

# TARGET

En tidning om effektivt företagande • September 2006

## AFFÄRER UTOMLANDS?

Vår expert ger dig  
råd inför utlands-  
satsningen.

## Den positiva Kina-effekten

Allt fler svenska företag satsar i Asien

### SÅ SPARAR DU PENGAR PÅ FAKTURAHANTERINGEN

Sänk hanteringskostnaden  
för fakturorna med 70 %.

### NYA REGLER KAN GE DIG LÄGRE SKATT

Om du är företagare – lär dig  
utnyttja de nya 3:12-reglerna.

### PENGARNA SOM FÅR DIN IDÉ ATT LYFTA

Men var kritisk när någon vill  
satsa riskkapital i ditt företag.



**” FÖRENKLADE  
REGLER, MINS-  
KAD BYRÅKRATI OCH  
STÖRRE MÖJLIGHETER  
ATT TJÄNA BRA PÅ ATT  
VARA FÖRETAGARE...**

## Target – en källa till kunskap och inspiration

Om du äger, leder eller är ekonomichef på ett medelstort företag, vet vi att du dagligen ställs inför en rad utmaningar och beslut om sådant som inte rör din egen kärnverksamhet (för sådant är ju du själv expert på). Frågor om t.ex. redovisningsregler, skatter, förvärv och företagsförsäljningar, eller spörsmål som rör det egna ekonomiska utbytet av ditt företagande. I dessa frågor, behöver du ibland ta råd och stöd. Få inspiration och veta hur andra företag löst samma saker. Få reda på vilka fällorna är och vad lösningen kan vara. I denna tidning bjuder vi som revisorer och konsulter på kunskap och tips inom några av de områden vi arbetar med och är experter inom.

Som revisorer och konsulter till 17000 ägarledda företag, träffar vi dagligen företagsledare som är frustrerade över att det är svårt att fokusera på kärnverksamheten, när alltför mycket tid och resurser går åt till byråkrati. Detta bekräftas också i vår egen stora internationella undersökning, Grant Thornton-rapporten, som i år visar att svenska medelstora företag upplever bestämmelser och byråkrati som ett allt större hinder för sitt företags expansion – en siffra som ökat konstant sedan 2003. Denna situation vill vi förändra och jobbar därför aktivt för att på olika sätt skapa en förbättrad syn på företagande, förenklade regler och minskad byråkrati. Förenklingsarbetet bedriver vi bland annat inom FAR SRS – föreningen för revisionsbyråbranschen. På sidan 14 kan du läsa om vår revisor Kristina Halvdanssons arbete i FAR SRS:s förenklingskommitté.

Om regler kring skatter och utdelning skulle förenklas, är vi övertygade om att många entreprenörer skulle våga satsa vidare på sina företag, vilket skulle gynna hela Sveriges tillväxt och med all sannolikhet den personliga tillfredsställelsen av att äga och driva företag. Hur belönar vi de entreprenörer som driver dessa företag idag och i framtiden? På sidan 4 kan du läsa om de nuvarande så kallade 3:12-reglerna och

ta del av skatteexperten Jan Ahléns tips om vad du bör tänka på vad gäller till exempel löneuttagen. Även moms och internprissättningsregler är skatterelaterade frågor som kan få stora ekonomiska konsekvenser om du inte gör rätt. Missa inte att läsa om detta på sidorna 3 och 4.

Många företag ser idag över sina system och rutiner kring reskontra för att effektivisera sin verksamhet. Att införa system för elektronisk fakturahantering och låta en leverantör sköta processen är därför ett populärt sätt att spara pengar och resurser. Läs mer på sidan 13 om hur HMSHost Sweden löst sin fakturahantering och gjort ett aktivt val vilka tjänster man vill ta hjälp med och vad man vill behålla internt.

Företagandet blir allt mer internationellt och många svenska företag söker sig utomlands. Inte minst lockar Kina svenska företag med spännande möjligheter. Samtidigt ser vi en glödhet företagsmarknad i Sverige med många affärer, inte minst av riskkapitalbolag. I båda fallen behöver du ta hjälp för att säkerställa en så bra affär som möjligt. Läs mer på sidorna 6 till 11 vad du ska tänka på.

Lindebergs Grant Thornton är det enda företaget i branschen som helt riktar in sig på ägarledda företag. Vår arbetsglädje av att få jobba tillsammans med dessa företag är fantastisk. Kontakten blir oftast mer personlig, vi får bättre möjligheter att ge en helhetsyn på företagets ekonomihantering och inte minst så sporrar vi av den energi och framåtanda som dessa företag bär med sig.

Vi hoppas att du i den här tidningen finner inspiration och insikt som kan sporra dig och ditt företag.

Peter Bodin  
VD Lindebergs Grant Thornton

# innehåll

TARGET | SEPTEMBER 2006

**3 Så undviker du onödiga kostnader**  
Med rätt momshantering kan du spara både tid och pengar.

**4 Lägre skattesats med de nya 3:12-reglerna**  
Så maximerar du uttaget av kapitalbeskattad inkomst.

**Nya krav på redovisning av internprissättning**  
Nytt lagförslag med krav på skriftlig prisdokumentation för internationella transaktioner mellan företag inom samma koncern.

**5 Seminarium om skatterätt inom EU**  
Ett nytt internationellt tänkande och skatteplanerande växer fram bland företag med verksamhet i flera länder.

**6 Var kritisk när du tar emot pengar**  
Se till att du har samma affärs mål som den som vill investera i din affärsid.

**7 Ditt livs största affär...**  
...ofta en sanning för den som ska köpa eller sälja ett bolag.

## 8 Fast forward

Företag över hela världen påverkas av dragkraften i den kinesiska ekonomin.

Läs om **Läckeby Water Group**, ett av många svenska företag som valt att satsa i Kina, **9**.

Tomas Brynholt, auktoriserad revisor, ger dig goda råd för en smidigare utlandssatsning, **10**.

Dessutom – **Vett och etikett**, 7 goda råd för dig som ska göra affärer i Kina, **8**.



## 11 Grant Thornton-rapporten 2006

För första gången genomförd bland företag i Kina. Vi visar fyra trender från Kina och övriga världen.

## 12 Elektronisk fakturahantering

Så sänker du kostnaden för fakturahanteringen med 50-70 procent.

## 13 Nytt fakturasystem på minuten

HMSHost Sweden, som just bytt till elektronisk fakturahantering, delar med sig av sina erfarenheter.

## 14 Lagg ut ekonomihanteringen!

Redovisningskonsulten Pål Näslund förklarar...

## Revisorer vill skapa enklare regler

Om du har idéer för hur redovisningen kan göras enklare – kontakta FAR SRS.

## 15 Kalendarium

Uppdatera dig om det senaste regelverket inom en rad olika områden på något av Lindebergs Grant Thorntons seminarier.



**MOMSHANTERING** MOMSEN FINNS MED SOM EN FAKTOR I ALLA TRANSAKTIONER SOM ETT FÖRETAG GÖR. REGLERNA ÄR INVECKLADE OCH KRÄVER ATT ALLA POSTER REDOVISAS PÅ ETT KORREKT SÄTT OCH I RÄTT TID. DÄRFÖR ÄR DET VIKTIGT ATT SE ÖVER FÖRETAGETS MOMSHANTERING – DET KAN SPARA BÅDE TID OCH PENGAR FRAMÖVER.

# RUTINER SOM SPARAR TID OCH PENGAR

Momsen är transaktionsbaserad, vilket innebär att man måste ta ställning till den vid varje transaktion. Om momsinsbetalningarna släpar efter eller redovisas felaktigt drabbas företaget av onödiga kostnader i form av räntor och skattetillägg.

– Jag tycker att det är viktigt att medvetandegöra problematiken, så att företagen kan göra rätt från början. Det är väl värt att göra en genomgång av momshanteringen. Då kan man skapa bra rutiner, få kontroll på att man gör rätt, och på så vis undvika onödiga fel och kostnader, säger Pia Hedberg, skattekonsult hos Lindebergs Grant Thornton. Hon berättar att Lindebergs Grant Thornton ofta blir anlitade när ett fel redan har uppstått i momshanteringen, då är det svårt att förhindra att det uppstår en kostnad – det handlar snarare om att begränsa skadeverkningarna och att förhindra att felet upprepas.

– Ibland märker jag ett visst motstånd hos företagare att ta itu med momsfrågor, det är fullt förståeligt – de ser momsen som ett nödvändigt ont och systemet är krångligt. Men vi finns för klientens skull, inte som skatteverkets förlängda arm. Vi vill hjälpa våra kunder att hantera momsen korrekt så att de slipper onödiga kostnader, säger Pia Hedberg.

## Undvik de vanliga misstagen

De vanligaste felen som begås i momshandling är att den utgående momsen redovisas för sent och den ingående för tidigt. Andra vanliga "felområden", som Skatteverket just därför tittar extra på, är fastighetsmoms, moms kopplad till utrikeshandel av varor och tjänster samt blandad verksamhet där företaget både har momspliktig och icke momspliktig verksamhet.

Eftersom momslagen är krånglig finns det också delar som ger upphov till olika tolkningsmöjligheter. Där kan det naturligtvis finnas pengar att tjäna, men om Skatteverket gör en annan tolkning av reglerna så kan det drivas till en process.

– Det åligger oss och våra revisorer att se till att våra kunder gör rätt, säger Pia Hedberg.

– Alla förändringar av företagsstrukturen påverkar momshandling – det

är något som många företag glömmar bort trots att de är noggranna med övrig skatteplanering och avtalsskrivning. Inom varje transaktion eller förändring av företagets struktur eller inriktning borde de ansvariga fråga sig vilka momssekvenser det får.

