

Rörelsekapital i projektverksamhet

Den dolda påverkan av operativ ineffektivitet på kassaflöde och kapitalkostnader

Sammanfattning

Projektbaserade företag står inför unika utmaningar när det gäller att hantera sitt rörelsekapital. Till skillnad från traditionella verksamheter arbetar dessa företag med långa ledtider, betalningar kopplade till milstolpar och kontraktsspecifika villkor, vilket ofta leder till att stora mängder kapital binds i projekten. Denna text utvecklar vikten av att hantera sin kapitaleffektivitet i projekt och tar upp den ineffektivitet som påverkar finansiell prestation.

Denna text utvecklar vikten av att hantera sin kapitaleffektivitet i projekt och tar upp den ineffektivitet som påverkar finansiell prestation.

Med praktiska exempel och utveckling kring de ofta förbisedda finansiella kostnaderna av operativ ineffektivitet, lyfter vi fram varför dessa aspekter är kritiska att beakta i projektrelaterat sammanhang i verksamheter. Dokumentet ger vägledning i hur man kan identifiera förbättringsområden och agera på dem. Det betonar också finansiell påverkan av bristfällig hantering av rörelsekapitalet, inklusive dolda kapitalkostnader, och uppmanar företag att se rörelsekapital som ett strategiskt verktyg och inte enbart operativ möjliggörare.

Syftet med denna text är att öka din förståelse och erbjuda praktiska insikter kring hur du kan förbättra både rörelsekapital och kassaflöde i projektbaserade organisationer. Även om insikterna främst är riktade mot ett projektbaserat sammanhang, finns det många lärdomar som är tillämpliga på annan verksamhet oavsett operativ struktur. Genom att skapa en stabil finansiell grund och frigöra kapital som är bundet i rörelsekapital kan du återinvestera dessa medel i att förbättra verksamheten och driva långsiktig tillväxt.

Innehållsförteckning

1. Introduktion

2. Projektbaserade företags balansräkning

3. Kassaflödesplanering och påverkan på kapitalkostnader i genomförandet

4. Förseningar, avvikelser, och ineffektivitets påverkan på kapitalkostnader

5. Att hantera kapitalkostnader i projekt

6. Att analysera projektens prestation

7. Slutsats

8. Vidare läsning

9. Ordlista

Introduktion

Att hantera utmaningarna och de ofta förbisedda konsekvenserna av ineffektivitet och förbiseende av kapitalkostnader vid kassaflödesplanering skapar en möjlighet att förbättra både lönsamhet och finansiell flexibilitet. Detta är särskilt viktigt i dagens osäkra affärsklimat.

I dagens volatila affärsmiljö—präglad av fluktuerande räntor, stigande materialkostnader, tullar och störningar i leveranskedjor—har effektiv hantering av kapital bundet i verksamheten blivit en strategisk prioritering. Detta gäller särskilt för företag som arbetar med komplexa leveranser av varor eller tjänster över längre tidsperioder, vanligtvis organiserade som projektleveransstruktur. Dessa organisationer—såsom ingenjör-, försvars-, energi- eller byggbolag—utsätts för en ökad exponering mot både externa risker och intern komplexitet.

För dessa projektbaserade företag är förmågan att effektivt hantera kapitalintensiva projekt en kärnfråga för bolagets genomförandeförmåga. Till skillnad från standardiserade "off-the-shelf" företag innebär projekt större osäkerhet och risk på grund av deras unika karaktär och upplägg. Företag som proaktivt arbetar med kapitaleffektivitet inom sina projekt kan inte bara förbättra sin operativa leverans utan också avsevärt minska sina kapitalkostnader.

Även om mycket fokus har lagts på KPIer kopplat till resultaträkningen och enskilda komponenter av rörelsekapital i balansräkningen, måste projektrelaterade finansiella mått ses i samband eftersom de är tidsmässigt sammankopplade. Trots detta är dessa perspektiv ofta mindre utforskade och nyttjade vid uppföljning av projektens prestation.

I grunden handlar kapitaleffektivitet i projekt om att hantera inbetalningar och utbetalningar, både för enskilt projekt och för hela projektportföljen. Det är i första hand en fråga om timing: planering av milstolpar, fakturering, inköp, produktion, resursallokering, kundtillgänglighet, med mera. Timing i en projektstruktur är dock mindre förutsägbar och påverkas av en rad interna och externa faktorer, vilket gör det ännu mer utmanande att hantera. Att misslyckas med dessa utmaningar kan snabbt försämra operativ och finansiell prestation och därigenom urholka lönsamheten genom ökade kostnader.

“

Företag som proaktivt arbetar med kapitaleffektivitet inom sina projekt kan inte bara förbättra sin operativa leverans utan också avsevärt minska sina kapitalkostnader

”

Detta dokument bygger vidare på tidigare insikter kring kapitaleffektivitet och företags behov att hantera sitt rörelsekapital för att uppnå just kapitaleffektivitet. Vi kommer främst att fokusera på hur operativ och administrativ ineffektivitet påverkar rörelsekapitalet och hur sambandet mellan operationellt utfall och finansiell prestation är direkt korrelerat.

För att ge en heltäckande bild har vi delat upp det i fyra avsnitt:

- 1) Först definierar vi förutsättningarna och ger exempel på situationer eller bolag som vi kommer att fokusera på för att förstå hur dessa aspekter påverkar det dagliga arbetet
- 2) Därefter fokuserar vi på vikten av att hantera kassaflödet genom hela projektprocessen och på sambandet mellan kassaflöde och kapitalkostnader
- 3) Sedan följer en genomgång av hur operativ och administrativ ineffektivitet påverkar projektets finansiella prestation negativt och bidrar till en större resultatpåverkan än vad som initialt är uppenbart
- 4) Avslutningsvis kommer vi att fokusera på vad vi kan göra för att förbättra vår prestation och hantera det oundvikliga utmaningarna

Vid slutet av detta dokument hoppas vi att du har fått insikter om varför vikten av att hantera operativ effektivitet är en högst relevant fråga och vad du kan göra för att bemästra utmaningarna.

