

*REDOVISNINGSMÅTT VID
BOLAGISERING*



HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EKONOMISKA FORSKNINGSinSTITUTET

Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 90 00

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

- * grundades år 1929
- * är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm
- * bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomin och samhällsekonomin olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning
- * söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet
- * offentliggör alla forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier och seminarier, genom tidskriftsartiklar samt via under visning vid Handelshögskolan och annorstädes samt ofta också i artikelform
- * består av ett 150-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker
- * har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

A	Företagslednings- och arbetslivsfrågor
B	Redovisning och finansiering
C	Kostnadsintäktsanalys
CFR	Centrum för riskforskning
CHE	Centrum för hälsoekonomi
D	Marknadsföring, distributionsekonomi och industriell dynamik
ES	Ekonomisk statistik
F	Offentlig organisation
FDR	Fonden för handels- och distributionsforskning
FI	Finansiell ekonomi
I	Information Management
IEG	Internationell ekonomi och geografi
P	Ekonomisk psykologi
PMO	Forskningsprogrammet Människa och organisation
PSC	Forskningsprogrammet Systemanalys och planering
S	Samhällsekonomi

Ytterligare information om EFI:s pågående forskning och publicerade forskningsrapporter återfinns i institutets projektkatalog, som kan rekvideras direkt från EFI.

Redovisningsmått vid bolagisering

Utformning och effekter

Göran Sjöholm



HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM
EKONOMISKA FORSKNINGSinSTITUTET



Akademisk avhandling för avläggande av
ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm 1994

© EFI och författaren
ISBN 91-7258-383-5

Key Words:

Forming Companies
Mangement Accounting
Responsibility Accounting

Tryck Graphic Systems, Stockholm 1994

Företal

Detta arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som utförts inom området ekonomiska styr- och kontrollsystem vid sektionen för Redovisning och Finansiering ("B-sektionen") vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Projektet är en del av ett forskningsprogram som B-sektionen bedrivit sedan mitten av 1980-talet, "Redovisningsmåttets utformning och roll i företag och samhälle".

Detta arbete läggs fram som doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisningen.

Ekonomiska Forskningsinstitutet är tacksamt för det ekonomiska stöd som möjliggjort projektet. Finansieringen har huvudsakligen skett genom stipendier från Revisionsbyrån Hagström och Sillén, Bohlins Revisionsbyrå och Bankforskningsinstitutet.

Projektet bygger på empiriska studier av företagen Alfa-Laval AB, Telefonaktiebolaget LM Ericsson, Sandvik AB och Stora Kopparbergs Bergslags AB. Många i dessa företag har varit berörda av studien. Ekonomiska Forskningsinstitutet tackar dem alla.

Claes-Robert Julander
Professor,
Chef för Ekonomiska
Forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Lars Östman
Professor,
Chef för sektionen för
Redovisning och Finansiering
vid Ekonomiska
Forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm.

Förord

Denna avhandling handlar om redovisningsmått vid bolagisering. Mitt intresse för ämnet väcktes i mitten av 1980-talet när jag arbetade inom Alfa-Laval. Moderbolagets divisionsorganisation bolagiserades 1983 och jag var med och genomförde omorganisationen. Efter sex år inom den divisionaliserade och bolagiserade organisationsformen var det en del frågor som jag tyckte att det skulle vara intressant att studera närmare. Jag kontaktade då professor Lars Östman vid Handelshögskolans Sektion för redovisning och finansiering (B-sektionen) och meddelade mitt intresse för att skriva en avhandling i ämnet, vilket passade in i det forskningsprogram som fanns vid B-sektionen under slutet av 1980-talet.

När jag började att skriva på avhandlingen hade jag inte en aning om hur jobbigt detta skulle bli. Arbetet med avhandlingen har jag tidvis upplevt som en berg- och dalbana. Vissa tider har det varit uppåt, spännande, med pirr i magen, för att därefter rasa ner i mycket djupa dalar med rent skrämmande upplevelser för mitt självförtroende. Flera gånger har endast ett Enter-tryck och ett Y efter kommandot Format C: på min dator skilt projektet från ett definitivt slut.

Jag har många personer att tacka för tillkomsten av avhandlingen. Mitt första tack vill jag ge professor Lars A Samuelson, min huvudhandledare. Utan Lars kunskap, uthållighet och tålamod hade aldrig detta projekt slutat i en avhandling. Han har alltid funnits till hands, beredd att lyssna och ta del av mina inte alltid så genomtänkta tankar, givit råd och ställt de rätta frågorna, och på så sätt lyckats föra arbetet framåt. Lars har också alltid lämnat mycket snabba kommentarer på mina utkast. Vid de tillfällen då jag varit nere i de allra djupaste dalarna har han alltid stöttat mig och fått mig tillbaka på banan och den vingliga färden har fortsatt.

Min andra handledare har varit professor Lars Östman. Lars har främst varit aktiv i handledningen i inlednings- och slutskedet av arbetet. Han har frikostigt delat med sig av sitt stora kunnande inom området och kommenterat mina utkast med bl a pilar, streck och kvadrater.

Professor Sven-Erik Sjöstrand har varit min tredje handledare. Sven-Erik har främst varit med i slutskedet av avhandlingen och givit mig de där lite finurliga kommentarerna som gjort att jag har fått tänka till lite extra.

Vid en empirisk studie förutsätts det att ett antal respondenter ställer upp i undersökningen. I min studie har fyra svenska koncerner lämnat ut sin verklighet till min forskning; Alfa-Laval AB, Telefonaktiebolaget LM

Ericsson, Sandvik AB och Stora Kopparbergs Bergslags AB. Jag är tacksam för att jag har fått studera så intressanta företag och dessutom fått redovisa mina resultat öppet. Till mina intervjupersoner i de undersökta koncernerna riktar jag ett stort tack för visat intresse, öppenhet, generositet och för att jag fick ta er pressade tid i anspråk. Jag vill också rikta ett särskilt tack till mina kontaktpersoner inom respektive koncern: Åke Stavling och Bertil Westerman inom Ericsson, Hans Eriksson och Per Erik Höglblom inom Sandvik, samt Sten Holmberg och Hans Swartling inom Stora.

Personalen inom Alfa-Laval vill jag tacka särskilt mycket. Jag hade tur att som nyutexaminerad civilekonom 1980 bli anställd vid Division Separering, sedermera Alfa-Laval Separation AB. Mina år vid Alfa-Laval under 1980-talet inföll under ett händelserikt decennium i företagets historia. De personer som var anställda inom företaget under denna tid lärde mig oerhört mycket och tiden inom Alfa-Laval upplever jag som en överkurs i företagsekonomi.

Mina kolleger vid B-sektionen har lämnat många konstruktiva och värdefulla synpunkter. Jag tänker då främst på Ingela Carlsson, Claes Charpentier, Niclas Hellman, Christer Johansson, Steen Nielsen och Bertil Thorén.

Jag skulle också vilja sända ett tack till många andra verksamma personer vid Handelshögskolan som varit till stor hjälp och skapat en kreativ och trevlig miljö att arbeta i. Ni är glädjande nog alldeles för många för att kunna nämnas här. Min tid vid Handels har inte bara bestått av avhandlingsskrivande, utan också av många andra trevliga aktiviteter, och jag har fått många nya goda vänner.

Flera personer utanför B-sektionen har läst slutmanuset och lämnat värdefulla synpunkter under stimulerande samtal. Bengt Kjellén, Stockholms Universitet, har främst givit viktiga synpunkter kring metodkapitlet. Ingalill Holmberg, A-sektionen Handels, har under flera år bidragit med mycket av sitt kunnande inom bolagiseringsområdet. Anders Köhlmark, f d domare i länsrätten, numera verksam hos Skattekonsulterna vid KPMG Bohlins har givit värdefulla synpunkter på de juridiska frågor som avhandlingen berör.

Tecknaren Björn Malmberg och journalisten Ragnvald Hedemann har under årens lopp hjälpt mig med skisser och givit goda råd på diverse utkast. Lars Nyman, student vid Handels, har hjälpt mig att göra figurer, tabeller och redigeringen. Eva Forsbom har granskat och bearbetat avhandlingen språkligt. Angela Barnett-Lindberg har slutligen hjälpt mig med översättningen av den engelska sammanfattningen.

Trots den ensamhet och frustration som jag tidvis har upplevt under arbetet med denna avhandling har det ändå varit roligt och intressant att få studera ett område som verkligen har engagerat och intresserat mig. Jag tycker att det har varit fantastiskt att olika finansiärer har varit villiga att bekosta något som jag har tyckt varit så roligt och intressant att syssla med: Revisionsbyrån Hagström och Sillén, Bohlins Revisionsbyrås stipendium, Bankforskningsinstitutet, vilkas bidrag med tacksamhet har mottagits. Kontakterna med dessa har, på ett alltid perfekt fungerande sätt, skötts av EFI:s administrativa direktör, Rune Casterås.

Det hade varit så gott som omöjligt för mig att genomföra detta arbete utan ett starkt stöd från personer i min allra närmaste omgivning. Jag tänker då på mina föräldrar som alltid har ställt upp och hjälpt mig på alla tänkbara och otänkbara sätt. Jag tänker också på mina barn Johan och Sofia som inte riktigt har förstått vad de har för en konstig pappa som skriver en bok i hur man räknar. Utan dem hade säkert avhandlingen varit klar för länge sedan, men det hade då inte varit lika roligt. Till slut ett stort tack till dig, Annelie.

Stockholm i augusti 1994

Göran Sjöholm

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 Inledning

1.1	Bakgrund och problemställning.....	1
1.2	Studiens syfte	5
1.3	Studiens avgränsningar	6
1.4	Rapportens disposition	7

KAPITEL 2 Metod

2.1	Utgångspunkter för min forskning.....	8
2.2	Val av undersökningsmetod	10
2.2.1	Undersökningsansats	10
2.2.2	Val av undersökningsmetod	12
2.2.3	Undersökningsteknik.....	13
2.2.4	Trovärdigheten i undersökningen.....	15
2.2.5	Kort sammanfattning av metodvalet.....	16
2.3	Urval och datainsamling.....	16
2.3.1	Val av studieobjekt.....	16
2.3.2	Datainsamling	20
2.4	Bearbetning av datainsamlingen.....	25
2.5	Datatolkning.....	27
2.5.1	Skrivning av praktikfallen	27
2.5.2	Tolkning av de skrivna praktikfallen	28

KAPITEL 3 Teori

3.1	Vald forskningsansats och dess plats bland olika inriktningar .	32
3.2	Bolagisering som styrform.....	34
3.2.1	Motiv till bolagisering	34
3.2.2	Bolagsbildning vid bolagisering	36

3.3	Olika typer av ansvar inom ett företag.....	36
3.3.1	Legalt ansvar för bolagschefer.....	37
3.3.2	Organisatoriskt ansvar för bolagschefer.....	38
3.4	Förändring av prestationsmätningen i bolagiserade koncerner	47
3.4.1	Internbank.....	49
3.4.2	Intern skatt.....	51
3.4.3	Intern utdelning och eget kapital	52
3.4.4	Investeringsrutin.....	55
3.4.5	Det utvidgade ansvaret vid bolagisering och dess begränsningar.....	55
3.5	Effekter av förändrat ekonomiskt ansvar	57
3.5.1	Effektsynsättet	58
3.5.2	Det ekonomiska styrsystemets funktioner	59
3.5.3	Initiering av beslut.....	61
3.5.4	Utvärdering av ett ekonomisk styrsystem	62
3.5.5	Effekter av förändringar i ekonomiska styrsystem	63
3.6	Studiens frågor	66
3.6.1	Delavsnitt 1: Inledande frågor	67
3.6.2	Delavsnitt 2: Frågor om resultat efter finansiella poster och sysselsatt kapital	67
3.6.3	Delavsnitt 3: Frågor om nettoresultat och eget kapital	68
3.6.4	Delavsnitt 4: Investeringar	68

KAPITEL 4 De medverkande företagen och deras styrsystem

4.1	Företagsbeskrivningar	69
4.1.1	Alfa-Laval	70
4.1.2	Ericsson	73
4.1.3	Sandvik.....	76
4.1.4	Stora	79
4.1.5	Företagens matrisorganisationer.....	82
4.1.6	Kort sammanfattning av koncernernas bolagiseringar.....	84
4.2	Bolagens uppgifter.....	85
4.3	Bolagens kontaktvägar	88
4.3.1	Vertikala kontakter	88
4.3.2	Horisontella kontakter.....	89

4.4	Medverkande bolags systemutformning	90
4.4.1	Resultatmodell	90
4.4.2	Balansräkning.....	94
4.4.3	Redovisningsmått.....	98
4.4.4	Finansieringsanalys	99
4.4.5	Investeringsrutin	100
4.5	Sammanfattning av kapitlet.....	101

KAPITEL 5 Den ekonomiska inriktningen

5.1	Redovisningsmått som bolagen utvärderades med.....	102
5.1.1	Bolagens viktigaste redovisningsmått.....	102
5.1.2	Processer där det framkom att styrmått var viktiga	105
5.1.3	Måttens betydelse i ett tidsperspektiv	106
5.1.4	Tveksamheter kring bolagens uppgifter	108
5.1.5	Koncernledningarnas inblandning i bolagens skötsel.....	109
5.2	Styrmått för rörelsen	111
5.2.1	Valutahantering	111
5.3	Finansnetto	113
5.4	Internbank	113
5.4.1	Kunskapsfrågor om internbankerna.....	113
5.4.2	Åsikter om internbankerna.....	115
5.5	Operativ finansförvaltning inom Sandvik	119
5.5.1	Kunskapsfrågor om finansförvaltning inom Sandvik	120
5.5.2	Åsikter om systemet.....	120
5.5.3	Åsikter om ett utvidgat finansiellt ansvar	121
5.6	Finansnettots betydelse.....	123
5.6.1	Finansnettots betydelse i relation till koncernledningen.....	124
5.6.2	Finansnettots betydelse internt inom bolagen.....	126
5.7	Cash flow.....	127
5.8	Styrmått för de finansiella aktiviteterna.....	128
5.8.1	Kunskapsfrågor om utdelning och skatt.....	128
5.8.2	Åsikter om tillämpade utdelningskrav	131
5.8.3	Åsikter om tillämpad skattesats.....	135
5.9	Kapital- och finansieringsmått inom bolagen.....	140
5.9.1	Eget kapital.....	140
5.9.2	Soliditet och skuldsättningsgrad.....	141
5.10	Finansieringsanalys	143
5.11	Sammanfattning av kapitlet.....	144

KAPITEL 6 Åtgärder i bolagen för att påverka styrmåtten

6.1	Åtgärder för att påverka rörelseresultatet.....	146
6.1.1	Valutahantering	147
6.2	Åtgärder för att påverka resultatet efter finansiella intäkter och sysselsatt kapital	148
6.2.1	Arbetet med likvida medel i bolagen.....	150
6.2.2	Åtgärder mot det sysselsatt kapital exklusive likvida medel...	153
6.3	Åtgärder för att påverka långsiktiga lån och räntekostnader ..	159
6.4	Åtgärder för att påverka nettoresultatet och det egna kapitalet	160
6.4.1	Utdelningskrav.....	160
6.4.2	Skatt	162
6.5	Sammanfattning av kapitlet.....	164

KAPITEL 7 Analys

7.1	Undersökningens analysmodell	166
7.2	Koncernernas organisation	168
7.3	Bolagens ansvarsområden	169
7.4	Mätning av resultat.....	173
7.5	Huvudiakttagelser till och med resultat efter finansiella poster.....	175
7.5.1	Åsikter om ansvarsområdet.....	176
7.5.2	Åsikter om måttet resultat efter finansiella poster	176
7.5.3	Kunskaper om måttet resultat efter finansiella poster	177
7.5.4	Arbetsformer kring måttet resultat efter finansiella poster	177
7.5.5	Analys av de två komponenterna valuta och finansnetto	178
7.5.6	Sammanfattande slutsats om resultat efter finansiella poster ..	183
7.6	Huvudiakttagelser av nettoresultatet	183
7.6.1	Åsikter om ansvaret för finansiella uppgifter.....	184
7.6.2	Betydelsen av utdelning och skatt för ett fristående företag	184
7.6.3	Kunskaperna kring nettoresultatet	185
7.6.4	Åsikter om nettoresultatet	186
7.6.5	Arbetsformer kring nettoresultatet	188
7.6.6	Investeringsrutinens betydelse i en koncern.....	190
7.6.7	Åtgärder riktade mot nettoresultatet	191
7.6.8	Några punktvisa effekter av utdelnings- och skatteuttagen i bolagen.....	193
7.6.9	Eget kapital och skuldsättningsgrad.....	193
7.6.10	Sammanfattande slutsats om nettoresultatet	197

7.7	Formellt och reellt ansvar för VDn i en bolagiserad enhet	198
7.8	Kommentarer beträffande effektsynsättet.....	201

KAPITEL 8 Sammanfattning och slutsatser

8.1	Det principiella forskningsproblemet.....	205
8.2	Empiriska iakttagelser.....	207
8.2.1	Arbetet inom det primära ansvaret	208
8.2.2	Arbetet inom det sekundära ansvaret	210
8.3	Slutsatser om bolagiserade enheters utvidgade ansvar.....	210
8.4	En återblick på syftet.....	214
8.5	En diskussion kring studiens resultat och förslag till fortsatt forskning.....	215
8.5.1	Studiens generaliserbarhet	215
8.5.2	Förslag till fortsatt forskning	216

CHAPTER 9 Summary in English

9.1	Background	218
9.2	Aim of the study	219
9.3	Method.....	219
9.4	Some empirical observations.....	220
9.5	Conclusions concerning the extended responsibilities of the units which had formed companies	221

REFERENSER	224
-------------------------	------------

BILAGA 1 Introduktionsbrev	230
---	------------

BILAGA 2 Begrepp inom ekonomisk styrning.....	232
--	------------

BILAGA 3 Studiens frågor.....	237
--------------------------------------	------------

KAPITEL 1

Inledning

1.1 Bakgrund och problemställning

Under 1960- och 1970-talen var det vanligt att större svenska företag divisionaliserades, vilket innebar att ansvaret¹, och därmed verksamheten, delades upp i rörelseaktiviteter och finansiella aktiviteter (se t ex Horvath, 1976, Edgren m fl, 1983, Södergren, 1987). Rörelseaktiviteterna delades dessutom upp i resultatenheter, divisioner, medan de finansiella aktiviteterna inklusive likviditetsplaneringen placerades hos en central finanssenhet så att betydande synergieffekter kunde nås inom det finansiella området.

Genom uppdelningen fick divisionerna stor frihet att fatta egna beslut för den löpande verksamheten. Divisionschefen fick resultatansvar för en avgränsad enhet. Resultatansvaret för divisionerna delades dessutom upp för de olika delarna inom enheten, så att en hierarkisk kravkedja skapades från företagsledningen ner genom organisationen. Divisionerna utformades ofta som självständiga funktionsindelade enheter med ansvar för utveckling, produktion och marknadsföring av en produkt eller produktgrupp.

Ett av motiven bakom divisionaliseringen var att särskilja det strategiska beslutsfattandet och finansieringen, som låg på företagsledningen, från det operativa. Tanken bakom detta var att operativa beslut bäst fatta-

¹ Med ansvar menas i denna avhandling ett ekonomiskt ansvar som tilldelats chefen för en avskild enhet.

des på en lägre nivå, där kunskapen om t ex den marknad som enheterna opererade på var störst. Ett annat motiv var att stärka affärstänkandet och det ekonomiska medvetandet, samt utveckla divisionschefens chefsroll och motivera personalen på lägre nivåer.

Under 1980-talet blev det allt vanligare att ge resultatenheterna utökat ansvar även för finansieringen, för att på så vis öka divisionernas ansträngningar att hushålla med kapitalet i en tid då kapitalkostnaden ökade (se t ex Hansson och Skärvad, 1989). Det gällde att både hantera det löpande betalningsflödet (cash flow) effektivt och att avväga kapitalanvändningen i stort med hänsyn till den finansiella situationen. Ett utökat ansvar ger emellertid också divisionscheferna en starkare ställning och ökad status, vilket kan ha drivit på denna utveckling (se t ex Larsson och Andersson, 1982).

Olika sätt att öka divisionernas finansiella ansvar har prövats. Redan från slutet av 1960-talet finns exempel på hur fiktiva balansräkningar för resultatenheter upprättades, men först på 1980-talet gjordes sådana organisatoriska förändringar att ansvaret också formellt kom att omfatta en hel balansräkning. Detta skedde genom att divisionerna ombildades till juridiska dotterbolag.

Ett flertal av de svenska storföretagen ombildade således under 1980-talet sina divisioner eller andra avskiljbara företagsdelar till juridiska dotterbolag. Dessa blev antingen kommissionärsbolag eller vanliga dotterbolag. Denna företeelse brukar kallas bolagisering och är unik för Sverige (se Holmberg, 1990). Orsaken till att detta inte förekommer i andra länder är de svenska reglerna för koncernbidrag. I Sverige kan således en tydlig uppdelning av ansvar för olika rörelser göras genom bolagsbildningar samtidigt som kapitalresurser kan allokeras från enheter med överskott till enheter med behov av stöd, utan att detta är förenat med några skattekostnader.

De aktiebolag som bildas vid en bolagisering blir vanligtvis helägda dotterbolag. Bolagen blir självständiga rättssubjekt eftersom de faller under aktiebolagslagens (ABL) regler. Bolagen övertar därmed ansvaret för den del av verksamheten som moderbolaget tidigare utövade.

När en division ombildas till aktiebolag blir normalt en VD ansvarig för bolaget. Oftast blir den före detta divisionschefen VD och får enligt ABL formellt sett samma rättsliga ansvar att fatta beslut inom sitt verksamhetsområde som en VD i ett fristående företag, alltså för den löpande verksamheten, för de finansiella aktiviteterna och för likviditetsaktiviteterna (se Eklund, 1992).

För de finansiella frågorna skapas ofta en intern miljö som liknar ett fristående företags situation - en intern bank bildas som sköter kontakterna med externa banker och kreditinstitut. Bolagen inom koncernen kan låna och placera medel i den interna banken till marknadsmässiga villkor. Vidare får bolagen internt betala skatt som skall motsvara ett fristående företags skatteuttag. Bolagen blir också tilldelade ett utdelningskrav på enhetens egna kapital, vilket skall motsvara vad ett fristående företag betalar till sina ägare (se Östman, 1984).

I förhållande till ett fristående aktiebolag finns emellertid ofta ett flertal begränsningar i handlingsutrymmet för ett dotterbolag. Vissa begränsningar för ett dotterbolag har att göra med koncernens kapitalallokering. Ett exempel är att en koncernledning kan ha behov av att omfördela resurser mellan de olika enheterna i en koncern. Detta kan innebära att de enskilda bolagens rätt att själva besluta om större investeringar begränsas. Ett annat exempel är en koncerns skatteplanering. Det enskilda bolaget utgör då en del i den totala skatteplaneringen, vilket kan innebära begränsningar i bolagets handlingsfrihet.

I ABLs koncernredovisningsregler finns också begränsningar som bl a innebär att moderbolaget skall konsolidera sina dotterbolag i en koncernredovisning. Detta innebär att ett moderbolag kan kräva att dotterbolagen använder vissa gemensamma redovisningsprinciper inom koncernen.

I vissa avseenden kan därmed handlingsutrymmet för dotterbolagen vara begränsat. Det kan därför råda en diskrepans mellan det formella och reella ansvaret för ett dotterbolag.

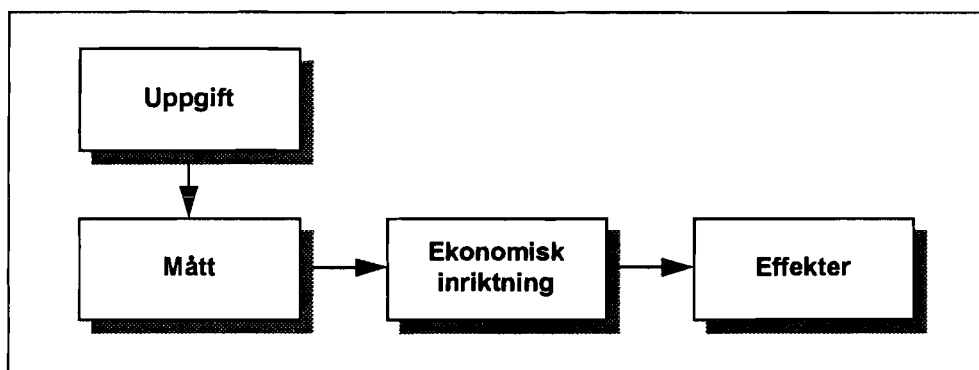
Organisationsformen bolagisering blev något av en modefluga under 1980-talet inom de större svenska företagen. Eklund (1992) ställer frågan om bolagisering är ett mode eller ett måste? Det är tydligt att bolagisering ligger i tiden. Efter den första bolagiseringsvågen som svepte över det svenska näringslivet under 1980-talet, ser det ut att komma en andra våg över de kommunala och statliga organisationerna. Trots att fenomenet bolagisering har förekommit sedan 1980-talet, är kunskaperna kring bolagens styrsystem och användningen av dem fortfarande begränsade.

Utformningen och användningen av ekonomiska styrsystem inom koncerner är också ett exempel på det mer principiella problemet att formulera ansvar och redovisningsmått för enheter som det är svårt att ange ett tydligt, eget ansvar för. Delarna har således betydelse både för varandra och för helheten. Redan divisionalisering innebar en viss rörelsemässig renodling, men såväl finansiella som vissa rörelsemässiga samband kunde finnas kvar. I divisionaliserade företag formuleras resultat-

och räntabilitetsmått som är begränsade spegelbilder av det reella ansvaret, vilket sedan blir tydliggjort genom olika formella och informella processer, som t ex Vancil (1978) visat. Vid bolagisering borde denna situation bli än tydligare: enheterna blir än mer självständiga i vissa avseenden samtidigt som de finansiella relationerna finns kvar.

Företag har arbetat med divisioner under lång tid, i USA sedan 1920-talet. Divisioner har studerats bl a ur ett organisatoriskt perspektiv (se t ex Mintzberg, 1979 för en översikt, och Edgren m fl, 1983) och med avseende på ekonomistyrningens utformning (se t ex Solomons, 1965, Vancil, 1978).

I Sverige har den ekonomiska styrningen av divisioner studerats av bl a Östman (1977). Han har utvecklat en referensram som i korthet innebär att styrsystemet inriktas på olika **ekonomiska** redovisningsmått som skall spegla en enhets uppgifter. Dessa mått inverkar sedan på den ekonomiska inriktningen hos de ansvariga och deras val av åtgärder. Utifrån det ekonomiska styrsystemet och dess komponenters utformning, framkommer vissa effekter. Denna referensram sammanfattas i figuren 1.1.



Figur 1.1 Ekonomisk styrning enligt Östman.

När jag sökte efter en referensram att basera min studie på fann jag inledningsvis att denna var lämplig. Bolagisering förmodas innebära att nya redovisningsmått formuleras och används; att den ekonomiska inriktningen hos de nya bolagscheferna förändras och att olika effekter därmed erhålls. Denna struktur gav en ryggrad åt studien när jag planerade dess uppläggning i stort, vilket framgår av kapitel 2, metodkapitlet.

De finansiella och skattemässiga sambanden mellan bolagiserade enheter kan vara starka. Koncernledningen måste därför hitta lösningar som dels möjliggör en långtgående finansiell självständighet för bolagen, dels undviker uppenbara finansiella och skattemässiga nackdelar för koncernen. Koncernen kan t ex ha en lånekapacitet på kapitalmarknaden som

den enskilda bolagsenheten knappast kan uppnå. Skattemässigt kan det dessutom vara motiverat att genom koncernbidrag omfördela vinstmedel så att den totala skatten minimeras.

1.2 Studiens syfte

Mot denna bakgrund har jag ansett det betydelsefullt att undersöka bolagiserade koncerners ekonomiska styrsystem, särskilt i vad mån redovisningsmått som används vid styrning av fristående företag också kommit till användning för bolag inom koncerner och vilka effekter detta i så fall fört med sig. Jag har således främst studerat komponenter i redovisningsmått med anknytning till de finansiella aktiviteterna. De utvalda komponenterna ur styrsystemet har kartlagts och analyserats med utgångspunkt i vilka beteenden och effekter dessa kan ge upphov till hos aktörer inom bolagiserade enheter. Eftersom en bolagiserad enhet ingår som en delmängd i en större koncern var jag intresserad av vad detta innebar för ett dotterbolag och dess möjligheter att kunna vidta åtgärder inom sitt ansvarsområde. Dessutom var jag intresserad av att se vilka begränsningar i ansvar för en bolagiserad enhet som kan ge utslag i de redovisningsmått som används för enheternas prestationsmätning.

Jag har framförallt varit intresserad av följande frågor. Hur hanteras i dessa situationer formuleringen av ansvar och mått i relation till det vida formella ansvaret? Genom vilka mekanismer balanseras detta formella ansvar för att mer ligga i linje med det reella ansvaret?

Min studie handlar således på ett principiellt plan om val av organisatorisk struktur, ansvar och redovisningsmått i situationer där möjligheterna att renodla ett ansvar i grunden är begränsade. Som konkret studieobjekt för att belysa denna fråga har jag valt de styrsystem som används när enheter under koncernledningsnivån erhåller ett i formellt avseende mer självständigt ansvar i samband med att de ombildas från divisioner till dotterbolag.

Syftet med studien kan därför preciseras på följande sätt:

att beskriva och analysera hur koncernledningar formulerar ansvar och redovisningsmått för enheter som erhållit formellt bolagsansvar inom koncernerna samt vilka effekter som därvid erhållits i främst ekonomiskt hänseende.

För att uppnå detta syfte har jag inledningsvis skaffat en referensram baserad på tidigare teori inom området. Därefter har jag valt fyra bolagise-

rade koncerner där jag studerat styrprocesserna mellan koncern- och dotterbolagsledning. I två fall har dotterbolagen sammanförts till mer eller mindre formella underkoncerner. Dessa studier inleds med en beskrivning av koncernernas bolagiseringar liksom ansvarsfördelningen för bolagen med tonvikt på formuleringen av olika redovisningsmått och deras spegling av det tilldelade ansvaret.

Ett centralt undersökningsområde har sedan varit att fastställa hur bolagscheferna upplevde sitt ansvar och de mått som användes vid utvärderingen av deras prestationer. Därför har jag ställt många frågor inom detta område vid intervjuerna.

Slutligen har jag också i den empiriska delen försökt att mer konkret fastställa vilka åtgärder och effekter som det mer utvidgade formella ansvaret lett till.

Studien har två syften: ett deskriptivt och ett teoriutvecklande. Det första syftet är att beskriva hur ekonomiska styrsystem inom bolagiserade koncerner är utformade och används. Det andra syftet är att identifiera vilket ansvar en bolagiserad enhet formellt och reellt innehar samt att därmed bidra med ny teori inom ämnet ekonomistyrning.

Den empiri som jag på detta sätt erhållit har därefter relaterats till min referensram och till den mer principiella fråga som gäller för min undersökning. Studien har därvid belyst hur formella ansvar kunnat balanseras både mot formella system och informella kontakter för att klargöra den reella ansvarsfördelningen, och därmed uppnå en avsedd inriktning hos de olika aktörerna.

1.3 Studiens avgränsningar

Undersökningen har avgränsats till att avse större svenska koncerner inom det svenska näringslivet eftersom det främst är dessa som har infört finansiella mått för sina underenheter.

Undersökningen har koncentrerats på aktörsgrupperna VD:ar och ekonomidirektörer/chefer inom bolagiserade enheter, samt på hur dessa arbetar med finansiella mått och aktiviteter. Jag har också studerat aktörernas kontakter inom bolagen gentemot koncernledningen och övriga bolag inom samma koncern för dessa aktiviteter. Däremot har jag inte studerat koncernens mått och kontakter i finansiella frågor på högsta nivå, som t.ex. finansieringsmöjligheter och utdelningspolitik, ur ett externt perspektiv.

1.4 Rapportens disposition

Avhandlingen består av 9 kapitel och är disponerad på följande sätt.

Kapitel 1 ger en bakgrund till undersökningen och dess problemställning samt syftet med undersökningen.

Kapitel 2 redogör för studiens metod. Det inleds med motiven till att en fallstudieansats med framför allt personliga intervjuer har valts för undersökningen. Därefter följer en redovisning av hur undersökningen genomförts, hur urval av företag gjorts och hur datainsamlingen för undersökningen gått till. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur insamlad data har tolkats och hur denna har redovisats.

Kapitel 3 redovisar studiens teoretiska förankring. Kapitlet inleds med en redovisning av olika synsätt på ekonomisk styrning. Därefter behandlas bl a de förändringar av uppgifter och redovisningsmått inom bolagiserade koncerner som skett. Centrala begrepp i detta sammanhang har bl a varit ekonomiskt ansvar och påverkbarhet. Kapitlet avslutas med att behandla den valda teorin för undersökningen, det beteendeinriktade effektsynsättet, vilken därefter preciseras.

Kapitel 4 inleds med kortfattade beskrivningar av de företag som ingår i studien. Därefter följer beskrivningar av företagens ekonomiska styrsystem. Kapitlet avslutas med en beskrivning av de vertikala och horisontella kontaktvägar som enheterna är beroende av.

Kapitel 5 redovisar den ekonomiska inriktningen mot studerade mått. Kapitlet behandlar kunskapsfrågor, arbetsformer och åsikter kring olika mått och måttkomponenter.

Kapitel 6 redovisar de åtgärder som de studerade enheterna har vidtagit.

Kapitel 7 beskriver och analyserar effekter av redovisningsmått inom bolagiserade koncerner utifrån teoristudien.

Kapitel 8 inleds med en sammanfattning av vissa centrala empiriska iakttagelser från studien. Därefter preciseras studiens slutsatser. Kapitlet avslutas med en diskussion av resultatens generaliserbarhet och tänkbara områden för framtida forskning.

Kapitel 9 är en sammanfattning på engelska.

KAPITEL 2

Metod

Jag kommer i detta kapitel att beskriva hur studien har genomförts. Kapitlet består av fem avsnitt som motsvarar de olika stegen i undersökningen. Det inledande avsnittet, 2.1, behandlar kortfattat min syn på forskning. Det andra avsnittet, 2.2, redogör för den använda undersökningsmetoden och de motiv som ligger bakom valet. Därefter följer avsnitt 2.3 som behandlar datainsamlingen. Avsnitt 2.4 redovisar hur det insamlade materialet har bearbetats till ett tolkningsunderlag. Det avslutande avsnittet, 2.5, beskriver hur tolkningsunderlaget tillsammans med tidigare teori har tolkats och analyserats till studiens resultat och slutsatser.

2.1 Utgångspunkter för min forskning

För en forskare är det viktigt att fundera över möjligheten att erhålla kunskap om sitt studieobjekt och vilken kunskap som kan erhållas.

Begreppen verklighet och kunskap är två centrala begrepp inom forskningen. Verkligheten kan uppfattas antingen som idealistisk eller materialistisk. På motsvarande sätt kan kunskap insamlas om verkligheten genom empiriska studier alternativt genom tankar. Olika uppfattningar om hur verkligheten är beskaffad kan också kombineras med hur vi kan få kunskap om den.

Jag utgår ifrån att mitt studieobjekt är en existerande verklighet som är materialistisk, dvs den finns där oberoende av mig och oberoende av att jag observerar den. Med min verklighetssyn kan verkligheten studeras och verifieras med empiriskt insamlad data. Därmed utgår jag ifrån att det går att få kunskap, dvs fakta, om verkligheten genom att göra observatio-

ner och samla in data om exempelvis redovisningsmått och om företagsledares handlingar. Uttalanden från dem om deras handlingar är i sig också fakta som kan sammanställas och bearbetas. Enligt mitt synsätt kan jag således erhålla kunskap om vad aktörer gör och vad de säger att de gör. Genom att jämföra olika datakällor i fallstudier, bl a interna företagsdokument, är det möjligt att kontrollera aktörers intervju svar om t ex kunskaper, arbetsformer och åtgärder.

Jag betraktar således inte verkligheten som idealistisk (jämför Berger och Luckmann, 1966), dvs jag anser att verkligheten finns oavsett om betraktaren ser den eller ej. Jag anser inte heller att jag kan samla data om mitt studieobjekt genom tankar, s k *apriori*-antaganden, utan för att kunna få data är jag tvingad att konkret studera verkligheten. Mitt synsätt betraktar jag närmast som positivistiskt (se Andersson, 1979).

I kunskapsprocessen kan forskaren spela en avgörande roll vid studier som denna. Det är uppenbart att forskarens bakgrund, värderingar och vald referensram om det hon/han studerar kan spela roll vid intervjustudier. En forskare kan t ex uppfatta lämnade svar på olika sätt, vilket kan ha betydelse för hur svaren tolkas och analyseras.

Lindholm (1979) anser att det inte går att isolera kunskapsobjektet från kunskapsprocessen. Forskarens närvaro kan påverka det system (objekt) som studeras. Intervjupersoner kan t ex uppfatta observatören på olika sätt, vilket i sin tur kan påverka deras svar. Det är således viktigt att faktorer som dessa beaktas av en forskare och att denne är medveten om detta. Påverkan vid en undersökning behöver inte vara av väsentlig karaktär. I detta kapitel redovisar jag därför olika åtgärder som jag vidtog för att eliminera effekter av denna typ. Det är därför osäkert om en annan forskare skulle komma fram till **exakt** samma resultat som jag vid liknande studier.

Anledningen till att två forskare rimligtvis inte skulle få exakt samma resultat är att de inte beter sig/går till väga på exakt samma sätt, dvs det går inte att reproducera en intervjuserie lika noggrant som en enkät eller statistisk studie. Enligt min uppfattning beror således inte verkligheten nödvändigtvis av betraktaren.

Denna syn ligger också i linje med det metodsynsätt som präglar arbetet i den forskargrupp¹ som jag tillhör. Vi strävar således efter att finna kausala samband mellan olika egenskaper i styrsystemens utformning och effekter därav.

¹ Forskning inom området ekonomiska styr- och kontrollsystem vid B-sektionen, Handelshögskolan i Stockholm.

Däremot ser vi inte detta synsätt som generellt tillämpligt i alla avseenden. Systemsynsättet är tillämpligt i vissa avseenden (se Arbnor och Bjerke, 1977). När vi studerar styrsystems utformning är det uppenbart att det inte går att isolera utformningen i ett avseende och studera enbart dess effekter, utan att även samspelet mellan utformningen i olika avseenden måste beaktas. Den organisatoriska strukturen och ansvarsfördelningen måste t ex ligga i linje med måttet i det formella styrsystemet om önskade effekter skall uppnås.

Vi är också medvetna, inom den beteendeorienterade forskningen som vi bedriver, om att effekterna av styrsystem beror bl a på hur systemen uppfattas av aktörer i berörda organisationer. Detta är i sin tur bestämt av olika individ- och organisationsrelaterade variabler. Det är därför av vikt att vid empiriska studier inom detta område använda sådana metoder som fångar upp denna typ av variabler på ett rimligt sätt.

2.2 Val av undersökningsmetod

I avsnittet redovisas undersökningsansatsen, vilken undersökningsmetod och teknik som har använts vid datainsamlingen. Avsnittet avslutas med en kort diskussion av undersökningens trovärdighet.

2.2.1 Undersökningsansats

Ett första övervägande en forskare måste göra är att bestämma vilket bidrag i form av kunskap hon/han önskar att tillföra sitt ämnesområde. Forskningssyftet kan väljas beroende på vad forskaren önskar förmedla: teorigenerering alternativt teoriverifiering.

Skillnaden mellan undersökningsansatserna beskrivs utförligt i bl a Björkegren (1986). Sammanfattningsvis kan sägas att skillnaden mellan ansatserna är följande: vid teorigenerering är syftet att i teoretiskt och empiriskt samspel konstruera ny teori, medan syftet vid teoriverifiering är att testa tidigare teorier och hypotesers generella giltighet, t ex genom insamling av stora mängder statistiskt material.

Björkegren skriver vidare om teorigenerering och teoriutveckling:

Ordet teorigenerering använder jag i bred bemärkelse och avgränsar inte enbart generering av helt nya begrepp ur empiriskt material utan syftar i detta sammanhang på begreppsutveckling och begreppsförfining ur existerande teoribildningar i samspel med empiriskt material. (aa, s 16)

Valdelin (1974) menar att man inom vetenskapliga undersökningar ofta testar hypoteser eller teorier. Dessa undersökningar kallas valideringsstudier. Men innan validering kan utföras måste det finnas en hypotes eller teori att validera. Dessutom fordras konstruktiva undersökningar för att kunna konstruera hypoteser.

De två typerna av undersökningar ställer olika krav på forskaren och på de observationer han gör. Under den konstruktiva fasen måste forskaren vara uppfinningsrik och kreativ; under valideringsfasen krävs noggrannhet och stringens. Under den konstruktiva fasen bör observationer syfta till att ge undersökaren så stor förståelse för sitt objekt som möjligt; under valideringsfasen syftar observationerna till att ge resultat som övertygar andra forskare att den uppnådda förståelsen, koncentrerad i hypoteser eller i en teori, utgör en bra representation av de studerade objekten. (aa, s 48)

Valdelin anser att förutsättningen för att forskaren ska kunna konstruera intressanta hypoteser är att hon/han har goda kunskaper om, och förståelse av sitt studieobjekt, vilket forskaren har goda möjligheter att uppnå med praktikfallsstudier. Genom att t ex arbeta en längre tid med ett fall finns goda möjligheter att lära känna fallet väl. Eftersom forskaren är den som gör datainsamlingen har hon/han flera olika datakällor till hands, som också kan kombineras.

Jag delar Björkegrens uppfattning men var gränsen mellan teorigenerering och teoriverifiering går är ibland oklart inom samhällsvetenskaplig forskning. Jag anser att min forskningsinriktning är teorigenererande.

I Arbnor och Bjerke (1977, s 47 ff) redovisas den idealiska forskningscykeln. Forskning kan betraktas som ett cykliskt förlopp, som startar och slutar med fakta. I det första steget kan forskaren med hjälp av fakta och observationer bilda ny teori, induktion. I det andra steget gör forskaren logiska utvecklingar av teorin som bl a kan leda till hypoteser om samband och prognoser av utfall, deduktion. Vid det sista steget i cykeln, återvänder forskare till fakta för att se om hon/han hade rätt i sina förutsägelser, verifikation av teorin.

Denna studie har haft en deduktiv ansats, vilket innebär att teorin har varit vägledande vid planeringen av undersökningen, datainsamling och tolkning av data för att utveckla och modifiera tidigare teorier.

Motsatsen till deduktion är induktion. Vid induktion har forskaren ingen explicit föreställning om sitt problemområde, utan teorin genereras direkt från insamlade data. Teorin förändras successivt genom utvärde-

ring och insamlande av mer data för ytterligare analyser. Ett viktigt bidrag till den induktiva metoden inom samhällsvetenskaperna gjordes av sociologerna Glaser och Strauss (1967) med sin "Grounded Theory". I Sverige har t ex Södergren (1992) använt denna ansats vid studier av effekter av decentralisering inom företag.

Jag har haft för avsikt att bidra med ny teori på detaljnivå om bolagiserade koncerners redovisningsmått och hur aktörerna inom enheterna arbetar med måtten för främst finansiella aktiviteter. Till denna del är min ansats därför induktiv. Jag har däremot inte gjort några valideringsstudier enligt Valdelins beskrivning eftersom det inte ingår i syftet med avhandlingen.

2.2.2 Val av undersökningsmetod

Med utgångspunkt i mitt syfte att studera vissa redovisningsmått och processerna kring dem inom bolagiserade koncerner, har jag valt en konstruktiv praktikfallsstudie. Metoden redovisas i detta avsnitt. Valet av undersökningsmetod är nämligen beroende av hur det som studeras är beskaffat. Enligt Valdelin (1974) har en fallstudie följande kännetecken:

Fallstudien är en form av empirisk undersökning, vars utmärkande kännetecken är att undersökningsobjektet studeras intensivt. Termen "intensivt" kan beteckna t ex att varje undersökningsobjekt observeras ur ett flertal aspekter, att objekten observeras under långa tidsrymder eller att många typer av data samlas in från varje objekt. (aa, s 42)

Det finns en mängd olika definitioner av fallstudier. Det gemensamma med definitionerna är att djupgående studier utförs av en empirisk process eller händelse i nutid. Yin (1989) menar att det är viktigt att precisera vilket eller vilka fallen är.

Undersökningsobjekten är ofta få av praktiska skäl, eftersom fallstudier ofta är mycket arbetskrävande, se t ex citatet från Valdelin ovan.

Som framkommit är det en relativt ny företeelse att använda kompletta resultat- och balansräkningar för bolagiserade underenheter inom större koncerner. Av detta skäl är kunskaperna på detaljnivå om bolagiserade koncerners styrsystem fortfarande begränsade. Praktikfallsstudier är därmed en lämplig metod när teoribildningen är låg inom undersökningsområdet och man vill ha svar på frågorna "How" och "Why" (Yin, 1989). Kjellén och Söderman (1980, s 34) menar att fallstudier bl a är ett bra hjälpmedel för teorigenerering eftersom metoden tillåter datainsamling av

mycket varierande slag och på flera olika abstraktions- och beskrivningsnivåer.

Östman (1977), som har studerat ekonomiska styrsystem i divisionaliserade företag, konstaterar att det är svårt att studera redovisningsmåttens verkningar. Han tar bl a upp problemet med att observera den tankeprocess som äger rum när ett redovisningsmått påverkar en aktörs beslut inom en division.

Östman begränsar sig till att studera ett fåtal variabler i den komplicerade process där måtten förekommer:

Eftersom det är omöjligt att observera hela processen får man inskränka sig till att försöka förstå processen med hjälp av några få observerbara variabler. I vårt fall har vi valt de tre variablerna ekonomiskt styrsystem, ekonomisk inriktning inom divisionerna och divisionernas åtgärder. (Östman, 1977, s 25)

Östmans synsätt på ekonomisk styrning är konstruerat utifrån divisionaliserade företag. I min studie har samma synsätt använts fast för bolagiserade enheter. Detta innebär att jag studerat andra organisatoriska strukturer och andra redovisningsmått än vad synsättet från början avsett. Min avsikt har varit att komplettera den valda teorin med viss begreppsutveckling för de tillkommande komponenterna i det ekonomiska styrsystemet.

Kunskaperna om bolagiserade koncerners ekonomiska styrsystem är fortfarande begränsade. Då jag utgår från Östmans synsätt på ekonomisk styrning, medför detta att jag kommer att formulera öppna frågor för att få underlag för en vidarutveckling av teorin.

2.2.3 Undersökningsteknik

Jag har valt att studera ekonomiska styrsystem som används inom bolagiserade koncerner för att generera teori om formellt bolagsansvar för enheter under koncernledningen. Mitt forskningsområde har därför varit att studera hur ansvaret i praktiken är avgränsat i de olika processer och roller som bolagiserade enheter kan befinna sig i. Genom att kombinera flera olika datakällor har jag kunnat närma mig forskningsområdet från olika håll. Yin (1989) anger sex olika datakällor vid praktikfallsstudier:

- dokumentation i form av brev, intern dokumentation och tidningsartiklar
- arkivmaterial som organisationsskisser, interna rapporter och årsredovisningar
- intervjuer med personer som direkt eller indirekt är inblandade i den studerade processen (intervjuer är den dominerade datakällan i fallstudier)
- direkta observationer som t ex tidsstudier i en fabrik, studier av atmosfären på en arbetsplats genom dess utformning - olika personers kontor kan indikera status, olika observationer vid möten
- deltagande observationer där forskaren tar en aktiv roll i den studerade processen
- fysiska artefakter som innebär att forskaren samlar in fysiska data kring studieobjektet.

Data kan samlas in med hjälp av en kvantitativ eller en kvalitativ insamlingsmetod. Larsson (1989) sammanfattar skillnaden mellan de olika metoderna från Madsens bok (1981) Om kvantitative og kvalitative metoders videnskaplighet, så här:

En kvalitativ datainsamlingsmetod fångar upp flera dimensioner av de studerade fenomenen än dess kvantitativa motsvarighet, och lämpar sig därför bättre för kunskapsutvecklande än kunskapsprövande studier. De kvalitativa metoderna har en högre grad av följsamhet och versamhetsanknytning, kan bättre tillvarata forskarens intresse för enskilda variabler och dess inbördes samband, samtidigt som man fokuserar det unika snarare än det genomsnittliga i data. (aa, s 24)

I denna studie har en stor mängd kvalitativa data samlats in.

Datainsamlingsmetoderna har bestått av dokumentstudier (dokumentation och arkivmaterial) och intervjuer.

Däremot har inte enkätundersökningar använts eftersom de kännetecknas av att objekten undersöks relativt ytligt och att undersökaren i förväg måste välja ut vilka aspekter hon/han önskar att undersöka med standardiserade frågor. Jag har istället använt mig av strukturerade intervjuer med öppna frågor eftersom det var svårt att göra entydiga beskrivningar av det jag undersökte. Andra skäl till att använda intervjuer har varit att det finns möjligheter att under pågående intervju kontrollera att

intervjupersonerna förstår frågorna samt att det finns möjligheter att ställa följdfrågor och gå på djupet med öppna frågor i frågeställningarna.

Andra studier (t ex Spångberg 1982, Dahlgren och Witt 1988) visar att ledande befattningshavare inom större koncerner ofta är villiga att ställa upp i personliga intervjuer. I båda dessa studier ställde samtliga utvalda intervjupersoner upp. Eftersom alla ställde upp kan det ses som ett bevis på att intervjupersonerna blir mer intresserade/engagerade att delta i undersökningar om de intervjuas än om de skall fylla i ett frågeformulär. Det innebär i sin tur större möjligheter att undvika bortfall (externt och internt), vilket kan vara särskilt viktigt för undersökningar av den typ jag har gjort: totalundersökningar med ett litet antal intervjupersoner.

Gemensamt för dessa undersökningar är att forskarna har fått fram undersökningsdata på mycket detaljerad nivå och erhållit förståelse för hur beslutsprocesser går till inom ett företag. Valdelin valde också en kvalitativ metod för datainsamling till sin undersökning av beslutsprocessen vid produktutveckling. Ett av motiven för detta var följande:

Det finns objekt som är mycket svåra att fånga in med andra än kvalitativa procedurer. Sådana svårfångade objekt är t ex beslutsprocesser, långa ekonomiska förlopp eller sociala normers natur och betydelse. Vid studier av dylika objekt är kvalitativa datagenererande procedurer ofta de enda möjliga. (aa, s 53)

Intervjuerna har varit den dominerande datainsamlingsmetoden i denna studie eftersom jag önskade ett engagerat deltagande från intervjupersonerna och eftersom jag undersökte ett beslutsmoment.

2.2.4 Trovärdigheten i undersökningen

Två centrala begrepp inom samhällsvetenskaplig forskning är reliabilitet och validitet för att beskriva en undersöknings trovärdighet. En klassisk definition på de båda begreppen finns i Rosengren (1971, s 88): "**Reliabilitet** i en mätning definierar vi som frånvaro av slumpmässiga eller osystematiska mätfel. **Validitet** kan definieras som frånvaro av systematiska mätfel. Att mätinstrumentet mäter vad det är avsett att mäta, och ingenting annat, är ett annat vanligt sätt att definiera begreppet".

Norén (1990, s 2) behandlar fallmetodens trovärdighet och menar att det "handlar om utförande och överförbarhet och ställer stora krav på öppenhet och ärlighet av forskningsprocessen och materialet". Norén anser att det är viktigt att läsaren kan följa arbetets olika steg för att kunna

bedöma hur studien har utförts med avseende på validitet och reliabilitet och förmedlingen av forskningsresultatet. Detta kallar Yin (1989) för att en beviskedja etableras mellan forskaren och läsaren. Frenckner (1986) talar i detta sammanhang om en snitslad bana där mottagaren, men även forskaren själv, kan följa olika vägval i forskningsprocessen.

Norén (1990, s 4) skriver: "Varje forskare måste hitta sitt eget sätt att handskas med frågan om trovärdighet". Mitt sätt att förmedla trovärdigheten för denna studie har varit att i resten av kapitlet, relativt detaljerat, beskriva hur jag praktiskt har genomfört undersökningen. Jag kommer således inte att diskutera begreppen reliabilitet och validitet i något separat avsnitt.

2.2.5 Kort sammanfattning av metodvalet

Genomgången i föregående avsnitt pekar mot att jag skulle använda en praktikfallsstudie. Följande skäl talar för detta:

- användningen av Östmans synsätt på ekonomisk styrning
- den begränsade teoribildningen inom området
- kravet på huvudsakligen kvalitativa data
- förekomsten av styrmedlen inom komplicerade processer.

2.3 Urval och datainsamling

I detta avsnitt redogör jag för hur urvalet av företag gjordes samt hur datainsamlingen inom dessa genomfördes.

2.3.1 Val av studieobjekt

Undersökningen har varit inriktad på effekter av redovisningsmått inom bolagiserade enheter. Enligt Holmberg (1990) är det främst enheter inom stora företag som har bolagiserats. För att kunna uppfylla studiens syfte, var det därför nödvändigt att välja stora företag med underenheter som hade ansvar för finansiella uppgifter. Ett önskemål var också att välja system med viss mognad, eftersom det kan gå en tid innan effekter av redovisningsmått framkommer. Följande kriterier har varit avgörande vid val av studieobjekten:

- företagen skulle vara stora och indelade i underenheter med kompletta resultat- och balansräkningar
- enheterna skulle ha ansvar för finansiella uppgifter
- enheterna skulle styras med samma mått som fristående företag, dvs resultat efter finansiella poster och nettoresultat
- enheterna skulle ha ett avkastningskrav på sysselsatt och eget kapital
- enheterna skulle ha ett (internt) skattekrav
- enheterna skulle ha varit bolag i minst två år.

Undersökningen har i princip begränsats till företag som ombildat divisioner till bolag (eller därmed jämförbara organisatoriska bildningar) och därmed följt en utveckling där enheterna successivt fått ökat ekonomiskt och finansiellt ansvar. Därmed har t ex investmentbolag som redan från början byggts upp i en bolagsstruktur fallit utanför studien.

2.3.1.1 Val av medverkande företag

Fyra företag har valts ut för att medverka; Alfa-Laval AB, Telefonaktiebolaget LM Ericsson, Sandvik AB och Stora Kopparberg Bergslags AB (Stora). Dessa fyra företag uppfyller samtliga de kriterier som ställdes upp för val av företag till undersökningen.

Det första företaget som valdes ut till studien var Alfa-Laval 1986. Jag hade sedan 1980 varit anställd inom företaget och ledningen var villig att delta. Övriga tre företag valdes ut slutgiltigt hösten 1989 på följande sätt.

En uppsatsgrupp vid Handelshögskolan i Stockholm undersökte sommaren 1989 i vilken utsträckning svenska storföretags operativa finansförvaltning har utvecklats mot internbanker (Nyreröd, Werner & Widström, 1989); det uppstod då en möjlighet att samla in mer information om storföretagens redovisningsmått. Undersökningen genomfördes som en enkätundersökning till samtliga företag på börsens A1-lista. Enkäten innehöll bl a frågor om resultatmått och hur finansfunktionen var organiserad inom företagen. Enkätens sista fyra frågor konstruerades speciellt för min studie och behandlade bl a intern utdelning och skatt, vilket uppsatsgruppen inte behandlade, utan frågorna fanns med endast för att finna företag som uppfyllde samtliga uppställda kriterier.

Fyra företag valdes ut efter det att enkäterna studerats. Därefter undersöktes respektive bolags styrsystem efter de kriterier som hade

ställt upp för medverkande företag, varefter Ericsson, Sandvik och Stora valdes. Med detta val av företag kom gruppen att innehålla koncerner med olika organisationsstruktur enligt följande.

Inom Alfa-Laval var enheterna svenska **kommissionärsbolag** som bedrev rörelse i kommission för Alfa-Laval AB och uppfyllde kraven enligt Lagen om statlig inkomstskatt 2:2. Avräkning skedde en gång per år inför årsbokslutet.

Inom Ericsson var enheterna rörelsedrivande **dotterbolag** till Telefonaktiebolaget LM Ericsson, förutom en enhet som var kommissionärsbolag till moderbolaget. Dotterbolagen var redan från början bolag och således inte divisioner som ombildats till bolag.

Inom Sandvik var enheterna organiserade som **statistiska globala affärsområden**. Affärsområdena var av operativ struktur utan någon legal förankring. De svenska enheterna var kommissionärsbolag till Sandvik AB och samtidigt huvudkontor inom sina respektive affärsområden. Den organisation som studerades inom Sandvik påminde om underkoncernerna inom Stora (se nedan) med det undantaget att affärsområdena inom Sandvik var operativa. De svenska bolagscheferna var samtidigt affärsområdeschefer med direktkontakter med de dotterbolag som sorterade in under affärsområdet. De enheter som på detta sätt tillhörde ett affärsområde, var bolag, alternativt uppdelade bolag, inom ett dotterbolag. Som framkommer i kapitel 4, bolagiserades hela Sandvik-koncernen 1984 samtidigt som affärsområdesorganisationen infördes. Den ekonomiska redovisningen inom Sandviks affärsområden sammanställdes som en "konsolidering" av hela affärsområdena så att en resultat- och balansräkning ställdes upp per affärsområde. Redovisningsinformationen hanterades således som om affärsområdena var underkoncerner.

De studerade enheterna inom Stora var organiserade som **underkoncerner** till Stora Kopparbergs Bergslags AB. De bestod i sin tur av ett antal dotterbolag.

För enkelhetens skull kommer de undersökta enheterna att kallas "bolag" i den fortsatta framställningen oavsett juridisk form och organisationsstruktur. De respektive moderbolagen kommer att benämnas "företag". Bolagen är således enheter inom de olika koncernerna.

Resultatenheter kan vara artificiella eller naturliga (se t ex Hansson och Skärvad, 1989). Indelningen görs efter resultatenheternas möjligheter att påverka sin försäljning. De artificiella enheterna har sin huvudsakliga fakturering till interna kunder och deras resultat blir därmed beroende av internprissättningen. De naturliga resultatenheterna har däremot huvud-

delen av sin försäljning till externa kunder och deras resultat påverkas därmed av den externa marknaden.

Bolag som var naturliga resultatenheter och hade genomfört minst två årsbokslut valdes eftersom system med en viss mognad önskades. Intervjupersonerna skulle också ha haft möjlighet att sätta sig in i systemets utformning. Vissa avvikelser mot ovanstående gjordes dock. En enhet som hade sin verksamhet förlagd till dåvarande Västtyskland uteslöts på grund av att den inte använde sig av samma redovisningsprinciper som övriga enheter inom den aktuella koncernen. Dessutom valdes de enheter bort vars huvudsakliga verksamhet var inriktad mot interna kunder, dvs de artificiella resultatenheterna, vilket innebar att koncernernas bolag för t ex intern service som data och underhåll inte medtogs i studien. Flera av de enheter som valdes bort var enfunktionella, i vissa fall med endast ett tiotal anställda.

Inom Alfa-Laval, Ericsson och Sandvik bedrev de valda enheterna operativ verksamhet direkt under moderbolagsnivå. Däremot bedrev inte alltid Storas underkoncerner operativ verksamhet direkt under moderbolaget Stora Kopparbergs Bergslags AB. Det var därför nödvändigt att i två fall inom Stora också välja enheter inom en underkoncern för att få svar på hur bolagen inom dessa underkoncerner arbetade operativt med de studerade måtten.

Totalt valdes 25 bolag, vilket i princip är ett totalt urval från de fyra koncernerna med ovanstående undantag:

Koncern	Antal enheter
Alfa-Laval	5
Ericsson	6
Sandvik	5
Stora	9
Summa	25

*Tabell 2.1 Antal utvalda bolag inom
respektive koncern*

Inom respektive underenhet valdes VD och ekonomichef/direktör ut för intervju, eftersom dessa befattningshavare var de enda som var direkt berörda av de studerade redovisningsmåtten. De personer som var anställda under undersökningsperioden valdes, och ingen person nekade att delta, så antalet intervjupersoner är således 50.

