



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer  
utifrån offentlig ekonomisk information**

*Evaluation and analysis of harvesting contractors  
on the basis of public financial information*

Anders Carlsson



Sveriges lantbruksuniversitet  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

## Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information

*Evaluation and analysis of harvesting contractors  
on the basis of public financial information*

Anders Carlsson

**Nyckelord:** Drivningsentreprenörer, entreprenörer, lönsamhet, nyckeltal, årsredovisning, analys, bedömning, ekonomi

---

*Examensarbete, 30 hp      Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0647)  
Jägmästarprogrammet 06/11*

*Handledare SLU: Lars Lönnstedt  
Examinator SLU: Folke Bohlin*

## Sammanfattning

Representanter för drivningsentreprenörerna i Sverige har länge påtalat en sviktande lönsamhet för drivningsentreprenörerna. Denna studie söker svar på hur de stora köparna av drivningstjänster arbetar med analys och värdering av sina sysselsatta drivningsentreprenörer. Studien fokuserar på den information som kan inhämtas från offentlig finansiell information.

Studien omfattar tio av de största köparna av drivningstjänster i Sverige. Dessa har genom en kvalitativ ansats intervjuats i ämnet. För att åskådliggöra de tillvägagångssätt samt drivningsentreprenörernas ekonomiska status presenteras även en samling nyckeltal baserat på 400-437 drivningsentreprenörer.

Studien visar att det råder en stor skillnad i hur de stora köparna av drivningstjänster arbetar med analys och värdering av sina drivningsentreprenörer utifrån offentliga årsredovisningar och nyckeltal. Alla i studien tillfrågade organisationen har tillgång till sina entreprenörers nyckeltal. Dock råder det stora skillnader i hur denna information används. Majoriteten av de tillfrågade drar inga större slutsatser utifrån denna information. En organisation uppvisar en särklass i arbetet med analys och värdering utifrån offentlig ekonomisk information. Denna organisation analyserar årligen samtliga drivningsentreprenörers årsredovisningar och producerar själva sina entreprenörers nyckeltal. Organisationen är också den enda att ha fastställda intervall för olika nyckeltal inom vilka entreprenörerna bör ligga för att vara lönsamma. Unikt för denna organisation är också att de kombinerar produktionsnyckeltal med ekonomiska nyckeltal. Studien visar också att de organisationerna som arbetar mest med analys och bedömning utifrån årsredovisningar hyser en större tilltro till informationen som detta arbete ger.

I studien har det framgått att de stora köparna av drivningstjänster väljer att studera följande nyckeltal: *Avkastning eget kapital, Avkastning totalt kapital, Rörelsemarginal, Omsättning per anställd, Personalkostnader i relation till omsättning, Soliditet, Kassalikviditet, Förändring av nettoomsättning, Förändring av antal anställda och Vinstmarginal*. Det är också dessa nyckeltal som presenteras för de entreprenörer som sysselsätts av de i studien ingående organisationerna. Nyckeltalen från 2007 baseras på 400 företag, nyckeltalen från 2008 baseras på 424 företag och nyckeltalen från 2009 baseras på 437 företag. Att denna siffra varierar beror på att leverantören av nyckeltalen ej haft information från alla företag för alla år samt att ett antal företag inte haft några anställda under vissa år.

Studien visar att det krävs justering av årsredovisningen för att ge tillförlitlig information och nyckeltal. Ingen organisation använder sig av någon typ av modell vid analys och bedömning av drivningsentreprenörer. Jag föreslår att DuPont-modellen kan användas som ett verktyg i detta arbete. Modellen är lättöverskådlig och medger simuleringar av olika strategiska beslut som både den enskilda entreprenören och de stora köparna av drivningstjänster kan dra nytta av.

**Nyckelord:** *Drivningsentreprenörer, entreprenörer, lönsamhet, nyckeltal, årsredovisning, analys, bedömning, ekonomi.*

## Abstract

Representatives of harvesting contractors in Sweden have for a long time been pointing at an weakening profitability for the harvesting contractors. This study seeks answers to how the major purchasers of harvesting services work with analysis and assessment of their hired harvesting entrepreneurs. The study focuses on the information obtainable from public financial information.

The study includes ten of the largest purchasers of harvesting services in Sweden. These have through a qualitative approach been interviewed on the subject. To illustrate the approach used by the largest purchasers and the harvesting entrepreneurs economic status the study also presents a set of key figures based on the 400-437 harvesting contractors.

The study shows that there is a big difference in how the major purchasers of harvesting services work with analyses and assessment of its hired contractors based on public financial information. All organizations has access to their contractors key figures. However, there are major differences in how this information is used. The majority of respondents does not draw any major conclusions from this information. One organization exhibits a far more sophisticated way in the process of analysis and evaluation from public financial information. This organization annually analyzes all by the organization hired harvesting entrepreneurs financial statements and produce their own key figures. The organization is also the only one to have established ranges for various key figures in which contractors should be to be profitable. Unique to this organization is to combine production key figures and financial key figures. The study also shows that the organizations that work to a greater extent with analysis and assessment based on public financial information has a greater confidence in the information that this work provides.

The study has shown that the major purchasers of harvesting services choose to study the following key figures: *Return on equity Return on total assets, operating margin, revenue per employee, Personnel costs in relation to sales, assets ratio, Current ratio, change in net sales, Change in number of employees and Profit margin*. It is also these key figures that are presented to the harvesting contractors hired by the organizations included in the study. The key figures from 2007 are based on 400 companies, key figures from 2008 are based on 424 companies and key figures from 2009 are based on 437 companies. This figure varies due to the supplier of the key figures have not had information from all firms for all years and that some harvesting contractors had no employees in some years.

The study shows that to provide reliable information based on public financial information adjustment of the Annual Report to provide and performance measures is required. No organization uses some type of model in the work with analysis and assessment of harvesting contractors. I suggest that the Dupont model can be used as a tool in this work. The model is easy to grasp and allows simulations of various strategic decisions. By both the individual entrepreneur and the major purchasers of harvesting services can benefit from.

**Keywords:** *harvesting contractors, entrepreneurs, profitability ratios, Key figures, public financial information, analysis, evaluation, finance.*

## **Förord**

Detta examensarbete omfattar 30 hp inom företagsekonomi vid institutionen för skogens produkter vid SLU i Uppsala. Examensarbetet är den sista delen av min utbildning till jägmästare med inriktning mot skogsindustriell ekonomi. Arbetet har utförts på uppdrag av Klas Norin, Skogforsk Uppsala.

Jag vill tacka Klas Norin för vägledning både innan och under detta arbete. Jag vill även tacka min handledare Lars Lönnstedt vid institutionen för skogens produkter SLU för handfasta råd och tips.

Jag vill slutligen tacka de personer och organisationer som låtit sig intervjuas samt lämnat ifrån sig för min studie viktigt material.

Märsta, maj 2011

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

## Abstract

## Förord

<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Historik.....	6
1.2 Ekonomi .....	6
<b>2 Syfte och avgränsning</b> .....	<b>8</b>
<b>3 Litteratur</b> .....	<b>9</b>
3.1 Tidigare forskning på området .....	9
3.2 Ekonomisk bedömning av drivningsentreprenörer.....	10
3.3 Resultaträkningen.....	10
3.3.1 Jämförelsestörande poster .....	12
3.3.2 Ägarlön.....	13
3.3.3 Bokslutsdispositioner .....	13
3.3.4 Skattekostnad .....	14
3.4 Balansräkning.....	14
3.4.1 Avskrivningar.....	15
3.4.2 Justering av balansräkning.....	15
3.5 Redovisningens kvalitet .....	16
3.6 Nyckeltalsanalys.....	16
3.7 Nyckeltal .....	17
3.7.1 Avkastningsstruktur.....	17
3.7.2 Resultatstruktur.....	19
3.7.3 Intäkts-/kostnadsstruktur.....	20
3.7.4 Kapitalstruktur.....	21
3.7.5 Utvecklingstal .....	23
3.7.6 Sambandstal.....	24
3.8 DuPont-modellen och hävstångsformeln .....	25
<b>4 Metod</b> .....	<b>28</b>
4.1 Urval.....	28
4.2 Intervjuguide .....	29
4.3 Telefonintervjuer.....	30
4.4 Bearbetning av insamlad data.....	31
<b>5 Resultat</b> .....	<b>32</b>
5.1 Allmänna observationer .....	32
5.2 Kategorier.....	34
5.2.1 Kategori 1 .....	34
5.2.2 Kategori 2 .....	35
5.2.3 Kategori 3 .....	35
5.2.4 Kategori 4 .....	36
5.3 Entreprenörkårens nyckeltal .....	37
<b>6 Diskussion</b> .....	<b>42</b>
6.1 Praktikfall .....	42
6.1.1 Praktikfall 1 .....	42
6.1.2 Praktikfall 2 .....	43
6.1.3 Praktikfall diskussion.....	44
6.2 Nyckeltal för bedömning av drivningsentreprenörer.....	45
6.3 DuPont-modellen.....	45
6.4 Egen kritik.....	46

6.4.1 Litteratur .....	46
6.4.2 Metod och material .....	47
<b>7 Slutsats .....</b>	<b>48</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>49</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>51</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Historik

I skogsbranschens tidiga skede utfördes huvuddelen av drivningen i de svenska skogarna av inhyrda hästkörare. Dessa anställde i sin tur personal för att lösa uppgifter som avverkning och transport. Representanter för industrin avtalade ett pris för hela drivningsarbetet. Ansvar vilade därmed på entreprenören, hästköraren, att anskaffa arbetskraft och övriga resurser för att få fram timret. När mekaniseringsprocessen i skogsbruket tog fart under 1950- till 1970-talen innebar detta att investeringskostnaderna för den enskilda entreprenören i många fall blev stora. Tidigare hade det räckt med ett par hästar, men nu var entreprenören tvingad att ha tillgång till stora maskiner för att genomföra drivningsarbetet. Denna utveckling ledde till att de stora skogsbolagen och skogsägarföreningarna anställde de tidigare entreprenörerna och själva köpte in de maskiner som krävdes. Initialt hade de anställda skogsarbetarna avlönats enligt rena ackord men i och med år 1975 slopades det rena ackordet till förmån för månadslöner. I takt med att de tekniska landvinningarna tappade fart sjönk investeringskostnaderna vilket ledde till att andelen drivningsentreprenörer ökade, en särskilt stor ökning skedde under 1980-talet. Omvandlingen till månadslöner menas också ha bidragit till en ökning av andelen entreprenörer då dessa på så sätt genom hög produktion fann ett substitut till ackordet. (Lidén 1995; Gustafsson m.fl. 1985; Hultåker 2006; Ager, 2008)

Ejermo (2001) menar att majoriteten av drivningsuppdragen i det svenska skogsbruket idag utförs av mikroföretag. Europakommissionen (2003) definierar ett mikroföretag som ett företag som sysselsätter färre än 10 personer och vars omsättning eller balansomslutning inte överstiger 2 miljoner euro per år. Vidare menar Ejermo (2001) att lejonparten av de svenska entreprenadföretagen sysselsätts av en eller ett par uppdragsgivare. Detta gör att entreprenörföretagens ekonomiska välmående är helt beroende av uppdragsgivaren. 2007 köptes drivningstjänster i Sverige för ca 7,5 miljarder SEK (Larson 2009). Detta beroendeförhållande samt de stora summor som varje år omsätts ställer höga krav på sättet dessa parter interagerar i affärsrelationen dem emellan.

## 1.2 Ekonomi

I de ekonomiska forskningsgrenarna nämns entreprenörskap och entreprenörer i samband med företagsetableringar. En entreprenör är i denna bemärkelse en person som startat ett företag (Landström och Löwegren, 2009). Landström och Löwegren (2009) slår fast att entreprenören och entreprenörskap har flera olika betydelser beroende på vilken disciplin av den vetenskapliga kontexten som studeras. I föreliggande studie definieras begreppen enligt följande: entreprenören eller drivningsentreprenören ofta mikro- eller småföretag är leverantör till skogsbolag och skogsägarföreningar. Drivningsentreprenörernas sysselsättning är avverkning och transport av skog. I följande studie benämns dessa mikro- och småföretag ”drivningsentreprenörer” eller ”entreprenörer”.

Enligt bokföringslagen (1999) är samtliga aktiebolag skyldiga att upprätta en årsredovisning. Vilken sedan ska skickas till bolagsverket där den blir en offentlig handling. Börsnoterade aktiebolag publicerar sina årsredovisningar på sina hemsidor eller gör dem tillgängliga på annat sätt. De företag som här studeras tillhör dock inte denna skara utan kan snarare beskrivas som leverantörer till de stora börsnoterade aktiebolagen. Likväl är de små aktiebolagens årsredovisningar offentliga handlingar. Årsredovisningarna kan köpas direkt från bolagsverket men även från kreditupplysningsbolag eller internetbaserade företag.



Lejonparten av de svenska företagen är små ägarledda familjeföretag med upp till tio anställda, dessa och inte de stora börsnoterade aktiebolagen utgör basen i det svenska näringslivet (BAS, 2010). De stora börsnoterade företagen har väldigt många intressenter som kontinuerligt förses med nyckeltal från verksamheten med avsikt att kommunicera information om verksamhetens status och läge. De mindre företagen har inte alls samma krav från externa intressenter och nyckeltalen används i större utsträckning som verktyg för den interna styrningen. Givetvis har även de mindre företagen en mindre skara externa intressenter så som kreditgivare, finansiärer, leverantörer och kunder. Dessa vill försäkra sig om att företaget har kontroll på sin ekonomi genom att titta på företagets årsredovisning och nyckeltal.

Ingen studie har genomförts där syftet varit att undersöka hur de stora köparna av drivningstjänster utifrån offentlig finansiell information analyserar och bedömer sina sysselsatta entreprenörer. Berg (2009) har undersökt en del av detta område men då endast utgått ifrån ett enskilt skogsbolag. Frågor väcks därmed om hur det ser ut för andra aktörer.

## 2 Syfte och avgränsning

Syftet med denna studie är att studera hur skogsägarföreningarna och skogsbolagen, utifrån offentliga årsredovisningar och nyckeltal, analyserar och bedömer sina drivningsentreprenörer. Initialt används en deskriptiv ansats, för beskrivning av hur skogsnäringen arbetar med dessa frågor. Jag kommer sedan att med hjälp av de metoder och nyckeltal som skogsnäringen idag använder att göra en sammanställning av entreprenörskårens ekonomiska status. Avslutningsvis ges förslag på en samling nyckeltal och metoder lämpliga att använda vid analys av drivningsentreprenörer.

Studien är avgränsad till att endast omfatta köpare och säljare av drivningstjänster inom Sverige. Vidare har jag i samarbete med min uppdragsgivare avgränsat arbetet till de största aktörerna. Arbetet är även avgränsat för att endast omfatta information som kan utläsas ur ett företags årsredovisning, detta innebär att endast drivningsentreprenörer i aktiebolagsform omfattas.

## 3 Litteratur

I detta kapitel ges inledningsvis en beskrivning av det allmänna läget för drivnings-entreprenörernas ekonomiska status. Efter detta beskrivs hur en analys kan skilja sig mellan olika företag och vilka skillnader i ett årsbokslut det kan finnas beroende på vilken företagskategori som studeras. Detta avsnitt följs av en beskrivning av företagets resultat- och balansräkning samt eventuella justeringar av dessa. Vidare ges en beskrivning av praktisk nyckeltalsanalys. Efter detta följer en presentation av nyckeltal, vad de säger om företaget, vilka styrkor och svagheter de har samt vad som skiljer dem åt. Avslutningsvis presenteras DuPont-modellen samt hävstångsformeln.

### 3.1 Tidigare forskning på området

Då denna studie berör de svenska drivningsentreprenörernas ekonomiska status inleds litteraturkapitlet med en beskrivning av det allmänna läget för dessa.

Berg (2009) menar att den ekonomiska situationen för de svenska drivningsentreprenörerna försämrats under de senaste åren. Enligt Bergs undersökning beror detta på att kostnaderna ökat men att omsättningen inte ökat i samma takt. Vidare menar Berg att små avverkningsobjekt som innebär många flyttar av maskiner är en bidragande orsak till den minskade lönsamheten.

Skogsmaskinföretagarna (SMF), de skogliga entreprenörernas branschorganisation sammanställer varje år en samling nyckeltal som baseras på medlemmar med aktiebolag. SMFs siffror visar att andelen medlemsföretag med negativt resultat mellan åren 2008 och 2009 minskat från 34 % till 32 %, dock har andelen medlemsföretag med negativt resultat legat stabilt runt en tredjedel de senaste fyra åren. Enligt SMFs sammanställning har medlemsföretagens soliditet mellan 2009 till 2008 ökat från 26,0 % till 27,1 % samtidigt som avkastningen på det totala kapitalet minskat från 5,8 % till 5,5 % för samma period. Under perioden har även medlemmarnas medelomsättning ökat från 4724 tkr till 4878 tkr, därtill har även nettomarginalen ökat från 2,4 % till 3,1 %. Siffrorna från 2009 baseras på 497 av SMFs medlemmar. (SMF, 2010)

Ager (2008) menar att de landvinningar i lönsamhet och arbetsförhållanden som gjorts sedan mitten av 1900-talet gick om intet i och med den ekonomiska krisen 1992-1993. Efter krisen menar Ager (2008) att drivningsentreprenörskåren präglas av en stress som härrör ifrån en pressad ekonomi och ständig ökande prestationskrav. Vidare menar Ager (2008) att detta lett till försämrad kvalitet på det utförda arbetet, en avstannande skogsteknisk utveckling samt problem med nyrekrytering till branschen. I motsats till Ager (2008) menar Ek (2008) att det är just de rådande förhållandena som kommer att driva produktivitetsutvecklingen framåt. Vidare menar Ek (2008) att utvecklingen kommer att leda till att de olönsamma entreprenörerna som inte arbetar med kostnadsrationaliseringar och inte kan öka sin produktion kommer försvinna till fördel för mer lönsamma entreprenörer. Norin (2002) menar att drivningsentreprenörerna ofta saknar de resurser och incitament som krävs för att driva utvecklingsarbetet. Ett utvecklingsarbete som historiskt sett drivits av de stora skogsbolagen och skogsägarföreningarna.

Flera studier med drivningsentreprenörer i centrum har påvisat en dålig lönsamhet för entreprenörerna. En situation på området lik den svenska återfinns även i Finland. Penttinen m.fl. (2009) menar att de finska drivningsentreprenörernas lönsamhet är låg på grund av överkapacitet och hård konkurrens samt ett beroendeförhållande mellan leverantör och

uppdragsgivare. Vidare skriver Penttinen m.fl. (2009) att entreprenörernas svaga ekonomi utgör ett hinder för branschen att utvecklas. Penttinen m.fl. (2009) föreslår stödåtgärder från uppdragsgivarna för att ge entreprenörerna erforderliga kunskaper inom ekonomi och organisation. Uppfattningen om entreprenörernas svaga ekonomi och lönsamhet delas av Mäkinen (1997). Mäkinen (1997) menar att en ökande omsättning till trots minskar entreprenörens nettoersättning. Branschen är enligt Mäkinen (1997) högt skuldsatt och lider följaktligen av en låg soliditet. I Soirisuo och Mäkinen (2009) studeras huruvida tillväxt av ett skogligt entreprenadföretag leder till att företagets ekonomi förbättras. Soirisuo och Mäkinen (2009) menar att så inte är fallet, ett företag som 2001 led av dålig ekonomi och dålig lönsamhet hade samma problem fem år senare trots att företagets omsättning ökat. Lidén 1989 menar att entreprenörens ekonomiska trygghet är kopplat till tillgången på arbetsobjekt men att även andra källor så som prestationskrav, låne- och borgensförbindelser samt alternativ inkomstkälla påverkar.

### 3.2 Ekonomisk bedömning av drivningsentreprenörer

Vid en första anblick av skogsbrukets entreprenörer kan dessa uppfattas som rena tjänsteföretag. Dock framgår det av litteraturen att rena tjänsteföretag sällan kräver någon omfattande finansiering vilket i sin tur skulle leda till att dessa företags balansräkning skulle vara av mindre betydelse vid en analys av företaget. För tjänsteföretagen anses istället resultaträkningen vara av större vikt med intäkter från arvoden och lönekostnader som de stora posterna. Vidare gör den begränsade balansräkningen att räntekostnaderna i vanliga fall ej är av större dignitet. Till skillnad från handelsföretag och tillverkande företag råder i ett tjänsteföretag inga starka samband mellan balansräkning och resultaträkning. Istället är sambandet inom resultaträkningen av stor vikt vid en analys av verksamheten och då i synnerhet sambandet mellan intäkter och personalkostnader. (BAS, 2010)

Med de stora investeringar i anläggningstillgångar som en maskinpark för en entreprenör kräver stämmer inte ovanstående beskrivning. Dessa stora investeringar är istället utmärkande för tillverkande företag. Denna stora kapitalbindning genererar en stor tillgångssida i balansräkningen vilken vanligtvis finansieras av stora långfristiga lån. I resultaträkningen leder de stora kapitalbindningarna i anläggningstillgångar till poster så som avskrivningar och räntekostnader. Ett tillverkande företag och även en drivningsentreprenör måste nå ett visst kapacitetsutnyttjande för att täcka sina fasta kostnader. Sjunger lönsamheten till följd av ett produktionsstopp så riskerar entreprenören att hamna under den grad av kapacitetsutnyttjande som de fasta kostnaderna kräver. Vad gäller samband mellan resultat- och balansräkning är dessa för tillverkande företag många. För drivningsentreprenörer är anläggningstillgångarna i form av maskiner och de samband dessa innebär av stor betydelse.