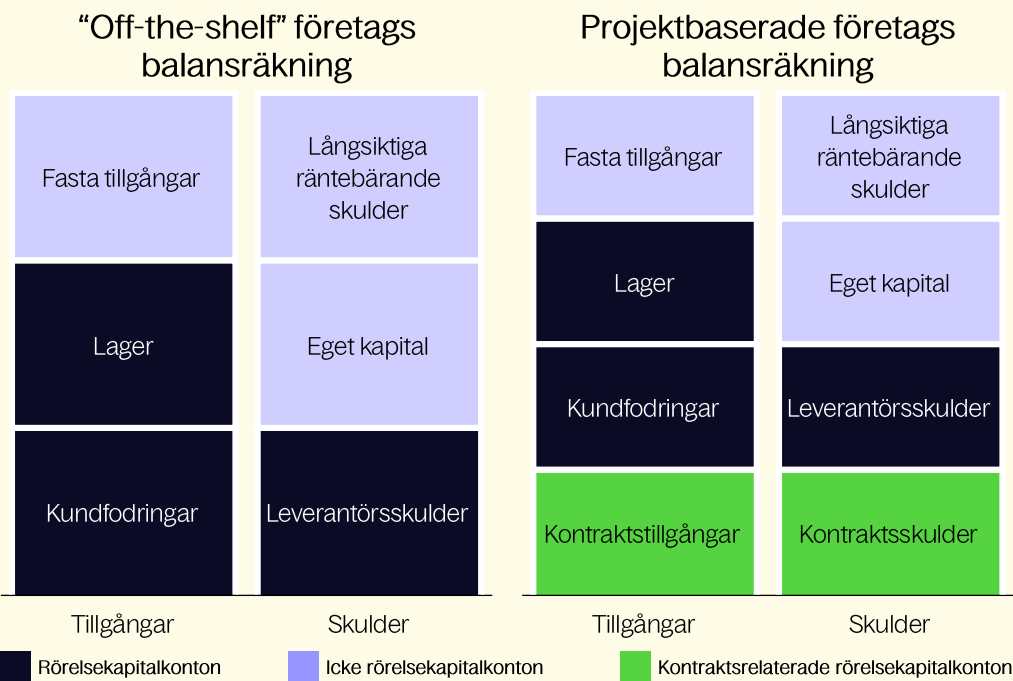
Projektbaserade företags balansräkning

Effektiv hantering av rörelsekapital har länge varit en viktig komponent i att uppnå kapitaleffektivitet, främst med fokus på de klassiska komponenterna: Lager, Kundfordringar och Leverantörsskulder. För en övergripande genomgång av den senaste utvecklingen på marknaden inom dessa områden hänvisar vi till vår tidigare publikation: [Capital Efficiency Outlook](#)

Dessa poster utgör grunden för rörelsekapitalet i företag som arbetar med "off-the-shelf" försäljning, där varor köps in eller produceras, hålls i lager, säljs till kunder och betalningar sker via faktura. I kontrast arbetar projektbaserade organisationer—som är huvudfokus i denna artikel—under andra förutsättningar. Här är kontexten för rörelsekapital både bredare och mer komplex, vilket kräver en mer sofistikerad metod för att hantera såväl operativa som finansiella utmaningar.

För att förstå hur vi ska hantera projekt och sambandet mellan finansiell och operativ prestation måste vi först etablera några viktiga skillnader i processerna. I projektbaserade miljöer blir ytterligare finansiella poster relevanta. Även om dessa konton kan variera i användning, är deras gemensamma nämnare att de är kopplade till långsiktiga och milstolpedrivna projekt. Vanligtvis samlas dessa poster under Kontraktstillgångar och Kontraktskulder i balansräkningen. De speglar det finansiella läget för pågående projekt och visar de ackumulerade tillgångarna eller skulderna som är bundna till projektens progress.

Figur 1: Skillnaden mellan klassiska "off-the-shelf" och projektbaserade företags balansräkningar



Figuren visar på skillnaden i balansräkningen mellan olika typer av företag. Projektbaserade företag innehåller vanligtvis även kontraktsrelaterade konton

Till skillnad från företag som arbetar med "off-the-shelf" försäljning är relationerna mellan finansiella konton i projektmiljöer ofta mer dynamiska och ömsesidigt beroende. Till exempel kan kundfordringar vara kopplade till fakturering baserad på milstolpar snarare än vid produktleverans, medan leverantörsskulder kan vara beroende av leveranser kopplade till en specifik projektfas. Lagrets roll är något mindre framträdande i projektmiljöer, men ersätts ofta av andra poster som representerar delvis utfört arbete. Dessa "mellanliggande" konton återspeglar det arbete som har utförts, snarare än fullt levererade åtaganden. Logiken är att projekten genomförs över tid där arbetet kontinuerligt fortlöper.

Några av de vanligaste projektrelaterade kontona är:



Upplupna intäkter: Representerar värdet av arbete som utförts eller varor som har levererats men som ännu inte har fakturerats till kunden. Detta redovisas som en tillgång eftersom företaget har intjänade intäkter men ännu ej har fakturerat för dem



Förskottsbetalningar från kund: En skuld som representerar värdet av en skyldighet att leverera, där kunden i förskott har betalt för en milstolpe eller leverans vilket ska levereras senare



Förutbetalda kostnader: Betalningar som gjorts i förskott för varor eller tjänster som kommer att användas i framtiden. Dessa bokförs som en tillgång tills dess att de har nyttjats



Milstolpsbetalningar: En skuld som uppstår när betalningen från kunden överstiger värdet av det arbete som har slutförts vid en viss tidpunkt. Värdet representerar det överskjutande belopp som är kvar att prestera

De unika förutsättningarna för projektbaserade företag påverkar även resultaträkningen, särskilt hur intäkter och kostnader redovisas. Sammanfattningsvis bokförs intäkter baserat på värdet av utfört arbete, snarare än värdet av vad som faktiskt har levererats. Som en följd kan arbete redovisas som intäkt innan kunden har fakturerats. Detta har betydande konsekvenser för både operativ och finansiell prestation och kräver särskilt fokus vid utformning och tolkning av prestationsmått.

Medan balansräkningen och resultaträkningen ger en bild av prestation vid en viss tidpunkt eller ackumulerat över tid, är kassaflödet särskilt relevant för projektbaserade företag. Kassaflödet fångar det faktiska flödet av kapital under ett projekts livscykel och påverkar direkt finansieringsbehoven. Vid projektets slutförande representerar nettokassaflödet—inbetalningar minus utbetalningar—de realiserade resultaten. Kassaflödet är därmed direkt kopplat till finansieringsbehoven och därigenom till finansieringskostnaderna.

Med tanke på dessa förhållanden bör kassaflödet vara det primära perspektivet vid bedömning av projekts prestation. Detta synsätt kommer att vara grunden för resterande delar av denna artikel. Samtidigt som vi vill poängtera att både operativa och finansiella förhållanden kan variera förblir det yttersta måttet oförändrat: **Cash is king.**

Kassaflödesplanering och påverkan på kapitalkostnader i genomförandet

Att driva ett företag kräver kapital för att köpa varor, tjänster och anskaffa nödvändiga resurser—vare sig det handlar om personal, utveckling, eller produktionslinjer, för att nämna några exempel. Att hantera kapital är i praktiken detsamma som att hantera sitt kassaflöde och säkerställa en god balans mellan in- och utbetalningar.

Effektiv kassaflödesplanering är därför avgörande för att säkerställa en hälsosam finansiell position och operativ effektivitet, särskilt i projektbaserade företag. I detta sammanhang kräver sambandet mellan rörelsekapital, operativ prestation och kassaflöde ett disciplinerat och väl utformat tillvägagångssätt för att säkerställa att verksamheten är lönsam. Detta avsnitt utforskar vikten av kassaflödesplanering i projektkontext, dess direkta påverkan på operativ prestation, och hur bristande fokus kan leda till högre kostnader än förväntat.

