



*Franchising- ett lyckat
koncept för Östgöta
Brandstodsbolag?
- Lönsamhetsbedömning av bolagets
distributionskanaler.*



Christian Klasson

*Franchising – a successful concept for Östgöta Brandstodsbolag?
- a profitability assessment of the company's distribution channels.*

*Franchising- ett lyckat koncept för Östgöta Brandstodsbolag?
- Lönsamhetsbedömning av bolagets distributionskanaler.*

Author: Christian Klasson

Supervisor: Carl-Johan Lagerkvist

© Christian Klasson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-No.525 –SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, Årtal 2008

Acknowledgements

Summary

Östgöta Brandstodsbolag started its insurance business in 1841 and is today a part of Länsförsäkringsgruppen, which consists of 24 independent and locally anchored county insurance companies. The local concept is a condition for the county insurance (länsförsäkring) idea, which means that the 24 county insurance companies cooperate freely. Länsförsäkringar is the market leader within property and liability insurances in Sweden and has a market share of 30.5%. The largest, and most well known, insurance companies in Sweden, apart from Länsförsäkringar, are If, Trygg-Hansa and Folksam.

This essay treats with Östgöta Brandstodsbolag, which is one of Sweden's largest county insurance companies. The company is active in the county of Östergötland where it has the dominant market shares within home, detached houses, car and farming. The largest and most prosperous department is property and liability (93%). It is divided into private, agricultural and business markets. The part this essay concentrates on is the business market, which renders all business related insurances to the company. The business market department reaches its customers via three distribution channels: own sales, bartered sales and a newly started direction: franchise. This direction started in 2006 in Östgöta Brandstodsbolag and the franchise direction is a business form which has grown much during the last couple of years in Sweden, 28% of all franchise systems in Sweden have been created during the last three years. But among insurance companies Länsförsäkringar is the only company actively working with franchise for distribution of insurance. The goal with Länsförsäkringar's franchise business is that it should be characterized by long-termness, clarity and mutual respect. The aim of the operations in Länsförsäkringar is an increased market work-up of small and middle sized companies.

In connection with this organizational change it was estimated that Östgöta Brandstodsbolag needed to expand its economical follow-up as well as create relevant analyses on the business aims. A good follow-up will give a good steering tool for the company, which will show which direction the company should strive towards.

The aim of the essay is to show the possibilities for examining and analyzing the profitability in the three distribution channels. Which profitability has the channels per se and how should the distribution of all costs be calculated? Assessment and evaluation of the economical fall-out can be made through two different approaches. Either overall calculations are made for the distribution channels, in this case I have gathered relevant information from Göran Andersson's *Kalkyler som beslutsunderlag* [*Calculations as a Basis for Decisions*] (1997) and Gunnar Ohlsson's *Företagskalkyler* [*Business Calculations*] (2001) regarding the creation of self cost calculations, contribution calculations and ABC-calculations to then be able to analyze the result. Or does the company change the structure of the present accounts where a total distribution of all income and costs through a complete cost division should be made? To make this analysis I have used a distribution model from Lönnqvist and Lind's *Internredovisning och prestationsmätning* [*Internal reporting and prestation measuring*](1998).

I have explained both lines of action in my essay as well as building a model of my own showing the dispersion between the distribution channels. The calculation model created visualizes that the own sales has the lowest coverage contribution since franchising as well as the highest bartered deals according to income and cost details from Östgöta Brandstodsbolag. According to economical theory the line with the highest coverage degree be chosen by the company to maximize the usage of resources. In this case Östgöta Brandstodsbolag should opt for using bartered deals as much as possible, but bartered deals are generally larger deals and demand more insurance commissions to build up an insurance company. Franchising has thus a higher coverage contribution than the own sales but the difference between the directions is not noticeably large. This is why a strong sales corps together with the franchising operations is the right way to go. Both distribution channels can cooperate and the company prospers from two strong roads on which to reach its customers. Östgöta Brandstodsbolag should continue its venture and development of franchise business, I see it as profitable for the competition between the distribution channels as well as a good possibility to reach even more customers.

Sammanfattning

Östgöta Brandstodsbolag startade sin försäkringsverksamhet 1841 och ingår idag i Länsförsäkringsgruppen som består av 24 självständiga och lokalt förankrade länsförsäkringsbolag. Det lokala konceptet är en förutsättning för länsförsäkringsidén, vilket innebär att de 24 länsförsäkringsbolagen samverkar frivilligt. Länsförsäkringar är marknadsledande inom sakförsäkring i Sverige och innehar en marknadsandel på 30,5 procent. De största och mest kända försäkringsbolagen i Sverige förutom Länsförsäkringar är If, Trygg-Hansa och Folksam.

Denna uppsats behandlar Östgöta Brandstodsbolag, som är ett av Sveriges största länsförsäkringsbolag. Bolaget är verksamt i Östergötlands län där de besitter dominerande marknadsandelar inom försäkring för hem, villa, bil och lantbruk. Den största och mest inkomstbringande avdelningen är sakförsäkringsavdelning (93%). Den är uppdelad i privatmarknad, lantbruksmarknad samt företagsmarknad. Den del uppsatsen inriktar sig mot är företagsmarknad som renderar alla företagsförsäkringar till bolaget. Företagsmarknadsavdelning når ut till sina kunder genom tre olika distributionskanaler, egen försäljning, mäklad affär och en nystartad inriktning franchise. Inriktningen startade 2006 i Östgöta Brandstodsbolag och franchisinginriktningen är en företagsform som växt mycket under de senaste åren i Sverige, 28 procent av alla franchisesystem i Sverige har tillkommit under de tre senaste åren. Men bland försäkringsbolag är Länsförsäkringar det enda bolag som aktivt arbetar med franchising för distribution av försäkringar. Målsättningen med Länsförsäkringars franchiseverksamhet är att den ska präglas av långsiktighet, tydlighet samt ömsesidig respekt. Syftet med verksamheten i Länsförsäkringar är en ökad marknadsbearbetning av små och medelstora företag.

I samband med denna organisationsförändring bedömdes det att Östgöta Brandstodsbolag behövde utöka sin ekonomiska uppföljning samt skapa relevanta analyser på verksamhetsinriktningarna. En bra uppföljning kommer att ge ett bra styrmedel för bolaget som kommer visa vilken inriktning bolaget bör sträva mot.

Syftet med uppsatsen är att påvisa möjligheterna för att undersöka och analysera lönsamheten i de tre distributionskanaler. Vilken lönsamhet har kanalerna var för sig och hur ska fördelningen av alla kostnader beräknas? Att bedöma och utvärdera det ekonomiska utfallet kan ske genom två skilda tillvägagångssätt. Antingen produceras övergripande kalkyler för distributionskanalerna, i detta fall har jag inhämtat relevant information från Göran Anderssons *Kalkyler som beslutsunderlag* (1997) samt Gunnar Ohlssons *Företagskalkyler* (2001) angående att skapa självkostnads-kalkyler, bidragskalkyler samt ABC-kalkyler för att sedan kunna analysera utfallet. Eller förändrar bolaget strukturen på dagens redovisning där en total fördelning av bolagets alla intäkter och kostnader genom fullständig kostnadsfördelning bör ske. För att göra den analysen har jag utnyttjat en fördelningsmodell från Lönnqvist och Linds *Internredovisning och prestationsmätning* (1998).

Jag har förklarat båda tillvägagångssätten i mitt arbete samt byggt en egen modell som visar fördelningen mellan distributionskanalerna. Den kalkylmodell som skapats åskådliggör att den egna försäljningen har lägst täckningsbidrag sedan franchising samt högst mäklade affärer enligt intäkts- och kostnadsuppgifter från Östgöta Brandstodsbolag. Enligt ekonomisk teori ska sedan den inriktning med högst täckningsgrad väljas av bolaget för att maximera resursutnyttjandet. I detta fall bör Östgöta Brandstodsbolag välja att utnyttja mäklade affärer i så stor utsträckning som möjligt men mäklade affärer är i allmänhet större affärer och det krävs mer försäkringsärenden för att bygga upp ett försäkringsbolag. Franchising har sedan ett högre täckningsbidrag än den egna försäljningen men skillnaden mellan inriktningarna är inte nämnvärt stor. Därför är en stark säljkår tillsammans med franchisingverksamhet är rätt väg att vandra. De båda distributionskanalerna kan samverka och företaget gynnas av två starka vägar att nå sina kunder. Östgöta Brandstodsbolag ska fortsätta sin satsning och utveckling av franchiseverksamhet, jag ser det gynnande för konkurrensen mellan distributionskanalerna samt en bra möjlighet att nå ut till ännu fler kunder.

Abbreviations

Table of Contents

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMOMRÅDE	1
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	1
1.3	SYFTE	2
1.4	AVGRÄNSNINGAR	2
2	METOD	3
3	HUVUDDDEL	4
3.1	LÄNSFÖRSÄKRINGAR	4
3.1.1	Organisation	4
3.1.2	Länsförsäkringar AB	4
3.1.3	Historik	5
3.1.4	Ekonomisk Fakta	5
3.2	ÖSTGÖTA BRANDSTODSBOLAG	6
3.2.1	Sakförsäkringsmarknaden	9
3.2.1.1	Egen försäljning	11
3.2.1.2	Franchising	11
3.2.1.3	Mäklad affär	12
3.3	LÄNSFÖRSÄKRINGAR GÖTEBORG & BOHUSLÄN	13
3.3.1	Franchising vid Länsförsäkringar Göteborg & Bohuslän	16
4	LITTERATURGENOMGÅNG	17
4.1	INTERNREDOVISNING	17
4.1.1	Kostnadsansvar	17
4.1.2	Intäktsansvar	18
4.1.3	Resultatansvar	18
4.1.4	Räntabilitetsansvar	18
4.2	DIREKTA OCH INDIREKTA KOSTNADER	19
4.3	REDOVISNINGENS UTFORMNING	20
4.4	KALKYLER	22
4.4.1	Företags verksamheter	22
4.4.1.1	Det tillverkande företaget	22
4.4.1.2	Det tjänsteproducerande företaget	22
4.4.1.3	Varuhandelsföretaget	23
4.4.2	Kalkylinriktningar	23
4.4.2.1	Självkostnads kalkyl - samtliga kostnader i företaget fördelas	24
4.4.2.2	Bidragkalkyl	25
4.4.2.3	ABC-kalkyl	26
4.5	NYCKELTAL OCH LÖNSAMHETSMÅTT	27
4.6	ICKE-FINANSIELLA MÅTT	30
5	ANALYS OCH DISKUSSION	32
5.1	KALKYLERING VS REDOVISNINGSSYSTEM	32
5.2	FÖRDELNINGSMODELL	33
5.3	REDOVISNINGSMODELL	34
5.4	FRANCHISING	35
6	SLUTSATSER	37
7	FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	38
	REFERENSER	38
	APPENDIX :	39

1. Inledning

1.1 Problemområde

Grundtanken med försäkring är mycket enkel: Många människor delar på risken för något som sällan inträffar. Den som äger någonting löper alltid risken att bli av med det. Ett hus kan brinna ner, saker kan stjälas. Det är risker man löper överallt i världen. Därför har människor i alla tider gått samman för att solidariskt hjälpa varandra när någons egendom brunnit upp eller någon blivit bestulen. Dagens försäkringsbolag i Sverige har en positiv utveckling och försäkringsbolagens läge har förbättrats efter några svåra år omkring år 2000. Mycket tack vare höjda premier och sjunkande skadekostnader, trots kostnaderna till följd av de naturkatastrofer som inträffat 2004-2005, vilka har blivit relativt måttliga för bolagen. Överskottet 2005 år för branschen blev 21 miljarder kronor (Finansinspektionen 2006:14) i stor omfattning beroende av de höga kapitalavkastningarna samt ett litet överskott från det försäkringstekniska resultatet. Bland de största och mest kända försäkringsbolagen i Sverige finns Länsförsäkringar, If, Trygg-Hansa och Folksam.

Min studie kommer att avhandla Östgöta Brandstodsbolags sakkförsäkringsavdelning och kommer att innefatta hur intäkt- och kostnadsfördelningen bedrivs i bolaget eller ska bedrivas i deras olika distributionskanaler vid försäljning av försäkringar. Östgöta Brandstodsbolag är ett av 24 självständiga länsförsäkringsbolag. Bolagets företagsmarknadsavdelningen har nyligen genomgått en förändring i sin organisation då Östgöta Brandstodsbolags har skapat en ny distributionskanal, franchising. En ny distributionskanal mot kund har härmed öppnat sig vilket medfört ett behov och relevans att kunna kontrollera och bedöma utvecklingen av dessa distributionskanaler. För närvarande finns nu följaktligen tre olika kanaler som Östgöta Brandstodsbolag når sina kunder genom egen försäljning, franchising och mäklad affär.

Företagets kostnadsuppföljning och intäktsuppföljning har tidigare varit ganska enkelspårig. Rapporteringen har skett för hela sakkförsäkringsmarknaden och visat dess resultat men inte utnyttjat möjligheten att se vad varje distributionskanal visar för enskilt resultat. Det har även funnits vissa kostnadsslag som har slagits samman till gemensamma poster och inte fördelats ut på det kostnadsställe där kostnaden uppstod utan de största och mest intäktsdrivande avdelningarna har fått belastas av den största andelen av samkostnaderna t.ex. marknadsföringskostnader.

I och med att bolaget har startat sin tredje distributionskanal såg företaget att det var nödvändigt att få en bättre kontroll över vilka kostnader och intäkter som tillfaller vilken kanal. En klar och tydlig uppställning av redovisningen kommer att ge ledningen en bättre överblick och på det sättet kunna jämföra inriktningarna på ett korrekt sätt ur konkurrenssynpunkt. Det kommer att leda till ett styrmedel för ledningen genom att de kan se hur varje kanal står sig gentemot varandra och se vilken eller vilka kanaler som behöver förbättras och effektiviseras.

1.2 Problemformulering

Franchising är en växande verksamhet i Sverige och omsätter idag cirka 100 miljarder kronor¹. Länsförsäkringar har som första försäkringsbolag startat att aktivt distribuera försäkringar genom en franchisingverksamhet. Franchising innebär att en franchisingtagare driver sitt egna företag självständigt men säljer varor eller tjänster under franchisegivarens namn och varumärke. Östgöta Brandstodsbolag startade sin verksamhet vid årsskiftet 2005/2006 och i detta fall är franchisingverksamheten mycket starkt knuten till bolaget. Styrkan med franchising är riskfördelning och möjlighet till tillväxt för franchisegivaren och franchisetagaren har möjlighet att utnyttja erfarenheter och kunnande samt självklart varumärket².

Men med en strukturomvandling som Östgöta Brandstodsbolag genomgår ökar kravet för uppföljning och kontroll. Det skapar även en del funderingar och frågor kring fördelningen av alla kostnader som skapas genom uppkomsten av franchisingverksamheten. Räcker dagens redovisning i Östgöta Brandstodsbolag för att nå det slutmål som företaget vill nå eller måste någonting förändras i företagets redovisningssystem/kalkylsystem och i så fall vad?

¹ ”Franchising i Sverige – en företagsform på frammarsch”, 2004-02, rapport från Svenska Franchiseföreningen och Svensk handel 2004

² ”Franchising i Sverige – en företagsform på frammarsch”, 2004-02, rapport från Svenska Franchiseföreningen och Svensk handel 2004

Östgöta Brandstodsbolag utnyttjar som redan nämnts tre distributionskanaler för att nå sina kunder. Men vilken lönsamhet har egentligen kanalerna var för sig? Hur ser kostnadsstrukturen ut? Belastas en distributionskanal av en övervägande andel av samkostnaderna och i ett sådant fall varför?

Hur ska bolaget gå tillväga för att bedöma och utvärdera det ekonomiska utfallet på dessa kanaler? Ska företaget utnyttja differentierande kalkyler för att beräkna lönsamheten eller ska en förändring av redovisningssystemet genomföras för att se lönsamheten i kanalerna?

Det stora problemet ligger i att kunna fördela ut alla kostnader på ett rättvist tillvägagångssätt, att försöka hitta en orsak- verkan relation mellan kostnaden och användningen. De direkta kostnaderna är enkla att identifiera och fördela men hur ska de indirekta kostnaderna för Östgöta Brandstodsbolag fördelas?

1.3 Syfte

Grunden för denna studie är att påvisa möjligheterna för att undersöka och analysera lönsamheten i Östgöta Brandstodsbolags tre distributionskanaler. Vidare ska studien belysa en modell för att fördela interna intäkter och kostnader samt möjligheterna till analys av dessa.

Jag vill klargöra hur bolaget bör gå tillväga med redovisningen av sina intäkter och kostnader för varje distributionskanal. Jag ska försöka visa hur de ska kunna identifiera och fördela de direkta kostnaderna på respektive distributionskanal. Jag ska även undersöka hur de bör behandla dagens ofullständigt fördelade indirekta kostnader och hur metoden för att skapa fördelningsnycklar bör utformas för dessa samkostnader.

En intäcks- och kostnadsanalys kan vara ett redskap att styra företaget med. Det kommer att ge en insikt i vilken av distributionskanalerna som ger högst lönsamhet och därefter ge bolaget möjlighet att ändra sin fördelning mellan grenarna.

Vad det gäller tidsaspekten på detta problem ser jag att det kommer ta lång tid skapa en stor förändring i fördelningen mellan försäljningskanalerna. Analysen i detta arbete kommer mer visa i vilken riktning bolaget är på väg.

1.4 Avgränsningar

I denna uppsats kommer jag att försöka inrikta mig mot en intäcks- och kostnadsanalys av Östgöta Brandstodsbolags distributionskanaler vid sakförsäkringsmarknaden. Försäkringar delas ofta upp lite grovt i livförsäkringar och sakförsäkringar. Begreppet livförsäkringar omfattar pensionsförsäkringar och sjukförsäkringar medan sakförsäkringar skyddar försäkringstagaren vid skada på egendom som brand, stöld eller skada. Exempel på försäkringar är bilförsäkring och hemförsäkring. Jag väljer bort Agria (djurförsäkring), Livförsäkringar och bankverksamhet. Sakmarknaden står för 93 % av intäkterna till Östgöta Brandstodsbolag. Jag kommer endast att se till inriktningen företag vid sakmarknad och inte beräkna fram resultat för privatförsäkringar och lantbruk. Det är företag som är mest intressant beroende på att det är den största inriktningen och här utnyttjar Östgöta Brandstodsbolag alla distributionskanaler.

Jag bortser även från den franchiseverksamhet som bedrivs på livförsäkringsmarknaden i organisationen då den pågått under en längre tid och inte pågår i samma utsträckning som vid sakmarknad.

Jag kommer att beskriva problemet i arbetet från ett ekonomiskt synsätt och analysera distributionskanalerna utifrån det. Därmed kommer jag att bortse från redogörelser om de mer etiska problem som kan skapas vid ett företag då vissa väljer att bryta sig ur organisationen och skapa ett eget företag. Eftersom det är ett kundägt företag borde inte kunderna vara med och bestämma i en sådan process? Kommer företaget längre ifrån sina kunder då de använder mellanhänder? Detta är intressanta frågeställningar och perspektiv att utvärdera men jag har valt att inte ta upp detta i denna studie.

2. Metod

Att bedöma och utvärdera det ekonomiska utfallet kan antas genom två skilda angreppssätt. För det första kan Östgöta Brandstodsbolags nuvarande redovisningsgrund utnyttjas för att selektera ut de relevanta siffrorna för detta problem och skapa övergripande kalkyler för vardera distributionskanal. För utnyttjande av kalkyler har informations inhämtats från Göran Anderssons *Kalkyler som beslutsunderlag* (1997) samt Gunnar Ohlssons *Företagskalkyler* (2001) angående självkostnadskalkyler, bidragskalkyler samt ABC-kalkyler.

Det andra tillvägagångssättet är att förändra strukturen på dagens redovisning i Östgöta Brandstodsbolags och fördela alla intäkter och kostnader genom fullständig kostnadsfördelning. För detta krävs ett nytt system med specifika kostnadsställen och kostnadsbärare. För att göra den analysen utnyttjas en fördelningsmodell av Lönnqvist och Lind (1998).

