



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

# Ekonomistyrning i fastighetsbranschen

## - Kommunalt Vs. Privat -

Kandidatuppsats, 10 poäng, FEK581

*Framlagd:* 2004-01-15

*Författare:* Anders Bendz  
Andreas Björhn  
Matias Jönsson  
Mattias Persson

*Handledare:* Per Magnus Andersson  
Carl R. Hellberg

## Sammanfattning

Titel:	Ekonomistyrning i fastighetsbranschen - Kommunalt Vs. Privat
Seminariedatum:	2004-01-15
Kurs:	FEK581 Kandidatseminarium, 10p
Författare:	Anders Bendz, Andreas Björhn, Matias Jönsson & Mattias Persson
Handledare:	Per Magnus Andersson & Carl R. Hellberg
Företag:	Lunds Kommuns Fastighets AB & Mandamus Fastigheter AB
Nyckelord:	Ekonomistyrning, fastighetsbranschen, ägarförhållande, budget
Problemformulering:	Vi vill först och främst belysa de likheter och skillnader som föreligger hos ett kommunalt och ett privat fastighetsbolag vad gäller deras ekonomistyrning då ägarförhållanden är olika. Utifrån detta kriteriet vill vi undersöka vilka krav som ställs på företagens ekonomistyrning och om det finns betydande skillnader i denna.
Syfte:	Syftet är att beskriva och förklara ett kommunalt och ett privat fastighetsbolags ekonomistyrning.
Metod:	Till att börja med använde vi oss av en mängd sekundärdata inom ekonomistyrningsområdet. Vi samlade på oss kunskaper inom detta område från relevant litteratur som vi sedan använde för att skapa de ekonomistyrningsmodeller som vi använt oss av. Valet av bolagen föll sig ganska naturligt då vi eftersökte goda representanter från dels den privata samt den kommunala sektorn. Både Mandamus och LKF uppfyllde våra krav. Valet påverkades även av att vi hade personliga kontakter i bolagen. För att få tillgång till interna uppgifter om de båda bolagen genomförde vi en kvalitativ studie. Den gick ut på att vi intervjuade nyckelpersoner i de båda bolagen som var väl insatta i frågor som berörde bland annat belöningsystem och investeringskalkyler. Utifrån de intervjuer vi gjorde skapade vi oss en uppfattning om de båda bolagen som mynnade ut i relevant jämförelseparametrar utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv.
Slutsatser:	I vår slutdiskussion har vi lyckats identifiera de parametrar som vi tycker är relevanta då vi ska jämföra bolagen och dessa har vi ställt upp i en matris. Jämförelsens mest betydande områden handlar t.ex. ägarförhållanden, strategi, investeringar, byggnationer, fastighetsbestånd, miljö, belöningsystem samt budgetfrågor. Våra slutsatser härom går ut på att bolagen skiljer sig ganska starkt åt på de flesta av dessa punkter.

Title: Management accounting in the real estate line of business

Authors: Anders Bendz, Andreas Björhn, Matias Jönsson & Mattias Persson

Advisors: Per Magnus Andersson & Carl R. Hellberg

Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits

Date: 2004-01-15

Key words: Management accounting, real estate business, owner condition, budget

Problem formulation: First of all we want to illustrate the similarity and difference that we have been able to identify within a municipal and a private owned real estate company that has to do with their management accounting due to the ownership doesn't look the same. From this criterion we want to investigate what the demands are like on the company's management accounting and if there are important differences between them.

Purpose: Our purpose is to describe and explain a municipal and a private owned real state company's management accounting.

Methodology: To begin with we used a lot of secondary data within the management accounting area. We collected lot of knowledge in this area from relevant literature that we later applied on the management accounting models that we created and used in our work. The choice of company came pretty naturally when we searched for good representatives from both the private owned as well from the municipal sector. Both Mandamus and LKF met our demands. Our choice where also affected from the personal contacts we had in the companies. To get access to the internal data about the companies we carried through a qualitative study. Here we interviewed persons with important positions within the companies that were well aware of questions that had to do with things as rewards and investments. From the interviews we created ourselves an opinion about both of the companies and that gave us relevant parameters that we could compare from a management accounting point of view.

Conclusions: In our final discussion we have been able to identify the parameters that we think is relevant from a comparison point of view. From these parameters we created a matrix that made the comparison easier. The comparisons most important areas have to do with parameters like ownership, strategy, buildings, environmental questions, reward systems and budget. Our conclusions have to do with that the companies differ from each other in many ways in the above areas.

<b>KAP 1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.3 SYFTE.....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.5 DISPOSITION.....	2
<b>KAP 2 METOD .....</b>	<b>3</b>
2.1 UPPLÄGG OCH ÄMNESVAL.....	3
2.2 INFORMATIONSSAMLING.....	3
2.3 FALLSTUDIER GENOM INTERVJUER.....	4
2.4 ANALYS .....	5
<b>KAP 3 TEORI .....</b>	<b>6</b>
3.1 VAD ÄR EKONOMISTYRNING?.....	7
3.1.1 Styrformer.....	8
3.1.2 Organisationsstruktur.....	8
3.1.3 Decentralisering .....	9
3.2 PLANERING AV VERKSAMHET.....	9
3.2.1 Strategi, vision och affärsidé.....	9
3.2.2 Budget.....	10
3.2.3 Investeringskalkylering.....	12
3.3 UTFÖRANDE AV PLANER.....	16
3.3.1 Nyckeltal.....	16
3.3.2 Produktkalkyl.....	21
3.3.3 Prestationsmätning.....	24
3.3.4 Belöningsystem.....	25
3.3.5 Internpriser.....	26
3.4 VÄRDERING AV VERKSAMHET OCH UPPFÖLJNING .....	27
3.4.1 Efterkalkyler .....	27
3.4.2 Kalkyler för särskilda beslut.....	27
3.4.3 Budgetuppföljning.....	28
<b>KAP 4 EMPIRI .....</b>	<b>29</b>
4.1 PRESENTATION LKF .....	29
4.1.1 Fastighetsbestånd.....	30
4.1.2 Förvaltning .....	30
4.1.3 Miljöarbete .....	31
4.1.4 Organisation.....	31
4.2 EKONOMISTYRNING LKF.....	32
4.2.1 Strategi, vision och affärsidé.....	32
4.2.2 Planering av verksamhet .....	32
4.2.3 Utförande av planer.....	35
4.2.4 Uppföljning.....	38
4.3 PRESENTATION MANDAMUS .....	40
4.3.1 Fastighetsbestånd .....	41
4.3.2 Förvaltning .....	41
4.3.3 Miljöarbete .....	41
4.3.4 Organisation.....	42
4.4 EKONOMISTYRNING MANDAMUS.....	43
4.4.1 Strategi, vision och affärsidé.....	43
4.4.2 Planering av verksamhet .....	43
4.4.3 Utförande av planer.....	46
4.4.4 Uppföljning.....	48

<b>KAP 5 SLUTSATS</b> .....	<b>50</b>
5.1 URVAL AV DET EMPIRISKA RESULTATET .....	50
5.2 RESULTAT .....	51
<b>KAP 6 DISKUSSION</b> .....	<b>55</b>
<b>KAP 7 KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>56</b>
7.1 PUBLICERADE.....	56
7.2 MUNTliga .....	57
7.3 ÅRSREDOVISNINGAR .....	57
7.4 WWW-PUBLIKATIONER .....	57
7.5 ÖVRIGT MATERIAL .....	57
7.6 FIGURFÖRTECKNING .....	57
7.7 TABELLFÖRTECKNING .....	58

## Kap 1 Inledning

---

*Inledningskapitlet leder läsaren in i uppsatsens ämne och visar på de vägval som gjorts. Här ger vi först en kort bakgrund till uppsatsens grundtanke som mynnar ut i en problemformulering. Därefter redogör vi för vad vi ämnar studera genom att klargöra uppsatsens syfte och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en redogörelse av uppsatsens fortsatta disposition.*

---

### 1.1 Bakgrund

Bostadsformen hyreslägenheter har länge legat till grund för den allmänna debatten som råder i samhället vad gäller bostadsfrågor. Diskussionerna kring fastighetsbranschen och bostadssituationen har blivit ganska intensiva de senaste åren och förutsättningarna på bostadsmarknaden har förändrats genom åren och problematiken som uppstått har blivit mer påtaglig. Under det senaste decenniet har kraven ökat på att förbättra miljön och göra arbetsuppgifter och produkter annorlunda. Detta ställer ökade krav på företagets styrning. Många företag använder fortfarande äldre styrmetoder och tankesätt i sin strävan att leda och forma verksamheten vilka utvecklades under en annan tid, då företagets viktiga frågor var andra än de är idag.

Anledningen till att vi har valt att behandla fastighetsbranschen och dess ekonomistyrning är att samtliga författare inom uppsatsgruppen hade ett stort allmänintresse av just detta område. Vi kände alla att vi även ville fördjupa våra kunskaper inom området så därför föll sig ämnesvalet naturligt. Eftersom bostadssituationen ser ut som den gör i Sverige med högt efterfrågetryck, speciellt i expansiva områden samt storstadsregioner, kände vi även att ämnesvalet fastigheter har potential att få ett stort generellt intresse. Det hyressättningsystem som i dag tillämpas på de allmännyttiga bostadsbestånden och hyreslägenheter i övrigt, som baseras på den så kallade bruksvärdesprincipen, har under många år nu varit ett viktigt inslag i den offentliga samhällsdebatten. Många är kritiska till detta system som skapar bostadsbrist medan förespråkarna menar på att det är ett viktigt inslag i bostadspolitik som gör det möjligt för även "vanliga" människor att bo i bättre områden.

Runt denna diskussion kom vi på att vi ville undersöka hur ekonomistyrningsarbetet ser ut i ett fastighetsbolag. En definition av traditionell ekonomistyrning kan sägas vara:

*"Att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar."*  
- Samuelson et al, 1999

För att göra arbetet än mer intressant kom vi överens om att undersöka ett kommunalägt fastighetsbolag med ett fastighetsbolag som enbart har privata ägarintressen. Anledningen är den att det privata bolaget har krav på sig, som vilket börsnoterat bolag som helst, att gå med vinst och på så sätt främja aktieägarnas intressen. Det kommunalägda alternativet borde ha en mer bostadspolitisk funktion i samhället som mer går ut på att förse kommunens invånare med bostäder än att gå med vinst. Genom dessa skillnader i ägarstrukturen hoppades vi finna intressanta och anmärkningsvärda skillnader i respektive företags ekonomistyrning.

## 1.2 Problemformulering

Vi vill först och främst belysa de likheter och skillnader som föreligger hos ett kommunalt och ett privat fastighetsbolag vad gäller deras ekonomistyrning då ägareförhållanden är olika. Utifrån detta kriterium vill vi undersöka vilka krav som ställs på företagets ekonomistyrning och om det finns betydande skillnader i dessa.

## 1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och förklara ett kommunalt och ett privat fastighetsbolags ekonomistyrning.

## 1.4 Avgränsningar

Vi ämnar i detta arbete fokusera på den del av företagets styrning som är inriktad på ekonomiska mål och använder därför i huvudsak ekonomiska mått. Vi har dock inte för avsikt att behandla den mindre formaliserande styrningen, som företagskultur, lärande och medarbetarskap. Beträffande belöningsystem behandlar vi således inte de delar som anknyter till den mindre formaliserade styrningen.

## 1.5 Disposition

Syftet med detta 1:a kapitel är att ge läsaren en tydlig bild av det vi ämnar att undersöka. I nästa kapitel, kapitel 2, beskrivs hur vi ska gå tillväga för att besvara de frågor som vi ställer oss i inledningen. De vetenskapliga teorier vi kommer att använda oss av presenteras i kapitel 3. Efter detta presenteras våra fallföretag, alltså kapitel 4, som vi kommer att ställa mot varandra. Presentationen har till syfte att ge en översiktlig bild över de båda företagen och deras ekonomistyrning. Slutsatsen av de olika delarna kommer att framställas i kapitel 5 och här kommer vi att knyta ihop de olika delarna. I det sista kapitlet, kapitel 6, presenterar vi en reflektion och diskuterar vårt arbete.

## Kap 2 Metod

---

*Detta kapitel behandlar metodik, det vill säga hur vi har angripit vårt problem och vilket arbetssätt vi använt oss av för att samla in och analysera empirin. Vi reflekterar också kring de val vi gjort och hur de har påverkat resultatet. Först kommenterar vi ämnesval som den vetenskapliga ansatsen på uppsatsen bygger på. Därefter redogör vi för hur data samlats in och de val vi gjort vid insamlandet av det teoretiska ramverket. Nästa skede går igenom hur empirin har insamlats rent praktiskt genom de intervjuer som genomförts. Kapitlet avslutas med den metodteori som analysen bygger på.*

---

### 2.1 Upplägg och ämnesval

Vår uppsats består av studier på två fallföretag där vi har valt Lunds Kommuns Fastighets AB (LKF) och Mandamus Fastigheter AB (Mandamus) som undersökningsobjekt. Eftersom syftet med uppsatsen är att beskriva ett kommunalt och ett privat fastighetsbolags ekonomistyrning valde vi först LKF som det kommunala företaget. LKF uppfyller kraven som ställs på ett kommunalt fastighetsbolag för att de ska kunna representera allmännyttan per definition och vi har ingen anledning att tro de skiljer sig markant från de övriga kommunala fastighetsförvaltarna. Våra personliga kontakter var även en bidragande orsak till att valet föll på LKF.

Följaktligen sökte vi ett privat företag som var representerat på fastighetsmarknaden i Lund. Populationen bestod av fastighetsbolag noterade på Stockholmsbörsen. Valet föll på Mandamus därför att båda företagen har en relativt hög andel bostäder i förhållande till totala fastigheter. Vidare är företagen två av de större aktörerna i Lund och Mandamus har ett lokalt kontor med egen ekonomiavdelning här i Lund. Således kunde vi analysera den del av företagets ekonomistyrning som var relevant, eftersom Mandamus således verkade lokalt och på samma marknad som LKF.

### 2.2 Informationsinsamling

Den inledande delen av uppsatsarbetet har varit att inhämta kunskap om ekonomistyrning genom sekundärdata främst i form av publicerade böcker men också artiklar för att skapa oss en teoretisk referensram. Problemet var att ekonomistyrning är ett så brett ämne vilket innebar att det fanns mycket information och vi var därför tvungna att sammanfatta ekonomistyrningen i något mer hanterbara delar. Härfter skapade vi en modell, vilken presenteras i nästa kapitel, och som vi utgick från när teori eftersöktes. Den teoretiska modellen blev ett stöd för de öppna frågor vi använde oss av under djupintervjuerna vid insamlingen av primärdata. Nyckelord vid insamlingen av sekundärdata har framförallt



varit ekonomistyrning, management control, fastighetsbranschen samt SABO (Sveriges Allmännyttiga Bostadsföretag).

## 2.3 Fallstudier genom intervjuer

Problemställningen avgör vilken slags undersökningsmetod forskaren bör använda (Jacobsen, 2002). Då vi från början inte visste speciellt mycket om fenomenet kan problemställningen sägas vara mer oklar än klar. Med oklar menas att problemställningen är svår att konkretisera och att undersökaren inte vet helt säkert vilka frågor som är relevanta (Jacobsen, 2002). Med andra ord, vi hade inte tillräckliga kunskaper för att ställa upp klara hypoteser och frågeställningen liknar mer en öppen fråga.

En explorativ frågeställning kräver ofta en nyanserad bild av företaget där undersökaren går på djupet (Jacobsen, 2002). Därför valde vi en kvalitativ ansats med öppna besöksintervjuer.

Kvalitativa upplägg karakteriseras av en flexibel hållning där den som undersöker inte bestämt vad han skall leta efter i samma utsträckning (Jacobsen, 2002). Det gjorde oss mer öppna för ny information som kom fram alltefter arbetets gång. Nackdelarna med en kvalitativ undersökning är att de är resurskrävande vilket leder till att undersökaren måste prioritera många variabler istället för många enheter (Jacobsen, 2002). Därför valde vi att intervjua de personer som vi ansåg hade bäst insikt i företagets ekonomistyrning. Vi började med att intervjua, Joakim Nirup, finanschefen på Lunds Kommuns Fastighets AB varpå vi intervjuade economichefen, Igny Persson, på samma företag. Slutligen genomförde vi en intervju med Anders Svensson som är economichef och tillförordnad regionchef på Mandamus Fastigheter AB. Vi hade kunnat intervjua fler personer vilket möjligtvis hade lett till en djupare förståelse men med tidsaspekten i åtanke valde vi att inte göra det. Jacobsen (2002) anser därtill att antalet nya data som kommer fram minskar för varje intervju och att en mättningsgrad nås efter ett tag.

Anledningen till att vi inte valde att börja med intervjuerna direkt var att vi ville få lite struktur på intervjuerna för att enklare kunna analysera materialet. En förstrukturering innebär att i förväg bestämma vilka ämnen en intervju skall koncentreras på och således minskar flexibiliteten och öppenheten något. En intervju bör heller inte vara helt öppen utan en viss struktur är att rekommendera (Jacobsen, 2002). Vidare lyckades vi inte boka in intervjuerna med en gång och vi insåg att tiden inte skulle räcka till om vi inte satte igång direkt då vi hade tio veckor till vårt förfogande.

När vi kontaktade företagen förklarade vi öppet våra avsikter med studien då vissa ämnen kan kännas besvärliga att prata om. Ett exempel på sådant ämne är företagets belöningsystem eller investeringskalkyler. Intervjuerna varade mellan en till en och en halv timme och allt spelades in på mp3-spelare samtidigt som vi antecknade stödord. Vidare genomfördes intervjuerna ute på företagen för att intervjupersonerna skulle känna sig avslappnade genom den naturliga platsen och på så sätt försökte vi minimera kontexteffekten. Kontexteffekt innebär att en konstlad miljö ger ett konstlat svar (Jacobsen, 2002).

Undersökningen av företagens ekonomistyrning är en så kallad tvärsnittsstudie vilket begränsar uppsatsen till att omfatta tillståndet vid en given tidpunkt eller med andra ord inom undersökningens tidsram. Därav finns ingen möjlighet till att säga något om förändringen över tid (Jacobsen, 2002).

## 2.4 Analys

Efter intervjuerna skrevs allt material från inspelningarna nästan ordagrant ned på papper. Därefter sorterade vi datamängden, strök det som vi inte ansåg relevant och strukturerade slutligen genom att först skriva stickord i marginalen och sedan genom att gruppera datamängden efter vår teoretiska modell. Denna process betecknar Jacobsen (2002) som en "nerifrån och upp process" där forskaren går mot allt högre struktureringsgrad genom att sälla i den relativt överskådliga rådatan. Detta görs för att även den kvalitativa undersökningen har för avsikt att vara relativt strukturerad i analyskedet men denna strukturering sker först efter undersökningen och inte före som vid kvantitativa undersökningar (Jacobsen, 2002).

Frågeställningen är mer av beskrivande karaktär och de förklarande kausalsambanden är således av underordnad betydelse. Med kausalsamband menas det förhållande som föreligger mellan orsak och verkan (Jacobsen, 2002). Men genom att vi ställer empiri mot teori kan vi säga något om de olika konsekvenser det kan ge och i slutändan varför något inträffar. Vi är i första hand inte ute efter att testa teorier eller generalisera fall utan vi vill beskriva vad som är specifikt för organisationerna. Genom att ställa empiri mot empiri kan vi dock skapa oss en bättre förståelse för vad som är specifikt för företagen och undersöka vilka avvikelser som tycks vara relevanta. Genom denna studie ämnar vi skapa hypoteser som senare kan prövas genom andra fallstudier eller uppläggningsstyper. Därför hade en kombination av extensiva och intensiva studier möjligen varit bra men då vi är begränsade främst i form av tid har vi inte tagit detta extra steg.