Kapitalkostnadernas påverkan på projekt

Hantering av rörelsekapitalet är en betydande del av ett företags kassaflöde. Det handlar om att balansera kundbetalningar, lager och leverantörsvillkor med tillgängligt kapital. I en projektkontext blir dessa aspekter ännu mer komplexa på grund av varierande tidpunkter och projektens långsiktiga karaktär, vilket påverkar projektets prestation. Att använda upplägg som milstolps- eller förskottsbetalningar ger verktyg och metoder för att strukturera och balansera projektets kassaflöde.

Innan vi går djupare in i projektgenomförandet måste vi belysa en ofta förbisedd aspekt: **kapitalkostnader**. Dessa är finansiella kostnader kopplade till kapital som anskaffats för att finansiera verksamheten, såsom ränta på lån eller aktieägares förväntade avkastning och utdelningar. Kapitalkostnader är direkt kopplade till längden och varaktigheten av finansieringen, eftersom räntesatser och avkastningskrav baseras på löptiden för skulderna. Detta blir särskilt relevant i projektens prestationer, där tid är en av de mest kritiska faktorerna.

Figur 2: Huvudsakliga komponenter av WACC och dess påverkan på kapitalkostnader



Den kombinerade förväntade avkastningen på ränta, utdelningar, osv. är konsekvent oavsett bolagets prestation. Ytterligare finansiering ökar beloppet som avkastningen förväntas komma från.

I milstolsbaserade projekt kan gap i kassaflödet uppstå när projektet inte är självfinansierat och ytterligare kapital krävs. Detta skapar kapitalkostnader som direkt påverkar projektets finansiella utfall. Kapitalkostnadernas påverkan förbises ofta vid den initiala planeringen och prognosarbetet, men bör vara en grundläggande del av de finansiella rutinerna.

En annan förbisedd aspekt är den finansiella påverkan av ökade kapitalkostnader till följd av förseningar eller omplaneringar. En projektförsening kan medföra straffavgifter och samtidigt öka kapitalkostnaderna genom att förlänga löptiden för skulderna, vilket ytterligare urholkar projektets lönsamhet.

Kapitalkostnadernas påverkan förbises ofta vid den initiala planeringen och prognosarbetet, men bör vara en grundläggande del av de finansiella rutinerna.

Effektiv planering av kassaflödet utgör grunden för hälsosam finansiell situation i projektbaserade organisationer. Därför är det avgörande att ha robusta processer som tar hänsyn till alla faktorer. Dessa processer bör inte bara säkerställa korrekta beräkningar utan också vara tillräckligt flexibla för att kunna hantera förändringar och avvikelser under projektets genomförande.

Vi kommer senare att sammanfatta konkreta åtgärder för att mildra riskerna och påverkan av kapitalkostnader i projekt. För tillfället kommer vi dock att fokusera på planering av kassaflöde och prognostisering. Processen är en etablerad praxis, men den kan skilja sig avsevärt mellan olika organisationer. Baserat på vår erfarenhet är processerna, som vid en första anblick kan verka lika, ofta mycket olika vid närmare granskning.

Att förstå riskerna med att förbise kapitalkostnader i planering och uppföljning av kassaflöde

Även om det är tydligt att stabila och anpassningsbara processer är viktiga, behöver vi också förstå varför de spelar så stor roll. Projektbaserade företag med planering som sträcker sig över längre tid—kvartal eller år—påverkas i hög grad av kapitalkostnader, vilka urholkar vinsten om planeringen av kassaflödet och uppföljningen inte är tillräckligt väl genomfört.

Figur 3 och 4 visar ett enkelt men tydligt exempel på den dolda påverkan av att förbise kapitalkostnader i planeringen av kassaflöde i projekt. Diagrammen illustrerar fyra centrala milstolpebetalningar, utbetalningar från löpande kostnader och leverantörsbetalningar, samt projektets nettokassaflöde över tid. Nettokassaflödet avgör projektets slutliga lönsamhet när samtliga kostnader och intäkter beaktas.

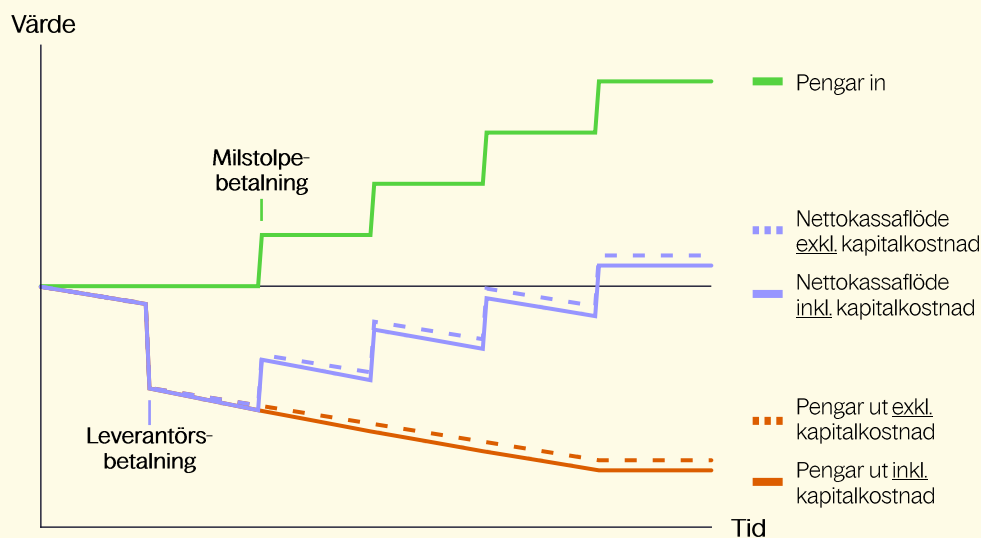
Två centrala aspekter förbises ofta i finansiell planering:

- 1) Att inte inkludera kapitalkostnader i den initiala planeringen av kassaflödet
- 2) Att inte ta hänsyn till förändringar i kassaflöde och kapitalkostnader under projektets gång

I Figur 3 illustreras skillnaden i kostnadsnivå och nettokassaflödets påverkan när kapitalkostnader antingen inkluderas eller exkluderas, baserat på behovet av extern finansiering. I detta exempel uppvisar projektet negativt kassaflöde under större perioden, vilket innebär att ytterligare kapital krävs för att finansiera verksamheten.

Att inkludera kapitalkostnader i planeringen av kassaflödet tydliggör att projektets faktiska kostnader är högre när kapitalkostnaden beaktas. I detta tvååriga projektexempel, beräknat med en WACC (viktad genomsnittlig kapitalkostnad) på 12 %, minskar nettovinsten från 15 % till 10 %, vilket innebär en minskning i lönsamhet med 33 %.

