

Rapport

Arbeidskapitalstyring 2017

– en undersøkelse av små og mellomstore norske bedrifter

Utarbeidet av Norsk Arbeidskapital

Takk til

Vi ønsker å takke alle deltakere som har bidratt til vår undersøkelse ved å besvare spørreskjemaet.

Robert J. Dijkstra

Partner
Norsk Arbeidskapital

Contents

Vedrørende Rapporten.....	4
Sammendrag.....	5
Kundefordringer.....	11
Leverandørgjeld.....	13
Varelager.....	15
Konklusjon.....	17
Demografiske Data.....	18
Kontakt Informasjon.....	19

Vedrørende Rapporten

VIKTIGHETEN AV ARBEIDSKAPITAL

Styring av arbeidskapital er meget viktig for bedriftens økonomiske helse. Hvis arbeidskapitalen forverres, risikerer bedriftene mangel på likviditet, som til slutt kan føre til konkurs. For høy arbeidskapital på lang sikt reduserer avkastningen på investert kapital og reduserer verdien av virksomheten. En reduksjon av arbeidskapital kan imidlertid øke kontantstrømmene og dermed verdien av bedriften. Arbeidskapital er rentefri og har ingen betingelser, noe som gjør den til den billigste og raskeste kontantkilden til en bedrift. Prioritering av arbeidskapital gjør det mulig for bedrifter å frigjøre kontanter som kan benyttes til (strategiske) investeringer, til å redusere gjeld, eller betale utbytte til investorer.

Forskning viser imidlertid at små og mellomstore bedrifter ofte sliter med å optimalisere deres arbeidskapital. Vi bestemte oss derfor for å utføre en undersøkelse av arbeidskapital blant ledere og finansielle ledere av små og mellomstore bedrifter i Norge.

FORMÅLET MED UNDERSØKELSEN

Formålet med denne undersøkelsen var å undersøke hvordan små og mellomstore bedrifter styrer deres arbeidskapital. Vi ønsket å få et innblikk i deres oppfatninger til arbeidskapitalstyring, praksis, utfordringer og potensielle forbedringsområder.

Med denne undersøkelsen håper vi ikke bare å gjøre det mulig for bedrifter å sammenligne egne metoder for arbeidskapitalstyring med andre bedrifter, men også å gjøre dem oppmerksomme på alternativer for optimalisering av deres arbeidskapitalstyring.

HVORDAN UNDERSØKELSEN BLE UTFØRT

Vi undersøkte rundt 1800 ledere og økonomiske ledere av små og mellomstore norske bedrifter. I denne rapporten er små og mellomstore bedrifter definert som bedrifter med årlige inntekter under NOK 1.000 millioner og mer enn tjue ansatte. Mellom 19. juni og 10. juli 2017 besvarte 107 bedrifter vår femten minutters undersøkelse online. Mer informasjon om undersøkelsesdemografien finner du på side 18. Kontaktinformasjon finnes i slutten av rapporten.

OM NORSK ARBEIDSKAPITAL

Norsk Arbeidskapital er et konsulentfirma som spesialisere seg på styring av arbeidskapital rettet mot små og mellomstore bedrifter i Norge. Vi støtter bedrifter med vår kompetanse for å optimalisere deres arbeidskapital. Dette gjør dem i stand til å frigjøre kapital og øke likviditeten som kan brukes til strategiske investeringer, nedbetaling av gjeld eller økt utbytte til investorer.

For mer informasjon om Norsk Arbeidskapital, vennligst besøk vår hjemmeside:

www.norskarbeidskapital.no.

Sammendrag

Bedrifter trenger penger til å drive samt å være konkurransedyktige. Generelt sett er det slik at jo mer penger en bedrift har, eller det sunnere forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld, desto bedre er den til å utnytte vekstmuligheter. Dette kan gjøres ved for eksempel å investere i nye produkter og tjenester, kjøpe bedrifter, nedbetale gjeld eller ved å tiltrekke seg oppmerksomheten fra potensielle investorer.

Hvor mye penger en bedrift har tilgjengelig er et direkte resultat av hvor godt den styrer arbeidskapital. Nærmere bestemt, hvordan en bedrift forvalter sine kundefordringer, varelager og leverandørgjeld, bestemmer hvor mye penger den har for å betale driftskostnadene, nedbetale gjelden, investere i strategiske muligheter eller betale utbytte til sine aksjonærer.

Denne rapporten presenterer perspektiver fra ledere og finansielle ledere av små og mellomstore norske bedrifter angående arbeidskapitalstyring. Den utforsker synspunkter på hvordan bedriftene styrer arbeidskapital i praksis.

Undersøkelsen viser at de fleste bedriftene har et sterkt fokus på styring av arbeidskapital. I tillegg er viktige høydepunkter:

- Mindre enn halvparten (42%) av bedriftene har planer eller tiltak for å forbedre arbeidskapitalen i de kommende 12 månedene til tross for at ca. 60% av respondentene ikke så en forbedring av deres arbeidskapital de siste 12 månedene.
- Nesten ingen av de deltakende bedriftene har brukt eller planlegger å bruke eksterne konsulenter til å forbedre arbeidskapitalen.

- Mange selskaper (65%) har ikke en insentivstruktur på plass som stimulerer kontinuerlig fokus på arbeidskapitalstyring.
- Omtrent halvparten av bedriftene (49%) rapporterer arbeidskapital KPIer («Key Performance Indicators») på en månedlig basis, mens ca. 20% ikke rapporterer arbeidskapital KPIer i det hele tatt.
- Bare 55% av respondentene starter purreprosessen i de første sju dagene etter forfallsdato.
- Mindre enn halvparten av de deltakende bedriftene (39%) bruker spesifikk programvare for å kjøpe varer eller optimalisere lagernivå.
- Bare 23% av respondentene bruker et lag fra ulike avdelinger for å bestemme hvilke vareenheter (SKUs: Stock Keeping Units) som skal legges til eller fjernes fra lager.

Selv om de fleste små og mellomstore bedrifter sier at de i noen eller stor grad prioriterer arbeidskapitalstyring, viser resultatet av denne undersøkelsen at de fleste av dem fremdeles har betydelig forbedringsrom.

