



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Jordbruks- och trädgårdskonferensen  
Alnarp  
2015-01-27

# Vad är bra företagsledning?

Ove Karlsson  
Kompetenscentrum Företagsledning



Kompetenscentrum Företagsledning

*"Vi skall bli det ledande kunskapscentret när  
det gäller företagsledning inom den gröna  
sektorn"*

*"Vi har lyckats när företagarna har lyckats!"*



## Största utmaningar!

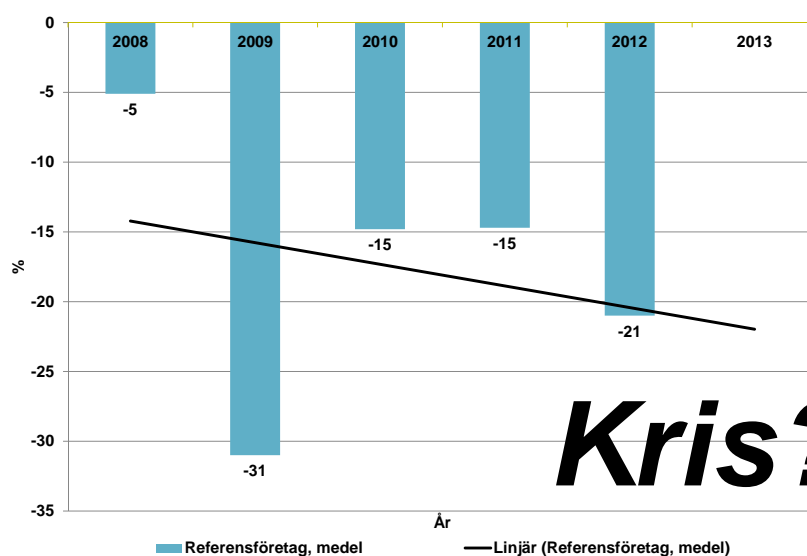
- ✓ *Lönsamhet!*  
*Uthållig vinst*
- ✓ *Långsiktigt hållbara företag!*  
*Utveckla alla resurser*
- ✓ *Lärande!*  
*Lära snabbare än konkurrenterna*



Lean ekonomisk utvärdering

Vinstmarginal=Vinst efter ägarlön/omsättning

Referensföretag (650 st) Jordbruksekonomiska Undersökningen, JEU 2008-2012





## Framgångsfaktor Nr 1!

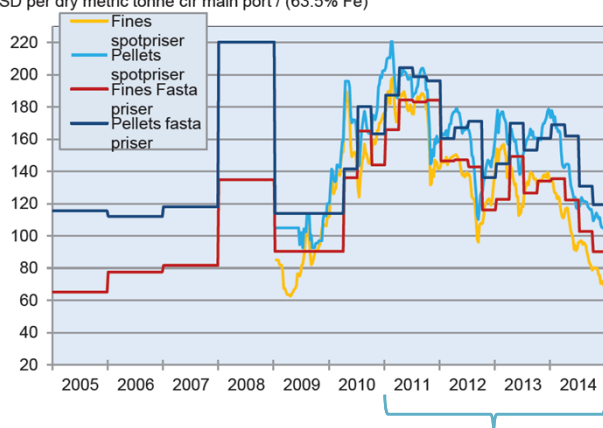
- Vilja!
- Attityd!