Nilsson m.fl. (2002) samt Hansson m.fl. (2006) menar att en viktig del i redovisningsanalysen av ett företag består av att justera resultat- och balansräkning. Detta för att få så rättvisande nyckeltal som möjligt. Därför följer här ett avsnitt som behandlar justering av resultat- och balansräkning.

### 3.3 Resultaträkningen

Resultaträkningen visar intäkter och kostnader i affärsverksamheten för en viss period. Årsredovisningslagen ger möjligheten att ställa upp resultaträkningen på två olika sätt, kostnadsslagsindelning samt funktionsindelning. Kostnadsslagsindelning innebär, som namnet antyder, att kostnaderna delas in efter vilken kostnadskategori de tillhör (Se Figur 1). Exempel på detta är *materialkostnader*, *personalkostnader* osv. Fördelen med denna uppställningsform är att storleken på respektive kostnadskategori tydligt framgår. Uppställningsformen med

funktionsindelning innebär att alla olika kostnadsslag fördelas ut på verksamhetens olika funktioner (Se Figur 2). Denna uppställningsform gör det möjligt att utläsa vad de olika aktiviteterna i företaget kostar. Det kan dock finnas svårigheter i att fördela kostnaderna på de olika funktionerna på ett sätt som till fullo överensstämmer med de verkliga förhållandena. Detta får som följd att en viss funktion får bära en större kostnad och en annan funktion får bära en mindre kostnad. (Carlson, 2000)

<b>Rörelsens intäkter m.m.</b>
Nettoomsättning
Förändring av lager av produkter i arbete och färdiga varor
Övriga rörelseintäkter
<b>Summa rörelsens intäkter</b>
Rörelsens kostnader (-)
Råvaror och förnödenheter (-)
Handelsvaror (-)
Övriga externa kostnader (-)
Personalkostnader (-)
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar (-)
Jämförelsestörande poster (+/-)
Övriga rörelsekostnader (-)
<b>Summa rörelsens kostnader (-)</b>
<b>Rörelseresultat</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter
Räntekostnader (-)
<b>Resultat efter finansiella poster</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>
Förändring av periodiseringsfond
Skillnad mellan bokförda avskrivningar och avskrivningar enligt plan, maskiner och andra tekniska anläggningar
<b>Skatt på årets resultat (+/-)</b>
<b>Årets resultat</b>

Figur 1. Kostnadsslagsindelad resultaträkning. (FAR, 2010; BAS 2010)

Nettoomsättning
Kostnad sålda varor
<b>Bruttoresultat</b>
Försäljningskostnader
Administrationskostnader
Jämförelsestörande poster
Övriga rörelseintäkter
Övriga rörelsekostnader
<b>Summa rörelsens kostnader</b>
<b>Rörelseresultat</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter
Räntekostnader
<b>Resultat efter finansiella poster</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>
Förändring av periodiseringsfond
Skillnad mellan bokförda avskrivningar och avskrivning enligt plan, Maskiner och andra tekniska anläggningar
<b>Skatt på årets resultat</b>
<b>Årets resultat</b>

Figur 2. Funktionsindeldad resultaträkning. (FAR, 2010; BAS, 2010)

För att få en så rättvisande redovisning och därmed rättvisande nyckeltal som möjligt är det många gånger nödvändigt att justera resultaträkningen. Hansson mfl (2006) anger jämförelsestörande poster, ägarlöner, extraordinära poster, bokslutsdispositioner och skattekostnader som fem punkter i resultaträkningen som bör studeras och eventuellt justeras. De extraordinära posterna innefattar intäkter och kostnader som uppkommit på grund av exempelvis en jordbävning eller krigsutbrott. FAR (2010) menar att det i praktiken knappast ska förekomma extraordinära intäkter eller kostnader i en verksamhets redovisning. Detta gör att jag väljer att bortse från denna, nedan presenteras de fyra övriga punkterna.

### 3.3.1 Jämförelsestörande poster

För att få en uppfattning om ett företags standard och finansiella status är det många gånger en nödvändighet att studera samma nyckeltal från olika år. För att detta ska vara meningsfullt måste så kallade jämförelsestörande kostnader identifieras och i vissa fall elimineras. Hansson mfl (2006) samt Nilsson m.fl. (2002) presenterar följande punkter som exempel på jämförelsestörande poster:

- Kapitalvinster och kapitalförluster samt realisationsvinster och realisationsförluster
- Upp- och nedskrivningar av anläggningstillgångar
- Kostnader för avveckling av rörelsegren/verksamhet
- Uppstartkostnader för ny rörelsegren/verksamhet
- Vissa valutakursvinster och – förluster
- Engångseffekter av ändrade redovisningsprinciper
- Ovanligt stora förändringar i pensionsskulder och garantiavsättningar

- Skadestånd och andra ersättningar
- Konsekvenser i årets räkenskaper av rättelser i tidigare års räkenskaper
- Extraordinära intäkter och kostnader  
(Hansson m fl, 2008, Nilsson m.fl. 2002)

Hansson mfl (2006) menar att återkommande kapitalvinster eller kapitalförluster så som då ett företag byter ut sina gamla datorer inte är att betrakta som jämförelsestörande utan är att anses som en normal del i verksamheten. Detta anser jag är jämförbart med ett maskinbyte för en entreprenör. Med andra ord är en reavinst eller reaförlust i samband med ett maskinbyte inte en jämförelsestörande post. SFF (2009) skriver i sina rekommendationer om ledningens kommentarer till utvecklingen att dessa typer av icke-återkommande händelser tydligt bör framgå i kommentarer till både årsredovisningar och delårsrapporter. Hansson m.fl. (2006) avslutar med att konstatera att det många gånger är väldigt svårt att avgöra vad som är en jämförelsestörande post. Sammanfattningsvis menar Hansson m.fl. (2006) att enkla kriterier för fastställande av vad som är att anse som jämförelsestörande poster är svåra att fastställa. Det är således upp till granskaren själv att avgöra vad som är att betrakta som jämförelsestörande poster och denne bör därmed vara beredd att försvara sina val.

### **3.3.2 Ägarlön**

Vid en analys av ett mikroföretag är det av största vikt att utvärdera hur stort ägarens löneuttag är (Hellner 2011). Det är viktigt att förstå att det ofta är skattemässiga skäl som styr entreprenörens val av ersättningsmetod och inte viljan att genom en korrekt årsredovisning kommunicera en rättvisande bild av företaget. Beroende på om entreprenören väljer att ta ut sin andel av resultatet som lön eller som aktieutdelning påverkas företagets vinst på olika sätt. Det förekommer att företaget, efter att entreprenören tagit ut sin del av resultatet som lön, redovisar ingen eller en mycket liten vinst. Denna form av ersättning påverkas självklart av företagets resultat innan åtgärden, vilket kan leda till att ägaren vissa år kan erhålla en väldigt stor ersättning och andra år en väldigt liten eller i vissa fall ingen lön. Detta gör att det redovisade resultatet egentligen inte säger särskilt mycket om statusen i företaget utan information om ägarens löneuttag. (Hansson mfl, 2006) I de fall som entreprenörens löneuttag är minimalt kompenseras detta ofta med en aktieutdelning till densamme. Om detta är fallet är företagets vinst alldeles för hög och resultatet måste då innan en analys korrigeras med en marknadsmässig lön för entreprenören (BAS 2010). Gällande skatteregler medger en utdelning om 127 250 kr som räknas som inkomstslaget kapital och beskattas därefter. Detta belopp kallas gränsbelopp och summor över detta beskattas som inkomstslaget tjänst. Skattesatsen för inkomst av kapital är i detta fall 20 % och skattesatsen för inkomst av tjänst är minst 33 %. (Skatteverket, 2011)

### **3.3.3 Bokslutsdispositioner**

Bokslutsdispositioner är obeskattade vinster som ett företag kan skjuta framför sig under ett antal år (Hansson m.fl. 2008). Som namnet antyder är det inte frågan om någon transaktion som då skulle motsvaras av en resursförbrukning eller prestation, utan handlar istället om en disposition (Thomasson, 2008). Anledningen till bokslutsdispositioner är rent skattemässiga. Exempel på bokslutsdispositioner är avsättningar till periodiseringsfond och avskrivningar utöver plan. Vid väldigt goda resultat sätts delar av resultatet över i de *obeskattade reserverna* och den beskattningsbara vinsten blir således mindre. Vid sämre resultat eller förlustår lyfts de obeskattade reserverna över till årets bokslut och nettoresultatet blir då bättre än vad det egentligen är. (Thomasson, 2008) I praktiken innebär detta att likvida medel som företaget utan bokslutsdispositioner skulle behöva använda till betalning av skatt istället kan återinvesteras i företaget. Beroende på företagsform återfinns bokslutsdispositionerna på olika ställen. I ej noterade aktiebolag redovisas eventuella bokslutsdispositioner i resultaträkningen (Hansson m.fl. 2006).

### 3.3.4 Skattekostnad

Om jämförelsestörande poster identifierats och eliminerats eller om företaget använt sig av bokslutsdispositioner är det viktigt att även identifiera de skattemässiga effekter som dessa ändringar har. Till skillnad från stora och medelstora företag finns det inget tvång från Redovisningsrådet eller bokföringsnämnden att småföretag i sin resultaträkning ska redovisa både aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skattekostnaden i sig kan innehålla jämförelsestörande inslag. Dessa kan härröra från exempelvis lösta skattetvister som antingen kan ha positiv eller negativ effekt på den totala skattekostnaden för året. (Hansson m.fl. 2006)

### 3.4 Balansräkning

Företagets balansräkning är en ögonblicksbild som visar en verksamhets ekonomiska ställning på balansdagen. Balansräkningen redovisar företagets tillgångar samt hur dessa är finansierade. Enligt årsredovisningslagen finns endast en uppställningsform, omvänd likviditetsordning (Se Figur 3). I realiteten är det Föreningen Auktoriserade Revisorers (FAR:s) tolkning av årsredovisningslagen och därmed uppställningsform som är normgivande för svenska företag (Hansson m.fl. 2006).

<u>Tillgångar</u>	<u>Eget kapital och skulder</u>
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>Eget kapital</b>
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>	<b>Bundet eget kapital</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	Aktiekapital
Byggnader och mark	Reservfond
Maskiner och andra tekniska anläggningar	<b>Fritt eget kapital</b>
Inventarier och verktyg	balanserad vinst
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	Årets vinst
Långsiktiga värdepappersinnehav	<b>Summa eget kapital</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>Obeskattade reserver</b>
Omsättningstillgångar	<b>Avsättningar</b>
Varulager	Avsättningar för pensioner
Produkter i arbete	Övriga avsättningar
Råvaror och förnödenheter	<b>Summa avsättningar</b>
Färdiga varor och handelsvaror	<b>Långfristiga skulder</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>	Skulder till kreditinstitut
Övriga fordringar	Checkräkningskredit
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	<b>Summa långfristiga skulder</b>
<b>Kassa och bank</b>	<b>Kortfristiga skulder</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	Kortfristig del av långfristiga skulder till kreditinstitut
<b>Summa tillgångar</b>	Leverantörsskulder
	Skatteskulder
	Övriga skulder
	<b>Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter</b>
	<b>Summa kortfristiga skulder</b>
	<b>Summa eget kapital och skulder (balansomslutning)</b>

Figur 3. Balansräkning enligt FAR (2010) och BAS (2010).



### **3.4.1 Avskrivningar**

Ett företags avskrivningsstrategi kan ha stor påverkan på årets resultat. Enligt Bokföringsnämndens vägledning – Årsredovisning för mindre aktiebolag (2011) är det valfritt för ett företag att fördela avskrivningarna linjärt, degressivt eller progressivt. Om företaget använder sig av någon annan avskrivning än linjär skall upplysning om detta lämnas i årsredovisningen. (Bokföringsnämnden, 2011 )

Linjär avskrivning innebär att tillgången årligen skrivs av med samma fasta belopp under tillgångens ekonomiska livslängd. Degressiv avskrivning innebär att tillgången skrivs av mer under de första åren och sedan med avtagande styrka. Progressiv avskrivning betyder att tillgången skrivs av mindre i början för att sedan öka med åren. (Nilsson m.fl. 2002; Thomasson m.fl. 2008) Nilsson m.fl. (2002) skriver att ett och samma företag kan uppvisa olika resultatnivåer beroende på vilket av de tre ovan beskrivna avskrivningsmetoder som används. Detta är något som påverkar den slutliga bedömningen av ett företag och därmed bör uppmärksammas vid en analys.

Berg (2009) skriver i sin rapport att entreprenörer i vissa fall reglerar avskrivningen på sina maskiner för att påverka det innevarande årets resultat. Beroende på om entreprenören vill påverka resultatet negativt eller positivt skriver denne ner maskinen mer eller mindre vilket då påverkar en analys av företaget. Vidare skriver Berg (2009) att när entreprenören på grund av dålig lönsamhet skriver av sin maskin mindre än värdeminskningen leder detta, då maskinen ska bytas in mot en ny maskin, till en möjlig reaförlust för entreprenören på grund av att det bokförda värdet överskrider det reala värdet. En entreprenör som inte skrivit av sin maskin på grund av dåligt lönsamhet kan knappast klara av en reaförlust, vilken skulle kunna leda till negativt eget kapital. Berg (2009) menar att situationen ofta löses genom att priset på den nya maskinen höjs samtidigt som inlösenpriset på den gamla maskinen höjs. Detta leder till ett nollresultat eller rent av ett positivt resultat. Avslutningsvis skriver Berg (2009) att om detta upprepas flera gånger kommer till slut det bokförda värdet på maskinen långt överskrida det reala värdet och på sikt även kunna leda till obestånd. Att maskinaffärer har stor inverkan på entreprenörernas resultat visar Norin och Carlsson (2010) i studien ”Så arbetar en vinnare”. I studien studerades tio lönsamma entreprenörer vilka samtliga fick frågan varför ett speciellt år gått väldigt bra eller väldigt dåligt, sju av tio svarade att det berodde på bra eller dåliga maskinaffärer.

### **3.4.2 Justering av balansräkning**

Enligt tradition och lagstiftning ska ett företag i Sverige värdera sina tillgångar försiktigt. För anläggningstillgångar innebär detta att dessa värderas och bokförs utifrån anskaffningsvärdet. Den minskning av värdet som med tiden sker justeras för materiella och immateriella anläggningstillgångar sedan med hjälp av planliga avskrivningar. (Hansson m.fl. 2006) Årsredovisningslagen anger följande: ”Anläggningstillgångar med begränsad nyttjandeperiod skall skrivas av systematiskt över denna period” (Årsredovisningslagen, 1995) Denna formulering ger en drivningsentreprenör utrymme att beräkna avskrivningen utifrån hur länge denne tänkt använda till exempel en maskin. Sandgren (2010) menar att detta måste uppmärksammas vid en analys av ett drivningsföretag då avskrivningar på orimligt lång tid kan vara resultatet av en dålig finansiell status. Enligt Hansson m.fl. (2006) är det sällsynt att företag skriver upp sina anläggningstillgångar. Detta beror till stor del på att ÅRL 4 kap 6 § begränsar detta och kräver att anläggningstillgången skall ha ”ett tillförlitligt och bestående värde som väsentligt överstiger bokfört värde” (Årsredovisningslagen, 1995). För drivningsentreprenörerna borde detta betyda att endast en värdeökning i exempelvis en fastighet skulle leda upp till de krav som ställs i Årsredovisningslagen.

Hansson m.fl. (2006) tar också upp lägsta värdes princip i samband med värdering av omsättningstillgångar. Detta innebär att omsättningstillgångarna värderas till det lägsta värdet av anskaffningsvärdet och det verkliga värdet. Hansson m.fl. (2006) samt BAS (2010) menar att det i det praktiska analysarbetet är sällan som företagets balansräkning behöver justeras.

### 3.5 Redovisningens kvalitet

Nilsson m.fl. (2002) skriver att ett företags presenterade redovisningsinformation kan variera i kvalitet, den kan innehålla fel. Med fel menar Nilsson m.fl. (2002) att de presenterade siffrorna inte överensstämmer med företagets ekonomiska verklighet. Enligt Nilsson m.fl. (2002) kan dessa fel härröra från tre huvudkällor: 1. Allt för stela redovisningsregler, som till exempel kan påverka kostnadsföring av utgifter för forskning och utveckling. 2. Felaktiga prognoser, till exempel om en kundfordring inte faller till betalning som företaget prognostiserat. 3. Ledningens val av redovisningsprinciper. Till exempel kan ledningen av ett eller annat skäl välja att redovisa på ett visst sätt för att uppnå vissa mål. (Nilsson m.fl. 2002)

### 3.6 Nyckeltalsanalys

BAS (2010) menar att en nyckeltalsanalys är ett sätt att förädla data till information genom att de olika värdena i en årsredovisning sätts i relation till varandra. Enligt Nilsson m.fl. (2002) finns det tre huvudsakliga metoder när målet är att studera nyckeltal för att fastställa ett företags status. Dessa tre metoder är longitudinell metod, tvärsnittsmetod samt tumregelmetod. I korthet går de ut på följande:

- *Longitudinell metod* innebär att de olika nyckeltalen studeras över tid, ofta över perioder om tre till fem år. På detta sätt åskådliggörs trender och trendbrott vilket kan ge en indikation om var företaget står vid tiden för analysen. Nilsson m.fl. (2002) menar att nyckeltalen bör studeras så långt bakåt i tiden att en konjunkturcykel täcks in. Nilsson m.fl. (2002) anger också att den longitudinella metoden medför vissa problem. Bland annat kan förändringar av det studerade nyckeltalet över tid bero på olika typer av strategiska beslut, alltså rent medvetna åtgärder. Nilsson m.fl. (2002) menar att det även är svårt för en utomstående att få klarhet i bakomliggande orsaker till varför just ett visst nyckeltal förändrats, då detta kan grundas i flera olika anledningar. Vid längre tidsserier kan också nyckeltalen påverkas av inflation.
- *Tvärsnittsmetoden* innebär att det studerade företaget jämförs med liknande företag i samma bransch. Syftet med detta är att avgöra om nyckeltalen för det studerade företaget ligger över eller under normen, alltså medianen eller medelvärdet av företagspopulationen. Viktigt vid denna typ av analys är att jämförelseföretagen och det studerade företaget är tämligen lika i termer av produkter, kunder, marknad och teknologi. Liksom fallet med den longitudinella metoden påverkas även nyckeltalen i detta fall av strategiska beslut av ledningen. Detta gör att en avvikelse från normen kan vara både medveten och omedveten. Nilsson m.fl. (2002) menar att det viktiga med denna metod därmed inte är om företaget avviker från normen utan varför de gör det. (Nilsson m.fl. 2002)
- *Tumregelmetoden* innebär precis vad namnet antyder, att ett företags nyckeltal jämförs mot redan tidigare fastställda riktmått. Svårigheterna med denna metod är att generella riktmått och nivåer är sällsynta. Nilsson m.fl. (2002) menar att det ibland istället finns önskvärda intervall inom vilka nyckeltalen bör ligga. Vidare menar Nilsson m.fl. (2002) att företagen bör ange önskade nivåer på nyckeltalen för att de ska nå den

önskade avkastningen. En årsredovisning från en drivningsentreprenör är dock väldigt enkel och det hör till ovanligheterna att ovan nämnda nivåer finns angivna.

Avslutningsvis konstaterar Nilsson m.fl. (2002) att alla dessa tre metoder har både fördelar och nackdelar. Detta gör att de tre metoderna med fördel bör användas parallellt med varandra. Följaktligen innebär detta att endast ett nyckeltal från ett specifikt år inte säger så mycket. För att en analys skall bli meningsfull behövs nyckeltal från flera år, nyckeltal från konkurrenter eller båda delarna.