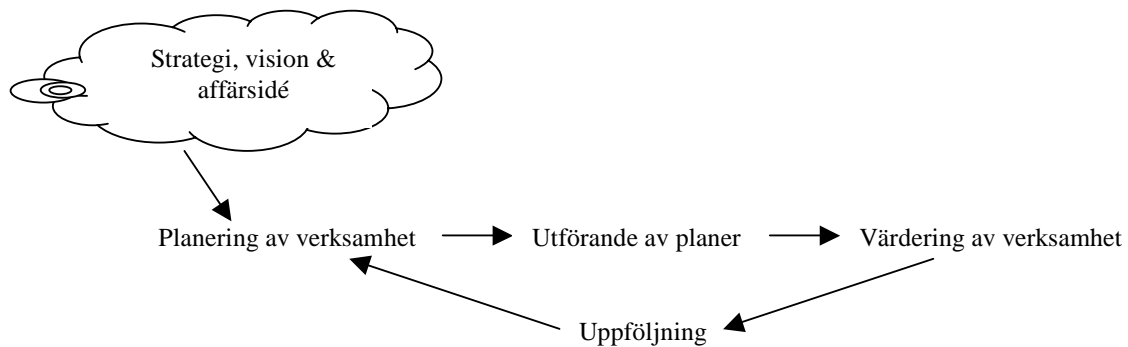
## Kap 3 Teori

---

*I teorikapitlet får läsaren ta del av den teoretiska referensram som vi kommer att jobba Vi inleder med en presentation av vår modell som vi arbetar efter. Här ger vi läsaren en beskrivning av begreppet ekonomistyrning och de olika styrformer som existerar. Vidare kommer vi att definiera de begrepp som använder oss av under arbetets gång.*

---

Vi har valt att utforma en modell som ska beskriva den process som sker kring företagets ekonomistyrning. Denna process är uppdelad i tre övergripande delar. Först utvecklas strategi och visionsprocessen tillsammans med planering av verksamheten. Därefter sker utförandet av dessa planer och sist i processen ligger värdering av verksamhet samt uppföljning.



**Figur 1,** Processmodell, egen utarbetning

De övergripande delarna i vår modell är i sin tur indelade i olika moment. Under planering av verksamheten ligger budgetering och investeringskalkylering som startar i strategi och visionsprocessen. Under andra steget utförande av planer ligger produktkalkyler, nyckeltal, prestationsmätning och belöningsystem. Sista steget, värdering av verksamhet och uppföljning behandlar budgetuppföljning samt analyser av avvikelser och eventuella åtgärder mot dessa.

### 3.1 Vad är ekonomistyrning?

Begreppet ekonomistyrning används främst i samband med styrning av verksamheter och för att få organisationer eller företag att arbeta mot gemensamma mål, vilket ofta kan vara ett problem (Löfsten, 2002). Ekonomistyrning fokuserar av tradition på ekonomiska mål av finansiell karaktär. Begrepp såsom intäkter, kostnader, lönsamhet, resultat och likviditet står i centrum. Utvecklingen går dock mot att ekonomiska mål av icke-finansiellt slag i allt större utsträckning finns med som centrala delar i ekonomistyrningen. I en bredare mening innefattar ekonomistyrning därför det arbete som är inriktat på att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål. Även det organisatoriska sammanhanget, den s.k. organisationsstrukturen, i vilket detta sker innefattas i ekonomistyrningen (Ax et al, 2002).

Lika viktigt som att formulera mål och följa hur väl dessa uppfylls, är formerna för hur detta sker. Om exempelvis målen och måtten saknar acceptans hos berörda parter har de en begränsad nytta. Vilken innebörd som tillskrivs begreppet ekonomistyrning är emellertid i slutändan en fråga om åsikter. Inom ekonomistyrningen finns inte några lagar eller regler som bestämmer innehåll och utformning vilket medför att ekonomistyrningen därför helt kan anpassas efter varje företags behov (Ax et al, 2002).

Samuelson (1999) framhåller att ett ekonomistyrssystem består av budgeterings- kalkyl- och redovisningssystem. Ekonomistyrssystemet omfattar de formaliserade och rutiniserade delarna av ekonomistyrningen. För att kunna styra företaget i riktning mot ekonomiska mål behövs hjälpmedel, s.k. styrmedel. Dessa styrmedel är av mycket olika karaktär. Samuelson et al (1999) har klassificerat styrmedlen i tre delar med följande exempel:

Formella styrmedel:

- Produktkalkylering
- Budgetering
- Prestationsmätning
- Benchmarking
- Internprissättning

Organisationsstruktur:

- Organisationsform
- Ansvarsfördelning
- Belöningssystem
- Beslutsprocesser

Mindre formaliserad styrning:

- Företagskultur
- Lärande
- Medarbetarskap

### 3.1.1 Styrformer

Det finns tre olika styrformer genom vilka ledningen kan säkerställa sig att medarbetarna inom organisationen arbetar mot samma mål. Ledningen kan välja mellan:

- Direktstyrning
- Programstyrning
- Målstyrning

I de traditionella industriföretagen hade länge direktstyrning en stark ställning, så som den ännu har i småföretagen. Här talar chefen om för sina medarbetare hur de ska göra och kontrollera att det blir rätt. Vid programstyrning skriver ledningen anvisningar och instruktioner om hur arbetat skall utföras. Arbetet kan övervakas så att det utförs på rätt sätt med hjälp av olika kontrollsystem. Vid målstyrning får avdelningar inom organisationen frihet att arbeta efter eget huvud förutsatt att de håller sig inom givna ramar. (Bergstrand & Olve, 1996)

### 3.1.2 Organisationsstruktur

Med en organisation menas framförallt på vilket sätt befogenheter och ansvar fördelas samt hur verksamheten leds och samordnas. Det är den formella strukturen vi oftast först sätter i samband med organisationer. Av tradition brukar organisationer avbildas som en hierarki med överordnande och underordnande enheter. Val av organisationsstruktur är en viktig styråtgärd, det är då ansvars och arbetsfördelningen i företaget bestäms (Samuelson et al, 1999). Avsikten med organisationsstrukturer är att försäkra sig om en viss regelbundenhet och förutsägbarhet i det beteende som olika personer uppvisar i en organisation (Jacobsen, 1997).

De olika principerna för gruppering av arbetsuppgifter och indelning i organisationer kan sammanfattande sägas vara ett val mellan en funktionsbaserad och en marknadsbaserad indelning. Utmaningen är att klargöra möjliga fördelar och nackdelar med respektive indelning, och under vilka förutsättningar den ena eller andra lösningen ger bäst resultat. (Jacobsen, 1997)

En funktionsbaserad indelning innebär att likartade uppgifter sammanförs i samma organisatoriska enhet. Ett exempel kan vara ett produktionsföretag som väljer att indela organisationen i fyra avdelningar efter de fyra typer av uppgifter som ska utföras: inköp, produktion, interna servicefunktioner och försäljning. Med den marknadsbaserade indelningen sammanförs alla organisatoriska enheter som har likartade arbetsuppgifter vilka hör samman med en produkt eller ett verksamhetsområde som kan vara avgränsat på grundval kundegenskaper, geografi, och liknande. Det innebär att likartade uppgifter sprids ut på flera organisatoriska enheter där de knyts till olika produkter eller verksamhetsområden. (Jacobsen, 1997)

### 3.1.3 Decentralisering

Divisionalisering innebär att en organisation delas upp i ett antal enheter, s.k. divisioner, som var och en i stor utsträckning leds som ett eget företag. En organisation kan decentraliseras på två olika sätt, vertikalt eller horisontellt. Vertikal decentralisering innebär att de formella befogenheterna flyttas ned i beslutskedjan, d.v.s. att ta beslut och godkänna dem. Horisontell decentralisering innebär att befogenheterna antingen stannar kvar högt upp i beslutskedjan eller flyttas ut externt till analytiker eller experter.

Det utmärkande draget för en decentraliserad organisation är att delegera ekonomiskt ansvar i organisationen. Varje division är därmed ansvariga för det egna resultatet inför organisationens ledning. Fördelningen av arbetsuppgifter och specialiseringen inom företaget framtingar samordning mellan de olika enheternas verksamhet. Genom att delegera beslutsbefogenheter ner i organisationen ska snabbare beslut kunna tas. Detta skapar en mer flexibel organisation som snabbare kan anpassas efter ändrade förhållande. (Jacobsen, 1997)

En risk med denna decentralisering är att divisionens självständiga ställning kan leda till att dess medlemmar i vissa situationer tycker att divisionens bästa ska gå före hela företaget. I verkligheten är divisionerna inte helt självständiga och divisionens personal kontrollerar inte alla beslut som påverkar resultatet, utan det finns oftast vissa inskränkningar i deras frihet. Detta görs för att koncernledningen ska kunna säkerställa fördelarna av organisationshelheten tillgodogörs då de har en bättre överblick av hela verksamheten. (Jacobsen, 1997)

## 3.2 Planering av verksamhet

Målen för en organisation fastställs i den strategiska planeringsprocessen. Dessa långsiktiga mål är breda och ganska tidlösa. De bryts sedan ner till mer specifika mål som ska nås inom en viss tidsperiod. Dessa mål bör göras operationella, dvs. mätbara, för att företaget ska kunna kontrollera att de uppnås (Svensson & Svensson, 1992). När de kortsiktiga målen bryts ner och görs mätbara formuleras de ofta som lönsamhetsmål eller något som ska bidra till lönsamhet. Det är här ekonomistyrningen kommer in i bilden. Ekonomistyrning innebär alltså styrning mot ekonomiska mål och vi kommer under denna rubrik att behandla den första delen av vår modell. (Ax et al, 2002)

### 3.2.1 Strategi, vision och affärsidé

När strategibegreppet började användas i den företagsekonomiska världen var det främst i betydelsen ”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål” (Samuelson et al, 1999). I strikt mening gäller strategi hur målen ska uppnås (Samuelson et al, 1999). På senare år har strategibegreppet allt mera kommit att förknippas med konkurrensfördelar, företagets position relativt kunder och konkurrenter, samt principer för resursfördelning. Vad som vanligtvis avses med strategi är således ett sammanhängande handlingsmönster som syftar till att uppnå de uppsatta företagsmålen. (Ax et al, 2002)

För att företag på ett verkningsfullt sätt ska kunna nå uppställda strategiska mål, t ex en tillfredsställande lönsamhet, krävs som sagt planering, samordning, kontroll och uppföljning av verksamheten. Utgångspunkten för det arbetet är företagets strategi, vision och affärsidé. Några av de inslag som vanligen ingår i strategier inkluderar klargöranden av bland annat företagets styrkor och svagheter, inom vilka varu-/tjänsteområden företaget ska arbeta, vilka kundkategorier företaget vänder sig till och hur de ska bearbetas m.m.

En vision anger hur företaget vill att kunderna ska uppfatta verksamheten eller den riktning i vilken företaget ska utvecklas. Det kan sägas att en vision är ett önskvärt framtida tillstånd och att den beskriver vart företaget är på väg och vad det ska uppnå. (Ax et al, 2002)

Affärsidén anger konkret hur företag avser att utvecklas i förhållande till sin vision. Den kan även sägas innebära ett klargörande av vad som skiljer företaget från andra företag. Även om alla företag har en affärsidé finns det ingen standardmall för dess innehåll eller omfattning. Oavsett affärsidéns innehåll och utformning kan övergripande sägas att den anger vad företaget ägnar sig åt eller tjänar pengar på, eller i framtiden ska ägna sig åt eller tjäna pengar på. En affärsidé har flera funktioner. Affärsidéns främsta uppgifter är att ange företagets riktning och klargöra attityder. Den innebär i mindre utsträckning att klargörande av företagets mål. (Ax et al, 2002)

### 3.2.2 Budget

Budgetering är ett av de äldsta av de formella styrmedlen. En budget är en plan som översatts till siffror. En budget kan beskrivas som en mer eller mindre intelligent gissning om hur företagets situation kommer att se ut vid ett visst framtida tillfälle eller för en viss kommande period. Framtiden är som nämnts ofta indelad i perioder och den vanligast förekommande tidsperioden är ett år. (Bergstrand & Olve, 1996)

Budgeteringens form är att planeringen görs för olika delar, t ex som en delbudget för personalen, en för materialet, en för investeringar osv. Efter detta sammanställs dessa delbudgetar till huvudbudgetar. Det finns tre typer av huvudbudgetar: resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. (Ax et al, 2002)

I den löpande styrningen kan budgeten utgöra ett viktigt samordningsverktyg som möjliggör för olika enheter att agera tillsammans utan behov av ständiga kontakter. Själva budgetuppställandet, som av många uppfattas som tidsödande, är även viktigt ur motivationssynpunkt. Både känslan av åtagande och förståelsen för budgeten ökar för dem som varit med och upprättat den. (Bergstrand & Olve, 1996)

Budgetar har flera syften eller roller, de är t. ex. planer, målsättningar, resursfördelningsinstrument, uppföljningsunderlag och underlag för ansvarsfördelning. Budgeten är ett viktigt led i företagets planering och styrning. Arbetet med budgetuppställandet är i de flesta företag den form av framtidsplanering som involverar och når de flesta medarbetare. Den färdiga budgeten har som främsta mål att fokusera uppmärksamheten. Siffrorna

tydliggör för alla vari åtagandena består och vad som är viktigast (Bergstrand & Olve, 1996). Budgetarna syftar som sagt till att företaget ska kunna planera verksamheten för de kommande perioderna. Budgeteringen tar sin utgångspunkt i företagets strategier och anger utgångspunkter för det som ska göras under kommande perioder för att uppnå det som sägs i dessa.

I direktstyrda företag utformas budgeten centralt. Budgetens syfte är här inte att verka samordnande, eller i någon större utsträckning motiverande. Syftet är kontroll och budgeten används främst som planeringsverktyg. För att samla upp och sprida ut information inom företaget genom budget används olika metoder vid uppställandet. Vilken metod som används bör spegla det syfte med budgeten som önskas uppnås. De tre huvudmotiven är, beslutsfattande, samordnande och motiverande vilka ställer olika krav på den ekonomiska precisionen i den färdiga budgeten. (Bergstrand & Olve, 1996)

Två extrema alternativ för budgetprocessens utformning brukar urskiljas:

- Uppbyggnadsmetod
- Nedbrytningsmetod

Uppbyggnadsmetoden innebär att budgeten börjar utarbetas på lägsta nivå i företaget. Med utgångspunkt i den strategiska planen och kanske vissa ytterligare specifika förutsättningar för budgetperioden upprättas här budgetförslag. Förslagen sammanställs för den för den närmast överliggande nivån och diskuteras mellan berörda personer. Efter eventuella justeringar ställs budgeten samman för allt större delar av företaget och diskuteras mellan berörda chefer för att slutligen nå VD och styrelsen där den fastställs eventuellt efter ytterligare någon justering. Denna metod kräver samordning mellan olika specialkunskaper men underlättar för ledningen eftersom medarbetarna är med i processen från början vilket verkar motiverande för medarbetarna. Om det ingår i budgetens syfte att verka motiverande bör den utformas efter denna metod. (Samuelson et al, 1999)

Enligt nedbrytningsmetoden börjar istället budgetarbetet med VD. De ekonomiska målen för budgetåret preciseras för VD:s ledningsgrupp. Dessa bryter ner dem i mål för sina medarbetare. De bryter i sin tur ner dem i mål för sina närmaste medarbetarna. Denna metod ställer högre krav på den centrala enhetens kunnande och har mindre motiverande effekt. Metoden kan ge en budget med hög precision och bespara medarbetarna omarbetningar.

Det finns även en kombinationsmetod som utnyttjar både nedbrytning och uppbyggnad. Kombinationsmetoden bygger på att företagsledningen tar mycket aktiv del i budgetuppställandet inledande skede. Här arbetas det först efter en nedbrytningsprocess varvid olika målsättningar och ramar för budgetarbetet noggrant utformas och diskuteras med budgeterare på olika nivåer. Därefter får budgetuppställandet övergå till en uppbyggnadsprocess i stil med uppbyggnadsmetoden. Därigenom kan företagsledningen hålla budgetarbetet under kontroll och nå en hög precision i budgeten. (Bergstrand & Olve, 1996)



Oftast visar det sig att verkligheten inte ser ut precis som det speglats i budgeten. Detta kan hanteras på olika sätt. Vid arbete med fast budget kan företaget vid skillnader mellan budget och verklighet utfall välja att revidera budgeten för den del av budgetåret som återstår eller att upprätta prognoser. Till skillnad från budgeten som både är ett kontroll och planeringsverktyg är prognosen endast till för planering. Budgeten innehåller riktlinjer för företaget att sträva mot och det finns de som menar att en revidering av budgeten endast skapar förvirring för medarbetarna. I verksamheter där budgeten utgör ett samordningsinstrument och där yttre svårförutsagda förhållanden påverkar är det dock rimligt att anta att det finns ett behov av prognoser. (Bergstrand & Olve, 1996)

Vid valet av budgeteringsmetod är det av vikt att beakta de interna och externa förutsättningarna som gäller för företagets verksamhet. Med hjälp av dessa förutsättningar formulerar företaget budgeteringens syfte. (Bergstrand & Olve, 1996)

### 3.2.3 Investeringskalkylering

Investeringsbeslut förekommer i alla möjliga sammanhang och organisationsformer såväl privata som offentliga. De vanligaste motiven bakom investeringsbeslut kan till exempel vara att bygga ut/förändra kapaciteten, ersätta gammal utrustning, höja produktiviteten eller öka försäljningen. En investering handlar ofta om att skaffa en fysisk resurs som företaget avser att använda under ett antal år framöver, men det kan även handla om immateriella resurser (personal). Gemensamt för alla investeringar är framför allt att det krävs kapital för att genomföra dem och att de ger konsekvenser som sträcker sig över flera år. Inför kapitalsatsningen krävs en investeringskalkyl som ligger till grund för beslutsfattningen. (Ljung & Högberg, 2002)

Definition investering:

*”En kapitalsatsning som ger betalningskonsekvenser under en längre tid”*

- Ljung & Högberg, 2002

Investeringen som genomförs medför att den tar kapital i anspråk och innebär alltid en kapitalsatsning. Kapitalsatsningen eller grundinvesteringen består av samtliga utbetalningar av engångskaraktär som uppstår vid starten. Betalningskonsekvenserna utgörs både av in- och utbetalningar (till exempel försäljningsintäkter och kostnad för reparationer) som orsakas av investeringen ifråga och sker löpande under investeringens livslängd. Betalningskonsekvenserna är spridda över en så lång tidsperiod att företaget måste beakta tidsdimensionen när konsekvenserna ska utvärderas. Anledningen till detta är framför allt att framtida betalningar anses vara mindre värda än aktuella betalningar – beslutsfattaren har tidspreferens. (Ljung & Högberg, 2002)

Vanligen skiljs ekonomisk och teknisk livslängd åt. Ekonomisk livslängd menas tiden fram till den tidpunkt som ger investeringen maximal lönsamhet medan teknisk livslängd är den tid som investeringsobjektet kan brukas med hänsyn till fysisk förslitning. Eftersom företaget vid bestämning av den ekonomiska livslängden tar hänsyn till teknologisk utveckling etc. blir denna oftast kortare än den tekniska livslängden. I praktiken används ofta mer eller mindre schablonmässiga bestämda ekonomiska

livslängder för olika typer av investeringsobjekt. Schablonerna bygger i första hand på erfarenhetsmässiga bedömningar av exempelvis driftskostnads- och teknologisk utveckling. (Ljung & Högberg, 2002)

Det kapital som företaget eller organisationen ska använda för investeringen måste anskaffas på ett eller annat sätt och medför därför att investeringen är intimt kopplad till företagets finansiering. Ett finansieringsalternativ är investeringsalternativets motsats eftersom det ger ett tillskott till företagets kapital (en inbetalning) exempelvis upptagande av lån och utgivande av obligationer. Även finansieringsalternativen är betalningskonsekvenser spridda över tiden.

De långsiktiga satsningarna som investeringarna innebär utgör grunden för att ett företag på sikt ska kunna driva och utveckla sin verksamhet. Investeringen hör ofta samman med förändringar av verksamheten till exempel satsning på tillverkning av nya produkter, utvidgning av verksamheten till nya marknader och/eller för modernisering av verksamheten och ofta är det stora kapitalkrävande investeringar. Investeringsbedömning är därför ett väsentligt inslag i de flesta former av planeringen och beslutsfattande som förekommer inom företag och andra organisationer. (Ljung & Högberg, 2002)

Den strategiska planeringen går ut på att analysera hur långsiktiga utvecklingsmöjligheterna påverkas av förändringar i omgivningen och hur dessa förändringar kan tillvaratas på bästa sätt. Även i den mer kortsiktiga planeringen spelar investeringarna en väsentlig roll. Investeringsprogram upprättas för rationaliseringsinvesteringar och smärre investeringar.

Investeringar tar ofta i anspråk betydande kapital som ofta låses på relativt lång sikt och ger samtidigt upphov till framtida in- och utbetalningar. Ett viktigt syfte med den finansiella planeringen är därför att ordna fram kapital så att investeringsprogrammen kan genomföras utan större problem. Genom olika finansiella lösningar bestäms också relationen mellan det egna och det upplånade kapitalet. Det är därför av stor vikt att, speciellt vid större investeringar, att utreda effekterna på företagets betalningsförmåga både på lång sikt (soliditeten) och på kort sikt (likviditeten). (Ljung & Högberg, 2002)

För att inte plötsligt råka in i betalningssvårigheter bör varje företag och organisation planera och följa likviditetsutvecklingen och sker lämpligast genom att någon form av likviditetsbudget upprättas. I en likviditetsbudget ställs in- och utbetalningar mot varandra för att bland annat se om de inbetalningar räcker till för att täcka utbetalningarna. Likviditetsbudgeten utgör därmed en grund för företagets finansiella planering.