I två fall valdes andra personer ut än de som från början var tänkta att ingå. I det ena fallet hade en VD fått en ny befattning som chef för ett utländskt dotterbolag inom samma koncern och var svår att nå. Av tidskäl valdes då i stället vice VD. Denna person hade tidigare haft som arbetsuppgift att arbeta tillsammans med den bortvalde VDn i ekonomiska frågor. Vice VDn kunde därför förmodas känna väl till hur bolaget och dess chef agerade i olika situationer som berörde bolagets ekonomiska rapportering.

I det andra fallet skulle en VD för ett bolag bli koncernchef och hade av tidsskäl svårt att ställa upp för en intervju. I detta fall valdes affärsområdescontrollern som fick ikläda sig VD- rollen. Även denna person hade till arbetsuppgift att assistera bolagschefen i frågor som rörde enhetens rapportering. Personen var dessutom VD i en enhet som samarbetade mycket med bolaget i fråga och det troliga är att han hade kännedom om hur en VD agerar i de frågor jag undersökte.

Dessa två ersättare har i min resultatredovisning kodats som verkställande direktörer. Detta spelar roll för vissa enskilda delar vid resultatredovisningen, men då kommer detta att anges.

Valet av VDar medförde att en person från varje koncernledning kom att ingå i denna grupp. För att inte i onödan störa övriga personer i företagens koncernledningar, fick dessa fyra även representera de olika koncernledningarna. Under intervjuerna med dessa fyra personer ställdes speciella frågor som intervjupersonerna fick svara på som representanter för respektive koncernledning.

2.3.2 *Datainsamling*

I avsnittet beskrivs de skrivna dokument som har använts, hur intervjuerna har planerats och genomförts samt exempel på vissa iakttagelser som gjordes under intervjuerna.

2.3.2.1 *Skrivna dokument*

Den första studien, den inom Alfa-Laval, startade redan 1986 med en kartläggning av företagets ekonomiska styrsystem. Under denna fas studerades ett stort skriftligt material från företaget såsom meddelanden och handböcker som behandlade det ekonomiska styrsystemet. Under kartläggningsfasen intervjuades också personer inom de centrala koncernstaberna ekonomi, finans och skatter. Dessa intervjuer gjordes utan fråge-

formulär, intervjupersonerna fick beskriva styrsystemen själva. Under dessa intervjuer erhöles mycket skriftligt material, personliga arbetspapper och diverse utkast. Syftet med dokumentationsstudien var att beskriva företagets ekonomiska styrsystem och vilka motiv som låg bakom dess utformning. Jag lade ner mycket tid på detta arbete eftersom jag var osäker på om min praktiska bakgrund hade påverkat min bild av systemet, och eftersom jag önskade att få en objektiv kartläggning av systemet, utifrån ett forskarperspektiv.

Kartläggningen av företagets styrsystem låg sedan till grund för utformningen av ett frågeformulär som användes under de personliga intervjuerna.

Efter det att intervjufrågorna hade konstruerats, testades dessa på tre ekonomichefer inom Alfa-Lavals affärsområde SattControl. Detta medförde en del omarbetningar av intervjuguiden, främst vad gällde kunskapsfrågorna och ordningsföljden mellan frågorna.

Därefter genomfördes den första studien i Alfa-Laval. Samtliga kommissionärsbolag som hade genomfört minst två årsbokslut valdes ut. Totalt valdes 34 intervjupersoner från 14 bolag ut.

Av de 14 studerade bolagen var 9 artificiella resultatenheter medan 5 var naturliga. Endast de 5 naturliga enheterna valdes senare ut till huvudstudien på grund av att de hade en högre grad av självständighet, dvs de kunde avstå från att köpa alternativt sälja internt. Enheternas arbets-situation påminde således mycket om ett externt marknadsförhållande, trots att de ingick i en större organisationsstruktur.

På motsvarande sätt som för Alfa-Laval insamlades material om de övriga tre koncernernas ekonomiska styrsystem. Även inom dessa koncerner intervjuades personer från centrala staber.

Den intervjuguide som konstruerades efter kartläggningen av Alfa-Lavals ekonomiska styrsystem användes också, med nödvändiga anpassningar (viss terminologi etc), i de tre övriga koncernerna. Språket i frågorna var enkelt och anpassat till respektive koncerns vokabulär, t ex rapportnamn eller beteckningar. Intervjuguiden har alltså varit i stort sett densamma inom alla fyra koncernerna, vilket har underlättat jämförelser mellan företagen.

Under de personliga intervjuerna har även ett stort skriftligt material erhållits från de olika underenheterna. Detta material har bestått av organisationsscheman, resultatrapporter, avtal mellan enheter, diverse aktivitetsprogram, korrespondens, handskrivna personliga anteckningar eller funderingar m m.

2.3.2.2 *Personliga intervjuer*

Intervjuerna kan delas in i två grupper; intervjuer med personal från koncernstaberna och företagsledning (avsnitt 2.3.2.3) samt intervjuer med personer från bolagen (avsnitt 2.3.2.4).

2.3.2.3 *Intervjuer med koncernstaberna och företagsledning*

Inom respektive koncern valdes en kontaktperson ut, ekonomidirektör alternativt finansdirektör. Ett första möte mellan mig och denne arrangerades. Vid dessa möten beskrevs projektet mer utförligt än vid de tidigare kontakterna. Kontaktpersonerna redogjorde främst för sina respektive koncerners historik, organisation och bolagisering (motiv och genomförande). Vid dessa möten planerades när intervjuerna skulle genomföras inom respektive koncern så att dessa inte skulle störas av t ex budget- eller årsbokslutsarbeten. Vid mötena hänvisade kontaktpersonerna till ett antal personer som hade god kunskap om systemens utformning. Ofta var dessa personer gamla trojänare eller personer som hade haft ett avgörande inflytande vid bolagiseringsprocessen. Jag fick fria händer att kontakta dessa personer helt efter behov och önskemål.

Efter det att personalen inom koncernstaberna hade intervjuats skrev jag en PM om företagets ekonomisystem. Denna PM skickades till respektive koncerns kontaktperson och övriga nyckelpersoner som jag knutit kontakt med. I samtliga fall korrigerades min ursprungliga PM.

Efter det att kartläggningen av respektive koncerns ekonomisystem var avslutad, valde jag ut de bolag och de personer inom dessa jag önskade intervjua. Dessa uppställningar presenterades därefter för respektive kontaktperson, som godkände dem.

2.3.2.4 *Intervjuer med personer inom bolagen*

Nedan redovisas hur jag förberedde intervjuerna och hur dessa genomfördes.

2.3.2.4.1 *Förberedelser*

Innan jag tog kontakt med intervjupersonerna skickade jag ett förslag på ett introduktionsbrev till respektive kontaktperson. Samtliga kontaktpersoner korrigerade detta förslag så att det skulle passa respektive kon-

cerns specifika situation. Brevet innehöll en presentation av forskningsprojektet och uppmanade de utvalda personerna att samarbeta med mig för att bästa möjliga resultat skulle uppnås. Brevet innehöll också uppgifter om att de individuella svaren skulle behandlas konfidentiellt och att ingen, vare sig på företagsnivå eller bolagsnivå skulle få ta del av enskilda svar, se bilaga 1.

Jag förberedde varje intervju genom att läsa in skriftlig information om respektive enhet från t ex årsredovisningar. Dessutom hade jag inför intervjuerna med stabspersonalen skaffat information om bolagens historiskt viktiga händelser, större investeringar, omorganisationer, personalfrågor, verksamhet m m. Jag hade också fått uppgifter om de personer som skulle intervjuas. Dessa uppgifter har främst bestått av vilken utbildning respektive personer hade, t ex ingenjör, ekonom, jägmästare, hur många år intervjupersonerna hade arbetat inom respektive koncern; vilka arbetsuppgifter hon/han hade haft tidigare etc. Uppgifterna var bra att känna till för att kunna planera följdfrågor.

Av de 50 intervjuer som redovisas i huvudstudien har 42 ägt rum i intervjupersonernas arbetsrum eller närliggande konferensrum. Detta har inneburit att det har funnits tillgång till material som intervjupersonerna har velat hänvisa till eller visa exempel på under intervjuerna. I många fall har jag tagit kopior av visade dokument. Av övriga åtta intervjuer har sex ägt rum på intervjupersonens nya arbetsplats (som i fyra fall varit inom samma koncern), en i intervjupersonens hem samt en på Handelshögskolan.

2.3.2.4.2 *Intervjusituation*

I fallstudier hävdas ibland att det är forskaren som är den största källan till fel (se t ex Norén, 1990). I detta avsnitt skall jag beskriva hur jag vid intervjuerna försökte förebygga att mina mätningar belastades med tillfälliga fel. Mitt uppträdande vid intervjuerna överensstämmer väl med de råd som Emory och Cooper (1991) ger i kapitel 10 om "friendly relationship" för att få intervjupersoner att tala under personliga intervjuer.

Jag bokade själv in intervjuerna med respektive intervjuperson, och oftast direkt per telefon. De fick alltid föreslå datum och tid för intervjun. Vid dessa tillfällen sade jag också att intervjun kunde ta ganska lång tid, så att de avsatte rejält med tid.

För att slippa stress och andra orosmoment under intervjuerna, bokades flera intervjuer om. Vid ett tillfälle hade de kollektivanställda en morgon fått reda på att deras arbetsplats eventuellt skulle läggas ner. Detta ledde till att personalen hade krävt ett stormöte med bolagschefen. När jag två timmar före stormötet kom till bolagschefen, insåg jag att han hade helt andra tankar i huvudet än mina intervjufrågor, varför jag bokade om intervjun.

Jag var väl påläst om respektive enhet vid varje intervjutillfälle av två skäl. För det första, för att kunna visa den intervjuade att jag kände till de viktigaste händelserna för enheten, dess kärnverksamhet, detaljer i styrsystem, stora investeringar och resultatutveckling. Detta för att intervjupersonen skulle inse att det inte gick att lämna vilka svar som helst till mig och för att de skulle ta min undersökning på allvar. För det andra, för att kunna ställa relevanta följdfrågor.

Före varje intervju frågade jag om det var tillåtet att använda bandspelare. Ingen person nekade detta.

Varje intervju började med ett inledande frågeavsnitt om respektive enhet, för att därefter övergå till mer detaljerade avsnitt. Tanken var att intervjuerna skulle kännas som en naturlig helhet. Under de inledande frågorna tilläts intervjupersonerna att tala mycket fritt, vilket var värdefullt för att jag skulle få en helhetsbild av intervjupersonen och respektive enhet.

Intervjuguiden innehöll öppna frågor som inte styrdes av svarsalternativen. Intervjupersonerna beskrev i detalj hur de upplevde olika redovisningsmått i olika situationer. Sannolikt blev dessutom intervjun mer engagerande både för intervjuaren och intervjupersonen när den genomfördes i form av en dialog. Intervjupersonerna kunde också fråga om innebörden i en fråga när de inte förstod den.

Intervjupersonernas kunskaper om respektive koncerns ekonomiska styrsystem var av stor betydelse för undersökningen. Det måste framhållas att kunskapsfrågor är svåra att ställa, framförallt till den kategori befattningshavare som ingick i denna studie. Frågorna ställdes inte såsom vid en muntlig tentamen, utan med lite tveksamhet och osäkerhet, för att de inte skulle uppfattas som stötande.

Intervjuerna tog i genomsnitt 1,5 timmar för personer inom bolagen. Intervjuerna av stabspersonal varierade mycket i fråga om tid, från kanske 10 minuter med en person som handhade investeringar till en hel dag för en person som beskrev en hel koncern.

Förutom det intervjupersonerna berättar uppstår en annan typ av datakälla automatiskt vid intervjuer på en arbetsplats, nämligen vissa iakttagelser. Det är uppenbart att det är mycket enklare att förstå det som studeras om man samtidigt har vistats i den aktuella miljön och därmed kan bilda sig en uppfattning om atmosfären inom t ex ett bolag.

En annan form av iakttagelser är t ex kroppsspråk, som inte kan spelas in på en bandspelare. När en intervjuperson t ex pekar mot en papperskorg vid frågor angående centralt utskickade dokument, är det inte svårt att förstå vad personen menar även om inte ett enda ord sägs.

2.4 Bearbetning av datainsamlingen

Bearbetningen av det insamlade materialet leder fram till resultatet av praktikfallsstudien, de skrivna praktikfallen. Detta avsnitt redovisar hur jag har gått till väga vid denna bearbetning.

Bearbetningen har genomförts på två olika sätt och vid två olika tidpunkter. Inledningsvis bearbetades de intervjuer som gjordes med personer från koncernstaberna. Den övriga materialbearbetningen har främst avsett de inspelade intervjuerna men också det skrivna material som samlades in under intervjuerna.

Jag gjorde samtliga intervjuer själv. Av dessa har 77 spelats in på bandspelare, fördelat enligt följande: inom SattControl 3; Alfa-Laval 34, varav 10 har använts i huvudstudien; Ericsson 12; Sandvik 10; Stora 18. Samtliga intervjuer utom testintervjuerna inom SattControl (som doku-menterades i stolpform) har skrivits ut mer eller mindre ordagrant. Dessutom tillkommer cirka 15 intervjuer som gjordes bland personer på central nivå. Dessa spelades inte in på band.

Den genomsnittliga tiden för de inspelade intervjuerna var cirka 1,5 timmar, vilket innebar att den sammanlagda inspelningstiden blev cirka 115 timmar. Intervjutiden för de personer som ingår i huvudstudien uppgick till cirka 75 timmar sammanlagt.

Av de inspelade intervjuerna lämnades 30 stycken till en skrivbyrå som skrev ut dessa ordagrant på disketter. Av de 47 intervjuer som jag själv skrev ut gjorde jag redan vid avlyssningen en värdering av relevansen i materialet i förhållande till studiens syfte och teoretiska referensram. Värdering av relevansen i datainsamlingen är av naturliga skäl subjektiv. När jag bearbetade intervjuerna som hade skrivits ut på skrivbyrån, lyssnade jag igenom banden samtidigt som jag följde texten på dataskärm. Vid denna avlyssning gjorde jag en motsvarande värdering av

relevansen i materialet samtidigt som jag kontrollerade eventuella felskrivningar.

Därefter har en sortering gjorts per intervjuperson och per fråga. Sorteringen i både vertikal och horisontell ledd har underlättat arbetet med intervjuerna, då jag valt att redovisa empirin per fråga eller frågeområde. Jag har också kunnat arbeta med sökfunktionen i det ordbehandlingsprogram som intervjuerna skrevs in i.

Under bearbetningen av intervjuerna gjordes en kritisk granskning av deras tillförlitlighet. Redan under intervjuerna ställdes följdfrågor för att göra vissa avstämningar. Avstämningar har också skett under bearbetningen av intervjuerna för kontroll av vissa uttalanden m m. Vissa kompletteringar har också gjorts direkt med intervjupersoner och koncernstaber.

Ingen av intervjupersonerna har fått ta del av de utskrivna bandupptagningarna eftersom de var alltför långa för att läsas. Ingen av intervjupersonerna har heller krävt detta.

Utifrån det sorterade och bearbetade materialet skrevs praktikfallen ut. Men som Valdelin (1974, s 60) menar är de skrivna praktikfallen inte någon teori utan: "De är undersökningens resultat och utgör ingen teori - de ska bilda underlag för teorigenerering och de kan ställas mot tidigare etablerade 'teorier'.."

Utkast till avhandling har lämnats till kontaktpersoner inom respektive koncern för utlåtande om främst fallbeskrivningarna. Dessutom har jag önskat synpunkter på arbetets helhet, på grund av att de medverkande företagen inte är anonymiserade. Lundahl och Skärvad (1992) menar att när ingående fall inte är anonymiserade, uppfattas dessa många gånger som mer intressanta och verkliga, vilket också är min personliga uppfattning. Författarna menar däremot att öppna fall kan bli ytliga då kontroversiella och intressanta data ur forskningssynpunkt kan saknas. Jag anser inte att mina fall har blivit ytligt behandlade när dessa har redovisats öppet. Ett sätt att komma ifrån ytligheten har varit att redovisa fallen tillsammans och inte ett och ett. Jag har också tagit med ett antal citat direkt från intervjupersonerna för att läsaren skall känna närhet till fallen. Dessa citat är då anonyma. Endast på några få ställen har jag redovisat resultaten anonymt, och utelämnat t ex en koncerns namn i sammanhanget.

2.5 Datatolkning

I undersökningen har tre olika typer av datatolkningar skett vid olika skeden i undersökningen.

Den första typen av tolkning bestod av att jag redan under intervjuerna gjorde en bedömning av tillförlitligheten i lämnade svar och om intervjupersonerna hade förstått frågorna. Eftersom jag var förberedd kunde jag visa intervjupersonerna på ett tidigt stadium att jag kunde bedöma lämnade svars relevans. För att undvika missförstånd i frågorna var språket enkelt och anpassat till respektive koncern.

Nedan redovisas i två separata avsnitt hur de insamlade uppgifterna användes till en andra och tredje tolkning: den andra vid utskriften av praktikfallen, den tredje vid jämförelsen med tidigare teori.

2.5.1 *Skrivning av praktikfallen*

Efter det att intervjuerna hade genomförts, sorterades svaren i både vertikal och horisontell ledd. Dessa svar har sedan varit underlag till de skrivna praktikfallen. Vid denna bearbetning, som är en form av kodning, valde jag ut information som jag ansåg var relevant att ingå i de skrivna fallbeskrivningarna relaterat till studiens syfte och analys. I ett senare skede har även fallbeskrivningarna blivit utsatta för tolkning.

I fallbeskrivningarna, som redovisas i kapitlen 4-6, har jag utan att lägga in några egna värderingar beskrivit de studerade företagens organisation och styrsystemens utformning, för att en läsare skall kunna förstå vad jag studerat.

Jag har beskrivit de studerade redovisningsmått och processerna kring dessa. Jag har också valt ut data kring hur aktörerna inom de studerade bolagen uppfattade måtten och vilka kunskaper de hade om måtten samt vilka åtgärder som hade vidtagits, vad som faktiskt hade hänt, därför att systemen var utformade som de var.

Vid redovisningen av empirin, har jag valt att redovisa frekvenser av lämnade intervjuvar, på olika sätt. I vissa fall har resultaten redovisats i exakt antal, där jag ansett detta vara av betydelse, t ex i tabeller, ibland även tillsammans med procentangivelser. I andra fall har svaren redovisats i ungefärliga storheter såsom t ex "några få intervjupersoner", "ungefär hälften", "de allra flesta".

Att inte redovisa intervjuvar i exakt antal, kan motiveras med att nyanserna i svaren var små och att jag därför har sammanfört likartade

svar i olika grupperingar. Att då ange en exakt siffra skulle ge en falsk bild av exakthet. Min personliga uppfattning är att redovisade resultat i form av antal och procentsatser lätt blir tungt att läsa och hålla reda på, i synnerhet när antalet redovisade svar är stort. Därför har jag valt att redovisa empirin på dessa alternativa sätt.

2.5.2 *Tolkning av de skrivna praktikfallen*

I avsnitt 2.2, nämnde jag att syftet med denna avhandling är att generera ny kunskap om bolagiserade koncerner, genom tillämpning och prövning av effektsynsättet. Normann (1976) menar att när man vill utveckla ny teori är det nödvändigt att fallbeskrivningar jämförs med någonting. Han anger fyra jämförelseobjekt:

- andra fall
- formella teorier
- idealtillstånd och idealtyper
- traditionella normer och föreställningar.

Lindgren (1980, s 2:1) anser också att det är viktigt att ha ett jämförelseobjekt vid fallstudier, "ehuru annars ett praktikfall endast skulle tjäna syftet att vara en beskrivning, alltså ej användas för analys och/eller begreppsutveckling".

I min analys har jag gjort två typer av jämförelser mot de skrivna praktikfallen.

Den första jämförelsen har gällt likheter och olikheter mellan koncernerna och deras enheter i de studerade redovisningsmått och sättet de använts på.

För det andra har jag jämfört praktikfallen med den formella teorin (se kapitel 7). En utgångspunkt vid praktikfallsstudier är nämligen forskarens referensram kring det område hon/han studerar. Min referensram beskrivs i kapitel 3 och grundar sig främst på tidigare teorier i ämnesområdet beteendeorienterad redovisningsteori.

Normanns tredje typ av jämförelseobjekt mellan ett idealtillstånd och idealtyper har jag inte arbetat med. Idealtillståndet behöver inte finnas i sinnevärlden för att diskuteras eller användas som jämförelseobjekt. Som ett exempel på jämförelseobjekt under denna rubrik anger Normann den byråkratiska organisationsformen.

Exempel på Normans fjärde punkt är rationellt beslutsfattande inom mikroteorin, vilket förutsätter perfekt information för att uppfylla optimala mål för berörda aktörer. Några jämförelser mot traditionella normer och föreställningar har jag inte gjort i studien. Det finns inte heller några normer för styrning av "bolag".

Enligt Lindgren (1980, s 3:3) är det utmärkande för praktikfallstolkning "tendensen att generalisera ifrån den beskrivna situationen". Det är alltså inte praktikfallet som generaliseras, utan resultatet av tolkningen.

Lindgren menar vidare att man vid praktikfallstolkning försöker sammanställa materialet på ett meningsfullt sätt genom att

- generalisera eller
- betona särskiljande omständigheter.

I min studie har jag försökt hitta omständigheter som går att generalisera. Dessutom har jag försökt lyfta fram uppfattningar eller särskiljande omständigheter som delas av många intervjupersoner och som jag, genom att jämföra med olika jämförelseobjekt, har tyckt det verkar rimligt att andra personer inom andra företag skulle reagera lika inför. I detta sammanhang kan också åsikter som enskilda intervjupersoner har framfört vara av stort intresse.

Vid generalisering är det enligt Lindgren (1980) således möjligt att använda sig av den valda referensramen, trots att vissa avvikelser mot den förekommer. I det motsatta fallet, när forskaren helt avvisar fallen mot den valda referensramen, är det fråga om mycket särskiljande omständigheter och fallen framstår som isolerade från den valda referensramen. Forskaren förmår således inte att utveckla ny teori eller nya hypoteser från den valda referensramen. Jag har i min studie inte avvisat fallen mot den valda referensramen eftersom jag ansett att mina resultat gått att generalisera och ställa mot den valda referensramen och därmed utveckla ny teori inom området internredovisning och ekonomistyrning.

En fråga en forskare måste ställa sig är hur långtgående generaliseringar det går att göra. Jag har studerat betydelsen av ekonomiska styrsystem inom bolagiserade koncerner. Det jag försökt lyfta fram är hur intervjupersoner inom de studerade koncernerna upplevde och arbetade med dessa system samt vilka effekter systemen har givit upphov till. Däremot har jag inte gjort några normativa uttalanden om hur dessa system bör se ut eller skulle kunna förbättras.

Studien tar upp sambandet mellan den oberoende variabeln ekonomiskt styrsystem, den inskjutna variabeln ekonomisk inriktning och den

beroende variabeln vidtagna åtgärder. Vid en analys av praktikfall som bygger på orsakssamband är det viktigt att ta hänsyn till alla faktorer som har betydelse vid tolkningen. Enligt Normann (1976) är det viktigt att forskaren också tar fram sådana omständighetsdata vid tolkningen. Denna typ av data kan inte direkt relateras till den beskrivna processen men kan ändå ha stor betydelse vid tolkningen. Lindgren (1980, s 6:8) anser att vid tolkningen av ett fall "måste även omständigheter som rådde vid tidpunkten för studien men som kanske ej är av varaktig karaktär också beaktas". Denna typ av data kallar Lindgren hjälpfakta t ex personalbyten, resultatutveckling för en enhet, som kan leda till att vikten av vissa redovisningsmått förändras tillfälligt.

Det är således viktigt att bestämma hur långt ett orsakssamband går att fastställa. Jag har vid mina förklaringar inte gått längre än vad Östman (1977) gjorde. I avsnitt 3.5.2.2 beskrivs hur Östman förklarar orsakssambandet mellan det ekonomiska styrsystemet, ekonomisk inriktning och vidtagna åtgärder. På motsvarande sätt som Östman, har Nilsson (1990) och Charpentier (1992) förklarat orsakssamband för ekonomiska styrsystem inom ekonomistyrningen.

KAPITEL 3

Teori

Denna avhandling handlar om förändringar av uppgifter och redovisningsmått, samt effekter därav, när divisioner inom moderbolag ombildas till dotterbolag (alltså när de enligt här använd terminologi bolagiseras). Den handlar därmed om frågor som under lång tid varit centrala för såväl den teoretiska som praktiska utvecklingen inom ekonomistyrningen. Centrala begrepp har här bl a varit ekonomiskt ansvar och påverkbarhet.

Det inledande avsnittet, avsnitt 3.1, redovisar olika forskningsansatser inom redovisningsteorin.

Därefter ger avsnitt 3.2 en sammanfattning av de studier som gjorts av bolagiseringsprocesser, text motiven bakom dessa processer och de förändringar i bolagens uppgifter som blivit en följd av detta.

Avsnitt 3.3 tar upp olika typer av ansvar inom ett företag. I ekonomistyrningen används redovisningsmått som skall vara relaterade till de styrda enheternas uppgifter. Om uppgifterna förändras är det därmed motiverat att förändringen följs upp med en motsvarande förändring i måtten. Enligt litteraturen finns det olika huvudtyper av uppgifter, och dessa motsvaras av mått som betecknar det ekonomiska ansvaret som följer av dessa uppgifter. Vid bolagisering handlar förändringen bl a om att komplettera ansvaret för rörelseaktiviteter med ansvar även för finansieringsaktiviteter och en motsvarande förändring av måtten. Inom koncerner begränsas emellertid enheternas ansvar för olika uppgifter i olika grad, och därmed varierar deras möjligheter till påverkan. I teorin framhålls att enheter bara skall ansvara för det de kan påverka, så en sådan norm är således i viss utsträckning relativ.

Avsnitt 3.4 behandlar vissa centrala aktiviteter för en bolagiserad enhet.

Avsnitt 3.5 behandlar frågan om vilka effekter ändrade mått vid bolagisering leder till när dessa fångar upp förändringar i uppgifter med begränsad möjlighet till påverkan. För dessa studier används begrepp och synsätt som utvecklats inom det s k effektsynsättet, som beskrivs i detta avsnitt.

Avsnitt 3.6 tar upp de frågor som jag ställt till intervjupersonerna för att få information just om dessa effekter.

Ekonomisk styrning uppfattas i denna avhandling som att verksamheten i företag är påverkad av en **styrning** där vissa **intressenter** utifrån mer eller mindre klart formulerade **ekonomiska mål** vidtar åtgärder som avser att bidra till måluppfyllelse. I bilaga 2 redovisas de olika begreppen inom ekonomistyrningen.

3.1 Vald forskningsansats och dess plats bland olika inriktningar

I centrum för denna studie ligger frågan om vilka effekter (i positiv och negativ bemärkelse) som ekonomiska styrsystem vid bolagisering av koncerner har - det s k effektsynsättet.

Traditionell redovisningsteori är ofta normativ och kännetecknas av att processer och mått konstrueras utifrån sådana mättekniska utgångspunkter som används vid ekonomisk styrning, se Ijiri (1975). Det som eftersträvas vid måttkonstruktionen är att korrekt mätning skall uppnås och att måtten skall överensstämma med dess olika mätprinciper.

Med början i de anglosaxiska länderna växte den beteendeinriktade redovisningsteorin fram under 60- och 70-talet. Det berodde bl a på att fler människor då fick ett ekonomiskt ansvar i samband med att större företag decentraliserades och delades upp i ansvarsområden, som delvis formulerades i redovisningstermer, t ex resultatansvar, se t ex Hopwood (1973), Östman (1973 och 1977).

Utmärkande för det beteendeinriktade synsättet är att man tar hänsyn till den interna ekonomiska styrningens problem och de processer där redovisningsmåtten används. Vid måttkonstruktionen beaktas således hur användarna av redovisningsinformationen upplever den, hur de tar emot, accepterar och använder den, samt vilken effekt måtten har på bl a beslutsfattandet i företagen.

Beteendeinriktade studier av ekonomiska styrsystem och deras effekter har bedrivits sedan 1950-talet. En mångfald oberoende och beroende variabler har förekommit (se t ex Stedry, 1960, Hofstede, 1967 och Östman, 1973). Även om mångfalden således är stor finns släktskap mellan de studerade variablerna, framför allt i den allmänna strukturen av modellerna. De är av typen

$$Y = f(X, A)$$

där Y är beroende variabler, X oberoende variabler som behärskas av studieobjektet (s k beslutsvariabler), och A andra variabler som har förklaringsvärde för funktionssambandet f . Beslutsvariablerna speglar systemens utformning i olika avseenden. A -variablerna är inskjutna variabler av olika slag, t ex egenskaper hos aktörer eller företags situation. De beroende variablerna är direkta eller indirekta mått på den ekonomiska effektiviteten i snäv eller vid bemärkelse. Här kan observeras att som Otley (1980) påpekat har många s k situationsberoende (contingency) studier genomförts utan att beroende variabler explicit medtagits. Detta är en brist eftersom enbart studier av samband mellan olika beroende variabler ger kunskap av begränsat värde.

En gren av det beteendeinriktade synsättet brukar i viss litteratur kallas effektsynsättet, se Östman 1980. Det som kännetecknar detta synsätt är att man vid måttkonstruktionen eller vid en förändring i ett befintligt ekonomisystem, strävar efter att de positiva effekterna av ett mått skall överstiga de negativa. Det är således verkningarna av ett mått som särskilt beaktas vid detta synsätt. Ridgway (1956) kallar avsedda positiva effekter för funktionella effekter och icke avsedda negativa effekter för dysfunktionella effekter.

Det finns också andra ansatser, t ex sådana som utgår från den sociopolitiska teorin som vuxit fram under de senaste 20 åren. Många artiklar i tidskriften *Accounting, Organizations and Society*, som för övrigt startade 1976, har just denna ansats, (se t ex Hopwood, 1987). Här finns t ex teorier som utgår från att företagets organisation och redovisningens struktur speglar kulturella faktorer i de samhällen där företaget verkar. Detta inverkar t ex på maktfördelningen i företaget.

Vid ökad decentralisering kan det uppstå problem mellan central och lokal nivå inom företaget på grund av att ekonomistyrningen förändras och påverkas av faktorer i samhället, t ex kultur. Därtill kommer att även andra närliggande faktorer inom ekonomistyrningen förändras, t ex att datoriseringen ökar. Men enligt den sociopolitiska teorin kan t ex omfat-

tande lokala utbildningsansatser underlätta anpassningsprocesserna och detta kan bidra till att konflikter mellan aktörer på olika organisatoriska nivåer undviks.

I denna studie ligger fokus på de direkta effekterna av ändrade styrsystem vid bolagisering, dvs ändringar i beteenden och åtgärder de ändrade styrsystemen fört med sig.

Östman har tidigare, i en empirisk studie, 1977, undersökt ekonomiska styrsystem i större **divisionaliserade** företag. Han kartlade inställningen bland ledande personer i divisioner som hade ett resultatansvar utan några egentliga krav på finansiella aktiviteter samt hur de arbetade med styrsystemen.

Sedan dess har nya typer av organisationsstrukturer växt fram. I Sverige har ett flertal svenska storföretag bolagiserats under 1980-talet, samtidigt som styrsystemen har anpassats. När jag nu studerar ekonomistyrningen och dess effekter vid bolagisering har det varit naturligt för mig att utgå från Östmans beteendeinriktade synsätt för att komplettera tidigare studier med de nya typerna av ansvar och hur dessa upplevs inom bolagiserade storföretag.

3.2 Bolagisering som styrform

Avsnittet inleds med en redovisning av några motiv bakom bolagiseringen av stora svenska koncerner, avsnitt 3.2.1. Därefter följer ett avsnitt, 3.2.2, som behandlar de två olika bolagsformer som förekommer vid bolagisering: kommissionärsbolag och dotterbolag.

3.2.1 *Motiv till bolagisering*

Flera börsföretag har under 1980-talet bolagiserat sina divisioner (se t ex Holmberg, 1990, och Eklund, 1992). Båda dessa författare har genomfört fallstudier om bolagiseringen av stora svenska företag. I Holmbergs studie ingick femton företag. Hennes studie var inriktad på hur bolagisering kunde bidra till ökad effektivitet ur ett företagsteoretiskt organisationsperspektiv. Eklunds studie omfattade 21 företag och huvudfrågan var vilka effekter en bolagisering fick på arbetsrättslig lag och avtal.

Båda undersökningarna inleddes med motiven bakom företagens bolagiseringar. Motiven överensstämmer i mångt och mycket hos undersökningarna, vilket kanske inte är så underligt, när det i flera fall rör sig

om samma företag som har undersökts. Redovisningen nedan är ett sammandrag av de båda studiernas motiv till bolagiseringen.

Företagen och även divisionerna hade blivit för stora och komplexa. Det var därför omöjligt för VDn (koncernchefen) att sätta sig in i alla frågor inom organisationen. Således talade bl a arbetsfördelningsskäl för en omorganisation. Företagen valde en organisationsstruktur där divisioner gjordes om till aktiebolag med en styrelse och VD eftersom aktiebolagslagen (ABL) erbjöd ett legalt regelverk som kunde användas för att strama upp och formalisera arbetet och beslutsordningen. Koncernerna ville fortsätta att förstärka en redan påbörjad decentraliseringsprocess med en uppdelning av arbetsuppgifterna mellan den centrala företagsledningen och bolagen. Ytterligare ansvar och befogenheter skulle föras ut till de nya bolagen. Koncernledningen skulle ansvara för de mer övergripande strategiska frågorna, medan bolagen skulle ansvara för den mer vardagliga, operativa verksamheten, vilket skulle korta av och förtydliga beslutsvägarna. Bolagsformen skulle dessutom underlätta köp alternativt försäljning av bolag eftersom det skulle bli enklare att föra in/ut ett bolag istället för en avdelning i den gemensamma organisationen.

Ett uttalat motiv till bolagiseringen var även att höja eller förbättra lönsamheten i företagen. Detta skulle ske genom att redovisningen fördes ut till lokal nivå och genom klarare bolagsgränser mellan enheterna. Bolagen skulle också bli mer fristående från varandra med mindre rörelsemässiga flöden, vilket skulle förtydliga varje enhets affärsidé mot marknaden. På detta sätt skulle resultatmätningen också bli bättre och mer rättvis. Bolagiseringen skulle också medföra att bolagen utvärderades på ett likvärdigt sätt med resultat och räntabilitetsmått eftersom tidigare schablondebiteringar eller helt kostnadsfria centrala tjänster avskaffades. Istället skulle dessa interndebiteras för att få ett mer affärsmässigt klimat och utsätta de interna leverantörerna för konkurrens, samtidigt som tjänsterna skulle identifieras och om möjligt rationaliseras. De nybildade bolagen tilldelas balansräkningar och fick en ekonomisk historia med balanseerade resultat som skulle följa bolagen.

De tidigare divisionscheferna utnämndes till VDar för att förtydliga vem som var chef. Utnämningen skulle också få en statushöjande effekt för den utnämnde direktören. Detta skulle underlätta personalrekryteringen, eftersom en ledig VD-post ansågs skulle locka fler kvalificerade sökande. Just detta motiv har i vissa sammanhang kallats visitkortssyndromet. Ett annat psykologiskt motiv var också att bolagen skulle få en

egen identitet med engagemang för interna frågor, t ex en tydligare fokusering av resultatet.

Till dessa motiv kan också läggas de motivationshöjande inslagen. Ökad motivation vid delegering inom organisationer har genomgående varit ett viktigt motiv (se t ex: Solomons, 1965, Östman, 1977 och van de Poel, 1986). I Holmbergs och Eklunds undersökningarna var motivation också ett tungt vägande skäl.

3.2.2 Bolagsbildning vid bolagisering

Två typer av bolagsbildningar förekommer vid bolagisering: kommissionärsbolag och rörelsedrivande dotterbolag, vilka båda faller under ABLs regler (Eklund, 1992). Koncernledningen intar en ägarroll gentemot bolagen, men kontakterna mellan koncernledningen och bolagen går formellt genom bolagens styrelser, så detta borde innebära att kontakterna blir färre och mer strukturerade. VDn har befogenhet att fatta beslut i den löpande förvaltningen enligt de riktlinjer som styrelsen lämnar.

Ett kommissionärsbolag bedriver sin rörelse i kommission för sitt moderbolag. Legal redovisning till moderbolaget sker endast en gång per år i samband med årsbokslutet. Konstruktionen innebär att verksamheten i ett kommissionärsbolag inte behöver särredovisas eftersom den juridiskt sett bedrivs inom moderbolaget. Om en koncern av t ex konkurrensskäl vill dölja ett kommissionärsbolags resultat, är detta helt möjligt. Vid mellanhavanden mellan två kommissionärsbolag innebär detta att fakturering inte är nödvändig. Ett kommissionärsbolags aktiekapital behöver inte motsvara dess riskprofil.

Ett dotterbolag däremot skall särredovisas eftersom det inte formellt bedriver sin rörelse i kommission för dess moderbolag. Mellanhavanden mellan två bolag skall faktureras och moms betalas ut mellan två svenska enheter. I motsats till kommissionärsbolaget är det dessutom motiverat att ett dotterbolags aktiekapital motsvarar dess riskprofil.

3.3 Olika typer av ansvar inom ett företag

När man talar om ansvar i ett företag kan man avse olika typer av ansvar. En typ är det legala ansvaret som finns reglerat i lagstiftningen och främst berör företagets styrelse och VD. I ABL finns reglerat att t ex företagets styrelse och VD blir skadeståndsskyldiga om de uppsåtligen eller av oakt-samhet skadar företaget.

En annan typ av ansvar motsvarar den uppdelning av arbetsuppgifter samt delegering av beslutsrättigheter som sker under VD. Ansvaret fördelas hierarkiskt inom ett företag beroende på dess situation, t ex verksamhetens art och organisation. Denna typ av ansvar finns inte reglerad i någon lagstiftning utan företagets ledning kan utforma dessa regler efter eget önskemål. Ansvaret inom en organisation kan t ex kontrolleras genom ett internt belönings- och sanktionssystem.

En bolagiserad enhet berörs av båda ansvarsstrukturerna och dess chef har samma ansvar som en VD enligt ABL. Dessutom ingår enheten i den hierarkiska ansvarsstrukturen inom den organisatoriska helheten (koncernen). Ansvarsstrukturen följer helhetens organisationsstruktur och är ett led i den ekonomiska styrningen. Det organisatoriska ansvaret kan t ex regleras genom avtal eller genom budgetprocessen där ansvaret fastställs i ekonomiska termer (redovisningsmått).

Den här studien behandlar ekonomiskt ansvar som kan följas upp i redovisningsmått. När ett ansvar utvidgas från division till bolag, och således även avser finansiella aktiviteter, innebär det att ansvaret kan framgå av ekonomisystemets utformning av måtten och deras användning. Det utvidgade ansvaret kan således följas upp med redovisningsmått som fångar upp konsekvenser av finansiella handlingar.

Nedan kommer de båda ansvarsstrukturerna legalt respektive organisatoriskt ansvar att behandlas i två separata avsnitt.

3.3.1 Legalt ansvar för bolagschefer

Vid en bolagisering befordras oftast den gamla divisionschefen till VD. Detta innebär att VDn enligt ABL 8:6 även får legalt ansvar och rätt att fatta beslut för löpande frågor. "Just förskjutningen av det rättsliga ansvaret nedåt i koncernorganisationen är nog det mest påtagliga tecknet på att något hänt på det rättsliga planet i samband med de många bolagiseringarna" (Eklund 1992, s 105). Det är endast på bolagsstämman som aktieägarna (i det här fallet moderbolaget) kan besluta om åtgärder som dotterbolagets styrelse och VD skall verkställa. Rodhe (1993, s 273 f) skriver: "Någon juridisk rätt för moderbolagets ledning att ge order direkt till dotterbolagets VD eller till honom underställda organ finns inte".

Eklund ställer ett antal frågor kring vad ett moderbolag har för rättsligt ansvar vid en bolagisering för ett dotterbolags skötsel samt vilken frihet dotterbolagets VD har att fatta beslut enligt ABL. Eklunds slutsats är att moderbolaget är skyldigt att engagera sig i ett dotterbolags skötsel enligt

ABL 15:1, som behandlar skadestånd för styrelseledamöter och VD. Befattningshavarna blir skadeståndsskyldiga när de uppsåtligt eller av oaktsamhet skadar bolaget. Eklund (aa, s 93) skriver: "Mot denna bakgrund kan man säga att en koncernchef kanske är oaktsam i ABLs mening, om t ex dotterbolaget har 'röda siffror', och koncernchefen inte gör något åt saken". Om koncernchefen inte gör något kommer detta att skada moderbolaget och därmed kan aktieägarna skadas.

En aktieägare blir enligt ABL 15:3 ersättningsskyldig när denna genom uppsåt eller grov oaktsamhet tillfogar bolaget, aktieägare eller annan skada. Eklund menar att ett moderbolag, som i denna studie är ensamaktieägare till de undersökta bolagen, och som inte skulle "behöva göra något alls utöver det absolut nödvändiga enligt lagens bokstav framstår som helt främmande" (aa 1992, s 92).

Eklund skriver vidare: "Den traditionella dotterbolagsstyrningen upphör inte, därför att ett företag bolagiserats" (aa 1992, s 92). Men enligt ABL 9:1 har aktieägarna (moderbolaget i denna studie) endast rätt att utöva sin röst angående bolagets angelägenheter vid bolagsstämman och ett dotterbolags VD behöver inte vidta åtgärder som en koncernchef meddelar om de inte meddelats vid en bolagsstämma.

Ett moderbolag som är ensam ägare till ett bolag kan enkelt kalla till bolagsstämma, menar Eklund. För ett helägt bolag kan den hållas omgående, eftersom inga andra aktieägare behöver kallas. Eklund anser också att stående veckomöten med koncernchefen kan betraktas som bolagsstämma om ett protokoll upprättas.

Det är tydligen så att en bolagiserad enhet kan styras mer löpande än vad som framgår av lagtexten. Koncernledningen kan även ålägga bolagen ett organisatoriskt ansvar som är mer preciserat än för ett fristående företag. De båda ansvarstyperna överlappar således varandra.

3.3.2 Organisatoriskt ansvar för bolagschefer

Det organisatoriska ansvaret kan delas upp i ett formellt och ett reellt ansvar. Det formella ansvaret följer ett företags organisationsschema och juridiska struktur. Det reella ansvaret kan avvika från det formella om en enhet inte har full befogenhet att fatta beslut och därmed kan påverka alla aktiviteter inom det formella ansvaret. De två följande avsnitten behandlar det formella respektive reella ansvaret.

3.3.2.1 Formellt ansvar för bolagschefer

För en större organisation som är decentraliserad och uppdelad i ett antal underenheter definieras respektive underenhets uppgifter inom helheten. "Uppgiften och ansvaret beskrivs dels verbalt, dels ofta kvantitativt i ekonomiska termer" (Samuelson, 1994, s 9). I litteraturen, (se t ex Anthony, 1965), definieras ofta ansvaret i följande typer av ansvarsområden: intäktsansvar, kostnadsansvar, resultatansvar (intäkter-kostnader), investeringsansvar samt ansvaret för ett fristående företag.

Utvärderingsmålet för en enhet varierar beroende på det formella ansvaret som enheten har tilldelats. Om en enhet t ex har tilldelats ett kostnadsansvar, skall den också utvärderas med ett kostnadsmått. Det mest långtgående ansvaret inom ett företag har investeringsenheter som ansvarar för ett resultat, men också för det kapital som binds i enheten. En enhet som har ett investeringsansvar kan utvärderas med räntabilitet på sysselsatt eller eget kapital beroende på hur långtgående ansvaret har definierats i finansiella termer.

De olika formella ansvaren i ekonomiska termer kan kopplas ihop med den vertikala kravkedjan (se Johansson och Östman, 1992). Detta innebär att ett företag på högsta nivå har ett räntabilitetskrav för eget kapital. En division, som i detta avseende kan betraktas som en resultatenheter, utvärderas med räntabilitet på sysselsatt kapital alternativt ett resultatmått, medan kostnads- och intäktsansvar främst är hänförligt till funktionsområden.

Både i USA (Shillinglaw, 1982) och i Sverige (Bergstrand och Olve, 1988) har det framkommit att räntabilitetsmått är de mest använda måtten vid utvärdering av underenheter inom näringslivet.

Hedlund och Åman (1984) har undersökt hur fyra svenska internationella koncerner styrde sina utländska försäljningsdotterbolag. De undersökte bl a vilka mått som användes i prestationsbedömningen av dotterbolagen och de kom fram till att bolagen styrdes som resultatenheter med t ex räntabilitet på sysselsatt kapital. Tanken var således inte att betona en finansiell självständighet för denna typ av dotterbolag.

Tanken är att låta beslutsrätten följa organisationsstrukturen så att en ansvarig befattningshavare har rätt att fatta beslut inom sitt ansvarsområde. En typ av ansvarsområden som brukar användas inom decentraliserade företag är resultatenheter (profit centers). Shillinglaw (1982, s 777) menar att en resultatenheter är mycket lik fristående företag och skall ha befogenheter att kunna sälja sina produkter till externa kunder. Enheterna

skall också kunna välja var de önskar att köpa merparten av de varor eller tjänster som används i verksamheten.

Olson (1983) har studerat hur ett ansvarsorienterat ekonomisystem (responsibility accounting) i Uppsala kommun var utformat och användes. Ett sådant system skall följa den formella organisationsstrukturen och ansvaret skall hänföras till enhetens befogenheter. I systemet skall det framgå vilken person som är ansvarig för de resurser som verksamheten kräver. Detta innebär att redovisningsrapporterna kan ställas samman hierarkiskt. "Genom att använda ansvar som begrepp i ekonomisystemet tvingas verkligheten (i form av en mångfald olika bedömningar, synpunkter och ågäranden) in i de processer där ekonomisystemet används" (aa 1983, s 245). Författaren menar att ansvaret är både en del av verkligheten men också en del av ekonomisystemet.

Olson fann bl a att det ansvarsorienterade ekonomisystemet i Uppsala kommun medfört en ökad förståelse för ansvarsgränserna mellan olika ansvarscenter. Berörda aktörer upplevde att systemet hade skapat en större självständighet på lokal nivå. De budgetansvariga hade blivit mer uppmärksamma på att deras ansvarsområden inte belastades med kostnader som var hänförliga till något annat ansvarsområde. De analyserade därför redovisningsrapporterna noggrant lokalt och korrigerade felaktigheter. Detta medförde att tillförlitligheten i redovisningen blev högre, vilket också hade betydelse på aggregerad nivå. Olson nämner som exempel att när lönesystemet, som var ett delsystem av redovisningssystemet byttes, upptäcktes att en mycket stor del av personalen var felkodad per avdelning, och detta hade tidigare använts till både budgetering och uppföljning. Att införa ett ansvarsorienterat ekonomisystem medförde också att kunskaperna om den ekonomiska uppföljningen och verksamheten ökade.

En koncernledning styr underenheterna bl a med resultatkrav som fastställs i budgetprocessen och inte genom enskilda direktiv. Samuelson (1990), bl a, menar att budgetarbetet är en mycket central process i ekonomistyrningen där verksamhetens mål formuleras. Dessa mål följs senare upp i redovisningen. Värdet av budgetarbetet har emellertid också ifrågasatts i den allmänna debatten (se t ex Wallander, 1994). En koncernledning kan också förstärka denna styrning av underenheterna genom belönings- och sanktionssystem.

För att ett decentraliserat företag skall kunna styras effektivt, fordras det att verksamheten struktureras och att de olika enheterna tilldelas ett formellt ansvar. Östman (1980, s 47) utgår från en enhets uppgift, vilken

definieras som "vad som är önskvärt och möjligt att utföra för enheten". Utifrån detta kan styrmedel konstrueras som stödjer enhetens uppgift.

En liknande koppling som Östman gör Samuelson (1992) mellan organisation och styrsystem. Han menar att de båda begreppen ställer ömsesidiga krav på varandra. De krav som organisationen ställer på styrsystemet benämns användbarhet, och de krav som styrsystemet ställer på organisationen benämns styrbarhet.

Användbarhet innebär att styrsystemet skall spegla den fastställda organisationen och dess ansvarsnivåer. Det är således viktigt att styrsystemet ändras i takt med eventuella förändringar i organisationen. För att ett styrsystem skall kunna vara användbart för en enhets aktörer är det viktigt att de förstår dess konstruktion och användbarhet.

Styrbarhet innebär att ansvarsgränserna bör vara väl definierade mot angränsande enheter inom en decentraliserad organisation så att de aktiviteter som bedrivs inom enheten blir rätt redovisade. Beslutanderätten bör följa en enhets ansvarsnivå och en aktör skall kunna påverka de transaktioner som är hänförliga till ansvarsområdet. Det är också viktigt att enheten bemannas med kompetenta medarbetare.

I de undersökningar som har utförts kring **divisionaliserade** organisationer, t ex Solomons (1965) och Vancil (1978), konstateras att det är stora skillnader mellan olika företag i vilka uppgifter som har delegerats och till vilken grad, samt vad som har bibehållits centralt.

Solomons redogör för ett flertal uppgifter som utförs inom divisionaliserade organisationer, t ex inköp, marknadsföring samt forskning och utveckling. Han tar även upp funktionen financial services och delar in denna i controller och treasurer. Typiska controller-funktioner är redovisning, budgetering och ekonomisk rapportering, medan uppgifterna för treasurer-funktionen är likviditetshantering, bankkontakter och godkännande av större investeringar. Solomons menar att de flesta uppgifter kan delegeras i olika grad, förutom de uppgifter som är hänförliga till treasurer-funktionen, eftersom dessa uppgifter kräver en total kontroll över hela företaget.

3.3.2.2 *Reellt ansvar för bolagschefer*

Skillnaden mellan ett formellt och reellt ansvar är att det kan förekomma ett begränsat handlingsutrymme för ett ansvarsområde. Detta innebär att en aktörs möjligheter att påverka handlingar som kan hänföras till

ansvarsområdet kan vara begränsade. Begränsningarna kan vara givna av såväl interna som externa faktorer.

Baiman (1990) anser att de flesta läroböcker i internredovisning (management accounting) framför så gott som undantagslöst att en individ eller organisation endast skall ansvara för och utvärderas med sådana mått som individen själv har möjlighet att påverka (se t ex Shillinglaw, 1982).

Inom forskningslitteraturen framhålls däremot ofta att påverkbarhet är ett relativt begrepp (se t ex Vancil, 1978 och Johansson och Östman, 1992). Johansson och Östman menar att det bl a är två faktorer som bestämmer en enhets möjligheter att påverka en aktivitet, nämligen handlingsutrymme och genomslagskraft.

Med handlingsutrymme menas enhetens möjligheter att välja mellan vissa handlingar vid en viss tidpunkt. Handlingsutrymmet kan variera med hänsyn till olika aktiviteter. Flera olika faktorer spelar roll för en organisations handlingsutrymme (t ex teknologiska, marknadsmässiga och personella förutsättningar [Östman, 1980]).

Genomslagskraft definierar Johansson och Östman (1992, s 275) som "den faktiska effekten av enhetens handlingar". Begreppet beror på vilka åtgärder en enhet vidtar i förhållande till olika faktorer och vad dessa åtgärder ger för utslag i ett specifikt mått.

Inom situationsberoendeteorin, som började utvecklas inom organisationsteorin, tas ett antal faktorer upp som har betydelse för ett styrmedels roll beroende på i vilken situation eller miljö organisationen arbetar. Det finns enligt denna teori inte något universellt bästa system, utan systemet är beroende av unika situationsfaktorer för varje organisation. Organisationens styrsystem påverkas av dessa faktorer som i sin tur påverkar organisationens effektivitet och olika styrmedels roll i en organisation.

Otley (1980) skiljer på externa och interna faktorer. Exempel på externa faktorer är: omgivningens stabilitet, konkurrenssituationen och tekniska förändringar, samt efterfrågeförändringar. Exempel på interna faktorer är: organisationens teknologi, ledarskapsstil, lönsamhetssituation, organisationsstruktur och storlek, samt belönings- och sanktionssystem.

Redovisningsmåttan fångar olika slags transaktioner oavsett om dessa är av extern eller intern karaktär, och oavsett om de är påverkbara eller inte påverkbara. I den ekonomiska redovisningen värderas sedan transaktionerna lika i monetära termer.

För att ett tilldelat ansvar i form av ett redovisningsmått skall kunna vara meningsfullt för en enhet, fordras att det som mäts skall vara mätbart

och påverkbart. "Rapporteringen måste anpassas till den påverkansmöjlighet som olika enheter/personer har", skriver Lindkvist (1986, s 75). Inom t ex decentraliserade enheter kan det förekomma resurser som flera enheter utnyttjar. För att det skall gå att mäta respektive enhets utnyttjande meningsfullt, fordras att detta kan identifieras. Det ansvar som enheten tilldelats skall vara möjligt att påverka för enheten. Beslutsrätten skall således följa organisationsstrukturen så att en ansvarig befattningshavare har rätt och möjlighet att fatta beslut inom sitt ansvarsområde.

Oavsett om det rör sig om rörelse- eller finansieringsaktiviteter mellan enheter inom en organisatorisk helhet har den centrala företagsledningen olika alternativ till sitt förfogande vid utformningen av det ekonomiska styrsystemet. Antingen kan ett system utformas så att det efterliknar den externa marknaden eller så att samarbete mellan olika enheter uppmunt-ras. Utformningen av styrsystemet är en avvägning mellan dessa båda alternativ av oberoende och beroende mellan underenheter. Systemut-formningen påverkar enheternas möjligheter att påverka sin situation genom att själv fatta beslut inom sitt ansvarsområde.

Vid en marknadslösning kan avsikten vara att låta underenheterna få större möjligheter att påverka och fatta beslut för vissa tjänster eller produkter, t ex att välja en intern eller extern leverantör. En annan avsikt med en marknadslösning är att utsätta företagets egen verksamhet för konkurrens genom att andra underenheter har full frihet att välja leverantör. Vid en marknadslösning är den externa prisnivån vägledande när ett pris fastställs. Enheterna kan också förhandla om priset för en produkt, och processerna kring dessa förhandlingar är i många fall snarlika ett marknadsförhållande. Vid en mer reglerad lösning bestämmer den centrala företagsledningen prisnivåer och förhandlingar mellan underenheter förekommer sällan. Då kan priset t ex sättas efter en i förväg uträknad kostnad, se Arvidsson (1990) som anger tre metoder för internprissättning: marknadsbaserad, förhandlingsbaserad och kostnadsbaserad.

Finansieringsaktiviteterna är i första hand av vertikal karaktär. Några finansiella samband mellan underenheter förekommer inte i någon större omfattning inom en större organisation mer än att vissa betalningar sker mellan enheterna. Dessa betalningar sker oftast genom den s k internbanken i en bolagiserad organisation. Finansieringsaktiviteterna inom en bolagiserad organisation kan vara utformade efter marknadsmässiga förhållanden eller vara reglerad. I det förra fallet kan den centrala företagsledningen utforma styrmedel som efterliknar externa förhållanden och

därmed blir enheternas möjligheter att påverka finansieringsaktiviteterna större.

Lindkvist och Eriksson (1986) menar att storföretagen inte bara framhåller skalfördelar med tex produktions- och marknadsfrågor, utan även med andra områden som transaktionsbaserade "odelbarheter", där företag kan uppnå låga transaktions- och informationskostnader genom samordning av vissa aktiviteter. Författarna benämner dessa senare skalfördelar "informationsmässiga odelbarheter". Storföretagen bedömer att de kan få betydelsefulla skalfördelar genom att de kan sammanföra vissa aktiviteter och därigenom nå en högre effektivitet för helheten totalt. Detta innebär att en underenhets möjligheter att påverka de odelbara aktiviteterna kan bli begränsade eftersom den endast är en delmängd av en helhet.

En vedertagen uppfattning om påverkbarhet, främst i läroböcker, är att en enhet endast skall ansvara och redovisa sådana händelser som den kan påverka. Detta skulle innebära att man försöker skilja mellan påverkbara och icke påverkbara händelser för en avskiljbar enhet. Detta förfarande kan ur effektsynpunkt få negativa effekter för företaget som helhet. Shillinglaw (1972) tar upp en klassisk situation som kan uppstå mellan en tillverkande enhet och en försäljningsenhet med separata ansvar. Försäljningsenheten tar order som den tillverkande enheten därefter färdigställer. Försäljningsenheten önskar att kunna erbjuda sina kunder varierande typer och olika val av produkter med snabb leverans. Produktionsenheten däremot, önskar hellre långa produktionsserier med färre produkter och mindre specialmodifierade produkter för individuella kunders önskemål. Resultatet av den situationen kan bli att försäljningschefen beskyller produktionschefen för inflexibilitet och okänslighet inför marknadens problem. Produktionschefen klagar över att försäljningsavdelningen tar order som är dyra att färdigställa. Shillinglaw anser att båda enheterna har rätt, problemet är att få båda enheterna att förstå varandras problem. I detta sammanhang är det bättre att ha ett delat ansvar än uppdelat, eller att belasta en avdelning för de konsekvenser den orsakar en annan enhet. Vid en systemkonstruktion är det viktigt att systemet inte producerar fler interna konflikter än vad systemutformaren önskar.

Johansson och Östman (1992) tar också upp problemet med att en enhet kan orsaka en annan enhet kostnader och visar att det finns skäl att belasta/gottskriva en enhet för effekter den åsamkar en annan enhet. Författarnas definition av påverbarhet är något mer vittgående än det klassiska påverbarhetsbegreppet, och lyder "en aktörs (eller enhets) möjligheter att bidra till ett utfall" (aa, s 276).

Olika enheters möjligheter att bidra till ett utfall, när de är en länk i en processkedja, har studerats empiriskt av Nilsson (1990), som studerade internationella samband, och Ewing (1992), som studerade samband inom svenska storföretag.

Finansieringsaktiviteterna är många gånger av en sådan karaktär att ett flertal begränsningar i handlingsutrymmet kan uppstå för underenheter i en större organisationsstruktur. Inom t ex skattelagstiftningen finns det regler som enheterna inom en koncern är tvingad att tillämpa eller har stor vinning av att följa. Dessa finansieringsaktiviteter är således svåra att dela mellan flera enheter inom en större organisation.

Östman (1980) gör en grov indelning av möjliga uppgifter för s k objekt, företagsdelar eller andra organisatoriska delar, t ex globala affärsområden, på basis av deras handlingsutrymme. Indelningen görs i fem nivåer.

Nivå ett består av ett företag i dess helhet, vilket är en finansiellt avgränsad helhet. Handlingsutrymmet sätts med avseende på samhällets lagar och hur beskattnings- och beslutssystem fungerar i praktiken. Det finansiellt fristående företags viktigaste finansieringskälla är dess egna genererade vinstmedel, som är helt avgörande för dess fortsatta existens på lång sikt.

Nivå två avser mycket självständiga företagsenheter som t ex dotterbolag, svenska och utländska. Handlingsutrymmet för dessa enheter är omfattande och de får i regel behålla vad de har genererat i rörelsen, bortsett från "normal utdelning" till ägarna. Beroendet mellan enheterna är i regel svagt, men de är ändå i behov av en gemensam företagsledning.

Nivå tre består av divisioner och dotterbolag som har stort handlingsutrymme för rörelseaktiviteterna men är beroende av den centrala företagsledningens eventuella prioritering av gemensamma resurser. Generering av eget kapital har då upphört att vara basen i enheternas finansiering. Beroendet mellan enheterna är starkare än på nivå två, vilket kan innebära en hel del internleveranser och gemensamma aktiviteter i form av t ex forskning och utveckling.