### 3.7 Nyckeltal

I följande del presenteras nyckeltal enligt den ordning som SCB presenterar och klassificerar dem. För varje analysblock presenteras samtliga grundnyckeltal. I analysblocket *avkastningsstruktur* presenteras även tilläggsnyckeltalet *avkastning på sysselsatt kapital* då detta nämnts i studiens empiriska del. Avslutningsvis presenteras även sambandstalen *vinstmarginal (vinstprocent)* och *skuldsättningsgrad* av samma anledning som ovan. Nyckeltalen i detta kapitel har valts ut då de används av SCB och därmed bör åtnjuta en viss legitimitet i sammanhanget. Här bör poängteras att detta inte är ett försök att använda SCBs branschnyckeltal för branschen avverkning. Motiv till detta framförs av Hultåker (2002) som menar att det inte är helt klart vilka typer av företag som egentligen ligger till grund för SCBs siffror. Nilsson m.fl. (2002) påpekar att det vid användning av exempelvis SCBs nyckeltal eller nyckeltal framräknade av företagen själva är viktigt att vara uppmärksam på hur nyckeltalen beräknas samt vad de är baserade på. I allmänhet menar Nilsson m.fl. (2002) att det är ett stort problem att nyckeltal definieras på olika sätt av olika aktörer.

#### 3.7.1 Avkastningsstruktur

Följande fyra nyckeltal visar hur effektivt det aktuella företaget har utnyttjat sitt kapital och är av central betydelse för kapitalintensiva företag så som en drivningsentreprenör. (BAS, 2010)

##### 3.7.1.1 Avkastning på eget kapital

Nyckeltalet anges i procent och vid beräkning divideras *resultat efter finansiella poster* med det *justerade egna kapitalet* (eget kapital + 73,7 % av de obeskattade reserverna) (Se Figur 1, Figur 2 och Figur 3). (SCB, 2007)

Detta nyckeltal ger svar på hur de av ägarna tillförda kapitalet har förräntats under perioden. Det egna kapitalet är förenat med en stor risk då det enligt förmånsrättslagen är många andra fordringsägare som står före i tur om företaget skulle hamna på obestånd (Förmånsrättslagen, 1970). Detta gör att ägarna vill veta hur deras kapital förräntas så att de om det krävs kan omplacera sitt kapital. Nyckeltalet innefattar inte endast det initialt insatta kapitalet i bolaget utan även vinstmedel som under åren återinvesterats i bolaget samt eventuella obeskattade reserver. Vid dagens bolagsskatt på 26,3 % skall följaktligen 73,7 av de obeskattade reserverna räknas in. Enligt BAS (2010) används normalt begreppet  *eget justerat kapital* för att visa att de obeskattade reserverna ingår. I detta arbete står drivningsentreprenörer i fokus och det är då vanligt att ägaren/ägarna även driver företaget.

Trots att företaget har presenterat ett negativt resultat kan detta nyckeltal vara relevant då den negativa avkastningen på det egna kapitalet åskådliggörs (SFF, 2009). Vid analyser med stöd av detta nyckeltal bör det även undersökas hur stort det egna kapitalet är, för att inte dra fel slutsatser. (BAS, 2010) Beroende på hur stort det egna kapitalet är kan avkastningen på det egna kapitalet uppfattas på olika sätt. Är det egna kapitalet väldigt litet kan företaget antagligen inte dela ut pengar till ägarna. Detta trots att avkastningen på det egna kapitalet kan

vara god på grund av att det då krävs väldigt små överskott för att nyckeltalet ska se väldigt positivt ut. Detta gör att en analys utifrån avkastningen på eget kapital bör kombineras med att studera företagets soliditet, alltså den långsiktiga betalningsförmågan.

Hansson m.fl. 2006 skriver att detta nyckeltal kan vara av begränsat värde för den företagskategori som drivningsentreprenörerna tillhör. Detta grundas i svårigheter att bedöma den arbetsinsats som ägaren tillika entreprenören står för. Ofta har också det egna kapitalet finansierats med lån på personliga tillgångar som exempelvis en fastighet, vilket medför en ökad risk som därmed skulle öka avkastningskravet.

### 3.7.1.2 Avkastning på totalt kapital

Nyckeltalet anges i procent och vid beräkning divideras posterna *rörelseresultat +finansiella intäkter* i resultaträkningen med *balansomslutningen (summa eget kapital och skulder)* från balansräkningen (se Figur 1, Figur 2 och Figur 3). (SCB, 2007)

Detta nyckeltal påverkas inte av företagets kapitalstruktur, det tar alltså inte hänsyn till hur verksamheten har finansierats utan fokus ligger istället på hur effektivt tillgångarna förvaltas. Bortsett från finansiering omfattar nyckeltalet nästan alla poster i resultaträkningen. I nämnaren ingår hela tillgångssidan från balansräkningen. (Hansson m.fl. 2006, Johansson 1995) För att detta nyckeltal ska bli rättvisande bör både rörelseresultatet och totalt kapital justeras.

Då nyckeltalet inte påverkas av finansieringsform är det lämpligt för jämförelser av företag inom samma bransch eller vid jämförelser av ett och samma företag år från år. (BAS 2010, Hansson m.fl. 2006) Avkastning på totalt kapital är ett särskilt lämpligt nyckeltal för företagskategorier så som drivningsentreprenörer med stora bundna kapital (BAS, 2010). Dock menar Sveriges Finansanalytikers förening i sina rekommendationer (2009) att det finns problem med detta nyckeltal. Kritiken grundar sig i att skulder som inte är räntebärande ingår i kapitalet trots att rörelseresultatet belastas med en räntekostnad för dem.

### 3.7.1.3 Skuldränta

Nyckeltalet anges i procent och vid beräkning divideras de *finansiella kostnaderna* från resultaträkningen med de *justerade skulderna* (summan av avsättningar, skulder och uppskjuten skatteskuld) från balansräkningen (se Figur 1, Figur 2 och Figur 3). (SCB, 2007)

Skuldräntan är den genomsnittliga räntan på företagets samtliga skulder och kan även benämnas som den genomsnittliga avkastningen som företagets långivare kräver (BAS, 2010). I måttet ingår samtliga skulder vilket då innebär att räntebärande skulder så som skulder till kreditinstitut och externa finansiärer samt övriga icke räntebärande skulder så som till exempel moms ingår (Carlson, 2000, BAS, 2010). För att inte förväxla skuldräntan med den faktiska räntan och för att den beräknas utifrån de totala skulderna kan ibland begreppet *genomsnittlig skuldränta* användas (BAS, 2010).

En hög genomsnittlig skuldränta till följd av stora räntebärande skulder ger följaktligen en hög känslighet för det allmänna ränteläget samtidigt som en låg genomsnittlig skuldränta ger en lägre känslighet för ränteändringar. (BAS, 2010)

#### 3.7.1.4 Riskbuffert för totalt kapital (Förräntningsmarginal)

Nyckeltalet anger skillnaden i procentenheter mellan avkastningen på *det totala kapitalet* och *skuldräntan*. Vid beräkning subtraheras *avkastningen på det totala kapitalet* med *skuldräntan*. (SCB, 2007, BAS 2010)

Med hjälp av den genomsnittliga skuldräntan samt avkastningen på totalt kapital som båda återfinns i detta analysblock kan riskbufferten för totalt kapital beräknas. Riskbufferten är differensen mellan avkastningen på det totala kapitalet och skuldräntan uttryckt i procent och ger svar på om företaget uppnår en avkastning på totalt kapital som motsvarar den genomsnittliga skuldräntan. Om Riskbufferten är negativ, alltså om den genomsnittliga skuldräntan är större än avkastningen på totalt kapital, betyder detta att företaget förlorar på skuldfinansieringen. Detta i kombination med en hög skuldsättning som leder till en låg soliditet innebär en hög risk för företaget. En positiv riskbuffert visar hur många procent den genomsnittliga skuldräntan kan öka eller hur många procent avkastningen på totalt kapital kan sjunka innan företaget förlorar på den aktuella skuldfinansieringen. (BAS, 2010)

#### 3.7.1.5 Avkastning på sysselsatt kapital

Nyckeltalet påminner om *avkastning på totalt kapital* men exkluderar icke räntebärande skulder. Vid beräkning divideras rörelseresultatet plus finansiella intäkter i resultaträkningen med balansomslutningen exklusive icke räntebärande skulder samt skatteskulder i balansräkningen (se Figur 1, Figur 2 och Figur 3). (SCB, 2007; BAS, 2010)

Nyckeltalet ger ett mått på avkastningen i företaget som direkt kan kopplas till kostnaderna för extern finansiering samt anskaffande av eget kapital. (BAS, 2010, SFF 2009) SFF 2009 menar att måttet är beroende av att företagen i sina balansräkningar klart särskiljer räntefria och räntebärande skulder. Detta är något som även BAS (2010) nämner. Vid beräkning av nyckeltalet bör det observeras att en del av de långfristiga skulderna kan ingå i de kortfristiga skulderna. Även posten ”avsättningar för pensioner” kan vara räntebärande. (BAS, 2010: SFF, 2009)

### **3.7.2 Resultatstruktur**

För företag med låg kapitalbindning som till exempel olika typer av tjänsteföretag är det inte i första hand samband och nyckeltal mellan resultaträkning och balansräkning som är intressant utan snarare samband och nyckeltal inom resultaträkningen (BAS 2010). BAS (2010) menar att även företag med hög kapitalbindning med fördel kan studera nyckeltalen i detta block men att det då bör studeras i samband med nyckeltal som ger svar på hur effektivt företagets tillgångar har utnyttjats. Följande nyckeltal är två marginalmått. Ett marginalmått är ett resultatmått i procent av omsättningen som är den översta posten i företagets resultaträkning (SFF, 2009).

#### 3.7.2.1 Rörelsemarginal

Nyckeltalet anges i procent och vid beräkning divideras *rörelseresultatet* med *nettoomsättningen*, båda från resultaträkningen (se Figur 1 och Figur 2). (SCB, 2007)

Rörelsemarginalen är ett mått i procent som visar överskottet av varje omsatt krona efter att företagets kostnader samt avskrivningar är täckta. Överskottet som återstår ska sedan täcka räntor och skatt samt slutligen även ge ett resultat. (SFF, 2009, BAS, 2010) BAS, 2010 menar att detta mått lämpar sig för trendanalyser för ett enskilt företag och för jämförelse mellan företag inom samma bransch. Vid jämförelser mellan olika företag ska betraktaren vara uppmärksam på om företaget i fråga hyr eller äger sina lokaler. Detta för att om lokalerna hyrs

har hyran redan belastat rörelseresultatet, vilket inte är fallet om företaget själva äger sina lokaler vilket då kommer att resultera i en räntekostnad längre ner i resultaträkningen. (BAS 2010) SFF (2009) är mer kritiska till måttet och menar att det inte lämpar sig för jämförelser mellan företag då det påverkas av förädlingsgrad och kapitalintensitet. Vidare menar SFF (2009) att om rörelsemarginalen ska användas bör det kompletteras med ett mått på kapitalomsättningshastigheten.

### 3.7.2.2 Nettomarginal

Vid beräkning av detta nyckeltal används endast värden från resultaträkningen. Dessa är *Resultat efter finansiella poster* dividerat med företagets *nettoomsättning* (se Figur 1 och Figur 2). (SCB, 2007).

Nyckeltalet ger svar på hur stor del av omsättningen i procent som återstår efter att alla kostnader inklusive avskrivningar och räntekostnader är täckta, dock innan bolagsskatten är betald. Enkelt uttryckt är detta nyckeltal ett mått på hur väl företaget har exploaterat omsättningen för att skapa överskott (Hansson m.fl. 2008; SFF 2009). Berg (2010) skriver att nettomarginalen är ett väldigt viktigt lönsamhetsmått för drivningsentreprenörer. Vidare fastslår Berg (2010) att en nettomarginal under 3 % är dålig och att de tillfrågade i Bergs undersökning hade delade meningar om vad som var en bra nettomarginal men att den bör ligga mellan 5 – 7 %. Vid låga nivåer är rörelsen väldigt känslig för förluster från störningar vilka gör resultatet instabilt. SFF (2009) menar att nettomarginalens känslighet för förändringar av företagets kapitalstruktur förvärrar användandet av nyckeltalet för analyser över tiden och mellan företag. Främst påverkas nyckeltalet av hur stor del av verksamheten som är skuldfinansierad samt även av ränteändringar (SFF, 2009). Carlson (2000) menar att detta också leder till att nyckeltalet inte visar hur effektivt kapitalutnyttjandet i verksamheten är. BAS (2010) menar att detta nyckeltal lämpar sig väl för jämförelser över tid och mellan företag.

### **3.7.3 Intäkts-/kostnadsstruktur**

Följande två nyckeltal berör företagets resultatstruktur och utvecklingen av denna. Nyckeltalen ger även en grov bild över personalens effektivitet. BAS (2010) menar att dessa nyckeltal inte lämpar sig för jämförelser mellan företag då de påverkas av strukturella skillnader och således inte kan ge en säker skillnad i effektivitet. Dock lämpar sig följande nyckeltal väl för trendanalyser av det egna företaget.

#### 3.7.3.1 Omsättning per anställd

Som namnet antyder divideras *nettoomsättningen* med antalet anställda. *Nettoomsättningen* finns som bekant i företagets resultaträkning (se Figur 1 och Figur 2). Antalet anställda står att finna i tilläggsupplysningarna i företagets årsredovisning. Vidare är det årsarbetskrafter som skall användas vilket gör att eventuella deltidstjänster får räknas om. (SCB, 2007; BAS, 2010)

Detta nyckeltal är ett grovt mått på företagets produktivitet samt kan även användas som ett mått på företagets effektivitet över tid om det justeras med hänsyn till inflation (Hansson m.fl. 2008; SFF 2009). Nyckeltalet lämpar sig inte för jämförelser mellan företag då ingen hänsyn till förädlingsgrad, mekaniseringsgrad eller kapitalintensitet tas (Hansson m.fl.; 2006, SFF, 2009; BAS 2010). Litteraturen framhåller att nyckeltalet är av högst relevans för rena tjänsteföretag och handelsföretag. Detta tyder enligt Hansson m.fl (2006) på att företag med en proportionellt sett liten balansomslutning har störst nytta av nyckeltalet. SFF (2009) menar att en ökad användning av underleverantörer gör att nyckeltalet över tid kan förändras.

Nyckeltalet är alltså tillämpligt för en trendanalys så länge verksamheten drivs på ett likartat sätt.

### 3.7.3.2 Personalkostnader i relation till omsättning

Vid beräkning av detta nyckeltal divideras posten *personalkostnader* (kostnadsslagsindelad resultaträkning) med posten *nettoomsättningen* (se Figur 1), båda från resultaträkningen. (SCB, 2007)

Detta nyckeltal är ett mått på företagets känslighet för förändringar i lönekostnader. I lönekostnaderna ingår även arbetsgivaravgifter, sociala avgifter samt avtalspensioner. Liksom för nyckeltalet *omsättning per anställd* lämpar sig detta nyckeltal för trendanalyser, förutsatt att verksamheten drivs på ett likartat sätt över den tid som studeras (BAS, 2010). Hansson m.fl. (2006) menar att detta mått lämpar sig för att jämföra effektiviteten mellan olika företag förutsatt att företagen är jämförbara vad gäller förädlingsgrad och kapital. Vidare menar Hansson m.fl. (2006) att om företagen skiljer sig på tidigare nämnda punkter är en jämförelse av nyckeltalet *personalkostnader i procent av förädlingsvärdet* att föredra. SFF (2009) benämner detta nyckeltal *löneintensitet*. Enligt SCB:s uppdelning av nyckeltal är detta ett tilläggsnyckeltal i blocket intäkts-/kostnadsstruktur. (SCB, 2007)

Posten *personalkostnader* kan även innehålla kostnader för sjuk-, hälso-, och personalvård vilket kan innebära både fördelar och nackdelar för analysen. Enligt gällande lagstiftning måste dock samtliga aktiebolag i not ange den totala kostnaden för löner, sociala avgifter samt pensionskostnader. Detta ger således en möjlighet att analysera nyckeltalet både med och utan kostnader för sjuk-, hälso- och personalvård. SCB väljer i sina branschnyckeltal att definiera personalkostnader som lönekostnader, sociala avgifter samt pensionskostnader. (BAS, 2010)

### **3.7.4 Kapitalstruktur**

Följande fyra nyckeltal lämpar sig för analyser av i princip alla typer av företag och ger en bild av företagets betalningsberedskap samt hur verksamheten är finansierad. (BAS 2010)

#### 3.7.4.1 Soliditet

Vid beräkning av soliditeten divideras det *justerade egna kapitalet* ( eget kapital + 73,7 % av de obeskattade reserverna) med balansomslutningen, båda från balansräkningen (se Figur 1, Figur 2 och Figur 3). (SCB, 2007)

Soliditeten är ett mått på företagets långsiktiga finansiella styrka. Måttet visar hur stor del av de totala tillgångarna som utgörs av eget kapital. Förlustresultat belastar det egna kapitalet och ett större eget kapital ger företaget en större motståndskraft mot förluster. Ett större eget kapital betyder också att företaget har en mindre andel skulder, vilket då följaktligen leder till mindre ränte- och amorteringskostnader. (Thomasson, 2008)

Ökar det egna kapitalet i förhållande till företagets skulder ökar även soliditeten och om förhållandet är det motsatta minskar följaktligen företagets soliditet. En ökning av soliditeten förutsätter att verksamheten har varit lönsam vilket lett till att det egna kapitalet ökat i jämförelse med de totala tillgångarna. Måttet kan även användas för att studera den historiska lönsamheten. Ett företags tillväxt mäts i ökningen av de totala tillgångarna. Om företagets egna kapital inte ökat i samma takt som företaget tillväxt leder detta till en försämrad soliditet. Givetvis kan en minskad soliditet även härröra ifrån att det egna kapitalet minskat vid utdelningar till aktieägarna. Beroende på hur soliditeten utvecklats under de senaste åren kan detta peka på olika tänkbara scenarier. Om soliditeten varit oförändrad under ett par år brukar

detta benämns *balanserad tillväxt*. Om företagets tillväxttakt är väldigt hög kan soliditeten tillfälligt vara låg utan att företaget befinner sig i fara. Om både tillväxten och soliditeten varit låg kan detta vara ett tecken på att företaget går en ovis framtid till mötes.

I posten det *justerade egna kapitalet* ingår även 73,7 % av de obeskattade reserverna. (BAS, 2010) Med anledning av detta poängterar SFF (2009) att måttet inte tar hänsyn till att dessa inte behöver beskattas om de tas upp i samband med en förlust. För olika företagskategorier och företagsstorlekar finns olika uppfattningar om vilka soliditetsnivåer som kan anses som rimliga. En klassisk tumregel är att soliditeten bör ligga runt 30 %. Berg (2009) menar att 15-20 % är ett kritiskt intervall för småföretag och att över 20 % anses som bra.

#### 3.7.4.2 Kapitalets omsättningshastighet

Vid beräkning av detta nyckeltal divideras *nettoomsättningen* som återfinns i resultaträkningen med *balansomslutningen* som återfinns i balansräkningen (se Figur 1, Figur 2 och Figur 3). (SCB, 2007)

Detta är ett mått på hur kapitalintensiv verksamheten är. SFF (2009) menar att kapitalets omsättningshastighet är väl lämpat för analyser över tiden då det exkluderar poster som till exempel finansiella placeringar som normalt sett inte har med verksamheten att göra. De flesta företag binder kapital i anläggnings- och omsättningstillgångar. För drivningsentreprenören är det som tidigare nämnts maskinerna som står för den stora kapitalbindningen. Finansieringen av dessa medför i regel räntekostnader. För att hålla lönsamheten uppe är det av yttersta vikt att företaget håller en hög omsättningshastighet. En vanlig väg till att nå en hög kapitalomsättningshastighet är att minska lagerhållningen samt att begränsa kredittiden till kunderna. BAS (2010) poängterar dock att dessa typer av kapitalrationaliseringar inte får gå så långt att det påverkar relationen till kunderna på ett negativt sätt. Avslutningsvis menar BAS (2010) liksom SFF (2009) att nyckeltalet lämpar sig väl för analyser av det egna företaget över tid, men att det inte lämpar sig lika väl för jämförelser mellan olika företag. Orsaken är att kapitalets omsättningshastighet i likhet med nyckeltalet *rörelsemarginal* påverkas av huruvida företaget äger eller hyr sina lokaler. Nyckeltalet ingår även i DuPont-modellen.

#### 3.7.4.3 Rörelsekapital i relation till omsättningen

Nyckeltalet beräknas genom att *rörelsekapitalet* (summan av *varulager och pågående arbeten, kundfordringar, övriga kortsiktiga fordringar, kassa och bank samt kortfristiga placeringar* exklusive posten *kortfristiga skulder*) som återfinns i balansräkningen divideras med *nettoomsättningen* som hämtas från resultaträkningen (se Figur 1, Figur 2 och Figur 3). (SCB, 2007, BAS, 2010)

Rörelsekapital i relation till omsättning ger ett svar i procent på hur stor andel av nettoomsättningen som binds i rörelsekapital. Rörelsekapitalet är det kapital som används i den löpande verksamheten för att klara tidsglappet mellan in- och utbetalningar. För en drivningsentreprenör kan detta vara kostnader för till exempel drivmedel och personal. Rörelsekapitalet är som regel i sig ingen post i resultaträkningen och beräknas enligt ovan. (BAS, 2010) Hansson m.fl. (2006) väljer att utöver tidigare nämnda poster även räkna in företagets outnyttjade checkkredit.