## Förändringar inom byggbranschen

Det ligger för närvarande en proposition om att omvänd beskattning ska gälla inom byggsektorn. Det innebär att byggföretag inte ska lägga moms på sina fakturor. Det blir istället huvudentreprenören som ansvarar för att betala in momsen till Skatteverket. I och med detta kommer kraven på momsredovisning samt fakturornas utformning att förändras. Redovisningstekniken med

omvänd beskattning är även viktig för företagens likviditet.

Även inom interntprissättningsområdet planeras ett nytt regelverk. Det kommer förstås att påverka momsen, vilket kan vara värt att börja planera för redan nu.

## Andra regler vid utlandsaffärer

Allt fler svenska företag startar verksamhet i utlandet, eller bedriver handel med utländska företag.

– Vid internationell handel måste du som företagare ta reda på vilka rättigheter och skyldigheter du har i respektive land, i vissa fall krävs till exempel momsregistrering i båda länderna.

I sådana frågor brukar vi samarbeta med våra kollegor i varje enskilt land, avslutar Pia Hedberg. ■

## KONTROLL PÅ MOMSEN

- Gör en ordentlig genomgång av vilka regler som berör ditt företag; bygg upp rutiner och se till att göra rätt från början.
- Om företaget omstruktureras eller förändrar sin verksamhet är det viktigt att göra en ny genomgång.
- Kontrollera att den som har ställt ut fakturan är momsregistrerad och har använt rätt momsats.

”VI VILL HJÄLPA VÅRA KUNDER ATT HANTERA MOMSEN KORREKT SÅ ATT DE SLIPPER ONÖDIGA KOSTNADER.

PIA HEDBERG, SKATTEKONSULT



Pia Hedberg visar att det finns många parametrar att ta hänsyn till för att beräkning och redovisning av momsen ska bli korrekt.

# Planera i god tid -då kan du tjäna på 3:12



De s.k. 3:12-reglerna styr hur stor andel av vinsten som ägarna till ett fåmansföretag kan ta ut som kapitalbeskattad inkomst, med skattesatsen 20 %, och hur stor del som måste tas ut som lönebeskattad inkomst med en skattesats på upp till 57 %.

Det finns många aspekter att ta hänsyn till och det är viktigt att planera i god tid, om du vill utnyttja 3:12-reglerna för att maximera ditt uttag av kapitalbeskattad inkomst. Tyvärr finns det inte några enkla svar på hur man bör gå till väga. Man måste räkna och göra bedömningar om vilket förfarande som ger den bästa effekten i varje enskilt fall. Det berättar **Jan Ahlén**, skattekonsult hos Lindebergs Grant Thornton.

Det belopp som får tas ut som kapitalbeskattad inkomst består av en lönedel och en kapitaldel.

För lönedelen krävs att ägaren har tagit ut en rimlig lön (vilket bland annat ställs i proportion till de totalt utbetalda lönerna i företaget). Det handlar förstas om kärnan i 3:12-reglerna, att förhindra att ägaren tar ut kapitalbeskattad utdelning istället för inkomstbeskattad lön.

Kapitaldelen beräknas genom att anskaffningskostnaden för aktierna multipliceras med klyvningsräntan (statslåne-

## JÄMFÖR 20 % SKATTESATS MED 57 %, SÅ FÖRSTÅR DU VARFÖR DET ÄR VIKTIGT ATT RÄKNA RÄTT.

JAN AHLÉN, SKATTEKONSULT

räntan + 9 procentenheter).

En tredje komponent är sparutdelningsutrymme sedan tidigare år, här får man räkna upp med statslåneräntan + 3 procentenheter.

### Planera löneuttaget

– Den som uppfyller lönekravet kan få flera miljoner kronor i kapitalbeskattad utdelning – jämför 20 % skattesats på det beloppet med 57 %, så förstår du varför det är viktigt att räkna rätt och planera löneuttaget noga om du ligger på gränsen, säger Jan Ahlén.

Den som inte vill eller kan ligga på ett konstant högt löneuttag kan välja att ta ut

hög lön ena året och ta utdelningen nästa år – och då göra ett lägre löneuttag.

Det finns även en schablonregel som innebär att om man inte har nått upp till lönesparerna så kan gränobeloppet sättas till 1,5 basbelopp, vilket för närvarande motsvarar cirka 65 000 kronor. Detta belopp får samtliga delägare dela på.

### Kvalificerade aktier kan vara en fördel

Tidigare har man ofta försökt undvika att aktierna i ett företag skulle räknas som kvalificerade. Men med de regler som gäller sedan årsskiftet kan det tvärt om vara en fördel om aktierna räknas som kvalificerade: Kapitalbeskattad utdelning eller reavinst på icke kvalificerade aktier som är onoterade beskattas nu med 25 % – i stället för med 20 % (i vissa delar 30 %) som på fåmansföretagsaktier. Även här gäller det att jämföra olika scenarier och bedöma från fall till fall.

## 7 TIPS FÖR LÄGRE SKATT

**1** 3:12-reglerna är komplicerade, försäkra dig om att du tar hänsyn till alla aspekter.

**2** Planera löneuttaget i god tid.

**3** Endast kontanta löner räknas, inte förmåner som exempelvis bilförmån.

**4** Löneunderlaget beräknas på lönen året före beskattningsåret, det vill säga 2005 för beskattningsåret 2006/taxeringsåret 2007.

**5** Om verksamheten är uppdelad på flera bolag är det ofta fördelaktigt att lägga dem som moder- respektive dotterbolag, då får även löneunderlaget i dotterbolaget medräknas.

**6** Fundera på om du tjänar eller förlorar på att företagets aktier klassas som kvalificerade.

**7** Skatteverkets blankett K10 ger bra hjälp för att räkna ut hur stor del av vinsten du kan ta ut som kapitalbeskattad inkomst eller skjuta framåt.

## Jakten på det korrekta priset

Regeringen har föreslagit att en ny lag ska införas den 1 januari 2007. Företag med internationell verksamhet ska vara skyldiga att skriftligt dokumentera internpriser vid transaktioner mellan företag i "ekonomisk intressegemenskap" – det rör sig ofta om företag i samma koncern.

Internprissättning kallas ofta transfer pricing eller TP. Den nya lag som har föreslagits i Sverige är en anpassning till övriga EU-länders regelverk. Syftet är att förhindra att företag flyttar resultat mellan länder för att ta ut vinster där de beskattas lägst. Lagen gäller alltså bara vid transaktioner mellan länder, inte inom Sverige.

Enligt TP-lagen ska avtal mellan företag ske på marknadsmässiga villkor oavsett om de ingår i samma koncern eller ej. Det som är skillnaden mot tidigare är att företagen efter årsskiftet måste dokumentera skriftligt hur prissättningen har gått till, för att kunna visa att de har tagit ett korrekt pris. Det är inte alltid helt lätt. En omfattande dokumentation krävs och eftersom förutsättningarna för prissättningen ständigt förändras så måste TP-dokumentationen uppdateras med jämna mellanrum.

### Risk för skattetillägg

Enligt lagförslaget ska inga sanktioner vidtas mot företag som inte dokumenterar internprissättningen. Men Stefan Hellstrand, skattekonsult hos Lindebergs Grant Thornton, rekommenderar ändå starkt att göra det:

– Om Skatteverket ifrågasätter vilka priser som har tagits ut så arbetar man genast

i uppförssbacke vid en domstolsprövning, om man inte har uppfyllt lagkravet. Dessutom kan det bli svårt att flera år senare ta fram underlag för att den prissättning man använde var korrekt. Om Skatteverket sedan får rätt så riskerar man, förutom att skatten höjs, att få betala skattetillägg.

Att företaget riskerar en oren revisionsberättelse genom att inte uppfylla lagkravet på dokumentation är ytterligare ett skäl att se till att få papperna i ordning.

## PLANERA REDAN I HÖST FÖR TP-DOKUMENTATIONEN.

STEFAN HELLSTRAND, SKATTEKONSULT

Stefan Hellstrand rekommenderar även att man ska bifoga TP-dokumentationen vid deklarationen. Genom att man lämnar uppgifterna till Skattemyndigheten träder deras utredningsskyldighet i kraft. Om de inte agerar inom två år så löper omprövningsfristen ut. Då kan de inte senare få igenom ett skattetillägg genom att säga att prissättningen har varit felaktig – såvida

inte dokumentationen har varit otillräcklig, eller om det rör sig om felaktigheter på en brottslig nivå.

Det är viktigt att påpeka att dokumentationskraven inte förändrar bevisbördan. Om Skatteverket anser att ett företag har tillämpat en felaktig prissättning så är det de som ska bevisa det. Företaget å sin sida bör förstås kunna uppvisa det som stöder deras bedömning.

### Inte enbart en börda

TP-dokumentationen kan ses som en onödig börda för företagen, om det rör sig om få eller små transaktioner kan det rent av kosta mer att ta fram studien än vad summan av affärerna uppgick till. Det som kan sägas vara positivt är att företagen får bättre kontroll över att rätt priser verkligen tas ut inom organisationen. Dels förebygger det att personer utan befogenhet ger otillbörliga rabatter, dels kan det vara en fördel för en division som har en svagare ställning än en annan.

– Mina viktigaste råd är att man verkligen ska göra TP-dokumentationen och att man ska bifoga den vid deklarationen. Börja planera för det redan nu i höst, säger Stefan Hellstrand.