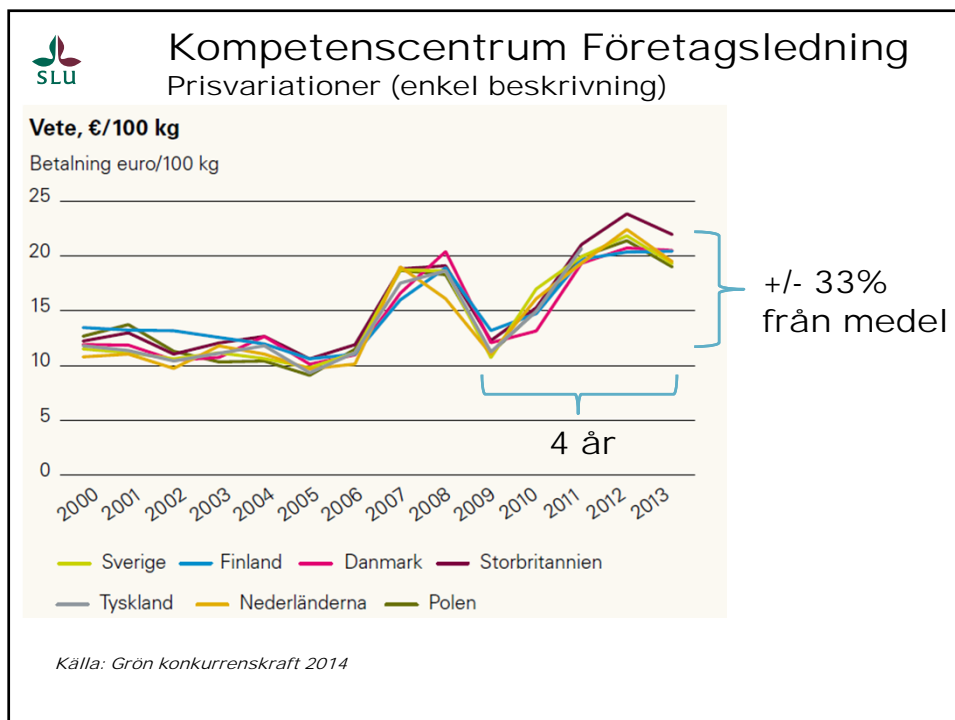
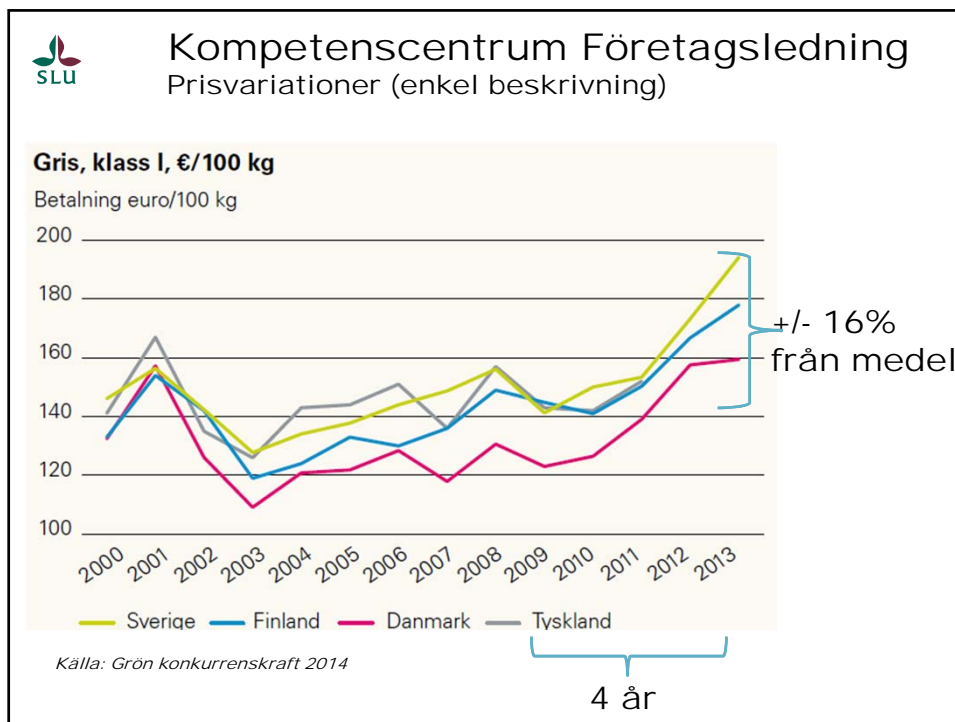
## Kompetenscentrum Företagsledning

