

**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**
Institutionen för ekonomi

*Titel: I vilken utsträckning används
ekonomistyrning?
– en studie av fyra företag.*

*Författare: Emma Roos
Fanny Wiklander*

*Kurspoäng: 15 högskolepoäng
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

ABSTRACT

Titel: I vilken utsträckning används ekonomistyrning i praktiken?
– En studie av fyra företag

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi (15 hp)

Författare: Fanny Wiklander och Emma Roos

Handledare: Mats Ryding

Datum: 2009-05

Syfte: Syftet med denna uppsats är att få en inblick i hur verkliga företag arbetar med ekonomisk styrning mot bakgrund av vår teoristudie och det vi lärt oss i vår utbildning. Vi har intervjuat fyra företag inom olika branscher för att ta reda på i vilken utsträckning de använder sig av ekonomisk redovisning. Vi har också undersökt om dessa företag använder affärssystem och vilken betydelse dessa har, samt om de påverkats av finanskrisen och därför blivit mer noggranna och försiktiga när de ska ta ekonomiska beslut.

Metod: Vi har använt oss av den kvalitativa metoden i denna uppsats. I den kvalitativa metoden finns det en fysisk närhet till det forskningsobjekt man studerar då man helst ska möta respondenten ansikte mot ansikte. Detta passar oss bra då vi har haft personliga intervjuer med samtliga respondenter. Vi har även använt oss av en fallstudie. Denna undersökningsmetod innebär att man undersöker ”en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av fallet beskriver man verkligheten och säger att fallet i fråga får representera verkligheten”. Dock har vi varit försiktig i vår analys och inte dragit allt för generella och breda slutsatser, eftersom vi endast baserar vår studie på fyra företag.

Resultat & slutsats: Det har varit intressant att se hur verkliga företag arbetar med ekonomistyrning. Majoriteten av företagen använder sig i relativt stor utsträckning av ekonomiska hjälpmedel, även om det varierar mellan vilka sorts verktyg som prioriteras. Framförallt ser vi att affärssystemen är ett viktigt hjälpmedel i företagen. Finess är undantaget i denna studie, de använder sig i väldigt lite utsträckning av intern redovisning och har inget ekonomisystem, men har ändå en väl fungerande verksamhet.

Förslag till fortsattforskning: Vi tycker att det skulle vara intressant att utgå från ett liknande ämne, men istället jämföra företag inom samma bransch. På detta sätt skulle man kunna dra mer generella slutsatser om just den branschen och eventuellt också se vilka styrmedel som är mer effektiva än andra. Ett annat alternativ är att man, för att få en ordentlig överblick i hur företag arbetar, också tittar på vilka organisatoriska och marknadsföringsmässiga styrmedel företag använder sig av.

Uppsatsens bidrag: Uppsatsen har bidragit till en ökad förståelse för hur faktiska företag använder ekonomiska verktyg för att styra sin verksamhet.

Nyckelord: Ekonomistyrning, intern redovisning, budgetering, kalkylering, nyckeltal

ABSTRACT

Title: To what extent are economic tools used in practice?

- A study of four companies

Level: Bachelor Degree in Business Administration

Authors: Fanny Wiklander and Emma Roos

Supervisor: Mats Ryding

Date: 2009-05

Aim: The aim of this essay is to get an insight in how real companies work with economic tools. This will be based on our theoretical study and what we've learned in our earlier education. We've interviewed four companies within different industries in order to find out into what extent they use economic accounting. We've examined if the companies use accounting systems and how important they are. We've also been interested in how the companies have been affected by the financial crisis and if they've become more accurate and careful when taking economic decisions.

Method: We've chosen to adapt our study to the qualitative method. This way of approaching means that the researcher works physically close to the object of research, face to face. This is a suitable method for our study since it's based on personal interviews. We've also used a case study which means that you can "examine a small part of a big process and you say that the case can represent the reality". We've been very careful in our analysis though, and have not been too general in our conclusions since we've only based our study on four companies.

Result & conclusions: It's been very interesting to see how real companies work with economical tools. The majority of the companies use the tools to a great extent, even if it varies what kind of tools they prefer. Most of all, we see that accounting systems are of great importance for the companies. Finess is the exception in our study. They use internal accounting to a very limited extent and they have no accounting system, but still they have a well functioning business.

Suggestions for future research: We believe it would be interesting to examine a similar subject, but instead compare companies in the same industry. In this way, you can make more general conclusions about that specific industry and maybe see what kind of economic tools that are most effective in that particular industry. Another alternative is that you also examine what kind of marketing and organizational tools the companies use.

Contribution of the thesis: The essay has contributed to an increased understanding of how companies use economical tools to manage the business.

Key words: Economical tools, internal accounting, budgeting, cost estimations and key ratios.

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning..... | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemformulering | 2 |
| 1.3 Syfte | 2 |
| 1.4 Avgränsning | 2 |
| 2. Metod | 3 |
| 2.1 Forskningsmetod | 3 |
| 2.2 Undersökningsansats | 5 |
| 2.3 Val av företag | 5 |
| 2.4 Datainsamling..... | 6 |
| 2.4.1 Val av teori | 6 |
| 2.4.2 Intervjuer | 6 |
| 2.5 Käll- och metodkritik | 8 |
| 3. Teoretisk referensram..... | 9 |
| 3.1 Externredovisning | 9 |
| 3.1.1 Löpande bokföring och årsredovisning..... | 9 |
| 3.2 Ekonomisystem/affärssystem..... | 10 |
| 3.3 Intern redovisning | 12 |
| 3.3.1 Budgetering | 13 |
| 3.3.2 Kalkyler..... | 15 |
| 3.4 Nyckeltal | 21 |
| 4. Intervjuer | 24 |
| 4.1 L. Öhmans Bygg AB | 24 |
| 4.1.1 Om företaget..... | 24 |
| 4.1.2 Löpande bokföring och affärssystem | 24 |
| 4.1.3 Kalkyler..... | 25 |
| 4.1.4 Nyckeltal | 26 |
| 4.1.5 Budgetering | 26 |
| 4.1.6 Finanskrisen | 26 |
| 4.1.7 Avslut | 27 |
| 4.2 Konditori Leif Sundström AB..... | 27 |
| 4.2.1 Om företaget..... | 27 |
| 4.2.2 Löpande bokföring | 28 |
| 4.2.3 Kalkyler och nyckeltal | 28 |
| 4.2.4 Lager..... | 29 |
| 4.2.5 Finanskrisen | 29 |
| 4.2.6 Avslut | 29 |
| 4.3 Marknadsdata Information i Ljusdal AB | 29 |
| 4.3.1 Om företaget..... | 29 |
| 4.3.2 Löpande bokföring | 30 |
| 4.3.3 Affärssystem..... | 31 |
| 4.3.4 Nyckeltal | 31 |
| 4.3.5 Budgetering | 32 |
| 4.3.6 Finanskrisen | 33 |
| 4.3.7 Avslut | 33 |
| 4.4 Knappens Prefab AB..... | 33 |
| 4.4.1 Om företaget..... | 33 |

| | |
|---|----|
| 4.4.2 Löpande bokföring | 34 |
| 4.4.3 Affärssystem..... | 35 |
| 4.4.4 Kalkyler | 36 |
| 4.4.5 Nyckeltal | 37 |
| 4.4.6 Budgetering och prognoser | 37 |
| 4.4.7 Finanskrisen | 38 |
| 4.4.8 Avslut | 38 |
| 5. Sammanställning och jämförelse av intervjuer | 39 |
| 6. Analys och slutsats | 41 |
| 6.1 Förslag till vidare studier..... | 44 |
| Källförteckning..... | 45 |
| Bilaga 1 | 1 |

Figurförteckning

| | |
|--|----|
| Figur 1: Exempel på Affärssystem..... | 11 |
| Figur 2: Självkostnadskalkylering..... | 17 |
| Figur 3: Påläggsmetoden | 18 |
| Figur 4: Täckningsbidrag | 20 |
| Figur 5: Bidragskalkylering | 20 |
| Figur 6: Täckningsbidrag | 21 |

1. Inledning

Detta kapitel inleds med att vi beskriver bakgrunden till varför vi valt att skriva om detta ämne. Vi kommer vidare att utveckla vad vi vill undersöka under rubriken problemformulering. Efter det följer syfte och avslutningsvis beskrivs vilka avgränsningar som gjorts i uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Vi (författarna) har läst olika ekonomikurser under våra dryga två år på högskolan. Vi har lärt oss hur man bokför och hur man upprättar årsbokslut. Vi har gått kurser där lärarna visat oss hur företag med hjälp av budgetering kan göra en ekonomisk plan för verksamheten, hur man med kalkyler kan beräkna pris på en vara, tid och resurser för ett nytt projekt m.m. Vårt intresse för redovisning har väckts efter att ha studerat området och vi vill därför fördjupa oss i det, både teoretiskt och praktiskt. Än så länge har vi inte haft någon praktisk erfarenhet av vare sig intern eller extern redovisning och vi vet egentligen inte hur detta används på en riktig arbetsplats. Vi förstår givetvis att de teoretiska och praktiska bitarna hör ihop, men vi tror också att det finns skillnader mellan det som skrivs i böckerna och det som faktiskt händer i verkligheten. Eftersom det finns så många olika ekonomiska verktyg, vill vi undersöka i vilken omfattning dessa används i verkliga företag. Är alla företag intresserade av intern redovisning eller nöjer man sig med att redovisa den löpande bokföringen? Vi vill intervjua befintliga företag och ta reda på hur det ser ut i verkligheten och se vilken sorts ekonomistyrning de använder sig av. Det vi hittills lärt oss om redovisning är enbart teoretiskt och denna kunskap vill vi förstärka, men framförallt är vi intresserad av att se hur denna teori används på faktiska arbetsplatser. Uppsatsen kommer att ge läsaren en inblick i vad redovisning och ekonomistyrning är och hur den på olika sätt används i praktiken.

Vi är av uppfattningen att det kan variera en del mellan olika företag hur mycket tid och resurser man lägger ner på internredovisning. Vi tror nog ändå att de flesta företag – åtminstone de med minst 10 anställda – bedriver någon form av ekonomisk planering och kalkylering. Grundat på det vi studerat innan vi började med denna uppsats, anser vi att det är viktigt för ett företag att vara väl insatt i den ekonomiska redovisningen, ha välgrundade priskalkyleringar och noggrann koll på sina kostnader och intäkter, även om behovet kan variera något från företag till företag. Därför vill vi undersöka om så är fallet hos de företag vi intervjuar. Vi vill försöka förstå hur företagen arbetar med redovisning – både internt och externt – och hur viktigt det faktiskt är för att företaget ska fungera väl och bli framgångsrikt. Vi är även intresserade av att se om de intervjuade företagen har blivit påverkade av finanskrisen och om de därmed har blivit mer noggranna med sin interna redovisning.

När vi valde ämne för denna uppsats insåg vi att vi var mer intresserade av att se helheten av hur företag arbetar med ekonomistyrning, snarare än hur de arbetar med en specifik del. Ämnet kan tyckas brett men syftet är just att få förståelse för hur företagen vi intervjuar arbetar med intern och extern redovisning och få en överskådlig bild av samtliga delar.

Det finns olika definitioner på termen ekonomistyrning. Vissa anser att man med begreppet menar all form av styrning som pågår inom ett företag, både ekonomisk, organisatorisk och marknadsföringsmässig. I denna uppsats definierar vi ekonomistyrning på följande sätt; ”Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där

måttenheten är pengar”, vilket är den traditionella definitionen enligt Ax.¹ Med egna ord så kommer vi i begreppet ekonomistyrning dels inkludera den externa redovisningen; löpande bokföring och årsredovisning samt intern redovisning och nyckeltal.

1.2 Problemformulering

När man driver ett företag kan man i olika utsträckning använda sig av ekonomiska styrmedel som hjälpmedel. Vi är intresserade av att se i hur stor utsträckning olika företag faktiskt använder sig av dessa.

- Tittar man på bokföringen och årsredovisningen för att se hur företaget mår och hur det utvecklas?
- Hur viktig är den interna ekonomistyrningen, vad består den av och i vilken omfattning används den i företagen?
- Använder företagen affärssystem och vilken roll spelar dessa?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att få en inblick i hur verkliga företag arbetar med ekonomisk styrning mot bakgrund av vår teoristudie och det vi lärt oss i vår utbildning.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att intervjua personer från fyra olika företag, det är alltså dessa företag vi kommer att undersöka. Företagen vi har valt är s.k. småföretag och här använder vi samma definition som Statistiska Centralbyrån (SCB), d.v.s. 10 – 49 anställda.² Vi har inte begränsat oss till en speciell bransch, då vi tyckte att det skulle vara mer intressant att se hur olika sorters företag inom olika områden använder ekonomistyrning. Samtliga företag ligger i Ljusdal och är aktiebolag. Vi kommer enbart att titta på styrmedel av monetärt slag, därför kommer vi inte att studera organisatoriska eller marknadsföringsmässiga styrmedel.

¹ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 57

² Statistiska centralbyråns hemsida

2. Metod

I detta avsnitt kommer vi att beskriva hur vi samlat in data för att skriva denna uppsats. Vi kommer att förklara hur datainsamling och intervjuer genomförts, samt förklara anledningen till att vi valt vissa tillvägagångssätt för att komma fram till våra slutsatser.

2.1 Forskningsmetod

Valet av forskningsmetod beror helt på vad forskaren vill undersöka. När man kommit fram till vilket problem man vill studera, blir nästa fråga om man ska använda en kvalitativ eller kvantitativ metod för att insamla informationen.³ Den kvantitativa metoden kännetecknas av att man samlar in ringa information om ett flertal objekt och intresserar sig för genomsnittliga och statistiska data. Intervjudelen är standardiserad med förtryckta frågor och hela intaget av information är styrt av författarna.⁴

I den kvalitativa metoden finns det en närhet till det forskningsobjekt man studerar eftersom forskaren försöker se världen ur respondentens perspektiv.⁵ Med närhet menar man då ren fysisk närhet och att man ska möta respondenten ansikte mot ansikte.⁶ Informationen samlas in för att nå en så djup förförståelse som möjligt och metoden har sin styrka i att den visar totalsituationen.⁷ Utgångspunkten för metoden är just de fördomar och den förförståelse forskaren har. Förförståelsen är den uppfattning som man har för en viss företeelse och som man exempelvis kan ha fått genom egna upplevelser eller utbildningar. Denna förförståelse kommer alltså att förstärkas så länge forskningen fortlöper. Forskaren måste dock ha i åtanke att detta ger henne en subjektiv referensram som hon inte kan bortse från.⁸ Den kvalitativa metoden präglas av att man går in på djupet av forskningsobjekten istället för bredden. Man har få enheter att studera och strävar efter att få en helhetsbild av dem i relation till frågeställningen.⁹

Vi har valt att använda den kvalitativa metoden, både som intervjumetod och i övrigt tillvägagångssätt. Detta eftersom vi vill få reda på hur och om man använder sig av ekonomistyrningen i respektive företag och inte statistiskt mäta hur många som gör det eller inte. Vi vill få en ökad kunskap om hur företag faktiskt arbetar och se i vilken utsträckning teorierna stämmer överens med verkligheten. Vi vill därför sträva efter att ha öppna, personliga intervjuer med de olika företagen vi träffar. Det finns dock nackdelar med att använda sig av personliga intervjuer. Det kan exempelvis vara att respondenten kan bli påverkad av oss och det kan vara svårt att ställa känsliga frågor på grund av bristen på anonymitet.¹⁰ Dock övervägde vi dessa faktorer och kom fram till att personliga intervjuer var det bästa för vår undersökning. Ytterligare en anledning till att vi valde personliga intervjuer var att försöka undvika eventuella oklarheter och kommunikationsmissar som kan uppstå vid telefonintervjuer. Eftersom det kvalitativa metodens främsta syfte är att förstå innebörden av

³ Holme & Solvang, 1991, *Forskningsmetodik*, sid. 84

⁴ Ibid., sid. 86

⁵ Ibid., sid. 100

⁶ Ibid., sid. 101

⁷ Ibid., sid. 88-89

⁸ Ibid., sid. 103-104

⁹ Ibid., sid. 95

¹⁰ Thurén, 1991, *Vetenskapsteori för nybörjare*, sid. 14

vissa händelser eller upplevelser,¹¹ anser vi att den metoden passar oss bäst. Vi har medvetet valt att inte skicka iväg våra frågeställningar till företagen i förväg eftersom vi anser att detta kan minska undersökningens pålitlighet. Detta på grund av att det kan ligga en risk i att respondenterna får en chans att förbereda sina svar på ett sätt som de tycker låter bra. Detta kan då minska intervjuens värde, eftersom vi vill ha spontana svar och öppna konversationer med möjlighet till följdfrågor. Intervjuerna har till största del byggts upp med hjälp av ämnen, istället för specifika frågor just för att vi vill att företagen själva ska få förklara *hur* de utför det dagliga arbetet, istället för att enbart få svaret *att* de gör det. Vi har givetvis ställt vissa specifika frågor men mestadels försökt få respondenterna att beskriva fritt. Innan vi besökte företagen bad vi att en utomstående (en erfaren ekonom) läsa igenom våra frågor med syfte att vi skulle ställa ”rätt” frågor utifrån vår problemformulering. Hon hjälpte oss att ändra några frågor som var för specifika eftersom vårt syfte är att få en överskådlig blick om hur företagen arbetar.

Själva rapporten i kvalitativa studier bör innehålla deskriptiva beskrivningar i den mån det är viktigt för förståelsen av de förhållanden man undersökt och gärna direkta citat som styrker respondentens uttrycksätt.¹² Detta har vi försökt arbeta med under hela intervjudelen, genom att tydligt beskriva företagets tillvägagångssätt i arbetet och hänvisa till direkta citat från respondenterna med syfte att förtydliga deras åsikter och fördomar. Den kvalitativa metoden är en väldigt flexibel metod att använda eftersom man kan ändra på upplägget och själva genomförandet av undersökningen. Om man exempelvis upptäcker att vissa frågeställningar glömts bort eller har formulerats fel, kan man rätta till detta under undersökningens gång. Denna fördel har vi utnyttjat under arbetet. Eftersom vi anser att det har varit svårt att sammanställa konkreta problemformuleringar, har dessa ändrats en del under processens gång. Vi anser att denna flexibilitet har varit en stor hjälp för oss. Om vi istället hade valt att arbeta utifrån den kvantitativa metoden, skulle vi inte ha haft möjlighet till detta och vi tror då att vår inriktning skulle ha blivit ännu bredare. Även den kvalitativa intervjumetoden är flexibel i förhållande till det sätt på vilket man närmar sig de olika undersökningsenheterna. Det gäller både vilka frågor man ställer och vilken ordningsföljd de har. Detta innebär att vår uppfattning om undersökningsobjekten kan utvecklas hela tiden under intervjudelen. Dock finns det en svaghet med detta eftersom flexibiliteten kan göra det svårt att jämföra de olika respondenterna man intervjuar.¹³ Denna egenskap har inte varit en svaghet i vår jämförelse av företagen. Det har snarare varit till vår fördel eftersom vi gjorde ett medvetet val att välja företag i olika branscher just för att vi vill få en så överskådlig bild som möjligt av hur olika företag arbetar.