Investeringarna intar en central plats i likviditetsbudgeten och bryts därför ut som en särskild del som en specifik investeringsbudget. En sådan budget visar vilka investeringar som planeras och vilka anspråk de ställer på tillskott av kapital. Investeringsbudgeten är ett mycket centralt instrument när det gäller att avgöra hur investeringsverksamheten skall utformas. Det gäller i första hand att försöka åstadkomma ett investeringsprogram som totalt sett är så gynnsamt som möjligt och inte välja investeringar som isolerat sett är så lönsamma som möjligt. (Ljung & Högberg, 2002)

Uppskattning av de långsiktiga betalningskonsekvenserna i storlek och tidpunkt är givetvis mycket svårt. Det är även svårt att i förväg uppmärksamma alla de viktiga organisatoriska samband som bör beaktas kring en investering till exempel mellan inköp, produktion, lager och marknadsföring. Detta medför att de bedömningar, kalkyler och beslut som är förknippade med investeringar präglas av osäkerhet. De beslut som är av investeringskaraktär griper in i många andra beslut och aktiviteter i ett företag och en organisation.

### **3.2.2.1 Förkalkyler**

Förkalkyler har som främsta syfte att fungera som beslutsunderlag för en given framtida investering, mäta den konkurrens som råder på marknaden som företaget är verksam i eller för att kunna ge den potentiella kunden ett relevant pris och baseras på uppskattade värden av de ekonomiska konsekvenser, kostnader, intäkter, betalningsströmmar etc. (Ljung & Högberg, 2002 och Olsson, 1998).

### **3.2.2.2 Kalkylränta**

När betalningar är spridda över flera år finns ett behov av att göra belopp som utfaller vid olika tidpunkter jämförbara med varandra och samtidigt kunna lönsamhetsbedöma en investering. Centralt vid omräkningen är inte bara beloppets storlek utan också när betalningen infaller. Beslutsfattaren har tidspreferens vilket innebär att betalningen blir allt lägre ju längre fram i tiden den infaller. Nedvärderingar av framtida betalningar motiveras på en rad olika sätt exempelvis alternativa placeringar som insättning i bank, finansieringskostnader förknippade med kapitalet och inflationseffekter. (Ljung & Högberg, 2002 och Olsson, 1998).

I en investeringskalkyl uppnås nedvärdering av framtida in- och utbetalningar genom att en kalkylränta används. Kalkylräntan uttrycks per år och kan därför sägas vara ett mått på "hur starkt företaget föredrar att få 1 kr i dag jämfört med 1 kr om ett år". Kalkylräntans storlek sätts ofta mer eller mindre schablonmässigt, men lönsamhetskrav och inflation är två ingredienser som är viktiga vid bedömningen av kalkylräntan. (Ljung & Högberg, 2002)

Kalkylräntan fastställs ofta utifrån de krav som ställs på företaget från banker och ägare. Kraven från banker och liknande långgivare framgår av den ränta företaget får betala för de lån de har. Ägarnas krav är sällan lika tydligt formulerade men bedöms ibland utifrån företagets genomsnittliga framtida vinstnivå i förhållande till företagets marknadsvärde. Dessutom är det ofta så att ägarna kräver högre ersättning då dessa tar högre risker. (Olsson, 1998)

### **3.2.2.3 Nuvärdemetod**

Nuvärdemetoden innebär att investeringsalternativets alla förväntade in- och utbetalningar omräknas till en och samma tidpunkt vanligen tidpunkten för grundinvesteringen. Denna metod är lämplig om intäkter och kostnader är ojämnt fördelade under den ekonomiska livslängden. Omräkning sker till den valda kalkylräntan. Efter det att betalningarna på detta sätt gjorts jämförbara summeras de. Denna summa av investeringsalternativets samtliga betalningar benämns investeringens nuvärde. Om detta

värde är positivt, d.v.s. inbetalningarna överväger utbetalningarna bedöms investeringen som lönsam. (Ljung & Högberg, 2002 och Andersson & Ekström & Gabrielsson 1994)

#### **3.2.2.4 Annuitetsmetod**

Annuitetsmetoden går ut på att investeringsalternativets samtliga betalningar under den ekonomiska livslängden omräknas till årligen lika stora belopp så kallade annuiteter. Därigenom erhålls vad som brukar kallas alternativets eller projektets annuitet och beräknas med hjälp av en annuitetsfaktor. Beräkningen av ett projekts annuitet sker vanligen genom att nuvärdet först beräknas och att det sedan omräknas till en annuitet. (Ljung & Högberg, 2002 och Andersson & Ekström & Gabrielsson 1994)

#### **3.2.2.5 Internräntemetoden**

Internräntemetoden är den vanligast förekommande metoden för avkastningsberäkningar och ger en god känsla för projektets styrka. Metoden går ut på att bestämma den räntefot vid vilken investeringens nuvärde är lika med noll. Denna räntefot kallas för investeringens internränta och ger uttryck för den årliga avkastning eller förräntning som investeringsalternativet i fråga ger på det satsade kapitalet. Internräntemetoden är kritiserade då den teoretiskt inte ger helt korrekta resultat dels då projektet kan ha flera internräntor och dels kan rangordningen mellan ömsesidigt uteslutande projekt bli felaktig. (Ljung & Högberg, 2002 och Samuelson et al, 1999)

#### **3.2.2.6 Pay-off-metod (Pay-backmetod)**

Metoden är en enkel form av investeringskalkyl och går ut på att beräkna den tid det tar att tjäna in det investerade kapital som satsats i alternativet i fråga. Denna tid kallas pay-off-tid eller återbetalningstid. Olika varianter av metoden finns och i den enklaste tas ingen hänsyn till ränta. Investeringsalternativet anses lönsamt om dess återbetalningstid är kortare än en på förhand bestämd återbetalningstid och det alternativ som har kortaste återbetalningstiden anses vara det mest lönsamma. Den stora bristen i pay-off-metoden är att livslängden inte beaktas. (Ljung & Högberg, 2002 och Andersson & Ekström & Gabrielsson, 1994, Olsson 1998 och Samuelson et al, 1999)

#### **3.2.2.7 Hänsyn till prisförändringar, osäkerhet och risk**

Investeringsbeslut som sträcker sig en lång tid in i framtiden är ofta förknippade med relativt stor osäkerhet. I en känslighetsanalys undersöks om kalkylresultaten och därmed slutsatserna är känsliga för förändringar i förutsättningarna. En annan faktor som påverkar beslutsunderlaget är inflation. Ju högre inflationstakten är desto mindre blir en viss framtida betalning värd uttryckt i nutidpunktens penningvärde. Skatteeffekter är också en viktig faktor att ta med i kalkylerna då en del av avkastningen försvinner och således inte tillfaller företaget. (Ljung & Högberg, 2002)

Osäkerheten i en investeringskalkyl begränsas genom att företaget ”bygger in buffertar” i kalkylen vilket kan göras genom sänkning av den ekonomiska livslängden i kalkylen eller höjning av kalkylräntan. Genom detta förfarande ställs dock större krav på övriga faktorer för att investeringen ska visa lönsamhet. (Andersson & Ekström & Gabrielsson, 1994)

En riskanalys sätter fokus på den risksituation som företaget befinner sig i. Frågeställningar som är relevanta för fastighetsbranschen är: hur ser kundsituationen ut? Hur har delmarknaderna som fastigheterna är belägna på utvecklats? Åldersfördelningen på orten, efterfrågan på arbetsmarknaden, eventuella pendlingsmöjligheter och konkurrenssituationen är andra faktorer som är av stor vikt att inkludera och beakta vid riskanalysen inför investeringskalkylen.

### 3.3 Utförande av planer

En av de bästa metoderna att mäta olika prestationer i ett företag är genom diverse nyckeltal inom olika områden. Ju längre tid företaget i fråga räknat på nyckeltal desto bättre grepp om situationen får företaget samt andra intresserade och desto bättre bild ges av företagets nuvarande tillstånd. Analysen kan göras bättre och mer relevant om företaget jämförs med samma mått från andra företag inom branschen. Genom lämpliga produktkalkyler är det möjligt för företaget att från grunden analysera och styra sin verksamhet och härigenom på ett snabbt sätt vidta lämpliga åtgärder för att förändra i verksamheten. Ju mer detaljerade produktkalkylerna är desto lättare blir själva analysen av företagets situation och därmed också själva ingreppen för att förändra.

#### 3.3.1 Nyckeltal

Nyckeltal eller prestationsmått kan mätas på i stort vad som helst. Med prestationsmätning menas att organisationen mäter olika aspekter på prestationer. Prestationsmättet ger ett tal eller en annan storhet som i komprimerad form ger information om en given prestation. Vad den har kostat, hur lång tid en prestation planeras ta eller tog att genomföra, vilken kvalitet utförandet av en prestation har haft och vad företagets kunder anser är viktiga aspekter på en prestations genomförande. Utifrån det framtagna nyckeltalet ges indikationer på hur företaget ska styra sin verksamhet för att antingen förbättra eller bibehålla sin verksamhet i nuvarande form för att nå uttalade mål. (Ax et al, 2002)

Nyckeltalsanalys är en bra metod för att på ett översiktligt sätt analysera och förstå bokslutet. Genom att koncentrera sig på ett fåtal nyckeltal kan läsaren ändå sätta sig in i företagets eller föreningens ekonomiska situation utan att gå in på detaljer. De flesta företag är känsliga för konjunktursvängningar vilket leder till att det ekonomiska resultatet påverkas och varierar därför med konjunkturen. För att nyckeltalsbedömningen ska kunna göras så rättvis som möjligt av ett företag bör de därför helst ha siffror för flera år tillbaka i tiden. (Ax et al, 2002)

Nyckeltal är ett bra verktyg för att styra verksamheten. Via nyckeltalen kan företaget exempelvis sätta upp konkreta mål som företaget vill uppnå eller gränser som ska fungera som varningssignal. En styrelse bör fastställa ett antal, för företaget viktiga, nyckeltal och nivåer för dessa som skall tjäna som riktmärken för företagsledningen men även för företagets anställda att arbeta efter. (Ax et al, 2002)

Genom att presentera företagets nyckeltal för samtliga anställda och göra dem kända för berörd personal kan utvecklingen följas och olika insatser kan ganska lätt mätas genom förändringar i nyckeltalen. Detta gör kommunikationen lättare och engagemanget inom företaget ökar.

Det finns flera olika sätt att dela in nyckeltal i grupper exempelvis finansiell ställning, lönsamhet och tillväxt. Informationen från dessa områden ger i de allra flesta fall en bra överblick över hur ett företag mår och eventuellt vilka åtgärder och var kraftansträngningar bör göras för att förändra situationen. Antalet nyckeltal varierar också från företag till företag, men generellt sett bör inte för många tas med vilket ofta inte ger bättre information och inte heller för få då det kan vara otillräckligt. (Ax et al, 2002)

### 3.3.1.1 Räntetäckningsgrad

Detta är ett nyckeltal som beskriver ett företags förmåga att betala ränta på externa lån. För ett bostadsbolag kan räntetäckningsgraden beräknas inklusive eller exklusive räntebidrag. Räntetäckningsgraden kan antingen relateras till resultatet eller till kassaflödet vilket ger två olika definitioner. Vilken av de två definitionerna företaget väljer att arbeta med beror på vad företaget anser vara av störst vikt, resultatet eller långsiktig betalningsförmåga.

Vilken nivå räntetäckningsgraden bör ligga på är svårt att fastslå då det varierar från bransch till bransch, men även inom samma bransch. Ett företags räntestrategi påverkar också vilken nivå räntetäckningen bör ligga på. Har företaget en strategi med hög risk bör det ha högre räntetäckningsgrad än om det har en strategi med låg risk för att bättre stå rustat om högriskscenariot slår genom och räntekostnaderna dramatiskt ökar.

Räntetäckningsgrad relaterad till resultatet:

$$\frac{\text{Resultat efter avskrivningar} + \text{ränteintäkter} + \text{räntebidrag}}{\text{Totala räntekostnader}}$$

där en räntetäckningsgrad på 1,0 innebär ett nollresultat.

Räntetäckningsgrad relaterad till kassaflödet:

$$\frac{\text{Resultat före avskrivningar och jämförelsestörande poster} + \text{ränteintäkter} + \text{räntebidrag}}{\text{Totala räntekostnader}}$$

där 1,0 motsvarar noll i kassaflöde från rörelsen. (Ax et al, 2002)

### 3.3.1.2 Synlig soliditet

Soliditet berättar om den ekonomiska styrkan på lång sikt. Den visar hur stor andel av det totala kapitalet som består av eget kapital samt obeskattade reserver.

En god soliditet ger företaget förmåga att överleva förluster. Har företag för låg soliditet är det mera sårbart. Definitionen på bra soliditet skiljer sig från bransch till bransch. i exempelvis mogna branscher brukar soliditeten vara hög eftersom företagen inte behöver expandera lika kraftigt som i unga branscher – kapitalbehovet är med andra ord lägre. För svenska börsnoterade företag ligger soliditeten i genomsnitt på 30 %. För fastighetsbransch är dock en soliditet runt 30 % en ovanlig siffra, mer förekommande är värden som ligger mellan 10-25 %. (Ax et al, 2002)

En låg soliditet kan vara acceptabel om förmågan att betala räntan på den lånenivå som soliditeten för med sig är mycket god det vill säga om företaget har en hög räntetäckningsgrad. Ett företag kan förbättra sin soliditet genom exempelvis:

- gå med vinst
- göra nyemission (ägaren/ägarna sätter in mer kapital)
- amortera på lån eller minska övriga skulder

Många företag väljer att inkludera 72 % av de obeskattade reserverna i eget kapital. Denna siffra beror på att företagsskatten är 28 % vilket därmed innebär att de obeskattade reserverna består av en latent skatteskuld på 28 % medan övriga 72 % kan anses tillhöra det egna kapitalet.

Således är definition av soliditet.

$$\frac{\text{Eget kapital} + 72 \% \text{ av obeskattade reserver}}{\text{Totalt kapital}}$$

I ovanstående uträkning värderas de obeskattade reserverna försiktigt. Ett annat sätt att räkna ut soliditet är att avstå från att skatta bort de obeskattade reserverna och visar då företagets förmåga att överleva och då har det 100 % att tillgå av de obeskattade reserverna för att täcka förlusten.

Definitionen blir då:

$$\frac{\text{Eget kapital} + \text{obeskattade reserver}}{\text{Totalt kapital}}$$

(Ax et al, 2002)

### 3.3.1.3 Justerad soliditet

För företag där anläggningskostnadstillgångarna utgör en stor del av balansomslutningen och där marknadsvärdet för dessa skiljer sig markant från det bokförda värdet, kan det sägas att soliditetsmått enligt ovanstående definitioner inte ger en riktig bild av företagets ekonomiska styrka. Används istället den justerade soliditeten tas hänsyn till eventuella över- eller undervärden (det vill säga skillnaden mellan marknadsvärdet och bokfört värde) på anläggningstillgångarna.

$$\frac{\text{Eget kapital} + 72 \% \text{ av obeskattade reserver} + \text{anläggningstillgångarnas över/undervärde}}{\text{Totalt kapital}}$$

Totalt kapital + anläggningstillgångarnas över/undervärde

För många fastighetsbolag innebär detta att den justerade soliditeten ligger över den synliga soliditeten och att de kommer upp i tal över 30 %. (Ax et al, 2002)

#### 3.3.1.4 Jämförelse mellan soliditet och räntetäckningsgrad

I en nyckeltalsanalys kan det vara bra att skilja mellan aktiva och passiva nyckeltal. Med aktiva nyckeltal avses de som är resultatbaserade medan de passiva baseras på balansräkningen. De aktiva talen reagerar snabbare på förändringar än de passiva. Samtidigt är de mer känsliga för tillfälliga förändringar och därför måste företaget analysera kraftiga svängningar från ett år till ett annat tämligen noggrant. Ett företags balansräkning består av samlade effekter från hela företagets historia och det kan således ta ett tag innan en aktuell utveckling slår igenom så mycket på balansposterna att den speglas i de passiva nyckeltalen.

Både soliditet och räntetäckningsgrad visar på ett företags finansiella ställning. Soliditet tillhör de passiva nyckeltalen medan räntetäckningsgrad är ett aktivt sådant. Soliditet är ett tal som används för att få ett grepp om ett företags långsiktiga överlevnadsförmåga. För att identifiera ett företags risk är det dock inte att rekommendera på grund av att det räknas fram via balansräkningen. Räntetäckningsgraden ger däremot en tydligare bild av ett företags risk då det reagerar snabbare på förändringar än vad soliditeten gör. Det är således viktigt att inte fokusera på enbart ett av dessa nyckeltal då de ger olika bitar av informationen, utan att ta med båda talen och att fastställa kritiska nivåer för dem. (Ax et al, 2002)

#### 3.3.1.5 Likviditet

Likviditet mäter ett företags förmåga att betala sina skulder när de förfaller till betalning - betalningsförmåga på kort sikt. Likviditetsförändringen visar endast skillnaden mellan inbetalningar och utbetalningar under en viss period. Med likvida medel menas pengar som finns lättillgängliga exempelvis på ett bankkonto eller förvaras hos företaget. Liksom för de flesta nyckeltal finns det mer än en definition som används för att mäta likviditeten: kassalikviditet respektive balanslikviditet. (Andersson & Ekström & Gabrielsson, 1994)

Kassalikviditet är det vanligaste måttet och definieras på följande sätt:

$$\frac{\text{Omsättningstillgångar exklusive varulager}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

Balanslikviditeten definieras på följande sätt:

$$\frac{\text{Omsättningstillgångar}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

Skillnaden är alltså att kassalikviditeten endast betraktar de mer likvida omsättningstillgångarna, medan balanslikviditeten innefattar alla omsättningstillgångar.



Vid analys av ett företags likviditet bör hänsyn tas till ett företags kreditlöften exempelvis ramavtal och checkkredit och se hur mycket som använts mot den "limit" som finns. För ett företag med en stor utnyttjad del av kreditlöften innebär det lägre risk att ligga på en låg kassalikviditet än ett företag som har nått gränsen för sin kredit. Av detta följer ett alternativt sätt att redovisa likviditeten på:

$$\frac{\text{Omsättningstillgångar} + \text{ej utnyttjade kreditlöften}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

### 3.3.1.6 Direktavkastning

Direktavkastning är ett nyckeltal som faller under gruppen lönsamhet och visar vilken avkastning ett företags fastigheter ger.

Två vanliga definitioner av direktavkastning är:

$$\frac{\text{Resultat före avskrivningar och jämförelsestörande poster (=driftnetto)}}{\text{Bokfört fastighetsvärde}}$$

$$\frac{\text{Resultat före avskrivningar och jämförelsestörande poster (=driftnetto)}}{\text{Fastigheternas marknadsvärde}}$$

(Ax et al, 2002)

### 3.3.1.7 Driftnetto

Det ligger en fara i att enbart se till relationstal och inte till de faktiska siffrorna som finns i resultat- och balansräkningarna. Därför bör företaget komplettera sin nyckeltalsanalys med exempelvis tillväxttal. För att se på trender och "i vilken division som företaget spelar i". De vanligaste tillväxttalen är omsättning, vinst och balansomslutning. För fastighetsbolag är även företags driftnetto ett bra tillväxttal då det visar på utvecklingen av kärnverksamhet. Används först och främst av fastighetsbolag som driver och förvaltar hyresfastigheter. För att kunna jämföra olika företags driftnetto anges det oftast i relation till förvaltat yta.

Driftnetto definieras på följande vis:

Företagets resultat före avskrivningar och jämförelsestörande poster vilket i praktiken innebär Hyresintäkter-Drift-Underhåll-Vakanser-Fastighetsskatt. När resterande kostnader är betalda får företaget kvar betalningsnettot. (Fastighetsvärdering – Grundläggande teori, 2002)

### 3.3.1.8 Omflyttningshastighet

Omflyttningshastighet är ett mått på hur stor rotation det är på hyresgästerna i lägenhetsbeståndet. Den interna omflyttningen anger hur stor andel av hyresgästerna som byter lägenhet inom samma fastighetsägares hyresbestånd. Extern omflyttningsprocent beräknas således som antal omflyttade hyresgäster minus intern omflyttning i förhållande till antal enheter. En kombination av omflyttningshastigheterna kan ge företagen en indikation på vad hyresgästerna anser om sitt boende.