Figur 3. Skillnaden mellan att inkludera och exkludera kapitalkostnader i planeringen av kassaflödet för projekt



Vi har nu fastställt vikten av att inkludera kapitalkostnader i den finansiella planeringen. Nästa steg är att säkerställa att planeringsprocessen förblir dynamisk och responsiv över tid. Ett av de vanligaste misstagen är att uppföljningen av kassaflödet misslyckas med att beakta hur avvikelser i projektet eller andra förändringar påverkar kapitalkostnaderna.

I projekt är förändringar i princip oundvikliga—oavsett om de orsakas av förseningar från leverantörer, förändrade kundkrav, brist på interna resurser eller andra störningar. Oavsett orsak måste den processen för finansiell planering kontinuerligt följa hur dessa förändringar påverkar finansieringsbehovet och därmed kapitalkostnaderna.

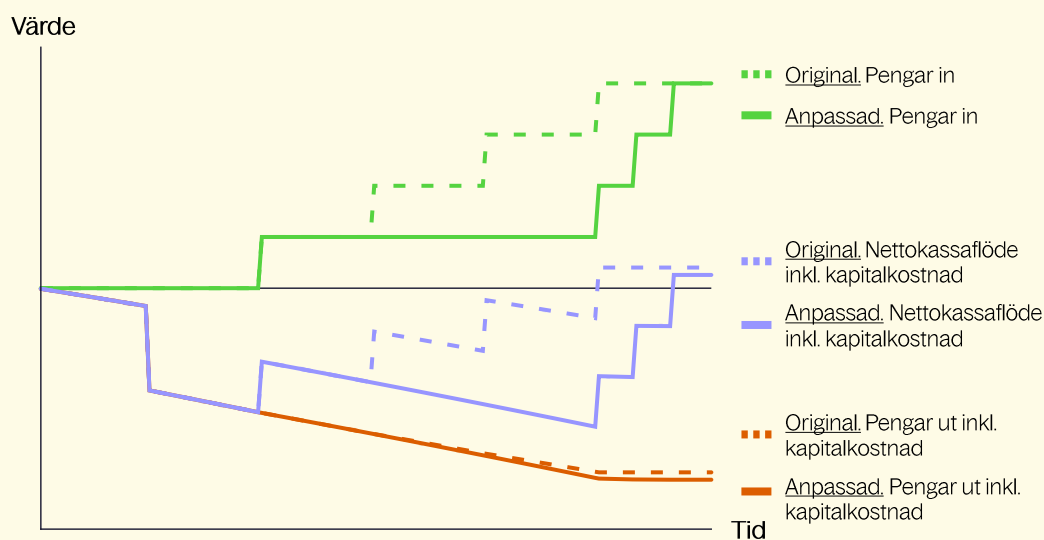
Figur 4 illustrerar hur det tidigare exemplet (Figur 3) påverkas av förändringar under projektets genomförande. I detta nya exempel försenas leveranserna av milstolpar och därmed också kundens betalningar. Denna situation leder till ytterligare ökade kapitalkostnader för projektet.

En dynamisk uppföljning av kassaflödet möjliggör att följa dessa förändringar och fatta bättre och informerade affärsbeslut. En statisk uppföljning av kassaflödet skulle missa att den uppskattade lönsamheten nu har minskat ytterligare från tidigare 10 % till 8 % (från ursprungliga 15 % utan beaktande av WACC), vilket motsvarar en total minskning av projektets lönsamhet med nästan 50 %.

Med dessa två exempel (det statiska och det dynamiska perspektivet) vill vi tydliggöra hur man genom att förbise kapitalkostnader vid planering av ett projekts kassaflöde kan dölja finansiella kostnader som är direkt kopplade till operativt utfall, vilket i slutändan påverkar projektets lönsamhet.

Vi kommer att diskutera hur man kan mildra dessa problem längre fram, men först fokuserar vi på en annan central aspekt av kapitalkostnader i projektbaserade sammanhang: förseningar orsakade av administrativa processer.

Figur 4. Jämförelse mellan ursprunglig och anpassad uppföljning av kassaflöde utifrån nya förutsättningar



Förseningar, avvikelser, och ineffektivitets påverkan på kapitalkostnader

I projektbaserade företag och långsiktiga projekt där många funktioner och resurser är involverade, är de administrativa stegen och processerna ofta många och kan kännas oändliga. Oavsett antalet steg och processer har de en påverkan på kassaflödet och kapitalkostnader. Förseningar eller utdragna processer ackumuleras längs projektets tidslinje, med begränsade möjligheter att kompensera för dem i senare faser. Oavsett om förseningarna är små eller stora medför de i slutändan en kostnad.

När man tänker på förseningar i projekt är det vanligt att man associerar det med exempelvis förlängd produktionstid, materialbrist, fel eller andra problem. Att hantera dessa typer av förseningar handlar i grunden om att optimera drift och produktion. Vi kommer dock inte att fördjupa oss i detta område nu, utan istället fokusera på den ofta förbisedda aspekten: administration.

Administrativa och processrelaterade problem kan gestalta sig på flera sätt, men några av de vanligaste kan klassificeras enligt följande:

- **Fakturerings och betalningar:** Fördröjd fakturahantering, fakturafel, utdragen godkännandeprocess, föråldrad masterdata, etc.
- **Inköp och leverantörsfakturer:** Försenad leverans av material, icke-kompatibla fakturavillkor, felaktig specifikation, etc.
- **Godkännanden och dokumentation:** Långa godkännandeprocesser, bristfällig dokumentation, begränsad informationskvalitet, etc.
- **Resursallokering:** Otillräckliga resurser för verksamheten, bristande kompetens som leder till misstag, etc.

Figur 5. Exempel på operativ och administrativ ineffektivitet i projektprocessen



Under ett projektets gång finns en oändlig lista av potentiella problem, förseningar eller störningar. Det är extremt svårt att hantera ett projekt exakt enligt plan då externa faktorer, mänskliga fel och suboptimerande processer påverkar resultatet. Som vi såg i föregående kapitel kommer förseningar eller förändringar under projektets gång att påverka kassaflödet och därmed även kapitalkostnaderna. Den finansiella påverkan av förseningar är ofta kopplad till böter eller extra kostnader för kunden, men vi måste också ta hänsyn till de ytterligare finansiella kostnaderna för förlängd finansiering över tid.

Som illustreras nedan i Figur 6 kan flera administrativa problem ackumuleras och resultera i dagar av ytterligare negativt kassaflöde, vilket förlänger behovet av ytterligare finansiering och därmed ökar kapitalkostnaderna bortom det som initialt beräknats.

I exemplet nedan försenas projektet med ytterligare 30 dagar på grund av administrativ och processrelaterad ineffektivitet. För ett projekt med i genomsnitt 100 MSEK bundet i rörelsekapital, uppgår de extra kapitalkostnaderna till cirka 1 MSEK, baserat på en 12 % WACC som räntesats.