Nivå fyra och fem är hänförliga till funktionella enheter som endast handlägger frågor kring en funktion, t ex tillverknings- eller försäljningsavdelningar. Uppdelningen i de två nivåerna görs med antagandet att handlingsutrymmet för nivå fem är mer begränsat än för nivå fyra.

En fråga man kan ställa sig är var bolagiserade enheter skall placeras enligt Östmans indelning. Deras utgångsläge är nivå tre, eftersom de hade ett rörelseansvar som divisioner, oftast med ett resultatmått i absoluta tal.

Divisioner är objekt inom samma juridiska helhet, moderbolaget. Detta innebär att handlingsutrymmet för enheterna är begränsat även om de har viss självständighet vid de vardagliga rörelseaktiviteterna. För finansieringsaktiviteterna har divisionerna inget, eller ett mycket litet ansvar.

Var en bolagiserad enhet befinner sig på den redovisade skalan är svårt att säga. Denna studie är avsedd att leda fram till ett förtydligande i denna fråga.

Eklund (1992) för också ett resonemang kring hur en bolagiserad enhet skall klassas. Författaren sneglar på Williamsons (1975) indelning i organisationsformer för ett företag: U-form (funktionsorganisation) M-form (divisionsorganisation) och H-form (holdingbolag). Eklund menar att det går att sätta en bokstavsbezeichnung på organisationsformen bolagisering: K-form, koncernorganisation men ställer sig frågan om det över huvudtaget är meningsfullt att göra en åtskillnad mellan M- och K- formföretag. Inom organisationslitteraturen fäster man ju lite uppmärksamhet på om M-företagen består av divisioner eller självständiga bolag.

Av diskussionen i detta avsnitt framgår att det reella ansvaret för en resultatenhet består av dels påverkbara aktiviteter, dels av icke påverkbara aktiviteter i förhållande till det formella ansvaret. Ett resultatansvar för en resultatenhet kan således delas upp på följande sätt

$$\text{Resultat} = \text{Påverkbara variabler} \times \text{Icke påverkbara variabler}$$

där en enhet har mer eller mindre befogenhet att fatta beslut om de påverkbara aktiviteterna. Dessa är på olika sätt delbara mellan olika enheter i en större organisation eller också finns det inte några större skalfördelar med att samordna dem.

Det finns också variabler som en resultatenhet har små eller inga möjligheter att påverka, vilket innebär att det formella ansvaret begränsas av externa och interna faktorer. Exempel på externa faktorer är t ex efterfrågeförändringar och viss lagstiftning. De externa variablerna är av sådan karaktär att de av naturliga skäl kan begränsa formellt ansvar för alla former av företag och inte bara för ett dotterbolag. De interna faktorerna begränsas av att en enhet ingår i en större legal helhet och att aktieägarkravet utgår från högsta organisatoriska nivå. Inom det ekonomiska koncernbegreppet, som till viss del behandlas i avsnitt 3.4.2, finns också begränsningar för underenheter inom en koncern. En koncern kan få betydande skalfördelar genom att samordna vissa aktiviteter, t ex genom koncernbidrag. Slutligen kan begränsningarna bestå av att koncernledningens inför regler och föreskrifter som enheterna är tvungna att följa.

De interna begränsningarna för en underenhet finns på grund av att vissa aktiviteter är ekonomiskt fördelaktiga att samordna, vilket innebär att de är odelbara enligt Lindkvist och Erikssons (1986) terminologi.

3.4 Förändring av prestationsmätningen i bolagiserade koncerner

Inom ekonomistyrningen anses skillnaden mellan divisionalisering och bolagisering i första hand vara ett utvidgat ansvar för finansieringsaktiviteter och ett förtydligande av de finansiella flödena för de nybildade bolagen. Avsikten har varit att öka medvetenheten om finansiell knapphet, finansiella resultatposter samt likviditetsplanering. Som en följd av detta har bolagen tilldelats ansvar för en komplett redovisning inklusive balans- och resultaträkning (se t ex Östman, 1984, Hansson och Skärvad, 1992, och Samuelson, 1992).

Fyra grundläggande begrepp i den ekonomiska mätningen är enligt Ijiri (1975): entity, resources, control och time. Vid mätning av en enhet (entity) måste dess resurser (resources) identifieras. Legalt ägande för en enhet behöver inte vara nödvändigt för hur en resurs skall redovisas. För t ex en division kan resurser redovisas i den ekonomiska utvärderingen som om de ägdes av enheten, trots att divisioner inte har någon legal kapacitet till ägande. Relationen mellan enheten och resursen måste vara baserad på någon föreställning om påverkbarhet (control). Påverkbarheten skall vara urskiljbar och baseras på ett utnyttjande eller förfogande av resursen. Påverkansmöjligheten över en resurs kan i vissa fall vara svår att identifiera, eftersom även andra enheter kan ha inflytande över resursen ifråga. Ijiri anser att det är viktigt att bestämma påverkbarhet vid den ekonomiska utvärderingen av en enhet. Den kan dessutom variera med typ av resurser och under ett tidsperspektiv (time).

Figur 3.1 visar en resultat- och balansräkning i rapportform. Av figuren framgår hur resultatet räknas fram i olika resultatnivåer ner till ett nettoresultat samt hur balansräkningens passivposter subtraheras från de aktiva så att ett sysselsatt och därefter ett eget kapital erhålls. Av figuren framgår också hur räntabilitet på sysselsatt och eget kapital beräknas som relationer mellan olika resultat- och kapitalnivåer.

I figur 3.1 är också en pil i nedåtgående riktning inlagd. Pilen skall symbolisera den förskjutning i ansvar som skett för underenheter vid en omorganisation från division till bolag i Sverige och den därmed ändrade

prestationsmätningen. De mått som använts för divisioner är främst rörelseresultat och räntabilitet på sysselsatt kapital.

Resultaträkning		Balansräkning	
Rörelseintäkter		Kundfordringar	+
- Sålda varors kostnad		Lager	+
- Övriga rörelsekostnader		Maskiner & inventarier	+
- Kalkylmässiga kostnader		Övriga operativa tillgångar	+
=Rörelseresultat (Res 1)		Leverantörsskulder	-
+ Återföring kalkylmässiga kostnader		Förskott från kunder	-
- Planavskrivningar		Övriga operativa skulder	-
+ Finansiella intäkter		Likvida medel ¹	+
=Resultat e. finans. intäkter (Res 2)	$R_{(C)}$	Sysselsatt kapital (C)	=
- Finansiella kostnader			
=Resultat e. finans. poster (Res 3)		Långa skulder	-
- Extraordinära kostnader och intäkter		Pensionsskulder	-
- Bokslutsdispositioner		Latent skatteskuld ²	-
- Intern skatt		Eget kapital (E)	=
=Nettoresultat (Res 4)	$R_{(E)}$		

Figur 3.1 Uppställning över resultat- och kapitalmått samt relationen mellan dessa två typer av redovisningsmått

De olika resultatnivåerna och uppdelningen av kapitalet i figur 3.1 är centrala begrepp som jag kommer att hänvisa till i min fortsatta framställning. Läsaren bör därför lägga de olika resultat- och kapitalbegreppen på minnet.

Redovisningsmått är av två slag: externa och interna. De externa måtten följer bokföringslagen och därmed finns en officiell insyn i en organisation. De fyller också syftet att förse intressenter utanför företaget med information och är således viktiga för ett företag eller koncern på högsta organisatoriska nivå. Den externa redovisningen följer den legala organisationen strikt.

¹ När räntabilitet beräknas för divisioner ingår inte likvida medel ibland. Efter bolagisering ingår de dock regelmässigt.

² På senare år ingår ibland latent skatteskuld som avdragspost i det sysselsatta kapitalet.

De interna måtten kompletterar de externa. Ett företag kan utforma dessa mått för att fånga upp viktiga aspekter på företagets verksamhet. Den interna redovisningens syfte är att förse beslutsfattare inom företaget med relevant information av företagsintern karaktär. Internredovisningen är ofta utformad för objekt, och behöver således inte följa den legala organisationen.

Johansson (1983) delar in redovisningsmåtten i lång- och kortsiktiga resultat- och kapitalmått. Måtten kan anges antingen som absoluta tal (resultatmått) eller som relationstal (t ex räntabilitet, som är ett lönsamhetsmått). De finansiella måtten speglar företagets kapitalstruktur, t ex soliditet, som uttrycker eget kapital i förhållande till det totala kapitalet.

Det är främst måttförskjutning och därtill hörande resultat- och balansposter som kan övervägas och som studeras här. Denna måttutvidgning innebär att de mått som redovisas för ett fristående företag är fullt möjliga att använda för en bolagiserad enhet eftersom bolagen nu kan ombesörja hela sin finansiering och upplåning. För bolagens del behöver inte detta medföra några större praktiska konsekvenser eller så många förhandlingar med externa banker, eftersom en bolagiserad koncern har arrangerat detta med en internbank som sköter de flesta bankaffärerna med bolagen. Bolagen kan låna och placera medel i den interna banken till i stort sett marknadsmässiga villkor. Nedan kommer fyra områden som är centrala vid en förändring från division till bolag att diskuteras: internbank, intern skatt, intern utdelning och enheternas investeringsrutiner. Diskussionen förs i anslutning till ett fristående företags situation för att visa på en bolagiserad enhets begränsningar för dessa aktiviteter.

3.4.1 Internbank

När större koncerner valt att tilldela underenheter finansiell självständighet har de samtidigt ofta valt att bilda en s k internbank (se Nyreröd, Werner och Widström, 1989). En extern bank och dess tjänster är då förebilden. Inom bolagiserade koncerner är det vanligt att internbanken hanterar koncernens operativa finansiering, som t ex förvaltning av likvida medel och löpande betalningar, samt minskar riskerna vid valutafluktuationer. Valutariskerna i exportföretagen har nämligen blivit ett allt större problem sedan de fasta växelkurserna övergavs 1992.

Inom en koncern förekommer också strategiska finansieringsfrågor, som t ex rör koncernens totala finansiella struktur, nyemissioner och utdelningspolitik. Dessa strategiska frågor tas inte upp i denna studie,

som ju är inriktad mot koncernledningens **interna** relationer med bolagen, men de beaktas indirekt.

Konstruktionen av banken kan ses ur två perspektiv: det externa, dvs förhållandet mellan internbanken och t ex externa finansinstitut, samt det interna, dvs förhållandet mellan internbanken och de bolag som är anslutna till den. I det interna perspektivet är internbankens uppgift att tillhandahålla samma service och tjänster mot bolagen som en extern bank skulle ha gjort. Den är också utformad på ett marknadsmässigt sätt med externa banker som förebild. Enligt Beerel (1987) beror internbankens marknadsmässighet på två saker. För det första på hur internbankens prissättning av tjänster är utformad och om denna följer motsvarande externa priser. För det andra på om de underenheter som är kopplade till banken har möjlighet att fritt välja externa finansieringsinstitut. I detta sammanhang har internbanken "first right of refusal", vilket innebär att internbanken skall tillåtas att ge ett motbud på en eventuell extern affär. Regeln finns för att det ska gå att ha uppsikt över en koncerns finansiella flöden, men också för att internbanken ska sättas under ett affärsmässigt tryck.

Internbankens ena huvuduppgift är att förvalta moderbolagets samlade likvida tillgångar och att vid behov ta upp lån, på ett för helheten optimalt sätt. Internbanken är bolagens huvudsakliga bankkontakt och tillhandahåller de flesta tjänster som en extern bank erbjuder. Vid t ex ett lån är det låntagaren, den juridiska enheten, oftast moderbolaget i en koncern, som ansvarar för lånet mot den externa långgivaren i rättslig mening, trots att en underenhet inom helheten kan ha utnyttjat medlen. Interna lånevillkor finns utformade och behöver inte följa de regler som gäller externa banker, eftersom de endast tillämpas internt.

Internbankens andra huvuduppgift är valutahantering. I stora exportföretag brukar man skilja mellan två typer av valutarisker, betalningsexponering och balanssexponering. Betalningsexponering är den risk som uppstår vid löpande transaktioner medan balanssexponering uppstår vid värdering av tillgångar och skulder i olika valutor.

En internbanks nettingssystem är konstruerat för att minimera transaktionskostnaderna. Istället för att betalningar görs mellan respektive koncernbolag, behöver varje koncernbolag bara göra en betalning av sin nettoskuld till internbanken. Det finns en rad fördelar med ett nettingssystem. Eftersom systemet nettar respektive valuta minskar valutaflödena, vilket innebär att transfereringskostnader och växelkurser mellan köp- och säljkurserna minskar. Betalningarna sker snabbare eftersom de görs

centralt, och detta innebär att en koncern inte förlorar några onödiga bankdagar utan istället tjänar ränta på pengarna. Eftersom köp och försäljning kan ske för hela koncernen ökar volymerna och därmed borde internbanken få bättre valutakurser.

3.4.2 Intern skatt

Ett fristående företag beskattas för det sammanlagda resultatet även om det är indelat i ett antal underenheter. Inom koncerner är det vanligt att koncernbidrag förekommer mellan olika juridiska enheter för att reducera skatteuttaget så långt detta är möjligt.

Att företag som är uppdelade i underenheter valt att utforma interna skatteregler sammanhänger med att underenheterna skall efterlikna fristående företag även i detta avseende. Tanken är att enheterna skall betala den skatt som ett fristående företag i motsvarande situation skulle ha betalat. Reglerna är alltså inte rättsligt motiverade utan de är endast till för att styra verksamheten internt, genom att bolagen får bära samtliga kostnader för sin finansiering.

Inom svensk skattelagstiftning finns några kritiska gränser för ett svensk moderbolags ansvars- och ägarmässiga konsekvenser gentemot sina dotterbolag. De är baserade på kapitalandel och röstetal (se t ex Larsson 1989).

När ett svenskt moderbolags kapitalandel är större än 90 procent i ett svenskt dotterbolag är vinstöverföringar mellan de båda bolagen möjliga med hjälp av öppna koncernbidrag. Koncernbidragen är avdragsgilla för givaren och skall tas upp som intäkt hos mottagaren.

En koncern som består av ett moderbolag som äger mer än 90 procent av sina svenska dotterbolag, kan således ha påtagliga samordningsfördelar med skatteoptimering, jämfört med ett moderbolag som inte kommer upp i ett 90-procentigt ägande. Med en ägarandel på mellan 25 och 90 procent befrias nämligen moderbolaget från beskattning av dotterbolagets utdelning. Den förra typen av koncerner har däremot fördelen att kunna kvitta vinster mot förluster genom koncernbidrag, och att endast behöva betala skatt på det sammanlagda (netto-)resultatet (som redovisas i ingående juridiska personer). De individuella bolagen blir således endast en del av den gemensamma beskattningen men samtidigt beroende av andra enheters förutsättningar.

Östman (1984, s 65) menar att det skulle vara fullt möjligt för en koncernledning att avstå från den koncernövergripande skatteplaneringen

för att uppnå finansiell självständighet vid en bolagisering. Han avrundar dock med att konstatera att "få företagsledningar synes villiga att betala detta pris".

I den legala redovisningen används koncernbidrag mellan ingående enheter i syfte att reducera skatteuttaget för koncernen som helhet. De har betydelse för skatteberäkningen på totalnivå men dessa bidrag behöver inte betalas fysiskt. Istället för att överföra bidrag genom betalningar, finns nämligen möjligheten att omvandla dessa till ränte- och amorteringsfria förlagslån vid vinst, alternativt fordran vid förlust.

Istället för att påverka likvida medel direkt vid lämnande/mottagande av koncernbidrag, finns möjligheten att i den interna redovisningen boka upp diverse bokslutstransaktioner mellan två enheter. Med denna metod påverkas varken utfallet av nettoresultatet eller likvida medel, och därmed inte heller finansnettot.

De samordningsfördelar som diskuterats kan ge upphov till problem i de mått som används inom bolagiserade koncerner. Inom exempelvis resultatet efter finansiella poster kan finansnettot utvecklas på ett annat sätt om pengar överförs genom koncernbidrag än om enheten hade varit ett fristående bolag. Överföringar av pengar, t ex ett erhållande av koncernbidrag, innebär att likvida medel och därmed finansiella intäkter påverkas. Om koncernbidraget dessutom är räntefritt blir skillnaden ännu större. Vid allvarigare störningar i finansnettot kan det bli mindre meningsfullt att arbeta med komponenten och se de effekter som åtgärder mot finansiella poster kan ge upphov till inom bolagiserade enheter.

3.4.3 Intern utdelning och eget kapital

I ett helt självständigt företag är den ekonomiska effektiviteten avgörande för företagets utveckling. I sådana företag förekommer inte några överföringar av medel från andra enheter, utan finansiella placerare förser efter särskilt övervägande företagen med nytt kapital vid behov. Företagen betalar sedan utdelning till aktieägare, varefter resterande vinster ökar det egna kapitalet. Ett fristående företag måste bli uppskatta vilken avkastning och värdetillväxt placerare förväntar sig av aktier i en viss riskklass. Det försöker därför hålla en jämn utdelning över tiden (se Bertmar och Molin, 1977). De genererade vinstmedlen är dessutom avgörande för möjligheterna att skaffa nytt riskvilligt kapital. Ett fristående företags tillväxt i eget kapital är således den allra viktigaste komponenten i företagets utveckling. Det gäller för företaget att uppskatta vilket avkastningskrav

kapitalmarknaden ställer på företagets egna kapital för att bli kunna konkurrera om nytt kapital genom nyemission. Det ankommer dessutom på ett fristående företag att vårda sin balansräkning så att inga överraskningar inträffar i verksamheten, t ex att skuldsättningsgraden utvecklas på ett sätt som är ofördelaktigt för företaget.

För en resultatenhet är inte den egna ekonomiska effektiviteten lika viktig som för ett fristående företag, eftersom överföringar av resurser kan göras från andra underenheter. Dessutom kan det inte vara nödvändigt/tillåtet för underenheterna att konsolidera tillräckligt med vinstmedel för att bära affärsmässiga risker när företagsledningen kan välja att fördela tillgängliga resurser mellan underenheterna. Den affärsmässiga risken bärs då på en högre nivå, men det kan innebära att underenheterna inte tillåts att utvecklas enligt den finansiella grund de själva har skapat.

I en underenhet som ingår i en bolagiserad koncern finns inte heller samma konkurrens om nytt riskvilligt kapital som på kapitalmarknaden. Bolagsledningen i underenheten behöver inte göra bolaget attraktivt på kapitalmarknaden. Det finns således endast en ägare, moderbolaget, som har ett mycket starkt intresse i underenheten. Annars skulle knappast underenheten ingå i den organisatoriska helheten. Om det däremot finns ett intresse för moderbolaget att børsintroducera ett dotterbolag, är fallet det motsatta.

Ett motiv till bolagisering som angivits i litteraturen (se t ex Östman, 1984, och Holmberg, 1990) är att underenheterna skall lämna utdelning på det egna kapital som binds i enheten, för att därmed känna av ägarkravet. En fråga som uppstår vid fastställandet av det interna utdelningskravet är naturligtvis vilket krav som kan anses marknadsmässigt. Om ägaren, moderbolaget, t ex ställer ett utdelningskrav som är omotiverat högt, kommer det egna kapitalet och därmed också skuldsättningsgraden att utvecklas på ett sätt som avviker från ett kommersiellt förhållande.

När ett moderbolag har ett starkt inflytande över ett dotterbolag, kan ett alternativ till nyemission vid kapitalbehov vara att låna ut pengar till dotterbolaget via internbanken. Detta kan vara både enklare och billigare för moderbolaget eftersom det slipper erlägga t ex stämpelskatt vid nyemission. Om moderbolaget väljer lån före nyemission påverkas det egna kapitalet, och därmed räntabiliteten på eget kapital, samt skuldsättningsgraden i dotterbolaget.

Skuldsättningsgraden kan sålunda utvecklas på ett annat sätt än för ett fristående företag vid lån istället för nyemission. Vid stora lån kommer dessutom de finansiella kostnaderna att påverkas.

För en koncern är det naturligtvis en fördel att kunna välja mellan dessa alternativ. Vilket som väljs beror på vilken situation koncernen befinner sig i och vad som är mest fördelaktigt för helheten.

Ytterligare ett alternativ till nyemission och lån är att ägaren lämnar ett aktieägartillskott för att säkra det egna kapitalet i ett bolag. Det finns två typer av aktieägartillskott (se t ex Bohlins Skattehandbok, 1992). Ovillkorligt aktieägartillskott lämnas utan krav på återbetalning och betraktas som en kapitalinsats från ägaren. Villkorligt aktieägartillskott lämnas med krav på återbetalning när mottagaren visar vinst. Skattemässigt behandlas de båda typerna av aktieägartillskott som en icke avdragsgill kostnad hos givaren och en skattefri intäkt hos mottagaren. Med ett aktieägartillskott undviker ägare onödiga kostnader som är förknippade med en nyemission, som dessutom, i vissa fall, kan vara är omöjlig att genomföra. Aktieägartillskott skall också ses som en snabb interimistisk lösning vid akut likvidationsrisk.

En hög skuldsättningsgrad för ett fristående företag innebär att det står mindre rustat för framtida likviditetsproblem och låga resultat. Skuldsättningsgraden har dessutom stor betydelse för möjligheten att skaffa nytt kapital. Den risk som en hög skuldsättningsgrad innebär måste dock anses mindre för ett bolag inom en bolagiserad koncern, som ju har ett moderbolag bakom sig.

Det vanligaste är att bolagiserade enheters styrelser består av personer från den centrala koncernledningen (Holmberg 1990). Dessa bör vara insatta i koncernens totala finansiella situation och ha den totala koncernen för ögonen istället för ett individuellt bolag. För helheten borde det alltså vara av mindre betydelse vad som är eget kapital och skulder för det enskilda bolaget.

På koncernnivå är det naturligtvis av stor betydelse rent juridiskt vad som är eget kapital och skulder. De olika kapitalformerna måste också bevakas så att koncernens finansiella planeringsmål kan uppnås.

3.4.4 Investeringsrutin

Ett fristående företag har möjlighet att utvecklas inom sin egen finansiella styrka enligt de riktlinjer som styrelsen lämnar. En resultatenhet kan där emot få vissa begränsningar i investeringsbefogenheter eftersom den ingår i en större övergripande organisation. Koncernledningens investeringsrutin kan bli avgörande för hur dessa begränsningar uppfattas av underenheterna.

Holmberg (1990) fann att bolagiserade enheters befogenheter att fatta beslut för investeringar, i beloppsnivåer inom vissa ramar, i viss utsträckning hade höjts vid bolagisering. Koncernledningen kan ha flera motiv att inte helt delegera beslutsrätten till bolagen. Ledningen kan vilja prioritera vissa områden som är lämpliga från koncernens synpunkt. Detta kan innebära att resurser tas från företagsenheter som genererar vinstmedel, och satsas på kapitalintensiva områden som inte av egen kraft genererar tillräckligt med egna medel, t ex expanderande projekt. När underenheterna inte får utvecklas inom sin egen finansiella styrka kan deras tillväxt och tillgångarnas struktur utvecklas på ett annat sätt än för ett fristående företag.

3.4.5 Det utvidgade ansvaret vid bolagisering och dess begränsningar

I avsnitten 3.4.1 till 3.4.4 framkommer det att det kan förekomma begränsningar mellan det formella och reella ansvaret för en bolagiserad enhet i handlingsutrymmet för ett antal olika aktiviteter. Dessa begränsningar gäller främst de finansiella aktiviteterna, vilket framför allt inverkar på enheternas möjligheter att påverka dessa poster.

Divisionaliserade enheter organiseras ofta som funktionsstrukturer med ansvar för utveckling, produktion och marknadsföring för någon produkt. Trots att organisationsformen skall främja en viss grad av självständighet, är inte alltid ansvaret så tydligt uppdelat och i vissa fall inte heller önskvärt (se t ex Ewing, 1992). Verksamheten i sig kan vara organiserad som ett fysiskt horisontellt flöde så att en enhets beslut och åtgärder kan påverka andra rörelseverksamheter. I dessa fall kan samordning mellan de olika enheterna vara önskvärd.

Det som kännetecknar divisionalisering är det delegerade ansvaret för rörelseuppgifterna, medan ansvaret för de finansiella aktiviteterna har bibehållits på central nivå. Denna uppdelning medför att divisionerna utvärderas med interna mått som är oberoende av respektive enhets finansieringsstruktur. Måtten innehåller däremot ofta kalkylmässiga kapitalkostnader för vad som binds i form av omsättnings- och anläggningskapital (se t ex Solomons, 1965, och Östman, 1977).

Vad som kännetecknar bolagiserade enheter är att de ges ett utvidgat ansvar som även inkluderar den egna finansieringen. Detta innebär att bolagen kan styras och utvärderas med samma mått som fristående företag, t ex räntabilitet på eget kapital.

En bolagiserad enhet kan således ansvara för sin kapitalanskaffning, såväl kapitalvolym som uppdelning på olika kapitalformer. Denna struktur väljs så att den överensstämmer med enhetens kapitalanvändning. En bolagiserad enhet tillhör emellertid en koncern, så för att samordna bolagen och ha kontroll på helhetens utveckling är bolagens rätt att själva besluta i alla frågor ofta begränsad. Detta gäller t ex rätten att besluta om större investeringar vilket också är avgörande för kapitalbehovet. Detta måste ställas mot kapitalbehovet hos övriga enheter och mot den möjliga eller önskade kapitalanskaffningen för helheten.

Bolagen måste således betala ränta på de medel, korta som långa, som de lånar upp i verksamheten. En bolagisering leder också till att enheterna ansvarar för sina likvida medel, med uppföljning av bl a cash flow.

I extremfallet, med full frihet för rörelse- och finansieringsuppgifter, skulle bolagen kunna få status som fristående företag. Men eftersom bolagiserade enheter tillhör en större övergripande organisationsstruktur är det av samordningsskäl nödvändigt med en central enhet som bevakar helhetens intresse. Interna system har skapats för att ta tillvara dessa samordningsfördelar, samtidigt som bolagen tillåts att fritt välja mellan en intern eller extern leverantör av en viss tjänst.

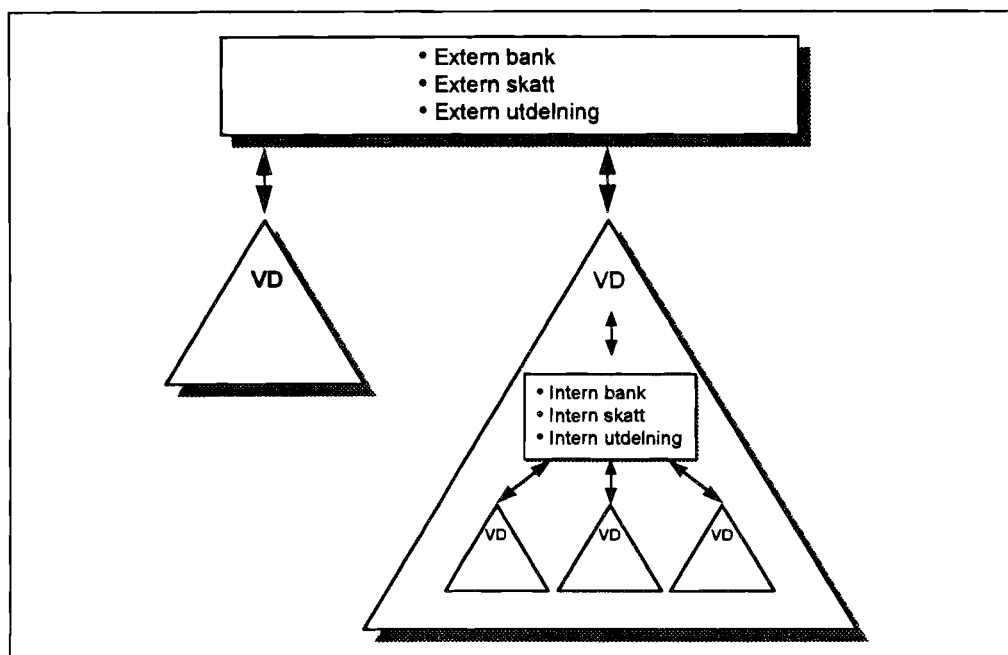
Figur 3.2 illustrerar en mindre och en större finansiellt avgränsad enhet varav det större företaget är bolagiserat, och resultatenheterna har således ett ansvar via internbanken för finansiella uppgifter, skatt och utdelningar.

Båda företagens VD:ar kontaktar externa banker vid finansiering, betalar skatt för helheten samt möter ägarnas krav på utdelning för satsat kapital. Helheten är även det som allmänheten riktar sitt intresset mot.

Resultatenheterna i det större företaget kontaktar däremot den interna banken i finansiella ärenden, skatt och utdelning.

Genom den valda konstruktionen med internbank i det större företaget har enheterna möjligheter att disponera sina egna genererade vinstmedel, trots att de ingår i en större finansiellt avgränsad enhet.

Figur 3.2 visar också hur finansiella transaktioner kan delegeras inom bolagiserade koncerner, trots att ett fast grepp om uppgifterna ändå bibehålls centralt. Decentralisering och centralisering behöver inte vara två extremer på en och samma axel. Det kan även vara så att ju mer decentraliserade vissa uppgifter är, desto starkare måste det centrala greppet vara (se t ex Arvidsson, 1990, s 15).



Figur 3.2 Skillnaden mellan två företag varav ett är bolagiserat

3.5 Effekter av förändrat ekonomiskt ansvar

Effektbedömningar av administrativa system är av centralt intresse i företagsekonomiska studier. Det gäller att studera systemens positiva effekter i relation till deras negativa - främst de kostnader som de för med sig. I Sverige gjordes en grundläggande studie av effektiviteten hos administrativa system av Ramström (1967). Inom styrsystemsområdet har detta synsätt vidareutvecklats av bl a Samuelson (1973) och Östman (1973). Internationellt finns också en rad studier inom området, t ex Hopwood (1973) och Otley (1980).

Min studie är en fortsättning på den typ av effektstudier som utförts av Östman (1973, 1980). Det har därför varit naturligt att tillämpa de begrepp som han utvecklat i sina studier. När jag fortsättningsvis anger att jag tillämpar ett effektsynsätt är det således Östmans variant av effektsynsättet som jag utgår från.

Vid sektionen för redovisning och finansiering vid Handelshögskolan i Stockholm har flera olika projekt tillämpat Östmans synsätt på ekonomisk styrning inom större organisationer: Nilsson (1990), Ewing (1992) och

Charpentier (1992). Synsättet har också använts av Charpentier och Samuelson (1993) i aktionsforskning om styrsystem inom Stockholms läns landsting.

Avsnittet inleds med en beskrivning av effektsynsättet och vilka funktioner ett ekonomiskt styrsystem har för en koncern. Därefter följer en redovisning av ett antal kriterier som kan vara vägledande vid en systemutformning. Avsnittet avslutas med en redovisning av några tänkbara positiva och negativa effekter som ett system kan ge upphov till hos de aktörer som använder systemet.

3.5.1 Effektsynsättet

Östman menar att det finns ett behov av att komplettera den traditionella redovisningsteorin, det s k mätsynsättet, med ett mer beteendeinriktat redovisningssynsätt. Det som kännetecknar mätsynsättet är att mått konstrueras utifrån mättekniska utgångspunkter och att måttens beteendenaspekter inte beaktas vid utformningen. Östman (1980, s 1) menar att en "utveckling i riktning mot en redovisningsteori som beaktar såväl mätprinciper som beteendenaspekter ter sig angelägen".

Effektsynsättet kännetecknas av att det vid värdering av redovisningsmått, skall tas hänsyn till deras fördelaktiga respektive ofördelaktiga effekter. Hans forskning är starkt empiriskt inriktad och han har studerat hur styrmått används inom framför allt divisionaliserade organisationer. Östmans forskningsansats har varit att studera utvalda studieobjekt mycket ingående. Han har framförallt varit intresserad av frågorna: Hur används styrmåtten inom dessa organisationer? Hur ser processerna ut där styrmåtten används rent fysiskt? Hur tänker och arbetar användarna i dessa situationer med måtten? Hur har måtten påverkat användarna och vilka beteenden har måtten utlöst? Östman skriver: "Enligt detta synsätt har det ett värde att tillämpa redovisningsmått om detta ger övervägande fördelaktiga verkningar. Det är sådana verkningar som i så fall motiverar intern användning av måtten" (1980, s 52).

3.5.2 Det ekonomiska styrsystemets funktioner

När en företagsledning, som har ansvar för det ekonomiska styrsystemet, utformar och konstruerar ett system för en organisatorisk helhet är det viktigt att företagets övergripande mål tillgodoses. Som en följd av detta

har styrsystemet enligt Östman (1977) tre funktioner att fylla från **koncernsynpunkt**:

- Koncernledningens ekonomiska lägeskontroll
- Individpåverkan
- Koncernsamordning.

De tre redovisade funktionerna har ett inbördes beroende. Eftersom denna studie behandlar effekter av ekonomiska styrsystem inom underenheter och på dess aktörer, ligger tyngdpunkten på funktionen individpåverkan.

3.5.2.1 *Koncernledningens ekonomiska lägeskontroll*

Bolagisering är en organisatorisk form för delegering av ansvar och befogenheter. Detta innebär att enheterna i flera avseenden ges en hög självständighet och styrs genom målstyrning, vilket bl a innebär att de utvärderas med översiktliga periodiska rapporter.

Koncernledningen delegerar vissa uppgifter lokalt, men kan ändå via styrsystemet informera sig om hur de olika underenheterna utvecklas. Vid avvikelser mot i förhand uppgjorda planer (t ex budget) kan koncernledningen, om den anser det nödvändigt, ingripa i en underenhets verksamhet. Omvänt innebär ovanstående att styrsystemet möjliggör en delegering.

3.5.2.2 *Individpåverkan*

Individpåverkan är den funktion som har störst betydelse för denna studie. Östman (1980, s 26) menar att en av de väsentligaste effekterna som ekonomiska styrmedel har är deras inverkan på aktörers ekonomiska inriktning, som definieras som "en attityd till den ekonomiska effektiviteten i hela eller delar av aktörens verksamhet". Detta har i sin tur betydelse för aktörernas beteende och beslut. Östman beskriver orsakssambandet mellan ekonomiskt styrsystem, ekonomisk inriktning och beteende så här:

Det är i dessa fall inte möjligt att se ett påtagligt samband mellan måttens värde vid ett enskilt tillfälle och ett visst beslut. Ändå är det tydligt att måtten har betydelse. Denna betydelse kan snarast beskrivas i termer av

att måtten påverkar aktörernas attityd till ekonomisk effektivitet, den ekonomiska inriktningen. Detta spelar i sin tur roll för aktörernas beteende och beslut (aa 1980, s 25).

En aktörs ekonomiska inriktning kan förändras över tiden av flera skäl, enhetens ekonomiska läge kan t ex förändras, aktören kan få olika intryck vid olika tidpunkter, dessutom kan aktörens åsikt och kunskapsbild förändras.

Östmans sätt att se på ekonomisk styrning bygger på orsakssamband mellan de redovisade variablerna. I sin studie tar Östman (1977) också upp svårigheten med att fastslå orsakssambandet mellan å ena sidan det ekonomiska styrsystemet och den ekonomiska inriktningen - och å andra sidan den ekonomiska inriktningen och de beslut som aktörerna inom divisionerna vidtar. Det första orsakssambandet kan t ex fastställas genom att aktörens kunskap om det ekonomiska styrsystemet indikerar att styrsystemet har betydelse för aktörens ekonomiska inriktning. På samma sätt kan orsakssambandet mellan ekonomisk inriktning och de åtgärder som vidtas inom en resultatenhet fastslås genom att aktören tar initiativ till åtgärder som kan förbättra ett måttutfall eller att denna har en viss uppfattning (kunskap) om vilka åtgärder som finns tillgängliga, samt vilken effekt dessa kan ge upphov till.

Östman delar in ekonomiska styrmedel i mått och procedurer. Hur gynnsam effekten blir på en individs attityd beror bl a på om måtten kan påverkas av aktören, om det finns möjlighet att hänföra olika transaktioner till måtten, samt om måttutformningen accepteras. För procedurerna spelar de interna priserna och dialogerna mellan resultatenheterna roll för hur de accepteras av de inblandade aktörerna. Dessutom har det betydelse om det finns valmöjligheter vid köp/försäljning mellan enheterna.

Det ekonomiska styrsystemet är en väsentlig del i ett företags styrning. Östman (1977) anser att det ekonomiska styrsystemet i ett divisionaliserat företag består av följande tre delar: det formella löpande bedömnings-systemet, koncernledningens fortlöpande kontakter med divisionerna och formerna för resursfördelning.

Östman m fl (1987, s 24) framhåller att det vid bedömning av ett styrsystems effekter inte bara är vad som registreras i och rapporteras ur ett system som har betydelse. "Det finns emellertid starka skäl att framhålla att effekterna av ett styrsystem beror dels på vad som mäts och hur, dels på de procedurer som används vid utveckling och användning av styrsystemet. Om en koncernledning har ambitionen att decentralisera beslutsfat-

tandet i företaget och betona självständigheten för de olika företagsdelarna måste detta återspeglas även i procedurerna".

3.5.2.3 *Koncernsamordning*

Det ekonomiska styrsystemet skall medverka till att hålla samman helheten och vara konstruerat så att helhetens mål kan följas upp löpande.

Utgångspunkten för koncernsamordning är att avsikterna med en organisatorisk helhet är att mervärdet av delarna tillsammans är större än vad delarna skulle vara var för sig. Om inte detta skulle vara fallet, finns det inte någon anledning till att ha en helhet (se t ex Williamson, 1975).

Det är tydligt att det inom en koncern förekommer en mängd olika transaktioner som helheten har fördelar av att samordna. Dessa transaktioner kan vara av både strategisk och operativ karaktär. Men i de fall där samordningsfördelarna utnyttjas blir handlingsutrymmet för enheterna av naturliga skäl begränsade.

3.5.3 *Initiering av beslut*

Östman (1980, s 32) skriver: "En mycket väsentlig uppgift för redovisningsmått är att de kan ge indikation om behovet av åtgärder, dvs de kan spela roll vid initieringen av ett beslut". Han menar att det är intressant att studera måttens betydelse i själva beslutsmomenten, där måttanvändningen har olika karaktär. De olika beslutsmomenten är enligt Östman: initiering av beslut, formulering av tänkbara alternativ, värdering av handlingsalternativ samt bedömning av effekter och åtgärder.

Huruvida ett mått utlöser ett beslut att initiera en åtgärd, beror inte bara på måttvärdet utan också på aktörens anspråksnivå på vad denna anser är ett godtagbart värde, dvs att hon/han skall vara tillfredställd med måttvärdet. Anspråksnivån är individuell och knuten till aktörens tidigare erfarenheter, utbildning och personliga egenskaper.

Formulering av tänkbara alternativ beror bl a på organisationens produkt- och resursstruktur, organisationsstruktur, beslutssystem och ekonomiskt styrsystem. Dessutom spelar aktörens uppfattning om vilka åtgärder som är tillgängliga roll. För en initiativrik aktör finns troligen fler åtgärder tillgängliga att pröva än för en mindre initiativrik.

Värdering av handlingsalternativ kan göras med olika tekniker, t ex kalkyluppställande och simuleringsprogram eller olika sätt att bedöma ekonomiska situationer. Detta moment i beslutssituationen är förknippat

med en hel del osäkerhet, som kan variera med tidpunkten för utvärderingen.

Att bedöma effekter av en tänkbar åtgärd är ett viktigt moment i beslutssituationen. Östman (1980) menar att även om ekonomiska styrmedel kan ge positiva effekter för den styrda enheten kan styrmedlet samtidigt ge negativa effekter vad gäller andra uppgifter än dem styrmedlet primärt är avsett att stödja.

3.5.4 *Utvärdering av ett ekonomisk styrsystem*

Utvärdering av ett ekonomiskt styrsystem görs utifrån olika observerbara förhållanden, s k kriterier, eftersom det är svårt, om ens möjligt, att göra mätningar av ett systems effekter enligt en kvotskala (se tex Ramström, 1967, och Samuelson, 1973).

Den ekonomiska inriktningen har, som framkommit tidigare, betydelse för vilka beslut en individ vidtar. Östman (1980, s 24) skriver: "För att mått skall få effekt på den ekonomiska inriktningen krävs att en aktör uppfattar dem som betydelsefulla i något avseende". Detta innebär att en viktig utgångspunkt vid utvärdering av ett styrsystem med olika kriterier är aktörens uppfattning om ett visst mått.

Betydelsen av ett mått för en aktör har inte bara med måttkonstruktionen att göra utan också med de processer där måttet förekommer. Exempel på processer som kan inverka på en aktör är sådana kontakter denna har med sina överordnade där ett mått kan betonas. Även belönings- och sanktionssystem som är kopplade till ett mått är signaler på måttets betydelse.

Östman (1977) redovisar fem kriterier³ som ett resultat från sin studie av redovisningsmått inom divisionaliserade företag.

Syfteskriteriet utvärderar ett ekonomiskt styrsystem efter vilka effekter som framkommer av systemet. Syfteskriteriet är det överordnade kriteriet för ett ekonomiskt styrsystem och de övriga fyra kan betraktas som ett led i effektbedömningen.

Acceptanskriteriet innebär att en aktör som accepterar ett styrmedel är mer villig att arbeta med styrmedlet.

³ Dessa kriterier har Östman utvecklat i olika arbeten 1980 och 1992

Precisionskriteriet spelar roll för hur en aktör accepterar ett styrmedel. Om ett måtts mätprecisionen är låg och aktörerna anser att det utsätts för opåverkbara inslag blir effekten av styrmedlet lägre.

Överensstämmelskriteriet utvärderar ett styrmedel utifrån hur aktörerna uppfattar att ett mått överensstämmer med enhetens uppgift.

Resurskriteriet speglar den tidsinsats som en aktör befattar sig med ett styrmedel.

Denna studie har analyserat effekter av de studerade styrsystemen utifrån orsakssambandet mellan det ekonomiska styrsystemet och den ekonomiska inriktningen, samt de beslut som aktörerna vidtar. Analyser har också gjorts på ett mer indirekt sätt genom de fyra underordnade kriterierna.

De enheter och deras ekonomiska styrsystem som undersökts ingår som delmängder i en större organisation. Delarna och helheten är således beroende av varandra till olika del. Detta innebär att det ansvar som enheterna tilldelas i form av ekonomiska utvärderingsmått kan bli begränsat i olika omfattning. Dessa begränsningar har olika effekter på utslaget i enheternas prestationsmätning av enheternas möjligheter att påverka vissa aktiviteter. Ovan, i avsnitten 3.4.1-3.4.4, har ett antal aktiviteter beskrivits som kan ge upphov till svårigheterna att tilldela en enhet ett tydligt eget ansvar.

3.5.5 Effekter av förändringar i ekonomiska styrsystem

Vid bolagisering har förskjutningar i den ekonomiska mätningen skett. Effektsynsättet utgår ifrån att de positiva effekterna vid en förändring av ett styrsystem skall vara större än de negativa. En fråga som Johansson och Östman (1992) ställer sig i detta sammanhang är vilka viktiga och troliga effekter som en måttförändring kan ge upphov till.

För att ett mått skall ge upphov till effekter inom den ekonomiska styrningen krävs att en aktörs ekonomiska inriktning påverkas och att denna har någon uppfattning om måttet överhuvudtaget. Nedan kommer tänkbara positiva och negativa effekter av en förskjutning i prestationsmätningen i en bolagiserad enhet att diskuteras. Avsnitten bygger till stora delar på Holmberg (1990) samt Johansson och Östman (1992).

3.5.5.1 Positiva effekter

Vid en bolagisering är ambitionen att bolagen skall efterlikna fristående företag. Detta skulle kunna leda till en ytterligare markering av **affärs-mässigheten** hos enhetens chef, eftersom denna blir ansvarig för bolagets finansiering, med t ex ackumulering av genererade vinstmedel. Bolagisering innebär också att bolagen får styrelser, vilket skulle kunna innebära större självständighet och förmodligen mer **motiverande** arbetsuppgifter för enheterna, t ex genom att strategiska frågor inkluderas.

Vid t ex ett utvidgat ansvar för finansiella arbetsuppgifter, skulle aktörerna bli mer intresserade av de finansiella posterna, alltså en **punktvís önskad effekt**. Detta skulle kunna innebära att en aktörs medvetenhet om att t ex finansiella resurser är knappa och dyra ökar när utfallet för dessa aktiviteter återfinns i redovisningen. Vid införandet av ett skattekrav för en underenhet, som påminner om ett fristående förhållande, skulle på motsvarande sätt medvetenheten om den tillkommande aktiviteten kunna öka.

Det utvidgade ansvaret skulle också kunna ge en aktör en **ny helhet** för sin verksamhet som hon/han finner det meningsfullt att arbeta för. En aktör i en bolagiserad enhet med komplett redovisning skulle kunna se sambanden mellan resultat- och balansräkningen, och få helt andra kontrollmöjligheter till sina separata balansposter, t ex kundfordringar och lager, när dessa redovisas och hanteras lokalt. Dessutom skulle bolagsuppdelningen och de klarare bolagsgränserna kunna ge en säkrare och mer motiverad redovisning.

Johansson (1993) visar i en empirisk undersökning hur motivationen höjdes avsevärt i ett fastighetsbolag som tilldelat sina fastighetsskötare "total responsibility" för ett bostadsområde. Författaren menar att "taking responsibility" är hänförbart till fördelning av ansvar och att det innebär nya arbetsregler för människor inom en organisation.

Istället för att dela in arbetet i olika kategorier, tilldelades fastighetsskötarna det totala ansvaret för samtliga arbeten som skulle utföras. De fick i den nya organisationen själva planera arbeten inom vissa uppsatta gränser och med eget budgetansvar som uppfattades som ett åtagande. Fastighetsskötarna upplevde en ny helhet i arbete och såg i den nya organisationen konsekvenserna av sina handlingar. En genomående uppfattning hos intervjupersonerna var att de upplevde en frihet för "sina" bostadsområden och ett nytt sätt att tänka, men också en utmaning att

fatta beslut. Liknande resultat kom även Södergren (1992) fram till i sin empiriska undersökning om decentralisering inom 40 privata företag.

3.5.5.2 *Negativa effekter*

Bolagiserade enheter tillhör en koncern. Detta innebär att vissa begränsningar i enhetens handlingsutrymme förekommer, vilket borde medföra att koncernen försöker utnyttja vissa samordningsfördelar som kan ha stor betydelse för helheten. Exempel på aktiviteter som en koncern kan samordna centralt och ha fördel av är bl a skatt och fördelning av investeringsmedel. Genom att en koncern kan utnyttja vissa transaktioner på central nivå, kan detta medföra att redovisningsmått för underenheter får stora svårpåverkbara inslag.

För en bolagiserad enhet kan ovanstående innebära att **ingenting händer** i aktivitetshänseende när nya komponenter som enheterna har små möjligheter att själva påverka adderas till redovisningen. Det kan också tänkas att enheterna blir tvingade att utföra vissa uppgifter på lokal nivå på direktiv från koncernledningen, t ex uppläggning av vissa dispositioner. En effekt som kan uppstå är att aktörerna blir negativt inställda till de tillkommande måtten, men att för övrigt ingenting händer.

Det kan också tänkas att vissa biverkningar eller mycket negativa effekter uppstår i form av suboptimering. Exempelvis skulle bolag som agerade som om de var självständiga bolag ge effekter för helheten. Bolag som inte underordnade sig helheten för t ex skatteplanering skulle kunna orsaka ett högre skatteuttag för helheten. Dessutom skulle bolag som inte följde en koncerns regler för t ex placeringar av överskottslikviditet, kunna orsaka likviditetsbrist för koncernen som helhet.

I och med att bolagen tillhör en större organisatorisk enhet, kan det i vissa fall bli frågan om **dubblering** av vissa funktioner, t ex i den ekonomiska rapporteringen. Detta kan innebära att det för helheten blir ett visst merarbete i form av dubbelbemanningar. I vissa fall kan det också bli frågan om merarbete i form av dubbla bokslut för en enhet.

De mått som studerats i denna studie är interna mått, vilket innebär att de är ofullständiga i jämförelse med fristående förhållanden. Detta kan innebära att de blir föremål för vissa **begränsningar** och kan utvecklas på ett annat sätt än för ett fristående företag. De frågor som redovisas i nästa avsnitt konstruerades för att bl a detta förhållande skulle undersökas.

Argyris (1990) menar att införandet av ett internredovisningssystem kan skapa oklarheter för ansvariga aktörer. Systemutformningen kan

innebära att aktörerna inte accepterar systemen utan känner sig förvirrade och hotade. Ett system som en aktör inte accepterar är inte utvecklande och aktörerna kan inta en försvarsställning mot utomstående. Aktörerna kan känna sig hjälplösa och cyniska, vilket motverkar ett engagemang att använda ett system, och detta kan sprida sig överliggande nivå.

För att lösa detta problem är det nödvändigt med en dialog mellan parterna om hur systemet är tänkt att fungera. Om aktörerna accepterar systemet är de också villiga att arbeta med detta. Vid en dialog har aktörerna även möjlighet att lära sig systemet, så att de kan hjälpa till att klara organisationens åtaganden.

Argyris menar vidare att även budgetprocessen kan utformas som en dialog, så att aktörerna godtar uppställda krav och ser dessa som acceptabla. Men kraven får inte uppfattas som alltför enkla att uppnå. Detta kan leda till att verksamheten inte känns utmanande för aktörerna. De blir passiva och söker inte efter olika möjligheter för organisationen. Alltför enkla budgetkrav kan också leda till att aktörerna inte blir uppmuntrade att ta risker och till att nytänkande inte stimuleras. Att sätta upp mål och utvärdera dessa är en iterativ process som leder fram till att reda ut förvirring hos de ansvariga aktörerna och deras inställning till systemet. Dialogen mellan parterna får bäst resultat när organisationes mål och individmålen stämmer överens, eftersom detta motiverar aktörerna. I dialogen är det viktigt att vara tydlig vid instruktioner och beskrivningar, samt att övertyga de ansvariga om logiken i systemen.

Även vid införandet av ett nytt system är det viktigt att föra dialogen så att de ansvariga blir motiverade och släpper sin försvarsställning till systemet.

3.6 Studiens frågor

I bilaga 3 redovisas det frågeformulär som använts i undersökningen tillsammans med kortare kommentarer till frågorna. Formuläret var indelat i fyra delavsnitt som sammanfattas nedan.

3.6.1 Delavsnitt 1: Inledande frågor

Delavsnitt 1 var av översiktskaraktär och behandlade bolagens arbetsuppgifter och frågan om intervjupersonerna upplevde dem som tveksamma, gentemot central nivå eller andra bolag inom den egna koncernen. Vidare behandlades de mått som bolagen utvärderades med.

Intervjupersonerna fick bl a göra en prioritering av de olika måttens betydelse vid utvärdering från central nivå. Avsnittet avslutades med frågor om de kontaktvägar som bolagen var beroende av mot koncernledningen och andra bolag. En fråga som också behandlas var hur intervjupersonerna upplevde sin självständighet i den nya organisationsstrukturen.

3.6.2 Delavsnitt 2: Frågor om resultat efter finansiella poster och sysselsatt kapital

Det andra avsnittet behandlade följande områden:

- kontakter med internbanken
- finansnetto
- valutahantering
- externa finansiella kontakter
- likviditetsplanering
- finansieringsanalys
- åtgärder för att påverka kapitalbindningen.

Frågorna under avsnittet var indelade i tre grupper. Den första typen av frågor bestod av en kartläggning av processerna kring de olika komponenterna. Ett område som studerades var hur koncernledningarna utvärderade olika komponenter i bolagens redovisning. Hur dessa prioriterades kunde arbetsformerna, budgetprocessen och uppföljningen av de olika delkomponenterna visa. Frågorna behandlade bl a vilket intresse som koncernledningarna visade för bolagens olika redovisningsposter.

Den andra typen av frågor avsåg kunskaperna och åsikterna hos intervjupersonerna kring de enskilda redovisningskomponenterna. Frågorna behandlade också hur intervjupersonerna upplevde komponenterna, samt om de såg några fördelar och nackdelar i de processer komponenterna förekom i. Eftersom bolagiserade koncerner bl a kännetecknas av att de har närmat sig fristående företag på flera områden ställdes också frågor om hur intervjupersonerna upplevde marknadsmässigheten för de olika komponenterna. Svaren på frågorna under delavsnittet har bl a varit underlag för att bedöma bolagens ekonomiska inriktning till de studerade redovisningsmått.

Den tredje typen av frågor rörde vidtagna åtgärder inom bolagen, t ex: hade några åtgärder vidtagits och i så fall, vem hade initierat dessa?

Beroende på inriktning till vissa komponenter kan aktörer inom en organisation nämligen välja att vidta en åtgärd mot någon enskild redovisningspost eller låta bli.

3.6.3 Delavsnitt 3: Frågor om nettoresultat och eget kapital

På motsvarande sätt som under delavsnitt 2, ställdes frågor om några utvalda komponenter ur nettoresultatet och det egna kapitalet. De områden som undersöktes var intern utdelning, intern skatt och internt eget kapital. Frågorna behandlade i stort sett samma variabler som i föregående avsnitt.

3.6.4 Delavsnitt 4: Investeringar

Avsnittet om investeringar inleddes med frågor om de formella reglerna för investeringar. Därefter följde ett antal kunskapsfrågor om befintliga rutiner och frågor kring intervjupersonernas åsikter om investeringar, t ex hur upplevdes frihetsgraden för investeringar inom bolagen när dessa var en del av en större helhet? Engagerade sig koncernledningen i bolagens investeringar eller fick bolagen själva besluta om investeringar? Ett flertal frågor behandlade de formella och informella kontakter som bolagen hade med koncernledningen vid investeringstillfällen.

KAPITEL 4

De medverkande företagen och deras styrsystem

Data till kapitlet har erhållits genom interna dokument från koncernerna samt genom intervjuer med personal från centrala enheter och övriga intervjupersoner.

I avsnitt 4.1 beskrivs kortfattat de medverkande företagen och deras organisation. Avsnitt 4.2 redovisar de medverkande bolagens rörelse- och finansieringsuppgifter. I avsnitt 4.3 beskrivs de olika kontaktvägar underenheterna var beroende av. I avsnitt 4.4 beskrivs de medverkande företagens styrsystem. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning, avsnitt 4.5.

4.1 Företagsbeskrivningar

Avsnittet beskriver de koncerner som ingår i studien och de enheter ur dessa som valts ut för undersökningen samt koncernernas organisationsstrukturer. Varje underenhets huvudsakliga verksamhet redovisas i kort-het.

Beskrivningarna och organisationsskisserna är i stora delar hämtade från koncernernas årsredovisningar.

Intervjuerna inom Alfa-Laval genomfördes 1987 och avsåg perioden 1986 och tidigare. I de övriga koncernerna gjordes intervjuerna under 1990 och avsåg perioden 1989 och tidigare. För att möjliggöra rättvisa jämförelser mellan koncernerna, t ex vid omsättning etc, redovisas uppgifter för

Alfa-Laval för både 1986 och 1989 (det senare inom parentes). För övriga koncerner redovisas endast uppgifter för 1989.

4.1.1 *Alfa-Laval*

Alfa-Laval AB startade sin verksamhet 1883, men själva grunden för företaget, den handdrivna mjölkseparatorn, hade doktor Gustaf de Laval uppfunnit några år tidigare. Än idag är separatorn Alfa-Lavals huvudprodukt, men den har utvecklats avsevärt under dessa drygt 100 år.

Alfa-Lavals moderbolag var ett funktionsindelad företag ända fram till slutet av 1960-talet, då bolaget divisionaliserades och organiserades i tre olika affärsgrupper.

I januari 1983 gick Alfa-Laval ett steg vidare i decentraliseringsprocessen. Moderbolagets gamla divisioner och vissa koncernstabbar ombildades då till kommissionärsbolag och i vissa fall till juridiskt självständiga dotterbolag. Styrelserna för de nybildade bolagen bestod helt av personer ur moderbolagets och respektive bolags verkställande ledning. Högre krav ställdes på rapportering och bolagen fick ansvar för kompletta bokslut inklusive balansräkningar. Varje bolag skulle styras efter sina förutsättningar och behov för den operativa verksamheten.

Som motiv till bildandet av kommissionärsbolag angav den verkställande ledningen att den skulle dra sig tillbaka från de operativa frågorna och istället koncentrera sig på koncernens långsiktiga, strategiska frågor. Samtidigt skulle bolagen ges större befogenheter att fatta beslut i de löpande operativa frågorna. Moderbolaget hade nämligen byggt upp en stor byråkratisk administration, som var nödvändig att begränsa och föra ut på kommissionärsbolagen.

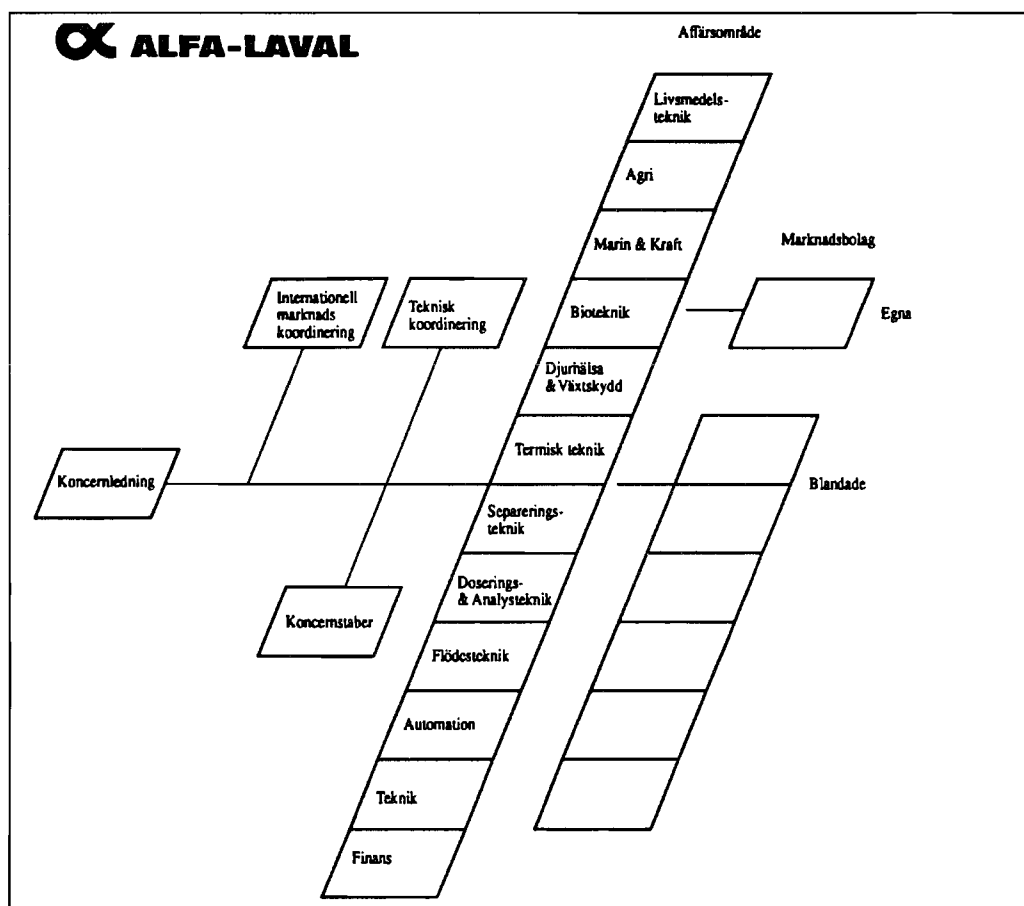
Moderbolagets lönsamhet var låg på den operativa delen, medan finansdelens lönsamhet och likviditet var god. Så länge divisionerna inte hade egna balansräkningar var det svårt att motivera dem till ökadushållning genom cash flow, men ledningen avsåg att ändra på detta genom bolagiseringen. Det ansågs också bli lättare att rekrytera kvalificerade VD:ar externt. En VD skulle ju få större ansvar, befogenheter och status än en divisionschef.

