum av endringene fra drift, investering og finansering fører til endring i kontanter/bankinnskudd:

Netto endring i kontanter og kontantekviv.	639 671	-6 132 742
Beholdning av kontanter og kontantekviv. 01.01.	964 656	7 097 398
Beholdning av kontanter og kontantekviv. 31.12.	1 604 327	964 656

Skal stemme med årsregnskapet





Tiltak for å bedre likviditeten

Tiltak for å bedre likviditeten

- Før kundeforholdet starter eller når eksisterende kunder skal ha nye leveranser bør/må de foretas en kredittsjekk
 - Sommeren 2019 lå det noe over 8 millioner saker hos norske inkassobyråer
- For nye kunder:
 - Sjekk mot aktuelle kilder (regnskap, purehelp.no, proff.no etc) for betalingshistorikk
 - Flere selskaper som utfører kredittopplysningstjenester
 - Ved tvil: Det er lov å forlange kontant betaling ved første leveranse
- For eksisterende kunder:
 - Sjekk betalingshistorikk

Tiltak for å bedre likviditeten



1)

Kortest mulig tid fra vare og/eller tjenesteleveransen til kunden faktureres må ha stort fokus

- Et eksempel (på en dårlig rutine hvis en vurderer likviditet.....)
 - En el-installasjonsvirksomhet som har mange servicejobber overfor virksomheter og privatpersoner
 - Hver montør noterer timer pr jobb og materialforbruk daglig
 - Montøren melder fra til prosjektleder (inne) når jobben er ferdig og klar for fakturering (gjøres kontinuerlig)
 - På slutten av hver måned faktureres alle ferdigstilte ordrer

Tiltak for å bedre likviditeten

- Hvordan bedre den dårlige rutinen?
 - Hvorfor vente til slutten av måneden – kan gjøres hver mandag morgen eller aller helst når montøren løpende har ferdigstilt ordren
 - I el-installasjonsbransjen og andre lignende bransjer er det ikke sjeldent slik at man mangler en liten del på materialsiden og ikke får ferdigstilt/ferdigmeldt ordren
 - Bør da fakturere a-conto for det som er levert og så ta resten når den blir 100% ferdigstilt
 - De «moderne» virksomheter har tatt enda et steg videre (se neste side)

Tiltak for å bedre likviditeten

- Hvordan bedre den dårlige rutinen forts...
 - Teknologien bedres stadig og i en del fremoverlente virksomheter innenfor håndverksbransjen har innført følgende rutine:
 - Hver montør er utstyrt med et nettbrett der alle timer og brukte materialer noteres mens man er ute på oppdrag og kunden ofte kvitterer på utført jobb!
 - Kunden får en faktura der og da via e-post, mobil e.l.
 - Privatkunder for betalingskrav pr Vipps eller lignende mens montøren er ute på oppdraget. Enkelte firmaer har også utstyrt montøren med en betalingsterminal !!!!

Tiltak for å bedre likviditeten

2)

Kortest mulig kredittid

- I «gamle dager» var det ikke uvanlig med 30 dagers kreditt til kundene
- Så ble det mere vanlig 14 dager
- I dag (og spesielt mellom næringsdrivende) så går fakturaen elektronisk direkte fra regnskapssystemet og inn i regnskapssystemet til kunden. Dette gjør at det ofte er 10 dagers kreditt som nå er vanlig!
- Den reelle kredittiden er imidlertid en annen sak

Tiltak for å bedre likviditeten

2)

Kortest mulig kredittid

- En reduksjon på noen dager i gjennomsnittlig kredittid høres kanskje ikke mye ut, men se eksempel nedenfor:
- En reduksjon med f.eks. 7 dager gir en reduksjon på $7/365 = 1,92\%$. Hvis virksomheten har 15 millioner i omsetning (på kreditt) vil dette bety at likviditeten bedres med $1,92\%$ av $15.000.000 = \text{kr } 288.000$
 - Hver reduserte dag i kreditt vil altså med denne omsetningen vil gi drøyt 41.000 kroner i bedre likviditet !!
- Det er ingen grunn til å være bank for kundene, men å være for «tøff» kan også gå ut over salget!

Tiltak for å bedre likviditeten

2)

Kortest mulig kredittid

- Betalingsbetingelser (kredittid på fakturaen er et forhold), men oppfølging av utestående er minst like viktig
- En del kunder har utfordringer til betalingsevne, noen til betalingstilje og noen har utfordringer til begge deler!
- Man trenger ikke å vente til forfallstidspunktet før man starter oppfølgingsarbeidet, et par eksempler:
 - Minne kunden om forfall om tre dager!
 - Skrive forfallsdatoen med rød uthevet skrift ved oversendelse

Tiltak for å bedre likviditeten

2)

Kortest mulig kredittid

- Å følge opp forfalte fakturaer tett er viktig:
 - Kunder kan på betalingspåminnelse kun fra og med dagen etter forfall!
 - Kunder bør få purring/inkassovarsel så snart det er mulighet for dette (normalt etter 14 dager)
- En telefon til kunden kan være like effektivt og trussel om leveringsstopp likeså!
- Kan factoring være aktuelt?