### 3.3.2 Produktkalkyl

Att bestämma kostnaderna för det som görs i ett företag är givetvis helt grundläggande. Minst lika viktigt är att det är nödvändigt att förstå de egna kostnaderna för att finna fram till en lönsam inriktning av vad företaget gör (Samuelson et al, 1999).

I alla företag och organisationer fattas olika slag av beslut. Det kan gälla vilka priser som ska sättas på varor och tjänster samt vilka varor och tjänster som ska bjudas ut på marknaden och i andra situationer följs redan fattade beslut upp och gjorda insatser utvärderas vilka kan avse produkt- och kundlönsamhet, om en planerad kostnadsreducering realiserats eller uppdykande kostnadsavvikelse från planer. Produktkalkyler är ett av de mest användbara styrmedlen. En produktkalkyl är en sammanställning av intäkter och/eller kostnader för ett visst kalkylobjekt i en viss kalkylsituation och ger även underlag för företagets lönsamhetsbedömning av ett givet kalkylobjekt. Exempel på kalkylsituationer är prissättning, lönsamhetsberäkning och kostnadskontroll. Produktkalkyler svarar således på en rad olika frågor gällande prissättning, vilka tjänster och objekt som är lönsamma respektive olönsamma. Det finns två grundläggande filosofier för produktkalkylering – självkostnads- och bidragskalkylering. (Ax et al, 2002 och Olsson, 1998)

En produktkalkyl utgör dock endast slutresultatet i en längre process – kalkyleringsprocess. Varje kalkyl måste arbetas fram, ett arbete som många gånger är väldigt omfattande. Framtagandeprocessen och de aktiviteter som inkluderas i den och resulterar i produktkalkyler kallas produktkalkylering. I respektive företag och organisation finns ofta regler och rutiner för kalkyleringens utförande exempelvis kan följande framgå: vilka kalkylbegrepp och vilken metod som ska användas, vilka kostnadskomponenter som inkluderas, ansvariga för kalkylmomenten och hur kostnaderna ska fördelas mellan varor och tjänster. I de allra flesta fall inkluderas även framställningar av produktkalkylsystemet med andra system såsom budgetsystem, intern- och externredovisningssystemen. (Ax et al, 2002)

Begreppet produktkalkyl är något missvisande då den här typen av kalkyler upprättas för många slag av så kallade kalkylobjekt eller kostnadsbärare, det vill säga intäkter och kostnader kan sammanställas för i princip vad som helst. (Ax et al, 2002)

#### 3.3.2.1 Självkostnadskalkyl

Det finns två grundläggande filosofier eller synsätt för produktkalkylering där självkostnadskalkylering är en av dem och den och den mest använda av företag. På 1930-talet publicerades en uppsättning rekommendationer, med titeln ”Enhetliga principer för självkostnadsberäkningar”, för hur företag i verkstadsindustrin borde kalkylera. Dessa rekommendationer har haft stort inflytande inom kalkylområdet i såväl teori som praktik i Sverige vilket lett till att ungefär 90 % av företagen använder sig av någon typ av självkostnadskalkylering. Numera har rekommendationerna anpassats till flera branscher och de har utgjort utgångspunkter för utvecklingen även inom andra områden inom ekonomistyrningen. (Ax et al, 2002)

Självkostnadskalkylering utmärks av att företagets samtliga kostnader, även exempelvis kostnader för garantier, reparationer och reservdelar, ska tas med i kalkylen – fullständig kostnadsfördelning. Synsättet är att företagets kalkylobjekt orsakar sina kostnader och ska därför själv bära andelen av dem. Självkostnaden är således summan av samtliga kostnader för ett visst objekt till dess att den är betald. Förfarandet att inkludera samtliga med verksamheten förknippade kostnader har sin grund i en strävan att beräkna exempelvis tjänsters långsiktiga genomsnittliga kostnad. Vid till exempel prissättning och kundlönsamhetsberäkningar är det viktigt att säkerställa att de priser som tas upp på lång sikt täcker samtliga kostnader. (Olsson, 1998 och Ax et al, 2002)

Det finns två metoder för att beräkna självkostnaden för exempelvis en tjänst eller en vara. Vilken metod som är mest lämpad för företag i fråga beror på det enskilda företagets situation. Exempel på faktorer som påverkar valet av metod är antalet varor och tjänster och deras grad av likhet eller olikhet avseende material, administration etc.

De två huvudmetoderna för självkostnadskalkylering är:

- Periodkalkylering (processkalkylering)
- Orderkalkylering (kund- och påläggskalkylering)

Inom ramen för respektive huvudmetod förekommer ett antal delmetoder. För periodkalkylering förekommer de tre varianterna divisionsmetoden, normalmetoden samt ekvivalentmetoden och för orderkalkylering förekommer de två varianterna påläggsmetoden och ABC-metoden. Även om det finns skillnader mellan metoderna händer det att företag arbetar med blandade period- och orderkalkyler vilka brukar benämnas hybridkalkyler.

### **3.3.2.2 Periodkalkyl**

Periodkalkylering, även kallad processkalkylering, beräknar självkostnaden för objektet för en viss tidsperiod till exempel ett år eller ett halvår. Metoden lämpar sig bäst när företaget tillhandahåller en vara eller tjänst eller flera av likartat slag. De är relativt lika eller någorlunda lika resurskrävande. Detta är en viktig förutsättning då företaget med periodkalkylen beräknar kalkylobjektens självkostnad med enkla beräkningsmetoder.

För periodkalkylering åtskiljs vanligen tre metoder: divisionsmetoden, normalmetoden och ekvivalentmetoden. Divisions- och normalmetoden används när endast kalkylobjektet eller objekten är lika resurskrävande. Ekvivalentmetoden används när kalkylobjekt är olika resurskrävande. (Ax et al, 2002)

### **3.3.2.3 Orderkalkyl**

Vid orderkalkylering beräknas självkostanden för företagets kalkylobjekt oberoende av tidsaspekten. Orderkalkylering kan även upprättas för vissa tidsperioder både för kommande perioder och för en förfluten tid. Metoden är lämplig då kalkylobjekten väsentligt skiljer sig åt när det gäller resursförbrukning då objekten använder olika mängder kvantitet av olika slags resurser.

För orderkalkylering skiljs vanligen mellan två metoder: påläggsmetoden och ABC-metoden. I påläggsmetoden grupperas omkostnaderna i breda omkostnadsposter. När dessa omkostnadsposter fördelas till kalkylobjekten används fördelningsnycklar som är volymrelaterade. Storleken på fördelningsnycklarna är beroende av volymen uttryckt i tid, kvantitet eller värde exempelvis ju högre den direkta lönekostnaden är desto större blir storleken på de omkostnader som fördelas till objektet. ABC-metoden används framförallt då det anses alltför förenklat att anta att samtliga omkostnader är volymberoende. Den bakomliggande orsaken till användningen av ABC-kalkyler är att andelen fasta kostnader vilka är okänsliga för förändringar i verksamhetsvolymen tenderar att öka i komplexa företag. Metoden utgår från att samtliga kostnader är rörliga genom att föra in icke volymrelaterade fördelningsnycklar – dock åtskiljs kortsiktiga och långsiktiga rörliga kostnader åt. (Ax et al, 2002)

#### **3.3.2.4 Bidragskalkyl**

Bidragskalkylering är den andra av i praktiken två grundläggande filosofier eller synsätt för produktkalkylering. Under första halvan av 1900-talet förespråkades i första hand självkostnadskalkylering och användes i mycket större utsträckning än bidragskalkylerings metoden. Under andra halvan av 1900-talet har den allmänna uppfattningen ändrats då det finns ett behov av båda kalkylfilosofierna.

Bidragskalkylering utmärks till skillnad från självkostnadskalkylering av en ofullständig kostnadsfördelning. Strävan är här att endast inkludera kostnader som förorsakas av kalkylobjekten, så kallade särkostnader vilka inte generellt bestäms utan beror på den individuella kalkylsituationen. (Ax et al, 2002)

Särkostnader är kostnader som tillkommer eller bortfaller för ett visst handlingsalternativ, till exempel tillverkningen av en vara eller utförandet av ett konsultuppdrag och kan vara både rörliga och fasta. Det väsentliga är att både rörliga och fasta särkostnader beaktas. De kostnader som inte tillkommer eller bortfaller för ett handlingsalternativ benämns samkostnader.

I praktiken används bidragskalkyler ofta för olika slag av resultatberäkningar, till exempel för olika tjänster men även för företaget som helhet. (Ax et al, 2002)

Två användbara metoder/kalkyler för bidragskalkylering vid orderkalkyler är bidragskalkyl med rörliga och fasta särkostnader samt stegkalkyl. Vid orderkalkylering enligt bidragskalkylering är de centrala begreppen särkostnader och samkostnader. Särkostnaderna kan vara såväl rörliga - exempelvis material, varor och lön - som fasta – exempelvis kostnader för reklam och omställningar av maskiner. De fasta kostnaderna orsakas av det aktuella kalkylobjektet. (Ax et al, 2002)

Först bestäms kalkylobjektets särintäkter och särkostnader. Därefter beräknas täckningsbidraget. Efter att räknat ut företagets totala täckningsbidrag det vill säga täckningsbidragen från företagets samtliga kalkylobjekt, ska detta täcka företagets samkostnader och helst ge vinst.

#### **3.3.2.5 Stegkalkyl**

Den andra metoden för bidragskalkylering vid orderkalkyler kallas stegkalkyl. Karaktärsdraget för den här metoden är att företaget söker identifiera särkostnader på olika nivåer och på varje nivå beräkna ett täckningsbidrag. I stegkalkylen uppdelas företagets samkostnader på de nivåer på vilka de utgör särkostnader. När stegkalkyler är fullt utbyggda inkluderar de företagets samtliga kostnader. Det företaget avser att använda informationen den ger avgör dess uppbyggnad, vilket innebär att stegkalkylen inte behöver vara fullt uppbyggd och därmed inte heller inkludera samtliga kostnader. Det finns inga givna stegkalkyler, därmed skiljer sig uppbyggnaden åt från företag till företag samt även antalet nivåer som ingår i kalkylen. (Ax et al, 2002)

Stegkalkyler har fler användningsområden än en enkel bidragskalkyl och ger information som är värdefull för flera syften. Exempelvis ger kalkylen företaget en överblick över särintäkterna, särkostnaderna och täckningsbidraget för olika kalkylobjekt och olika nivåer. Informationen som ges är särskilt värdefull i företag med flera kalkylobjekt vilka i sin tur varierar i exempelvis storlek, typ och region. Stegkalkylen ger, på ett enkelt och överskådligt sätt, information om vilka effekterna blir vid ändringar i förutsättningar, till exempel i försäljningspriset, kostnader och täckningsbidrag på olika nivåer. Den ger även information om vilka intäkter och kostnader som bortfaller om exempelvis ett kalkylobjekt läggs ner. (Ax et al, 2002)

### 3.3.3 Prestationsmätning

Prestationsmätning innebär en mätning av olika aspekter på prestationer, där prestation av Ax et al (2002, sid. 627) definieras enligt följande:

*”Med begreppet prestation avses vad som har åstadkommits, har utförts eller genomförts eller som i framtiden ska åstadkommas, utföras eller genomföras”*

Ett prestationsmått ger information om en prestation och utgörs av ett tal eller annan storhet (Ax et al, 2002). Ett syfte med prestationsmätning är således att inhämta information om tillståndet och utvecklingen i ett företag. Huvudsyftet med prestationsmätning är dock att implementera företagets strategi (Anthony & Govindarajan, 2003). Därför är det viktigt att de delar av verksamheten som följs upp och utvärderas använder prestationsmått som representerar företagets strategi (Anthony & Govindarajan, 2003).

Prestationsmätning ger således inte bara information till ledningen om prestation i företaget utan signalerar också nedåt i organisationen vad som anses som viktigt. Detta görs genom att strategin definierar kritiska framgångsfaktorer i form av prestationsmått som rätt belönade leder till högre motivation bland de anställda. Det som eftersträvas är således att det som mäts, och vidare belönas, kommer att uppmärksammas av medarbetarna i företaget. Prestationsmätning bygger alltså på en enkel princip: Det som mäts blir gjort.

Ett sätt att mäta prestationer är som vi tidigare belyst, att jämföra finansiellt utfall med budget. Men även om finansiell prestationsmätning är viktig är det bara en aspekt av ett företags totala prestation (Anthony & Govindarajan, 2003). Detta för att ett vinstdrivande

företags mål inte bara är att optimera vinsten för aktieägarna på kort sikt utan även på lång sikt, för att ge maximal total avkastning (Anthony & Govindarajan, 2003). Några av problemen med finansiella mått i det här sammanhanget är att de mäter redan inträffade händelser och ger lite information om vad som skapar framtida värden för företaget (Ax et al, 2002).

Andra prestationsmått som används som komplement till de finansiella är enligt Ax et al (2002) mått relaterade till kunder, personal, tid, produktivitet och kvalitet. Exempel på sådana mått är kundtillfredsställelse, utbildningskostnad per anställd och antal reklamationer.

Det balanserade styrkortet (Balanced Scorecard) är en förlängning av användandet med icke finansiella nyckeltal för prestationsmätning. Det går förenklat ut på att sammanlänka den kortsiktiga operativa verksamheten med företagets strategi och vision (Ax et al, 2002). Detta innebär att företaget tvingas klargöra innebörden av, i många fall otydliga visioner i konkreta strategiska mål (Ax et al, 2002). Att det är balanserat innebär att uppföljningen är uppdelade i flera perspektiv, vanligtvis fyra: Finansiellt perspektiv, kundperspektiv, processperspektiv samt utvecklingsperspektiv (Lönnqvist & Lind, 1998).

### 3.3.4 Belöningsystem

Det som får en individ att handla och bete sig på ett speciellt sätt kan sägas vara individens motivation (Samuelson et al, 1999). Det finns en uppsjö olika motivationsteorier och motivationstekniker men i Sverige har fast lön traditionellt betraktats som företagets främsta motivationsfaktor (Samuelson et al, 1999). Lön kan symboliseras vid ett trubbigt motivationsredskap där belöningsystemet ger den spets som företaget vill uppnå. Tabellen nedan ger exempel på några av de motivationstekniker som Robbins (2003) beskriver:

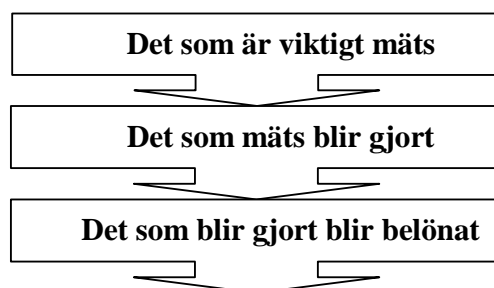
Motivationsteknik	Typexempel på tillämpning i belöningsystem
<b>Uppskattningsprogram</b>	De anställda belönas ekonomiskt eller genom uppmärksamhet i personaltidningen för snillrika idéer som sparar pengar åt företaget.
<b>Engagerande program</b>	Företaget delar ut aktier till de anställda för att uppnå en delaktighet och en meningsfullhet i arbetet.
<b>Variabel ersättning</b>	Del av företagets vinst, bonus, grundlön med variabelt lönepåslag.
<b>Kunskapsrelaterad lönesättning</b>	Lön efter vilka arbetsuppgifter den anställde kan utföra.
<b>Flexibla löneförmåner</b>	De anställda får välja fritt från en lista. Listan kan omfatta allt från tilläggförsäkringar till betald ledighet.

Tabell 1, Summering av några motivationstekniker (Robbins, 2003)

Följaktligen är det inte bara pengar som belöningsystemet kan omfatta men i uppsatsens fortsättning behandlas endast de ekonomiska aspekterna. Således utmärks ett väl fungerande belöningsystem enligt Thompson & Strickland (1992) av följande kriterier:

- Belöningen skall utgöra en väsentlig del av den mottagande individens lön.
- Belöningsystemet bör omfatta samtliga anställda.
- Målen som ställs upp skall vara realistiska men får inte heller vara för enkla att uppnå.
- Prestationsmålen som belöningen avser skall vara väl förankrade i företagets strategi.
- Medarbetarna måste själva kunna påverka resultatet och inte belönas för vad någon annan gjort eller inte gjort.

Robbins (2003) betonar också att det måste finnas en klar länk mellan prestation och belöning. Vidare menar Robbins (2003) att det inte spelar någon roll hur korrelerad belöningen än är med prestationen om inte individen uppfattar ett starkt samband. Ett bra belöningsystem karaktäriseras ytterligare av att det finns prestationsmål både på kort och på lång sikt (Samuelson et al, 1999). Följaktligen kan belöningsystemet kopplas till företagets nyckeltal och prestationsmätning. Förloppet kan enklast förklaras genom en modell i tre steg:



**Figur 2,** Belöningsystemets koppling till prestationsmätning (Anthony & Govindarajan, 2003. Egen omarbetning).

### 3.3.5 Internpriser

Begreppet internpris betecknar det monetära värde som kan sättas på produkter och tjänster som handlas internt inom organisationen. Det övergripande syftet är att styra det interna flödet i organisationen och på så sätt underlätta och tydliggöra kostnads- och intäktsfördelning mellan enheter. Internprissättning kan därmed möjliggöra uppdelning av organisationen i självständiga enheter eftersom den förenklar en rättvis resultatbedömning. (Ax et al, 2002)

### 3.4 Värdering av verksamhet och uppföljning

Uppföljning är till för att hjälpa de ansvariga att uppnå de mål de blivit tilldelade resurser för att uppnå (Samuelson et al, 1999). Uppföljningens är således ett underlag för att avgöra om det finns behov av korrigerande åtgärder. Detta är sista steget i vår teoretiska modell.

#### 3.4.1 Efterkalkyler

Upprättas i första hand för att finna förbättringsmöjligheter i verksamheten men även för att identifiera kostandsavvikelser och orsaker till dem samt för att lära sig upprätta bättre framtida förkalkyler (Ax et al, 2002).

#### 3.4.2 Kalkyler för särskilda beslut

Kalkyler för särskilda beslut karakteriseras framför allt av att situationer som uppstår utöver den dagliga verksamheten. Utmärkande för dessa situationer är att de ekonomiska konsekvenser som aktualiseras skiljer sig mycket åt från kalkyltillfälle till kalkyltillfälle och företaget behöver därför upprätta speciella kalkyler för den givna situationen. Inför beslutsfattandet för dessa kalkyler är det relevant information om framtida intäkter och kostnader som ligger till grund för olika handlingsalternativ.

Även andra kostnadsbegrepp kan förekomma vid beslutsfattande bland annat begreppet alternativkostnad vilket utgör en speciell typ av särkostnad. Beslut handlar inte endast om att välja ett handlingsalternativ utan även välja bort vilket innebär att något av värde offras. Alternativkostnaden kan definieras som ett överskott exempelvis täckningsbidrag som det bästa offrade alternativet ger. (Ax et al, 2002)

Företaget har en viss kapacitet i sin verksamhet som det byggt upp över tiden. Det är inte alltid som företaget kommer att utnyttja hela denna kapacitet och har således under vissa tider outnyttjad kapacitet. Beslut vid ledig kapacitet handlar om hur företaget ur intäkt- och kostnadssynpunkt bäst ska utnyttja denna kapacitet. Vid full kapacitet finns det begränsningar i hur mycket företaget kan tillhandahålla på kort sikt och det som orsakar denna begränsning kallas trånga sektorer eller flaskhalsar. Vid denna uppkomna situation konkurrerar företagens resurser om kapaciteten. Besluten handlar här om var resurserna ska fördelas på kort sikt och strävan är att finna det alternativ där förtjänsten är som störst.

Även situationer där verksamheten inte är tillräckligt lönsam eller rent av förlustbringande kan uppstå och företaget behöver då ta ställning till om delar av verksamheten ska säljas ut eller läggas ner helt. När företaget har identifierat ett olönsamt segment exempelvis med hjälp av en självkostnadskalkyl behövs ställning tas till om det bästa alternativet är att lägga ned alternativt sälja av. Nedläggning eller försäljning av ett till synes olönsamt segment kan komma att förvärpa situationen. Det kan i vissa situationer vara direkt olämpligt att sätta intäkterna i relation till självkostnaderna för segmentet. Det



är av stor vikt att beakta tidsaspekten och identifiera kortsiktiga kostnader och härefter bedöma möjligheten att påverka dessa på lång sikt. (Ax et al, 2002)

### 3.4.3 Budgetuppföljning

Budgetuppföljning går ut på att jämföra verkligheten med budget och därefter anpassa det fortsatta arbetet. Budgetuppföljningen är ett möte mellan den ansvarige och sin överordnade och därför bör budgetuppföljningen vara indelat på affärsområde och innefatta det som ligger inom affärsområdets ansvar (Bergstand & Olve, 1996). Fem syften ligger bakom uppföljningen: Kontroll, Alarm, Diagnos, Omplanering och Rationalisering (Bergstand & Olve, 1996).

