

Intrum

MAGAZINE

KREDITHANTERINGS-
MAGASINET FRÅN
INTRUM JUSTITIA

NR1 | 2010

AKADEMIEN

Allt du
behöver veta
om kredit-
hantering

HÅL I FICKAN?

Dumpa obetalda
räkningar

5 RÅD

Så leder du
företaget i
tuffa tider

BRASILIE SVARTA GULD

Nya oljefyndigheter kan hjälpa Brasilien att
bli en av världens största ekonomier



www.intrum.com

BETTER BUSINESS FOR ALL

Vi är mest kända för inkasso, men vi erbjuder mycket mer än så. Våra heltäckande kredit-
hanteringstjänster sparar dig tid och gör ditt arbete mer effektivt. Vi kan även hjälpa dig hitta
nya kunder, bygga långvariga affärsrelationer och förbättra ditt kassaflöde. Vare sig det gäller
privatpersoner, företag eller stat och kommun ser vi till att skapa en bättre affär för alla.

Ledare:**Dags att planera för framtiden**

Det är förmodligen många av oss som helst skulle vilja glömma det förra årtiondet. Från terrorattacken den 11 september 2001 till den globala ekonomiska krisen – de senaste tio åren har varit stormiga för såväl stater och företag som för privatpersoner.

Den goda nyheten är att flera tecken pekar på att vi är på väg mot en tillväxtperiod, om än en något dämpad sådan. Men även om vi har kommit ur stormen får vi inte glömma bort att många länder fortfarande har hög arbetslöshet, underskott och offentliga skulder.

Under kaoset har det varit överlevnad på kort sikt som gäller för Europas företag. Nu, när fokus åter är på de långsiktiga planerna, är det viktigare än någonsin att få företagen på rätt kurs genom att förbättra kredithanteringen. På sidan 14 kan du läsa om hur den lärdomen framgångsrikt används av transportföretaget MLT, som har anlitat specialishjälp för sin inkassoprocess.

Det är inte lätt att skapa en riktigt kraftfull kredithantering i organisationen. Att förändra inrotade vanor kräver ett ständigt arbete med att ändra förväntningar, inställningar och metoder för att undvika att man faller tillbaka i gamla mönster.

För att få lite insikt i hur man leder ett företag genom och efter turbulenta tider har vi vänt oss till Ram Charan, vars skarpa intelligens och djupa kunskap har gjort honom till en av världens mest inflytelserika managementkonsulter. På sidan 16 kan du läsa om hans otroliga förmåga att hjälpa företagsledare runt om i världen att lösa deras svåraste problem.

Trots de tuffa tiderna ser det inte dystert ut överallt i världen. Brasilien är ett av de länder som det går ganska bra för just nu. På sidan 8 tar vi en djupare titt på vad som driver den brasilianska ekonomin mot att bli en av världens största i mitten av århundradet.

Slutligen, precis i tid för det andra decenniet på det nya årtusendet, ger vi dig ett nytt och mycket användbart verktyg för att förbättra både kassaflödet och kundrelationerna – Intrums kredithanteringsakademi – gratis på vår webbsida www.intrum.com. Ta en titt på Kredithanteringsakademien (lanteras på sidan 22 som ett återkommande inslag). Den ger praktisk kunskap om nyckelfrågor inom kredithantering, som vi hoppas att du kommer att ha nytta av.

LARS WOLLUNG, KONCERNCHEF OCH VD FÖR INTRUM JUSTITIA

**I DETTA NUMMER:****UPPSTICKARE**

Brasilien kan bli en av världens största ekonomier i mitten av 2000-talet.

SIDAN 8

**SMIDIG LOGISTIK 14**

Genom att outsource sitt inkassoarbete har transportföretaget MLT fått en snabbare, säkrare och billigare kredithanteringsprocess.

CHEFERNAS HEMLIGA VAPEN 16

Affärsgurun Ram Charan är många stora företagsledares hemliga vapen. Lär dig av hans gyllene regler för ledarskap i kristid.

STOPPA LÄCKAGET 20

Forskning som Intrum Justitia har gjort visar hur mycket mer du måste arbeta för att täcka förlorade inkomster från obetalade fakturor.

DÄRFÖR UPPREPAS EKONOMISKA KRISE 05**BLI PROFFS PÅ KREDITHANTERING 22****SÄKRA DINA UTLANDSKREDITER 23****VAD KAN VI HJÄLPA DIG MED?**

Vi har flera viktiga rapporter, vitböcker och företagsfall som kan ge en inblick i betalningsbeteende, trender och risker. Vi kan också hjälpa dig i förvärvsskedet.

Vill du veta mer? Skicka ett e-postmeddelande till intrummag@intrum.com så skickar vi den information och/eller de rapporter du behöver.

Better business for all.

Intrum Magazine nr 1 mars 2010 **Utgivare** Intrum Justitia AB, ISSN 1652-5620 **Chefredaktör och ansvarig utgivare i Sverige** Fanny Wallér **Redaktör** Madeleine Bosch **Redaktion och produktion** Anne Smitt och Björn Enström, Tidningskompaniet **Tryck** Trydells, Laholm **Omslagsfoto** Getty Images. Nästa nummer av Intrum Magazine kommer ut i juni 2010. © Intrum Justitia AB 2010. Med ensamrätt. Citera oss gärna, men ange källan. Redaktionen tar inget ansvar för material som inte har beställts. **Prenumerationer** info@intrum.com **Adressändring** Aktieägare i Intrum Justitia kontaktar sitt konförförande institut. Övriga kontaktar redaktionen: Redaktionen för Intrum Magazine, SE-105 24 Stockholm, info@intrum.com Telefon +46 8 546 10 200 Fax +46 8 546 10 211

Åsikter som uttrycks i Intrum Magazine delas inte nödvändigtvis av redaktionen, Intrum Justitia eller något av dess dotterbolag. All information i tidskriften publiceras efter vederbörlig kontroll av källor och referenser. Varken Intrum Justitia eller ansvarig utgivare har oberoende bekräftat nyheter eller fakta från eller om någon person eller juridisk person. All information presenteras i befintligt skick utan några som helst garantier. Beslut om finansiell placering bör göras i samråd med professionell rådgivare. Intrum Justitia kan inte ta något ansvar för förluster som beror på att publicerat material har använts som grund för beslut.

Dyrast på auktion 2009

Under de dystra dagarna 2009 var det många aktieägare som tappade förtroendet för aktiemarknaden. Några började leta efter andra tillgångar att investera i för att sprida risken i sina portföljer.

Guld anses ofta vara en säker tillflykt. Andra exempel på traditionella alternativa investeringar är råvaror, valutor och företagsobligationer.

En del investerare vände blicken mot "lyxinvesteringar" som fina viner och konst. Oavsett värdeutveckling har man ju i alla fall kvar vinflaskorna eller konstverken.

Men hur gick det egentligen med den senare kategorin av investeringar? Vi tar en titt på några av de dyraste sakerna som auktionerades ut under 2009.



Klockor

Calibre 89-klockan från Patek Philippe drog in fem miljoner dollar.



Tavlor

Säckpipespelaren i profil av Hendrick Ter-Bruggen, målad 1624, såldes för 10 miljoner dollar.



Vin

En flaska Krug-champagne från 1928 som såldes för 21 200 dollar har slagit världsrekordet för den dyraste champagnen som någonsin sålts på en auktion.

EU oroas av medlemsstaters skulder

En våg av oro svepte över Grekland i slutet av 2009 när pensionärer, studenter och offentliganställdas fackförbund protesterade mot regeringens planer på större kontroll och hårda skatter för att ställa den svårt ansatta ekonomin till rätta. En artikel i *Wall Street Journal* påpekade hur oron speglade européernas växande rädsla över att den ekonomiska återhämtningen hotas av enorma budgetunderskott och mycket låga tillväxutsikter för de svagare

ekonomierna. Osäkra investeringar i Östeuropa har fått efterdyningar i flera europeiska länder, däribland Österrike, som nyligen nationaliserade ännu en bank på begäran av den Europeiska Centralbanken. Simon Tilford, chefsekonom på den engelska tankesmedjan Center for European Reform, uppgav för *Wall Street Journal* att "det är svårt att se hur Italien, Spanien och Portugal ska kunna generera tillräckligt med tillväxt" för att tygla sina skulder.