För att förstå dagens Östgöta Brandstodsbolag ska även intervjuer med marknadschefen Magnus Olsson, controller Annelie Hill samt företagsmarknadschefen Göran Wennerberg genomföras. Genom detta får vi se deras syn på problem och undersöka hur verkligheten ser ut vid sakmarknadsavdelningen i Östergötland. Ett möte med Markus Logander controller Länsförsäkringar Göteborg kommer även att genomföras då detta Länsförsäkringsbolag tidigare ställts inför samma problem och valt att införa fullständig kostnadsfördelning.

Valet av dessa två angreppssätt motiveras främst av att det är de relevanta möjligheter som Östgöta Brandstodsbolag har samt möjligheterna av erfarenhetsutbyte från Länsförsäkringar Göteborg.

3. Huvuddel

3.1 Länsförsäkringar

3.1.1 Organisation

Dagens Länsförsäkringar består av 24 självständiga och lokalt förankrade länsförsäkringsbolag som samverkar frivilligt med varandra, har gemensamma återförsäkringslösningar och samordnar kontakter med nationella myndigheter och intresseorganisationer. De 24 länsbolag äger i sin tur Länsförsäkringar AB med dotterbolag som de kan samverka via och inhämta expertis ifrån³.



Figur 1: Organisationsschema över länsförsäkringar

Organisationsformen ovan bygger upp hörnstenarna för Sveriges enda kundägda bank- och försäkringsgrupp. Affärsidén är att erbjuda privatpersoner, företagare och lantbrukare prisvärda tjänster inom sakförsäkring, livförsäkring och bank. Verksamheten ska kännetecknas av begreppen kundägt, lokalt, tillgängligt samt personligt bemötande.⁴ Dessa kärnvärderingar utgör strategiska utgångspunkter för länsförsäkringsgruppens verksamhet. Samtliga värderingar är ett uttryck för länsförsäkringsbolagens vilja att vara nära kunderna. Det lokala konceptet enligt Länsförsäkringar kan sammanfattas enligt följande:

”Länsförsäkringsbolagens lokala koncept avser det som hittills varit avgörande för gruppens stora framgångar på marknaden. Länsförsäkringsbolagens former för distribution, skadereglering, administration, och andra kundkontakter utgör väsentliga inslag i den positiva image som bolagen fått. Länsförsäkringsbolagen upplevs som lokala, kundnära bolag med lågt pris och en hög grad av personlig service. De är verksamma inom ett geografiskt område som är lätt identifierbart och dessutom karaktäriseras av en samhörighet för dem som bor där⁵.”

Alla lokala länsförsäkringsbolag tar sina egna beslut och i princip sker alla kundkontakter lokalt. De erbjuder ett komplett sortiment av bank- och försäkringstjänster, t.ex. bank- och fondsparande, lån, bankkort, liv- och pensionsförsäkringar samt hem-, villa-, olycksfalls-, industri-, trafik- och djurförsäkring. De 24 länsbolagen har sitt eget kundansvar och resultatansvar, med vissa undantag. Länsbolagen äger sin egen resultat- och balansräkning och är ansvarig inför sin egen styrelse, stämma och fullmäktige. De ska finnas nära kunden och därigenom ge snabb och personlig service på ett enklare sätt. Ytterst har det enskilda länsförsäkringsbolaget ingen annan uppdragsgivaren än sina egna kunder detsamma ägare vilket innebär att överskott ska återgå till kunderna genom årlig återbäring.

Det lokala konceptet och Länsförsäkringsidén ställer stora krav på genomförandet av gemensamma beslut som gäller för eller påverkar alla bolag. Besluten måste vara grundade på konsensus och följande princip är något de strävar efter men stundom måste gemensamma beslut tas även när delade meningar råder, vilket oundvikligen leder till visst uppgivande av självständigheten.

3.1.2 Länsförsäkringar AB

Länsförsäkringar AB (LFAB) kan ses som den sammanhållande länken samt det finansiella centrat. Den grundläggande uppgiften är att leda och samordna det gemensamma strategiska arbetet och utvecklingsarbetet inom länsförsäkringar. De ska även skapa förutsättningar för länsförsäkringsbolagen att bli så framgångsrika

³ <http://ostgota.lfnet.se/ostgota/Intern/Organisation>

⁴ Lf gruppen 2005, *Kommunikationsenhet och n3prenör*, sid. 7

⁵ <http://ostgota.lfnet.se/ostgota/Intern/Organisation/Lansforsakringsgruppen/Strategier> sid 2

som möjligt på respektive marknad. LFAB driver de gemensamma verksamheterna inom sak-, bank-, djur- och livförsäkringar för att komma åt stordriftsfördelarna. Länsförsäkringar AB handhar och sköter även utvecklingsarbetet inom Länsförsäkringar.

3.1.3 Historik

Länsförsäkringsbolagens föregångare är Brandstoden som var en del av de gamla landskapslagarna och kan härledas tillbaka till medeltiden. Bolagen bildades för att kunna tillgodose människors behov av riskutjämning vid brand. 1801 bildades det första ömsesidiga lokala länsförsäkringsbolaget men det var inte förrän 1917 som de olika länsförsäkringsbolagen inledde en frivillig allians. Syftet med alliansen var att utgöra ett forum för erfarenhetsutbyte och att företräda bolagen inför myndigheter.⁶

Varje länsförsäkringsbolag har inom länsförsäkringsgruppens ramar utrymme att agera på sin lokala marknad. Sedan 1969 har de lokala bolagen samarbetat under den idag så välkända symbolen och namnet Länsförsäkringar (Östgöta Brandstodsbolag och Dalarnas Försäkringsbolag är namn som avviker).



Figur 2: Länsförsäkringars symbol

Länsförsäkringars symbol, ett upp och nedvänt L med en fyrkant i mitten, ritades av den grafiska formgivaren Hans Hug. Han beskrev sin tanke med symbolen på följande vis: *”Länsförsäkringars många medlemsbolag, vart och ett i sitt eget avgränsade område. Kunden i centrum, bolagen finns skyddande åt alla håll.”*

Länsförsäkringars symbol är idag, mer än 30 år senare, en av Sveriges mest kända företagssymboler. I en marknadsundersökning som LFAB låtit utföra, gör hela 81 procent av de tillfrågade personerna kopplingen till Länsförsäkringar bara genom att se symbolen.

Länsförsäkringar har genomgått tre större breddningar av varumärket på marknaden. På 1960-talet inleddes den första breddningen och Länsförsäkringar bearbetade i första hand storstadsmarknaden. Vid andra breddningen genomgick organisationen en förändring genom att sen tidigare enbart försäkrat privat sak tillades även sakförsäkring företag. 1970 inleddes den tredje breddningen av varumärket genom att omfatta även motorfordon till tidigare hus och hem. På senare tid har Länsförsäkringar även förvärvat och inlett samarbeten med ett flertal företag som försäkringsbolaget Wasa, fastighetsbolaget Humlegården, försäkringsbolaget Svenska Brand, Allianz och inlett samarbete med ABN AMRO angående kapitalförvaltning.

Den gemensamma verksamheten mellan de olika koncessionerna har successivt växt allt starkare från att varit inriktad på erfarenhetsutbyten till att nu även omfatta gemensam verksamhet. De geografiskt begränsade koncessionerna som finns i Länsförsäkringsgruppen bygger ursprungligen på den sociala samhörighet som finns mellan grupper av människor i ett visst område.

Trots att Länsförsäkringsbolagen har mer utbyten nu finns det en samsyn inom länsförsäkringsgruppen att länsförsäkringsbolagen ska fortsätta som ömsesidiga bolag och fortfarande vara indelade i de 24 koncessionsområden.

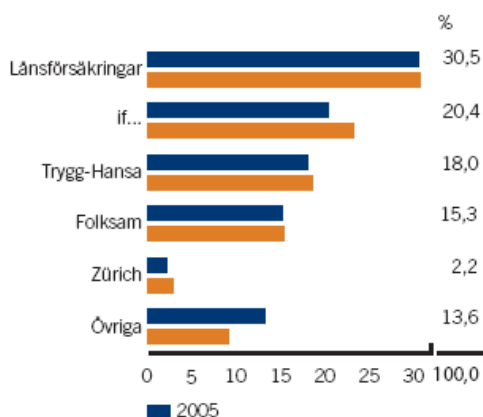
3.1.4 Ekonomisk fakta

Länsförsäkringar förfogade vid årsskiftet 05/06 över cirka 3,1 miljoner kunder, har sammantaget 5 500 medarbetare och förvaltar tillgångar om cirka 140 miljarder kronor. Premieinkomsten uppgick 2004 till cirka 25

⁶ <http://ostgota.lfnet.se/ostgota/Internt/historik>

⁷ <http://ostgota.lfnet.se/ostgota/Internt/historik>

miljarder kronor och vid 2005 ökat till 25,7 miljarder kronor. Bolaget är marknadsledande inom sakförsäkring i Sverige och innehar en marknadsandel på 30,5 procent⁸. Inom detta område inbringas den största andelen av premieintäkterna, 2005 beräknades sakförsäkringspremier rendera 16 215 miljoner kronor jämfört mot 2004 års intäkt på 15 900 miljoner kronor.



Figur 3: Marknadsandelar sakförsäkring

Bolaget är även landets tredje största livförsäkringsbolag, mätt i nyförsäljning. Marknadsandelen liv- och pensionsförsäkring är i Sverige 12 procent med premieinkomster på 9 472 miljoner kronor och den tämligen nystartade bankverksamheten har 3 procent av bankmarknaden. De är dessutom Sveriges femte största fondbolag med 54 miljarder kronor förvaltat fondvolym den 31 december 2005.

Länsförsäkringsgruppen startade i början av 2006 en ny verksamhetsgren, Läns hem Fastighetsförmedling AB. Det nybildade fastighetsbolag är en rikstäckande satsning och ytterligare ett steg mot att erbjuda kunden ett komplett sortiment. Fastighetsförmedling har bedrivits aktivt och framgångsrikt i Skåne och Skaraborg sedan tidigare men först nu har länsförsäkringsgruppen valt att expandera verksamheten. Östgöta Brandstodsbolags VD Anders Östryd, invald i Läns hems styrelse, uttalade sig enligt följande:

– Jag ser fastighetsförmedling som en naturlig koppling till vår nuvarande verksamhet och som en ny utmaning för Östgöta Brandstodsbolag framöver. Konceptet går ut på att erbjuda företagare franchisemöjligheter inom fastighetsmäklari, säger VD Anders Östryd.⁹

Idén med förmedlingen är att fastighetsmäklare, som de lokala länsbolagen vill samarbeta med, kommer att bli erbjudna franchisingkonceptet det vill säga fortsätta arbeta som egenföretagare men vara nära anslutna till Länsförsäkringar.

3.2 Östgöta Brandstodsbolag

Östgöta Brandstodsbolag är ett av Sveriges största länsförsäkringsbolag och utgör ett av de 24 lokala och självständiga länsförsäkringsbolagen som tillsammans bildar Länsförsäkringar. Bolaget inledde sin verksamhet den 1 juli 1841 och löd ”Östergötlands och Wadstena läns brandstodsbolag”.¹⁰ Verksamheten började i liten skala med mycket små resurser, ett hoptånat kapital och endast deltidsanställd personal. Första verksamhetsåret reglerades fyra skador, efter det har bolaget successivt utökat sin verksamhet till att idag reglerar över fyra skador per timme året runt.

Länsförsäkringsidén innebär att bolagen samverkar frivilligt vilket lett till en gemensam symbol och de flesta bolag har ”Länsförsäkringar” i sitt namn dock inte Östgöta. Detta beror på traditionen i bolaget samt när det fanns förslag till namnändring sade dåvarande VD: n Jan-Gunnar Persson ifrån om att ändra Östgöta Brandstodsbolags namn. Han ansåg att namnet Östgöta Brandstodsbolag var så inarbetat att det ansågs onödigt att ändra.

⁸ Länsförsäkringars hemsida, www.lansforsakringar.se

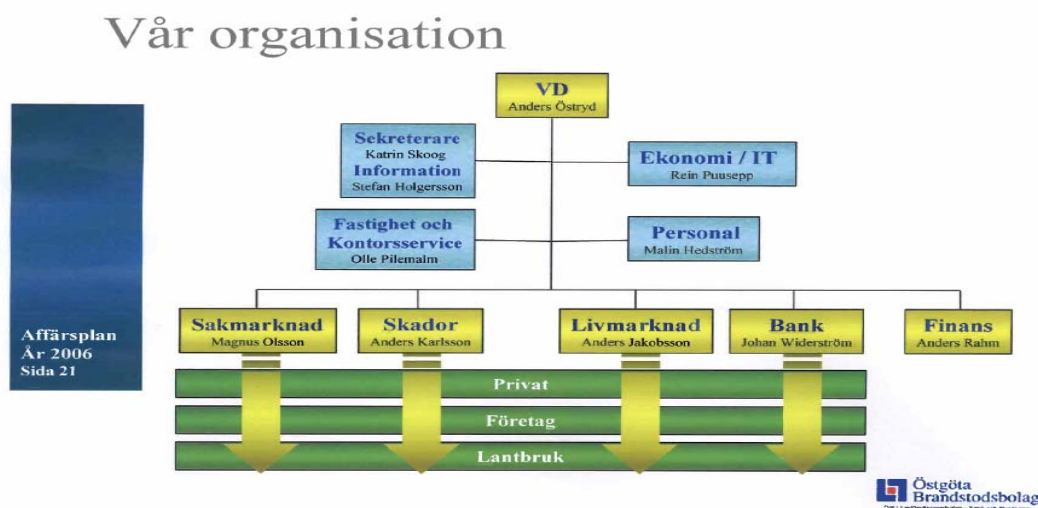
⁹ www.lansforsakringar.se

¹⁰ Tradition och förnyelse, Östgöta Brandstodsbolag 150 år, Teta Tryck, Tranås 1991, ISBN 91-630-0368-6

Bolaget är verksamt i Östergötlands län där de besitter dominerande marknadsandelar inom försäkring för hem, villa, bil och lantbruk. Bolaget försäkrar cirka 60 % av alla hushåll i Östergötland, 47 % av alla bilar och 55 % av alla företag. De har även 12 % av marknaden för privata livförsäkringar.

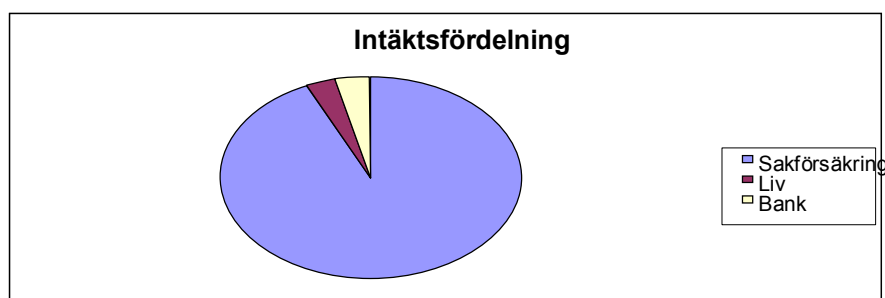
Bolagets har cirka 150 000 kunder och premieintäkter på ungefär 1 300 miljoner kronor uppdelat i sakförsäkring 800 miljoner kronor och livförsäkring drygt 500 miljoner kronor. Bankens affärsvolym är cirka 3 970 miljoner kronor¹¹. Bolaget har 290 anställda utspridda på fem kontor över Östergötland med sitt huvudkontor beläget i Linköping.

De tre kundintäktsbringande affärsområden är sak-, livförsäkringar samt bankverksamhet.



Figur 4: Organisationsschema Östgöta Brandstodsbolag

Av affärsområden är sakförsäkring störst med hela 92,9 procent av intäkterna enligt årsredovisningen 2005, bankverksamheten för 3,7 procent samt livförsäkringsverksamheten för 3,4 procent.



Figur 5: intäktsfördelning Östgöta Brandstodsbolag

Dagens ekonomiska resultatredovisning på aggregerad nivå ser ut enligt tabell 1, sid 13. Någon internuppdelning är inte utformad mellan de olika distributionskanalerna utan synliggörs på en aggregerad nivå. Vi kan skönja intäktsposterna först, här tillsammans med djurförsäkringsdelen Agria, sedan de direkta kostnaderna för sakmarknad som löner, driftkostnader och den direkta marknadsföringen. De gemensamma kostnaderna för Östgöta Brandstodsbolag kommer sist i resultaträkningen som den gemensamma marknadsföringen, kostnaderna för "Ett kund" som är Länsförsäkringars interna nätverk och de gemensamma arbetsplatskostnaderna.

¹¹ www.lansforsakringar.se

Resultaträkning (tkr)

Affärsområde SAK, inkl Trafik

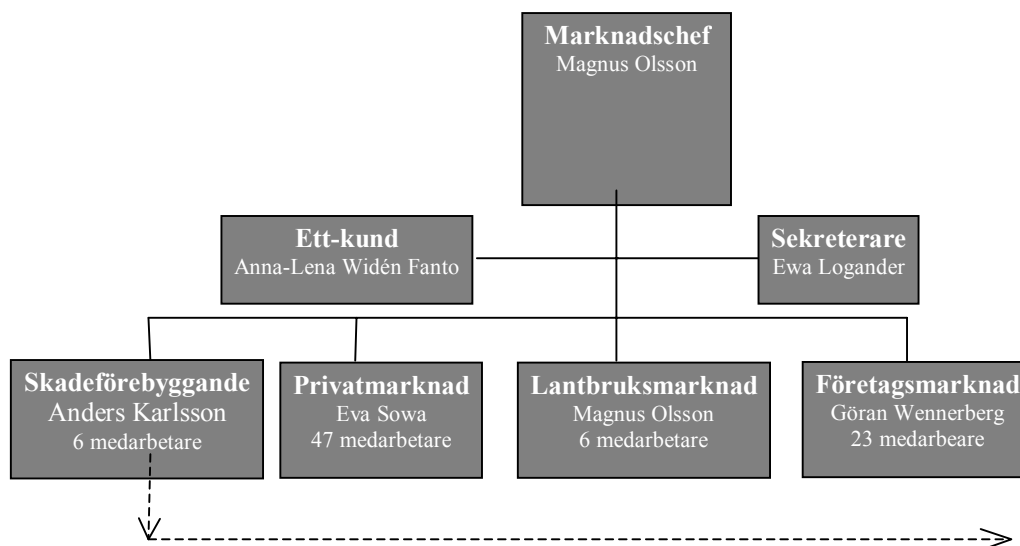
Mars 2006

	<u>Sakmarknad</u>				
	<u>Ack utfall</u>	<u>Ack Budget</u>	<u>Budget helår</u>	<u>Mars 2005</u>	<u>December 2005</u>
Premieintäkter	189 889	189 889	759 557	191 224	750 642
Ersättning Trafik	0	0	0	0	0
Ersättning Agria	311	450	1 800	415	1 699
Summa intäkter:	190 201	190 339	761 357	191 639	752 341
Personalrelaterade	-10 913	-12 422	-49 686	-10 813	-46 515
Franchiseavgift	82				
Ers till franchise	-888				
Övriga driftskostnader	-6 206	-6 271	-25 083	-6 033	-32 044
Marknadsföring, direkt	-734	-928	-3 710	-297	-1 449
Utveckling & Service	-4 072	-4 072	-16 286	-4 135	-37 372
Summa direkta kostnader	-22 730	-23 691	-94 765	-21 279	-117 381
Marknadsföring, fördelad	-1 829	-1 834	-7 337	-1 492	-5 616
EttKund m m	-595	-618	-2 470	-792	-2 897
Arbetsplats	-7 574	-7 701	-30 803	-6 229	-27 570
Summa fördelade kostnader	-9 998	-10 153	-40 610	-8 514	-36 084
Summa kostnader	-32 727	-33 844	-135 375	-29 793	-153 464
Direkt kostnad/premieintäkt	12,0%	12,5%	12,5%	11,1%	15,6%

Tabell 1: Östgöta Brandstodsbolags resultaträkning mars 2006

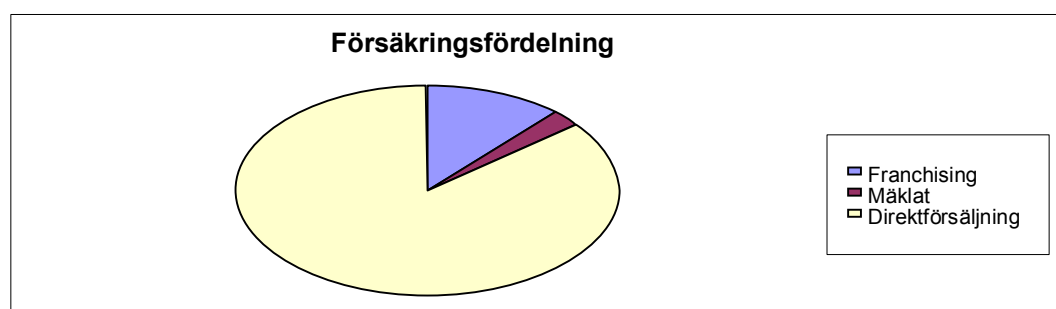
3.2.1 Sakförsäkringsmarknad

Östgöta Brandstodsbolags sakmarknad är organiserad enligt figur 6. Den del jag kommer att inrikta mig emot är företagsmarknad som renderar alla företagsförsäkringar till bolaget. Det är även den del av sakförsäkringsmarknaden som inbringar mest intäkter och utnyttjar företags alla distributionskanaler.



