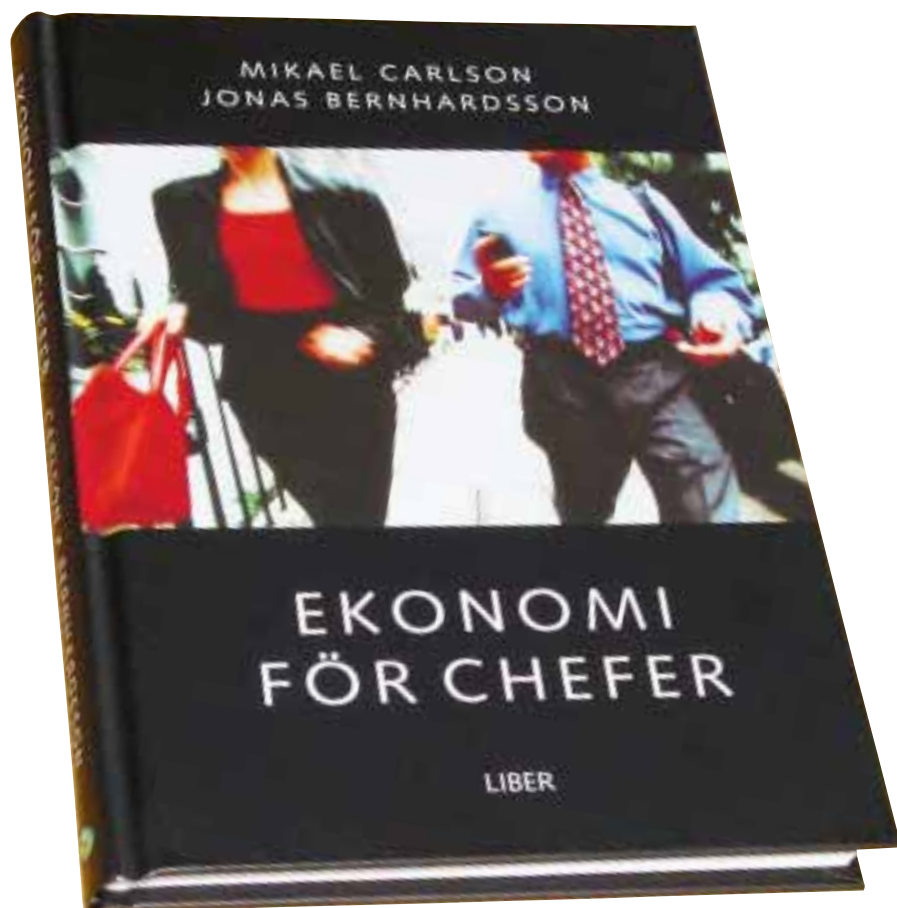


KONTENTAN

Ekonomi för chefer av Mikael Carlson & Jonas Bernhardsson

9/2007

249



*S*om chef har du ett ekonomiskt ansvar. Därför behöver du kunskaper i affärsekonomi.

Du må arbeta med produktutveckling, inköp, produktion, marknadsföring, personalutveckling eller ekonomi – dina beslut påverkar företagets lönsamhet.

Och ditt bidrag till lönsamheten styr i sin tur bedömningen av dig.

Vad är det då som gör ett företag lönsamt? Och hur kan du förbättra lönsamheten?

Ekonomi för chefer visar dig det.

Du får veta hur du analyserar ett företags ekonomi och bedömer dess ställning med hjälp av olika nyckeltal.

Du får också reda på vilka faktorer som främst påverkar ett företags lönsamhet.

Du får dessutom konkreta råd om hur du förbättrar lönsamheten i ditt företag och fattar riktiga beslut om produkter, priser och investeringar.

Läs om:

Vad är lönsamhet och hur ökar du den?

Vad du kan få ut av ekonomiska rapporter

Hur du skaffar dig grepp om kassaflödet

Hur du sätter rätt pris på en produkt

Hur du avgör om en investering lönar sig

Budgeten – till vad nytta?

Vad är lönsamhet och hur ökar du den?

▷▷ Du borde varje morgon fråga dig: Vad kan jag göra i dag för att förbättra mina kunders och mitt eget företags lönsamhet? Hur kan jag öka intäkterna, sänka kostnaderna eller minska kapitalbehovet?

Ett chefsjobb behåller du bara så länge som du levererar acceptabla resultat.

Ett starkt resultat innebär inte alltid att lönsamheten är god.

EN LÖNSAM VERKSAMHET ÄR EFFEKTIV, den presterar mer än vad den förbrukar. Intäkterna är större än kostnaderna.

Skillnaden mellan intäkter och kostnader är verksamhetens *resultat*. Om marknaden värderar prestationerna högre än de förbrukade resurserna blir intäkterna större än kostnaderna. Då går verksamheten med *vinst*, annars med *förlust*.