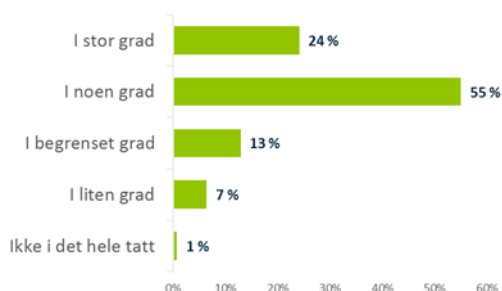
Ved å skape en arbeidskapitalkultur, fokusere på mer detaljerte transaksjonsbaserte analyser, samt å legge forbedrede retningslinjer, incentiver og støttende programvare på plass, vil disse bedriftene kunne frigjøre betydelige kontanter for å utvide virksomheten og øke verdien.

Generelt om Arbeidskapital

Viktigheten av arbeidskapital

Styring av arbeidskapital er et viktig tema for de fleste bedriftene. Nesten en kvart (24%) av bedriftene sier at de prioriterer arbeidskapitalstyring i høy grad, mens 55% prioriterer det i noen grad.

I hvor stor grad prioriteres din bedrift optimalisering av arbeidskapitalen?

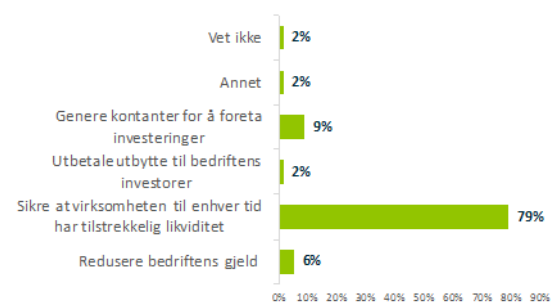


Så hvorfor fokuserer små og mellomstore norske bedrifter på arbeidskapitalstyring?

Motivasjon

Mer enn 75% av respondentene nevnte sikring av tilstrekkelig likviditet som hovedgrunnen for å fokusere på arbeidskapitalstyring, mens bare et begrenset antall respondenter ser arbeidskapitalstyring som en måte å generere kontanter for investeringer (9%) eller for å redusere bedriftens gjeld (6%).

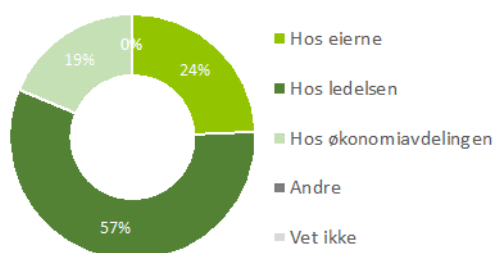
Hva ser du som den største motivasjonsfaktoren for å fokusere på styring av arbeidskapitalen?



Eierskap

Ledere har en svært sterk påvirkning på kulturen og prioriteringer i bedriften. Derfor er det viktig at ledere i en bedrift støtter viktigheten av arbeidskapitalstyring og tar eierskap.

Hvor ligger det primære eierskap i forhold til arbeidskapitalstyring?



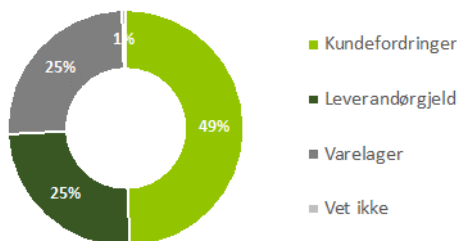
Rundt 57% av bedriftene svarte at ansvaret for arbeidskapitalstyring hovedsakelig ligger hos ledelsen, mens 19% av bedriftene ser arbeidskapitalstyring som hovedansvar for økonomiavdelingen.

Analysen bekrefter at ansvaret for styring av arbeidskapital bør ligge hos bedriftens ledelse. På denne måten kan bedriften øke muligheten for å påvirke prosesser i hele organisasjonen.

Fokusområder

Angående de ulike arbeidskapitalområdene, fokuserer bedriftene hovedsakelig på å forbedre kundefordringer, mens de har mindre fokus på leverandørgjeld og varelager. Årsaken kan være at de anser dette området som mindre komplisert sammenlignet med eksempelvis lagerstyring.

På hvilket arbeidskapitalområde fokuserer din bedrift mest?



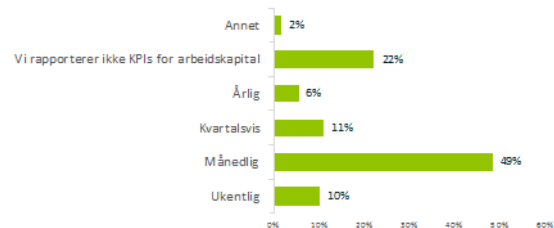
Måling og rapportering

En annen måte å måle fokus på kapitalstyring, er å se på ledelsesrapportering. Bare 10% av respondentene overvåker utviklingen av arbeidskapital på en ukentlig basis.

De fleste bedrifter (49%) rapporterer sine arbeidskapital KPIer («Key Performance Indicators») på en månedlig basis. Dette

tyder på at overvåking av arbeidskapital er knyttet til den generelle måneds avslutt praksis.

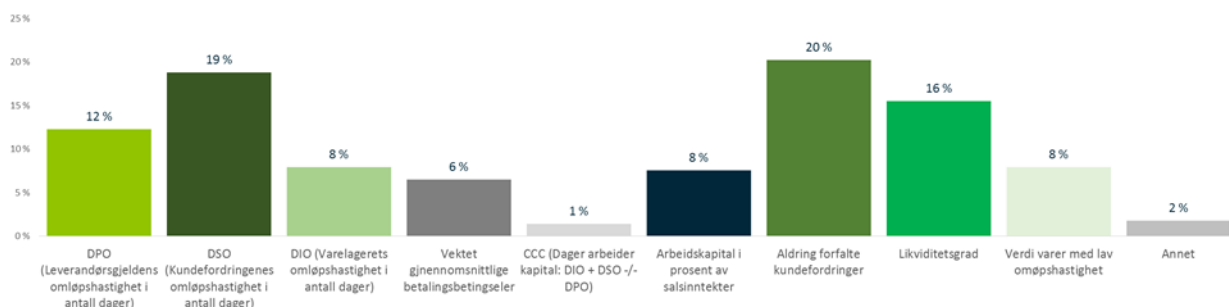
Hvor ofte rapporterer din bedrift KPIs for arbeidskapitalen?



Det er interessant å se at 22% av bedriftene ikke rapporterer KPIs for arbeidskapitalen. Som utviklingsmåling er nøkkelen til forbedring av arbeidskapital, har denne gruppe av bedrifter et betydelig forbedringspotensial.

