

Case – Comfort Design AS⁷⁰

Innledning

Comfort Design AS ble etablert av Olav Skoglund i 1956. Bedriften ligger i en liten kommune på Vestlandet. Etter en noe vanskelig start, hvor bedriften produserte et stort antall forskjellige møbler for så vel forbruker- som institusjonsmarkedet, har man i dag begrenset produksjonen til lenestoler, sofagrupper, salongbord og benker. Produktene er i dag tilpasset krav til design, komfort og pris i de yngre aldersgrupper, og selges primært via møbelforretninger og -kjeder, mens en mindre del selges direkte til storforbrukere lokalt i regionen.

Markeder

Bedriften omsetter i dag for vel 30 mill. kr og har 18 ansatte, hvorav 7 i administrasjonen. Eksportandelen er nærmere 30 % og har vært stigende i de senere år. De viktigste eksportmarkeder er Sverige, Danmark og Storbritannia. I tillegg har bedriften hatt sporadiske leveranser til Tyskland og Spania. I Sverige og Storbritannia selger de via importører, mens de har agenter i Danmark, Tyskland og Spania.

Økonomi

Comfort Design har i de senere år merket en klar svikt i etterspørselen på hjemmemarkedet. Denne nedgangen har de så langt ikke klart å kompensere med økning på eksportmarkedene. Dette kombinert med at de på slutten av åttitallet foretok en betydelig utvidelse av produksjons- og lagerarealet, samtidig med en omfattende modernisering, gjør at bedriften i dag har en kapasitetsutnyttelse på ca. 65 % på ett-skift. Lønnsomheten er ikke så god som tidligere, men bedriften har relativt god soliditet og likviditet. Det vises til vedlagte regnskap og balanse for 1992.

Ledelse

Bedriften ledes i dag av Anne Skoglund, datter av grunnleggeren, som er utdannet formgiver ved SHKI-skolen, og som i tillegg har studert økonomi i Sveits. Ledergruppen består for øvrig av økonomisjef Per Gran, markedssjef Else Furubotten, eksportsjef Jan Bjerke og produksjonssjef Ola Askvik.

Eksport til Spania

Comfort Design har de siste to år deltatt på den norske fellesstanden på den internasjonale bygg- og møbelmessen i Frankfurt. Det var på denne messen de for et par år siden kom i kontakt med José Gonzales, som viste betydelig interesse for deres produkter, og som nå representerer firmaet på det spanske marked. Gonzales har senere klart å komme inn med deres produkter og fått prøveleveranser til flere store møbelforretninger i Madrid og Barcelona samt et par mindre kjeder.

70 Caseforfatter: Høyskolelektor Egil Nordblom, Handelshøyskolen BI.

Etter messen i Frankfurt det siste året har Gonzales vært i kontakt med en av Spanias største møbelkjeder som har hovedkontor og sentrallager i Barcelona, og som driver et femtitalls møbelvarehus over hele Spania. De er for tiden veldig opptatt av å bygge ut sitt nettverk. Denne kjeden viste spesielt stor interesse for Comfort Designs serie av salongbord. I nært samarbeid med ledelsen i Comfort Design har Gonzales utarbeidet et tilbud til den spanske kjeden. Det er forutsatt en omsetning på minimum 5 mill. kr per år. Prisene er angitt i norske kroner og vil gi en beregnet dekningsgrad (DGI) på 35 %. Betalingsbetingelsene er kontant mot dokumenter (CAD), og leveringsbetingelsene er «ex works». Gjennomsnittsprisen for møblene er ca. 2500 kroner per enhet fra fabrikk. Hver møbelenhet opptar gjennomsnittlig 0,5 m³, og en container rommer 25 m³.

Kort tid etter at tilbudet er overlevert, får eksportsjef Jan Bjerke en telefon fra agenten, José Gonzales, som kan fortelle at han har vært i møte med innkjøpsjefen i den spanske kjeden. Innkjøpsjefen meddelte at tilbudet dessverre ikke kan antas. Prisen er for høy, samtidig som spanjolene ikke kan akseptere de foreslåtte betalings-, salgs- og leveringsbetingelsene. Etter nærmere å ha vurdert de aktuelle produkter fra Comfort Design, krever den spanske kjeden videre at det foretas en del mindre produktendringer for bedre å tilfredsstille kravene til de spanske forbrukerne. Det forventes også at Comfort Design til enhver tid skal holde et lager tilsvarende 3 måneders omsetning, slik at økt etterspørsel og større ordrer kan effektueres på kort varsel. Det spanske firmaet forlanger videre et markedsføringsbidrag det første året tilsvarende 450 000 NOK, et beløp som skal anvendes til annonsering og katalogutgivelse. Til slutt forteller Gonzales at den spanske kjeden mener de kan omsette for minimum 5 mill. kr per år, og at de krever enerett på det spanske marked for Comfort Designs salongbord og benker. Betingelsene kan reforhandles om 12 måneder.

