

Vinst är motorn

– lönsamhet hälsodeklarationen

Det här året är unikt. Det sätter de flesta företag på prov i en omfattning som inte skett förut. Svenskt lantbruks förlust närmar sig 15 miljarder om vi tar med ägarlönen i resultatet. Det är en förlustmarginal på 24 procent av omsättningen! Det blir en ruskigt tuff återhämtning.

Av Ove Karlsson, Kompetenscenter Företagsledning SLU

Hur ska du som företagare tänka när din verksamhet ställs inför omfattande riskutmaningar som stora marknadsvariationer och stora klimatrisker? Och det är inte bara marknad, väder och klimat som trycker på, även banker och finansiärer kräver

mer av företagen. Det är nya tider med nya typer av risker, vilket betyder att du som företagare måste nå högre resultat i ditt företag. Trots årets katastrof måste vi blicka framåt!

Låt oss vända på steken och utgå från ett normalt år. Även då funderar säkert många lantbrukare på vilken vinst deras företag egentligen skulle behöva uppnå för att må riktigt bra. Det är en intressant frågeställning som innehåller många dimensioner. Men för att kunna bena i frågeställningen behöver vi givetvis definiera hur det skulle se ut när det är riktigt bra. Det behöver egentligen inte vara så svårt och som vän av förenklingar ger jag här ett exempel.

KOMFORTINDEX

För att hitta rätt svar på hur det är när det är bra kan du göra en nulägesanalys av helheten med några enkla frågor. Jag brukar fråga företagare hur deras komfortindex är på en skala 1–10, där 10 står för att allting är perfekt och 1 står för när allting är skit och pest. Svaret blir i lagomlandet kanske 5. På frågan varför anger den tillfrågade kanske att han eller hon tycker att det är hyfsat för att de är kvar som företagare i branschen, men kanske jobbar för mycket, resultatet är noll eller svagt positivt och likviditeten är ansträngd. Dessutom kanske skulderna är lite för höga för att det ska kännas bra.

Det här är en situation jag tror många kan känna igen sig i.

När jag går lite djupare och frågar vad som sker när man jobbar för mycket kan svaret bli att de får för lite tid med familjen och att det blir för lite tid för återhämtning. En annan konsekvens kan vara att de jobbar för mycket i produktionen och hinner inte tänka så mycket strategiskt.

MJUKA VÄRDEN

Men vad skulle då vara en önskvärd nivå?

På den frågan blir svaret inte oväntat ofta kring åtta, vilket är en ökning med tre enheter på min enkla tiogradiga skala. När jag ställer följdfrågan hur det ser ut då när de har nått den nivån blir svaret en lång rad förändringar.

Den effektiva arbetstiden ska gå ner från 60 timmar per vecka till 40 timmar, varav fyra timmar per vecka behöver avsättas till strategiska och taktiska frågor – planering av verksamheten på kort och lång sikt. Vidare önskar den som svarar få tid att återhämta sig så man är pigg de timmar man jobbar.