Vid bolagiseringen bildades en internbank, Alfa-Banken, med ansvar för moderbolagets finansiella tillgångar och skulder, samt aktiekapital och utdelningar. Internbanken skulle hantera de externa kontakterna och i sin tur fungera som en bank för de operativa enheterna. De nybildade

bolagen skulle kunna låna och placera i internbanken enligt marknads-
mässiga principer.

Alfa-Lavalkoncernens omsättning var 1986 10.155 MSEK (1989 15.227 MSEK), varav i moderbolaget 2.755 MSEK (3.323 MSEK). Resultatet efter finansiella intäkter och kostnader var 731 MSEK (1.411 MSEK). Den utländska försäljningens andel låg på cirka 90 procent. Antalet anställda var 15.460 (19.717), varav 5.627 (5.058) i Sverige.

1986 indelades Alfa-Lavalkoncernen i tolv affärsområden. Dessutom fanns centrala koncernstaber och stödjande bolag som t ex data, fastigheter, intern service och finans. Figur 4.1 visar Alfa- Lavals organisation 1986.



Figur 4.1 Alfa-Lavals organisation 1986

Av de tolv affärsområdena var två funktionella och hade sin bas inom moderbolaget: Teknik och Finans. Fyra hade sin bas i dotterbolag utanför moderbolaget: Bioteknik, Djurhälsa & Växtskydd, Doserings- & Analysteknik, samt Flödesteknik. Resterande sex affärsområden hade sin bas i ett kommissionärsbolag inom moderbolaget: Livsmedelsteknik, Agri, Marin & Kraft, Termisk teknik, Separeringsteknik och Automation.

Affärsområdena ansvarade för global lång- och kortsiktig produktutveckling, tillverkning, marknadsföring samt administration och ekonomi. De formulerade mål och strategi samt ansvarade för budgetering och uppföljning av produkternas lönsamhet och affärsområdets resultat.

Dotterbolag, svenska som utländska, rapporterade direkt till affärsområdets ansvariga bolag och inte till koncernledningen.

Ett dotterbolag som marknadsförde produkter från flera olika affärsområden, ett s k blandat bolag, delade upp sitt resultat på de affärsområden det arbetade inom. Det fanns också dotterbolag som endast marknadsförde ett affärsområdes produkter, s k egna bolag.

De studerade enheterna inom Alfa-Laval var kommissionärsbolag inom moderbolaget och samtidigt basen i sina respektive affärsområden. I det följande beskrivs de bolag som uppfyllde kriterierna för studien.

ALFA-LAVAL FOOD ENGINEERING AB (Livsmedelsteknik) var världsledande leverantör till mejeri- och livsmedelsindustrin av processlinjer och anläggningar för livsmedel. Bolaget hade stora interna leveranser från affärsområdena Termisk teknik, Separeringsteknik, Flödesteknik och Automation. Det hade även en viss egen tillverkning av processutrustning.

ALFA-LAVAL AGRI INTERNATIONAL AB (Agri) vände sig i huvudsak till lantbrukare med mjölkdjur, och verksamheten var uppbyggd kring mjölkningssutrustning.

ALFA-LAVAL MARINE & POWER ENGINEERING AB (Marin & Kraft) var världsledande på system för rening av bränn- och smörjoljor till dieselmotorer i fartyg och kraftverk. Affärsområdet slogs 1988 samman med Separeringsteknik.

ALFA-LAVAL THERMAL ABs (Termisk teknik) viktigaste produkt var plattvärmeväxlare men bolaget tillverkade även spiralvärmeväxlare och lödda värmeväxlare. Affärsområdets världsmarknadsandel för plattvärmeväxlare var 1986 drygt 50 procent.

ALFA-LAVAL SEPARATION AB (Separeringsteknik) var världens största tillverkare av centrifugalseparatorer, och världsledande inom sina produktområden.

4.1.2 Ericsson

Lars Magnus Ericsson startade AB LM Ericsson & Co 1879. Detta bolag slogs 1918 samman med Stockholms Allmänna Telefon AB (grundat 1883), och fick då sitt nuvarande namn Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Redan vid företagets start var telefonen den viktigaste produkten. Några företagsförvärv med anknytning till telefonen har gjorts under åren, t ex Svenska Radioaktiebolaget, SRA, 1927 och Sieverts Kabelverk 1928. De bolag som införlivades i koncernen var redan från början majoritetsägda dotterbolag. Vid undersökningstillfället var Ericsson ett av de ledande företagen inom telekommunikation. Ericssons verksamhet var inriktad på avancerade system och produkter för fast och mobil kommunikation i både allmänna och privata nät. Ericsson arbetade också med elektroniska svarssystem.

Ericssonkoncernen införde sin affärsområdesorganisation 1983. Denna innebar att koncernen - även moderbolaget - delades upp i åtta affärsområden, som hade reducerats till sex vid undersökningstillfället. Moderbolaget kom främst att bestå av koncernledningen och delar av affärsområdet Publik Telekommunikation, den sk X-divisionen. X-divisionen bolagiserades 1988, men i motsats till övriga bolag gjordes den till kommissionärsbolag.

Skälet till bolagiseringen av gamla X-divisionen var att divisionschefen önskade ett entydigt gränssnitt mot stabsfunktionerna. Han ansåg att stabsfunktioner ofta hade en benägenhet att direkt ta kontakt och begära uppgifter från de olika enheterna. Istället önskade divisionen av styrningsskäl en enda relation till moderbolaget, i form av en styrelse. Dessutom ansågs det också som psykologiskt viktigt att personalen inom X-divisionen fick en egen identitet, och inte bara vara en del av moderbolaget.

Några år innan moderbolaget bolagiserades bytte de gamla dotterbolagen namn så att "Ericsson" ingick i företagsnamnet. Dessutom infördes en gemensam logotype för de flesta bolagen.

I och med omorganisationen inrättades också interna serviceenheter som skulle sälja sina tjänster till bolagen, till marknadsmässiga priser.

Ett internhandelssystem infördes som reglerade hur mellanhavanden mellan bolagen skulle ske, och hur bolagen skulle komma fram till ett skäligt internpris. Om inte två bolag sinsemellan kunde komma fram till ett internpris fanns regler för hur en tvist skulle remitteras till skiljeinstansen, en person i koncernledningen. Dessa regler tillkom eftersom det

tidigare hade varit mycket slitningar i koncernen kring internprissättningen.

Dessutom inrättades en internbank, Ericsson Treasury Services AB, med uppgift att hantera koncernens likvida medel. Bolagen fick en egen bankkontakt i finansiella frågor. Detta innebar att vissa dotterbolag blev hänvisade till internbanken istället för som tidigare till ett lokalt bankkontor. Bolagen fick i princip rätt att anlita en extern bank, med den reservationen att bolagen, innan en extern affär gjordes upp, måste få tillstånd av internbanken att genomföra transaktionen. Internbanken hade i detta sammanhang "first right of refusal".

Ericssonkoncernen hade 1989 en fakturering på 39.549 MSEK, medan resultatet efter finansnetto uppgick till 4.126 MSEK. I koncernen var 70.000 personer i 80 länder sysselsatta. Ericsson var ända sedan starten ett exportföretag och 1989 svarade exportförsäljningen för 84 procent av omsättningen.

Figur 4.2 visar Ericssons organisationsstruktur 1989. Verksamheten var organiserad i sex affärsområden med ett globalt ansvar, och dotterbolagen, egna såväl som blandade, rapporterade direkt till ansvarigt affärsområdesbolag. Dessutom fanns vissa koncernfunktioner i form av koncernstaber och stödjande bolag som t ex fastighetsförvaltning, data- och finanstjänster.

Inom Ericsson var alla de studerade enheterna, utom Ericsson Telecom AB, juridiska dotterbolag till Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Alla utvalda enheter var också affärsområdesansvariga. Följande bolag från sex affärsområdena medverkade i undersökningen:

ERICSSON TELECOM AB (Publik Telekomunikation), vars verksamhet var inriktad på utveckling, produktion och installation av telekommunikationsutrustning för telefondriftsföretag. Världsmarknadsandelen för affärsområdet 1989 var 13 procent.

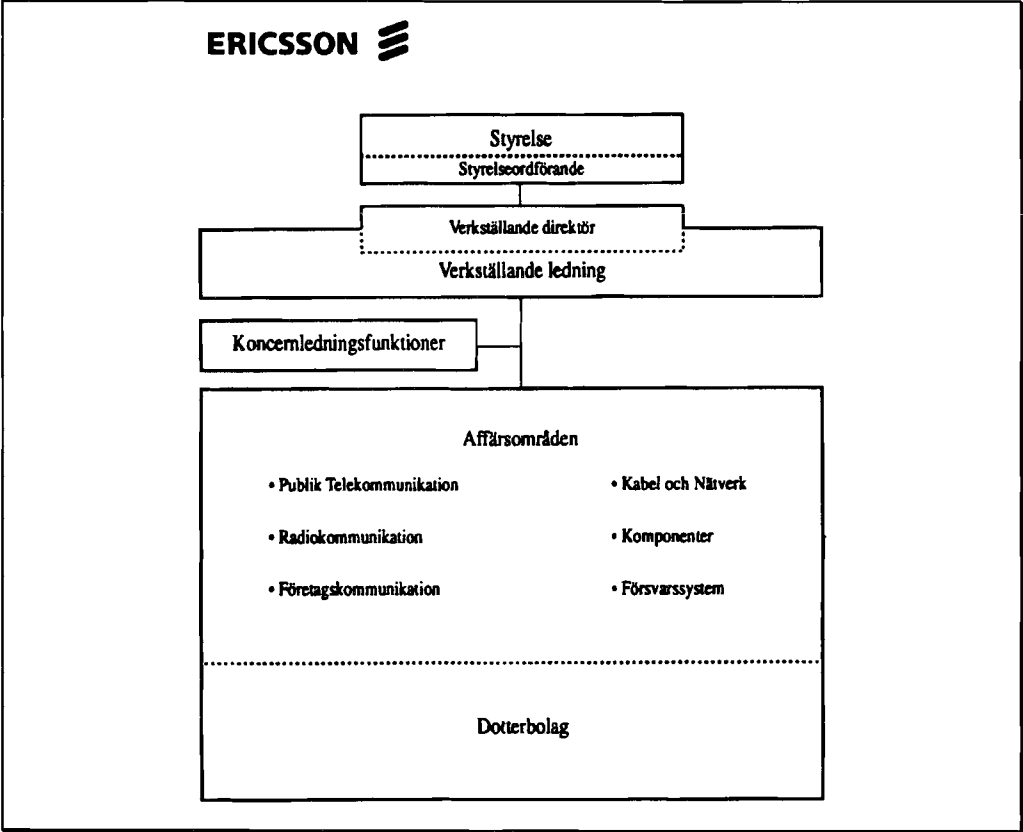
ERICSSON RADIO SYSTEMS AB (Radiokommunikation). Affärsområdets verksamhet var framförallt inriktad på följande områden: mobiltelefonsystem, mobiltelefoner, mobilradio och personsökare. Ericsson var världsledande på mobiltelefoni och hade 1989 en världsmarknadsandel på 40 procent.

ERICSSON BUSINESS COMMUNICATIONS AB (Företagskommunikation). Affärsområdets verksamhet gällde företagsväxlar, datanät och telefonapparater. Affärsområdet hade 1989 en världsmarknadsandel på 8,5 procent.

ERICSSON CABLES AB. Affärsområdet Kabel och nätverk bestod av två bolag: Ericsson Cables AB (f d Sieverts Kabelverk), som tillverkade kraft- och telekabel, och Ericsson Network Engineering AB, vars verksamhet bestod av att planera och installera tele- och datanät. För undersökningen valdes bara Ericsson Cables ut, på grund av att samma person som var VD i båda bolagen samt att Ericsson Network Engineering AB var under omorganisation.

ERICSSON COMPONENTS AB (Komponenter) tillverkade och marknadsförde diverse elektronikkomponenter. Bolaget hade en betydande internfaktureringsfunktion eftersom det försåg övriga Ericssonbolag med komponenter.

ERICSSON RADAR ELECTRONICS AB (Försvarssystem) var inriktat mot försvarsapplikationer som tex flyg- och radarelektronik, mobila försvarssystem samt lednings- och informationssystem. Affärsområdet hade bl a leveranser till det svenska JASprojektet.



Figur 4.2 Ericssons organisation 1989

Bolagiseringen hos Ericsson innebar således att den stora delen inom moderbolaget, X-divisionen, blev ett kommissionärsbolag. Övriga enheter var redan dotterbolag sedan länge. I detta avseende skiljer sig Ericsson från de övriga studerade koncernerna.

4.1.3 *Sandvik*

Sandvik AB bildades 1862 av Göran Fredrik Göransson under namnet Sandvikens Jernverks AB. Han blev 1858 den förste som praktiskt använde den engelske teknikern Sir Henry Bessemers metod att framställa stål. Bessemermetoden blev sedan grunden för den moderna stålindustrin. Grundarens son, Anders Henrik Göransson, gav sig redan ett år efter bolagets bildande ut på resor runt framförallt Nord- och Östersjön för att sälja bolagets produkter. Samtidigt engagerade han lämpliga agenter för det fortsatta försäljningsarbetet. Dessa resor banade vägen för företagets affärsfilosofi, en filosofi som alltjämt står sig: att produktutveckla i nära samarbete med kunden och att marknadsföra företagets produkter i första hand genom egna dotterbolag. Företaget hade redan före första världskriget en exportandel på 80 procent.

Sandviks moderbolag var tidigare divisionaliserat och de utländska enheterna var dotterbolag till moderbolaget. Denna organisation innebar att ansvarsfördelningen var otydlig och därmed att rapporteringen var omfattande. För att råda bot på dessa förhållanden bolagiserades Sandvikskoncernen i dess helhet fr o m den 1 januari 1984 och indelades samtidigt i affärsområden.

Enheterna inom moderbolaget ombildades till kommissionärsbolag och de utländska dotterbolagen delades upp i underbolag (egna alternativt uppdelade bolag) så att varje affärsområde blev mer strukturerat kring sina affärsidéer och varje underenhet endast rapporterade till sitt hemmabolag. Kommissionärsbolagen fick genom omorganisationen ett reellt ansvar för verksamheten inom sina affärsområden. Cheferna i kommissionärsbolagen utnämndes till VDar. På så sätt höjdes statusen för dem och ansvarsfördelningen i organisationen förtydligades.

Fokuseringen av affärerna och deras lönsamhet blev mer uttalad. Affärsområdena definierades och de externa affärerna utvecklades ytterligare i samverkan med kunden. De interna mellanhavandena reducerades och omstrukturerades.

Vid omorganisationen bantades de centrala staberna från 500 personer (utan egentligt resultatansvar) till 50 personer, och stabernas arbetsupp-

gifter fördes, så långt det var möjligt, ut till de operativa enheterna. Tidigare kostnadsschabloner ersattes med ett internt system för köp och försäljning mellan bolagen, där parterna skulle träffa avtal med marknadspriset som riktmärke. Enheterna fick med det nya köpförfarandet möjligheter att påverka vad de ville köpa, samtidigt som koncernen kunde registrera vem som sålde vad till vem och hur mycket. På detta sätt fick moderbolaget kontroll över tidigare odefinierade kostnader, som nu blev uppdelade på mindre, hanterbara bitar och skapade möjlighet till rationaliseringar.

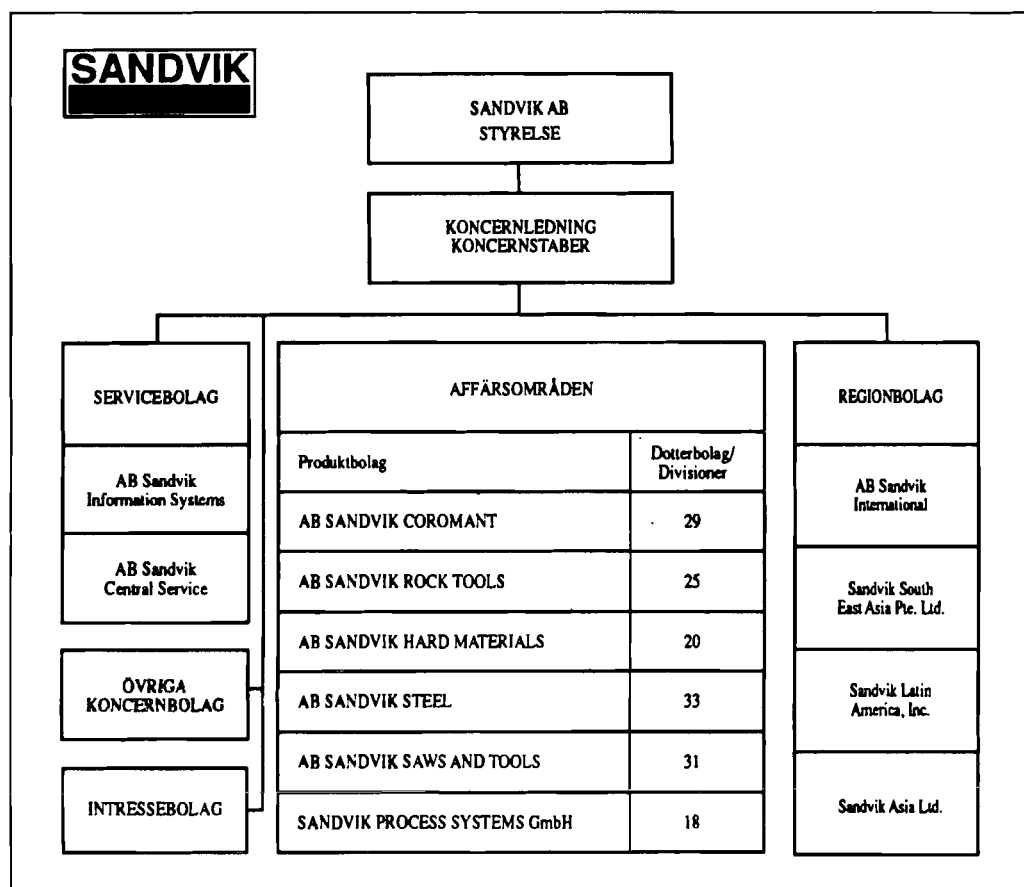
Kommissionärsbolagen i Sverige fick en större rörelsefrihet och arbetade i styrelseform. Ordförandeposterna fördelades mellan personer inom den centrala koncernledningen. Styrelserna skulle främst behandla strategiska frågor för affärsområdena samt investeringar och skulle inte blanda sig i löpande operativa frågor.

Bolagen arbetade efter den operativa organisationsstrukturen med kompletta balans- och resultaträkningar, men med ett lindrigare formkrav än för fullbildade dotterbolag. Sedan den centrala ekonomiavdelningen delades upp arbetade bolagen med redovisningen lokalt och skötte t ex sina egna leverantörs- och kundreskontror. I många fall hade bolagen utvecklat egna system som passade det egna bolagets verksamhet bättre än de gemensamma moderbolagssystemen.

Sandvikskoncernen hade inte som de tre övriga bolagen i undersökningen någon internbank. I stället tillämpades en avräkningskredit mot moderbolaget. Avsaknaden av internbank innebar att de olika enheternas likviditet inte följdes upp. Däremot var cash flow ett mått som kontinuerligt följdes upp och påverkades av t ex investeringar.

Sandvikskoncernens omsättning 1989 var 18.769 MSEK 1989 och resultatet efter finansiella intäkter och kostnader var 2.869 MSEK. Koncernen sysselsatte 27.000 personer i 160 bolag i 50 länder. Sandvik var ett av Sveriges största exportföretag med en exportförsäljning på över 90 procent av den totala försäljningen.

Företaget hade utvecklats från ett järnverk till ett högteknologiskt verkstadsföretag och fick sitt nuvarande namn 1972. Figur 4.3 visar Sandviks organisation 1989.



Figur 4.3 Sandviks organisation 1989

I Sandvikkoncernen utgjorde sex separata affärsområden basen. Affärsområdena hade ett globalt ansvar för utveckling, produktion och försäljning av sina respektive produkter. Varje affärsområde, med undantaget Sandvik Process Systems i Tyskland, hade ett svenskt kommissionärsbolag som bas. Verksamheten bedrevs genom egna dotterbolag eller divisioner i gemensamma Sandvikbolag som rapporterade direkt till kommissionärsbolagen.

Utanför huvudmarknaderna tillkom vissa regionbolag som ansvarade för marknadsföring av Sandviks produkter på vissa mindre marknader. Dessutom tillkom viss övrig verksamhet samt ett antal servicebolag och staber som handlade fastighetsförvaltning, data-, ekonomi-, finans- och personalfrågor.

De enheter som valdes ut inom Sandvik är nedanstående fem affärsområden:

SANDVIK COROMANT var världsledande leverantör av hårdmetallverktyg för svarvning, fräsning och borrar, till en rad olika verkstadsindustrier.

SANDVIK ROCK TOOLS var världsledande på bergborrning. Produktprogrammet täckte verktyg för bl a gruvindustri, anläggningsarbeten, vattenborrning, kolbrytning, fullareaborrning och oljeborrning.

SANDVIK HARD MATERIALS tillvaratog hårdmetallens unika kombination av hårdhet, seghet och slitstyrka för att tillverka produkter som t ex formningsverktyg och hårdmetallvalsar. Affärsområdet var också en stor tillverkare av pulver för hårdmetalltillverkning.

SANDVIK STEEL förvaltade den ursprungliga idén med Sandvikens Jernverks AB, att tillverka kvalificerat stål. Produktionen bestod av olika produktgrupper från t ex grova rör och rostfritt stångstål till stål för precisionsändamål inom bil- och elektronikindustrin, samt för medicinska ändamål.

SANDVIK SAWS AND TOOLS tillverkade sågar, sågblad och andra verktyg, och var en av de största tillverkarna av handverktyg i Europa.

4.1.4 *Stora*

Stora Kopparbergs Bergslags AB var moderbolag i Storakoncernen och sannolikt världens äldsta existerande bolag. Det äldsta bevarade dokumentet som rör Stora Kopparberget är från 1288 då biskop Peter i Västerås förvärvade en åttondel av Stora Kopparberget till sitt stift. Redan från början av 1200-talet bedrevs ordnad gruvdrift vid Stora Kopparberget, och 1888 inregistrerades bolaget som aktiebolag. Gruvdriften lades slutgiltigt ned 1992.

År 1976 förvärvades Bergvik och Ala med anor från 1671. Året därpå övertog Svenskt Stål AB och Uddeholm AB den tidigare stålsektorn. Verksamheten har sedan 1987 koncentrerats till skogsbruk, skogsindustri och kraftproduktion.

Billerud förvärvades 1985, Papyrus 1987 och Swedish Match 1988. Efter det att Swedish Match hade styckats upp, såldes resterande delar under samma namn 1990. Stora blev efter förvärven av Billerud och Papyrus Europas största skogsindustriföretag, vilket förstärktes ytterligare genom förvärvet av Feldmühle 1990. Stora var världsledande på områdena massa, tidningspapper, finpapper, förpackningspapper och kartong. I och med förvärvet av Swedish Match skedde dessutom en betydande

breddning och internationalisering av Storakoncernen, främst för bygg- och interiörprodukter.

När Bo Berggren tillträdde som Storas VD under sommaren 1984, alltså före de tre stora företagsförvärven mellan 1985 och 1988, var en av hans första åtgärder att divisionalisera skogsrörelsen. För de nybildade divisionerna inrättades divisionsstyrelser som bestod av dels representanter från den centrala koncernledningen och fackföreningarna, dels en eller två kvalificerade externa ledamöter. De externa ledamöterna skulle säkra en självständig och kraftfull styrelse. Större investeringar och verksamhetsförändringar skulle dock även i försättningen handläggas av Storas koncernstyrelse. Vad en större investering innebar fastställde inte, utan styrelserna fick själva avgöra när de ansåg sig behöva koppla in koncernstyrelsen.

I och med divisionaliseringen inrättades ett flertal serviceenheter som skulle sälja sina tjänster till de nybildade divisionerna och de redan existerande dotterbolagen.

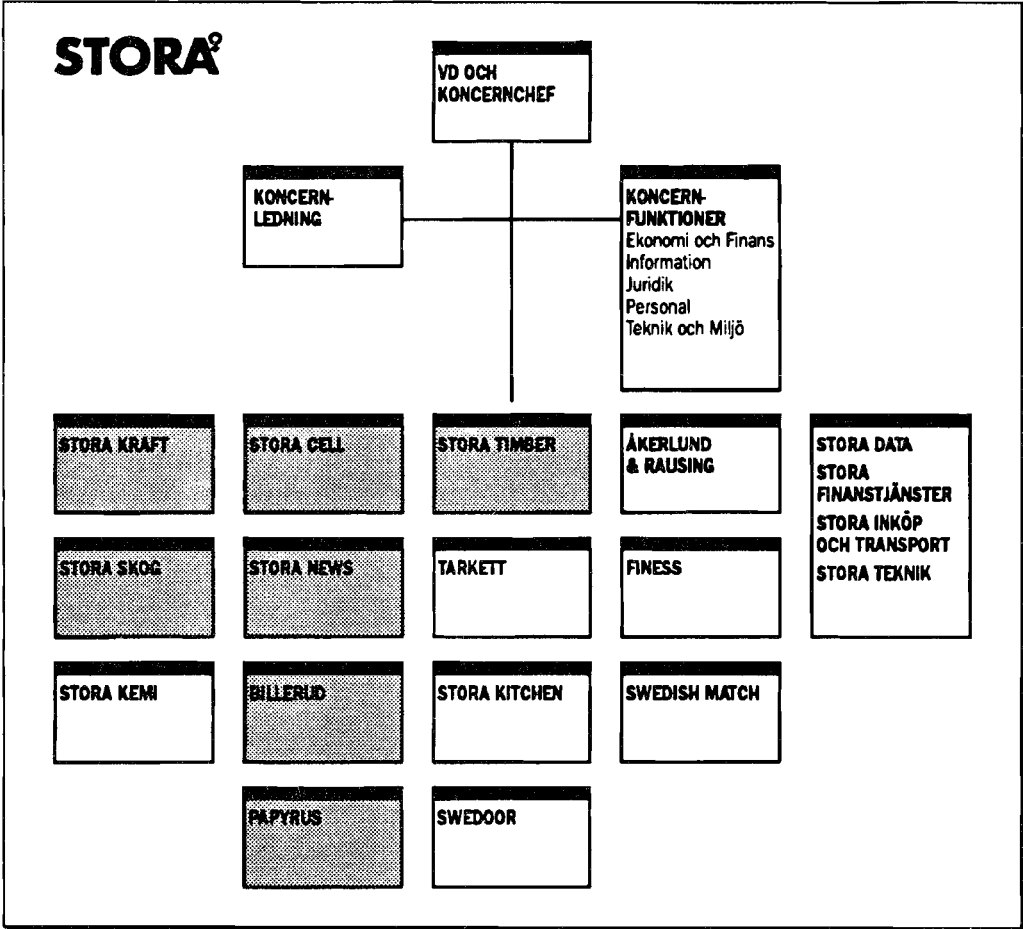
Omfattande omstruktureringar och omgrupperingar gjordes av verksamheten inom den totala koncernen efter förvärven av Billerud och Papyrus för att därigenom ta tillvara de samordningsfördelar som helheten kunde uppnå. Efter detta arbete uppstod stora skillnader mellan Storakoncernens legala och operativa struktur, vilket innebar att rapporteringen blev komplicerad och omfattande.

Divisionaliseringen varade tre till fyra år, och under denna tid styrdes enheterna med måttet resultat före avskrivningar. Någon direkt uppföljning av de finansiella aktiviteterna gjordes knappast. För att komma till rätta med organisationen och få in ett finansiellt medvetande, som t ex kapitalrationalisering, togs beslut om att bolagisera Storakoncernen från och med 1988.

Bolagiseringen innebar omfattande omstruktureringar av Storakoncernen till en produktinriktad matrisorganisation. Så överfördes t ex skogsinnehav från de tre tidigare skogsbolagen till Stora Skog AB, medan sågverken återfanns i den nya organisationen inom Stora Timber AB. Några av Swedish Match tidigare enheter, t ex Swedoor och Åkerlund & Rausing blev produktområden. Alla Storas dotterbolag blev juridiska, helägda enheter som indelades i underkoncerner. Dessutom bestod koncernen av ett antal koncernstaber och stödjande bolag, t ex data, samt en internbank, Stora Finansförvaltning AB, som sålde sina tjänster till övriga bolag enligt marknadsmässiga villkor.

Bolagen fick ansvar för en komplett redovisning med både balans- och resultaträkning eftersom koncernledningen ansåg det vara svårt att föra ut ett finansiellt tänkande utan att de hade egna legala balansräkningar.

Styrningen av bolagen hade inte förändrats nämnvärt sedan divisionsbildningen. Bolagen styrdes fortfarande i styrelseform med en till två externa styrelserepresentanter per bolagsstyrelse. Den nya indelningen i underkoncerner innebar däremot att vissa bolag som tidigare var dotterbolag till Stora Kopparbergs Bergslags AB nu istället blev dotterdotterbolag. Detta i sin tur innebar att styrelsearbetet och vissa delar av redovisningen blev mindre formaliserade än tidigare. Figur 4.4 visar Storas organisation 1989.



Figur 4.4 Storas organisation 1989

Storas totala omsättning för 1989 var 42.264 MSEK och resultatet efter finansiella poster uppgick till 3.922 MSEK. Inom Stora arbetade 53.250 människor. Under åren 1987-1989 uppgick investeringarna till drygt 4 miljarder kronor per år. Exportandelen 1989 uppgick till 70 procent av den totala omsättningen.

I undersökningen ingick endast de rastrerade underkoncernerna, eftersom endast dessa uppfyllde kriterierna för undersökningen. Nedan följer korta beskrivningar av de medverkande underkoncernerna.

STORA KRAFT AB producerade elektrisk energi i egna och delägda kraftverk med en årlig produktionskapacitet på cirka 3.800 GWh.

STORA SKOG AB ansvarade för virkesförsörjningen till koncernens svenska skogsindustrier. Det egna skogsinnehavet i Sverige uppgick till cirka 1,16 miljoner hektar produktiv skogsmark. Dessa reelltillgångar var basen för flera av Storas verksamhetsgrenar.

STORA CELL AB tillverkade och marknadsförde pappers- och fluffmassa för avsalu. Bland annat ingick de svenska anläggningarna Skutskär och Sandarna samt det till 71 procent ägda Celbi i Portugal.

STORA NEWS AB tillverkade och marknadsförde tidnings- och journalpapper från de två helägda pappersbruken Stora Kvarnsveden och Stora Forrest Industries i Kanada, samt från Hylte Bruk som ägdes till 75 procent. I undersökningen ingick också STORA KVARNSVEDEN AB.

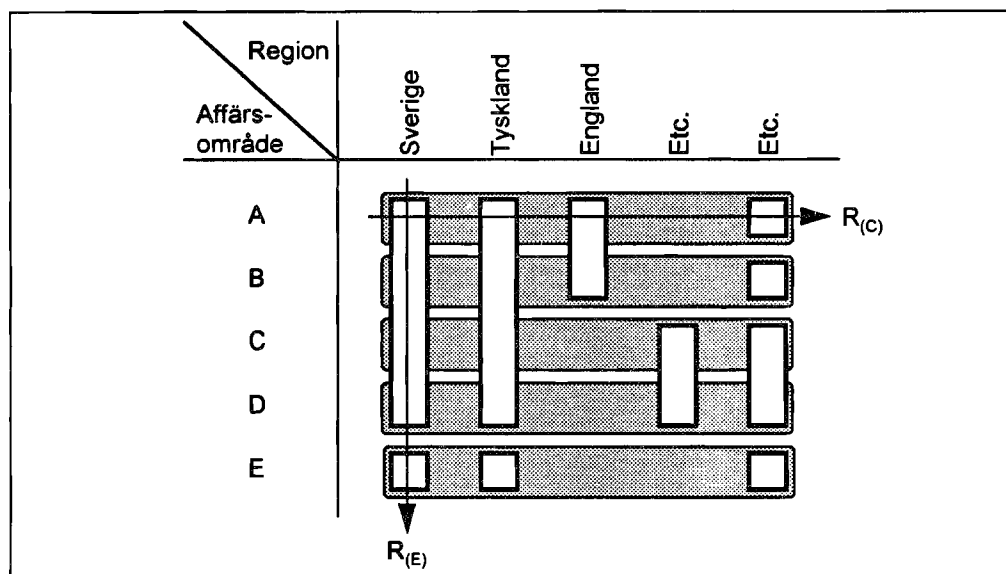
BILLERUD AB omfattade produktområdena förpackningspapper, kartong, massa samt säckar av papper och plast. I Billerud ingick bl a de tre svenska bruken Billeruds Bruk, Gruvön och Skoghall.

PAPYRUS AB tillverkade och marknadsförde finpapper. Tillverkningen skedde bl a i bruken Nymölla, Grycksbo, Mölndal och Newton Falls i USA. Försäljningen skedde bl a genom det helägda dotterbolaget Pappersgruppen. Förutom moderbolaget Papyrus togs också dotterbolaget GRYCKSBO AB ut till undersökningen.

STORA TIMBER AB bestod av sex sågverk och ett antal distributionsbolag.

4.1.5 Företagens matrisorganisationer

Alla de studerade koncernerna var således indelade i matrisorganisationer med två organisationsdimensioner. Indelningen var gjord dels i globala internationella affärsområden, dels i regionala dotterbolag per land. Figur 4.5 visar hur matrisorganisationerna var utformade.



Figur 4.5 En matrisorganisation med de två dimensionerna affärsområde och region.

Detta avsnitt inleds med en förklaring av matrisens olika dimensioner. Därefter följer en förklaring av skillnaden i redovisning mellan kommissionärs- och dotterbolag.

Alla de studerade bolagen var basen i ett affärsområde. Affärsområdena ansvarade för global kort- och långsiktig produktutveckling, tillverkning, marknadsföring samt administration och ekonomi. Syftet med dem var att ytterligare decentralisera lönsamhetsansvaret närmare marknaden så att de utländska dotterbolagen rapporterade direkt till ansvarigt affärsområdesbolag. Blandade bolag fördelade sitt resultat på de affärsområden som bolagen arbetade inom. De utländska dotterbolagen rapporterade tidigare direkt till koncernledningen.

I affärsområdesorganisationen utvärderades inte bolagen i första hand för sig, utan som en delmängd i det totala affärsområdet. Det som mättes var bolagens gemensamma produktansvar inom affärsområdet.

På den regionala lednen var ansvaret lokalt indelat per bolag och land. Produktansvaret var nedtonat och ansvaret följde den legala strukturen.

I alla de studerade koncernerna hade affärsområdesorganisationen en högre prioritet än den regionala dimensionen, se kapitel 5. Av figur 4.5 framgår att den skar rakt igenom den legala, regionala strukturen och således var av operativ karaktär. På affärsområdeslednen styrdes enheterna med måttet räntabilitet på sysselsatt kapital. På den regionala lednen

kunde de svenska bolagen med ansvar för affärsområdet utvärderas med räntabilitet på eget kapital med komponenterna intern skatt och utdelning. Men det visade sig att även för dem var räntabilitet på sysselsatt kapital det primära måttet.

Studieobjekten inom Alfa-Laval och Ericsson var bolag i den regionala dimensionen (kommissionärsbolag och juridiska dotterbolag), som alltså hade en lägre prioritet i styrhänseende. Sandviks och Storas enheter var däremot bolag i dimensionen affärsområde, som hade den högsta prioriteten i den ekonomiska styrningen. De mått som användes i de svenska affärsområdesbolagen inkluderade intern skatt och utdelning för hela affärsområdet. Dessa två komponenter var konstruerade för att användas internt i Sverige för hela affärsområden. Dotterbolagen, svenska som utländska, kom aldrig i kontakt med dessa komponenter, utan de var endast med i styrningen ned till räntabilitet på sysselsatt kapital. Istället för komponenterna intern skatt och utdelning i den operativa organisationen, redovisade dotterbolagen koncernbidrag i den legala organisationen.

Kommissionärsbolagen som ingick i studien bedrev sin rörelse i kommission för respektive moderbolag. Avräkningen skedde endast en gång per år i samband med årsbokslutet. Konstruktionen innebar att delar av moderbolagens balansräkningar delades ut på de olika kommissionärsbolagen vid början av ett verksamhetsår. Vid årsbokslutet bokades alla balans- och resultaträkningar tillbaka in i respektive moderbolag efter det att kommissionärsbolagen gjort sina årsbokslut. Kvar i kommissionärsbolagen fanns därefter bara det officiella aktiekapitalet, som kunde uppgå till endast 50.000 kronor, samt en fordran på moderbolaget. Det interna aktiekapitalet hos kommissionärsbolagen under ett verksamhetsår var således betydligt högre i den operativa organisationen, eftersom delar av moderbolagets egna kapital var fördelat till kommissionärsbolagen.

I de juridiska dotterbolagen var däremot det egna kapitalet detsamma i både den legala och operativa organisationen. Övriga resultat- och balansposter var också desamma med undantag för intern utdelning och skatt. För dessa båda poster användes istället koncernbidrag i den legala organisationen.

4.1.6 Kort sammanfattning av koncernernas bolagiseringar

Av ovanstående företagsbeskrivningar har det framkommit att koncernerna genom att bolagisera förtydligade ansvaret mellan bolagen och den

centrala koncernledningen. Underenheterna styrdes sedan bolagiseringarna i styrelseform på ägarmässiga grunder.

De centrala företagsledningarna delegerade ansvaret till underenheterna och koncentrerade sig själva på strategiska frågor för koncernerna som helhet. Bolagen i sin tur fick ett utökat ansvar för sin verksamhet och närmade sig situationen för fristående företag. De fick ansvar för ett bolags totala verksamhet och arbetade efter bolagiseringen i ett mer affärsmässigt klimat.

Bolagens rörelseuppgifter förtydligades genom att kärnverksamheterna definierades. Genom indelningen i affärsområden utsträcktes ansvaret i samtliga koncerner globalt. Bolagen fick större frihet att välja mellan interna och externa leverantörer för vissa tjänster eller produkter. I den nya organisationen fördes flera tjänster som tidigare handlades av koncernstaber ut i bolagsform. Tidigare schablonmässigt fördelade kostnader bortföll och ersattes med ett köpa/sälja-förhållande. I de mellanhavanden som förekom mellan enheterna användes marknadsmässiga priser.

Finansiella uppgifter tillkom för enheterna. I stor utsträckning anlätade bolagen i dessa sammanhang internbankerna. Enheterna påfördes också skatt och utdelningar helt i linje med vad som gällde för fristående företag.

Större krav på rapporteringen ställdes och bolagen ansvarade för sin redovisning inklusive kompletta balansräkningar.

Resten av detta kapitel förtydligar vissa delar av företagsbeskrivningarna. De områden som tas upp är bolagens uppgifter, hur bolagen styrdes från sina ägare, vertikala kontakter, umgänget med övriga koncernbolag, horisontella kontakter och hur vissa delar av bolagens ekonomiska styrsystem var utformade och användes.

4.2 Bolagens uppgifter

I detta avsnitt skall bolagens rörelse- och finansieringsuppgifter översiktligt beskrivas. Data till beskrivningen har erhållits från intervjuer med personer från centrala staber och aktörer inom de undersökta bolagen.

Samtliga bolag byggdes upp kring en rörelseuppgift, se avsnitt 4.1. För bolagen innebar detta att de med något undantag, blev ansvariga för utveckling, tillverkning och marknadsföring av en produkt. Dessutom ansvarade de flesta bolagen för kvalitet, service och eftermarknad för sina

respektive produkter. Samtliga bolag hade ett globalt ansvar för dessa aktiviteter.

Före bolagiseringen hade de gamla divisionerna ofta flera förbindelser med varandra och omfattande interna leveranser. Det förekom också mycket kontakter mellan divisionerna och koncernstaberna av stödjande karaktär, som t ex inom datahantering och ekonomi.

Koncernernas mål var att efter bolagiseringen avveckla de interna affärerna mellan bolagen och etablera affärsområden som i huvudsak skulle utveckla externa affärer med egna affärsidéer för respektive område. För att det skulle gå att ställa högre krav på bolagen i form av ansvar och resultatmätning, fordrades också att ansvarsområdena var väl avskilda från varandra.

Som exempel kan nämnas att Sandviks gamla Hårdmetalldivision delades upp i tre bolag 1984. Därefter gjordes ytterligare omstruktureringar mellan bolagen för att antalet interna transaktionernas skulle minska. För ett av dessa bolag, Sandvik Hard Materials, minskade den interna faktureringen från 60 till ungefär 10 procent mellan åren 1984 och 1989.

En person inom Sandviks koncernledning uttryckte saken så här:

När man gör en sån här sak [bolagiserar], skall man göra varje bit om möjligt helt integrerad, dvs om man har en rund ost så ska skärningen gå ända in till centrum. Nu låter det ju sig inte alltid göras, men om man kan göra det så är erfarenheten absolut, man ska inte vara beroende av någon.

Som framgår av citatet ovan går det inte alltid att göra helt avskilda ansvarsområden eftersom det finns naturliga beröringspunkter mellan olika enheter, t ex i forsknings- och utvecklingsfrågor. Bolagen rensade trots detta ut de interna mellanhavandena så långt som detta varit möjligt.

Inom alla koncernerna minskade de gamla koncernstaberna, vilket innebar att vissa uppgifter, t ex ekonomifrågor, lades ut på bolagen.

Flera av de gamla koncernstaberna ombildades också till bolag, eftersom man från centralt håll ansåg att dessa enheter hade en bärande affärsidé att forma ett ansvar kring. Bolagen sålde i den nya organisationen sina tjänster till övriga bolag till marknadsmässiga priser.

Bolagen fick också frihet att välja en extern leverantör istället för en intern för sådana tjänster som inte ansågs vara strategiskt viktiga, t ex datatjänster och vissa andra servicetjänster. De interna kontakterna för

dessa tjänster liknade de externa och förhandlingar mellan bolagen förekom.

Det fanns intervjupersoner som ansåg att de interna förhandlingarna inte var så lika de externa förhandlingarna, utan att de interna förhandlingarna var mycket tuffare och mera hänsynslösa: bolagen vågade anlägga en annan attityd och ha mindre välgrundade argument mot sina interna motparter.

Det förekom också att interna bolag fick monopol på att sälja vissa tjänster eller produkter. Det var då frågan om tjänster som kunde ha stor ekonomisk eller strategisk betydelse för koncernerna, t ex transport- eller försäkringstjänster samt komponentförsörjning.

Tidigare, under divisionstiden, rapporterade utländska dotterbolag till respektive koncernledning. Syftet med affärsområdesorganisationen var att ytterligare decentralisera lönsamhetsansvaret närmare marknaden. Detta medförde att inflytandet över de utländska dotterbolagen ökade för det ansvariga bolaget, eftersom dotterbolagen rapporterade direkt till affärsområdets ansvariga bolag och inte som under divisionstiden till koncernledningen. Detta innebar att dotterbolagscheferna fick sin makt inskuren, speciellt i blandade dotterbolag som marknadsförde produkter från flera olika affärsområden. En av koncerncheferna kallade dessa dotterbolagschefer för The King of the Country, och menade att de hade samma symboliska roll som Kungen i Sverige, något tillspetsat. Dotterbolagscheferna hade naturligtvis en juridisk funktion och kunde även vara rådgivande i lokala frågor.

Affärsområdesorganisationerna förde också med sig betydligt snabbare beslutsvägar mot tidigare, då det var oklart vem som bestämde. Den tidigare organisationen innebar dessutom en hel del tidskrävande rapportering på olika nivåer och i olika riktningar.

I och med att bolagschefernas ansvar ökade, ökade även friheten att fatta beslut. Under divisionstiden kunde en divisionschef inte teckna respektive moderbolag som divisionen ingick i. Vid bolagiseringen delegerades många frågor som respektive koncernledning var tvungen att behandla, som t ex administrativa beslut och avtal, till bolagscheferna som tecknade bolagen och skrev under i dessa ärenden utan att rådgöra med respektive koncernledning.

En påtaglig förändring var också det utvidgade ansvaret för de finansiella uppgifterna. Bolagen fick nya arbetsuppgifter som t ex kontakter med interna och externa finansinstitut, som bl a ansvarade för bevakning av finansnettot och kassaflöden som enheterna genererade. Flera bolag

inrättade en ny cash flow- funktion med uppgift att svara för dessa uppgifter.

4.3 Bolagens kontaktvägar

Avsnittet behandlar utformningen av de centrala kontaktvägarna för ekonomistyrningen. I avsnitt 4.3.1 behandlas de vertikala kontaktvägarna mellan bolag och central företagsledning, inklusive koncernstaberna. I avsnitt 4.3.2 behandlas de horisontella kontakterna mellan bolagen inom samma koncern samt kontakter med externa bolag.

4.3.1 Vertikala kontakter

Under divisionstiden förekom i stort sett dagliga kontakter mellan koncernledningen och divisionerna i form av ad hoc-möten. Dessa var löpande diskussioner och koncernledningarna var med och påverkade de löpande rörelseaktiviteterna. Koncernstaberna hade under denna tid också en legitim rätt att ge direktiv i diverse frågor och direkt påverka verksamheten i divisionerna.

I och med bolagiseringen skedde kontakterna mellan koncernledningarna och bolagen officiellt i styrelseform. Det blev mycket mindre löpande diskussioner och mer strukturerade styrelsemöten.

Bolagen hade tre till fyra styrelsemöten per år, där deras strategi och mål formulerades och fastställdes. Som framkommit ovan var det endast Stora som hade externa styrelseledamöter i bolagens styrelser. Inom de övriga koncernerna bestod styrelserna av interna styrelseledamöter från i första hand de centrala företagsledningarna. Flera VDar från de senare bolagen önskade att få med externa styrelseledamöter för att få in extern kompetens i styrelsarbetet.

Det förekom också kontakter mellan VD och styrelseordföranden mellan styrelsemötena, där VDn informerade styrelseordföranden om bolagens verksamhet.

Bolagen bemannades med den personal som behövdes för att driva de operativa aktiviteterna självständigt inom bolagen sedan staberna hade dragits ner. Alla bolagen hade inte kompletta finansavdelningar för de finansiella aktiviteterna. För dessa aktiviteter var bolagen i många fall beroende av kompetens från central nivå.

Alla fyra koncernerna hade mycket få skrivna regler. Några få intervjupersoner ansåg t o m att det fanns för lite regler. Inom alla koncerner

fanns det gemensamma regler, utom i Stora, där reglerna skilde sig åt beroende på vilken koncern en person kom från. Detta gällde t ex resereglementen.

Alla fyra koncernerna hade regler för hur lönesättningen skulle gå till. Oftast var koncernchefen inblandad när chefslöner inom bolagen sattes. Att lönesättningen blev en så viktig fråga i koncernerna förklarades med att personal ofta flyttade mellan enheterna och att det var en känslig fråga.

Förutom lönesättning fanns det också regler för t ex tjänstebilar och mobiltelefoner.

Överlag verkade det som om intervjupersonerna såg reglerna mer som riktlinjer och inte som några reglementen som skulle följas till punkt och pricka.

4.3.2 Horisontella kontakter

Under divisionstiden var det vanligt att interna transaktioner mellan divisionerna skedde till självkostnadspris. Enheterna fick också bära delar av de centrala kostnaderna via schabloniserade fördelningsnycklar som sedan kunde fördelas vidare ner i organisationen. En ekonomichef beskrev detta senare förfarande så här:

Man hade disponenten allra högst upp, så fördelades hans kostnader till vår division, men de fördelades snabbt vidare ner tillsammans med våra egna kostnader till subdivisioner som snabbt fördelade dem vidare ner till huvudavdelningarna på produktionen och där vidare ner till enstaka produktionsavdelningar, och där låg det på 100-tals kostnadsställen. Så den här fördelningsnyckeln på centrala tjänster gjorde att man kunde se längst ner på ett kostnadsställe teoretiskt, även om man inte gjorde, hur mycket av disponentens lön man bar.

Efter bolagiseringarna togs så gott som alla schabloner och fördelningar bort, med något enstaka undantag. De mellanhavanden som förekom mellan bolagen skedde i mer affärsmässiga former via fakturering till marknadsmässiga priser. En fråga som då uppstod var vad marknadsmässiga priser var och om sådana över huvud taget fanns. I många fall fanns det ett pris för en vara eller tjänst på den externa marknaden, t ex för datatjänster, massa och el.

Bolagen hade oftast ett pris på sina varor och tjänster och de andra bolagen hade i de flesta fall frihet att köpa från någon extern leverantör om alternativet skulle vara mer förmånligt. Förfarandet fanns för att sätta

press på de interna bolagen, så att det inte uppstod områden där bolagen blev ineffektiva, därför att det saknades konkurrens.

Om bolagen inte kom överens i de interna förhandlingarna hänfördes frågan till respektive koncernledning. Inom Ericsson fanns t ex en skiljeinstans för att lösa interna konflikter. Inom Ericsson kände samtliga intervjupersoner till förfarandet. De ansåg att det skulle vara ytterst pinsamt om bolagen blev tvingade att använda sig av skiljeinstansen. En ekonomichef ansåg att förfarandet alltid var bra att kunna hota med för att nå en lokal lösning.

Inom de övriga koncernerna fanns det inga skrivna regler för hur förhandlingar skulle hanteras, eftersom det ytterst sällan förekom att koncernledningarna blev inblandade i prissäkringar.

4.4 Medverkande bolags systemutformning

Tre av koncernerna i undersökningen hade en operativ organisation som avvek mer eller mindre från den legala, undantaget var Stora. Som framkommit ovan var det via den operativa organisationen som alla koncernerna i första hand styrde sin verksamhet.

Detta avsnitt ger en översiktlig beskrivning av de olika koncernernas systemutformningar. Jag har valt att beskriva styrmodellernas "genomsnittliga" utseende och att ange på vilka punkter skillnader förekom mellan de olika koncernernas modeller. Avsnittet följer figur 3.1 ovan som visar en mycket förenklad principiell modell över en resultat- och balansräkning för en bolagiserad enhet.

4.4.1 Resultatmodell

De fyra företagens resultatmodeller skilde sig åt något, både i var vissa poster redovisades och i de individuella redovisningsprinciperna. Dessa skillnader kunde naturligtvis ha stor betydelse för hur enskilda mått prioriterades, t ex om en viss delpost redovisades inom eller utom ett visst resultatbegrepp.

De fyra olika resultatnivåerna i figur 3.1, rörelseresultat, resultat efter finansiella intäkter, resultat efter finansiella poster och nettoresultat kommer att behandlas i var sitt avsnitt nedan. Vid genomgången av resultaträkningen kommer vissa komponenter som har betydelse för undersökningen att beskrivas mer utförligt än övriga.

4.4.1.1 Rörelseresultat

Inom rörelseresultatet använde sig alla bolagen utom Stora av kalkylmässiga räntor på omsättningstillgångar, exklusive likvida medel och kortfristiga skulder, samt kalkylmässiga räntor och avskrivningar på anläggningstillgångar.

För Storas underkoncerner förekom inga kalkylmässiga kostnader, bl a för att undvika begreppsförvirring och efterlikna officiella redovisningsprinciper. Däremot använde sig dessa enheter av kalkylmässiga kostnader på underliggande nivåer.

Antalet transaktioner med valutarisker varierade mellan de undersökta bolagen. Vissa bolag hade ett betydande antal externa exportaffärer, samt inköp av varor och inventarier från utländska externa leverantörer. Det förekom också bolag som så gott som uteslutande hade svenska affärskontakter.

I alla fyra koncernerna förekom både finansiella och kommersiella kursdifferenser. De finansiella uppstod vid upptagna/lämnade lån i främmande valutor, medan de kommersiella uppstod när ett företag hade varufordringar/skulder i främmande valutor.

De finansiella kursdifferenserna redovisades i alla företagen på central nivå eftersom det var moderbolagen som ansvarade för de utländska lånen och hade valutakonton. Vissa undantag från detta förekom inom Stora.

De kommersiella kursdifferenserna redovisades både i bolagen och centralt. De differenser som redovisades i bolagen uppstod när dessa fakturerade till utländska kunder alternativt köpte från externa leverantörer i annan valuta än svenska kronor, medan de som redovisades centralt uppstod i de nettingsystem som alla koncernerna hade organiserat centralt för att ta hand om koncernfaktureringen. Detta innebär att systemen såg till att endast nettot av olika skulder och fordringar i viss valuta remitterades.

I det externa perspektivet var det internbankerna som i kommission köpte och sålde på termin för moderbolagens räkning. Bolagen hade möjlighet att täcka valutarisker i internbanken, som då utfärdade interna terminskontrakt. Internbankerna hade experter som därefter avgjorde om den interna affären skulle kurssäkras externt eller inte.

Syftet med reglerna var att förhindra onödiga kursdifferenser genom att göra organisationerna medvetande om riskerna vid alla export- och importaffärer.

Inom två av koncernerna avgjorde bolagen själva om de önskade att kurssäkra de transaktioner som skedde utanför nettingsystemet och som kunde ge upphov till kursdifferenser. Inom den tredje koncernen sade man från centralt håll att i princip alla transaktioner som kunde ge upphov till kursdifferenser skulle kurssäkras för att undvika spekulationer från bolagens sida. Den fjärde koncernen hade ett system med budgetkurser för valutor, vilket innebar att bolagen erhöll den kurs som gällde vid faktureringsstillfället.

Vid inköp från externa utländska leverantörer hade inga bolag några rutiner för hur de skulle hantera dessa transaktioner - mer än att de borde kontakta respektive ekonomiavdelning alternativt internbanken vid större inköp.

4.4.1.2 Resultat efter finansiella intäkter

Under rörelseresultatet lades i aktuella fall de kalkylmässiga kostnaderna tillbaka och planmässiga avskrivningar drogs av. Inom resultatbegreppet redovisades både interna och externa finansiella intäkter. Måttet resultat efter finansiella intäkter, som är en vanlig täljare i räntabilitetsmått utgjorde täljare i räntabilitet på sysselsatt kapital inom både Ericsson och Sandvik.

4.4.1.3 Resultat efter finansiella poster

Inom måttet resultat efter finansiella poster redovisade alla företagen ett finansnetto där de interna och externa finansiella kostnadsräntorna drogs ifrån.

Där redovisade Alfa-Lavals, Ericssons och Storas enheter även sina mellanhavanden med internbankerna, medan Sandviks enheter redovisade sina fasta och rörliga räntor på avräkningskrediten/fordran mot moderbolaget. Hur internbankerna var utformade redovisas under avsnittet likvida medel i avsnitt 4.4.2.2.

4.4.1.4 Nettoresultat

I den legala organisationen redovisades koncernbidrag mellan dotterbolag alternativt mellan dotterbolag och moderbolag i alla fyra företagens årsbokslut. Härigenom minimerades den totala skattebelastningen för koncernen.

Alla fyra koncernerna hade ekonomi- och skattestaber som svarade för de externa boksluten. Arbetet leddes från central nivå och staberna utarbetade diverse anvisningar - många gånger tillsammans med jurister och revisorer. Från central nivå var kontakterna med underenheterna oftast begränsade till en person, redovisningschefen.

I den operativa organisationen belastades bolagen i ett andra steg med intern utdelning och intern skatt för att efterlikna ett fristående förhållande. Genom dessa två transaktioner reglerades koncernbidraget efter bolagens finansiella situation. Nedan redovisas hur intern utdelning och intern skatt beräknades för bolagen i den operativa organisationen vid undersökningstillfället.

De kontakter som förekom mellan bolagen och den centrala företagsledningen i fråga om utdelning gick i första hand genom ekonomistaben. Alla fyra ekonomistaberna angav direktiv för utdelningskravet för verksamhetsåret. Utdelningskravet berörde samtliga bolag.

Inom Alfa-Laval, Ericsson och Sandvik beräknades utdelningskravet som en procentsats av det egna kapitalet. I Alfa-Laval var utdelningen 17 procent av eget justerat kapital, i Ericsson 20 procent av bundet eget kapital och i Sandvik 6 procent av eget justerat kapital. I samtliga fall var kapitalbasen det ingående kapitalet vid årets början. Vid förlust kunde utdelningskravet jämkas för Ericssons och Sandviks enheter, i undantagsfall även för Alfa-Lavals enheter.

Utdelningskravet inom Stora var däremot satt per enhet. Verksamheter som långsiktigt bedömdes ha ett lågt kapitalbehov bidrog med en högre utdelningsandel.

Skattesatsen för Alfa-Lavals, Ericssons och Storas enheter var 50 procent. Alfa-Lavals och Ericssons enheter betalade skatt efter det att utdelningen var beräknad, om det fanns utrymme till detta. Inom Stora beräknades däremot skatteuttaget före utdelningskravet.

Inom Sandvik beräknades skatten dels med hänsyn till de länder som respektive affärsområde bedrev verksamhet i, dels som om affärsområdena var fristående multinationella koncerner. Skattesatsen mellan länderna varierade från 15 till 60 procent.

Den beräknade utdelningen och skatten betalades in till central nivå efter första tertialet i alla företagen utom Sandvik, som istället reglerade beloppen via avräkningskrediten.

Det som återstod efter det att dessa beräkningar hade gjorts och reglerats, överfördes till eget kapital inom bolagen.

För att ytterligare förtydliga beräkningarna visas ett exempel med Ericssons modell. Utgångspunkten är att det egna bundna kapitalet uppgår till 200 MSEK. Alla belopp redovisas i miljontals kr.

Vinst efter bokslutsdispositioner, före intern utdelning och skatt	100
Utdelning (20 %)	<u>-40</u>
Resultat efter intern utdelning	60
Skatt (50 %)	<u>-30</u>
Nettoresultat	30

Figur 4.6 Ericssons redovisningsmetod för intern utdelning och skatt

Utdelning och skatt på sammanlagt 70 MSEK kronor skall betalas in till internbanken. Nettoresultatet redovisas därefter under eget kapital.

4.4.2 Balansräkning

I detta avsnitt behandlas bolagens balansräkningar och hur respektive moderbolag gick till väga när balansräkningarna konstruerades för enheterna. Alla bolag utom de inom Sandvik fick egna likvida medel. En genomgång av hur Alfa-Lavals, Ericssons och Storas enheter hanterade sina likvida medel via internbanken avslutar detta avsnitt.

4.4.2.1 Konstruktion av balansräkningar

Vid uppdelningen av respektive moderbolags balansräkningar var förfarandet i stort sett lika vad gäller aktivsidan för alla fyra företagen. Före bolagiseringen hade alla företagen varit divisionaliserade, vilket gjorde att vissa av aktivposterna redan var uppdelade per division. Många gånger var dessa uppdelningar gjorda efter schabloner, men det förekom också att vissa poster var bokförda per division.

Aktivsidan kunde många gånger identifieras med hjälp av förssystem och gamla bokslutssupplement för ett antal år tillbaka i tiden. De poster som kunde delas upp på detta sätt var t ex kundfordringar, anläggningstillgångar och lager.

Inom Alfa-Laval, Ericsson och Sandvik redovisades fastigheter oftast i separata fastighetsbolag som var kommissionärsbolag efter bolagisering-

en. Fastigheterna fördelades dock inte på de olika enheterna, bl a för att undvika avgifter för nya lagfarter. Övriga bolag hyrde sedan lokaler från dessa fastighetsbolag till "marknadsmässiga priser".

Stora valde däremot att fördela fastigheterna på de olika bolagen, eftersom det var fråga om gamla byggnader som var belägna på skogsfastigheter utanför planlagt område. I Storas fall var fastigheterna bokförda till mycket låga värden och det var möjligt att reglera delar eller hela fastigheter utan några större lagfartskostnader. Däremot fördelades inte skogstillgångar operativt på grund av dess omfång. De redovisades istället legalt inom framförallt moderbolaget samt gamla Billerud och Papyrus.

Företagen delade upp passivsidan efter olika metoder. Alla företagen kunde dock identifiera kortfristiga skulder per bolag, tex leverantörs-skulder och förskott från kunder. Obeskattade reserver kunde beräknas efter anläggningstillgångarna och lagret.