BAS (2010) framhåller möjligheten att grovt beräkna det framtida kapitalbehovet för olika omsättningsnivåer. Rent praktiskt räknas detta fram genom att multiplicera det aktuella nyckeltalet med den förväntade omsättningsökningen. Detta ger då en fingervisning om det framtida kapitalbehovet och om vilka krav på finansiering detta innebär. Det går inte generellt



att säga vilka nivåer och förhållanden i rörelsekapitalet som är normala utan detta beror till stor del på hur företaget är uppbyggt samt vilken verksamhet som bedrivs. (BAS, 2010)

#### 3.7.4.4 Kassalikviditet

*Kassalikviditeten* beräknas genom att de likvida omsättningstillgångarna (omsättningstillgångar som utan prestation kan omsättas till likvida medel) divideras med de *kortfristiga skulderna*. All information för att beräkna detta nyckeltal hämtas från balansräkningen (se Figur 3). (SCB, 2007. BAS, 2010)

Kassalikviditeten är ett mått i procent på företagets förmåga att betala de kortfristiga skulderna. Vid beräkningen av kassalikviditeten används omsättningstillgångar exklusive varulager, samt posten kortfristiga skulder. Många företag har även en extra buffert i form av en checkkredit som kan användas för att betala de kortfristiga skulderna. Den på balansdagen utnyttjade checkkrediten kan vid beräkning av kassalikviditeten adderas till omsättningstillgångarna. Viktigt att komma ihåg är att utnyttjad checkkredit medför en räntekostnad vilken då påverkar lönsamheten negativt. I och med att tillgängliga likvida omsättningstillgångarna divideras med de kortfristiga skulderna betyder allting under 100 % att företaget inte kan betala sina kortfristiga skulder. Detta kan få stora konsekvenser för företaget då uteblivna betalningar leder till att leverantörer slutar leverera varor och företaget får betalningsanmärkningar. I förlängningen kan det leda till att företaget begärs i konkurs av sina fordringsägare. (BAS 2010) Hansson m.fl. (2006) menar dock att kravet på en kassalikviditet runt 100 % bör ses som en mycket grov tumregel och då främst för industri- och grossistföretag då dessa har likartade kreditvillkor för både inköp och försäljning.

BAS (2010) poängterar att nyckeltalet bara ger en bild av betalningsförmågan på balansdagen. Företaget kan ha både kundfordringar och leverantörsskulder som förfaller till betalning inom kort och på så sätt kommer att påverka företagets kassalikviditet.

#### **3.7.5 Utvecklingstal**

Följande nyckeltal beskriver ett företags utveckling och är i form av rena jämförelser av förändringar över tid. Detta gör att årsredovisningar från flera år krävs för beräkningar.

##### 3.7.5.1 Förändring av omsättning (Omsättningstillväxt)

Förändringen av *omsättningen* beräknas genom att årets *omsättning* subtraherad med förra årets *omsättning* divideras med förra årets *omsättning*. All information för att beräkna detta nyckeltal återfinns i företagets resultaträkningar (se Figur 1 och Figur 2). (SCB, 2007)

Omsättningens förändring är ett mått på hur mycket verksamheten växt eller minskat under den studerade perioden. Nilsson m.fl. (2002) menar att företagets historiska omsättningstillväxt är av stor betydelse för att kunna prognostisera den framtida omsättningen. Vid analys av omsättningstillväxten är det av stor vikt att vara uppmärksam på inflationens påverkan på omsättningen. Är inflationen för perioden högre än omsättningstillväxten har nettoomsättningen i reella tal varit negativ (Hansson m.fl. 2006). Carlson (2000) och Hanson m.fl. (2006) menar att det är viktigt att skilja på organisk tillväxt samt förvärvad tillväxt.

En sjunkande nettoomsättning indikerar att något är fel. För ett tillverkningsföretag kan detta betyda att marknaden för företagets produkter är vikande. För en drivningsentreprenör kan detta betyda att maskinparken är föråldrad. En negativ omsättningstillväxt leder också till att företagets marginaler krymper då de fasta kostnaderna måste fördelas på en mindre omsättning. (BAS, 2010)

### 3.7.5.2 Förändring av totalt kapital

Beräkning: se beräkning av omsättningsförändring.

En ökning av det totala kapitalet som inte motsvaras av en lika stor ökning i omsättning betyder att omsättningshastigheten har försämrats. BAS (2010) menar att detta under en kortare period kan vara acceptabelt då det kan bero på större investeringar som ännu inte visat sig på intäktssidan. För en drivningsentreprenör kan detta ske i samband med investeringar i nya maskiner som inte direkt når full kapacitet. Grundar sig istället ökningen av det totala kapitalet på öknings i lager eller kundfordringar betyder detta att företaget måste kapitalrationalisera. För att råda bot på ett minskande totalt kapital måste det nog undersökas vilken eller vilka delar av det totala kapitalet som sjunker. I takt med att anläggningstillgångar skrivs av minskar också det totala kapitalet och gäller detta en drivningsentreprenör är risken att denne utan investeringar till slut står med en omodern maskinpark. (BAS, 2010)

### 3.7.5.3 Förändring av eget kapital

Beräkning: se beräkning av omsättningsförändring.

Detta nyckeltal i kombination med *förändring av totalt kapital* kan ge svar på varför soliditeten i ett företag minskar eller ökar. Det är också till detta som dessa två nyckeltal främst används till. För företag i den storleksklass som huvuddelen av drivningsentreprenörerna tillhör är förändringen i det egna kapitalet synonymt med årets resultat minskat med skatt. (BAS, 2010)

### 3.7.5.4 Förändring av antal anställda

Beräkning: se beräkning av omsättningsförändring.

Detta nyckeltal kan ge en grov bild på företagets utveckling, om det är i tillväxt, stagnation eller nedgång. Nyckeltalet kan också ge svar på varför exempelvis nettoomsättningen ökat eller minskat under en viss period. (BAS, 2010)

## **3.7.6 Sambandstal**

### 3.7.6.1 Vinstprocent (Vinstmarginal)

Vid beräkning av detta nyckeltal divideras rörelseresultatet + finansiella intäkter med nettoomsättningen, båda från resultaträkningen (se Figur 1 och Figur 2). (SCB, 2007)

I likhet med nettomarginalen visar vinstmarginalen överskottet av omsättningen efter att alla kostnader är täckta. Till skillnad från nettomarginalen ingår inte räntekostnaderna eller skattekostnaderna i detta nyckeltal men alltså ränteintäkterna. En jämförelse mellan vinstmarginalen och nettomarginalen kan bringa klarhet i hur stor inverkan finansieringen har på överskottet. (BAS 2010) Hansson m.fl. (2006) resonerar kring namnet på detta nyckeltal och menar att samtliga resultatmått som mäts i procent av nettoomsättningen kan anses vara olika former av vinstmarginaler. Vidare förespråkar Hansson m.fl. (2006) i likhet med SCB benämningen vinstprocent på detta nyckeltal. SFF (2009) menar att detta nyckeltal inte lämpar sig för jämförelser över tid eller mellan företag då det liksom nettomarginalen påverkas av kapitalstrukturen i företaget samt ränteändringar. Detta kan ses som en kontrast till BAS (2010) som lyfter fram vinstprocent som ett nyckeltal väl anpassat för jämförelser mellan olika företag. Nyckeltalet ingår i DuPont-modellen.

### 3.7.6.2 Skuldsättningsgrad

Vid beräkning av företagets skuldsättningsgrad divideras de justerade skulderna (avsättningar och skulder inklusive uppskjuten skatteskuld) med det justerade egna kapitalet (eget kapital + 73,7 % av de obeskattade reserverna). Samtliga uppgifter återfinns i balansräkningen (se Figur 3). (BAS, 2010)

Detta nyckeltal används i den så kallade hävstångsformeln, se nedan. Nyckeltalet är också ett alternativ för bedömning av ett företags soliditet. En låg skuldsättning leder till en hög soliditet och att företaget har goda möjligheter att klara negativa resultat. Om förhållandet är det motsatta d.v.s. skuldsättningen är hög är det liktydigt med låg soliditet. Dock innebär det också att så fort avkastningen på det totala kapitalet är högre än skuldräntan ökar den procentuella avkastningen på det egna kapitalet. (BAS, 2010)

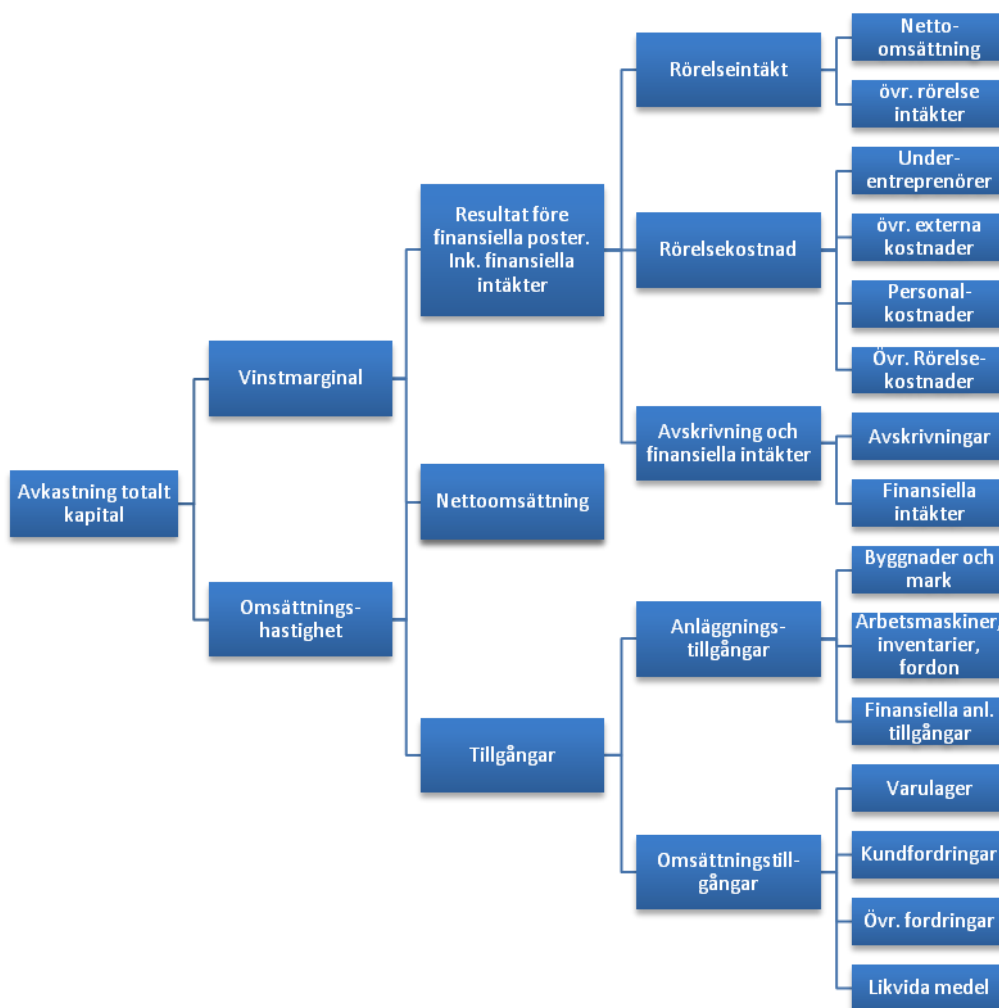
### 3.8 DuPont-modellen och hävstångsformeln

Avkastningen på det totala kapitalet beror på rörelseresultatet och de finansiella intäkterna samt det totala kapitalet. DuPont-modellen ställer dessa två komponenter i relation till nettoomsättningen. På detta sätt kan avkastningen på det totala kapitalet istället studeras som en funktion av vinstmarginalen (vinstprocenten) (rörelseresultatet + finansiella intäkter/nettoomsättningen) och tillgångarnas omsättningshastighet (omsättning/totalt kapital). Sambandet är vida känt och namnet kommer från den amerikanska koncernen DuPont som på 1920-talet var först med att systematiskt använda sambandet. SFF (2009) menar att DuPont-modellen är den vanligaste förekommande metod vid kombinationer av olika nyckeltal. I modellen delas information från resultat- och balansräkning upp med avseende på vad som påverkar vinstmarginalen respektive omsättningshastigheten (se Figur 4). Den övre delen i Figur 4 visar hur mycket företaget tjänar på att göra en affär. Med andra ord hur stor del av omsättningen som återstår efter att alla rörelsekostnader är betalda. Då nyckeltalet *avkastning på totalt kapital* avser att beskriva hur effektivt företagets resurser använts utelämnas företagets finansiering då denna inte hör till affärsverksamheten. Den undre delen av Figur 4 ämnar visa hur många affärer företaget gör där den aktuella procentsatsen (vinstmarginalen) av omsättningen intjänas. Företaget består av en mängd olika kapital som påverkas på olika sätt och i olika utsträckning av affärsverksamheten. Gemensamt för allt kapital är dock att det binds i företaget. Genom nyckeltalet *kapitalets omsättningshastighet* erhålls snittet på hur många gånger per år som kapitalet kan återanvändas. (SFF, 2009; BAS, 2010; Nilsson m.fl. 2002; Hansson m.fl. 2006; Macintosh och Quattrone, 2010)

I Figur 4 hämtas värdena i de högra rutorna direkt från företagets resultat- och balansräkning. Därefter räknas posterna *rörelseintäkt*, *rörelsekostnad*, *avskrivning och finansiella intäkter*, *anläggningstillgångar* samt *omsättningstillgångar* fram. Utifrån dessa produceras sedan posterna *resultat före finansiella poster inklusive finansiella intäkter* samt *totala tillgångar*. I detta steg plockas även nettoomsättningen in då denna post krävs för att beräkna *kapitalomsättningshastigheten* samt *vinstmarginalen*. I det sista steget multipliceras dessa två nyckeltal och *avkastning totalt kapital* erhålls. Det är givetvis möjligt att förkorta DuPont-modellen men detta leder till att detaljrikedomen minskar.

DuPont-modellen kallas även för ett avkastningsträd. Den leder grafiskt och pedagogiskt betraktaren genom de samband i resultat- och balansräkning som påverkar avkastningen. Som Figur 4 visar möjliggör DuPont-modellen att analysen går ner på låga nivåer i resultat- och balansräkning. Det är givetvis möjligt att gå ner på ännu mer detaljerade nivåer, men då krävs tillgång till ytterligare informationskälla än en årsredovisning. Detta gör att sambanden som påverkar avkastningen nogga kan studeras. En stor fördel med DuPont-modellen är att den

lämpar sig väl för simuleringar och felsökningar. Modellen visar att företaget kan öka avkastningen på det totala kapitalet på två sätt: öka vinstmarginalen, alltså tjäna mer pengar på varje såld produkt eller att öka omsättningshastigheten genom att sälja fler produkter utan att öka tillgångsmassan. Modellen möjliggör sedan att faktorerna som påverkar vinstmarginalen och omsättningshastigheten kan spåras längre ”upp” i avkastningsträdet. Exempelvis kan ett företag simulera vad en ytterligare anställd skulle innebära för avkastningen på det totala kapitalet. Ett antagande om vilken volymökning personalökningen medför måste då göras. Detta kan medföra en viss osäkerhet i modellen, men rimliga data från de redan anställda bör kunna ligga till grund. Uppgifter om ökade personalkostnader, ökande omsättning och ökande varukostnader matas in och avkastningen på totalt kapital efter nyanställning erhålls. På samma sätt kan en entreprenör även simulera vad en minskning i arbetsstyrka skulle innebära för företaget. (SFF, 2009; BAS, 2010; Nilsson m.fl. 2002; Hansson m.fl. 2006; Macintosh och Quattrone, 2010)



Figur 4. DuPont-modellen. (Nilsson m.fl. 2002; BAS, 2010)

För att en analys med hjälp av DuPont-modellen ska vara meningsfull krävs en hög kvalitet på de uppgifter som matas in. Det är med andra ord av stor vikt att resultat- och eventuellt även balansräkning justeras. Exempelvis bör poster som härrör från maskinaffärer elimineras, högt upp till höger i Figur 4 finns posten ”övriga rörelseintäkter” detta kan röra sig om intäkter som erhållits från maskinaffärer och som således är av engångskaraktär och inte en del av

affärsverksamheten. Detta är saker som bör uppmärksammas vid användandet av DuPont-modellen.

Produkten som erhålls av DuPont-modellen är *avkastning på totalt kapital*. Subtraheras detta nyckeltal med företagets *skuldränta* erhålls nyckeltalet *riskbuffert (föräntningsmarginal)*. Om *riskbufferten* är negativ innebär detta att företaget förlorar på skuldfinansieringen. Ett annat sätt att uttrycka detta är genom hävstångsformeln. Namnet härrör ifrån den hävstångseffekt som företaget erhåller på det egna kapitalet genom att öka skuldsättningsgraden. Hävstångsformeln kombinerar nyckeltalen *avkastning på totalt kapital*, *avkastning på eget kapital*, *skuldräntan* samt *skuldsättningsgraden*. Dessa fyra nyckeltal presenteras i föregående kapitel. Hävstångsformeln utgår ifrån att avkastningen på eget kapital beror på två faktorer: verksamhetens effektivitet i form av nyckeltalet *avkastning på totalt kapital* och verksamhetens finansiering i form av *riskbuffert* multiplicerat med *skuldsättningsgraden*. Matematiskt uttryckt ser formeln ut enligt följande:

$$\text{Avkastning eget kapital} = \text{Avkastning på totalt Kapital} + (\text{riskbuffert}) * \text{Skuldsättningsgrad}$$

En hög soliditet, med andra ord en låg skuldsättning betyder att ett företag är finansiellt starkt. Dock innebär en ökad skuldsättning så fort avkastningen på det totala kapitalet överstiger skuldräntan att den procentuella avkastningen på det egna kapitalet ökar. Detta är denna effekt som hävstångsformeln åskådliggör. Hansson m.fl. (2002) påpekar att hävstången även kan verka i motsatt riktning. Om avkastningen på det totala kapitalet av någon anledning blir mindre än skuldräntan kan detta ge förödande effekter för företagets totala lönsamhet. Hävstångsformeln visar att det finns tre sätt för ett företag att öka verksamhetens lönsamhet: 1. Öka avkastningen på rörelsen (investera bättre). 2. Låna mer pengar och förvalta dem bättre än skuldräntan (finansiera bättre). 3. Minska skuldräntan (finansiera bättre). Hävstångsformeln är ett verktyg för den enskilda entreprenören att använda vid strategisk styrning av det egna företaget, snarare än ett verktyg för dennes kunder att använda vid analys av de sysselsatta entreprenörerna. (Nilsson m.fl. 2002; Hansson m.fl. 2006; BAS, 2010)

## 4 Metod

Syftet med denna studie är att studera en företeelse. Hur skogsägarföreningarna och skogsbolagen, utifrån offentliga årsredovisningar och nyckeltal, analyserar och bedömer sina drivningsentreprenörer. För att kunna göra detta har jag initialt använt mig av en kvalitativ deskriptiv ansats där jag beskrivit hur de stora köparna av drivningstjänster utifrån årsredovisningar analyserar och bedömer sina entreprenörer. Slutligen har jag genom en kvantitativ ansats, med hjälp av insamlat material sammanställt de av näringen anlidade entreprenörernas ekonomiska status.

En deskriptiv ansats innebär att en företeelse beskrivs. Ejvegård (2002) menar att denna metod initialt kan te sig tämligen enkel men att så absolut inte är fallet. Ejvegård (2002) skriver att det måste finnas systematik i ansatsen. Fakta måste kategoriseras och det måste vara sammanhang i framställningen vilket gör att undersökaren ständigt måste göra urval. Vidare menar Ejvegård (2002) att det kan vara svårt att avgöra vad som är relevant att ta med. Den deskriptiva ansatsen är vanligt förekommande vid frågeställningar av allmän art. (Ejvgård, 2002). Frågeställningen som sådan i detta arbete är av en tämligen allmän art. Därmed ter det sig naturligt att använda en deskriptiv ansats.