Tiltak for å bedre likviditeten

3)

Lavest mulig varelagerbinding

- En virksomhet som har varelager vil fra et likviditetsmessig synspunkt ønske å ha lavest mulig varelager
- Dette ønske kan stå i direkte motstrid til en lønnsom drift da leveringsdyktighet kan være avhengig av å ha varer på lager for levering
- Å ha kontroll på bestillinger og varelageret er derfor viktig
- Varelagerbinding uttrykkes ofte i omløpshastigheten av varelageret (ganger og/eller dager)

Tiltak for å bedre likviditeten

3)

Lavest mulig varelagerbinding

- Det optimale er å ikke ha varelager i det hele tatt, men kun selge på bestilling og ta betalt fra kunden på bestillingstidspunktet
- Dette er ofte vanskelig å få til og følgende blir da viktig:
 - Kun ha det «aller nødvendigste» på lager
 - Sørge for at underleverandøren har så korte leveringstider som mulig
 - Oversikt over hva man har på lageret er viktig i forhold til at man ikke bestiller for mye av noe man har fra før

Tiltak for å bedre likviditeten

3)

Lavest mulig varelagerbinding

- Eksempel på omløpshastighet
 - Vareforbruk/Gjennomsnittlig varelager = varelageret omløpshastighet
 - $12.000.000/3.000.000 = 4$ ganger
 - Uttrykt i dager = $365/4 = 91$ dager
- Tommelfingerregler (er bransjeavhengig):

Tommelfingerregel:

Bra: > 5

Middels: $2,5 - 5$

Dårlig: $< 2,5 - 5$

Tiltak for å bedre likviditeten

3)

Lavest mulig varelagerbinding

- Dersom man greier å redusere gjennomsnittlig varelager (f.eks. ved hyppigere bestillinger/leveringer) fra kr 3.000.000 til kr 1.500.000 blir regnestykket som følger
 - $12.000.000 / 1.500.000 = 8$ ganger
 - Uttrykt i dager = $365 / 8 = 46$ dager
- Med andre ord – økt omløpshastighet varelager gjør at likviditet frigjøres

Tiltak for å bedre likviditeten

4)

Optimalisere leverandørbetingelser

- Priser
 - Leveringsbetingelser (hurtige leveranser)
 - Kredittider
-
- Jo viktigere du er som kunde for leverandøren, jo bedre forhandlingsposisjon er du i!
 - Å ha gode relasjoner til leverandørene er viktig av hensyn til likviditeten

Tiltak for å bedre likviditeten

4)

Optimalisere leverandørbetingelser

- Kredittider
 - På samme måte som du kan få bedret likviditet ved å reduere kredittid til kundene, kan du bedre likviditeten med å øke kredittiden overfor leverandørene
 - Hvis en virksomhet eksempelvis har 12.000.000 i varekostnad vil en 7 dagers økning i kredittid bedre likviditeten med 1,92% av $12.000.000 = \text{kr } 230.400$

Tiltak for å bedre likviditeten

5)

Optimalisere finansieringen - lån

- Vi har på de tidligere nevnte tiltakene fokusert på arbeidskapitalen
- Utover kortsiktig gjeld (inkludert eventuelt kassakreditt) finnes også langsiktig gjeld og egenkapital som en finansiering av eiendelene i virksomheten
- Enkelt sagt kan vi si at jo mere langsiktig finansiering (egenkapital og langsiktig gjeld), jo bedre er likviditetssituasjonen

Tiltak for å bedre likviditeten

5)

Optimalisere finansieringen - lån

- Hvis selskapet har dyr kortsiktig finansering f.eks. med kassekreditt, så vil et konkret tiltak være å refinansiere denne mot langsiktig gjeld fra samme lånekilde
- Dette gir umiddelbart en bedret likviditetssituasjon samtidig som lønnsomheten bedres i form av lavere lånekostnader
- En bank vil normalt være lydhør om en presenterer et slikt ønske på en dokumentert og god måte

Tiltak for å bedre likviditeten

6)

Leasing fremfor å eie

- Vi nordmenn liker å eie fremfor å leie. Denne holdningen går også igjen i næringslivet
- Selv om leasing i realiteten er en finansieringsform, vil små og mellomstore virksomheter se på dette som leie av driftsmidler
- L har flere fordeler:
 - Det binder ikke opp likviditet
 - Det gir normalt noen skattemessige fordeler
 - Det aktiveres ikke en eiendel i balansen (med motpost gjeld) som gjør at egenkapitalandelen øker fordi totalkapitalen blir mindre
- Et alternativ til leasing kan være lån med salgspant

Tiltak for å bedre likviditeten

7)

Salg av unødvendige driftsmidler (evt salg og så lease tilbake)

- En virksomhet vil av og til ha muligheter med å kvitte seg med driftsmidler som de eier, men som brukes lite eller ikke brukes
- Et salg vil medføre:
 - Bedret arbeidskapital
 - Bedret likviditet
 - Bedre forholdstall (likviditetsgrader)
- Hvis denne bedret likviditet brukes til å nedbetale dyr kortsiktig finansering vil også dette kunne medføre økt lønnsomhet i form av reduserte lånekostnader.

Takk for oppmerksomheten!

Kontakt detaljer:

Navn: Knut Sveen

Epost: knut@ksconsult.no

Mobil: + 47 913 38158