Efter dessa uppdelningar återstod i princip endast två oidentifierade poster på passivsidan, långfristiga skulder och eget kapital.

Alfa-Laval tilldelade tillverkande respektive säljande enheter en soliditet på 30 respektive 15 procent vid konstruktionen 1983. Vid framräkningen av soliditeten användes det officiella sättet, dvs hälften av lagerreserven och överavskrivningar räknades såsom eget kapital. Vissa utjämningsposter tillkom dock, eftersom resultaten beaktades fem år tillbaka i tiden. Dessa poster behandlades som långfristig skuld till internbanken. Vissa bolag hade dessutom stora likvida medel (förskott), som de fick behålla.

Ericsson tilldelade de bolag som konstruerades 1988 en soliditet på 23 procent beräknad på officiellt sätt. För dessa bolag tillkom en långfristig skuld till moderbolaget enligt samma metod som för Alfa-Laval. Om dotterbolagen hade externa långfristiga skulder sedan tidigare fick de behålla dem. Övriga bolag hade varit dotterbolag sedan tidigare och fick behålla sina respektive soliditeter.

Inom Sandvik bestämdes att det egna kapitalet plus obeskattade reserver skulle utgöra 30 procent av balansomslutningen vid starttidpunkten 1984. Resterande 70 procent blev avräkningskredit för att balansera balansräkningen. Den uppdelades i rörlig och fast avräkningskredit till central nivå. Den rörliga skulle representera checkräkning och den fasta långfristiga lån.

Proportionerna mellan dessa båda krediter speglade ett grovt medelvärde av moderbolagets lånesituation.

Stora valde att skjuta till substans till sina nybildade dotterbolag 1988 genom att sälja inkråm till dem. Regleringen gjordes genom aktieägartillskott från moderbolaget och långfristiga lån från Stora Finansförvaltning AB, eftersom enheterna konstruerades som juridiska dotterbolag. Genom den valda metoden fick enheterna ett naturligt eget kapital och långfristiga skulder. Inom vissa av Storas äldre dotterbolag förekom gamla externa långfristiga skulder som av juridiska skäl fortfarande redovisades inom bolagen.

Det egna kapitalet för kommissionärsbolagen bestod i den operativa organisationen dels av det officiella egna aktiekapitalet, dels av den del av moderbolagets kapital som hade fördelats till bolagen. För dotterbolagen inom Ericsson och Stora var det egna kapitalet detsamma i den operativa som i den legala organisationen. Inom alla bolagen redovisades bundet och fritt eget kapital enligt officiella regler.

4.4.2.2 *Likvida medel*

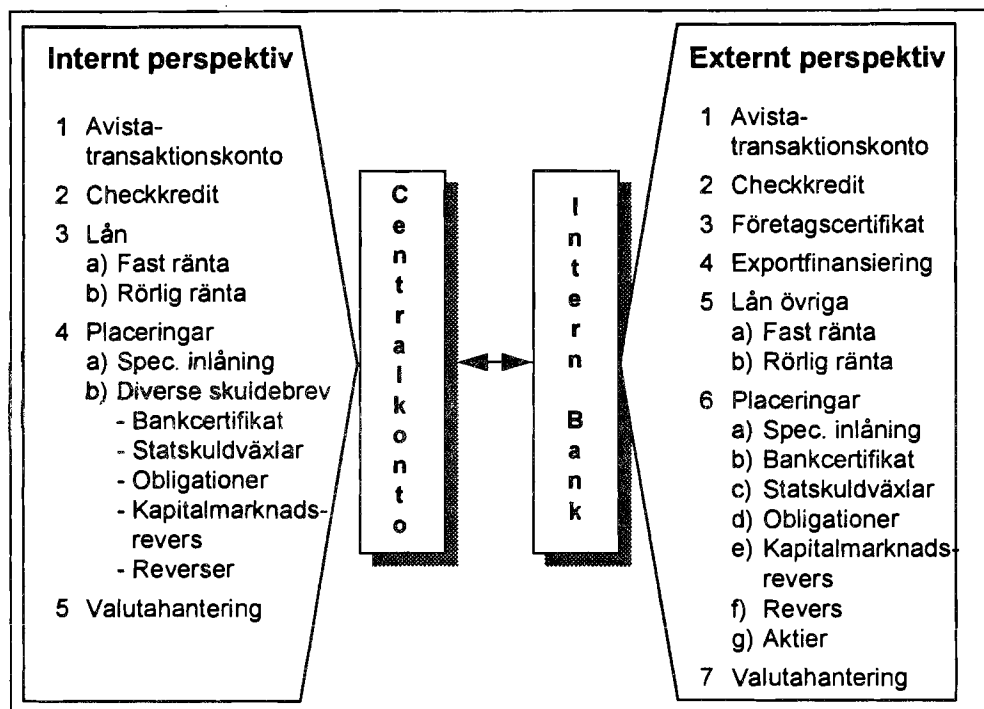
Likvida medel hos bolagen inom Alfa-Laval, Ericsson och Stora redovisades och hanterades av respektive enhet via företagens internbanker.

Figur 4.7 visar hur Alfa-Lavals internbank var utformad 1986. Denna bank har valts som exempel därför att den var den mest utvecklade av de tre internbankerna i denna studie, sett från bolagens sida.

Av figur 4.7 framgår de två perspektiv som banken arbetade efter och vilka tjänster som erbjöds/användes i respektive perspektiv. Internt perspektiv avsåg förhållandet mellan internbanken och de olika bolag som var anslutna till banken. Externt perspektiv avsåg förhållandet mellan internbanken och olika institut på den externa penning-, kapital- och valuta-marknaden.

Samtliga kommissionärsbolag som var anslutna till internbanken hade ett transaktionskonto i S-E-Banken i form av ett checkkonto. Alla betalningar, både interna och externa, skedde över transaktionskontona. Konstruktionen innebar att företagen i det interna perspektivet hade en decentraliserad kassahållning samtidigt som de i det externa perspektivet hade samlat alla kassaresurser centralt och kunde agera med dem på den externa penningmarknaden. Transaktionskontona var alltid noll vid varje dags slut i det externa perspektivet för bolagen, eftersom överskottet (underskottet) fördes till (täcktes av) Alfa-Banken. Transaktionskontot hos S-E-Banken var således ett avräkningskonto för bolagen. Summan av samtliga avräkningskonton låg i det externa perspektivet bokförda i Alfa-

Banken på dess centralkonto mot S-E-Banken medan det i det interna perspektivet fanns saldon bokförda på respektive bolags transaktionskonto i Alfa-Banken. Alla kontohavare fick dagligen ett saldobesked från S-E-Banken över alla transaktioner som skett på kontot.



Figur 4.7 Alfa-Lavals internbanks aktiviteter och dess två perspektiv 1986

Samtliga bolag inom Alfa-Laval, Ericsson och Stora hade ansvar för sin likviditetsplanering, samt rapporteringskrav för likviditetsbudget. Dessa uppgifter låg sedan till grund dels för bolagens egna likviditetsbudgeter, dels för moderbolagets likviditetplanering. Internbanken följde också varje enhets likviditet dag för dag via centralkontosystemet. Vid större avsteg från den lämnade budgeten skulle bolagen meddela respektive internbank detta, så att eventuella åtgärder kunde planeras.

Inom Sandvik gjordes likviditetsbudgeten på central nivå för moderbolaget Sandvik AB.

Arbetsinsatsen för likviditetsbudgeten varierade kraftigt mellan bolagen beroende på storlek, verksamhet och likviditetssituation. Likviditetsbudgeten byggdes upp underifrån i bolagen och var betydligt mer arbetskrävande i bolag som hade funktionerna forskning, tillverkning, försäljning och eftermarknad än för bolag som endast hade försäljning. På

samma sätt var det betydligt enklare för bolag som hade en stor koncernförsäljning med fastlagda betalningsdatum än för bolag som hade en övervägande del exportförsäljning och externa affärskontrakt.

4.4.3 Redovisningsmått

I detta avsnitt redovisas de mest centrala måtten som användes inom koncernerna.

4.4.3.1 Resultatmått

Alla koncernerna hade resultatmodeller som liknade den i figur 3.1, avsnitt 3.4, för resultatmått i absoluta tal.

4.4.3.2 Räntabilitetsmått

Alla bolagen redovisade räntabilitet på sysselsatt kapital i något utförande.

Inom Alfa-Laval hette räntabilitetsmättet ROC, Return on Capital, och bestod av rörelseresultatet plus återläggning av kalkylmässiga räntor, dividerat med totalt driftskapital. Driftskapitalet bestod av samtliga tillgångar till bruksvärde (återanskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade kalkylmässiga avskrivningar) minus räntefria skulder. ROC var således ett operativt räntabilitetsbegrepp, som inte tog hänsyn till respektive enhets finansiering.

Inom Ericsson benämndes räntabilitetsmättet ROCE, Return On Capital Employed. Mättet bestod av resultatet efter planmässiga avskrivningar plus ränteintäkter (interna och externa bankräntor) samt eventuella utdelningar, dividerat med balansomslutningen minus icke räntebärande skulder.

Inom Sandvik användes tre räntabilitetsmått: RONA, Return On Net Assets, som fanns i två utföranden, RONA I och II, samt ROCE (Return On Capital Employed).

I RONA I bestod täljaren av resultatet efter planenliga avskrivningar plus ränteintäkter på avräkningsfordran och utdelningsintäkter. Nämnaren bestod av samtliga tillgångar enligt affärsområdets balansräkning minus icke räntebärande skulder. RONA II hade samma täljare som RONA I men i nämnaren drogs även 50 procent av de obeskattade reserverna

av. RONA II användes för moderbolaget totalt, men det togs även fram för affärsområdena för att undvika missförstånd.

ROCE var ett kalkylmässigt avkastningsmått baserat på driftresultatet (rörelseresultat inklusive kalkylmässiga kostnader). I nämnaren var lagret värderat till standardkostnad och anläggningstillgångarna till bruksvärde.

Inom Stora benämndes måttet kort och gott Räntabilitet och det bestod av rörelseresultatet efter planavskrivningar dividerat med sysselsatt kapital.

4.4.3.3 *Finansiella mått*

Samtliga bolag beräknade soliditeten på officiellt sätt, dvs justerat eget kapital (eget kapital enligt balansräkningen ökat med 50 procent av de obeskattade reserverna) i procent av balansomslutningen.

Skuldsättningsgraden beräknades i samtliga bolag såsom räntebärande skulder dividerat med justerat eget kapital.

4.4.3.4 *Övriga redovisningsmått*

Det fanns också andra kompletterande mått som användes inom alla koncernerna för att fokusera speciella aktiviteter. Exempel på sådana mått var lageromsättningshastighet och genomsnittlig kredittid för externa kundfordringar. Dessutom förekom inom alla koncernerna verksamhetsplaner som tog hänsyn till bolagens situation och förutsättningar i respektive koncern, t ex marknadstillväxt, förstärkning av marknadsposition mot något konkurrentföretag.

4.4.4 *Finansieringsanalys*

Bolagen utarbetade finansieringsanalyser vid de tillfällen när kompletta balansräkningar togs fram. För enheterna inom Alfa- Laval innebar detta varje tertiäl medan övriga företag sammanställde analyserna kvartalsvis.

Alfa-Lavals, Ericssons och Storas finansieringsanalyser visade förändringen av likvida medel mellan två perioder, medan Sandviks analys visade förändringen av avräkningskrediten mot moderbolaget.

Alla fyra företagens finansieringsanalyser var indelade i olika delnivåer som sedan mynnade ut i respektive slutrad. Alfa-Lavals och Storas analyser bestod av tre cash flow-nivåer: cash flow från rörelsen, cash flow före låneoperationer samt förändring i likvida medel. Ericssons finan-

sieringsanalys bestod av nivåerna cash flow från rörelsen och förändring i likvida medel. Sandviks finansieringsanalys bestod av internt tillförda medel, förändring av rörelsekapital, samt nettoinvesteringar inklusive förändringar av avräkningskrediten.

4.4.5 *Investeringsrutin*

Under rubriken investeringsrutin redovisas investeringar i maskiner, inventarier och i vissa fall byggnader. Större investeringar som t ex köp av företag eller dyrare fastigheter skulle alltid behandlas i koncernstyrelsen.

Alfa-Laval, Ericsson och Sandvik hade likartade förfaranden för investeringar. I dessa företag fanns en viss maximigräns som VDn i ett bolag hade rätt att attestera. I Alfa-Lavals fall var gränsen 250.000 kr 1986, men beloppsgränsen har höjts sedan undersökningen genomfördes och 1989 var den 1 MSEK. För Ericsson och Sandvik var beloppet 1989 satt till 2 MSEK.

Affärsområdeschefer hade högre attestbelopp. För de tre företagen var gränsen satt till 5 MSEK 1989. Den högre beloppsgränsen gällde också för en VD som även var affärsområdeschef. Om beloppet för en investering översteg denna gräns skulle den gå vidare till koncernchefen och koncernstyrelsen.

Inom Ericsson gällde beloppet dock inte i de fall då en investering inte var budgeterad. Då hade en VD endast rätt att attestera en investering upp till 1 MSEK.

Före verkställandet av en investering, oavsett om det gällde ersättning eller rationalisering, skulle en investeringsbegäran upprättas. Den skulle innehålla vissa obligatoriska uppgifter beroende på objektet och värdet, t ex en beskrivning av investeringsobjektet, uppgifter om lönsamhet (t ex paybacktid), tidsplan för investeringens genomförande inklusive installation etc. Vissa undantag från dessa regler fanns för t ex datorer, och bilar.

Begäran om investering skulle ha bifallits av den attestberättigade före ett projekts igångsättande.

Inom Stora förekom inga fastställda beloppsgränser, utan varje enhet beslutade själv om lämplig nivå. Det fanns dock vissa centrala instruktioner om vad en investeringskalkyl borde innehålla. De metoder som användes var internräntemetoden och modifierad payback.

Samtliga enheter som undersöktes i de fyra koncernerna hade utformat egna interna investeringsregler som passade respektive underenhet. Dessa

regler skilde sig åt, dels mellan de olika koncernerna, dels inom de olika bolagen.

4.5 Sammanfattning av kapitlet

I kapitlet beskrivs de olika koncernerna och de enheter ur dessa som valdes ut för undersökningen. Av företagsbeskrivningarna framkommer det att bolagens kärnverksamheter definierats och att en fokusering av affärerna blivit mer uttalad. Detta medförde att bolagens verksamheter blev mer avskilda från varandra.

Ansvarsfördelningen mellan bolagen och den centrala företagsledningen förtydligades i och med att enheterna blev utformade som aktiebolag. Styrningen av bolagen skedde formellt i styrelseform. I den nya organisationen fick bolagen ett utvidgat ansvar för sin verksamhet och bolagscheferna fick rätt att teckna bolagen och skriva under textavtal utan att först rådgöra med koncernledningen.

Bolagen hade i den nya organisationen större frihet att välja mellan en intern och extern leverantör för vissa tjänster eller produkter. Tidigare schablonkostnader för interna tjänster ersattes med ett internt system för köp och försäljning mellan bolagen, där ett externt marknadspris var referensobjekt.

Bolagens ansvar innefattade inte bara rörelseaktiviteter, utan också de tillkommande finansiella aktiviteterna. Detta innebar att bolagen hade kompletta balans- och resultaträkningar. De fyra koncernernas ekonomiska styrsystem var utformade på liknande sätt. Bolagen hade också möjligheter att för de svenska enheterna ta fram samma redovisningsmått som för fristående företag.

I kapitlet redovisas också koncernernas matrisorganisationer. De var indelade dels i globala internationella affärsområden, dels i regionala dotterbolag per land. Styrningen i de olika dimensionerna gick olika långt. Regionalt kunde utvärderingen ske med räntabilitet på eget kapital, medan utvärderingen i den andra lednen skedde med räntabilitet på sysselsatt kapital.

KAPITEL 5

Den ekonomiska inriktningen

Kapitlet är indelat i tre delar. Den första delen, avsnitt 5.1, behandlar de redovisningsmått som underenheterna utvärderades med. Den andra delen, avsnitten 5.2-5.7, behandlar den ekonomiska inriktningen till resultatet efter finansiella poster och sysselsatt kapital. Den tredje delen, avsnitten 5.8-5.10, redogör för inriktningen till nettoresultatet och eget kapital. De två sista delarna behandlar främst kunskapsfrågor och åsikter om de olika resultatnivåerna enligt undersökningens synsätt. Kapitlet avslutas därefter med en sammanfattning, avsnitt 5.11.

5.1 Redovisningsmått som bolagen utvärderades med

Detta avsnitt redovisar hur intervjupersonerna uppfattade sina ansvar uttryckta i redovisningsmått, när de utvärderades av sina koncernledningar eller bolagsstyrelser.

5.1.1 *Bolagens viktigaste redovisningsmått*

En direkt fråga ställdes till intervjupersonerna hur dessa upplevde prioriteringsordningen för de tre viktigaste styrmåtten **koncernledningen** utvärderade deras verksamhet med.

Samtliga intervjupersoner angav ett mått som speglade bolagens rörelseuppgifter inklusive finansiella poster som prioritet ett och två som svar på frågan. Ingen intervjuperson uppgav således att nettoresultatet hade prioritet ett eller två.

För Alfa-Laval och Ericsson innebar det att frågan avsåg den svenska delen av verksamheten, medan den för Sandvik och Stora avsåg hela affärsområdet.

Intervjupersonerna på Alfa-Laval och Ericsson ansåg att affärsområdesresultatet var viktigare än resultatet för den svenska enheten. Av denna anledning förekom det att affärsområdesbolag av olika skäl tog gemensamma affärsområdeskostnader centralt, t ex utvecklingskostnader och uppbyggnaden av lager. Men det svenska resultatet var naturligtvis inte ointressant för intervjupersonerna eftersom det var en del av helheten.

Först på högsta organisatoriska nivå blev måttet räntabilitet på sysselsatt kapital för ett affärsområde meningsfullt. Skälet till detta var att de ingående bolagen kunde ha helt olika kapital- och kostnadsstruktur. En enhet kunde t ex ha mycket teknisk utveckling, en annan ha stora produktionsenheter och en tredje vara en rent säljande enhet.

Tabell 5.1 redovisar hur intervjupersonerna prioriterade bolagens redovisningsmått. Ingen intervjuperson angav måttet resultat efter finansiella intäkter, trots att måttet var täljare i räntabilitet på sysselsatt kapital. Därför saknas måttet i tabellen. Däremot svarade flera personer att resultat efter finansiella poster var ett viktigt mått, 12 personer ansåg att måttet hade högsta prioritet. Måttet tillkom efter bolagiseringen. Flera intervjupersoner kunde inte ange mer än två alternativ. Av denna anledning redovisas 11 svar under "ej angivet alternativ" för prioritet 3.

Mått	Prioritet 1	Prioritet 2	Prioritet 3
Rörelseresultat (Res 1)	19	6	2
Resultat efter finansiella poster (Res 3)	12	13	7
Nettoresultat (Res 4)	0	0	1
Räntabilitet på sysselsatt kapital	18	17	8
Omsättning	1	8	3
Vinstmarginal	0	0	2
Marknadsandel	0	1	2
Kapitalomsättningshastighet	0	4	4
Cash flow	0	1	10
Ej angivet alternativ	0	0	11
Summa	50	50	50

Tabell 5.1 Intervjupersonernas prioritering av redovisningsmått

Som framgår av tabell 5.1 skilde sig svaren åt för de viktigaste redovisningsmått. En enhets verksamhet eller situation vid olika tidpunkter, hade naturligtvis stor betydelse för vilket mått som användes vid utvärderingen.

Inom Alfa-Laval och Sandvik angavs ett resultatmått i absoluta tal som det absolut viktigaste måttet. Inom Alfa-Laval ansåg samtliga intervjupersoner att rörelseresultatet (benämnt Operating Result) var det viktigaste måttet. Inom Sandvik hade alla intervjupersoner utom två resultat efter finansiella poster (benämnt RBEAT; Result Before Extraordinary) som prioritet ett. Dessa två uppgav i stället ett räntabilitetsmått som viktigaste mått.

I stort kan man säga att de intervjupersoner som inte angav ett resultatmått som viktigaste mått, i stället nämnde ett räntabilitetsmått. Som prioritet två och tre nämndes marknadsandel och omsättning. Inom Alfa-Laval angavs också resultat efter finansiella poster, och inom Sandvik rörelseresultat (benämnt driftresultat), cash flow och nettoresultat.

Inom Ericsson ansåg åtta av tolv personer att räntabilitet på sysselsatt kapital (benämnt ROCE, Return On Capital Employed) var det viktigaste måttet vid utvärdering. Två personer uppgav rörelseresultatet, och två person resultat efter finansiella poster.

Som prioritet två och tre nämndes resultat efter finansiella poster, vinstmarginal, kapitalomsättningshastighet på lager och kundfordringar, samt marknadsandelar och cash flow.

Inom Stora var uppfattningen delad mellan resultat- och räntabilitetsmått som viktigaste utvärderingsmått. Åtta intervjupersoner ansåg att räntabilitet på sysselsatt kapital var det viktigaste måttet medan sju angav rörelseresultat. Två personer angav resultat efter finansiella poster medan en person uppgav omsättningen som det viktigaste måttet. I de flesta fall angavs även något av dessa mått som prioritet två och tre. Men även cash flow, marknadsandel och vinstmarginal angavs.

Nästan samtliga intervjupersonerna menade att resultatposter som t ex bokslutsdispositioner och intern skatt, samt kapitalposterna utanför det sysselsatta kapitalet, inte ingår i några styrmått, i den bemärkelsen att bolagen arbetar med måtten löpande under ett budgetår. Dessa poster arbetar bolagen endast med en gång per år, inför årsbokslutet, eftersom informationen kommer i efterhand.

En slutsats som kan dras av intervjupersonernas svar är att de upplevde en klar skillnad i prioritet mellan olika utvärderingsmått. Högst

prioritet ansågs de mått ha som redovisades ned till resultat efter finansiella poster (Res 3), samt sysselsatt kapital plus långa skulder.

En annan slutsats är att det förelåg en viss oklarhet i koncernledningarnas preciseringar av måttal för bolagen. Det kunde vara ett sätt för dem att hantera situationer där bolagen inte skulle ha ett rent bolagsansvar.

5.1.2 Processer där det framkom att styrmåtten var viktiga

Intervjupersonerna angav att koncernchefen var ansvarig inför aktieägarna och skulle redovisa ett resultat utåt. Det viktigaste resultatet, som skulle återspegla verksamheten på ett så korrekt sätt som möjligt, var ett mått som resultat efter finansiella poster. Intervjupersonerna ansåg att koncernchefen bröt ned sitt resultatansvar och tilldelade bolagen ett resultatansvar som passade ihop med koncernens resultat på högsta nivå.

Koncernchefen ansvarade också för ett nettoresultat på årsbasis och för rapportering till ägarna m fl. Intervjupersonerna angav att de inte upplevde något intresse från centralt håll för de resultatposter som löpande redovisades under resultat efter finansiella poster under ett år. Intresset för dessa poster visades framförallt inför ett årsbokslut. Av denna anledning fick komponenterna en lägre prioritet på bolagsnivå, men många framförde att komponenterna inte var helt ointressanta.

En koncernchef kunde inte alltid bryta ned ett räntabilitetskrav till underenheterna, utan i vissa fall kunde det bli nödvändigt att tilldela bolagen andra mått på grund av verksamhetsspecifika skäl. Exempel på detta var när ett bolag visade negativt resultat. Ett annat bolag hade stora förskott vilket gjorde att kapitalet blev negativt. En tredje enhet kunde ha en mycket hög räntabilitet, t ex 50 procent. Att då kräva ökad räntabilitet kunde innebära att bolaget tvingades skära bort verksamheter som egentligen var mycket lönsamma, t ex 30 procents räntabilitet. Det kunde ibland vara svårt, eller omöjligt, att värdera ett bolags kapital.

I vissa fall kunde det alltså bli nödvändigt att bolagen och koncernledningen gemensamt utarbetade entydiga mått som var så säkra som möjligt. De tog då hänsyn till de olika bolagens situation, så att måtten fick en hög precision och giltighet.

På en rad olika sätt framkom det att de mått som intervjupersonerna ansåg att de utvärderades med från centralt håll var viktiga. De angav att målsättningen i dessa mått lades fram på ett mycket konkret sätt i diskussioner med företagsledningen. Dessutom utgick många gånger

bonus för ledande befattningshavare från vissa av dessa mått, vilket var en väl så tydlig markering av hur viktiga måtten var.

De flesta intervjupersonerna hade inte uppfattat att de fått några direktiv från koncernledningen om vilka mått deras respektive bolag utvärderades med. Däremot uppfattade de att vissa mått var viktigare än andra eftersom koncernledningen under t ex styrelsemöten, chefsmöten, budgetmöten, uppföljnings- och planeringsmöten antydde det.

Vid budgetmöten framkom det att koncernledningen formulerade sina budgetmål i vissa mått. Det framgick även av den rapportering som bolagen lämnade ifrån sig att vissa mått var viktigare än andra, eftersom den löpande uppföljningen i huvudsak rörde vissa mått, och eftersom kommentarer och frågor hade sin utgångspunkt i dessa mått. Även diskussioner kring strategiska frågor utgick från särskilda mått. Detta meddförde i sin tur att flera ekonomichefer utformade bolagens presentationsmaterial vid t ex möten med sin koncernledning utifrån vad de uppfattade att koncernledningen var mest intresserad av. En ekonomichef beskrev det på följande sätt:

Vi diskuterar de här termerna hela tiden. När vi tittar på rationaliseringar t ex, så börjar och slutar allt vid detta mått, avkastningen på sysselsatt kapital.

Många VDar sade att det hade kommit fram vid både formella och informella samtal med respektive styrelseordförande att vissa mått hade högre prioritet än andra. Under en intervju med en VD ringde koncernchefen, som också var styrelseordförande i bolaget. Jag blev ombedd att stänga av bandspelaren och lämna rummet vi befann oss i. Efter samtalet berättade VDn att styrelseordföranden hade ställt frågor informellt kring vissa mått och att han själv hade fått möjlighet att stämma av några frågor.

5.1.3 Måttens betydelse i ett tidsperspektiv

En fråga gällde inom vilket tidsperspektiv intervjupersonerna uppfattade att koncernledningen utvärderade de mått som hade hög prioritet. Svaren på frågan redovisas i tabell 5.2, där de undersökta företagen inte namnges och svaren redovisas i procentsatser.

Av tabell 5.2 framgår det att mått som hade hög prioritet totalt utvärderades i ungefär samma utsträckning på kort och lång sikt, samt på både kort och lång sikt. Däremot var det stora skillnader mellan de olika

koncernerna. Intervjupersonerna sade att mått med anknytning till de finansiella aktiviteterna utvärderades på årsbasis eller längre.

Företag	Kort sikt	Lång sikt	Både och
A	90	0	10
B	42	8	50
C	0	10	90
D	22	78	0
Totalt	34	32	34

Tabell 5.2 Hur bolagens redovisningsmått utvärderas i ett tidsperspektiv

En koncern, ett enskilt bolag, en division eller ett affärsområde kunde komma in i olika faser, vilket gjorde att mått och tidsperspektiv bedömdes olika för dem. Detta var enligt intervjupersonerna den absolut avgörande punkten när koncernledningen valde tidsperspektiv.

Bolag som var inne i perioder med låga resultat och därför vidtog en rad åtgärder utvärderades kortsiktigt. Där var månadsboksluten viktiga. Även bolag som hade mycket hög lönsamhet kunde utvärderas på kort sikt, beroende på verksamhetens karaktär. Som exempel kan nämnas bolag som hade höga marknadsandelar och som följde dessa för att snabbt anpassa produktionen om marknaden skulle vända. De mått som framförallt användes vid denna typ av utvärderingar var fakturering och ett resultatmått i absoluta tal. Intervjupersonerna ansåg att det kunde finnas felmarginaler i månadsboksluten och att säkerheten i boksluten ökade betydligt vid längre perioder, t.ex. vid kvartalsbokslut. De intervjuade personer som tillhörde bolag med låga resultatnivåer ansåg att det var bekymmersamt att arbeta i ett kortsiktigt perspektiv.

Bolag som utvärderades på lång sikt var oftast tunga processindustrier. De utvärderades för det mesta under en konjunkturcykel, som varierade med den marknad bolaget opererade på. Det förekom också bolag som arbetade med stora projekt där tidpunkten för resultatavräkningen var avgörande. Vid långsiktiga utvärderingar av enheterna användes resultatmått och avkastningsmått. Det framfördes att kapitalet, och då främst lagret, varierade kraftigt med konjunkturerna och att det tog lång tid innan åtgärder mot lagerposter gav effekter i måtten.

Intervjuade personer som upplevde att de utvärderades på några års sikt uppskattade detta och ansåg att det var ett tecken på att koncernledningen var mer dynamisk i sättet att se på bolagens verksamhet.

Ungefär en tredjedel av intervjupersonerna upplevde att de utvärderades på både kort och lång sikt. Flera av dem framförde att det var ett dilemma att försöka uppnå ett långsiktigt bra resultat - samtidigt som bolagen också måste ta hänsyn till kortsiktiga resultat.

Följande två citat från en VD och en ekonomichef belyser hur intervjupersoner upplevde att bli utvärderade på både kort och lång sikt:

Vi pratar om måtten på alla sikter. Vi pratar om nästa års budget, vi pratar också om utvecklingen över 3 eller 5 år, och då är det samma resultatmätt vi pratar om. Man lever med ettårsbudgeten. Det är viktigt för det är den man följer upp mot. När vi pratar strategi, verksamhetens inriktning, då blir det på några års sikt. Vi uppdaterar våra 3-5 årsplaner med jämna mellanrum.

Vi mäter avkastningskravet över en konjunkturcykel. Men det är klart springer man i loppet så skall man gå månad för månad, så det är både och.

5.1.4 Tveksamheter kring bolagens uppgifter

Intervjupersonerna hade inga problem att ange sina bolags rörelseuppgifter inom koncernerna. Så gott som samtliga intervjuade hade inte uppfattat några signaler om att deras ansvar för rörelseuppgifterna hade förändrats i någon nämnvärd omfattning sedan bolagiseringen. Däremot innebar omstruktureringarna inom koncernerna att bolagschefernas ansvar ökade och förtydligades efter hand.

De flesta intervjupersonerna, cirka 40, ansåg inte att det fanns några direkta tveksamheter om var ansvaret för rörelsens uppgifter låg. Många intervjupersoner ansåg att det i början funnits vissa tveksamheter, men att dessa hade klarats ut, bland annat genom vissa teoretiska omstruktureringar mellan bolagen, men också rent praktiskt.

Däremot hade en av koncernerna genomfört betydande omstruktureringar av produktansvaret, vilket innebar att vissa produktionsanläggningar inte passade in i koncernens nya organisation. Två bolag ägde fabriker som bedrev produktion för andra bolags räkning, på annan ort. Det medförde att ett bolag hade kapitalansvar för en fabrik, medan det andra bolaget hade personal- och produktionsansvar utan att kunna påverka tillverkningen och prissättningen i fabriken.

En annan oklarhet för flera bolag gällde gemensam forskning och utveckling, som är dyrt och svårt att driva. Det kan därför finnas bety-

dande fördelar för en koncern att sammanföra denna uppgift centralt. Därefter kan ingående bolag köpa tjänster enligt uppgjorda avtal. Flera intervjupersoner ansåg att forskning och utveckling var ett område som kunde ställa till problem, men vid tidpunkten för intervjuerna var det ännu inte något större problem i någon av koncernerna.

Flera personer såg också andra områden som kunde ge upphov till problem i en framtid, t ex när en snarlik applikation ingick i två affärsområden. Sådana problem försökte bolagen lösa genom förhandlingar.

Ansaret för de finansiella aktiviteterna uppfattades inte lika strikt som för rörelseaktiviteterna. Samtliga intervjupersoner menade att ansvaret var sekundärt eftersom bolagen tillhörde en koncern och ansvaret låg på koncernnivå.

Ett fåtal intervjupersoner framförde att det inte var helt klarlagt var ansvaret för vissa av de finansiella aktiviteter låg. Däremot menade de att det var klarlagt i praktiken.

5.1.5 Koncernledningarnas inblandning i bolagens skötsel

Intervjupersonerna menade att koncernledningen inte blandade sig i bolagens operativa frågor så mycket. Bolagen bedrev sina rörelser självständigt. Kontakterna gick i huvudsak genom dotterbolagens styrelser. Följande citat från en ekonomichef är representativt för denna uppfattning.

De blandar sig inte alls i de löpande affärerna. Vi har ju styrelsemöten där vi tar en del beslut. Sen är det klart att VD:n naturligtvis har löpande kontakter och diskussioner i viktiga frågor. Så måste man ju förankra sig.

Intervjupersonerna var också överens om att bolagen lämnades ifred så länge lönsamheten var tillfredsställande. Följande två citat från två VD:ar är representativa för denna uppfattning:

Ja, vi lever till stor del vårt eget liv så länge vi är lönsamma. När vi inte är lönsamma, som de två senaste åren, då får man inte leva ett fullt lika självständigt liv. Då får man en liten överrock som hänger mera tätt på en, vilket upplevs som ganska naturligt. Men det har alltså upplevts mera som ett stöd än något annat faktiskt. Vi har fått ett bra stöd.

Det är en hög grad av självständighet, givet att du klarar de mål som de har satt på de här parametrarna [räntabilitet på sysselsatt kapital och resultat efter finansiella poster].

Dessa uppfattningar delades av koncernernas ledningar. De ansåg att koncernerna var så stora att de helt enkelt inte hade möjligheter att engagera sig i affärsområdena om de gick bra, och inte heller ville det på grund av styrningsskäl. Men vid problem var de tvungna att engagera sig i bolagen. En person ur en av koncernledningarna sade så här om hur den koncernledningen arbetade:

Men några operativa frågor går vi inte igenom om det inte går åt helvete någonsans, och det gör det.

Det förekom att koncernledningarna gick in och informerade sig om bolagens verksamhet. Det var då i frågor som låg mellan en strategisk karaktär och en rörelsekaraktär, t ex forsknings- och utvecklingsfrågor samt tillverkningslokalisering. För att koncernen skulle kunna styra forskning och utveckling, räckte det inte med att endast avläsa ett redovisningsmått, utan de var tvungna att gå ned i detalj och sätta sig in i forsknings- och utvecklingsverksamheten. De måste således förstå verksamheten: vilka avdelningar som fanns, vilka projekt och vilka strategiska frågor som bolagen arbetade med osv. Även inom tillverkningslokaliseringen var besluten så stora att koncernledningen engagerade sig i vissa operativa frågor.

Inom dessa områden var koncernledningen och bolagsledningarna tvungna att samarbeta med varandra för att gemensamt ta fram lösningar. Intervjupersonerna ansåg att det var förståeligt med tanke på områdenas strategiska karaktär. Kontakterna mellan koncernledningen och bolagen i dessa frågor har oftast skett i separata sittningar om ett visst ämne och alltså inte i de ordinarie styr- och budgetmötena.

Nästan samtliga intervjupersoner angav att de centrala koncernledningarna sällan engagerade sig direkt i finansiella frågor. Koncernerna hade visserligen ett stort intresse i dessa aktiviteter, men kontakterna gick genom koncernstaberna. Endast i undantagsfall engagerade sig koncernledningarna i dessa aktiviteter för ett specifikt bolag.

De flesta intervjupersonerna hade svårt att acceptera en inblandning från koncernledningarna i sådana aktiviteter där det fanns få samordningsfördelar.

Alla de studerade enheterna ingick som delar i en större organisatorisk helhet. Därför ställdes en fråga om det fanns andra faktorer, t ex policyfrågor eller guidelines, som hämmade bolagens självständighet. Som framkom i kapitel 4 fanns det få skrivna koncernregler eller instruktioner i de undersökta bolagen. Reglerna hade dessutom blivit färre efter

bolagiseringarna ansåg intervjupersonerna. En gemensam uppfattning var att bolagens självständighet var hög, trots att vissa gemensamma regler förekom. Vissa personer var lite irriterade, men de hade inte några större invändningar.

5.2 Styrmått för rörelsen

Avsnitten 5.2-5.7 behandlar redovisningsmått med anknytning till resultat efter finansiella poster, samt sysselsatt kapital.

Av de aktiviteter som kunde hänföras till rörelseresultatet har mina resultat bekräftat Östmans från 1977: en hög ekonomisk inriktning mot resultat- och räntabilitetsmått.

Sedan de fyra undersökta företagen bolagiserades, skedde endast små förändringar av rörelseaktiviteterna. Detta medförde att utformningen av underenheterernas resultaträkningar inte påverkades nämnvärt ned till rörelseresultatet. Däremot blev resultaträkningen säkrare, eftersom tex värderingar baserades på lokalt redovisade balansposter och inte på schabloner.

De studerade bolagen hanterade och redovisade således kursdifferenser lokalt inom rörelseresultatet. Denna post studerades relativt översiktligt i Östmans studie, eftersom valutahanteringen i huvudsak sköttes centralt i de koncerner som ingick i hans undersökning. Därför har valutahantering tagits med i denna studie trots att den faller inom rörelseresultatet. Men valutahantering var också en tjänst som koncernernas internbanker tillhandahöll.

5.2.1 Valutahantering

Inom bolagen uppstod kommersiella kursdifferenser när bolagen fakturerade utländska kunder utanför nettingsystemet eller köpte från externa leverantörer i annan valuta än svenska kronor. Dessa transaktioner hade bolagen möjlighet att terminssäkra i sina internbanker, som då utfärdade interna terminskontrakt. Internbanken hade experter som avgjorde om den interna affären skulle kurssäkras externt eller om banken skulle ta risken, tex genom att ha aktuell valuta på ett valutakonto. Det förekom att några bolag inom Stora hade egna valutakonton, men i övrigt hade endast internbankerna sådana konton.

Omfattningen av detta varierade mellan de olika bolagen, beroende på verksamhetens art och valutapolicy med därtill utformade rutiner.

5.2.1.1 Kunskapsfrågor om valutor

Den övervägande delen av intervjupersonerna hade goda kunskaper om varför valutadifferenser uppstod, hur de beräknades och var de redovisades. Så gott som samtliga intervjupersoner kände också till att det fanns möjlighet att terminssäkra i internbanken. Även inom de bolag som inte hade någon större valutahantering var kunskaperna goda.

Inom bolag som hade en hög exportfakturerings, antingen via nettingssystemet eller direkt till en extern kund, var det mycket vanligt att intervjupersoner kunde redogöra för hur respektive system var utformat och hur uppkomna differenser redovisades.

Samtliga intervjupersoner kände till att bolagen hade ansvar för de kursdifferenser som kunde uppstå i bolagens verksamhet.

5.2.1.2 Åsikter om valutahanteringen

Så gott som samtliga intervjupersoner ansåg att bolagen skulle bära de kursdifferenser som uppstod i enheternas verksamhet. Det fanns alltså ingen skillnad i åsikt mellan intervjupersoner i bolag med många internationella affärskontakter och bolag med nästan enbart svenska affärskontakter.

Intervjupersonerna ansåg att eventuella kursdifferenser vid exportaffärer skulle ingå i bolagens rörelse. Kursdifferenser uppfattades nämligen inte som en finansiell post utan som en del av rörelseverksamheten. Eftersom bolagen gjorde upp affärerna, och det i affärshandlingen ingick vissa affärsmässiga överväganden, t ex att upprätta kontraktsvillkor, var det således de som skulle beakta valutariskerna vid exportaffärer.

Bolagen hade möjligheter att kurssäkra externa exportaffärer, liksom inköp av material och utrustning som kunde medföra kursdifferenser, och kunde således påverka utfallet för kursdifferenserna.

Många intervjupersoner ansåg att det var nödvändigt att bolagen bar kursdifferenserna för att enheterna skulle stimuleras till ett riktigt tänkande i dessa frågor. Om bolagen inte blev drabbade av uppkomna kursdifferanser skulle det bli för lätt för bolagen att t ex ta order i devalverande valutor.

5.3 Finansnetto

En direkt fråga ställdes till intervjupersonerna om vad finansnettot innehöll. Det vanligaste svaret var kostnads- och intäktsräntor från bl a internbanken, samt i förekommande fall ränta på pensionsskulder och utdelningar från dotterbolag. Efter en kortare diskussion om detta, och dessutom i samband med frågorna om vilka åtgärder som kunde påverka finansnettot, ansåg så gott som samtliga intervjupersoner att finansnettot var beroende av i stort sett alla transaktioner inom ett bolag. Följande två citat från två ekonomichefer är representativa för denna uppfattning:

Finansnettot kan hela organisationen påverka. Det gäller från anskaffning av råvaror, tillverkning, ända till att vi får ta in pengarna och hanteringen av pengarna i slutänden. Där är hela bolaget involverat.

vilken åtgärd som helst kommer egentligen på något sätt att påverka räntenettot. Du påverkar ju det sysselsatta kapitalet, eller någonting annat.

5.4 Internbank

Arbetet med likvida medlen genom internbankerna påverkade finansnettot direkt. Övriga poster påverkade finansnettot indirekt genom t ex förändringar i rörelsekapitalet.

Detta avsnitt behandlar kunskapsfrågor och åsikter om bolagens internbanker. Vid denna genomgång saknas delvis svar från enheterna inom Sandvik eftersom företaget hade ett system med avräkningskredit istället för internbank.

5.4.1 Kunskapsfrågor om internbankerna

Bolagen hade huvudsakligen kontakter i finansiella frågor med sina respektive internbanker, trots att kontakter med externa banker förekom. Frågorna som berörde internbanken inleddes med en rak kunskapsfråga huruvida intervjupersonerna hade haft anledning att i detalj sätta sig in i hur internbankens tjänster var utformade. Frågan var naturligtvis något tillspetsad; endast ett fåtal svarade ja, medan övriga svarade nej, men med diverse utläggningar om att de hade haft anledning men inte gjort detta av tidsbrist eller också hade de överlämnat dessa uppgifter till någon annan person. Trots dessa svar från majoriteten av intervjupersonerna visade det

sig efter följdfrågor att alla intervjupersoner utom en hade principiella kunskaper om internbanken. Kunskaperna varierade naturligtvis mellan de olika intervjupersonerna beroende på intresse och befattning. Över lag visade det sig dock att ekonomicheferna hade bättre kunskaper om banken än VDarna.

Av svaren framkom att alla intervjupersoner utom en kände till att deras bolag var anslutet till ett transaktionskonto i internbanken. Trots att så gott som samtliga ekonomichefer hade delegerat uppgifter för finansieringsaktiviteterna till en medarbetare inom ekonomiavdelningen, oftast redovisningschefen, var kunskaperna om transaktionskontot goda. Några ekonomichefer kunde dessutom redogöra för hur kontot var konstruerat rent tekniskt.

Samtliga ekonomichefer kände till att det var möjligt att ansluta en checkkredit till transaktionskontot, ta lån och placera pengar i internbanken. Däremot kände inte alla VDar till hur det fungerade med checkräkning, samt in- och utlåning.

De allra flesta ekonomicheferna kände ungefärligen till de räntenivåer och avgifter som tillämpades för de olika tjänsterna i internbanken. Några ekonomichefer kunde också redogöra exakt för internbankens olika räntor och avgifter.

VDarna var betydligt mindre bevandrade i dessa frågor, och hänvisade ofta till att de hade stämt av med sina ekonomichefer att internbanken inte på något sätt var oskälig. De angav ofta att de genom sina ekonomichefer hade försäkrat sig om att banken var marknadsmässig och att inga klagomål hade framförts på bankens tjänster och avgifter. Dessutom framförde flera VDar att de hade fått veta genom sina respektive styrelser att internbanken skulle vara marknadsmässig.

Kunskaperna om de olika tjänsterna var uppenbart högre inom de bolag som någon gång hade utnyttjat eller arbetat regelbundet med någon av internbankens tjänster. Inom de bolag som regelbundet var låntagare i banken kunde ekonomicheferna vanligen ange hur de resonerade när de tog lån, hur räntorna var konstruerade och bundna till lånen, samt hur lånen togs med hänsyn till likviditetsituationen. På samma sätt kunde intervjupersoner inom bolag med överskottslikviditet ange hur de diskuterade när denna skulle placeras.

5.4.2 Åsikter om internbankerna

I detta avsnitt kommer intervjupersonernas åsikter om finansförvaltningen via internbankerna att redovisas i såväl ett externt som ett internt perspektiv. För det interna perspektivet saknas svar från enheterna inom Sandvik eftersom koncernen saknade internbank.

Alla fyra koncernerna organiserade sin operativa finansförvaltning centralt i moderbolaget. Arbetet med den samlade operativa finansförvaltningen hade utvecklats och intensifierats under de senaste tio åren. Inom tre av de undersökta koncernerna fick underenheterna ett begränsat ansvar för de finansiella aktiviteterna via internbankerna.

5.4.2.1 Fördelar i det externa perspektivet

Så gott som samtliga intervjupersoner ansåg att det var positivt att koncernernas finansfunktion organiserades centralt och att koncernerna skaffade sig denna kompetens, eftersom det var frågan om komplicerade arbetsuppgifter. Intervjupersonerna ansåg dessutom att det var svårt att själva rekrytera kunnig personal för dessa uppgifter, samt att det fordrades en hög specialisering för att lyckas väl.

Genom centralkontosystemen samlade moderbolagen sina likvida medel centralt och uppnådde stordriftsfördelar. Koncernerna kunde på detta sätt optimera räntorna externt och uppnå bättre resultat än vad de olika bolagen kunde göra var för sig, på grund av större samlade volymer. Intervjupersonerna sade också att det var på den högsta nivån som en koncerns finansiella fördelar verkligen kunde tas tillvara.

Ett flertal intervjupersoner påpekade att internbankerna fungerade som ett skyddsnät. Även om bolagen inte hade tid att sköta sina finansieringsaktiviteter helt tillfredställande eller misslyckades med sina placeringar, skadade de trots allt inte koncernerna som helhet.

De flesta intervjupersonerna ansåg att det var mer kostnadsbesparande för helheten att ha ett fåtal professionella personer centralt än att anställa kunniga personer lokalt. Även om bolagen i vissa fall skulle tjäna på att sköta dessa uppgifter själva, skulle det vara oekonomiskt för helheten.

Ett fåtal intervjupersoner tog upp fördelen med nettingsystemet i det externa perspektivet. De tyckte att det var en stor fördel för en koncern att när det fanns möjlighet netta valutor och göra stora samlade köp av valutor för att på så sätt få bättre villkor.

5.4.2.2 *Fördelar i det interna perspektivet*

De fördelar som intervjupersonerna såg med internbanken i ett internt perspektiv tas upp under följande tre rubriker: komplett bank, affärs-mässigt tänkande och personligt utvecklande.

5.4.2.2.1 *Komplett bank*

Så gott som samtliga intervjupersoner ansåg att internbankerna var kompletta. Endast några få saknade någon tjänst. De allra flesta ansåg att internbankernas villkor för de tjänster som erbjöds var marknadsmässiga. Ungefär hälften uppgav att de hade kontrollerat bankernas prissättning med externa bankers, och att det inte var några större avvikelser. Snarare var internbankernas villkor bättre.

Intervjupersonerna hade ett stort förtroende för sina internbanker. De ansåg också att bankerna var kompetenta motparter samt kundorienterade. Bankerna upplevdes således inte som några "leksaker banker", utan snarare som lyhörda och värdefulla bankkontakter. Diskussionerna mellan bolagen och bankerna ansågs vara givande. Bolagen hade tillgång till en rad olika tjänster, och intervjupersonerna uppskattade att denna kompetens fanns internt. De flesta angav nämligen att de hellre arbetade tillsammans med internt folk än externt. En annan fördel med internbankerna var att där alltid fanns kompetent folk. Om bolagen skulle ha egen personal kunde kompetensen försvinna när en medarbetare slutade sin anställning.

Många intervjupersoner ansåg att det var mycket enkelt att ha kontakt med sina internbanker. Skälen till detta var flera: kontakterna var informella, oftast användes endast telefon vid t ex lån och placeringar, och bolagen förde en öppen diskussion direkt med bankerna. Eftersom kontakterna var så informella var de också tidsbesparande, och det gick alltid snabbt att få fram nödvändig finansiering och andra banktjänster. Flera tjänster som var avgiftsbelagda i externa banker var dessutom kostnadsfria i internbankerna.

Inom intervjugruppen fanns flera personer som tidigare hade arbetat med externa banker. De tyckte att internbankerna fungerade väl vid jämförelser med externa banker.

5.4.2.2 Affärsmässigt tänkande

Många intervjupersoner ansåg att aktörerna i bolagen hade lärt sig att hantera en balansräkning genom bolagiseringen. De såg nu sambandet mellan balans- och resultaträkningen och detta förstärktes ytterligare med den interna banken och likviditetsansvaret. Under divisionstiden hängde balansposterna, och särskilt likviditeten, i luften. Flera intervjupersoner ansåg att balansräkningens tillkomst medförde att enheterna började arbeta med kapitalposterna, något som i annat fall inte skulle ha hänt.

Så gott som samtliga intervjupersoner ansåg att bolagen i och med att de fick ansvar för kompletta balansräkningar upplevde sin likviditetssituation mera påtagligt. Tidigare hade det alltid funnits pengar att tillgå, tex vid investeringar, och bolagen hade bara behövt få en investeringsbegäran godkänd. Därefter kunde de anskaffa investeringsobjektet ifråga och fakturan hade betalats centralt. Efter bolagiseringen skulle en investering också bära sig likviditetsmässigt. De investeringstunga bolagen gjorde inte bara en investeringskalkyl, utan de planerade också in investeringen i sin likviditetsbudget. Det hände också att bolagen sköt på investeringar på grund av sin likviditetssituation.

Bolagiseringarna medförde också att bolagen tänkte på ränteeffekterna. Medvetenheten om att det fanns något som hette likviditet och likviditetsplanering samt att pengarna kunde ta slut stärktes. Flera intervjupersoner sade att de alltid försökte placera pengar på räntebärande konto så fort som möjligt eftersom sådana åtgärder syntes i finansnettot.

Följande citat från en VD sammanfattar detta affärsmässiga tänkande:

Det är viktigt vid bolagisering att bolagen får räkna sig tillgodo när man är duktig att generera överskott och drabbas när man behöver låna, och att detta [resultat] inte bara lyfts av. Annars är vitsen borta.

Representanter från internbankerna tyckte att det var intressant att arbeta med en motpart som hade ett affärsmässigt tänkande, vilket de ansåg fanns i de flesta bolag.

5.4.2.3 Personligt utvecklande

Trots de begränsningar som fanns för likvida medel ansåg framförallt ekonomicheferna att det blev intressantare att arbeta inom underenheterna när ansvaret för likviditen kom till. Tänkandet i ekonomiska

sammanhang stärktes och personalen arbetade betydligt mer målinriktat med likviditeten inom bolagen.

Följande citat från en ekonomichef sammanfattar den inriktning och motivation att styra likviditeten och kapitalet som bolagiseringarna innebar för de allra flesta intervjupersonerna.

När jag började jobba, så trodde jag att det var resultaträkningen som var den viktiga, men jag har mer och mer börjat ändra mig och börjat titta på balansräkningen. Den betyder väldigt mycket.

5.4.2.3 Nackdelar i det externa perspektivet

Ingen intervjuperson hade någon kritik mot den operativa finansförvaltningen i det externa perspektivet, utan samtliga menade att det var svårt att bedöma detta.

5.4.2.4 Nackdelar i det interna perspektivet

Det framfördes få nackdelar i det interna perspektivet. Många intervjupersoner såg tvärtom en fördel i att bolagens huvudsakliga kontakter i finansiella ärenden gick genom internbanken. Men det fanns också de som saknade de externa kontakterna och ansåg att det kunde vara intressant och utvecklande att ha dem.

Några ekonomichefer menade att en nackdel med internbanken var att bolagen hade svårt att rekrytera bra kompetens på det finansiella området. De riktigt duktiga och intresserade personerna tyckte inte att det var särskilt stimulerande att i huvudsak arbeta med bara en motpart, internbanken.

En av dessa ekonomichefer tyckte att konstruktionen med internbank var resursbesparande, men att bolaget förlorade kompetens i och med att det inte var särskilt attraktivt som arbetsgivare för finansiella arbetsuppgifter. Det bolaget förlorade i kompetens tog det tillbaka i personalkostnader. Han sade:

Vi har inte den kompetens som vi skulle ha haft om vi varit ett självständigt bolag och agerat fritt på det här området. Men då hade vi kanske behövt 3-4 personer som skötte det här också, så vi tjänar ju avsevärt på det.

Det fanns också bolag som var etablerade på långt avstånd från den interna banken, och av lokalpatriotiska skäl ville ha externa kontakter på nära håll.

En annan nackdel var att det kunde vara en risk om bolagen inte lärde sig de möjligheter som fanns i finansiella frågor. Det lokala kunnandet kunde bli dåligt om bolagen hade få externa bankkontakter. Det fanns ekonomichefer som därför uppmuntrade sina medarbetare att trots allt hålla sig informerade om den externa marknaden.

Flera intervjupersoner framförde att bolagens relationer med sina internbanker inte var helt kommersiella. Som exempel nämndes låneförfarandet, som i princip gick ut på att internbanken inte hade rätt att neka något bolag ett lån. Genom att bolagen kunde avropa pengar från banken, tränades inte bolagen i att hantera sina likvida medel på ett helt marknadsmässigt sätt.

Inte heller förfarandet vid placeringar var helt marknadsmässigt, ansåg flera intervjupersoner. En ekonomichef sade så här om placeringar i internbanken:

När jag säger att vi alltid får bättre villkor när vi har varit ute och pratat med andra, så är det ju inte affärsmässigt, utan vi känner oss lurade de gånger vi inte har haft tid att gå ut och prata med andra, för då förlorar vi ett antal punkter. Internbanken säger alltid att den skall vara bättre än alla andra alternativ, och då kan det inte vara affärsmässigt. Det är inte någon som alltid kan vara bättre än någon annan.

I flera bolag framfördes synpunkter på den stora rapportmängd som internbankerna krävde från bolagen. En ekonomichef sade så här om detta merarbete:

Nu ska man ha valutaställning, kundfordringar i olika valutor per varje månadsskifte och gud vet allt vad det är, för att säkerställa koncernens framförhållning i sådana här frågor. Vi talar faktiskt om att utöka personalstyrkan för att klara all den här interna rapporteringen. Och det är ungefär som när man får blanketter från statistiska centralbyrån. Man svär åt det, men inser att för att vara med i det hela, så måste de väl ha det här.

5.5 Operativ finansförvaltning inom Sandvik

Detta avsnitt behandlar den operativa finansförvaltningen inom Sandvik.

5.5.1 Kunskapsfrågor om finansförvaltning inom Sandvik

Samtliga intervjupersoner inom Sandvik kände till att bolagen hade möjlighet att välja mellan en fast eller rörlig ränta på avräkningskrediten/fordran mot moderbolaget. Så gott som samtliga kände också till storleken på avräkningskrediten och hur den hade utvecklats de senaste åren.

Den rörliga räntan var baserad på räntesatsen för 180-dagars statsskuldväxlar och den fasta på låneportföljen för ett genomsnittligt femårigt industrilån. Flertalet intervjupersoner kände ungefär till de procentsatser som gällde vid intervjutillfället, även om inte alla visste hur räntorna hade beräknats.

Ingen intervjuperson ansåg att kontakterna med finansstaben var särskilt affärsmässiga i frågor som rörde bolagens avräkningskrediter. Flera av dem menade att det endast rörde sig om att ränteberäkna en saldopost som uppstod för att få ihop balansräkningen.

Det fanns inte några utarbetade arbetsrutiner i dessa frågor inom bolagen, utan räntan på avräkningskrediterna beräknades centralt och meddelades bolagen. Flera bolag lade om sina lån med fast ränta till rörlig och amorterade av de lån som gått, för att få ned räntekostnaderna. Därefter fanns det inga fler tillgängliga åtgärder, menade intervjupersonerna. Flera intervjupersoner inom Sandviks bolag hävdade att det fordrades fler personer på ekonomiavdelningarna om det fanns en internbank inom koncernen, eftersom arbetet på ekonomiavdelningarna nu koncentrerades på redovisningsfrågor och controllerarbete.

Trots att intervjupersonerna inte ansåg att den operativa finansförvaltningen fungerade särskilt affärsmässigt, arbetade bolagen inom Sandvik aktivt med kapitalrationalisering.

5.5.2 Åsikter om systemet

Avsnittet redovisar intervjupersonernas åsikter om systemet inom Sandvik med en stark central styrning av finansförvaltningen. Därefter, i avsnitt 5.5.3, följer en redovisning av vad intervjupersonerna ansåg om att bli tilldelade ett utökat lokalt ansvar för finansiella frågor, med en internbank till hjälp.

De flesta ansåg inte att räntenivåerna var marknadsmässiga, men det var inte heller någon som ansåg att de var oskäligen. Enligt de flesta var de en grov schablonberäkning, och ingen hade kontrollerat vad räntan var på

den externa marknaden. Det var helt onödigt, eftersom räntorna inte var förhandlingsbara utan bestämdes från finansstaben.

Flera intervjupersoner tyckte att systemet hade många fördelar. Det var resursbesparande för bolagen och för Sandvikkoncernen som helhet. Dessutom ansåg de att det krävdes specialkompetens på området, vilket bolagen inte hade, samt att den centrala finansstaben antagligen skötte detta bättre än vad de lokala bolagen skulle göra.

En fördel som framfördes av nästan samtliga intervjupersoner var att det blev en sak mindre att bekymra sig för; metoden med avräkningskrediten var enkel. Det kapital som bolagen sysselsatte finansierades enkelt via räntan på krediten.

5.5.3 Åsikter om ett utvidgat finansiellt ansvar

Efter genomgången av kunskapsfrågor kring den lokala finansförvaltningen, tillfrågades intervjupersonerna om de önskade ett utvidgat finansiellt ansvar med hjälp av en internbank. Utgångspunkten för dessa diskussioner var en modifierad bild av Alfa-Lavals internbank, figur 4.7. Fem av tio intervjupersoner inom Sandvik önskade en internbank liknande Alfa-Lavals, två av dessa var VDar och tre ekonomichefer.

Argumenten för och emot var ungefär desamma för både VDar och ekonomichefer. Dessa åsikter redovisas i de två följande avsnitten.

5.5.3.1 Argument för internbank

De som ville ha ett utvidgat ansvar menade att bolagen satt mycket långt ifrån de finansiella diskussionerna och att Sandviks modell var lite för schablonartad.

En VD sade så här om Alfa-Lavals modell:

Jag tror att att vi ändå mer skulle känna hur det fungerar som ett fristående bolag om det vore på det här sättet.

Han menade dessutom att diskussionerna stannade vid driftsresultatet och att han endast kunde diskutera finansiella frågor med sina allra närmaste medarbetare, vilket var ett bekymmer.

En ekonomichef tyckte att bolagen tappade en hel del kunskap genom att inte syssla med den operativa finansförvaltningen. Han sade:

Det är klart det skulle vara skojigt att jobba mot en internbank för det ökar ju medvetenheten och kunskapen om hur omvärlden hanterar det här. Här sitter vi ju i en liten skyddad tillvaro. Ser man framåt, så kanske det är den där metoden [Alfa-Lavals] vi ska sikta mot.

Flera intervjupersoner trodde också att det kunde uppstå ineffektiva moment hos finansstaben på detta område, därför att det inte fanns någon intern konkurrens. Finansstaben hade helt enkelt för lätt att tjäna pengar. Räntan var ju inte någon kostnad hos finansstaben som inte hade någon motpart, vilket innebar att relationen blev fiktiv, med kunder som inte hade något att säga till om.