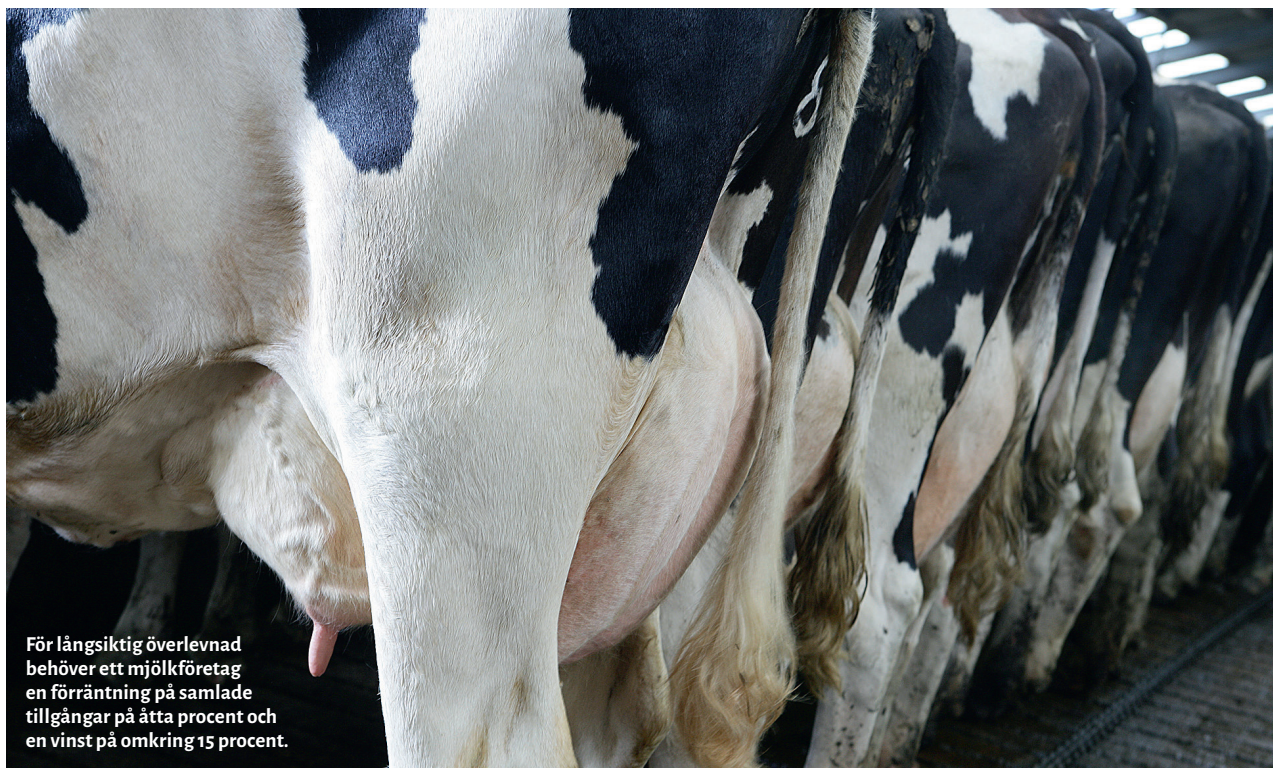
När det gäller de ekonomiska villkoren ska ägarlönen helst kunna öka med 20 000 kr i månaden före skatt, vinsten ska vara stabil och likviditeten god. Företaget behöver god finansiell styrka med minskade skulder och ökat eget kapital.

BUFFERT FÖR HANDLINGSFRIHET

Många önskar också en rejäl kapitalbuffert som gör det möjligt att självfinansiera investeringar i maskiner och den egna kapitalinsatsen vid större investeringar i exempelvis byggnader eller mark behöver vara större. Lantbruksföretagen ska inte alltid förlita sig på att kunna få låna upp en del av det nedamorterade kapitalet i balansräkningen.



"I dagligt tal är det vanligt att blanda ihop vinst och lönsamhet, men de är två olika begrepp, där vinsten är motorn och lönsamheten visar långsiktig överlevnad", säger Ove Karlsson, Kompetenscentrum för Företagsledning, SLU.



För långsiktig överlevnad behöver ett mjölkföretag en förräntning på samlade tillgångar på åtta procent och en vinst på omkring 15 procent.

I år innebär dessutom torkan att det finns en viss risk för återhållsamhet i investeringsviljan för företagen något som sannolikt kommer att påverka markpriserna.

Vad har nu detta med ekonomistyrning att göra? Det är ju många mjuka värden och mål som tas upp. Svaret är enkelt – det är företagets resultat som ska se till att det du önskar blir verklighet. Det är ju inte så svårt. För att nå social hållbarhet så underlättar det enormt med en god ekonomisk hållbarhet.