## SKRIFTLIG DOKUMENTATION

Enligt lagförslaget ska den skriftliga TP-dokumentationen innehålla följande delar:

✓ Beskrivning av det egna företaget, organisationen och verksamheten

✓ Uppgifter om transaktionernas art och omfattning

✓ Analys av de inblandade företagens funktioner, risker, tillgångar etcetera

✓ Beskrivning av vilken prissättningsmetod man har valt

✓ Jämförbarhetsanalys – vad skulle det korrekta priset ha varit för en jämförbar transaktion med en motsvarande oberoende part

**SEMINARIUM** EG-DOMSTOLEN HAR I ETT FLERTAL FALL PÅ SENARE ÅR VISAT ATT EG-RÄTT SKA GÅ FÖRE NATIONELL SKATTERÄTT. DET HAR LETT TILL ATT FLERA LÄNDER HAR ANPASSAT SINA SKATTEREGLER. FÖR FÖRETAG SOM HAR VERKSAMHET I FLERA LÄNDER HAR ETT NYTT INTERNATIONELLT TÄNKANDE OCH SKATTEPLANERANDE VUXIT FRAM.

# EG-RÄTT PÅVERKAR SVENSK SKATTERÄTT

I våras anordnade Lindebergs Grant Thornton ett frukostseminarium i Stockholm. Mötets värdar från Lindebergs Grant Thorntons skatteavdelning, Johan Rasin och Tord Fredriksson, hade bjudit in två representanter från Grant Thornton i London. Professor Joy Svasti-Salee vid Queen Mary University of London tog upp ett flertal uppmärksammade rättsfall. Den dom som fått störst uppmärksamhet i Sverige gäller den brittiska varuhuskedjan Marks & Spencer.

## Marks & Spencer-domen

I december 2005 fastslog EG-domstolen i en prejudicerande dom, att Marks & Spencer får göra förlustavdrag på motsvarande 400 miljoner kronor för förluster i företagens nu nedlagda verksamheter i Belgien, Frankrike och Tyskland. Domen tros få stora konsekvenser för svenska företag som har dotterbolag i andra EU-länder.

Lindex är ett av de företag som berörs. Länsrätten i Vänersborg gav klädkedjan rätt att göra avdrag på 834 miljoner kronor för koncernbidrag till sin tyska verksamhet, som gick med förlust. Skatteverket överklagade till kammarrätten som i sin tur inväntade avgörandet av Marks & Spencer-målet i EG-domstolen.

Det är ännu inte helt klarlagt hur EG-domen ska tolkas, Lindex ståndpunkt är att de svenska reglerna strider mot EG-rätt om de inte tillåter förlustavdrag mellan EU-länder. Många experter, däribland Lindebergs Grant Thornton, anser dock att Lindex tolkar domen alltför frikostigt. Klädkedjan kan troligtvis inte hänvisa till EG-domen eftersom möjlig-



Johan Rasin och Tord Fredriksson från Lindebergs Grant Thornton i Stockholm, tillsammans med Joy Svasti-Salee, professor vid vid Queen Mary University of London och konsult hos Grant Thornton i London samt Anton Hume, konsult hos Grant Thornton i London.

FOTO: ULF ISAKSSON

heterna för dotterbolaget att utnyttja avdragen lokalt inte var helt uttömda.

## Avdrag ska hanteras lokalt

Huvudregeln är att vinster och förluster ska hanteras i det land de uppstår. Det är enbart i sådana fall då företaget inte kan utnyttja förlusterna lokalt, exempelvis på grund av konkurs eller tidsbegränsningar för avdragen, som

det går att dra dem i hemlandet. Det har förekommit att företag lagt ner lokala verksamheter i utlandet, för att omöjliggöra att förlusterna skulle kunna dras där. Ett sådant förfarande ska dock inte vara tillåtet.

De internationella avdragsreglerna är till för att förhindra att samma förlustavdrag görs fler gånger. ■

## NYTTIGA SEMINARIER

Lindebergs Grant Thornton arrangerar seminarier inom revision & rådgivning, redovisning, skatt och corporate finance. De flesta seminarierna är gratis – och öppna för alla företag utom direkta konkurrenter till Lindebergs Grant Thornton.

– För vår del är seminarierna både ett sätt att informera våra kunder och att upprätthålla kontakten med dem. Dessutom är det förstås ett sätt att träffa potentiella kunder, säger Lisbeth Larsson, marknadschef på Lindebergs Grant Thornton.

– Intresset är stort. Tillströmningen av åhörare beror förstås på vilket ämne som tas upp. Ett smalare ämne kanske lockar tio eller tjuo åhörare. Ett bredare ämne, som berör de flesta företag, kan locka flera hundra.

## FLER SEMINARIER

Ett kalendarium över höstens och vinterns seminarier finns på sidan 15. Mer information om våra seminarier kan du hitta på [www.lindebergs.se/seminarier](http://www.lindebergs.se/seminarier)

## Seminarium gav mersmak

Vi hejdade några av besökarna efter seminariet om europeisk skatterätt, och frågade vad de tyckte:

### "BRA ATT SE VINSTHANTERING I OLIKA LÄNDER"

Det var ett intressant seminarium, som gav en bra bild om vad som händer på det skatterättsliga området. Fokus låg dessutom på något som är intressant för vår del: internationell rätt och hur man hanterar vinster i olika länder.

Christer Karlsson, Tennant försäkring



### "RIKTIGT BRA FÖRELÄSARE"

Ett jätteintressant seminarium, med riktigt bra föreläsare! För mig var det ett intressant ämne eftersom jag arbetar en del med internationell beskattning. EG-rätten påverkar bara mer och mer.

Jag fick mersmak och vill gärna gå på fler av Lindebergs Grant Thorntons seminarier. Det är förresten bra just med frukostmöten, då blir arbetsdagen inte så uppstyckad utan man kan ta det på väg till jobbet.

Christina Ottoson, SEB private banking



### "NYTTIGT OM INTERNATIONELLA REGLER"

Vi kom hit för vårt eget företags räkning; vi har verksamhet i olika länder och har förstås nytta av aktuell information om vilka internationella regler och regeltolkningar som påverkar. Vi har inte varit på något av Lindebergs Grant Thorntons seminarier tidigare, men kan absolut tänka oss att gå igen.

Thomas Johansson, Tennant försäkring



**RISKKAPITAL** RISKKAPITAL INVESTERAS IDAG I STOR OMFATTNING I MÅNGA OLIKA BRANSCHER. EN RISKKAPITALINVESTERING KAN BLI EN LÖNANDE AFFÄR FÖR ALLA INBLANDADE PARTER, OM DU ÄR VÄL FÖRBEREDD.



ILLUSTRATION: ROBERT HILMERSSON

# VAR KRITISK NÄR DU TAR EMOT

**S**EB Företagsinvest driver så kallade Evergreen-fonder. Det innebär att det inte finns någon tidsgräns för investeringen. Anna Ljungdahl, investment manager hos SEB Företagsinvest, säger att det är viktigare att låta bolaget nå en hög potential innan man säljer, snarare än att sätta en tidsgräns från början.

– Vi sitter ofta kvar i våra bolagsinnehav i 5–10 år. Av de cirka 40 bolag som för närvarande finns i vår portfölj är cirka 30 aktiva innehav, vilket innebär att vi sitter med i styrelsen. Vi

bidrar med ett aktivt ägande, tillsammans med den befintliga ägaren drar vi upp riktlinjer för hur bolaget ska kunna växa och bli mer lönsamt, säger Anna Ljungdahl.

## Viktigt med gemensamt mål

De investeringsobjekt som SEB Företagsinvest tittar på ska helst ha en internationell potential. Eftersom Sverige är en så liten marknad så blir investeringen mer attraktiv om produkten är internationellt konkurrenskraftig.

– Vi tittar framför allt på ledningen i bolaget. Eftersom vi räknar med att samarbeta i 5–10 år så är det viktigt att det är rätt människor. Ledningen måste vara kompetent och det måste finnas en vilja och drivkraft att arbeta för företagets tillväxt, säger Anna Ljungdahl. Hon understryker att målsättningen måste vara gemensam – även ägarna ska se samarbetet som en ekonomisk investering och vara beredda att sälja företaget efter att önskad tillväxt har nåtts. Beroende på hur den så kallade exiten sedan

sker – om bolaget börsintroduceras eller säljs till ett annat företag – så kan det naturligtvis bli aktuellt att den gamla ledningen sitter kvar.

Inför en investering måste bolaget och dess befintliga och potentiella marknad värderas. Priset för den andel där investeraren köper in sig måste, liksom ägarförhållandena, kännas intressant för båda parter.

– Vi gör en stor del av due diligence-utredningarna själva. Men vi tar ändå in externa parter, som Lindebergs Grant

Thornton, för att få en "second opinion" och en validering av den finansiella analysen. Lindebergs Grant Thornton har även bistått oss vid förhandlingar, berättar Anna Ljungdahl.

– Processen från första kontakt till dess att vi går in med kapital tar ofta 3–6 månader. Det går lättare ju mer förberett företaget är när de kommer till oss, vi begär en tydlig affärsplan och en tydlig strategi.

**”** **DET ÄR LÄTT ATT BLI OKRITISK OCH SMICKRAD NÄR NÅGON VILL SATSA PÅ ENS AFFÄRSIDÉ.**  
ANNA LJUNGDAHL, SEB FÖRETAGSINVEST

**Granska innan du tackar och tar emot**  
Riskkapital kan hjälpa företag att växa på ett sätt som inte hade varit möjligt utan tillskottet utifrån. Men man ska inte låta sig förblindas – lika noga som riskkapitalisterna väljer vilka bolag de vill investera i, lika noga ska företagen vara när de väljer vem de ska ta emot pengar av.

– Det är lätt att bli okritisk och smickrad när någon vill satsa på ens affärsidé. Men olika riskkapitalinvestorer agerar på olika sätt, det är viktigt att hitta någon där man känner att man arbetar mot ett gemensamt mål, säger Anna Ljungdahl.