5.5.3.2 Argument mot internbank

De intervjupersoner som inte önskade någon internbank uppfattade bolagiseringen av Sandvik som en fokusering av rörelsen. En VD sade så här om varför han inte önskade någon internbank:

Jag är fullständigt iskall till det här, jag skulle se det som en belastning. Det skulle bara ta bort uppmärksamheten från våra möjligheter att tjäna pengar på rörelsen, som är vårt jobb. Och sen kan nån annan tjäna pengar på pengarna så att säga. Det överlåter jag med varm hand åt någon annan, för jag tror att det ger bästa resultatet för oss.

Flera intervjupersoner framförde att det fanns en press i nuvarande system som gjorde att det var dålig lönsamhet att tjäna pengar på pengar jämfört med att tjäna pengar på rörelsen. Som systemet fungerade blev det automatiskt väldigt hög avkastning på rörelsen om den gick bra, jämfört med bankräntan som drog ner medelavkastningen. Därför stimulerades bolagen till att försöka satsa genererade överskott i någon rörelseverksamhet istället för att låta pengarna stå på ett konto.

Det framkom också att framförallt ekonomicheferna uppskattade att få ett utvidgat finansiellt ansvar. Så här sade en VD om att skapa system för ekonomer:

Det är klart att det kan finnas enskilda ekonomichefer som skulle tycka att det var väldigt roligt att jobba med det här. Men jag tror inte att affärsledningarna blir mera kompetenta av det. Och jag tror inte att man ska skapa organisationsmodeller som tillfredsställer enskilda gruppers önskemål, utan det ska vara affärsledningarnas önskemål som man ska skapa organisationer för.

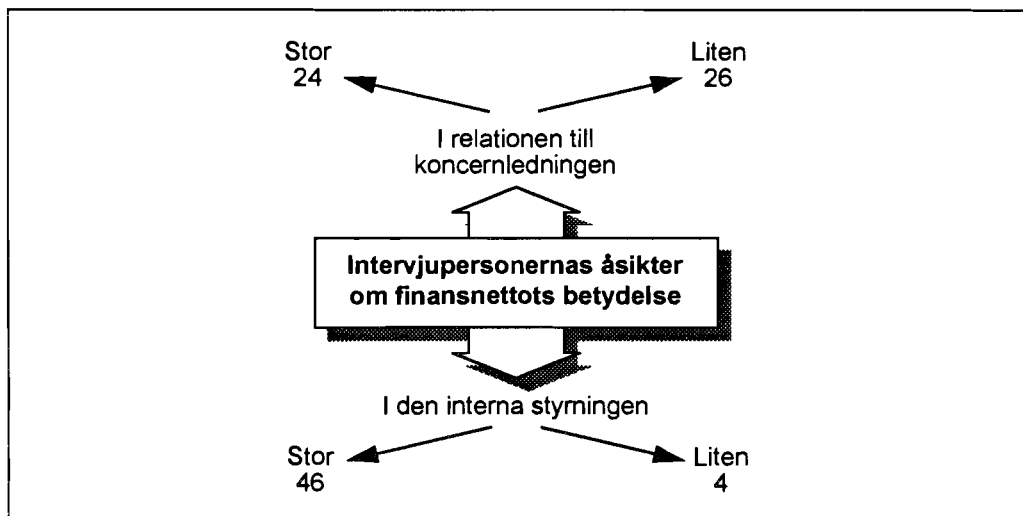
Så gott som samtliga intervjupersoner, oberoende av vilken uppfattning de hade om internbanken, framförde att det var arbetsbesparande att inte ha hand om den operativa finansieringen.

5.6 Finansnettots betydelse

Inom finansnettot redovisade bolagen både finansiella intäkter och kostnader. Finansiella intäkter hade även tidigare ingått i måttet räntabilitet på sysselsatt kapital för vissa av bolagen, men de finansiella kostnaderna var en helt ny komponent för samtliga enheter. När enheterna efter bolagiseringen fick ansvar för likvida medel innebar detta samtidigt att de kunde öka de finansiella intäkterna när dessa gick att förränta.

I avsnittet redovisas hur intervjupersonerna uppfattade finansnettots betydelse, dels i relation till bolagsstyrelsen eller koncernledningen (avsnitt 5.6.1), dels i ett internt bolagsperspektiv (avsnitt 5.6.2).

Figur 5.1 visar hur de 50 intervjupersonerna upplevde betydelsen av finansnettot i de två olika relationerna. "Stor" respektive "liten" betydelse är en kodning av direkta uttalanden från intervjupersonerna om finansnettot.



Figur 5.1 Finansnettots betydelse för intervjupersonerna i relationen till koncernledningen, samt internt inom bolagen

5.6.1 Finansnettots betydelse i relation till koncernledningen

Samtliga intervjupersoner upplevde att koncernledningen prioriterade rörelseaktiviteterna. Finansnettot ingick också i flera av de redovisningsmått som bolagen uppgav hade hög prioritet. Ändå ansågs finansnettot ha en relativt låg prioritet. Endast 24 intervjupersoner (48 procent) upplevde att finansnettot hade betydelse vid utvärderingar från centralt håll.

Inom den grupp som upplevde finansnettot som betydelsefullt, ansåg intervjupersonerna att det var betydelsefullt eftersom det trots allt var en signal. De gav exempel på tillfällen när koncernledningen intresserade sig för bolagens finansnetton. I flera bolag diskuterades finansnettot vid presentationen av årets budget och i direkt anknytning till detta ställdes flera frågor, t ex om finansnettots nivå eller hur investeringar påverkade denna.

Ungefär hälften av intervjupersonerna uppgav att koncernledningen vid något tillfälle ställt frågor direkt om finansnettot, oftast i samband med uppföljningsmöten. En ekonomichef uttryckte saken så här:

Det är en signal. Är avvikelser stor, ställer koncernledningen en fråga. Man koncentrerar sig på rörelseresultatet men man tittar också på finansnettot. Ser man en stor avvikelse mot budget eller föregående år, så frågar man varför. Och det kan t ex bero på våldsamt förändrade lagernivåer mot budget, som har slagit mot högre lager och därigenom betydligt mer krävande upplåning. Frågor har ställts ett flertal gånger av koncernledningen.

Flera intervjupersoner förklarade också att det var vanligt att koncernledningarna ställde frågor på sådant som indirekt påverkar finansnettot, t ex kundfordringar, lager, investeringar samt inköp av varor och tjänster. Många intervjupersoner menade att det krävdes ett finansnetto för att koncernerna skulle kunna följa upp att bolagen inte misskötte sitt kapital. I ett rörelseresultat syntes det inte hur man hanterade kapitalet, därför var koncernledningarna intresserade av att följa finansnettot.

En VD som brottades med en större investering sade följande om bolagets senaste styrelsemöte.

Vi hade en mycket lång diskussion vid senaste styrelsemötet om finansnettot. Jag kan tänka mig att det kommer upp nu på nästa styrelsemöte också med tanke på resultatet.

26 intervjupersoner uppfattade finansnettot som mindre betydelsefullt vid utvärderingar från centralt håll. Den vanligaste bakgrunden för denna ståndpunkt får följande citat från en VD representera:

Nej, de [i koncernledningen] tittar bara på rörelseresultatet. Vad skall du annars ha en koncern till? Annars kan du ha ett fristående företag, men det här är inte något fristående företag.

VDn i fråga menade att de finansiella aktiviteterna var av sådan karaktär att den största effekten uppnås på den högsta nivån inom en organisation, och att arbetet med dessa aktiviteter därför skulle koncentreras dit.

Många intervjupersoner inom gruppen sade också att det var en process att börja intressera sig för finansiella mått. Alla koncernerna hade under en period av 15 år successivt lagt till ytterligare mått under det rena rörelseresultatet. En VD som hade erfarenheter från tidigare förändringar där avskrivningar för divisioner lades till, menade att det tog flera år för berörda befattningshavare att "låtsas om" sina avskrivningar. Han ansåg att det var en mognadsprocess att lägga till mått i redovisningen och leda in intresset och arbetsuppgifterna på dem, samt att "sänka blicken i resultaträkningen".

Personer inom bolag som hade dåliga resultat tyckte att det var mer intressant att få rörelsen lönsam och höja kassaflödena än att prata om finansnettot med sina företagsledningar.

Några av de studerade enheterna var relativt nykonstruerade och intervjupersoner inom dessa sade att bolagsledningarna ännu inte intresserat sig för finansnettot.

En annan uppfattning hos intervjupersoner med ett svagt intresse för finansnettot var att bolagens styrelser bestod av personer från koncernledningen som borde vara så väl insatta i bolagen att de redan kände till de bakomliggande faktorerna i finansnettot. I ett fall hade ett bolag gjort en felsummering i finansnettot så att detta visade en stor avvikelse mot budgeterat belopp. Ekonomichefen fick vid detta tillfälle direkt en fråga om finansnettot och vid kontroll upptäcktes felsummeringen. I övrigt hade koncernledningen aldrig diskuterat finansnettot i det bolaget.

5.6.2 Finansnettots betydelse internt inom bolagen

Kunskaperna hos intervjupersonerna kring finansnettot var goda och de uppfattade att det fanns poster som påverkade finansnettot både direkt och indirekt.

Samtliga intervjupersoner utom fyra var positivt inställda till att enheterna fick ansvar också för finansiella uppgifter. De fyra personer som ansåg att betydelsen av finansnettot var liten var alla VDar. De engagerade sig inte så mycket i dessa frågor utan lämnade över ansvaret till ekonomichefen. VDarna var i och för sig inte negativt inställda till de nya uppgifterna men de hade ingen bestämd uppfattning.

De personer som ansåg det positivt med ett finansnetto tyckte att det var naturligt att bolagen fick ansvar också för finansiella uppgifter och på detta sätt närmade sig ett fristående företag. Som divisioner hade enheterna inte varit kompletta, eftersom ansvaret för deras finansiering då låg centralt. Bolagen hade heller inga önskemål om att gå tillbaka till den tidigare organisationen. Många intervjupersoner ansåg att de inte kunde få kompletta operativa chefer om inte dessa också hade ansvar för finansieringsaktiviteterna. Följande två citat från en VD och en ekonomichef uttrycker denna åsikt:

Naturligt. Skall man driva detta bolagsmässigt värt namnet måste man ha en rad för finansiella poster.

Jag tänker på finansnettot annars är det ointressant [att arbeta]. Ett operativt resultat kan gå upp både om du investerar eller inte investerar, och gör du det [investerar] så förändras finansnettot. Därför hänger det operativa resultatet samman med finansnettot, du kan ju inte bara mäta det ena.

Så gott som samtliga ekonomichefer och flera VDar uppgav att de bättre förstod hur ett företag fungerar, när bolagen även hade ansvar för finansiella aktiviteter. Trots att många intervjupersoner uppgav att bolagens konstruktion som en del i en större koncern kunde innebära störningar i finansnettot, ansåg de ändå att det var viktigt att ha ansvaret för det. Som störningar i finansnettot räknades koncerninterna transaktioner som främst var betingade av skattemässiga överväganden, t ex koncernbidrag. I en koncern blev ett affärsområde tvingat att köpa ett företag utan att ha intresse i företaget, bara för att affärsområdet hade god likviditet.

En direkt fråga ställdes till intervjupersonerna om de ansåg att det gav utslag i finansnettot om bolagen skötte sina finansieringsaktiviteter särskilt bra eller dåligt. Nästan samtliga tillfrågade tyckte att bolagens sätt att sköta sina finansieringsaktiviteter gav utslag i finansnettot. Endast fyra VDar - samma som ovan - hade en avvikande mening; de visste inte riktigt hur det förhöll sig med måttutfallet.

VDarna menade främst att rörelseverksamheten indirekt påverkade finansnettot. Genom att rörelsen och det sysselsatta kapitalet sköttes väl påverkades även kassaflödet.

Ekonomicheferna syftade främst på den direkta finansförvaltningen, men också på den operativa verksamheten. Följande två citat från en VD och en ekonomichef från samma bolag illustrerar denna uppfattning.

Men de stora pengarna i detta när det gäller resultat efter finansnetto är ju inte, i den här typen av industridrivande bolag, hur man lyckas göra sina placeringar, utan det är ju naturligtvis hur man kör operationerna, om de producerar plus eller minus.

Det [finansnettot] märks. Ja, det gör det. Vi är glada när vi lyckas få några punkter mer på våra placeringar, så det är utan tvekan intressant.

5.7 Cash flow

Flera intervjupersoner angav att cash flow var ett viktigt mått vid utvärderingen från överordnad nivå, se avsnitt 5.1.1.

Samtliga bolag arbetade med cash flow-rapporter och redovisade dem månatligt. Rapporterna var relaterade till rörelsen och uppställda som en förenklad finansieringsanalys. Där redovisades inköp av varor och tjänster, leverantörsskulder, lager, kundfordringar, investeringar, utrangeringar osv, ned till cash flow. De var således knutna till sådana poster som bolagen direkt kunde påverka och visade tydligt, hur bolagen hanterade sin verksamhet. Samtliga bolag arbetade med rapporten internt och den hade stor betydelse för bolagen i den löpande verksamheten.

Rapporten var också central i bolagens rapportering till koncernledning. Så gott som samtliga intervjupersoner uppgav att de centrala koncernledningarna visade ett stort intresse för rapporten och ofta ställdes frågor på ingående poster.

En VD sade så här om styrelsens engagemang för rapporten:

Det här [cash flow] är styrelsen i högsta grad intresserad av när den skall fatta beslut. Vid varje styrelsemöte lämnar jag en prognos över utbetalningsplanen och hur den kommer att påverkas av hittills gjorda engagemang och, om vi nu tar nya investeringar, hur det påverkar. Och därmed kommer det här med kassaflödet in, det är en central fråga.

5.8 Styrmått för de finansiella aktiviteterna

Detta huvudavsnitt behandlar poster inom de finansiella måtten och består av delavsnitten 5.8-5.10 där kunskapsfrågor och åsikter redovisas.

5.8.1 Kunskapsfrågor om utdelning och skatt

Ett antal kunskapsfrågor kring utdelningskravet, skattesatsen och deras beräkningsgrunder ställdes till intervjupersonerna, eftersom goda kunskaper kunde tyda på att berörda personer upplevde posterna som betydelsefulla. Svaren på dessa frågor redovisas i de två följande delavsnitten. Koncernerna är anonyma och svaren anges i procentsatser.

5.8.1.1 Kunskapsfrågor om utdelning

Av 50 tillfrågade personer, angav 24 rätt utdelningskrav för det senaste året. Endast rätt procentsats eller utdelningsbelopp i kronor har kodats som rätt svar. Alla andra svar har kodats som fel. Tabell 5.3 visar fördelningen mellan de olika koncernerna i procentsatser.

Koncern	Rätt (%)	Fel (%)	Summa (%)
A	40	60	100
B	25	75	100
C	100	0	100
D	40	60	100
Totalt för samtliga koncerner (%)	48	52	100
Totalt för samtliga koncerner	24 personer	26 personer	50 personer

Tabell 5.3 Intervjupersonernas kunskaper om utdelningskravet

Inom gruppen som svarade rätt svar på frågan var 9 VDar och 15 ekonomichefer¹. Det är tydligt att VDarna inom bolagen inte engagerade sig lika mycket som ekonomicheferna i de utdelningskrav som moderbolagen satte upp för bolagen. Som framkom i kapitel 4, var det främst ekonomerna inom bolagen som skötte kontakterna mellan bolagen och ekonomistaben i dessa frågor. En VD svarade så här på frågan om utdelningskravets nivå.

Vi skickar upp en massa pengar till huvudkontoret i slutet av varje år, gissar jag. Men det där sköter ekonomichefen om. Det där befattar jag mig inte med.

Många VDar lämnade liknande svar. De ansåg att komponenten hade en lägre prioritet inom bolagen. Men det förekom också VDar som i detalj kunde redogöra för hur utdelningskravet var konstruerat, i synnerhet inom koncern C, där samtliga intervjupersoner svarade rätt på frågan. Det var endast inom C-koncernen som posten utdelning budgeterades och koncernchefen engagerade sig i komponentens utformning.

Ekonomicheferna var över lag bättre informerade om vilken nivå utdelningskravet låg på samt hur kontakterna med ekonomistaben i dessa frågor gick till. Inom gruppen ekonomichefer fanns tio personer som inte kände till utdelningskravets nivå. Att gruppen var relativt stor, trots att det var ekonomerna som hanterade dessa uppgifter, berodde på att uppgifterna många gånger hanterades av redovisningschef en inom bolagen i direkt kontakt med ekonomistaben.

5.8.1.2 Kunskapsfrågor om skatt

Hälften av intervjupersonerna kände till rätt skattesats vid det senaste årsbokslutet, vilket framgår av tabell 5.4.

¹ Ingen av de två utbytta VDarna angav rätt svar.

Koncern	Rätt (%)	Fel (%)	Summa (%)
A	10	90	100
B	40	60	100
C	100	0	100
D	50	50	100
Totalt för samtliga koncerner (%)	50	50	100
Totalt för samtliga koncerner	25 personer	25 personer	50 personer

Tabell 5.4 Intervjupersonernas kunskaper om skattesatsen

Hos VDarna var kunskaperna om skattesatsen bristfälliga. Av de 25 personer som kunde ange rätt skattesats vid det senaste årsbokslutet var endast åtta VDar, varav fem inom koncern².

På samma sätt som för utdelningen angav många intervjupersoner, främst VDar, att skatten hade en lägre prioritet inom bolagen. En VD uttryckte saken så här:

Varför skulle jag sätta mig in i den där snårskogen - det ändrar sig kanske flera gånger per år. Här finns 1 250 människor. Det är viktigare att de kravlar sig ur sängen varje morgon och knallar ner hit och jobbar, än att de ligger hemma och sover och ringer till sjukförsäkringen och säger: jag har ont i magen. Det tycker jag är viktigare att se till än att hålla på och trassla med det där.

Så gott som samtliga intervjupersoner kände dock till att bolagen skulle betala skatt till moderbolaget, men den exakta nivån hade fallit i glömska hos hälften.

Kunskaperna kan tyckas vara låga hos intervjupersonerna. En förklaring kan vara att inte alla bolag hade betalt skatt till moderbolaget under de senaste två åren för att resultatnivån var för låg.

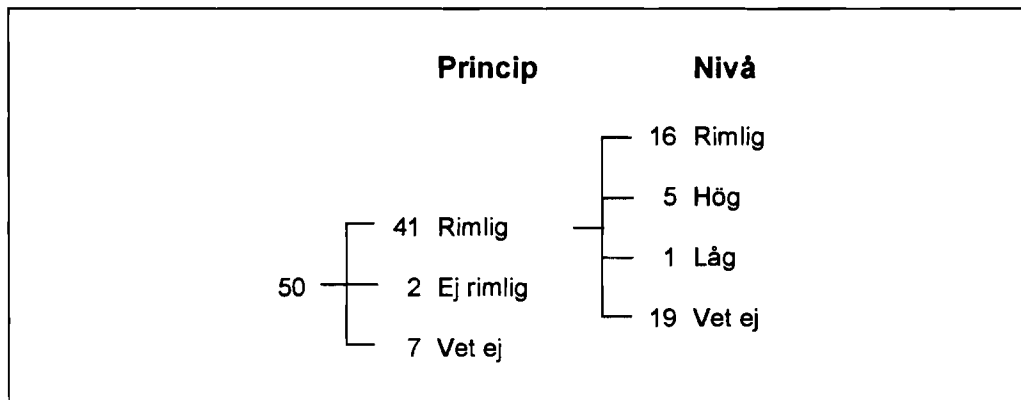
En annan förklaring till att kunskaperna om skattesatsen var relativt bristfälliga är att det var vanligt att redovisningschefen hanterade skattefrågorna gentemot moderbolaget. En tredje förklaring är att beräkningarna endast gjordes i samband med årsbokslutet. Som framkom i kapitel 4 fördes det knappast heller några diskussioner inom bolagen om utdelning och skatt. Även här var det endast koncern C som budgeterade

² Ingen av de två utbytta VDarna angav rätt svar.

posten skatt, vilket kan tyda på att budgeterade komponenter uppmärksammades mer inom bolagen.

5.8.2 Åsikter om tillämpade utdelningskrav

Analysträdet i figur 5.2 visar hur intervjupersonerna svarade på frågan om det var en rimlig princip med ett utdelningskrav för bolagen, samt om dess nivå var rimligt eller inte.



Figur 5.2 Intervjupersonernas åsikter om det interna utdelningskravet

Av de 50 personer som ingick i studien angav 41 att det var en rimlig princip att kräva utdelningar från bolagen, medan två inte ansåg detta. Sju intervjupersoner hade inte någon uppfattning om bolagen skulle ha något utdelningskrav eller inte.

De två personer som inte ansåg att det var rimligt med ett utdelningskrav sade att bolagen endast borde styras med rörelsemått.

Majoriteten av de sju personer som inte hade någon uppfattning om principen med utdelning, sade att de inte kände till utdelningskravet och att intervjutillfället var första gången de hade kommit i kontakt med detta.

Gemensamt för dem som accepterade principen med ett utdelningskrav var att de ansåg det riktigt att närma sig ett fristående förhållande med utdelning. Bolaget skulle inte ha någon särställning bara för att det hade en ägare istället för tusentals som krävde utdelning på satsat kapital. De personer som ansåg att principen med utdelning var rimlig har delats in i fyra undergrupper. Av dem ansåg 16 att den utdelning som användes var rimlig för deras bolag. Fem personer ansåg att kraven var för högt ställt, medan en ansåg att kravet var för lågt. 19 intervjupersoner var osäkra på vilken nivå utdelningskravet borde ha.

5.8.2.1 Intervjupersoner som ansåg utdelningskravet rimligt

Aktörerna i bolagen kände inte att de hade något "riktigt" ägarkrav hängande över sig i form av ett avkastningskrav, eftersom moderbolaget hade en 100-procentig kapitalandel i enheterna. Behovet av att göra bolagen attraktiva för ägarna fyllde i dessa fall en begränsad funktion.

De flesta intervjupersonerna inom denna grupp arbetade i bolag med höga resultat som klarade de uppställda kraven. Flera av dessa personer hänvisade också till dessa förhållanden. Den allmänna uppfattningen var att bolagen skulle vara med och bidra till moderbolagets utdelning. Några intervjupersoner hänvisade även till bolagets plats och uppgift i koncernen. En ekonomichef uttryckte sig så här:

Om man ser på effekten, tar det [utdelningskravet] ganska effektivt ut den cash bolaget drar in. Jag accepterar detta. Vi är medvetna om vår roll i det hela. Vi skall generera pengar. Vi opererar på en mogen marknad. Investeringsmöjligheter erbjuds ej, därför skall pengarna vidare till expanderande områden. Det är vår roll. Förnuftsmässigt är detta riktigt, även om det vore trevligt om det [utdelningen] var lägre.

Det förekom också att intervjupersoner i bolag med resultat som inte hade klarat det uppställda utdelningskravet under det senaste året ändå ansåg att utdelningskravet var rimligt för deras bolag. En ekonomichef kände inte från början till den exakta nivån, men efter att fått den förklarad för sig, funderade han en stund och svarade:

Vad man i princip säger är [att koncernledningen begär] ett nominellt utdelningskrav före skatt på 17 procent. Och om man då bygger upp det här utdelningskravet utifrån en realränta på låt oss säga storleksordningen 2-3 procent, en inflation 1986 på 5 procent och en riskpremie som inte bör vara så förfärligt hög i just den här branschen, låt oss säga 2-3-4 procent. Då skulle vi ha ett utdelningskrav på 11 procent nominellt efter skatt, som då skall motsvara 22 före skatt³; Detta skall ställas mot de här 17 procenten, vilket bör medföra att det i alla fall ligger i ett rimligt härnad. I vår bransch tycker jag det här är ett rimligt härnad på ett utdelningskrav.

På ett liknande sätt som denna ekonomichef satte många intervjupersoner igång och räknade på utdelningskravet för sina enheter om det var rimligt. Diskussionerna i anslutning till dessa uträkningar var

³ Bolagsskatten var vid undersökningstillfället 52 procent.

många gånger långa. De jämförde med vad moderbolaget delade ut och vad fristående bolag i samma bransch delade ut.

Flera intervjupersoner ansåg inte att det var helt orimligt att bolagen i vissa fall delade ut procentuellt mer än moderbolaget, eftersom vissa av kostnaderna på central nivå, t ex stabsöverbyggnaden, saknades i de operativa enheterna. På central nivå låg också kostnaderna för sådana utvecklingsprojekt som låg mellan olika områden. Dessutom förekom det många gånger att ett bolag inte ansåg sig ha råd att driva projekt som kunde ta flera år att få avkastning på, och dessa måste då bevakas på central nivå.

Vid utdelningen fanns det vissa jämningsregler, både uppåt och nedåt, för bolagen. Detta innebar att huvudprinciperna frångicks för vissa bolag beroende på deras lönsamhet. Dessa jämningsregler uppskattades inom de bolag som var berörda och ansågs som ett närmande till fristående företags utdelningspolitik.

5.8.2.2 Intervjupersoner som ansåg utdelningskravet högt

Fem intervjupersoner ansåg att utdelningskraven för deras bolag var för högt ställda. Det fanns två motiveringar till detta.

Den ena var att de enskilda bolagens utdelningar var högre än moderbolagets eller koncernens. I ett bolag som normalt skulle ha klarat det uppsatta utdelningskravet men som hade haft två år med svaga resultat ansåg VDN att kravet var för högt ställt. Han gjorde en jämförelse med vad bolagets utdelningskrav skulle innebära för koncernen, och utvecklade resonemanget:

Sättet att räkna har jag inget emot, men det [utdelningskravet] är ganska högt. På koncernnivå, med ett eget kapital på 3.5 miljarder, skall vi betala 17 procent, det blir 600 miljoner. Om du hade tillämpat detta på koncernens resultaträkning, skulle vi få en vinst på 700 miljoner, och dra av 600 miljoner som utdelning till våra ägare. Förmodligen skulle vi också betala för ej tillgodosedd utdelning eftersom vi inte hade klarat av det här förra och förrförra året. Så resultatet efter utdelning skulle då bli något 10-tal miljoner. Vi skulle inte få behålla mycket för vår egen expansion. Det är ett tufft krav.

Den andra motiveringen som framfördes var att det var fel att använda en schablonutdelning utan att diversifiera kraven efter varje bolags förutsättningar. De intervjupersoner som framförde denna motivering

tillhörde bolag som inte hade fått sina utdelningskrav jämkade, och de efterlyste en dialog med koncernledningen där kraven skulle diskuteras med hänsyn till varje bolags affärsidé och utvecklingsmöjligheter. De ansåg nämligen att det var fel att år efter år drabbas av ett schablonmässigt utdelningskrav.

5.8.2.3 Intervjupersoner som ansåg utdelningskravet lågt

Endast en av de intervjuade, en ekonomichef, ansåg att utdelningen från det bolag han arbetade inom var för låg, och sade så här:

30 miljoner i aktiekapital är för lågt. Hade vi varit fristående hade aktiekapitalet varit fem gånger högre. Därför är utdelningen för låg.

Han ifrågasatte också systemutformningen och hur den påverkade poster som t ex bolagens finansnetto eftersom utdelningen inte alltid bestämdes på ett marknadsmässigt sätt. Under avsnittet om eget kapital, 5.11.1, tas dessa frågor upp.

5.8.2.4 Intervjupersoner som inte hade någon uppfattning om utdelningskravet

Den fjärde och sista gruppen intervjupersoner - som ansåg att principen med utdelningskrav var riktig men var osäkra på vilken nivå som var rimlig för deras bolag - innehöll 19 personer.

Åtta av dessa var VDar. De accepterade vanligen utdelningen och tyckte att den var riktig. Om bolagen hade varit fristående med externa aktieägare så skulle de tycka att dessa frågor var viktiga och bolagen skulle då lämna utdelning. Men eftersom bolagen ingick i en koncern och dessa frågor hanterades centralt för helheten, fick utdelningen en lägre prioritet på lokal nivå. Av denna anledning accepterade bolagen oftast de utdelningskrav som koncernledningen meddelade utan invändning. Därför hade VDarna ingen direkt uppfattning om vilket utdelningskrav som var skäligt.

Några VDar angav att ekonomichefen skötte dessa frågor, samt att utdelningen ingick i ett resultatmått som bolagen egentligen inte ansvarade för.

En VD som accepterade utdelningskravet, men som beklagade att han inte hade funderat så mycket på frågan, sade så här:

Men du vet, det är inte det [netto-]resultatet vi överhuvud taget intresserar oss för. Du har rörelseresultatet, du har ett finansnetto och resultat efter finansnetto. Där slutar vi att mäta. Sen har vi en massa bokslutsdispositioner, så att det inte blir några pengar kvar, men det är ju en annan historia.

Därefter fortsatte han att säga:

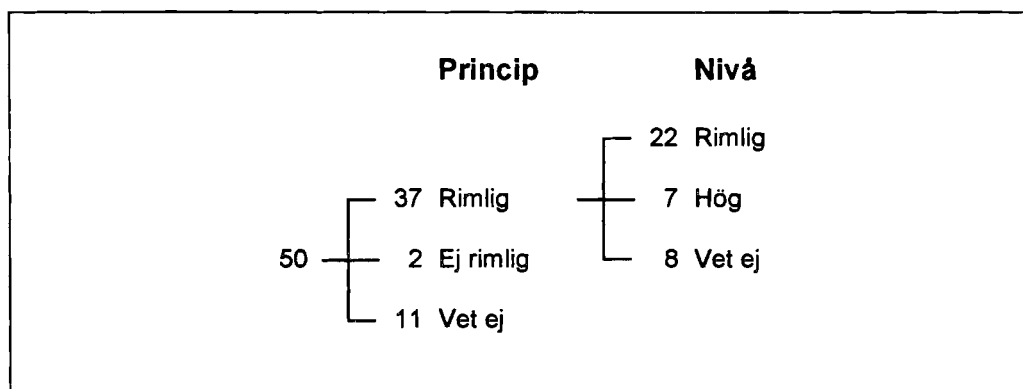
Däremot spelar det [utdelningen] inte någon som helst roll för bedömningen av verksamheten, för vi stoppar på en högre nivå i resultaträkningen efter räntenettet. Men man kan säga att det inte är slugt av mig att inte intressera mig, för det [utdelningskravet] påverkar ju faktiskt den siffran [likvida medel] indirekt via plus och minus i räntebelastningen. Min uppgift när det gäller resultatet slutar där [resultat efter finansiella poster], resten är en koncernoptimering.

Ekonomicheferna accepterade oftast utdelningskravets uppbyggnad som relaterad till det egna kapitalet. Däremot var de tveksamma om vilken nivå som utdelningen skulle ha. Många ekonomichefer satte utdelningskravet i relation till bolagens resultatnivå, omsättning, investeringsbehov, likviditetssituation, soliditet, samt till hur utdelningen påverkade finansnettot. Den allmänna uppfattningen var att schablonutdelningen antagligen inte var fastställd med dessa poster som grund, och att utdelningen därför var lite för onyanserad. Diskussionerna var många gånger långa och mynnade ofta ut i konstaterandet att det var svårt att bedöma vilken nivå som kunde anses rimlig, med hänvisning till olika samband mellan dessa poster och jämförelser med tex moderbolagets utdelningspolitik.

Liksom VDarna hänvisade även ekonomicheferna till att utdelningskravet hade en lägre prioritet än de resultatmått som bolagen prioriterade.

5.8.3 Åsikter om tillämpad skattesats

Intervjupersonerna tillfrågades också om vad de ansåg om principen med ett internt skatteuttag. Figur 5.3 visar hur intervjupersonerna svarade.



Figur 5.3 Intervjupersonernas åsikter om den interna skattesatsen

Av 50 intervjuade personerna, angav 37 att principen med intern skatt var riktig. Två ansåg att det var fel att använda intern skatt, medan 11 inte hade någon uppfattning.

De två som uppgav att det var fel att bolagen belastades med skatt angav som skäl för detta att bolagen hade en dotterbolagsfunktion och att skatt var en fiktiv väg att plocka bolagen på pengar. Enligt dessa två vore det bättre att, istället för att gå omvägen via interna transaktioner, endast använda koncernbidrag för att minimera skatten för moderbolaget totalt.

Gruppen som inte hade någon uppfattning kan synas hög, men flera angav att intervjutillfället var första gången de hade kommit i kontakt med existerande skatteregler. De avstod således från att besvara frågan eftersom de tidigare inte hade funderat över skatteuttaget.

Gruppen som angav att den tyckte att det var rimligt att bolagen belastades med intern skatt bestod således av 37 personer.

Gemensamt för dessa intervjupersoner var att de angav att skatt förekommer för fristående företag och att därför även bolagen skulle drabbas av detta, trots att det bara var en schablonskatt. En fördel med införandet av skatt för bolagen var att intresset för skatt ökade. Tidigare, när bolagen var divisioner och främst hade rapporteringsansvar för rörelseresultat, var intresset näst intill obefintligt, eftersom dessa frågor uteslutande hade skötts av respektive skattestab. Skatt diskuterades överhuvudtaget inte inom divisionerna. Införandet av skatt för bolagen innebar att förståelsen för skatt ökade inom bolagen och att diskussioner i dessa frågor ofta förekom, både inom bolagen och med skattestaben.

Gruppen som accepterade den interna skatten indedelas i tre undergrupper. Den första gruppen, som ansåg att skattenivån var rimlig, bestod av 22 personer. Den andra gruppen, som ansåg att skattenivån var

för hög, innehöll sju personer, och den sista gruppen, som inte hade någon bestämd uppfattning, innehöll åtta personer.

Skattesatserna inom de undersökta koncernerna var utformad på olika sätt. Inom Alfa-Laval och Ericsson beräknades skatten med 50 procent för den svenska delen av affärsområdena. För Sandviks affärsområden beräknades skatten efter skattesatsen i det eller de land som affärsområdet arbetade i. För Storas underkoncerner var skattesatsen 50 procent för hela produktområdet, oavsett i vilket land resultatet hade uppstått.

5.8.3.1 Intervjupersoner som ansåg skattesatsen rimlig

Gruppen som ansåg att 50 procents schablonskatt var acceptabelt för sina bolag hänvisade till att kravet var realistiskt vid jämförelser med fristående förhållanden. Intervjupersonerna hänvisade till att den externa bolagsskatten för aktiebolag var runt 50 procent vid intervjutillfället. Det var också känt att bolagskatten skulle sänkas, och flera förutsatte att schablonmetoden för bolagen skulle anpassas till den nya skattesituationen.

Enligt intervjupersonerna var det ingen tvekan om att bolagen hade drabbats av skatt om de var fristående företag. En ekonomichef uttryckte saken så här:

Var vi helt fristående så var det inget tal om saken, då fick man ju betala den här skatten.

En annan ekonomichef ansåg att det var positivt med intern skatt för bolagen och hade samtidigt önskemål om att föra ut ett skattemedvetande i organisationen. Han sade:

Jag tycker det är jättebra. Jag skulle aldrig klara det annars. Om man skall föra ut de här resonemangen, vilket vi vill, då måste man ju kunna säga: Det här får vi betala. Vi får ta det ur kassan. Och hade vi inte varit med i koncernen utan varit ett eget bolag, då hade vi betalat hälften i skatt. Vi har ju redan gjort maximala avsättningar enligt lagar och förordningar.

En genomgående uppfattning för denna grupp var att de inte ansåg att de skulle särbehandlas för att de ingick i en större koncern som hade vissa skattefördelar. En ekonomichef sade:

Man ska inte titta på det ur koncernens synvinkel, vad koncernen betalar, utan man ska titta på vad skulle vi få betala. Om koncernen då har andra

saker liggande i sin korg som de kan utnyttja, det har inte med vår verksamhet att göra, absolut inte. Men [bolaget] det är klart att man undrar varför vi ska betala 50 procent. Man kan ju inte åka snålskjuts i vissa lägen och sen få fördelar i andra lägen. Jag tycker då att man ska köra bolaget på det sätt som man skulle köra det om det var eget. Då kan du snacka om affärsmässighet.

Intervjupersonerna inom alla koncernerna utom Sandvik ansåg att man inte kunde i en intern miljö komma mycket närmare ett fristående förhållande än att sätta skattesatsen till 50 procent. Därför var skatten inte helt verklighetsfrämmande. Flera intervjupersoner angav också att den interna skattesatsen var rimlig, eftersom bolagen hade möjlighet att reducera skatten med hjälp av bokslutsdispositioner.

Intervjupersonerna inom Sandvik ansåg att 50 procent rakt över var en enkel och acceptabel nivå om nu bolagen skulle belastas med schablonskatt. Om koncernen sedan ville förfina skatten, vilket Sandvik gjorde för globala affärsområden, tog den ytterligare hänsyn till olika länders skattenivåer. Syftet med detta var att styra bolagen till att redovisa vinster i lågskatteländer.

Intervjupersonerna inom Sandvikkoncernen ansåg också att skattesatsen var verklighetsnära. Däremot ansåg de att modellen hade ett litet värde som styrinstrument eftersom det var svårt att via transferpriser föra ut vinster till bolag med låg skatt.

Intervjupersonerna inom Sandvik sade att de inte tyckte om att betala skatt i onödan, men det var helt uteslutet att reducera skatten via transferpriser. Både i Sverige och utomlands fanns det skattemyndigheter som hade uppsikt över denna typ av transaktioner. Intervjupersonerna trodde att det blev mindre väsentligt att spekulera i skatt nu när Sverige började komma ner på en vettig skattenivå. De ville inte heller arbeta med att spekulera i skatter.

Några av intervjupersonerna tillhörde bolag som hade eller hade haft låga resultat eller svag likviditet de senaste åren. De menade att skattemyndigheterna i ett kommersiellt förhållande, på samma sätt som koncernerna, inte tog någon hänsyn till detta. Dessa personer var mer tveksamma till utdelningskravet än till skattesatsen.

5.8.3.2 Intervjupersoner som ansåg skattesatsen för hög

Gruppen som accepterade principen med intern skatt men ansåg att skattesatsen var för hög för deras bolag bestod av sju personer.

En vanlig uppfattning var att skattesatsen var för högt satt och hänvisade till att deras moderbolag inte hade en faktisk skattebelasting på 50 procent.

Vid sådana svar ställdes följdfrågor om intervjupersonen trodde att bolaget i ett fristående förhållande skulle kunna komma ner i samma skattesats som moderbolaget. En del svarade att skattesatsen antagligen inte var helt orimlig, eftersom de fördelar som moderbolaget hade inte skulle existera för bolagen om de var fristående. Andra svarade att även underenheterna deltog i den skatteplanering som moderbolaget hade nytta av, men att de ändå drabbades av 50 procent schablonskatt inför ett årsbokslut. Det ansåg intervjupersonerna var fel.

5.8.3.3 *Intervjupersoner som inte hade någon uppfattning om skattesatsen*

Gruppen som inte hade någon uppfattning om vilken nivå den interna skatten skulle ha bestod av åtta personer. Några sade att de tyvärr inte kunde prestera någon åsikt, medan andra var villiga att diskutera vilken nivå som kunde vara lämplig.

Flera intervjupersoner inom gruppen svarade att deras intresse för resultaträkningen stoppade högre upp, vid ett rörelseresultat, varför även intresset för skattesatsen var mindre. Därför var det svårt för dem att ange ett skäligt skatteuttag.

Intervjupersonerna hade många förklaringar till varför de inte kunde ange ett rimligt skatteuttag för bolagen eller rimliga principer för skatteberäkningen. En sådan förklaring gav en ekonomichef som accepterade principen med intern skatt, men starkt ifrågasatte den skattemodell som koncernen använde. Som motiv till detta angav han följande:

När man kommer hit [till nettoresultatet] räknar man bara med schabloner och det har gått över till rena lekstugan. Det känns inte meningsfullt när skatt kan påverkas mycket av operativ verksamhet. Där efterlyser jag att man skall kunna ha exaktare modeller, inte lekstuga och schabloner, utan man skall kunna ha ett tänkande där skatteeffekter får lov att slå igenom på ett helt annat sätt i det resultat man redovisar.

Ekonomichefen utvecklade resonemanget och sade att det på bolagsnivå inte togs hänsyn till individuella skatteeffekter vilket däremot av naturliga skäl gjordes på moderbolagsnivå. Han sade också att det vid tex investeringar i bolagen inte togs hänsyn till investeringsfondseffekter och vad det skulle kunna ge i skatteeffekt för bolagen. Koncernledningen

tog inte heller hänsyn till de olika bolagens skattesituation utan alla fördelar togs på central nivå. Detta kunde i vissa fall slå snett i de enskilda bolagen.

5.9 Kapital- och finansieringsmått inom bolagen

Detta avsnitt redogör kort för bolagens kapitalmått. Det första delavsnittet behandlar eget kapital, medan det andra behandlar soliditet och skuldsättningsgrad.

5.9.1 Eget kapital

I tre av de fyra undersökta koncernerna var utdelningen baserad på det egna kapitalet. Långt ifrån alla intervjupersoner kände till det egna kapitalets storlek, endast 15 stycken. Det ställdes ingen direkt kunskapsfråga om det egna kapitalets storlek, men detta framkom ändå under diskussionerna kring kapitalet i bolagen.

Flera intervjupersoner tog upp frågan om storleken på det egna kapitalet och om storleken verkligen var rätt i relation till bolagens verksamhet. De ansåg att deras bolag hade både för högt respektive för lågt eget kapital. Kapitalets storlek analyserades, tillsammans med dess konsekvenser i olika resultatmått beroende på utdelningskrav och räntor.

Många intervjupersoner ansåg att det egna kapitalet hade blivit en restpost vid konstruktionen av bolagen och att det därför var av mindre intresse att följa utvecklingen. Ingen koncern gjorde heller någon formell uppföljning av det egna kapitalets utveckling för underenheterna mer än att utvecklingen rapporterades vid bokslut.

Ungefär hälften av intervjupersonerna följde inte det egna kapitalets utveckling, medan den andra hälften gjorde det av eget intresse.

De som inte följde kapitalet angav som skäl till detta att koncernledningen hade visat lite intresse för dessa frågor och att bolagen ingick i en större enhet. Följande representativa citat på koncernledningens engagemang i dessa frågor yttrades av en ekonomichef:

Så länge koncernledningen styr bolagen på det viset de gör, sätter man sina prioriteringar på det som man uppfattar som viktigt.

Uppföljningen hos de intervjupersoner som följde kapitalets utveckling var av varierande kvalitet. Ungefär hälften sade rent allmänt att de

"tittar på detta emellanåt" av eget personligt intresse, medan den andra hälften gjorde egna interna uppföljningar av t ex avkastning på eget kapital. Inom den senare gruppen förekom det att ekonomichefer utarbetade rapporter som redovisades internt och t ex på styrelsemöten.

Ett bolag skilde sig markant från samtliga andra bolag. Både VDn och ekonomichefen uppgav att bolaget följde det egna kapitalets utveckling och avkastning kontinuerligt. Bolaget budgeterade dessutom både kapitalets och soliditetens utveckling årsvis, och måtten togs upp vid budget- och styrelsemöten. Båda befattningshavarna kunde utan problem redogöra för hur kapitalet och de räntebärande skulderna hade utvecklats de senaste åren och varför bolaget hade en hög räntebelastning. VDn ansåg att det egna kapitalet inte stod i proportion till verksamheten och att detta berodde på att bolaget inte hade gjort en nyemission vid ett nyligen gjort förvärv, som förmodligen hade gjorts om bolaget hade varit fristående. Bolaget i fråga tog fram en egen årsredovisning som följde börsbolagens med några få undantag. Denna användes vid kontakter med t ex banker och leverantörer då bolaget ansåg att det var viktigt att ha en korrekt och rimlig balansräkning.

Så gott som samtliga intervjupersoner uppgav att koncernledningen aldrig ställde några frågor till bolagen om utdelningstillväxt eller det egna kapitalets utveckling. Vid intervjupersonernas prioritering mellan de olika styrmåtten, se avsnitt 5.1.1, upplevdes nettoresultat som det minst viktiga från utvärderingssynpunkt. Måttet var naturligtvis inte helt ointressant eftersom både utdelning och skatt bl a påverkade finansnettot och likviditeten i bolagen. I styrhänseende hade måttet däremot ringa betydelse enligt en majoritet av intervjupersonerna.

5.9.2 Soliditet och skuldsättningsgrad

Så gott som samtliga intervjupersoner ansåg att det egentligen inte fanns något behov av att följa enskilda bolags soliditet och skuldsättningsgrad.

De menade att de skulle bevaka de mått som var relevanta just i den situation som ett bolag befann sig i. De följde upp de mått som var viktiga för bolagen, och soliditet var inte viktigt.

Två representativa svar på frågan om det fanns något behov av att bevaka soliditet och skuldsättningsgrad i det enskilda bolaget kommer från två ekonomichefer:

Nej, därför att detta är en teoretisk irrgång där man inte har ansvar för soliditet och skuldsättningsgrad i bolaget, beroende på att det är koncern-

ledningens uppgift att hålla skuldsättningsgraden under kontroll. Och det gör att det ansvaret bortfaller i praktiken från ett ingående bolag, det må vara ett fristående dotterbolag eller kommissionärsbolag. Och det blir därför en fiktiv uppgift att se över skuldsättningsgraden.

Nej, det tror jag inte. Först och främst tycker jag det är ett meningslöst mått för det enskilda bolaget mot någon omvärld i en koncern. En bank tittar på koncernförhållandet och sedan går man vidare.

Flera intervjupersoner framförde att måtten inte fanns med eller var definierade i koncernernas rapportplaner.

Ungefär 20 personer uppgav att de följde soliditeten av eget intresse. Framförallt ekonomicheferna ansåg att de ville ha en komplett uppföljning av bolagen och följde därför upp måttet internt. I några bolag användes måttet även i presentationsmaterialet på uppföljningsmöten där koncernledningen medverkade, men det var inte något större samtalsämne och koncernledningarna ställde så gott som aldrig frågor. För Sandviks affärsområden redovisades soliditeten i koncernens årsredovisning trots att den inte redovisades i bolagens rapportering.

Vid bolagiseringen av koncernerna diskuterade koncernledningen och bolagen vad som ansågs vara en rimlig soliditet. Soliditetsmättet hade knappast använts vid styrning eller utvärdering av enheterna. Soliditetsmättet rapporterades visserligen till styrelserna för Sandviks affärsområden, men knappast av styrningsskäl. Detsamma gällde skuldsättningsgraden, som bolagen inte heller använde från utvärderingssynpunkt.

De flesta bolagen i undersökningen hade hög soliditet. Ett bolag hade 75 procent. Ett flertal intervjupersoner ansåg att den höga soliditeten i bolagen var en av anledningarna till att soliditeten inte följdes upp. En annan var att bolagen startade på en hög nivå och själva kunde ta eventuella förluster.

Flera personer menade att soliditeten inte var något viktigt nyckeltal i dagsläget, men att det skulle kunna bli det även för ett internt bolag, då det egna kapitalet krympte så att det till slut uppstod en osund struktur i bolaget.

Intervjupersonerna ansåg inte att det var någon egentlig risk på kort sikt med en låg soliditet, men att ha en låg soliditet inte heller skulle kännas särskilt motiverande. Bolagen befann sig i en skyddad värld, som en ekonomichef uttryckte saken. På lång sikt skulle det däremot kunna vara besvärande för ett bolag, trots att det ingick i en koncern. Ett flertal inter-

vjupersoner ansåg också att soliditeten inte borde vara alltför låg för ett internt bolag.

Även om intervjupersonerna inte ansåg att soliditet och skuldsättningsgrad hade en hög prioritet i interna bolag, ansåg de dock att måtten var viktiga för juridiska utländska dotterbolag, där de följdes upp kontinuerligt. Intervjupersoner som tidigare hade arbetat inom utländska dotterbolag framförde att måtten där var viktiga att följa upp eftersom de många gånger var underlag vid externa kontakter.

Flera intervjupersoner ansåg att det behövdes ytterligare diskussioner kring det som rörde bolagens kapitalbild och finansiella positioner. En sådan diskussion fördes inte vid undersökningstillfället.

5.10 Finansieringsanalys

Arbetet med finansieringsanalys i bolagen var inte särskilt omfattande och skedde inte löpande. Flera ekonomichefer sade att de av eget intresse följde rapporten på årsbasis i ett historiskt perspektiv för att konstatera hur bolagen utvecklades. Några ekonomichefer använde även rapporten vid presentationer inför koncernledningen.

En gemensam uppfattning hos intervjugruppen var att finansieringsanalysen endast sammanställdes när de centrala ekonomistaberna krävde in en sådan rapporten.

En ekonomichef svarade så här på frågan om han arbetade med rapporten internt i bolaget:

Nej, vi gör den för att den ingår i rapportsetet. Det är bara att erkänna det.

Två ekonomichefer ansåg att finansieringsanalysen var ett bra avstämningsinstrument för att kontrollera att det totala rapportsetet som skulle skickas in centralt stämde.

Endast ett fåtal intervjupersoner angav att de hade fått någon fråga på finansieringsanalysen från den centrala koncernledningen. Däremot var det vanligt att koncernledningarna ställde frågor på det sysselsatta kapitalet i cash flow- rapporten.

5.11 Sammanfattning av kapitlet

Kapitlet inleds med en redovisning av vilka redovisningsmått som intervjupersonerna ansåg vara viktigast när bolagen utvärderades från koncernledningen. Samtliga intervjupersoner angav ett rörelsemått inklusive finansiella poster som prioritet ett eller två. Nettoresultatet hade således en mer sekundär betydelse i den ekonomiska styrningen av bolagen. Att dessa mått uppfattades som viktiga framkom vid kontakter med koncernledningen, t ex budgetmöten.

De redovisningsmått som hade störst betydelse i ett tidsperspektiv vid utvärderingen av samtliga bolag, var uppdelade i ungefär tre lika stora grupper: kort sikt, lång sikt samt både kort och lång sikt.

Intervjupersonerna ansåg över lag att det inte förekom några direkta tveksamheter om var ansvaret för bolagens uppgifter låg, dels vid ansvarsfördelningen mellan bolagen och central nivå dels vid ansvarsfördelningen mellan bolag inom samma koncern. Bolagens självständighet uppfattades som hög och koncernledningarna blandade sig inte i bolagens skötsel så länge dessa uppfyllde budgeterade resultatnivåer.

I kapitlet redovisas bl a intervjupersonernas kunskaper samt åsikter om och arbetsformer vid de olika måttkomponenterna i redovisningsmått. Som framkom i kapitel 3, är dessa variabler centrala i den valda referensramen.

Kunskaperna om de olika måttkomponenterna, beräkningsgrunderna och valmöjligheter för olika alternativa aktiviteter var bättre för de komponenter som redovisades inom de lägre resultatnivåerna. Inom resultatnivå 1 hade samtliga 50 intervjupersoner goda kunskaper om t ex valutadifferenser. De hade också goda kunskaper om komponenten finansnettot. För utdelning och skatt, inom resultatnivå 4, var kunskaperna betydligt sämre. Antalet intervjupersoner som kände till det rätta utdelnings- och skattekravet var 24 respektive 25. Antalet intervjupersoner som kände till storleken på det egna kapitalet var endast 15.

Liksom för kunskaperna kring ingående måttkomponenter var åsikterna kring redovisningskomponenterna med deras utformning och processer mer positiva och genomtänkta för komponenter som redovisades inom resultatet efter finansiella poster än inom nettoresultatet. Samtliga intervjupersoner ansåg att det var riktigt att bolagen ansvarade för valutadifferanser inom resultatnivå 1. De ansåg att posten ingick i bolagens uppgifter och att det var bolagen som kunde påverka måttutfallet. Konsekvenserna av kontakterna med koncernernas internbanker redovi-

sades inom resultatnivå 3. Intervjupersonerna ansåg att det var meningsfullt att ha dessa kontakter och att de nya uppgifterna som sköttes genom internbanken hade stärkt ett riktigt tänkande för finansiella uppgifter inom bolagen. Få intervjupersoner hade några direkta invändningar mot de måttkomponenter som redovisades ned till räntabilitet på sysselsatt kapital. Endast 24 intervjupersoner ansåg att finansnettot hade stor betydelse i kontakterna med respektive koncernledning. Däremot ansåg hela 46 personer (92 procent) att finansnettot hade stor betydelse internt inom bolagen.

Åsikterna om utdelning och skatt var mindre positiva. Antalet intervjupersoner som ansåg att **principen** med intern utdelning var rimlig var 41. Motsvarande siffra för skatt var 37 personer. Endast 16 personer ansåg att den tillämpade nivån för dessa båda komponenter, var rimlig för det bolag som de arbetade inom. Motsvarande siffra för skatt var 22 personer.

I princip ansåg inte någon intervjuperson att det fanns något behov av att redovisa komponenten skuldsättningsgrad för ett bolag som ingick som en del i en koncern.

Kunskaperna och åsikterna var således mer positiva för de komponenter som intervjupersonerna ansåg var påverkbara än för de komponenter som upplevdes som mindre påverkbara. Dessa iakttagelser om kunskaper och åsikter följer också den prioritering av redovisningsmått som redovisas i början av kapitlet. De mått som hade högst prioritet vid utvärderingen av bolagen från central nivå, hade intervjupersonerna bäst kunskaper och en mer positiv åsikt om. Av arbetsformerna att döma, lade aktörerna ned mer tid på de komponenter som hade högst prioritet i utvärderingen av bolagen från central nivå.

KAPITEL 6

Åtgärder i bolagen för att påverka styrmått

Avsikten med kapitlet är att belysa i vilken utsträckning bolagen vidtog åtgärder inom områden där de som divisioner inte hade något ansvar. Följande förändringar kunde konstateras:

- ansvaret för valutahanteringen ökade (avsnitt 6.1)
- ansvar för likvida medel som en del av det sysselsatta kapitalet tillkom (avsnitt 6.2.1)
- styrningen av det övriga sysselsatta kapitalet ökade genom lokalt redovisat kapital; i två fall hade bolagen som divisioner endast haft ett begränsat ansvar för det sysselsatta kapitalet, och i två fall lades ansvaret för redovisningen på bolagen, som därigenom granskade samtliga kapitalposter (avsnitt 6.2.2)
- ansvar för resultat efter intäktsräntor och de kapitalposter som hängde samman med detta (avsnitt 6.3 och 6.4).

Kapitlet avslutas med en sammanfattning i avsnitt 6.5.

6.1 Åtgärder för att påverka rörelseresultatet

Denna studie kommer inte att behandla andra åtgärder för att påverka rörelseresultatet än valutahanteringen, eftersom det är i detta avseende som bolagen har fått ett vidgat ansvar, se avsnitt 5.2, vid bolagiseringen.

Åtgärder som har riktats direkt mot övriga rörelseposter har däremot behandlats t ex av Östman (1977).

6.1.1 Valutahantering

Valutahanteringen skedde decentraliserat genom koncernernas internbanker och bolagen hade ansvar för valutadifferenser som uppstod utanför nettingsystemet. Dessa differenser var av kommersiell natur och uppstod vid inköp från eller försäljning till externa utländska leverantörer och kunder där fakturavärdet inte var angivet i svenska kronor. De finansiella kursdifferenserna (alltså vid lån i utländska valutor) redovisades endast på central nivå inom koncernerna. Ett undantag i detta avseende var några av bolagen inom Storakoncernen.

Vid försäljning till externa utländska kunder vidtogs flera åtgärder för att minimera riskerna för att kursdifferenser skulle uppstå. Initiativen till åtgärderna kom oftast från bolagen. Endast i en koncern hade den centrala företagsledningen givit direktiv.

Åtgärderna syftade till att få ansvarig personal att tänka på om kursdifferenser kunde uppstå och hur de på bästa sätt skulle skydda sig mot dessa. Flera bolag utarbetade rutiner för hur exportaffärer skulle hanteras. Det förekom att personal från bolagens ekonomiavdelningar medverkade på säljmöten, att försäljarna kontaktade ekonomiavdelningen vid exportaffärer över ett visst belopp, eller att säljarna kontaktade internbankerna direkt för att få hjälp och råd i dessa frågor. Det förekom också att bolag förde ut ansvaret för valutahanteringen till de interna avdelningarna och i vissa fall ända ned till projektnivå.

Det var viktigt att bolagen på ett tidigt stadium i en affär försökte skydda sig mot eventuella valutakursrisker. Helst skulle de fakturera i kronor men om inte detta gick borde de fakturera i en s k "säker valuta" (en konvertibel valuta med liten volatilitet gentemot svenska kronan). För att bolagen skulle kunna eliminera valutakursrisken i en affär, s k hedging, hade de möjlighet att utföra interna terminsaffärer. Valutaterminspriserna utgick från aktuella marknadsvillkor på valuta- och penningmarknaden. Terminspriset var en matematisk uträkning utifrån räntedifferens och aktuell avistakurs.

Normalt gjordes terminssäkringen i den aktuella faktureringsvalutan, men marknadsvillkoren på massamarknaden hade tvingat Stora Cell att göra terminssäkringen i dollar, som inte var faktureringsvaluta. Bolaget hade således en risk som inte avspeglade sig i inkommande valuta. Vid

Stora började personal från både Stora Cell och internbanken 1988 analysera hur massamarknaden påverkades av valutamarknaden på initiativ från Stora Cells sida.

Gruppen kom fram till slutsatsen att risken framförallt fanns i US-dollarkursen och inte i D-markkursen, trots att D-mark var faktureringsvaluta. Detta hängde samman med att den nordamerikanska marknaden var prisledande och att den svenska kronkursen i stor utsträckning följde D-marken. Ett fall i US-dollar mot D-mark ledde till en prissänkning av massa mätt i D-mark, vilket var negativt för en svensk leverantör i Europa. Detta innebar att det för t ex en tysk kund blev billigare att köpa massa från USA än från Sverige. I en sådan situation var den svenska leverantören tvingad att sänka sina priser, med stora resultatsvängningar som följd. Stora Cell kom ifrån beroendet av dollarkursen genom att sälja US-dollar på termin. På så sätt tog Stora Cell igen på terminskontraktet det som bolaget förlorade på priset till följd av valutakursrörelsen. Kurssäkring blev dessutom speciellt lönsam eftersom ränteskillnaden mellan USA och Sverige var mycket stor vid undersökningstillfället.

Bolagens ansvar för kursförluster medverkade således till att de fundrade igenom de affärsmässiga riskerna och skyddade sig på lämpligt sätt.

6.2 Åtgärder för att påverka resultatet efter finansiella intäkter och sysselsatt kapital

Vid bolagiseringen i de fyra koncernerna fick bolagen även ansvar för finansiella frågor med därtill hörande kapital- och räntabilitetsmått. Bolagen i två av koncernerna hade redan tidigare, som divisioner, haft ansvar för räntabilitet på sysselsatt kapital. Kapitalet hade då i hög grad varit schablonmässigt beräknat. För bolagen i de två övriga koncernerna var det däremot helt nytt med ansvar för räntabilitet på sysselsatt kapital.

Efter det att bolagen tog över ansvaret för den totala redovisningen, blev den säkrare och gav en högre mätprecision samt ett väl identifierat kapital utan schablonmässiga beräkningar. Däremot var kapitalet i de utländska blandade dotterbolagen ännu vid undersökningstillfället i många fall uppdelat efter schabloner och inte lika väl definierat.

Bolagen använde kalkylmässiga räntor för att styra kapitalbindningen internt. Räntesatserna utarbetades för de olika kapitalformerna och kunde ändras med hänsyn till uppkomna situationer. Om det fanns tendens till att bolagen t ex drog på sig oproportionellt stora kundfordringar var det således möjligt för koncernledningen att höja de kalkylmässiga räntorna

för kundfordringarna för att därigenom påverka bolagen att dra ned dessa. Denna åtgärd kunde koncernledningen i de koncerner som använde sig av kalkylmässiga kostnader vidta.

En åtgärd, t ex sänkning av kundfordringar, gav således effekt i rörelseresultatet i form av lägre kalkylmässiga räntor. Åtgärden gav naturligtvis också indirekt effekt i finansnettot i form av ränteintäkter eller lägre kostnadsräntor, eftersom bolagen frigjorde kapital som de i stället placerade i internbanken.