Eländesindex

Spaniens, Lettlands, Litauens och Irlands lågkonjunkturer rankas som de värsta i Europa enligt ett nytt "eländesindex" upprättat av kreditvärderingsinstitutet Moody's. Indexet är baserat på arbetslöshet och budgetunderskott.



Bilar

En Ferrari 250 Testa Rossa från 1957 har satt nytt rekord för bilar som sålts på auktion. Det vinnande budet låg strax över 12 miljoner dollar.



Smycken

Denna klarrosa ring med en sällsynt, femkarats kuddslipad rosa diamant bytte ägare för 10,8 miljoner dollar.



Papperskorgar

Denna helt vanliga papperskorg såldes på Bukowskis i Stockholm för 1 500 dollar. Värt att nämna är att den förra ägaren hette Ingmar Bergman.

Framtidens finansbubblor?

■ Tidningen *Forbes* har identifierat några hotande finansbubblor:

- Guld
- Kina
- Nya marknader
- Statsobligationer
- Amerikanska college-avgifter
- Börshandlade fonder (ETF)
- Koppar



F&S

CARMEN REINHART

Historien upprepar sig faktiskt. Den amerikanska ekonomen Carmen Reinhart har tillsammans med sin medförfattare gått igenom 800 års data för staters skulder, bankkriser och inflationstoppar i sextiosex länder världen över.



Från medeltida valutadeflationer till dagens kreditkris – professorerna Carmen Reinhart och Kenneth Rogoff visar att trots att länder kan klara av ekonomiska motgångar gör vårt korta minne att kriserna upprepar sig alltför lätt. I boken "This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly" (Princeton University Press) använder de tydlig, skarp analys och omfattande data för att dokumentera hur ekonomiska nedgångar dyker upp med jämna mellanrum, varar lika länge och slår lika hårt. Reinhart berättar för Intrum Magazine varför deras historiska granskning av den oändliga konjunkturcykeln får henne att känna sig allt annat än optimistisk inför framtiden.

F: Det måste ha varit ett enormt arbete att gå igenom all, ofta svårtillgänglig, information och statistik över obetalda statsskulder från åtta hundra år tillbaka.

S: Vi började faktiskt redan 2003 när vi jobbade på IMF båda två. Så ja, det har varit en lång process och mycket fotarbete. Stater har som du vet en tendens att dölja en massa saker, men 2006 började boken ta form.

F: Varför tror du att det är så svårt att lära sig av historien när det gäller ekonomiska kriser?

S: Den mänskliga naturen har två genomgående drag – högmod och okunskap. Varje gång vi står inför en ekonomisk kris stämmer alla experter upp i kör och säger att "den här gången är det annorlunda". De hävdar att de gamla värderingsreglerna inte gäller längre och att den nya situationen inte liknar tidigare katastrofer. Av någon anledning tror regeringar att kriser är någonting som händer andra människor, på andra platser och i andra tider. Men vår forskning visar att det är fel, och att många investeringsbeslut fattas i total okunskap. Och det är därför det uppstår kriser.

F: Så vi hade kunnat förutse den senaste krisen?

S: Det är klart att inte alla kriser följer exakt samma mall när de breder ut sig. Men det finns mönster som kan fungera som varningsklockor om man är uppmärksam på dem: lättillgängliga krediter, snabbt stigande skulder, liksom cyklerna för bostads- och aktiepriser och kapitalflöden.

F: Hade regeringarna i USA och i andra länder kunnat handla annorlunda i dagens lågkonjunktur baserat på era uppgifter?

S: Det tvekar jag på. Det finns en stor motvilja mot att se det som inte står riktigt rätt till när allting verkar gå bra.

F: Vad måste vi se upp för om vi vill undvika framtida kriser?

S: Jag är inte så säker på att vi kan det. Och som vår forskning visat, så har vi kort minne. Om man ser till historien, så har vi snart glömt bort det som händer nu.

F: Har vi ett andrum att se fram emot?

S: Vi har fortfarande inte kommit igenom krisen, och jag är uppriktigt oroad över hur lång tid återhämtningen kommer att ta. Jag vet att det finns många tecken på återhämtning, men det finns också många svåra skuldproblem kvar i länder som Irland, Island och på flera östeuropeiska marknader.

Text David Noble

resultat:

BÄTTRE RESULTAT MED INTRUM JUSTITIA

TEXT SARA GUSTAVSSON / FOTO DAVID MAGNUSSON



Genom att outsource fakturahanteringen sparar Valuation Företagsvärderingar både tid och pengar, enligt grundarna Jan Ohlsson och Johan Pokorny.



- ✓ **Genom outsourcad fakturahantering kan vi fokusera på kärnverksamheten.**
- ✓ **Intrums välutvecklade webbaserade system gör att allt flyter på smidigt.**
- ✓ **Vi sparar både tid och pengar tack vare outsourcingen.**

Tack vare outsourcad fakturahantering kan Valuation Företagsvärderingar ägna sig åt kärnverksamheten och det de är duktiga på – försäljning av företagsvärderingar.

"Intrum Justitia tar vid efter att vi skickat vår faktura", förklarar grundarna Jan Ohlsson och Johan Pokorny.

Tidigare översteg priset på att göra en företagsvärdering inte sällan både femtio- och hundratusen svenska kronor. Med Valuation Företagsvärderingars intåg på marknaden blev kostnaden endast en bråkdel.

– En tredjedel av Sveriges aktiebolag står inför ett generationsskifte, och vi såg möjligheten att utveckla effektiva processer och erbjuda värderingar för små- och medelstora företag. Numera är det inte bara stora företag förunnat att ha råd med en bolagsvärdering och vi är glada att ha varit med och ändrat spelreglerna, konstaterar Jan Ohlsson.

Valuation Företagsvärderingar grundades 2007 och försäljningen kom igång i början av 2009. Därefter gick företaget från 0 till 17 anställda – på ett år.

– En av anledningarna till att vi fick en sådan positiv start är valet att minimera allt administrativt arbete och hellre outsourca det som inte har med vår huvudsakliga verksamhet att göra. Vi tror på att göra få saker, men att göra dem väldigt bra, berättar Johan Pokorny.

En företagsvärdering genomförs av en mängd

olika anledningar förklarar han:

– Kanske vill man bedöma värdet på det egna bolaget jämfört med konkurrenten. Många använder också värderingen som en temperaturmätare inför en framtida försäljning av bolaget. Eller kanske av ren nyfikenhet; man vill helt enkelt veta vad ens livsverk är värt.

Värderingen består av en 24-sidig rapport som omfattar företagets utveckling de senaste åren. I dokumentet ingår bland annat bolagets ekonomiska utveckling, kassaflödesanalys och jämförelser med branschliknande företag.

– Intrum har varit med oss sedan starten och har hand om fakturahantering, krav och inkasso. De tar vid efter att vi skickat vår faktura. Vårt affärssystem 24SevenOffice är direktkopplat till Intrum, vilket också var en stor bidragande anledning till samarbetet. Vi ville kunna arbeta från vilken plats som helst i världen, och sökte därför samarbetspartners med ett välutvecklat och webbaserat system. Vi ser inte en massa papper på vägen, utan allt sköts smidigt tack vare intelligent logistik. Om det är något särskilt vi vill diskutera tar vi upp det med vår handläggare Christian Modenius; annars sker allt online, säger Jan Ohlsson, och Johan Pokorny håller med:

– Dessutom är Intrums igenkänningsfaktor viktig för våra kunder. Det är naturligtvis också rent ekonomiskt en stor fördel. Genom att lägga ut de här bitarna på ett företag som behärskar dem besparar vi oss helt enkelt en kostnad som vi nu istället kan lägga på kärnverksamheten. ▀

5 DRIVKRAFTER BAKOM

BRASIL TILLVÄXT

Brasilien kan bli en av världens största ekonomier i mitten av 2000-talet. **Intrum Magazine** tittar närmare på vad som driver den brasilianska ekonomin.

TEXT PHILLIP HASTINGS/FOTO SCANPIX

I dag ligger Brasilien på nionde plats med en BNP på 1 976 632 miljoner dollar*, och kan bli en av världens fem största ekonomier i mitten av detta århundrade tillsammans med Kina, USA, Indien och Japan.