Vad kan då göras för att minimera problemen och därigenom minska projektets beroende av extern finansiering och relaterade kapitalkostnader? En viktig aspekt är att optimera den operativa effektiviteten, exempelvis genom att utöka produktionskapaciteten, minska ledtider i inköpsprocesser eller förbättra resursflexibiliteten. De operativa effektiviseringarna är ett helt kapitel för sig och kräver vanligtvis stora investeringar eller förändringar i operativa processer (policyer, omförhandling av kontrakt, etc.). Effekten kan vara signifikant, men kräver ofta investeringar i både resurser och tid.

Figur 6. Exempel på ytterligare kapitalkostnader från administrativa förseningar



Den andra aspekten av att minska förseningarna i projektprocessen handlar om administrativa åtgärder. Detta underskattas ofta, men flera mindre steg kan tillsammans få en stor inverkan på projektets utfall. Som visas i Figur 6 finns det flera steg i en projektprocess som kan orsaka förseningar på grund av administrativa processer eller problem. Varje sådant steg kan fördröja kassaflödet med flera dagar, och över längre projekt kan den finansiella påverkan bli betydande.

Den finansiella påverkan av förseningar är ofta kopplad till böter eller extra kostnader för kunden, men vi måste också ta hänsyn till de ytterligare finansiella kostnaderna för förlängd finansiering över tid.

Att hantera administrativa problem är oftast enklare än att hantera operativa utmaningar. Problemen är ofta kopplade till interna system och processer, vilket ger dig både ägandeskap och möjlighet att genomföra förändringar utan extern påverkan. Det finns dock fortfarande utmaningar i att samordna interna funktioner, hantera suboptimering och navigera i internpolitik. Ändå kräver lösningen av dessa problem vanligtvis mindre investeringar och tid, samtidigt som de kan ha en betydande positiv effekt på projektens finansiella resultat.

Att hantera kapitalkostnader i projekt

Vid det här laget bör du ha en förståelse för varför dessa aspekter är viktiga och hur de kan påverka din organisation. Vi kan dock inte avsluta utan att adressera hur man kan hantera dessa utmaningar. Även om tillvägagångssätt varierar beroende på kontext kommer vi att erbjuda praktisk vägledning som kan driva förbättringar inom din organisation.

Vi kommer att kategorisera områdena som antingen finansiella eller operativa, trots att de i detta sammanhang är tätt sammanflätade. Som nämnts i föregående kapitel kommer vi inte att fördjupa oss i kärnan för operativ effektivitet, såsom produktionskapacitet, inköpsstrategi eller resursallokering. Istället kommer vårt fokus att ligga på de områden inom din organisation där du enklare kan påverka och skapa förändring.

Naturligtvis kan områdena nedan vidare utforskas och anpassas efter specifika kontextuella förutsättningar.

Finansiella aktiviteter

- Verktyg och metodik för beräkning av kapitalkostnader
- Kunskap och förståelse i hela organisationen
- Styrning och vägledning

Operativa aktiviteter

- Processoptimering
- Tillgänglighet till information och dataflöde
- Automatisering

Finansiella aktiviteter

→ Verktøy og metodikk for beräkning av kapitalkostnader

Noggrann beräkning och prognostisering av kapitalkostnader är grundläggande för att hantera projekts finansiella utfall. Att ha rätt verktyg är avgörande för att organisationer ska kunna få insikter om projektets prestation och fatta välgrundade beslut för att styra kapitalbindningen.

1. **Implementera robusta verktyg**, såsom omfattande ERP-system eller datavisualiseringar som konsoliderar projektens data och ger tydliga insikter om kapitalkostnader och ansvarsfördelning
2. **Säkerställ att löpande kassaflödesimuleringar** är en del av finansiell planering och uppföljningsprocess
3. **Standardisera metodik** mellan projekt för att skapa konsekvent jämförbarhet

→ Kunskap och förståelse i hela organisationen

Tillräcklig finansiell kunskap på alla relevanta nivåer inom organisationen är avgörande för att effektivt kunna hantera kassaflöde och kapitalkostnader. Utan nödvändig förståelse och kunskap kan man inte förvänta sig att medarbetarna ska fatta välgrundade beslut eller arbeta i linje med målsättningar.

1. **Genomför utbildningar** för att öka medarbetarnas kunskap om vikten av kapitalkostnader och ett välfungerande kassaflöde
2. **Underlätta samarbete mellan finans och operativ verksamhet** genom gemensam målsättning och undvik suboptimerade arbetssätt
3. **Säkerställ att både finans- och operativ verksamhet har tillräckliga insikter** i både kapitalbindning och utfall av kassaflöde

→ Styrning och vägledning

Etablera tydliga strukturer och ramverk för att säkerställa att kapitalkostnader hanteras under projektets genomförande. Utmaningar för att anpassa arbetssätt kan mildras genom att fokusera på tydlighet och begriplighet i styrningen. Att få verksamheten att acceptera arbetssättet bör vara en av ledningens högsta prioriteringar i detta sammanhang.

1. **Utveckla styrprinciper** där KPIer mäter kassaflöde, rörelsekapital, och kapitalkostnader genom t.ex. kassakonvertering, utveckling av nettokassaflöde, eller OTD (Order-to-delivery)
2. **Skapa beslutsramverk och verktyg** för att utvärdera finansiell påverkan av beslut, avvikelser, förseningar, eller förändringar
3. **Genomför frekventa genomgångar av styrprinciper och policyer** för att anpassa till gällande förutsättningar (t.ex. olika prioriteringar baserat på finansiella kostnader och styrräntor)

Operativa aktiviteter

→ Processoptimering

Projekt består av en mängd olika processer—inköp, projektledning, rapportering, fakturering, datahantering med mera. Att optimera både huvudsakliga och stöttande processer kan ge stora fördelar, både för projektgenomförandet och genom att minska administrativa ledtider.

1. **Kartlägg och granska både huvudsakliga och stöttande processer** för att identifiera flaskhalsar och ineffektivitet med metoder så som "process mining" eller "value chain mapping"
2. **Implementera anpassade metodik och verktyg** för att öka effektivitet och minska tid och steg för repetitiva administrativa uppgifter
3. **Uppmuntra till kontinuerliga förbättringar av processer** genom insamling av åsikter och idéer, mätning av utfall, och delegerat ansvar

→ Tillgänglighet till information och dataflöde

Tillgänglighet till korrekt data och information är avgörande för effektivt beslutsfattande. Det är också centralt för att säkerställa att administrativa processer kan löpa smidigt med färre fel och störningar. Projekt med ett genomgående effektivt informationsflöde undviker förseningar i kritiska steg orsakade av väntan på information.

1. **Centralisera och harmonisera datastyrningssystem** för att integrera projekt-, verksamhets- och finansiell data
2. **Standardisera data- och rapporteringsformat** för ökad kontinuitet och för att etablera en gemensam "sanning"
3. **Utveckla protokoll och processer för datainmatning**, särskilt för mer subjektiva eller kvalitativa aspekter som är avgörande för förståelse och beslutsfattande

Automatisering

En av de vanligaste orsakerna till förseningar i administrativa processer är mänskliga fel. Att minimera risken för fel genom att etablera automatiserade processer och steg baserade på tillförlitlig data är en av om inte den mest effektiva metoden för att förbättra administrativ effektivitet.