När man gör kvalitativa studier är det även viktigt att man ser till kvaliteten på själva undersökningen. Under forskningens gång måste den bearbetade informationen kritiskt granskas för att man ska kunna se om den är giltig och tillförlitlig.¹⁴ Detta kan då förknippas med validiteten, vilket i detta fall innebär att man ser till forskarens ambitioner att upptäcka företeelser, kunna tolka, förstå och beskriva olika uppfattningar. Validiteten speglar alltså hela forskningsprocessens kvalitet. Detta kan vara allt från forskarens förmåga att använda och tillämpa sin förförståelse i hela forskningsprocessen till att ha förmåga att kunna samla in underlag för att göra en trovärdig undersökning.¹⁵

¹¹ Merriam, 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, sid. 30

¹² Holme & Solvang, 1991, *Forskningsmetodik*, sid. 101

¹³ Ibid, sid. 88-89

¹⁴ Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, *Att utreda forska och rapportera*, sid. 38.

¹⁵ Patel & Davidsson, 2003, *Forskningsmetodens grunder*, sid. 102-103.

Vi anser att vår undersökning har en hög validitet utifrån de intervjuer vi genomfört. Vi utgår ifrån att respondenterna har gett oss uppriktiga svar eftersom vi inte anser att de skulle ha något att vinna genom att inte vara ärliga. Detta eftersom vi enbart vill veta hur de går till väga i sitt arbete. Med anledning av att endast fyra företag har intervjuats är det verkligheten för just dessa företag vi kommer att utgå ifrån och inte dra slutsatser om småföretag generellt i Sverige. Vi tycker också att validiteten ökade en aning när vi lät en utomstående granska våra intervjufrågor och därmed fick hjälp att få den information vi behövde.

2.2 Undersökningsansats

När man gör en undersökning finns det olika uppläggningsätt man kan använda sig av. Exempel på dessa är experimentella- och surveyundersökningar och fallstudier. Forskaren kan också välja att förändra eller kombinera olika metoder för att skapa ett ”eget” sätt att utforma undersökningen. Oavsett vilket sätt man väljer att lägga upp sin undersökning på, är det viktigt att man alltid utgår från problemformuleringen eftersom uppläggningsen ska motsvara de krav som ställs på en viss typ av forskning.¹⁶

Vi har valt att använda oss av en fallstudie. Denna undersökningsmetod innebär att man undersöker ”en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av fallet beskriver man verkligheten och säger att fallet i fråga får representera verkligheten”. Fördelen med denna metod är att vi inte behöver undersöka så många enheter, utan det räcker med en del, för att läsaren ändå ska få en uppfattning om hur något fungerar.¹⁷ Man vill utgå från ett helhetsperspektiv vilket betyder att man försöker få så täckande information som möjligt.¹⁸ Vi anser att fallstudien är det bästa alternativet för vår forskning. Detta på grund av att vårt syfte just är att få en ökad förståelse och kunskap om hur verkliga företag arbetar. Eftersom vi inte har möjlighet att intervjua alla småföretag i hela Sverige, är denna studie väldigt användbar eftersom vi lättare kan dra slutsatser utifrån enbart de företag vi har intervjuat.

2.3 Val av företag

För att få svar på vår frågeställning bestämde vi oss relativt tidigt att vi inte skulle fokusera på någon speciell bransch i vår undersökning. Vi ville hellre jämföra företag i olika branscher för att få en bred bild om hur man arbetar med ekonomistyrning i verkligheten. Alla fyra företag som vi har intervjuat är aktiebolag. Vi har valt att undersöka småföretag, vilket innebär 10-49 anställda enligt Statistiska centralbyrån.¹⁹ Anledningen till att vi valt just denna storlek beror på att vi trodde att vi skulle få ut mer intressant information än från de mindre företagen eftersom vi har märkt av egen erfarenhet, att många av de mindre företagen inte lägger ner något större arbete på ekonomistyrningen. De större företagen kändes inte heller rätt med tanke på att vi trodde att det skulle bli allt för omfattande och tidskrävande eftersom vi då antagligen hade behövt intervjua desto fler inom företaget. Vi har valt att göra vår undersökning i Ljusdals kommun på grund av att en av oss är uppvuxen där och hade kunskap om storleken på företagen och hur vi kunde kontakta dem. De företag vi har valt är Knappens

¹⁶ Patel & Tebelius, 1986, *Grundbok i forskningsmetodik*, sid. 58

¹⁷ Ejvegård, 2003, *Vetenskaplig metod*, sid. 33-34

¹⁸ Patel & Tebelius, 1986, *Grundbok i forskningsmetodik*, sid. 62

¹⁹ Statistiska centralbyråns hemsida

Prefab AB, Marknadsdata information i Ljusdal AB, L. Öhmans Bygg AB och Konditori Leif Sundström AB.. Knappens är ett tillverkningsföretag, Finess och Öhmans är både tillverknings – och tjänsteföretag, medan Marknadsdata är ett rent tjänsteföretag. Anledningen till att vi valt dessa företag är delvis ett slumpmässigt val, men tanken bakom valet är just att de är så olika och arbetar inom helt olika branscher.

2.4 Datainsamling

Enligt Arbnor och Bjerke finns det två tillvägagångssätt för att insamla information, sekundärdata och primärdata. Sekundärdata är tidigare insamlad data som man väljer att utnyttja, alltså något som någon annan har kommit fram till. I vår teoretiska referensram har vi enbart använt oss av sekundärdata. Primärdata innebär istället att man samlar in nya data med hjälp av enkäter, observationer och intervjuer.²⁰ I vår intervjudel kommer vi således att presentera primärdata.

2.4.1 Val av teori

För att insamla data för vår teoretiska referensram började vi titta i våra gamla kursböcker som vi använt i tidigare kurser. Detta är mestadels böcker som beskriver och introducerar läsaren om styrmedel och exempel på dessa böcker är ”Den nya affärsredovisningen” och ”Den nya ekonomistyrningen.” I övrigt har vi haft stor användning av databasen Libris som finns på Gävle högskolas bibliotek. Sökorden vi har använt oss av är bland annat ”kalkylering”, ”budgetering”, ”Nyckeltal”, ”ekonomistyrning” och ”internredovisning.” Där hittade vi då faktaböcker om de olika ämnena och dessa böcker har varit en stor hjälp i vårt arbete. Vi har använt flera olika böcker som handlar om samma ämne på grund av att många författare har olika åsikter om för- och nackdelar med styrmedlen. Efter vi har läst igenom de böcker som tar upp liknande ämnen har vi tillsammans jämfört och resonerat vilka som passar våra åsikter bäst. Vi har även tittat i tidigare c-uppsatser som handlar om redovisning för att se vad de har använt för teoretiska källor och där har vi fått många idéer om passande litteratur. Vår handledare har också lånat ut två böcker som har hjälpt oss att arbeta med både metoddelen och vår teoretiska referensram, ”Vetenskaplig metod”²¹ och ”Att arbeta med företagsanalys.”²²

2.4.2 Intervjuer

När vi bestämt vilka företag vi ville intervjuas, ringde vi upp samtliga företag där vi förklarade att vi gjorde ett examensarbete i redovisning och berättade i stora drag om vad intervjuerna skulle gå ut på. Samtliga företag var väldigt tillmötesgående och alla gick med på att intervjuas personligen. Under telefonsamtalen bestämde vi gemensamt att vi skulle få intervjuas VD/chef och i vissa fall även den ekonomiansvarige inom företaget. Under två dagar besökte vi Ljusdal och de fyra företagen där vi totalt gjorde sju stycken 30-60 minuters långa intervjuer.

Båda författarna var närvarande vid samtliga intervjuer och vi använde våra mobiltelefoner som hjälpmedel för att spela in samtalen. Vi frågade respondenterna om det var okej att vi

²⁰ Arbnor, Bjerke, 1994, *Företagsekonomisk metodlära* s. 241-242

²¹ Ejvegård R, 2003, *Vetenskaplig metod*

²² Carlson M, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*

spelade in intervjuerna och alla godkände det. Till en början var vi lite tveksamma om vi skulle använda oss av inspelning, eftersom vi kände att de intervjuade kanske skulle bli nervösa och inte våga svara ärligt på våra frågor, eftersom vi ställde frågor om företagets ekonomi. Även om våra frågor inte baseras på åsikter, utan enbart ren fakta om hur företagen går tillväga, tror vi att ämnet ekonomi kan få respondenterna att rygga tillbaka en aning eftersom man inte vill prata om sin egen ekonomi. Dock övervägde vi detta och såg till att utförligt förklara att inspelningarna enbart var ett hjälpmedel för oss eftersom vi skulle ta in mycket information under kort tid och att vi då skulle ha möjlighet att återgå till inspelningen vid eventuella tveksamheter. Vi förklarade att vi inte var intresserade av vad företagen hade för siffror, utan snarare vad de gjorde med dem. Vi var även väldigt noga med att tydliggöra att det bara var vi två som skulle ha tillgång till inspelningarna och att vi skulle radera samtalen så fort vi var klara med vår undersökning. Vi ansåg helt enkelt att det fanns fler fördelar än nackdelar med inspelningen. Detta eftersom vi ibland fick detaljerade förklaringar om affärssystem och företagets dagliga arbete och det skulle ha varit väldigt svårt att hinna anteckna allt de sade. Sedan resonerade vi också att en annan fördel var att vi kunde ha mer ögonkontakt med de intervjuade, vilket vi tror bidrog till att respondenterna kunde fortsätta berätta och få ett flyt i sina förklaringar. Vi har märkt av egen erfarenhet, att när intervjuerna antecknar vissa saker brukar respondenterna ibland sluta prata för att intervjuerna ska hinna med att anteckna. Vi tror då att risken finns att respondenten lätt kan ”tappa tråden” och glömma bort vissa delar som de tänkte säga.

Vi tror att inspelningarna medförde en mer trovärdig tolkning av våra empiriska studier eftersom det bidrog till att vi lättare kunde lyssna på vad de faktiskt sade och då kunde vi direkt efter ställa följdfrågor. Efter intervjuerna var inspelningen också till stor hjälp, då vi kunde tolka respondenternas svar både utifrån inspelningen och våra anteckningar. Det har även bidragit till att vi har kunnat citera vissa citat korrekt utan några funderingar.

Vi började intervjuerna med att presentera oss för respondenterna och förklara vårt syfte med undersökningen. Sedan småpratade vi lite om företaget och deras affärsidé för att få en kort bakgrund av företagen samt för att de lättare skulle komma igång att prata och känna sig mer bekväma med situationen.

Vi försökte hela tiden att ha så öppna frågor som möjligt så att de intervjuade fick chansen att berätta fritt om de ämnen som togs upp. Respondenterna fick då stort utrymme att utforma sina svar och förklarade och beskrev väldigt tydligt hur de olika delarna fungerade i respektive företag. Detta medförde att det var respondenterna som pratade mest och det var också vårt syfte med att vi valde så pass öppna frågor som vi gjorde. En kritik till detta var dock att respondenterna ibland hade en tendens att komma in på ämnen som inte var relevant för vår undersökning, men i det stora hela så tror vi att vårt tillvägagångssätt under intervjuerna var till vår fördel med tanke på vårt syfte.

När intervjuerna var avklarade hjälptes vi åt att sammanställa information om respektive företag där vi då gick igenom våra anteckningar och inspelningar. Och även fast vi spelade in samtliga intervjuer, uppstod det trots allt några få tveksamheter om hur respondenterna på Öhmans hade menat med en viss del av deras kalkylarbete. Då ringde vi upp dem för att komplettera och tydliggöra våra funderingar. De var väldigt hjälpsamma och såg till att vi verkligen hade förstått processen innan samtalet avslutades. Även om det enbart var Öhmans vi kontaktade i efterhand, sade samtliga respondenter att vi var välkomna att höra av oss vid tveksamheter.

2.5 Käll- och metodkritik

Under hela undersökningen har vi försökt att vara så kritiska som möjligt, både vid inläsning av litteratur och intag av intervjuer, men detta har inte alltid fungerat som vi har önskat. På grund av tidsbrist, har vi varit tvungna att kompromissa. Detta har bidragit till att vi inte haft möjlighet att jämföra våra litteraturkällor med varandra i den utsträckning som vi ville från början av arbetet. Dock vet vi, av egen erfarenhet, att många av böckerna används som kurslitteratur på högskolan i Gävle och har använts under flera år. Detta borde då innebära att de består av relevanta fakta och teorier och att de är trovärdiga i sina ämnen.

Vår analys och slutsats grundar sig på intervjuer med fyra olika företag och en invändning mot detta kan vara att vi inte genomfört tillräckligt många intervjuer för att skapa en grund för vår undersökning. Detta är vi väl medvetna om och har därför försökt tydliggöra att vi bara kommer utgå från dessa fyra företag när vi anger våra slutsatser om verkligheten. Det finns alltid risker med personliga intervjuer så som missuppfattningar, ledande frågor och att intervjuarna ställer fel frågor. Dock anser vi att vi minimerat den risken eftersom vi har spelat in samtalen, varit två under alla intervjuer och vi har kunnat komplettera eventuella tveksamheter. Eftersom vi även haft en erfaren ekonom som har läst igenom våra intervjufrågor för att vi ska ställa de rätta frågorna och belysa ”de rätta” ämnena utifrån vårt syfte, tror vi att trovärdigheten har höjts en aning.

3. Teoretisk referensram

I litteraturstudien redogör vi för vad man enligt lag måste redovisa om man är näringsidkare och vilket syfte redovisningen har. Vi ger även exempel på olika former av intern redovisning samt beskriver användningen av nyckeltal och ekonomisystem.

3.1 Externredovisning

Årsredovisningen är offentlig och baseras på bokföringen. Även om den sistnämnda inte är offentlig information väljer vi ändå att skriva om den i detta avsnitt. Detta för att årsredovisningen, som nämnts, baseras på sammanställningen av den informationen och för att det är reglerat enligt lag hur och vilka som måste bedriva löpande bokföring. Det finns även flera former av extern redovisning så som delårsrapporter och bokslutskommunikéer²³, vi väljer dock att fokusera på årsredovisningen och bokföringen.

3.1.1 Löpande bokföring och årsredovisning

När man redovisar ett företags ekonomiska händelser använder man sig av dubbel bokföring där man för in siffrorna i debet och kredit. Denna teknik uppfanns av Luca Pacioli för ca femhundra år sedan och ser i stort sett likadan ut idag.²⁴

Enligt bokföringslagen – med vissa undantag - är en fysisk eller juridisk person som bedriver näringsverksamhet skyldig att löpande bokföra alla affärshändelser.²⁵ Man är skyldig att se till att det finns verifikationer för alla bokföringsposter, systemdokumentation och behandlingshistorik. Man ska också bevara all räkenskapsinformation, utrustning och system som behövs för att presentera informationen i rätt form samt upprätta en balansräkning och se till att avsluta den löpande bokföringen enligt vissa bestämmelser.²⁶ Löpande bokföring innebär att man kontinuerligt bokför alla transaktioner företaget gör med omvärlden. Affärshändelserna ska både bokföras systematiskt på kontona och i kronologisk tidsföljd så att varje händelse noteras på rätt ställe. De affärshändelser man bokför är in – och utbetalningar, inkomster från försäljning av varor och tjänster samt utgifter för avskaffning av varor och tjänster.²⁷

En gång om året ska företagen också göra en sammanställning av sin bokföring i form av en årsredovisning. Är man ett mindre aktiebolag följer man bokföringsnämndens allmänna råd när man upprättar sin årsredovisning, annars följer man Årsredovisningslagen (ÅRL).²⁸ Kärnan i denna redovisning utgörs av en resultaträkning och en balansräkning. I resultaträkningen ser man de ekonomiska konsekvenserna av affärsverksamheten,²⁹ där man

²³ Thomasson m.fl., 2006, *Den nya affärsredovisningen*, sid. 328

²⁴ Ibid., sid. 41

²⁵ Bokföringslagen 1kap. 1,2,4§

²⁶ Bokföringslagen 4 kap, 1§

²⁷ Thomasson m.fl., 2006, *Den nya affärsredovisningen*, sid. 43

²⁸ Bokföringsnämndens allmänna råd

²⁹ Carlson, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*, sid 33

bland annat kan se om företaget gått med vinst eller förlust, om försäljningen ökat och hur mycket man betalt i löner. Balansräkningen är en rapport som visar en uppställning av de ekonomiska tillgångar som företaget använder i verksamheten, d.v.s. hur stort varulager man har, vilka likvida medel som finns m.m., samt hur dessa tillgångar är finansierade.³⁰

Enligt Thomasson har den externa redovisningen två huvuduppgifter; att ge information som kan användas vid verksamhetens styrning och att ge ekonomisk information till externa intressenter, såsom staten och banker. Redovisningen tillsammans med övrig information, så som prognoser och budgetar, används vid diverse beslut inom områden som prissättning, produktion och nyinvesteringar.³¹

3.2 Ekonomisystem/affärssystem

I flera hundra år gjorde man all bokföring manuellt, d.v.s. man skrev för hand in alla siffror i en bok. För ett antal år sedan började man dock att använda datorer som hjälpmedel, så kallade ekonomisystem eller affärssystem. Denna utveckling har medfört stora förändringar i redovisningsarbetet.³² Dagens företag har en betydligt större informationsmängd än tidigare och detta har bidragit till att en datorisering av ekonomistyrningen nästan är ett måste för att hänga med i utvecklingen och för att kunna analysera verksamheten på bästa sätt.³³ Ett ekonomisystem kan definieras som; ”den formaliserade och rutinmässiga information som används för planering och uppföljning av företagets ekonomi, dvs. ekonomistyrning.”³⁴ Idag finns det en uppsjö av olika system och märken på marknaden som är till för att underlätta ekonomistyrningen. Det finns allt från relativt enkla system som SPCS där man bland annat kan sköta den löpande bokföringen, göra budgetar och leverantörskvitton³⁵, till mer avancerade system som Monitor som främst riktar sig till industriföretag där man kan koppla samman systemet och använda de både till redovisningen, order, fakturering, lager m.m.³⁶

Ekonomisystemet har till syfte att skapa fördelar i företagets beslutsprocesser. Systemen är ofta utvecklade för att kunna ge svar på flera olika frågeställningar och man får ofta mer information, så kallad tilläggsinformation utöver det man efterfrågar. Om man exempelvis vill beräkna företagets likviditet, kan systemet även beräkna soliditet och omsättning, även fast man inte har begärt det. På detta sätt kan man ibland förhindra fel som annars kan uppstå genom att man inte har instruerat datorn att beräkna ”rätt” del av analysen. Detta eftersom då datorprogrammet själv kan ge svar för hela området. Systemen kan också öka bredden och kvaliteten på vissa problemlösningar tack vare förmågan till olika simuleringar. Detta möjliggör att man inte längre behöver göra tidskrävande manuella beräkningar, utan istället kan man arbeta med att förbättra och analysera resultaten som programmet tar fram. En annan fördel kan vara att systemen bidrar till mindre kostnader för att producera beslutsunderlag. Detta tack vare ekonomisystemens snabba beräkningar och färdiga indata- och presentationsmallar.³⁷