”Med en omfattande och växande hemmamarknad, rika naturresurser och varierad industri- och exportstruktur blir Brasilien en allt viktigare aktör på den ekonomiska och geopolitiska scenen”, bekräftar rapporten *The Brazil Competitiveness Report 2009* som publiceras av World Economic Forum (WEF), en oberoende internationell organisation baserad i Schweiz.

Faktum är att enligt en annan källa, den senaste *Brazil Watch*-rapporten som publicerades i slutet av 2009 av den multinationella bank- och finansgruppen BBVA:s (Banco Bilbao Viscaya Argentaria) avdelning för ekonomisk forskning, förväntas det sydamerikanska landets ekonomi att växa med 4,5 till 5 procent

årligen de kommande åren. Om man tar itu med vissa problem inom ekonomi- och finansstrukturen kan den till och med växa med 6 procent.

”Tillväxten kommer att drivas av en dynamisk expansion av inhemsk efterfrågan, som beror på utvidgade krediter, att miljoner människor kommer in på konsumtionsmarknaderna och fler framsteg på arbetsmarknaderna”, säger rapporten. ”Dessutom kommer landet på längre sikt att gynnas av att man nyligen hittade olja och den investeringsboom som följde.”

En analys av ett flertal källor visar att fem av de viktigaste pådrivande faktorerna för Brasiliens ekonomiska tillväxt är: makroekonomisk stabilitet, stor hemmamarknad, välutvecklat näringsliv, utländska direktinvesteringar och oljetillgångar/export.

*BNP BERÄKNAT PÅ KÖPKRAFTSPARITET (PPP, PURCHASING POWER PARITY), VÄRLDSBANKEN, DATABASEN WDI (WORLD DEVELOPMENT INDICATORS), OKTOBER 2009.



ENS

ORDEM E PROGRESSO

1 UTLÄNDSKA DIREKT-INVESTERINGAR



Brasilien är störst i Latinamerika när det gäller utländska direktinvesteringar. Bland tillväxtländerna är det bara Kina som har fler. "Brasilien har ett gott rykte bland internationella investerare, framförallt tack vare sin marknadspotential och tillgången på naturresurser", enligt World Economic Forum.

Det är en status som verkar kunna hålla i sig de närmaste åren. BBVA:s Brazil Watch-rapport säger till exempel att flödet av utländska direktinvesteringar fortsätter att vara stadigt. "Mer exakt borde det uppgå till 28 miljarder dollar under 2009, vilket är mer än de 25 miljarder dollar som kom in under 2008. Under 2010 kan investeringarna överstiga 35 miljarder dollar."

De faktorer som uppmuntrar utländska investeringar i Brasilien är bland annat marknadens storlek och tillväxtsiffror. "Samtidigt gör de rika naturresurserna att landet är väldigt attraktivt för resurssökande exportorienterade investerare", enligt World Economic Forum. "Brasilien är den tredje största exportören av jordbruksprodukter i världen, och en stor exportör av mineraler."

De senaste åren har Brasiliens andel utländska direktinvesteringsprojekt varit särskilt hög när det gäller metaller, mineraler, maskiner och utrustning för affärsverksamhet, träprodukter, kemikalier, gummi, kommunikationer, alternativ och förnyelsebar energi samt drycker.

BBVA:s senaste Brazil Watch-rapport belyser Brasiliens framtida oljeproduktionspotential i ett avsnitt som sammanfattar det nya ramverk som presenterades av landets regering i augusti för exploatering av ett offshore-område på 149 000 kvadratkilometer som kallas "pre-salt" (namnet kommer av att oljan ligger under djupt vatten, omkring 3 000 meter sand och sten samt ett lager salt). "Området beräknas kunna innehålla upp till 150 miljarder fat olja, tio gånger mer än de oljereserver som räknades till Brasilien före 2008."

BBVA-rapporten noterar dessutom att den brasilianska regeringen föreslår en övergång från det koncessionssystem som används just nu till ett production-sharing-system. Production-sharing, förklarar rapporten, innebär att staten och oljebolaget tillsammans äger oljefältet och den olja som utvinns, medan ett koncessionssystem innebär att staten överläter ägandeskapet för oljefält och olja till ett företag i utbyte mot royalty.

"På det hela taget syftar projektet som regeringen har presenterat till att hålla en betydande del av resurserna som genereras från pre-salt-området inom landet", avslutar rapporten. "Regeringen förväntas även presentera åtgärder för att garantera att landet exporterar oljerelaterade produkter snarare än olja."



En annan av Brasiliens styrkor vad gäller internationell konkurrenskraft är landets välutvecklade handel och industri.

– Brasiliens näringsliv är generellt sett mycket välutvecklat, bekräftar Irene Mia, chefekonom på World Economic Forum.

– Exporten är väldigt varierad, med flera högprisvaror såväl som naturresurser, och många Brasilienbaserade

företag är numera internationella aktörer.

World Economic Forum-rapporten säger att Brasilien kom på 35:e plats när det gäller affärssektorns utveckling i en granskning av 134 ekonomier över hela världen.

"Bland det jämförda urvalet ligger landet nära Chile (31:a plats), som är bäst i regionen, och Sydafrika (33:e plats), och långt framför de andra BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien

och Kina) Ryssland (91:a plats) och Kina (43:e plats), såväl som den andra jätten i regionen, Mexiko (58:e plats). Dessutom överglänser det med sina 4,58 poäng medeltalet i regionen (3,97), de tolv nya EU-länderna (4,20), och BRIC (4,41).

"Framförallt visar landet viktiga konkurrensfördelar vad gäller kvalitet och kvantitet på leverantörer (41:a respektive 13:e plats), välutvecklade tätorter (43:e plats) och mer generellt på olika faktorer som har att göra med hur utvecklade företagens styrning och strategier är (43:e plats)."





De oljefyndigheter som gjordes nyligen kommer att bidra till Brasiliens ekonomiska tillväxt. Landets president Luiz Inacio Lula da Silva (mitten) firar invigningen av en oljeplattform söder om Rio de Janeiro tillsammans med sin fru Marisa Leticia och arbetare på skeppsvarvet Brasil-Fels som byggde plattformen 2008.





4 STOR INHEMSK MARKNAD

Med en befolkning på runt 195 miljoner är Brasilien det femte eller sjätte mest befolkade landet i världen. Dessutom är befolkningen mestadels ung – mer än 60 procent av brasilianarna är under 29 år gamla. Baserat på Världsbankens siffror för 2008 ligger bruttonationalinkomsten per capita (Atlasme-

toden och PPP (köpkraftsparitet)) på 7 350 dollar. Totalt sett har Brasilien den största inhemska marknaden i Latinamerika, vilket både hjälper den nationella tillväxten och skapar en stabil grund för ett ständigt ökande utbud av exporthandel.

– Hemmamarknadens storlek är någon-

ting mycket positivt för den brasilianska industrin, och många företag, till exempel i fordonssektorn, har använt marknaden för att utveckla ny, värdeökande produktion, säger Irene Mia, World Economic Forum.

Deras rapport över Brasiliens konkurrenskraft visar även att landet har fått en större



medelklass. Den har ökat från att vara 44 procent av befolkningen år 2002 till nästan 52 procent 2008, och köpkraften har ökat. "Det hänger samman med en ökning av hushållens genomsnittliga månadsinkomst, från 1 569 till 1 957 dollar mellan 2004 och 2008", konstateras det i rapporten.

5 MAKRO-EKONOMISK STABILITET



I **internationella rapporter** om den brasilianska ekonomin används ofta uttryck som "makroekonomisk stabilitet" och "finanspolitisk hållbarhet". Med andra ord har ekonomin en stadig grund för att klara av en framtida tillväxt.

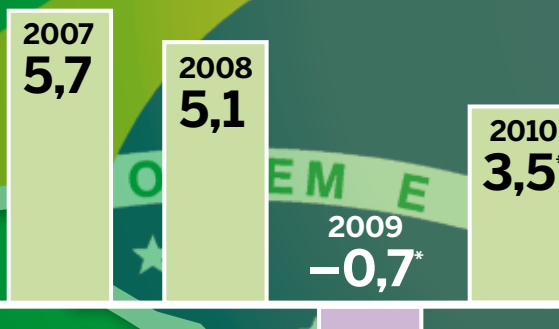
Det är en punkt som till exempel betonas i OECD:s granskning *Economic Survey of Brazil 2009*. I den står det att Brasiliens ekonomiska grunder har förbättrats avsevärt under de tio år som gått sedan man övergav växelkurspolitiken 1999 och införde en policy som "kombinerar inflationsmål, regelbaserad finanspolitik och en rörlig växelkurs".