Trost (2005) menar att syftet med studien avgör vilken metod som skall användas. Syftet med denna studie är att studera och jämföra en företeelse, hur föreningarna och bolagen analyserar och bedömer sina drivningsentreprenörer. Det jag väljer mellan är en kvalitativ respektive en kvantitativ metod för studiens huvudsakliga datafångst. Trost (2005) skriver att den kvalitativa undersökningen i mycken litteratur framställs som bäst lämpad för förstudier till kvantitativa studier. Detta är något som Trost (2005) starkt vänder sig mot och framhåller den kvalitativa undersökningen som ypperlig då undersökaren vill förstå människors sätt att reagera eller resonera samt finna handlingsmönster. Vidare skriver Trost (2005) att en kvantitativ studie förenklat ger svar på frågor så som hur ofta, hur många eller hur vanliga. Det finns även andra aspekter i valet mellan en kvantitativ enkätundersökning och kvalitativa intervjuer. Ejvegård (2002) framhåller en enkät som billigare, enklare och mindre tidskrävande än de kvalitativa intervjuerna. Dock menar Ejvegård (2002) att en enkät lämpar sig bäst när attityder, smak och åsikter hos vanliga människor skall undersökas. När experter skall utfrågas och strikta fakta efterfrågas är dock de kvalitativa intervjuerna att föredra (Ejvegård, 2002). Det är svårt att på förhand veta hur det ute i näringen arbetas med analyser och bedömningar av entreprenörer. För att testa min teoridel samt för att erhålla en ytterligare spets på mina frågor har jag innan den egentliga datainsamlingen startat träffat en representant från näringen. Detta möte var av en informell karaktär. Efter detta möte stod det helt klart att datainsamlingen skall ske genom kvalitativa intervjuer. Min uppfattning är att en enkätundersökning inte skulle ge den djupare förståelse som min uppdragsgivare efterlyser.

### 4.1 Urval

För den empiriska delen av denna studie har jag sökt personer från de stora köparna av drivningstjänster. Personerna jag har sökt arbetar med analys av organisationens drivningsentreprenörer. Dessa analyser kan givetvis se olika ut, men kriterierna för urvalet har varit följande: personen ska arbeta med ekonomisk analys av drivningsentreprenörer. Jag har inte haft någon avgränsning beträffande var i organisationen respondenten funnits. Detta av det enkla skälet att jag i inledningsskedet helt enkelt inte visste var de fanns. Under arbetets gång har jag lärt att dessa personer finns på olika positioner, både central och lokal nivå, för olika organisationer.

Trost (2005) menar att det för kvalitativa studier vanligen är ointressant med representativa urval utan identifierar snarare dessa som felkällor då undersökaren inte intervjuar de personer som faktiskt har kunskap på området. Vidare skriver Trost (2005) att urvalet ska vara heterogent inom en given ram, det ska finnas variation men ändå få extremer. För att urvalet inte ska påverkas av en tredje part hade ett strategiskt urval för denna studie varit att föredra. Ett strategiskt urval är enligt Trost (2005) motsatsen till det representativa. I ett representativt urval är sannolikheten för samtliga i populationen att inkluderas lika stor. Med ett strategiskt urval söker undersökaren svaranden utifrån variabler och karaktäristika som är relevanta för undersökningen. I denna studie är det strategiska urvalet inte möjligt att använda. Detta beror på att det inte via information från skogsbolagen och skogsägarföreningarna går att utröna vem som arbetar med analyser och bedömning av entreprenörer. På grund av detta har jag och min handledare kontaktat personer på respektive organisation som bör kunna förmedla en kontakt. Trost (2005) menar att det finns risker med att använda dessa så kallade "nyckelpersoner" då deras uppfattningar och åsikter påverkar vem den undersökande tillslut får tala med. De personer vi kontaktat har bland annat befattningarna skogschef, skötselchef, verksamhetsutvecklare, avverkningschef, VD o.s.v. För dessa har vi sedan utifrån våra urvalskriterier beskrivit vem vi vill komma i kontakt med. Storleken av urvalet begränsas av antalet stora köpare av drivningstjänster i Sverige. Detta har gjort att jag initialt beslutade att intervju tio personer.

## 4.2 Intervjuguide

Vid kvalitativa intervjuer används inga frågeformulär utan istället används en intervjuguide. Detta är en kort lista på diskussionsområden som ska grundas i undersökningens syfte samt till viss del av godtycke. Intervjuguiden ska inte av undersökaren följas slaviskt utan den intervjuade får bestämma ordningsföljden. Trost (2005) Min intervjuguide består av tre block med totalt nio diskussionsområden (Se bilaga 1). I samråd bestämde jag och uppdragsgivaren att skicka ut intervjuguiden till respondenterna vid tillfället då intervjun bokades. Anledningarna till detta var att vi ville att respondenterna i förväg skulle fundera på vad och hur de egentligen gör. Ett problem som kan uppstå i och med detta utskick är att respondentens svar blir mindre spontant, mer överlagt och inövat. Detta är något som jag är medveten om, men då det endast rör sig om att respondenterna fått tillgång till frågeguiden så vet de följaktligen endast vilka områden intervjun ska behandla. I förarbetet till dessa intervjuer har jag också lärt att det finns uppgifter som de svarande på grund av sekretess inte kan lämna ifrån sig. I och med att respondenterna på förhand har information om vilka områden som intervjun skall behandla har de möjlighet att på förhand kontrollera vilka uppgifter de kan lämna ut. Min uppfattning är att detta gör att intervjun blir mer effektiv. Jag slipper också ett fördröjande moment då respondenten skall undersöka vilken information som kan lämnas ut.

Jag har valt att inte använda mig av inspelningsteknik. Trost (2005) menar att det med inspelning följer både fördelar och nackdelar. Till fördelarna hör att intervjuaren kan lyssna till intervjun flera gånger, ingenting missas och intervjuaren kan upptäcka saker denne gör bra respektive dåligt vilket utvecklar intervjuaren. En nackdel Trost (2005) nämner är att lyssnandet på inspelade intervjuer kan ta mycket tid i anspråk. Mitt val att inte spela in intervjuerna motiverar jag med att jag inte önskar att varje intervju genom lyssnande på en inspelning ska ta för mycket tid. Jag får helt enkelt be den intervjuade att förklara utförligare om jag inte förstår istället för att förlita mig på inspelningen. Detta har också gjort att jag varit väldigt noggrann med mina anteckningar då jag helt har fått förlita mig på dessa.

För att erhålla en djupare förståelse för det insamlade datamaterialet har jag intervjuat en extern konsult med mångårig erfarenhet inom företagsanalys och redovisning. Denna konsult har även uteslutande arbetat med skogliga drivningsentreprenörer och åkare. Då denna intervju ansågs så avgörande för förståelsen valde jag att intervjua konsulten personligen, alltså inte via telefon.

Studiens kvantitativa material har tagits fram med hjälp av företaget Allabolag.se. Studiens kvalitativa del identifierade ett antal nyckeltal som de stora köparna av drivningstjänster använder samt en lista på exakt vilka drivningsentreprenörer som anlitas av storskogsbruket. För att få en enhetlig bild av den ekonomiska statusen i entreprenörskåren har jag med hjälp av uppdragsgivaren köpt in de av näringen prioriterade nyckeltalen för de av näringen sysselsatta entreprenörerna. Då denna information har tagits från en annan part har jag ställt upp tydliga krav på hur jag vill att berörda nyckeltal ska definieras.

### **4.3 Telefonintervjuer**

Initialt var ambitionen att genomföra personliga intervjuer. Vad som redan i detta skede talade emot personliga intervjuer var den geografiska aspekten. De i urvalet av tilltänkta organisationer är spridda över hela landet. I takt med att vi identifierade individer på dessa organisationer att intervjua framgick också en bild av att dessa var väldigt upptagna och hade knappt om tid. Den geografiska aspekten i kombination av hög arbetsbelastning på respondenterna gjorde att jag i samråd med Klas Norin beslutade att i stället genomföra telefonintervjuer. Trost (2005) menar att telefonintervjuer inte lämpar sig för mera in- eller djupgående frågor och svar. Detta grundar Trost (2005) i att telefonintervjuer ofta har en hög grad av standardisering. Med standardisering avses här olika grader av variation. Vidare skriver Trost (2005) att en hög grad av standardisering är vanliga för kvantitativa undersökningar, där undersökaren strävar efter att förhållandena, frågorna och omgivningen skall vara densamma för samtliga intervjuade. I denna studie har jag strävat efter att intervjuerna i möjligaste mån ska ske under liknande förhållanden. Ejvegård (2009) menar att intervjuaren eller den intervjuade på något sätt inte får vara stressade under intervjun. För att motverka detta har respondenterna kontaktats för att boka en tid för intervjun. Vid detta tillfälle presenterade jag mig själv samt gav en kort beskrivning av mitt uppdrag. Vid själva intervjun har jag sedan inledningsvis mer omfattande beskrivit mitt uppdrag samt hur intervjun kommer att gå tillväga. Vid denna beskrivning har även respondenterna informerats om att allt de säger kommer att behandlas strikt konfidentiellt. Allt detta för att i möjligaste mån förbereda respondenten på vad som kommer att hända under den närmsta halvtimmen för att denne ska känna sig bekväm med situationen samt känna tillförlit till mig.

Trost (2005) menar att telefonintervjuer kan ha olika grader av strukturering. Med strukturering kan två olika betydelser avses. En uppfattning är att graden av struktureringar är avhängig av fasta svarsalternativ på undersökarens frågor. Med denna användning av ordet strukturering har den intervjuade vid en hög grad av strukturering inget annat val än att svara inom ramen för vad svarsalternativen tillåter. Den andra betydelsen av ordet är helt enkelt hur relevanta för ämnet frågorna är. I detta fall innebär en hög grad av strukturering att intervjuaren vet vad denna vill veta och ställer sådana frågor som ger svar på detta utan att fråga om för ämnet ovidkommande saker. (Trost, 2005) I denna studie kommer intervjuerna i ordets första avseende att vara ostrukturerade, mina frågor har således inga fasta svarsalternativ. I ordets andra avseende kommer jag att sträva mot att intervjuerna håller en hög grad av strukturering. Jag vill hålla mig till ämnet och erhålla svar inom ramen för undersökningen. Samtliga intervjuer har hållits av författaren och tog 20 till 30 minuter att genomföra.



I samband med att varje intervju avslutats har jag frågat respondenten om denne kan tillhandahålla en lista på organisationens samtliga drivningsentreprenörer med aktiebolag. Detta med syfte att testa de tillvägagångssätt och nyckeltal som organisationerna använder sig av när de värderar sina entreprenörer. Det har dock visat sig att alla organisationer inte har varit villiga att lämna ifrån sig denna information. Totalt lämnade åtta respondenter ifrån sig detta material. Nyckeltalen från 2007 baseras på 400 företag, nyckeltalen från 2008 baseras på 424 företag och nyckeltalen från 2009 baseras på 437 företag. Att denna siffra varierar beror på att leverantören av nyckeltalen ej haft information från alla företag för alla år samt att ett antal företag inte haft några anställda under vissa år. Detta material utgör studiens kvantitativa del. Berg (2009) uppskattar att den svenska drivningsentreprenörskåren omfattar 800-1000 aktiebolag.

#### **4.4 Bearbetning av insamlad data**

Trost (2005) skriver att arbetet med data består av tre steg. Dessa är *insamling* av data, *analys* av data samt *tolkning* av data. Vid en första anblick kan det tyckas att dessa steg kommer i ovan angivna ordning. Trost (2005) menar dock att dessa tre steg griper in i varandra. När data samlas in, i detta fall under intervjuerna, sker en form av omedveten analys och tolkning. Även i följande steg av processen sker liknande överlappning mellan de tre olika stegen. Trost (2005) skriver att det råder delade uppfattningar om när analysen av materialet ska ske. Vissa menar enligt Trost (2005) att analysen ska ske under själva intervjun samtidigt som andra hävdar att undersökaren bör vänta med analysen tills all data har samlats in. Trost (2005) anser själv att analysen inte skall genomföras under intervjuernas gång, utan under lugna och stillsamma förhållanden vid ett senare tillfälle. Trost (2005) tillägger att idéer för analysarbetet som uppkommer under datainsamlingen självklart skall antecknas så att dessa inte glöms bort i det fortsatta arbetet. Trost (2005) slår fast att det i kvantitativa studier för analys- och tolkningsarbetet finns en mängd regler och tillvägagångssätt för undersökaren att använda sig av. Detta gäller inte för den kvalitativa undersökningen, Trost (2005) menar att tolkningen och analysen istället bestäms av den enskilda undersökarens tycke och smak. Trost (2005) påpekar att detta självklart inte innebär att de allmänna reglerna om exempelvis källor, ärlighet och liknande åsidosätts. I detta arbete har jag avvaktat med tolkning och analys tills allt material är insamlat. Som Trost (2005) skriver har givetvis momenten gått i varandra men min ambition har varit att under intervjuerna endast koncentrera mig på att tillgodogöra mig så mycket information som möjligt. Efter varje avslutat intervju har jag läst igenom mitt material. Trost (2005) menar att det är bra att efter varje avslutad intervju gå igenom intervjun och skriva ner anteckningar som kan vara av betydelse.

Det kvantitativa materialet har jag kategoriserat med avseende på företagsstorlek. För att inte låsa mig vid ett genomsnittligt värde har jag använt mig både av medel- och medianvärde, medelvärde presenteras i resultatdelen och medianvärdet i bilaga 2, 3 och 4. Medianen kan ibland vara ett lämpligt mått om fördelningen inom materialet är snedfördelad med många höga eller låga värden (SCB, 2004).

## 5 Resultat

### 5.1 Allmänna observationer

I denna del presenteras inledningsvis de allmänna resultaten av den kvalitativa delen i denna studie. För att förenkla bilden något görs därefter en kategorisering av de tio organisationerna. I denna kategorisering delas organisationerna upp med avseende på hur djupa analyser de gör utifrån drivningsentreprenörernas nyckeltal och årsredovisningar. Efter detta följer resultaten för studiens kvantitativa del, en sammanställning av en samling nyckeltal för de drivningsentreprenörer som anlitas av de i studien deltagande organisationerna.

I de tio genomförda intervjuerna har det framträtt en tydlig bild som visar att de stora köparna av drivningstjänster i Sverige införskaffar sina drivningsentreprenörers ekonomiska nyckeltal. Informationen hämtas från olika internetbaserade företag. En organisation använder sig bara av gratis information som ett internetbaserat företag tillhandahåller via sin hemsida. Detta gör dock att organisationen endast har tillgång till en begränsad mängd information och nyckeltal. Övriga aktörer köper in sina entreprenörers nyckeltal och/eller bokslut. Två av de intervjuade menade att de ville bli mer insatta i vad som kan utläsas ur olika nyckeltal. Dessa två respondenter berättade också att respektive organisation har för avsikt att utveckla denna del. Det råder en väldigt stor skillnad i hur mycket den inköpta informationen sedan används.

Organisationerna studerar sina entreprenörers nyckeltal och till viss del även årsredovisningar för att de vill försäkra sig om att respektive entreprenör fortlever. Om så inte är fallet menar flera av respondenterna att de i framtiden inte kan säkra råvaruflödet till industrin. En respondent menade också att entreprenörernas nyckeltal var indikatorer på om den berörda uppdragsgivarens ersättningsnivåer till entreprenören var för låga eller för höga. En annan respondent ansåg att studier av nyckeltal även gav en bild av den egna organisationen. Genom att studera entreprenörers nyckeltal över tid ansåg respondenten att det gick att se hur entreprenörerna svarat på organisatoriska förändringar som den köpande parten utfört.

I alla fall utom ett samlades informationen in centralt. I de fall som informationen samlades in centralt skedde även analyserna centralt. Därefter distribuerades informationen vidare till lokal nivå till de individer i organisationen som har daglig kontakt med entreprenörerna. I ett fall hade hela organisationen åtkomst till en internetjänst där entreprenörers nyckeltal och årsredovisningar kunde införskaffas. Detta gjorde att ingen information samlades in centralt. Istället var det de lokala avdelningarnas ansvar att varje år syna sina entreprenörer.

En respondent menar att nyckeltalen är alldeles för grova för att ligga till grund för några slutsatser. Denne valde att istället uteslutande titta på entreprenörernas årsredovisningar. Viktigt att tillägga är att detta är samma organisation som gjorde analyserna på lokal nivå. Ska dessa typer av djupanalyser göras på central nivå blir med största sannolikhet arbetsbelastningen väldigt stor. Det är också viktigt att tillägga att dennes svar inte gäller för hela organisationen. Då informationen samlas in lokalt finns det en stor sannolikhet att det råder stora skillnader i hur de olika lokala delarna utvärderar sina entreprenörer. En annan svarande menade att de köper in en samling nyckeltal, men att dessa används i väldigt begränsad omfattning. Denna organisation hade egna avverkningslag. Istället för att utifrån ekonomiska nyckeltal analysera de externa entreprenörerna användes de egna avverkningslagen som referens. Organisationen bevakade alla intäkter och kostnader för de egna lagen och ansåg att om dessa kan göra goda resultat med gällande ersättningsnivåer så ska även de externa entreprenörerna göra det.

Ingen av de intervjuade svarade att de jämför sina entreprenörer med andra köpars entreprenörer. Det fanns dock en respondent som berättade att denne jämfört sina entreprenörer mot hela den svenska drivningsentreprenörskåren. Flera av de tillfrågade menade att de jämförde de egna entreprenörernas siffror med de siffror som SMF varje år presenterar. Flera pekade då även på problem med SMFs siffror då dessa endast omfattar SMFs medlemmar.

Flera respondenter nämner aspekter som gör att nyckeltalen inte visar den sanna verkligheten. Detta är saker så som hur respektive företag väljer att skriva av sina maskiner och hur ägaren väljer att ta ut sin lön. Detta till trots är det endast tre respondenter som svarar att de inte nöjer sig med att studera sina entreprenörers nyckeltal utan även studerar deras årsredovisningar.

En organisation tar kreditupplysningar på alla sina nya entreprenörer för att försäkra sig om att de kontrakterar ett välmående företag. De övriga organisationerna tar i normalfallet inte kreditupplysningar. I den information som många av de studerade organisationerna köper in finns något som kallas för konkursrating. Olika leverantörer av informationen har olika skalor men varje entreprenör får ett värde eller ett omdöme beroende på hur konkursmässigt företaget är.

I intervjuerna var det mest frekvent återkommande nyckeltalet *Soliditeten*. Som nämnts tidigare är *soliditeten* ett mått på företagets långsiktiga finansiella styrka och många respondenter menade att får ett företag problem så syns det på detta nyckeltal. Det var få nyckeltal för vilka majoriteten av de intervjuade hade några fastställda nivåer. En respondent hade intervall inom vilka entreprenörerna skulle ligga, men respondenten ville inte lämna ifrån sig några värden på grund av sekretess. Nyckeltalen studerades endast i sällsynta fall med den så kallade *tumregelsmetoden*. För *soliditeten* var det dock flera respondenter som angav en nivå mellan 25-30%. Det nämndes också, helt i enlighet med vad litteraturen säger, att en låg *soliditet* kan accepteras om företaget är inne i en tillväxtfas.

Majoriteten av respondenterna väljer att titta på tre eller fler nyckeltal även om det finns de som lägger tonvikten på ett specifikt nyckeltal. Som motiv till att flera nyckeltal används menar respondenterna att ett nyckeltal inte säger så mycket om ett företags status. De svaranden vill ha flera nyckeltal för att skapa sig en helhetsbild av det enskilda företaget eller hela kollektivet. Flera respondenter menade att nyckeltalen inte var nog för att avgöra företagets status. Utan för att avgöra om företaget till exempel befinner sig i en tillväxtfas fick personal på lokal nivå kontaktas då dessa kunde ge ytterligare information i frågan.

Tätt efter *soliditeten* var det fem nyckeltal som studerades i stor utsträckning. Dessa var: *Förändring i omsättning, omsättning/anställd, vinstmarginal, kassalikviditet och avkastning på totalt kapital*. Som motivering till att just dessa nyckeltal studerades angav flera respondenter att de valda nyckeltalen tillsammans gav en samlad bild av företaget. Tydligt framgick också att respondenterna ville se samma nyckeltal i en serie över tid. Detta innebär att alla de intervjuade använde sig av den så kallade *longitudinella metoden*. Även om ingen av de intervjuade närmare kunde precisera detta.

Det var få av de intervjuade som nämnde inflationens påverkan på *omsättningen* och *förändringen av omsättning*. Det var inte heller någon av de intervjuade som gjorde en distinktion mellan organisk tillväxt och förvärvad tillväxt. Detta är kanske inte heller så konstigt då det i många fall var entreprenörskåren i helhet som studerades med hjälp av medel- och medianvärden. Flera av de intervjuade ansåg att *omsättning/anställd* var ett bra

mått på företagets välmående. En respondent angav att nivåer mellan 900 tkr och 1 200 tkr kan ses som normala. En annan aktör menade att om detta nyckeltal var väldigt högt så kunde det innebära att entreprenören i fråga använde sig av underentreprenörer.

Nyckeltalen *Nettomarginal*, *avkastning på eget kapital* och *rörelsemarginalen* studerades av två organisationer. En av organisationerna som valde att lägga största fokus på endast ett nyckeltal valde att titta på rörelsemarginalen över en serie år för alla av organisationen sysselsatta drivningsentreprenörer. En organisation valde att studera *personalkostnaden i relation till omsättningen* som ett mått på att personalkostnaderna inte utgjorde en för stor del av omsättningen. Samma organisation studerade även avkastning på det sysselsatta kapitalet.