De mest populære arbeidskapital KPIer er kundefordringens omløpshastighet i antall dager (DSO), aldring av forfalte kundefordringer, likviditetsgrad og leverandørgjeldens omløpshastighet i antall dager (DPO). Dette er i tråd med at 49% av bedriftene fokuserer hovedsakelig på å forbedre sine kundefordringer.

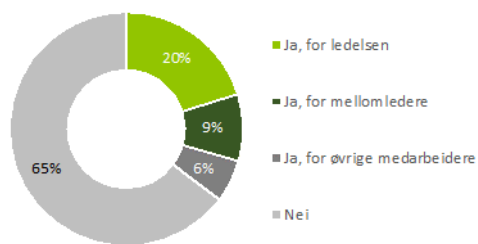
Hvilken av de følgende KPIs for arbeidskapital bruker din bedrift?



Incentivstruktur

Vi spurte om ledelsen og medarbeiderne har incentiver knyttet til utviklingen av arbeidskapitalen. Bare 35% av respondentene svarte at dette er tilfelle enten for ledelse, mellomledelse eller de øvrige medarbeidere.

Inngår arbeidskapitalstyring som en del av individuelle mål og / eller avlønning av ledelsen og medarbeidere?

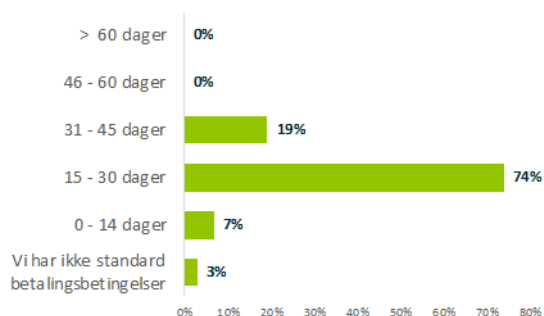


Vår erfaring viser at vellykket optimalisering av arbeidskapitalstyring krever fortsatt oppmerksomhet fra både ledere og medarbeidere. Måling av arbeidskapitalutviklingen og incentiver som del av individuelle mål og/eller avlønning kan være effektive verktøy for å oppnå dette.

Soliditet av standard betalingsbetingelser

De medfølgende tallene viser at mer enn 70% av de deltagende bedriftene har en standard betalingsbetingelse på 15-30 dager for sine kunder, mens resten fordeles over og under denne perioden. Dette bildet er i samsvar med gjennomsnittlige betalingsbetingelser i Norden på rundt tretti dager.

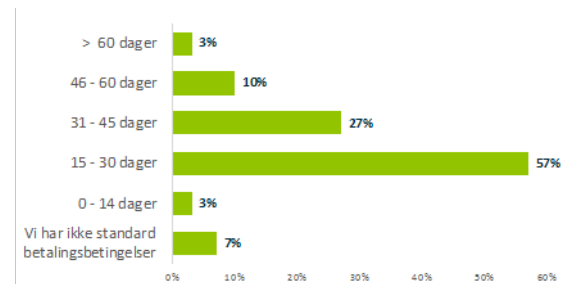
Hva er deres standard betalingsbetingelser for kunder?



Omtrent halvparten av de deltagende bedriftene (53%) har en standard betalingsbetingelse for leverandører på 15-30 dager. Her rapporterer imidlertid 37% av bedriftene en standard betalingsbetingelse for leverandører som ligger over tretti dager.

Vi må nevne at disse vilkårene er basert på respondenters perspektiver. De faktiske kundefordringens omløpshastighet i antall dager (DSO: Days Sales Outstanding) og leverandørgjeldens omløpshastighet i antall dager (DPO: Days Payable Outstanding) kan vesentlig variere mellom ulike leverandører og kunder.

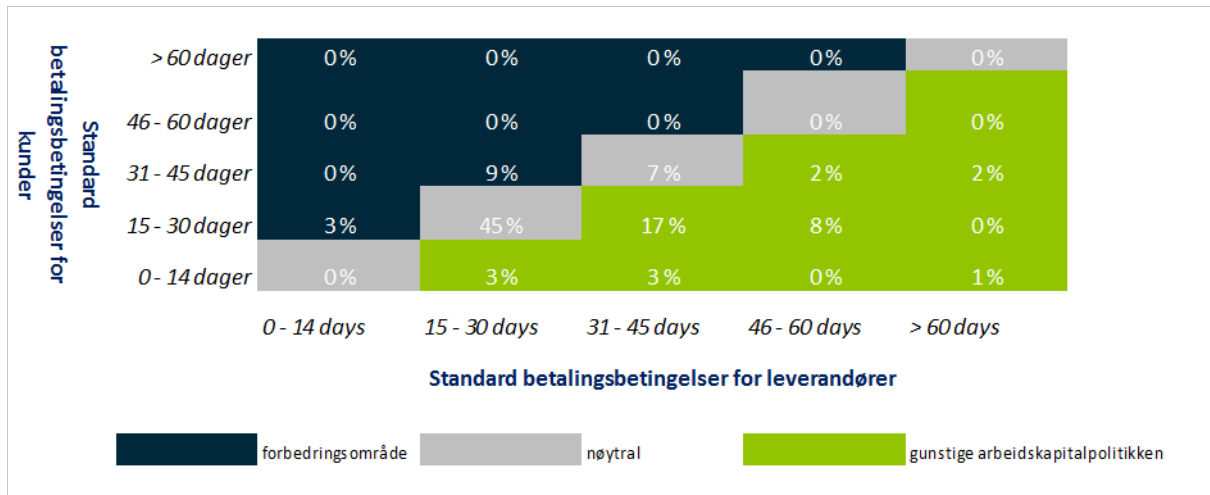
Hva er deres standard betalingsbetingelser for leverandører?



Effektiv styring av arbeidskapital i praksis krever høyere betalingsbetingelser for leverandører enn for kunder. Forholdet mellom en bedriftens DSO og DPO indikerer en bedrifts evne til å samle inn penger fra sine kunder raskere enn den betaler sine leverandører. Av de deltagende bedriftene har 36% en standard betalingsbetingelse for leverandører som er høyere enn deres standard betalingsbetingelser for kunder. I motsetning har 12% en standard betalingsbetingelse for kunder som er høyere enn deres standard betalingsbetingelse for leverandører. De resterende 52% har samme standarder.

Når leverandørens betalingsbetingelse er lavere enn kundens betalingsbetingelse, er det en mulighet til å forbedre arbeidskapitalen. I det minste, må bedrifter forsøke å betale sine leverandører på omtrent samme tid som kundene betaler dem.

