

Planering kan ge lönsamhet under

Varje företag måste göra en budget eftersom resurserna kan användas på olika sätt. Alltför få små och medelstora företag gör så. Monitor presenterar en snabbkurs i hur man planerar för vinst 2010.

Poängen med en budget är att den ger möjlighet att välja hur man använder de givna resurserna. De som arbetar inom film och TV-branschen sliter ofta med att sätta siffror på befintliga resurser i form av teknik, utrustning, personal och potentiella intäkter. Det huvudsakliga syftet med en budget är att planera företagets skilda verksamhetsområden så att de olika delplanerna harmoniserar med företagets helhetsmål. Utgångspunkten för allt budgetarbete är företagets intäkter och utgifter. Företagets helhetsmål måste matcha dessa två faktorer. Budgeten bör utgöra utgångspunkten för en effektiv kontroll av hur företagets verksamhet bedrivs. För att kunna fastställa avvikelser

från det förväntade resultatet måste man ha något att utgå ifrån. En budget gör det möjligt att mäta hur väl de uppnådda resultaten överensstämmer med den ursprungliga planen. En början kan därför vara att plocka fram en översikt av fjolårets räkenskaper, hur användes pengarna, hur skapades intäkterna och vilka var de onödiga utgifterna. Målsättningen med budgetprocessen bör vara att se hur intäkterna kan ökas genom att utnyttja resurserna på ett smartare sätt.

Hur kan man arbeta smartare, hur kan kostnaderna för teknik minskas? Kan det till exempel löna sig att investera i en bandlös kamera, hur kan rutiner för arkivering och säkerhetskopiering



förbättras, hur kan du bättre planera hur mycket tid en produktion behöver? Detta kan vara nyttiga övningar i budgetprocessen för små och mellanstora mediaföretag.

Sälj, sälj, sälj

Handlar det bara om att sälja mer? Är det enda som krävs att du tillbringar mer tid i telefonen, på möten och med att bygga nätverk och gör allt detta lite snabbare? Försäljning utgör en flaskhals i alla företag, antingen på grund av ett begränsat antal faktureringsbara timmar (produktionsresurserna begränsar) eller vad som går att sälja (marknaden begränsar). För många mediaföretag har i synnerhet de marknadsmissiga begränsningarna varit påtagliga under 2009. Kunderna har inte varit intresserade av att köpa fler informationsfilmer eller reklamfilmer. De mediaföretag som ser ut att lyckas är de som letar upp nya marknader och hittar nya metoder för att skapa relationer med andra typer av kunder. Istället för att enbart ringa flera handlar det kanske om att definiera vad företaget kan erbjuda och hur du kan få betalt för detta. Kom ihåg att försäljningen styr budgeten, budgeterade och fakturerade timmar påverkar direkt variabla kostnader som löner och resor. Har företaget anställda eller inhyrda försäljare är det viktigt att inte låsa sig vid bestämda numeriska mål utan istället se hur

neras. Tid och resurser måste avsättas åt försäljning, inte enbart till att producera det du tänkt att sälja.

Fasta kostnader

Fasta kostnader är kända i förväg och oberoende av andra aktiviteter, till exempel hyra, el för uppvärmning, avskrivning av inventarier och utrustning, räntor och revision. Dessa kan budgetteras oavsett förväntad verksamhet. Du måste även fatta några viktiga beslut beträffande försäljningspriset på dina tjänster och produkter och inte minst beslut om marginal på varje såld enhet. Det viktigaste är att analysera kostnadsstrukturen, med detta avses fördelningen mellan fasta och variabla kostnader och den allmänna kostnadsnivån. Det är viktigt att undersöka hur kostnaderna för teknik och produktionsutrustning kan minskas. Är det nödvändigt att äga – vilket binder kapital – eller är det mer rationellt att hyra eller leasa. Att hitta lösningar som minimerar kapitalbehovet kan frigöra resurser för kreativt arbete.

Efter att ha åstadkommit en översikt av utgifterna måste kanske intäkterna öka. I det arbetet ingår uppgifter som att fastställa priser, upprätta tillförlitliga produktkalkyler. För detta finns flera användbara mallar som ekonomiska rådgivare kan hjälpa till med att använda,

“De mediaföretag som ser ut att lyckas är de som letar upp nya marknader och hittar nya metoder för att skapa relationer med andra typer av kunder.”

försäljningen hela tiden kan öka vinsten på de produkter och tjänster som tillhandahålls. För många film och videospecialister handlar det kanske om att under 2010 i större omfattning dela med sig av sin kompetens med kunderna. Om kunderna lär sig mer om film, tv och nya medier, kan man anta att de ser potentiella användningsområden. Kunskap ger kunskap och det leder även till en insikt om hur omfattande arbetsprocessen är. Detta kan vara ett sätt att få marknaden att växa, kom ihåg att för tjugo år sedan anade ingen någonting om SMS. Vilken är den framtida lösningen för video och film som år 2020 har gått igenom samma utveckling som SMS?

Praktisk budget

Hur går man praktiskt till väga för att fastställa en årsbudget? För att få en bild av likviditeten är det praktiskt att budgetera utifrån den årliga omsättningen, fördelad på perioder som kvartal eller månader. Bryt därefter ner antalet faktureringsbara timmar per vecka och multiplicera med antalet veckor per månad, kvartal och år. Detta kan ge intressanta uppgifter utifrån tidigare bokslut, hur många timmar kan du fakturera per vecka, hur många timmar arbetar du per vecka? Ett givande räkneexempel är att räkna ut när under året försäljningen är som lägst och därefter fundera över hur den kan ökas under den perioden. Hur skall man göra för att hålla försäljningen uppe under sommaren och julen, skulle du kunna erbjuda försäljning av bilder ur arkivet eller köra en julkampanj på DVD? Kom ihåg att budgettera försäljningsintäkter även innebär att försäljningsarbetet måste pla-

marginalkostnadsmetoden eller produktionskostnadsmetoden. Kalkylera hur mycket det kostar att initiera en tjänst eller en produkt och studera om intäkterna därifrån bidrar till överskottet eller enbart genererar kostnader. En annan nyttig modell är att upprätta en såkallad marginalkostnads kalkyl enligt täckningsmodellen, det vill säga studera hur mycket en produkt eller tjänst över tid bidrar till intäkterna. Oavsett när man upprättar en prisbaserad kalkyl av försäljningen är det viktigt att kalkylen upprättas inte enbart utgående från kostnaderna. Det korrekta är att fundera över hur företaget kan bli så lönsamt som möjligt. Knepet är ofta att bli unik. Vilka är dina starka sidor, är det tillgänglighet, kvalitet, förmåga att hantera relationer eller förmågan att berätta en historia. Hur kan du synliggöra dessa kvalitéer för dina kunder och få bättre betalt?

Få det på papper

I en långtidsplanering kan inte resurserna betraktas som statiska. Här tillkommer en utvärdering av resurserna, både kvantitativt och kvalitativt. Kärnan i långtidsplanen är de strategiska besluten för att företaget skall anpassas till förändringar i omvärlden.

Budgeten säkerställer att planerna som läggs för företaget ger tillfredställande resultat. Den ger styrning av planeringen som föregår beslut. All budgetplanering måste ha konkreta mål. Dessa mål formuleras av verksamhetsledaren tillsammans med dem som har att omsätta budgeten i vardagliga beslut. Detta kan vara besvärligt i små och mellanstora företag, men här finns nyckeln till ekonomisk framgång.