Rapporten antyder även att det här ramverket tillsammans med "fort-

satt konsolidering av makroekonomiska åtgärder" har hjälpt Brasilien att klara av effekterna av den globala lågkonjunkturen bättre än många andra tillväxtmarknader. Mer specifikt säger rapporten att policyn har skapat en gradvis sjunkande inflation och skuldsättningsgrad, samt minskat den externa sårbarheten.

"De här faktorerna har varit viktiga för att landet snabbt ska återhämta sig från externa chocker, och har lagt grunderna för att öka ekonomins tillväxtpotential." En annan anledning till att det går relativt bra för Brasilien trots krisen är att banksektorn är i "bra skick", tillägger OECD. ►

Brasilien – reell BNP-tillväxt



KÄLLA: IMF WORLD ECONOMIC OUTLOOK, OKTOBER 2009
*PROGNOSE

Outsourcing: SNABBARE, SÄKRARE, BILLIGARE

Sedan fyra år tillbaka sköter Intrum Justitia transportbolaget MLT:s inkassohantering. "För oss är det både billigare och effektivare att ha proffs som tar hand om de här bitarna", säger Sara Andrén, redovisningschef på MLT.

TEXT SARA GUSTAVSSON / FOTO ALEX&MARTIN

MLT AB är kund till Intrum Justitias samarbetspartner IBS, som är transportföretagets leverantör av affärssystem. Det var så MLT fick upp ögonen för Intrum Justitia.

– Sedan fyra år tillbaka sköter Intrum räntefakturor, påminnelsehantering och inkassoärenden för oss. Tidigare hade vi en anställd som skötte hela den biten genom manuellt hantering. Skillnaden är stor: hanteringen blir inte bara snabbare utan även billigare än när vi använde interna resurser. Det är också säkrare och mer stabilt på så sätt att vi inte är beroende av våra interna resurser vid sjukdom, semester och annat, berättar Sara Andrén, redovisningschef på MLT.

Mellansvenska Logistiktransporter AB, eller MLT, bildades årsskiftet 2001/2002 som en fusion mellan två lastbilscentraler.

– Vi erbjuder transport och maskintjänster inom två affärsområden: Anläggning & Industri och Bud & Distribution. Vi strävar efter att ge våra kunder effektiva transportlösningar, med minsta möjliga miljöpåverkan och med ett tryggt transportsätt, säger Sara Andrén.

I dag har MLT cirka 40 anställda och selsätter totalt runt 450 personer.

– Vi arbetar i en radie om 15 mil runt Uppsala, där också huvudkontoret ligger.

Som redovisningschefsköter Sara personalfrågor, kundservice, ekonomi och inkasso.

– Genom Intrums webb kan jag både kommunicera och följa hela hanteringen, och på det sättet är det inte så stor skillnad jämfört med att ha det i sitt eget hus. Med användarnamn och lösenord kopplar jag upp mig

när jag vill och går in och tittar på specifika ärenden. Hur långt har ett visst inkassoärende gått? Hur mycket ränta har beräknats? Ligger ett ärende vilande? Har det lagts till påminnelseavgift? Smidigheten är ett stort plus: jag kan skicka meddelanden via webben, och om det är något jag vill diskutera närmare ringer jag upp vår handläggare på Intrum. Eftersom man kan vara flera användare går både jag och vår ekonomichef in och tittar och får samma information. Det sparar en hel del tid och är ett smidigt sätt att kommunicera.

Intrum Justitias partnerskap med IBS sträcker sig flera år tillbaka. Adam Lewenhaupt, chef för affärsområdet Transport på IBS, förklarar:

– Istället för att varje företag bygger upp funktionaliteter i olika system så har vi skapat ett nätverk av partners – allt för att kunna ge kunderna ett bättre utbud och i slutändan en bättre produkt.

IBS är en världsledande leverantör av affärssystem och supply chain managementlösningar. IBS Transport erbjuder en komplett lösning för transportbranschen, en lösning som är modulbaserad och fokuserar på logistik och distribution och ger transportören full kontroll över varje fordon's position, fraktintäkter och täckningsgrad.

– Tack vare partnerskapslösningen kan våra kunder enkelt få tillgång till Intrums tjänster som de snabbt kan koppla upp sig till via sitt IBS-system. För oss innebär det ett mervärde att kunna erbjuda våra kunder en beprövad och integrerad tjänst som underlättar för dem i deras dagliga verksamhet, säger Adam Lewenhaupt. ▀



"Genom webben kan jag både kommunicera och följa hela inkassohanteringen", säger Sara Andrén, redovisningschef på transportbolaget MLT.

”

Nu har vi en snabbare, säkrare och billigare inkassohantering.”

Sara Andréén, redovisningschef
på transportbolaget MLT.



FAKTA MLT

Det svenska transportföretaget Mellansvenska Logistiktransporter AB (MLT) bildades för åtta år sedan som en fusion mellan två lastbilscentraler. MLT erbjuder transport och maskintjänster inom två affärsområden: Anläggning & Industri och Bud & Distribution. Företaget har runt 40 anställda och sysselsätter totalt runt 450 personer. Huvudkontoret ligger i Uppsala.

AFFÄRS- GURUN

Den djupaste ekonomiska svackan sedan andra världskriget kommer att ge upphov till en ny era med välvilliga och ansvarstagande företag, enligt **Ram Charan** – en av världens ledande managementkonsulter. **TEXT DAVID WILES/FOTO LORI REESE/SILVER**

Det är regnperiod i en liten stad i 50-talets Indien. I stadens familjeägda skobutik finns det inte en kund så långt ögat kan nå – det ändlösa regnet, fukten och myggorna håller kunderna borta vid den här tiden på året. För den tolvårige pojke som arbetar i butiken kommer affärerna under regnperioden att visa sig vara en lika viktig lärdom som den MBA och DBA han senare skaffar sig på andra sidan jordklotet.

– Under de tio till tolv veckorna om året

ser man inte en enda kund, säger dr Ram Charan, som i dag är en av världens största managementguruer.

– Så vad gör man? Man lär sig att klara sig ändå: man sparar pengar innan årstiden börjar, man putsar skorna varje dag, man tillåter sig inte att bli deprimerad. Det är viktiga lärdomar.

Det är lärdomar som Charan i sin tur har kunnat dela med sig av till de företagsledare som vänder sig till honom, inte minst under den ekonomiska monsun som just har lämnat efter sig kollapsade banker och företag. I sin långa karriär som respekterad professor, ►

**”DE GAMLA
SPELREGLERNA
KOMMER INTE
TILLBAKA”**



“FÖR ATT ÖVERLEVA EN EKONOMISK KRIS MÅSTE MAN HA KOLL PÅ KASSAFLÖDET”

► styrelseledamot, konsult och författare har Charan utvecklat fem gyllene regler som kan hjälpa företagsledare att klara av en sådan händelse.

Den första är själva ledarskapet.

– Som ledare måste du vara motståndskraftig och ha självförtroende. Du måste själv tro på att du kan komma på fötter och hitta en väg framåt igen, säger han.

Regel nummer två, som Charan säger är ännu viktigare än självförtroende, är förmåga att inge förtroende hos de människor de leder. Regel nummer tre för att överleva en ekonomisk kris är att ha kontroll över kassaflödet – var det kommer ifrån, vart det går och hur man bevarar det.

– Nummer fyra är att gå till kunderna, kundernas kunder och kundernas kunders kunder, för att förstå den grundläggande efterfrågan, vad det är som händer och vad de har för problem.

Regel fem är effektiv intern och extern kommunikation.

– I en kris som denna uppstår det en hel del förvirring som man måste reda ut genom kommunikation, säger han.

Charans väg från lagerrummet i den indiska skobutiken till styrelserummet började med en ingenjörsexamen i Indien. Vid 19 års ålder åkte han till Australien där han började arbeta för ett gasverk medan han studerade deltid på universitetet. När hans talang för affärer upptäcktes blev han uppmuntrad att åka till Harvard Business School och ta en MBA och till slut en doktorsexamen, DBA. I dag tillbringar han det mesta av sin tid på resande fot men har sin bas i Dallas. Han ligger på tidningen Forbes lista över de mest inflytelserika managementkonsulterna och har beskrivits av en av de företagsledare han är rådgivare till som ”mitt hemliga vapen”.