VINST ÄR INTE LÖNSAMHET

För att kunna styra bra mot dessa mål behöver vi något enkelt att styra efter. Men vi får börja med att reda ut en av de absolut vanligaste begreppsförväxlingarna idag. Den är att blanda ihop vinst och lönsamhet, något som sker dagligen då det visslas om det i alla möjliga sammanhang. Många vill gärna ha högre vinst när de egentligen vill ha bättre lönsamhet och tvärtom.

Men vinst är ett resultatmått och lönsamhet en kvot mellan resultat och någon form av tillgång, och kallas då förräntning. De är inte samma sak, men det ena är förutsättning för det andra.

Lönsamheten är det man ska styra efter

för att nå sina mål. Det som då driver ett sunt företag på bästa sätt är förräntning på totalt kapital och brukar förkortas Rt. Det är enkelt och kraftfullt, och egentligen mycket självklart.

Då säger vän av ordning att det är ju självklart att man ska styra efter lönsamhet, varför ta upp det igen? Men faktum är att det gör vi faktiskt inte, eftersom vi i de flesta fall låter vinsten styra. För att kunna styra efter lönsamhet behöver vi också börja arbeta med det som nyckeltal.

RÄNTA PÅ INVESTERAT KAPITAL

Förräntning på totalt kapital, Rt, är förräntning på investerade tillgångar. Det skulle också kunna vara på tillgångar till rådande marknadsvärde men i det här sammanhanget är det rent hypotetiskt. Det inträffar endast när en tillgång tas upp till marknadsvärde, exempelvis då den köps, men gäller inte alla tillgångar, eftersom de förvärvas vid olika tidpunkter. Rt kan också sägas vara räntebetalningsförmåga på gjorda investeringar. Det ska räcka till skuldränta och ränta till eget kapital. Men det ger också en bra bild av hur man bygger upp kapital i rörelsen.

Lönsamhet i form av Rt är vinsten efter ägarlön och räntekostnader dividerat med

samtliga tillgångar till bokfört värde. Ett önskvärt värde på Rt som nyckeltal är åtta procent.

$$Rt = \frac{\text{vinst efter ägarlön + räntekostnader}}{\text{Summa tillgångar (bokfört värde)}}$$

Beräkningen av Rt sker genom att man tar företagets resultat på "sista raden", det vill säga alla kostnader tagna inklusive ägarlön, i den enskilda firman privatuttag och skatter och egenavgifter beräknat på privatuttaget. Sedan lägger man tillbaka räntekostnaderna till det resultatet. Det beloppet delar man sen med summa tillgångar till bokfört värde, alltså anskaffningsvärde minskat med avskrivningar.

Beloppet beräknas som en kvot och anges som procent och anger vad företaget skulle kunna betala i ränta om skulderna var lika stora som tillgångarna i bolaget.

ÅTTA PROCENT BLIR 14,8

Varför har den önskade lönsamheten satts till åtta procent?

Låt mig ge ett enkelt exempel. Om skulderna uppgår till 80 procent av tillgångarna och räntan sätts till 2,2 procent



Lönsamheten vid olika vinstnivåer

0 procent vinst	Fungerar men mycket sårbart. Klarar sina kostnader men kan inte självgenerera kapital. Måste förlita sig på prisstegringar på fastigheter för att kunna bygga eget kapital.
5 procent vinst	Bättre verksamhet men riskerar att snabbt gå till negativt resultat om priserna växlar. Ofta är 80 procent av omsättning relaterat till produktion. Om man får en prissänkning med 20 procent så försämras vinstmarginalen med 16 procent.
10 procent vinst	Verksamheten börjar bli stabil och det infinner sig ett lugn. Man börjar kunna jobba mer proaktivt. Två års vinster på ett konto klarar 16 procents prissvängning.
15 procent vinst	Företaget börjar gå riktigt bra och är mycket motståndskraftigt.
20 procent vinst	Företaget har konstanta men trevliga skatteproblem och betalar det mesta cash!

blir nettoförräntningen som ska användas till att bygga en buffert, amortera och möjliggöra nyinvesteringar 6,2 procent. För ett mjölkföretag med tillgångar på 50 miljoner motsvarar det efter räntor 3,1 miljoner kronor.