Figur 6: Organisationsschema sakförsäkringsmarknaden Östgöta Brandstodsbolag

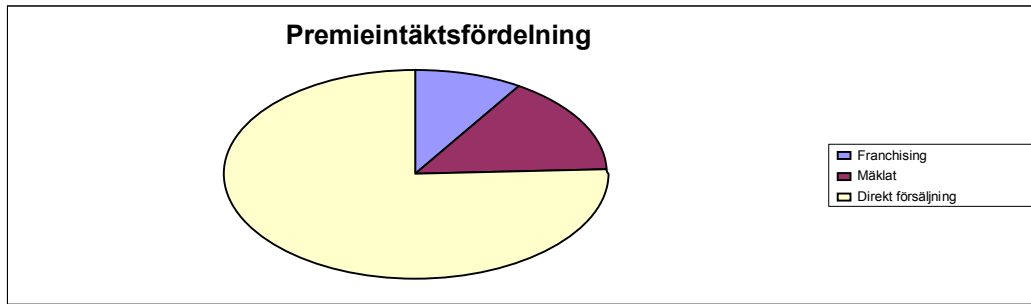
Länsförsäkringar har som målsättning att tillhandahålla och förmedla konkurrenskraftiga försäkringsprodukter och tjänster. Det sker genom en affärsmässig och effektiv verksamhet, som ett led i kraven på effektivitet och flexibilitet använder sig länsförsäkringsbolagen av, som tidigare nämnt, flera olika försäljningskanaler. Östgöta Brandstodsbolags företagsmarknadsavdelning når ut till sina kunder genom tre olika distributionskanaler, egen försäljning, mäklad affär och fristående franchisetagare som representerar Länsförsäkringar genom franchiseavtal. Av de tre är den egna försäljningen den klart största affären om man räknar i antal försäkringar (86 %) före franchising (12 %) och minst är den mäklade affären (2 %).¹²



Figur 7: Försäkringsfördelning

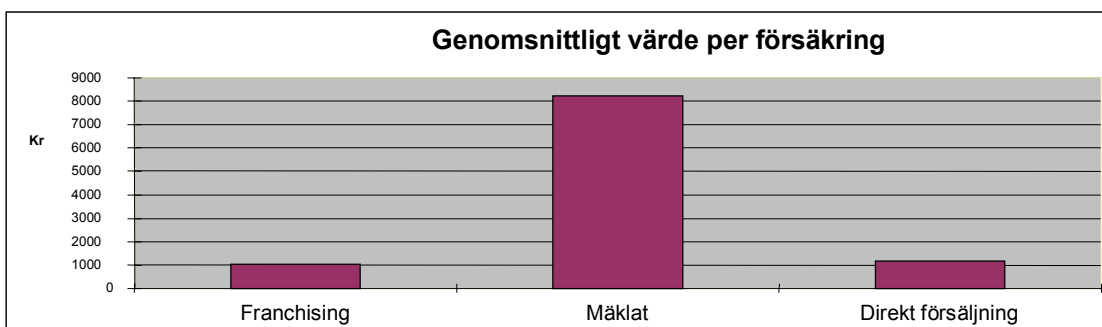
Om vi ser till premieintäkterna har rangordningen förändrats. Den egna försäljningen är självklart störst även här men med minskad procentuellandel (76 %), före den mäklade affären (15 %) och minst premieintäkter ger franchisingen (9 %).

¹² Siffror hämtat från tabell 1, bilaga



Figur 8: Premieintäktsfördelning

Ur detta kan jag utläsa att den mäklade affärer ger de största premieintäkterna per försäkring (8 211 kronor per försäkring) och alltså innehar de största kunderna. Egen försäljning och franchising ligger mycket lägre än mäklad men relativt lika i genomsnittlig premieintäkt per försäkring med 1 163 kronor respektive 1 024 kronor. Det tyder på att dessa kanaler inriktar sig mot likvärdiga kunder.



Figur 9: Premievärde per försäkring (genomsnittligt värde 1 321 kronor)

Marknadsavdelningens strategi är att förfoga över en stark egen säljkår men samtidigt kunna vara öppen för andra möjligheter. För tillfället finns 8 säljare på försäljningsavdelningen samt 10 administratörer. Trots att en stark egen säljkår är strategin, är det även viktigt att använda sig av flera kanaler (Magnus Olsson, Marknadschef Östgöta Brandstodsbolag, 2006-03-20). Därmed finns möjligheterna till granskning av kanalerna mot varandra vare sig det gäller intäkter eller kostnader.

Ett övergripande mål med försäljningsavdelningens distributionskanaler är att nå noll i kostnadsskillnad mellan kanalerna. Ur bolagets synvinkel ska det inte inverka, kostnadsmissigt, till vilken kanal som kunden vänder sig. Men detta scenario speglar inte riktigt verkligheten anser Magnus Olsson, då det behövs en liten högre vinstmarginal på de egna säljarna. Detta påstående grundar sig i att om en franchisingtagare missköter sig kan Östgöta Brandstodsbolag avbryta samarbetet men om samma problem uppstår med en anställd är det lite skillnad. De anser att det finns lite högre risk med att sälja till kunden genom direktförsäljning. Så ur bolaget synpunkt är noll i kostnadsskillnad ett rimligt mål men vissa modifikationer krävs.

Den egna försäljningen har funnits sen grundandet av bolaget år 1841 medan den mäklade affären började för ungefär 10 år sedan. Den distributionskanal som kom sist in i bilden är franchisingen som startade den 1 januari 2006. Franchisingen var inget eget beslut från Östgöta Brandstodsbolag utan tre säljare ville bryta sig ur verksamheten och starta franchisingbolag. Magnus Olsson medgav att det kom som en överraskning och bolaget hade inte haft några tidigare tankegångar om att detta scenario. Men vid inträffandet diskuterades förslaget igenom och ur företagssynpunkt sågs inga större problem med utvecklingen av franchisingverksamhet. Magnus Olsson menade att det inte skulle ha känts rättvist att inte låta säljarna starta eget. Det hade möjligen slutat med att bolaget blivit av med några av sina bästa säljare. En viktig del i försäljningen är förfogandet över en motiverad säljkår framhöll Magnus Olsson. Förhållningssättet Östgöta Brandstodsbolag intog kan förklaras med marknadsavdelningens egen strategi om att vara öppen mot nya idéer samt Länsförsäkringsgruppen i stort är positivt inställda till franchisingkonceptet.

Kommande avsnitt kommer jag att mer ingående förklara hur de olika distributionskanalerna i Östgöta Brandstodsbolags företagsmarknad fungerar och framkommit.

3.2.1.1 Egen säljare

Egen sakförsäljningen representerar den största andelen av premieintäkterna från företagsförsäkring till Östgöta Brandstodsbolag. Strategin är upprätthållande av en stark säljkår och därefter komplettera med andra distributionskanal. För att få försäljningen så effektiv som möjligt är det betydelsefullt att hålla konkurrens mellan kanalerna. Trots franchisingens korta verksamhetstid nämnde Magnus Olsson att försäljningen från de egna säljarna har gått mycket bra under denna period. Om det beror på konkurrens mot franchising vill Magnus Olsson inte säga, då han påpekar att franchisingtagarna och direkt säljarna är kollegor. Men en liten effektivitetsökning kan man nog i alla fall skönja.

Positivt med den egna försäljningen är kontrollen av affärerna, det går att följa försäljningen på ett dagligt plan, vilket leder till en daglig kontakt med säljaren på ett naturligt plan. Mycket tack vare att de sitter i samma byggnad vilket gör det lättare att mötas på tu man hand. En negativ sida med egen personal är det fundamental i att hitta rätt personal som passar in organisationen och med medarbetarna på avdelningen. Idag finns en mycket väl fungerande säljkår som är ytterst noggrant utvald.

3.2.1.2 Franchising

Franchisingverksamheten kom till Sverige i början av 1970-talet från USA och bedrivs i stort sätt i alla näringsgrenar i dagens Sverige. Idén bygger på att franchisetagaren köper rätten att sälja varor eller tjänster under franchisegivarens namn och varumärke. Franchisetagaren driver sitt företag självständigt och är ägarmässigt helt oberoende. Fördelen med att arbeta på detta tillvägagångssätt är det ömsesidiga samarbetet mellan parterna. Franchisetagaren har möjlighet att använda sig av franchisegivarens varumärke, erfarenheter och kunnande. För franchisegivaren ger det en viss riskfördelning och en möjlighet till tillväxt.

Franchising har växt i mycket stor omfattning den senaste tiden, 28 procent av alla franchisesystem i Sverige har tillkommit under de tre senaste åren. Franchising omsätter cirka 100 miljarder kronor (ex. moms) och sysselsätter ungefär 100 000 personer i Sverige.¹³ Men bland försäkringsbolag är Länsförsäkringar det enda bolag som aktivt arbetar med franchising för distribution av försäkringar. Åtta länsförsäkringsbolag bedriver idag franchiseverksamhet inom respektive geografiskt verksamhetsområde.

Målsättningen med Länsförsäkringars franchiseverksamhet är att den ska präglas av långsiktighet, tydlighet samt ömsesidig respekt så trygghet skapas både för kunder och respektive parts ekonomiska satsningar.¹⁴ Syftet med verksamheten i Länsförsäkringar är ökad marknadsbearbetning av små och medelstora företag och dess ägare. Styrkan med franchising, enligt Länsförsäkringar, ligger i försäljning och förvaltning av befintliga kunder. Men det finns även en möjlighet att utnyttja franchisekanalen där bolaget vill stärka sin position, i Länsförsäkringars fall små och medelstora företag.

Franchiseavtalen som skrivs är en mycket viktig del i processen för att uppnå bästa resultat. En bra fördelning av åtagandena ger större effektivitet, lägre kostnader och bättre arbetsvillkor. Länsförsäkringar har sex huvudpunkter för franchisegivaren och sex huvudpunkter för franchisetagaren att följa¹⁵.

Franchisegivarens åtaganden

- Vårda länsförsäkringars varumärke
- Övergripande marknadsföring
- Driva utvecklingen av system, koncept och produkter
- Utbilda och informera franchisetagaren
- Överföra kunskap samt skapa och utveckla ett fungerande socialt nätverk mellan franchisetagarna
- Gemensamt med franchisetagaren utveckla franchiseföretaget

Franchisetagarens åtaganden

- Marknadsföra länsförsäkringars varumärke
- Etablera och underhålla nätverk och relationer

¹³ ”Franchising i Sverige – en företagsform på frammarsch”, 2004-02, rapport från Svenska Franchiseförningen och Svensk handel 2004

¹⁴ Intranät Strategi och mål 2006-04-13

¹⁵ <http://ostgota.lfnet.se/ostgota/internet/Organisation/Franchise/Allmant/default.htm>

- Skapa nyförsäljning och vårda befintliga kunder
- Tillskapa en atmosfär som är gynnsam för försäljning
- Leda och driva verksamheten effektivt
- Gemensamt med länsförsäkringsbolaget utveckla franchiseföretaget

Franchiseverksamheten beskrivs i Årsredovisningen 2005 av Östgöta Brandstodsbolags VD Anders Österyd som ett led i vår strävan att stärka vår position ytterligare i Östergötland¹⁶. Den franchisingverksamhet som startade vid årsskiftet 2005/2006 i Östergötland är mycket starkt knuten till bolaget. För att bli franchisetagare måste Östgöta Brandstodsbolag godkänna personen i fråga samt handha de administrativa tjänster i franchiseföretaget. De säljer endast i länsförsäkringars namn och de har månatliga möten där försäljning mm avhandlas och diskuteras.

Franchisingverksamheten kostar Östgöta Brandstodsbolag en fast avgift på 140 000 kronor i månaden per franchisetagare samt att franchisesäljaren får provision liknande de egna säljarna. Bolaget ska även tillhandahålla franchisetagaren framtagna informations- och broschyrmaterial, produktblad, ansökningshandlingar, villkor mm. De ska fortlöpande informera franchisetagaren om nya produkter, förändrad lagstiftning eller annat av betydelse. Informationen ska vara densamma som en anställd säljare erhåller. Länsförsäkringsbolaget ska fortlöpande anordna utbildning beträffande nya villkor och produkter, de ska även erbjuda franchisetagarens anställda mot betalning vidareutbildning för att bibehålla kunskap som kan krävas på en ständigt förändrig marknad. Mot betalning tillhandahålls även jurist-, offert-, förbesiktning-, värdering- och andra utredningstjänster. Vad bolaget tjänar på franchisingen är självklart ökad kundstock och därmed högre premieintäkter. De slipper även lönekostnad, sociala avgifter, arbetsplatskostnad mm.

Den fasta avgiften på 140 000 kronor var inget som Östgöta Brandstodsbolag själva beräknade utan det är en rekommenderad summa inom Länsförsäkringsgruppen. Alla andra kostnader står franchisingtagaren själv för.

De främsta fördelarna med franchisingen enligt Östgöta Brandstodsbolag ligger i motiverade arbetare och bättre konkurrens, vilket förhoppningsvis leder till bättre effektivitet. Negativt är den minskade kontrollen beträffande franchisetagarens intag av objekt i Länsförsäkringars namn. Det finns alltid detta problem vid säljverksamhet med provision att säljaren emellanåt inte tänker på företagets bästa utan sin egen ekonomiska vinning. Denna möjlighet kan dras ännu ett steg när kontrollen minskar.

För att hantera och samordna all franchiseverksamhet inom Länsförsäkringar finns ett franchisingssamråd med franchiseansvariga från länsförsäkringsbolagen och LFAB. Kostnaderna för denna gemensamma verksamhet fördelas mellan de åtta bolag som har franchisetagare.

3.2.1.3 Mäklad affär

En mäklad affär sker när en kund anlitar en försäkringsmäklare. Mäklaren vänder sig sedan till olika försäkringsbolag med ett anbud i kundens räkning. Östgöta Brandstodsbolag tar sedan ställning till detta anbud och godkänner det eller ej. Mäklade affärer handlar oftast om relativt stora försäkringsobjekt då det inte är kostnadseffektivt för en mindre försäkringstagare att anlita en mäklare med en viss provision som troligen överstiger den vinning personen tjänar på att skaffa upplysningar om alla försäkringsbolag. Det är inte heller särskilt tidseffektivt att invänta den tid det tar att ringa runt till alla försäkringsbolag och se vilket bolag som ger det bästa budet. Vid större affärer kan det dock vara värt att anlita en mäklare som ordnar allt åt företaget och kan försöka pressa priserna mellan bolagen.

Eftersom Länsförsäkringar består av 24 enskilda bolag har de upprättat tre stycken så kallade Mäklardisker (norr, syd och ost) som tar emot anbuderna från mäklaren och distribuerar ut de till rätt länsbolag. Allt detta för att underlätta och göra det så smidigt som möjligt för mäklaren. Mäklardiskerna tar emot anbuderna och skickar det vidare till rätt länsbolag. De beräknar även premierna och registrerar allt i försäkringssystemen.

De kostnader som uppkommer vid en mäklad affär är en procentuellandel som Mäklardisken erhåller samt att mäklaren erhåller en andel av försäljningen. Avtalet som ligger till grund för mäklade affärer har nyligen genomgått en förändring, förr gav bolaget 10-15 % i provision till mäklaren. Nu har avtalet förändrats genom en process som heter nettokvotering vilket innebär att mäklaren själv ska förhandla fram sin del av affären. Vid en försäkring som kostar 100 kronor vid Östgöta Brand så är det den summa som skickas till kunden och

¹⁶ Östgöta Brandstodsbolags Årsredovisning 2005, sid 5

mäklarkostnaden läggs inte in utan faller utanför. Det ger mindre jobb för försäkringsbolagen som undgår att offerera mäklarkostnaden i anbudet.

Efter dessa kostnader utförs ytterligare arbete på Östgötakontoret som att kontrollera premiesättning, åka och titta på objektet. Det gäller att bedöma risken i just denna affär. Vilken typ av byggnadsklass är det, hur ser brandsäkerheten ut, vilket inbrottskydd finns, hur ser elinstallationerna ut. Det måste göras en bedömning om objektet är värt att ta i beståndet och slutligen ta beslut om de ska anta anbudet.

Nästa stycke behandlar det Länsförsäkringsbolag som jag gör min benchmark mot angående redovisningssystem.

3.3 Länsförsäkringar Göteborg & Bohuslän

Länsförsäkringsbolaget i Göteborg och Bohuslän är ett mer omfattande länsförsäkringsbolag än Östgöta Brandstodsbolag. Deras verksamhet har premieintäkter i sak- och livförsäkring (2004) på 2 067 miljoner kronor. Verksamheten i Göteborg och Bohuslän startade 1845 och är idag ett av de 24 självständiga länsförsäkringsbolagen i Sverige. Bank och försäkringskontor finns i Göteborg, Kungälv, Uddevalla och Strömstad därutöver finns lokalkontor i Lysekil, Tanumshede och på Ockerö. Det finns 290 anställda i bolaget utöver detta samarbetar bolaget med 20 försäkringsombud samt tre franchisingverksamheter. De utnyttjar tre distributionskanaler för att nå sina kunder egen försäljning, franchising samt mäklade affärer och utsågs 2005 för tredje året i rad *Årets sakförsäkringsbolag* i Affärsvärlden.

Jag har valt att analysera och jämföra Östgöta Brandstodsbolag mot detta Länsförsäkringsbolag på grund av deras mycket intressanta redovisningsmodell för att fördela interna kostnader och intäkter. En viktig del i jämförelsen är att Länsförsäkringar Göteborg har samma distributionskanaler som Östergötland. Fördelning för alla avdelningar mellan deras distributionskanaler är 60 % eget bestånd, franchiseverksamhet 10 % och mäklade affärer 30 %. Målet med Göteborgs distributionskanaler är att alla ska vara starka och därigenom skapa konkurrens och förhoppningsvis effektivitet, vilket är mycket likt Östgöta.

Redovisningssystemet introducerades år 2000-2001 utifrån ett behov att få bättre kontroll över resultatet i de olika verksamhetsgrenarna. Målet var att kunna bedöma självkostnaden per objekt (med objekt menas varje verksamhetsinriktning). För att nå målet har de framställt ett system där alla kostnader hänförs till ett kostnadsställe och därifrån fördelas ut till respektive verksamhetsgren. De direkta kostnaderna går direkt till objektet medan de indirekta kostnaderna fördelas ut på objekten med hjälp av fördelningsnycklar. Framtagandet av fördelningsnycklarna var en mycket viktig del i processen. Första steget innebar att all personal gjorde en tidrapportering där det framkom hur stor del av arbetstiden som läggs på de olika verksamhetsinriktningarna. Bolaget har nu övergått till att endast verksamhetsansvarige svarar för tidrapporteringen, i de områden där personalen har liknande arbetsuppgifter, annars får varje enskild arbetstagare rapportera sin tid. Denna fördelning av arbetstid och resurser ligger sedan till grund för resterande rapportering av samkostnader. Resterande gemensamma kostnader fördelas genom samstämmiga beslut baserade på erfarenhet och fingertoppkänsla av verksamhetscheferna. Vissa indirekta kostnader finns det även rekommendationer från LFAB om hur de ska fördelas men en viktig punkt att trycka på är att alla kostnader ska fördelas.