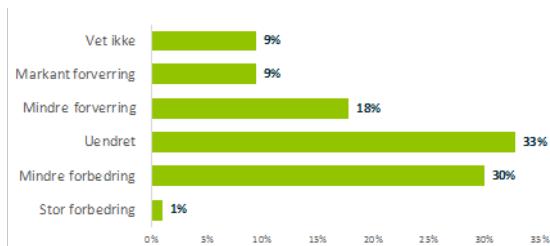
Soliditet av standard betalingsbetingelser



Arbeidskapitalutvikling siste 12 måneder

Respondentene rapporterte blandede resultater de siste 12 månedene. Vi ser at 31% av bedriftene har hatt en forbedring av arbeidskapital (en prosentvis reduksjon av arbeidskapitalen i forhold til omsetning), mens 33% er på samme nivå og 27% har sett at arbeidskapitalen deres forverres.

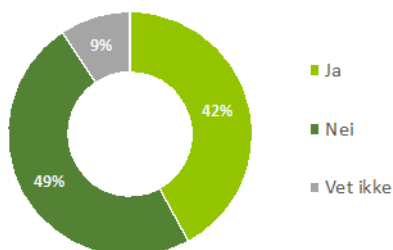
Hvordan har den gjennomsnittlige arbeidskapitalen utviklet seg i løpet av de siste 12 måneder?



Planlagte forbedringer

Selv om de fleste bedrifter sier at de prioriterer arbeidskapitalstyring, har mindre enn halvparten (42%) planer eller initiativer for å forbedre arbeidskapitalen i de neste 12 månedene.

Har din bedrift noen planer om å iverksette initiativer/prosjekter for å forbedre arbeidskapitalen i løpet av de neste 12 måneder?

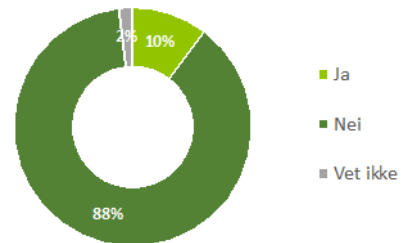


Det relative lave nivået på bedriftene som har planer om å forbedre sin arbeidskapital er interessant, for kun 31% av bedriftene rapporterte en forbedring av arbeidskapitalen.

På spørsmålet om bedriftene har brukt eksterne konsulenter for å identifisere

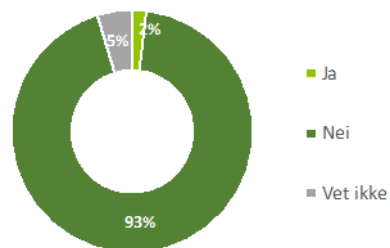
arbeidskapital oppportuniteter, svarte 88% av respondentene negativt.

Har din bedrift gjort bruk av eksterne konsulenter for å identifisere arbeidskapital oppportuniteter i de siste årene?



Det samme gjaldt spørsmålet om bedriften planlegger å bruke eksterne konsulenter for å forbedre arbeidskapitalstyringen.

Planlegger din bedrift å bruke eksterne konsulenter til å hjelpe deg med å forbedre arbeidskapitalstyringen?



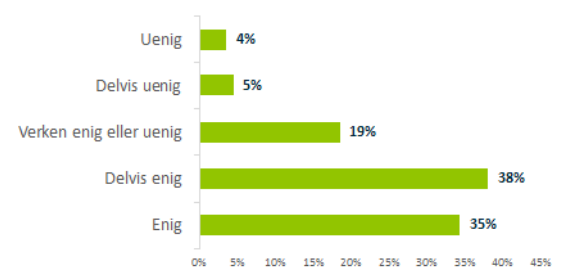
Å bruke eksterne konsulenter vil ofte gi mer spesialisert kunnskap og erfaring som gjør at en bedrift kan realisere raskt en betydelig forbedring av sin arbeidskapital. Spesielt for små og mellomstore bedrifter kan ekstern hjelp være verdifull, da denne kategori av bedrifter ofte mangler kunnskap og tid til å utføre en diagnostisk arbeidskapitalgjennomgang selv. Kostnadene knyttet til eksterne konsulenter er nesten alltid bare en liten del av de kontanter generert fra en forbedret arbeidskapital.

Kundefordringer

Generelt

Mer enn 70% av selskapene svarte at de jobber aktivt med å optimalisere kundefordringens omløpshastighet i antall dager (DSO: Days Sales Outstanding).

Vi jobber aktivt med å optimalisere DSO

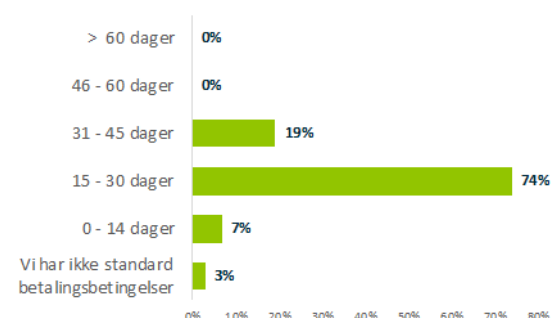


DSO av en bedrift er hovedsakelig påvirket av den avtalte kundene betalingsbetingelser, samt en effektiv oppfølging av debitorer.

Standard betalingsbetingelser

De fleste av respondentene (72%) svarte at deres standard betalingsbetingelse er mellom 15 og 30 dager. Bare 3% av respondentene nevnte at deres bedrift ikke har en standard betalingsbetingelse.

Hva er deres standard betalingsbetingelser for kunder?



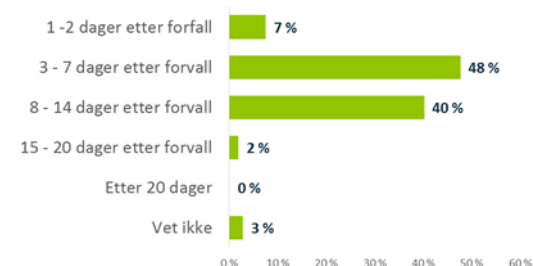
Det er viktig å sikre at standard betalingsbetingelse for kunder er lavere enn, eller i det minste tilsvarende, standard betalingsbetingelse for leverandører. Ellers risikerer bedriften å måtte betale sine leverandører raskere enn den mottar penger fra sine kunder.

Å ha en standard betalingsbetingelse sier imidlertid ingenting om kundens faktiske betalingsoppførsel. Selv om betalingsoppførselen er god i Norge, må bedriftene sørge for at de har strenge prosedyrer for å forhindre forfalte kundefordringer.