Några organisationer valde att studera poster hämtade direkt från resultaträkningen. En organisation studerade *årets resultat*, en post som kraftigt påverkas av bokslutsdispositioner. En annan organisation valde att studera *rörelseresultatet*, som ger svar på vilket överskott som verksamheten genererat före finansnetto. Tre organisationer valde att utifrån ”*resultat efter finansiella poster*” studera sin entreprenörskår. Denna typ av information kräver ytterligare information, bland annat information om omsättningen för att bedömaren ska få en uppfattning om företagets storlek. De organisationer som studerade sina entreprenörer utifrån ovan nämnda poster hämtade direkt från resultaträkningen poängterade att dessa poster bör studeras utifrån den longitudinella metoden. Det som söktes var alltså trender för ett enskilt företag eller för hela kollektivet.

## 5.2 Kategorier

För att kunna göra distinktioner och finna likheter mellan hur de tio studerade organisationerna använder sina entreprenörers nyckeltal och årsredovisningar har jag valt att dela in dem i fyra kategorier. Där kategori ett innefattar de organisationerna som gör de minst omfattande analyserna och kategori fyra innefattar de organisationerna som gör de mest omfattande analyserna.

### 5.2.1 Kategori 1

I denna kategori ingår fyra aktörer. Det gemensamma för dessa är att de alla har tillgång till sina entreprenörers nyckeltal men använder dem i väldigt begränsad utsträckning. De är också mer intresserade av att titta på hur det går för hela den, av organisationen sysselsatta, entreprenörskåren. Därmed studerar denna kategori sällan eller aldrig en enskild entreprenörs årsredovisning. En respondent i denna kategori menar att de inte har något i den enskilde entreprenören årsredovisning att göra utan att det är entreprenörens ensak. En av de intervjuade menar att organisationen istället för att i detalj följa de externa entreprenörernas utveckling använder sina egna maskinlag som referens. Den intervjuade berättade att de noga synade de egna lagens alla intäkter och kostnader. På så sätt märkte organisationen att dessa lag klarade sig bra under rådande ersättningsnivå. Filosofin var att om de egna lagen klarar sig så klarar sig även de externa entreprenörerna.

Nyckeltal som nämns av dessa aktörer är *kassalikviditet*, *soliditet* och *vinstmarginal*. En aktör nämner även att de tittar på *årets resultat*. En respondent motiverar valet av dessa nyckeltal med att de kan erhållas gratis via en internetjänst. Denna kategori hyser inte särskilt stor tilltro till den information som står att finna i entreprenörernas årsredovisning. Istället inhämtas en stor del av informationen gällande entreprenörerna från de lokala delarna av organisationen. En respondent menar att de förutsätter att entreprenören går bra så länge denne inte tar kontakt med dem. Gemensamt för alla organisationer i denna kategori är att de bara ser informationen nyckeltalen ger som en indikation på statusen i entreprenörskåren. En

respondent menar med anledning av detta att ett företag som går bra ofta har bra siffror och ett dåligt företag har dåliga siffror, men den intervjuade vill gärna ha mer information än så för att avgöra statusen.

En respondent i denna kategori menar att om ett företag får ekonomiska problem kan organisationen stötta genom externa konsulter. Dessa ger i förekommande fall både ekonomisk och organisatorisk rådgivning. De övriga två organisationerna ger bara rådgivning av organisatorisk karaktär.

### **5.2.2 Kategori 2**

Organisationerna i kategori två har en större tilltro till ekonomiska nyckeltal än vad representanter för kategori ett har. I likhet med kategori ett tittar inte heller de tre organisationerna i denna kategori i någon större utsträckning på en enskild entreprenörs bokslut. Samtliga organisationer i denna kategori köper en stor mängd ekonomiska nyckeltal. En av de intervjuade medgav också att de använde långt ifrån alla nyckeltal de hade tillgång till. Vidare menade den tillfrågade att organisationen borde bli bättre på att använda sig av dessa nyckeltal. Nyckeltal som denna kategori väljer att studera är *Omsättning, resultat före bokslutsdispositioner, soliditet, avkastning på totalt kapital, kassalikviditet rörelsemarginal, nettomarginal, omsättning/anställd och avkastning på eget kap.* Respondenten som nämnde nyckeltalet *avkastning på eget kapital* nämner också i enighet med litteraturen att ett väldigt litet eget kapital kan ge intrycket av en väldigt stor avkastning på det egna kapitalet.

Ingen organisation i denna kategori har för de studerade nyckeltalen några nivåer eller intervall inom vilka entreprenörerna bör ligga. En respondent nämner dock den egna organisationens avkastningskrav för det totala kapitalet som en lämplig nivå.

Två av de tre organisationerna i denna kategori jämför sina entreprenörer inom de olika regionerna/områdena samt mellan regionerna/områdena som organisationen är verksam i. Detta görs för att se hur olika förutsättningar påverkar de sysselsatta entreprenörerna. Det ger också en möjlighet att se hur olika anpassningar i den egna organisationen påverkat entreprenörernas lönsamhet.

En av respondenterna berättade att organisationen en gång varje år har ett möte med flera representanter från de lokala delarna av organisationen. På detta möte presenteras och beskrivs ett antal nyckeltal för entreprenörskåren som helhet samt även några specifika fall.

### **5.2.3 Kategori 3**

De två organisationerna i denna kategori karaktäriseras av att de köper och studerar den enskilde entreprenörens årsredovisning. De nöjer sig alltså inte med att endast studera nyckeltal, de vill förstå och se sambanden som ligger till grund för nyckeltalen. Därför ser de till att skaffa sig primärinformation, alltså egenhändigt uträknade nyckeltal. I och med detta kan de själva välja den definition av ett nyckeltal de vill ha. Just oklara definitioner av nyckeltal hämtade ur sekundära datakällor är enligt Nilsson m.fl. (2002) ett stort problem vid en nyckeltalsanalys.

En respondent i denna kategori menade att nyckeltalen var bäst lämpade för jämförelser mellan olika entreprenörer och använde själv nyckeltal i en väldigt begränsad omfattning. För att nå en djupare förståelse för en enskild entreprenörs status valde den intervjuade att istället läsa den enskilde entreprenörens årsredovisning. En av respondenterna i denna kategori ansåg att företagets avskrivningar är viktiga att följa. Dels att de skriver av under en för maskintypen

rimlig period samt om entreprenören gör några extra avskrivningar. Det sistnämnda menar den tillfrågade är av yttersta vikt att undersöka då det kraftigt kan försämra företagets resultat.

Respondenterna i denna kategori är överens om att ett isolerat nyckeltal för en entreprenör säger väldigt lite. Det som eftersöks är i stället trender och riktningar för hela kollektivet. Ingen av dessa aktörer har angivit några intervall för några nyckeltal. En intervjuad i denna kategori lät en ekonom i den egna organisationen gå igenom samtliga sysselsatta entreprenörers årsredovisningar. Ur dessa räknade ekonomen även fram ett antal nyckeltal samt kom med kommentarer om det var något anmärkningsvärt med en specifik årsredovisning.

#### **5.2.4 Kategori 4**

I den sista kategorin ingår endast en organisation. Denna organisation har i denna undersökning visat en särklass i arbetet med utvärdering av drivningsentreprenörer. Den intervjuade berättar att de hämtar information från en organisationsgemensam portal som delas med entreprenörerna. Utöver denna portal hämtas information från en kombination av interna och externa källor. Trots att detta rör sig om en stor aktör som sysselsätter många drivningsentreprenörer så analyseras samtliga entreprenörers årsredovisningar. Detta görs för att säkerställa att dessa företag drivs på ett affärsmannamässigt sätt samt att de har en bra intjäning och lönsamhet på den aktuella ersättningsnivån. Det som skiljer denna organisation från de övriga är att de arbetar på ett strukturerat sätt med dessa frågor, det finns en starkare tro på vad en årsredovisning och olika nyckeltal kan säga om en enskild entreprenör och om hela kollektivet.

Respondenten anger följande nyckeltal som de av organisationen mest använda: *rörelsemarginal, soliditet, kassalikviditet, vinstmarginal efter finansiella intäkter, avkastning på eget kapital, avkastning på totalt kapital, avkastning sysselsatt kapital, omsättning per anställd och personalkostnad i procent av omsättning*. Den intervjuade berättar också att de har nivåer och intervall inom vilka entreprenören bör ligga. Respondenten är väldigt tydlig med att dessa nivåer och intervall är satta som en lägstanivå för att nå lönsamhet. Det finns med andra ord inga tak på nyckeltalen och respondenten är tydlig med att entreprenören får vara hur lönsam som helst. Av sekretesskäl delar inte organisationen med sig av dessa intervall och nivåer, men bara det faktum att de finns befäster organisationens särställning i denna undersökning.

Liksom en av organisationerna i kategori ett har organisationen i denna kategori egna maskinlag med vilka lönsamhets- samt produktionsjämförelser görs. Dock har organisationen i denna kategori tillgång till ett ännu större jämförelsematerial. En viss andel maskiner sysselsatta av organisationen rapporterar automatiskt löpande in produktionsdata till organisationen via den organisationsgemensamma portalen. Som nämnts tidigare rör sig detta om en stor aktör vilket gör att materialet som samlats in är väldigt stort. Den organisationsgemensamma portalen gör det bland annat möjligt att se medelomsättningen för olika maskintyper. Den gemensamma portalen är även öppen för de av organisationen sysselsatta entreprenörerna. Dessa kan då exakt se hur den egna maskinen ligger till i förhållande till andra maskiner av samma märke och modell. Portalen är därmed ett verktyg för den enskilda entreprenören och dennes utvecklingsarbete.

Med hjälp av revisorer och erfarenhet från att under lång tid ha arbetat med dessa frågor har organisationen skaffat sig kunskap om vad som kan anses vara en normal avskrivning för respektive maskintyp. Denna kunskap ger möjligheten att direkt i en årsredovisning upptäcka

entreprenörer som skriver av sina maskiner för mycket eller för lite. I och med att organisationen årligen studerar sina entreprenörers årsredovisningar och utifrån dessa beräknar nyckeltal kan negativa trender snabbt uppmärksammas. Med hjälp av den gemensamma portalen kan aktören finna exakt vilka delar hos entreprenören som inte fungerar tillfredsställande. På detta sätt kan organisationen stötta och utveckla sina entreprenörer.

Den stora skillnaden mellan kategori fyra och de övriga kategorierna är att organisationen i denna kategori är väldigt mycket mer aktiv i sitt sätt att arbeta med informationen som hämtas i årsredovisningar. Det är också tydligt att denna typ av information är väldigt mycket mer implementerad i den dagliga verksamheten. Mina intervjuer visar också att kunskapsnivån i denna kategori är långt mycket högre än i de övriga kategorierna. Organisationerna i denna kategori är också den enda av de studerade organisationerna som har kunnat tillhandahålla dokumentation i hur organisationen arbetar med analys av årsredovisningar samt nyckeltal. Den intervjuade representanten för organisationen berättar också att jämförelser inte bara görs mot SMFs årliga sammanställning av nyckeltal. Organisationen går steget längre och jämför sina drivningsentreprenörer med övriga verksamheter samt även med entreprenörer i andra branscher så som anläggningsentreprenörer. Detta görs för att få ytterligare referenspunkter och därmed en fördjupad förståelse för variationer inom drivningsentreprenörskåren.

Med denna stora informationsmängd ansåg respondenten att organisationen kunde stötta sina entreprenörer i väldigt stor utsträckning. Detta görs på utvecklingssamtal där aspekter och möjligheter baserade på tidigare nämnda information lyfts fram. Fokus ligger på att finna förbättringsmöjligheter som kunde generera en ökad avkastning för entreprenören och därmed en mer produktiv entreprenör.

### 5.3 Entreprenörskårens nyckeltal

Vid respektive intervju har jag efterfrågat en förteckning över alla av organisationen sysselsatta drivningsentreprenörer med aktiebolag. Två organisationer valde att inte tillhandahålla denna information. Övriga åtta organisationer var vänliga att lämna ifrån sig detta material. Nyckeltalen från 2007 baseras på 400 företag, nyckeltalen från 2008 baseras på 424 företag och nyckeltalen från 2009 baseras på 437 företag.

Vid valet av nyckeltal har jag haft som utgångspunkt att lära av de bästa organisationerna. Därmed baseras de nyckeltal jag väljer att presentera för de insamlade drivningsentreprenörerna på nyckeltalen som organisationen i kategori fyra väljer att studera. I denna samling nyckeltal ingår även majoriteten av de nyckeltal som övriga respondenter nämnt. Jag har också strävat efter att använda de nyckeltal som har stöd i både studiens litteraturkapitel och empiriska del. För att anpassa denna nyckeltalssamling till SCBs branschnyckeltal har jag valt att ta bort nyckeltalet *"avkastning på sysselsatt kapital"* till förmån för *"utvecklingstalen"* *"förändring nettoomsättning"* samt *"förändring antal anställda"*. På så sätt ingår minst ett nyckeltal från de sex blocken: *avkastningsstruktur*, *resultatstruktur*, *intäkts-/kostnadsstruktur*, *kapitalstruktur*, *utvecklingstal* samt *sambandstal*. Genom studier av dessa nyckeltal kan enligt studiens empiriska material samt enligt litteraturen en uppfattning beträffande ett företags ekonomiska status erhållas. De nyckeltal som presenteras är följande:

#### **Avkastningsstruktur**

Avkastning på eget kapital (%)

Avkastning på totalt kapital (%)

## Resultatstruktur

Rörelsemarginal (%)

## Intäkts-/kostnadsstruktur

Omsättning per anställd (tkr)

Personalkostnader i relation till omsättning (%)

## Kapitalstruktur

Soliditet (%)

Kassalikviditet (%)

## Utvecklingstal

Förändring av nettoomsättning

Förändring av antal anställda

## Sambandstal

Vinstmarginal (%)

Nyckeltalen presenteras som medelvärden för åren 2007, 2008 och 2009. Jag har dels valt att presentera nyckeltal för samtliga entreprenörer i undersökningen och dels för grupperna mikroföretag respektive småföretag. Detta har jag gjort för att åskådliggöra eventuella skillnader mellan företagsstorlek. För att göra en distinktion mellan dessa har jag använt mig av följande definition: ett mikroföretag är ett företag som sysselsätter färre än tio personer och inte har en omsättning eller balansomslutning som överstiger två miljoner euro per år. Ett litet företag är ett företag som sysselsätter 10 – 49 personer och har en omsättning eller balansomslutning inom intervallet 2 – 9,99 miljoner euro per år. (Europakommissionen, 2003) I studien ingår inga företag som klassificeras som större än ett småföretag.

Syftet med studiens kvantitativa del är att åskådliggöra de nyckeltal som de i undersökningen ingående organisationerna väljer att studera. För att sedan kunna belysa vilka fel den aktuella samlingen nyckeltal kan innehålla. Det görs inga ingående analyser av entreprenörernas ekonomiska status. Studiens kvantitativa del är heller inte ett försök att hävda att dessa nivåer på nyckeltal gäller för hela entreprenörskåren i Sverige. Följande nyckeltal gäller endast för de i studien ingående drivningsentreprenörerna.

Standardavvikelsen för medeltalen är i de flesta fall hög. Standardavvikelsen för samtliga värden i figur 4 till Figur 13 återfinns i bilaga 2, 3 och 4, där också medianen för samtliga kategorier och nyckeltal presenteras. I alla figurer avser förkortningarna ”Sa”, ”M” och ”S” företagskategorierna Samtliga företag, Mikroföretag respektive Småföretag. I **Fel! Hittar inte referenskölla**. presenteras hur många företag som ingår i respektive kategori för åren 2007, 2008 och 2009.

Tabell 1. Antal företag i respektive kategori

Företagskategori	2007	2008	2009
Mikroföretag	52	59	68
Småföretag	348	365	369
Samtliga	400	424	437

I Figur 5 presenteras medelvärdet för rörelsemarginalen för de två olika företagskategorierna. Nyckeltalet visar överskottet av varje omsatt krona efter företagets kostnader och



avskrivningar. Figuren visar att skillnaden mellan rörelsemarginalen för små- respektive mikroföretag var större åren 2007 och 2008 än vad som var fallet 2009.

Figur 6 anger kassalikviditeten för små- och mikroföretag samt samtliga företag. Nyckeltalet är ett mått på företagets kortsiktiga betalningsförmåga och ett värde över 100 % innebär att alla kortfristiga skulder kan betalas av. Figur 6 anger tydligt att kassalikviditeten för småföretagen i denna studie ligger under 90 % vilket innebär att medelföretaget i denna kategori inte kan betala alla sina kortfristiga skulder. Mikroföretagen ligger stabilt mellan 120-130 % för de tre åren.

I *Figur 7* presenteras avkastning eget kapital för de två företagsgrupperna. Figuren visar att småföretagen i studien år 2007 och 2008 haft en mindre avkastning på det egna kapitalet än mikroföretagen. Dock är förhållandet det motsatta år 2009.

*Figur 8* anger soliditeten för de två företagskategorierna. Figuren visar att småföretagen har en sämre långsiktig finansiell styrka än mikroföretagen. Småföretagens soliditet minskar under den studerande perioden samtidigt som mikroföretagen har en bättre soliditet år 2009 än 2008. Båda dessa företagsgrupper ligger över 20 % vilket ses som en gräns för dessa företagskategorier. (Berg, 2009)

*Figur 9* visar vinstmarginalen för de i studien ingående företagen. Vinstmarginalen, alltså överskottet av omsättningen efter att alla kostnader är täckta har minskat för både mikro- och småföretagen under den studerade perioden.

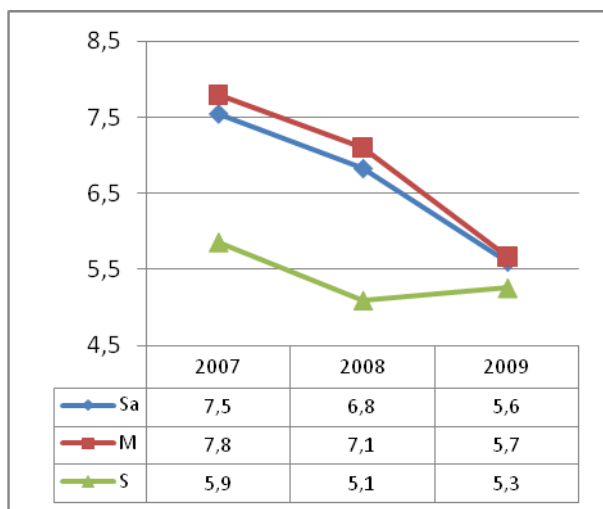
I *Figur 10* presenteras avkastningen på det totala kapitalet för de i studien ingående företagen. Nyckeltalet ger svar på hur effektivt företagets tillgångar förvaltats. År 2007 och 2008 var avkastningen på det totala kapitalet större för mikroföretagen än för småföretagen. Dock försämras mikroföretagens avkastning kraftigt år 2009 samtidigt som småföretagens avkastning inte försämras lika drastiskt.

I *Figur 11* anges medelomsättningen per anställd för de olika företagskategorierna. Småföretagen i undersökningen omsätter mindre per anställd än mikroföretagen. År 2008 var omsättningen per anställd sämre för småföretagen. För perioden 2007 till 2009 har omsättningen per anställd ökat för båda företagskategorierna.

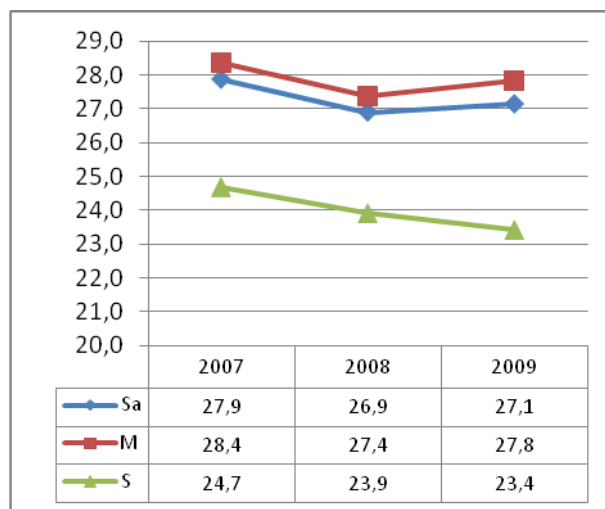
*Figur 12* anger medeltalet anställda för de olika företagskategorierna. Det är efter antal anställda som kategoriseringen av företagen har skett vilket påverkat nyckeltalet. För samtliga i studien ingående företag har medeltalet anställda varit tämligen stabilt under den studerande perioden.

I *Figur 13* presenteras den procentuella omsättningsförändringen åren 2007 till 2008 och 2008 till 2009. Samtliga företag har en sämre procentuell omsättningsförändring åren 2008 till 2009 än mellan åren 2007 och 2008. Småföretagen hade en negativ omsättningsförändring mellan åren 2008 och 2009.

