

# HK informerer Lønnsforhandlinger på 1-2-3

En økonomisk innføring



Handel og Kontor  
i Norge

# Hva kan du kreve i lokale forhandlinger?

**Går bedriften din godt? Er det riktig som ledelsen sier, at lønnsomheten er presset og at det ikke er rom for lokale tillegg? Hvordan skal du bruke informasjonen i årsregnskapet? I dette heftet finner du noen praktiske råd for hvordan dere kan forberede lønnskrav.**

Ofte hører vi fra motløse tillitsvalgte som har fått presentert en gjennomgang av økonomien i bedriften under eller før forhandlinger. Selv om ledelsen forstår frustrasjonen til de ansatte, er det dessverre lite å fordele lokalt.

Av og til har ledelsen rett. Det er lite å fordele. Andre ganger er det likevel noe å gå på. Ledelsen kan for eksempel skryte av gode økonomiske resultater i årsberetningen, men hevder likevel at det er press på lønnsomheten i deres avdeling. Av og til plasseres pengene i andre deler av konsernet. Et konsern kan ha noen avdelinger som leverer godt og andre avdelinger som har mindre lønnsomhet. Se derfor på både konsernets og din enhets regnskap hvis du jobber i et konsern.

## Tøffe forhandlinger

**Når ledelsen skal møte de tillitsvalgte kan forhandlingene bli tøffe. Det er naturlig, dere har en ordinær interessekonflikt.**

Tillitsvalgte som forbereder seg og som utfordrer ledelsen, når lengre med kravene. Fullt gjennomslag får man sjelden, men uenighet og høy temperatur i forhandlinger kan ofte være det som skal til for å få gjennomslag. Ikke vær redde for å reise krav!

### Dere er ekspertene!

Husk at kunnskap om de lokale forholdene på bedriften, sammen med en god dose sunn fornuft, er de viktigste forutsetningene for å nå fram med lønnskrav. Der er dere ekspertene!

# Fire kriterier for lokale tillegg

De samlede lønnstilleggene i bedriften skal fastsettes ut fra fire kriterier:

- bedriftens økonomi
- bedriftens produktivitet
- bedriftens fremtidsutsikter
- bedriftens konkurransevne

Dette er upløydt mark for mange tillitsvalgte. Og på den andre siden av bordet sitter det gjerne ledere med mastergrad i strategi og ledelse, siviløkonomer og markedsanalytikere. Ikke rart man blir usikker.

## Produktiviteten er vanskelig å måle

**De fire kriteriene er ikke så lette å finne gode tall på. Det er ikke noen post i bedriftens regnskap som heter økonomi. Det samme gjelder de andre kriteriene.**

Lav produktivitet vil gi seg utslag i dårlig lønnsomhet, svak konkurransevne og dårlige fremtidsutsikter. Det er produktiviteten som gir grunnlag for økt lønn, men den er vanskelig å måle.

I praksis må de fire kriteriene heller tolkes som en påminnelse om at det er de økonomiske forholdene på bedriften som er avgjørende for lokale tillegg.

## Let i årsregnskapet

**Alle regnskapspliktige foretak må levere årsregnskap. Årsregnskapet er offentlig informasjon.**

Formålet med regnskapet er å formidle relevant informasjon om en bedrifts samlede økonomiske utvikling og finansielle stilling. Det er her du finner informasjonen du trenger.

## Tips: Søk opp bedriften din i [www.proff.no](http://www.proff.no)

Proff® leverer oppdatert dybdeinformasjon om norske bedrifter og brukes som beslutningsgrunnlag når profesjonelle aktører leter etter leverandører og samarbeidspartnere. Her finner du regnskapstallene til din bedrift og til konkurrentene for flere år tilbake, basert på innrapporteringen til Brønnøysundregisteret.

Lag et regneark som viser utviklingen i lønnsomheten, soliditeten og likviditeten i din bedrift og noen utvalgte konkurrenter. Det siste årets regnskap må hentes fra en annen kilde enn proff.no. Be leder om en PDF-fil av årsregnskapet.

## Lønnsomheten er viktigst

### Primært er bedriften opptatt av god lønnsomhet.

Dette er essensielt både for å sikre at inntjeningen dekker kostnadene og for å tilfredsstille eiernes forventninger til vekst og verdistigning. Fra årsregnskapet kan du se eller beregne tre mål for bedriftens lønnsomhet. De tre lønnsomhetsmålene er:

**Driftsresultatet = driftsinntekter – driftskostnader.** Driftsresultatet er en egen post i årsregnskapet og måler det økonomiske resultatet av aktiviteten i en virksomhet. Driftsresultatet veier driftsinntektene mot driftsutgiftene i virksomheten, og positivt resultat indikerer lønnsomhet mens negativt resultat innebærer at driften ikke er lønnsom og at driftskostnadene er høyere enn driftsinntektene.

Driftsresultatet vil variere med virksomhetens størrelse. Derfor er dette lønnsomhetsmålet best egnet til å se på din bedrifts økonomiske utvikling i ulike år, og ikke i forhold til konkurrentenes driftsresultat. Til det anbefaler vi det neste målet.

**Driftsmargin = driftsresultatet/driftsinntektene.** Driftsmarginen må beregnes fra to poster i årsregnskapet. Driftsmarginen måler hvor mye bedriften sitter igjen med per omsatte krone. I utgangspunktet går høyere driftsmargin og god lønnsomhet hånd i hånd.

Fordelen med å måle lønnsomhet med driftsmargin er at det er enklere å sammenligne lønnsomhet på tvers av bedrifter og næringer. En driftsmargin på 10 prosent betyr at hver omsatte krone gir ti øre når driftskostnadene er betalt.