– Ta referenser, titta på vilka bolag som riskkapitalisten har investerat i tidigare och vad den genomsnittliga avkastningen har varit i de fallen. En av de viktigaste frågorna är hur länge riskkapitalisten vill sitta med och hur ägarförhållandena ska fördelas, avslutar Anna Ljungdahl. ■

# PENGAR



– Låt ditt bolag nå en hög potential innan du säljer, råder investment manager Anna Ljungdahl.

## Ditt livs största affär?

Frasen "ditt livs största affär" används i många sammanhang. Sällan passar den så bra som för den som ska köpa eller sälja ett bolag. Det finns så många aspekter att ta hänsyn till vid en sådan affär – hur bedömer man till exempel ett bolags eller varumärkes marknadsvärde?

– Vi arbetar med att försöka minimera riskerna för våra kunder i samband med exempelvis ett bolagsköp. Vi hjälper till med såväl värdering som rådgivning i samband med transaktionen, säger Pär Ekengren, chef för Corporate Finance-avdelningen hos Lindebergs Grant Thornton.

Corporate Finance rör bland annat värdering, köp och försäljning av bolag, due diligence, aktievärdering och varumärkesvärdering.

– Lindebergs Grant Thornton är i stort inriktat på att hjälpa ägarledda, medelstora bolag. Det innebär att vi på corporate finance-avdelningen ofta blir anlitade just för att värdera sådana bolag – även när köparen är ett stort börsnoterat bolag. Vi har ju omfattande kunskap på området, säger Pär Ekengren.

**Analys kräver eftertanke**  
Ett köp eller försäljning av ett

bolag kräver en del eftertanke, både av de inblandade bolagen och av rådgivaren. Därför är det bra att vara ute i så god tid som möjligt. Om du ska sälja ditt bolag kan det finnas åtgärder som bör vidtas innan bolaget värderas av motparten, för att du ska få ut ett så bra pris som möjligt. Ofta finns det till exempel en hel del kunskap "i ägarens huvud" som bör sättas på pränt för att köparen ska kunna göra sig en bra bild av företaget, dess tillgångar och marknad.

– Bortsett från praktiska detaljer som behöver ordnas så är tiden viktig för att låta tankarna gro. Om jag som rådgivare sätter mig in i ett uppdrag så tar det förstås ett visst antal timmar att undersöka förutsättningarna och att formulera en analys baserat på vad jag kom fram till. Men därefter föredrar jag att låta analysen vila innan jag skickar den till kunden. Även om jag inte lägger fler aktiva timmar på

uppdraget så arbetar det undermedvetna vidare. Det är bra att låta tankarna mogna, ibland kan analysen justeras efter att ha fått vila i bakhuvudet någon vecka, säger Pär Ekengren.

### Stöd vid förhandlingar

– Vi kan bistå vid förhandlingar, eller förhandla för våra kunders räkning. Vi hjälper våra kunder att tolka avtal, och kan sätta dem i kontakt med en advokat som kan skriva avtal för dem. Däremot skriver vi själva sällan avtal – även om vi har kompetensen så tycker vi att det är bättre att hålla isär rollerna, säger Pär Ekengren.

Ibland uppstår konfliktsituationer då ägarna till ett bolag inte kan komma överens om hur aktierna ska värderas vid interna överlåtelser. Där kan Lindebergs Grant Thornton komma in för att göra en bedömning som en oberoende part.



### 10 GODA RÅD VID EN AFFÄRSÖVERLÅTELSE

- 1 Ta god tid på dig, en företagsöverlåtelse tar tid och mental kraft.
- 2 Skapa ordning och reda i företagets dokument. Oordning skapar osäkerhet för en köpare och reducerar priset.
- 3 Dokumentera dina muntliga avtal.
- 4 Identifiera dina svaga punkter – innan köparen gör det. I en due diligence-process kommer ditt företag skärskådas. Skapa ett försprång och förbered dig.
- 5 Stäm av din prisförväntan. Hur ser prisbilden ut på marknaden, vilka transaktioner har skett i närtid? Försök förstå vad en köpare är intresserad av att betala för.
- 6 Fundera över affärsstrukturen: Ska jag sälja aktierna eller inkråmet, hur kan jag lägga upp affären ur ett skattemässigt optimalt perspektiv, vilka risker vill jag ikläda mig efter genomförd affär?
- 7 Informera dig om köparen: Vilka kan tänkas vara mina köpalkandidater, hur starka är de finansiellt och personellt, vilket rykte har de, vilka synergier kan de förväntas eftersträva?
- 8 Var noga med detaljer. Yviga förhandlingar kan stranda på förhandlingsbordet när juristerna gör sitt intåg.
- 9 Lova inget du inte kan hålla.
- 10 Se till att hålla i pennan till avtalsförslagen. Det är svårare att ändra något som någon annan redan författat.

**Slutligen:** ta hjälp av externa rådgivare.

# FAST FÖRWA FLER FÖRETAG SATSAR

## Vett och etikett vid affärer i Kina



- ★ Att skapa en personlig relation är viktigt innan man gör affärer.
- ★ Det är viktigt att inte tappa ansiktet – och att inte heller försätta någon annan i en genant situation. Det kan ibland innebära att en kines ogärna säger uttryckligen nej till en förfrågan. Ett undvikande svar kan ofta tolkas som ett nej.
- ★ Färger har ett starkt symbolvärde. "Reglerna" kring vad olika färger innebär och i vilka sammanhang de "får" användas har blivit mindre strikta på senare år, men det kan ändå vara bra att ha i åtanke.
- ★ Visitedkort är viktiga och titeln kan antyda vilken befogenhet personen har att exempelvis förhandla och fatta beslut.
- ★ Visitedkort överlämnas alltid med båda händerna, och ska tas emot på samma sätt. Studera kortet noggrant innan du lägger det åt sidan, det är oartigt att inte visa kortet uppmärksamhet.
- ★ I kinesiska namn anges efternamnet vanligtvis först, Hu Jintao tituleras därför "Mr. Hu". För att undvika missförstånd är det bra att fråga "May I call you Mr. Hu (or Mr. Jintao)?"
- ★ Det finns en stark hierarki i kinesiskt affärsliv och respekten för överordnade är viktig. Försök därför att ta reda på vem du ska tala med i ett ärende, för att undvika att generera någon.

*Råden om vett och etikett kommer från Estella Tsui, marknadsansvarig för Grant Thornton i Hong Kong, samt Christine Hobart, regionalt marknadsansvarig för Grant Thornton i Asien.*

# RD KINA



## ALLT FLER SVENSKA FÖRETAG ETABLERAR SIG UTOMLANDS

– INTE MINST I ASIEN OCH ÖSTEUROPA, DÄR TILLVÄXTEN ÄR STOR. SATSNINGEN ÄR OFTA LÖNANDE, MEN DET FINNS MÅNGA ASPEKTER ATT TA HÄNSYN TILL – KONKURRENSMÄSSIGA, KULTURELLA OCH INTE MINST LEGALA OCH SKATTEMÄSSIGA.

Varje företag är expert på sin egen verksamhet och kan, eventuellt med hjälp av lokala experter, bedöma hur konkurrenssituationen ser ut på en viss marknad. När det gäller skatter och lagstiftning kan det bli desto mer komplicerat. Purac, som ingår i Läckeby Water Group, driver entreprenader för rening av process-, dricks- och avloppsvatten samt behandling av organiskt avfall. Kina är nu Läckeby Water Groups största marknad. Landet svarar för en tredjedel av koncernens totala försäljning.

Utöver kärnverksamheten med vattenrening ger Purac i Kina även stöd och fungerar som partner vid ansökan om så kallade mjuka lån. I Kina har kommuner och regioner sällan pengar till att finansiera vattenreningsprojekt. Då är det lån som gäller, ofta genom Sida eller någon annan internationell biståndsorganisation som ger längre återbetalningstid och lägre ränta än kommersiella långivare.

### Etablering i två steg

Efter förberedande marknadsundersökningar, både av egen personal och med hjälp av Exportrådet, beslutade Purac att satsa i Kina. Där fanns tillväxtpotential och den tidigare hårt reglerade marknaden hade börjat öppnas för utländska aktörer. 1994 öppnade företaget ett representationskontor i Kina och 1997 startades ett lokalt bolag. Vid den här tiden ägdes Purac av en engelsk

koncern inom vattenbranschen, men 2003 köptes företaget upp av Läckeby Water Group. År 2004 bildade Purac ett nytt bolag i Kina.

– Denna andra etablering var enklare än den första, processen tog cirka tre månader, berättar Patrik Gotthardt, CFO vid Läckeby Water Group.

– Vi tog i princip över befintlig personal och kontrakt från det förra bolaget och anlätade den lokala advokat som vi arbetade med under förra bolagsstarten. Dessutom bistod Lindebergs Grant Thornton med hjälp att hitta lokala skatteexperter via deras internationella nätverk, fortsätter Patrik.

Läckeby Water Group hade sedan tidigare anlitat Lindebergs Grant Thornton som revisorer i Sverige och såg det som naturligt att anlita dem även när det gällde verksamheten i Kina.

### Lagstiftningen ändras snabbt

Företagsmarknaden i Kina blir mer och mer öppen och det har blivit lättare att komma in som utländsk aktör. Tillväxten och internationaliseringen går i snabb takt och skattelagstiftning och andra regler som styr företagandet förändras kontinuerligt. Den planering som lagts upp för att få bästa möjliga ekonomi i företagandet kan behöva göras om med ojämn mellanrum. Dessutom kan reglerna se olika ut i olika regioner i landet, det är viktigt med lokal expertis. Eftersom valutaflödet är starkt kontrollerat av staten går det inte utan vidare ▶



FOTO: PURAC

Puracs anläggning för vatten- och avloppsrening i Gao Bei Dian i Kina.