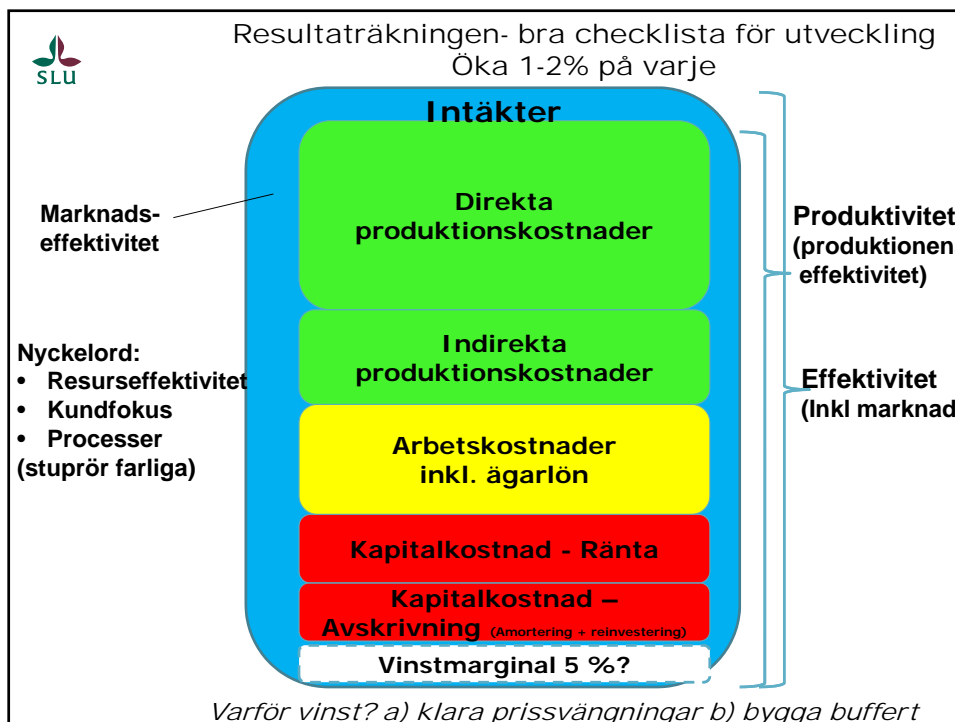
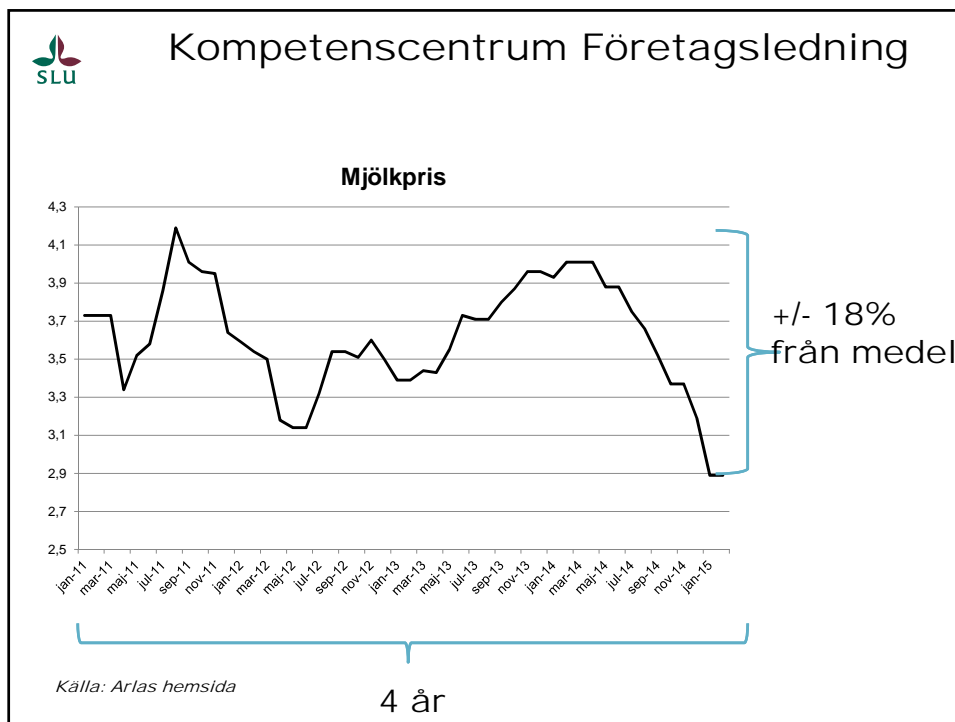
### JÄRNMALM