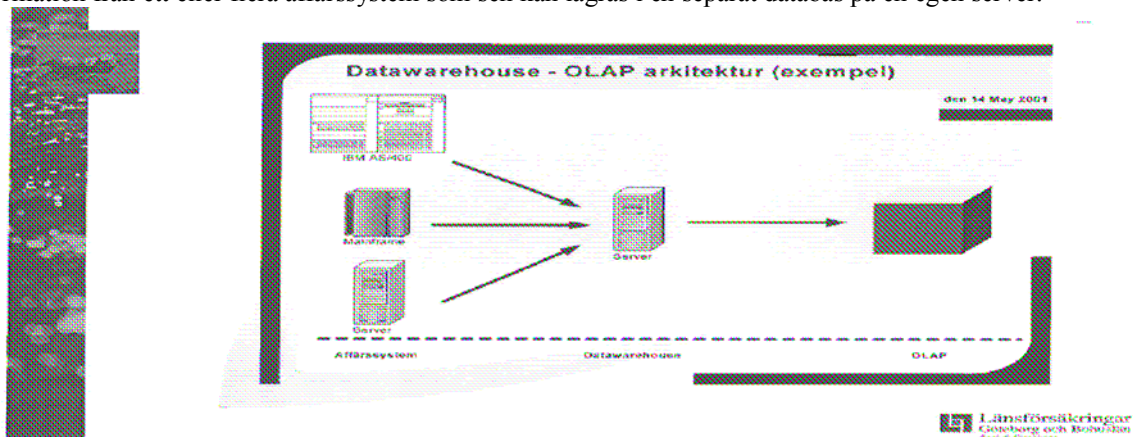
I tabell 2 nedan ser vi Länsförsäkringar Göteborgs resultaträkning mars 2006 för sakmarknad företaget. Vi kan tydligt se att den är i stor omfattning mer detaljerad än vad Östgötas är. Här är intäkter och kostnader uppdelat per distributionskanal och även uppdelat på en mängd olika kostnadsposter vilket leder till flertalet nyckeltal.

	Egna säljare	Franchise	Mäklat	Övrigt	Totalt
Intäkter	38 112	5 481	29 964	1 731	75 288
Premieintäkt	38 068	5 474	29 930	1 729	75 201
Förvaltningsbidrag	44	6	35	2	87
Skadekostnad	-24 131	-4 712	-18 666	-1 610	-49 119
TB1	13 981	768	11 299	121	26 169
Skadekostnads %	63,4%	86,1%	62,4%	93,1%	65,3%
Direkt försäljningskostnad	-4 235	-2 012	-1 584	-59	-7 890

Löner DC	-3 993	0	0	0	-3 993
Provisioner	-242	-2 012	-1 584	-59	-3 897
TB2	9 746	-1 244	9 715	62	18 279
TG 2	25,6%	-22,7%	32,4%	3,6%	24,3%
Affärsområdeskostnad	-3 616	-76	-1 105	-110	-4 906
Löner o sociala kostnader	-1 670	-112	-600	-63	-2 445
Traktamenten och resor	-231	-7	-35	-5	-277
Utbildning o konferens	-57	-1	-6	0	-64
Övr personalkostnader	-85	-3	-14	-1	-102
Lokalkostnader	-359	-8	-43	-4	-414
IT	-375	-33	-47	-14	-469
Utomstående tjänster	-512	-49	-261	-16	-838
Kontorsomkostnader	-144	-5	-27	-2	-178
Representation	-42	0	-2	0	-45
Marknadsföring	0	0	0	0	0
Övriga kostnader	-151	-14	-75	-5	-244
Övriga intäkter	9	156	5	0	170
Skaderegleringskostnad	-931	-129	-670	-42	-1 770
Löner o sociala kostnader	-659	-95	-518	-30	-1 302
Traktamenten och resor	-19	-3	-15	-1	-37
Utbildning o konferens	-18	-3	-14	-1	-36
Övr personalkostnader	-65	-9	-51	-3	-129
Lokalkostnader	-64	-9	-51	-3	-127
IT	-94	-8	-12	-4	-117
Utomstående tjänster	-7	-1	-6	0	-14
Kontorsomkostnader	-5	-1	-4	0	-9
Representation	0	0	0	0	0
Marknadsföring					0
Övriga kostnader	1	0	0	0	1
Övriga intäkter	0	0	0	0	1
Overhead	-2 619	-253	-322	-87	-3 280
Löner o sociala kostnader	-805	-70	-101	-30	-1 006
Traktamenten och resor	-76	-7	-10	-3	-95
Utbildning o konferens	-9	-1	-1	0	-11
Övr personalkostnader	-82	-7	-10	-3	-103
Lokalkostnader	-793	-69	-99	-30	-992
IT	-156	-14	-20	-6	-195
Utomstående tjänster	-147	-13	-18	-6	-184
Kontorsomkostnader	-116	-10	-14	-4	-145
Representation	-2	0	0	0	-2
Marknadsföring	-453	-63	-52	-6	-573
Övriga kostnader	-95	-8	-12	-4	-119
Övriga intäkter	116	10	15	4	146
Totala driftkostnader	-11 400	-2 469	-3 680	-298	-17 847
Driftkostnads %	29,8%	45,0%	12,2%	17,1%	23,6%
Netto	2 581	-1 701	7 618	-177	8 322
Totalkostnads %	93,2%	131,1%	74,5%	110,2%	88,9%

Tabell 2: Länsförsäkringar Göteborgs resultaträkning mars 2006

Resultaträkning framtas automatiskt ur en databas där data om produkt- och periodutgifter har kodats. En mycket viktig komponent i Göteborgs redovisningssystem är ett dataprogram som heter OLAP (Online Analytical Processing). Programmet tar tillvara information på ett strukturerat och analytiskt sätt. Programmet kan inhämta information från ett eller flera affärssystem som sen kan lagras i en separat databas på en egen server.



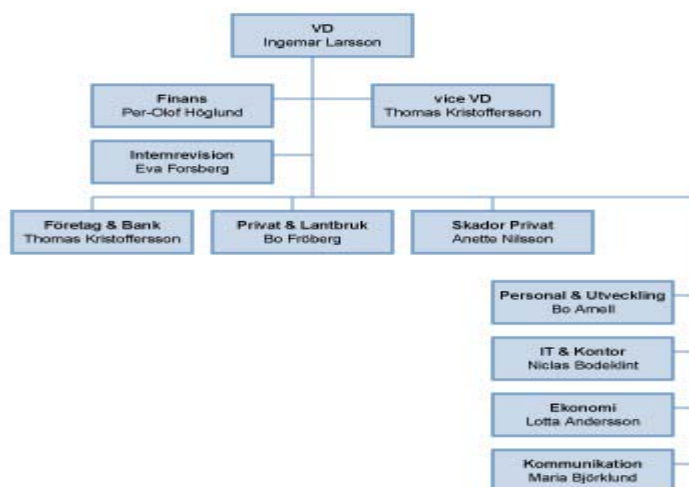
Figur 10: OLAPens funktion

Informationen ligger lagrad i en multidimensionell kub där det går att erhålla olika rapporter t.ex. resultatrapporter, kostnadsställerapporter och diverse övriga Ad-hoc rapporter via Excel. OLAP:en gör det enkelt att producera, presentera och analysera data. Det är även tidseffektivt, då data ligger aggregerad och strukturerad, och ökar flexibiliteten, då det är lätt att vrida och vända på all information.

Tillvägagångssättet för Länsförsäkringar i Göteborg för sitt implementerade av redovisningsmodellen var enligt följande:

1. Skapade tidrapporteringar för alla anställda
2. Skapade fördelningsnycklar för alla indirekta kostnader
3. Alla kostnader och intäkter fick kostnadsställen
4. Utnyttjade OLAP:en för att kunna sammanbinda all information

Skillnaden mellan Länsförsäkringsbolagen är strukturen på organisationen. Östergötland är uppdelat efter försäkringsinriktning som figur 4 visar och där har varje avdelning kostnadsansvar medan Göteborg är indelat efter mot vilken verksamhet de inriktar sig emot t.ex. företag eller privat (se bild) samt att dessa enheter har resultatansvar.



Figur 11: Organisationsschema över Länsförsäkringar Göteborg & Bohuslän

3.3.1 Franchising vid Länsförsäkringar Göteborg & Bohuslän

Franchisingen i Göteborg startade för 10 år sedan när Länsförsäkringar fusionerades med Wasa. Det var ingen uttalad strategi med franchisingen men de nytilkomna säljarna från Wasa blev det perfekta avstampet för att starta en franchisingverksamhet. Idag samarbetar de för tillfället med två stora franchisingföretag med över 30 anställda. Ett samarbete som fungerar mycket bra och som Länsförsäkringar Göteborg & Bohuslän vill expandera i ännu större utsträckning. De medgav att det fanns vissa problem i inledningsfasen då flertalet egna säljare lämnade organisationen och blev franchisetagare. Det blev sämre effektivitet i verksamheten på grund av konkurrensen mellan kanalerna samt att säljarna vakade över varandra. Det var på väg att gå så långt som att ett A-lag (franchising) och ett B-lag (egen försäljning) skulle skapas. Problemet redde ut sig med åren och Madeleine Fritz som jobbar inom affärsområde företag i Länsförsäkringar Göteborg påpekade i intervjun att det viktigaste är att hela tiden kontinuerligt fylla på underifrån med nya talanger så bolaget inte blir beroende av vissa säljare. Nu har en jämvikt infunnit sig i verksamheten och säljare från de olika kanalerna känner sig mer som kollegor än konkurrenter.

4. Litteraturgenomgång

I de flesta organisationer finns det ett behov av ekonomisk effektivitet i någon omfattning, med det menar jag att det finns ett förhållande mellan olika prestationers nytta och dess förbrukade resurser. Prestationers nytta och effekter behöver identifieras och värderas. Detta ska sedan knytas an till den resursfördelning som ska avgöra hur verksamheten ska inriktas.

Den formen av ekonomisk styrning gäller inte bara företag utan även de flesta individer låter i någon grad sitt handlande präglas av ekonomisk styrning dvs. de har en medveten strävan efter att egna och andras handlingar ska leda till ekonomisk effektivitet. Graden och inriktningen kan variera men inte minst kultur- och uppväxtmönster medverkar till att de flesta i någon form lägger in ekonomiska perspektiv i sitt agerande.¹⁷ Det går att betona att information kan förstärkas och riktas angående beteende och styrning. Därför är viktigt att rätt val av information utlämnas och detta är något som beaktas allt mer i det praktiska livet. Det är då av stor vikt att rätt ekonomiska mått bestäms och att ett ställningstagande görs till måttens konstruktion och vilka syften måtten tjänar samt hur de används. Skälet till användning av ekonomiska mått är strävandet mot ekonomisk effektivitet som kan förstärkas och riktas. Måttet synliggör interna ambitioner och ökar förutsättningarna för att förverkliga dessa. Måttet kan få en viktig roll vid värdering av prestationer, fördelning av resurser och stimulering av effektivitet. Mått och krav på företagsnivå behöver ha sin grund både i de yttre anspråken på företaget och i de interna strävandena. Enligt Johansson och Östman (1992) är mått grunden i de ekonomiska informationssystemen.

De ekonomiska informationssystemen i samhället och företagen måste väljas med beaktande av hur användningen faktiskt är, inte på basis av hur den borde ske enligt någon form av idealbild. Vad som ska redovisas och hur data ska presenteras avgörs alltså av det informationsbehov som finns i just det företag som analyseras. Mottagaren av informationen kan ha många olika roller och detta medför att det finns många olika krav på informationen. Detta leder till att man ofta delar upp redovisningen i två olika delar. En del som inriktar sig mot de externa intressenterna som banker och andra utomstående intressenter. Den andra delen inriktas mot interna intressenter. Den del jag inriktar mig emot är de interna informationskraven som oftast är mer detaljerad och rapporterar specificerade data.

4.1 Intern redovisning

I de flesta organisationer uppkommer behovet av att dela upp ansvaret för verksamheten. Det har blivit allt viktigare att ta tillvara på de anställdas motivation och engagemang för att medarbetarna ska komma närmre verksamheten och lättare förstå dess ekonomi.¹⁸ I Östgöta Brandstodsbolag såg vi i figur 4 att deras organisation är uppdelad i fem större verksamhetsområden Sakmarknad, Skador, Livmarknad, Bank och Finans men vilken ansvarsform tillämpas? I ekonomisk litteratur talas det ofta om decentraliserat ansvar i organisationer i fyra olika former¹⁹:

- Kostnadsansvar
- Intäktsansvar
- Resultatansvar
- Räntabilitetsansvar

4.1.1 Kostnadsansvar²⁰

En kostnadsenhet är en avdelning som står till svars för sina egna kostnader. Ekonomiska rapporter och budgetarbete inriktar sig mot verksamhetens kostnader. Ansvarsformen är ganska enkel att implementera och administrera på ett företag på grund av att den kan användas av alla kategorier av organisatoriska enheter oberoende av verksamhetens karaktär. Nackdelen ligger i att kostnadsansvar inte reflekterar ändamålet med arbetet. En avdelningsföreståndare kan inte jämföra sina egna kostnader med sina intäkter och avvägningen och besluten däremellan måste göras högre upp i organisationen. Det blir även svårt att utvärdera en sådan enhet då det endast finns kostnader att se till. Visst är det bra med låga kostnader men till vilket pris. Om företaget har som målsättning att delegera ekonomiskt ansvar är denna form inte speciellt bra. Kostnadsansvar ska därför

¹⁷ Johansson och Östman, 1992, Lönsamhetskrav- redovisningsmått- styrning, sid. 31

¹⁸ Jan Bergstrand, 1997, *Ekonomisk styrning*, sid 65

¹⁹ Lönnqvist och Lind, 1998, *Internredovisning och prestationsmätning*, sid. 36

²⁰ Lönnqvist och Lind, 1998, *Internredovisning och prestationsmätning*, sid. 36

endast användas om det är svårt att mäta intäkterna för denna avdelning.

I ekonomisk litteratur görs det en uppdelning av kostnadsenheter i två grupper:

1. *Standardkostnadsenhet*, denna kännetecknas av varor eller tjänster som tillverkas i enheter kan mätas i kvantitet. Detta kan vara t.ex. lagerhållande enheter eller någon enhet mitt i en värdekedja. I dessa fall kan man mäta antalet lagrade produkter eller volymer respektive antalet monterade produkter. Det går även att beräkna fram en standardkostnad vid dessa enheter och denna standard går sedan att utnyttja vid budgetering och kostnadsbedömningar. Det ekonomiskt primära målet i en standardkostnadsenhet är att ligga inom kostnaden för standardvärdena.
2. *Omkostnadsenhet*, kännetecknas av att outputen är svår att fastställa och de resurser som behövs vid tillverkningen varierar kraftigt. Exempel på omkostnadsenheter kan vara forskningsenheter, utvecklingsenheter och liknande. Det grundläggande målet för att driva en verksamhet som denna är att hålla sig inom de ramar som budgeten tillåter.

4.1.2 Intäktsansvar²¹

I en intäktsenhet koncentrerar sig avdelningens ansvar till intäkterna. Självklart uppstår kostnader även här men de är så små i jämförelse mot intäkterna att det inte går att säga att en intäktsenhet även är kostnadsenhet. Intäktsenheter förekommer inte speciellt ofta i näringslivet men vid enstaka fall kan försäljningsavdelningar och liknade avdelningar ha detta ansvar.

4.1.3 Resultatansvar²²

Under de senaste decennierna har många företag strävat efter att inrätta resultatenheter med ett så fullständigt ansvar för en produktgrupp eller dylikt. Varje avdelning bör svara för sin egen utveckling, marknadsföring och sina tjänster. Även administrativa funktioner bör fördelas på resultatenheterna. Denna ansvarsform innebär att varje område är ansvariga för skillnaden mellan intäkter och kostnader. Detta är en ganska hög grad av decentralisering eftersom chefen för avdelningen kan styra sina kostnader ganska fritt bara intäkterna skiftar i samma proportion. På detta sätt får följaktligen resultatenheterna så stor självständighet som möjligt samtidigt som lönsamheten kan bestämmas på ett rättvisande sätt. Genom decentraliseringen av beslut och åtgärder kan en större arbetsmotivation hos medarbetarna skapas gentemot en mer toppstyrd organisation.

Serviceavdelningar kan ses som avdelningar som säljer sina tjänster till resultatenheterna. Marknadsliknande relationer bör eftersträvas i så stor utsträckning som möjligt och detta leder till att marknadspriser används vid interntprissättning.

Det finns även vissa problem med organisationer av detta slag. Ett problem är behandlingen av de kostnader som inte faller inom resultatenheterna. En första riktlinje är att dessa kostnader bör vara så små som möjligt och att företaget ska dela upp dessa gemensamma enheter i största möjliga utsträckning. Men alla enheter ska kanske inte delas upp, det finns framförallt två förhållanden som hindrar detta.

1. Företag kan uppnå stordriftsfördelar om de bibehåller vissa gemensamma enheter. Enheter av detta slag som ger service till resultatenheterna får då sälja sina tjänster i konkurrens med utomstående företag. Om det ska löna sig för företaget att behålla dessa enheter så ska de framgångsrikt kunna konkurrera med externa enheter. Företaget måste således kunna fastställa internpriser på sina tjänster så att serviceavdelningarna får sina kostnader täckta av resultatenheterna.
2. Vissa enheter kan behövas för att företaget ska kunna fungera men behövs inte för resultatenhetens verksamhet t.ex. informationsavdelning. Dessa enheters kostnader får bilda en separat post i företagets resultatbudget.

4.1.4 Räntabilitetsansvar²³

Ytterligare ett steg kan tas inom företag för att bilda så självständigt ekonomisk ansvar som möjligt. Dessa enheter är liknande resultatenhet men det läggs till beslutanderätt och kapitalbindningsansvar som uppkommer i

²¹ Lönnqvist och Lind, 1998, Internredovisning och prestationsmätning, sid. 38

²² Lönnqvist och Lind, 1998, Internredovisning och prestationsmätning, sid. 39

²³ Lönnqvist och Lind, 1998, Internredovisning och prestationsmätning, sid. 342

verksamheten. De får besluta om vilka investeringar som ska göras bara den upprätthåller företagets avkastningskrav på investerat kapital. Enheterna kan nu ekonomiskt följas med mått som räntabilitet på sysselsatt och eget kapital. Denna form av enheter kan vissa större företag tillämpa och detta leder till att enheterna bildar dotterbolag. Man talar om ”bolagisering” inom storföretagen.

I praktiken har räntabilitetsenheter i normala fall inte rätt att välja investeringsform och ofta sätts restriktioner vad det gäller större investering av chefer högre i organisationen. En viss central investering kommer alltid att kvarstå som kommer att vara inriktad på företagets förhållande till ägarna och finansiella frågor i samband med köp och försäljning av verksamheten.