³⁰ Thomasson m.fl., 2006, *Den nya affärsredovisningen*, sid. 20

³¹ Ibid, sid. 15

³² Ibid, sid. 41

³³ Carlson, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*, sid. 224

³⁴ Karlsson, 1998, *Introduktion till intern redovisning*, sid. 11

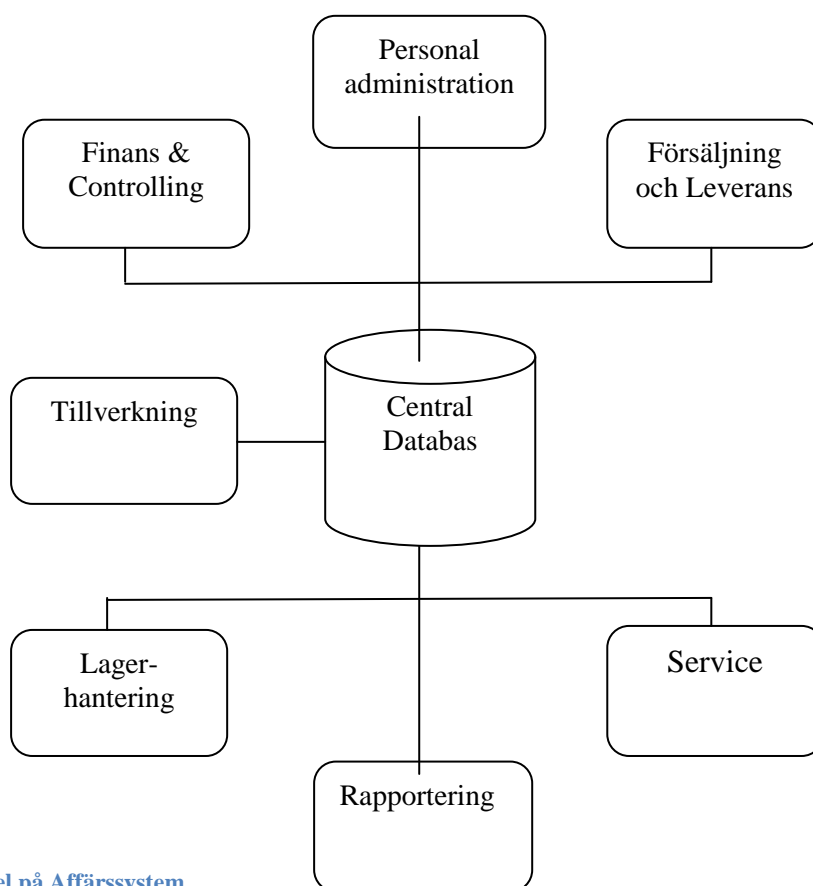
³⁵ Visma spcs hemsida www.vismaspcs.se 2009-04-21 kl. 10.27

³⁶ Monitors hemsida www.monitor.se 2009-04-21 kl. 11.59

³⁷ Carlson, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*, sid. 225-226

Även om ekonomisystem har och är en bidragande orsak till att företagen har möjlighet att utvecklas och effektiviseras som de gör, får man inte glömma att det även finns vissa nackdelar med systemen. Först och främst kan vissa ekonomisystem kräva stora investeringar innan det kan införas i det dagliga arbetet. Programvaran som man köper in kan ibland vara väldigt kostsam. Sedan, beroende på hur omfattande systemet är, måste personalen utbildas för att kunna arbeta med systemet, vilket också innebär att rutiner och arbetsuppgifter måste omorganiseras. Det är viktigt att man förstår att alla system inte passar alla företag. Det beror helt på vilka funktioner man behöver och vad man är för typ av företag. Vissa ekonomisystem är exempelvis skräddarsydda för tillverkningsföretag och om ett tjänsteföretag då köper det programmet, kan man lätt upptäcka att många önskade eller nödvändiga funktioner saknas. Man får inte heller glömma bort att ekonomisystem är datoriserade med förprogrammerade egenskaper och kan då ha svårt att anpassa sig till förändringar som företaget måste ta hänsyn till.³⁸

Nedan följer ett exempel på hur ett ekonomi/affärssystem kan vara uppbyggt;



Figur 1: Exempel på Affärssystem

Källa: Magnusson & Olsson, 2005, *Affärssystem*, sid. 10

³⁸ Carlson, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*, sid. 226-228

3.3 Intern redovisning

Den löpande bokföringen samt årsredovisning är näringsidkare, som tidigare nämnts, tvungna att redovisa enligt lag. Man skulle kunna nöja sig med detta och inte ta fram andra ekonomiska styrmedel. Dock är det många som väljer att använda sig av ytterligare ekonomiska hjälpmedel. Företagets styrning sker bland annat genom besluten som fattas, men också genom uppföljning och planering.³⁹

Eftersom vi redan diskuterat den ”yttre” styrningen där lagarna bestämmer, kommer vi i fortsättningen diskutera den styrning som sker inifrån, det vi vill kalla intern redovisning. Ekonomistyrningens betydelse och utformning är givetvis olika i olika företag, men hur än företaget ser ut, är det alltid viktigt att bedriva sin verksamhet så ekonomiskt som möjligt. Detta innebär att man ska hushålla med sina resurser och använda dem på bästa sätt för att uppfylla företagets mål.⁴⁰

För att man ska uppnå en effektiv styrning, måste man ha tillgång till tillförlitlig och utförlig information. Detta innebär att man måste ha underlag för de olika alternativ som finns samt se vilka konsekvenser samtliga alternativ får när man arbetar med planering. När man sedan ska göra uppföljningar är det viktigt att man har tillräcklig information i form av rapporter till de ansvariga om de fattade besluten. Med hänsyn till detta är utformningen av företagets informationssystem en mycket viktig faktor när man ska styra företaget.⁴¹ Genom dessa interna rapporter kan olika utfall följas upp mot budgetar och kalkyler. Det finns dock även andra rapporter som istället visar delar av företaget där andra jämförelsetal används för att exempelvis jämföra årets siffror med föregående år. Johansson och Samuelsson menar att rapporternas syfte är att planera och kontrollera och visa om verksamhetens planer verkligen uppfylls. De ska även fungera som en varningssignal för att företagen i tid ska kunna se och åtgärda eventuella fel och brister. Rapporterna kan även fungera som ett hjälpinstrument för att kontrollera hur de olika cheferna, exempelvis avdelningscheferna, utför sina arbeten och att de når företagets mål.⁴²

När man utformar den interna redovisningen finns det inga lagar och regler som bestämmer vad man ska eller inte ska göra. Den utformas helt enligt företagets egna behov och önskemål.⁴³ Syftet med intern redovisningen är att man ska kunna ta fram rapporter till olika beslutsfattare som de anser sig behöva. Meningen är inte bara att få en helhetsbild om det går bra eller dåligt för företaget, utan även vilka delar av företaget som går bra eller dåligt.⁴⁴

Med termen intern redovisning är det som med termen ekonomistyrning – det finns olika definitioner. I denna uppsats menar vi att intern redovisning avser vi all ekonomisk redovisning som företagen har utöver den obligatoriska externredovisningen. Nedan följer en mer utförliga beskrivning av två av dessa, budgetering och kalkylering.

³⁹ Karlsson, 1998, *Introduktion till intern redovisning*, sid. 8

⁴⁰ Ibid, sid. 9

⁴¹ Ibid, sid. 11

⁴² Johansson & Samuelsson, 1992, *Industriell kalkylering och redovisning*, sid. 307

⁴³ Karlsson, 1998, *Introduktion till intern redovisning*, sid. 30

⁴⁴ Ibid., sid. 33-34

3.3.1 Budgetering

En budget kan beskrivas som en förutsägelse om framtiden. Greve pekar på några viktiga egenskaper som en budget har;

- Den är framåtriktad
- Det knyts ett visst ansvar till budgeten
- Den är (oftast) uttryckt i monetära termer
- Budgeten är periodiserad, d.v.s. man gör budgeten för en viss tidsperiod⁴⁵

Runt 1950-talet började många företag i Sverige budgetera sin verksamhet, innan dess hade enbart större bolag gjort knapphändiga budgetar som mer liknade kalkyler. Till att börja med använde man budgeten för att samordna och planera sin verksamhet men några år senare började det övergå mer till strategisk planering. Företagen skulle då planera långt in i framtiden och ha övergripande mål som skulle styra inriktningen på verksamheten. Målen skulle man sedan bryta ner i mer konkreta delmål och med hjälp av budgeten uppnå dessa. 1973 blev världsekonomin rejält påverkad av att de oljeproducerande länderna upphörde med sina oljeleveranser till resten av världen. Detta gjorde att man ansåg det viktigare med anpassningsförmåga och flexibilitet än långsiktiga planer. Denna kris kom även att ändra budgetens roll. Man började nu använda sig av budgeten för att styra cheferna på mellannivå. Företagsledningen angav ekonomiska mål i budgeten som de ansvariga skulle försöka uppnå. Man kunde sedan, med hjälp av uppföljning, se hur väl verkligheten stämte med budgeten och på så vis utvärdera de budgetansvariga. Genom detta blev budgeten mer ett verktyg att ange mål med och utvärdera chefernas prestationer, än ett hjälpmedel att planera verksamhetens ekonomi. På 80-talet började man istället ifrågasätta hela grundtanken med budgeten och menade att långsiktig planering gjorde det svårt för företag att anpassa sig till förändringar och att det bästa var att helt skrota budgeten. Det var det dock många företag som inte vågade.⁴⁶ Dagens budgetar, som till viss del är influerade av både 60-, 70- och 80-talets budgettänkande, menar Greve ofta är inspirerade av följande två synsätt; planning och control.⁴⁷

Enligt planning-synsättet är beslutsfattandet inom företaget en viktig del. Besluten som tas ska avse verksamheten och de beslutsmodeller som används ska vara ändamålsenliga, dvs. att de leder till att det bästa beslutet fattas. Det antas att de som tar beslutet gör detta på ett rationellt sätt med företagets mål i åtanke. Viktigt är också att dessa personer förses med den information som behövs för att fatta meningsfulla beslut.⁴⁸

Control-synsättet innebär att man lägger mer fokus på organisationen vid budgetarbetet. Viktigt är att företagsledningen får andra att fatta bra beslut, och för att det ska uppnås behövs styrssystem som påverkar de anställdas beteende i rätt riktning. Control betyder styrning, och inom detta synsätt anses budgeten vara ett väldigt viktigt styrssystem för organisationen. Man

⁴⁵ Greve, 1996, *Budget*, sid. 10

⁴⁶ Ibid, sid. 11-12

⁴⁷ Ibid., sid. 15

⁴⁸ Ibid., sid. 16

tycker även att det är betydelsefullt att försöka förstå individers behov och motivation. Det anses att människor ofta uppträder rationellt, men att de inte alltid delar företagets mål.⁴⁹

Ett av budgetens kanske vanligaste syften är planering – företagen planerar i förväg med hjälp av budgeten olika delar av verksamheten så som försäljning, inköp, tillverkning m.m., omräknat i monetära termer. På detta vis kan man samtidigt upptäcka eventuella likviditetsproblem som kan uppstå och förhoppningsvis även undanröja dessa. Man kan med hjälp av budgeten internt fördela resurser på ett så bra sätt som möjligt i linje med företagets övergripande mål, även om det i praktiken kan vara svårt att bedöma var resurserna gör sig bäst. Med hjälp av budgeten kan man även samordna olika funktioner inom företaget. Man fastställer genom budgeten vilken tillverkning som behövs för att inbringa de intäkter företaget räknar med, samt att kapaciteten finns för att kunna utföra den tillverkningen. Budgeten kan också användas som ett sorts facit eller jämförelsebas. Företaget kan med hjälp av budgeten i efterhand kontrollera det faktiska utfallet. Syftet med denna kontroll kan vara att utvärdera den ansvarige och se om denne gjort ett bra jobb.⁵⁰ I och med detta får budgeten också ett ansvarssyfte, det måste anges vem eller vilka som har ansvar för budgeten.⁵¹ Man kan även vid kontrollen upptäcka avvikelser man inte räknade med och då analysera dessa och eventuellt vidta åtgärder.⁵² Ytterligare en anledning till att göra en budget kan vara att motivera de ansvariga cheferna till att nå – och helst överträffa – ett budgeterat resultat. Man kan då även koppla bonussystem till budgeten.⁵³

Det finns olika sorters budgetar ett företag kan göra. Vi har valt att mer utförligt beskriva likviditetsbudget, resultatbudget och balansbudget. Dessa är mer övergripande budgetar och de kan benämnas huvudbudgetar.⁵⁴ Det finns även ett stort antal delbudgetar man kan göra som exempelvis försäljningsbudget, tillverkningsbudget och inköpsbudget. Vi kommer dock inte att redogöra närmare för dessa.

Likviditetsbudget är en form av budget där ett företags alla in- och utbetalningar under budgetåret beräknas. Syftet med en likviditetsbudget är helt enkelt att se om pengarna kommer att räcka under året, om man kommer att kunna betala alla sina utgifter. Visar det sig att risken för likviditetsproblem finns under året, har man tid på sig att försöka hitta en lösning. Man bör då vidta de åtgärder som behövs för att minska utbetalningarna eller öka inbetalningarna. Har företaget gjort delbudgetar, så som en inköpsbudget (t.ex. inköpt material) kan de använda dessa som underlag för likviditetsbudgeten. En stor utgiftspost är utgifter för personal, som sällan varierar speciellt mycket. Utgiften för amorteringar på lån finns det oftast en plan för hur stora de ska vara, räntan får man även försöka beräkna. Återstående intäkter och utgifter får man att försöka uppskatta så säkert som möjligt för att kunna färdigställa likviditetsbudgeten.⁵⁵

Resultatbudget är en annan sorts budget där man matchar budgeterade kostnader och intäkter mot varandra. Rörelseintäkterna tas från försäljningsbudgeten, där man har uppskattat hur stora företagets försäljningsintäkter kommer att bli under året. Den svåraste delen är att beräkna kostnaderna, då dessa inte alltid är självklara. Om exempelvis en produkt färdigställs

⁴⁹ Greve, 1996, *Budget*, sid.16

⁵⁰ Ibid, sid. 69-70

⁵¹ Samuelson, 1997, *Budgetering & intern redovisning*, sid. 72

⁵² Greve, 1996, *Budget*, sid. 69-70

⁵³ Samuelson, 1997, *Budgetering & intern redovisning*, sid. 73

⁵⁴ Thomasson m.fl., 2006, *Den nya affärsredovisningen*, sid. 32

⁵⁵ Greve, 1996, *Budget*, sid. 102-104

under året räknas ändå inte utgiften för lönen som uppstod vid tillverkningen av produkten som en kostnad, om inte produkten säljs under året. Det är inte förrän varan faktiskt blir såld som den kan matchas mot en intäkt och då också räknas som en kostnad för företaget.⁵⁶

Balansbudget är ytterligare en form av budget som sammanställs med hjälp av likviditets- och resultatbudgetarna, balansräkningen som gäller i början av budgetperioden och några av de delbudgetar som upprättas. Denna kan göras mest som en avstämning; om inte värdet av tillgångarna i balansbudgeten är exakt lika som summan av skulderna och eget kapital, har man gjort fel någonstans. Balansbudgeten visar även hur stort kapital som finns i verksamheten i slutet av perioden, vilken sammansättning tillgångarna har samt hur de är finansierade.⁵⁷

Det är inte alla företag som anser att budgetar är ett bra styrmedel. Ju större företag det gäller desto mer omfattande arbetsinsatser krävs för att ta fram en budget. Av olika anledningar ifrågasätts ibland värdet av dessa arbetsinsatser;

- En budget är en plan för framtiden och man kan aldrig veta vad som kommer att hända i framtiden. Planerna man gjort kan visa sig orealistiska och verkligheten te sig på ett annat sätt än väntat och då måste man ändå bortse från budgeten och ta hänsyn till det som faktiskt sker.
- Budgeten blir genast inaktuell, den är egentligen gammal redan när den sammanställs.⁵⁸
- Ofta strävar de ansvariga cheferna för att uppnå de budgeterade målen. Risken finns att de fortsätter sträva mot dessa även om förutsättningarna ändras, vilket kan innebära att de faktiskt agerar emot företagets bästa.⁵⁹
- I sina försök att hålla budgeten kan cheferna se detta som viktigare än hela företagets resultat. Det uppstår ett egoistiskt avdelningstänkande vilket kan resultera i att man inte bryr sig i övriga delar av verksamheten.⁶⁰
- Vissa menar att budgeten är ”farlig” då den ger beslutsfattare en falsk känsla av säkerhet.⁶¹

De mesthängivna förespråkarna mot budgeten menar att man helt ska slopa budgeteringen och istället styra företaget genom att hela tiden följa utvecklingen på aktuella områden och anpassa verksamheten efter detta.⁶²

3.3.2 Kalkyler

När man, som underlag till olika situationer, sammanställer information om intäkter och/eller kostnader kallas denna sammanställning för produktkalkyl. Produktkalkylen är dock slutresultatet som föregås av en längre kalkyleringsprocess. Exempelvis brukar man först välja vilken kalkylmetod man vill använda sig av, vilka kostnader som bör inkluderas och

⁵⁶ Greve, 1996, *Budget*, sid. 109

⁵⁷ *Ibid.*, sid. 117

⁵⁸ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 441

⁵⁹ Samuelson, 1997, *Budgetering & intern redovisning*, sid. 108

⁶⁰ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 441

⁶¹ *Ibid.*, sid. 439

⁶² Samuelson, 1997, *Budgetering & intern redovisning*, sid. 108

vilka periodiseringsregler som ska brukas. Denna framtagandeprocess kallas då produktkalkylering.⁶³

Produktkalkyl kan sägas vara ett samlingsnamn på olika sorters kalkyler och behöver inte – som namnet indikerar – enbart upprättas för ett företags produkter. Man kan sammanställa kostnader och intäkter för i princip vad som helst, ett kalkylobjekt kan till exempel vara en order, kund, maskin, avdelning eller projekt.⁶⁴

Det finns olika situationer då det kan vara till hjälp att upprätta en kalkyl. Exempel på några sådana situationer är enligt Ax m.fl.;

- Prissättning. Exempelvis kan man med hjälp av produktkalkyler räkna ut vilket pris man bör ta för en produkt för att täcka kostnaderna på lång sikt samt vilket som är det lägsta pris man kan sätta på en produkt på kort sikt.
- Produktval. Ett företag kan beräkna hur mycket en ny produkt kommer att kosta att utveckla eller vilken kombination av varor som ska produceras i framtiden.
- Val av tillverknings sätt. Med hjälp av kalkyler kan man beräkna hur mycket som bör tillverkas för att man ska kunna täcka de fasta kostnaderna eller vilken verksamhetsvolym som ger nollresultat.
- Lönsamhetsberäkning. Till exempel kan ett företag räkna ut vilka varor eller tjänster som är mest lönsamma respektive minst lönsamma.⁶⁵