Sänkning av kundfordringar kunde också ge effekt i nämnaren på måttet räntabilitet på sysselsatt kapital i form av lägre sysselsatt kapital. Måttet ansågs vara ett mycket viktig styrmått när bolagen utvärderades från central nivå, se avsnitt 5.1.1. Om det gick att förbättra båda komponenterna, erhöles den kraftigaste effekten i måttet, ett förbättrat resultat och ett sänkt sysselsatt kapital. Oavsett om bolagen prioriterade resultat- eller räntabilitetsmått var arbetet med resultatet och kapitalet viktiga åtgärder.

För bolagen var arbetet med kapitalet en helt naturlig konsekvens av det utvidgade ansvaret för räntabiliteten, och inte påtvingat. En VD sade så här om att hålla uppsikt över kapitalet:

Ja det är ju en interaktiv process, det är ju inte ett självändamål att sänka kapitalet, utan målet är ju att öka lönsamheten. Då får man titta på både den övre och undre delen av resultat- och balansräkningen. Vad man gör är ju en riskexponering.

Flera ekonomichefer ansåg att det var enklare att påverka räntabilitet på sysselsatt kapital genom att angripa kapitalet än att dra ner på omkostnaderna. En av dessa ekonomichefer sade så här om att arbeta med kapitalet:

Vi har gjort det ur resultatsynpunkt. Om vi räknar med 12 procents ränta, vilket är ganska lågt, drev jag länge [tesen] att det förmodligen är enklare att sänka kapitalbindningen med 1 miljon än att gnet bort 120 000 kronor på omkostnaderna. Det är inte för att få ner kapitalbindningen utan för att få ner kapitalkostnaden jag har använt detta som motiv. Det interna resultatet belastas med kalkylmässig ränta på 12 procent.

Nedan följer en redovisning av hur bolagen arbetade med sina likvida medel, som i tre av koncernerna tillfördes det sysselsatta kapitalet, avsnitt 6.2.1. Därefter följer en redovisning av de åtgärder som vidtogs i bolagen

för att påverka övriga poster inom det sysselsatta kapitalet, avsnitt 6.2.2. Enheterna inom Sandvik ingår inte i redovisningen av arbetet med likvida medel.

6.2.1 *Arbetet med likvida medel i bolagen*

Trots att arbetet med likvida medel inte hade högsta prioritet i något bolag, har jag ändå valt att dela in bolagen i passiva och aktiva bolag efter deras arbetsformer.

6.2.1.1 *Passiva bolag*

Av de undersökta bolagen var cirka hälften passiva. Intervjupersonerna inom de passiva bolagen prioriterade rörelseaktiviteterna. De ansåg att den centrala finansavdelningen skulle ha huvudansvaret för likviditets-hanteringen och att bolagen skulle koncentrera sig på rörelseaktiviteterna. Trots denna uppfattning arbetade de passiva bolagen med likvida medel, men i begränsad omfattning.

Intervjupersonerna inom de passiva bolagen ansåg i många fall att de hade försäkrat sig om någotsånär marknadsmässiga villkor i banken vid placering av likvida medel. Det var viktigt för bolagen att ha ett affärs-mässigt förhållande till internbanken, i annat fall skulle de vara tvungna att söka alternativ. Många intervjupersoner trodde att internbanken skar emellan och tjänade pengar på anslutna bolag, men accepterade detta. De antog att om bolagen skulle tjäna mer pengar i banken var de tvungna att skaffa egen kompetens lokalt, vilket de inte ansåg vara motiverat. Den nuvarande nivån för dessa aktiviteter var tillfredsställande och de eventuella övervinster som internbanken gjorde på bolagen hamnade ändå inom den egna koncernen.

Följande citat från en VD är representativt för denna uppfattning:

Vår uppgift är att syssla med rörelsen och internbankens uppgift är att göra pengar på pengarna. Vi har inte haft människor som har varit så intresserade att kontrollera om vi kan få 0,25 procent högre ränta någon annanstans. Vi får samma ränta som om vi skulle placera samma överskott någon annanstans, och det får vi vara nöjda med.

De personer som arbetade med placeringar inom dessa bolag var relativt passiva placerare och gjorde oftast sina affärer rationellt med stora poster. Aktörerna accepterade oftast bankens bud utan att lägga ner allt

för mycket tid på varje enskild affär. Få intervjupersoner hade ambitionen att ta hand om bolagets kapitalförvaltning i någon större omfattning, utan de flesta ansåg att det bolagen fick från internbanken låg på en acceptabel nivå.

Flera intervjupersoner kände inte till att räntan var förhandlingsbar vid särskild inlåning. Dessa personer sade att de i fortsättningen skulle lägga ner mer tid på enskilda affärer med internbanken och om möjligt förbättra sin förhandlingsposition gentemot banken. De antog att det krävdes en högre kompetens hos dem för att nå bättre resultat.

6.2.1.2 Aktiva bolag

Även de aktiva bolagen prioriterade rörelsen. Ingen bolagsledning hade fastställt någon lokalt uttalad policy för likvida medel. Däremot hade samtliga koncerner på central nivå det.

De personer som arbetade med likviditetshanteringen inom de aktiva bolagen lade ner mer arbete på dessa aktiviteter än sina kolleger i de passiva bolagen. De gjorde individuella placeringar och bolagen arbetade även med dag-för-dag-placeringar om de hade sådana förutsättningar.

De aktiva bolagen arbetade mer målinriktat med sina likvida medel. En uttalad uppfattning var att internbanken skulle tjäna så lite pengar som möjligt på bolagen när den skar mellan dem och marknaden.

Bolagen hade också möjlighet att göra placeringar i internbankerna, men accepterade inte utan vidare de villkor som internbankerna lämnade, framförallt inte vid placering av överskottslikviditet. Räntan för dessa placeringar var nämligen förhandlingsbar, så det förekom en hel del interna diskussioner mellan bolagen och internbanken. Ett fåtal personer hade mer eller mindre satt detta i system. Dessa personer kunde ringa runt till externa banker och ta reda på bästa möjliga placeringsränta, för att därefter kontakta internbanken och diskutera räntan. Vid de allra flesta tillfällen gav internbanken bolagen den räntesats som på så sätt jagades upp på den externa marknaden, och som kunde vara några tiondelar bättre än internbankens utgångsbud. Det förekom således förhandlingar mellan bolagen och internbanken, och ett visst förhandlingsutrymme existerade.

När något bolag hittade en intressant extern placeringsmöjlighet, hände det flera gånger att internbanken vid kontroll sade att det var så intressant att bolaget naturligtvis skulle göra placeringen. Internbanken sade också vid flera tillfällen att om bolagen kunde placera mer i den

externa banken, kunde de låna i internbanken. När bolaget några minuter senare ringde den externa banken och sade att de accepterade anbudet och önskade placera ytterligare 200-300 miljoner, upplevde inte den externa kontakten situationen som seriös. Intervjupersonerna sade att den externa kontakten i sådana situationer visste hur det hade gått till, och avvisade då även den ursprungliga placeringen.

I inledningsskedet av bolagiseringen förekom det att ett bolag gick ut externt och gjorde avslut utan att först få tillstånd av internbanken. Dessa aktiviteter fick ett snabbt slut sedan den centrala företagsledningen blivit informerad. Sådana affärer kunde nämligen innebära att internbanken blev tvungen att låna upp samma belopp någon annanstans som bolaget indirekt ryckt loss från centralkontot. Samtliga intervjupersonerna hade dock vid undersökningstillfället all förståelse för internbankens möjlighet att vägra ett bolag att göra externa avslut av denna anledning, och de förstod att "first right of refusal" verkligen fyllde ett centralt behov.

De flesta bolag som var etablerade på annan ort än sina internbanker hade lokala bankkontakter för t ex löner, diverse löpande betalningar och bankgarantier. Men även vid vissa placeringar tyckte bolagen att det var stimulerande att arbeta med och gynna den lokala banken.

De aktiva bolagen tänkte mer på likvida flöden än de passiva bolagen. Ett bolag som hade ett mycket stort flöde via postgirot hade t ex lokalt, tillsammans med internbanken och postgirot, utarbetat ett system som optimalt matchade inkommande pengar mot utbetalningar samma dag, istället för att använda räntebärande medel till utbetalningar.

Flera bolag var också uppkopplade via S-E-Bankens Zebrasystem, och kunde kontinuerligt följa marknaden för t ex marknadsbevis och valutakurser.

Många intervjupersoner inom de aktiva bolagen sade att de var intresserade av likviditeten och därför hade engagerat sig i dessa frågor. Flera av dessa personer sade också att de trots att likviditetsfrågorna numera var anknutna till internbanken inte ville eller kunde lämna dem, eftersom de hängde ihop med rörelsen. En ekonomichef som tidigare hade arbetat på ett självständigt företag menade att arbetet med likvida medel var en mental process och uttryckte saken så här:

Jag har själv jobbat med detta. Dålig likviditet och man tittar på dagens betalningar: vilka har vi råd att betala idag? Vilka skjuter vi upp tills imorgon eller om en vecka? Man plockar ut. Nu finns det i och för sig pengar. Men har man gått igenom en sådan process med likviditet och likviditetsflöde går det aldrig ur en.

Inga bolag var helt nöjda med sin finansförvaltning, utan de ansåg att de hade för lite bemanning och för lite tid för dessa aktiviteter, samt att dessa trots allt hade en lägre prioritet i ett bolag som ingick i en större koncern. Så här sade t ex en ekonomichef:

Vi har tittat på det här [likviditetsföden], men vi är inte särskilt duktiga på det än så länge. Vi borde vara bättre, ha en bättre framförhållning, bättre likviditetsplanering än vad vi har idag.

Dessa finansiella aktiviteter betraktades som en alternativ aktivitet eftersom rörelsen i ett rörelsedrivande bolag borde avkasta mer än finansrörelsen.

6.2.2 Åtgärder mot det sysselsatt kapital exklusive likvida medel

I två av de undersökta koncernerna hade bolagen redan som divisioner ansvar för det sysselsatta kapitalet. I de två andra koncernerna hade divisionerna inte något sådant ansvar, utan detta hade tillkommit vid bolagiseringen. Trots dessa skillnader mellan bolagen, visade det sig att det inte hade någon betydelse för de åtgärder bolagen vidtog under undersökningsperioden. Vid ett tidigare skede däremot, direkt efter bolagiseringen och före undersökningsperioden, var de koncerner som även tidigare hade ansvar för det sysselsatta kapitalet mer vana och hade mer kunskaper om dessa poster. Arbetet kom därför i gång snabbare i dessa koncerner.

Som divisioner hade enheterna i två av koncernerna i praktiken endast ansvar för lagret och anläggningskapitalet. Redovisningen för dessa poster sköttes i centrala system och posterna var relativt väl uppdelade mellan divisionerna. Övriga kapitalposter inom det sysselsatta kapitalet, t ex kundfordringar och leverantörsskulder, sköttes på central nivå och togs fram enligt schabloner för de olika divisionerna.

Vid bolagiseringen lades redovisningen successivt ut lokalt till bolagen. Principförändringen tog olika lång tid för koncernerna beroende på hur mycket de administrativa datasystemen behövde förändras.

I och med att bolagen ansvarade för sin redovisning lokalt blev kapitalposterna identifierade och dessutom säkrare, eftersom det inte längre var frågan om schablonfördelade poster från central nivå. Tanken var att de personer som ansvarade för kapitalet också skulle känna ansvar för och kunna påverka detta. Tanken var också att öka fokuseringen på kapitalbindningen och få igång en dialog. Dessutom blev resultaträkningen

säkrare eftersom t ex värderingar baserades på lokalt redovisade balansposter, och inte som tidigare, på schabloner.

Vilka åtgärder som valdes för att påverka det sysselsatta kapitalet berodde på olika förutsättningar hos bolagen som t ex ekonomisk situation, verksamhetens art, kunder, investeringsbehov m m. Nedan följer en redovisning i separat avsnitt av vilka åtgärder bolagen vidtog mot kundfordringar, lager, anläggningsskapital och korta skulder.

6.2.2.1 Kundfordringar

Redan i slutet av 70-talet togs initiativ till att decentralisera ansvaret för externa kundreskontror till vissa divisioner i de undersökta koncernerna, men inte förrän vid bolagiseringen delades ansvaret helt ut till de nybildade bolagen. Vid uppdelningen av de centrala reskontrorna gick en hel del kundfordringar inte att hänföra till något specifikt bolag. Dessa "överblivna" kundfordringar fick koncernerna ta hand om på central nivå, varefter ett stort antal avskrevs.

Intervjupersonerna menade att det var nödvändigt att bolagen hade kontroll över sina egna kundfordringar för att kunna sköta dessa på ett tillfredsställande sätt. Det var först efter det att bolagen fått lokala reskontror som arbetet med kundfordringar fungerade och bolagen kände att de hade ett ansvar för att detta sköttes. Intervjupersonerna menade också att det var svårt att få människor på central nivå att känna detta ansvar eftersom de många gånger inte kände till de olika bolagens verksamheter och kanske hade sin arbetsplats förlagd till en helt annan ort.

Det empiriska materialet visar att den absolut vanligaste åtgärden i bolagen för att påverka kapitalbindningen var riktad mot kundfordringarna. Samtliga bolag hade i någon form arbetat med denna post.

Externa kundfordringar hade varit ett diskussionsämne under flera år inom alla de undersökta koncernerna. Revisorer och även bolagsledningar hade ofta påpekat att en allt för hög andel kundfordringar hade förfallit. Initiativet till åtgärderna kom så gott som alltid från bolagen.

Flertalet intervjupersoner ansåg att detta arbete var mycket tidskrävande och att det behövdes en nitisk person som aldrig gav upp. En ekonomichef beskrev en sådan person så här:

Kundfordringar har vi varit bra på, för det där tycker jag ofta är väldigt personifierat. Där ska man ha en kille som är gift med jobbet nästan. Och vi har haft tur här uppe i Hudiksvall som har en sån kille. Han jobbar stenhårt med det här.

Sedan uppdelningen av kundreskontrona gjordes, delade vissa bolag upp de externa kundfordringarna inklusive osäkra fordringar ytterligare ned till divisions- eller sektionsnivå. Försäljarna i vissa enheter utbildades på faktureringsrutiner osv.

6.2.2.2 Lager

Som framkommit ovan var bolagens lagervärden mer tillförlitliga efter bolagiseringen. Lagerkontona hade dessutom delats upp ytterligare per divisionsnivå eller förmansområde för att sätta fokus på dessa poster.

Samtliga intervjupersoner ansåg att arbetet med att begränsa lagerkapitalet eller att höja lageromsättningshastigheten var en svår uppgift. Det tog i allmänhet lång tid innan åtgärder gav effekt. I samtliga fall kom initiativet till åtgärderna mot lagret från bolagens sida, oftast ett par år före vissa koncernledningsprojekt.

I bolagen vidtogs många åtgärder för att minska värdet av lagren, främst av teknisk karaktär. Projekt som var omfattande och kostsamma genomfördes ofta tillsammans med konsulter. Produktionstekniken sågs över och bolagen lyckades sänka genomloppstiderna i produktionen med hjälp av avancerade datasystem. Detta medförde att fabrikerna fick möjligheter till snabbare information, vilket innebar att de snabbare än tidigare kunde vidta åtgärder. Därigenom kunde planeringen optimeras i fabrikerna och lagervärdet sänkas.

Flera intervjupersoner tog upp problemet med att vara basen i ett affärsområde. Affärsområdesledningarna prioriterade de globala affärsområdena före de svenska bolagen. Flera av affärsområdena lade upp centrallager i Sverige eller utomlands för att kunna dra ner lagren totalt och för att kunna hålla en hög servicenivå inom affärsområdet. Detta möjliggjordes genom snabbare och effektivare kommunikationer tillsammans med textutflygningar av lagervaror över hela världen. Den strategi som valdes i flera fall gick ut på att inledningsvis ha stora lager centralt så att dotterbolagen kunde lita på centrallagrens servicenivå och därefter automatiskt dra ned lagren i dotterbolagen. Sedan kunde centrallagren dras ned så långt det gick, med hänsyn till den risktagning bolagen var villiga att ta. Flera bolag inventerade också sina globala lager och försökte utreda om några artiklar låg på fel plats och i så fall fördela dessa till nya lagerplatser med högre omsättning. Till hjälp för dessa strategier anskaffade bolagen nya order- och lagersystem. Trots att bolagen hade olika juridisk form och organisationsstruktur (se kapitel 2) arbetade de alla med

hela affärsområdet för ögonen och inte bara det svenska bolaget när lagerkapitalet skulle begränsas.

De mål som sattes upp för att begränsa lagren inriktade sig framförallt på globala neddragningar för respektive affärsområde. Vid mätning inom ett affärsområde var effekterna mycket tillfredsställande, ofta på bekostnad av de svenska enheterna.

Förutom system- och transportförbättringar vidtogs även åtgärder för att snabbare kunna slutfakturerar en order och på så sätt påverka volymen pågående leveranser. Vanliga fördröjningar av kringutrustning, dokumenthantering och uppstartningskontroller sågs också över.

6.2.2.3 Anläggningskapital

De flesta bolagen fick vid bolagiseringen ta över en större del schablonfördelat anläggningskapital från moderbolaget. Därefter var det upp till bolagen att identifiera det tilldelade kapitalet, som många gånger inte fanns rent fysiskt. Många bolag gjorde försäljningar och uttrangeringar som innebar stora reduceringar av kapitalet. De flesta bolagen hade lagt upp anläggningsregister och hade en noggrann redovisning av sitt anläggningskapital. I många bolag delades anläggningskapitalet dessutom upp ytterligare, ned till divisions- eller förmansområde, för att få ökad fokusering på kapitalbindningen.

Avyttring av anläggningskapital pågick inom flera bolag, främst sådan utrustning som inte behövdes eller inte passade in i bolagens verksamhet. Många gånger rörde det sig om fastigheter, men även flera produktionsanläggningar lades ned. Inom t ex Stora Skog beslutade man att sälja 5 000 fastigheter i form av tomter, hus och fritidsstugor osv, som inte behövdes i rörelsen, under en femårsperiod.

Flera intervjupersoner, främst från processindustrierna, tyckte det var svårt att reducera anläggningskapitalet. För t ex Stora Kraft skulle en reduktion av anläggningskapitalet innebära försäljning av en kraftstation. En VD beskrev situationen så här:

Anläggningarna kan vi inte påverka. Vi kan inte göra som Swedish Match, göra om några fabriker eller sälja delar av fabriker. Antingen har vi dem och kör dem eller också gör vi det inte. Man kan liksom inte plocka om svarvar och såna saker, det är inte det det handlar om.

De flesta intervjupersonerna ansåg att det var svårt att hålla anläggningskapitalet i schack, det hade en benägenhet att hela tiden växa. Flera

av dem visste helt enkelt inte hur deras bolag skulle bära sig åt för att sänka anläggningskapitalet, om detta överhuvudtaget var möjligt. Två typer av investeringar diskuterades: ersättningsinvesteringar och expansionsinvesteringar.

Vid ersättningsinvesteringar fanns det en press i bolagens system att hålla dem nere och bolagen försökte hålla en investeringstakt som inte överskred planavskrivningarna. Oftast var t ex en ny produktionsmaskin flera gånger dyrare än den som ersattes. Detta innebar en ökad kapitalkostnad vid investering. Intresset att investera var därför inte alltid så stort när det rörde sig om rena ersättningsmaskiner, utan dessa investeringar gjordes snarast när de gamla maskinerna precis höll på att ramla ihop.

Expansionsinvesteringar var ofta så stora och kostsamma att de drog ned resultatet i bolagen. Expansionsinvesteringarna var svåra att hantera, men intervjupersonerna ansåg i princip att det inte fanns mycket att göra åt dem om bolagen ville expandera. Investeringarna kunde också gå ut på att förändra produktionsteknik eller att friställa personal, vilket kunde innebära besparingar i rörelsekostnader.

Inom koncernerna samarbetade bolagen informellt med varandra såtillvida att de höll reda på vilken utrustning som skulle utrangeras och om den kunde användas hos någon annan.

Ett annat exempel är att bolagen mer och mer försökte skaffa mobil utrustning som var lätt att flytta mellan olika platser. Syftet var att hålla nere investeringsvolymen och att höja utnyttjandegraden för utrustningen.

Bolagen försökte också att utnyttja en investering fullt ut. Flera intervjupersoner menade att det fanns en tendens att investera för tidigt utan att utnyttja de sista procenten av en given investering och på så sätt öka utnyttjandegraden av den. Dessutom menade intervjupersonerna att för varje nyinvestering tappade den befintliga investeringen verkningsgrad.

Datautrustning, som hade en mycket snabb utveckling, leasades i många fall för att bolagen vid behov skulle kunna byta den och inte vara låst av redan gjorda investeringar.

6.2.2.4 *Investeringsbudget*

Tidigare, under divisionstiden, belastades inte alltid divisionerna med de kostnader som investeringarna gav upphov till. En person inom Storas koncernledning menade att bolagen nu tog ansvar för att förränta sitt kapital och uttryckte saken så här:

Ja, investeringarna tror jag att vi har hittat en form för. Bo Berggren uttryckte sig så här: man får inga pengar till investeringar. Det var nog så förr i världen när Stora räknade sitt resultat före avskrivningar, då fick man ju hjälp till sitt resultat genom att någon beslutade att vi fick investera. I dag får man rätten att investera men man får inga pengar. Det är grundidén. Man får ju betala varenda öre själv i form av avskrivningar och räntor.

Storas redovisningsprinciper stämde också in på de övriga tre koncernerna sedan de bolagiserats. Dessutom delegerades investeringsbesluten successivt till bolagen genom att attesträtten för bolagen höjdes. I och med att bolagen ansvarade för sin likviditet var bolagen också tvungna att planera in sina investeringar med hänsyn till likviditetssituationen.

Inom de undersökta koncernerna fanns det före bolagiseringen speciella koncernenheter som hade till uppgift att sakgranska investeringsförslag från divisionerna. Dessa centrala enheter utarbetade vissa instruktioner som divisionerna var tvungna att följa beroende på investeringsobjektets art och värde. Divisionerna skulle sedan lämna motivering till investeringen med kalkyler osv. De centrala enheternas arbete gick därefter ut på att kontrollera uppgifterna och eventuellt ifrågasätta, diskutera, genomlysna och upptäcka eventuella brister.

I den nya organisationen granskades endast vissa typer av investeringar beroende på koncern, fortfarande av centrala staber, t ex produktionsmaskiner, datorer och fastigheter. Skälet till sakgranskningen var dels att bolagens investeringar inte helt skulle avvika från den övergripande koncernstrukturen eller policyn, dels de ekonomiska konsekvenser som en investering medförde. Vid köp av företag eller hela koncerner kopplades dock koncernledningen och koncernstyrelsen alltid in.

Bolagen tog alltid underhandskontakt med sin styrelseordförande vid större investeringar, t ex byggnadsinvesteringar, rent strategiska investeringar såsom produktionstekniska frågor och datadriftsfrågor. Många gånger rörde det sig också om investeringar som inte hade varit uppe till diskussion under budgetprocessen. De uppgifter som togs fram vid kontakterna var av ekonomisk art eller av rent strategisk karaktär.

Vid större investeringar som bolagens styrelser skulle attestera och koncernstyrelserna godkänna var det ofta frågan om underhandskontakter under lång tid. Vid dessa kontakter informerade sig bolagsstyrelserna och koncernchefen ingående om de olika projekten. Ofta deltog också vissa koncernstaber för att arbeta igenom underlagen grundligt innan de lämnades till koncernstyrelsen.

Intervjupersonerna tillfrågades om de ansåg att de använde reglerna hade gynnat eller missgynnat deras respektive bolag. Det var inte någon intervjuperson som angav att deras bolag blivit missgynnad från investeringssynpunkt. Så gott som samtliga investeringar som hade förts upp till koncernledningen hade godkänts. Ingenting i det empiriska materialet tyder på att någon koncernledning prioriterade något speciellt verksamhetsområde på bekostnad av något annat.

6.2.2.5 Korta skulder

Så gott som samtliga intervjupersoner angav att de försökte betala leverantörsskulderna så sent som möjligt för att på så sätt tjäna ränta på sina likvida medel. Några bolag förhandlade sig även till längre kredittider.

Inom en koncern togs faktureringsavgifter från leverantörer bort eftersom de inte ingick i betalningsvillkoren. Det bolag som först vidtog denna åtgärd tog reda på vad som kunde hindra att bolaget vägrade att betala dessa avgifter, och kom fram till att några hinder inte förelåg. Därefter skickade bolaget i fråga ut ett cirkulärbrev till alla sina leverantörer och meddelade det nya förfarandet. Flera leverantörer hörde av sig och sade att det var allmänt accepterat att ta ut faktureringsavgifter. Alla leverantörer utom de som hade angivit särskilda betalningsvillkor accepterade dock till slut att bolagen i koncernen inte betalar faktureringsavgifter. När koncernen förhandlade om nya villkor med sina leverantörer fanns det med en passus om att faktureringsavgifter inte skulle tas ut av koncernens bolag. Bolag med ett stort antal leverantörsfakturer tjänade upp till ett par tusen kronor dagligen på denna åtgärd.

Vissa leverantörsfakturer hanterades dock utanför systemet för att utnyttja kassarabatter eller undvika onödiga dröjsmålsräntor. Kontroller av leverantörsfakturer förekom naturligtvis, vilket kunde ge upphov till för sent erlagd betalning.

Två koncerner där de svenska bolagen hade en ingående moms som översteg den utgående lät bolagen tävla med varandra i att snabbast få tillbaka momspengarna i antal dagar räknat efter ett månadsskifte.

6.3 Åtgärder för att påverka långsiktiga lån och räntekostnader

Samtliga bolag som var anslutna till en internbank hade ett transaktionskonto i den. Vid svag likviditet förhandlade de till sig en checkkredit eller

tog ett lån. Oftast utnyttjade bolagen checkkrediten vid kortare perioder med svag likviditet och tog lån vid längre perioder. De försökte dessutom att undvika övertrasseringsavgifter och onödiga kostnadsräntor m m.

Lånen var långa eller korta lån, med fast eller rörlig ränta som var lägre än räntan på checkräkningskrediten. De var i stort sett utformade på samma villkor internt som internbankerna hade mot externa banker. I flera bolag utformades någon form av intern policy för bolagets finansiering. Oftast var det en person som handlade dessa uppgifter som utformade sin egen policy. Detta förekom framför allt inom de aktiva bolagen. Hela lånesituationen sågs över och olönsamma lån avvecklades. Bolagen försökte att finna den bästa möjliga finansiella strukturen.

Bolagen hade också möjlighet att ta lån externt. De skulle då först rådgöra med internbanken, som kunde ge dem tillstånd. Ingen intervjuperson uppgav dock att de föredrog extern upplåning vid något tillfälle, vilket tyder på att de i allmänhet var nöjda med internbankens konstruktion av lån.

6.4 Åtgärder för att påverka nettoresultatet och det egna kapitalet

Detta avsnitt behandlar de åtgärder som vidtogs för skatt och utdelning i bolagen. Som framkommit i avsnitt 5.1.1 uppgav intervjupersonerna att nettoresultatet, som skatt redovisas inom, och eget kapital, hade låg prioritet för bolagen.

De åtgärder som vidtogs hade i huvudsak till syfte att påverka likvida medel eftersom bolagen inte hade något behov av att göra sig attraktiva på aktiemarknaden, för att därigenom få nytillskott av riskvilligt kapital. Detta arbete var däremot mycket viktigt på koncernnivå där ekonomi- och skattestaberna arbetade aktivt med dessa frågor på lång sikt.

6.4.1 Utdelningskrav

Bolagen skulle betala utdelning till central nivå. För bolagen inom Alfa-Laval, Ericsson och Sandvik beräknades den som en procentsats av eget kapital, medan bolagen inom Stora betalade utdelning efter sina kapitalbehov. Koncernernas ekonomistaber arbetade fram utdelningskraven för varje enskilt år, och ibland engagerade sig även koncernchefer i detta arbete.

Bolagen såg över sina kostnader för de olika kapitalformerna. För bolagen inom Alfa-Laval och Ericsson var kostnaden för eget kapital (utdelningskravet) 17 respektive 20 procent, medan kostnaden för lån i internbanken låg på 12 procent vid undersökningstillfället. Av naturliga skäl sökte bolagen att finna den billigaste finansieringsformen. Bolagen var inte intresserade av att få något aktieägartillskott i form av nyemissioner från moderbolaget, eftersom detta skulle vara en allt för dyr finansieringsform, enligt intervjupersonerna. Då var det både billigare och enklare att skaffa fram finansiering genom internbankerna.

Bolagen inom Sandvik skulle betala 6 procents utdelning i jämförelse med 12 procent för räntan på avräkningskrediten. För dem var situationen således annorlunda och det förekom därför att bolagen fick aktieägartillskott, vilket förbättrade bolagens finansieringskostnader.

En ekonomichef från ett bolag inom Sandvik som hade en hög överskottslikviditet och inga interna skulder menade att bolaget mycket väl kunde betala mer i utdelning än vad utdelningskravet var. Skälet till detta redovisade han så här:

Nu tar man av oss stora extra utdelningar, vilket jag personligen inte har någonting emot, för det förbättrar då egentligen vår kapitalavkastning. Vi får ju väldigt mycket sämre avkastning på fordringar hos finansdirektören än vad vi genererar i rörelsen.

Bolagen inom Ericsson och Stora var juridiska dotterbolag, så en höjning av aktiekapitalet i dem skulle innebära kostnader i form av stämpelskatt. Detta var också ett skäl till att deras aktiekapital inte justerades trots att det kunde vara motiverat i vissa fall.

De flesta intervjupersonerna ansåg att det var svårt att påverka utdelningskravet eftersom grundregeln var att utdelningen skulle betalas, oavsett resultatnivå.

Ett fåtal intervjupersoner ansåg som enda tillgängliga åtgärd att föra en dialog med koncernledningen om utdelningskravet för det enskilda bolaget. Några bolag hade också gjort detta och fått en jämkning av utdelningen. Citatet nedan kommer från en VD som hade fått utdelningen jämkad, men ansåg att utdelningskravet kunde vara påfrestande i vissa situationer.

Det här [utdelningskravet] kan slå snett. Jag har i vissa sammanhang försökt säga att den här regeln får man ha vissa kompletteringsregler till, beroende på hur bolaget går. Det är en tuff utdelningsregel. Det finns lägen då vi inte tjänar så mycket pengar, och då har vi fått en jämkning.

Jag tycker det har varit en juste behandling av oss. Jag har sett exempel på bolag som skall dela ut dubbelt så mycket som man har i årsvinst, bara för att man har en stark balansräkning.

I avsnitt 5.8.1.1 framkom det att det nästan undantagslöst var ekonomer som arbetade med utdelningskravet inom respektive bolag och inte på VD-nivå, alltså på en relativt låg organisatorisk nivå. Endast ett fåtal bolag hade diskuterat problemen kring utdelningskravet direkt med moderbolaget. Den citerade VDn lyckades att få en jämkning till stånd personligen.

6.4.2 Skatt

Bolagen kunde i princip endast påverka skatteuttaget genom att lägga upp bokslutsdispositioner enligt centrala direktiv. Dessa direktiv innebar att principerna för t ex lagernedskrivningar och avskrivningar inför ett årsbokslut valdes utifrån ett för koncernen optimalt skatteuttag. Eftersom varje juridisk enhet var tvingad att följa samma princip enligt svensk skattelagstiftning kunde detta innebära att en vald princip var mindre lämplig för ett enskilt kommissionärsbolag.

Innan bolagen gjorde avsättningar till bokslutsdispositioner stämde de av samtliga balansposter på lokal nivå. Därefter gjorde de avsättningar enligt de regler som hade meddelats från central nivå för att senare inrapporteras centralt.

Intervjupersonerna gjorde vad de kunde inom regelverket för att utnyttja de möjligheter som fanns att minimera bolagets skatt och på detta sätt internfinansiera verksamheten. Intervjupersonerna menade att när de hade följt meddelade direktiv var "korten i stort sett slut". Alternativen var således begränsade och detta ledde till att incitamentet till att arbeta med skatt inte var så högt, eftersom det saknades utrymme för egna initiativ. Flera intervjupersoner tänkte trots begränsningarna på skatteffekter - men då i ett lite större perspektiv.

Samtliga bolag arbetade med att lägga upp reserver för avskrivningar och lager. Ett bolag köpte t o m på sig råvaror inför ett årsbokslut och skrev ned dessa till låga värden för att bygga upp lagerreserven och därmed sänka sin skatt.

Vid höga rörelseresultat förekom det också att bolag gjorde extra stora avsättningar till reserver som redovisades direkt mot rörelseresultatet, t ex reklamlationsreserv.

Endast ett fåtal intervjupersoner angav att de i förväg räknade ut vilken effekt en åtgärd skulle få på skatteuttaget. Däremot var det fler intervjupersoner som räknade ut vad en åtgärd skulle ge för effekt i rörelseresultatet.

Av de få intervjupersoner som sade att de hade vidtagit särskilda åtgärder för att påverka sin skatt och dessutom hade räknat på detta, ansåg en, en VD, att möjligheterna för bolagen var begränsade och han avslutade med att säga:

Däremot har vi då inte själva fått investera i lok och flygplan och sånt. Det görs uppe på koncernnivå istället. Det har vi inte gjort var och en för sig.

För enheterna inom Alfa-Laval och Sandvik, som juridiskt ingick i moderbolagen, förekom i princip inte mycket mer arbete med skatteplanering än för de andra. Däremot förekom det att bolagen blev tvungna att lägga upp särskilda dispositioner enligt direktiv från central nivå, trots att de hade en annan uppfattning. Arbetet med skatter gjordes annars på central nivå inom de båda koncernerna.

Enheterna inom Ericsson och Stora var däremot juridiska dotterbolag till respektive moderbolag och medverkade dessutom, efter det interna arbetet, i det slutgiltiga arbetet med skatteberäkningar för respektive koncern.

Beräkningen av den slutgiltiga skatten för koncernerna var ett arbete som i princip utfördes av en person från skattestaben. Först stämdes hela koncernen av och därefter följde en intensiv dialog med dotterbolagens kontaktpersoner. Detta arbete måste utgå från den absolut högsta organisatoriska nivån, eftersom skattestabens representant tex skulle försöka utnyttja förlustavdrag i olika bolag eller länder. Därefter fick de olika bolagen direktiv om vilket bolag de skulle lämna alternativt få koncernbidrag från. Ibland rådde olika meningar om vissa arrangemang mellan skattestaben och de lokala bolagen. I slutändan fick bolagen trots allt vika sig för vad som var mest förmånligt för helheten. Koncernbidragen bokades därefter upp i respektive bolag.

Trots att smärre dispyter kunde råda om vissa enskilda arrangemang, accepterade samtliga intervjupersoner att skatteberäkningarna gjordes på central nivå för att nå bästa resultat totalt sett för koncernerna.

Det förekom också att enskilda bolag drog på sig kostnader som i skattehänseende kunde utnyttjas av koncernen totalt, trots att det enskilda bolaget inte hade några egentliga fördelar av detta.

6.5 Sammanfattning av kapitlet

I och med bolagiseringen fick enheterna ett ansvar för de kursdifferanser som kunde uppstå i bolagen. Bolagen funderade igenom de affärsmässiga riskerna med dessa transaktioner, och vidtog en rad åtgärder för att skydda sig på lämpligt sätt.

I det empiriska materialet framkom det att bolagen, när de fick ansvar för resultatnivån, arbetade dels med det som direkt påverkade finansnettot i form av likviditetsförvaltning, dels med sådant som indirekt påverkade finansnettot i form av kapitalrationalisering.

Före bolagiseringarna i de fyra koncernerna arbetade inte bolagen med likvida medel eftersom de då inte hade ansvar för komponenten. Efter det att likvida medel ingick i bolagens ansvar arbetade de olika aktivt med komponenten. Bolagen delades därför in i passiva och aktiva bolag med avseende på hur de arbetade med likvida medel. Båda kategorierna prioriterade rörelsen, men ansåg ändå att det var viktigt att ha ett affärsmässigt förhållande till internbanken. I de passiva bolagen var intresset över lag mindre för likviditetsförvaltningen än i de aktiva. De passiva bolagen accepterade oftast de villkor som internbanken lämnade, medan de aktiva däremot arbetade mer målinriktat med de frågor som rörde likviditeten. Det var vanligt att dessa bolag förde en dialog med internbankerna för att därigenom förhandla till sig mer fördelaktiga villkor vid t ex placeringar i bankerna. För de aktiva bolagen var det vanligt att de hade kontakter med externa banker, för att därigenom ha ett referensobjekt vid förhandlingar med internbanken. Flera av de aktiva bolagen arbetade målinriktat med sin finansförvaltning och några bolag arbetade med dag-för-dag-placeringar. I och med att ansvaret för finansförvaltningen hade tillkommit, ökade medvetenheten för denna aktivitet, eftersom aktörerna fick en helhetsbild av bolagens verksamhet. Inget av de studerade bolagen hade dock någon uttalad finansiell policy som var utformad på bolagsnivå. Det var främst intresset för de likvida medlen hos intervjupersonerna och hur systemen användes i den ekonomiska styrningen, t ex om måttet räntabilitet på sysselsatt kapital hade hög prioritet, som avgjorde om bolagen blev klassade som passiva respektive aktiva.

Finansnettot påverkades indirekt av åtgärder mot sysselsatt kapital. En rad åtgärder vidtogs inom samtliga bolag mot de poster som redovisades inom det sysselsatta kapitalet. Initiativet till åtgärderna kom så gott som alltid från bolagens sida.

Vid bolagiseringarna sköts det sysselsatta kapitalet ut till de nybildade enheterna lokalt. Intervjupersonerna framförde att det var viktigt att de som arbetade med kapitalet också kände en närhet till detta. Därför delades kapitalet dessutom upp ytterligare inom bolagen, så att det skulle bli mer hanterbart. De personer som ansvarade för ett visst kapitalslag, skulle också bevaka dess skötsel.

Bolagen såg över sina rutiner för kundfordringar och lagerposter, samt införde nya avancerade datasystem. Flera av bolagen använde sig också av flygtransporter vid leveranser, för att därigenom reducera antalet lagerplatser globalt. Eftersom affärsområdena, och inte de enskilda bolagen prioriterades kunde det innebära att de svenska bolagen fick ta de merkostnader som detta medförde.

I och med bolagiseringarna fick bolagen känna av sina investeringar genom att de belastades med räntor vid lånefinansiering samt de avskrivningar som dessa gav upphov till. Dessutom var bolagen i den nya organisationen tvungna att planera in sina investeringar i likviditetsbudgeterna. Det empiriska materialet visade att samtliga bolag arbetade aktivt med det sysselsatta kapitalet.

Det kunde också konstateras att bolagen prioriterade arbetet med det sysselsatta kapitalet före finansförvaltningen och relationerna till internbankerna.

Bolagen tilldelades efter omorganisationen ett ansvar för finansiella uppgifter. Trots detta hade de mest långtgående finansiella måtten en lägre prioritet enligt samtliga intervjupersoner. Bolagen arbetade därför inte särskilt målinriktat med de komponenter som redovisades inom denna nivå, främst intern utdelning och skatt.

Intervjupersonerna ansåg inte att det fanns så många åtgärder att påverka utdelningskravet för bolagen med, eftersom detta meddelades från central nivå. Vissa bolag hade dock fört en dialog med den centrala företagsledningen och fått utdelningen jämkad.

Intervjupersonerna ansåg att det fanns få åtgärder att påverka den interna skatten med. De var medvetna om att skatter var en viktig faktor för koncernerna på central nivå, och därför arbetade bolagen efter de direktiv som meddelades centralt. I övrigt försökte bolagen att vidta de åtgärder som fanns tillgängliga för att reducera skatteuttaget inom regelsystemet, främst genom upplägg av bokslutsdispositioner.

Många intervjupersoner blev genom den tillkommande balansräkningen mer medvetna om den totala finansieringskostnaden för rörelsen.

KAPITEL 7

Analys

I kapitlet sammanfattar och analyserar jag de fall som redovisas i kapitel 4, 5 och 6 mot bakgrund av teorin i kapitlet 3. Analysen tar sin utgångspunkt i studiens undersökningsfrågor om effekter av bolagiserade koncerners styrsystem.

För att kunna bedöma effekterna av de undersökta systemen studerade jag vissa komponenter i systemen på en mycket detaljerad nivå, eftersom delarna i systemen tillsammans utgör helheten. Jag studerade bl a hur aktörer inom bolagen arbetade praktiskt med systemen. Jag följde sambandet mellan de ekonomiska styrsystemen, den ekonomiska inriktningen och åtgärderna inom bolagen, och följde på så sätt processerna kring systemen i dess naturliga miljö.

Jag börjar med att redovisa den analysmodell som användes för undersökningen och som kapitlet är uppbyggt kring.

7.1 Undersökningens analysmodell

I kapitel 2, om metoden, framkommer det att Normann (1976) framhåller betydelsen av att jämföra fallbeskrivningar med någonting när man vill utveckla ny teori. Av Normanns fyra jämförelseobjekt valde jag ut två för min analys.

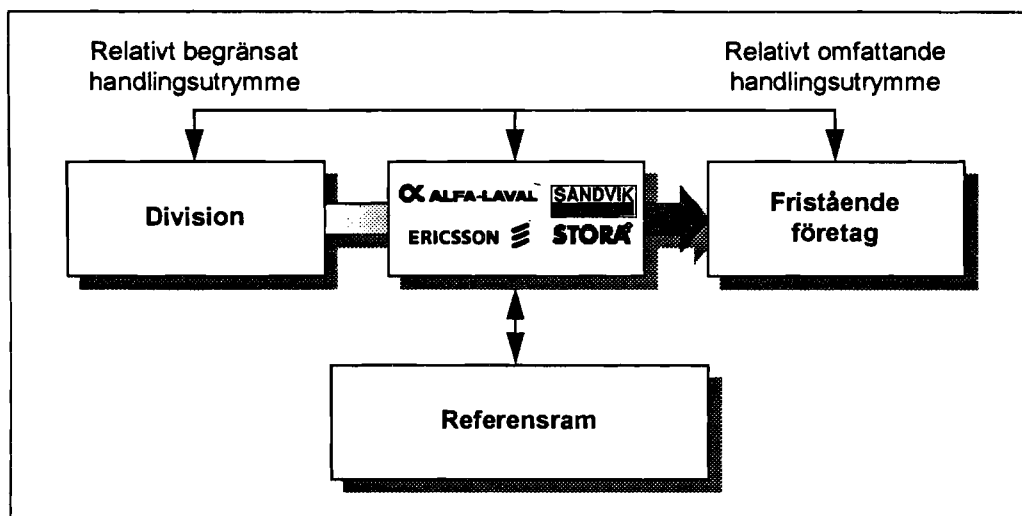
För det första gjorde jag jämförelser mellan de undersökta koncernerna, eftersom det förekom vissa skillnader mellan koncernerna i de ekonomiska styrsystemen och hur dessa användes, se kapitel 4, 5 och 5 som beskriver det empiriska materialet.

För det andra gjorde jag jämförelser mellan praktikfallen och den formella teorin (referensramen) och använde mig då av centrala begrepp som tas upp i metodkapitlet, nämligen ekonomiskt ansvar och påverkbarhet. I kapitlet beskrivs också en indelning i fem olika nivåer av handlingsutrymmet för olika organisatoriska enheter (Östman, 1980). De enheter och nivåer som är av intresse för den här studien är främst hänförliga till nivå ett, två och tre. Jämförelser i studien mellan en bolagiserad enhet och ett fristående företag visade att bolagisering innebar ett närmande till fristående företag, alltså till nivå ett i Östmans indelning. Men enheterna var tidigare divisioner, och skulle som sådana vara hänförliga till nivå tre.

Utifrån Normanns utgångspunkter och Östmans indelning förs en diskussion i anslutning till enheternas utgångsläge, avstampet inför bolagiseringarna, som divisioner. Den förskjutning i ansvar och handlingsutrymme som skedde för de studerade enheterna vid övergången från division till bolag har jag diskuterat tidigare. I min analys nedan kommer jag att diskutera positionen för de bolagiserade enheterna med utgångspunkt från bl a fristående företag. Jag kommer även att diskutera de studerade enheterna med utgångspunkt från utgångsläget. För vissa mått eller komponenter kan handlingsutrymmet vara omfattande och snarlikt ett fristående företag, medan det för andra mått kan vara mer begränsat och snarlikt en division. Bolagens handlingsutrymme är i båda fallen en central faktor i det ekonomiska styrsystemet, eftersom dess omfattning fastställs av den centrala företagsledningen inom det formella styrsystemet.

Med dessa antaganden som bakgrund konstruerades figur 7.1 nedan, där den ena punkten var en division, motsvarande nivå 3, och den andra ett fristående företag, motsvarande nivå 1. Mellan dessa två punkter kunde ytterligare en form av enheter placeras, de bolagiserade enheterna i denna studie. Denna position motsvarar således den förskjutning av de tidigare divisionerna som skett efter bolagiseringen. Positionen var inte statisk, utan den kunde variera för olika mått eller måttkomponenter.

Den nya positionen för de studerade enheterna i den ekonomiska styrningen relaterades också till referensramens centrala variabler, som t ex åsikter, kunskaper, arbetsformer och åtgärder. Efter detta analyserades de effekter på de ekonomiska styrsystemens utformning, positiva och negativa, som bolagiseringarna i de fyra koncernerna gav upphov till.



Figur 7.1 Analysmodell för detta kapitel

Kapitlet inleds med en kort genomgång av koncernernas organisations- och beslutsystem, avsnitt 7.2 respektive 7.3. Därefter behandlas det ekonomiska styrsystemet i tre avsnitt: i avsnitt 7.4 behandlas resultatmätningen för de studerade bolagen, i avsnitt 7.5 redovisas olika effekter av resultatnivåerna 1, 2 och 3, i avsnitt 7.6 redovisas på motsvarande sätt effekterna av resultatnivå 4. De två senare avsnitten inleds med en analys av måtten på en mer övergripande nivå och därefter behandlas ett antal utvalda komponenter i respektive mått. I avsnitt 7.7 behandlas spänningen mellan formellt och reellt ansvar för den verkställande direktören i en bolagiserad enhet. Kapitlet avslutas med en kommentar om effektsynsättet, avsnitt 7.8.

7.2 Koncernernas organisation

Det framgick klart att de undersökta bolagen inte var fristående företag - om inte annat så av organisationsskisserna i kapitel 4. Koncernerna var industriella holdingkoncerner som kännetecknades av att de ingående enheterna var hel- eller majoritetsägda dotterbolag, att de hade ett verksamhetsmässigt samband och att aktieinnehavet var av långsiktig karaktär (Holmberg, 1990).

I alla fyra koncernerna fanns det också mer eller mindre påtagliga verksamhetssamband mellan de ingående bolagen. När koncernerna bolagiserades var målsättningen att skapa klarare ansvarsområden för

dessas, för att på så sätt kunna ställa högre krav på dem för ansvarstagande och resultatmätning.

Det fanns dock många beröringspunkter kvar mellan de undersökta bolagen. Det är ju genom olika former av samverkan som en koncern skapar ett mervärde för helheten och därmed ta tillvara samordningsvinster (se t ex Williamson, 1975). Om en koncern inte kan skapa ett mervärde finns det inte heller något motiv till koncernbildningar.

Eftersom enheterna var aktiebolag berördes de av aktiebolagslagen (ABL) och därmed krävdes det både en styrelse och en VD. I bolagiserade koncerner har koncernledningen formellt en kontrollerande funktion: den skall via styrelsen kontrollera de ingående bolagen som representant för ägaren.

I de studerade koncernerna intog koncernledningen knappast en ägarroll gentemot bolagen och VDn svarade inte för den löpande förvaltningen av bolagen enligt styrelsens riktlinjer. Det var snarare så att koncernledningarna hade ett starkt inflytande över enheterna i de interna relationerna. Personer i koncernledningarna informerade sig om vissa situationer i bolagen, trots att de inte hade någon juridisk rätt enligt ABL, se avsnitt 5.1.5. Det var tydligt att koncernhelheten var viktig för koncernledningarna. Eklund (1992) menar att ett moderbolag såsom ensamaktieägare i ett dotterbolaget är skyldigt att agera enligt ABL 15:1, när dotterbolaget visar "röda siffror" för att undvika att aktieägarna skadas. Om moderbolaget inte ingriper kan dess styrelse och VD bli ersättningskyldiga, såväl vid uppsåt som vid oaktsamhet.

7.3 Bolagens ansvarsområden

I och med bolagiseringen delades ansvaret upp mellan koncernledningen och bolagscheferna. Fördelningen gjordes på ett likvärdigt sätt i alla koncernerna. Den innebar att koncernledningarna inte hade något, eller endast ett litet rörelseansvar. Under divisionstiden hade de olika representanterna i koncernledningarna däremot ett delat ansvar i rörelsefrågor. Den nya ansvarsfördelningen, som koncernledningarna själva hade drivit fram och påskyndat, innebar att de hade en övervakande funktion i bolagen. Istället ansvarade i första hand bolagscheferna för och arbetade med rörelseaktiviteterna. Både bolagscheferna och ekonomicheferna såg tydligt sitt ansvar i ekonomiska termer. Vid större resultatavvikelser mot budget, kontaktade de centrala företagsledningarna bolagen och hörde sig för vad detta berodde på.

Den nya ansvarsfördelningen innebar också att nya regler för beslutsfattandet skapades. Bolagschefernas frihet att fatta beslut varierade beroende på vilken typ av beslut det gällde. Intervjupersonerna upplevde ett stort handlingsutrymme för rörelsefrågorna medan handlingsutrymmet för de finansiella frågor var begränsat, se avsnitt 5.1.4-5.1.5.

Ansvarsfördelningen mellan koncernledning och bolagen var dock inte helt klar, enligt flera intervjupersonerna, utan ibland var det oklart vilka beslut som bolagen fick fatta och vilka beslut som koncernledningarna skulle involveras i.

Detta var en följd av att VDN måste rätta sig efter ABL och av att beslutsfördelningen inte var helt reglerad. Det fanns ett tolkningsutrymme för båda parter. Intervjupersonerna inom bolagen var uppmärksamma på de signaler, både direkta och indirekta, som kom från koncernledningarna via styrelserna. Det var också vanligt att den centrala koncernledningen och bolagen förde en dialog via styrelsen, främst vid rörelsefrågor, vilket tyder på att bolagen hade en hög självständighet och att beslutsfattandet förskjutits nedåt i organisationen. Dessa oklarheter och dialoger var en naturlig del av bolagens verksamhet dels gentemot koncernledningen, dels gentemot övriga bolag. De frågor som diskuterades var främst bolagens kärnfrågor i ekonomiska termer, men även eventuella begränsningar i bolagens handlingsutrymme, samt personalfrågor, som koncernledningarna fortfarande hade ett starkt inflytande över. Under divisionstiden var dessa dialoger och meningsskiljaktigheter inte särskilt vanliga, eftersom de flesta ansvarsfrågor då var strikt reglerade.

Av intervjupersonerna var det främst VDarna som ansåg att förhållandet mellan bolagen och styrelseordförandena fungerade som ett normalt styrelseförhållande för fristående företag. Förhållandet gällde i första hand rörelseaktiviteterna och detta renodlades efter bolagiseringarna. Mellan styrelsemötena hade VDarna kontakter med sina ordföranden där de lämnade information om aktuella frågor.

Sedan enheterna ombildades till bolag fick de ett större ansvar för strategiska frågor t ex forsknings- och utvecklingsfrågor samt produktionsfrågor. Dessa diskuterades i bolagens styrelser. men togs oftast upp på särskilda möten, där representanter från bolagen och koncernledningen diskuterade dem, med ett tidsperspektiv på fem till sex år. Underlagen till dessa möten tog bolagen själva fram. Enligt det empiriska materialet hittade bolagen t ex ofta själva intressanta bolag för förvärv.

Bolagen fick också en mer renodlad verksamhetsindelning samtidigt som beroendet mellan enheterna minskade, vilket innebar klarare bolags-

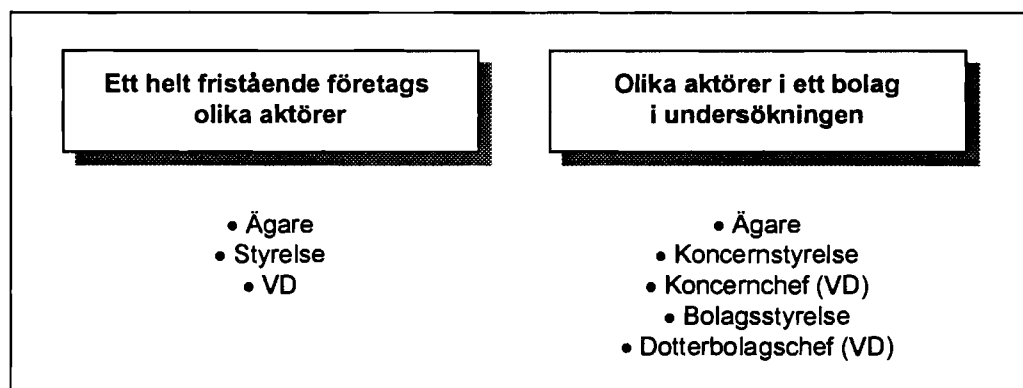
gränser och ett mer marknadsmässigt agerande. De klarare bolagsgränserna ledde till att resultatmätningen blev säkrare. En liknande effekt fann Olson (1983) i sin studie av Uppsala Kommun. Där blev tillförlitligheten i redovisningen högre när klarare ansvarsgränser infördes.

Regleringen av internhandeln förändrades också så att bolagen t ex hade rätt att i en mycket större utsträckning än tidigare, välja externa leverantörer före interna. Den nya beslutsordningen med köpa/sälja-förhållande innebar att gamla kolleger blev likställda med externa leverantörer och fick konkurrera med dessa.

Inom de studerade koncernerna förekom det att bolag som inte var konkurrenskraftiga eller passade in i den övergripande organisationen avyttrades. Då såldes hela bolaget, och inte en del av det, t ex en division. Det kunde dock finnas begränsningar för utförsäljning av bolag inom en koncern, eftersom fackliga organisationer kunde ha lokala avtal som gällde den ursprungliga helheten (se t ex Holmberg, 1990, och Eklund, 1992). På motsvarande sätt kunde en enhet anskaffas och anpassas till koncernhelheten.

Vid jämförelser mellan de bolag som ingår i undersökningen och fristående företag var skillnaderna stora. Bolagen hade ytterligare två beslutsnivåer jämfört med fristående företag. Det var dock oklart vilken nivå som skulle behandla vilka frågor. Det vanligaste var att personerna i koncernledningarna delade upp ordförandeposterna mellan sig, eftersom koncernchefen inte hade möjlighet att ha direktkontakt med alla underenheter.

Figur 7.2 illustrerar skillnaderna mellan ett fristående och ett bolagiserat företag.



Figur 7.2 Beslutsinstanser från VD och uppåt i ett fristående och bolagiserat företag

En VD som inte hade koncernchefen som styrelseordförande hade således ytterligare två instanser till koncernstyrelsen, medan det i ett fristående företag inte finns någon instans över styrelsen. De flesta VD:ar som berördes av detta gick i första hand till sin ordförande och mycket sällan till koncernchefen, om inte dessa var samma person.

Södergren (1992) menar att det i långt decentraliserade organisationer krävs kompetenta chefer som får ett väsentligt utökat ansvarsområde och stora beslutsbefogenheter. Hon anser också att det fordras sådan kompetens som samarbetsförmåga, strategiskt tänkande, affärsmannaskap, samt kompetens inom områden som kommunikation, intern marknadsföring och ekonomisk styrning.

I maj 1994 var koncerncheferna i alla undersökta koncerner rekryterade från bolagsnivå. Det förekom att bolagschefer rekryterats externt, i ett fall från ett mindre fristående börsföretag. Givetvis är det lättare att rekrytera kompetenta personer till en VD-befattning än till en divisionschefsbeftattning, eftersom status är ett viktigt styrmedel för koncernledningen.

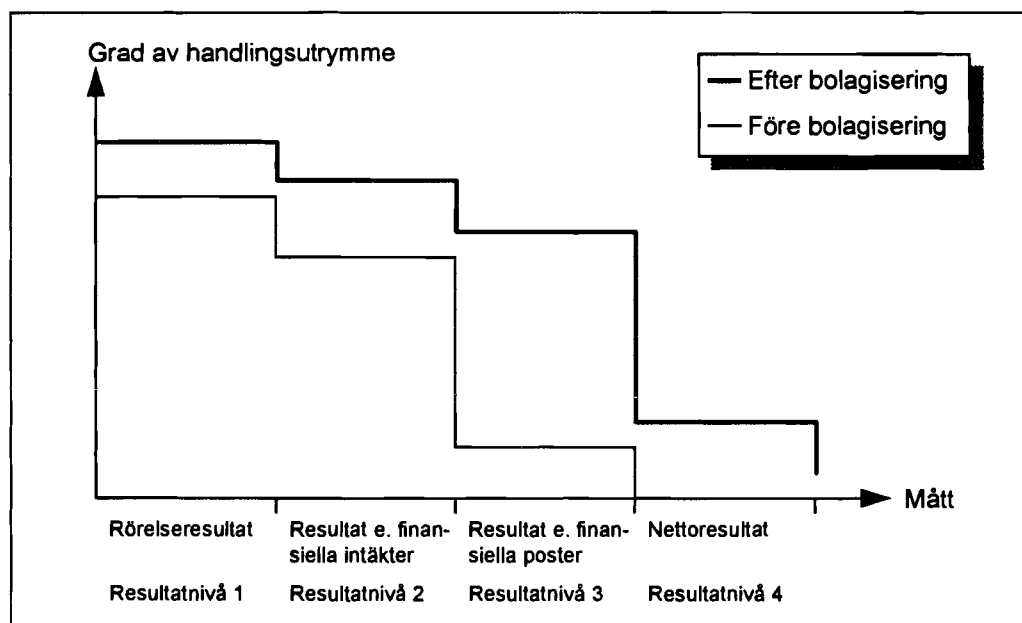
Sammanfattningsvis kan konstateras att bolagens ansvar relaterat till olika redovisningsmått var av olika grad. Det starkaste och tydligaste ansvaret hade de för rörelseaktiviteterna inom resultatnivå 1, rörelseresultatet, där handlingsutrymmet var stort. Det svagaste och otydligaste ansvaret hade de för de finansiella aktiviteterna inom resultatnivå 4, nettoresultatet, där de centrala företagsledningarna hade ett stark inflytande över dessa aktiviteter, se avsnitt 7.6. Däremellan följde ansvaret en fallande gradskala.

Som framkommer i avsnitt 5.1.5 hade intervjupersonerna svårt att acceptera en inblandning i enheterna från central nivå i frågor där koncernsamordningsfördelarna var små. Det gällde främst de uppgifter som redovisades inom resultatnivå 1 och inom sysselsatt kapital - och därmed även räntabilitet på sysselsatt kapital. Intervjupersonerna ansåg att dessa aktiviteter tillhörde bolagens kärnverksamheter och att bolagen därför skulle ha befogenheter att utföra dem självständigt.

Däremot hade intervjupersonerna en större förståelse för att det fanns inskränkningar för sådan verksamhet som hade uppenbara samordningsfördelar för koncernen som helhet och som gav en hög effektivitet, t ex valuta-, finansierings- och skattefrågor. Det förekom också att viss rörelseverksamhet samordnades inom koncernerna, t ex transporter, försäkringar, råvaruförsörjning och komponenttillverkning. Inom dessa områden fanns det påtagliga samordningsfördelar, och intervjupersonerna

följde utan större invändningar reglerna för dessa aktiviteter, även om de uppfattade handlingsutrymmet som stort. En förklaring till detta var att intervjupersonerna inte ansåg att tex försäkringsfrågor var de mest väsentliga för bolagen.