Purreprosessen

Når det gjelder bedriftens purreprosedyrer, svarte bare 7% at de starter purreprosessen en til to dager etter forfallsdato. Omtrent halvparten av respondentene (48%) starter med purreprosessen tre til sju dager etter forfallsdato, mens 42% starter åtte til tju dager etter forfallsdato.

Når purrer dere kundene første gang?



Bedrifter vil generelt ha mest nytte av raske og effektive purreprosedyrer. Resultatet av vår undersøkelse indikerer et klart forbedringspotensial på dette området.

Det er i tillegg viktig å analysere årsakene til at kunder ikke betaler i tide. I mange tilfeller kan forsinkede betalinger skyldes ineffektive, interne prosesser. En for sent innbetaling kan for eksempel skyldes en fakturafeil eller en leveringsfeil. Hvis en bedrift forbedrer disse prosessene, vil den ikke bare spare tid brukt til å håndtere feil, men også oppnå en positiv kontanteffekt i form av raskere innbetalinger.

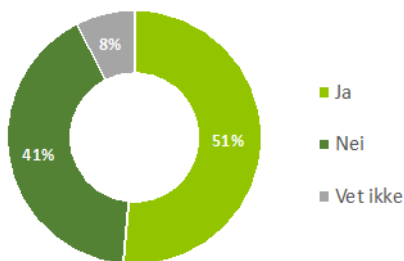
Feil fakturaer er en kilde til frustrasjon for kunder og kan ofte være en grunn til å betale for sent. Bedrifter må derfor alltid

først spørre seg selv hva de gjør feil, eller hvilken intern prosess kan forbedres når de har kunder som ikke betaler i tide.

Spesifikk programvare

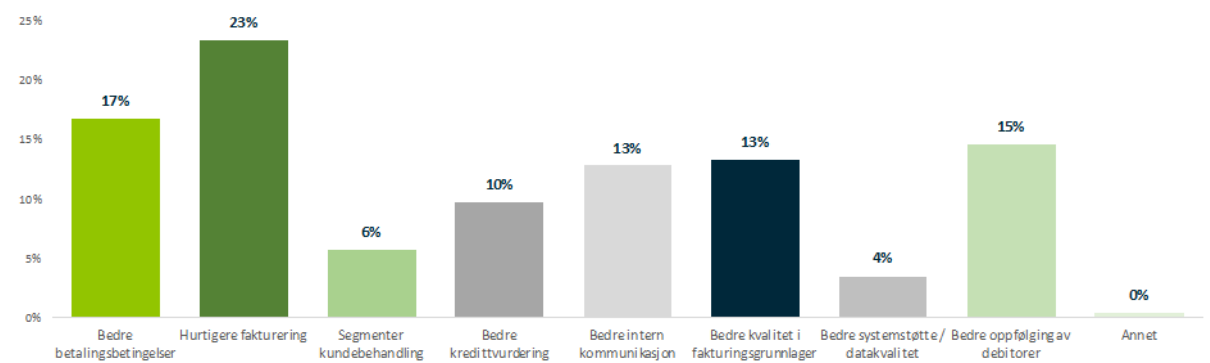
Flere bedrifter bruker spesifikk programvare for å støtte oppfølging av utestående kundefordringer. Denne programvaren forbedrer effektiviteten i økonomiavdelingen som frigjør tid til å fokusere på mer komplekse oppgaver, eller oppgaver med høyere prioritet.

Bruker din bedrift spesifikk programvare for å støtte oppfølging av utestående kundefordringer?



Av de deltagende bedriftene sier 51% at de bruker spesifikk programvare, mens 41% ikke gjør det. Bedrifter uten spesifikke

Hvor ligger det største potensialet for optimalisering av kundefordringens omløpshastighet i antall dager (DSO)?



programvare for oppfølging av utestående kundefordringer må i det minste regelmessig vurdere betalingsoppførselen til kundene sine for å identifisere strukturelle forsinkede betalinger.

Potensial

Når bedriftene blir spurt hvor de tror det største potensialet ligger, mener de fleste respondentene at det er stort potensialet i hurtigere fakturering, og en bedre oppfølging av debitorer. Dette viser at det er et stort forbedringspotensial ved å fokusere på interne prosesser. I tillegg ser respondentene også potensial i å forhandle bedre (e.g. lavere) betalingsbetingelser med sine kunder.

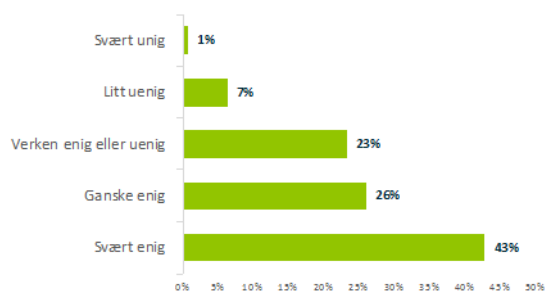
Selv om få respondenter nevnte bedre systemstøtte og datakvalitet som områder for forbedring, viser vår erfaring at det er verdt å regelmessig sjekke at kontraktsvilkårene er nøyaktig reflektert i systemmasterdataen.

Leverandørgjeld

Generelt

De fleste respondentene (69%) svarer at de jobber aktivt med å optimalisere leverandørgjeldens omløpshastighet i antall dager (DPO: Days Payable Outstanding).

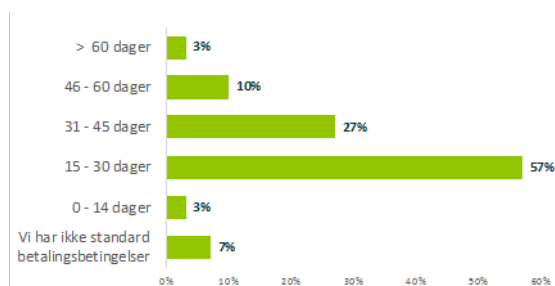
Vår bedrift jobber aktivt med å optimalisere leverandørgjeldens omløpshastighet i antall dager (DPO)



Standard betalingsbetingelser

Omtrent halvparten (53%) av respondentene svarte at deres standard betalingsbetingelse for leverandører er mellom 15-30 dager, mens 25% oppgir at dette er mellom 31-45 dager. Bare 7% av respondentene nevnte at deres bedrift ikke har en standard betalingsbetingelse for leverandører.

Hva er deres standard betalingsbetingelser for leverandører?