Kontroll innebär att se om budgetens uppsatta mål har uppfyllts. Periodiciteten i uppföljningen kan variera fritt efter företagets önskemål från månatliga rapporter till kvartalsrapporter (Bergstand & Olve, 1996).

Alarm uppnås genom en budgetanalys där både absolut och procentuell avvikelse bör beaktas (Bergstand & Olve, 1996) Det intressanta är således inte bara att avvikelsen uppstått utan även om den kan anses som väsentlig. Genom IT-system har det blivit möjligt att uppfylla alla olika typer av önskemål gällande rapporter. Detta har lett till att svårigheten snarare är att begränsa listflödet till det som är väsentligt för diagnosen. Således bör en viss försiktig eftersträvas vid budgeteringen där budgeteren inte budgetera alltför detaljerat bara för att budgetsystelet tillåter detta (Bergstand & Olve, 1996). Ofta är snabba budgetrapporter att föredra framför utförliga internbokslut. Därför jobbar företag i hög utsträckning med nyckeltal vid kommunikation till högre chefer (Bergstand & Olve, 1996). Rapporten begränsas till ett par sidor för respektive ansvarsområde där möjlighet finns till ytterligare material om behov skulle uppstå. I datoriserade rapportssystem motsvaras detta av översiktsfönster med möjlighet att gå ner på mer detaljerad nivå genom att klicka vidare.

Det ligger på rapportmottagaren att reagera på avvikelser och således är det förevarandes kunskaper som ligger till grund för diagnosen men avvikelseanalysen kan med fördel dessutom göras centralt av ekonomiavdelningen (Bergstand & Olve, 1996). Detta för att den enskilde individens intresse av egen uppföljning kan öka om denne är medveten om att sådan uppföljning äger rum (Samuelson et al, 1999). Därefter kan åtgärder vidtas men ofta kommer avvikelserrapporten så sent att motåtgärder redan vidtagits (Bergstand & Olve, 1996). Dock kan rapporten belysa något som företaget inte varit medvetet om vilket leder till två typer av åtgärder: Anpassning och korrigering. Om förutsättningarna starkt förändrats och det kan motiveras att budgeten i framtiden frångår tidigare planer anpassas budgeten. Men om budgeten fortfarande kan anses som passande, och företaget felaktigt frångått budgeten vidtas korrigeringsåtgärder för att i framtiden uppnå budgeten (Bergstand & Olve, 1996). Syftet med avvikelseanalysen är dock inte enbart att lokalisera problem utan även att identifiera möjligheter till förbättring.

## Kap 4 Empiri

---

*I detta kapitel redogör vi för den empiri som samlats in under undersökningens gång. För att läsaren lättare ska kunna bilda sig en uppfattning om varje företags situation redovisas företagen var för sig. Nedan kommer därför att ges en kort företagspresentation för varje bolag. De aspekter som kommer att tas upp har främst till syfte att ge en översiktlig bild om hur företaget ser ut vad gäller fastighetsbestånd, hur den löpande förvaltningen sker och hur marknaden ser ut som företagen agerar på. Informationen i detta kapitel är hämtad från personliga intervjuer, hemsidor och broschyrer.*

---

### 4.1 Presentation LKF

Lunds Kommuns Fastighets AB är ett helägt kommunalt bostadsföretag. LKF ska stå för det spekulationsfria boendet och deras uppgift är att förse Lundaborna med trivsamma bostadsmöjligheter till konkurrenskraftiga priser. Hyresgästen behöver inte betala någon kontantinsats och lägenhetsunderhåll samt service ingår ofta i hyressättningen. Vidare är det möjligt, genom LKF:s olika program, att aktivt påverka sin boendemiljö samt boendekostnader. ([www.lkf.lund.se](http://www.lkf.lund.se))

Lunds bostadsmarknad befinner sig i dag i samma situation som många andra storstäder och universitetsstäder som ligger i attraktiva regioner. I många år har efterfrågan på bostäder varit betydligt större än utbudet och detta har framkallat en situation där LKF är tvungen att tillämpa ett kösystem för att kunna förmedla en hyreslägenhet inom rimlig tid. Genom omflyttning inom LKF:s verksamhetsområde kan de idag erbjuda de bostadssökande cirka 100 lägenheter i månaden till uthyrning men med tanke på att det finns 8000 personer registrerade i LKF:s bostadskö är detta långt ifrån tillräckligt. De flesta sökande efterfrågar i dag bostad som ligger inom gång- eller cykelavstånd från Lunds centralare delar men den senaste tiden har efterfrågan även ökat hos Lunds ytterområden. Kötiden ligger i dag, i Lund stads ytterområden på två till tre år, medan hyresgästen som söker till Lunds centrum kan få vänta 10 år på att få en bostad. ([www.lkf.lund.se](http://www.lkf.lund.se))

Hyresrättens anseende har på senare år vuxit sig allt starkare. Den höga servicenivån i kombination med att det inte behövs någon kontantinsats som gör att den boende inte riskerar sitt kapital har bidragit till att det ses som en attraktiv boendeform. Denna popularitet hos hyresrätten kan idag direkt avspeglas i LKF:s långa bostadskö. ([www.lkf.lund.se](http://www.lkf.lund.se))

#### 4.1.1 Fastighetsbestånd

Till att börja med kan det sägas vad beträffar bostadsbeståndet inom Lunds kommun att LKF förvaltar och driver hela 20 procent. Sett till det totala beståndet av hyresrätter, inklusive studentbostäder, så handlar det om hela 40 procent som ligger inom LKF:s regi. De huvudsakliga områden där LKF, genom sin Bobutik, kan erbjuda uthyrning av sitt bestånd på cirka 7700 bostäder ligger inom Lunds stad, Dalby, Södra Sandby, Veberöd, Genarp och Revinge. (LKF:s årsredovisning, 2002)

LKF:s huvudverksamhet har att göra med bostadsuthyrning men LKF äger och förvaltar även ett antal fastigheter med lokaler. De butikslokaler som finns till uthyrning ligger till största delen i bottenvåningen till bostadsfastigheter i Lunds centralare delar. ([www.lkf.lund.se](http://www.lkf.lund.se))

#### 4.1.2 Förvaltning

LKF säger att det är hyresgästen som skall stå i centrum för deras verksamhet. Med detta som bakgrund vill företaget ge sina boende en god service, trivsel och trygghet. LKF:s policy går ut på att visa omtanke och uppfylla de boendes behov genom att ha en god skötsel och förvaltning av varje bostadsområde. För att uppnå detta är det viktigt att vara lättillgänglig och snabbt åtgärda felanmälningar. Genom den Internetbaserade ”boportalen” är detta i dag möjligt. LKF:s förvaltning är i dag uppdelad i fem förvaltningsområden som vardera har tre till fyra fastighetsansvarsområden. Inom förvaltningen finns det en egen organisation med personal inom områdena el, VVS, snickeri, trädgård, anläggning, måleri och transporter. (LKF årsredovisning, 2002)

Hyresgästen har ett rätt så stort inflytande vad gäller att kunna påverka sitt bostadsområde. Detta hyresgästinflytande har skapat något som kallas för Bosamråd och är en viktig del inom LKF:s förvaltning. Verksamheten går ut på att de boende genom särskilda boinflytandeavtal har ett ekonomiskt inflytande och en beslutanderätt över bostadens förvaltning. Här ges hyresgästerna rätt att besluta om följande:

- Områdets driftskostnader med tillhörande områdesbudget
- Servicenivå som skall erbjudas
- Om de boende själv skall arbeta för att svara för olika uppgifter
- Upprätta regler för olika typer av angelägenheter på området

De boende kan genom egen påverkan få ett direkt ekonomiskt samband mellan dessa fyra faktorer och sina boendekostnader med upp till trettio procent. Så stor del av hyran är nämligen den så kallade områdesbudgeten. Resterande del av hyran består av den så kallade bashyran och är ett resultat av en förhandling mellan LKF och Hyresgästföreningen. (LKF årsredovisning, 2002)

LKF har även något som kallas för hyresgäststyrt lägenhetsunderhåll. Med det menas att den som är händig och kan utföra nödvändigt underhåll på sin lägenhet på ett fackmässigt sätt kan för detta jobb erhålla en hyresreducering. ([www.lkf.lund.se](http://www.lkf.lund.se))

### 4.1.3 Miljöarbete

Under våren 2002 upprättades ett miljöledningssystem som innehåller riktlinjer och mål om hur ett systematiskt miljöarbete under den löpande fastighetsförvaltningen skall bedrivas. Denna miljöpolicy är ett led i att i sin verksamhet verka för ett miljövänligt samhälle. Det skall vara en naturlig del av verksamheten att hushålla med de ändliga resurserna samt att hela tiden ha ett kretsloppstänkande. Verksamheten skall anpassas mot energieffektiva system för att förebygga utsläpp och föroreningar. Hos fastighetsbolagen är ett bra miljö tänkande och god lönsamhet ofta en förutsättning för långsiktig överlevnad.

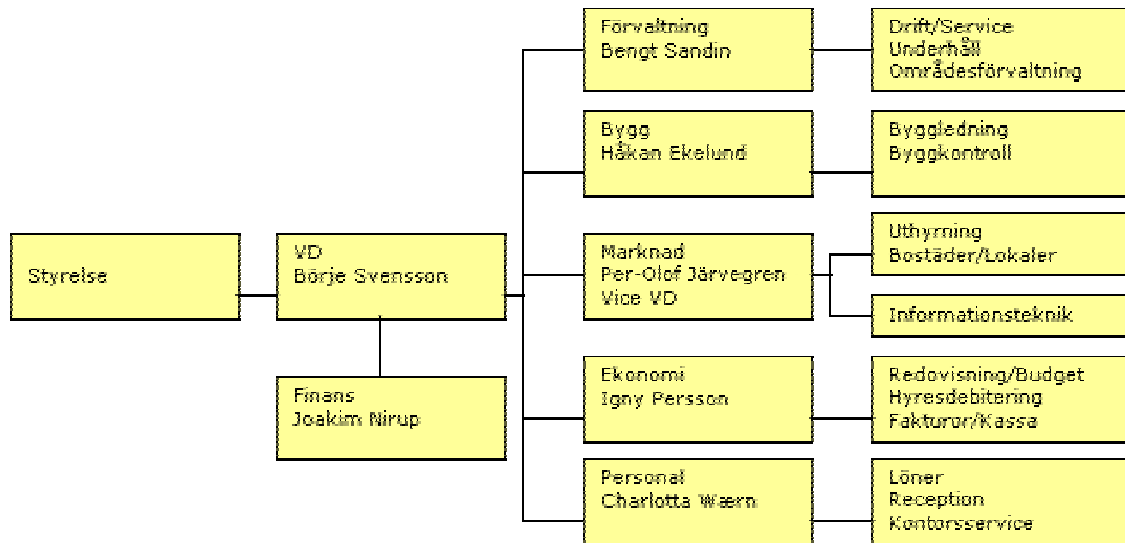
Mellan åren 2001 och 2003 genomgick samtliga LKF:s lägenheter en miljöinventering vilket har resulterat i att företaget har ett mycket gott grepp om lägenheternas kondition. En hel del småfel upptäcktes i god tid och åtgärdades innan felet blivit allt för omfattande och därmed orsakat större kostnader. Det gäller bland annat utbyte av stammar i de äldre husen, men även en del kostnadsbesparande åtgärder som individuella ventilationskanaler, superisolerade fönster och extraisolerade väggar. Andra mer betydelsefulla miljöprojekt som gjorts i LKF:s regi är att företaget byggt Sveriges energisnålaste flerbostadshus. All investering i nyproduktion miljökontrolleras och all mindre miljövänligt bränsle byts ut.

Som ett led i sitt omfattande miljöarbete blev LKF vinnare av SABO:s miljöpris 2002. Priset fick LKF för ett väl utvecklande av MIBB (Miljöinventering av Innemiljö i Befintlig Bebyggelse) (LKF:s årsredovisning, 2002).

### 4.1.4 Organisation

LKF:s organisation består av en mängd olika funktionsområden där varje område har en verksamhetsansvarig. Till att börja med har LKF:s styrelse utsett en VD och en finansansvarig. Direkt under VD:n agerar de verksamhetsansvariga personerna inom sina respektive funktioner. De olika funktionerna arbetar med följande områden:

- Förvaltning (Drift/Service, underhåll och områdesförvaltning)
- Bygg (Byggledning och byggkontroll)
- Marknad (Uthyrning, bostäder/lokaler, informationsteknik)
- Ekonomi (Redovisning/Budget, hyresdebitering, fakturor/kassa)
- Personal (Löner, reception, kontorsservice)



Figur 3, Organisationskarta, LKF, (www.lkf.lund.se)

## 4.2 Ekonomistyrning LKF

### 4.2.1 Strategi, vision och affärsidé

Enligt LKF:s affärsidé är de till för att erbjuda trivsamma lägenheter, god miljö och ett bekymmersfritt boende med rimliga hyror, bra service och personligt inflytande. LKF:s mål är idag att arbeta för att vara ledande på bostadsmarknaden i Lund. En annan roll som LKF har i Lund är att de ska förverkliga de uppsatta målen vad gäller samhällsplanering samt att bidra med funktionell och estetisk tilltalande arkitektur. Dessa två punkter försöker LKF tillämpa fullt ut när de planerar sina nybyggnationer.

### 4.2.2 Planering av verksamhet

LKF:s huvudsyfte med budgeten är främst att styra verksamheten, där de involverar många budgetansvariga inom organisationen och där de olika områdesförvaltarna har budgetansvar. Budgetarbetet sker främst under hösten och beslutas av styrelsen i december. Nivåerna är dels ledningsgruppen med de sju olika avdelningscheferna som budgeterar för respektive avdelning. Dessutom finns en IT-sektion och en hyressektion som ligger organiserade under marknadsavdelningen vilka också budgeterar själva. Centralt ges direktiv, som talar om vilka höjningar LKF kan räkna med, exempelvis KPI (konsumentprisindex). Förutom de som har eget budgetansvar är det också personal som jobbar med exempelvis personalbudget. Totalt har LKF ett 20-tal som budgeterar.

*”I denna typ av verksamhet med tradition, där man förvaltar, är det mycket som är självskrivet var verksamheten kommer att landa, såvida man inte har bestämt sig för förändringar och då har vi bra kontroll på det också.”*

- Igny Persson

Budgeten görs inte enbart utifrån ansvar utan också utifrån en verksamhet inom antingen personalavdelningen eller ekonomiavdelningen. Detta för uppföljningens skull att man har sin del att hålla sig till för där sker ju en kostnadsutveckling och den är ju inte generell över hela verksamheten. Igny menar att det tar en del tid men samtidigt är det en genomgång av verksamheten så att de håller reda på vart LKF är på väg någonstans. Igny är övertygad om att de fortfarande har ett bra hjälpmedel i budgeten.

Tiden för beslut om och händelser som rör en investering i LKF skiljer sig åt beroende på vilken storlek investeringen är på. Beslut som rör mindre investeringar i form av exempelvis inventarier fattas i samband med att budgeten fastställs vid årets slut. Besluten för större projekt som nybyggnadsinvesteringar på belopp mellan 30 och 100 miljoner sker löpande beroende på när ärenden bereds, exempelvis när arkitekten för ett givet projekt kontaktas och liknande elementära företeelser som omöjligt kan vänta till tiden för budgetprocessen. Utifrån strategi och vision har kanske LKF som mål att bygga för 200 miljoner kr ett visst år och då är det naturligt att besluten fattas i etapper.

Styrelsen är med i samtliga beslut som rör nybyggnation och vid samtliga investeringsbeslut över 5 miljoner. Vid försäljning måste även ägaren involveras.

Inför investeringsbeslut arbetar LKF efter en standardiserad kalkyleringsmall. Mallen är en traditionell kostnadskalkyl vilken visar kassaflödet inom en given tidsperiod. I kostnadskalkylen utgår LKF från anskaffningsvärdet. Kalkylräntan och direktavkastningskrav är två huvudingredienser som är av särskild vikt och speglar risken i den aktuella fastigheten. Direktavkastningskrav för LKF:s bostadsfastigheter ligger normalt mellan 5,0-8,3 % efter tio år i investeringskalkylen och varierar inte särskilt mycket mellan fastigheterna. Genomsnittliga direktavkastningen i hela beståndet är 6 %.

LKF räknar med en kalkylränta på ca 7,5 %. Här ingår en realränta med förväntad inflationsutveckling och ett riskpålägg på mellan 2 och 5 % vilken bestäms beroende på vilken fastighet det är. Industrifastigheter har det högsta riskpålägget med ca 5 %. Ett 15-årigt kontrakt på en fastighet med exempelvis kommunen som hyresgäst innebär att riskpålägget blir något lägre. Kalkylräntan med direktavkastningskravet ligger till grund för hur stora belopp LKF räknar med att de potentiella intäkterna kommer att generera. I investeringsmallen inkluderas också den tänkta kostnadsutvecklingen tillsammans med faktorer som exempelvis fastighetsskatten och taxeringsvärdets utveckling. Inom den tänkta perioden nuvärdesberäknas kassaflödet och det sista året restvärdeberäknas. Genom denna kostnads- och intäktsanalysen räknas driftnettot som ska räcka till bland annat avskrivningar. Driftnettot ligger i sin tur som grund för de beslut som fattas kring investeringen.

Även om mallen sträcker sig 50 år fram i tiden och inte anses vara helt förenlig med verkligheten efter ca 10-15 år ger det ändå en viss bild av potentialen kring det tänkta

investeringsobjektet. LKF anser att en tidshorisont på 10 år är relevant att räkna på men ackumulerat räknar företaget på 25 år. Beträffande underhållsinvesteringar varierar LKF:s tidshorisont beroende på vilken typ av investering det är. Till exempel vet företaget på ett ungefär hur lång tid utbyte av stammarna eller hiss i en fastighet varar, vars tidshorisont är betydligt längre än hushållsmaskinställag.

*”Det finns alltid en viss risk i ett enskilt projekt”*

- Joakim Nirup

Joakim menar att det alltid finns en risk i ett investeringsprojekt. Om LKF investerar 30 miljoner med en balans på 3 miljarder, så blir naturligtvis risken relativt liten ur företagets perspektiv. Det gäller för företagets del att inte skruva upp produktionen så att flödena äventyras. Som Joakim upplever det är den enda risken för LKF:s del en kraftigt avvikande efterfrågan. Det är en risk som finns där, men anses vara i princip obefintlig. Även om scenariot finns i företagets medvetande så jobbar företaget inte aktivt med det, vilket kan vara en risk i sig. Scenariot ses som oerhört svårt att kalkylera kring. Det skulle vara om Ericsson, Astra och universitetet samtidigt flyttar från Lund. För tillfället har LKF en uthyrningsgrad på nära 100 %.

En annan typ av risk som LKF räknar på är vilket pålägg som respektive fastighets kalkylränta ska ha. Kommersiella fastigheter ses inte som lika säkra som bostäder vilket leder till ett högre riskpålägg på ca 5 %. Risken minskar för fastigheter om LKF exempelvis får ett 15 årigt kontrakt av en kund. Således finns det en varierande risk mellan bostäder och kontor.

LKF upplever inte att det innebär en särskilt stor risk med sitt fastighetsbestånd från 1940- och 1950-talen eftersom företaget satsat en hel del på att byta ut äldre utrustning vilket i sin tur har gjorts utan att resultatet påverkats. Med andra ord har LKF en väldigt hög underhållsstandard. Detta i kombination med hög efterfråga har lett till att LKF inte hamnat i situationen att behöva avyttra en nergången fastighet.

*”Det kändes jobbigt att se köerna växa till dagens 8000 aktivt sökande och samtidigt inte kunna göra något radikalt åt det”*

(LKF:s årsredovisning, 2002)

LKF har nog med ekonomiska muskler för att bygga ca 200 lägenheter per år. Det största problemet för LKF i den här frågan är tillgången på mark att bygga på. En dialog pågår mellan kommunen och företaget beträffande köp av mark.