Medan många väntar på att näringslivet ska bli som förut, efter den allvarligaste lågkonjunkturen sedan andra världskriget, säger Charan att de gamla spelreglerna inte kommer tillbaka och att det vi nu upplever är ”återställningen”.

– Det första vi måste lära oss om det ”nya

normalläget” är att det inte kommer att vara någon rak väg, det kommer att fortsätta vara ostadigt, och man måste lära sig hantera det, säger han.

– Det andra är att treenigheten USA, Europa och Japan kommer att ha mycket långsam tillväxt i ett antal år. Just nu är det en liten topp, men den kommer att stabilisera sig till mycket långsam tillväxt. Det tredje är att länder som Brasilien, Indien och Kina kommer att ha hög tillväxt med fler investeringar. Den ekonomiska makten kommer att skifta, en utveckling som redan har tagit fart.

Charan tror att den ekonomiska krisen har förändrat företagsledarens, och hela organisationens, roll i grunden. Företagen måste bli rättvisare, mer ödmjuka och mer ansvarstagande.

“SOCIALT ANSVAR LEDER TILL EKONOMISK VINST”

– Företagsledare måste acceptera det faktum att ett företag är en del av samhället, säger Charan.

– Företagens roll måste breddas – de ska inte bara bygga upp värde för aktieägarna, inte bara serva sina kunder, utan måste även se vilket ansvar de har i samhället. De måste tänka mer långsiktigt, för socialt ansvar leder till slut till ekonomisk vinst.

I hans barndoms Indien påverkade de årliga monsunberoende lågkonjunkturerna med tom butik och tomt kassaskrin den ledarskapsfilosofi Charan har följt sedan dess.

– Det viktigaste för cheferna att komma ihåg är att de inte kan överleva utan kunder, säger han.

– Kundernas demografi, smak, inkomster och drömmar förändras ständigt. De flyttar på sig, och företagsledarna måste ha direktkontakt med dem.

Lärdom nummer två är att företagsledare måste acceptera att man förstör för sig själv om man bara jagar efter att kortsiktigt maximera värdet för aktieägarna.

– Det går att bevisa rent matematiskt hur fel det är, säger Charan.

Lärdom nummer tre låter mer som österländsk visdom än Harvard-studier.

– De måste lära sig att sätta ändamålet före jaget. ►

5 GYLLENE REGLER FÖR LEDARSKAP I KRISTIDER

Affärsgurur Ram Charan har tagit fram några gyllene regler som kan hjälpa företagsledare att klara av turbulenta tider.

- 1. Starkt ledarskap** – tro på dig själv.
- 2. Inge förtroende** hos dina anställda.
- 3. Bevaka kassaflödet** noggrant.
- 4. Håll ett öga på** efterfrågan från slutanvändarna.
- 5. Använd effektiv** intern och extern kommunikation.

RAM CHARAN

Född: 1939, Uttar Pradesh, Indien.

Nationalitet: Amerikan.

Civilstånd: Ensamstående.

Utbildning: Ingenjörsexamen från Banaras-universitetet i Varanasi. Högskoleexamen i industrideknik från New South Wales University. MBA och DBA från Harvard Business School.

Karriär: Professurer på Harvard Business School och Northwestern University.

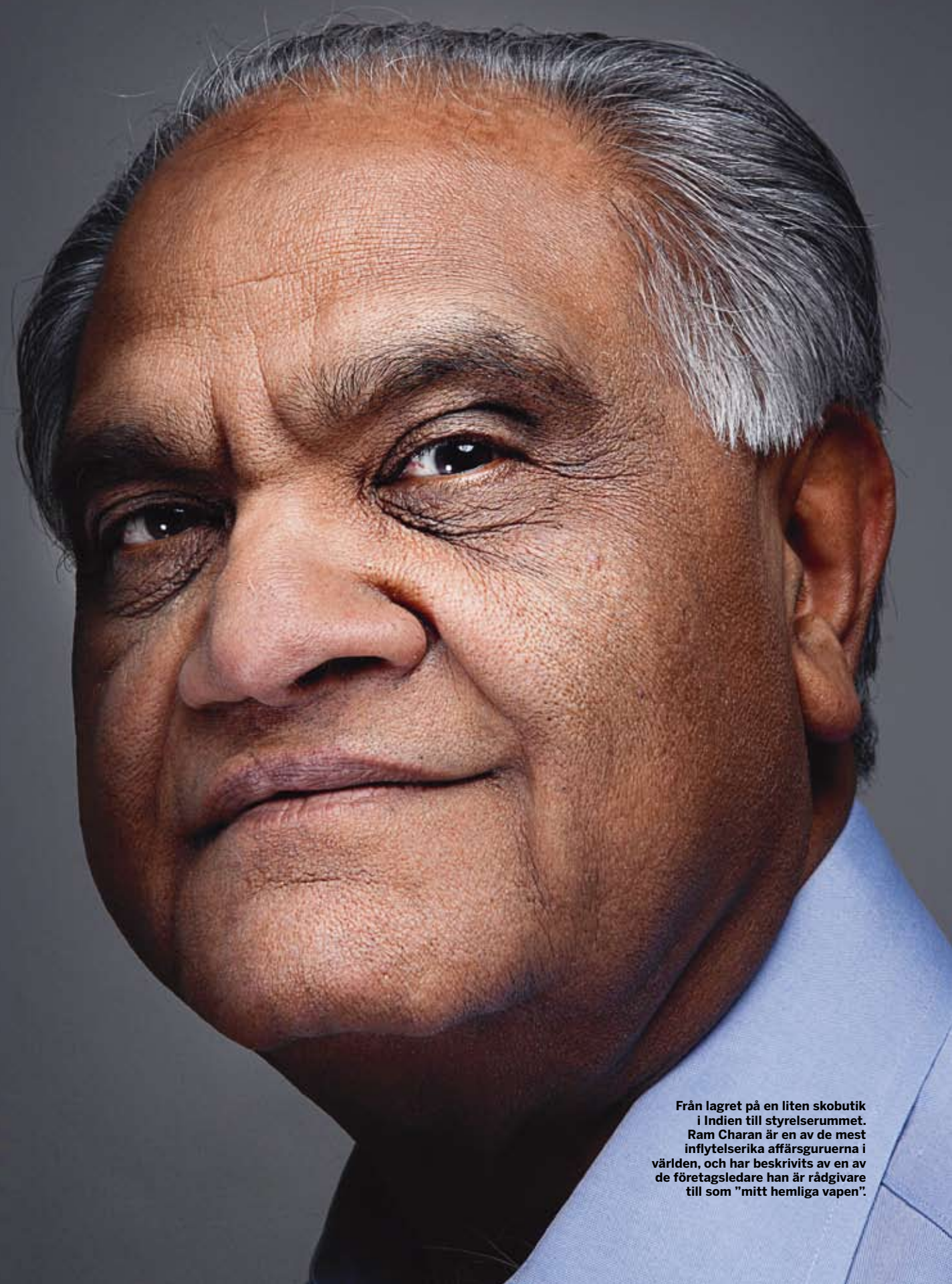
Kunder: General Electric, DuPont, Novartis, Verizon och KLM, bland andra.

Styrelseuppdrag: Austin Industries, Tyco Electronics, Emaar MGF.

Böcker: *Leadership in the Era of Economic Uncertainty*, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* och *Confronting Reality*, båda i samarbete med Larry Bossidy, *What the CEO Wants You to Know*, *Boards at Work*, *Every Business Is a Growth Business*, *Profitable Growth* och *Boards That Deliver*.

Lovord om Ram Charan: ”En vis man: Ram Charans frenetiska snabbhet, skarpa intelligens och djupa kunskap har gjort honom till en oöverträffad källa till information från den verkliga världen om vad företag gör rätt – och alltför ofta fel.” *Tidningen Fortune*.





Från lagret på en liten skobutik
i Indien till styrelserummet.
Ram Charan är en av de mest
inflytelserika affärsguruerna i
världen, och har beskrivits av en av
de företagsledare han är rådgivare
till som "mitt hemliga vapen".

Så mycket kostar obetalda fakturor

Håll reda på de obetalda fakturorna. De kostar inte bara pengar för företaget – en rapport från **Intrum Justitia** visar hur mycket mer du måste jobba för att ta igen den förlorade inkomsten.