1. **Implementera automatiserade verktyg** för återkommande uppgifter såsom fakturering, kostnadsberäkningar, eller attestprocesser
2. **Använd data och insikter** för att automatiskt generera beslutsunderlag där kapitalkostnad integreras som en naturlig del
3. **Säkerställ att system är skalbara** för att hantera en växande projektportfölj och erbjud kontinuerlig utbildning i systemanvändning och förståelse

Att analysera projektens prestation

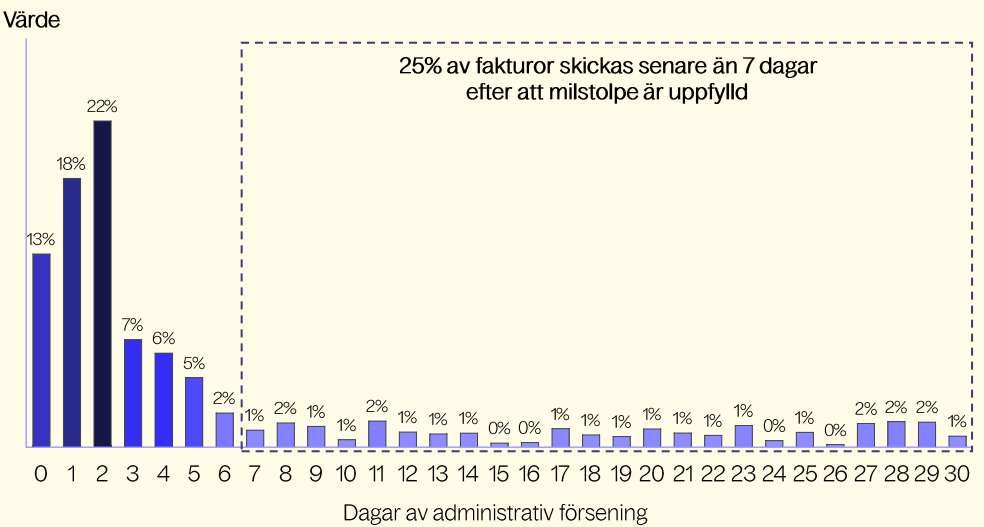
För att driva förändringar och ta tillvara på förbättringsmöjligheter måste vi först förstå var vi står idag och var vi bör fokusera våra resurser. Att skapa värdefulla insikter genom lämplig analys ger en grundläggande riktning för var våra insatserna bör riktas.

Att förbättra operativ och finansiell prestation genom utvalda aktiviteter är en grundläggande förutsättning för att förbättra kassaflöde och rörelsekapital. Men vi behöver ändå förstå våra processer och vår prestation för att kunna avgöra var vi ska rikta våra ansträngningar. Det finns flera metoder för att skapa dessa insikter: "value chain mapping", nuläges- eller rotorsaksanalys, för att nämna några.

Det som verkligen skapar värdefulla insikter är en kombination av kontextanpassning, kvalitativ förståelse genom intervjuer och kunskap, samt dataanalys för att kvantifiera prestation och potential. Att förstå vilken analysmetod som är lämplig kan ofta vara en utmaning och kräver anpassning till den specifika situationen, men det finns ofta gemensamma nämnare och grundläggande data som kan användas för att bedöma nuläget.

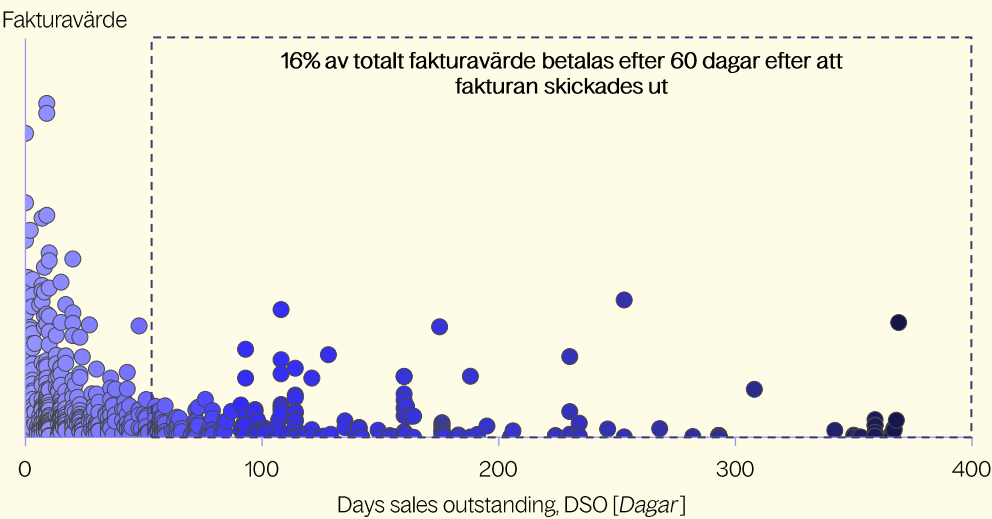
I kommande avsnitt kommer vi att ge några exempel på hur du kan skapa insikter för att bättre förstå ditt företags prestation. Den data som krävs finns oftast tillgänglig i interna register och kan belysa både ineffektivitet och "långt hängande frukter" att ta till vara på.

Figur 7: Analys av interna administrativa förseningars påverkan på kassaflöde



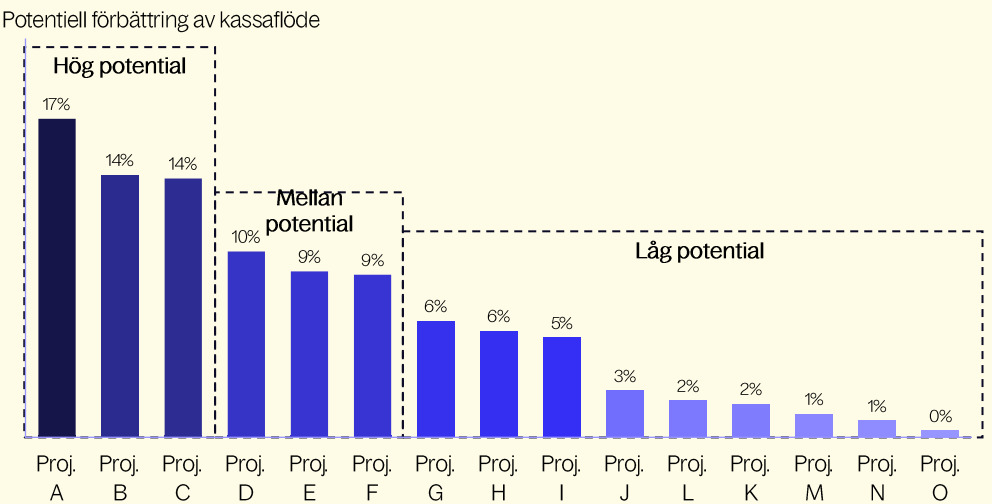
Analysen belyser interna utmaningar i kassaflödet på grund av intern ineffektivitet genom att analysera skillnaden mellan när en milstolpe är färdig och när fakturan skickas. En liten ledtid är förväntad, men avvikande fakturor har en negativ påverkan på kassaflödet.