4.2 Direkta och indirekta kostnader

I stället för att skapa renodlad resultatenhetsorganisation finns det olika teorier om hur företag kan fördela kostnader på och mellan avdelningar. Tre sätt som Lönnqvist och Lind (1998) tar upp är:

- Fördelning av kostnader som är gemensamma för flera avdelningar
- Fördelningar av en avdelnings kostnader på andra avdelningar
- Fördelning via ett internprissystem

Begreppet direkta och indirekta kostnader används för att kunna dela upp kostnaderna i direkt mätbara kostnader till ett visst objekt och ej direkt mätbara kostnader till objektet som allmänna omkostnader. Direkta kostnader är kostnader som tillfaller en viss avdelning utan någon form av schablonfördelning. Dessa kostnader påförs direkt en kostnadsbärare (kalkylobjekt) och en kostnad som är direkt för ett kalkylobjekt behöver inte vara det för ett annat objekt.²⁴ Exempel på sådana kostnader är material som åtgår till produkten, personalkostnader som är direkt förknippade med produktens tillverkning eller tjänstens utförande. Indirekta kostnader är kostnader som är gemensamma för två eller fler avdelningar och som inte kan fördelas utan någon fördelningsnyckel. De brukar traditionellt i tillverkningsföretag gå under benämningarna materialomkostnader, tillverknings- omkostnader, administrationsomkostnader och försäljningsomkostnader. Om de fördelas vidare till kostnadsbärare benämns de som fördelade kostnader eller omkostnader. Ett vanligt förekommande samlingsnamn för dessa kostnader är overheadkostnader. Hur och om man ska fördela dessa indirekta kostnader diskuteras det mycket om i både litteratur och praxis.²⁵

Kostnadsfördelning i praktiken är mycket svår. Många kostnadsposter är gemensamma för flera kalkylobjekt och måste fördelas. Kostnaderna varierar troligtvis oftast även över tiden och dessa behöver man se över med jämna mellanrum. Åtminstone en årlig revidering bör vara lämplig för de flesta verksamheter.²⁶ Vad som behövs för att kunna fördela sina kostnader är att skapa speciella kostnadsbärare eller kalkylobjekt eller i vissa fall skapandet av aktiviteter. Kostnadsbäraren är slutobjektet i kalkyleringen och kan vara en produkt, vara, avdelning eller tjänst²⁷. Företagets kostnader ska sedan fördelas ut på dessa kostnadsbärare.

Argument för att inte fördela kostnaderna är en ansvarstagande grundtanke. De avdelningar som inte skapar kostnaderna ska inte heller behöva betala för dem. En avdelning ska endast belastas med det som dom själva kan styra över, annars kan det ge negativa motivationsproblem. Detta synsätt leder till att det är svårt att fördela ut t.ex. administrationsomkostnader till alla avdelningar på grund av att avdelningen inte kan påverka denna kostnad. Då kan det enligt detta synsätt vara mer rättvist att utnyttja ackumulerade poster i slutet på resultaträkningen för dessa overheadkostnader. Det leder till att avdelningens exakta resultat inte går att framlysa men avdelningen påverkas heller inte negativt av opåverkbara kostnader.

Ett starkt argument för att fördela kostnader och slå ut de indirekta kostnaderna på avdelningarna är att resurser som upplevs som ”gratis” annars kan överkonsumeras.²⁸ Men det är viktigt att i så stor utsträckning som möjligt utnyttja ett orsak-verkan samband. Att den distributionskanal som utnyttjar dessa kostnader får stå för sin beskärda del. När en sådan fördelning görs kan det skapa ett intresse för situationen. Så fort avdelningen får betala för de kostnader som tidigare var ”gratis” kanske ett större engagemang till att sänka kostnaderna skapas och man får ett intresse för hela verksamhetens kostnader.

²⁴ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 56

²⁵ Lönnqvist och Lind, 1998, *Internredovisning och prestationsmätning*, sid. 45

²⁶ Gunnar Ohlsson, *Företagskalkyler*, sid 32

²⁷ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 56

²⁸ *Internredovisning och prestationsmätning*, Rune Lönnqvist och Jonny Lind 1998, sid 45

Ett bra sätt att fördela kostnader är att skapa olika fördelningsnycklar för kostnadsposterna. Fördelningsnycklarna kan skapas beroende av en mängd olika variabler som antal anställda avdelningen har, hur stora deras lokaler är mm. Av praktiska skäl bör ett företag begränsa antalet fördelningsnycklar och därför bör de indirekta kostnaderna fördelas på ett sådant sätt att samma fördelningsnycklar kan användas.

Det finns även kostnader som företag vill kunna fördela mellan avdelningar t.ex. en dataavdelnings kostnader. En ökning av kostnaderna i den avdelningen behöver ju inte bero på deras eget handlande utan att enheterna runt omkring har ökat och därför behövs fler personal och tid på dataavdelningen. Motivet för att fördela kostnader mellan avdelningar är att kunna göra andra avdelningar uppmärksamma och engagerade, som här i fallet, i dataavdelningens ökade kostnader. Detta kan ge mer förståelse för hela verksamheten och dess kostnadsstruktur.

Nackdelen med detta är att avdelningar belastas med kostnader som de inte styr över och ansvarar för. Om detta system ska fungera är det viktigt att det blir rättvisa fördelningsnycklar och att det till så stor del som möjligt speglar verkligheten och dess riktiga utnyttjande.

Det finns även en möjlighet att använda sig av interna prissättningar när det talas om kostnadsfördelning. Detta leder till att mottagaren kan bestämma mer över de kostnader som kommer att tillfalla sin egen avdelning. Om ett pris sätts på tjänsten kan avdelningen själva bestämma hur mycket de ska använda sig av tjänsten och styra sitt eget handlande. Detta leder till en köpar-säljar relation mellan avdelningarna.

Positivt med detta sätt av kostnadsfördelning är att enheterna själva kan bestämma i vilken utsträckning de ska använda tjänsten och därmed kostnaderna. Det finns även en annan positiv sida med internpriser. Det är att den köpande avdelningar kan sätta press på den säljande avdelningen och pressa priset tills det når den nivå som köparna efterfrågar. Om inte säljvdelningen klarar dessa priser medan andra konkurrenter gör det så leder till att verksamheten måste rationaliseras eller läggas ner. Företaget får alltså ett mått på hur bra säljvdelningen står sig gentemot konkurrensen.

En av de största svårigheterna med internprissättning uppstår omedelbart vid införandet. Om priserna blir felaktigt prissatta vilket kan leda till att den interna resultaträkningen inte får någon trovärdighet. Det kan även bli interna oenigheter om priser genom att det kan göras internvinster i mellanliggande led.²⁹ Detta kan leda till överdrivna tidsförluster vid prisförhandlingar mellan avdelningschefer. Allt detta kan i alla fall på kort sikt leda till dåligt resursutnyttjande.

4.3 Redovisningens utformning³⁰

För att starta arbetet med en redovisningsmodell är det viktigt att fastställa en arbetsmetod för att kunna bearbeta informationsbehovet i ett företag. Varje företag har sitt speciella informationsbehov beroende på verksamhetsinriktning, företagets storlek, organisationsform och en mängd andra faktorer. Det gäller att utforma sin redovisning så att efterfrågad information framkommer.

Redovisning är ett informationssystem där ekonomiska händelser registreras. Förutom belopp i monetära summor som en händelse innebär används konton och koder för att klassificera och beskriva händelsen. För att göra sitt redovisningssystem så lättillgängligt och överblickbart som möjligt lagras vissa delar av informationen med koder istället för konton. Både konton som koder är ett sätt att beskriva en ekonomisk händelse och som informationsbärare är det ingen skillnad mellan koncepten. Skillnaden ligger i den typ av information som de rymmer.

Konto är i huvudsak kopplat till de fyra ekonomiska grundbegreppen:

- Tillgångar
- Skulder
- Intäkter
- Kostnader

Alla förändringar av tillgångar och skulder redovisas normalt på konton medan den ytterligare information om affärshändelsen som finns registreras via koder. Konton använder sig av dubbel bokföring, vilket är en

²⁹ Jan Bergström, *Ekonomisk styrning*, sid 81

³⁰ *Internredovisning och prestationsmätning*, Rune Lönnqvist och Jonny Lind 1998, sid 24

återspeglings av sambanden mellan de ekonomiska grundbegreppen. Koder däremot har ingen debet eller kredit sida utan är mer ett komplement.

All information kan registreras via konton men det ger till följd att redovisningssystemet blir mycket stort vilket leder till att systemet blir otympligt och mycket svårt att få en klar överblick. I vilken utsträckning det ska användas koder eller konton är mycket svårt att bestämma men det viktiga är att kombinationen däremellan ger en klarare och tydligare bild av redovisning.

Praxis i företag visar stora variationer i mixen mellan konton och koder. Det finns företag som utnyttjar koder i största möjliga utsträckning vilket leder till endast fyra konton men det är väldigt få företag som dragit det så långt men studier visar att redovisningspraxis tenderar att påvisa en större användning av koder och minskat antal konton.³¹

Lönnqvist och Lind (1998) har en femstegs process för att ge vägledning kring tillvägagångssättet att beskriva informationsbehoven.

1. *Utforma rapportformulär*

Ett bra sätt att starta arbetet är att rådfråga all berörd personal om hur rapporterna ska vara utformade och vad man vill få fram från redovisningen. Processen vid utarbetandet av rapportformulär har ofta många anställda involverade och behöver ofta genomgå ett flertal revideringar. Avslutningsvis ska företaget ha utarbetat en rapportplan som är en sammanställning av:

- Vilka rapporter som ska tas fram
- Vilka personer som ska tillhandha ha rapporterna
- Vilket tidsintervall som rapporteringen ska ske

Tidsintervallet bör vara ganska korta mellan rapporterna för att det ska vara aktuell data som rapporteras. Detta leder till bättre underlag för personen som får rapporten men desto oftare rapporteringen sker ju högre blir kostnaderna. Empiriska studier påvisar att mellan 4-8 veckor är normalt för företagens rapporteringsperioder.

2. *Strukturera rapporternas innehåll*

När väl rapportformulären är färdigställda går arbetet vidare med att tolka och strukturera den information som rapporten ska innehålla. Det är viktigt att försöka strukturera upp sitt redovisningssätt så det kan producera den data och ge de rapporter som eftersträvas. Det är viktigt att se till vad mottagaren vill att rapporten ska innehålla och sen hitta vilket konto det ska slå emot och hur kodningen bör se ut.

3. *Upprätta en kod/konto-plan*

I detta steg måste företaget avgöra i vilken utsträckning de ska använda sig av konton respektive koder. Dessutom måste det avgöras på vilka konton och koder informationen ska registreras.

I vilken utsträckning man använder koder och konton är väldigt individuellt för företaget och beror på hur organisationen, verksamheten mm ser ut. Gällande vilka konton och koder som ska användas finns det en mängd inriktningar att välja.

- Specificeringsgrad, redovisningen bör inte vara mer specificerad än vad som erfordras för att plocka fram den efterfrågade rapporten. Ju mer konton och koder som används ju större och svårare användbart blir systemet vilket kan leda till större risk för felaktiga registreringar.
- Gruppering av konton är ett bra sätt att få ett strukturerat och överblickbart system. Här bör företaget utnyttja den naturliga grupperingen efter de fyra ekonomiska grundbegreppen, tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Sedan kan undergrupperingar göras för att få det så systematiskt som möjligt.
- Användning av kontonummer eller förkortningar är en smaksak för företaget eller det kan bero på hur datasystemet i verksamheten är uppbyggt. Vid användning av nummer bör siffrans första nummer visa vilken grupp informationen tillhör och följande siffror visar konkret vilken transaktion som det berör. Hur många siffror som ska användas är en praktiskt fråga beroende på hur många konton eller koder som finns i varje grupp. Förslagsvis ska så få siffror som möjlig utnyttjas.

4. *Upprätta en transaktionsplan*

³¹ Internredovisning och prestationsmätning, Rune Lönnqvist och Jonny Lind 1998, sid 23

Definitionen på en transaktionsplan är vad som ska anses vara en transaktion i redovisningen och beskriver hur typtransaktioner ska redovisas. Första steget är att ange vad en affärshändelse i redovisningssyfte är. Nästa steg är att göra en sammanfattande beskrivning av hur olika affärshändelser ska konteras. Här ska beskrivas vilka grupper av konton som ska användas och vilka kodgrupper som ska användas.

Transaktionsplanen är ett viktigt instrument för att förbättra kvaliteten i redovisningen. Det ger alla berörda en klar och tydlig bild av hur olika transaktioner ska redovisas och kvaliteten i redovisningens rapport är mycket beroende av att affärshändelser redovisas på ett likartat och konsekvent tillvägagångssätt

5. Informera och dokumentera redovisningssystemet

Sista steget är att lära ut och informera om hur systemet är uppbyggt samt undervisa användarna som ska utnyttja systemet. ”Redovisning har inget värde i sig självt, ett aldrig så välbyggt system blir meningslöst om inte användarna förstår och kan utnyttja systemet” (Lönnqvist & Lind, 1998).

Det är även viktigt att dokumentera redovisningsarbetet för framtida ändringar i systemet. Nya inriktningar, organisationsformer, tekniker eller problem kan kräva förändringar i systemet och utan en väl dokumentation ökar svårigheterna vid sådana förändringar. Faktorer som dessa ökar riskerna för felaktig data och därmed trovärdigheten med redovisningsrapporterna.

4.4 Kalkyler

Kalkylering är en väldigt användbar ekonomisk uppställning av intäkter och kostnader vilket leder till att det är vanligt i samhället. Privatpersoner gör dem för att hushållsekonomin ska räcka, staten gör kalkyler över vad olika reformer kommer att kosta och hur de ska finansieras. Företag gör kalkyler över vad tillverkningen av en produkt kostar, vilken marginal som ska tas ut på en produkt, vilket timpris som ska offereras, om en investering är lönsam, kostnaden för ett projekt osv. Olika verksamheter utnyttjar olika sätt att kalkylera. Vilka kalkylmetoder och kalkylmodeller som används beror därför på företagets verksamhetsinriktning.

4.4.1 Företags verksamheter

Den vanligaste indelningen som brukar göras beroende på företagets verksamhet är³².

- tillverkande företag eller industriföretag
- tjänsteproducerande företag
- varuhandelsföretag

4.4.1.1 Det tillverkande företaget³³

I det tillverkande företaget köps råvaror, komponenter och halvfabrikat in för att förädlas till produkter. Dessa produkter distribueras och säljs sedan till kunder, t ex grossister, andra företag för att ingå i deras produkt. Ett tillverkande företag har produktionsbyggnader, plats för lager, oftast stora investeringar i maskiner och verktyg. För ett tillverkande företag är det viktigt att resurserna, t ex människor och maskiner, utnyttjas fullt ut eftersom grundinvesteringarna är stora. Kalkyler görs för att optimera verksamheten. Självkostnads- och bidragskalkylering är det som används mest inom den tillverkande industrin.

4.4.1.2 Det tjänsteproducerande företaget³⁴

Det som kännetecknar ett tjänsteföretag är att tjänsten inte går att lagra. Den stora kostnaden är personalen samt lokaler och utrustning till dessa personer. Många tjänsteföretag lämnar offerter på uppdrag man vill ha. Till grund för offertpriset är oftast en kalkyl över hur många timmars arbete man tror sig behöva och vilket timpris företaget önskar ta ut. Timpriset är troligtvis kalkylerat utifrån tänkt beläggningsgrad och de kostnader företaget har.

Timkostnadskalkyler uträknade med användandet av en s.k. kalkyltrappa är vanligt förekommande.³⁵ Trappan består av tre steg projektkostnad, självkostnad och försäljningspris.

³² Gunnar Ohlsson, *Företagskalkyler*, sid 111

³³ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 91

³⁴ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 112

³⁵ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 114

4.4.1.3 Varuhandelsföretaget³⁶

Varuhandelsföretaget köper in varor för att sedan sälja dem vidare på ett effektivt sätt. För att vara så effektiva och kunniga som möjligt brukar varuhandelsföretagen specialisera sig inom ett visst område, t ex kläder, skor, byggmaterial, möbler.

Varuhandelsföretaget måste göra kalkyler över vilket påslag man ska ha på varorna det vill säga med hur mycket marginal de vill ha, över hur stort lager man behöver hålla, inför olika prissättningsbeslut, över olika kampanjer mm. Både självkostnads kalkylering (med användandet av kalkyltrappan) och bidragskalkylering används i varuhandelsföretag.

4.4.2 Kalkylinriktningar

Det finns åtskilliga motiv till att företag behöver kalkyler för sin ekonomiska styrning, bland annat följande³⁷:

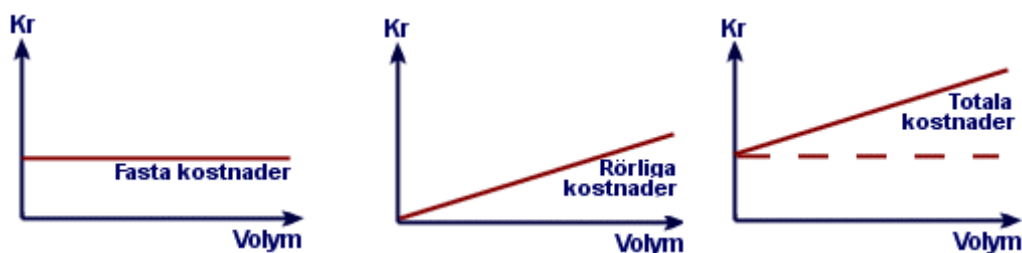
- Prissättning eller offertgivning
- Lönsamhetsbedömning när priset är känt
- Produktval på kort sikt
- Metodval i produktionen på längre sikt

De tre frekventaste kalkylmetoderna är självkostnads kalkylering, bidragskalkylering och ABC-kalkyl. Ett annat alternativt är orderkalkylering där självkostnaden för varje order beräknas genom en påläggskalkylering.

Den vanligaste indelningen av företagets kostnader är uppdelning i fasta kostnader och rörliga kostnader. Företagets fasta kostnader är kostnader som inte förändras om det sker en förändring av den tillverkade/sålda volymen. Exempel på fasta kostnader är lokalhyra, personalkostnader, maskiner, ränta på lån, försäkringar. Att kostnaderna är fasta är bara delvis sant, ibland ändras den fasta kostnaden beroende på bland annat utbyggnader, hyra av större lokaler, anskaffande av mer personal etc. Vid kalkylarbetet är det viktigt att veta om denna fasta kostnad ska vara konstant eller om den kommer förändras³⁸.

Företagets rörliga kostnader är kostnader som varierar med den tillverkade eller presterade volymen. För ett tillverkande företag är råvaror, ingående komponenter, förpackningar etc. rörliga kostnader. För ett tjänsteföretag kan det vara t ex resekostnader eller kostnader för provisionsförsäljning, för ett varuhandels- företag är kostnaden för inköpta varor en rörlig kostnad.

Företagets totala kostnad är summan av de fasta och rörliga kostnaderna. Hur stor företagets totala kostnad blir är beroende av den tillverkade eller presterade volymen.



Figur 12: kostnadsbilder (Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 72)

Ett annat problem vid kalkylering är att fastställa vilka kostnader som är direkta (kan hänföras till produkten eller tjänsten) eller indirekta (kostnader för resurser som delas av flera produkter eller tjänster). De indirekta kostnaderna måste även kunna fördelas på ett rättvist förfaringssätt mellan företagets produkter eller tjänster. De fasta kostnaderna fördelas i kalkylerna på antalet tillverkade enheter, antalet debiterade timmar etc. Desto fler enheter som säljs, desto fler enheter att fördela de fasta kostnaderna på. I kalkylerna är det viktigt att uppskatta antalet framtida sålda enheter så korrekt som möjligt för att fördelningen av de fasta kostnaderna ska bli rätt.

³⁶ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 106

³⁷ Jan Bergstrand, *Ekonomisk styrning*, sid 34

³⁸ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 76

4.4.2.1 Självkostnadskalkyl

Självkostnadskalkylering är en metod för fullständig kostnadsfördelning, samtliga kostnader i företaget fördelas.³⁹ I självkostnadskalkylen görs indelningen av kostnader i fasta och rörliga. Detta innebär att en kostnadsbärare (produkt) får bära sina rörliga kostnader samt en framräknad andel av de fasta kostnader som finns i företaget. Totalresultatet blir positivt för företaget om priserna konsekvent täcker självkostnaden för produkterna. Självkostnadskalkylering används främst i tillverkningsindustrin pga. att kalkylformen lämpar sig bäst i företag som producerar enstaka eller ett fåtal produkter. Sättet används främst till att ge underlag för prissättningsbeslut på lite längre sikt och för långsiktiga lönsamhetsbedömningar. Vid mer kortsiktiga beslut är det oftast bidragskalkylering som används. Vid självkostnadskalkylering får företaget fram sitt resultat på följande sätt:

Resultatet = Totala intäkterna - Totala självkostnaden

Innebörden av detta är att vid självkostnadskalkylering är samtliga kostnader fördelade på produkter ända fram till dess att de är levererade och betalda. Då samtliga kostnader ingår i självkostnadskalkylen måste företaget använda sig av vissa fördelningsnycklar för att de fasta kostnaderna ska kunna fördelas på kostnadsbärarna. De direkta kostnadsslagen är DM, direkta kostnader för material som påförs en kostnadsbärare, DL, lön som direkta påförs en kostnadsbärare, samt speciella direkta kostnader. De fördelningsnycklar som vanligtvis används är⁴⁰:

- Materialomkostnader (MO), indirekta kostnader i anknytning med det inkommande materialflödet t.ex. kostnader för inköpsverksamhet och förrådshantering.
- Tillverkningsomkostnader (TO), indirekta kostnader i samband med tillverkningen t.ex. driftskostnader och kapitalkostnader för byggnader och maskiner.
- Administrationsomkostnader (AO), indirekta kostnader för administration och ledning t.ex. kostnader för ekonomiavdelningar och datorkostnader.
- Försäljningsomkostnader (FO), indirekta kostnader i samband med marknadsundersökningar och försäljning t.ex. resor och reklam.

Genom olika beräkningar mellan de rörliga kostnaderna och ovanstående fördelningsnycklar görs olika påläggssatser. För att fördela företagets indirekta kostnader brukar rörelsen normalt använda sig av de direkta kostnaderna som fördelningsbas. Vanligast är att företaget räknar fram ett procentuellt påslag som sedan används då en produkts självkostnad beräknas. Påläggsbaser som ofta tillämpas är:⁴¹

- MO fördelas som ett pålägg på kostnaden för DM
- TO fördelas som ett pålägg på kostnaden för DL
- AO fördelas som ett pålägg på tillverkningskostnaden
- FO fördelas som ett pålägg på tillverkningskostnaden

Exempel på hur pålägg beräknas fram.

Vanligast att fördela materialomkostnaderna är att göra det utifrån företagets förbrukning av direkt material. Ett annat sätt att fördela kan vara lageryta d v s MO fördelas utifrån produkternas ianspråktagande av lagerutrymme.

$$\text{MO - pålägg} = \frac{\text{Företagets totala MO}}{\text{Företagets totala dM}} \cdot 100 = \text{xx} \%$$

Tillverkningsomkostnaderna fördelas vanligen som procent av direkt lön. Andra sätt att fördela TO på kan vara som kronor per maskintimme eller som kronor per arbetstimme.

$$\text{TO - pålägg} = \frac{\text{Företagets totala TO}}{\text{Företagets totala dL}} \cdot 100 = \text{xx} \%$$

AO och FO behandlas ibland tillsammans och kallas då för affärsomkostnader (AFFO) och de fördelas då oftast med företagets totala tillverknings- kostnader som påläggbas. De totala tillverkningskostnaderna är summan av

³⁹ Gunnar Ohlsson, *Företagskalkyler*, sid 71

⁴⁰ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 93

⁴¹ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 95

dM, MO, dL, TO och om det finns direkta tillverkningskostnader.

$$\text{AFFO - pålägg} = \frac{\text{Företagets totala AFFO}}{\text{Företagets totala tillverkningskostnad}} \cdot 100 = \text{xx} \%$$

När påläggsbaserna är beräknade kan självkostnad för en produkt i procent kan räknas fram enligt följande:⁴²

dM, direkt material
+ MO-pålägg, i % av dM
+ dL, direkt lön
+ TO-pålägg, i % av dL
+ särskilda direkta tillverkningskostnader
= TK, tillverkningskostnad
+ AFFO, i % av tillverkningskostnad
+ särskilda direkta försäljningskostnader
= Produktens självkostnad

Det företaget får fram efter att ha gjort denna uträkning är produktens självkostnad. Priset som sedan sätts på produkten beror på flera faktorer. Företaget vill naturligtvis tjäna så mycket pengar som möjligt på sin produkt men vilket pris man kan ta ut styrs bland annat av konkurrensen och vad kunderna är villiga att betala.

Självkostnadskalkylering har en hel del brister. Den utgår från en viss tillverkningsvolym och stämmer inte om volymen blir en annan, vilket är ganska vanligt. Samma sak gäller vid beräkning med lönekostnad som bas där små beräkningsfel i lönekostnaden kan mångfaldigas vid procentuellt pålägg. Härigenom kan kalkylen bli direkt missvisande och fördelningen av de indirekta kostnaderna har svårt att exponera en "rättvis" fördelning.

En kritik som också riktas mot självkostnadskalkylen är att pålägget ofta räknas i procent. En dyr produkt får då ett påslag som i kronor är betydligt högre än en billigare produkt. Det behöver ju faktiskt inte vara på det viset att den dyrare produkten är mycket kostsammare att tillverka än den billigare, det kan ju istället vara precis tvärtom.⁴³ Den självkostnad som räknas fram är därför inte så exakt som siffrorna ger vid handen. Självkostnadskalkylen är dock en bra hjälp i att uppskatta en produkts självkostnad.

Självkostnadskalkylerna kan upplevas som komplicerade och resurskrävande. Som motvikt till dessa finns därför bidragskalkylerna.

4.4.2.2 Bidragskalkyl

Denna kalkyl bygger på en ofullständig kostnadsfördelning. Detta förenklar självklart men däremot får man inte tillgång till hela kostnadsbilden. Bidragskalkylen bygger på begreppen särintäkter och särkostnader.⁴⁴ Vid bidragskalkylering belastas bara kalkylobjektet (produkten) med dess särkostnader. Skillnaden mellan produktens försäljningspris och dess särkostnader utgör produktens täckningsbidrag (TB). Täckningsbidraget visar hur mycket, dvs. vilket bidrag, som produkten ger för att täcka företagets samkostnader och räcka till eventuell vinst. Bidragskalkylen lämpar sig för att räkna ut lönsamheten på en produkt, ett sortiment, en avdelning, ett säljdistrikt etc.

Teoretiskt definieras särkostnader som "kostnader som tillkommer eller försvinner som en följd av ett beslut"⁴⁵. Översätter man detta till normal svenska för en produkt blir det ungefär "kostnader som en produkt orsakar och som inte skulle ha uppstått om produkten inte tillverkades". Observera att det innebär mer än bara "rörliga

⁴² Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 93

⁴³ Jan Bergstrand, *Ekonomisk styrning*, sid 39

⁴⁴ Gunnar Ohlsson, *Företagskalkyler*, sid 73

⁴⁵ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 58

kostnader" som direkt material, direkt lön etc. Detta kan innebära en helt ny produktionslinje, ombyggnad av lokaler mm.

Särkostnader (och även särintäkter) är det som på ett naturligt och rättvist sätt kan hänföras till ett kalkylobjekt (produkt, produktsortiment, avdelning, fabrik, lager mm).

Teoretiska definitionen för samkostnader är "kostnader som är opåverkade av vilket handlingsmönster som väljs".⁴⁶ För en produkt betyder det att samkostnader är kostnader som är oberoende av om produkten tillverkas eller ej. Vi kan också säga att det är kostnader för gemensamma resurser som produkten tar i anspråk.

Fördelen med bidragskalkylen är att man bortser från företagets samkostnader. Det bidrag som räknas fram kan jämföras med t ex en annan produkts bidrag. I en valsituation är det därför mycket lätt att välja. Den produkt som ger det högsta täckningsbidraget väljs.

Bidragsmetoden är enkel och snabb att arbeta med. I jämförelse med självkostnadskalkylering så behöver inga fördelningsnycklar användas. Metoden visar på ett enkelt sätt vad som är lägsta tänkbara pris att sälja produkten för. Genom att använda bidragskalkylering är det lättare att arbeta med en flexibel prissättning.

Viktigt begrepp vid bidragskalkylering är täckningsbidrag och täckningsgrad. Täckningsbidraget visar hur mycket, bidraget, som produkten ger för att täcka företagets samkostnader och räcka till eventuell vinst.

Täckningsbidrag = Särintäkter - Särkostnader⁴⁷

I små företag räknar man oftast bara med en nivå på täckningsbidraget (TB1) men större företag kan använda sig av flera nivåer genom att utnyttja flera bidrag t ex TB1, TB2 och TB3.

Täckningsgraden är täckningsbidragets andel av särintäkterna. Det är ett relationstal vilket innebär att det går att använda som jämförelse mellan t ex olika avdelningar oberoende av deras storlek. Precis som det finns olika nivåer på TB1, TB2 osv. räknas även täckningsgrad på olika nivåer, TG1, TG2 etc. I normalfallet är det den avdelning som har störst TG som det gäller att satsa på eftersom den ger störst bidrag till verksamheten.

Täckningsgrad i % = (Täckningsbidrag/Särintäkt) x 100

När företaget gör en bidragskalkyl tar det inte hänsyn till företagets samkostnader. Även om en avdelning visar bäst täckningsgrad behöver det inte innebära att avdelningen är den mest lönsamma. Företagets samkostnader är kanske snedfördelade. Den avdelning med högst TG kan förbruka mer av företagets gemensamma resurser än den avdelning som den jämförs mot. Men i de flesta fall är det dock på det viset att den avdelning som har det högsta TG är den mest lönsamma.

Vid en självkostnadskalkyl så kommer samtliga intäkter och kostnader, direkta eller indirekta med i kalkylen. Vid bidragskalkyl så kommer enbart särintäkter och särkostnaderna med, det leder sen till ett TB som ska täcka samkostnaderna och vinsten. När man beräknar ett pris är självkostnadskalkylen bra då alla kostnader för projektet är inräknade men kalkylen kan anses som lite "stel". När man utnyttjat bidragskalkyl så får man en uppfattning om lägst möjliga acceptabla pris (särkostnaden) är för projektet.

4.4.2.3 ABC-kalkyl

ABC-kalkylering eller Activ Based Costing har sitt ursprung i USA och England och kallas i Sverige för aktivitetsbaserad kalkylering.⁴⁸ Det var de amerikanska ekonomerna Johnson & Kaplan som startade debatten 1987 med följande inledningstext från sin bok "Relevance Lost- The Rise and Fall of Management Accounting".

*"Today's management accounting information driven by the procedures and cycle of the organisation's financial reporting system is too late, too aggregated and too distorted to be relevant for managers' planning and control decisions."*⁴⁹

Deras huvudbudskap var att kalkyler inte utvecklats och anpassats till nya förutsättningar. Traditionella kalkylmetoder sägs var schablonmässiga och ge otillräcklig, missvisande och långsam information. Grundtanken

⁴⁶ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 58

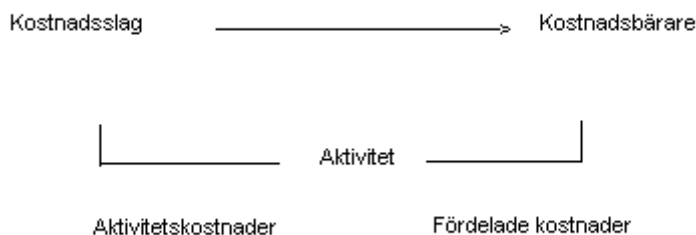
⁴⁷ Göran Andersson, *Kalkyler som beslutsunderlag*, sid 59

⁴⁸ *Kalkyler som beslutsunderlag*, Göran Andersson 1997, sid 129

⁴⁹ *Ekonomisk styrning*, Jan Bergstrand, 1997, sid 47

med ABC-kalkyler bygger på att alla aktiviteter i ett företag (även de indirekta) utförs för att stödja en produkts väg från tillverkning till försäljning. Alla aktiviteter prissätts och man söker dess ”cost driver” som skall vara ett mått på utnyttjandet av aktiviteten. För att kunna mäta volymen av dessa ”cost drivers” måste aktiviteten vara likartad och återkommande. Detta leder till att unika och komplexa aktiviteter är svåra eller omöjliga att innefatta i kalkylen. Man kan därefter utnyttja olika fördelningsnycklar för att fördela kostnader från aktiviteterna till olika kalkylobjekt.

I ABC-litteratur hävdas ibland att alla kostnader är direkta i avseende på något.⁵⁰ Med ett sådant påstående skulle uppdelningen mellan direkta och indirekta kostnader vara ointressant.



Figur 13: Kostnadsfördelning med aktivitet som mellanled

Vid aktivitetsbaserad kalkylering använder man sig av mellanled mellan kostnadsslag och kostnadsbärare till skillnad mot traditionell kostnadsfördelning där man utnyttjar sig av kostnadsbärare. Från aktiviteterna fördelas sedan kostnaderna vidare med en kostnadsdrivare. När sedan de viktigaste aktiviteterna är fastställda kan det finnas kvarstående kostnader där en uppdelning inte är möjlig eller alltför arbetskrävande. Det kan handla om overheadkostnader. Dessa kan sedan behandlas på traditionellt sätt via fördelning med fördelningsnyckel alternativt behålls de ofördelade.

Denna kalkylform har vuxit fram på grund av missnöje över bristerna i de traditionella självkostnads-kalkylerna. Men det finns begränsande faktorer för utnyttjandet av ABC-kalkylen som resursförbrukning för de unika aktiviteter som ej kan inkluderas. Eller vid ofördelade kostnader vilket leder till att ABC-kalkylen får likheter med bidragskalkyl och stegkalkylens ofullständiga kostnadsfördelning. Härmed är det viktigt att läsa en ABC-kalkyl i medvetande om att det kan finnas stora ofördelade kostnader i företaget.

4.5 Lönsamhetsmått och nyckeltal

Inom företags planerings- och uppföljningsprocesser på olika nivåer finns många användare av redovisningsmått. Det är viktigt att dessa mått förstås och accepteras av användarna. Den framställning som jag inriktar mig emot är redovisningsinformation för intern planering och kontroll inom ett företag. Den informationen äger emellertid i väsentliga avseenden relevans även för externa användare som aktieägare, långgivare, fackliga organisationer och politiska beslutsfattare.

I allmänna samtal och debatter förväxlas ofta ”vinst” och ”lönsamhet”, vilket leder till missförstånd. Även vid företag kan dessa begrepp brukas på fel sätt och därmed kommer vi tillbaka till hur viktigt det är att måtten förstås av användaren. Vinst är inget lönsamhetsmått. Hur storleken på ett företags absoluta vinst är har som lönsamhetsbeskrivning ingen relevans och är meningslös. Ett företag som har högre vinst än ett annat har nödvändigtvis inte större lönsamhet. Ett företag med stora vinster kan mycket väl visa sig inte vara speciellt lönsamt. För att bedöma lönsamheten i företag måste du sätta vinsten i relation med någon annan enhet. Lönsamhetstal beräknas oftast genom att man sätter företagets resultat i förhållande till kapitalet.⁵¹ Till exempel är räntabilitet på eget kapital ett lönsamhetsmått och visar vinsten i företaget relaterat till det egna kapitalet. Detta mått är ett meningsfyllt lönsamhetsmått i motsats till den absoluta storleken av vinsten.

⁵⁰ *Kalkyler som beslutsunderlag*, Göran Andersson 1997, sid 130

⁵¹ Gunnar Ohlsson, *Företagskalkyler*, sid 294

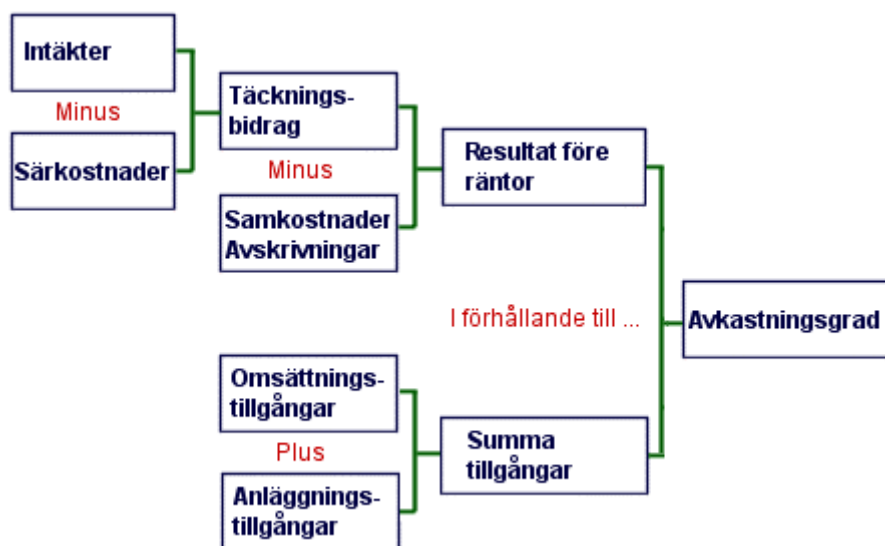
Företags årsredovisningar innehåller numera som regel information om olika räntabilitetsmått och olika mått på kapitalstrukturen. Det är inte heller ovanligt att information om uppställda mål kring dessa mått inkluderas. När dessa finns bland en mängd företag är det givetvis önskvärt att finansiella nyckeltal och metoder att mäta dessa är så enhetliga som möjligt. Generella krav som brukar ställas vid målformulering kring lönsamhet och finansiering för att de ska ha ämnad effekt är att mål ska:

- Motivera
- Accepteras
- Kunna kvantifieras
- Kunna följas upp
- Kunna delegeras/delas upp

Nyckeltal är ett ekonomiskt mått som förenklar arbetet med analys, planering och kontroll av lönsamheten. Nyckeltal beräknas med hjälp av uppgifter ur balans- och resultaträkningarna och den interna redovisningen. Nyckeltal används för att belysa en mängd olika scenarier, några av dem är:

- ✓ Möjliggör jämförelser mellan branscher och konkurrenter
- ✓ Belyser starka och svaga sidor inom ett företag
- ✓ Mäter företagets ekonomiska effektivitet
- ✓ Sammanfattar företagets ekonomiska status
- ✓ Åskådliggör företagets ekonomiska utveckling

De nyckeltal som jag intresserar mig för i detta arbete är de som kommer från resultaträkningen och då behandlar intäkterna och kostnaderna i företaget. De nyckeltal som plockas från balansräkningen behandlar tillgångar och skulder och där inriktas arbetet mot nyckeltal som kapitalbindning och omsättningshastighet.



Figur 13: Avkastningspyramid.

När ett företag sedan sammanbinder resultaträkning och balansräkning kan det resultera i ett gemensamt nyckeltal som benämns avkastningsgrad. Måttet speglar företagets totala lönsamhet det vill säga förräntningen av totalt använt kapital, hur mycket pengar företaget tjänar i förhållande till det egna kapitalet.

$$\text{Avkastningsgrad i \%} = \frac{\text{Resultat före räntor}}{\text{Summa tillgångar}} \cdot 100 = \text{xx \%}$$

Avkastningsgraden är ett effektivitetsmått som skapas genom att se till två förhållanden inom företaget. Dels förhållandet mellan intäkter och kostnader (överskottsgraden) och dels förhållandet mellan kapitalanvändningen och den ekonomiska aktivitet som uttrycks i omsättningen. Möjligheterna för ett företag att påverka den ekonomiska effektiviteten i ett företag är således tvåfaldig.

De uppgifter som kommer från resultaträkningen och som behandlar intäkter och kostnader brukar benämnas som överskottsformåga⁵² och innefattar den övre delen av figur 13. Det är formågan att generera överskott som är ett företags bas för utan överskottet kommer företaget inte att kunna överleva på sikt. Det är inte möjligt att använda sig direkt av de uppgifter som finns i resultaträkningen utan det är vissa poster som måste ses över och brytas ned för att få fram överskottet enligt Ring & Lönnqvist (1990).

1. Fakturerad försäljning
2. Verksamhetens kostnader uppdelat i särkostnader, marknadsföringskostnader och övriga kapacitetskostnader.

De nyckeltal som är relaterade till denna överskottsanalys visar överskott som är opåverkat av finansiering och hänför sig till verksamhetens formåga att kunna generera överskott. Det finns en mängd nyckeltal att upprätta men några viktiga tal är:

- ✓ Täckningsgrad, visar hur mycket i procent företaget tjänar på varje försäljningskrona efter att särkostnaden är betald.

$$(\text{Försäljning} - \text{Särkostnader}) / \text{Försäljning} = \text{Täckningsgraden}$$

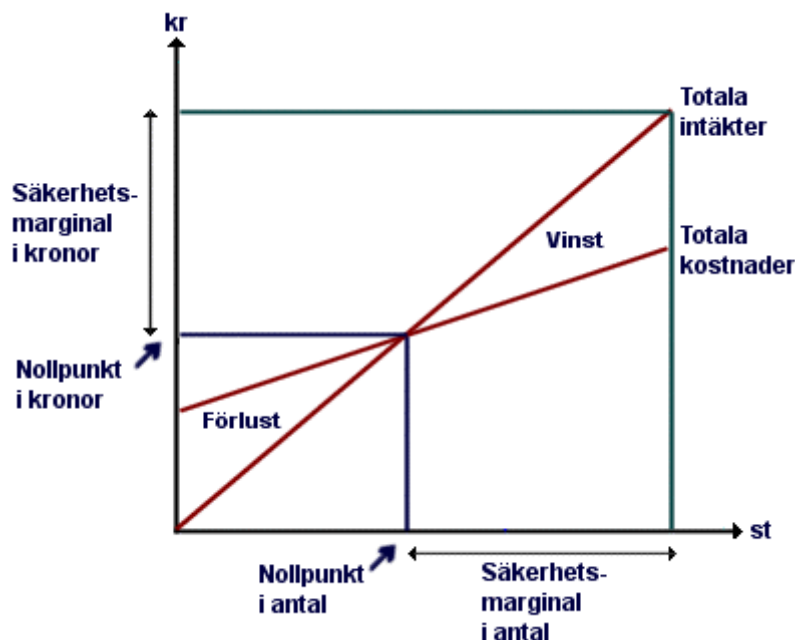
Detta nyckeltal kan vara en vägledning vid prissättning.

- ✓ Marknadsutbytesgrad, visar i procent hur mycket företaget tjänar på varje försäljningskrona efter det att särkostnaden och marknadsförings/försäljningskostnaderna är betalda.

$$(\text{Försäljning} - \text{Särkostnader} - \text{Marknadsföringskostnader}) / \text{Försäljning} = \text{Marknadsutbytesgrad}$$

Måttet ger besked om produkten/tjänstens lönsamhet efter fördelning av marknadsföringskostnader.

- ✓ Nollpunkt⁵³, visar den försäljningsintäkt i både kronor och antal som måste uppnås för att företaget ska göra överskott innan finansiella intäkter och kostnader. Genom att använda ett resultatdiagram går det lätt att åskådliggöra nollpunkten.



Figur 14: resultatdiagram

Detta nyckeltal kan bland annat användas till att bedöma risk och känslighet i en försäljningsbudget.

⁵² Förbättra ditt resultat, Anders Ring och Peter Lönnqvist, 1990, sid 13

⁵³ Gunnar Ohlsson, Företagskalkyler, sid 50

- ✓ Säkerhetsmarginal, visar med hur många procent som försäljningsintäkten kan minska innan företaget går med förlust. Beräknas genom att ta försäljningsnollpunkten och dividera med försäljningen.
- ✓ Kapacitetsgrad, måttet visar om TB:et från försäljningen täcker verksamhetens kostnader före finansiella intäkter och kostnader. Beräknas genom att dividera täckningsbidraget med den totala kapacitetskostnaden.
- ✓ Överskottsgrad eller vinstmarginal, visar företagets överskott (%) från försäljningen opåverkat av företagets finansiering. Måttet används som riktlinje för att bedöma företagets förmåga att generera överskott och se om det är tillräckligt stort med hänsyn till företagsledningens mål avseende tillväxt och överlevnad.⁵⁴

När företaget sedan har beräknat fram nyckeltal från balansräkningen eller kapitalbindningsmått som lageromsättningshastighet, kundfordransgrad eller omsättningshastigheten på sina tillgångar nås ett gemensamt nyckeltal som heter avkastningsgrad. Ring och Lönnqvist (1990) kallar avkastningsgraden för ett gemensamt nyckeltal på grund av att det sammanbinder resultaträkning och balansräkning. Måttet visar företagets lönsamhet, förräntningen på det totalt använda kapitalet. Avkastningsgraden är det mest centrala av alla nyckeltal⁵⁵ och är slutmålet på lönsamhetspyramiden. Det visar med vilken ekonomisk effektivitet verksamheten bedrivs. Eftersom måttet kommer från två olika förhållanden, resultaträkningen (förhållandet mellan intäkter och kostnader) och balansräkningen (förhållandet mellan kapitalanvändningen och omsättningen) finns det möjlighet av påverka företagets ekonomiska effektivitet på två skilda sätt.

4.6 Icke-finansiella mått

Det finns en uppsjö av finansiell information och traditionella interna avkastningsmått och resultatmått men sedan mitten av 1980-talet har denna finansiella information börjat ifrågasättas⁵⁶. Det finns ett flertal punkter som kritikerna till den finansiella informationen lägger vikt vid. Det talas om att information som redovisas inte är tillräckligt specifik för de mått som företagen tar fram. Detta beror till stor del på att redovisningen är en aggregerad syn av verkligheten och kan leda till att viktiga detaljer döljs i redovisningen.

En annan brist är svårigheterna att sköta den löpande verksamheten genom redovisningen på grund av att informationen når cheferna sent. Det är inte ovanligt att vissa kostnadsrapporter kan dröja upp till två veckor. I slutändan kan det leda till att information som inträffat i början av redovisningsperioden kan vara 45 dagar gammal när den når beslutsfattarna. Detta är bevis på att det är omöjligt att utifrån redovisningen styra den löpande verksamheten. Den kan endast ge ett begränsat stöd till styrningen av verksamheten.

Problemet som finns med redovisningen är att det endast mäter det som inträffat och att det alltid kommer att finnas en tidsskillnad mellan händelsepunkten och färdigställandet av rapporten. Detta problem innebär att hur snabbt redovisningen än blir, hur tidigt företagen än stänger sina böcker kommer den alltid att ligga steget efter.

Denna kraftiga kritik av nuvarande redovisning har skapat ett ökat intresse för icke-finansiella mått och styra företagen genom dessa. Det har utvecklats olika styrmedel som innehåller både finansiella och icke-finansiella perspektiv. Två kända modeller som presenterades i början av 1990-talet för att komma tillrätta med den starka betoningen på det finansiella måttet är det balanserade styrkortet och prestationspyramiden. Vad dessa modeller vill visa är att företag måste ta hänsyn till flera perspektiv än det finansiella.

I det balanserade styrkortet som framtog av Norton & Kaplan, 1992, uppmärksammas fyra perspektiv för prestationsmätning:

- Finansiellt perspektiv
- Kundperspektiv
- Processperspektiv
- Utvecklingsperspektiv

⁵⁴ *Förbättra ditt resultat*, Anders Ring och Peter Lönnqvist, 1990, sid 18

⁵⁵ *Förbättra ditt resultat*, Anders Ring och Peter Lönnqvist, 1990, sid 20

⁵⁶ *Internredovisning och prestationsmätning*, Rune Lönnqvist och Jonny Lind 1998, sid 121

Enligt grundarna är styrkortet ett verktyg för företagsledningen i första hand. Det är en hierarkisk uppbyggd modell där initiativen kommer från företagsledningen och de vet vad som är bäst för företaget.⁵⁷ Vad som är viktigt med styrkortet är att det ska finnas ett logiskt samband mellan företagets vision via strategin och de mått som återfinns i prestationsmätningen.

Ett styrkort behöver inte innehålla fyra dimensioner utan det kan finnas både fler och färre dimensioner. Det är helt beroende på företagets strategi och situation. Vad som ses som positivt med att involvera flera dimensioner är att uppföljningen av verksamheten blir mer balanserad. Innehållet i de fyra perspektiv som Norton & Kaplans modell koncentrerar sig emot i kortfattad version. I den finansiella dimensionen finns de traditionella måtten som lönsamhetsuppföljning och olika räntabilitetsmått. Detta perspektiv kan sägas vara orienterad mot vad som redan hänt. Kundperspektivet inriktar sig mot hantering och bemötande av kunder och innehåller mått som marknadsandelar och kundens syn på företaget. Denna dimension är orienterad mot vad som sker för tillfället. En positiv utveckling här borde i framtiden leda till förbättrade finansiella mått.

Det tredje perspektivet behandlar vad som händer i företaget och heter processperspektivet. Mått här är kvalitetsmått och produktivetsmått. Måtten ger indikationer och förklaringar till utfallet på de finansiella måtten och är orienterade mot vad som händer för tillfället. Det fjärde och sista perspektivet inriktar sig mot företagets utvecklingsförmåga och är i motsats till de tidigare perspektiven inriktad mot framtiden. Tanken med perspektivet är att det ska uppmärksamma aspekter som är viktiga på lång sikt. Mått som utnyttjas är andel av intäkter från nya produkter och medarbetarnas kompetensnivå.

De fyra perspektiven är inriktade mot olika tidshorisonter där utvecklingsperspektivet är framtidsinriktat och ger en tidig indikation på företagets framtida utveckling. Process- och kundperspektivet är nutidsinriktat och följs upp för att kunna bryta ner företagets vision och strategi till finansiella mått. Dessa mått leder sedan till det finansiella perspektivet och ökning i tidigare led kommer självklart leda till en positiv effekt på de finansiella måtten. I och med att det finns ett tydligt samband mellan de olika perspektiven kan företagsledningen utnyttja det i styrningen av företaget.

Prestationspyramiden presenterades i ett antal artiklar i slutet av 1980-talet av Kelvin F. Cross & Richard L. Lynch.⁵⁸ Metoden beskriver att företag måste ta fram flera aspekter från sin verksamhet än det finansiella för att få balans. Pyramiden har sin utgångspunkt i företagets affärsidé och bryter sedan ner det till mindre hierarkiska mått som är kopplade till varandra. De mått som framtas är både finansiella och icke-finansiella mått som produktivitet, leveranstid och kundtillfredsställelse.

Införande av modeller som ger balans i organisationen är mycket större än att plocka fram nya mätningar, hela organisationen i företaget måste förändras. Det är viktigt att kunna identifiera de kritiska framgångsfaktorerna vid utveckling av ett styrkort och det kan göras på olika sätt. Antingen genom att utgå från företagets vision och utarbeta faktorerna därifrån eller att utnyttja olika intressenters intressen i dessa framgångsfaktorer och låta de plocka fram de vill.

Ett annat problem som företag stöter på vid framställandet av styrkort är utformningen av långsiktiga och kortsiktiga mål. Kommer ägare och olika intressegrupper acceptera att de finansiella måtten visar dåligt utfall men att utvecklingsperspektivet visar bra resultat? Hur ska de inblandade reagera i olika situationer? Jag nämnde tidigare att alla perspektiv har ett logiskt samband men tidshorisonten är annorlunda och hur ställer sig företagen till om tidsperspektivet kan skilja på tio år? Troligtvis kommer utfallet i de tre övriga perspektiven ge utslag på det finansiella men var hittar företaget den bästa balansen mellan långsiktiga och kortsiktiga mål?

Det är en fråga som inte är lätt att besvara och det finns inte många studier som visar vad som händer med företag som implementerat ett styrkort och arbetat med det under flera år. Det kan förklaras med att modellen är ny och inte funnits speciellt länge.

⁵⁷ *Internredovisning och prestationsmätning*, Rune Lönnqvist och Jonny Lind 1998, sid 131

⁵⁸ *Internredovisning och prestationsmätning*, Rune Lönnqvist och Jonny Lind 1998, sid 136

5. Analys och diskussion

5.1 Kalkylering vs redovisningssystem

I min egen tankegång mellan att skapa kalkyler eller förändra redovisningssystemet har många problem dykt upp. Det grundläggande problemet är hur bolaget ska dela upp sina intäkter och kostnader på ett rättvist sätt. Det är viktigt för företag att fördela ut sina samkostnader på de relevanta avdelningarna i annat fall kan de lätt upplevas som gratis. Det kan leda till att ingen tar ansvar för de gemensamma kostnaderna och de överkonsumeras. Dagens Östgöta Brandstodsbolag delar upp sina direkta och indirekta kostnader till varje övergripande enhet men inte från t.ex. sakmarknad företag ner till varje enskild distributionskanal. De fördelar inte upp sina intäkter, som kan ses i deras resultaträkning (tabell 1). De utnyttjar sig organisatoriskt av kostnadsenheter och jag anser att dessa enheter är standardkostnadsenhet på grund av att det går mäta bolagets kvantitet, sålda försäkringar. Positivt med denna ansvarsform är enkelheten i att implementera och administrera med tanke på den kan användas av alla olika kategorier av enheter. Negativt är jämförandet med sina egna kostnader mot sina intäkter som i detta fall inte är möjligt. Avdelningsföreståndaren bestämmer inte över nettot på sin avdelning. Om Östgöta Brandstodsbolag vill delegera mycket ekonomiskt ansvar är denna form inte väl fungerande. Kostnadsansvar ska endast användas när det är svårt att mäta intäkterna för avdelningen.

Jag anser att Östgöta Brandstodsbolag bör ta steget att införa resultatenheter. Det skulle vara bra för avdelningarna att själva ansvara för både sina intäkter och kostnader. Då kan lönsamheten bestämmas på ett rättvisande sätt. En ökad decentralisering av beslut och åtgärder kan även leda till en större arbetsmotivation hos medarbetarna gentemot en mer toppstyrd organisation. Jag anser dock att bolaget inte bör skapa renodlade resultatenheter utan ska behålla vissa gemensamma avdelningar, som marknadsföring och administrativa enheter. Positivt med gemensamma avdelningar är uppnåbarheten av stordriftsfördelar samt att vissa enheter kan behövas för att skapa ett väl fungerande företaget men inte för resultatenhetens verksamhet t.ex. informationsavdelning. Dessa gemensamma avdelningars kostnader fördelas sedan ut på respektive enhet genom fördelningsnycklar. Viktigt att tänka på när både intäkterna och kostnader fördelas ut är att vissa avdelningar inte är intäktsbringande. I Östgöta Brandstodsbolags räknas skadeavdelningen till en sådan enhet även ekonomiavdelning. Deras kostnader måste fördelas ut till de intäktsdrivande enheterna och det på ett rättvist tillvägagångssätt. Här är det betydelsefullt att försöka hitta en orsak- verkan relation. Vid skadekostnader bör företaget se vilken avdelning samt vilken distributionskanal som tecknat försäkringen och fördela kostnaden vid eventuell skada. Ekonomiavdelningen blir antalet anställda på avdelningen en ganska lämplig fördelningsnyckel. Jag anser att Östgöta Brandstodsbolag bör utnyttja så få fördelningsnycklar som möjligt av praktiska skäl och de bör försöka hitta nycklar som kan användas på flera kostnader. Jag tror inte de ska utnyttja intern prissättning utan ska istället utnyttja fördelning av kostnader. Internprissättning kan leda till dåligt resursutnyttjande eller konflikt mellan avdelningar. För ett företag som Östgöta Brandstodsbolag passar antalet anställda bra som fördelningsnyckel.

När väl beslutet om fördelning av kostnader och intäkter tagits kommer frågan på vilket sätt det ska ske. Östgöta Brandstodsbolag kan fortsätta att redovisa på nuvarande sätt men då behöver de skapa kalkyler efter redovisningsjobbet är klart. Den kalkyleringsmetod jag tror skulle passa bäst i detta fall är bidragskalkylen trots att den inte fördelar ut alla kostnader som en självkostnadskalkyl skulle göra. Självkostnadskalkylen passar bäst i tillverkningsindustrin och används till att plocka fram en produkts självkostnadspris. Östgöta Brandstodsbolag anser jag räknas som ett tjänsteproducerande företag för att de kan inte lagra sina produkter i ett lager utan utför tjänster. I detta fall passar därför bidragskalkylen bättre då det går att plocka fram flertalet täckningsbidrag och sedan plocka fram lönsamheten per distributionskanal. Detta scenario beskriver jag i nästa kapitel.

Vid framtagande av nyckeltal är det även viktigt att tänka på att det inte bara är de finansiella måtten som utnyttjas i företag utan de tar hänsyn till flertalet andra. Min uppfattning är att Östgöta Brandstodsbolag kommit långt i detta avseende. De tänker på kunderna, de ser till nutidens perspektiv och de lägger energi på framtiden. Bolaget tar även väl hand om sin personal där de årligen genomför en personalattitydsundersökning (Nöjd Medarbetares Index, NMI) och där ligger de positivt med siffror 2005 på 75,6 och index över 70 är tillfredsställande resultat.

5.2 Fördelningsmodell

I fördelning jag gjort enligt nedan har jag fördelat kostnaderna med hjälp av antal anställda. Företagsmarknad har 19,6 personer anställda varav en person jobbar enbart med frågor kring mäklade affärer därav har jag valt att belasta mäklade affärer med personens lönekostnader, del av driftskostnader, ett kund samt arbetsplats. Franchiseverksamheten har 4 anställda. Det är av dessa siffror jag fördelat ut kostnaderna genom antalet anställda.

Personalrelaterade kostnader innehåller löner och provisioner för de egna säljarna varav ungefär 2,6 miljoner kronor är provisioner och resterade 14,4 miljoner kronor är lönekostnader. Franchising och ersättning till franchise är självfallet relaterat till franchiseverksamheten samt ersättning till ombud som är provisionskostnader för mäklade affärer. Övriga driftskostnader består av kostnader för lokal, kopiering & hyra inventarier, förbrukningsinventarier & material, reparation & underhåll inventarier, personbilskostnader, övriga försäljningskostnader, representation, kontorsmaterial, porto och telefon, diverse riskkostnader, skadeförebyggande, övriga förvaltningskostnader, externa tjänster, dataproduktion samt övriga externa kostnader. Detta är kostnader som jag anser tillhör den egna försäljningen och inte ska fördelas ut på respektive distributionskanal. Det enda diskuterbara är dataproduktionen som kanske till viss del skulle fördelas ut med tanke på att franchiseverksamheten utnyttjar viss del av denna produktion men jag anser denna kostnad försumlig.

Direkt marknadsföring är en kostnad som jag anser ska fördelas. Marknadsföringen mot kunden är i länsförsäkringars syfte inte specifikt för den egna säljkåren. Franchisingen får lika mycket positiv reklam av denna marknadsföring och bör därför tilldelas en del av kostnaden. Denna har jag fördelat med hjälp av antalet anställda.

Utveckling och service är även den en kostnad som jag fördelat. Denna post innehåller kostnader för gemensam service (LFAB), gemensamma projekt (LFAB), övriga köpta tjänster (LFAB), branschavgifter samt miljöprojekt. Detta är naturligt att fördela med tanke på all hjälp även franchisingen får från LFAB.

Marknadsföring fördelat och ett kund (datasystem) är fördelat med antal anställda medan arbetsplats är en kostnad för egna försäljningen samt mäklad.

	Egna säljare	Franchise	Mäklad	Totalt
Premieintäkter	207 800	42 140	35 140	285 080
Summa intäkter:	207 800	42 140	35 140	285 080
Personalrelaterade	-16 125		-867	-16 992
Franchiseavgift		316		316
Ers till franchise		-3 715		-3 715
Ers till ombud			-1 100	-1 100
Övriga driftskostnader	-5 137		-276	-5 413
Marknadsföring, direkt	-519	-106		-624
Utveckling & Service	-3 569	-728		-4 297
Summa direkta kostnader	-25 349	-4 233	-2 243	-31 825
TB1	182 451	37 907	32 897	253 255
Täckningsgrad 1	87,80%	89,95%	93,62%	88,84%
Marknadsföring, fördelat	-1 665	-340		-2 005
EttKund m m	-496	-107	-27	-629

Arbetsplats	-6 621		-356	-6 977
Summa fördelade kostnader	-8 782	-446	-383	-9 611
Summa kostnader	-34 131	-4 680	-2 626	-41 436
TB2	173 669	37 460	32 514	243 644
Täckningsgrad 2	83,58%	88,90%	92,53%	85,47%

Efter denna fördelning kan vi se att mäklade affärer har högst TB, följt av franchisingverksamheten och sist den egna säljkåren.

Vid en analys av intäkterna ser jag att den egna försäljningen ger klart störst andel av intäkterna till bolaget och per person är den mest intäktbringande, 11 172 tkr mot 10 535 tkr för franchising. Personalkostnaderna per person visar att franchising har aningens högre kostnader 929 tkr mot 867 tkr för egen försäljning. Därmed bör egen försäljningen ge ett högre TB än franchising med tanke på högre intäkt per person samt lägre personalkostnad. Men så är ej fallet med tanke på de rörliga kostnaderna som driftskostnader mm. Vad som bör tilläggas är att franchisingverksamhetens rörliga kostnader ej syns i denna kalkyl. Men utifrån Östgöta Brandstodsbolags perspektiv har franchising högre TB för franchisingen står för sina egna lokalkostnader, driftskostnader mm.

En mycket intressant synvinkel är att även länka skadefallet till vardera distributionskanal. Det är självklart ett mycket omfattande arbete att göra men i slutändan är det ett bra analysverktyg. Det har jag ej gjort i detta arbete.

5.3 Redovisningsmodell

Vid skapande av ny redovisningsmodell måste fler kostnadsställen än i dagsläget genereras. Det som idag redovisas som premieintäkter företagsmarknad måste fördelas till nya kostnadsställen som premieintäkter egen försäljning, franchise och mäklad affär. Kostnaderna ska sedan fördelas på likartat tillvägagångssätt t.ex. löner ska slås ut på vardera distributionskanal, arbetsplatskostnader måste fördelas mm. Detta kommer leda till att intäkter och kostnader kommer att falla in på "rätt" plats från början och bolaget slipper att utnyttja en mängd fördelningsnycklar som ska slås på resultaträkningen.

I redovisningssystemet måste de indirekta fördelas ut genom fördelningsnycklar när de kommer in i redovisningssystemet. När till exempel en marknadsföringskostnad bokförs så finns det förprogrammerat i redovisningssystemet hur denna kostnad ska fördelas på de olika enheterna. För att klara av detta systemmässigt tror jag att Östgöta Brandstodsbolag behöver utnyttja något liknade OLAP-systemet som Länsförsäkringar Göteborg utnyttjar. Uppföljningen kommer att bli mer exakt och de kan följa kostnaderna på ett mer noggrant och bättre sätt.

För att bedöma lönsamheten i verksamheten eller i detta fall distributionskanalerna är det viktigt att sätta vinsten i relation till något, enbart *vinst* säger ingenting. De nyckeltal som används idag i Östgöta Brandstodsbolag som jämförelsetal är bland annat premieintäkter, rörelseresultatet, skadekostnadsprocent och driftskostnaden. Det är av stor vikt att finansiella nyckeltal och metoder att mäta dessa är så enhetliga som möjligt för att de ska kunna jämföras. Vid ett införande av nya redovisningen och datasystem kommer bolaget mycket lättare kunna plocka de nyckeltal som de anser är relevanta utan manuellt jobb.

Finansiella mått är mycket viktigt för att mäta företagets ekonomiska effektivitet, ekonomiska status och ekonomiska utveckling men man ska inte förringa de icke- finansiella måtten. Där känns det som Östgöta Brandstodsbolag har utvecklat sig mycket bra. Ett exempel på detta är Svensk kvalitetsindex oberoende undersökning som visar att företaget tar väl hand om sina kunder. Undersökningarna visar att Östgöta Brandstodsbolag har de mest nöjda kunderna inom sakförsäkring, livförsäkring och bank.⁵⁹ De försöker vara så tillgängliga som möjligt för kunderna genom telefonkontakt, Internet och fysiska möten. Bolaget satsar mycket på att följa kundernas förändrade behov kopplat till samhällets utveckling. Detta kan vara förklaringarna till att kunderna ger toppbetyg till bolaget.

⁵⁹ Östgöta Brandstodsbolag Årsredovisning 2005, Intellecta Strälins, 2006, sid 4.

De inriktar sig till att tillgodose deras marknadsandelar samt hur dessa ska utvidgas. Framtidsperspektivet känns närvarande i bolaget, där de bland annat satsar på franchisingkontor för att stärka sin position i Östergötland. De har tecknat avtal med Landshypotek som ska ge konkurrensfördelar inom bankområdet på lantbruksidan. Bolaget gör även förstärkningar inom hälso- och sjukvårdsområdet. En framtidsatsning som jag anser är mycket intelligent. Detta grundar jag på att det finns ett växande behov av en vårdservice som den offentliga förvaltningen i vissa lägen inte maktar med att erbjuda.

5.4 Franchising

Länsförsäkringar är det enda försäkringsbolag som utnyttjar franchising som försäljningskanal. Det gör det svårt för Länsförsäkringar att jämföra sig mot andra företag inom samma verksamhetsinriktning. Franchisingverksamheten i Länsförsäkringar startade igång som ”pilotprojekt” i några länsförsäkringsbolag för att sedan sprida sig och bli riktigt framgångsrik. I Göteborg startade det för 10 år sedan och idag samarbetar de för tillfället med två stora franchisingföretag med över 30 anställda. Det är ett samarbete som fungerar mycket väl och kan expandera i ännu större utsträckning. En sådan väl fungerande nisch i Göteborg är självklart en bra grund för Östergötland att utföra sin benchmark emot.

Finns det möjlighet för franchisingen att utvecklas på liknade sätt i Östergötland som i Göteborg? Finns det skillnad mellan storstad som Göteborg och lite mindre städer som Linköping och Norrköping? Självklart är det en mycket svår fråga och blir mycket hypotetiska svar men Madeleine Fritz som sköter franchisingen i Göteborg anser att det kan var lättare i större städer. Viktigt att tänka på att franchisingen endast är en distributionskanal och att detta tillhör Länsförsäkringar. De har samma symbol, all korrespondens har LF logotyp, ringer kunder till säljare inom franchisingen går samtalet via Länsförsäkringars växel. Det viktigaste är säljkontakten. Säljarens relation till kunden påverkas inte om säljaren sitter inne på Länsförsäkringars kontor eller på franchiseverksamhetens egna lokaler.

På sidan elva beskriver jag att franchising och egen försäljning har likvärdiga kunder men betyder det att de tar kunderna av varandra? Visst kan det ske med någon enstaka kund men i stora hela så breddar nog enbart Länsförsäkringar sin kundkrets genom att skapa franchisingen. Det har visat sig att den egna försäljningen i Östergötland går bättre när franchisingen har startat. Det var skillnad för Göteborgsbolaget då implementeringen av franchisingen sänkte deras försäljning till en början. Detta på grund av negativ konkurrens mellan de två olika säljheterna menar Madeleine Fritz. Det kan bevisa att ökningen i Östergötland inte beror på franchisingen överhuvudtaget eller annars kan det visa att konkurrensen har ett mer positivt utslag i Östergötland än i Göteborg.

Länsförsäkringars ide med franchisingen är att använda den till penetrering av vissa specifika marknadssegment som i detta fall små och medelstora företag. I detta fall finns det ingen större risk att de ska ta varandras kunder. Det viktigaste området för franchisingen i Länsförsäkringar är försäljning och förvaltning av nuvarande kunder, vilket tyder på ännu mindre konkurrens mellan distributionskanalerna.

Positivt med franchisingen i Länsförsäkringar är att det är noggrant uppställt vad som är franchisegivarens skyldigheter och vad som är franchisetagarens åtaganden. Det är viktigt anser jag att avtalen som skrivs är tydliga från början så det inte blir några komplikationer senare under avtalstidens gång. Trots att Östgöta inte var riktigt förberedda på utbrytningen av säljare till en franchiseverksamhet så tror jag att avtalen blev rigoröst skrivna och mycket tack vare att andra Länsförsäkringsbolag har utnyttjat franchising tidigare vilket självklart förenklar för Östgöta.

Vad jag ser som ett problem med franchisingverksamheten är dilemmat om alla säljarna vill bli franchisingtagare. Om det går riktigt bra för franchisingtagarna är detta ingen omöjlighet att det lockar de egna säljarna att bryta sig ur också. Den framtagna modellen visade att en franchisingssäljare sålde nästan lika mycket som en egen säljare och hade ett högre TB. Det bevisar inte att en franchisinganställd tjänar mer än en egen anställd men ger en indikation att franchising är ett väl fungerande koncept. När ska Östgöta Brandstodsbolag börja sätta stopp för säljare att lämna? Deras policy har ju varit att vara öppen mot dessa förändringar och det blir tufft när de måste ändra detta. Magnus Olsson menade i intervjun att han inte såg några kommande problem angående ämnet och om de uppstår får tas besluten vid uppkomsten. Det infann sig liknande begynnelseproblem i Göteborg i deras satsning på franchising. Många duktiga egna säljare lämnade i början för de såg förtjänsten att jobba mer för sig själv och inte som fast anställd. Det gick så långt att det började ryktades om ett A- och ett B-lag inom säljkåren.

Kan Östergötland hamna i en liknande situation med ett A-lag och ett B-lag? I Göteborg så löste sig problemet med tiden och de poängterade väldigt noggrant att det är viktigt att hela tiden ta in nya förmågor som kan ta över om säljare försvinner. Det är även viktigt att ha en öppen dialog mellan franchisetagarna och de egna säljarna och få att de strävar åt samma håll. Så självklart kan problemet uppstå i början i Östergötland om det visar sig att franchisingsäljarna tjänar en avsevärt högre lön än de egna säljarna. Men det är något som inte borde bli några större problem i framtiden.

Minskad kontroll kan vara ett annat problem med franchisingen. Det är viktigt att personer som Östgöta låter bli franchisetagare är pålitliga och inte ser för mycket till den provision som betalas ut vid intaget objekt. Det kan vara en högre risk att sämre objekt tas in då säljaren inte får någon fast lön utan lön baseras på deras försäljningar. Men det är ett dilemma med provisionsbaserade löner i större utsträckning. Är det verkligen positivt att en säljare får provision vid försäkringsförsäljningar? Det viktiga är att bolaget står bakom objektet som tas in till beståndet och att objekt tas in enbart för provision. Ersättning ger troligen lite mer motiverade arbetare men det finns även risker med denna arbetsform. Detta är inte något specifikt problem för franchisingen utan finns ju självklart bland de egna säljarna också och trots att det inte är direkt inblandat i mitt arbete tycker jag att det är något som bör nämnas.

6. Slutsats

Mitt mål för detta arbete var att vägleda Östgöta Brandstodsbolag efter implementeringen av franchising som distributionskanal. Hur ska deras distributionskanaler åtskiljas och i vilken riktning bör bolaget sträva? Hur ska tillvägagångssättet vara med bolagets förändrade internredovisning?

Enligt min fördelningsmodell ser vi att egen försäljning har täckningsbidrag 2 på 83,6 %, franchising har 88,9 % samt mäklad 92,5 %. Enligt teorin är den avdelning med högst täckningsgrad den inriktning som företaget bör välja. I detta fall bör Östgöta Brandstodsbolag välja att utnyttja Mäklade affärer i så stor utsträckning som möjligt. Problemet med Mäklad affär är att det oftast handlar om större affärer, det kan vara många försäkringsbolag inblandade i affären och premierna kan pressas. Utbudet av dessa försäkringsärenden är även mycket mindre vilket leder till att ett bolag som Östgöta Brandstodsbolag inte enbart kan bestå av Mäklade affärer. Mellan egen försäljning och franchising kan vi se att franchisingverksamheten har högst täckningsbidrag men det bör poängteras att denna inriktning inte belastats med några arbetsplatskostnader, driftskostnader mm. Så väljer vi att fokusera på täckningsbidrag ett är skillnaden mellan inriktningarna inte nämnvärt stor cirka 2 %. Därför anser jag att den inslagna väg som Östgöta Brandstodsbolag valt med en stark säljkår tillsammans med franchisingverksamhet är rätt väg att vandra. De båda distributionskanalerna kan samverka och företaget gynnas av två starka vägar att nå sina kunder.

Om vi jämför utfallet för Länsförsäkringar Östergötland mot länsförsäkringar Göteborg ser vi att mäklade affärer har högst täckningsbidrag även där. Däremot skiljer sig Göteborg och Östergötland åt mellan franchising och egna säljare. Vi kan se att täckningsbidrag ett är lika mellan bolagen runt 88 % men Göteborg har sedan en större andel fasta kostnader. Franchising emellertid har lägre intäkter för företagsmarknad i förhållande till Östergötland därav den stora skillnaden i täckningsbidrag. Detta kan bero på att väletablerade duktiga företagssäljare i Östergötland startade franchiseinriktningen och tog därmed med sig en stor och genomarbetad kundstock.

Jag anser att Östgöta Brandstodsbolag ska fortsätta sin satsning och utveckling av franchiseverksamhet, då jag har fått mycket positiva intryck av denna verksamhetsform. Jag anser det gynnande för konkurrensen mellan distributionskanalerna samt en bra möjlighet att nå ut till ännu fler kunder. Det kommer alltid att finnas en smärtgräns för utvecklingen av en franchiseverksamhet i Östergötland men det är en bit kvar dit för Östgöta Brandstodsbolag.

Vad som skulle vara en intressant förlängning av denna analys är möjligheten att visa skadekostnaderna för de olika inriktningarna i relation till premieintäkten. Det är en utveckling som Göteborg har utträttat och där går det att utläsa att franchising har en skadekostnadsprocent på 86 %, egna försäljarna 63 % samt mäklad 62 %. Detta kan tyda på att franchisingen inte är lika selektiva i bedömningen av risk på sina objekt som de andra inriktningarna.

Angående utformningen av redovisningssystemet bör gå till botten av problemet och revidera det redovisningssystem som utnyttjas i dagsläget. En ny redovisningsmodell kommer leda till en mer noggrann uppföljning av kostnader och intäkter för vardera kanal. Östgöta Brandstodsbolag har alla möjligheter att ta hjälp av det system som Länsförsäkringar Göteborg har implementerat och detta kommer att underlätta arbetet för Östgöta Brandstodsbolag. Dagens system i Göteborg är mycket noggrant och minutiöst uppbyggt och det kan framställa alla de rapporter som Östgöta Brandstodsbolag behöver. Dagens länsförsäkringar Östergötland skulle behöva skapa flera kostnadsställen än vad som finns i dagens redovisning för att nå den noggranna uppföljning som de söker. De behöver även fördela ut alla sina kostnader på deras respektive kostnadsställe via framställande av fördelningsnycklar.

6. Förslag till vidare studier

Vidareutveckling av analysen och se relationen mellan premieintäkter och skadefall för verksamhetsinriktningarna.

Är ett provisionsbaserat lönesystem verkligen rätt sätt att motivera försäkringssäljare inom denna bransch?

Referenser

Litteratur

Rune Lönnqvist och Jonny Lind, 1998, *Internredovisning och prestationsmätning*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-00637-3

Sven Erik Johansson och Lars Östman, 1992, *Lönsamhetskrav- redovisningsmått- styrning*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-34971-8

Lars A Samuelson, 1993, *Budgetering och intern redovisning*, Ord & Form AB, Uppsala, ISBN 91-7548-327-0

Anders Ring och Peter Lönnqvist, 1990, *Förbättra ditt resultat- handbok i praktisk lönsamhetsanalys*, Liber, ISBN 91-40-30902-9

Sven-Erik Johansson, 1995, *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-43612-2

Göran Andersson, 1997, *Kalkyler som beslutsunderlag*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-00309-9

Gunnar Ohlsson, 2001, *Företagskalkyler*, Media Print, Uddevalla, ISBN 91-7027-143-7

Jan Bergstrand, 1997, *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-00369-2

LF gruppen 2005, Länsförsäkringar AB, Kommunikationsenheten och n3prenör, utgåva nr 7

Minnesskrift, 1991, *Tradition och förnyelse- Östgöta Brandstodsbolag 150 år*, Teta Tryck, Tranås. ISBN 91-630-0368-6

2006, *Östgöta Brandstodsbolag Årsredovisning 2005*, Intellecta Strålin's, Falun

Finansinspektionen, 2006:14, *Finanssektorns stabilitet 2006*, DNR 06-8853-600

Internet

www.lansforsakringar.se

<http://ostgota.lfnet.se>

http://www.expowera.com/mentor/ekonomi/ekonomistyrning_nyckeltal.htm

Intervju

Magnus Olsson, Marknadschef Östgöta Brandstodsbolag, 2006-03-20

Gunnar Classon, Riskingenjör Östgöta Brandstodsbolag, 2006-04-06

Göran Wennerberg, Försäljningschef Östgöta Brandstodsbolag, 2006-04-06

Annelie Hill, Controller Östgöta Brandstodsbolag, 2006-04-13

Markus Logander, vikarierande Controller Företag/Bank, Länsförsäkringar Göteborg 2006-05-05

Jenny Bengtsson, Redovisningsansvarig, Länsförsäkringar Göteborg 2006-05-05

Madeleine Fritz, Affärsområde Företag, Länsförsäkringar Göteborg 2006-05-05

Appendix

Nyckeltal Östgöta Brandstodsbolag 2005



Östgöta Brandstodsbolag
 VD
 Anders Östryd
 STYRELSEORDFÖRANDE
 Sten Eklöf

NYCKELTAL	2005
Rörelseresultat före återbäring och rabatter, Mkr	617
Balansomslutning, Mkr	4 079
Konsolideringsgrad, %	247
Medelantal anställda	274
Bank	
Inlåning, Mkr	1 851
Utlåning, Mkr	2 591
Förmedlad utlåning, Mkr	131
Antal kunder	32 200
Fonder	
Marknadsvärde, Mkr	180
Bruttoförsäljning, Mkr	50
Antal kunder	5 300
Livförsäkring	
Premieinkomst, Mkr	543
Totalt försäkringskapital, Mkr	5 298
Antal kunder	53 900
Sakförsäkring	
Premieinkomst, Mkr	1 129
Tekniskt resultat i försäkringsrörelsen, Mkr	121
Återbäring och rabatter, Mkr	-146
Totalkostnadsprocent efter avgiven återförsäkring, %	89
Totalavkastning kapitalförvaltning, %	19
Antal kunder	163 300

Tabell 1: siffror skickade från Företagsmarknadschefen Göran Wennerberg

	Premieintäkt		Försäkringar		Premieintäkt (%)	Försäkringar (%)	Värde per försäkring
Totalt	19 435 100	kr	14 716	st	100	100	1320,678173

därav

Franchising	1 769 500	kr	1 728	st	9,104661154	11,74232128	1024,016204
Mäklart	2 980 600	kr	363	st	15,33617013	2,466702908	8211,019284
Direkt försäljning	14 685 000	kr	12 625	st	75,55916872	85,79097581	1163,168317

Nyckeltal Göteborg & Bohuslän



Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän

VD
Ingemar Larsson

STYRELSEORDFÖRANDE
Bengt Wolffram

NYCKELTAL	2005	2004
Rörelseresultat före återbäring och rabatter, Mkr	574	181
Balansomslutning, Mkr	3 215	2 336
Konsolideringsgrad, %	154	103
Medeltal anställda	257	265
Bank		
Inlåning, Mkr	1 140	1 084
Utlåning, Mkr	2 128	1 734
Förmedlad utlåning, Mkr	181	247
Antal kunder	20 400	20 200
Fonder		
Marknadsvärde, Mkr	266	252
Bruttoförsäljning, Mkr	52	74
Antal kunder	6 800	6 700
Livförsäkring		
Premieinkomst, Mkr	1 105	899
Totalt försäkringskapital, Mkr	11 162	9 764
Antal kunder	73 100	71 300
Sakförsäkring		
Premieinkomst, Mkr	1 137	1 119
Tekniskt resultat i försäkringsrörelsen, Mkr	105	88
Totalkostnadsprocent efter avgiven återförsäkring, %	92	93
Totalavkastning kapitalförvaltning, %	24	8
Antal kunder	173 100	170 700

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2008

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502