TEXT DAVID NOBLE / FOTO REDDOCH GRAPHICS

Att inte få betalt i tid, eller kanske inte alls, för produkter och tjänster tillhör affärslivets tråkigaste sidor. Den totala skadan kan leda till lägre marginaler, ökade priser, minskade investeringar i FoU och i värsta fall till och med sätta företaget i konkurs och göra medarbetare arbetslösa.

Även om ditt företag överlever utan att få in pengar för varor du sålt eller tjänster du levererat, finns det en annan mindre känd dramatisk följdfeffekt av avskrivna skulder – den extra försäljning som krävs för att täcka förlusterna.

– **Att skriva av** en skuld för att gäldenären har gått i konkurs eller bara försvunnit innebär en enorm börda för både små och stora företag, förutom den direkta inkomstförlusten, säger Madeleine Bosch, koncernmarknadschef på Intrum Justitia.

– Vår forskning visar hur mycket pengar i extra försäljning som krävs bara för att täcka avskrivna skulder. Om ett företag till exempel skriver av 10 000 euro och har en vinstmarginal på fem procent, uppgår den extra försäljning som behövs för att täcka de

förlorade 10 000 till hela 200 000 euro!

Intrums rapport visar tydligt att ju lägre vinstmarginalen är, desto högre blir summan för den extra försäljning som behövs. Att skriva av 10 000 euro med en tvåprocentig vinstmarginal kräver extra försäljning på hela 500 000 euro.

– Siffrorna visar att företagen verkligen behöver ta initiativ för att tackla sena eller osäkra betalningar innan de blir avskrivna, säger Bosch.

– Hur viktigt det är syns tydligt i vår granskning av europeiska företag. Den visar att de avskrivna skulderna i Europa steg med 20 procent 2009 och den genomsnittliga tiden för att få betalt ökade med 12 procent.

Hon förklarar att den bästa lösningen som finns är att se till att företagets interna ekonomihantering blir effektivare än tidigare. Det kräver att man skapar ett företagsomfattande kredithanteringssystem (CMS) där försäljning och marknadsföring helt integreras med kreditavdelningen för att undvika risken för uteblivna betalningar redan från start.

– Företagen måste lära sig att identifiera och vända sig till de kunder som genererar

vinst från allra första början. När marknadsförings- och försäljningsavdelningarna har en vinstdriven databas att utgå från kan de flytta fokus från att bara sälja till att även få betalt, säger Madeleine Bosch.

Om alla betalar i tid skulle det gynna samhället i stort och spara tid, pengar och bekymmer för företagen, vilket i sin tur är bra för konsumenterna.

– Tänk bara hur mycket bättre Europas ekonomiska situation skulle se ut om vi kunde undvika de 270 miljarder euro i avskrivna fodringar som, enligt vår undersökning, har gått förlorade under 2009. Det skulle innebära en win-win-situation för företag, konsumenter och samhället i stort. ▶

BESTÄLL ETT GRATIS EXEMPLAR

Vill du veta mer om sena betalningar i Europa? Beställ European Payment Index över sena betalningar i Europa för 2009 på www.intrum.com.



MARGINAL:

2%

Avskrivet belopp	Extra försäljning som behövs
€ 500	€ 25 000
€ 10 000	€ 500 000

MARGINAL:

3%

Avskrivet belopp	Extra försäljning som behövs
€ 500	€ 16 667
€ 10 000	€ 333 333

MARGINAL:

4%

Avskrivet belopp	Extra försäljning som behövs
€ 500	€ 12 500
€ 10 000	€ 250 000

MARGINAL:

5%

Avskrivet belopp	Extra försäljning som behövs
€ 500	€ 10 000
€ 10 000	€ 200 000

MARGINAL:

6%

Avskrivet belopp	Extra försäljning som behövs
€ 500	€ 8 333
€ 10 000	€ 166 667

MARGINAL:

7%

Avskrivet belopp	Extra försäljning som behövs
€ 500	€ 7 143
€ 10 000	€ 142 857



KREDIT- HANTERINGS- AKADEMIEN

LEKTION 1



Välkommen till Intrums kredithanteringsakademi där vi och vår virtuella lärare Mary Jensen ger dig värdefull kredithanteringsinformation som kan hjälpa dig att göra ditt företag mer framgångsrikt – helt gratis! I kommande nummer av **Intrum Magazine** kommer vi att sammanfatta kredithanteringsens kärnfrågor. Hela föreläsningsserien kommer att finnas tillgänglig på Intrums hemsida.



SÄLJ TILL RÄTT KUNDER

Även om du oroar dig för ekonomin finns det goda nyheter. Bra kredithantering innebär framgångsrika affärer. En undersökning från Intrum Justitia 2009 visar att företag som lägger tonvikt på en hållbar kredithantering överträffar marknaden, ofta med stor marginal. Andra experter har ofta uppmärksammat att företag som strävar efter bra kassaflödeshantering kan låsa upp kapital, förändra företagets resultat och säkra framtiden i en lågkonjunktur.

Oavsett om du arbetar för ett stort eller litet företag eller är egenföretagare vet du med all säkerhet att det är jobbigt att jaga kunder som inte betalar sina räkningar. Men att vänta med att driva in sena fordringar kan stjälpa ett företag, och inte bara i en lågkonjunktur. När ett företag går omkull påverkar det ägarna, medarbetarna, leverantörerna och entreprenörerna så väl som hela det lokala samhället.

En fungerande kredithantering handlar helt och hållet om det hårda arbetet med att få in betalningar i tid och undvika det tidsödande, pengaslukande och humörförstörande krånglet med att ständigt ringa och skicka brev med inkassokrav.

Det bästa sättet att se till att en kund betalar i tid är att undvika besvärliga kunder från början. Kärnan i kredithanteringen ligger i att se till att marknadsförings- och säljarbetet vänder sig till konsumenter och företag som är kända för att vara kreditvärda och som kan betala. Det

är de kunderna som genererar vinst med en gång.

Det behöver inte nödvändigtvis utesluta försäljning till kunder som inte är lika tydligt kreditvärda eller som har en dålig betalningshistoria. Du kan undvika att hamna i en utsatt situation genom att be kunder om förskott eller kräva kontantbetalning när varan levereras. Visst, du riskerar kanske att skrämman bort en och annan potentiell kund, men det är det för det mesta värt för att slippa all huvudbry över inkassoärenden.

Att satsa på god kredithantering kräver att man inser att det inte finns några enkla svar. Men genom att öka dina kunskaper om vad som är möjligt – genom att titta på framtida trender och studera strategier – kan du visa varför kredithantering är viktigt för ditt företags överlevnad och framgång. Och att undvika eller förhindra kreditproblem genom att förstå sin kundbas och sätta upp betalningsvillkor innan problemen uppstår är den bästa lösningen.

LÄR DIG MER PÅ NÄTET

På Intrums kredithanteringsakademi på nätet kan du lära dig mer om kreditbedömning, se vår expertintervju och testa dina kunskaper i kredithantering i vårt quiz.

www.intrum.com



FÖRBÄTTRA DITT KASSAFLÖDE

Ta reda på hur kredithanteringstjänster kan gynna ditt kassaflöde och förbättra dina kundrelationer. Gå in på www.intrum.com.

-40 %

Konstpriserna har sjunkit med runt 40 procent över hela världen på grund av finanskrisen, enligt tidningen *The Economist*. När marknaden var på topp 2007 var den värd 65 miljarder dollar, men i dag kan den ha fallit till omkring 50 miljarder, säger Clare McAndrew, grundare till undersökningsföretaget Arts Economics. Förra året gick Kina om Frankrike som världens tredje största konstmarknad efter USA och Storbritannien.

Lågkonjunkturs sår kvarstår

► Lågkonjunkturen förväntas skapa större sociala klyftor i hela Europa. En artikel i *Financial Times* som publicerades nyligen noterade att "den allmänt utbredda bilden av de nordiska länderna som jämlikhetens fästen, understödda av höga skatter, resursfördelning och sociala säkerhetsnät, tål ingen närmare granskning".

Financial Times påminner om att Sverige, Norge och Finland sett snabbt växande klyftor mellan rika och fattiga sedan bankkrisen i början av 90-talet. Tidningen rapporterar om hur omfattande data över amerikanska hypotek och bankkrisen i Norden på 90-talet tyder på "en allmän trend av stigande ojämlikhet och en stigande inkomstandel som går till den rikaste procenten".