Att den går med vinst räcker dock inte för att göra den lönsam. Det vanligaste måttet på lönsamhet är kapitalets avkastning, vinsten i förhållande till de tillgångar, det kapital, verksamheten binder.

$$\text{Lönsamhet} = \frac{\text{Intäkter} - \text{kostnader}}{\text{Kapital}}$$

Om vinsten är 5 Mkr och kapitalet 50 Mkr blir avkastningen 10%. Om vinsten är 10 Mkr och kapitalet 500 Mkr blir avkastningen 2%.

För att lönsamheten ska anses god ska avkastningen vara större än marknadsräntan plus en riskpremie.

Måste ett företag vara lönsamt?

I längden måste ett företag vara lönsamt. Annars tar pengarna slut och det blir svårt att skaffa nytt kapital.

På kort sikt kan det offra lönsamheten för att växa och ta marknadsandelar. Men efter en tid måste satsningarna löna sig.

Tillväxt kostar. Frågan är bara hur mycket den får kosta. Att satsa för lite är inte heller bra även om det kortsiktigt ökar lönsamheten.

Vad gör ett företag lönsamt?

En analys av data från över 3000 affärsenheter i drygt 200 företag visar att 37 faktorer förklarar två tredjedelar av ett företags lönsamhet. Det gäller för alla branscher.

De fem viktigaste avgör hälften av lönsamheten. De fem som främst höjer lönsamheten är

- ▷ låg kapitalbindning
- ▷ hög kundupplevd kvalitet
- ▷ hög produktivitet
- ▷ högt kapacitetsutnyttjande

▷ hög relativ marknadsandel (andel i förhållande till de tre största konkurrenterna).

Fem sätt att öka lönsamheten

Lönsamheten är alltså lika med resultatet (intäkterna – kostnaderna) dividerat med kapitalet.

Intäkterna är i sin tur lika med priset gånger försäljningsvolymen.

Kostnaderna kan delas upp i rörliga kostnader (= styckkostnad x volym) och fasta kostnader.

Det ger oss fem grundläggande strategier för att öka lönsamheten.

▷ Sälj mer. Intäkterna ökar. De fasta kostnaderna kan slås ut på en större volym. Blir företaget marknadsledande ökar dessutom möjligheterna att ta ut ett högre pris.

▷ Hög priset. En liten prisökning ger ett stort utslag på resultatet eftersom den inte påverkar kostnaderna. Ett villkor är att produkten inte är för lik andra produkter och därmed priskänslig.

▷ Minska de rörliga kostnaderna. En väg är att effektivisera produktionen. En annan är att få ner inköpspriserna, till exempel genom att ge större order till färre leverantörer.

▷ Minska de fasta kostnaderna. En ny vd väljer vanligen den strategin. Det är enkelt och ökar direkt lönsamheten. Men i längden räcker det inte att rationalisera, lägga ut verksamhet eller på annat sätt spara sig till ökad lönsamhet. Intäkterna måste öka.

▷ Minska kapitalbindningen. Att omsätta lagret snabbare, förkorta ledtiderna, få snabbare betalt eller lägga ut verksamheter frigör kapital. Lönsamheten ökar direkt. Därtill kan man dra ner på skulderna och därmed räntekostnaderna.

En undersökning av 2500 företag visar vad olika åtgärder kan betyda för resultatet.

En procent	ökade resultatet med
högre pris	11,1%
lägre rörliga kostnader	7,8%
större volym	3,3%
lägre fasta kostnader	2,3%

Harvard Business Review, september 1992



KONTENTAN® utkommer med 20 nummer per år. Varje nummer sammanfattar en aktuell bok om företagsledning, organisationsutveckling, marknadsföring eller personlig utveckling. Varje nummer kan fås som en 8-sidig skrift eller pdf-fil, många även intalade i mp3-format.

För att prenumerera skriver du till Kontentan Förlags AB, Box 5273, 402 25 Göteborg, ringer 031-335 22 30, faxar 031-335 23 66 eller e-postar till order@kontentan.se.

Vad du kan få ut av ekonomiska rapporter

▷▷ Som chef ska du kunna läsa och tolka ekonomisk information.

Det kan vara information om ditt eget företag, om en kund som vill ha kredit, om en ny leverantör eller om en arg konkurrent.

DE VIKTIGASTE RAPPORTERNA är resultaträkningen och balansräkningen. De ska utformas enligt Årsredovisningslagen och ser i princip likadana ut för alla företag. Även utländska årsredovisningar har ungefär samma uppställning.

Resultaträkningen visar företagets intäkter, kostnader och resultat under en period. Den kan ställas upp på två sätt.

Det ena innebär att kostnaderna delas in efter *kostnadslag* (materialkostnader, personalkostnader, avskrivningar etc). Det är det enklaste sättet och används främst i små företag.

Det andra innebär att kostnaderna delas in efter *funktion* (inköp, produktion, försäljning, administration etc). Att fördela kostnaderna på det sättet kräver mer arbete men gör att man ser vad de olika funktionerna kostar.