*”LKF bygger idag för en långsiktig förvaltning”*

- Joakim Nirup

LKF bygger inget med avsikt att avyttra fastigheten om 5, 10 eller 30 år utan för en långsiktig förvaltning. Joakim menar att den initiala investeringskostnaden är relativt liten i förhållande till de framtida utbetalningarna på drift och underhåll. Joakim menar vidare att företag tar på sig en ganska stor risk om de tror att det är en evig uppgång inom fastighetsmarknaden – förr eller senare går man på en nit. Om företag gör som LKF har

gjort det vill säga byggt för ungefär 100 miljoner kr om året är det ungefär som när banktjänstemännen säger - spara 100 kr i månaden så träffar placeraren både toppar och dalar. Genom LKF:s investeringspolicy med ungefär 100 miljoner i nyinvestering minskas risken i verksamheten. Den dagen då LKF slutar bygga ökar risken. De fastigheter som byggs av LKF idag har överskott rent resultatmässigt. De första åren ser kassaflödet väldigt bra ut då driftkostnaden är oerhört låg i förhållande till hyran medan underhållet är noll de första åren och samtidigt inräknas ej fastighetsskatt. Äldre fastigheter har högre drift och underhåll samtidigt som hyran är lägre.

#### 4.2.3 Utförande av planer

LKF har lagt stor vikt vid företagets soliditet då den för något år sedan var i lägsta laget. Dock har LKF lämnat fokus på detta nyckeltal efter lyckade ansträngningar och efter att målsättningen reviderats. Företaget har under de senaste åren kraftigt förbättrat sin soliditet, vilket till stor del beror på att ett antal fastigheter sålts vilket dels har ökat vinsterna samtidigt som företaget minskat sin balansomslutning. Även de senaste årens medvetna satsningar på att minska placeringsvolymen och lånevolymen har bidragit till en minskad balansomslutning. Synlig soliditet år 2002 var 14,1 % med målsättning 15 % år 2003.

Numera ligger huvudfokus på driftnettot då det är här kärnverksamheten ligger förutsatt att företaget har kontroll på de finansiella kostnaderna. För LKF var driftnettot 370 kr/kvm år 2002 och därmed nådde de upp till målet.

LKF tittar även på direktavkastningen men inte lika mycket då direktavkastningen och marknadsvärdesförändringen går hand i hand. Om exempelvis direktavkastningen är 5 % och marknadsvärdet går upp 5 % resulterar det i en totalavkastning på 10 %. Den största avkastningen kommer normalt från marknadsförändringen. Genomsnittsavkastningen var 6 % år 2002.

En försäljning av en av LKF:s fastigheter påverkar genast det totala bokförda fastighetsvärdet som i sin tur påverkar direktavkastningen. Hur stor inverkan det får på direktavkastningen beror främst på två faktorer:

- under vilken tidpunkt på året försäljningen sker. Ju senare på året desto större inverkan, eftersom en större del av fastighetens "eget resultat" då tillfaller LKF.
- Fastighetens bokförda värde (anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar)

Fastighetsbolag har överlag lägre räntetäckningsgrad än olika industriföretag då risken de arbetar med ofta är lägre. Det kan dock generellt sägas att räntetäckningsgraden bör överstiga 1,0 då ett tal under 1,0 innebär att företaget inte kan bära sina räntekostnader.

De kraftigt minskade räntebidragen har haft en negativ inverkan på LKF:s räntetäckningsgrad. Denna negativa faktor har dock mer än väl kompenserats av företagets minskade räntekostnader. De minskade räntekostnaderna beror i sin tur på att räntenivåerna under de senaste åren gått ned samt att företaget valt att självfinansiera en



stor del av nyproduktionen. LKF har valt att inkludera räntebidragen då de trots sjunkande nivåer kommer att fortsätta att utgöra en betydande post i deras resultaträkning för ett antal år framöver. Rätetäckningsgraden var 2,015 (201,5 %) år 2002.

LKF har valt att använda sig av kassalikviditet. Det som stått för den största påverkan av LKF:s kassalikviditet de senaste åren är strategin att så långt som möjligt självfinansiera nyproduktion istället för att ta upp nya lån. Detta har inneburit att omsättningstillgångarna minskat då de använts för att finansiera de nya fastigheterna.

LKF tar årligen del av den branschstatistik som SABO presenterar över 50 företag. För att få en mer rättvisande bild av företagets ställning i förhållande till privata konkurrenter och likartade fastighetsbolag i Sverige väljer LKF att kontinuerligt jämföra sig med exempelvis Stor-Malmö och företag som är i samma storleksgrupp.

Nyckeltal som LKF arbetar med. (LKF:s årsredovisning, 2002)

Nyckeltal	
<b>Driftnetto</b>	370 kr/kvm
<b>Direktavkastning</b>	8,7 %
<b>Redovisad synlig soliditet</b>	14,1 %
<b>Värmeförbrukning</b>	165 kwh/kvm
<b>Underhållskostnad</b>	110 kr/kvm
<b>Uthyrningsgrad bostäder</b>	99,96

**Tabell 2, Nyckeltal, LKF**

LKF har inget fokus på produktkalkyleringen på fastighetsnivå, men i och med att fastigheterna värderas var för sig kontinuerligt där företaget tittar på exempelvis avkastning på bokfört värde - det vill säga hur mycket pengar som finns kvar i fastigheten - och vilket driftnetto den ger sker detta indirekt. Ett större fokus vad gäller produktkalkylering sker på mindre investeringar som exempelvis att ansluta hyresgästerna till Internet eller förändring av policyn vad gäller hushållsmaskiner om det ska finnas som tillval. Här ställs en traditionell kostnads kalkyl upp för att räkna på framtida kostnader för service och engångsinvesteringar vilka ska betalas av hyresgästen inbakat i hyran.

Marknadschefen ansvarar för LKF:s serviceindex som bland annat mäter kundnöjdheten hos hyresgästerna. Mätningen utförs vart tredje år hos såväl privata som kommunala bolag och genomförs av ett företag som heter Hyreskvalitet. Enkäten består av ca 250 frågor av flervalstyp med plats för egna kommentarer. Samtliga kommentarer granskas och om mer än ett hushåll svarat på ett visst sätt så vägs det in i framtiden. Frågorna är av karaktären:

- ”Hur upplever du tryggheten i ditt boende?”
- ”Är det rimliga tider för att få brister åtgärdade i lägenheten?”

Genomsnittet (medelvärde och median) på nöjdhetsindex ligger på ca 80 % för samtliga företag och på ca 95 % för LKF. Eftersom mätningarna pågått under åtskilliga år erhålls en rapport med statistik på egen förändring över tid och förändring i förhållande till övriga företag i undersökningen. Rapporten är även uppdelad på de olika FA-områdena vilket gör att företaget kan identifiera olika problem i de olika områdena och vidta åtgärder därefter. Underlaget leder i vissa fall också till en förbättringsidé som blir ett delmål i företagets belöningsystem.

*”...man får en uppfattning om hur trappstädning, tvättstugestädning kontra grannstörningar, parkeringar och så vidare fungerar i de olika områdena.”*

- Joakim Nirup

Därefter följer LKF upp förändringen och kan till exempel se om det som inte fungerade bra blivit bättre och om det varit till hjälp med extra personalresurser i området. Likaså gäller det motsatta förhållandet - om kvalitén minskat när personal flyttats om. Områdesförvaltarna får ta del av resultatet i undersökningen och gör en egen analys av det. Därefter är det upp till områdesförvaltarna att informera fastighetssköterna om vad de boende svarat i undersökningen. Ledningen träffar också all personal minst en gång om året där materialet ligger som underlag för diskussioner med de anställda. På ekonomiavdelningen bedömer de att intresset i regel är stort nere i hierarkin och att personalen vill veta vad hyresgästerna svarat och hur de kan förbättra sig i respektive område säger Igny. I och med att det är tre år mellan mätningarna klingar dock intresset av mellan mätningarna misstänker Igny.

Ett nyckeltal som företaget mäter är omflyttningshastighet. Den externa omflyttningsfrekvensen var 9,37 % vid bokslutet 2002 och därtill tillkommer ytterligare ca tre till fyra % för intern omflyttning. Den totala omflyttningsprocenten uppgick således till ca 12 % vilket är en minskning mot tidigare år. Angående omflyttningsprocenten säger Igny Persson enligt följande:

*”Det kanske man kan tycka att man inte kan påverka men visst spelar det roll hur vi jobbar med våra hyresgäster i olika lägen som tex. kravverksamheten, där vi ändå försöker att få hyresgästerna att bo kvar.”*

- Igny Persson

Det kostar med omflyttning, runt 15 000 till 20 000 bedömer Igny. Därför tycker hon att det är av vikt att jobba för att försöka behålla de befintliga hyresgästerna. Det gör de till exempel med kravverksamheten, som LKF bedriver i egen regi, menar Igny. Det är viktigt att få hyresgästerna att prioritera hyran i förhållande till sina andra skulder säger Igny vidare. Igny fortsätter resonemanget genom att säga att LKF tycker att det är bra att ha det så istället för att lämna ut det till ett inkassobolag eftersom ett inkassobolag jobbar efter utifrån andra grunder än vad LKF gör.

LKF:s belöningsystem kallas Produktivitetsskottet och det är det enda belöningsystem som finns. Premien har en separat styrelse bestående av den ordinarie styrelsens ordförande och vise ordförande, två fackrepresentanter samt personalchefen. Styrelsen beslutar hur mycket pengar som skall ingå i premien. Ungefär hälften av pengarna som

avsätts till produktivetspremien avsätts till en personalstiftelse och resten betalas ut till de anställda. Personalstiftelsen förvaltar bland annat ett fritidshus som står till personalens förfogande.

Produktivetspremien är en årlig premie och det är ekonomichefen som beslutar om vilka mål som skall sättas upp och ledningen avgör fritt om de uppnått målen eller inte. Ledningsgruppen får därför inte heller ta del av premien men vid ett tillfälle sa styrelsen att ledningen också skulle få ta del av bonusen. Målna har en prestationsrelaterad lön med ackord eftersom de tillhör måleriförbundet och därför omfattar premien inte heller dem. Produktivetspremien omfattar samtliga övriga anställda och det är Igny som bestämmer vilka mål som skall ställas upp.

Måluppställande handlar om att vara tydlig i målen och kunna kvantifiera, de skall vara mätbara och rimliga säger Joakim. Ledningen försöker årligen revidera och anpassa målen för nästkommande års verksamhet. Produktivetspremien för 2003 innefattar bl. a. ett mål om att vara igång med ett inscanningssystem för leverantörsfakturor och målet uppnåddes i november 2003. Ett annat delmål de har sedan 1999 är förbrukningen av bränsle för att få ner fordonens förbrukning av olja och bensin. Det rubriceras av Igny som ett miljömål och har lett till en 25-procentig minskning i bensinförbrukning och en 8-procentig minskad förbrukning av diesel från 1999 till 2002 (LKF:s Årsredovisning, 2002). Rörelseresultat, omflyttningsprocent och värmeförbrukning är övriga mål som ingår i nuvarande mätning.

*”Även om målen, måtten inte är de absolut mest optimala som med omflyttningsprocenten, hur mycket kan man påverka det? Det är ju hyresgästens egna val men det är ju ändå en indikation på att vi vill premiera om man anstränger sig och gör ett bra jobb.”*  
- Igny Persson

Bonusen är ojämnt fördelad på de olika parametrarna och störst vikt läggs vid rörelseresultatet. Styrelsen bestämmer vad resultatet skall ligga på och vad det skall ge i utdelning. Sen görs olika intervaller och det bestäms vilken utdelning som skall utgå inom de respektive intervallen.

Serviceindex är det stor genomslagskraft på, tror Igny. Enligt genomförd kundundersökning 1996 så nådde de ett serviceindex på 84 och för 1998 var det 86,5 samt 86,4 för 2001. Målet för 2004 är uppställt till 60,88%. Premien varierar av naturliga skäl över åren men har historiskt sett uppgått till någon krona per arbetad timma, det vill säga runt 3000 kronor per år och anställd, enligt Igny.

#### 4.2.4 Uppföljning

Styrelsen beslutar årligen om en rapportinstruktion som ledningen skall följa. De har också en detaljerad tidplan för vad som skall göras under året där det också framgår vem som skall göra vad. LKF har en likartad plan för bokslutet. LKF arbetar med en budgetprognos som de reviderar en gång i kvartalet eller en gång i tertialet. Prognosen

görs för ett kalenderår och en gång i kvartalet eller tertialet har de rapporter som går till styrelserapporter och årsprognos.

Budgetarbetet tar tid men samtidigt anser LKF att det är bra genomgång av verksamhet så att företaget har möjlighet att ifrågasätta det de håller på med. Budgeten är indelad på kostnadsställe och inom kostnadsslagen finns funktionerna där de kan få fram information både per bostadsområde och utifrån organisatoriska enheter.

De budgetansvariga rapporterar direkt in till ekonomiavdelningen genom ett separat Excel-baserat system. Därefter sammanställs materialet så att ekonomiavdelningen läser in detta i ekonomisystemet. Efter inläsning tas olika typer av rapporter ut som de budgetansvariga förses med så att de budgetansvariga har något att stämna av mot så att de har hamnat rätt. Då går de igenom rapporterna så att den budgetansvarige inte redovisas något fel, exempelvis att de använt kontoplanen på fel sätt då blir det fel indikationer hela vägen. Det kan också röra sig om en annan typ av avvikelse som inträffar vilket gör att det kostar mer eller mindre än planerat.

På sikt vill ekonomiavdelningen att de budgetansvariga – fastighetsförvaltarna - skall ta ut de rapporterna på egen hand. Då är det meningen att ekonomiavdelningen skall ställa frågor för att kontrollera att de budgetansvariga tar ut rapporterna och samtidigt ha en dialog där de ställer frågor och stämmer av. Det ger också ett underlag som de lätt kan plocka ur och se varför det är avvikelser när de gör prognoserna, säger Igny. Rapporterna skall anpassas efter mottagaren och att det så småningom skall bli olika nivåer så att de kan gå ner i mer detaljerad nivå och få fram information om vad det är som avviker.

Vad det gäller värme, vatten och el så har LKF en särskild uppföljning med hjälp av ett separat dataprogram. I programmet finns information om både belopp och själva förbrukningstalen och beträffande värme finns det en normalårskontroll. Detta gör att de kan se åt vilket håll trenderna går och om det kostar mer eller mindre och härigenom vad det beror på.

Utöver detta följer LKF upp driftkostnader, utifrån reparation, fastighetsskötsel, städning och administration vilket de gör en separat genomgång/uppställning av. Kostnaderna fördelas också separat på personalkostnader och övriga kostnader. De reagerar olika beroende på om avvikelserna kommer att inträffa framöver, eller om det är enstaka tillfällen det rör sig om.

Igny tycker att det viktigt att LKF har en fortlöpande dialog med förvaltningsavdelningen eftersom det är fastighetsförvaltarna som egentligen använder mest pengar. Största utgifterna är reparations-, underhålls-/områdesförvaltarna och personalen.

*”Man kunde kanske tycka att vi inte behövde budget eftersom det stämmer så väl överens med det vi gör i våra långtidsprognoser Men eftersom vi har decentraliserat budgetansvar så är det ett instrument för dem som jobbar i verksamheten att de har något att stämna av mot.”*

- Igny Persson

Varje månad följer de också upp fastighetsunderhållet, vad som är nedlagt och vad som kommer. De gör en separat prognos för detta. LKF har sålt fem fastigheter med lokaler och köpt tre fastigheter med pensionärslägenheter. Resultatet blev en reavinst på 33-34 miljoner efter skatt och det var inte planerat i budgeten. Jämförs detta med den första prognosen och den sista så finns en avvikelse både vad gäller de finansiella posterna och sen är det då den här fastighetsaffären. Normalt sett så är det inte några större avvikelser bara småsaker, menar Igny.

Igny sammanställer själv avvikelserna, dels en avvikelserapport, en budgetrapport samt själva Budgeten.

*”Jag tycker att det är ett bra sätt att informera mig om detaljerna för annars så kommer man lätt på en sån nivå så att man inte får kläm på saker och ting handlar om utan jag tycker det är viktigt.”*

- Igny Persson

Företaget jobbar med avvikelserna på olika nivå och ledningsgruppen tar väldigt aktiv del i uppföljningarna översiktligt för att sen kunna gå ner i detaljer och ställa frågor, enligt Igny. Hur avvikelserna hanteras beror på vad det är för typ av avvikelser. Om det skulle uppstå en eventuell avvikelse gällande driftskostnader går driftchefen in och undersöker mer i detalj för varje enhet för att stämma av om det är någonting som står och läcker eller liknande.

Igny anser att budgeten stämmer väl överens med verksamheten och att de avvikelser som uppstår i bokslutet är väldigt små. De stora avvikelserna inträffar på den finansiella sidan. I denna typ av förvaltande verksamhet med stark tradition, är det mycket lättarbetat anser Igny. Vidare anser hon att det lätt att se var verksamheten kommer att landa såvida de inte har bestämt sig för förändringar och då har de bra kontroll på det också.

## 4.3 Presentation Mandamus

Fastighetsbolaget Mandamus är till skillnad från LKF privatägt och dessutom ett börsnoterat företag. Detta gör att Mandamus måste ha helt andra ”Investor relations” än ett kommunalägt bolag. Ägarna till Mandamus vill ha en så hög börskurs som möjligt och för att uppnå detta gäller det för Mandamus att kommunicera företagets värden på ett bra sätt till kapitalmarknaden. Ett led i detta är att till så stor grad som möjligt hålla nere kostnaderna. För Mandamus del kan det innebära motsatta intressen mellan ledning och hyresgäster. De lägre kostnaderna kan säkert i många fall innebära eftersatt underhåll och mindre omfattning hos eventuella renoveringar och nybyggnationer.

I sin verksamhetsinriktning har Mandamus slagit fast en målsättning om att uppnå en hög avkastning till en låg risk. De vill uppnå detta, något motsägelsefulla, mål genom att fokusera sitt fastighetsägande till särskilda fastighetstyper i en särskild typ av områden. Det som avses är bostadsfastigheter i tillväxtregioner. Här tillåts Mandamus ha en högre finansiell risk och samtidigt få en låg rörelserisk. Anledningen är att de nära nog kan lita på att vakansgraden kommer att ligga nära noll och att hyresdebiteringen blir relativt

jämn. Även vid en eventuell lågkonjunktur finns goda möjligheter till en stabil inkomstström. ([www.mandamus.se](http://www.mandamus.se))

#### 4.3.1 Fastighetsbestånd

I samband med att Mandamus börsintroducerades togs det strategiska beslutet om att de skulle sträva mot att koncentrera fastighetsinnehavet till bostadsfastigheter i tillväxtregionerna. Detta beslut ansåg företaget skulle ge de bästa möjligheterna till specialisering och effektivisering samt att skapa tillväxt genom förvärv. Beslutet har resulterat i att Mandamus idag har 71 procent av sitt fastighetsbestånd i tillväxtregionerna Storstockholm, Storgöteborg, Malmö/Lund och Halmstad. Den större delen, nämligen 87 procent, av detta bestånd utgörs av bostadsfastigheter. Sedan Mandamus börsintroducerades för sex år sedan har de kraftigt koncentrerat sitt fastighetsbestånd rent geografiskt. Vid den tidpunkten ägde Mandamus fastigheter i 80 kommuner. Den siffran är i dag ner på 30. Totalt sett ägde och förvaltade Mandamus vid årsskiftet 261 fastigheter på sammanlagt en miljon kvadratmeter. Det totala marknadsvärdet vid samma tidpunkt för Mandamus totala fastighetsbestånd uppgick till cirka 7070 miljoner kronor. ([www.mandamus.se](http://www.mandamus.se))

#### 4.3.2 Förvaltning

Mandamus har som vision att framstå som det bästa alternativet hos den potentielle bostadssökande. Det ska vara tryggt, enkelt och ekonomiskt att bo i ett Mandamusförvaltad bostadshus. Företagets förvaltningskoncept går ut på att Mandamus hela tiden har närhet till sina kunder och detta uppnås genom de lokala BoButikerna som blir en naturlig mötesplats för hyresgäster och personal. Det är i BoButikerna som hyresgästen får hjälp med bland annat felanmälningar och tillgång till övrig service. ([www.mandamus.se](http://www.mandamus.se))

#### 4.3.3 Miljöarbete

Mandamus har genom sitt engagemang i miljöfrågor erhållit en miljöcertifiering som kan ses som en kvittens på att de miljöarbete som företaget bedriver håller en hög och jämn kvalitet. Genom ett särskilt miljöledningssystem har Mandamus på ett systematiskt sett utrett vad Mandamus verksamhet har för miljöpåverkan. Utifrån detta system har de sedan arbetat fram olika mål för att uppnå en så liten belastning på miljön som möjligt.