Vilken vinstmarginal krävs det då för att nå den önskade lönsamheten? Låt oss göra ett nytt antagande att mjölkproduktion, omsätter 42 procent av tillgångarna eller 21 miljoner. För att med en omsättning på 21 miljoner, tillgångar på 50 miljoner och en skuldsättningsgrad på 80 procent ta fram ha ett resultat på 3,1 miljoner krävs en vinstmarginal på $3,1/21=14,8$ procent!

FÖRDUBBLAT KAPITALBEHOV

Om vi fortsätter vårt resonemang blir det mer begripligt varför de angivna nivåerna behövs.

Strukturrationaliseringen har medfört att lantbruken fördubblats i värde vart tionde år. Det kan betyda att det i exemplet ovan kan behövas ytterligare 50 miljoner till i kapital under denna period. Om avskrivningarna bara motsvarar återinvesteringar enligt plan så ökar inte tillgångarna, de ligger fast på samma nivå.

Men vid en lönsamhet på åtta procent genererar företaget halva behovet av kapital för tillväxt, det vill säga 25 miljoner kronor, plus att det finns ytterligare en

kapitalbuffert på 6 miljoner för att klara prissvängningar.

Men vad händer om räntan stiger till fem procent? Enkel matematik visar att då sjunker utrymmet från 6,2 procent till fyra procent. På tio år lyckas man då självgenerera endast 20 miljoner i stället för 31 miljoner. Då kan man ha endast klara 40 procent kapitalinsats vid en investering och har ingen kapitalbuffert utöver det.

MÅLEN KRÄVER ÖKAD LÖNSAMHET

Många kan tycka att det inte är nödvändigt att ligga på så höga nivåer. Men i övriga branscher är kraven på egen kapitalinsats ofta 50 procent, och bankerna är idag mycket tuffare när det gäller självfinansiering.

Företagaren i inledningen önskade höja sitt komfortindex genom att jobba mindre, få mer tid till strategier samt öka sin lön. Det innebär att företaget kanske kan behålla sin vinstmarginal men måste för att klara lönsamhetsmålet på åtta procent öka sitt netto från verksamheten genom en omsättningsökning på kanske tio procent.

En företagare kan också försämma sin lönsamhet genom att betala för mycket för sina tillgångar. Om du inte kan öka vinsten i samma utsträckning som tillgångarna så klarar du inte lönsamhetsmålet och riskerar att inte kunna buffra kapital till framtiden.

Tyvärr går många i den fällan när man är mycket offensiv på fastighetsmarknaden eller bygger på tok för dyrt.

Lönsamheten är ett mått på företagets långsiktiga överlevnadsförmåga, medan vinsten är den självklara motorn för att nå dit. Utan en stark vinst i företaget, klarar du aldrig att nå upp till tillräckligt god lönsamhet. Samtidigt lyfter en balanserad kapitalkostnad – det vill säga god soliditet – lönsamheten till rätt nivå.

Då vinst och lönsamhet har varit en av svenskt lantbruks största stötestenar behöver den lyftas till nya nivåer. Tabellen ovan visar hur lönsamheten kan reflektera vilka olika nivåer som ett företag befinner sig i.

DET OMÖJLIGA KAN BLI MÖJLIGT!

Företaget i det exempel vi har tagit upp kan nå sina mål om lantbrukaren styr mot och når en förräntning på åtta procent och då med en vinstmarginal på 15–20 procent. Resan dit tar några år och är absolut möjligt. Men det kräver en utveckling av produktion och ett utmanande arbete på marknaden.

Framgångsrika företag som vill hänga med i en värld full av utmaningar, hot och möjligheter behöver ligga på dessa nivåer. Och då har vi ett riktigt konkurrenskraftigt lantbruk som är framgångsrikt. ■