Figur 8: Analys av fakturavärde och betalningsmönster



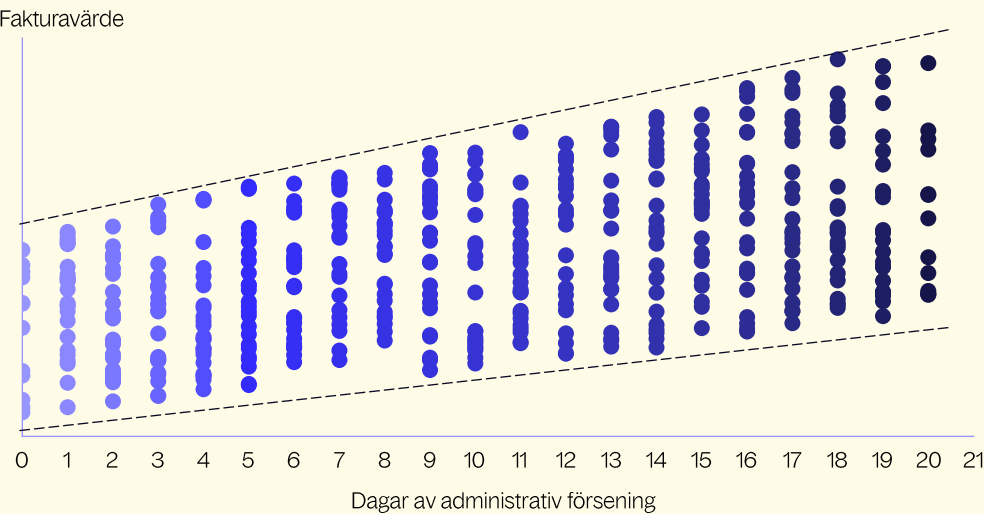
Analysen belyser mönster av försenade fakturor där fakturans kriterier inte är uppfyllt eller är omstridd vilket leder till utestående kassaflöde och ytterligare kapitalkostnader. Analysen poängterar vikten av att löpande följa försenade fakturor och säkerställa att fakturans kriterier är korrekta innan utskick.

Figur 9: Intern benchmark av potentiell förbättring i kapitalbindning



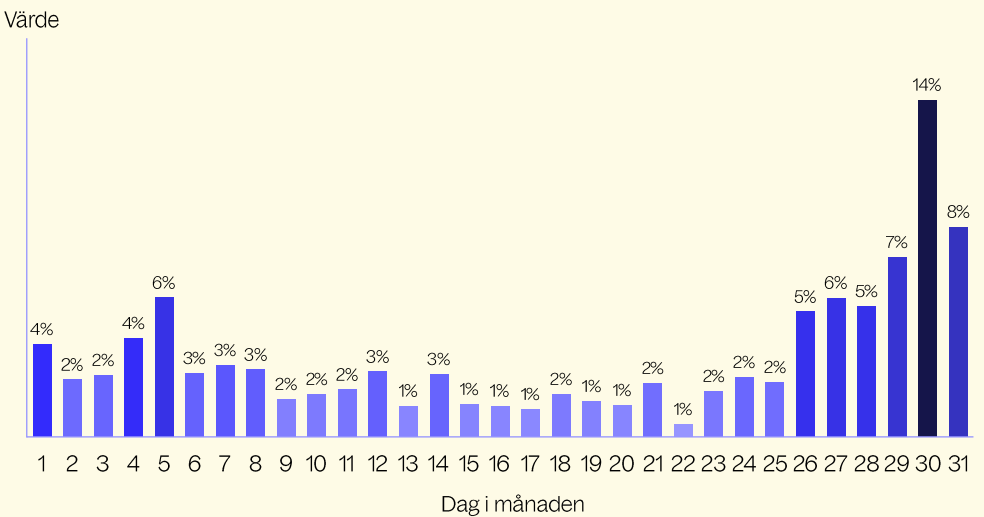
Att beräkna potentialen i förbättrat kassaflöde per projekt ger en övergripande bild av nuvarande prestation och potential, samt insikter i vilka delar av organisationen som är lämpliga att fokusera förbättringsåtgärder i. Skalbara aktiviteter kan påbörjas i flera delar med ytterligare fördelar för lägre prioriterade delar av verksamheten.

Figur 10: Skillnader i administrativa processer för fakturahantering



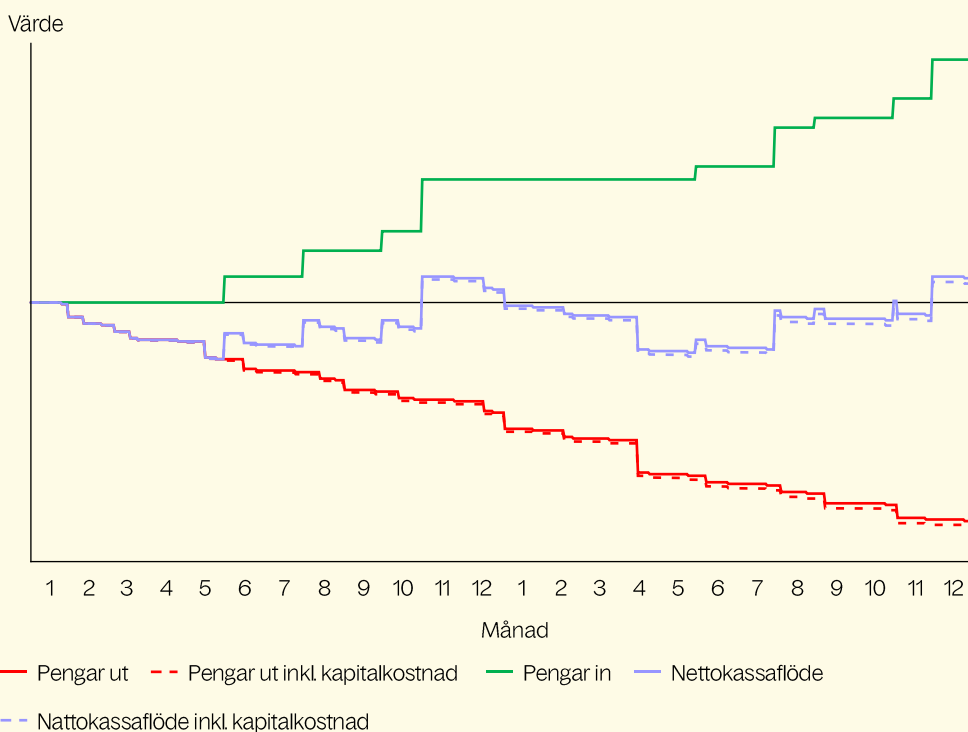
Att kartlägga varje faktura mot de administrativa dagarna från milstolpens färdigställande mot den dag fakturan skickas tydliggör en variation i attestprocesser och olika typer av milstolpar. I exemplet är en trend att fakturor med högre värde tar längre tid att fakturera trots att de har större påverkan på kassaflödet.