## **!** GOTTHARDT TIPSAR

Patrik Gotthardts tips till dig som planerar att starta verksamhet utomlands

- Tro inte att du kan göra allt själv – risken är stor att du tvingas backa och att det både tar längre tid och blir dyrare än om du hade anlitat hjälp från början.
- Gör förberedande undersökningar på två plan – dels på ett rent marknadsplan där du ser över konkurrensförutsättningar, kulturella skillnader etcetera, dels på ett legalt/skattemässigt plan.
- Hitta bra lokala kontakter.
- Etablera dig försiktigt i "svåra länder", starta till exempel med en filial eller ett representationskontor och utveckla verksamheten stegvis.
- Tänk igenom vilken profil som är bäst att hålla för just din verksamhet – ska du understryka ditt ursprung, som Ikea, eller är det bättre att anpassa och bli så lokal som möjligt?
- Förutsätt inte att någonting fungerar som hemma, varken när det gäller regler eller kultur.



► att låna pengar av moderbolaget. Överhuvudtaget är regelverket kring olika typer av transaktioner helt annorlunda i Kina än i Sverige. Systemet med termingssäkringar är inte lika utvecklat som i väst och det finns inte lika självklara möjligheter att undersöka blivande kunders kreditvärdighet.

– Lindebergs Grant Thornton hjälper oss med vår Kina-verksamhet på flera plan: med redovisning och kontinuerlig rådgivning om skatter och andra regler, med undersökningar av kunders kreditvärdighet, med råd om hur vårt kinesiska

bolag bör hanteras i koncernen och förstås med revisorstjänster, säger Patrik Gotthardt. Han nämner även att Purac just nu planerar projekt i Irland och Sri Lanka. Där anlitar företaget Lindebergs Grant Thornton för att få hjälp med att planera så att moms och andra skatter hanteras på bästa sätt.

– Just detta att följa lokala regler vad gäller skatter och bolagsbildning är enormt viktigt, det påverkar hur etableringen bör gå till. Vi måste helt enkelt ta hjälp i de frågor där vi själva saknar kunskap, misstag kostar både tid och

## **”** ATT FÖLJA LOKALA REGLER VAD GÄLLER SKATTER OCH BOLAGS- BILDNING ÄR ENORMT VIKTIGT, DET PÅVERKAR HUR ETABLERINGEN BÖR GÅ TILL.

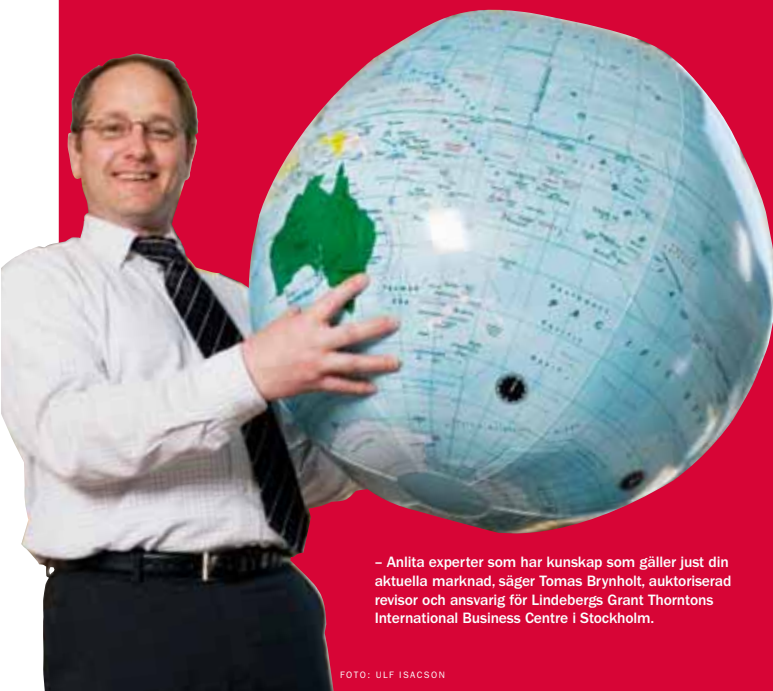
PATRIK GOTTHARDT,  
CFO, LÄCKBY WATER GROUP

pengar. Vår egen tid ska vi hellre lägga inom vårt expertområde.

Patrik Gotthardt berättar vidare att Purac bokför dubbelt för verksamheten i Kina – det förfarandet är vanligt bland företag som bedriver verksamhet i länder där redovisningsprinciperna skiljer sig kraftigt från de svenska: Den ena bokföringen tillgodoser de krav som ställs i Kina, den andra bokföringen används för att rapportera hem till Sverige. Bortsett från att de båda bokföringarna måste vara korrekta var för sig så är det förstärkt viktigt att kontrollera att de

## Affärer utomlands?

Företag som överväger att etablera sig i ett annat land har mycket att tänka på. Med noggranna förberedelser och hjälp av lokal expertis går satsningen smidigt.



– Anlita experter som har kunskap som gäller just din aktuella marknad, säger Tomas Brynholt, auktoriserad revisor och ansvarig för Lindebergs Grant Thorntons International Business Centre i Stockholm.

### UTVÄRDERA MARKNADEN I FÖRVÄG

De första ställningstaganden man behöver göra rör en kommersiell utvärdering av den marknad där man vill satsa. Hur ser till exempel konkurrensen och kundunderlaget ut? Var i landet bör man placera sin verksamhet – och var någonstans i den specifika regionen eller staden?

– Den typen av frågor ligger utanför vårt kompetensområde, men vi kan ofta förmedla kontakt med rådgivare i respektive land och bransch om våra klienter inte kan göra bedömningen själva, berättar Tomas Brynholt, auktoriserad revisor och ansvarig för Lindebergs Grant Thorntons International Business Centre i Stockholm. Han konstaterar att det är viktigt att låta saker ta den tid det tar – det är bättre att sätta upp en realistisk tidsplan än att försöka stressa igenom processen. Apropå tid så är det också viktigt att representanter från hemmabolaget spenderar tid på plats på den nya marknaden – helst redan innan satsningen drar igång. Det finns mycket att lära genom att se med egna ögon.

### LOKAL KUNSKAP ÄR NÖDVÄNDIG

Redan innan den nya verksamheten startar upp finns det förstas mycket planering och ställningstaganden att göra både när det gäller skatter och andra legala frågor.

– Vi hjälper företagen att utreda vilka tjänster inom revision och ekonomisk rådgivning

ning som de behöver hjälp med i det andra landet. Genom vårt nätverk kan vi ordna lokala kontakter. Det är viktigt att de experter man anlitar verkligen har kunskap som gäller just den marknaden, säger Tomas Brynholt.

Ofta sker expansionen utomlands genom uppköp av ett befintligt bolag. Lindebergs Grant Thornton kan, precis som i Sverige, hjälpa till med frågor som rör transaktionen, exempelvis due diligence, bolagsbildning och registrering, omstrukturering av koncernen.

– Tack vare att vårt nätverk har personal på de flesta marknader som svenska företag agerar på, så kan vi även förmedla kontakt och kunskap när det gäller kulturella och språkliga barriärer – det kan annars ofta ställa till stora hinder vid en företagsstart i ett annat land, säger Tomas Brynholt.

### GÖR FÖRBEREDANDE ANALYSER

– Ett annat bra tips är att ta fram intyg och analyser som kan underlätta vid en låneansökan hos banken eller andra investerare. Om långivaren får tydlig information kan de lättare ta ställning, säger Torbjörn Lundh, auktoriserad revisor, Lindebergs Grant Thornton. Torbjörn Lundh är revisor för Läckby Water Group i Sverige och har hjälpt företaget att hitta kontakter för dotterbolaget Puracs verksamhet i Kina. Läs mer om Puracs Kina-satsning på detta uppslag.



stämmer överens sinsemellan, så att inga felräkningar leder till att felaktiga resultat rapporteras.

#### Lokal eller nedsänd personal?

Den ekonomiska tillväxten i Kina är enorm. Skogsindustrin, som är Puracs största kundgrupp i landet, har utvecklats till att fungera mer och mer likt internationella bolag. Det har förstärkt underlättat samarbetet. Strängare miljö- och kvalitetskrav är en tillväxtfaktor för Purac, lagarna skapar en ökad efterfrågan på bolagets tjänster och den internationella bakgrunden signalerar kunskap och kvalitet. Samtidigt har bolaget en stark lokal prägel.

– Jag tycker att det är viktigt att så stor del av personalen som möjligt är lokalt anställda. Visst kan man ha "en egen man", exempelvis en svensk vd eller ekonomichef. Men när det gäller personal med expertkunskap så tycker jag att man ska skicka ner dem under en period för att de ska föra över kunskapen till den lokala personalen, snarare än att de svenska experterna på sikt ska utföra jobbet. När det handlar om att träffa kunder och skapa kontakter tror jag att det är oerhört viktigt att behärska språket och de kulturella koderna för att uppnå bästa resultat, säger Patrik Gotthardt. ■

#### UTNYTTJA FÖRDELAR MED NÄTVERK

– Det kan vara en fördel att företagets rådgivare på hemmaplan och i det nya landet arbetar inom samma nätverk. Om vi på Lindbergs Grant Thornton ska hjälpa en kund med etablering utomlands så kan vi förmedla kontakt med revisor och övriga ekonomiska konsulter i det land där etableringen ska ske. Eftersom vi alla inom Grant Thornton-nätverket arbetar efter samma system och använder samma revisionsmetodik så blir det lättare att få en överblick och kontroll över ekonomin – totalt och i respektive land, säger Torbjörn Lundh.