Bedriften kan gå godt selv om driftsmarginen er lav. Noen virksomheter baserer seg på stort salgsvolum og kan få store overskudd selv om marginen er lav. Dette gjelder blant annet i varehandelen og særlig matkjedene.

**Totalrentabiliteten** gir et bilde av hvor mye kapitaleierne sitter igjen med, og er derfor hovedsakelig interessant for eierne. Totalrentabiliteten kan brukes til å sammenligne hvor høy avkastning investeringen i en bedrift gir sammenlignet med alternative investeringsmuligheter. Avkastningen bør reflektere hvor risikabel investeringen er, slik at høyere risiko gir høyere kapitalavkastningskrav. Totalrentabiliteten bør være høyere enn risikofri rente på om lag 0,5 prosent i 2017.

## Er lønnsomheten lav?

**www.proff.no fremhever tre nøkkelparametere for å gi en kort oppsummering av økonomien til et foretak.**

I tillegg til **likviditetsgraden** og **soliditeten**, trekker de fram **lønnsomheten** målt ved totalrentabiliteten. Dette er naturlig siden nettsiden er et verktøy for næringslivet. De tre nøkkelparameterene gis en vurdering og ved å trykke på "*vis beregningsmodell*" får man en forklaring på disse.

**Likviditetsgraden** angir hvor godt rustet foretaket er til å betale sine forpliktelser på kort sikt, mens **soliditeten** måler hvor mye av et foretak som er finansiert ved hjelp av egenkapital. Høy soliditet betyr at foretaket i hovedsak er finansiert gjennom egne midler. Begge målene viser hvor robuste foretakene er til å møte tøffe tider dersom lønnsomheten blir lav.

Husk at lønnsomhet kan måles på flere måter. Dersom bedriften fremstår lite lønnsom i oversikten til proff.no kan det være at den er mer lønnsom når man ser på de andre målene.

## Hva er god lønnsomhet?

Driftsmarginene varierer i ulike næringer og bransjer. I utvinning av råolje og naturgass er driftsmarginen i 2016 på 12 prosent, men var hele 35 prosent i 2011. Oppdrettsnæringen har hatt et gullkantet år i 2016, med gjennomsnittlig driftsmargin på 36,6 prosent. I varehandelen er marginene lavere, med en gjennomsnittlig driftsmargin på i underkant av 4 prosent i 2016. Likevel har de store leverandørene overskudd fordi de har store markedsandeler og høy omsetning. Landsgjennomsnittet er 7,5 prosent i 2016.

*Kilde: Regnskap for ikke-finansielle selskaper, Statistisk sentralbyrå og Fiskeridirektoratet.*

## Hva skyldes den lave lønnsomheten?

**Dersom en bedrift framstår som svak, er neste skritt å se på om det svake resultatet er av forbigående eller mer varig karakter.**

Se på utviklingen de senere årene. Det kan være at lønnsomheten er svak, men på vei opp fra dårligere lønnsomhet de siste årene.

Skyldes for eksempel svak lønnsomhet at kronekursen har vært høy eller at kraftprisene er spesielt høye? Skyldes det svikt i etterspørselen gjennom at ledigheten er høy? Driver virksomheten innen en bransje som er særlig følsom for økonomiske svingninger, for eksempel innen boligmarkedet? Har markedet allerede snudd og er lønnsomheten på vei opp fra et særlig svakt år? Dette er eksempler på lav lønnsomhet som er av forbigående karakter.

Lønnsomheten kan også være lav grunnet mer underliggende forhold, for eksempel at konkurransen er økt, at kostnadene er høye eller mangel på innovasjon.

Svak lønnsomhet av kortsiktig karakter kan bedriften tåle, spesielt dersom bedriften ellers er godt rustet (målt ved likviditetsgraden og soliditeten som du finner lett på proff.no). Er den svake lønnsomheten av mer varig karakter så kan det være grunn til å akseptere at lønnskravet modereres.

## Dyre investeringer vil øke produktiviteten

**Økt produktivitet er målet når en bedrift investerer i en ny produksjonsmetode eller en ny enhet som skal spesialisere driften.**

Samtidig er dette kostbart og vil naturlig nok gi seg utslag i svak økonomi det året som investeringen skjer og før man får den fulle effekten av den nye investeringen. Dersom bedriften argumenterer med svake resultater på grunn av høye kostnader knyttet til investeringer, så er det mulig å argumentere med at en slik investering neppe ville vært foretatt dersom eierne ikke ser lyst på fremtiden. Kanskje kan man få gjennomslag for krav som får full effekt senere, for eksempel gradvis opptrapping med mål om en viss lønn over en tidsperiode eller en pott til fordeling som øker framover.

## En nyttig rapport om lønnsomhet

**På oppdrag fra HK har Samfunnsøkonomisk analyse laget en rapport som ser på lønnsomheten i varehandelen.**

Mye av det som står her er hentet fra *Rapport for lønnsomhet i varehandelen*, og der står det mer som kan være nyttig for deg som skal i forhandlinger. Lønnsomheten i ulike næringer i varehandelen analyseres i tillegg til lønnsomheten i bedrifter med ulik størrelse.

Rapporten finner du på HKs hjemmeside:

- <http://www.hkinfo.no/Avtaler-og-rettigheter/Rapporter>



Handel og Kontor  
i Norge

Adresse: Torggata 12, 0181 Oslo  
Telefon: 23 06 11 80, E-post: [post@hkinorge.no](mailto:post@hkinorge.no)  
[hkinfo.no](http://hkinfo.no)