Figur 11: Analys av mönster i dag i månaden för fakturering



Analys som belyser mönster i fakturering över månaden vilket belyser grupperad fakturering eller försenad fakturering som hanteras vid månadsslut. Det får konsekvenser att administrativa processer förlängs och påverkar kassaflödet. Använd analysen för att identifiera ineffektivitet i processer och potentiell förbättring av kassaflödet.

Figur 12: Analys av projektets kassaflöde med kapitalkostnader inkluderat



Analysen belyser påverkan från kapitalkostnader under projektets genomförande och således även projektets lönsamhet. I exemplet har projektets lönsamhet minskat från 10% till 8% när vi inkluderar kapitalkostnader vid nettonegativt kassaflöde. Använd analysen under både projektets planerings och genomförande fast, samt för att utvärdera och lära av utfall.

Slutsats

Operativ ineffektivitet skapar extra finansieringsbehov och ökade kapitalkostnader

I det här dokumentet har vi fokuserat på vikten av att i projektbaserade företag hantera sitt rörelsekapital och kassaflöde. Dessa typer av verksamheter står inför unika utmaningar vilka skiljer sig från "off-the-shelf" företag och kräver ett extra fokus på tidsperspektivet. Kontexten utgörs ofta av milstolpar, långa tidsplaner, och komplexa finansieringslösningar.

Utmaningen för dessa företag ligger inte bara i att balansera ett enskilt projekts prestation och kapitalbindning, utan i att hantera den samlade prestationen av hela projektportföljen. Genom att förstå komplexiteten och de återkommande utmaningarna kan vi på ett effektivare sätt identifiera lösningar på vanligt förekommande problem.

Vi började med att utforska balansräkningens ökade komplexitet, med särskilt fokus på hanteringen av kontraktstillgångar och kontraktsskulder, som påverkar rörelsekapitalets prestation och kräver ett mer dynamiskt synsätt. Dessa poster påverkar kassaflödet och fungerar som en indikator på projektets finansiella hälsa. Att hantera dessa komponenter kräver förändrat perspektiv—från att se balansräkningen som ett statiskt mått till att betrakta den som en aktiv del i kassaflödets prestation över tid.

Företag som prioriterar att hantera kapitalkostnader får i sin tur positiva effekter i form av mer effektiv verksamhet och förbättrat resultat

Centralt i denna artikel har varit att lyfta fram kassaflödet som en strategisk prioritet, samt de dolda kostnader som ofta förbises. Historiskt har många företag haft fokus på resultaträkningen och projektens lönsamhet, medan den finansiella prestationen över tid har fått betydligt mindre uppmärksamhet. Vi har tydliggjort hur kapitalkostnader kan påverka ett projekts lönsamhet negativt och varför det är viktigt att upprätthålla ett starkt kassaflöde under hela projektets genomförande. Företag som prioriterar att hantera kapitalkostnader får i sin tur positiva effekter i form av mer effektiv verksamhet och förbättrat resultat.

De tidigare avsnitten har också visat hur förseningar och ineffektivitet påverkar kapitalkostnaderna, exempelvis genom utdragna administrativa processer, operativa flaskhalsar och beslut som fattas utan tillräckligt underlag. Det finns dock åtgärder som kan minska dessa utmaningar. Proaktiv planering, tydliga styrningsprocesser samt tillgång till tillräcklig data och informationsflöde är några exempel som möjliggör bättre kassaflöde och mer välgrundade beslut.

Organisationer som tar till sig dessa insikter uppnå stora förbättringar. En enda dags förbättring i ledtider kan förbättra kassaflödet, stärka balansräkningen och minska kostnader i resultaträkningen. Utöver detta skapar dessa förbättringar ringar på vattnet genom ökad operativ effektivitet och förbättrad övergripande prestation.

Vi vill understryka att hantering av rörelsekapital och kassaflöde i projektbaserade organisationer inte enbart handlar om finansiell prestation, utan också om operativ effektivitet. Att förbise kassaflödet kan bli mer kostsamt än det först verkar, och de som fokuserar på dessa aspekter har mycket att vinna.

När vi nu avslutar detta avsnitt uppmanar vi dig att ta till dig detta—förhoppningsvis upplysande—perspektiv. Vår erfarenhet visar att företag som tillämpar dessa arbetssätt uppnår fördelar på både kort och lång sikt. Det kräver ledningsfokus och operativ anpassning, men de positiva effekterna är signifikanta.

Blickar vi framåt ser vi hur teknologiska framsteg inom AI, analysverktyg och datasystem öppnar upp nya möjligheter för att förbättra administrativa processer och effektivisera verksamheten ytterligare. Även om helt sömlösa processer kanske är en utopi, kommer vägen dit att innebära förbättrad effektivitet i varje steg.



Referenscitat

Att inse hur mycket extra kostnader våra ineffektiva processer skapade var verkligen en ögonöppnare. Vi fokuserade på att hantera våra intäkter och kostnader, men missade de dolda kostnaderna från vår bristfälliga hantering av vårt rörelsekapital. Att införa ett tydligt ägarskap för kassaflödet var vår första åtgärd, och det ökade verkligen vårt fokus på att förbättra vår situation

CFO för ett globalt tillverkningsbolag



Vidare läsning

Hitta mer information på samma ämne



Capital efficiency outlook

Insikter om de senaste trenderna inom kapitaleffektivitet och rörelsekapital bland svenska bolag



Sales & Operations Planning – The key to balancing supply and demand

Insikter om att navigera inköp och produktion i disruptiva kontexter

Ordlista

Ordlista

Balansräkning: En ögonblicksbild av värdet på ett företags tillgångar och skulder vid en viss tidpunkt

Kapitalkostnader: Kostnader som uppstår i för att finansiera verksamheten, exempelvis räntor eller avkastningskrav

Kontraktstillgångar: Finansiellt konto som representerar värdet av tillgångar i balansräkningen relaterade till utfört arbete som ännu inte fakturerats till kund

Kontraktsskulder: Finansiellt konto som representerar värdet av skulder i balansräkningen relaterat till betalningar som mottagits från kund för arbete som ännu inte har slutförts

Resultaträkning: Sammanställning av intäkter och kostnader för en viss period som visar slutligt resultat

Rörelsekapital: Kapital som är bundet i den dagliga operativa verksamheten

Viktad genomsnittlig kapitalkostnad (WACC): Ett finansiellt nyckeltal som beräknar företagets genomsnittliga kapitalkostnad

Författare



Andreas Christensson

Manager – Operational strategy

Andreas.Christensson@knowit.se