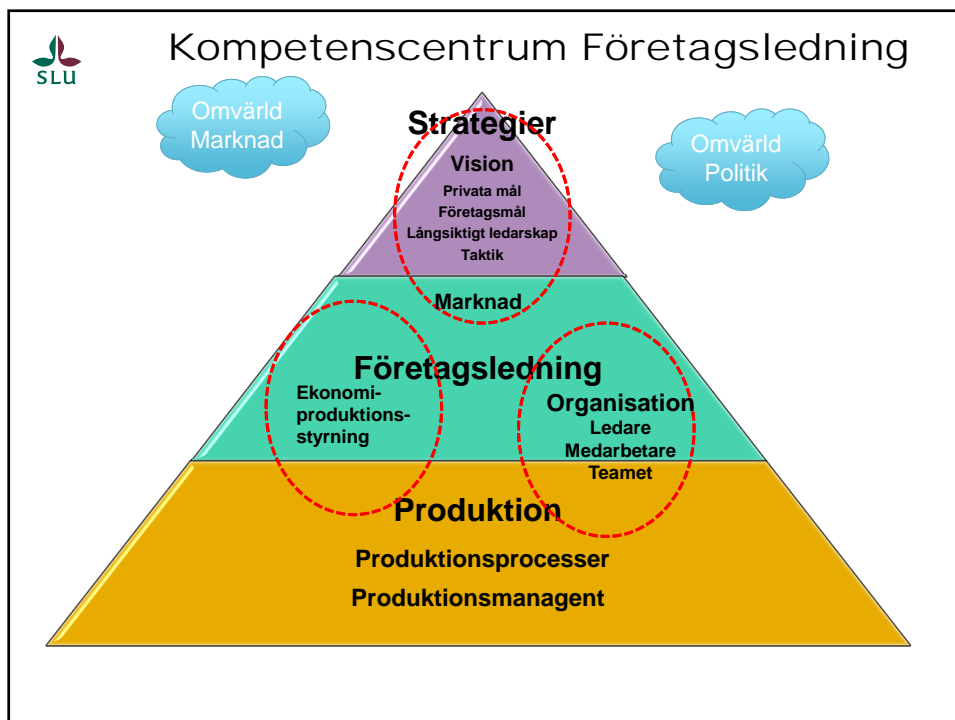
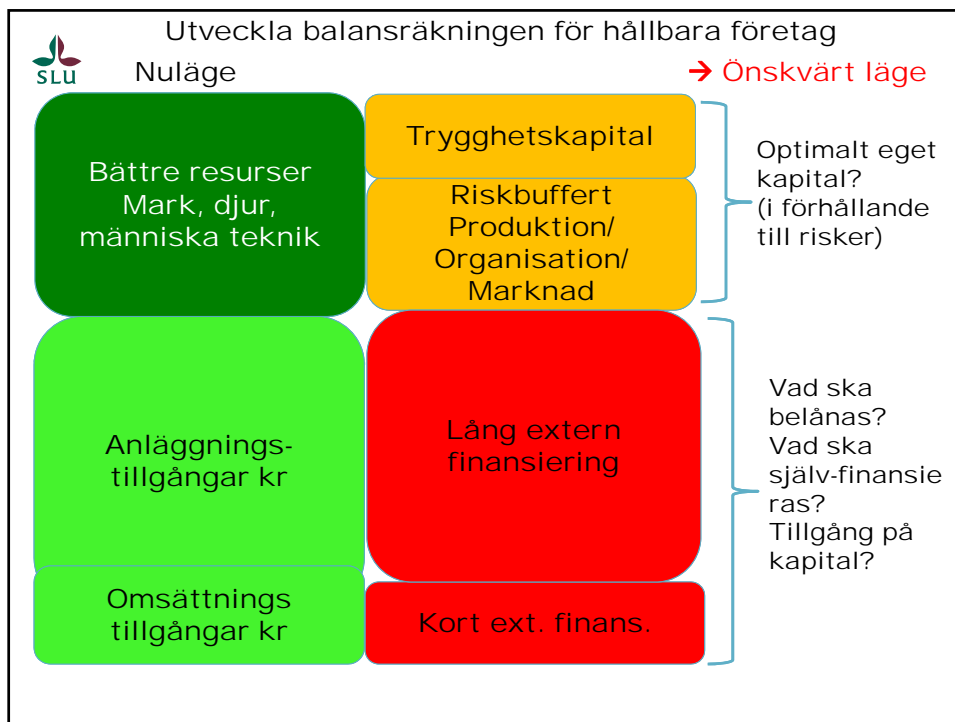
USD per dry metric tonne cfr main port / (63.5% Fe)



+/- 30%  
från medel









## Vägen till lönsammare företag?

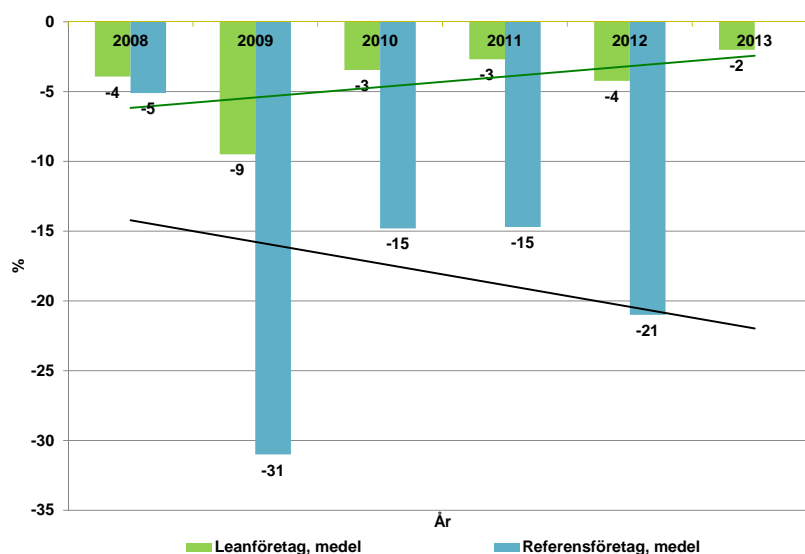
- **Utveckla människorna!**
  - Företagsledning (leda verksamhet, risk management)
  - Ledarskap-Management
  - Medarbetarskap
  - Team
- **Utveckla produktionspotentialen!**
  - Större verkningsgrad i produktionssystemen
  - Utnyttjar inte den "genetiska potentialen"
  - Bättre produktionsprocesser
- **Förbättra kapitalkostnaderna!**
  - Kostnadseffektiva lösningar
  - Investera för hög produktivitet o effektivitet
- **Utveckla marknaderna!**
  - Motverka oligopolsituation
  - Utveckla fler marknadssegment
  - Riskhantering



### Lean ekonomisk utvärdering

#### Vinstmarginal=Vinst efter ägarlön/omsättning

- Referensföretag (650 st) Jordbruksekonomiska Undersökningen, JEU 2008-2012  
 - Leanföretag 61 företag 2008-2013





## Kompetenscentrum Företagsledning

Vi kan om vi vill!

Och vi vill!

Lantbruket är en  
framtida tillväxt-  
bransch!  
(det nya stålet)

Svenskt stål biter!



## Kompetenscentrum Företagsledning

Kommande bilder reserv  
Ifall frågor

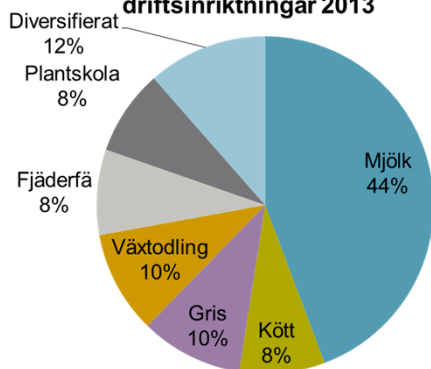




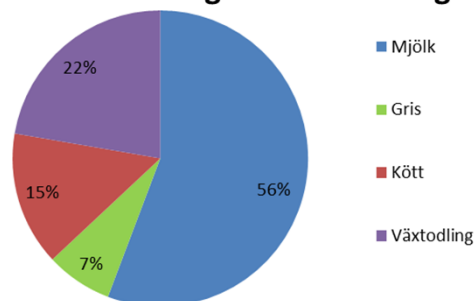
Risk management	Skala 1-10 (1 lägsta risk- 10 största risk)
Väderrisk	
Biologisk risk, VOD (skadegörare-sjukdomar)	
Biologisk risk, Djur (skadegörare-sjukdomar)	
Klimatrisk	
Teknisk risk	
Personalkrisk	
Myndighetsrisk	
Social risk	
Ledningsrisk	
Ränterisk	
Skuldsättningsrisk	
Lönsamhetsrisk	
Politisk risk	
Marknadsrisk	
Attitydsrisk	



### Leanföretagens driftsinriktningar 2013



### Driftsinriktning referensföretag



Resultatbegrepp kort sikt	Arbets-och kapitalinkomst (net farm income)
Intäkter	Med
- Direkta produktionskostnader	Med
- Indirekta produktionskostnader	Med
- Arbete (externa löner)	Med
	= Resultat före avskrivningar
Räntenetto	Med
Avskrivningar	Med
	= Arbets-och kapitalinkomst (net farm income)
Ägarlön (kalkylerad eller verklig)	ej med
Långsiktig värdeförändring på anläggningstillgångar	ej med
Kalkylerad räntekostnad för eget kapital	ej med
Resultat	= Arbets-och kapitalinkomst (net farm income)

**Arbets-och kapitalinkomst (net farm income)**  
(används ofta internationellt)

Effektivitetsnyckeltal	Lönebetalningsförmåga
Täljare	= Arbets-och kapitalinkomst (net farm income)
Nämnare	Arbetade timmar
=	= Lönebetalningsförmåga (kan också beräknas efter ersättning till eget kapital)
Enhet	kr/tim

Resultatbegrepp kort sikt	Vinst efter ägarlön
Intäkter	Med
- Direkta produktionskostnader	Med
- Indirekta produktionskostnader	Med
- Arbete (externa löner)	Med
	= Resultat före avskrivningar
Räntenetto	Med
Avskrivningar	Med
	= Arbets-och kapitalinkomst
Ägarlön (kalkylerad eller verklig)	Med
Långsiktig värdeförändring på anläggningstillgångar	ej med
Kalkylerad räntekostnad för eget kapital	ej med
Resultat	= Vinst efter ägarlön

**Viktigt att styra efter**

Effektivitetsnyckeltal	Resultat till förräntning på eget kapital
Täljare	= Vinst efter ägarlön
Nämnare	Omsättning
=	= Vinstmarginal
Enhet	%

Nyckeltal kort sikt förräntningar b	R <sub>E</sub> : Förräntning på eget kapital (kort sikt)
Täljare	= Resultat till förräntning på eget kapital
Nämnare	Justerat eget kapital
=	= R <sub>E</sub> : Förräntning på eget kapital (kort sikt)
Enhet	%

	Räntetäckningsgrad
	= Resultat utan räntenetto men efter ägarlön
	Ränteutgifter
	= Räntetäckningsgrad
	%

Resultatbegrepp kort sikt		Resultat utan räntenetto men efter ägarlön
Intäkter		Med
- Direkta produktionskostnader		Med
- Indirekta produktionskostnader		Med
- Arbete (externa löner)		Med
		= Resultat före avskrivningar
Räntenetto		ej med
Avskrivningar		Med
		= Resultat utan räntenetto
Ägarlön (kalkylerad eller verklig)		Med
Långsiktig värdeförändring på anläggningstillgångar		ej med
Kalkylerad räntekostnad för eget kapital		ej med
Resultat		= Resultat utan räntenetto men efter ägarlön samt
Resultat		Resultat till förräntning på totalt kapital

Effektivitetsnyckeltal	Andel av omsättning till ränteersättning
Täljare	= Resultat utan räntenetto men efter ägarlön
Nämnare	Omsättning
=	= Andel av omsättning till ränteersättning
Enhet	%


  

Nyckeltal kort sikt förräntningar balansräkningen	RT: Förräntning på totalt justerat kapital (till marknadsvärde)	RT: Förräntning på förvärvat kapital (bokfört värde)
Täljare	= Resultat utan räntenetto men efter ägarlön	= Resultat utan räntenetto men efter ägarlön
Nämnare	Justerat totalt kapital (marknadsvärde)	Förvärvat totalt kapital (bokfört värde)
=	= RT Förräntning på totalt justerat kapital (till marknadsvärde)	= RT Förräntning på förvärvat kapital (bokfört värde)
Enhet	%	%
	Omsättningshastighet på totalt kapital	Omsättningshastighet på totalt kapital
	Omsättning	Omsättning
	Justerat totalt kapital (marknadsvärde)	Förvärvat totalt kapital (bokfört värde)
	= Omsättningshastighet	= Omsättningshastighet
	ggr/år	ggr/år

Resultatbegrepp kort sikt		Internt tillförda medel
Intäkter		Med
- Direkta produktionskostnader		Med
- Indirekta produktionskostnader		Med
- Arbete (externa löner)		Med
		= Resultat före avskrivningar
Räntenetto		Med
Avskrivningar		ej med
		= Resultat utan räntenetto
Ägarlön (kalkylerad eller verklig)		Med
Långsiktig värdeförändring på anläggningstillgångar		ej med
Kalkylerad räntekostnad för eget kapital		ej med
Resultat		= Internt tillförda medel


  

Effektivitetsnyckeltal	Självfinansieringsgrad
Täljare	= Internt tillförda medel
Nämnare	Investeringar
=	= Självfinansieringsgrad
Enhet	%

 **Soliditet**

Nyckeltal balansräkningen	Soliditet	Nyckeltal	Soliditet
		Täljare	Eget kapital + obeskattade reserver
Anläggningstillgångar		Nämnare	Summa tillgångar (marknadsvärde)
Omsättningstillgångar II = Lager		=	= Soliditet
Omsättningstillgångar I (ej lager)			
Summa tillgångar			
Eget kapital	Med		
Obeskattade reserver	Med		
Långfristiga skulder			
Kortfristiga skulder			
Summa Skulder och eget kapital	Med		

Viktigt att styra efter

 **Skuldandel**

Nyckeltal balansräkningen	Skuldandel	Nyckeltal	Skuldandel
		Täljare	Långfristiga + kortfristiga skulder
Anläggningstillgångar		Nämnare	Summa tillgångar (marknadsvärde)
Omsättningstillgångar II = Lager		=	= Skuldandel
Omsättningstillgångar I (ej lager)			
Summa tillgångar		Enhet	%
Eget kapital			
Obeskattade reserver			
Långfristiga skulder	Med		
Kortfristiga skulder	Med		
Summa Skulder och eget kapital	Med		

Viktigt att styra efter

Nyckeltal balansräkningen		Skuldsättningsgrad	Nyckeltal	Skuldsättningsgrad
Anläggningstillgångar			Täljare	Långfristiga + kortfristiga skulder
Omsättningstillgångar II = Lager			Nämnare	Eget kapital + obeskattade reserver
Omsättningstillgångar I (ej lager)			=	= Skuldsättningsgrad
Summa tillgångar			Enhet	%
Eget kapital		Med		
Obeskattade reserver		Med		
Långfristiga skulder		Med		
Kortfristiga skulder		Med		
Summa Skulder och eget kapital				

Nyckeltal balansräkningen		Kassalikviditet	Nyckeltal	Kassalikviditet
Anläggningstillgångar			Täljare	Omsättnings-tillgångar I
Omsättningstillgångar II = Lager			Nämnare	Kortfristiga skulder
Omsättningstillgångar I (ej lager)		Med	=	= Kassalikviditet
Summa tillgångar			Enhet	%
Eget kapital				
Obeskattade reserver				
Långfristiga skulder				
Kortfristiga skulder		Med		
Summa Skulder och eget kapital				