Några vanliga resultatbegrepp

▷ *Bruttoresultatet*, försäljningsintäkterna minus kostnaden för de sålda varorna (inköp av material, tillverkning), visar *förädlingsvärdet*.

▷ *Rörelseresultatet*, resultatet utan hänsyn till finansieringskostnader, extraordinära poster eller skattemässiga justeringar, visar hur det går i företagets kärnverksamhet.

▷ *Resultatet efter finansiella poster* är rörelseresultatet minus finansieringskostnaderna (finansnettot).

▷ *Årets resultat* finns på sista resultatraden. Det kallas på engelska *bottom line*.

▷ *EBIT (Earnings Before Interest and Tax)* står vanligen för rörelseresultatet plus finansiella intäkter. Syns inte direkt i resultaträkningen.

Balansräkningen visar företagets tillgångar och skulder, inklusive det egna kapitalet, vid en viss tidpunkt.

Tillgångar är maskiner och anläggningar, inventarier, varulager, kontanter etc. De delas in i anläggningstillgångar (den förväntade livslängden överstiger ett år) och omsättningstillgångar.

Skulder är bland annat leverantörsskulder, banklån och eget kapital (skulden till ägarna).

Många tillgångar syns inte i balansräkningen. Dit hör företagets egen goodwill, det företaget är värt på marknaden utöver det egna kapitalet. Goodwill utgörs av till exempel ett starkt varumärke, kompetent personal eller marknadsledarskap och är lika med börsvärdet (aktiekursen x antalet aktier) minus det bokförda värdet av det

egna kapitalet. Bara ett förvärvat företags goodwill får tas upp på balansräkningen.

De interna rapporterna

Resultaträkningen och balansräkningen är externa rapporter, främst avsedda för finansärer, ägare och andra utomstående.

Interna ekonomiska rapporter går till företagets ansvariga chefer för att stödja dem i deras arbete. En sådan rapport ska innehålla de poster som chefen i fråga kan påverka.

Kontorschefen eller fabrikschefen kan ha *kostnadsansvar*, marknadschefen eller säljaren *intäktsansvar*, produktchefen eller projektledaren *resultatansvar* och företagschefen *lönsambetsansvar*. De interna rapporterna ska anpassas till chefens ansvarsområde. De ska vara styrverktyg och beslutsunderlag.

Nyckeltal visar hur det går

All viktig information går inte att utläsa direkt ur ett företags redovisning. Men vi kan koppla samman olika uppgifter till *nyckeltal* som visar hur det går för företaget.

Nyckeltalen används för att bedöma ett företags lönsamhet eller kreditvärdighet, för att se hur ett företag utvecklas eller för att jämföra ett företag med dess konkurrenter. Vanligen räcker 5–6 nyckeltal för att ge en god bild av företaget.

För analysen av ett företags *lönsamhet* (räntabilitet) finns följande nyckeltal:

▷ *Räntabilitet på totalt kapital* = (rörelseresultatet + finansiella intäkter) : totalt kapital. Ett mått på vad företagets totala tillgångar ger i avkastning, utan hänsyn till finansieringen. Måste vara större än finansieringskostnaden om företaget ska gå med vinst.

▷ *Räntabilitet på sysselsatt kapital* = (rörelseresultat + finansiella intäkter) : (totalt kapital – gratislån). Visar avkastningen bara på det kapital som kostar pengar. Gratislån är till exempel leverantörsskulder och förskott från kunder.

▷ *Räntabilitet på operativt kapital* = (rörelseresultat + finansiella intäkter) : operativt kapital. Operativt kapital är ofta summan av maskiner, inventarier och rörelsekapital (omsättningstillgångar – kortfristiga skulder).

▷ *Räntabilitet på eget kapital* = resultat efter finansiella poster x 0,72 : justerat eget kapital. Visar vilken avkastning ägarna får på sitt kapital. Justerat eget kapital är lika med eget kapital plus

Ett vanligt misstag är att komplicera bilden genom att arbeta med för många nyckeltal.

I genomsnitt två tredjedelar av ett företags marknadsvärde syns inte i balansräkningen.

Ett företag med ett starkt bokslut går ofta ännu bättre, ett företag med ett svagt bokslut går ofta ännu sämre.

Värden för andra företag att jämföra med finns på nätet, till exempel på www.scb.se.

obeskattade reserver $\times 0,72$. Bara beskattad vinst får delas ut, därför måste 28 procent dras från både resultatet och de obeskattade reserverna.

Vilka marginaler har företaget?

Vid en analys av företagets *marginaler*, det vill säga resultat i förhållande till omsättning, brukar man använda följande nyckeltal:

▶ *Bruttomarginal* = bruttoresultat : omsättning. Måttet lämpar sig för handelsföretag och tillverkande företag, inte för tjänsteföretag.

▶ *Rörelsemarginal* = rörelseresultat : omsättning. Visar effektiviteten i hela verksamheten utom finansieringen. Ett bra mått då man vill jämföra två företag.