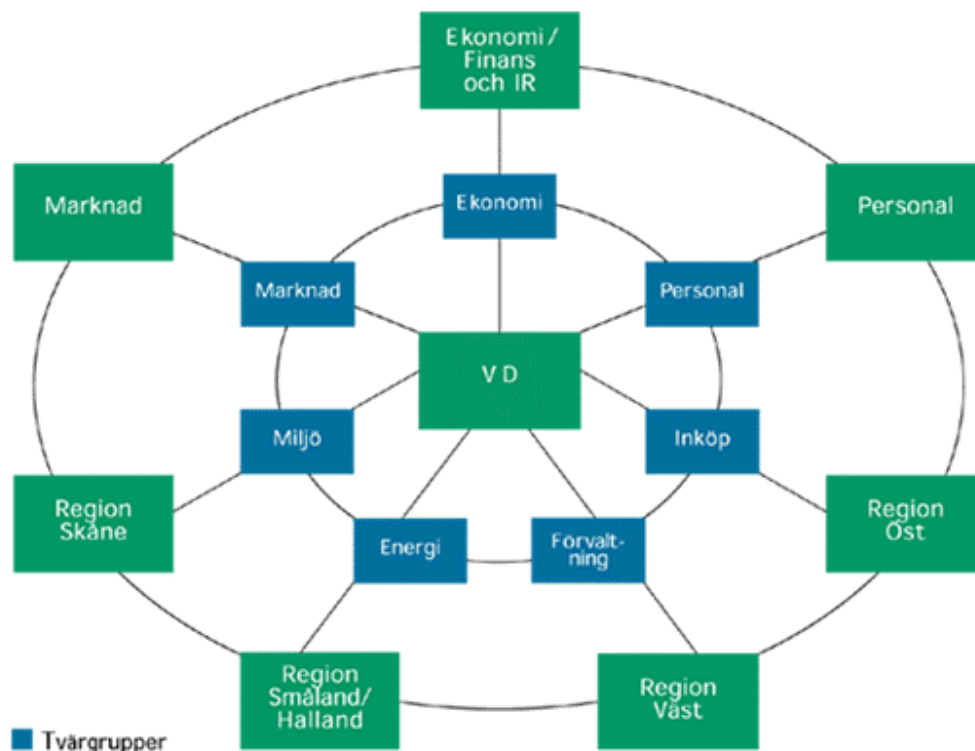
Mandamus har dokumenterat hela miljöledningssystemet i en miljöhandbok som fokuserar på de områden som är allra viktigast inom fastighetsförvaltningen. Dessa olika punkter, som även är viktiga ur ekonomisk synpunkt, berör följande områden:

- Minska energiförbrukningen
- Erbjudna hyresgästerna funktionella lösningar för källsortering
- Inköp av varor och tjänster med så liten miljöpåverkan som möjligt
- Dokumentera kylanläggningar
- Fastställa miljöstatus på fastigheter

Vad gäller energiförbrukningen i Mandamus fastigheter har de upprättat en speciell "energigrupp" som skall övervaka energiförbrukningen och den tekniska utvecklingen på området för att minimera den i största möjliga grad. Stora besparingar går även att göra om de är noggranna med inställningar av värme och ventilation, frekvent tillsyn samt anpassning till väderprognoser. Mandamus har tack vare sin miljöpolicy erhållit pris av Folksam's klimatindex för framgångsrikt miljöarbete, "Bästa Klimatpaket". (www.mandamus.se)

#### 4.3.4 Organisation

Mandamus har en utpräglad decentraliserad organisation som karaktäriseras av korta beslutsvägar. De har byggt upp organisationen utifrån de olika geografiska områden företaget verkar inom. Resultatet av detta har blivit fyra stycken regionkontor. Dessa bedrivs som enskilda företag och samtliga har en regionsansvarig. De olika regionerna har två till sex förvaltningsområden där det även finns BoButiker. Här är de olika förvaltningsansvariga aktiva och under sig har de förvaltare, uthyrare samt fastighetsskötare för respektive bostadsområde. Trots detta har Mandamus endast ett huvudkontor med en VD där vissa samordnade funktioner finns som skall vara till stöd för de olika regionkontoren ute på fältet. De betydande delarna handlar om redovisning, finansiering, personalfrågor samt gemensam marknadsföring. (www.mandamus.se)



Figur 4, Organisationskarta, Mandamus, (www.mandamus.se)

## 4.4 Ekonomistyrning Mandamus

### 4.4.1 Strategi, vision och affärsidé

Mandamus strategi idag är att långsiktigt äga, utveckla och förvalta bostadsfastigheter med hög direktavkastning inom tillväxtområden i södra och mellersta Sverige. Deras affärsidé och strategi med inriktning på bostäder i tillväxtområden betyder säkrare och mer stabila hyresintäkter enligt Mandamus. Denna inriktning mot bostadsfastigheter i tillväxtområden har inneburit en stabil och god värdetillväxt av koncernens fastighetsbestånd. Här tillåts Mandamus ha en högre finansiell risk och samtidigt få en låg rörelserisk. Anledningen är att företaget nära nog kan lita på att vakansgraden kommer att ligga nära noll och att hyresdebiteringen blir relativt jämn enligt Mandamus. Även vid en eventuell lågkonjunktur finns goda möjligheter till en stabil inkomstström.

Lagstiftningen är ganska tydlig i regelverket beträffande vad som kan investeras respektive kostnadsföras. Verkligheten är dock inte svart eller vit i alla fall utan i många fall grå. Med detta menar Anders att en åtgärd i en fastighet både kan ha investerings respektive underhållsinslag. Det är också en gråzon hur dessa åtgärder skall behandlas bokföringsmässigt. Tidigare har Mandamus p.g.a. ägarintresset vägt tyngre åt investeringshållet än åt underhållshållet. Den ändrade ägarbilden för några år sedan ledde dock till ett mer analyserad genomgång av utförda åtgärder. Innan åtgärderna investeras sker därför numera en kostnadsföring av rent underhåll, t.ex. vid hissbyte där c:a 25 % anses som teknikhöjande och investeras, medan resterande 75 % kostnadsförs.

Deras övergripande mål är att totalavkastningen för Mandamus aktieägare ska överstiga den genomsnittliga totalavkastningen för branschen. Mandamus jobbar idag efter ett motto där:

- Hyresgästen är hedersgästen - I kontakten med våra kunder, hyresgästerna, ska vi alltid sträva efter att varje hyresgäst upplever sig som hedersgäst i sitt boende. (Mandamus årsredovisning, 2002)

Mandamus arbetar mot ett övergripande mål där totalavkastningen för deras aktieägare ska överstiga genomsnittet för branschen. Detta ska ske under krav på uthållig lönsamhet och låg rörelserisk, vilket uppnås genom en vidareutveckling av boendet i ett kundnära perspektiv. Företaget kommunicerar sina mål till marknaden genom bland annat årsredovisningen och delårsrapporter. Flertalet av målen är kvantifierbara för att i möjligaste mån kunna följa upp dessa. Allt eftersom tidigare mål har uppnåtts har Mandamus successivt förändrat eller satt upp nya mål, som bättre stämmer överens med dagens förutsättningar.

### 4.4.2 Planering av verksamhet

Huvudsyftet med Mandamus budget är verksamhetsstyrning. Budgetprocessen påbörjas på hösten då budgeten för det följande budgetåret upprättas. Mandamus har ett avkastningskrav på sig från ägarna, det avkastningskravet fördelas upp på de olika regionerna. Processen börjar med att det kommer en budgetanvisning och ett krav från



ledningen, därefter får förvaltarna, de som är ansvariga för fastigheterna, budgetera utan krav. Detta innebär att de sätter upp alla åtgärder i budgeten utan att ta hänsyn till vilka avkastningskrav som ställts på dem. I det fortsatta budgetarbetet är det sedan ett prioriteringsarbete som inleds över vilka åtgärder som måste utföras omgående respektive vilka som kan skjutas upp.

De diskuterar sedan igenom sina förslag med respektive ekonomichef inom de olika regionerna. Processen involverar från förvaltarna, de som är ansvariga för fastigheterna, regionchefen, kontrollern på regionen, finansavdelning, ekonomiavdelning och VD och sen är det upp till styrelsen för det är de som tar beslutet. Däremot är inte fastighetsskötarna involverade, uthyrarna är inte involverade, inte heller hyresredovisare, inkassofolk och övriga på ekonomiavdelningen.

Anders som controller tar fram väldigt mycket underlag för intäktsredovisningen. Vilka hyror har de? Vad förväntar Mandamus sig? Den stora delen är, enligt Anders, på kommersiella lokaler där Mandamus måste räkna ut omkostnader. Kommer de att sägas upp eller ej? Måste Mandamus göra några åtgärder inför budgeteringen? Så det är väldigt mycket samspel mellan kontrollern och förvaltarna. Och oftast är det så att innan vi har genomgångarna för regionchefen så har kontrollern redan haft en genomgång med förvaltaren. Sen då när de gjort första budgeten då har de budgetgenomgångar och försöker komma fram till om de uppnår målet.

*”Intäkterna kan vi ju inte påverka för det är ju hyresförhandling.”*

- Anders Svensson

Kan vi inte uppnå målet så skriver vi tilläggsyrkanden och försöker få mer pengar för i slutändan när vi väl har en färdig budget går vi upp till huvudkontoret och drar den för vd och finanschefen. Därefter får vi den godkänd, säger Anders. Budgeten som är utlagd blir väldigt styrande för verksamhetsplaneringen.

*”...man kan säga att investeringstanken växer i själva budgetprocessen...”*

- Anders Svensson

Med detta menar Anders att de i budgetprocessen bl.a. skärskådar om en investering är en investering eller kostnad och om en underhållsåtgärd är kostnad eller investering. Tillförs fastigheten något nytt är det en investering medan ett rent utbyte av befintlig utrustning är en kostnad. I syfte att få upp budgeten till önskad nivå görs därför en analys av åtgärderna för att se hur de skall behandlas.

Mandamus investeringsbeslut fattas i första hand enligt en rullande cykel utifrån när budget behandlas och fastställs, vilket sker under hösten innan själva budgetåret. I budgetmodellen ingår även att varje år göra en rullande treårs budget där största fokus ligger på år ett, men även mer omfattande investeringar för år två och tre behandlas och planeras. För år ett till tre finns ingen beloppsgräns beträffande underhålls och investeringsåtgärderna. Däremot fångas bara riktigt stora åtgärder (över 1 Mkr) upp i budgeten för år fyra och fem. Inför beslut om större investeringar på belopp över en

miljon kr som exempelvis fastighetsköp eller nybyggnationer finns en längre tidshorisont på fem år. Naturligtvis är det som så att om en oförutsedd händelse inträffar som är av större vikt så kan beslut fattas även mellan två budgetar, men i princip följer beslutsfattarna budgetmodellen.

Viktigt under beslutsprocessen är att hela tiden vara medveten om Mandamus samtliga fastigheters tillstånd och status även om det inte inför kommande budget är aktuellt att behandla eventuella investeringar i dem. Denna medvetenhet är av vikt för att företaget ska ha i beaktning att det är möjligt och troligt speciellt i de äldre fastigheterna att någon gång inom den närmaste perioden väntar en större investering.

Investeringsbesluten fattas på olika nivåer inom organisationen beroende på vilken storlek investeringen är på. Om det är budgeterat en åtgärd på upp till 250 000 så är det i princip bara att iscensätta projektet för den förvaltaren som har budgeterat den. Om beloppet för projektet överstiger 250 000 måste en investeringsansökan upprättas och godkännas av regionchefen. Investeringsbelopp över en miljon beslutar VD om och belopp större än 5 miljoner beslutar styrelsen om.

De två typerna av investering som prioriteras är dels investeringar som ger minskade driftskostnader och dels investeringar som på sikt kan ge ökade intäkter genom förädling. (Mandamus årsredovisning, 2002)

Mandamus kalkylteknik grundar sig i själva avkastningsmodellen det vill säga en standardmodell konstruerad för att kontrollera potentiell avkastning i eventuell fastighetsinvestering. I själva grundmodellen jobbar Mandamus med 8 % direktavkastning som krav och en tidshorisont på ungefär 16-17 år, men generellt varierar det kravet. Beroende på vilken typ av fastighet det rör sig om och i vilken region fastigheten är belägen ställs olika höga avkastningskrav. Om fastigheten är av kommersiell karaktär, vilket är en typ av fastighet som Mandamus gärna undviker att investera i, och ligger belägen i en ort med sämre potential ökar risken för investeringen och därför ställs också högre avkastningskrav, vilket normalt ligger på mellan 9-10 %. Om det är en bostadsfastighet belägen i en region med potential för hög tillväxt – vilket är den typen av region som Mandamus fokuserar på och söker sig till – då sänks avkastningskravet till 6-7 %. Utifrån att ett avkastningskrav sätts på x antal procentenheter på en given fastighet som förväntas ge en tänkt intäktsökning bestäms hur stort belopp som kan vara motiverat att investera i fastigheten, säger Anders.

*”Den största risken för oss ligger i politiska beslut”*  
- Anders Svensson

Den största risken för Mandamus, även om den risken inte bedöms som stor, ligger i politiska beslut och då den typen av beslut som på kort sikt skulle förändra möjligheten för företaget att matcha intäkter med utgifter eftersom företaget är beroende av att få hyrorna av hyresgästerna. På tre till fem års sikt bedöms riskerna för minskade hyresintäkter som näst intill noll. De skatter som direkt skulle påverka är framför allt energiskatten, och ett annat politiskt beslut skulle vara hyresstopp, vilket är ett beslut som

dock anses vara osannolikt då Anders menar att byggandet i landet definitivt skulle ta slut.

En helt annan typ av risk är bristande underhåll i en del fastigheter. Mandamus har som mål att vara långsiktiga, men kan inte lägga ner hur mycket som helst i underhållskostnader då det har avkastningskrav från ägarna. Vid investeringar på lokalsidan söker Mandamus hela tiden matcha utgifterna med att få hyrestillägg från hyresgästen, för att minska investeringsrisken. Dock går oftast inte hela investeringen att täcka in genom hyrestillägget då en investering, även specialanpassning för hyresgästen, är generellt höjande för hela fastigheten som sådan vilket gör det omöjligt att ta ut hela tillägget från hyresgästen.

Valutarisk har diskuterats i företaget i och med att Mandamus äger en fastighet i Tyskland, men koncernens valutarisk är i huvudsak obefintlig.

Risken att hyresgästerna ska utebli anser Mandamus som väldigt liten, bland annat då företaget lämnat högriskregioner och sökt sig till tillväxtregioner som exempelvis Stockholm, Storstadsgöteborg och Malmö-Lund. För 10 år sedan saknades hyresgäster men idag har Mandamus i princip inga vakanser.

#### 4.4.3 Utförande av planer

Mandamus har inga specifika nyckeltal som anses vara speciellt viktiga för företaget. Däremot försöker de hela tiden pressa energiförbrukningen och ”blödande fastigheter” har strypts. I gällande fastigheter har vattenbesparande åtgärder genomförts då gamla kranar och toaletter läckt samt värmepumpar har nyinvesterats eller restaurerats. Företaget har sett ökade värmekostnader de senaste åren. Mandamus arbetar intensivt med just energifrågan. Dels menar Anders att det är här möjligheterna finns att spara pengar och därmed öka driftnettot, men det är även en framtidsfråga med högre miljökrav och energibesparingskrav.

*”Den bästa kilowattimmen är den som aldrig blir förbrukad och den näst bästa är den som redan betalats, men som återvinns”*

(Mandamus årsredovisning, 2002)

I flera regioner har Mandamus gjort omfattande modernisering av värme- och ventilationsanläggningarna i en rad fastigheter. Lägre energiförbrukning minskar kostnaderna och leder långsiktigt till mer hållbar miljöutveckling.

Andra nyckeltal som Mandamus arbetar med är: (Mandamus årsredovisning, 2002):

Nyckeltal	
<b>Driftnetto</b>	440 kr/kvm
<b>Direktavkastning fastigheter</b>	7,7 %
<b>Soliditet</b>	22,9
<b>Ekonomisk uthyrningsgrad</b>	98,1 %
<b>Vinst per aktie (efter skatt)</b>	2,44 kr
<b>Utdelning per aktie</b>	2,00 kr

**Tabell 3,** Nyckeltal, Mandamus

De företag som Mandamus jämför sig med är de som följer finansanalytikernas rekommendationer. För att det ska vara möjligt måste de veta att de bokför på ett någorlunda likartat sätt.

*”...omöjligt att jämföra sig med de kommunala bolagen då de har helt andra ägarperspektiv.”*

- Anders Svensson

Varje kvartal gör Mandamus en uppföljning på varje fastighet. Då går de framförallt igenom driftnettot och intäkter jämförs med vad som är budgeterat föregående år och eventuell avvikelse, samt gör en prognos för året. I samband med årsbokslutet görs helårssammanställning och jämförs med den framtagna prognosen och därefter görs analys och eventuell uppföljning.

Från respektive fastighet byggs kalkylen upp i en stegkalkyl till kommunnivå och därefter till regionnivå. Efter regionnivå byggs kalkylen upp till att gälla hela Mandamus och under hela processen sätts intäkter mot kostnader så att respektive nivå får bära sina kostnader. Mandamus följer väldigt noga upp varje fastighet, men är dock inte så bra på att följa upp alla investeringar erkänner Anders. Det är endast de större investeringarna som följs upp där avkastningsberäkningar ställs mot prognostiserade och potentiella hyresintäkter. Hur mycket hyresintäkter ett objekt kan generera motiverar och svarar för hur stora kommande investeringar blir.

Omflyttningshastigheten i Lund är väldigt hög och det beror på det är en studentstad, menar Anders. I Malmö är den betydligt lägre medan den i Trelleborg varit hög beroende på att det har varit hård konkurrens på bostadsmarknaden med överskott på ledig lägenheter men de förhållandena har ändrats.

Mandamus har ett större intresse av att ha ”rätt hyresgäster” än allmännyttan, anser Anders. Med ”rätt hyresgäster” menas hyresgäster som betalar för sig i tid och inte förstör fastigheterna och de jobbar aktivt med att försöka ha kvar de hyresgäster som betalar för sig. Vidare pratar han om att de försöker bli av med störande hyresgäster som gör att de övriga hyresgästerna inte trivs, vilket leder till ökad omsättning i fastigheterna och därmed ökar risken. Anders menar att risken ökar vid hyresgästbyte då de nya

hyresgästerna i regel har högre krav på boendestandarden än en befintlig hyresgäst. Detta gäller allt från byte av spis till att lägga om golv. En hyresgäst blir hemmablind i sin egen lägenhet så en sittande hyresgäst är billigare än ett hyresgästbyte, säger Anders.

I Trelleborg har de gått från en vakanssituation med 30 lediga lägenheter till högst 5 på några år. I Malmö och Lund har de inga vakanser över huvud taget, förutom där det pågår reparationer. Det är hård efterfrågan på bostäder i region Skåne och de har inga problem med att hitta nya hyresgäster när någon flyttar ut. Däremot har de tomma lokaler i region Skåne och den sista september 2003 uppgick de tomma lokalerna till 7000 kvm av det totala beståndet på 70.000 kvm, alltså till 10%.

Mandamus har ett bonussystem som omfattar samtliga anställda. Företagets VD ansvarar för bonussystemet men det är styrelsen som fattar beslut. Uppföljning med medarbetarna sker kvartalsvis och bonusen betalas ut en gång om året efter det att bokslutet är färdigt. Bonusen betalas bara ut om de uppställda målen uppfylls och får högst uppgå till en månadslön. Belöningssystemet består av flera separata mål där ett är ett personligt mål. Det första generella målet ger bonus beroende av Mandamus aktiekurs och då aktien gått bra samtliga år har bonus alltid utbetalats säger Anders. Det andra generella målet är baserat på driftnetto som skall överträffas med mer än 2 %. Driftnettot har de klarat ibland men inte alltid och vissa har varit bättre på det än andra enligt Anders. Det tredje och sista generella målet innebär att de skall spara 2 % på budgeterad energiförbrukning.

Gällande de personliga målen har de ett utvecklingssamtal där den anställde själv ger förslag på ett mål till sin chef. Sedan utarbetar den aktuella chefen ett annat mål som tillsammans med den anställdes mål går upp i regionledningen och vidare till styrelsen för beslut. Det personliga målet innebär att medarbetarna skall försöka öka kapaciteten, lära sig något nytt eller utreda en specifik företeelse. Exempelvis så hade Anders som mål för 2003 att utreda om ett nytt inscanningssystem. Ett annat mål i utredningssyfte omfattar ett energisparsystem. Anders anser att de personliga målen har varit lite godtyckliga och att det varit svårt att bedöma om de uppfyllts eller ej. Därför har företaget strävat efter mer konkreta och mätbara mål, säger Anders.

#### 4.4.4 Uppföljning

Samtliga budgeterade investeringar förutom på kontorsinventarier och liknande små investeringar följs upp. Dels genom en uppföljning av alla investeringar över 250 000 som tas upp detaljerat och dels genom driftnettot. Däröver har företaget en total investeringsredovisning där även de små beloppen ingår. De budgetansvariga skall vidare göra en prognos om de ansökt om en investering som beräknas överskrida med mer än 5-10% av beloppet och ansöka om tilläggsanslag för detta.