Nyckeltal balansräkningen		Balanslikviditet	Nyckeltal		Balanslikviditet
Anläggningstillgångar			Täljare	Omsättnings- tillgångar I + II	
Omsättningstillgångar II = Lager	Med		Nämnare	Kortfristiga skulder	
Omsättningstillgångar I (ej lager)	Med		=	= Balanslikviditet	
Summa tillgångar			Enhet	%	
Eget kapital					
Obeskattade reserver					
Långfristiga skulder					
Kortfristiga skulder	Med				
Summa Skulder och eget kapital					

Nyckeltal balansräkningen		Betalningstid kortfristiga skulder	Nyckeltal		Betalningstid kortfristiga skulder
Anläggningstillgångar			Täljare	Kortfristiga Skulder * 12	
Omsättningstillgångar II = Lager			Nämnare	Omsättning	
Omsättningstillgångar I (ej lager)			=	= Betalningstid kortfristiga skulder	
Summa tillgångar			Enhet	?	
Eget kapital					
Obeskattade reserver					
Långfristiga skulder					
Kortfristiga skulder	Med				
Summa Skulder och eget kapital					

Nyckeltal balansräkningen		Rörelsekapital i procent av omsättningen.	Nyckeltal	Rörelsekapital i procent av omsättningen.
Anläggningstillgångar			Täljare	Omsättnings-tillgångar I + II - kortfristiga skulder
Omsättningstillgångar II = Lager	Med		Nämnare	Omsättning
Omsättningstillgångar I (ej lager)	Med		=	= Rörelsekapital i procent av omsättningen
Summa tillgångar			Enhet	%
Eget kapital		Rörelsekapital = omsättnings-tillgångar - kortfristiga		
Obeskattade reserver				
Långfristiga skulder				
Kortfristiga skulder	Med			
Summa Skulder och eget kapital				

Resultatbegrepp lång sikt		Vinst på lång sikt efter ägarlön + värdeförändring fastighet	Nyckeltal
Intäkter	Med		Täljare = Vinst på lång sikt efter ägarlön + värdeförändring fastighet
- Direkta produktionskostnader	Med		Nämnare Justerat eget kapital
- Indirekta produktionskostnader	Med		=
- Arbete (externa löner)	Med		= $R_E$ ; Förräntning på eget kapital (lång sikt)
		= Resultat före avskrivningar	Enhet %
Räntenetto	Med		
Avskrivningar	Med		
		= Arbets-och kapitalinkomst	
Ägarlön (kalkylerad eller verklig)	Med		
Långsiktig värdeförändring på anläggningstillgångar	Med +/-		
Kalkylerad räntekostnad för eget kapital	ej med		
Resultat		= Vinst på lång sikt efter ägarlön + värdeförändring fastighet	

Resultatbegrepp lång sikt		Resultat utan räntenetto men efter ägarlön + värdeförändring fastighet (vinst på lång sikt)
Intäkter		Med
- Direkta produktionskostnader		Med
- Indirekta produktionskostnader		Med
- Arbete (externa löner)		Med
		= Resultat före avskrivningar
Räntenetto		ej med
Avskrivningar		Med
		= Resultat utan räntenetto
Ägarlön (kalkylerad eller verklig)		Med
Långsiktig värdeförändring på anläggningstillgångar		Med +/-
Kalkylerad räntekostnad för eget kapital		ej med
Resultat		= Resultat utan räntenetto men efter ägarlön + värdeförändring fastighet (vinst på lång sikt)

Nyckeltal	
Täljare	= Resultat utan räntenetto men efter ägarlön + värdeförändring fastighet (vinst på lång sikt)
Nämnare	Justerat totalt arbetande kapital
=	= $R_T$ Förräntning på totalt kapital (lång sikt) inkl värdeförändring
Enhet	%

**Intressant men vanskligt att styra efter. Fastighetspriserna både kan stiga och sjunka. Är ofta ett mått på hur det blev efter försäljning / avveckling. Har fastigheten stigit i värde och rörelsen generat vinst under tiden så blir förräntning på totalt kapital en bonus på lönsamheten!**