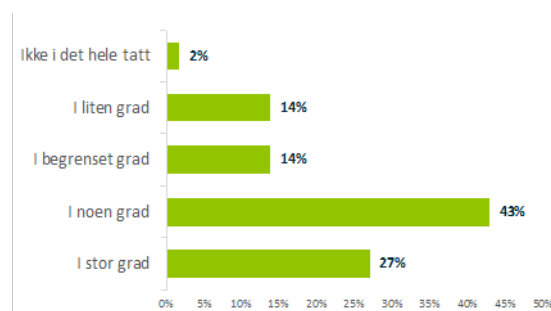
Det er viktig å sørge for at den standard betalingsbetingelse for leverandører er høyere, eller i det minste lik, enn den standard betalingsbetingelse for kunder. Ellers risikerer bedriften å måtte betale sine leverandører raskere enn det mottar penger fra sine kunder.

Til tross for at man har en standard betalingsbetingelse for leverandører, avhenger den faktiske betalingsbetingelse ofte av bedriftens evne til å forhandle denne termen i praksis. For mange bedrifter dreier det om å balansere ulike kommersielle betingelser for å få det beste samlede resultatet mulig (e.g. pris, vilkår, servicenivå). Derfor har de fleste bedrifter ulike betalingsbetingelser med deres leverandører.

Åpenhet

En viktig forutsetning for å optimalisere bedriftens DPO er en god oversikt/åpenhet over utgifter og betalinger. Det er fordelaktig å regelmessig sammenligne betalingsbetingelser mellom leverandører. Dette skaper verdifull innsats for årlige forhandlingsrunder med leverandører. I tillegg gir åpenhet om betalinger bedrifter muligheter til å finne ut om de har strukturelle for tidlige betalinger.

I hvilken grad har din bedrift åpenhet om utgifter og betalinger per leverandør per kategori?

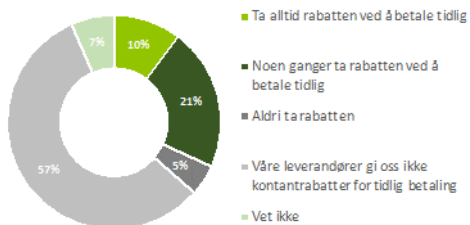


Av de deltagende bedriftene svarte 27% at de har en høy grad av åpenhet i utgifter og betalinger, mens 30% av bedriftene har en begrenset, lav eller ingen åpenhet i det hele tatt. Dette indikerer i det minste noen muligheter for forbedring.

Kontantrabatter

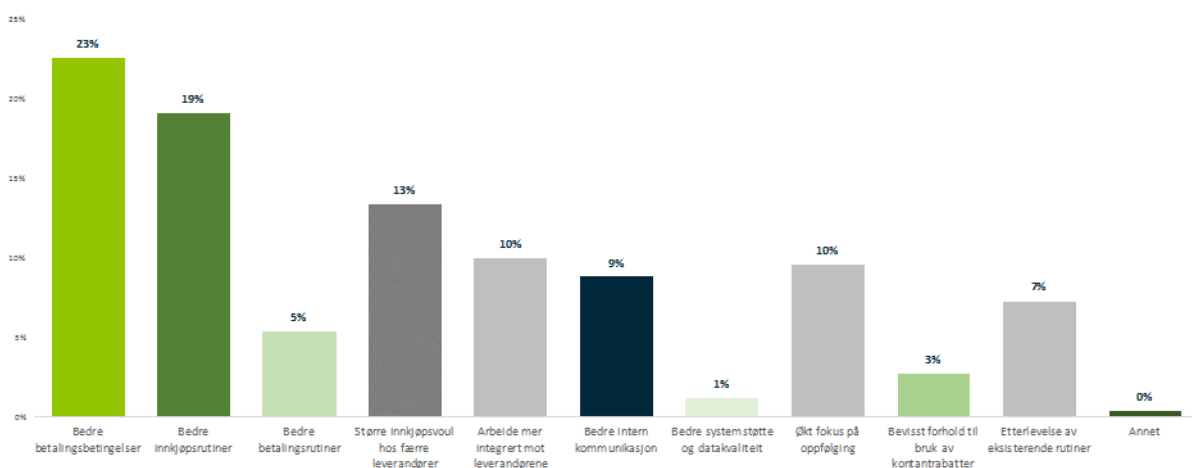
Med hensyn til kontantrabatter fra leverandører for tidlig betaling svarte mer enn halvparten av bedriftene (57%) at leverandørene deres ikke tilbyr kontantrabatter for tidlig betaling. Bare 10% av bedriftene tar alltid kontantrabatten ved å betale på kontantrabattdatoen, mens 22% av bedriftene tar noen ganger kontantrabatten.

Hva er politikken / praksis med hensyn til kontantrabatter som tilbys av leverandøren din?



Det er viktig at beslutningen om å ta en kontantrabatt for tidlig betaling alltid er basert på en beregning og ikke på følelser.

Hvor ligger det største potensialet for optimalisering av leverandørgjeldens omløpshastighet i antall dager (DPO)?



Potensial

Når bedriftene blir spurt hvor de tror at de største mulighetene ligger, mener de fleste respondentene at det er et stort potensialet i forbedring av betalingsbetingelser (forhandling av lengre betalingsbetingelser), forbedring av innkjøpsprosesser og rasjonalisering av leverandører (høyere innkjøp hos færre leverandører).

Vår erfaring er at mange bedrifter ikke utnytter fullt ut betalingsbetingelser med deres leverandører. For tidlig betaling skyldes alt fra feil inntasting av avtalt betalingsbetingelser i bedriftens bokføringssystem til "bekvemmelighet" i finansavdelingen. Det er derfor mulig å frigjøre likviditet ved å utnytte fullt ut avtalt betalingsbetingelser uten behov for gjenforhandling med leverandører.

Varelager

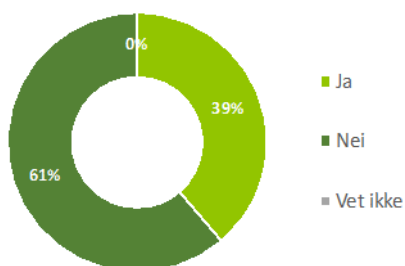
Generelt

Mer enn halvparten (63%) av de deltagende bedriftene har lagerbeholdning. Lagerstyring er en balansehandling mellom å ha tilstrekkelige varer for å tilfredsstille målene for kundeservicenivå, men ikke å ha overskudd som koster penger og har større risiko for ukurans. I praksis strever mange bedrifter mest med å optimalisere varelageret.