Samma trend märktes i Japan senare på 90-talet. Enligt *Financial Times* visar arbetsmarknaden i USA redan oroande tecken på likheter med 90-talet när lågutbildade människor drabbas av ökad arbetslöshet och långsiktig arbetsbrist.



Intrum Justitia kan hjälpa dig med en global kredit-hanteringsstrategi.



Säkra dina utlandskrediter

Medan en försiktig optimism börjar krypa tillbaka i näringslivet efter några riktigt svåra år funderar nästan alla över vilka lärdomar man kan dra från en så omfattande finanskris. Men minnet av den massiva lågkonjunkturen kommer inte att försvinna över en natt. Det råder inga tvivel om att den erfarenhet och de misstag som gjorts kommer att forma många av våra finansiella beslut en lång tid framöver.

Hur vi hanterar krediter kommer att granskas noga, och för företag som är inblandade i internationell handel kommer granskningen inte att stanna vid landsgränsen. Eftersom fem av världens ledande exportländer ligger i Europa får det stora följder för

europiska företag. Dessutom har Europa mycket att förlora om företag som sysslar med handel över gränserna saknar en tillfredsställande internationell kredit-hanteringsplan.

– **Eftersom** betalningsbeteenden kan variera stort utanför hemmamarknaden är en kreditrapport som bedömer en kund som stabil med goda framtidsutsikter inte nog för att hantera utestående fordringar utomlands, säger Michael Donahue, koncernchef för internationell försäljning på Intrum Justitia.

På grund av detta vet många företag som verkar inom internationell handel inte hur de ska hantera förse- nade betalningar på en global nivå,

enligt Donahue. Vissa antar en aktiv ställning för att tackla problemet, andra reagerar passivt på frågan.

– **Med tanke på** den senaste lågkonjunkturen och signalerna på ekonomisk återhämtning, är det hög tid att omvärdera sin policy för hur man hanterar utländska kundfordringar.

Intrum Justitia kan hjälpa dig med att införa en global kredit-hanteringsstrategi som säkrar betalningen av krediter som getts till utländska kunder.

– Vårt globala nätverk arbetar med företag i alla storlekar för att se till att de får betalt i tid, oavsett var gäldenären befinner sig, säger Donahue.

Lös tvisten snabbare med juristhjälp

Med kvalificerad juristhjälp kan handläggningstiderna förkortas vid tvistemål om betalningsfordringar. På Intrum Justitias juristavdelning finns branschspecialister till din hjälp.

Historiskt har handläggarna varit behjälpliga till stor del mot våra kunder även i tvistemålsprocesser. Men eftersom sådana processer är så specialiserade med olika processjuridiska avvägningar och analyser bör man ha processerfarenhet från domstol. Vi har sett att vi lyfter kvaliteten rejält och förkortar handläggningstiderna genom att erbjuda den typen av kvalificerad juristhjälp i kundernas tvistemålsprocesser, säger Linda Ljunggren, chefsjurist på Intrum Justitia i Sverige.

Efterfrågan på juristtjänster har ökat kraftigt de senaste åren, och med branschens största juristavdelning arbetar Intrum Justitia i Sverige bland annat med att bistå företagarkunder vid fordringstvister och förhandlingar i och utanför domstol. Som kund hos Intrum Justitia får du också juridisk rådgivning och utbildning kring specifika frågor och problemställningar i företagets verksamhet.

– Förutom att vi bistår med konkreta åtgärder i pågående tvister kan vi också förhindra att tvister uppstår i framtiden genom att se över kundföretagets beställnings- och kreditrutiner. Vi blir en viktig garant för att man gör rätt redan från början, bland annat genom att komma in tidigt i kredithanteringsprocessen och arbeta förebyggande för att säkerställa betalningsflödet, säger Linda Ljunggren.

Som inkassoprocessen ser ut i dag måste ett bestridande av en betalningsfordran först avgöras i domstol innan man kan få en utmätning via kronofogdemyndigheten.

– Kunderna vill ha betalt så fort som möjligt

och efterfrågar en onestop-shop dit de kan vända sig med en fordran och få hjälp genom hela betalningsprocessen. Här blir vår branschspecialiserade juristhjälp en oundgänglig del i processen, förklarar hon.

Intrum Justitias juristavdelning består av specialister som arbetar med branschriktad spetskompetens mot olika kundsegment.

– Det innebär att en företagarkund samarbetar med en jurist som är expert på just deras bransch och därför kan ge den bästa juridiska och affärsmässiga rådgivningen.

De juridiska ämnesområden som täcks är främst el och energi, fastighets- och hyresrätt, fordringsrätt, kredit- och obeståndsrätt och processrätt. Inom juristavdelningen finns en stor samlad erfarenhet av att driva kommersiella tvister i domstol, det vill säga att få en fordran fastställd och visa att uppdragsgivaren har rätt till betalningen.

– Vi förhandlar med våra kunders kunder och ser till att lösa tvisten. Målet är att alltid hitta den för kunden affärsmässigt bästa lösningen, vilket innebär att vi också sitter mycket i förhandlingar utanför domstol. Ofta löser vi tvisten genom en förlikningsuppgörelse för att möjliggöra en fortsatt bra relation mellan företaget och kunden samtidigt som en betalning för fordran säkerställs.

Kundrelationen är väldigt viktig, eftersom man vill kunna fortsätta göra affärer. Därför vill man lösa tvisterna på bästa sätt. Men ibland måste ärendet dras hela vägen till huvudförhandling i domstol för

att tillvarata kundens rätt att få betalt.

– Här har vi jobbat upp en bred kunskap med sylvass kompetens. Vi kan tingsrätterna, processerna och genvägarna till en snabb och kostnadseffektiv tvistemålsprocess, poängterar Linda Ljunggren.

Tidigare har den stora mängden ärenden varit business-to-consumer, men de senaste åren har mängden tvister inom business-to-business ökat väsentligt.

– Har ett företag fler än tio fakturor per år, så kommer detta att någon gång leda till en tvist där man måste få sin fordran fastställd i en domstol.

Där kan man misslyckas om man har gjort fel från början. Till exempel tagit beställningen av fel part, inte bekräftat ordern på ett riktigt sätt eller har ett avtal som är otydligt på vad det är man egentligen har kommit överens om avseende leveranstider med mera.

– Vi går in och tittar på alla olika delar som är knutna till kredithanteringstjänsterna för att säkerställa att allting finns på plats och att det står rätt i avtalsvillkoren.

Utbildningsdelen är viktig i sammanhanget, framhåller Linda Ljunggren.

– Vi ser att det finns ett stort behov av juridiska utbildningar och vi håller både generella utbildningar och skräddarsydda workshops för företag. Att höja den egna kompetensen är ett väldigt bra sätt för våra kunder att vara kostnadseffektiva. Gör man rätt från början så blir det väldigt mycket mindre hantering hos oss senare. ▀



"Vi säkerställer betalning och förkortar handläggningstiderna i kundernas tvistemålsprocesser", säger Linda Ljunggren, chefsjurist på Intrum Justitia i Sverige.

Färre miljonärer

► Enligt *World Wealth Report*, som publiceras av Capgemini och Merrill Lynch, har antalet människor som har disponibla tillgångar på en miljon dollar eller mer sjunkit till 8,6 miljoner från 2007 års nivå på 10 miljoner. Det beror på att många drar ner på sina "lyxinvesteringar" – lustjetter, jetplan, bilar och smycken.

Sveriges vd:ar tjänar mindre

► De svenska direktörerna får femtio procent mindre i lön än kollegorna i andra europeiska företag. En ny studie som Kommunikationsbyrå Hallvarsson & Halvarsson gjort visar att även den rörliga ersättningen som betalas ut till svenska företagschefer är mycket lägre än den som betalas till vd:ar i andra länder.

Ledarna för Sveriges 23 största börsnoterade bolag förutom investmentföretag tjänar i genomsnitt 13,5 miljoner kronor om året, exklusive pensionskostnader. Det är långt under de 36,6 miljoner som betalas ut till andra företagsledare i Europa.