Jan Bjerke tar omgående kontakt med sin sjef Else Furubotten og informerer om tilbakemeldingen fra Spania. Bedriften har hatt store forhåpninger til sin spanske agent og til kontakten med den store møbelkjeden. Else bestemmer seg derfor for å ta en telefon til daglig leder Anne Skoglund, som reagerer med å innkalle til et møte i ledergruppen allerede neste dag for å diskutere hva de nå bør gjøre.

Resultatregnskap 1992

DRIFTSINNTEKTER/DRIFTSKOSTNADER	1992	1991
Driftsinntekter	21 116 841,46	24 017 014,17
Forbruk av innkjøpte råvarer, halvfabrikata og handelsvarer	8 705 846,34	9 641 305,04
Lønninger, arbeidsgiveravgift og andre personalkostnader	4 386 696,14	5 082 577,35
Andre innkjøp, tilvirkning, salg og administrasjonskostnader	5 783 274,00	5 628 885,08
Ordinære avskrivninger	592 358,17	562 301,00
Tap på fordringer	0,00	- 829 377,10
Driftskostnader	19 468 174,65	20 085 691,37
Driftsresultat	1 648 666,81	3 931 322,80

FINANSINNTEKTER/FINANSKOSTNADER

Renteinntekter	224 950,01	276 159,26
Netto valutaposter	75 518,29	738 011,31
Rentekostnader	- 812 481,25	- 992 483,68
Netto finansposter	- 512 012,95	21 686,89
Resultat før skattekostnad	1 136 653,86	3 953 009,69
Skattekostnad	382 996,00	1 253 292,00

ÅRETS RESULTAT **753 657,86** **2 699 717,69**

Disponering av årets resultat:

Omregningseffekt ved overgang til

utsatt skatt-modell	0,00	161 260,00
Til utbytte	0,00	600 000,00
Til reservefond	75 400,00	684 000,00
Frigitt / til tilbakeføringsfond	- 342 600,00	1 081 000,00
Til disposisjonsfond	1 020 857,86	173 457,69
Sum disposisjoner	753 657,86	2 699 717,69

Balanse per 31.12.1992

EIENDELER	1992	1991
Kontanter, bank, postgiro	1 014 894,17	1 925 878,24
Kundefordringer	6 148 565,91	6 636 615,89
Til gode merverdiavgift	175 297,48	73 430,24
Varebeholdning	3 325 000,00	4 167 000,00
Omløpsmidler	10 663 757,56	12 802 924,37
Maskiner, inventar og lignende	1 007 003,00	778 008,00
Ikke avskrivbare driftsmidler	34 304,00	34 304,00
Anleggsmidler	1 041 307,00	812 312,00
Sum eiendeler	11 705 064,56	13 615 236,37

GJELD OG EGENKAPITAL	1992	1991
Leverandørgjeld	722 971,10	98 322,77
Skyldig skattetrekk, arb.giveravg., feriepenger og lignende	678 565,00	750 883,00
Betalbar skatt	436 700,00	1 197 500,00
Skyldige renter	49 000,00	68 500,00
Garantiavsetning	489 000,00	489 000,00
Utbytte	0,00	600 000,00
1 års avdrag langsiktig gjeld	1 390 000,00	1 040 000,00
Kortsiktig gjeld	3 766 236,10	5 144 205,77

Utsatt skatt	0,00	55 740,00
Gjeldsbrev	4 907 630,00	5 787 750,00
1 års avdrag langsiktig gjeld	– 1 390 000,00	– 1 040 000,00
Langsiktig gjeld	3 517 630,00	4 803 490,00
Bunden egenkapital:		
Aksjekapital (200 aksjer à 1000)	200 000,00	200 000,00
Reservefond	1 185 700,00	1 110 300,00
Tilbakeføringsfond	1 298 400,00	1 641 000,00
Fri egenkapital:		
Disposisjonsfond	1 737 098,46	716 240,60
Egenkapital	4 421 198,46	3 667 540,60
Sum gjeld og egenkapital	11 705 064,56	13 615 236,37
Pantstillelser	4 907 630,00	5 787 750,00