Spesifikk programvare

Når en bedrift har et bredt utvalg av varer fra forskjellige leverandører, blir det vanskeligere å beregne det optimale sikkerhets-lager og bestillingspunkt. Flere bedrifter bruker derfor spesifikk programvare som nøyaktig beregner når, og hvor mange enheter man skal bestille.

Bruker bedriften din spesifikk programvare for å kjøpe varer eller optimalisere lagernivået?



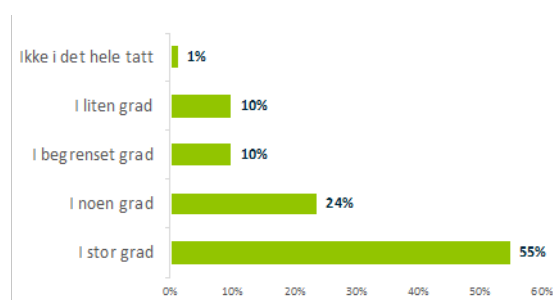
Undersøkelsen viser at 39% av bedriftene bruker spesifikk programvare for å kjøpe varer eller optimalisere deres lagernivå, mens mer enn halvparten (61%) ikke bruker spesifikk programvare. Vår erfaring viser at bedrifter, som bruker spesifikk programvare, ofte kan redusere gjennomsnittlige lagernivå med 15-30%.

Uten spesifikk programvare må bedriftene i det minste regelmessig vurdere sitt varelager ved å klassifisere varer basert på forbruksvariabilitet og omsetning. Dette gir en rask identifisering av forbedringsmuligheter.

Åpenhet

En forutsetning for å opprettholde en sunn varebeholdning er åpenhet om varer med lav omløpshastighet og ukurante varer. Dette gjør at en bedrift kan utvikle en klar handlingsplan for å rydde opp denne delen av varelageret.

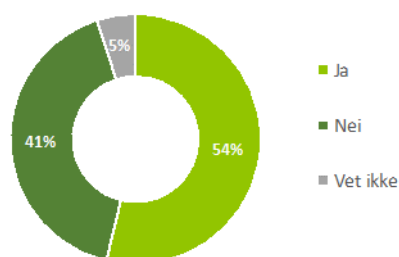
I hvilken grad har din bedrift åpenhet om ukurante varer eller/og varer med lav omløpshastighet?



Av de deltagende bedrifter rapporterer 55% at de har høy åpenhet om ukurante varer og varer med lav omløpshastighet, mens 21% rapporterer at de har begrenset eller ingen åpenhet i det hele tatt. Dette viser at det er store forbedringsmuligheter for nesten en fjerdedel av bedriftene i dette området.

For å hindre at vare-enheter (SKUs: Stock Keeping Units) blir ukurans, er det viktig at bedriftene har en formell retningslinje for å legge til og fjerne vare-enheter fra deres lagerbeholdning.

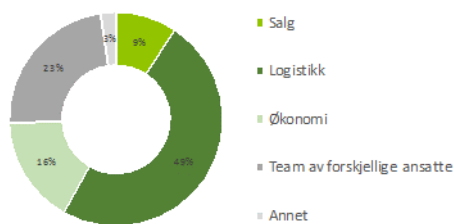
Har din bedrift en formell rutine/policy for å legge til og fjerne SKUs (vareenheter) fra lageret ditt?



Omtrent halvparten av de deltagende bedriftene (54%) svarte at de har en formell retningslinje for å gjøre det, mens 41% mangler denne typen politikk.

På spørsmålet om hvem som kontrollerer prosessen med å legge til og fjerne vareenheter, svarte 49% av respondentene logistikk, mens 23% av respondentene svarte at dette ble gjort av en gruppe fra ulike avdelinger.

Hvem styrer prosessen med å legge til og fjerne SKUs (vareenheter) i din bedrift?

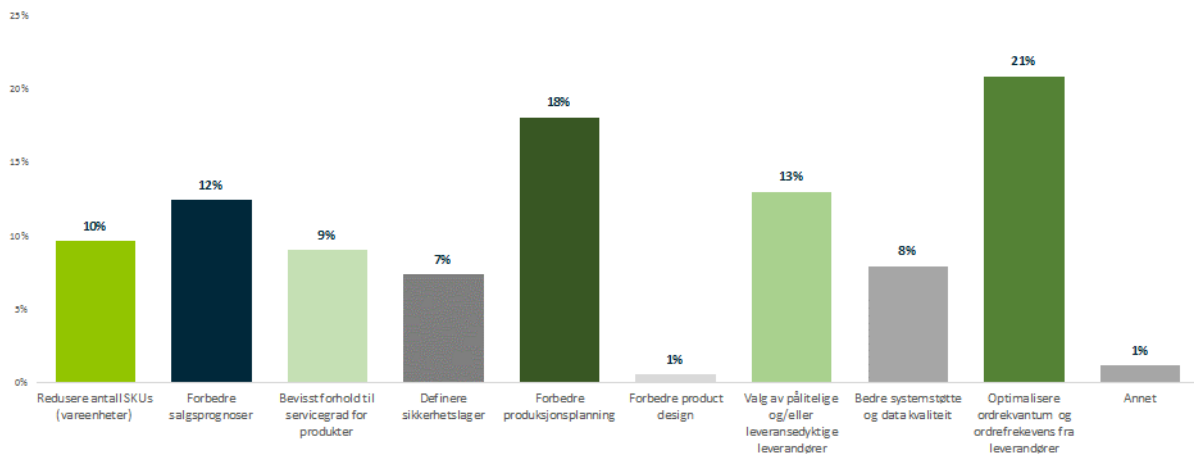


Vår erfaring viser at de beste bedriftene diskuterer regelmessig behovet for å legge til og fjerne SKUs fra deres lagerbeholdning. Disse diskusjonene involverer medarbeiderne fra ulike avdelinger (for eksempel salg, markedsføring, innkjøp og logistikk) med bruk av klare regler. Resultatet av undersøkelsen viser at det er en betydelig forbedringsrom på dette området.

Potensial

Respondenter mener at det er stor potensialet innen optimalisering av ordrekvantum og ordrefrekvens, samt forbedring av produksjonsplanleggingen. Det er interessant at de deltagende bedriftene ikke ser stort potensiale i å definere sitt sikkerhetslager. Vår erfaring forteller oss at en vurdering av bedriftens varebeholdning nesten alltid viser et overskudd av varer på lager.

Hvor ligger det største potensialet for optimalisering av varelagerets omløpshastighet i antall dager(DIO)?



Konklusjon

Selv om de fleste små og mellomstore norske bedrifter sier at de prioriterer arbeidskapitalstyring, har mindre enn halvparten av disse bedriftene planer eller initiativer for å forbedre arbeidskapitalen de neste tolv månedene.

Det ser også ut til at de deltagende bedriftene ikke føler behov for å bruke eksterne konsulenter for å hjelpe dem med å forbedre deres arbeidskapitalstyring. Siden bare 33% av de deltagende bedriftene rapporterte en forbedring av arbeidskapitalen de siste tolv månedene, ville man ha forventet mer initiativer på dette området.

Effektiv styring av arbeidskapital kan frigjøre betydelige kontanter, men krever også en konstant oppmerksomhet for å unngå å falle tilbake til gamle rutiner. Det er derfor viktig at bedriftene implementerer en bærekraftig "cash culture". Dette betyr at de må sette KPIer på plass for å måle og spore utvikling av arbeidskapital, og deretter belønne ansatte for å oppnå mål. Vår undersøkelse viser at de fleste deltagende bedriftene har rom for forbedring på begge disse områdene.

Undersøkelsen viste at bedriftene i hovedsak fokuserer på debitorer når det gjelder å forbedre deres arbeidskapital. Selv om de fleste respondenter sier at de jobber aktivt med å optimalisere DSO, sender mange av dem en første betalingspåminnelse mer enn åtte dager etter forfallsdato. Bedrifter vil profitere mer fra en rask og effektiv purreprosedyre.

Flere bedrifter implementerer spesifikk programvare for å støtte oppfølging av utestående kundefordringer og optimalisere deres varelagernivå. Vår undersøkelse indikerer at omtrent halvparten av de små og mellomstore bedriftene ikke bruker disse spesialiserte programmene. Selv om det er mulig å operere vellykket uten bruk av spesifikk

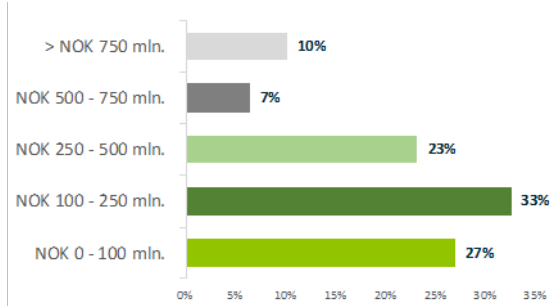
programvare, kan bruk av den være gunstig for bedrifter som vokser raskt og stadig står overfor komplekse utfordringer.

Med eller uten spesifikk programvare, alle bedrifter vil dra nytte av en regelmessig vurdering av deres arbeidskapital. Vår erfaring forteller oss at få små og mellomstore bedrifter har gjort en robust analyse av deres arbeidskapital. Eksterne konsulenter kan støtte denne prosessen fordi små og mellomstore bedrifter ofte mangler kunnskap og tid for å gjøre det selv. Detaljerte transaksjonsbaserte analyser vil nesten alltid indikere forbedringsmuligheter.

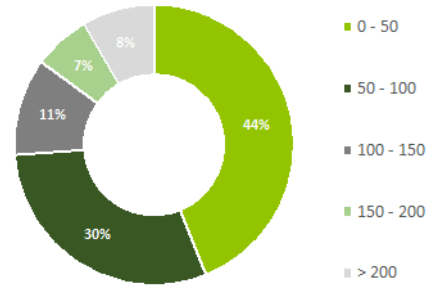
Resultatet av undersøkelsen forteller oss at mange av de deltagende bedriftene finner det vanskelig å gjøre gode hensikter til handling. Ved å skape en arbeidskapitalkultur, fokusere på mer detaljerte transaksjonsbaserte analyser, samt å legge forbedrede retningslinjer, incentiver og støttende programvare på plass, vil disse bedriftene kunne frigjøre betydelige kontanter for å utvide virksomheten og øke verdien. En effektiv arbeidskapitalstyring kan derfor være inngangen til neste nivå av vekst og lønnsomhet.

Demografiske Data

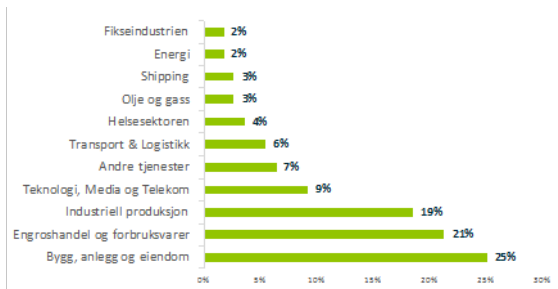
Bedriftens årlige omsetning



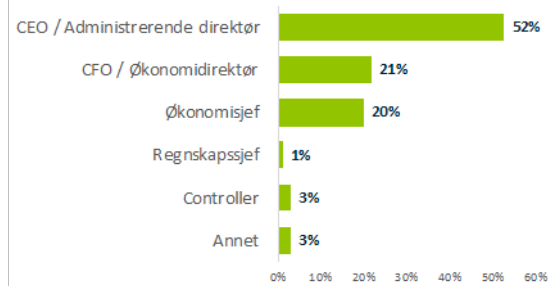
Antall ansatte



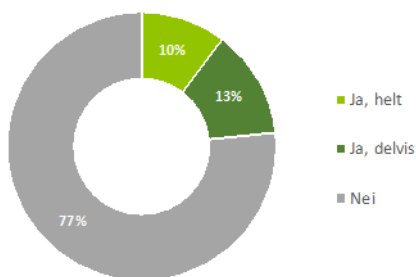
Bransjesammensetning



Respondentens stilling



Har bedriften din outsourcet regnskap?



Kontakt Informasjon

NORSK | ARBEIDSKAPITAL

Robert J. Dijkstra, Partner

Tel.: + 47 459 79 296

E-post: robert.dijkstra@norskarbeidskapital.no

Norsk Arbeidskapital

Ansvarsbegrensning

Informasjonen i denne rapporten er generell. Norsk Arbeidskapital garanterer ikke nøyaktigheten eller fullstendigheten av noen opplysninger og er ikke ansvarlig for feil eller utelatelser, eller for resultater oppnådd av andre som følge av tillit til slik informasjon. Denne publikasjonen er ikke, og er ikke ment å gi, juridisk, skatte- eller regnskapsrådgivning.