– Dessutom sparar företaget tid genom att slippa leta kontakter själva.

Nätverket är också en fördel vid de förberedande analyserna: För att kunna ge en så rättvisande bild som möjligt om vilka konsekvenser en utlandsetablering skulle få, kan nätverkskollegorna diskutera med experter på respektive marknad. Är det till exempel bäst att starta en filial eller ett separat bolag? Vilka internationella skatte- och civilrättsliga frågor påverkar etableringen?

– Använd professionella rådgivare för att få allt på plats. Det kostar mer i ett kort perspektiv, men det är värt mycket i ett längre perspektiv, avslutar Tomas Brynholt.

#### FYRA TRENDER FRÅN GRANT THORNTON-RAPPORTEN:

## ”Omvärlden påverkas av Kina”

### 1. KINA GER POSITIV EFFEKT

Den senaste Grant Thornton-rapporten har kartlagt hur medelstora företag runt om i världen påverkas av det så kallade kinesiska undret. Enligt undersökningen så upplever bara fyra länder en negativ påverkan från Kina. Tretton länder, däribland Sverige, upplever en positiv effekt. Det är framför allt företag i asiatiska länder samt Australien, USA, Nederländerna, Tyskland, Mexico, Argentina och Nya Zeeland som påverkats positivt.

Tolv procent av de svenska företagen i undersökningen har redan export till Kina eller planerar att börja exportera inom två år. Och 20 procent av de svenska företagen importerar redan eller tänker börja importera inom två år.

Globalt sett importerar nära ett av fem medelstora företag från Kina, vilket innebär att Kinas betydelse i internationell handel ökar. Hela 14 procent av företagen exporterar till Kina, vilket gör Kina till den fjärde största exportdestinationen i undersökningen. 2003 var Kina den sjätte största exportdestinationen.

Enligt undersökningen har ett av tio medelstora företag i världen outsourcat verksamhet till ett annat land. Den ledande outsourcingdestinationen var Kina – dit lockades en tredjedel av de företag som redan börjat eller planerade att outsourca. Den näst vanligaste outsourcingdestinationen var Indien, 27 procent av de företag som redan börjat eller planerade att outsourca gjorde det dit.

### 2. SVENSKA FÖRETAG VÄXER SNABBT

Sverige kommer på fjärde plats efter USA, Indien och Hong Kong när man rankar länder med högst andel snabbväxande företag. USA toppar listan för andra året, med 39 procent snabbväxande företag. Hong Kong och Indien har 34 procent och Sverige, som klättrat sex placeringar på listan från föregående år, har 31 procent snabbväxande företag. Sverige toppade listan år 2004, men halkade sedan tillbaka.

Som snabbväxande företag räknas bolag som vuxit väsentligt mer än genomsnittet när det gäller faktorer som omsättning och sysselsättning. Sveriges placering är alltså högst bland de europeiska länderna, före länder som Irland och Storbritannien.

### 3. BETALNINGEN DRÖJER ALLT LÄNGRE

Tid är pengar sägs det ju, det gäller inte minst när ett företag ska få betalt för sina fakturor. Grant Thornton-rapporten visar tyvärr att svenska medelstora företag får vänta allt längre på att få betalt för sina fakturor. Från 2004 till 2005 ökade betalningstiden från 38 till 42 dagar.

Bland de 30 länder som undersökts, kommer Sverige på delad tiondeplats tillsammans med Argentina.

Ryska företag får betalt på bara 26 dagar. Kina ligger tvåa på listan med 27 dagar i genomsnittlig betalningstid, här får hela 41 procent av företagen betalt inom sju dagar. Bland alla undersökta länder får grekiska företag vänta längst på betalningen, i snitt 84 dagar. Italien är inte mycket bättre – 81 dagar är deras genomsnittliga betalningstid.

### 4. LÅNG SEMESTER – MINDRE STRESS

En och annan anser att den långa sommarledigheten i Sverige sätter käppar i hjulen för effektivt företagande. Men Grant Thornton-rapporten visar att de som tar lång semester känner sig mindre stressade.

Enligt Grant Thornton-rapporten är svenska företagare de minst stressade i världen, medan företagsledare i Taiwan toppar stressökningslistan. Generellt sett har stressnivåerna bland företagsledare ökat och hela 57 procent av de tillfrågade medelstora företagsledarna säger att de är mer stressade idag än för ett år sedan.

Undersökningen visar ett direkt samband mellan stress och uttagen semester. I Ostasien, där en majoritet av företagsledarna visar en hög stressökning, har man en mycket begränsad semester. De thailändska företagsledarna tog bara ut fyra dagars semester, att jämföra med de franska cheferna som tog ut 27 dagar exklusive allmänna helgdagar. Svenska företagsledare tog i snitt ut 22 dagars semester.

Undersökningen kan dock inte avgöra om man blir mindre stressad av att ta ut längre semester, eller om de minst stressade känner att de har möjlighet att ta ut längre semester.

## Första oberoende undersökningen bland företagare i Kina

Varje höst genomförs en internationell undersökning bland medelstora företag, resultatet presenteras i Grant Thornton-rapporten. Företagen får svara på frågor om det egna företagets syn på framtiden, hur det har utvecklats under det senaste året samt om olika faktorer som påverkar företaget.

Hösten 2005 deltog hela 7 000 medelstora företag i 30 länder. För första gången deltog 300 företagare

i Kina, världens snabbast växande ekonomi – den var den första oberoende undersökningen av det här slaget i Kina.

I Sverige deltog 355 medelstora företag. Till gruppen medelstora företag räknas i Sverige företag som har 49–250 anställda eller en årlig omsättning mellan 10 till 50 miljoner euro. Det finns i dag cirka 5 000 företag i Sverige med denna definition.

Undersökningen genomfördes globalt första gången 2002, men bygger på den tidigare European Business Survey som Grant Thornton genomförde under tio år, vilket innebär att det finns trenddata för svenska företag från över ett decennium. Det gör Grant Thornton-rapporten till ett viktigt instrument för såväl politiska företrädare som organisationer som på olika sätt arbetar med företagens villkor i samhället.

# SPARA PENGAR PÅ FAKTURAHANTERINGEN

Oberoende undersökningar visar att en inkommande pappersfaktura kostar ett företag mellan 150–800 kronor att hantera. Genom att gå över till elektronisk fakturahantering sänker företaget den kostnaden med 50–70 %.

I dag arbetar 90 % av alla svenska företag med traditionell fakturahantering, där papper skickas fram och tillbaka inom organisationen. Men nu investerar många företag för att gå över till elektronisk hantering.

– De företag som satsar på elektronisk fakturahantering tjänar vanligtvis in investeringskostnaden inom 2–8 månader, säger Lars Ola Petters, vd på Palette som har utvecklat och säljer fakturahanteringssystemet Baltzar. Palette är Lindebergs Grant Thorntons partner när det gäller elektronisk fakturahantering.

## Från snårig stig...

Fakturans väg genom ett företags administration kan vara lång och snårig. Från ankomstregistrering på den centrala ekonomiavdelningen, vidare ut i organisationen för godkännande och sedan tillbaka igen. Ofta kan en faktura behöva passera flera personer för godkännande – antingen för att kostnaden ska delas upp på flera enheter eller för att den som står som mottagare på fakturan inte har behörighet att attestera ett så högt belopp. Pappershanteringen blir omfattande, varje part tar gärna en kopia på fakturan för att försäkra sig om att ha den tillgänglig. Ekonomiavdelningen måste slutligen kontrollera att rätt person har signerat fakturan och att denne har rätt att signera till det belopp som fakturan gäller.

Ibland kan hanteringen ta så lång tid att fakturan hinner förfalla, med förseningsavgifter som följd. Även månadsboks slutet kan försenas om fakturor "fastnar" ute i organisationen.

## ...till motorväg

Med elektronisk fakturahantering skannas inkommande pappersfakturer in. Programvaran känner av vad som är organisationsnummer, delposter, moms, totalsumma, fakturerings- respektive betalningsdatum. Även om olika företag ställer upp sina fakturor på olika sätt så finns det formalia som gör att program-



I dag arbetar 90 % av alla svenska företag med traditionell fakturahantering, där papper skickas fram och tillbaka inom organisationen. Genom att gå över till elektronisk fakturahantering sänker företaget den kostnaden med 50–70 %.

met kan känna igen de olika posterna. Inledningsvis bör man göra en extra kontroll, men programmet känner igen organisationsnumret nästa gång samma företag skickar en faktura och vet då hur just den fakturan ska läsas.

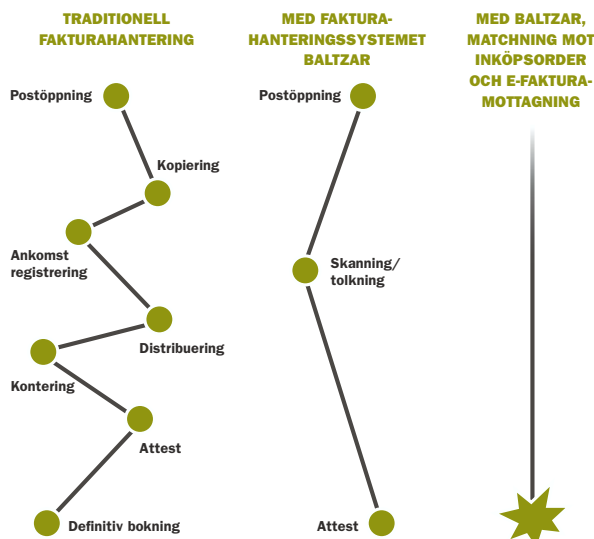
Med ett elektroniskt system går vidarebefordrandet av fakturor inom organisationen på sekunder istället för på hela dygn. Mottagaren kan signera med en enkel knapptryckning, därefter skickas fakturan vidare till nästa person i kedjan. Det finns möjligheter att gå in och göra ändringar, till exempel om två avdelningar ska dela på kostnaden.