Mandamus jobbar efter en rullande treårsbudget som upprättas för ett kalenderår. Fokus ligger på första året eftersom det blir svårare ju längre fram i tiden som investeringarna skall förutses. Kvartalsvis görs en uppföljning per fastighet där de går igenom driftnettot, tittar på intäkterna och ser vad som är budgeterat föregående år. Där jämförs utfallet med vad som var budgeterat för året för respektive fastighet och redovisas i en tabell där avvikelserna kan utläsas för respektive fastighet. Fastigheterna slås sedan samman uppåt

först till orten och sen till regionen där de olika resultaten redovisas. Mandamus utvärderar både orter, regioner och hela bolaget. Vidare jämför företaget mycket mellan regioner som till exempel mellan Skåne och Småland. Detta är grundmaterialet vid uppföljningen av driften på fastigheter.

2002 genomfördes ett nytt Excel-baserat uppföljningssystem. Beloppen redovisas bara som totalbelopp men fastighetsförvaltaren kan gå in i det Excel-baserade systemet och se exakt vilka leverantörer och fakturor som ligger bakom siffrorna.

I samband med bokslutet upprättar företaget också en prognos för helåret och jämför den upprättade prognosen med budgeten som en gång las vid årets början. Där kan utläsas att bostadsintäkterna var 400 000 kronor mindre än vad prognosen visat på för 2003. Enligt Anders beror det på att de i Lund konverterat bostäder till lokaler och att hyreshöjningen var försenad i Trelleborg. Prognos för regionen ger ett totalt resultat som ligger ungefär tre miljoner över det budgeterade resultatet.

Anders fortsätter med att förklara att det är väldigt viktigt att inte bara titta på kostnaderna utan att även titta på förbrukningsmängd och dylikt. Således har de en separat energiuppföljning som görs kvartalsvis där de kan se hur de ligger till med energikurvor, vattenkurvor, värme och el.

*”Vi kan ju direkt se här att vattenkurvan gått upp 50% den här månaden i förhållande till vad den brukar ligga på och då har vi ju då ibland gått ut och letat i fastigheterna och hittat en toalett som stod och rann. Alltså det gör oerhört mycket på förbrukningen om det står en toalett och rinner.”*

- Anders Svensson

Mandamus jobbar aktivt med att hela tiden få ner energiförbrukningen i fastigheterna speciellt i Malmö där fastighetsbeståndet är äldre än i Trelleborg och Lund. Den värmemässiga energiförbrukningen i Malmö är högre än värmeförbrukningen i Lund och Trelleborg tillsammans.

*”Vi har ett fall i Malmö där vi har sparat värmen med en miljon genom att vi har satt in åtgärder: styr och regler, värmeväxlare och den biten.”*

- Anders Svensson

Således finns det enligt Anders mycket pengar att tjäna på att få ner förbrukningen i fastigheterna. De andra delarna av uppföljningen, budget och investeringar, tycker Anders att det är svårare att göra någonting åt. Det är framförallt genom uppföljningen av energiförbrukningen de tycker sig kunna påverka och tjäna pengar.

*”Men de andra kostnadsbitarna är väldigt svåra att göra någonting åt, det är mycket i fasta grejer. En fastighetsskötare kostar en fast summa, en städare. Det är inte mycket du kan göra åt det. Visst du kan sluta städa och spara pengar men då får du missnöjda hyresgäster och tomma lägenheter, att liksom skjuta sig själv i foten har man inte så mycket nytta av.”*

- Anders Svensson

## Kap 5 Slutsats

---

*I kapitel fem, slutsatser, finns en sammanställning i form av en matris för att underlätta jämförelsen av företagens ekonomistyrning. Vidare kommer vi att presentera resultatet i mer löpande text där vi ställer de två företagen mot varandra. I kapitel sex, diskussion, kommer vi att lägga fram idéer för vidare studier inom området samt reflektioner över vårt eget arbete och resultat.*

---

### 5.1 Urval av det empiriska resultatet

<b>Skillnad</b>	<b>LKF</b>	<b>Mandamus</b>
Ägare	Kommunal ägare	Privat
Strategi	Bygg och förvalta	Förvalta
Investeringstakt	100 miljoner/år	Varierande
Byggnation	Bygger nytt	Köper
Fastighetsbestånd	Nytt	Gammalt
Investeringsuppföljning	God	Ej noggrann
Egen personal	I stor omfattning	Till viss del
Inkasso	Ja, flexibel	Ja
Omflyttning	Liten	Relativt stor
Miljö	Viktigt	Viktig
Belöningsystem	Ej ledning, lika	Alla, variabelt
Budget	Nedbrytning	Kombination
Budgethorisont	1 år fast	3 år rullande fokus på 1
Benchmarking	SABO	Privat
Hur mycket tid på budget	Mycket	Mycket
Icke finansiella nyckeltal	Ja	Ja
Nyckeltal	Viktiga	Mindre viktiga
Bestånd I Lund	6000 lägenheter	1300 lägenheter
Kalkylteknik	Genomarbetad	Godtycklig
Beslutsprocess	Centraliserad	Decentraliserad
Internprissättning	Nej	Förs diskussion

## 5.2 Resultat

Syftet med uppsatsen var att beskriva och förklara ett kommunalt och privat fastighetsbolags ekonomistyrning. Det har vi gjort genom att belysa de likheter och skillnader som finns hos LKF och Mandamus.

Båda företagen är ganska traditionella i sin ekonomistyrning och de arbetar båda med mer eller mindre funktionsbaserad indelning. Fördelen är att företagen skapar förutsättningar för maximal specialisering kring likartade uppgifter. Nackdelarna kan sägas vara att det lätt utvecklas en specialistkultur kring de enskilda funktionerna som tar sig uttryck i "avdelningsegoismen" och bristande intresse och förståelse för de andras arbete samt samordningsproblem mellan avdelningar. Både LKF och Mandamus är verksamma på en marknad som kännetecknas av hög stabilitet med ett snävt verksamhetsområde med huvudinriktning på fastighetsförvaltning. För organisationer med dessa förutsättningar är den funktionsbaserade indelningen att föredra framför den marknadsbaserade indelningen.

LKF jobbar med direktstyrning där budget görs upp centralt för att sedan fungera som planeringsinstrument och uppföljningsunderlag. Vid denna form av budgetprocess får företagen oftast problem med bristande motivation hos personalen. Den kan ha en viss samordningsfunktion, men i så fall närmast i form av ordergivning till olika enheter utan att medarbetarna själva har någon större påverkan. Budgeten blir handlingsplanering mera än prestationsstyrning. Mandamus jobbar med en kombinationsbudget, som ibland kan vara svårare att organisera och kräver mer budgetmognad hos Mandamus personal. Samtidigt är kombinationsmetoden ofta resursbesparande jämfört med övriga metoder, något som på längre sikt kan få fördelaktiga effekter för medarbetarnas motivation.

LKF beslutar om mindre investeringar under 5 miljoner i samband med budgetprocessen. Beslut som rör större belopp men i samband med investeringar fattas löpande efterhand som problem eller andra nödvändiga företeelser måste fastslås. Mandamus har ett lägre belopp vid beslutsfattandet, men fattar också de mindre investeringsbesluten inför budget.

Eftersom ägarstrukturen ser olika ut i de båda företagen är det givet att besluten för investeringarna fattas på olika nivåer i organisationen. Att beloppen är lägre och på fler intervaller i Mandamus kan även detta bero på antalet nivåer i organisationsstrukturen, men har troligtvis också att göra med den regionindelning Mandamus präglas av. Varje region kan inte besluta om allt för stora belopp då andra regioner drabbas. Med andra ord – ju större belopp respektive region beslutar om utan att kanske ha absolut insikt i övriga regioner desto större blir risken för ägarna.

I stort sett har Mandamus och LKF liknande typer av investeringskalkyler. Av det material vi fått ta del av verkar LKF:s kalkyl innehålla en aning fler parametrar. Även längden på respektive företags tidshorisont skiljer sig lite åt. Kalkylräntan är för LKF något mer specificerad och innehåller bland annat förväntad inflation. Den kalkylränta som Mandamus arbetar med är snarare ett givet riskpålägg baserat på typ av



tillväxtregion och fastighet den aktuella kalkylen behandlar. I slutändan presenterar respektive kalkyl direktavkastning och driftnettot vilka är centralt för de båda företaget.

Risken för LKF och Mandamus att stå med tomma bostadsfastigheter är i princip obefintliga. Detta är en annan typ av risk företagen har i medvetande, men samtidigt inget som de i dagsläget jobbar aktivt med. LKF nämner en mycket liten risk med att efterfrågan minskar genom universitets- och storföretagsflytt. Mandamus menar att politiska beslut gällande skatter är att beakta och det som oroar dem mest, men ses för närvarande inte som ett orosmoment.

Intressant är, men samtidigt ganska självklart med tanke på ägarbilden, att Mandamus mål med och faktiska direktavkastning och driftnetto är högre än LKF:s. Dock är det berättigat att fråga varför inte LKF siktar på att höja sina marginaler – det finns onekligen mer pengar att tjäna. Detta är samtidigt ett tecken på den långsiktighet LKF säger sig stå för där satsningarna på underhållet är stort, vilket drar ner på nämnda nyckeltal. Mandamus är försiktigare i underhållsinvesteringarna och tycks inte göra det förrän avkastningsmålen är uppnådda eller säkerhetsrisken påfallande.

LKF jobbar hela tiden aktivt med nybyggnationer. Detta skiljer sig från Mandamus som inte är lika offensiv här utan siktar istället på fastighetsförvärv. Dels är de ekonomiska resurserna något annorlunda företagen emellan, men LKF har också en annan relation till kommunen som ställer andra krav på att LKF:s resurser även ska gå till nybyggnation. Det är inte meningen att vinsten år efter år ska läggas på hög när efterfrågan på bostäder är så stort.

Vilka nyckeltal som anses viktiga i respektive företag skiljer sig åt. I LKF följs speciellt driftnettot upp, men även direktavkastningen är av intresse. Soliditet är ett mått som företaget förvisso inte har fokus på, men för något år sedan vidtogs åtgärder för att förbättra värdet vilket var ett förfarande företaget lyckades med. Räntebidrag och kassalikviditet finns också med under intressanta nyckeltal de jobbar med, men är inte av lika stort intresse. För Mandamus del är det framförallt nyckeltal som handlar om energikostnader som ständigt genomsyrar beslutsdebatten från underhållsinvesteringar till rådslan för politiska beslut som höjer energiskatten. Detta föranleder starka misstankar om att det i grund och botten handlar om att prestera ett så högt driftnetto som möjligt även om det inte är direkt uttalat.

Intressant är att båda företagen verkar jobba aktivt mot givna miljömål. LKF är steget bättre än Mandamus, men detta kan bero på större resurstillgänglighet. Företagen stoltserar gärna med både erhållna pris och energibesparingsåtgärder, även om det sistnämnda troligtvis mest handlar om ekonomiska besparingar än investeringar för att bevara miljön.

Båda företagen är medvetna om och har koll på respektive fastigheters kondition, men utifrån lite olika aspekter. LKF vet att företagets fastighetsbestånd är i god kondition då nödvändigt underhåll genomförts 2001-2003, medan Mandamus har i medvetande vilka fastigheter som väntar på underhållsprocess. Här känns det som att LKF ligger steget

längre framme än Mandamus och att deras marknadsvärde troligtvis är högre i genomsnitt tack vare detta.

Mandamus har en bättre uppföljning på sina fastigheter än LKF. Företaget för en sofistikerad lönsamhetsbedömning från varje fastighet upp genom kommunal och regionnivå till att gälla hela Mandamus. Företaget har mycket bra kontroll på vilka fastigheter som genererar vilka inkomster och ser snabbt vilka som eventuellt avviker radikalt från år till år och kan vidtaga lämpliga åtgärder. LKF har förvisso datorprogram för detta men vi upplever inte att de trycker lika mycket på eventuella avvikelser beträffande resursförbrukning. Även om deras fastigheter finns dokumenterade i kalkyler, så sker ingen kontinuerlig jämförelse eller avvikelseanalys över fastigheten som helhet. Däremot verkar LKF vara bättre på produktkalkylering avseende mindre investeringar som involverar hyresgästens ökade komfort och då framförallt uppföljningen.

LKF:s prestationsmätning med serviceindex är helt i linje med företagets strategi, vilket signalerar ledningens avsikter till medarbetarna på ett bra sätt. Eventuellt skulle mätningarna kunna göras varje eller vart annat år för att höja motivationen hos personalen.

Kravverksamheten ligger i linje med båda företagens strategi där det eftersträvas långsiktighet och goda kundrelationer. För LKF kanske inte frågan om en ekonomisk vinst är av största vikt utan det är mer en fråga om att förankra strategin i företaget genom ett stort fokus på kunderna. Dock kan det sägas att det inte uppfattas som bra av alla hyresgäster att de tillåter en viss flexibilitet i hyresbetalningarna. Detta för att det som Mandamus benämner ”rätt hyresgäster” kan bli lidande om det finns hyresgäster som sköter sig mindre bra.

Men Mandamus har stor hyresgästomsättningshastighet i förhållande till LKF och där skulle företaget kunna minska kostnaderna genom att få hyresgästerna att stanna kvar i sitt boende. Omsättningshastigheten är en antydning till skillnaden mellan företagets kundfokus. Där skulle Mandamus kunna ta lärdom av LKF:s serviceindex. Dock finns en klar länk mellan prestation och belöning i Mandamus belöningsystemet vilket är en bra förutsättning till motivationshöjning hos de anställda. Denna länk mellan prestation och belöning är klarare och belöningen är högre än i LKF:s belöningsystem.

Både Mandamus och LKF använder sig av någon typ av belöningsystem med variabel ersättning. Mandamus betonar genom sitt belöningsystem de ekonomiska prestationsmåttens kanske kunde fler icke-finansiella mått följas upp i större utsträckning för att skapa ett långsiktigt tänkande då företaget siktar på ett långsiktigt stabilt resultat.

LKF:s belöningsystem utgår inte till ledningen på ett direkt sätt utan endast via personalstiftelsen. Belöningsystemet kan möjligtvis vara för dåligt underbyggt för att leda till motivationshöjningar i större utsträckning. Detta för att ledningen inte direkt påverkar utfallet. Eventuellt skulle prestationerna i företaget kunna öka om även ledningen fick någon form av belöningsystem. Då skulle prestationsmåttens fördel utformas efter faktorer som de individuellt kan påverka och belöningen skulle inte behöva vara särskilt betungande för företaget. Ur motivationssynpunkt skulle det kunna

höja motivationen bara av att en mätning görs men motivationsnivån är givetvis högre ju högre belöningen är.

Både Mandamus och LKF använder väldigt utförliga budgetar men uppföljningen sker i huvudsak inte genom detaljerade studier av budgeten då mycket av företagens utgifter är fasta och intäkterna ganska säkra. Båda företagen använder dock budgeten som ett styrmedel. Kanske skulle en mindre detaljerad budget fungera lika bra för detta syfte.

Sammanfattningsvis är de största likheterna mellan LKF och Mandamus att de båda verkar inom tillväxtregion och att detta faktum bidrar till att vakansgraden är låg vilket präglar deras inställning till osäkerhet och risk. Företagen kan därför istället lägga fokus på interna processer. De största skillnaderna som vi observerat företagen emellan är först och främst hur ägarförhållandena påverkar ekonomistyrningen och därmed fokuseringen på nyckeltalen.

## Kap 6 Diskussion

En svaghet i vår undersökning är att vi endast undersökt två företag. Hade vi inkluderat fler företag i vår studie så hade möjligheten till mer generella slutsatser funnits och därmed hade också validiteten ökat och även det totala värdet för dem som finner vår studie intressant. Det ska påpekas att våra undersökningsobjekt agerar inom tillväxtregioner. Dock har vi svårt att tänka oss att bilden skulle bli helt annorlunda om vi valt några andra liknande fastighetsbolag inom denna typ av region. Resultaten hade möjligtvis kunnat bli annorlunda om studien gjorts i ett icke-tillväxtområde.

Till viss del måste vi reservera oss gentemot att våra intervjupersoner förmodligen vill upprätthålla en god bild av företaget och dess ekonomistyrning. Vi har intervjuat de personer som är ansvariga för de olika processerna vi valt att ta upp inom ämnet ekonomistyrning. I och med valet av dessa personer samt genom valet av frågorna i intervjun tror vi ändå att vi har fått en någorlunda rättvisande bild av företagen och deras ekonomistyrning.

Uppsatsarbetet har varit både spännande och givande. Arbetet har nått fram till vad vi hoppats på, men samtidigt dyker många nya frågor upp som är intressanta för nya uppslag att undersöka som exempelvis den mindre formaliserade styrningen vilken vi valde att ställa utanför vår studie. Vi är medvetna om att kulturen i ett företag har en påtaglig inverkan i företagsverksamhetens olika delar. Även möjligheten att införa ett Balanced Scorecard (BSC) inom fastighetsbranschen borde ha stor potential.

## Kap 7 Källförteckning

### 7.1 Publicerade

Andersson, J.O. & Ekström, C. & Gabrielsson, A., ”Lönsamhetsplanering och kalkylering”, 1994, Liber-Hermods, Malmö

Anthony N. R. & Govindarajan V., “*Management Control Systems*” –International edition, 11 uppl., 2003, Mc Graw Hill, Singapore

Ax, C. & Johansson, C. & Kullvén H., ”*Den nya ekonomistyrningen*”, 2002, Liber Ekonomi, Malmö

Bergstrand, J. & Olve, N., ”*Styr bättre med bättre budget*”, 1996, Liber-Hermods, Kalmar

Dahlin, L & Lundén B., ”*Budget, Handbok för småföretag*”, 2001, Björn Lundén Information

Jacobsen, D.I., ”*Vad, hur och varför?, Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*”, 2002, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D.I., ”*Hur moderna organisationer fungerar*”, 2000, Studentlitteratur, Lund

Jarefors, A., ”*Verksamhet eller siffror, Hur ekonomin blir ett hjälpmedel för att styra företaget eller organisationen*”, 2000, Konsultförlaget, Halmstad

Lind, J. & Lönnqvist, R., ”*Internredovisning och prestationsmätning*”, 1998, Studentlitteratur, Andra upplagan, Lund

Lindvall, Jan, ”*Verksamhetsstyrning, Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*”, 2001, Studentlitteratur, Lund

Ljung, B. & Högberg, O., ”*Investeringsbedömning - en introduktion*”, 2002, Liber Ekonomi, Malmö

Olsson, Ulf E., ”*Kalkylering för produkter och investeringar*”, 1998, Studentlitteratur, Andra utgåvan, Lund

Robbins, P. S., “*Organizational behavior*”, 10 uppl., 2003, Prentice Hall, New Jersey

Samuelson, L. A., ”*Controllerhandboken*”, 1999, Industrilitteratur AB, Utgåva 6

Svensson, C & Svensson L, ”*Förstå budget och bokslut*”, 1992, Utbildningsförlaget Brevskolan, Stockholm

Thompson, A. A. & Strickland A. J., “*Formulation and Implantation –Tasks of the General Manager*”, Irwin, 1992

## 7.2 Muntliga

Nirup, Joakim, Finanschef, Lunds Kommuns Fastighets AB  
Personlig intervju den 9 december 2003

Persson, Igny, Ekonomichef, Lunds Kommuns Fastighets AB  
Personlig intervju den 9 december 2003

Svensson, Anders, Ekonomichef, tf regionchef, Region syd, Mandamus Fastigheter AB  
Personlig intervju den 15 december 2003

## 7.3 Årsredovisningar

Lunds Kommuns Fastighets AB:s årsredovisning 1998 - 2002

Mandamus Fastigheter AB:s årsredovisning 1998 - 2002

## 7.4 www-publikationer

[www.lkf.lund.se](http://www.lkf.lund.se)

[www.mandamus.se](http://www.mandamus.se)

## 7.5 Övrigt material

Promemoria LKF:s Ekonomiska mål, 2001

## 7.6 Figurförteckning

**Figur 1**, Processmodell, egen utarbetning

**Figur 2**, Belöningsystemets koppling till prestationsmätning (Anthony & Govindarajan, 2003 egen omarbetning).

**Figur 3**, Organisationskarta, LKF

**Figur 4**, Organisationskarta, Mandamus

## 7.7 Tabellförteckning

**Tabell 1**, Motivationstekniker (Robbins, 2003)

**Tabell 2**, Nyckeltal, LKF

**Tabell 3**, Nyckeltal, Mandamus