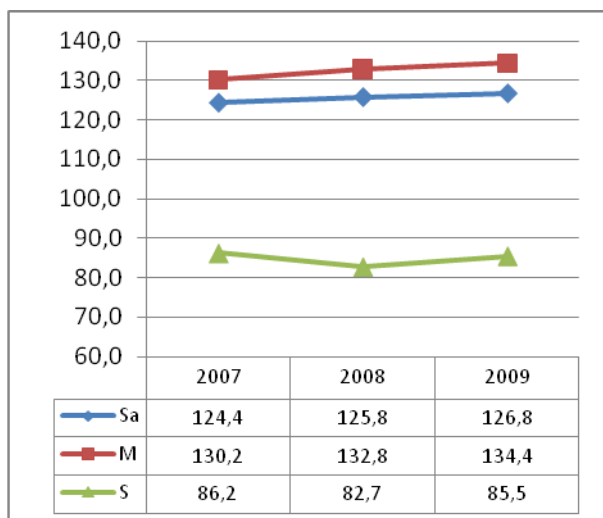
I *Figur 14* presenteras personalkostnaderna i relation till nettoomsättningen. Nyckeltalet är ett mått på hur känsligt företaget är för förändringar i lönekostnader. Personalkostnadernas del av omsättningen är för småföretagen större än för mikroföretagen. I övrigt ligger nyckeltalet på stabila nivåer även om en minskning kan skönjas.



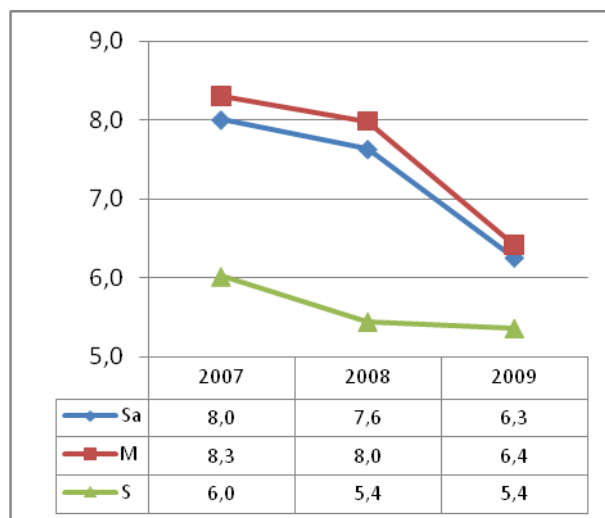
Figur 5. Rörelsemarginal (%) för samtliga företag, mikro- samt småföretag.



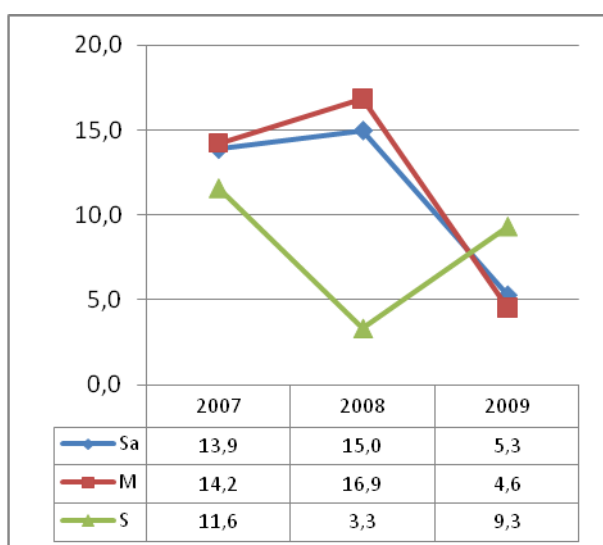
Figur 8. Soliditeten (%) för samtliga företag, mikro- samt småföretag.



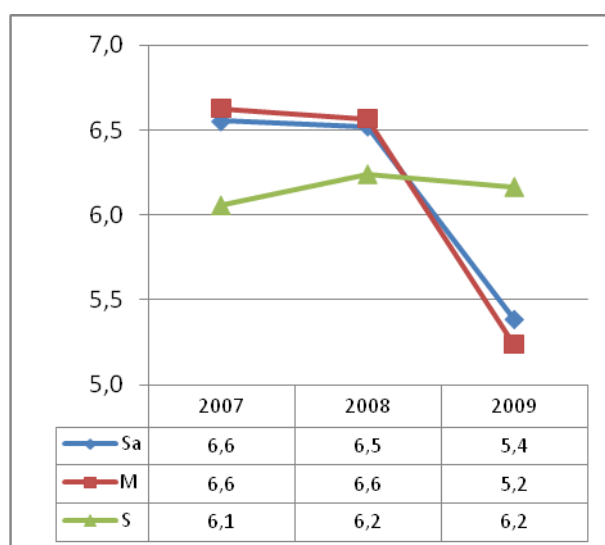
Figur 6. Kassalikviditeten (%) för samtliga företag, mikro- samt småföretag.



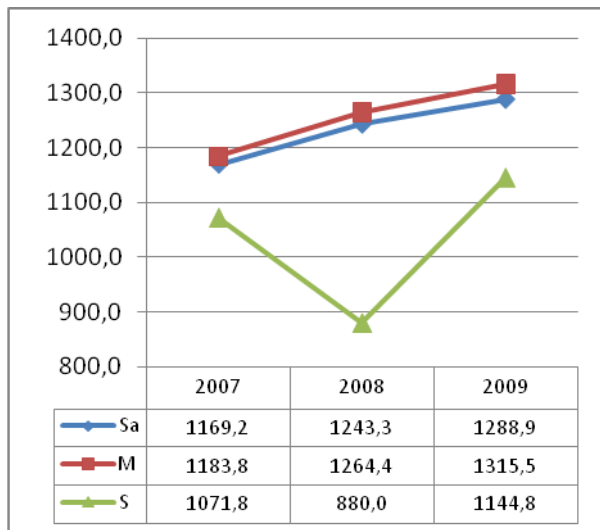
Figur 9. Vinstmarginalen (%) för samtliga företag, mikro- samt småföretag.



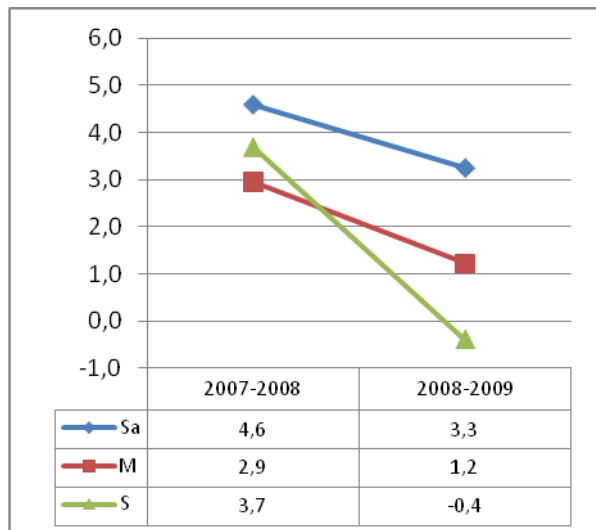
Figur 7. Avkastning eget kapital (%) för samtliga företag, mikro- samt småföretag.



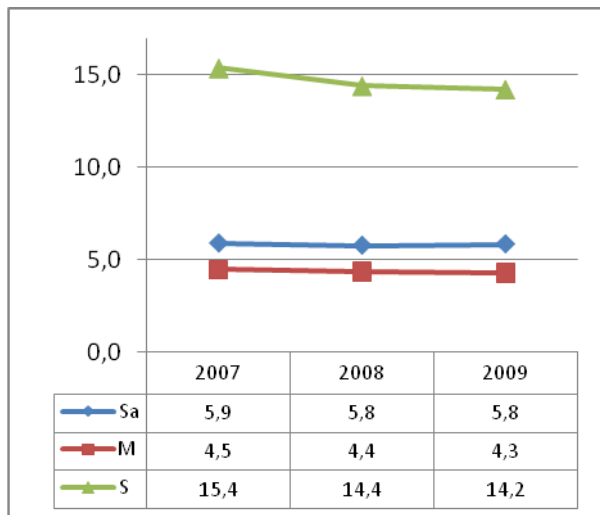
Figur 10. Avkastning totalt kapital (%) för samtliga företag, mikro- samt småföretag.



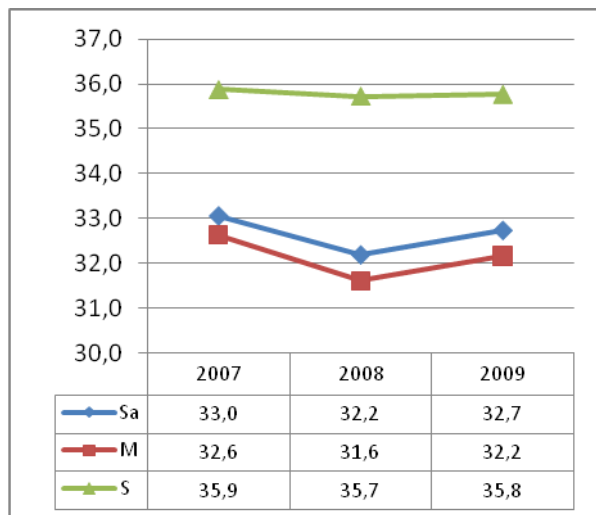
Figur 11. Omsättning (tkr) per anställd för samtliga företag, mikro- samt småföretag.



Figur 13. Förändring av omsättning (%) för samtliga företag, mikro- samt småföretag.



Figur 12. Medelantal anställda (Styck) för samtliga, mikro- samt småföretag.



Figur 14. Personalkostnad i relation till omsättning (%) för samtliga, mikro- samt småföretag.

## 6 Diskussion

I denna del ämnar jag initialt att genom två praktikfall diskutera brister med en nyckeltalsanalys. I denna del berörs också vilka metoder som kan användas vid analys av drivningsentreprenörer. Efter detta diskuteras de nyckeltal för vilka jag funnit stöd för i studien. Därefter ges ett förslag en modell som kan användas för fördjupade analyser. Avslutningsvis diskuteras brister med studien.

### 6.1 Praktikfall

Det har i både litteraturdelen och den empiriska delen tydligt framgått att det finns olika redovisningsmässiga aspekter som påverkar ett företags nyckeltal. I de nyckeltalssamlingarna som huvuddelen av de tillfrågade köper in och använder görs inga justeringar för att eliminera dessa felkällor. Den intervjuade representanten för organisationen i kategori fyra exemplifierade svårigheter med analys av drivningsentreprenörer med ett praktikfall. I följande del tar jag upp detta samt ytterligare ett praktikfall för att åskådliggöra andra aspekter som påverkar ett företags nyckeltal.

#### 6.1.1 Praktikfall 1

Under intervjuerna har det framgått att det finns organisationer som väljer att bedöma en entreprenör utifrån *årets resultat*. Följande praktikfall syftar till att visa vilka felaktigheter detta kan medföra, samt att större förståelse för en entreprenörs nyckeltal kan nås genom studier av årsredovisningar. Den intervjuade i kategori fyra har tillhandahållit en entreprenörs årsredovisning för att exemplifiera detta problem. Som nämnts tidigare är ett aktiebolags årsredovisning en offentlig handling. För att inte peka ut en enskild entreprenör har jag i samråd med respondenten i kategori fyra valt att göra ändringar i årsredovisningen.

Utifrån en begränsad informationskälla, så som till exempel olika gratistjänster på internet, framgår det att Exempelföretaget AB omsätter 5300 tkr och presenterar en vinst efter skatt på 225 tkr. Om organisationen istället har tillgång till det studerade företags årsredovisning skulle följande framgått: Företaget har valt att göra avskrivningar utöver plan om 830 tkr samt avsättning till periodiseringsfond om 120 tkr (se Figur 15) Hade inte dessa bokslutsdispositioner gjorts hade årets resultat varit fyra gånger högre vilket givit en helt annan bild av företaget. I resultaträkningen framgår även att det aktuella företaget använder sig av underentreprenörer vilket förklarar varför omsättningen/anställd är förhållandevis hög. Den externa konsult jag talat med pekar också på posten ”övriga rörelseintäkter” som en post som eventuellt kan behöva justeras. Denna post härrör ofta från maskinaffärer som givit en reavinst. Är målet att jämföra ett företag med andra företag eller mellan olika år kan denna post ge en missvisande bild av företaget. I detta fall är intäkten förhållandevis liten, men den kan vara större och därmed helt dölja ett dåligt resultat. Enligt FARs rekommendationer är detta inte att anses som en jämförelsestörande post, vilket då lett till att den placerats längre ner i resultaträkningen.

Jag ser det som viktigt att här poängtera att det endast är kassalikviditeten som påverkas av nämnda bokslutsdispositioner. Detta genom att posten för skatteskulder i balansräkningen berörs av den aktuella skatten på årets resultat. Utöver att bekräfta de nio tidigare nämnda nyckeltalen ger detta praktikfall ett exempel på vilka felaktiga slutsatser som kan dras vid bedömning av ett företag utifrån väldigt begränsad information. Följderna för entreprenören vid dessa stora avskrivningar utöver plan blir att maskinernas bokförda värde är lägre än det reella värdet. Berg (2009) benämner detta som en dold tillgång i företaget och menar att entreprenören förr eller senare måste betala en reavinstskatt vid ett framtida maskinbyte.

Enligt Berg (2009) menade de intervjuade experterna att det är viktigt att med avskrivningarna följa maskinens reella värdeminskning och att detta påverkar bedömningen av drivningsföretaget.

<b>Rörelsens intäkter m.m.</b>	
Nettoomsättning	<b>5300000</b>
Övriga rörelseintäkter	10000
	5310000
<b>Rörelsens kostnader</b>	
Underentreprenörer	<b>200000</b>
Övriga externa kostnader	1500000
Personalkostnader	1300000
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	830000
Övriga rörelsekostnader	140000
	3970000
<b>Rörelseresultat</b>	1340000
Resultat från finansiella investeringar	
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	300
Räntekostnader	85000
	84700
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	1255300
<b>Bokslutsdispositioner</b>	
Avsättning till periodiseringsfond	<b>120000</b>
Förändring av avskrivningar utöver plan	<b>830000</b>
	950000
<b>Resultat före skatt</b>	305300
Skatt på årets resultat	80294
<b>Årets resultat</b>	<b>225006</b>

Figur 15. Resultaträkning med extra avskrivningar. Exempelföretaget AB

### 6.1.2 Praktikfall 2

Detta praktikfall syftar till att exemplifiera hur olika utbetalningsformer och storlekar på ägarens lön kan påverka bedömningen av en drivningsentreprenör. Tre respondenter menade att utbetalningen av ägarlöner är en företeelse som kan påverka bedömningen av ett företag. Även den externa konsulten jag talat med nämner detta som ett problem vid beräkning av nyckeltal. Denne menar att om en meningsfull analys av ett företag eller jämförelser mellan flera företag ska göras måste ersättningen till ägaren justeras. Olika entreprenörer tar ut olika ersättningar vilket då leder till att nyckeltalen förändras. En entreprenör kan hypotetiskt ta ut en väldigt stor ersättning som ger dåliga nyckeltal samtidigt som en annan entreprenör tar ut en mindre ersättning vilket ger bättre nyckeltal. För att åskådliggöra detta har jag valt att justera ägarlönen i en årsredovisning. Jag har valt att utgå ifrån samma årsredovisning som i

föregående exempel. I Tilläggsupplysningarna i årsredovisningen framgår det att ersättningen till ägaren uppgår till 400 tkr. Av litteraturen och den empiriska delen i denna studie framgår att ägaren ibland väljer att avstå delar av denna lön och istället väljer ersättning via aktieutdelning (Hansson mfl, 2006). Därför har jag valt att justera resultat- och balansräkningen för exemplarföretaget AB genom att minska lönekostnaden med 100 tkr. Den direkt synliga effekten av detta blir att övriga resultatposter i resultaträkningen påverkas positivt i och med att företagets kostnader minskat med 100 tkr.

Det intressanta är att flera av företagets nyckeltal påverkas av denna kostnadsminskning. I Tabell 2 presenteras företagets nyckeltal innan samt efter justeringen av företagets kostnader. Jag har valt att exkludera nyckeltalen *förändring av omsättning*, *förändring av antal anställda* samt *omsättning per anställd* då dessa inte påverkas av ägares löneuttag. Det aktuella företaget hade redan innan justeringen goda nivåer på nyckeltalen och en justering av detta slag gör ingen större skillnad vid en bedömning. Analysen skulle säga detsamma. Om däremot ett företag med sämre och rent av negativa värden på nyckeltalen i tabell 1 valt att betala ut ägarlönen på annat sätt skulle detta företag antagligen uppfattas som välmående trots att verksamheten inte givit något större överskott. Detta är en stor nackdel vid analys av nyckeltal.

Tabell 2. Nyckeltal exemplarföretaget, innan samt efter justering av ägarlön

Nyckeltal	Innan justering	Efter justering
Rörelsemarginal (%)	25,3	27,2
Soliditet (%)	30,7	31,1
Kassalikviditet (%)	210,5	213,6
Vinstmarginal e. Fin. intäkter (%)	25,3	27,2
Avkastning eget kap. (%)	43	45,3
Avkastning totalt kap. (%)	14,1	15,0
Personalkostnad/omsättning (%)	24,5	22,6

### 6.1.3 Praktikfall diskussion

Huvuddelen av de i studien ingående organisationerna arbetar med nyckeltal på ett sådant sätt att tidigare beskrivna felkällor inte upptäcks. Även min samanställning av nyckeltal för drivningsentreprenörer sysselsatta av de i studien studerade organisationerna påverkas även den av detta. Resultatet blir att dessa typer av nyckeltalssamlingar innehåller en del fel som en bedömare bör vara medveten om. Flera respondenter nämner också att de inte hyser särskilt stor tilltro till de nyckeltal som används. Min uppfattning är att denna bristande tilltro grundar sig i vetskapen om att de nyckeltal organisationerna använder sig av inte är helt rättvisande. I vissa fall anser jag även att en viss okunskap gällande vad de olika nyckeltalen egentligen visar leder till en ökad osäkerhet. Mina intervjuer har tydligt visat att de organisationer som själva producerar entreprenörernas nyckeltal hyser större tilltro än övriga organisationer till dessa nyckeltal. Organisationerna räknar själva fram nyckeltalen via sina entreprenörers årsredovisningar. På detta sätt erhålls en djupare inblick i den enskilda entreprenörens verksamhet. Därtill kommer rättvisande nyckeltal för hela kollektivet genom att samtliga poster i samtliga entreprenörers årsredovisningar vid behov justerats. Detta är ett tidskrävande arbete men utöver rättvisande nyckeltal medför detta sätt att arbeta ett kontinuerligt uppföljningsarbete där entreprenörer med problem tidigt kan identifieras.

Självklart måste respektive organisation göra en avvägning mellan hur högt rättvisande information värderas kontra den ökade arbetsmängd och därmed kostnad som detta innebär. Rättvisande information är mer kostsam än information med en del felaktigheter. Dock kan resultatet av att en entreprenör helt plötsligt går i konkurs bli väldigt negativt vilket borde vara

ett incitament för anskaffning av rättvisande information. Som nämnts tidigare anser organisationer som lägger förhållandevis stora resurser på att analysera sin entreprenörskår att den ökade nyttan överskuggar den ökade kostnaden. Flera respondenter svarar att orsaken till att de analyserar sina entreprenörer för att säkerställa deras fortlevnad. Detta påvisar att dessa organisationer har en riskmedvetenhet. Att då ha tillgång till rättvisande information och kunskap att tolka denna information på ett korrekt sätt borde vara angeläget för majoriteten av de tillfrågade. Vill organisationen ha ett ungefärligt mått på statusen för de egna drivningsentreprenörerna anser jag det vara helt försvarbart att använda sig av inköpta nyckeltalssammanställningar. Dock ska organisationen vara medveten om att materialet med största sannolikhet innehåller en del fel. Detta gör att några större slutsatser utifrån materialet är vanskliga att dra. Mina intervjuer har visat att det i stort är precis så här som majoriteten av organisationerna arbetar. Dock har ett par respondenter uttryckligen sagt att de vill kunna genomföra djupare analyser utifrån materialet. Första steget för dessa är att se till att materialet som ligger till grund för kommande analyser skall vara så korrekt som möjligt. Med andra ord bör samtliga entreprenörers årsredovisningar studeras. Denna information är också av största vikt vid exempelvis förhandlingssituationer. Aktören i kategori fyra menar att denne direkt kan se om exempelvis omsättningen på en viss maskin är för dålig. Detta kan förmedlas till entreprenören som då blir varse problemet.

## 6.2 Nyckeltal för bedömning av drivningsentreprenörer

I litteraturkapitlet utgår jag från SCBs branschnyckeltal. Det har i den empiriska delen av studien visat sig att dessa nyckeltal används i väldigt stor utsträckning vid de analyser som de studerade organisationerna genomför. Med ett undantag är samtliga de relevanta nyckeltalen som används vad SCB benämner grundnyckeltal. Nyckeltalen i den samling om tio nyckeltal som jag valt ut har alla gemensamt att de används av organisationer i näringen samt att de även har stöd i litteraturen. På detta vis har nyckeltal med begränsat stöd sorterats bort.