Man kan upprätta en produktkalkyl såväl före som efter ett beslut. Görs kalkylen på förhand kallas de förkalkyler och upprättas de i efterhand benämns de efterkalkyler. Förkalkyler är framåtsyftande och upprättas innan exempelvis tillverkningen av en produkt. Syftet med dessa är att ta fram ett beslutsunderlag för att kunna ta diverse beslut om till exempel produktval och volym⁶⁶, samt styra tillverkningen och försäljningen.⁶⁷ Förkalkyler bygger på uppskattade kostnader till skillnad från efterkalkyler som visar konstaterade kostnader. Eftersom så är fallet, kan man med hjälp av efterkalkylen följa upp förkalkylen och se vilka kostnader det faktiskt blev samt analysera resultatet för att i framtiden kunna göra förbättrade förkalkyler.⁶⁸

Det finns tre grundläggande filosofier för produktkalkylering; självkostnadskalkylering, aktivitetsbaserad kalkylering (ABC-kalkyl) och bidragskalkylering. Inom respektive filosofi finns det dessutom olika metoder och uppställningsalternativ för kalkylerna.⁶⁹

Självkostnadskalkylering. I en självkostnadskalkyl räknar man med samtliga kostnader ett företag har. Tanken är att kalkylobjektet, vare sig det är en kundorder, ett projekt eller en tjänst, bidrar till kostnaderna och ska därför bära sin andel av dem. Alltså inkluderas samtliga kostnader i kalkylerna, ända ner på enhetsnivå, även om det inte kan bevisas att kalkylobjekten faktiskt orsakar kostnaderna. Dock tar man enbart med kostnader som normalt hör till verksamheten i kalkylen, inte tillfälliga eller extraordinära kostnader.⁷⁰

⁶³ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 144

⁶⁴ Ibid, sid. 145

⁶⁵ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 145-146

⁶⁶ Andersson, 2001, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid. 42

⁶⁷ Karlsson, 1998, *Introduktion till intern redovisning*, sid. 13

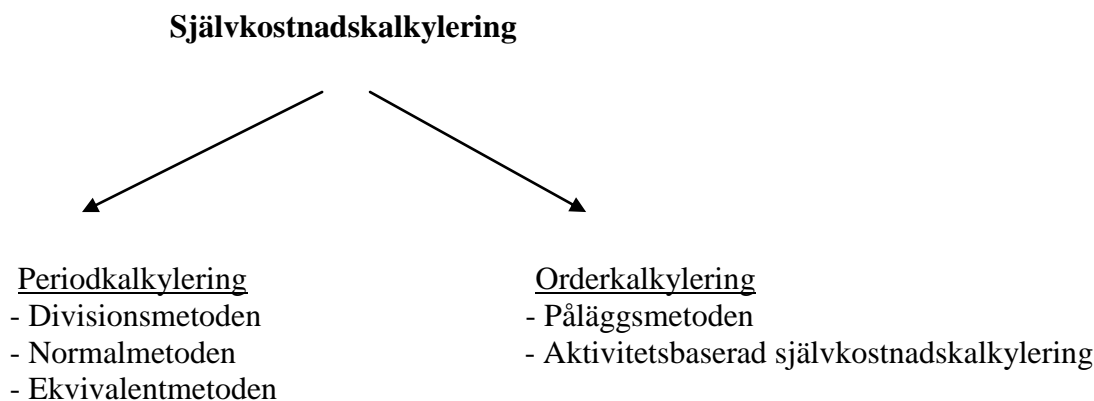
⁶⁸ Andersson, 2001, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid. 42

⁶⁹ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 168

⁷⁰ Ibid., sid. 173

Vid själva kalkyleringsarbetet registrerar man de direkta kostnaderna på kalkylobjektet, resten är indirekta kostnader. Dessa måste omvandlas till fördelade kostnader med hjälp av en fördelningsnyckel, så att självkostnadskalkylen kan färdigställas. Exempel på fördelningsnycklar är tid, yta, värde och mängd.⁷¹

Eftersom det finns många olika sorters företag, finns det också olika behov av tillvägagångssätt för självkostnadskalkylering, samma metod passar inte alla. Man kan ändå peka på två huvudmetoder, nämligen periodkalkylering och orderkalkylering. Dessa kan sedan brytas ner i delmetoder. För orderkalkylering är dessa delmetoder påläggsmetoden och aktivitetsbaserad självkostnadskalkylering och för periodkalkylering är det divisionsmetoden, normalmetoden och ekvivalentmetoden.⁷²



Figur 2: Självkostnadskalkylering

Källa: Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 174

Periodkalkyler används i stor utsträckning vid massproduktion, alltså när ett företag framställer produkter i stora mängder utan att rikta sig till någon speciell kund. Att den används ofta vid just massproduktion är för att periodkalkylering gör sig bäst när ett företag tillhandahåller varor/tjänster av likartade slag. Det innebär att kalkylobjekten liknar varandra och är något sånär lika resurskrävande. Detta är viktigt då man med periodkalkylen använder enkla metoder för att beräkna kalkylobjektens självkostnad. När beräkningar för ett objekts självkostnad görs gäller det för en viss tidsperiod, t.ex. månad eller år.⁷³

- *Divisionsmetoden* är en enkel kalkyl där självkostnaden för en vara/tjänst beräknas på följande sätt; totalkostnad för en tidsperiod/verksamhetsvolym = självkostnad per styck.⁷⁴
- En nackdel med divisionsmetoden är att den inte tar hänsyn till sysselsättningsnivån då samtliga kostnader fördelas på verksamhetsvolymen oavsett dess storlek. Vanligtvis varierar ett företags sysselsättning beroende på exempelvis säsong och

⁷¹ Andersson, 2001, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid. 102

⁷² Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 174

⁷³ Ibid, sid. 175

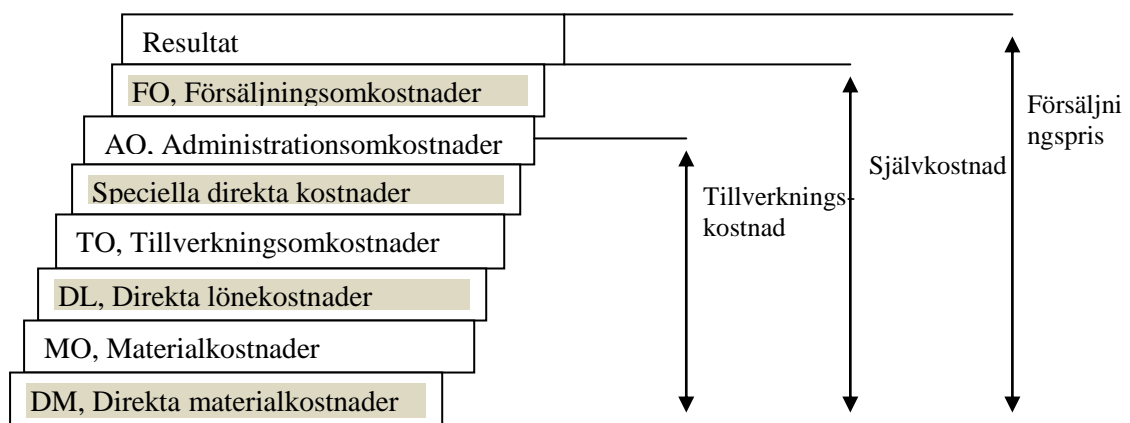
⁷⁴ Ibid., sid. 176

detta tas det ingen hänsyn till i kalkylen.⁷⁵ För att undvika detta problem kan man använda sig av *normalmetoden*. Uträkningen blir då istället; rörliga kostnader/verklig volym + fasta kostnader/normal volym = självkostnad per styck.⁷⁶

- Alla kalkylobjekt är inte alltid lika resurskrävande och för att ta hänsyn till dessa olika resurskrav vid beräkningen av självkostnaden för ett objekt kan man använda *ekvivalentmetoden*. Då tar man i beaktning vilka skillnader som finns i materialförbrukning, administration, arbetstider m.m. när man beräknar självkostnaden.⁷⁷

Orderkalkylen är inte tidsbunden, utan man beräknar ett kalkylobjekts självkostnad oberoende av tidsaspekten. Ett bra tillfälle att använda orderkalkyler för ett företag är när de har olika kalkylobjekt som väsentligt skiljer sig åt i resursförbrukning. Objekten behöver kostnadsberäknas var för sig om de kräver olika slag och kvantiteter av material, distribution, försäljningsmetoder, arbetsmetoder och framställningssätt.⁷⁸

- Vid *påläggsmetoden* använder man sig av direkta kostnader och omkostnader när man bygger upp en kalkyl. De direkta kostnaderna läggs direkt på kalkylobjekten medan omkostnaderna fördelas olika på objekten beroende på hur stora andelar av omkostnaderna som objektet orsakar.⁷⁹ Ett exempel på påläggsmetoden i ett tillverkningsföretag;



Figur 3: Påläggsmetoden

Källa: Andersson, 2001, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid.103

- *Aktivitetsbaserad självkostnadskalkyl* är en form av ABC-kalkyl som bygger på grundidén med självkostnadskalkylering. I princip beräknas kostnader i den aktivitetsbaserade självkostnadskalkylen på samma sätt som med påläggsmetoden, med en viss skillnad i hur omkostnaderna grupperas och med fler slag av fördelningsnycklar.⁸⁰

⁷⁵ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen.*, sid. 178

⁷⁶ Ibid., sid. 180

⁷⁷ Ibid., sid. 183

⁷⁸ Ibid., sid. 188

⁷⁹ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen.*, sid. 190-191

⁸⁰ Ibid, sid. 244

Aktivitetsbaserad kalkylering, (ABC-kalkylering). Förkortningen ABC kommer från engelskans Activity-Based Costing. Till skillnad från självkostnads-kalkylering, där samtliga kostnader inkluderas i kalkylen, fördelas omkostnader i ABC-kalkylen endast på kalkylobjektet om kostnaderna kan knytas till objektet. Kalkylinformationen som produceras med ABC-kalkylering är inte ”traditionell” information utan är så kallad uppmärksamhetsinformation. Detta innebär att man riktar uppmärksamheten mot problem som olönsamhet och möjligheter som kostnadsreducering. Informationen som uppmärksammas kan man sedan använda som beslutsunderlag vid bland annat förändrad prissättning och ändringar i kunderbjudanden.⁸¹

Själva metoden går ut på att man delar upp kostnader på olika aktiviteter. En aktivitet är en arbetsuppgift eller ett arbetsmoment⁸². Det kan bland annat vara en enskild uppgift som packning av en container eller beröra ett helt område, exempelvis all logistik. Det behövs ett mått på användandet av varje aktivitet och därför måste man hitta varje aktivitets kostnadsdrivare. Denna kostnadsdrivare används som fördelningsnyckel för aktivitetens kostnader.⁸³ Om aktiviteten är kvalitetskontroll, kan kostnadsdrivaren vara antalet kvalitetskontroller och om aktiviteten är upppackning av varor, kan kostnadsdrivaren vara antalet upppackningstimmar.⁸⁴ När man valt aktiviteter och dess kostnadsdrivare måste man även fastställa aktivitetskostnad och volymen för kostnadsdrivaren. När det är gjort kan man beräkna kostnad per kostnadsdrivarenhet och därefter räkna ut hur mycket av aktivitetskostnaden som bör tillföras ett visst kalkylobjekt.⁸⁵

En fördel med ABC-kalkyler är att när man samlat in all information som behövs vid aktivitetsbaserad kalkylering har man en bra möjlighet till olika slags analyser. När all data finns tillgänglig i en databas kan man vid behov exempelvis ta fram sammanställningar av ett kalkylobjekts kostnader och få information om vilka effekter som uppstår om förutsättningar så som kostnadsdrivare ändras.⁸⁶ En nackdel är dock att datorerna måste kunna hantera en stor mängd data vilket inte alla mjukvaror klarar av.⁸⁷

Bidragkalkylering är den sista av de grundläggande filosofierna för produktkalkylering. Inom denna kalkylmetod används begreppen särkostnad och samkostnad. Med särkostnad menar man de kostnader som tillkommer eller faller bort till följd av ett visst beslut eller handling. Övriga kostnader är samkostnader. Det är enbart särkostnaderna som fördelas på kalkylobjekten och därav utmärks bidragkalkylen av en ofullständig kostnadsfördelning.⁸⁸

I denna kalkylform tar man endast hänsyn till särintäkter och särkostnader. Samma definition gäller för särintäkter som för särkostnader; Särintäkter är de intäkter som tillkommer eller bortfaller som en följd av ett visst beslut eller handling. Skillnaden mellan särintäkter och särkostnader kallas täckningsbidrag, TB.

⁸¹Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 224

⁸²Ibid., sid. 225

⁸³Andersson, 2001, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid. 142

⁸⁴Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 229

⁸⁵Andersson, 2001, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid. 142

⁸⁶Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 224-225

⁸⁷Ibid, sid. 240

⁸⁸Andersson, 2001, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid. 165

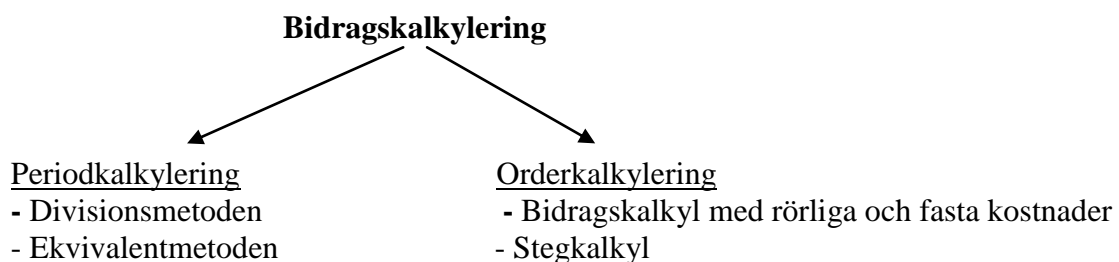
$$\text{Täckningsbidrag} = \text{Särintäkter} - \text{särkostnader}$$

Figur 4: Täckningsbidrag

Källa: Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 251

Bidragen ett företag får från sina samtliga kalkylobjekt, det totala täckningsbidraget, utgör ett överskott som ska räcka för att täcka företagets samkostnader samt generera en vinst.⁸⁹

I likhet med självkostnadskalkylering är bidragskalkylering indelad i två huvudmetoder som i sin tur är indelade i ytterligare två delmetoder var;



Figur 5: Bidragskalkylering

Källa: Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 253

Periodkalkylering har i princip samma innebörd när det används i bidragskalkylering som vid självkostnadskalkylering; Man beräknar kostnaden för ett kalkylobjekt för en viss tidsperiod och objekten inom ett företag måste vara likartade avseende exempelvis hur de framställs.⁹⁰

- *Divisionsmetoden* beräknas på följande sätt; Totala rörliga kostnader för en tidsperiod/Verksamhetsvolym = Rörlig särkostnad per styck. När man vet den rörliga särkostnaden och även särintäkten kan man beräkna täckningsbidraget.⁹¹
- *Ekvivalentmetoden* har samma fördelar här som tidigare nämnts; den tar hänsyn till objektens olika resurskrav.⁹²

Orderkalkylering innebär, precis som beskrivits tidigare, att kostnaden för ett kalkylobjekt beräknas oberoende av tidsaspekten. Det är vanligt att orderkalkyleringens principer används för att räkna ut enskilda kalkylobjekts totala täckningsbidrag.⁹³

- När man bygger upp kalkyler med hjälp av metoden *Bidragskalkyl med rörliga och fasta särkostnader* använder man begreppen rörliga och fasta särkostnader samt samkostnader. När man bestämt ett objekts särintäkter och särkostnader beräknas täckningsbidraget på följande sätt;⁹⁴

⁸⁹ Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 251

⁹⁰ Ibid., sid. 254

⁹¹ Ibid., sid. 254-255

⁹² Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 259

⁹³ Ibid., sid. 261

⁹⁴ Ibid., sid. 262

| |
|---------------------|
| + Särintäkter |
| – Rörliga kostnader |
| – Fasta kostnader |
| = Täckningsbidrag |

Figur 6: Täckningsbidrag

Källa: Ax m.fl., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, sid. 262

- Med *Stegkalkyl* kan ett företag beräkna och inkludera flera täckningsbidrag i sin kalkyl. Tanken är att man ska identifiera särkostnader på olika nivåer och beräkna ett täckningsbidrag för varje nivå. En kostnad som utgör en samkostnad på en nivå kommer att utgöra en särkostnad på en annan nivå, så med hjälp av stegkalkylen kan man fördela samtliga kostnader ett företag har på de nivåer där de utgör särkostnader. När kalkylen är fullt uppbyggd kommer den därför att inkludera ett företags intäkter och samtliga kostnader.⁹⁵

3.4 Nyckeltal

Nyckeltal är olika tal som det finns ett intresse av att titta på, räkna ut och analysera. Det är egentligen bara fantasin som sätter gränser för vad man vill mäta med ett nyckeltal, enda kravet är att det faktiskt ska vara ett tal, siffror, och att det ska finnas ett intresse av talet⁹⁶. Har man något som är intressant att titta på, vill man ofta jämföra detta med något. Därför blir ekvationen för ett nyckeltal; nyckeltal = intresse/jämförelsebas. Ett exempel kan vara att man är intresserad av ett produktivitetsnyckeltal och därför räknar ut ”antalet tillverkade enheter per anställd”. Catasús menar att nyckeltal skiljer sig från verkligheten då talen endast är en förenkling av verkligheten och ett hjälpmedel för att diskutera komplexa frågor.⁹⁷

Det finns olika syften med nyckeltal, det vanligaste är att analysera det egna företagets utveckling, effektivitet och lönsamhet. Ett annan viktig användning av nyckeltal är bevakning av konkurrenter. Man kan se hur likvärdiga företag ligger till, om de växer och är lönsamma. Vet man branschens normala nivåer för de nyckeltal man analyserar kan man jämföra sig med dessa och sätta upp mål för den egna verksamheten. Ytterligare ett syfte med nyckeltal är att man med hjälp av dem kan analysera sina kunder och leverantörer, då företaget är beroende av kundernas betalningsförmåga och leverantörernas stabilitet och priseffektivitet. Man kan även på detta sätt begränsa risknivån när man ställs inför nya kunder och leverantörer.⁹⁸

Ett av de vanligaste finansiella nyckeltalen är soliditet. Soliditet kan definieras som företagets förmåga att överleva förluster⁹⁹ eller företagets långsiktiga betalningsförmåga. Det vanligaste sättet att räkna ut soliditeten är att beräkna i vilken omfattning tillgångarna är finansierade med eget kapital, d.v.s. eget kapital/totalt kapital.¹⁰⁰