▶ *Vinstmarginal* = (rörelseresultat + finansiella intäkter) : omsättning. Ger den mest samlade bilden av företagets marginal, eftersom den påverkas även av kassaflödet och därmed ränteintäkterna.

▶ *Nettomarginal* = resultat efter finansiella poster : omsättning. Ju större del av företaget som finansieras med lån, desto lägre nettomarginal.

Hur stark är företagets ekonomi?

För att bedöma ett företags *finansiella styrka* kan man använda följande nyckeltal:

▶ *Soliditet* = (eget kapital + obeskattade reserver $\times 0,72$) : totalt kapital. Visar företagets förmåga att betala sina skulder och klara av förluster. Ju lägre soliditeten är, desto svårare har företaget att få lån. En soliditet på 30 procent anses vara bra.

▶ *Räntetäckningsgrad* = (rörelseresultat + finansiella intäkter) : räntekostnader. Visar förmågan att betala lånen, det vill säga överskottet i relation till räntekostnaderna. Ju lägre soliditeten är, desto högre bör räntetäckningsgraden vara; vid en soliditet på 30 procent bör den vara 4–5.

▶ *Skuldsättningsgrad* = justerade skulder : justerat eget kapital. Visar hur stort det främmande kapitalet är i förhållande till det egna. Av de obeskattade reserverna förs 72 procent till egna kapitalet, 28 procent (skatten) till skulderna.

▶ *Payofftid för skulder* = banklån : rörelseresultat. Visar hur många år det skulle ta att betala skulderna vid nuvarande vinstnivå och används för att fastställa hur mycket företaget tål att låna. Riskkapitalbolag brukar vilja ha värde på 2–8 år, beroende på vilken bransch företaget är i.

Kan företaget betala sina räkningar?

För att analysera företagets *betalningsförmåga* på kort sikt brukar man se på följande nyckeltal:

▶ *Kassalikviditet* = (likvida medel + kortfristiga fordringar) : kortfristiga skulder. Visar företagets omedelbara betalningsförmåga och ska vara minst 100 och helst 150 procent.

▶ *Balanslikviditet* = omsättningstillgångar : kortfristiga skulder. Anger den totala betalningsför-

mågan när företaget har fått betalt för varulagret och pågående arbeten.

Hur väl utnyttjas kapitalet?

Ju mer kapital företaget binder, desto lägre blir lönsamheten.

I de flesta företag binds mest kapital i form av rörelsekapital (varulager, pågående arbeten, kundfordringar etc). Storleken beror ofta på omsättningens storlek, men påverkas av inköpsmönster, kredittider, faktureringsrutiner m m.

▶ *Omsättningshastighet på totalt kapital* = omsättning : totalt kapital. Ju högre omsättningshastigheten är, desto mindre kapital har det krävts för att nå en viss volym vilket minskar räntekostnaden. Varierar starkt mellan olika branscher. Tillverkande företag till exempel binder ofta mycket kapital i maskiner och anläggningar och har därför en låg omsättningshastighet, 1–2 gånger per år. Vid jämförelser med företag i samma bransch ger måttet en indikation på hur effektivt kapitalet används.

▶ *Omsättningshastighet på sysselsatt kapital* = omsättning : (totalt kapital – gratislån). Ger ett tydligare besked om hur det räntebärande kapitalet används.

▶ *Varulagrets omsättningshastighet* = varukostnad : varulager. I varulagret ingår både råvaror och färdiga varor. Är omsättningshastigheten 4 gånger per år så är lagringstiden i genomsnitt $360:4 = 90$ dagar. En ökad omsättningshastighet frigör kapital och minskar räntekostnaderna.

Exempel på icke-ekonomiska nyckeltal

▶ För kunder och marknad: Marknadsandel, orderingång, antal reklamationer, kundrelationernas genomsnittliga längd, andel nöjda kunder.

▶ För verksamheten: Kapacitetsutnyttjande, beläggning, antal kassationer, leveransprecision, ledtider för produktutvecklingen, TTM (Time To Market) för nya produkter.

▶ För personalen: Omsättning och vinst per anställd, andel nöjda medarbetare, personalomsättning, kompetensprofiler och kompetensgap, åldersstruktur nu och över tiden.

Vad skapar god lönsamhet?

Nyckeltalen kan användas också för att formulera ekonomiska mål. Men för att kunna påverka enskilda chefers och medarbetares beteenden behöver de brytas ner till konkreta delmål.

Det kräver att du förstår verksamheten så väl att du kan sätta relevanta mål. Du måste förstå vilka faktorer och samband som gör ett företag lönsamt.

Ett företags räntabilitet på totalt kapital kan räknas ut på två sätt. Det ena är (rörelseresultat + finansiella intäkter) : totalt kapital. Det andra är vinstmarginal \times kapitalomsättningshastighet.

Lönsamheten beror alltså både på vinstmarginalen och på kapitaleffektiviteten. En tunn vinstmarginal kan kompenseras av en snabb kapitalomsättning.

I grunden finns två strategier för att nå lönsamhet. Det ena är att utnyttja kapitalet väl. Det är vad IKEA, Dell eller livsmedelshandeln gör. De når på så sätt god lönsamhet trots att marginalerna är pressade. Den andra strategin är att ta ut en hög vinstmarginal. Det är vad många företag med stora utvecklingskostnader eller produktionsanläggningar tvingas göra.

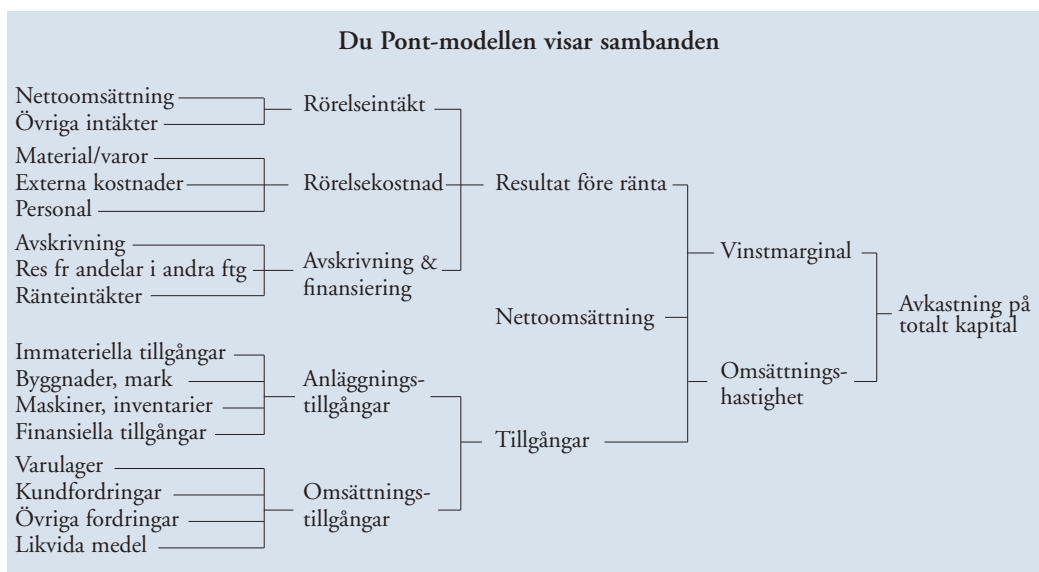
Många företag använder den kända Du Pont-

modellen för att se hur företagets lönsamhet kan härledas till olika poster i resultaträkningen och balansräkningen. I rutan ser du hur den kan se ut.

Med modellens hjälp kan man förklara varför avkastningen blev som den blev. Den kan användas också för att simulera vad som händer om en faktor förändras. Vad innebär exempelvis stigande materialpriser? Hur påverkas lönsamheten? Vad kan vi göra för att inte avkastningen ska sjunka?

Modellen är också ett bra hjälpmedel när man bryter ner lönsamhetsmål till operativa mål.

Lönsamhet kräver inte nödvändigtvis en stor vinstmarginal.



Hur du skaffar dig grepp om kassaflödet

▷▷ Ett företag kan gå bra men ha ont om pengar. Fylls inte kassan på lika snabbt som den töms så får det snart problem med att betala skulder och löner.

Därför gäller det att ha kontroll över kassaflödet

KASSAFLÖDET BESTÅR AV INBETALNINGAR och utbetalningar.

Den viktigaste delen av flödet uppstår i själva affärsverksamheten. Företaget får in pengar för sålda produkter och betalar ut pengar för löner, material etc. Det flödet framgår av posterna i resultaträkningen. Avskrivningar och bokslutsdispositioner ska dock inte räknas med, de leder ju inte till utbetalningar.

▷ *Kassaflödet från resultatet* = resultat före avskrivningar + ränteintäkter – räntekostnader + extraordinära intäkter – extraordinära kostnader – skatt.

En annan del av flödet beror på de ändringar i rörelsekapitalet som affärsverksamheten leder till, genom att företaget ökar eller minskar sina kortfristiga fordringar eller skulder eller sitt varulager. Siffrorna fås ur balansräkningen.

▷ *Kassaflöde från rörelsekapitalet* = minskning av varulager – ökning av varulager + minskning av kortfristiga fordringar – ökning av kortfristiga fordringar + ökning av kortfristiga skulder – minskning av kortfristiga skulder.

Den tredje delen av kassaflödet är de inbetalningar och utbetalningar som investeringar, nya långfristiga lån, en nyemission eller en utdelning leder till. Försäljning av anläggningstillgångar, större lån eller en nyemission ökar likviditeten. Köp av anläggningstillgångar, amorteringar eller utdelning till företagets ägare minskar den.

▷ *Kassaflödet från investeringar och finansiering* = ingående tillgångar – utgående tillgångar – avskrivningar + utgående långfristiga skulder – ingående långfristiga skulder + utgående eget kapital – ingående eget kapital – årets vinst + årets förlust.

Att ett företag har dåligt med pengar märks tydligt i den dagliga driften

Ju fortare kapitalet snurrar i företaget desto bättre blir resultatet.

Hur du styr kassaflödet och kapitalbindningen
Genom att analysera kassaflödet ser du varför likviditeten ökar eller minskar.

Företaget gör kanske lönsamma affärer. Men om försäljningen ökar och företaget säljer på kredit så försämras likviditeten eftersom utbetalningarna kommer före inbetalningarna. Ju snabbare det växer, desto sämre blir kassaflödet. Långa ledtider och långa kredittider ökar problemet. Kapital binds i lager, pågående arbeten och fordringar. Sen fakturering och sena betalningar gör saken än värre. Företaget kan tvingas att låna pengar till driften. Soliditeten, tillväxtpöjligheterna och lönsamheten minskar.

Därför är det viktigt att kontrollera och styra likviditeten. Det brukar kallas *cash management*.

Allt kapital som binds i verksamheten kostar pengar eftersom alla tillgångar i balansräkningen måste finansieras, med lån eller med eget kapital. Hur mycket det kostar avgörs av företagets *kalkylränta*. Den kan fastställas på flera sätt.

- ▶ Beräkna genomsnittskostnaden för skulderna i balansräkningen, det vill säga det egna kapitalet (ofta 10–20%), lånen till ränta (följer marknadsräntan) och gratislånen. Vanligaste sättet.
- ▶ Utgå från *alternativkostnaden* = den avkastning det bundna kapitalet skulle ge om det satsades på något annat. Används när räntorna är låga eller företaget mycket lönsamt
- ▶ Väg ihop genomsnittskostnaden för skulderna och avkastningskravet på tillgångarna (räntabiliteten på totalt kapital).

En hög kalkylränta tvingar ansvariga chefer att aktivt försöka minska kapitalbindningen.

Interna, operativa balansräkningar blir då ett effektivt styrmedel. De visar vilket *operativt kapital* en chef ansvarar för. Det kan till exempel vara lika med varulager + kundfordringar – leverantörsskulder – förskottsbetalningar från kunder. Posterna ska vara påverkbara.

När kalkylräntan på det operativa kapitalet belastar det operativa resultatet blir pressen stark på att minska kapitalbindningen. Det blir tydligt hur lönsamt det är att kapa ledtider och få betalt snabbare. Att spara tid är att tjäna pengar.

Det får dock inte gå så långt att det leder till sämre service och leveransberedskap, längre driftsstopp eller fler felleveranser och kundreturer. Helhetssyn och sunt förnuft måste till.

Några sätt att förbättra kassaflödet

- ▶ Minska kredittiden genom snabb fakturering och aktiv kreditbevakning.
- ▶ Förhandla om förskottsbetaling i utbyte mot till exempel garantier, service eller support.
- ▶ Omsätt lagret snabbare. Förbättra inköpsrutinerna, producera mot order, leverera direkt.
- ▶ Förhandla med leverantörerna om längre kredittider. Betala så sent som möjligt.
- ▶ Kapa ledtiderna i utveckling och produktion.
- ▶ Lägg ut de verksamheter som inte ger en konkurrensfördel.

Hur du sätter rätt pris på en produkt

▶▶ Hur vet du att ni tar rätt pris för en produkt? Räcker det för att företaget ska täcka sina kostnader och få en vinst?

Det tar du reda på med hjälp av produktkalkyler.

Egentligen är prissättning en strategifråga snarare än en kalkylfråga. Kunden bryr sig inte om vad produkten kostar att göra och sälja. Det viktiga är vad produkten är värd för kunden och hur dess värde och pris står sig gentemot konkurrerande produkter.

Olika typer av kostnader

Rörliga kostnader följer produktionsvolymen. Exempel: Kostnaden för råmaterial.

Fasta kostnader (overheadkostnader, kapacitetskostnader) är oberoende av produktionsvolymen. Exempel: Administrationskostnader.

Direkta kostnader kan direkt hänföras till specifika produkter. De är nästan alltid rörliga.

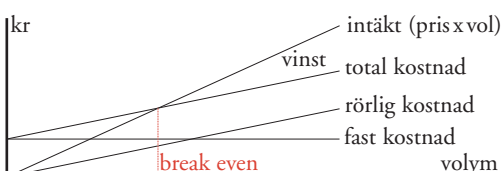
Indirekta kostnader kan inte kopplas till specifika produkter. De är nästan alltid fasta.

Du måste ändå veta vad en produkt kostar. Annars vet du inte om den är lönsam.

Så här beräknar du break even

En *resultatanalys* (break even-analys) visar hur mycket ni måste sälja av en produkt för att tjäna pengar. Den kan också visa hur mycket mer ni måste sälja för att en prissänkning ska löna sig eller hur kostnadsändringar påverkar resultatet.

För att göra den behöver du känna till produktens fasta och rörliga kostnader och pris.



På kort sikt är de flesta kostnader fasta, på lång sikt är alla rörliga.

Break even (nollpunkt, kritisk volym) ligger vid den volym där intäktskurvan skär kurvan för totala kostnaden (intäkter = totala kostnaden).

Skillnaden mellan faktisk volym och kritisk volym kallas *säkerhetsmarginal*. Den anger hur mycket försäljningen kan minska utan att det uppstår förlust.

Med hjälp av en resultatanalys kan du se vad resultatet blir vid olika volymer och hur det påverkas om priset eller kostnaderna ändras.

Tre kalkylmetoder

► *Bidragkalkylen* går ut på att beräkna en produkts *täckningsbidrag* (TB = intäkterna – rörliga kostnaderna), produktens bidrag till täckningen av de fasta kostnaderna.

Täckningsgraden är täckningsbidraget i procent av försäljningspriset.

På kort sikt och vid ledig kapacitet kan täckningsbidraget få styra prissättningen. Ett pris som täcker de rörliga kostnaderna bidrar då till att förbättra resultatet.

► *Självkostnadskalkylen* går ut på att fördela de totala kostnaderna (direkta + indirekta kostnader) på varje produkt. De indirekta kostnaderna fördelas utifrån en uppskattad normalvolym för verksamheten. Till självkostnaden läggs ett *vinstpåslag*. Du får då ett *kostnadsbaserat pris*.

Problemet ligger i att uppskatta volymen. Ett fel där ger fel självkostnad.

► *ABC-kalkylering* (*Activity Based Costing*) innebär att de indirekta kostnaderna fördelas på produkter eller kunder utifrån de kostnadsdrivande aktiviteter, *kostnadsdrivare*, som produkten eller kunden ger upphov till. ABC-kalkyler ger en bättre bild än självkostnadskalkyler av vad som krävs för att göra en produkt och därmed bättre kostnadskontroll. Metoden är dock arbetskrävande och används främst i större företag.

Praktiska råd

► Låt inte bara kostnaderna avgöra priset. Fråga dig också: Vad är erbjudandet värt för kunden? Vilka alternativ har kunden?

► Produkten behöver inte alltid bära alla sina kostnader, om ni till exempel har ledig kapacitet eller om produkten skapar försäljning av andra mer lönsamma produkter.

► Se självkostnaden bara som en uppskattning. Den kommer att påverkas starkt av volymen.

► Att sänka priset för att sälja mer slår ofta fel. Ju lägre marginal desto mer behöver volymen öka för att det ska löna sig. Är bruttomarginalen 10% behöver ni fördubbla försäljningen för att ta igen en prissänkning på 5%.

»Det enda som är sant med en självkostnadskalkyl är att man har gjort den själv.«

Hur du avgör om en investering lönar sig

►► Att fatta rätt investeringsbeslut är avgörande för företagets framtid.

Vad får vi egentligen med tiden för det vi betalar för i dag? Räcker det för att investeringen ska löna sig? En investeringskalkyl hjälper dig besvara de frågorna.

EN INVESTERING ÄR NÅGOT MAN BETALAR pengar för i avsikt att få ett värde tillbaka med tiden. Det kan vara maskiner eller anläggningar, men också forskning och utveckling, nya marknader, kompetenshöjning med mera.

Investeringskalkyler bygger på kassaflöden, inte på intäkter och kostnader. En post som avskrivningar ska alltså inte räknas med.

Den första utbetalningen kallas *grundinvesteringen*. Den täcker utgifterna för köp, installation etc. *Inbetalningar* är vad investeringen ger i form av kostnadsbesparingar, produktionsökningar med mera. *Utbetalningar* är de löpande driftskostnaderna för investeringen. Nettot blir ett årligt *inbetalningsöverskott*, som antas uppstå i slutet av varje år.

Den *ekonomiska livslängden* anger hur länge investeringen är lönsam. Den ska skiljas från den *tekniska livslängden* som anger hur länge investeringen faktiskt fungerar och som oftast är betydligt längre. *Restvärdet* är investeringens

marknadsvärde vid den ekonomiska livslängdens slut. Det kan vara negativt om investeringen måste monteras ned eller skrotas.

Kostnader för exempelvis de utredningar som föregår en investering kallas *sunk costs* (nedplöjda kostnader). De ska inte tas upp i investeringskalkylen; de måste ju betalas oavsett om investeringen kommer till stånd eller ej.

Vilken kalkylmetod ska du välja?

► *Pay back-kalkylen* (pay off-kalkylen) är den enklaste att använda. Den ger dig investeringens *återbetalningstid* (= grundinvestering : årligt inbetalningsöverskott). Ju kortare återbetalningstid desto lönsammare investering. Ofta räknas 2–5 år vara lönsamt, men för en väg kan det vara 20 år, för en film ett par månader.

► *Nuvärdskalkylen* visar säkrare om en investering lönar sig. Den tar hänsyn till att en krona i dag är mer värd än en krona i framtiden. De framtida inbetalningarna *diskonteras*, räknas om

En investeringskalkyl kan förefalla väldigt exakt, men den är aldrig riktigare än de antaganden som den bygger på.

»Strategisk investering – en investering som inte går att räkna hem men som av olika skäl, ofta internpolitiska, genomförs ändå.«

till *nuvärdet*. Investeringen lönar sig om nuvärdet av de framtida inbetalningsöverskotten är minst lika stort som grundinvesteringen.

Diskonteringen bygger på ränta på ränta. Om du investerar 100 kronor i dag och räntan är 10 procent så har du om ett år 110 kronor, om två år 121 kronor och så vidare. Det betyder att 121 kronor om två år har ett nuvärde på 100 kronor.

Nuvärdena får du enklast ur en räntetabell som visar vad belopp som utfaller om ett visst antal år och vid en viss räntesats ska omräknas med för att du ska få nuvärdet. Där ser du till exempel att vid 14 procents ränta är 100 kronor som utbetalas om tio år värda 27 kronor i dag.

Den räntesats du ska välja är kalkylräntan (= avkastningskravet för investeringen), inte den eventuella ränta du betalar för finansieringen.

► *Annuitetsmetoden* är en variant av nuvärdesmetoden. Enligt den beräknar man i stället årskostnaden, *annuiteten*, för grundinvesteringen under dess ekonomiska livslängd och jämför kostnaden med inbetalningarna. Färdiga tabell-

er visar hur grundinvesteringen ska räknas om för olika kalkylräntor och tidsperioder.

► *Internräntemetoden* bygger på en nuvärdesberäkning men där man i stället får investeringens *internränta* (avkastning), genom att räkna ut vid vilken räntesats överskottens nuvärde blir lika stort som grundinvesteringen.

Praktiska råd

► Gör en kalkyl även om siffrorna är osäkra. Arbetet med kalkylen ger svar på många frågor.

► Ta hänsyn till faktorer som inte går att kvantifiera och till vad det skulle kosta att inte investera. Kalkylen är bara en del av beslutsunderlaget.

► Välj kalkylmetod efter investeringens storlek. För mindre investeringar räcker ofta pay back-metoden, för större bör också nuvärdesmetoden användas.

► Följ upp investeringen, det ger erfarenhet.

► Slösa inte tid på obetydliga detaljer. Det är bättre att ha nästan rätt än exakt fel.

Budgeten – till vad nytta?

Att budgetera anses ofta jobbigt. Många tycker dessutom att det är onödigt. Budgeten stämmer ju så sällan.

Men det intressanta är inte slutdokumentet. Det är vägen dit. Budgetprocessen tvingar fram svar på viktiga frågor som

- hur mycket kan vi sälja nästa år?
- hur mycket behöver vi köpa och när?
- behöver vi nyanställa?
- behöver vi investera i nya maskiner?
- kommer företaget att gå med vinst?
- kommer likviditeten att räcka?

En bra budget behöver inte slå in exakt. Det viktiga är att den pekar på de viktigaste problemen och möjligheterna. Budgeten är ett styrinstrument som visar hur man bäst ska agera under de förutsättningar man kan förutse. Den anger de ekonomiska målen och vilka resurser som krävs för att nå dem. Den visar när företaget är på rätt väg och när det måste sätta in åtgärder.

Processen bör inledas med att ledningen sätter målen för hela företaget. Målen bryts sedan ned

till operativ nivå, där de ansvariga budgeterar för sina områden. Delbudgetarna fogas därpå samman till en totalbudget. Målen stäms på så sätt av med den operativa ledningen och förankras vilket stärker motivationen.

Resultatbudgeten är den viktigaste budgeten. Den bryts alltid ned till operativ nivå.

Balansbudgeten är en konsekvens av resultatbudgeten. Den upprättas normalt av ekonomiavdelningen som underlag för nyckeltal.

Likviditetsbudgeten visar hur årets betalningsflöden fördelar sig.

Några praktiska råd vid budgeteringen:

► Undvik exakta värden. En budget är en uppskattning, låt den innehålla toleranser. Ange värden i Mkr eller tkr, inte kr.

► Låt kostnaderna bestämma vilken omsättning och vilka marginaler som lägst ska nås.

► Bryt ner processen. Involvera alla ansvariga.

► Återkoppla regelbundet. Belöna när målen nås.

► Förbered processen väl, då ska den kunna klaras av på två veckor.

I vår föränderliga värld vore det naivt att tro att en budget ska slå in till 100 procent.

Ekonomi för chefer

© 2007 Författarna och Liber AB

Utgiven av Liber AB. Sammanfattad med förlagets tillstånd.

Jonas Bernhardsson, ingenjör och civilekonom, utbildar chefer i ekonomi och affärsmannaskap, både i Sverige och internationellt. Mikael Carlson, civilekonom, har varit revisor och arbetar nu med ekonomiutbildning och ekonomiutbildning för chefer. Han är ordförande i Sveriges Redovisningskonsulters Förbund. Blir du intresserad av att läsa boken i sin helhet kan du beställa den genom Kontentan.