Systemet kontrollerar att rätt person attesterar och att denne har rätt att göra det till det belopp som fakturan rör. Det är dessutom lätt att gå tillbaka för att kontrollera exempelvis hur mycket leverantören fakturerade sist och när det skedde. Det ger ökad kontroll och säkerhet.

I semestertider är det vanligt att bedragare passar på att skicka ut bluffakturor. Svensk Handel har upprättat en lista över kända bedragare. Baltzar kan kopplas till listan och uppdateras automatiskt. Det innebär att en varning dyker upp om en bluffaktura kommer in.



## EFFEKTIV FAKTURAHANTERING



## Kan kopplas till inköpsystem

Baltzar kan kopplas till ett inköpsystem. Om en person redan har godkänt ett inköp, så behöver hon eller han inte godkänna fakturan för detta, såvida inte fakturan på något sätt avviker från den godkända ordern. Det innebär att fakturahanteringsprocessen förenklas och snabbas upp ytterligare.

Baltzar har en grundstruktur som anpassas till olika företags sätt att arbeta. Det genomgående är att systemet är lätt att använda, ger ökad kontroll och sparar pengar.

– Det är inte bara ekonomiavdelningen som ska kunna hantera systemet, utan även företagsledningen och de anställda ute i organisationen, avslutar Lars Ola Petters. ■

## LÄS MER!

Så effektiviserade vi vår fakturahantering!



Högt tempo i köket på sbarro, en av HMSHosts nio restauranger på Arlanda flygplats.

FOTO: ULF BRÅGON

# Nytt fakturasystem på minuten

**Var dagliga rutiner blir kostsamma om de inte är effektiva, men många oroas av att en övergång till helt nya rutiner ska kräva mycket tid och arbete. HMSHost Sweden bytte hanteringssystem för sina leverantörsfakturer under våren – det tog bara några minuter att lära in och sätta det nya systemet i drift.**

HMSHost är en internationell koncern som är specialiserad på att driva restauranger och caféer i anslutning till rese-situationer, det vill säga på flygplatser, tågstationer och liknande. Koncernen finns i 16 länder och etablerade sig med ett svenskt dotterbolag i augusti 2005.

HMSHost Sweden har efter förslag från Lindebergs Grant Thornton satsat på elektronisk fakturahantering genom systemet Baltzar. Beslutet var inte svårt att fatta enligt vd Peter Hultqvist. Han utvecklar resonemang:

– Tidigare fick jag först gå till postfacket och sedan tillbaka till kontoret och sätta mig och sprätta kuvert innan jag kunde börja granska fakturorna. Jag fick leta reda på tillhörande följesedel, stämpla, kontera och skicka med brev till Lindebergs Grant Thornton. Där upprepade de motsvarande procedur med avhämtning i postfacket, sprätande, manuell kontroll och bokföring innan fakturan kunde betalas.

Nu ser proceduren betydligt enklare ut: Fakturan går direkt till Lindebergs Grant Thornton, som gör den tillgänglig för attestering via internet. Peter Hultqvist får ett mejl som talar om att han har en faktura att godkänna – vilket han gör med en knapptryckning.

– Den elektroniska fakturahanteringen tar bort flera moment, säger Peter Hultqvist.

– Implementeringen av det nya fakturahanteringssystemet gick på minuter: Jag informerade våra leverantörer om den nya fakturaadressen och sedan satte jag mig

med systemet. Jag läste inte ens manualen, ändå tog det inte mer än tre minuter förrän jag hade satt mig in i hur systemet fungerar.

Effektiviseringen har kortat ledtiderna och innebär att mindre arbetstid behöver läggas på fakturahantering – investeringen sparas snabbt igen, fortsätter Peter Hultqvist.

## Krävande företagsstart

Åter till själva starten. Efter några månader med byggande, rekrytering av personal samt kontakt med berörda myndigheter öppnade HMSHost Sweden flera restauranger och caféer på Arlanda flygplats. Det skedde den 15 december 2005, nu har bolagets enheter på flygplatsen ökat till nio.

– Jag är van vid uppstarter, men det här fallet har trots allt varit lite speciellt eftersom det har gått att öppna en svensk division till en internationell koncern. Lindebergs Grant Thornton har varit hjälpsamma i alla delar: från att göra analyser, lägga upp rutiner och hantera myndighetskontakter till att göra bokslut för det första året, säger Peter Hultqvist.

– Etableringen har krävt mycket av alla involverade parter: av mig som vd, av den nyanställda personalen, av moderbolaget samt av Lindebergs Grant Thornton.

Ett av de krav som ställs vid en dylik uppstart är att koordinera de internationella kraven på rapporter med de lagar och avtal som finns i Sverige. Från början saknas också organisation, men för att verksamheten snabbt ska komma in på rätt spår så gäller det att hitta rutiner som fungerar både på kort och lång sikt: vem ska göra vad och

på vilket sätt ska det göras? Lindebergs Grant Thornton sköter all administration för HMSHost Sweden; nu när verksamheten är i full gång handlar det till exempel om bokföring, fakturering och lönehantering.

## Viktigt med fungerande samarbete

Tekniska lösningar som Baltzar effektiviserar, men det är även viktigt att relationen med konsulter och andra samarbetspartners löper smidigt. Peter Hultqvist berättar att beslutet att anlita just Lindebergs Grant Thornton kom från HMSHosts moderbolag Autogrill i Milano. Eftersom de hade fått rekommendationer från en annan kontakt i Sverige så föll sig valet naturligt.

– Jag tycker att samarbetet med Lindebergs Grant Thornton har fungerat bra. De har varit lyhörda vid eventuella problem och hjälpt oss att lösa dem. Vi har en öppen dialog, och om jag ifrågasätter en lösning som de har föreslagit så kan vi gemensamt bidra till att hitta eventuella alternativ, säger Peter Hultqvist.

– Ett råd till andra som vill se över sitt behov av ekonomikonsulter är att hitta någon som har erfarenhet från den aktuella branschen. Även om siffrorna är desamma så är det en fördel om konsulten har förståelse för just din bransch och logistiken inom den. Det finns alltid branschspecifika frågor som påverkar ekonomihanteringen.

Efter de orden är det dags för Peter Hultqvist att arbeta vidare, det är många bollar att hålla i luften ute på flygplatsen: Eftersom passagerarna passerar i princip dygnet runt så är en eller flera av HMSHosts restauranger och caféer på Arlanda i drift klockan 05–24, 365 dagar om året. ■



”EFFEKTIVISERINGEN HAR KORTAT LEDTIDERNA OCH INNEBÄR ATT MINDRE ARBETSTID BEHÖVER LÄGGAS PÅ FAKTURAHANTERING.

PETER HULTQVIST, VD, HMSHOST SWEDEN

**FAKTURAHANTERING** OAVSETT BRANSCH OCH OAVSETT STORLEK, BÖR ALLA FÖRETAG TA STÄLLNING TILL IFALL DE TJÄNAR PÅ ATT LÄGGA UT SIN EKONOMIHANTERING PÅ EN EXTERN PART – OCH VILKA DELAR SOM I SÅ FALL BÖR LÄGGAS UT.

# FLEXIBLA LÖSNINGAR LÖNSAMMA FÖR TILLVÄXTFÖRETAG



FOTO: ULF ISACSON

– Allt fler företag lägger ut all ekonomihantering på oss, vi fungerar helt enkelt som deras ekonomiavdelning och de fokuserar helt på sin kärnverksamhet, säger Pål Näslund, redovisningskonsult hos Lindebergs Grant Thornton.

Det som framför allt är svårt för företag när det gäller ekonomihantering är att täcka upp med kompetens för alla scenarier, anser Pål Näslund, redovisningskonsult hos Lindebergs Grant Thornton.

– Fördelen med att anlita oss är att kostnaden är rörlig. Den kopplas till den volym som företaget behöver från tid till annan.

I många företag är en person ekonomiansvarig och ansvarar för alla administrativa delar med lönehantering, fakturahantering, bokföring etcetera. Men det är relativt sällsynt att en person kan och vill fungera som både administratör och analytiker.

– Administratören och analytikern är ofta två olika personlighetstyper. Båda är viktiga, men ur olika aspekter, säger Pål Näslund. När det gäller tillväxtföretag väljer många att lägga ut större delen av sin ekonomifunktion, eftersom de inte vet vilka behov de kommer att ha på sikt – då

kan det vara en fördel att bara betala för det de behöver för tillfället. I tillväxtfasen är dessutom behovet av rådgivning stort.

Rutinerna kan bli lidande i ett företag där nya enheter tillkommer eller andra förändringar sker i organisationen. Men tydliga rutiner med ordning och reda är a och o för att ha kontroll över företagets ekonomi och att kunna planera för bästa lönsamhet. Lindebergs Grant Thornton erbjuder hjälp med bland annat rådgivning, programvara och andra typer av stöd för att rationalisera och skapa rutiner i ekonomihanteringen.

– Våra tjänster kan kopplas ihop med kundens egna resurser, det ger dem stor handlingsfrihet, säger Pål Näslund.