⁹⁵ Ibid, sid. 267-268

⁹⁶ Catasús m.fl., 2008, *Boken om nyckeltal*, sid. 32

⁹⁷ Ibid, sid. 16-17

⁹⁸ Carlson, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*, sid. 45-46

⁹⁹ Hansson m.fl, 2006, *Företags- och räkenskapsanalys*, sid. 144

¹⁰⁰ Ibid, sid. 20

Soliditeten behöver inte nödvändigtvis säga så mycket om ett företags betalningsförmåga och den kan dessutom vara missvisande. Det kan till exempel vara så att tillgångarna i uträkningen inte är rätt värderade; det bokförda värdet kan vara lägre än det verkliga värdet. Det kan finnas andra resurser så som personal, kunder, leverantörer som i verkligheten påverkar betalningsförmågan, men som inte finns med i nyckeltalet.¹⁰¹ Men trots detta finns det fördelar med att räkna ut och analysera soliditeten. Först och främst brukar man resonera att soliditeten inte bör vara för låg i ett företag, man bör alltså inte vara skuldsatt i alltför hög grad. Anledningen till detta är att det innebär större risk att ge ytterligare lån till ett företag som redan är högt skuldsatt, eftersom lånat kapital i princip alltid medför räntekostnader och amorteringar. Detta innebär således att det kan bli svårare för företagen att få nya lån. Har man en hög soliditet har man större chans att överleva kriser och konjunkturedgångar, dels därför att man har mindre utbetalningar i form av ränta och amorteringar och för att man har större möjligheter att vid behov öka upplåningen.¹⁰² Detta är dock inte hela sanningen, det kan ibland finnas fördelar med hög belåning. Kan företaget investera det främmande kapitalet och få högre intäkter från investeringen än kostnaden för lånet, så ökar nettoresultatet. På detta sätt är det lönsamt att öka lånen, så länge de kan ”överförräntas”. Detta kallas hävstångseffekten, som mer noggrant förklarar är det ökade nettoresultatet som uppstår om man lånar ytterligare kapital och investerar detta till en förräntning som är X % högre än kostnaden för det lånade kapitalet.¹⁰³

Ett annat vanligt nyckeltal är likviditet. Med likviditet menar man företagets betalningsförmåga på kort sikt. Alla företag måste kunna betala sina kortfristiga skulder så som leverantörsskulder och skatteutbetalningar. Detta görs från kassan och därför gäller det att ha tillräckligt med pengar i kassan för att täcka dessa utgifter.¹⁰⁴ En god betalningsförmåga är ett måste för att verksamheten ska kunna hållas igång. Hur stor kassa man ska hålla är dock en avvägning; för stor kassa är ofördelaktigt då man får liten eller ingen ränta alls, samtidigt kan man få betalningssvårigheter om man har för liten kassa. Därför är det en fördel att göra en likviditetsbudget, för att veta alla kommande in- och utbetalningar (mer om budgetar i del 3.3.3). Ekvationen för att räkna ut kassalikviditet är: Omsättningstillgångar utom varulager/kortfristiga skulder.¹⁰⁵

Förutom de två ovanstående finns det många andra sorters nyckeltal. Nedan följer några exempel:

- Omsättning. Detta nyckeltal behöver man inte beräkna, utan tillväxten i omsättning får man genom att jämföra detta års siffror med föregående års.¹⁰⁶
- Marknadsandel. Det är ofta viktigt för företag att öka sin marknadsandel och för att få reda på förändringar i marknadsandel görs följande uträkning: Ursprunglig marknadsandel x (företagets tillväxt/marknadens tillväxt)¹⁰⁷
- Skuldsättningsgrad. Detta nyckeltal visar hur mycket som har lånats per egen krona och beräknas på följande sätt; skuldsättningsgrad = justerade skulder/justerat eget kapital.¹⁰⁸

¹⁰¹ Catasús m.fl., 2008, *Boken om nyckeltal*, sid. 22

¹⁰² Hansson m.fl., 2006, *Företags- och räkenskapsanalys*, sid. 145

¹⁰³ Carlson, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*, sid. 126

¹⁰⁴ Hansson m.fl., 2006, *Företags- och räkenskapsanalys*, sid. 171

¹⁰⁵ Thomasson m.fl., 2006, *Den nya affärsredovisningen*, sid. 358.

¹⁰⁶ Carlson, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*, sid. 52

¹⁰⁷ Ibid., sid. 54

¹⁰⁸ Ibid., sid. 74

- Räntetäckningsgrad. Med denna uträkning; resultat efter avskrivning + finansiella intäkter/räntekostnader, får man ett mått på företagets förmåga att betala sina räntekostnader.¹⁰⁹
- Tillgångars omsättningshastighet. Detta nyckeltal visar hur stor omsättningen är i relation till de totala tillgångarna, med hjälp av uträkningen omsättning/totalt kapital.¹¹⁰

¹⁰⁹Ibid , sid. 75

¹¹⁰ Ibid., sid. 82

4. Intervjuer

I detta avsnitt redogör vi för informationen vi fick fram från de fyra företagen vi intervjuade.

4.1 L. Öhmans Bygg AB

Vi har måndagen den 27 april 2009 intervjuat avdelningsansvarige (numera VD) Roland Fredholm och ekonomiansvarige Marika Sörell.

4.1.1 Om företaget

Öhmans är ett byggföretag som startade 1984 i Ljusdal. Företaget får olika uppdrag av både privatpersoner och företag gällande allt från att bygga färdiga hus till mindre renoveringar. De ägnar sig även åt byggnadsvård, renoverar gamla och K-märkta hus samt montage av prefabricerade stommar. Öhmans har huvudkontoret i Ljusdal och har även ett kontor i Sveg i Härjedalen. Anledningen till att de har ett kontor i Sveg är att de får ganska många uppdrag i fjällvärlden, t.ex. att bygga stugor. De har avtal med både Härjedalens kommun och Ljusdals kommun om att få utföra alla deras byggjobb, samt avtal med vissa försäkringsbolag om att åtgärda vattenskador och dylikt. Öhmans har idag 29 anställda.

Företaget är uppdelat på två avdelningar – en som avdelningsansvarige Rolf Persson sköter och en som Roland sköter. När vi utförde intervjun var det Lars Öhman som var VD på Öhmans och Roland hade ansvar för sin avdelning. Dock skulle Lars precis gå i pension och Roland ta över som VD. Han kommer nu att fortsätta ha ansvar för sin avdelning, plus övergripande ansvar för hela företaget. Rolfs avdelning har hand om alla mindre projekt i Ljusdal samt alla byggnadsvårdsjobb (dessa utförs i hela Sverige). Rolands avdelning sköter alla större entreprenadjobb och även avdelningen i Sveg.

4.1.2 Löpande bokföring och affärssystem

Öhmans har valt att anlita en utomstående ekonom, Marika, som sköter deras redovisning istället för att ha en egen anställd ekonom. Marika har sitt kontor i samma byggnad som Öhmans så hon säger själv att även om hon arbetar ca 75 % av sin heltid med företaget så har de tillgång till henne 100 %. Man sköter dock sin fakturering själv. Öhmans, och då också Marika, arbetar främst med affärssystemet 3L System, vilket de är jättenöjda med. Roland säger;

”Vi skulle inte klara oss utan det”

De använder sig även av kalkylprogram, framförallt ett program som heter Bidcon. Marika berättar att de fokuserar på projektredovisning och är väldigt beroende av att ha ett välfungerande affärssystem som hjälpmedel. Allt som köps in, alla transaktioner m.m. ska kunna knytas till ett specifikt projekt. Varje jobb de får in är ett eget projekt, detta kan vara allt från att spika upp en vägg till mångmiljonuppdrag. Varje projekt har en egen sifferkod som beskriver vilken sorts projekt det är, litet eller stort, vem som är arbetsledare och vilken typ av uppdragsgivare det är. Detta är en fördel om Rolf eller Roland t.ex. vill veta hur det går med en viss arbetsledares projekt, vilka projekt som ger mest (över eller under miljonen – projekt) m.m., då kan man begränsa sina sökningar utifrån sifferkoderna. Två gånger i

månaden skriver Marika ut projektrapporter från 3L. På dessa ser man bland annat hur mycket pengar man fakturerat hittills på varje projekt, hur stor summa som gått åt till material och personal, om man just nu ligger på plus eller minus med projektet, samt vilket täckningsbidrag projektet har i procent. Om ett projekt har underskott utreds vilka återgårdar man då behöver göra (det kan exempelvis handla om att fakturera mer än man hittills har gjort).

”Jag har hela tiden koll på vilka projekt som ligger ute med för mycket pengar” - Marika

Marika sköter dagligen den löpande bokföringen i bolaget. En gång i månaden skriver hon ut en resultat- och balansräkning som ledningen går igenom, bestående av Marika, Roland, Rolf och fram till 1 maj Lars, för att göra uppföljning och se hur företaget mår. Det som är mest intressant att se är att jobben de utför faktiskt genererar en vinst. Roland berättar att det är svårt att se exakt hur man ligger till bara genom att titta på dessa rapporter, eftersom många jobb är pågående. Då är det bra att man i systemet kan skriva ut rapporter om varje enskilt uppdrag och se hur det ligger till för närvarande. Man går även igenom årsredovisningen varje år, men eftersom det bara är en sammanställning av den löpande bokföringen anser Roland att det är viktigare att vara noggrant uppdaterad av bokföringen.

4.1.3 Kalkyler

Eftersom det inte går att göra kalkyler i 3L har man ett eget system till det som heter Bidcon. Det arbetar inte Marika med, utan de gör sina egna kalkyler inom företaget. Roland berättar att man vid större jobb gör förkalkyler, man räknar främst på hur många timmar jobbet borde ta att utföra samt hur mycket det kommer att kosta. Det måste man göra för att kunna ge ett pris till uppdragsgivaren. Tidigare hade man en person anställd enbart för att beräkna kalkyler, men denne slutade innan jul. Man är färre anställda idag än man var då (58 anställda för ett halvår sen, 29 idag), och därför anser man inte att behovet att anställa en ny person finns i dagsläget. Istället gör varje arbetsledare sina egna kalkyler. Roland säger dock att om man ser att behovet uppstår igen skulle man kunna tänka sig att anställa en ny person för att utföra kalkyleringsarbetet. På Öhmans gör de även kalkyler när man behöver nya inventarier. Framförallt räknar man på om det är billigast att hyra eller köpa in de verktyg som behövs. Alla handverktyg som används i princip dagligen äger de exempelvis själva. Bodar och baracker ägde de tidigare men nu är det mer fördelaktigt att hyra dessa. Roland säger att de har bra koll på vad som är bäst att hyra och vad som är bäst att äga.

Något man arbetar mycket med på Öhmans är täckningsbidrag. Detta är visserligen en form av kalkylering men dessa data tar 3L fram. Man har en viss procent i täckningsbidrag som man har som mål att alla jobb ska ge, t.ex. bör mindre servicejobb ha ett TB1 (täckningsbidrag 1) på ca 12 %. När man räknar ut TB1 tar man alla intäkter projektet inbringar, minus alla kostnader för material och arbetstid. Man bör då ha kvar 12 % av omsättningen, d.v.s. 12 % av alla intäkter ska finnas kvar när man tagit bort alla kostnader som är direkt knutna till projektet. Beroende på om projektet hamnar under Rolands avdelning eller Rolfs, tar man bort administrativa kostnader som är knutna till den avdelningen för att få fram täckningsbidrag 2. Exempelvis drar man bort kostnader för Rolands lön, telefon och hyra. För att få fram TB3, som är den faktiska vinsten, minskar man intäkterna även med hela företagets gemensamma kostnader, så som revisionskostnader. 3L räknar ut täckningsbidrag på varje projekt som Öhmans utför. På det viset ser man om man uppnår de täckningsbidrag man vill, vilka jobb som ger störst vinst, om man ligger dåligt till med ett projekt o.s.v. Som tidigare nämnts har exempelvis Marika kontinuerlig kontroll på täckningsbidraget under ett

projektets löptid och underrättar alltid Roland eller Rolf om något projekt ligger för långt under de gränser man vill.

4.1.4 Nyckeltal

På Öhmans fokuserar man inte så mycket på nyckeltal, det man dock är intresserad av är likviditet och soliditet. Det allra viktigaste är likviditeten, att de vet att de har betalningsförmåga på kort sikt, menar Roland. Två gånger i månaden gör Marika en likviditetsrapport för att se att det alltid finns tillräckligt med pengar i kassan. Man ser då vad som fakturerats och vilka fakturor som ska betalas 30 dagar framåt. Till skillnad från likviditetsbudgeten är detta inte längre en kvalificerad gissning, utan man vet en månad i taget precis hur det faktiskt ser ut. Man tittar även på soliditeten och försöker ha koll på sin betalningsförmåga på lång sikt. Roland berättar att de just nu har en stabil kassa men att de genom åren har varit ostabilt från och till och därför är det viktigt att de har noggrann uppföljning på dessa siffror.

4.1.5 Budgetering

Man arbetar noggrant med budgetarbete och uppföljning inom Öhmans. Man gör fyra resultatbudgetar varje år, en för Rolands avdelning, en för Rolfs avdelning, en gemensam samt en för förråd. Budgeteringsarbetet sker en gång om året och utförs av ledningsgruppen. Man tittar då mycket på det som varit och ser bland annat om föregående års budget stämde. Man gör även en uppskattning om vad man tror att man kommer att omsätta kommande år, beroende på hur marknaden ser ut. Ledningsgruppen inkluderar också samtliga kostnader man tror företaget kommer ha under året. Viktigt är då att de budgeterade intäkterna överskrider de budgeterade kostnaderna. Öhmans har räkenskapsår mellan 1 maj och 30 april och de gör även budgeten för samma period. Roland säger att det var svårt att göra budgeten i år i och med finanskrisen. Detta på grund av att det var svårare att uppskatta hur många uppdrag de kommer att få. Efter att budgetarbetet är färdigt följer man noggrant upp budgeten varje månad. Man tittar på om de budgeterade intäkterna och kostnaderna hålls, alltså om man faktiskt håller budget eller inte och vad det beror på om man överskrider den. Har man helt enkelt inte fått in så stora intäkter som man budgeterat för, måste man jobba hårdare för att få in fler jobb och i värsta fall säga upp personal. Gör man ett bättre resultat än budgeterat så är man enbart nöjd!

De gör även en likviditetsbudget på Öhmans, om än inte lika noggrant som resultatbudgeten. Den görs också för ett år i taget och de försöker då uppskatta vilka intäkter de kommer att inbringa det kommande året samt vilka utgifter de måste betala. Det är inte helt lätt säger Marika, det beror helt på hur många uppdrag Öhmans kommer att få och det är väldigt svårt att veta. Denna budget följs sedan upp varje månad (se 4.1.4 nyckeltal).

4.1.6 Finanskrisen

På Öhmans har man påverkats ganska mycket av finanskrisen, man har svårare att få uppdrag idag. Man har bland annat fått skära ner på personal. Som tidigare nämnts var de 58 anställda

för ett halvår sedan och 29 anställda idag. Man har noggrannare uppföljningar nu för att se hur man ligger till, detta är ett måste berättar Roland. Alla företag vill få de uppdrag som finns och då sänker man priserna vilket innebär att det är ännu viktigare att göra en riktig kalkyl som faktiskt håller. I dagsläget vet man bara från månad till månad om man har jobb eller inte, förutom några större jobb som löper under en längre tid. Detta är inte vanligt, man brukar ha fler uppdrag på gång än vad man har idag.

4.1.7 Avslut

Både Marika och Roland tycker att det är viktigt med ekonomisk redovisning, både offentlig och intern, för att kunna sköta företaget på ett bra sätt. Roland säger att det säkert fungerar för mindre företag att inte vara lika noggrann eller att inte använda sig av ett välutvecklat ekonomisystem, men för dem är det ett måste. Eftersom de använder sig av projektredovisning, knyter samtliga kostnader till ett projekt och varje dag uppdaterar med inkomna fakturor och andra affärshändelser, skulle det praktiskt taget vara omöjligt att hålla reda på allt om man inte hade 3L eller liknade system, menar Marika. De följer regelbundet upp både den löpande bokföringen och de olika budgeterna och har även kontinuerlig uppföljning av sin likviditet i form av likviditetsrapporter två gånger i månaden. De är även noggranna med att göra kalkyler inför varje större jobb och att alltid räkna ut och följa upp täckningsbidragen på varje projekt. Sammanfattningsvis använder sig Öhmans i stor utsträckning av ekonomistyrning i sin verksamhet.

4.2 Konditori Leif Sundström AB

Vi har måndagen den 27 april 2009 intervjuat Leif Sundström, en av ägarna till Konditori Leif Sundström AB.

4.2.1 Om företaget

Bolaget heter Konditori Leif Sundström AB men själva verksamheten kallas för Finess, och det är också det vi i fortsättningen kommer kalla det. Finess är ett konditori som startade 1963 i den då nyöppnade gallerian i Ljusdals centrum. Finess består av tre delar; bageriet, serveringen och butiken. I bageriet bakar man varje morgon färskt bröd, man bakar de kakor och bullar som ska säljas, man gör tårtor och bakelser m.m. I butiken säljer man direkt över disk det som kunderna köper med sig hem; tårtor, limpor, wienerbröd m.m. I serveringen kommer kunderna och fikar på plats och där serverar man också lättare maträtter. Från början var det Leif Sundström som startade konditoriet tillsammans med sin hustru Kerstin. Så småningom gick de skilda vägar och idag äger Leif Finess tillsammans med sin bror Christer och sina döttrar Annika och Kristina. Leif har numera gått i pension, men är som sagt fortfarande ägare och sitter även i styrelsen och arbetar fortfarande en hel del trots pensioneringen. Finess har för närvarande 19 anställda, varav 12 är fast anställda, återstoden arbetar extra på helger och vid behov.

4.2.2 Löpande bokföring

På Finess sköter de inte sin bokföring själva, utan har anlitat en revisionsbyrå som sköter all ekonomisk redovisning åt företaget. Det Leif gör själv är att sammanställa löneunderlaget, men sedan är det revisionsbyrån som gör själva utbetalningarna av lönerna. Man sköter även faktureringen själva, en gång i månaden skickar Leif ut alla fakturor. Dessa skrivs och skickas ut för hand, de har alltså inte hjälp av något faktureringsystem när de gör detta. Finess har en hel del kunder, framförallt olika företag, som kommer in och fikar eller beställer mackor, bullar m.m. som sedan betalas via faktura. Detta fungerar bra att sköta själv anser Leif, men i övrigt tycker han att det är väldigt skönt att låta revisionsbyrån ta hand om den ekonomiska redovisningen. Ett tag försökte Kristina sköta bokföringen själv men det fanns vare sig tid eller intresse för att det skulle fungera. Leif berättar;

”Det är visserligen dyrt att leja bort redovisningen men så länge vi har råd och allt fungerar bra så är det värt det”

Det han kan vara lite missnöjd med är att revisionsbyrån inte alltid flaggar i tid om något inte är som det ska eller om man borde göra vissa återgårdar. Exempelvis berättar Leif om ett tillfälle då han fick rådet att skaffa en viss försäkring, men att det i så fall måste ske samma dag, vilket gav honom väldigt lite tid att bestämma sig. Sådana händelser skulle de kanske kunna ha bättre kontroll över om de skötte sin redovisning själv. I övrigt är de nöjda med upplägget. Varje månad får Leif rapporter från revisionsbyrån om hur månadsbokslutet ser ut. Leif tittar då främst på resultatet för att se hur det går för verksamheten och han jämför med samma månad föregående år. Han tittar också på hur stora lönekostnaderna är och vad bruttovinsten ligger på. Man har även en genomgång med revisionsbyrån varje år inför årsbokslutet och går igenom hur ekonomin ser ut. Leif berättar att det går bra för Finess, förra året omsatte de närmare åtta miljoner kronor och hade ett resultat på drygt hundrafemtio tusen kronor. De har heller inga banklån och betalar därför ingen ränta eller amortering.