I litteraturkapitlet redogörs för dessa olika nyckeltals definitioner och vad de säger om det studerade företaget. Gemensamt för de nyckeltal som baseras på information från resultaträkningen är att inget hämtas nedanför posten ”*resultat efter finansiella poster*” vilket gör att nyckeltalen inte påverkas av bokslutsdispositioner eller skatter. Min uppfattning är att de valda nyckeltalen utgör en bra bas om endast nyckeltal för hela kollektivet ska studeras. Om ett enskilt företag ska studeras anser jag att en grundlig analys krävs. Detta medför justering av årsredovisning och egenproduktion av nyckeltal. På detta sätt får respektive organisation en fördjupad förståelse för statusen i företaget. Om en grundligare analys skall genomföras förespråkar jag DuPont-modellen.

## 6.3 DuPont-modellen

Då ingen av de intervjuade organisationerna angett att de använder någon typ av modell för att utvärdera sina entreprenörer vill jag framhålla DuPont-modellen som lämplig till detta. Som beskrivs i litteraturkapitlet är produkten av DuPont-modellen nyckeltalet *avkastning totalt kapital*. Ett nyckeltal som jag funnit stöd för i både studiens empiriska undersökning samt i litteraturen. Detta kräver att de köpande organisationerna har tillgång till sina entreprenörers årsredovisningar samt kunskap i hur dessa ska behandlas. Att ha denna modell tillgänglig vid förhandlingar med entreprenören borde också vara en fördel. Representanten för den köpande organisationen kan peka på vilka åtgärder i entreprenörens verksamhet som skulle kunna öka avkastningen på det totala kapitalet. Därtill kan simuleringar göras där olika indata ändras för att åskådliggöra effekten på verksamheten. Det optimala skulle vara om representanten för den köpande organisationen har tillgång till produktionsnyckeltal för de maskiner som entreprenören använder. Detta skulle göra att analysen skulle bli än mer detaljrik.

I Figur 16 har jag satt in värden från exempel företaget ABs resultat- respektive balansräkning. På detta sätt åskådliggörs vad som ligger bakom de aktuella nyckeltalen. Det kan diskuteras huruvida posten *övriga rörelseintäkter* ska vara med eller inte. Den extra konsulten jag talat med misstänkte att denna post härrör ifrån en maskinaffär. Då summan är försumbar och diskussionen främjas av att den är med har jag valt att inte eliminera den.

Jag vill påpeka att detta inte är en genväg, grunden för en bra analys med hjälp av DuPont-modellen läggs när indata matas in. Kvaliteten på produkten är lika bra som kvaliteten på det ursprungliga materialet. Med detta vill jag säga att årsredovisningar måste införskaffas, studeras och vid behov justeras.



Figur 16. DuPont-modellen med exempel företaget ABs siffror.

## 6.4 Egen kritik

### 6.4.1 Litteratur

Få studier med liknande syfte har genomförts vilket har försvårat litteratursamlandet. Detta har gjort att jag fått förlita mig på litteratur där analyser och bedömning av andra typer av



företag avsetts. Detta i kombination med att studiens empiriska del inte gav den mängden information som önskades har försvårat arbetet.

#### **6.4.2 Metod och material**

Mitt initiala antagande i denna studie var att i alla fall de största köparna av drivningstjänster skulle ha utarbetade bedömnings- och analysmetoder som redskap vid analysarbetet av drivningsentreprenörer. Min ambition var att jämföra dessa och ange fördelar respektive nackdelar med hur de olika aktörerna arbetar. För att sedan presentera den mest användbara. Som min studie visat är näringens arbete med dessa frågor tämligen begränsat. Endast en av de tio i studien ingående organisationerna arbetar kontinuerligt och professionellt med ingående analyser av sina drivningsentreprenörer. Detta har lett till att jag i stor utsträckning fått förlita mig till det litteraturen har att säga i ämnet. Min uppfattning är att störst nytta erhållits om studien endast omfattat den organisation som faktiskt arbetat med dessa frågor.

Studiens kvantitativa del togs fram med hjälp av företaget Allabolag.se. Det optimala hade varit att ta fram detta material på egen hand men detta hade inte rymts inom ramen för denna studie. Som jag påpekat tidigare ställdes höga krav på hur de olika nyckeltalen skulle definieras innan beställningen gjordes.

## 7 Slutsats

Det råder stora skillnader i hur de stora köparna av drivningstjänster i Sverige utifrån årsredovisningar och nyckeltal analyserar och värderar sina entreprenörer. De aktörer som arbetar mest aktivt med detta hyser mycket större tilltro till informationen som arbetet ger. Dessa anser också att de genom detta arbete lyfter sin entreprenörskår. Litteraturen och mina empiriska studier visar att om en tillförlitlig analys av ett enskilt företag ska göras måste detta göras genom studier av årsredovisningar. Genom att justera årsredovisningen med avseende på exempelvis ägarlöner andra poster som kan påverka en jämförelse ges en rättvisande bild av företaget. Utifrån denna kan sedan rättvisande nyckeltal produceras för jämförelser med andra företag.

Ska nyckeltal användas för bedömning och analys av ett eller flera drivningsföretag bör nyckeltalen vara av den art att de hämtas på än lägre nivå än ”*resultat efter finansiella poster*” i resultaträkningen. I denna studie har jag funnit stöd för följande nyckeltal:

- Avkastning på eget kapital (%)
- Avkastning på totalt kapital (%)
- Rörelsemarginal (%)
- Omsättning per anställd (tkr)
- Personalkostnader i relation till omsättning (%)
- Soliditet (%)
- Kassalikviditet (%)
- Förändring av nettoomsättning
- Förändring av antal anställda
- Vinstmarginal (%)

Ska en enskild drivningsentreprenör studeras anser jag att DuPont-modellen kan användas för att kunna spåra orsakerna till den aktuella avkastningen. Modellen ger även möjligheten att simulera hur olika strategiska beslut skulle påverka avkastningen på det totala kapitalet. Jag tror inte heller att de pedagogiska fördelarna med DuPont-modellen ska förringas. Den är lättöverskådlig och visar på ett enkelt sätt vilka faktorer som påverkar företagets aktuella avkastning.

## Referenser

- Ager, Bengt (2008). *Tillbaka till 30-talet*. Tidningen skogen [online]. Tillgänglig: Tidningen skogen. <http://www.skogen.se/pub/render?id=2188> [2011-05-02].
- BAS. (2010). *BAS nyckeltal*. Fjärde upplagan. Solna: BAS
- Berg, Simon (2009). *Skogsentreprenadföretagens lönsamhet*. Examensarbete. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet 2009:259
- Bokföringslagen (1999). SFS 1999:1078
- Bokföringsnämnden (2011). Årsredovisning i mindre aktiebolag [online]. Bokföringsnämndens vägledning. Tillgänglig: [www.bfn.se/redovisning/VAG/vagledning-070101.aspx](http://www.bfn.se/redovisning/VAG/vagledning-070101.aspx) [2011-05-02].
- Carlson, Mikael. (2000). *Att arbeta med företagsanalys*. Fjärde upplagan. Malmö: Liber ekonomi
- Ejermo, O. (2001). *Entreprenörer i skogsbruket 1993-1998: En redovisning baserad på den årliga entreprenörsundersökningen*. Rapport 2001:7. Skogsstyrelsen. Jönköping.
- Ejvegård, Rolf. (2009). *Vetenskaplig metod*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Ek, Bengt (2008). *Synd om entreprenörerna?* Tidningen skogen. [online]. Tillgänglig: Tidningen skogen. <http://www.skogen.se/pub/render?id=2102> [2011-05-02].
- Europakommissionen (2003). Definition av mikroföretag samt små och medelstora företag. [online]. Kommissionens rekommendation 2003/361/EG. Tillgänglig: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_sv.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm) [2011-05-02].
- FAR. (2010). *Redovisningens A till Ö*. Sjunde upplagan. Stockholm: Organisationen för revisions- och rådgivningsbranschen.
- Förmånsrättslagen (1970). SFS 1970:979.
- Gustafsson, Lennart. Petré, Erik. Pettersson, Bo. (1985). *Vägar till effektivare arbetsorganisation i skogsbruket*. Redogörelse 1985:10. Skogforsk. Uppsala
- Hansson, Sigurd. Arvidsson, Per. Lindquist, Hans. (2006). *Företags- och räkenskapsanalys*. Tionde upplagan: Lund: Studentlitteratur
- Hellner, Mats. (2011). MH företagsutveckling AB. Intervju: 2011-05-03
- Hultåker, Oscar. (2002). *Skogsentreprenad idag och i framtiden – En kvalitativ studie av skogsmaskinentreprenörers verksamhet och framtidsvisioner*. Examensarbete. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Hultåker, Oscar. (2006). *Entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen – En kvalitativ studie om utveckling i små företag*. Akad. Avh. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet
- Johansson, Sven Erik. (1995). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt- Mål samband och mätmetoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Landström, Hans. Löwegren Marie. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Frans. (2009). *Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet*. Examensarbete. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet 2009:32
- Lidén, Ewa (1995) "Forest Machine Contractors in Swedish Industrial Forestry – Significance and Conditions during 1986-1993", Rapport 195-1995, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg
- Lidén, Ewa. (1989). *Skogsmaskinägarens arbetssituation*. Garpenberg: Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skogsteknik. Rapport nr 178
- Macintosh, Norman B. Quattrone, Paolo (2010). *Management accounting and control systems*. West Sussex: Wiley and sons Ltd.
- Mäkinen, P. (1997). Success Factors for Forest Machine Entrepreneurs. *Journal of forest engineering*. Nr: 8 .Sid: 27-35
- Nilsson, Henrik. Isaksson, Anders. Martikainen, Teppo. (2002). *Företagsvärdering med fundamental analys*. Lund: Studentlitteratur
- Norin, Klas. 2002. *Upphandling och försäljning av entreprenadtjänster i skogsbruket: En diskussion om affärskoncept som stöder drivningssystemens utveckling*. Redogörelse 2002:1. Skogforsk. Uppsala
- Norin, Klas. Carlsson, Anders (2010). *Så arbetar en vinnare – djupintervjuer med tio lönsamma skogsentreprenörer*. Resultat 11, 2010
- Penttinen, Markku. Rummukainen, Arto. Mikkola, Jarmo. Tikakoski, Simo. (2009). Economic prerequisites for rural forest machine enterprises. *Economic science for rural development*. Nr 18. Sid 62-68
- Sandgren, Harald (2010). Revisor. Ernst and young. Intervju: 2010-07-22
- Skatteverket (2011). <http://www.skatteverket.se/fordigsomar/foretagare/delagareifamansforetag.4.1cf57160116817b9766800074.html>
- SMF (2010). Skogsmaskinföretagarnas sammanställning av medlemmarnas nyckeltal. Excel-fil genom Torsten Kinnefors. 2011-04-07

- Soirinsuo, Juho. Mäkinen, Pekka. (2009). Importance of the situation for the growth of a forest machine entrepreneur. *Scandinavian journal of forest research*. Vol. 24. Nr:3. Sid: 264.-272
- Statistiska centralbyrån (2004). Medelvärde eller median? online]. Tillgänglig: [http://www.scb.se/Pages/Standard\\_\\_\\_\\_80906.aspx](http://www.scb.se/Pages/Standard____80906.aspx) [2011-05-02].
- Statistiska centralbyrån (2007). Definitioner samt förändringar från och med 2007[online]. Tillgänglig: [http://www.scb.se/Pages/List\\_\\_\\_\\_287628.aspx](http://www.scb.se/Pages/List____287628.aspx) [2011-05-02].
- Svenska finansanalytikernas förening. (2009). *Finansanalytikernas rekommendationer 2009*. Stockholm. Svenska finansanalytikernas förening.
- Thomasson, Jan. (2008). *Externredovisning och finansiell analys*. Upplaga tolv. Malmö: Liber
- Thomasson, Jan. Arvidsson, Per. Lindquist, Hans. Larson, Olov. Rohlin, Lennart. (2008). *Den nya affärsredovisningen*. Upplaga 17. Malmö. Liber.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Årsredovisningslagen (1995). SFS 1995:1554

# Bilagor

## Bilaga 1. Frågeguide till Kvalitativa intervjuer med representanter från näringen

### DEL I: Informationen

*Denna del syftar till att utröna var informationen om entreprenören hämtas. Affärsdata, Allabolag.se, UC eller andra databaser? Egna databaser och rapporteringssystem.*

- 1. Informationskälla:**  
köps informationen, från vem, ingår nyckeltal (publika affärsdata/interna system osv)?
- 2. Informationens lokalisering:**  
Var i organisationen finns informationen och var görs analysen (lokal eller central nivå)?

### DEL II: Analysen

*Denna del syftar till att utröna hur respektive aktör rent praktiskt går tillväga vid analys av entreprenörer.*

- 3. Vad vill ni veta om era entreprenörer:**  
Varför vill ni veta just detta och hur tar ni reda på det? Vad visar det?
- 4. Det praktiska arbetet:**  
justering av entreprenörens bokslut.
- 5. Ekonomiska nyckeltal:**  
Vilka, hur, kreditupplysningar, vad visar dessa enligt er? Styrkor och svagheter?
- 6. Jämförelser:**  
Används exempelvis SCB:s branschnyckeltal för jämförelser eller jämförs entreprenörerna med något/någon annat/annan

### DEL III: Åtgärden

*Del tre söker svar på hur aktören sedan använder sig av informationen i verksamheten.*

- 7. Entreprenörsstrategier:**  
vad ligger till grund, hur central är tidigare nämnda information, sätts gränser för olika nyckeltal?
- 8. Stöttning av entreprenörerna:**  
Hur, när, vilka?
- 9. Övrigt:**  
Förslag på litteratur, tillgång till handlingar gällande hur respektive aktör arbetar. Lista på anlitade entreprenörer

**Bilaga 2. Medel- och medianvärde samt standardavvikelse för samtliga i studien ingående företag**

<b>Nyckeltal</b>	2007	2008	2009
<b>Rörelsemarginal</b> (%)			
Medelvärde	<b>7,5</b>	<b>6,8</b>	<b>5,6</b>
Standardavvikelse	11,4	10,2	15,2
Median	6,3	6,5	5,0
<b>Soliditet</b> (%)			
Medelvärde	<b>27,9</b>	<b>26,9</b>	<b>27,1</b>
Standardavvikelse	19,4	21,8	27,9
Median	24,6	23,3	25,0
<b>Kassalikviditet</b> (%)			
Medelvärde	<b>124,4</b>	<b>125,8</b>	<b>126,8</b>
Standardavvikelse	230,6	299,7	185,3
Median	83,3	81,0	84,7
<b>Vinstmarginal</b> (%)			
Medelvärde	<b>8,0</b>	<b>7,6</b>	<b>6,3</b>
Standardavvikelse	12,0	11,3	16,1
Median	6,7	7,0	5,3
<b>Avk. Eget kapital</b> (%)			
Medelvärde	<b>13,9</b>	<b>15,0</b>	<b>5,3</b>
Standardavvikelse	62,7	72,4	232,7
Median	13,4	13,0	14,3
<b>Avk. Totalt kapital</b> (%)			
Medelvärde	<b>6,6</b>	<b>6,5</b>	<b>5,4</b>
Standardavvikelse	9,0	9,6	10,8
Median	5,8	6,4	5,3
<b>Omsättning/anställd</b> (tkr)			
Medelvärde	<b>1169,2</b>	<b>1243,3</b>	<b>1288,9</b>
Standardavvikelse	440,6	529,8	690,6
Median	1073,9	1134,0	1136,4
<b>Omsättning</b> (tkr)			
Medelvärde	<b>6409,5</b>	<b>6717,3</b>	<b>6943,1</b>
Standardavvikelse	5103,5	5524,8	5535,0
Median	5160,0	5249,5	5419,0
<b>Antal anställda</b> (st)			
Medelvärde	<b>5,9</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>
Standardavvikelse	5,3	4,6	4,8
Median	5,0	4,0	4,0
<b>Personalkost/oms</b> (%)			
Medelvärde	<b>33,0</b>	<b>32,2</b>	<b>32,7</b>
Standardavvikelse	9,1	8,9	9,2
Median	33,5	33,3	33,5

**Bilaga 3. Medel- och medianvärde samt standardavvikelse för kategorin mikroföretag**

<b>Nyckeltal</b>	2007	2008	2009
<b>Rörelsemarginal</b> (%)			
Medelvärde	<b>7,8</b>	<b>7,1</b>	<b>5,7</b>
Standardavvikelse	12,0	10,7	16,4
Median	6,5	7,0	5,3
<b>Soliditet</b> (%)			
Medelvärde	<b>28,4</b>	<b>27,4</b>	<b>27,8</b>
Standardavvikelse	19,9	22,7	29,6
Median	24,8	23,8	26,0
<b>Kassalikviditet</b> (%)			
Medelvärde	<b>130,2</b>	<b>132,8</b>	<b>134,4</b>
Standardavvikelse	245,8	321,7	199,1
Median	85,4	84,7	86,8
<b>Vinstmarginal</b> (%)			
Medelvärde	<b>8,3</b>	<b>8,0</b>	<b>6,4</b>
Standardavvikelse	12,6	11,9	17,3
Median	6,8	7,5	5,7
<b>Avk. Eget kapital</b> (%)			
Medelvärde	<b>14,2</b>	<b>16,9</b>	<b>4,6</b>
Standardavvikelse	65,2	73,3	252,2
Median	13,6	13,6	14,4
<b>Avk. Totalt kapital</b> (%)			
Medelvärde	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>5,2</b>
Standardavvikelse	9,3	9,8	11,3
Median	6,0	6,6	5,8
<b>Omsättning/anställd</b> (tkr)			
Medelvärde	<b>1183,8</b>	<b>1264,4</b>	<b>1315,5</b>
Standardavvikelse	459,3	561,5	741,0
Median	1080,8	1141,0	1140,3
<b>Omsättning</b> (%)			
Medelvärde	<b>5030,3</b>	<b>5183,0</b>	<b>5247,2</b>
Standardavvikelse	2477,8	2686,2	2807,0
Median	4609,0	4723,0	4758,0
<b>Antal anställda</b> (st)			
Medelvärde	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>
Standardavvikelse	2,0	2,1	2,1
Median	4,0	4,0	4,0
<b>Personalkost/oms</b> (%)			
Medelvärde	<b>32,6</b>	<b>31,6</b>	<b>32,2</b>
Standardavvikelse	9,4	9,1	9,5
Median	33,1	32,6	33,2

#### Bilaga 4. Medel- och medianvärde samt standardavvikelse för kategorin småföretag

Nyckeltal	2007	2008	2009
<b>Rörelsemarginal</b> (%)			
Medelvärde	<b>5,9</b>	<b>5,1</b>	<b>5,3</b>
Standardavvikelse	6,2	6,5	6,3
Median	5,7	5,4	4,2
<b>Soliditet</b> (%)			
Medelvärde	<b>24,7</b>	<b>23,9</b>	<b>23,4</b>
Standardavvikelse	15,7	15,5	15,4
Median	22,6	20,6	19,7
<b>Kassalikviditet</b> (%)			
Medelvärde	<b>86,2</b>	<b>82,7</b>	<b>85,5</b>
Standardavvikelse	57,5	55,8	60,7
Median	74,5	69,0	72,8
<b>Vinstmarginal</b> (%)			
Medelvärde	<b>6,0</b>	<b>5,4</b>	<b>5,4</b>
Standardavvikelse	6,2	6,7	6,4
Median	5,8	5,6	4,3
<b>Avk. Eget kapital</b> (%)			
Medelvärde	<b>11,6</b>	<b>3,3</b>	<b>9,3</b>
Standardavvikelse	43,3	65,4	55,9
Median	13,3	10,0	12,6
<b>Avk. Totalt kapital</b> (%)			
Medelvärde	<b>6,1</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>
Standardavvikelse	6,5	7,6	7,4
Median	5,6	5,5	4,9
<b>Omsättning/anställd</b> (tkr)			
Medelvärde	<b>1071,8</b>	<b>880,0</b>	<b>1144,8</b>
Standardavvikelse	269,7	78,4	250,4
Median	1063,0	883,1	1112,3
<b>Omsättning</b> (tkr)			
Medelvärde	<b>15612,6</b>	<b>16209,1</b>	<b>16145,7</b>
Standardavvikelse	7893,2	8418,3	7368,6
Median	13120,5	14352,0	14417,5
<b>Antal anställda</b> (st)			
Medelvärde	<b>15,4</b>	<b>14,4</b>	<b>14,2</b>
Standardavvikelse	9,4	6,3	6,4
Median	12,0	12,0	12,0
<b>Personalkost/oms</b> (%)			
Medelvärde	<b>35,9</b>	<b>35,7</b>	<b>35,8</b>
Standardavvikelse	5,8	7,1	6,1
Median	36,4	36,1	35,8



# Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

## Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

## Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeckter av olika användningsätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscanners. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

30. Fällidin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräkning och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
79. Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. *Evaluation and analysis of harvesting contractors on the basis of public financial information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala