

# Tumregler eller siffror?

## - Bönders beslutsunderlag vid investeringar

THOMAS BJÖRKLUND, SLU HOLDING AB, ALNARP  
 JERKER NILSSON, INSTITUTIONEN FÖR EKONOMI, SLU UPPSALA

### Inledning

Vilket beslutsunderlag har företagare när de investerar? De kan göra en formell kalkyl i någon variant eller också använda tumregler och erfarenheter.

Företagare måste ha underlag för sina beslut om prissättningar och investeringar i produktion och marknader. Detta är elementärt i den gängse uppfattningen av hur företag fungerar och bör fungera. Denna rapport presenterar hur företagare faktiskt gör vid sina beslut. Studien visar att verkligheten är mer komplex än vad läroböcker och kurser i kalkylering säger. Det är inte självklart att företagarna baserar sina beslut på några sifferberäkningar. Trots detta kan deras beteende uppfattas vara rationellt.

Det finns tre huvudmodeller för kalkylering, nämligen självkostnadskalkylering, bidragskalkylering och ABC-kalkylering (Activity Based Costing). De båda första brukar anses vara de traditionella. De kan dock ge missvisande fördelning av företagets fasta kostnader, eftersom de fasta kostnaderna fördelas schablonmässigt. Med dessa båda modeller tar man inte hänsyn till hur resursförbrukningen påverkas av olika beslutsalternativ.

Denna svaghet i de båda traditionella kalkyleringsmodellerna har historiskt sett inte varit besvärande. När företagarnas fasta tillgångar var relativt små, blev kalkylerna inte kraftigt missvisande. Idag innebär företagande oftast betydande fasta investeringar. Den tekniska utvecklingen inom såväl produktion som administration medför ökade indirekta kostnader. Direkt lön var tidigare ett viktigt kostnadslag men anses nu ha mindre betydelse. Det är vanligt med stora kostnader,



Foto: Ingrid Jönsson

som är av engångskaraktär och som inte är volymberoende exempelvis utvecklings-, introduktions- och avvecklingskostnader samt kostnader för företagsledning och administration.

Detta innebär att de traditionella kalkyleringsmodellerna kan ge felaktig kostnadsfördelning så att kalkylerna ger dåligt beslutsunderlag. Denna nackdel uppvägs av att modellerna är enkla att använda. De är också lätta att lära sig och att lära ut, varför de dominerar i undervisningen om ekonomistyrning. De är även allmänt använda av konsulter och rådgivare.

Företagare kan också använda informella kalkyleringsmetoder, som innebär att erfarenheten är i fokus. Erfarenhetsbaserat beslutsfattande innebär skapande och användning av tumregler. Tumregler kan ge bra beslut trots att inga formella kalkyler görs.

Denna studie kartlägger kalkyleringsbeteendet hos företagare inom ”de gröna näringarna” och specifikt spannmålsodlare. Lantbruksföretagare är intressantare än andra flertalet andra småföretagare i och med att lantbruk kännetecknas av stora fasta investeringar. Investeringsvolymer i relation till omsättningen är troligen lägre för många hantverkare, konsulter och butiksägare.

### Teoretiska grunder

Litteraturen om kalkylering är omfattande, men den redovisar olika sätt att kalkylera, olika begrepp, synsätt, osv. Det tycks inte finnas forskning om hur beslutsfattarna använder olika kalkylmodeller. Detta kan bero på att bidragskalkyleringsmodellen dominerar i läroböcker och kurser. Därför bör ett beteendevetenskapligt perspektiv komplettera denna litteratur.

Tabell 1: Respondenternas kalkyleringsmetod vid investeringar i relation till företagets egenskaper (Siffrorna står för maskinhall/maskiner/fastigheter/grödor.)

	Antal respondenter	Formell metod: Investeringskalkyl	Formell metod: Bidragskalkyl	Informell metod
<b>Omsättning (mkr)</b>				
< 2	3	2/1/0/0	0/0/0/2	1/2/3/1
2-4	5	0/0/2/0	0/0/0/5	5/5/3/0
4-6	4	1/2/2/0	0/0/1/2	3/2/1/2
6-8	2	1/0/1/0	0/0/1/1	1/2/0/1
8-10	1	1/1/0/0	0/0/0/1	0/0/1/0
10-12	0	0	0	0
12-14	1	1/1/1/0	0/0/0/1	0/0/0/0
<b>N</b>	<b>16</b>			

Mycken ekonomisk teori bygger på en förutsättning om att företagares söker maximal kapitalavkastning. Denna mål-sättning kräver att människan är rationell, dvs har förmåga att göra beräkningar av hur alternativa investeringsalternativ utfaller under skilda omvärldsbetingelser. I så fall gör företagen kalkyler inför sina investeringar. Ämnesområdet ekonomistyrning, vari kalkylering ingår, är kopplat till denna rationalistiska människouppfattning.

Denna syn har utmanats av andra ekonomer och av beteendevetenskapen. Därmed kommer i stället en förutsättning om begränsad rationalitet. Det innebär att människor inte kan göra perfekta förutsägelser, samtidigt som det finns skillnader mellan människor. Visserligen söker människan efter personlig vinning men inte vinstmaximering.

Föreställningen om nyttomaximering har av vissa beteendevetare bytts ut mot begreppet satisfiering, alltså att människan vill uppnå åtminstone en viss nivå av nytta. Vidare är begreppet nytta mångdimensionellt. Det omfattar inte endast ekonomi utan har även sociala och psykologiska dimensioner. Det kan vara socialt eller psykiskt påfrestande att eftersträva ekonomiska fördelar.

### Datainsamling

Åtta företagare i Skåne och åtta i Östergötland har intervjuats vid personliga besök på deras gårdar. De uppvisar en stor spridning avseende areal, omsättning, ålder och utbildningsnivå. De båda urvalens kännetecken är som följer.

Samtliga företag är växtodlingsföretag och är aktiva, dvs investerar i olika "projekt".

Företagarnas ålder varierar mellan 33 år och 64 år. Respondenterna är yngre i Skåne än i Östergötland. Den genomsnittliga åldern hos respondenterna i Östergötland är 53 år och i Skåne 46 år.

Nästan samtliga respondenter äger företaget. Två respondenter, båda i Skåne, är anställda för att driva respektive företag. Dessa båda måste få godkänt från sin styrelse innan investeringsbeslut kan genomföras.

De skånska företagets omsättning är totalt 51 mkr och de östgötska 20 mkr.

Arealen varierar från drygt 100 hektar till nästan 1000 hektar. De skånska företagen är betydligt större än de östgötska.

Den formella utbildningsnivån varierar något, men merparten av respondenterna har högskoleexamen. Detta gäller framför allt i de skånska företagen. En av respondenterna har grundskola som högsta examen, och fyra har gymnasieskola som högsta examen. De övriga elva företagarna har högskola som högsta examen.

### Resultat

Samtliga företagare gör överväganden inför sina investeringar, men i många fall baseras beslutet på erfarenhet och tillgång till likvida medel nu och i framtiden. Sådana informella kalkylmetoder används ofta vid investeringar i maskiner men även i fastigheter.

### Företagets egenskaper

I tabell 1 redovisas hur företagarnas föredragna kalkyleringsmetoder hänger ihop med företagets omsättning. Tabellen skiljer mellan fyra investeringstyper, nämligen maskinhallar, maskiner, fastigheter och grödor. Tabellen visar att de allra största

gårdarna, dvs de med en VD som lyder under en styrelse, gör mer kalkyler än övriga.

Eftersom det finns sexton företagare, som fattar vardera fyra beslut, blir det inalles 64 beslutstyper. Av dessa använder över hälften sin magkänsla i stället för någon formell kalkyl. Av dessa sammanlagt 35 beslutstyper avser tio maskinhallar, elva maskiner, åtta fastigheter och fyra grödor.

Den beslutsfattare, som gör kalkyler för en slags investering, gör inte nödvändigtvis så för andra typer av investeringar. Det finns ingen klar koppling mellan omsättningsstorlek och företagarens val av kalkyleringsmetod bortsett från de allra största företagen.

Vid val av gröda är bidragskalkyler dominerande. När företagaren kan uppskatta intäkterna, är det mera motiverande att göra en kalkyl än när investeringen kan resultera i kostnadsbesparingar i framtiden. Det är ju svårt att identifiera vilka intäkterna blir efter investeringar i maskinhallar och maskiner. Intäkternas tydlighet och kostnadsbesparingarnas diffusa karaktär kan ha betydelse för företagarens val av kalkyleringsmetod.

Två företagare föredrar bidragskalkyler vid investeringar i fastigheter. Detta stämmer inte med förutsättningarna för bidragskalkylering. Kanske resonerar dessa två företagare kortsiktigt eller också har de inte har kunskap om vad bidragskalkylering står för. Alternativt kan de se fastighetsköpet som en tillfällig satsning – ett tillskott till stamfastigheten.

### Företagarens egenskaper

Tabell 2 visar företagarnas föredragna kalkyleringsmetod i relation till deras ålder och utbildning. Siffrorna avser de fyra typerna av investeringsobjekt.

De äldre respondenterna tycks vara mindre benägna att göra någon formell kalkyl. Det ser i övrigt inte ut som om respondenter i olika ålderkategorier skiljer sig nämnvärt åt. Möjligtvis kan yngre lantbrukare luta mera åt formell kalkylering.

En stor andel av respondenterna är lantmästare eller agronomer. Dessa gör oftare investeringskalkyler än lantbrukarna med annan utbildning, men påfallande många av de högre utbildade gör inga

formella kalkyler. Dock har bidragskalkyleringen stor spridning bland de universitetsutbildade. De respondenter, vars högsta utbildning är gymnasium, gör nästan inga formella kalkyler.

Oavsett ålderskategori och utbildningsnivå är det många, som köper en fastighet utan att göra någon formell kalkyl. Detta är uppseendeväckande, eftersom fastighetsinvesteringar tenderar att avse stora belopp.

### Analys

Vanligt är att respondenterna anser att de kan investera, när de har likvida medel. De nämner att de inte känner oro för ett beslut, eftersom de har "pengar". Ett par nämner magkänslan som det viktigaste beslutsunderlaget. Andra nämner att de inte har barn som kan ta över verksamheten och därför inte bryr sig om att göra en formell kalkyl. En respondent sade att när var ung och "utan" pengar gjorde han alltid kalkyler, men när han nu har pengar, behöver han inte kalkylera.

Det kan verka förvånande att respondenterna inte gör fler och bättre kalkyler vid sina investeringsbeslut, till och med stora sådana. Det kan därmed tänkas både att goda investeringsmöjligheter blir försumtna och att investeringar med dålig lönsamhet blir gjorda. Undervisning i kalkylering har inte fått fotfäste överallt i hela lantbruket.

Om man i stället kopplar resultaten till teori om ekonomiska aktörers beteende, blir bilden en annan. Respondenterna agerar rationellt, sett ur deras eget perspektiv. Många anser sig inte ha nytta av kalkyler, eftersom sådana är osäkra och krävande att göra. Alltså är det förnuftigt av dem att inte kalkylera utan i stället lita till sin magkänsla och använda tumregler.

Respondenterna är i huvudsak egenföretagare, vilket innebär att deras beslutsfattande påverkar både företagets och familjens ekonomi. Alltså eftersträvas inte bara kapitalavkastning utan också trygghet, stabilitet och andra sociala målsättningar. Företagarnas personliga målsättningar innebär att de vill ha tillräcklig kapitalavkastning för att familjen ska leva ett bra liv. Lantbruksföretagarna är praktiskt lagda

Tabell 2: Respondenternas kalkyleringsmetod vid investeringar i relation till företagarens egenskaper (Siffrorna står för maskinhall/maskiner/fastigheter/grödor.)

	Antal respondenter	Formell metod: Investeringskalkyl	Formell metod: Bidragskalkyl	Informell metod
<b>Ålder (år)</b>				
21-30	1	1/1/0	0/0/0/1	0/0/0/0
31-40	2	0/1/1/0	0/0/1/1	2/1/0/1
41-50	4	2/2/2/0	0/0/0/3	2/2/2/1
51-60	8	1/1/4/0	0/0/1/7	7/7/3/1
61-70	1	1/1/0/0	0/0/0/0	0/0/1/1
<b>Utbildning</b>				
Grundskola	1	1/0/0/0	0/0/0/1	0/1/1/0
Gymnasium	4	0/0/0/0	0/0/1/2	4/4/3/2
Högskola, jordbruk	10	5/5/8/1	0/0/1/8	5/5/1/1
Högskola, annan	1	1/1/1/0	0/0/0/1	0/0/0/1
N	16			

personer, som inte gillar skrivbordsarbete. Till och med bland respondenter med högre utbildning finns många som inte kalkylerar. Det främsta undantaget är att företagarna ofta gör bidragskalkyler inför sina val av grödor. Det hänger samman med att det finns ett datorprogram, som är enkelt att använda.

Egenföretagarnas beslutsituation är likartad konsumenternas med den skillnaden att investeringar i företaget är ofta oåterkalleliga. Därmed är de mera riskbetonade, och alltså kännetecknas företagarnas investeringar av riskovilja. Om det är möjligt att senarelägga ett investeringsbeslut, blir beslutet ofta uppskjutet.

Försiktigheten visar sig i att företagarna är skeptiska till låntagning. Alltså kommer deras likvida situation att påverka investeringar. Man investerar när man har likvida medel eller behöver låna endast ett begränsat belopp.

Särskilt de äldre respondenterna har erfarenheter av tidigare beslut av samma karaktär som de aktuella. Dessutom vet den enskilde företagaren att andra företagare agerar på samma sätt och att detta agerande är i överensstämmelse med gällande kutymer i branschen.

Det är välkänt att prisnivån på jordbruksfastigheter har stigit under många år. Detta kan förklara att många lantbruksföretagare gör otillräckliga analyser innan de köper en fastighet. Särskilt de äldre företagarna har sett sina tidigare fastighetsförvärv vara goda investeringar. För de yngre kan situationen kanske vara likartad, eftersom de vet att fastighetspri-

serna brukar gå upp.

Många respondenter inser att deras investeringsbeslut ibland har ett bristfälligt underlag. Vid intervjuerna kom en del kommentarer, som möjligtvis kan tolkas såsom att respondenterna söker urskulda sig. Det kom också kommentarer av typen att företagaren inte behöver göra noggranna kalkyler, eftersom ekonomin är god.

### Slutsatser

Enligt denna studie är formell kalkylering inte så utbredd inom lantbrukarkretsar som man kunde förvänta sig med tanke på de stora belopp, som dagens investeringar kräver. Informella eller erfarenhetsbaserade kalkylmetoder dominerar. Av de formella kalkyleringsmetoderna använder respondenterna endast två, nämligen investeringskalkyler och bidragskalkyler. Några av intervjupersonerna var inte bekanta med begreppet täckningsbidrag.

Studiens resultat är delvis ett underbetyg åt den ekonomistyrningsundervisning, som bedrivs vid universitet och skolor samt läromedlen där. Vid kursernas och läroböckernas uppläggning beaktas inte de sociala och pedagogiska aspekterna av kalkylering. Det räcker inte med att förklara olika kalkyleringsmetoder utan man bör också se till att eleverna är motiverade att använda dem.

## Referenser

- Andersson, G. (2013). Ekonomistyrning. Studentlitteratur, Lund.
- Björklund, T. & J. Nilsson. (2014). Kalkyleringsmodeller i lantbruksföretag. Rapport 2014:1, Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap, SLU, Alnarp.
- Blackwell, R.D., P.W. Miniard & J.F. Engel (2006). Consumer behavior. Thomson Business and Economics, Mason, Ohio.
- Gerdin, J. (1995). ABC-kalkylering. Studentlitteratur, Lund.
- Gonzalez-Gomez, J. I. & S. Morini, 2006. An activity-based costing of wine. Journal of Wine Research, 17 (3); 195-203.
- Hogarth, R. 1988. Judgement and Choice. The psychology of decision. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Pockevičiūt, R. 2008. Activity based budgeting at agricultural holdings in Lithuania. Economics and Rural Development, 4 (2): 26-34.
- Skärvad, P.-H. & J. Olsson. (2008). Företagsekonomi 100. Liber, Stockholm.

## Ämnesord

Kalkylering, investeringskalkyl, bidragskalkyl, ABC-kalkyl, investering, lantbruk, spannmål.

## Urval av citat från intervjuer med spannmålsföretagare

”Jag bedömde att jag skulle klara av att betala ränta och amortering. Jag har ju inte så mycket skulder så jag var inte orolig för räntan.”

”Har maskinsamverkan med grannen

... Men inget vi räknat på ... jag tror vi tjänar en hel del på samarbetet.”

”Jag gör inga för- och efterkalkyler utan jag känner av utifrån avkastningen om det blev lyckat eller inte.”

”Jag räknar nog för lite”

”Jag räknade lite i huvudet och kom fram till att kunde betala det som krävdes.”

”... brukar diskutera med en anställd som är kunnig om maskiner.”

”Jag tänker mer i likviditet än rent ekonomiskt.”

”Jag och min kompanjon har god ekonomi och vi gjorde bedömningen att vi kunde göra de betalningar som fordrades.”

”Använde mig inte av några underlag ...”

”Jag lät mina pengar stå kvar på spar-konto med högre ränta än jag betalade för lånet”

”... köpte en gård för åtta år sedan ... LRF Konsult hjälpte mig att göra en driftsplan ... det visade sig vara mitt livs affär ... inget jag ångrar”

”... när jag var yngre höll jag på mycket med budgetering .... Men nu har jag lagt det åt sidan eftersom jag har så mycket bättre ekonomi.”

”... skulle vi inte klara likviditeten kan jag höja bottenlånet så det ska inte vara någon fara.”

”För 10 år sedan ... driftsömläggning .. LRF hjälpte oss att göra en driftsplan ... egentligen borde vi lägga mer tid på det ...”

”... dessutom handlar ett investeringsbeslut till stor del om känsla.”

”... nätverk är viktiga för att erfarenheter utbyter jag med andra ...”

## Projektet

Författarna är tacksamma för det finansiella stöd, som projektet har fått från Partnerskap Alnarp. Medel har även erhållits från Handelsbanken, Landshypotek och LRF Konsult, representerade i studien av Mikael Rubin, Per Hansson respektive Stefan Åberg.

Ekonommagronom Oskar Karlsson vid LRF Konsult i Norrköping har genomfört och redovisat intervjuer med spannmålsföretagare i Skåne och i Östergötland. Lektor Jan-Erik Englund, SLU Alnarp, har lämnat värdefulla kommentarer till en tidigare version av rapporten. Fotot har ställts till förfogande av Ingrid Jönsson, barn- och ungdomskommunikatör, LRF Skåne. Författarna vill framföra ett varmt tack till de ovan nämnda och till de sexton företagare, som låtit sig intervjuas.

Projektet har genomförts medan författarna var verksamma vid Området för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi vid SLU Alnarp. Författarna vill uttrycka sin uppskattning till institutionens medarbetare och ledning för gott kamratskap och goda arbetsförutsättningar.

Thomas Björklund  
SLU Holding AB  
Box 19  
230 53 Alnarp  
Thomas.Bjorklund@slu.se

Jerker Nilsson  
Institutionen för ekonomi  
SLU  
Box 7013  
753 31 Uppsala  
Jerker.Nilsson@slu.se

- Faktabladet är utarbetat inom LTV-fakultetens institution för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.
- Projektet är finansierat av Partnerskap Alnarp, Handelsbanken, Landshypotek och LRF Konsult
- Projektansvarig: Thomas Björklund
- Författare: Thomas Björklund och Jerker Nilsson
- På webbadressen <https://epsilon.se> kan detta faktablad hämtas elektroniskt