4.2.3 Kalkyler och nyckeltal

Man använder sig överhuvudtaget inte av nyckeltal i verksamheten. Det räcker för Leif att titta på bankkontot för att se att de har tillräckligt med pengar för att kunna betala sina fakturor, inga likviditetsberäkningar görs. Finess har dessutom en stor kassa så likviditetsproblem brukar det aldrig vara fråga om ändå. Leif berättar att banken tycker att de har *för* stor kassa, men det vill Leif ha, så att de vet att de kan betala även de större utgifterna som dyker upp då och då.

Man gör heller inga kalkyler på Finess. Vi frågade hur de avgör vilka priser de ska ta för fikabröd, lunch, kaffe m.m. och då berättar Leif att varje år när lönerna höjs, måste de även höja priserna på vissa delar av sortimentet. Detta för att ligga på samma nivå och ha råd att ha kvar samtliga anställda. De gör alltså inga uträkningar utan höjer kontinuerligt priserna med några kronor här och där. Finess gör heller inga budgetar.

4.2.4 Lager

Finess beställer råvaror från olika leverantörer flera gånger i veckan. Dessa beställningar behöver de inga speciella underlag för att kunna göra, utan de ser vad som börjar ta slut, vet ungefär hur mycket som brukar behövas och utgår sedan från det. Det de dock använder sig av och som vi tycker kan räknas som en form av intern redovisning, är att Leif varje gång det händer något speciellt för dagbok på hur det gått dessa dagar. Exempelvis är alla hjärtans dag en stor dag för Finess med ökad försäljning. Då skriver Leif ner hur många bakelser de bakat och sålt, hur många som jobbade den dagen, vilket väder det var (det kan påverka försäljningen mycket) och annan fakta som kan vara viktiga. Då kan de titta i den boken till nästa år och veta på ett ungefär hur mycket grädde de behöver beställa för att kunna göra alla tårter och bakelser, hur mycket personal som behövs i serveringen osv.

4.2.5 Finanskrisen

Leif säger att de hittills inte har märkt av finanskrisen, förutom möjligtvis lite i butiken.

”I svårare tider drar folk in på att köpa nya bilar och andra dyra saker, fika har man fortfarande råd med”

Eftersom de inte har märkt av krisen har de heller inte börjat vara mer noggranna och försiktiga, utan sköter sin verksamhet som vanligt.

4.2.6 Avslut

Finess använder sig i väldigt liten utsträckning av ekonomiska hjälpmedel. De skickar bort sin bokföring, de gör inga kalkyler eller budgetar och intresserar sig inte för nyckeltal. De anser inte att behovet finns och att de klarar sig bra ändå.

4.3 Marknadsdata Information i Ljusdal AB

Vi har tisdagen den 28 april 2009 intervjuat Lotta Larkås, ekonom på Marknadsdata, Anna Nordin, ekonom för koncernen som Marknadsdata tillhör, samt Sten Ångström, vice VD för Marknadsdata.

4.3.1 Om företaget

Marknadsdata är ett tjänsteföretag som startade 1995. 2007 blev det uppköpt av ett engelskt företag och ingår idag som ett av fem dotterbolag i en underkoncern. Företaget har i nuläget 17 anställda där de flesta är säljare. Kontoret är beläget i tingshuset i Ljusdal där samtliga dotterbolag i underkoncernen håller till. Marknadsdata arbetar med placeringservice och mäklar patienter till institutioner och behandlingshem. Deras kunder är de olika behandlingshemmen och uppdragsgivarna är framförallt svenska kommuner, men det händer även ibland att privatpersoner tar kontakt på egen hand.

Företagets främsta mål är att hjälpa kommunerna att hitta de bästa hemmen för patienterna. Det kan handla om att förmedla det billigaste hemmet, det mest lämpliga för individens behov, geografiskt närmast o.s.v., beroende på vad kommunen är ute efter. Marknadsdata tycker själva att de effektiviserar kommunernas arbete och besparar dem betydligt mycket tid.

De som betalar för Marknadsdatas tjänster är de olika hemmen. Detta sker genom ett halvårsabonnemang och ett muntligt avtal. Hemmen betalar alltså en avgift per halvår för att finnas med i Marknadsdatas databas över kunder. De betalar i förväg, så ibland händer det att de betalar abonnemanget även fast de inte får några patienter. Det går till så att kommunerna skickar en förfrågan och profil på patienten till Marknadsdata för att på ett smidigt och snabbt sätt hitta ett lämpligt hem. Sedan matchar företaget profilen med de hem som verkar kunna täcka de krav som finns med hjälp av deras databas. Denna tjänst sker då via Internet och telefon. Då får man fram hur många hem som passar, hur många som kan ta emot patienter just nu, beskrivning av behandling, priser osv. Dessa uppgifter skickas sedan till handläggarna på kommunen där de får avgöra vad som passar patienten bäst. När beslut har tagits, återkopplas ärendet till Marknadsdata där man får veta vilket hem som valdes och som sedan registreras i deras system. Efter några veckor kontaktas kommunen för att ge respons om hemmets kvalitet och dylikt. Företaget erbjuder även andra tjänster i form av olika uppdrag åt hemmen. Bland annat gör man en kvalitetssäkring där socialtjänsten får svara på frågor när de skickat en patient till ett hem. Frågorna handlar om vilken service de fått av hemmen och om de är nöjda med valet. Svaren läggs därefter ut på hemsidan. Där kan sedan andra kommuner gå in och läsa utvärderingen av hemmen innan de själva gör ett beslut.

4.3.2 Löpande bokföring

Företaget har en anställd ekonom inom företaget, Lotta Larkås, som sköter den löpande bokföringen. Hon och chefen för Marknadsdata, Sten Ångström, träffas en gång i månaden och går igenom månadsbokslutet som hon har sammanställt. Dock säger Sten att han egentligen har koll på de flesta siffror varje dag;

”Jag är en riktig sifferidiot och vill se resultat hela tiden.”

Han säger att han dagligen tittar hur de ligger till med kostnader och intäkter, framförallt hur stora kostnader de har. Om han ser speciellt höga, respektive låga siffror vill han ha en förklarig till förändringen så snabbt som möjligt för att försöka åtgärda eventuella problem.

Månadsboksluten skickas också ner till huvudkontoret i Tyskland varje månad där de sammanställer samtliga företags resultat inom koncernen. Det är det inte bara rapporterna som kommer till Tyskland, utan chefen över den svenska underkoncernen åker också ner och analyserar och diskuterar de nya siffrorna. Kan något förbättras? Går det att minska vissa kostnader? Han får ibland ge förklaringar till varför det ser ut som det gör på vissa poster och tillsammans med de andra ansvariga i Tyskland göra uppföljningar och försöka komma fram till förslag för förbättringar.

När företagets revisor sedan gör årsbokslut vet Sten på ett ungefär hur det kommer att se ut, tack vare de noggranna uppföljningar och månadsboksluten.

”Årsbokslutet är väldigt sällan oväntade siffror. Det brukar inte bli någon överraskning direkt.”

4.3.3 Affärssystem

Som nämnts tidigare, sköter Lotta den dagliga bokföringen. Anledningen till att de valt att tillsätta en ekonomitjänst beror på att de ser det som en stor fördel med tanke på att hon kan vara delaktig och samarbeta tillsammans med Anna Nordin, som är den ekonomiansvarige för hela underkoncernen och sitter på samma kontor. Marknadsdata har ett eget affärssystem, Xor, som de använder för den löpande bokföringen. Sedan samarbetar Anna och Lotta för att Anna ska kunna sammanställa Marknadsdatas siffror i underkoncernens system. Anna berättar att hon inte är helt nöjd med Xor på grund av att hon saknar vissa funktioner. Hon skulle gärna vilja ha en flerdimensionell redovisning och kunna dela upp den på ett annat vis. Med ett bättre program skulle man kunna dela upp redovisningen i olika resultatenheter, så som uppföljning av respektive gruppchef och arbetslag. Man skulle även kunna använda sig av projektredovisning vid tillfälliga situationer så som provanställning, men eftersom de nyligen har uppgraderat det befintliga systemet är det alldeles för kostsamt att spendera mer pengar på ett nytt system. Sedan fortsätter hon förklara att eftersom de även integrerat Xor med koncernens affärssystem, SAP, är det inte bara kostsamt att byta system, utan också ett väldigt svårt och tidskrävande arbete.

När företaget ska ta hand om kundorder och beställningar, använder de sig av ett annat program, Xois, där alla kunder, patientinformationer och säljresultat finns. Här kan man se alla förfrågningar som kommer in, samtal, offerter, nya kontakter och förnyelsekontrakt. Man kan även se antalet försäljningar per timme, dag, månad för både den enskilde säljaren och totalt för företaget. Sten är väldigt nöjd med systemet eftersom han kan ha stor koll på både kunder och de enskilda säljarna. Man kan också se samtliga placeringar, antal förfrågningar, aktuella och avslutade abonnemang. Det Sten är mest intresserad av att titta på är antal nya kontakter per timme och dag för varje anställd eftersom han vill se hur effektiva säljarna är.

Sten är väldigt noga med att påpeka hur viktiga deras två datasystem Xor och Xois är för den dagliga verksamheten eftersom all data och information som rör företaget lagras och uppdateras där. Utan systemen skulle de inte kunna vara lika effektiva i sitt arbete och kunderna skulle inte alls ha lika stor tillgänglighet till deras tjänster.

4.3.4 Nyckeltal

Sten är väldigt intresserad av att veta ”omsättning per anställd” samt ”ny kontakt per dag per anställd” hos Marknadsdata. Eftersom han är mycket sälj- och resultatnriktad, tycker han själv att detta är ett viktigt mått att följa upp när man arbetar med försäljning. På detta vis kan han även se om och vart det brister någonstans och vid behov vända återgårdar för att lösa problemen.

Varje vecka görs även likviditetsrapporter för samtliga företag i underkoncernen, som skickas ner till Tyskland och ledningen där. Detta gör Marknadsdata mest för att de ”måste”. De har så pass hög likviditet att de inte behöver ha noggrann uppföljning eller oroa sig för betalningssvårigheter. Innan företaget blev uppköpt, ägde Sten Marknadsdata själv tillsammans med tre andra män. Då hade de inte säkerheten av att vara en del av en koncern och hade inte lika stor kassa att tillgå. Sten berättar att han då var mycket mer noggrann med likviditetsberäkningar och behovet att ha koll var mycket större. Idag finns inte samma behov.

4.3.5 Budgetering

Marknadsdata arbetar mot budgetar hela tiden.

”Att arbeta mot budget, det är vårt riktmärke.”

Varje säljare har en månadsbudget som ska följas för att uppnå deras försäljningsmål. Budgeten består av antalet säljsamtal, säljintäkter, lyckade försäljningar osv. Varje säljare har dock en individuell budget som baseras på hur många förnyelser de bör kunna göra. Om man har många kontrakt som löper ut en månad har man större försäljningskrav på sig eftersom man bör kunna förnya dessa kontrakt, vilket också görs i 95 % av fallen, berättar Sten. Förutom förnyelserna – som varierar från säljare till säljare olika månader – ska säljarna även inbringa 65 000 kr i månaden i nyförsäljning.

Varje måndag har Sten individuella ”miniutvecklingssamtal” med samtliga säljare. De punkter som tas upp grundas på de uppgifter Sten har fått fram om säljarens resultat från Xoix. Där diskuteras den gångna veckan, säljarens mål, uppföljning på försäljningsbudget och önskemål om framtiden för den enskilde. Månadsbudgeten för varje säljare har Sten tillsammans med varje enskild säljare satt ihop för att det ska bli ett så sannolikt mål som möjligt utifrån säljarens kapacitet. Det är också därför lönesättningen sätts individuellt inom företaget. Något annat som också tas upp under samtalen är hur säljaren faktiskt arbetar. Hur ser säljarens förhandsteknik och avslutningsteknik ut? Är det något som behöver förändras?

När säljarna inte uppnår sina mål, samtalar Sten individuellt med säljaren för att hjälpa honom eller henne att försöka förstå var problemet sitter. Det kan vara allt från att säljaren använder fel säljteknik till att säljaren tycker att säljmålen är alldeles för höga. Om det sistnämnda inträffar, brukar säljaren ofta få testa på någon annan arbetsuppgift. Fungerar inte det, kan det leda till avskedning, men det är den absolut sista utvägen på problemet. Sten berättar att syftet med samtalen inte är att kritisera säljarna, utan snarare att hjälpa dem att utvecklas och effektivisera företagets tjänster. Det finns också de situationer när säljarna säljer över sin budget. Då finns det ett stegrande bonussystem som används för att motivera och sporra säljarna till hårdare arbete. Sten vill att de anställda ska känna att hårt arbete ger resultat.

En gång om året gör Marknadsdata en resultatbudget. Då sätter sig Sten tillsammans med Lotta och beräknar omsättning, kostnader, intäkter och tittar tillbaka på föregående år för att komma fram till sannolika siffror. Man tittar även på försäljningen, om den är sjunkande eller stigande och försöker hitta orsaker till förändringarna.

Företaget gör även balans – och likviditetsbudgetar, men det är bara balansbudgetar som görs varje månad. Likviditetsbudget görs enbart årsvis, men samtliga budgetar har en kontinuerlig uppföljning. Alla budgetar som sammanställs för hela företaget skickar Anna ner till Tyskland där de analyseras och sparas för att sedan kunna göra uppföljning.

Den enda kalkyl som företaget använder är prissättningskalkyl. Varje gång en ny produkt skapas, beräknar man hur mycket resurser som har gått åt och till vilka kostnader. Utifrån detta lägger man sedan på en procentmässig vinst för att komma fram till ett skäligt försäljningspris. Detta är inget som görs kontinuerligt, utan bara vid behov när nya produkter har utvecklats.

4.3.6 Finanskrisen

När vi frågar om företaget har känt av finanskrisen, svarar alla tre intervjuade nej. De har inte märkt någon större skillnad på försäljningssiffror än så länge, men de tror att risken kan finnas att deras kunder, precis som alla andra företag, är tvungna att strama åt sina budgetar och eventuellt minska sina utgifter. På detta vis skulle Marknadsdata få färre kunder och mindre intäkter, men det är inget som de oroar sig för än.

”Kommer smällen, så kommer den. Man kan inte gå runt och oro sig för saker som inte har skett än.”

Det de däremot märker är att de själva har börjat tänka en extra gång innan de gör egna inköp. Det kan vara allt från kontorsmaterial till IT-utveckling. Man försöker helt enkelt vara mer försiktig.

”Nu försöker vi ta det lugnt med de stora investeringarna ett tag.”

4.3.7 Avslut

Något Sten anser är viktigt är att jämföra försäljningssiffrorna med budgeten. Han försöker hela tiden att arbeta med kostnader kontra intäkter och kontrollera resultatet så att ”företaget ligger på banan”. När vi avslutar vår intervju säger han att företaget går väldigt bra. Anledningen till detta tror han beror på att deras affärsidé är relativt ny och blir mer och mer populär, samt att företaget är så noga med att följa upp det dagliga arbetet.

”Om man vill vara ett framgångsrikt företag kan man aldrig luta sig tillbaka och vara ‘fat and happy’, utan vi måste hela tiden arbeta för att förbättras och utvecklas.”

4.4 Knappens Prefab AB

Vi har måndagen den 28 april 2009 intervjuat Christer Olofsson, platschef på Knappens.

4.4.1 Om företaget

Knappens startades ursprungligen på 1970-talet, men köptes av Jörgen Hylander i januari 2007 tillsammans med investeringsföretaget LV Invest. Jörgen är VD och äger 50 % och LV Invest resterande 50 %. Sedan de nya ägarna tog över har stora förändringar skett inom företaget; nya tillverkningsprocesser har skapats med hjälp av nya maskiner, personalstyrkan har ökat, man har gjort utbyggnader och infört ett affärssystem.

Knappens är ett industriföretag som arbetar med förtillverkning av två produkter; spillvattensystem och väggavlopp. Spillvattensystemen, även kallad avloppsgrador, är plaströr som används för att koppla samman tvättmaskin, handfat, dusch m.m. med vattensystemen i flerfamiljshus. Olika plaströr smälts ihop med hjälp av svetsning och monteras färdigt i verkstaden för att sedan direkt sättas på plats i huset, istället för att en rörmokare ska montera rör för rör på plats. Knappens får oftast uppdrag från VVS entreprenörer att leverera

avloppsgrador till hus med minst 25 lägenheter på grund av att det ska bli en lönsam produktion. Deras kunder finns främst i Stockholm- och Göteborgsområdet. De tillverkar även väggavlopp som bland annat sätts in i kassetter till väggtoaletter.

Företagets främsta mål är att växa och fokus ligger på produktion, säger platschefen Christer. När Jörgen tog över var de bara 3 anställda, men idag har de redan hunnit växa till 10 stycken och har visioner att växa till 20 anställda om ett par år. I fikarummet, där vi har vår intervju har de skrivit upp företagets viktigaste mål som ska prioriteras under 2009:

- Att vara ett lönsamt och växande företag
- Att leverera produkter av hög kvalitet i rätt tid
- Att alla känner delaktighet och engagemang

”När Jörgen tog över 2007 hade han visionerna att den här lilla garageverksamheten skulle växa och bli ett företag”

De tycker själva att deras produkter har potential för att antalet anställda ska kunna växa, men de vill växa försiktigt. Christer fortsätter förklara att de vill se till att alla delar i verksamheten hänger med så som det nya affärssystemet, personalen, utbyggnad av lokaler och givetvis pengarna. Han rundar av med att säga;

”Det är dyrt att växa!”

4.4.2 Löpande bokföring

Företaget har ingen egen ekonom. De anser att så länge de fortfarande är ett relativt litet företag behövs ingen ekonomitjänst inom företaget. De har valt att anlita en utomstående ekonom som kommer till företaget en halv dag i veckan för att sköta den löpande bokföringen. Christer säger att detta är ett tydligt bevis på att det skulle vara alldeles för kostsamt att anställa en ekonom när det finns så pass lite arbete att göra som läget ser ut idag. Dock kan de absolut tänka sig att anställa en vid senare tillfälle om deras planer om expanderings går som de vill. Då ser de en helt annan fördel med att det ekonomiska arbetet blir mer integrerat i det dagliga arbetet och sköts inom företaget. Just nu prioriterar de att ekonomen är ”utifrån” eftersom de då kan fokusera på att växa och arbeta med rätt kvalitetskapacitet.

När vi frågar platschefen om de använder sig av den löpande bokföringen och gör någonting åt dåliga siffror om de uppkommer, svarar han att de tittar lite på bokföringen men inte i speciellt stor utsträckning. Christer tycker att bokslut är intressant, men att det inte säger hela sanningen. Han fortsätter med att säga;

”Personligen anser jag att ett bokslut är ett fejkat resultat. Man kan alltid fila till siffror enbart för att det ska se bättre ut genom att till exempel göra avsättningar, dröja med fakturor och göra större inköp.”

Företaget i sig lägger alltså inte ner så mycket tid på att analysera bokslut och bokföring, men eftersom det finns delägare som inte är aktivt delaktig i företaget är de angelägna att få kontinuerliga rapporter för att se hur det går för företaget. Till dem sammanställer Knappens

rapporter om hur det går, framtidsutsikter, vilka order de fått m.m. samt redovisar varje månadsbokslut. När vi frågar Christer om det inte är något som de brukar titta lite närmare på kommer det fram att de analyserar vissa siffror. Förutom ett affärssystem använder de sig även av ett analysprogram, Promic Analys. Det är också nytt och har inte börjat användas speciellt mycket än, men tanken är att de bland annat ska analysera de ekonomiska siffrorna mer, räkna ut fler nyckeltal och jämföra sig med andra branscher med hjälp av systemet. På det sättet kan man lättare se hur man ligger till jämfört med andra. Fast Christer säger dock att de redan idag har bra koll på sina konkurrenter. De har för övrigt inte så många konkurrenter. Det finns ett stort företag i Gävle, men annars finns det bara några små företag som inte är direkta hot. En annan bra fördel med Promic är att man kan jämföra olika siffror inom det egna företaget från år till år och månad till månad osv. Det är först i maj de verkligen kan börja jämföra med tidigare år, eftersom de då har två årsbokslut som hör helt och hållet till verksamheten sedan Jörgen tog över.

4.4.3 Affärssystem

Knappens började använda affärssystem så sent som hösten 2008 då platschefen Christer Olofsson blev anställd. Anledningen till att de inte hade det tidigare berodde på att man ansåg att behovet inte fanns på den tiden de var 3 anställda. Då handlade det mest om att köpa billigt och sälja dyrt och att försöka effektivisera den lilla produktion som fanns. Idag ser dock företaget en stor fördel med att de har börjat använda ett affärssystem. Systemet heter Monitor och Christer säger att de är väldigt nöjda med funktionerna. Idag tycker de att de kan ha mycket bättre översikt på sådant som inköp, kostnader, löpande bokföring och pågående kundorder.

”Vi kan hantera det dagliga arbetet mycket mer effektivt och ha en bättre överblick av verksamheten. Vi kan äntligen ha beredning på alla tillverkade artiklar och strukturera alla ingående artiklar var för sig”

Christer fortsätter berätta att de tycker att affärssystemet är en otroligt viktig del för att företaget ska kunna utvecklas och fungera på bästa möjliga sätt. Man kan både spara tid och arbete om systemet är funktionellt, vilket också bidrar till reducerade kostnader på lång sikt. Idag använder de bara några funktioner i Monitor och detta beror främst på att de nyligen börjat arbeta med systemet samt att det tar tid att ändra de organisatoriska delarna och få allt praktiskt att fungera.

Christer berättar att hans huvuduppgift sedan dag ett har varit att implementera Monitor mer och mer i verksamheten. Deras tanke är att börja använda fler funktioner i affärssystemet, men detta kommer ske successivt med tiden. Företagets mål är att integrera så många delar som möjligt i systemet för att de ska kunna växa på ett så smidigt sätt som möjligt, samt att de kan se tillverkningsorder på produktionen. Detta innebär att de vill kunna se när en arbetare stämplar in för att arbeta med en specifik order, stämplar ut när ordern är klar, vad och hur mycket material som behövts från lager till just den ordern, hur lång tid det har tagit och vad det har kostat företaget att tillverka produkten. På detta sätt kan man tydligt se och följa en order hela vägen, från början till slut. Man kan titta på hur man ligger till under arbetets gång, göra efterkalkyler och utvärdera arbetet, se till arbetskraften om det behövs mer eller mindre, beräkna snittkostnad per timme och hela tiden kunna göra noggranna uppföljningar på det dagliga arbetet. På detta vis kommer också lagret alltid att stämma och man kommer att veta

precis hur stort det är, bara genom att titta i systemet. Idag får man beräkna lagret för hand, vilket är mer tidskrävande och mindre exakt. Christer förklarar sedan;

”Vi vill kunna bryta ner alla våra tillverkade produkter till de minsta artiklarna på skruvnivå. På det sättet kan vi äntligen ha exakt koll på lagret varje dag och det är någonting som vi verkligen vill prioritera med tanke på att lagret förhoppningsvis kommer att byggas ut genom framtida expanderings.”

Redan idag använder de systemet till den löpande bokföringen (som vi tidigare nämnt, en utomstående ekonom sköter), alla inköp görs i Monitor, de registrerar alla kundorder de får och systemet används också till in- och utstämpling för de anställda. De har även börjat med beredning, d.v.s. man talar om för systemet hur en tillverkad vara är sammansatt, alltså vilka komponenter den består av. Alla artiklar de använder finns numera inlagt i Monitor. Det är därför Knappens kommer att kunna få ett exakt lager, eftersom systemet kommer själv att förstå precis vilka artiklar som försvunnit från lagret när en produkt är färdigtillverkad.

4.4.4 Kalkyler

När företaget ska bestämma priser på sina produkter använder de sig av påläggskalkyler. Man beräknar först hur mycket tid och material man måste förbruka för att kunna tillverka produkten och med hjälp av standardpriser, se vad kostnaden blir. Därefter lägger man på affärskostnadstillägg för att till sist addera vinsttillägg. Detta blir tillsammans det försäljningspris som de använder till sina kunder. De gör nya standardpriser en gång per år på grund av de prisförändringar på tillverkningsmaterial och löneökningar som man måste ta hänsyn till. Vägghavloppen de tillverkar ser alltid likadana ut så på dessa behöver de bara beräkna försäljningspriset en gång om år för att uppdatera kalkylen när standardpriserna höjs. Avloppsgradorna ser olika ut varje gång, vilket innebär att det krävs enskilda kalkyler för varje ny groda. Dock anser inte Christer att påläggskalkyler är den bästa metoden att använda vid prissättning:

”Egentligen tycker vi att det är fel att tänka på vad det kostat oss. Vi vill ju veta hur mycket produkten är värd för kunden. Vad är kunden egentligen villig att betala för produkten?”

Han fortsätter kommentera att det här egentligen är något som alla företag vill och borde göra och borde försöka göra, men det är svårt eftersom problemet kan uppstå om de väljer att ha ett högt pris och konkurrenterna väljer att ha ett lågt pris. Då kan risken bli för stor att kunderna kommer att tycka att Knappens är för dyr och det slutar med att de blir tvungen att återgå till det traditionella priset för att ha möjlighet att konkurrera med andra.

Idag räknar de som tidigare nämnts fortfarande lagret för hand varje månad, där de försöker uppskatta hur mycket som behöver beställas och hur mycket som finns för tillfället. De tycker själva att detta är ett dåligt sätt att värdera sitt lager på och det är svårt att komma fram till exakta siffror. Knappens ser idag alltid till att ha ett stort lager och köper på sig lite eftersom. Hur mycket som köps in per gång grundar sig på erfarenheter av hur mycket material och artiklar som behövs till olika produkter. Men detta kommer att skötas automatiskt i Monitor så småningom. När det sedan fungerar som de har tänkt sig, kan man göra behovsanalyser av lagret och få signaler från Monitor när någon artikel håller på att ta slut och det är dags att beställa nytt. Christer förklarar hur viktigt de tycker det är med att man har kunskap om sin

lagerhållning. De kommer med hjälp av Monitor kunna ha koll på minimilager, maximilager och säkerhetslager, detta är inte aktuellt än så länge, men det är bara en tidsfråga.

Knappens arbetar framförallt med två stora leverantörer; Valsir från Italien och Geberit från Tyskland. Med Geberit har de ett avtal att leveranser sker efter behov. Knappens skickar beställningar och Geberit fraktar då varorna. Med Valsir ser kontraktet lite annorlunda ut. Knappens använder sig nämligen av ett konsignationslager i sina lokaler som ägs av Valsir. Detta betyder att Valsir levererar produkter till Knappens lagerlokaler. Dessa produkter ligger sedan där, utan att Knappens har betalat för dem och Valsir betalar ingenting för att ha sina produkter där. Det är alltså Valsir som äger lagret och Knappens som står för kostanden att förvara lagret. Knappens betalar istället när de tar varor från Valsirs lager för att tillverka sina produkter. Då rapporterar Knappens till Valsir vad som har tagits från lagret och Valsir skickar sedan en vanlig faktura. Knappens ser konsignationslagret som en stor fördel eftersom de anser att de tjänar på att ha nära tillgång till artiklarna och för att de vet vad de får innan de faktiskt har köpt det.

4.4.5 Nyckeltal

Som tidigare nämnts, har Knappens ambitioner att göra fler ekonomiska analyser och räkna på fler nyckeltal. Men redan idag är det vissa siffror man är noga med att räkna ut och följa upp. Som vi redan har nämnt, är likviditet ett viktigt nyckeltal för Knappens. De har hela tiden noggrann koll på sin kassa och ser dag för dag hur pengaflödet är.

Man gör även beräkningar på sina order och på produktionen. Bland annat tittar man på nyckeltal så som antalet kundorder per vecka, fakturering per anställd per vecka och svets per anställd per timme. Vi undrade varför man var intresserad av hur många ”svets” en anställd gör, då svarade Christer att det har man alltid räknat på hos Knappens. Själva verksamheten har funnits i snart 40 år så man vet mycket om just detta. Man har kommit fram till hur många svetsningar man bör hinna med per dag, per vecka o.s.v. Det blir ett bra mått att kunna jämföra och följa upp. Man räknar även på och följer upp värdet av alla kundorder och gör diagram för att redovisa detta. Då beräknar man vad man har för beläggning varje vecka, d.v.s. hur många arbetstimmar per vecka det faktiskt finns jobb att utföra. På detta vis ser man om man har mer att göra än man hinner med och behöver mer resurser. Är det för lite att göra, får de sysslösa städa eller liknande. I värsta fall får man säga upp anställda, men det har inte hänt än, förutom med undantag för den som tillfälligt fick sluta i och med finanskrisen.

4.4.6 Budgetering och prognoser

Christer har bara arbetat i knappt ett år på Knappens så han har ännu inte varit med och gjort någon budget. Men han säger att det tidigare enbart funnits enkla budgetar och det är inget man jobbar aktivt med på Knappens. Han säger att Jörgen ska göra en mindre budget nu i maj (deras räkenskapsår är mellan 30 april och 1 maj), men att det går mer och mer åt att de inte kommer att jobba med budgetar i framtiden. Visst kan det bara bra att ha en budget att jämföra med, säger Christer, men han anser inte att det är värt att lägga ner så mycket tid på det eftersom marknaden svänger så mycket som den gör idag.

”Precis när budgeten är klar är den ju redan gammal”

Något de arbetar mer noggrant med är likviditetsprognoser. Ekonomen, som sköter deras bokföring, skapar en prognos varje vecka som sträcker sig 30 dagar framåt. Detta gör hon i Monitor. Det finns redan i systemet, som registrerats tidigare, vilka leverantörsfakturor och kundfakturor som ska betalas/komma in. Ekonomen får sedan lägga in i systemet den skatt, arbetsgivaravgift, löner och moms som ska betalas ut. På detta vis ser man pengaflödet och att kassan är tillräckligt stor för att klara löpande utgifter. Prognosen som skrivs ut varje vecka visar dag för dag vilka pengar som kommer in i kassan och hur mycket som ska betalas ut. Detta är väldigt viktigt för Knappens då de är ett växande företag som gör ganska mycket investeringar i form av personal, affärssystem, material m.m. Ibland kan likviditetsproblem uppstå. Detta kan exempelvis innebära att det behöver skjutas till mer eget kapital vissa månader. Tittar man enbart på redovisningen ser det inte speciellt bra ut berättar Christer, men det är inte hela sanningen. I själva verket säger Christer att det går väldigt bra. Man har dock inte riktigt det kapitalet som behövs än.

”Ambitionen är att växa och bli större och därför måste man ha överkapacitet i början och det kostar”

4.4.7 Finanskrisen

I november förra året blev Knappens ordentligt påverkad av finanskrisen. Man fick inte en order på två veckor och blev tvungna att säga upp en person. Men till jul blev det bättre igen och sen dess har det bara rullat på, berättar Christer. Personen som blev uppsagt är idag tillbaka som timanställd. Knappen ser ljus på framtiden.

4.4.8 Avslut

Sammanfattningsvis märker vi att i takt med att Knappens växer, blir ekonomisk styrning allt viktigare för dem. Christer säger att det faktum att de har börjat använda sig av ett affärssystem är en klar fördel, ett måste nästan, om de ska kunna utvecklas i den omfattning de vill.

5. Sammanställning och jämförelse av intervjuer

I detta avsnitt kommer vi att sammanfatta intervjuerna och jämföra företagen med varandra.

De företag vi har intervjuat skiljer sig mycket från varandra i den mening att de verkar inom olika branscher och är uppbyggd på olika sätt. Det visade sig också att de i olika utsträckning och på skilda sätt, använde sig av ekonomistyrning i sina verksamheter.

Det är bara Marknadsdata som har en egen anställd ekonom, övriga företag har anlitat en utomstående ekonom som sköter den löpande bokföringen. På Öhmans är det någonting ”mittenmellan”, då deras ekonom visserligen är inhyrd, men har kontor i samma hus som företaget och är tillgänglig varje dag. Även om det skiljer sig åt mellan företagen, vem som sköter bokföringen, framgår det att samtliga ändå tittar på redovisningen, då främst på bokslutet, för att hålla sig uppdaterad om hur det går för företaget. På Knappens rapporterar man främst månadsboksluten till sina delägare LV Invets. Leif på Finess får månadsrapporterna skickad till sig och på Öhmans och Marknadsdata går man igenom dem med sina respektive ekonomer. Genomgående verkar de alla vara intresserade av att se resultatet samt vilka intäkter och kostnader de har varje månad.

Samtliga företag, utom Finess, använder sig av någon form av affärssystem. Eftersom Finess lejer bort all ekonomisk redovisning och är nöjd med att sköta faktureringen för hand, finns det inget behov av något ekonomisystem. Marknadsdata har två ekonomisystem, de använder sig av; Xor till redovisningen och Xoïs till försäljningen. Anna är inte helt nöjd med Xor, hon skulle vilja ha ett flerdimensionellt system för att kunna dela upp redovisningen på olika resultatenheter. Dock är det för kostsamt att byta just nu eftersom de nyligen har uppdaterat systemet. Sten är nöjd med det andra programmet, Xoïs. I det programmet har de all information om sina kunder och säljresultat m.m. Öhmans använder sig av ett affärssystem, 3L, och ett kalkylprogram, Bidcon. Framförallt 3L är ett viktigt redskap för Öhmans då de använder sig av detaljerad projektredovisning. Både Marika och Rolf är nöjda med systemet och säger att de inte skulle klara sig utan det. Knappens har relativt nyligen börjat använda sig av affärssystemet Monitor och håller fortfarande på att implementera det i verksamheten. De har inte haft samma behov av ett ekonomisystem tidigare, men i takt med att de växer blir behovet av ett hjälpmedel för att samordna verksamheten allt större.

Kalkyler används i olika utsträckning i dessa företag. Öhmans är det företag som arbetar mest med kalkyler. De gör förkalkyler inför varje större projekt för att beräkna hur mycket tid och resurser de kommer att lägga ner på uppdraget för att veta vilket pris de ska ta. På varje projekt behöver de även ha ett visst täckningsbidrag och detta följs noggrant upp med hjälp av 3L. De gör även förkalkyler innan inköp av inventarier för att se om det är billigare att köpa eller hyra. På Knappens använder man sig av påläggskalkyler för att beräkna försäljningspriset på en vara. Detta är en typ av förkalkyl som de även vill kunna göra uppföljning på i form av efterkalkyler och det kommer de så småningom att kunna göra med hjälp av Monitor. Marknadsdata gör nästan inga kalkyler alls med undantag för om de introducerar en ny produkt, då gör de en kalkyl för att beräkna vilket pris de ska ta för produkten. Finess använder inga kalkyler över huvudtaget, inte heller som hjälpmedel vid prissättning. Istället grundar de sina priser på de årliga löneförändringarna.

Utifrån våra intervjuer har vi förstått att inget av företagen arbetar i stor utsträckning med nyckeltal, men alla förutom Finess är dock intresserade av några tal. Både på Öhmans och Knappens är man intresserade av sin egen likviditet och tittar på likviditetsrapporter flera gånger i månaden för att se att man har tillräckligt med pengar i kassan. Även Leif på Finess vill veta detta, men han nöjer sig med att titta på bankkontot. Öhmans har också någorlunda koll på sin soliditet, men i övrigt tittar de inte på några andra nyckeltal. På Knappens räknar man på några nyckeltal som ”svets per anställd per timme” och ”antal kundorder per vecka”. Dessa används som jämförelsemått som man hela tiden kan följa upp. Hos Marknadsdata är Sten intresserad av ”omsättning per anställd” och ”ny kontakt per dag per anställd” eftersom de arbetar med telefonförsäljning och är ett resultatnriktat företag. De kan även med hjälp av dessa nyckeltal utreda eventuella brister.

Huruvida budgetering anses som ett viktigt hjälpmedel eller inte, skiljer sig väsentligt åt mellan de olika företagen. Öhmans arbetar mycket med budgetar, de gör både resultatbudgetar och likviditetsbudget varje år och följer noggrant upp dessa. Detta gör de för att hela tiden kunna följa verksamhetens utveckling och vida återgärder om något inte stämmer med planeringen. Även Marknadsdata arbetar utförligt med budgetarbetet, de gör både likviditets-, resultat- och balansbudgetar och dessutom har varje säljare en individuell budget att jobba mot. Det framkom under intervjun att Sten framförallt ansåg att säljarnas enskilda budgetar var viktiga styrmedel då man med dessa kunde utvärdera varje säljares resultat, koppla bonussystemet till budgetarna samt ha dem som utgångspunkt vid utvecklingssamtal. Finess däremot, arbetar inte med budgetering över huvud taget. Knappens gör en mindre resultatbudget en gång om året, men det är inget de jobbar aktivt med. Christer menar att det går mer och mer mot att de inte kommer att arbeta med budgetar i framtiden. Anledningen är att han inte anser att det är värt att lägga ner tid och resurser på det eftersom marknaden svänger så mycket som den gör idag.

6. Analys och slutsats

I detta kapitel kommer vi att analysera den information som vi har fått från intervjuerna, jämföra detta med teorin samt dra egna slutsatser utifrån detta.

Enligt Thomasson är ett av syftena med extern redovisning att ge information som kan användas vid verksamhetens styrning och att företagen med hjälp av den och övrig information, kan ta beslut angående produktion och investeringar m.m. Vi ser att alla företag i viss mån följer upp bokföringen och tittar på månadsboksluten och årsredovisningen. Dock verkar inte huvudsyftet med detta vara att styra företaget utan mer att få en kontinuerlig uppdaterig om hur det går för företaget. På Öhmans intresserar man sig mest för intäkterna när man tittar på månadsboksluten och årsredovisningen, de vill se att deras projekt faktiskt går med vinst. På Finess tittar Leif främst på lönekostnaderna och bruttovinsten varje månad. Sten på Marknadsdata berättar att han redan vet på ett ungefär hur månadsbokslutet kommer se ut, men att det som ändå är intressant är att se hur stora intäkterna och kostnaderna är. På Knappens rapporterar man främst månadsboksluten och årsredovisningen till sina delägare LV Invets. Alltså anser vi att samtliga företag har användning av den externa redovisningen och det finns ett syfte för dem att redovisa dessa siffror utöver det faktum att de är tvungna enligt lag. Vår uppfattning är att detta är mer ett medel för att se hur företaget ligger till och utvecklas, än för att styra företaget.

Det finns mycket litteratur skrivet om olika kalkyler. Även om vi har begränsat oss i vår teoretiska referensram, har vi ändå redogjort för flera olika huvud- och delmetoder inom kalkyleringsområdet. Ax menar att produktkalkyler kan göras på flera olika objekt som exempelvis ett projekt, en kund, en maskin och att kalkylerna har flera olika användningsområden. Dessa kan vara till hjälp vid val av vilken produkt man ska producera samt vilket tillverknings sätt man ska använda sig av. Vi har märkt att i praktiken – åtminstone i de företag vi har intervjuat – använder man sig till viss del av kalkyler, men inte alls i den utsträckning man enligt litteraturen skulle kunna göra. Samtliga företag, med undantag för Finess, använder någon form av kalkyl som underlag vid prissättning. Knappens använder sig av en påläggskalkyl när de beräknar vilket pris de ska ta för en produkt och tillvägagångssättet för kalkyleringsprocessen överensstämmer med litteraturen. På Öhmans är man intresserade av vad varje enskilt uppdrag har för täckningsbidrag. Deras ekonomisystem beräknar TB1, TB2 och TB3, där fler kostnader inkluderas i varje steg. Detta är en form av bidragskalkyl som närmast liknar en stegkalkyl. När man behöver en ny inventarie på Öhmans beräknar man också med hjälp av en kalkyl, om det är ekonomiskt mest fördelaktigt att hyra eller köpa denna inventarie. Vid dessa tillfällen kan således kalkylobjektet vara en maskin eller en barack. I övrigt använder inget av företagen någon annan form av kalkyl. Det förvånade oss en aning att Finess inte alls räknar på vilka kostnader de måste täcka med sina försäljningsintäkter när de bestämmer sina försäljningspriser. Samtidigt har Finess funnits i över fyrtio år och vet vid det här laget vilken nivå de måste ligga på för att gå med vinst. Så länge de höjer priserna i takt med att kostnaderna ökar, fungerar det uppenbarligen. Slutsatsen av detta blir att utifrån de företag vi har intervjuat, är det vanligt att man använder någon form av kalkyl, dock inte i speciellt stor utsträckning.

Inom litteraturen diskuteras olika syften med nyckeltal. Det vanligaste är att företagen med hjälp av dessa analyserar det egna företagets utveckling och lönsamhet. De kan även använda nyckeltal för att bevaka sina konkurrenter samt för att analysera sina kunder och leverantörer.

Bland företagen som beräknar vissa nyckeltal har vi fått uppfattningen att syftet med detta är just att analysera det egna företagets utveckling och lönsamhet. Inget av företagen vi intervjuade använder nyckeltal för att analysera andra företag än sitt eget. Marknadsdata beräknar nyckeltalet ”omsättning per anställd” som är ett lönsamhetsmått och Knappens beräknar ”svets per anställd”. Detta använder de för att kunna jämföra och följa upp utvecklingen i företaget.

Gällande just likviditeten anser vi att det är tydligt att detta blir ett viktigt mått i större utsträckning om företagen har problem med likviditeten. Knappens är ett växande företag och har bitvis betalningssvårigheter och just därför måste de hela tiden veta om de kan betala sina kortfristiga skulder eller om de måste tillföra mer kapital. Öhmans är i en bransch där det ofta kan variera mellan hur många uppdrag de får och de har genom åren haft vissa likviditetsproblem. Därför har de idag noggranna uppföljningar på sina intäkter och kostnader. Finess har funnits i många år och har en stabil kassa och behöver därför inte beräkna sin likviditet, de vet att de kan betala sina skulder. Inte heller Marknadsdata har längre noggranna uppföljningar på likviditeten. När företaget ägdes av fyra privatpersoner hade man väldigt bra koll på sin betalningsförmåga, men sedan de blev uppköpta av en koncern som har ett stabilt kapital, finns inte längre samma risk för betalningsproblem och då har också behovet av noggranna uppföljningar minskat.

Samtliga företag förutom Finess använder någon form av interna rapporter för att planera, kontrollera och följa upp. Detta innefattar då olika budgetar och kalkyler. Johansson och Samuelsson förklarar att rapporternas syfte bland annat är att verksamhetens planer uppfylls och att de kan fungera som varningssignaler för att företagen ska åtgärda eventuella brister i tid. Finess använder sig istället av vad Johansson och Samuelsson benämner som ”andra rapporter” vilket inkluderar andra jämförelsetal där man exempelvis jämför årets maj-resultat med förra årets maj-resultat. Leif på Finess har en så kallad dagbok där han för in information om försäljning, personalstyrka m.m. de dagar det händer något utöver de vanliga. Dessa anteckningar kan han sedan använda som underlag för att veta hur stora inköp han ska göra samma dagar året efter. Vi jämför alltså Leifs dagbok med Johanssons och Samuelssons teori, att de företag som inte använder interna rapporter ofta använder sig av dessa typer av jämförelser.

I litteraturen framgår det att budgetering kan vara ett effektivt hjälpmedel att styra och planera sin verksamhet med, samtidigt som det hävdas att en budget kan göra mer skada än nytta eftersom den kommer att vara inaktuell i samma stund den blir färdigställd. Det är intressant att även de företag vi intervjuade har olika åsikter om budgetens nytta. På Öhmans och Marknadsdata arbetar man aktivt mot budgetar och har kontinuerlig uppföljning på dessa. Man ser detta som ett bra sätt att ständigt stämma av verksamheten och bli mer uppmärksam på eventuella problem. På Knappens anser man istället att budgeten inte är ett speciellt användbart verktyg. I dagsläget utgår de visserligen från någon form av budget, men det går mer och mer mot att de inte alls kommer att arbeta med budgetar i framtiden. Christer nästintill citerade Ax när han sa att budgeten redan är gammal när den är klar.

Samuelsson resonerar att en fördel med att arbeta mot budgetering är att man kan motivera sin personal att arbeta hårdare för att nå eller till och med överträffa de budgeterade resultaten. Som en belöning till de anställda, kopplar man ett bonussystem till budgetarna för att personalen ska kunna ha detta som en ”morot” för att arbeta mer effektivt. Vi ser att denna teori stämmer bra med hur Marknadsdata arbetar. Där arbetar varje säljare mot budget och när de uppnår budgeten får de en procentmässig bonus för att de har uppnått sina mål. Vi anser att

bonussystem är ett bra verktyg för att belöna och uppmuntra sin personal och när det är kopplat till en budget, vet de anställda vad som krävs för att få den extra lönen varje månad. De andra företagen har inte bonussystem kopplade till budgetar, men vi tror heller inte att det skulle fungera med de budgetar de använder sig av. Deras budgetar består mer av företagets totala resultat och inte hur individerna arbetar.

Det som skiljer sig åt mellan teorin och praktiken gällande budgetarbetet, är att teorin är mycket mer omfattande och noggrann i sin beskrivning av hur budgeteringsprocesser ska gå till. Resultatbudgeten ska exempelvis byggas upp med hjälp av försäljningsbudgeten och man ska matcha kostnader och intäkter mot varandra och exempelvis inte inkludera lönekostnaderna för en viss produkt om inte produkten är såld. Den uppfattning vi har fått är att företagen vi träffat inte är lika utförliga i sina budgetarbeten. Baserat på den beskrivning respondenterna har gett oss, handlar det mer om att försöka uppskatta samtliga intäkter och kostnader man tror företaget kommer att få det kommande året, se hur väl utfallet från tidigare år stämde och se till att de budgeterade intäkterna täcker de budgeterade kostnaderna. Man inkluderar då samtliga kostnader utan någon form av matchning. Inget av företagen som gjorde budgetar nämnde heller att de gjorde delbudgetar.

Vi tycker att det är intressant att Finess, det företag som funnits längst och som har haft en fungerande verksamhet i alla år, också är det företag som minst av alla använder sig av intern redovisning och nyckeltal. Detta visar att inte alla företag behöver affärssystem, kalkyler och budgetar för att samordna och planera sin verksamhet. Eftersom samtliga företag liknar varandra storleksmässigt, anser vi att skillnaden i behov av ekonomistyrning beror nästan uteslutande på den bransch Finess verkar inom. Vi tror helt enkelt inte att konditoriverksamheten är så komplex och avancerad att behovet finns.

Vi ser att samtliga företag – bortsett från Finess – i stor grad är beroende av sina affärssystem. Det är uppenbart att systemen är väldigt viktiga hjälpmedel som i stor utsträckning underlättar det dagliga arbetet och skötseln av verksamheten. Vi ser att ju större behovet är av att ha noggrann koll på exempelvis lager, intäkter, kostnader, olika projekt och kunder, desto viktigare blir användningen av ett affärssystem för att hålla reda på allt på ett effektivt sätt. Vi tror att det är just därför Finess inte har något, de ser helt enkelt inte behovet och det förstår vi. Skulle de sköta sin bokföring själva skulle de behöva ett enklare ekonomisystem, men nu gör de inte det. Det har ett lager av färskvaror som beställs flera gånger i veckan, där finns inte behovet av att ha lagerhållningen datoriserad då de vet av erfarenhet vad och hur mycket som behöver beställas och de har dessutom hög omsättning på sitt lager. De gör inga budgetar eller kalkyler, möjligtvis skulle det kunna underlätta faktureringen om de tog hjälp av ett faktureringsprogram. I övrigt ser vi inte någon anledning till att Finess borde ha ett affärssystem.

Om ett affärssystem inte är tillräckligt omfattande, tror vi att det till viss del hämmar ett företags interna redovisning. Exempelvis skulle Anna på Marknadsdata kunna analysera och utvärdera annan information, så som arbetsledarnas prestationer, om hon fick det system hon ville ha. I dagsläget gör hon inte detta på grund av Xors begränsningar. Därför anser vi att det är mycket viktigt att företagen använder ”rätt” affärssystem och med detta menar vi då system som passar den specifika verksamheten. Vi tror också att de företag som faktiskt har affärssystem, arbetar mer med internredovisning än de som inte har det eftersom systemet beräknar mycket själv och minimerar det manuella arbetet. Har man inget system, blir det mer arbete för personalen och det är inte lika smidigt och går inte lika snabbt att få fram de siffror man är intresserad av.

Finanskrisen har drabbat företagen på olika sätt och det tror vi helt och hållet beror på att de är aktiva inom olika branscher. Öhmans, som arbetar inom byggbranschen, är de som har drabbats hårdast. De har varit tvungna att säga upp personal och har idag färre pågående projekt än de brukar. Vi tycker inte att det är konstigt att det är Öhmans som påverkats mest av finanskrisen. Eftersom det är lågkonjunktur, tror vi många avvaktar med nybyggnationer och större kostsamma projekt som t.ex. att bygga en ny fjällstuga, och just därför har också Öhmans fått färre uppdrag. Finess har inte känt av krisen så mycket och vi håller med Leif om att de flesta nog har råd att gå och fika trots den sviktande ekonomin. Inte heller Marknadsdata har ännu märkt av finanskrisen, men de är ändå mer återhållsamma med nyinvesteringar. Detta för att de tror att det fortfarande finns risk att de i framtiden kommer att märka av krisen i form av minskad försäljning. När Finanskrisen verkligen var ett faktum i november förra året blev det en mindre kris även hos Knappens – de fick inte en order på två veckor och var tvungna att säga upp en person. Men ganska snart började verksamheten rulla igång igen och efter den svackan har det inte varit några liknande problem.

Men med tanke på att finanskrisen är ett stort problem i dagsläget och att det ständigt kommer nya nyhetsrapporter om varsel och konkurser tycker vi att det har varit intressant att även undersöka hur de mindre företagen i en liten ort som Ljusdal har drabbats. Som vi nyss nämnt, har företagen på olika sätt märkt av krisen, dock kan vi positivt konstatera att inget företag har drabbats i stor utsträckning. Öhmans har visserligen fått färre uppdrag och behövt sagt upp personal, men detta har inte lett till någon kris eller rädsla för konkurs, så åtminstone i dagsläget fungerar verksamheten fortfarande bra.

Det har det varit väldigt intressant att komma ut i verkligheten och se hur olika företag praktiskt använder sig av ekonomistyrning. Som vi trodde innan, finns det tydliga kopplingar mellan teorin och praktiken, den största skillnaden är att teorin är mer omfattande och mer noggrann. Vår slutsats av denna studie är att majoriteten av företagen, i relativt stor utsträckning, arbetar med intern redovisning och att detta är viktigt för att kunna styra och kontrollera verksamheten på det sätt de önskar. Enligt vår uppfattning är affärssystemet det viktigaste hjälpmedlet i samtliga företag, med undantag för Finess. Finess är det företag som i princip enbart nöjer sig med att redovisa den externa redovisningen och ändå har, så vitt vi kan förstå, en välfungerande verksamhet.

6.1 Förslag till vidare studier

Vi tycker att det skulle vara intressant att utgå från ett liknande ämne, men istället jämföra företag inom samma bransch. På detta sätt skulle man kunna dra mer generella slutsatser om just den branschen och eventuellt också se om vissa styrmedel är mer effektiva än andra. Ett annat alternativ är att man, för att få en ordentlig överblick i hur företag arbetar, också tittar på vilka organisatoriska och marknadsföringsmässiga styrmedel företag använder sig av.

Källförteckning

Litteratur

- Andersson G, 2001, *Kalkyler som beslutsunderlag*, 5:e upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Arbnor I, Bjerke B, 1994, *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund
- Ax C, Johansson C, Kullvén H, 2007, *Den nya ekonomistyrningen*, 3:e upplagan, Liber AB
- Carlson M, 2004, *Att arbeta med företagsanalys*, 6:e upplagan, Liber AB
- Catasús B, Gröjer J E, Högberg O, Johrén A, 2008, *Boken om nyckeltal*, 2:a upplagan, Liber AB
- Ejvegård R, 2003, *Vetenskaplig metod*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Eriksson L T, Wiedersheim-Paul F, 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, 7:e upplagan, Liber Ekonomi
- Greve J, 1996, *Budget*, Studentlitteratur, Lund
- Hansson S, Arvidson P, Lindquist H, 2006, *Företags- och räkenskapsanalys*, 10:e upplagan, Studentlitteratur
- Holme I M, Solvang B K, 1991, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Johansson S E, Samuelson L, 1992, *Industriell kalkylering och redovisning*, 8:e upplagan, CE Fritzes, Stockholm
- Karlsson I, 1998, *Introduktion till intern redovisning*, Studentlitteratur, Lund
- Magnusson J, Olsson B, 2005, *Affärssystem*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam S B, 1994, *Fallstudien om forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Patel R, Davidson B, 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Patel R, Tebelius U, 1986, *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Samuelson L, 1997, *Budgetering & intern redovisning*, 4:e upplaga, Förlags AB Industrilitteratur
- Thomasson J, Arvidsson P, Lindquist H, Larson O, Rohlin L, 2006, *Den nya affärsredovisningen*, 17:e upplagan, Liber AB
- Thurén, T, 1991, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö
- Trost J, 2005, *Kvalitativa intervjuer*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund

Elektroniska källor

Statistiska centralbyråns hemsida,

<http://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Verksamhet/Remisser/Departementsremisser/SCBs%20ytt%20rande%20dnr%202009%20454.doc>. 2009-04-14, kl. 14.08

Bokföringslagen, 1 kap, 1,2,4 §,

<http://zeteo.nj.se.webproxy.student.hig.se:2048/pp/template.htm;jsessionid=D2A2CBAB15C80C09B54F7B4515FDA0B7?view=main> 2009-05-13, kl.15.20

Bokföringslagen 4 kap, 1 §,

<http://zeteo.nj.se.webproxy.student.hig.se:2048/pp/template.htm?view=main> 2009-04-21 kl. 18.15

Bokföringsnämndens allmänna råd,

<http://www.bfn.se/redovisning/RAD/bfnar08-1-grund.pdf> 2009-04-21 kl. 10.27

Visma spcs hemsida,

http://www.vismaspcs.se/butik/default.asp?kundnummer=&kundnamn=&partnerkod=&kategori=&aftyp=&afnr=&afepost=&guidnr=&ninlogg=&sida=navig_ny 2009-04-21 kl. 11.54

Monitors hemsida,

<http://monitor.se/info/foretag.php> 2009-04-21 kl. 11.59

Bilaga 1

Vi har inte haft några exakta intervjufrågor som vi ordagrant ställt till våra respondenter, utan vi har försökt att få dem att själva berätta så fritt som möjligt. Följande frågor ville vi dock få svar på:

1. Berätta lite om företaget, kort presentation.
2. Sköter ni bokföringen, redovisningen själv eller lämnar ni ut det på uppdrag?
3. Använder ni er av nyckeltal? I så fall vilka? Hur använder ni dessa, vad jämför ni med?
4. Vet ni hur ni ligger till jämfört med andra företag i branschen? Om ja, hur?
5. Vad använder ni er av för sorts ekonomisystem? Berätta lite om det! Påverkar vilken system ni använder vilken sorts intern redovisning ni använder?
6. Vilken typ av intern redovisning använder ni er av? Budgetar? Kalkyler?
7. Vilka siffror tittar ni på i årsredovisningen/löpande bokföringen för att se hur det gått för företaget?
8. Om ni ser att årets siffror/månadernas siffror är märkbart bättre/sämre jämfört med föregående års siffror, vidtar ni någon särskild åtgärd för detta?
9. Vad grundar ni beslut så som inköp (lager) på?
10. Har ni blivit mer noggrann/i större utsträckning tittat på redovisningen innan ni tar beslut nu i och med finanskrisen?