Så mycket har bankerna kostat

► Sedan marknaden började rasa under 2008 har stater runt om i världen lagt ut nästan 11 biljoner dollar på att lösa ut banker som inte kan betala sina skulder och försökt reparera det finansiella systemet. BBC:s nyhetssida på nätet har tittat på hur pengarna har spenderats, och på vad det innebär för skattebetalarna i USA och Storbritannien som har finansierat dem.

USA – betalade 25,8 % av sin BNP eller 10 000 dollar per person.

Storbritannien – betalade 94,4 % av sin BNP eller 31 250 pund (50 000 dollar) per person.



Lågkonjunkturer kan vara bra för äktenskapet

Nättidningen recessionwire.com har kommit fram till att det på flera sätt faktiskt kan vara bra för äkta par att gå igenom en lågkonjunktur tillsammans. Tidningen har sammanställt fem anledningar till varför lågkonjunkturer har visat sig vara goda nyheter för vissa gifta par.

1. Paren koncentrerar sig mer på varandra. Mindre fokus på att skaffa prylar gör att fler människor tillbringar helgerna hemma med sina makar snarare än på golfbanan eller på klubbar med sina vänner.
2. Impulsköpen är ett minne blott. Förbi är tiden då äkta män kunde komma hem med en storbilds-tv för 20 000 och deras fruar med nya Louboutin-skor, vilket gör att grälen minskar.

3. Fler kvinnor ser till att maten kommer på bordet. Enligt många rapporter är det manliga familjeförsörjare som drabbats värst av

lågkonjunkturen. Även om rollbyten kan vara svåra att hantera i ett förhållande, kan relationen bli starkare om båda arbetar för att förändra sin situation.

4. Par väntar längre med att skaffa barn. Nya studier visar att kvinnor dröjer med att bli gravida på grund av oro för ekonomin, vilket ger paret fler år att ägna sig åt varandra innan de måste tänka på hur de ska ha råd med mat och kläder till det nya barnet.

5. Färre människor har råd att vara otrogna. När man knappt kan betala sina lån är det mindre risk att man vill frossa i dyra, utomäktenskapliga dejter.



Entreprenörer jagar tillväxt även i dåliga tider

Forskning från Ernst & Young pekar på att företag som drivs av entreprenörsanda aktivt söker tillväxt och möjligheter i lågkonjunkturer genom att anpassa företagets verksamhet för att positionera sig och bli marknadsledande när återhämtningen kommer.

Undersökningen *Lesson from change: Future market leaders* från september 2009 är baserad på de 250 bästa entreprenörerna i världen och gjordes för att se hur entreprenörer har hanterat lågkonjunkturen och förbereder sig för återhämtning.

Svaren visar att målet fortfarande är tillväxt, och 78 % av de tillfrågade säger att de fortfarande jagar efter tillväxtmöjligheter trots den ekono-

miska svackan. Det är fortfarande pengar som räknas, visar studien, men det centrala är inte att bevara dem. Bara 24 % sa att de strävar efter att säkra sin pengasituation.

En överväldigande majoritet av entreprenörerna (88 %) hade ökat sitt fokus på kundnöjdhet och kundlojalitet medan 60 % sa att de var fokuserade på att införa teknikutlösningar för att effektivisera verksamheten eller snabba på tillväxten. Risker bedömdes ordentligt, och 37 % av de tillfrågade lägger mer tonvikt på att exponera geografiska risker, medan 30 % kombinerar riskprocesser för att spara in kostnader.

– Undersökningen bekräftar att framtida marknadsledare söker tillväxt

även i de allra svåraste tider, säger Greg Ericksen, vice ordförande för Strategic Growth Markets på Ernst & Young.

– Detta är företag som letar efter möjligheter i de mest osannolika ekonomiska förutsättningarna och fortsätter att ta beräknade risker för att växa.

Ericksen säger att sådana banbrytare kommer att vara livsviktiga för världens ekonomiska återhämtning.

– Det är företag som kan se hur världen förändras och som är tillräckligt flexibla för att anpassa sig och möta nya omständigheter. Sådana företag kommer att driva återhämtningen framåt och skapa tilltro till att vi till slut återfår en stadig och hållbar tillväxt.

EU stärker direktivet om sena betalningar

För nästan ett år sedan lade EU-kommissionen fram ett förslag för att omarbete det nuvarande direktivet om sena betalningar (LPD), eftersom företagen sällan använder sina rättigheter att kräva kompensation för sena betalningar eller, i många fall, inte kände till lagen.

Kommissionen insåg att direktivet både var ineffektivt och ganska oanvändbart, eftersom de sena betalningarna snarare ökade istället för att minska, vilket visats i Intrums årliga undersökning European payment index (EPI). EPI-undersökningarna har år efter år rapporterat om att det blir svårare och svårare chans att få betalt i tid

av konsumenter, företag och offentliga institutioner.

Förslaget att omarbete direktivet går för närvarande igenom lagstiftningsprocessen, och Intrum Justitia har uppmanat lagstiftarna i Bryssel att ändra en del av formuleringarna i det omarbetade direktivet för att se till att det fungerar i praktiken.

Intrum Justitia vill att det nya direktivet snarare gör fordringsägaren skyldig att ta ut ränta för sena betalningar istället för att, som föreslås av kommissionen, ge fordringsägaren rätt att göra det.

Intrum Justitia välkomnar det faktum att direktivet för första gången

omfattar förseningsavgifter, men texten är luddig och behöver förtydligas.

Det nuvarande direktivet och den omarbetade versionen gäller bara handelstransaktioner mellan företag och mellan företag och offentliga institutioner, men Intrum Justitia menar att även transaktioner som omfattar privatpersoner borde ingå.

Något som fått mycket uppmärksamhet är kommissionens förslag att ge företag rätt att kräva fem procent av den försenade summan från offentliga institutioner.

I EPI-undersökningarna har Intrum Justitia kommit fram till att det är offentliga institutioner som är sämst på

att betala i tid, tätt följda av företag och konsumenter. Små och medelstora företag drabbas hårt av att behöva vänta i månader på sina betalningar från offentliga företag. Men flera kommuner menar att bestraffningen är för hård och orättvis. Kommunerna anser även att 30 dagars betalningstid är för kort. Intrum Justitia är både för betalningstiden på 30 dagar för offentliga institutioner och för en maximal betalningstid för företag på 60 dagar.

När det nya direktivet antas i maj 2010 kommer det förmodligen att ligga någonstans mitt emellan. Det verkliga testet är huruvida det går igenom och blir ett effektivt verktyg mot sena betalningar.

EU-kommissionen publicerar ny rapport om e-fakturans för- och nackdelar

EU-kommissionen vill ta fram ett ramverk för e-fakturerings för att införa interoperabel elektronisk fakturerings inom EU. Rapporten, som blev tillgänglig för allmänheten i början av år 2010, definierade e-fakturerings- och betalningsinformation via internet eller andra elektroniska verktyg mellan parterna (företag, den offentliga sektorn, konsumenter) i en handelstransaktion.

Jämfört med pappersfakturer kan e-fakturer innebära enorma fördelar för företagen, eftersom de är enklare att hantera, de kommer fram till kunden snabbare och de kan lagras centralt till mycket låga kostnader.

Det stora hindret för att användningen av e-fakturer ska spridas verkar enligt kommissionen vara att e-fakturorna produceras i ett stort antal olika format och enligt många olika standarder. Det förhindrar att en e-faktura ska kunna överföras smidigt från en part till en annan, och gör att fördelarna och kostnadsbesparingarna med e-fakturer inte



E-fakturer kan innebära många fördelar för företagen.

kommer till sin fulla rätt.

Dessutom finns det skillnader i de nationella regler som styr e-fakturans giltighet och användning

i juridiska, finansiella och administrativa sammanhang. Det gör det svårt att använda dem i transaktioner mellan olika EU-länder.

Ett ytterligare problem är att många användare oroar sig över hur säkra e-faktureringsystemen är och för risken för bedrägerier.



www.intrum.com

90 000 kunder. 24 marknader. 1 företag.

Intrum Justitia är den ledande leverantören av kredithanteringstjänster i Europa av en enkel anledning – vi kombinerar lokal expertis med styrkan hos ett riktigt Europaövergripande företag. Vi är inte bara insatta i nationell lagstiftning och lokala betalningsmönster, utan vet dessutom hur man gör affärer över gränserna.

Var du än har din verksamhet finns Intrum Justitia till hands för att omvandla kredit till en vinstkälla.

intrum  **justitia**