## Extern ekonomiavdelning allt vanligare

– Vissa företag lägger ut delar av ekonomifunktionen, då rör det sig oftast om mer avancerade analyser och rådgivning. Många ser löneadministrationen som omständlig och anlitar oss för den delen. Men nu lägger allt fler företag ut all ekonomihantering på oss, vi fungerar helt enkelt som deras ekonomiavdelning och de fokuserar helt på sin kärnverksamhet. Det innebär förstås att vi även ser till att ha resurser tillgängliga vid semesterar eller sjukdom, kunden behöver inte tänka på att rekrytera vikarier, berättar Pål Näslund.

Den genomgående frågan är huruvida företaget har den kompetens som krävs för att upprätthålla korrekta rutiner och planera för den mest lönsamma ekonomin – och vad den nedlagda "egentiden" kostar jämfört med vad det kostar att anlita en konsult för att utföra samma uppgift. ■

## ! BÖR NI LÄGGA UT EKONOMIN?

**Två viktiga ställningstaganden:**

- **Analysera den tid ni lägger på ekonomi och administration. Är den mer värd om ni istället ägnar den åt att generera nya affärer?**
- **Är den ekonomipföljning ni själva skapar inom företaget tillräcklig för att få kontroll över resultat- och likviditetsutveckling? Styr du verksamheten mot bestämda, realistiska, mål eller får det "bli som det blir"?**

## Revisorer vill förenkla reglerna

FAR SRS, föreningen för revisionsbyråbranschen, inrättade hösten 2005 en referensgrupp som ska utveckla förslag på hur reglerna inom redovisning, beskattning och associationsrätt ska kunna förenklas för små och medelstora företag.

Revisorer tjänar förvisso pengar på krångliga redovisningsregler – kunderna måste ju anlita dem desto mer för att kontrollera att allt blivit rätt. Men revisorerna skulle knappast stå utan uppdrag även om reglerna gjordes enklare.

– Vi kan tillföra mer värde för våra kunder genom att arbeta med andra saker, säger Kristina Halvdansson, auktoriserad revisor hos Lindebergs Grant Thornton.

Kristina Halvdansson ingår i FAR:s förenklingsgrupp. Hon berättar att gruppen fokuserar på att föreslå konkreta åtgärder som snabbt kan genomföras, till exempel att ta bort vissa regler och krav för de minsta företagen.

När gruppen har identifierat en regel som skulle kunna förenklas och utvecklat ett förslag på hur det skulle ske så skickas förslaget på remiss inom FAR SRS. Organisationens kommittéer granskar förslaget och dess konsekvenser – vissa förenklingar

skulle kunna leda till problem eftersom det skulle bli omfattande följdverkningar för andra regler.

– Vår målsättning är att två gånger om året presentera upp till 15 färdiga förslag för FAR SRS:s styrelse. De förslag som styrelsen beslutar att organisationen kan stå bakom kommer att lämnas vidare till respektive departement, säger Kristina Halvdansson.

### Många förslag – fler behövs

– Förenklingsarbete pågår på många nivåer nu, bland annat genom bokföringsnämnden. Vi strävar efter att inte arbeta med förslag som redan bearbetas av någon annan instans, då är det bättre att vi fokuserar på någon annan fråga, säger Kristina Halvdansson.

Förenklingsgruppens medlemmar har naturligtvis egna idéer om vilka regler som skulle kunna förenklas, men tar gärna emot ytterligare förslag via e-post: [forenkling@far.se](mailto:forenkling@far.se).



Kristina Halvdansson vill förenkla reglerna för små och medelstora företag.

FOTO: ULF ISACSON

# Många råd och tips på höstens seminarier

I höst anordnar Lindebergs Grant Thornton en rad seminarier och evenemang, där företagare får tips och råd om aktuella frågor. På vår hemsida: [www.lindebergs.se/seminarier](http://www.lindebergs.se/seminarier) finner du ett uppdaterat kalendarium med evenemang på en ort nära dig. Där kan du också anmäla dig.

## 20–21 SEPTEMBER I STOCKHOLM

### Möt oss på Business Arena – mötesplatsen för fastighetsbranschen

Den 20–21 september går Business Arena av stapeln på Clarion Hotel i Stockholm. Business Arena är mötesplatsen för fastighetsmarknadsfrågor, fastighetsinvesteringar, fastighetsfinansiering, infrastruktur, värdeskapande arkitektur samt samhällsbyggnads- och bostadsfrågor. Här träffas aktörer från hela sektorn för den byggda miljön. Självklart finns Lindebergs Grant Thorntons fastighetsspecialister på plats för att hålla workshops och svara på frågor.

- Anmälan och mer information hittar du på [www.businessarena.nu](http://www.businessarena.nu)

## OKTOBER–NOVEMBER I HELA LANDET

### Nya momsregler för byggföretag

Har du ett byggföretag berörs du av de nya momsreglerna för byggsektorn. Tillsammans med Sveriges Byggindustrier håller vi frukostseminarier på ett tiotal orter runt om i Sverige under oktober. Där går vi igenom vad den så kallade omvända beskattningen innebär och vad byggföretag måste tänka på när det gäller fakturors utformning, momsredovisning och hur den omvända beskattningen påverkar företagets likviditet. Det är viktigt att känna till reglerna redan nu, men tanke på avtal och kommande byggprojekt.

- Anmäl dig på [www.lindebergs.se/seminarier](http://www.lindebergs.se/seminarier)

## 19 OKTOBER I STOCKHOLM

### Sponsring och skatt – så får du bästa ekonomiska utbytet

Vid ett förmiddagsevenemang torsdagen den 19 oktober på World Trade Center i Stockholm bjuder Lindebergs Grant Thornton tillsammans med Sponsrings- och Eventföreningen in sponsorer, eventarrangörer och sponsringsmottagare till ett informativt seminarium som rör sponsring och skatteregler. Vi reder ut frågetecken kring avdragsrätt, reklamskatter, inkomstskatt med mera så att du som sponsor skall få bästa ekonomiska utfall av din insats. Seminariet avslutas med lunch.

- Anmäl dig på [www.lindebergs.se/seminarier](http://www.lindebergs.se/seminarier)

## 16–17 NOVEMBER I STOCKHOLM

### Planerar du etablering utomlands?

Lindebergs Grant Thornton deltar som föreläsare på det stora evenemanget Etablering utomlands den 16–17 november i Stockholm. Seminariet riktar sig till företag som funderar på att investera i en större kostym och starta försäljning eller produktion på andra marknader. Under två innehållsrika dagar får du utlandsetablering belyst ur en rad olika perspektiv, bland annat ekonomiska, juridiska, kulturella och språkliga. Du får råd om hur ditt företag undviker fallgroparna och tar tillvara på möjligheterna. Seminariet anordnas av Helland Consulting tillsammans med Lindebergs Grant Thornton, Föreningssparbanken, Svenska Dagbladet, Sida, Austrian Airlines, Mannheimer Swartling och Exportrådet.

- Anmäl dig på [www.etableringutomlands.se](http://www.etableringutomlands.se)

## OKTOBER–NOVEMBER I STOCKHOLM

### Frukostseminarier

I Stockholm äger en rad frukostseminarier rum under hösten. Ur programmet:

- **INTERNPRISSÄTTNING** – nya dokumentationskrav, 13 oktober
- **SKATTEPLANERING FÖR FASTIGHETSÄGARE**, 17 oktober
- **SKATTEPLANERING I PRAKTIKEN** – handfasta råd som sparar dig pengar, 7 november
- **PRAKTISK TILLÄMPNING AV IFRS3**, Business Combination, 23 november
- **BOSÄTTNING UTOMLANDS** – en skattförmånlig trend, 30 november

## NOVEMBER–DECEMBER I HELA LANDET

### Årets Skattedagar

Lindebergs Grant Thorntons populära Skattedagar som brukar locka uppåt tvåtusen besökare årligen hålls i år från mitten av november till december. På ett tjugotal orter runt om i landet ger Lindebergs Grant Thorntons skattekonstuler sina bästa planeringstips med anledning av de skattenyheter som höstens proposition presenterar. Skattedagarna är halvdagsevenemang med korfattad bred information som rör fåmansföretag och deras ägare, men även företrädare för större bolag har behållning då regelverket för företags- och bolagsbeskattning är densamma. På Skattedagen får du som företag veta vilka möjligheter och lösningar det finns på skatteområdet samt de förändringar som väntas.

## Viktiga datum!

### HÖSTEN 2006

**20–21** September **Business Arena** (fastighetsbranschen)

**Oktober och November** Seminarier: **Nya momsregler för byggbranschen**

**13** Oktober **Frukostseminarium: Internprissättning**

**17** Oktober **Frukostseminarium: Skatteplanering för fastighetsägare**

**19** Oktober **Seminarium Sponsring & skatteregler**

**7** November **Frukostseminarium: Skatteplanering i praktiken**

**November och December** **Årets Skattedagar**

**16–17** November **Etablering utomlands seminarium i Stockholm**

**23** November **Frukostseminarium: IFRS3 i praktiken**

**30** November **Frukostseminarium: Bosättning utomlands**



Uppdaterat kalendarium med våra senaste evenemang finns alltid på [www.lindebergs.se/seminarier](http://www.lindebergs.se/seminarier)

# Har du eld?

Vi upphör aldrig att fascineras av engagemanget och hettan i ägarledda företag. Tydliga idéer, snabba beslutsvägar, vilja och hopp. Kan man jobba med något finare? I ägarledda företag måste skatte- och revisionsfrågor behandlas annorlunda. Därför ska ett sådant företag ha en revisionsbyrå som verkligen tycker om resan mot tillväxt. En byrå som är engagerad och specialiserad. En byrå som vi. När kan vi träffas?

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

Lindebergs Grant Thornton 