«Innledningsvis vil jeg gjerne fortelle dere at vi på siste styremøte inngående diskuterte hvorledes vi kunne legge en plan for å snu den negative utviklingen vi har erfart i løpet av de siste år,» begynner Anne, og fortsetter: «Det var bred enighet om at vi bør satse enda sterkere på eksportmarkedene, både gamle og nye. Flere av styremedlemmene pekte i denne forbindelse på mulighetene i EU, spesielt etter at det 'indre marked' nå var en realitet. Jeg informerte styret om tilbudet som vi hadde sendt, og som vi hadde grunn til å tro ville være gunstig for den spanske kunden. Nå har vi mottatt melding om at vårt tilbud ikke er konkurransedyktig med hensyn til pris- og betalingsbetingelser, samtidig som kunden har kommet med en del ønsker som det vil koste oss penger å imøtekomme. Jeg er derfor noe usikker på hvordan vi nå skal forholde oss. Vi har jo nedlagt både tid og penger i å delta på flere messer i Tyskland og i å utarbeide spesielle brosjyrer for eksportmarkedene.»

«Dette overrasker ikke meg,» sier Jan Strand, som har ansvaret for det norske markedet, «vi kan ikke regne med at det første tilbudet vi gir til en så stor kunde blir akseptert uten videre. De er profesjonelle innkjøpere og vil alltid prøve å oppnå en bedre avtale enn tilbudt. Hvis vi er interessert i å gjøre forretninger med denne kunden, må vi forsøke å se på tilbudet med deres øyne og så vurdere dette opp mot hva vi vet om deres viktigste leverandører. Er de for eksempel lokale, eller importerer de fra andre land. Hva vet vi om prisnivå og avanser i denne bransjen i Spania. Hva er kutyme når det gjelder salgs- og leveringsbetingelser m.m. Dette burde vår agent kunne fortelle oss svaret på,» avslutter Jan.

«Jeg vil gjerne få minne om at vi i dette tilbudet har kalkulert lavt,» skyter økonomisjef Per Gran inn, og fortsetter: «Med en så lav dekningsgrad er det ikke mye vi kan tillate oss å gjøre før vi kan vinke adjø til lønnsomheten på eksportmarkedene, i hvert fall på det spanske marked. Jeg kan ikke forstå hvorfor denne kunden skal spesialbehandles. Med unntak av prisen, som i dette tilfellet er lavere, har vi jo tilbudt de samme betingelser som vi anvender for de øvrige eksportkunder, med et unntak for Sverige, der vi priser i svenske kroner, gir 45 dagers kreditt og leverer fritt til deres lager. Det kan da ikke være vanskeligere for denne potensielle kunden å følge med på valutamarkedet og ordne med transport enn for andre kunder i utlandet, spesielt når vi vet hvor stort dette firmaet er.»

«Det som bekymrer meg mest, er disse endringene på produktene som vi stadig møter krav

om,» kommer det fra produksjonssjef Ola Askvik. «Vi vet jo fra norske og til dels også svenske kunder at de er veldig godt fornøyde med våre produkter slik de er. Hva er da så spesielt med spanjolene? Jeg tror vi er altfor lite flinke til å fremheve det spesielle med våre produkter og forklare hvorfor de er slik. Hadde vi gjort det, ville nok kundene vite å sette pris på våre løsninger.»

Anne Skoglund ser på klokken. Hun skal i et annet møte og sier: «Jeg tror nok at vi må akseptere at utenlandske markeder er forskjellige fra både det norske og det svenske. Skal vi utvikle vår eksportvirksomhet, tror jeg nok vi må være villige til å tilpasse våre tilbud til lokale krav med hensyn til design, valuta, betaling og transport m.m. Jeg er klar over at denne fremgangsmåten er forbundet med større risiko enn det vi er vant til å ta, men dette må vi akseptere. Dessuten er det mulig å redusere risiko, men også det koster penger. Jeg tror vi på nytt bør se på denne muligheten vi nå har fått i Spania, og forsøke å finne frem til et opplegg som det spanske firmaet kan akseptere. Samtidig må vi ha mulighet for å tjene penger, i hvert fall på lang sikt.»