Redovisningsmåttén i bolagen var desamma som i den externa redovisningen för koncernerna. Handlingsutrymmet var däremot mer begränsat än vad måttén skulle kunna påkalla. Figur 7.3 illustrerar i grova drag handlingsutrymmet för de olika resultatnivåerna. Observera att axlarna inte har några skalor, figuren skall endast ses som en grov skiss av olika grad av resultatansvar.



Figur 7.3 Grad av resultatansvar

7.4 Mätning av resultat

Bolagiseringen hade en förstärkande effekt på den ekonomiska styrningen av bolagen. I de studerade koncernerna var ambitionen hög att efterlikna marknadsförhållanden i styrningen av bolagen. Bolagen styrdes med flera olika mått, ofta i ett långsiktigt perspektiv. Kännetecknande för en sådan decentraliserad organisation är små och få centrala staber, samt att koncernledningen utvärderar stora ansvarsområden, tex globala. När det på detta sätt förekommer ett flertal olika utvärderingsmått, kan det uppstå

oklarheter om vilka mått som har högst prioritet i den ekonomiska styrningen inom en organisation. En bolagschef har således möjlighet att finna utvärderingsfördelar i något av de olika måtten.

I motsats till den styrform jag studerade, finns en mer centralstyrd auktoritär form. Den kännetecknas av en mer kortsiktig styrning med få mått. Dessutom finns det stora centrala staber som i detalj följer måttutvecklingen för underenheterna. I ett sådant system bör det framgå tydligt vilket eller vilka mått som är viktiga. Om t ex endast ett mått förekommer är det uppenbart att detta mått är viktigt.

Charpentier (1992) studerade ekonomisk målstyrning och dess effekter inom de statliga affärsverken. En huvudslutsats i hans studie var att det i den ekonomiska styrningen är viktigt att de mått som väljs från utvärderingssynpunkt är tydliga. Vid användningen av ett huvudmått i styrningen, s k endimensionell styrning, uppnås de tydligaste styreffekterna i målprioriteringen. Det motsatta gäller vid en flerdimensionell styrning med flera olika utvärderingsmått. Om den styrande enheten ändrar målprioritering kan detta innebära att även en endimensionell styrning uppfattas som otydlig hos den styrda enheten.

För den styrform som jag studerade kan det således råda osäkerhet om vilka komponenter i utvärderingen från central nivå som var viktiga. Tidigare när de enheter jag studerade var divisioner, var deras ekonomiska redovisning en del av moderbolagens gemensamma system. Detta innebar att all information fanns tillgänglig centralt, och divisionerna kunde i bästa fall själva välja ut vilken information de behövde. För de flesta enheterna gällde det motsatta sedan de bolagiserats. Redovisningen sammanställdes lokalt och den var inte integrerad med moderbolagets. Detta innebar att den centrala företagsledningen meddelade vad som skulle rapporteras in centralt i form av rapporter, och med vilken frekvens det skulle ske.

Jag studerade därför vilket rapporteringsmaterial bolagen lämnade ifrån sig från utvärderingssynpunkt. Jag studerade också hur uppföljningen gick till i bolagen, vilka kommentarer koncernledningarna gjorde och vilka frågor de ställde vid utvärderingen. Ställde de frågor kring alla mått som redovisades eller var de endast intresserade av några specifika mått? Förekom det några ytterligare frågor kring uppgifter som endast fanns tillgängliga på lokal nivå?

I och med att informationen i många fall endast fanns redovisad lokalt hade enheterna således större möjlighet att bedöma vad den centrala företagsledningen visade intresse för. Tidigare, med gemensamma system,

hade således centrala enheter möjlighet att lättare få information utan att enheterna kände till detta. Med lokala system var detta inte längre möjligt. Den information som bolagen lämnade vidare till central nivå var aggregerad. Aktörerna i bolagen hade möjlighet att se vad koncernledningarna frågade efter, och det framgick därmed vad som var viktigt i utvärderingssynpunkt och osäkerheten kunde minskas. Dessutom fick underenheterna ett övertag mot koncernledningen genom att informationen lagrades lokalt.

Intervjupersonerna i bolagen hade inte uttryckligen fått några direktiv av koncernledningarna om vilka mått som var viktigast i den ekonomiska utvärderingen, se avsnitt 5.1.2. Däremot hade aktörerna vid kontakter med dem uppfattat att vissa mått hade en högre prioritet än andra.

Bolagen tog fram kompletta bokslut som till stora delar byggde på externa redovisningsprinciper enligt bokföringslagen. Detta gav möjlighet till att standardisera rapporteringen. Utvärderingen av bolagen kunde göras på ett likvärdigt sätt, dock med hänsyn till bolagens speciella förutsättningar. Detta medförde att koncernledningarna kunde styra hela koncernen genom en begränsad insats. I avsnitt 4.4 om de medverkande bolagens ekonomiska styrsystem framkommer det att systemen var utformade likadant. Innan bolagiseringen var rapporteringen inte standardiserad såtillvida att koncernerna hade egna internt utformade redovisningsprinciper och rapporter som skilde sig mycket åt. Internt kunde bolagen, om de fann det meningsfullt, utforma egna interna redovisningsprinciper för styrningen av t ex underavdelningar.

7.5 Huvudiakttagelser till och med resultat efter finansiella poster

I detta avsnitt sammanfattas först åsikter, kunskaper och arbetsformer t o m resultatnivå 3, resultat efter finansiella poster. Därefter behandlas i stort sett samma variabler för komponenterna valuta och finansnetto, som ingår i resultatnivå 1 respektive 3, samt vidtagna åtgärder. Avsnittet avslutas med en kort sammanfattning av de effekter som resultatnivå 3 gav upphov till i de studerade bolagen.

7.5.1 Åsikter om ansvarsområdet

Intervjupersonerna uppgav att de välkomnade ett ansvar som hade det fristående företaget som förebild. De allra flesta uppgav att handlingsut-

rymmet för rörelseuppgifterna var stort och att bolagen till stor del själva utformade sina affärsidéer. För det mesta förekom ingen direkt inblandning i bolagens rörelseuppgifter, om bolagen klarade uppsatta ekonomiska mål mot budget. En utvärderingsperiod för ett mått kunde avse ett till sex år beroende på verksamhetens art, se avsnitt 5.1.3. Enligt Uma-pathy (1987) och Samuelson (1990) är budgetprocessen en central del i ekonomistyrningen och ett kraftfullt styrmedel som koncernledningen kan styra underliggande nivåer med. Intervjupersonerna såg också helt klart budgeten som viktig och uppfattade sitt ansvar i ekonomiska termer.

De allra flesta intervjupersonerna, 40 personer, ansåg inte att det var oklart var ansvaret för rörelseuppgifterna låg. Övriga 10 personer, uppgav att det fanns gråzoner mellan bolagen, t ex när produktionsanläggningar inte passade in geografiskt i affärsområdet och när snarlika applikationer ingick i mer än ett affärsområde.

Samtliga intervjupersonerna ansåg att det var helt klart var ansvaret för de finansiella uppgifterna i form av likviditetshantering låg, genom att regeln med "first right of refusal" fanns.

7.5.2 Åsikter om måttet resultat efter finansiella poster

Samtliga intervjupersoner ansåg att styrmåttet resultat efter finansiella poster överensstämde väl med enheternas uppgifter. Måttet var således accepterat av samtliga och det ansågs vara en bra värdemätare på enheternas aktiviteter samt ha en hög mätprecision. Intervjupersonerna ansåg dessutom att måttet inte innehöll några viktigare påverkbara inslag. Däremot innehöll det vissa inslag av servicetjänster som koncernerna av effektivitetsskäl valde att samordna, t ex transporter och försäkringar. Intervjupersonerna ansåg inte att dessa aktiviteter tillhörde bolagens kärnaktiviteter och därför störde det inte att de redovisades inom måttet trots att de var mindre påverkbara.

7.5.3 Kunskaper om måttet resultat efter finansiella poster

Det empiriska materialet visade klart att kunskaperna om konstruktionen av måttet resultat efter finansiella poster och de olika komponenter som ingick var goda hos intervjupersonerna. Ett undantag från detta var framförallt några VDar. Kunskaperna om vilka åtgärder som kunde påverka måttet och om hur dessa åtgärder kunde påverka måttutfallet (genom-

slagskraften) var också goda. Dessutom hade intervjupersonerna goda kunskaper om varför en avvikelse mot budgeterat belopp för tex finansnettot uppstod under en period.

7.5.4 Arbetsformer kring måttet resultat efter finansiella poster

Samtliga intervjupersoner uppgav att det viktigaste styrmåttet vid utvärdering från central nivå var ett mått inom resultatnivå 3.

Trots att intervjupersonerna inte hade fått några uttryckliga direktiv från koncernledningarna om vilka mått som var viktigast, framkom detta ändå under tex styrelsemöten, chefsmöten, budgetmöten, samt uppföljnings- och planeringsmöten. Även vid diskussioner med företagsledningen kring strategiska frågor utgick diskussionerna från resultatnivå 3. Inom koncernerna förekom bonussystem, och det var vanligt att dessa utgick från resultatnivå 1 eller räntabilitet på sysselsatt kapital, vilket var en väl så tydlig markering av måttens vikt.

Så gott som samtliga intervjupersoner angav att den centrala koncernledningen nästan uteslutande ställde frågor som berörde resultatnivå 3. De flesta frågorna berörde poster ovanför finansnettot i resultaträkningen samt det sysselsatta kapitalet. För dessa komponenter visade koncernledningarna störst intresse. Ungefär hälften av intervjupersonerna angav att det även förekom frågor om finansnettot.

Eftersom koncernledningarna skulle övervaka bolagen måste de se till att summan av delarna uppfyllde de ägarkrav som ställdes för helheten. Den skravkedjan fyllde således en viktig funktion. För resultatnivå 3 var det tex få transaktioner som störde kedjan när det gällde möjligheten att dela upp en aktivitet på flera bolag. Intervjupersonerna ansåg att handlingsutrymmet inom resultatnivån var stort. Och de hade förståelse för de begränsningar som fanns för vissa aktiviteter, och som främst beroende på samordningsskäl.

Samuelson (1992) menar att en organisation och dess styrsystem ställer ömsesidiga krav på varandra: användbarhet och styrbarhet. Intervjupersonerna ansåg också att användbarheten och styrbarheten var hög t o m resultatnivå 3 trots att viss verksamhet samordnades för flera bolag.

En slutsats av detta är att intervjupersonerna uppfattade att sådana mått som speglade deras verksamhet och som koncernledningen visade intresse för var viktiga.

7.5.5 *Analys av de två komponenterna valuta och finansnetto*

Det förra avsnittet behandlar bolagens ansvar och deras styrmått på bolagsnivå t o m resultatnivå 3. De följande två avsnitten behandlar komponenterna valuta och finansnetto. I avsnittet om finansnettot behandlas de aktiviteter som har ett direkt samband med denna post.

7.5.5.1 *Komponenten valuta*

Avsnittet behandlar åsikter om och åtgärder mot komponenten valuta.

7.5.5.1.1 *Åsikter om ansvaret för valutor*

Samtliga intervjupersoner ansåg att det var riktigt att deras bolag belastades med kursdifferenser om sådana uppstod i bolaget på grund av dessas verksamhet, oavsett om bolaget hade många eller få transaktioner som kunde ge upphov till valutadifferenser. Dessa transaktioner ingick ju i bolagens rörelse och bolagen var de som kunde påverka dessa transaktioner genom att vara uppmärksamma så att differenser inte uppstod.

7.5.5.1.2 *Åsikter om mätningen av valutadifferenser*

Intervjupersonerna ansåg att måttkomponenten valuta väl speglade det ansvar som bolagen hade för dessa aktiviteter. När det fanns risk för kursdifferenser kunde bolagen, om de så önskade, kurssäkra transaktionerna via sina internbanker. Dessa terminskontrakt var enligt intervjupersonerna snarlika dem som upprättades i externa banker, eftersom de kontrakt som internbankerna upprättade utgick från marknadens valuta-terminspriser och aktuella marknadsvillkor på valuta- och penningmarknaden. Det var således helt marknadsanpassade priser trots att de fastställdes inom den interna banken.

7.5.5.1.3 *Åsikter om procedurerna kring valutor*

I två av koncernerna avvek inte procedurerna kring komponenten valuta nämnvärt från ett marknadsmässigt förfarande. Inom dessa koncerner avgjorde bolagen själva om de i den interna banken skulle kurssäkra transaktioner som de ansåg kunde ge upphov till kursdifferenser. De intervjupersoner inom dessa koncerner som hade erfarenheter av att kurs-

säkra i ett externt perspektiv ansåg att förfarandet var snarlikt ett fristående förhållande. Övriga intervjupersoner utan tidigare erfarenheter av denna typ av arbete hade inte heller några invändningar mot hur kurssäkringen i internbankerna var utformad.

I en av de övriga koncernerna utgick direktiv från central nivå att alla transaktioner som kunde ge upphov till differenser skulle kurssäkras i internbanken. Därefter skulle internbanken avgöra vilka affärer som skulle kurssäkras externt. Procedurerna inom denna koncern avvek naturligtvis från ett fristående förhållande. Intervjupersonerna inom denna koncern såg dock inga direkta negativa effekter av detta, utan ansåg snarare att det var en förenkling att slippa göra denna bedömning själva.

I den sista koncernen avvek proceduren för kurssäkring mycket från ett fristående förhållande, eftersom koncernen hade ett system där budgetkurserna för in- och utgående valutor låg fast i tre månader. De differenser som uppstod beräknades i systemet och påverkade bolagens bruttomarginaler. Förfarandet var i stort detsamma som under divisionstiden, och de fanns inte några möjligheter att påverka dessa budgetkurser. Intervjupersonerna hade dock inga allvarliga invändningar mot förfarandet, utan ansåg att det var en sak mindre att bekymra sig över. För t ex en investering som sträckte sig över en tremånadersperiod fanns det möjligheter att kurssäkra på ett liknade sätt som för övriga bolag.

7.5.5.1.4 Åtgärder vidtagna mot valutarisker

I det empiriska materialet framkom det att bolagen i de koncerner där det gick att kurssäkra transaktioner som kunde ge upphov till kursdifferenser arbetade aktivt med detta, eftersom det annars gav utslag i deras redovisning. Åtgärderna bestod i att på olika sätt försöka skydda bolagen mot valutadifferenser och att få aktörerna i bolagen att bli medvetna om problemet. Stora Cell hade t ex studerat hur olika valutor påverkade dess resultat och därefter vidtog bolaget åtgärder för att skydda sig mot valutadifferenser, se avsnitt 6.1.1.

I den avvikande koncernen arbetade däremot bolagen mindre aktivt med att skydda sig mot kursdifferenser, även för transaktioner som underskred en tremånadersperiod, eftersom differenserna inte gav något utslag i rapporterna.

En slutsats som kan dras är att bolagen, trots de begränsningar av möjligheterna att agera inom detta område som fanns, visade ett intresse

för att arbeta aktivt med valutfrågorna, när det fanns ett ansvar att utvärdera bolagen mot.

7.5.5.2 Komponenten finansnetto

Inom resultatnivå 3 redovisades de konsekvenser som bolagens mellanhavanden med internbankerna fick. Internbankerna använde sig av marknadskopplade internpriser. Jag behandlar därför dels **priset** för en specifik produkt/tjänst, dels **proceduren**, dvs på vilket sätt priset fastställdes i en process. I detta avsnitt ingår inte enheterna inom Sandvik eftersom Sandvikkoncernen saknade internbank.

7.5.5.2.1 Åsikter om internbankernas priser

I det empiriska materialet framkom att kunskaperna om internbankerna var goda. De flesta intervjupersonerna ansåg att internbankernas priser var marknadsmässiga. Många intervjupersoner hänvisade till referensobjekt i externa banker när de angav att bankens tjänster var marknadsmässiga. Intervjupersonerna ansåg också att bankerna var konkurrenskraftiga vid jämförelser med externa banker och ansåg att bankernas kringtjänster och kompetens stod i överensstämmelse med externa bankers. Flera av intervjupersonerna hade tidigare arbetat direkt mot externa banker och de såg inga större skillnader mellan de externa och internbankernas prissättning.

7.5.5.2.2 Åsikter om internbankernas procedurer

Avsnittet beskriver hur bolagen arbetade mot internbankerna och vad intervjupersonerna ansåg om dessa kontakter. Bolagen delades in i aktiva och passiva bolag efter hur de arbetade med likviditetsplanering och finansförvaltning, se avsnitt 6.2.1. Samtliga bolag arbetade mot internbanken, men i de aktiva bolagen fanns ett större intresse för dessa aktiviteter. Där förekom det en dialog med internbanken för placeringar av över-skottlikviditet eller för att finna bästa möjliga finansiella konstruktion i banken och därmed uppnå goda utfall för finansnettot.

I dialogen förekom förhandlingar som påminde om ett fristående förhållande. Bolagen hade möjlighet att påverka de priser och nivåer som banken i ett första skede lämnade bolagen vid t ex en placering. Om bolagen inte accepterade bankens villkor hade de möjlighet och full frihet att

välja ett externt alternativ, efter det att bankerna utnyttjat sin "first right of refusal". I de flesta bolagen accepterades och uppskattades dessa förhandlingar. Arbetsformerna inom bolagen visade att bolagen anpassade sig till bankens villkor. De flesta intervjupersonerna tog sina utökade arbetsuppgifter mot internbanken på allvar och hade ett incitament till att arbeta mot bankerna.

De flesta intervjupersonerna ansåg att det var motiverande och intressant med utvidgade arbetsuppgifter som även innehöll kontakter med internbanken. Många ansåg också att kontakterna med bankerna hade en kommersiell atmosfär som i mycket påminde om ett fristående förhållande. Ytterligare en uppfattning, främst bland ekonomichefer, var att bolagen fick in ett medvetande om finansieringens kostnader. Under divisionstiden behövde bolagen inte fundera på om de kunde finansiera tex investeringar, utan det hade alltid ordnat sig på något vis. Efter bolagiseringen tvingades bolagen att tänka på - och planera in - likviditetspåverkande transaktioner. Intervjupersonerna kände på så sätt en närhet till likvida medel. Flera personer sade att de efter bolagiseringen helt plötsligt upplevde att det fanns ett kapital i enheterna och en helhetsbild i bolagens redovisning.

Endast ett fåtal transaktioner störde kravkedjan inom resultatnivå 3, enligt intervjupersonerna, se avsnitt 7.5.2. För komponenten finansnetto fanns det däremot stora samordningsvinster på koncernnivå, eftersom komponenten bl a innehöll ränteintäkter och räntekostnader. Koncernledningarna intresserade sig främst för finansnettots utveckling på koncernnivå. Att följa finansnettot för enskilda bolag fyllde inte samma funktion, eftersom ansvaret för finanserna låg på en högre nivå. Trots detta ställde koncernledningarna frågor om och följde finansnettot hos enskilda bolag, eftersom delarnas utveckling var en signal för helheten.

I och med att bolagen fick in ett affärsmässigt tänkande försökte bolagen så fort som möjligt placera likvida medel på ett räntebärande koniton. Detta lokala intresse för finansnettot gav naturligtvis också effekter på central nivå, såtillvida att internbanken fick mer medel att arbeta med.

Bolagen hade via centralkontosystemet en decentraliserad likviditetsplanering, trots att ansvaret för denna låg på koncernen. Men koncernledningarna ingrep mot bolag som inte följde reglerna om "first right of refusal". Enligt Arvidsson (1990) är det så att ju fler aktiviteter av central betydelse som decentraliseras, desto starkare måste i vissa avseenden det centrala greppet vara. De finansiella frågorna var alltså av sådan vikt för

koncernerna att de måste bevakas på den högsta organisatoriska nivån. Några avsteg från reglerna tilläts knappast.

7.5.5.2.3 Åtgärder vidtagna mot finansnetto

Kunskaperna kring komponenten finansnetto var höga. Intervjupersonerna ansåg att så gott som samtliga transaktioner påverkade finansnettot direkt eller indirekt. Deras åtgärder gällde också i första hand poster inom resultatnivå 3, se avsnitt 6.2.

Inom resultatnivån uppstod en mängd effekter när bolagen arbetade aktivt med resultatet och det sysselsatta kapitalet. Bolagen hade i och med den nya beslutsordningen möjlighet att själva vidta åtgärder efter egen förmåga utan att först rådgöra med koncernledningen. Initiativet till åtgärderna kom också nästan uteslutande från bolagen. Bolagen hade i större utsträckning än tidigare hand om sina administrativa system. Detta innebar snabbare rapportering och en helt annan närhet till information, till skillnad från gemensamma redovisningssystem som oftast uppfattades som långsamma och inte tillräckligt anpassade till de olika bolagen.

Redovisningen av det sysselsatta kapitalet delades ut till bolagen lokalt. Den fysiska närheten, tillsammans med lokalt utformade system och en reell beslutanderätt över kapitalet, var en viktig förändring. Intervjupersonerna uppgav att de först med den fysiska närheten upplevde ett tydligt ansvar för det sysselsatta kapitalet. Bolagen började sedan uppdelningen av det sysselsatta kapitalet att arbeta mer aktivt med detta mått, och utarbetade bl a egna rutiner för att följa upp och begränsa kapitalet. Arbetet resulterade bl a i effektivare lagerhantering, se avsnitt 6.2.2.2. Liknande effekter fann Ewing (1992) som studerade samordningsbehovet mellan produktions- och försäljningsenheter i decentraliserade koncerner.

7.5.6 Sammanfattande slutsats om resultat efter finansiella poster

Den ekonomiska inriktningen mot resultatnivå 3 var hög hos intervjupersonerna, och måttet hade stor betydelse i styrhänseende vid utvärdering av bolagen från både bolagsnivå och central nivå.

Ansvarsuppdelningen mellan bolagen och den centrala företagsledningen förtydligades efter bolagiseringen. Uppdelningen innebar att bolagen hade ett stort handlingsutrymme, med liten inblandning från

central nivå, för de aktiviteter som redovisades inom resultatnivån, utom för komponenterna valuta inom två av koncernerna.

Intervjumaterialet visade klart att kunskaperna om måttkonstruktionen och de olika komponenterna inom måttet var goda hos intervjupersonerna. De kände också väl till internbankernas tjänster inklusive valutafrågor mot bolagen och ansåg att de var marknadsmässiga. Bankernas konstruktion och villkor var accepterade hos intervjupersonerna, som uppskattade den dialog som fördes med bankerna.

Arbetsformerna inom bolagen hade anpassats till styrmåttet och de ingående komponenterna. Bolagen vidtog olika åtgärder för att minska det sysselsatta kapitalets storlek i enheterna. Åtgärder sattes också in direkt mot finansieringen. Initiativet till dessa kom nästan uteslutande från bolagen.

Intervjupersonerna ansåg att det var motiverande och intressant att ha hand om finansiella uppgifter. Många menade att bolagiseringen medförde att bolagen lärde sig att hantera en balansräkning och att känna av sin likviditetssituation. Intervjupersonerna ansåg också att måttet i allra högsta grad var påverkbart samt att genomslagskraften var tydlig. Jag har delat in bolagen i undersökningen i två ungefär lika stora grupper och benämnt dem passiva och aktiva bolag efter hur de arbetade med de finansiella komponenterna. De aktiva bolagen visade ett större intresse för de finansiella komponenterna och arbetade mer målinriktat med dessa aktiviteter än de passiva.

7.6 Huvudiakttagelser av nettoresultatet

Avsnittet beskriver åsikter, kunskaper, arbetsformer och åtgärder mot komponenter inom resultatnivå 4, främst komponenterna utdelning och skatt med motsvarande kapitalposter. Avsnittet beskriver också punktvisa effekter av resultatnivå 4, samt hur det egna kapitalet berördes av ett antal transaktioner som förekom inom koncernerna eftersom de gav samordningsfördelar. Avsnittet avslutas med en kort sammanfattning av de effekter som måttet gav upphov till.

7.6.1 *Åsikter om ansvaret för finansiella uppgifter*

Samtliga intervjupersoner var medvetna om att det för kommissionärs- och dotterbolag fanns betydande begränsningar i handlingsutrymmet för finansiella uppgifter inom resultatnivå 4. Flera intervjupersoner ansåg att

koncernledningarna skulle sköta de finansiella uppgifterna, eftersom det var fördelaktigt att centralisera dem.

Trots dessa begränsningar var majoriteten av intervjupersonerna, främst ekonomicheferna, positiva till att de fick redovisa även utdelning och skatt. De ansåg att det var meningsfullt och lärorikt att ha en modell för intern utdelning och skatt för att på så sätt få en mer komplett redovisning där alla samband mellan resultat- och balansräkningarna framträdde. Bolagen tog alltså fram kompletta bokslut, vilket innebar att det fanns **möjlighet** för dem att ta fram samma mått som börsföretagen använder i sina årsredovisningar, t ex räntabilitet på eget kapital och skuldsättningsgrad.

Däremot ansåg inte intervjupersonerna att det var motiverat att ställa krav på de mest långtgående finansiella måtten, t ex räntabilitet på eget kapital, eftersom villkoren för t ex vissa skatte- och utdelningstransaktioner avvek från marknadsmässiga villkor. Bolagen kunde alltså inte påverka dessa poster i någon nämnvärd utsträckning.

7.6.2 Betydelsen av utdelning och skatt för ett fristående företag

I detta avsnitt redogörs kortfattat för anledningen till att det inte kan anses vara motiverat för en bolagiserad enhet med ansvar för de mest långtgående finansiella måtten.

I ett marknadsmässigt förhållande har aktieägarna ett mål för sitt engagemang i ett företag, det sk ägarkravet, vilket framgår av marknadspriset för aktier på en riskkapitalmarknad (t ex Stockholms Fondbörs). Ägarna kräver helt enkelt utdelning och värdetillväxt på sitt satsade kapital.

Intervjupersonerna upplevde visserligen ett ägarkrav på sysselsatt kapital men däremot inte på eget kapital. Som skäl till detta angav intervjupersonerna att de sällan diskuterade eget kapital med koncernledningarna, samt att det inte fanns något direkt rapporteringskrav eller någon uppföljning av utdelningen. Eftersom moderbolagen hade en ägarandel på över 90 procent kontrollerade de bolagens kassaflöden. Av denna anledning hade de inte något direkt behov att ställa krav på det egna kapitalet.

Fristående företag beskattas för det sammanlagda resultatet oavsett om det är indelat i underenheter eller inte. Det är således den juridiska enheten som betalar skatt. För fristående företag, respektive moderbolag, finns det en rad olika alternativ för att reducera skatteuttaget, t ex koncern-

bidrag mellan olika ingående dotterbolag. För de undersökta bolagen var de interna skattereglerna utformade för att efterlikna ett mindre, fristående företag - som dock saknade flera av de möjligheter att reducera skatten för helheten som fanns för en koncern. Men både koncern- och bolagsledningarna ansåg att skatt var en komponent som gav stora samordningsfördelar för koncernerna om den hanterades centralt, och således var den odelbar.

Det svaga intresset från central nivå för skatteuttaget från de studerade bolagen kunde vara ett uttryck för svårigheten att konstruera ett meningsfullt internt skattekrav. För den juridiska enheten, moderbolaget, fanns det möjlighet att via öppna koncernbidrag utjämna vinster och förluster mot varandra. Koncernbidrag är en enkel metod för en koncern att vid behov kunna kontrollera både skatteuttaget och kassaflödena för helheten.

7.6.3 Kunskaperna kring nettoresultatet

Goda kunskaper om ett mått kan tyda på att berörda personer upplever det som betydelsefullt eftersom de då har ägnat intresse åt måttet och lärt sig dess beräkningsgrunder. Det empiriska materialet visade att kunskaperna om komponenterna inom resultatnivå 4 var bristfälliga. Enligt synsättet skulle denna resultatnivå alltså vara av mindre betydelse.

Hälften av intervjupersonerna kände till den exakta nivån för utdelningskravet och skattesatsen, medan endast cirka 30 procent kunde ange den exakta storleken på det egna kapitalet. För ett flertal intervjupersoner var intervjutillfället första gången de kom i kontakt med dessa frågor.

Hos en övervägande majoritet av intervjupersonerna var kunskaperna om åtgärder för att påverka nettoresultatet bristfälliga. Det var främst ekonomicheferna som visste att det fanns möjligheter att påverka.

Oftast var det endast en person per bolag som var involverad i kontakterna med moderbolaget i utdelning och skatt. Det kan förklara varför så få intervjupersoner kände till utdelningskravet och skattesatsen. En annan förklaring kan vara att beräkningarna endast gjordes en gång per år i samband med årsbokslutet och att metoden därför kunde ha fallit i glömska.

Bolagen gjorde två årsbokslut för utdelning och skatt, se avsnitt 4.4.1.4. Först ett legalt med eventuella koncernbidrag. Därefter ett internt som tog hänsyn till bl a intern utdelning och skatt. Flera intervjupersoner, främst VDar, hade problem med att hålla isär det legala bokslutet och det interna.

Kunskaperna kan tyckas vara låga hos intervjupersonerna, men alla bolag hade inte resultat som gjorde att de behövde betala skatt. Därför kom inte alla personer i kontakt med den interna skatten. När intervjupersoner, nästan uteslutande VDar, hade problem med att redogöra för gällande regler vid utdelning och skatt ursäktade de sig med att de saknade intresse för dessa uppgifter, och att de istället arbetade med rörelseuppgifterna. De menade också att de naturligtvis hade varit tvungna att sätta sig in i dessa uppgifter om bolagen hade varit fristående företag, men att det inte var nödvändigt i en bolagiserad koncern.

7.6.4 *Åsikter om nettoresultatet*

Enligt Östman (1980) skall en enhets styrmedel stödja en organisations uppgift. Aktörerna i bolagen uppfattade inte att de hade något uttalat ansvar för eget kapital och detta bekräftades av de mått som användes. Den genomgående uppfattningen var att koncernledningarna inte betonas komponenter som utdelning och skatt, och därmed inte heller nettoresultatet, eftersom de så gott som aldrig diskuterade utdelning och skatt på budget- eller uppföljningsmöten. Trots att måttet ansågs så gott som ointressant gav det ändå vissa punktvisa effekter, enligt flera intervjupersoner.

Bolagen inom Alfa-Laval, Ericsson och Stora disponerade egna genererade vinstmedel. Bolagen inom Sandvik hade däremot ett system med avräkningskredit som skulle motsvara posten likvida medel. Bolagen tömdes eller "nollställdes" inte på upparbetad likviditet vid ett årsbokslut, utan denna balanserades i bolagen.

Inom divisionaliserade koncerner är det däremot vanligt att divisionernas genererade vinstmedel samlas centralt på moderbolagsnivå. Detsamma gäller oftast för en koncern som genom koncernbidrag kan flytta vinster mellan ingående enheter.

Bolagen gjorde två bokslut: ett legalt och ett internt, se avsnitt 4.4.1.4. Det interna gjordes för att bolagen inte skulle tömmas på pengar vid tillämpningen av koncernbidrag och för att redovisningen skulle få en högre mätprecision. De interna reglerna för utdelning och skatt var utformade för att efterlikna ett fristående förhållande. Bolagen "betalade" en del av resultatet i skatt och utdelning likt ett fristående företag. Resterande del av vinsten skulle öka det egna kapitalet. Men om utdelningskravet och skatteuttaget för en bolagiserad enhet avvek mycket från ett fristående

förhållande utvecklade sig det egna kapitalet på ett annorlunda sätt än för ett fristående företag.

Intervjupersonerna var medvetna om att konstruktionen av utdelningen och skatten var schabloniserade och utformad efter externa förebilder. Trots detta ansåg 41 intervjupersoner att utdelningskrav på bolagen var ett meningsfullt system. Motsvarande siffra för skatteuttag var 37 personer. På frågan om det tillämpade utdelningskravet för det bolag intervjupersonen arbetade inom var rimligt, svarade 16 att de ansåg detta. Motsvarande siffra för skatteuttaget var 22 personer.

Majoriteten av intervjupersonerna ansåg därför att utformningen av resultatnivå 4 avvek från den i ett fristående företag. Mätprecisionen ansågs vara mycket låg, eftersom tex utdelning och skatt inte var marknadsmässiga. Det fanns tex en rad finansiella fördelar med att centralisera exempelvis skattefrågor i koncernerna som gav utslag i måttet. Möjligheterna att påverka måttet (genomslagskraften) uppfattades också som små.

Utdelningskravet fastställdes på central nivå av moderbolaget och det var därför svårt att påverka. Den absolut vanligaste invändningen var att det inte var diversifierat mellan bolagen och att det inte togs hänsyn till varje bolags utdelningsförmåga. Flera intervjupersoner efterlyste en dialog med koncernledningen för att sätta diversifierade krav som tog hänsyn till varje bolags affärsidé, utvecklingsmöjligheter och investeringsbehov.

De intervjupersoner som ansåg att schablonskatten för deras bolag var acceptabel, hänvisade till att kravet inte var helt orealistiskt jämfört med fristående förhållanden. De ansåg att man i en intern miljö inte kunde komma mycket närmare ett fristående förhållande. Bolagen kunde ju till viss del påverka skatteuttaget med hjälp av bokslutsdispositioner.

Flera intervjupersoner ansåg dock att modellerna var alltför enkla, eftersom de inte tog hänsyn till det enskilda bolagets reella skatteeffekt. Avskrivnings- och nedskrivningsreglerna angavs ju centralt och bolagen hade därför små möjligheter att påverka sina bokslutsdispositioner. Dessutom hade de inte möjlighet att göra avsättning till investeringsfond lokalt¹. En sådan avsättning skulle i vissa fall ha haft betydelse för skatteuttaget från bolagen och dessutom skulle investeringsfondseffekterna varit viktiga i kalkyler för större investeringar.

¹ Avsättning till reserv för investeringsfond togs bort 1990.

7.6.5 *Arbetsformer kring nettoresultatet*

De flesta aktörer i bolagen lade ner en betydande arbetsinsats på rörelseaktiviteterna, och därmed måtten, ned till resultat efter finansiella poster. Rörelsemåtten budgeterades och följdes upp löpande under ett verksamhetsår och bolagen diskuterade även strategi och verksamhetsinriktning för ett antal år framåt i tiden kring dessa mått.

Däremot arbetade endast ett fåtal personer med nettoresultatet. Det fanns t ex VDar som sade att de aldrig arbetade med nettoresultatet. Måttet redovisades i princip endast kvartals- eller tertialvis då det fanns ett rapporteringskrav i bolagen. Det var få bolag som redovisade måttet löpande till sina styrelser och som angav att hon/han hade fått någon direkt fråga på måttet från den centrala koncernledningen. Några ekonomichefer använde visserligen nettotresultatet vid föredragning inför koncernledningen. De sade dock att koncernledningens intresse var begränsat och att det aldrig ställdes några frågor på måttet.

Kontakterna mellan bolagen och den centrala koncernledningen i fråga om utdelning och skatt gick i första hand genom ekonomistaben. Koncernledningen kunde då ange utdelningskravet och skattesatsen för respektive bolag och verksamhetsår.

Kontakterna i dessa frågor var få och bestod oftast av ett meddelande en gång per år vid tiden för bokslutsarbetet. Övriga kontakter mellan bolagen och ekonomistaben under bokslutsarbetet eller därefter sköttes av moderbolagets redovisningschef och respektive bolags kontaktperson. Dessa kontakter var informella och skedde oftast över telefon. De handlade oftast om de tekniska beräkningarna av utdelningskravet och skatteuttaget, samt om hur dessa poster skulle redovisas så att fordran/skuld överensstämde mellan moderbolaget och respektive bolag. Annars togs inte kontakterna upp igen förrän i april-maj följande år, då ekonomistaben skickade ut specifikationer över utdelningskravet tillsammans med skatteberäkningar för berörda bolag. De kontakter som skeddé vid bokföringen av utdelning och skatt, skedde djupt ned i organisationen och endast ekonomer deltog i detta arbete.

Efter regleringen av utdelning och skatt bokfördes dessa i respektive bolags balansräkning. Det var få personer som överhuvudtaget såg dessa poster, och de personer som kände till förfarandet ansåg att modellen fungerade dåligt, eftersom koncernledningen inte diskuterade avkastningskravet med bolagen. Den kommenterade varken om bolagen nådde upp till uppställda krav, eller om de inte gjorde det. Dessutom diskute-

rades sällan utdelning och skatt internt. Flera intervjupersoner efterlyste en dialog mellan bolagen och koncernledningen i dessa frågor. Vid undersökningstillfället styrdes nämligen inte bolagen med utdelningskravet och därför diskuterades inte dessa frågor vid styrelse- och budgetmöten med koncernledningen.

En övervägande majoritet av intervjupersonerna, oavsett vilken kategori av befattningshavare eller bolagsstorlek de tillhörde, framhöll att komponenternas betydelse var liten gentemot koncernledningen. Eftersom skatt endast diskuteras en gång per år, i samband med årsbokslutet, blev de inte heller medvetna om att skatt var en viktig komponent. I ett fristående förhållande, med t ex preliminär självdeklaration och skatterminer, blir komponenten naturligtvis mer betydelsefull.

Många studier visar också att styrmått är kraftfulla instrument i den ekonomiska styrningen och att de används i diverse sammanhang, se t ex Johansson och Östman (1992). Det har klart framkommit i den här studien att de komponenter som motiverar resultatnivå 4 i mycket liten omfattning användes i styrningen av bolagen.

Även budgeteringen är en central del i den ekonomiska styrningen, enligt Samuelson (1990). Av bolagen i min studie var det t ex bara bolagen inom C-koncernen som budgeterade utdelning och skatt, se avsnitt 5.8.1.1-5.8.1.2. I övriga bolag budgeterades inte dessa poster, utan endast den restpost som vid ett årskifte fördes över till respektive moderbolag som koncernbidrag.

Den slutsats som kan dras av detta förenklade förfarande med utdelning och skatt är att koncernledningarna inte ansåg att måtten var betydelsefulla för enskilda bolag. Aktörerna i bolagen uppfattade inte heller att bolagen hade något egentligt ansvar för utdelning och skatt. Därmed gick den direkta effekten av styrmedlen förlorad. Däremot fanns det en indirekt effekt i form av helhetsbild av bolagens ekonomi. Aktörerna fick därmed en helhetsbild av bolagens ekonomi, vilket i sin tur spelade roll för hur de hanterade verksamheten.

7.6.6 Investeringsrutinens betydelse i en koncern

Ett ofta framfört skäl till bolagisering är att koncernledningen kan dra sig tillbaka från rörelseuppgifterna och istället ägna sig åt mer övergripande strategiska frågor. Ett exempel på sådana frågor är strukturering av koncernen, vilket inkluderar investeringsprogram och tillväxttakt, och därmed koncernens finansiella frågor. Av denna anledning är den högsta

koncernledningen inte villig att släppa kontrollen av de gemensamt genererade vinstmedlen som är själva basen för koncernens fortlevnad och utveckling.

Östman (1977) hävdar att koncernledningen i ett divisionaliserat företag har legal rätt att omfördela medel mellan ingående enheter, och att det dessutom ingår i en koncernlednings uppgift. Den har därmed möjlighet att överföra medel till de verksamhetsgrenar där den anser att medlen gör bäst nytta från koncernsynpunkt, oavsett var pengarna genererades. I dessa sammanhang är uttrycket "cash cow", som bl a används i Boston-matrisen vanligt, se t ex Andrén (1980). Uttrycket syftar på enheter som genererar mycket pengar med låg investeringsgrad, och vars överskott förs över till andra enheter som har hög investeringsgrad.

En fråga jag ställde mig var om beteendet i bolagiserade koncerner motsvarade det i divisionaliserade koncerner eller om bolagen fick en ökad möjlighet att förfoga över sina vinstmedel. För de undersökta bolagen gällde frågan således om de inte skulle få investera egna genererade vinstmedel när de kunde ha sådana, utan tvingas slussa dem till andra områden som koncernledningen prioriterade. Koncernledningen kunde således via investeringsrutinen stoppa investeringar som bolagen önskade genomföra och på detta sätt bevaka koncernens gemensamma resurser.

I undersökningen framkom det att intervjupersonerna inte uttryckligen upplevde att koncernledningarna omfördelade resurser mellan olika bolag och prioriterade något enskilt verksamhetsområde på något annats bekostnad, se avsnitt 6.2.2.4 Inom alla koncernerna fanns det enheter som generade mycket pengar (cash cows). Trots detta kände aktörerna inom bolagen inte att de var missgynnade vid investeringar. Men även om de saknade investeringsobjekt, förekom det inte några direkta avtappningar i form av stora omotiverade utdelningar för att det fanns överskottslikviditet i bolagen. Inom Stora sattes utdelningskravet individuellt för varje bolag, men inte heller detta innebar att kraven uppfattades som omotiverade.

Holmberg (1990) fann däremot att koncernledningen inom Volvo, som är bolagiserat med juridiska dotterbolag sedan 1983, kunde tappa ingående bolag på likvida medel när den ansåg att bolagen hade alltför mycket. Volvos modell innebar att mätprecisionen för t ex eget kapital påverkades när en alltför liten del av generade vinstmedel adderades till det egna kapitalet.

Inom de undersökta koncernerna var det endast två investeringar som hade avslagits på koncernnivå. Vid två tillfällen drog två av koncernerna

totalt sett ned investeringstakten och detta drabbade samtliga verksamhetsgrenar utan urskiljning. I övrigt ansåg intervjupersonerna att de hade fått igenom de investeringar de önskat genomföra.

I alla fyra koncernerna fanns beloppsgränser för vad bolagen själva hade rätt att attestera utan att först rådgöra med koncernledningen. Bolagens attesträtter hade dock höjts sedan bolagiseringen, och koncernledningarna kom knappast i kontakt med de investeringar som bolagen bestämde om internt.

Koncernledningarna bevakade dock att koncernerna inte expanderade i en sådan takt att de inte klarade finansieringen. Intervjuade personer ur koncernledningarna menade att de var med och beslutade i vilken takt och i vilken ordning som investeringarna skulle genomföras. Investeringstakten hänger i stor utsträckning ihop med helhetens strategi och är således en uppgift som den högsta ledningen i en koncern skall ansvara för, i annat fall kan koncernens existens hotas.

En slutsats som kan dras är att en bolagiserad enhet inte har möjlighet att förfoga över sina genererade vinstmedel vid investeringar. I detta avseende liknar den en division. Undersökningen visade t ex att koncernledningar hade stoppat vissa investeringar som bolagen önskade genomföra.

7.6.7 Åtgärder riktade mot nettoresultatet

Flera intervjupersoner efterlyste en dialog med koncernledningen om utdelningskravets storlek, se avsnitt 5.8.2.2. I det empiriska materialet framkom det att några VDar hade fört en dialog med sin koncernledning och därmed fått en jämkning. Argyris (1990) menar att det är nödvändigt att en dialog förs mellan överliggande nivå och aktörer som berörs av ett system för att klargöra hur systemet är tänkt att fungera. I de studerade koncernerna fördes få dialoger kring de mest långtgående finansiella komponenterna inom resultatnivå 4. Det är troligt att detta bidrog till att intervjupersonerna uppfattade resultatnivån som mindre viktig mot koncernledningen.

Det är också möjligt att fler bolag skulle ha fått en reduktion av utdelningskravet om de tagit kontakt med koncernledningen. Allt tyder på att bolagens VDar inte uppfattade utdelningen som så väsentlig att de ville ta upp denna fråga till diskussion med sin koncernledning. Många gånger hade ekonomichefer synpunkter på utdelningskravet, men de hade inte

för avsikt att diskutera detta med koncernledningen, eftersom de ansåg det var en VD-fråga.

Det var främst personer inom bolag med låga resultat som hade synpunkter på utdelningen. För dessa bolag hade ändå rörelsen högre prioritet, och därmed arbetade personerna mer med de löpande rörelsefrågorna än med utdelningskravet.

De åtgärder som riktades mot skatteuttaget var främst sådana åtgärder som dikterades från central nivå, t ex att lägga upp sådana reserver som var fördelaktiga i skattelagstiftningen.

Därutöver lade några få bolag upp andra typer av reserver, som redovisades mot rörelseresultatet. Men en direkt skatteplanering, med t ex inköp av stora lager som därefter skrevs ned vid årsbokslutet, upptäcktes endast i ett bolag.

Bolagen rättade sig efter de direktiv om skatteoptimering för koncernen som helhet som meddelades från central nivå. Några VDar ansåg också att detta var deras skyldighet samt att bolagens hjälp vid koncernens skatteoptimering, var en konsekvens av att ingå i en koncern, även om det kunde innebära uppoffringar för det enskilda bolaget.

Flera intervjupersoner ansåg att det var svårt att få någon intresseinriktning mot komponenterna utdelning och skatt så som de var utformade vid undersökningstillfället, och därför kände de sig inte motiverade att arbeta med komponenterna. Iakttagelserna i de studerade koncernerna stämmer väl överens med dem i Vancils undersökning (1978). Han menar att personer i en styrd enhet som upplever ett svagt handlingsutrymme för en aktivitet, känner sig mindre motiverade att utföra aktiviteten. Komponenterna skatt och utdelning som styrmedel hade därför mist effekt för motivationen att arbeta med komponenten.

7.6.8 Några punktvisa effekter av utdelnings- och skatteuttagen i bolagen

Vissa intervjupersoner ansåg att utdelningskravet trots allt gav effekter i bolagen. Inom bolagen fick aktörerna en större förståelse för att ägare fordrade avkastning på satsat kapital. Om de undersökta bolagen hade varit fristående företag, hade detta kommit till uttryck i bolagens redovisning.

Några intervjupersoner ansåg det var positivt att skatt hade införts i bolagen, trots att komponenten ur styrhänseende inte hade någon större effekt. Aktörerna i bolagen fick dock en större förståelse för att skatt var

en viktig komponent och också borde vara detta i en bolagiserad enhet. Flera intervjupersoner menade att det förekom diskussioner i vissa frågor både inom bolagen och mellan bolagen och skattestaben. Det förekom också att personer inom bolagen i vissa fall gjorde skattestaben uppmärksam på transaktioner som kunde minimera skatten för koncernen som helhet. De var också aktiva vid t ex större förvärv för att hjälpa koncernerna med skatteoptimering.

7.6.9 Eget kapital och skuldsättningsgrad

Intervjupersonerna i bolagen ansåg inte att eget kapital och skuldsättningsgrad var betydelsefulla för bolagen. Särskilt inte i jämförelse med fristående företag.

Holmberg (1990) fann att koncernledningen i Volvo hade satt upp mål för avkastning på eget kapital trots att måttet innehöll poster som inte var direkt påverkbara, se avsnitt 7.6.6 om omotiverade utdelningar. Volvos system avviker således från koncernerna i denna undersökning genom att ställa höga utdelningskrav, dock inte generellt, och därmed tömma bolagen på likvida medel.

Koncernerna i denna undersökning försökte i det ekonomiska styrsystemet skapa en större överensstämmelse mellan bolagen och fristående företag. Koncernledningarna använde t ex inte medvetet utdelningskravet för att föra över likvida medel centralt.

Inom Volvo förekom vissa meningsmotsättningar kring transaktionerna mellan bolagen och koncernledningen. Inom de studerade koncernerna fanns också en viss irritation över de tillämpade reglerna, men bolagen och koncernledningarna försökte att lösa dessa problem genom förhandlingar. Vissa bolag, som hade låga resultat, kunde t ex få sina utdelningskrav justerade.

Måtten på resultatnivå 4 har naturligtvis stor betydelse för fristående företag, t ex vid kontakter med externa banker eller vid nyemissioner. Inom de undersökta bolagen användes det egna kapitalet däremot utslutande för att beräkna utdelningskravet i tre av koncernerna.

Enligt intervjupersonerna diskuterades aldrig utdelningstillväxt eller det egna kapitalets utveckling med koncernledningen, och det fanns inte något direkt rapporteringskrav för kapitalet. Detta markerar att komponenterna hade en låg prioritet inom bolagen och att de inte var viktiga styrmått.

Att koncernledningarna ställde få - om ens några - frågor om komponenterna utdelning och eget kapital berodde på att de genom centralkontosystemet och kontrollen över investeringsrutinen kunde ha uppsikt över koncernens finansiella situation på den högsta nivån. På denna nivå kunde koncernledningarna också följa skuldsättningsgraden för koncernerna totalt, eftersom moderbolaget ansvarade för de externa låneavtalen (med några få undantag inom Stora).

Inom bolagiserade koncerner har koncernledningarna således fortfarande stark kontroll över de strategiska frågorna. Om koncernledningarna släpper även dessa frågor, är det tveksamt om det överhuvudtaget finns något skäl till att ha koncerner med verksamhetssamband. Att bevaka koncernens sammanlagda finansiella situation är ju en av koncernledningens viktigaste uppgifter.

Det gick inte att föra ner ägarkravet på avkastning på eget kapital i de enskilda bolagen, eftersom det fanns alltför många transaktioner av samordningskaraktär i koncernerna som störde måttet, och som därmed var odelbara. När ett mått på detta sätt inte räcker till för att hålla ihop helheten, måste andra medel användas, t ex bimaåt. Alternativt kan styrmodellen kompletteras med informella grupper där företagsgemensamma mål behandlas (Vancil, 1978), vilket skedde också inom de studerade koncernerna. Det är då viktigt att bolagscheferna accepterar att företagsledningen formulerar mål för helheten och att de är villiga att samarbeta för att dessa mål skall uppfyllas. Vid nettoresultatet agerade koncern- och bolagsledningarna i de undersökta koncernerna med helheten snarare än de olika ingående delarna.

Inom framförallt två av de undersökta koncernerna fanns det en uttalad brukskultur kvar. Den innebar liknande värderingar och en förståelse för samordning av vissa aktiviteter under resultatnivå 4, t ex skatter, för koncernen som helhet.

Några intervjupersoner inom Stora, den koncern som bolagiserades senast, menade att bolagen ännu inte helt hade kommit in i bolagiseringen och det ekonomiska system som var en följd av denna. De trodde att detta kunde vara en anledning till att koncernledningen ännu inte hade börjat att ställa krav på de mest långtgående finansiella måtten - men att detta antagligen skulle ske senare. Även Sjöstrand (1987) har uppmärksammat detta förhållande och han menar att den administrativa styrningen berör en enhet tidigare än den ekonomiska styrningen. I alla de studerade koncernerna släpade de ekonomiska styrsystemen efter vid bolagiseringarna och i vissa bolag tog det lång tid innan alla delsystem, t ex i form av res-

kontrollorganiserades lokalt. Till detta skall också läggas den lärotid som fordras för att personalen ska lära sig de nya systemen och rutinerna kring dessa. För vissa system kan det ta en avsevärd tid innan personalen kan hantera systemen till fullo.

I de koncerner som hade varit bolagiserade längst, fanns dock ingenting som tydde på att koncernledningarna hade börjat intressera sig för enheternas resultat efter skatt.

Ingenting tyder således på att det från början var tänkt att mäta bolagen med räntabilitet på eget kapital. Snarare är det så, att bolagiseringen i de fyra koncernerna ytterligare fokuserade intresset mot helheten. Inom resultatnivå 3 fick bolagen ett lokalt, och därmed reellt, ansvar för det sysselsatta kapitalet, vilket medförde att uppföljningen blev effektivare. Inom resultatnivå 3 medförde tillkomsten av finansnettot att aktörerna fick en förståelse för likviditetsplaneringen inom bolagen och att de dessutom såg en koppling mellan t ex en investering och dess finansiering. Dessutom fick koncernerna på central nivå en bättre överblick av den gemensamma likviditetsplaneringen, eftersom den sammanfördes i centralkontosystemen. Inom resultatnivå 4 innebar de kompletta balansräkningarna att kunskaperna och förståelsen för en enhets totala redovisning samt sambandet mellan balans- och resultaträkningen ökade inom bolagen. Att personalen hade bättre kunskaper och förståelse för de externa transaktionernas innebörd borde i sin tur komma helheten tillgodo.

Att ställa krav på samma mått som fristående företag utvärderas med, t ex räntabilitet på eget kapital, visade sig i denna studie inte ge den ekonomiska inriktning som kunde förväntas. Aktörerna i bolagen upplevde inte att de hade något primärt ansvar för denna resultatnivå, utan de upplevde ansvaret som mer sekundärt. Intervjupersonerna ansåg också att detta bekräftades vid kontakterna med de centrala företagsledningarna genom att de mest långtgående resultat och finansieringsmått inte följdes upp på ett liknade sätt som t ex måttin inom resultatnivå 3.

Resultatnivån innehöll flera komponenter som hade samordningskaraktär och därmed upplevdes som mindre påverkbara av bolagen. Komponenterna var dessutom svåra att dela upp mellan bolagen, eftersom villkoren för detta ofta var givna utifrån. En långgivare kan t ex ställa resurser till moderbolagets förfogande, vilket juridiskt sett innebär att lånet avtalats mellan dessa parter. Av denna anledning intresserar sig långgivare eller aktieägare för helheten (koncernen). Det finns också skatteregler, som en koncern är tvingad eller har stor vinnig av att följa. För

investeringar kan dock koncernledningen fördela resurser mellan ingående enheter efter egna prioriteringar, oavsett var medlen har genererats.

Det utvidgade redovisningsansvaret medförde trots de begränsningar som fanns för resultatnivå 4 att aktörerna inom bolagen fick ett intresse för de komponenter som redovisades inom resultatnivån. Detta medförde i sin tur att aktörerna fick en större förståelse för att t ex komponenterna skatt och utdelning var viktiga för fristående företag. Vissa verksamheter i bolagen medförde skattekonsekvenser för helheten, och dessa diskuterades också inom flera av bolagen.

För ett koncernbolag har skuldsättningsgraden inte samma betydelse som för ett fristående företag, där den måste bevakas på högsta nivå. För ett fristående företag är det nämligen viktigt att det inte blir obalans mellan skulder och eget kapital eftersom skuldsättningsgraden har stor betydelse när en långivare bedömer företagets kreditvärdighet samt dess möjlighet att skaffa fram nytt riskvilligt kapital. För ett koncernbolag däremot har skuldernas sammansättning mindre betydelse. Det visade sig också i undersökningen att det var av mindre betydelse för bolagen vad som var skulder och vad som var eget kapital.

Flera intervjupersoner menade att vissa investeringar som bolagen hade gjort de senaste åren i ett fristående förhållande skulle ha finansierats genom en nyemission. I stället finansierades de genom lån i internbanken. Genom denna konstruktion slapp koncernerna att betala stämpelskatt. Det var dessutom enklare att ordna finansieringen genom internbanken. För ett koncernbolag var det däremot inte lika viktigt att bevaka skuldsättningsgraden, och av denna anledning ställde inte koncernledningarna några krav på dess nivå.

Inom de studerade koncernerna ansåg man inte från central nivå att det var meningsfullt att bolagen fick ett reellt ansvar för komponenterna inom resultatnivå 4. I undersökningen kom det fram en rad olika faktorer som medförde svårigheter att ställa krav på sådana mått som ett fristående företag utvärderas med. Om det var ett önskemål att trots begränsningarna utvärdera enheterna med räntabilitet på eget kapital, fordrades det att koncernledningarna poängterade måttnivån i den ekonomiska styrningen. För att sätta fokus på räntabilitet på eget kapital skulle den centrala koncernledningen kunna visa intresse för avkastningen på eget kapital genom att ställa ett krav i budgetprocessen och följa upp måttet i den löpande utvärderingen. Detta gjordes inte vid undersökningstillfället. För att ställa krav på avkastning på eget kapital för de undersökta bolagen skulle det troligen fordras att interna redovis-

ningstransaktioner användes i en större omfattning, för att situationen skulle närma sig ett fristående förhållande. I undersökningen framkom det att det egna kapitalet inte alltid stod i proportion till verksamheten. Detta kunde t ex bero på att bolagen inte gjorde nyemission för att inte drabbas av stämpelskatt, i en situation när detta skulle ha varit motiverat i ett fristående förhållande. För att företagsledningen skulle kunna ställa ett krav på t ex eget kapital var det alltså nödvändigt att kravet blev mer verklighetsnära med en högre mätprecision. Det är tydligt att koncernledningarna inte var villiga att låta bolagen utföra detta extraarbete för en komponent som trots allt inte har något större värde för en bolagiserad enhet som ingår i en större organisatorisk struktur.

7.6.10 Sammanfattande slutsats om nettoresultatet

Slutsatsen som kan dras om resultatnivå 4 är att den ekonomiska inriktningen mot nettoresultatet var låg och att måttet var så gott som betydelselöst i styrhänseende. Även inom bolagen hade måttet med därtill hörande kapitalposter liten betydelse, och det fyllde inte samma funktion för bolagen som för moderbolaget. I avsnitt 5.1.1 framkommer det att intervjupersonerna prioriterade rörelsemåtten framför de finansiella, och att nettoresultatet upplevdes som det minst viktiga måttet från utvärderingssynpunkt.

Intervjupersonerna upplevde också att komponenterna utdelning och skatt avvek alltför mycket från fristående förhållanden. Istället efterlyste de modeller som tog hänsyn till varje bolags förutsättningar, framförallt i utdelningskravet.

Det egna kapitalet upplevdes inte heller som någon viktig komponent, eftersom det inte fanns något rapporteringskrav, och eftersom koncernledningen inte ställde några frågor om detta vid t ex budget- eller uppföljningsmöten.

Intervjumaterialet visade också att kunskaperna om nettoresultatet och de olika komponenter som ingick i måttet var bristfälliga.

Intervjupersonerna tyckte inte att det fanns något utrymme för egna initiativ, eftersom moderbolaget inför ett årsboksut fastställde de ned- och avskrivningsregler som var mest fördelaktiga för helheten. I tre av koncernerna meddelas dessutom utdelnings- och skatteregler väldigt sent, vilket irriterade berörda intervjupersoner.

Intervjumaterialet visar vidare att intervjupersonerna uppfattade tillgängliga åtgärder som få, och att de därför tappade intresset för det netto-

resultatet. Bolagen vidtog i stort sett endast de åtgärder de blivit ombedda att vidta från centralt håll.

7.7 Formellt och reellt ansvar för VDn i en bolagiserad enhet

De flesta intervjupersonerna, oavsett vilken koncern de arbetade inom, upplevde att bolagen hade en hög självständighet, främst för de operativa rörelseuppgifterna. Vid eventuella avvikelser mot budgeterade mått kunde den centrala företagsledningen dock informera sig mer ingående om orsaken till avvikelsen.

Rent formellt har VD i ett dotterbolag ansvar för bolagets löpande förvaltning samt ett civil- och straffrättsligt ansvar enligt ABL. En fråga som jag ställde mig var vilka beslut en dotterbolagschef hade befogenhet att fatta och vilka påtryckningsmedel den centrala företagsledningen hade på bolaget.

De ombildade divisionerna hade en VD som chef. I litteraturen kan man ofta läsa att direktörstiteln har ett viktigt, socialt statushöjande, värde (visitkortssyndromet se t ex Eklund, 1992). Direktörstiteln talar också om vem som är chef och därmed förtydligas ansvaret. I studien framkom det att titeln var värdefull också vid kontakter med externa intressenter, främst i utlandet. Titeln skulle också vara en garant för att fler kvalificerade personer sökte ett arbete som chef till en bolagiserad enhet, eftersom det var frågan om ett direktörsjobb.

En annan effekt av bolagiseringarna i denna studie var att enheterna fick en identitet att samlats kring. Bolagsgränserna mot övriga enheter inom respektive koncern blev tydligare. Enheterna kom dessutom närmare sina respektive marknader och skapade på så vis egna affärsprofiler.

Intervjupersonernas uppfattning var att den kompletta redovisningen innebar att aktörerna i bolagen fick en förståelse för hur ett bolags totala redovisning hänger ihop, en form av punktvis önskad effekt. Uppfattningen förstärktes dessutom i och med att bolagen från de centrala ekonomistaberna tog över mer av redovisningsrutinerna i lokala system. Intervjupersonerna fick en ny helhetsyn på sin affärsverksamhet, vilket hade en motivationshöjande effekt.

I undersökningen framkom det skillnader mellan det formella och reella ansvaret för bolaget och hur detta avspeglade sig i beslutsfattandet i praktiken.

Bolagen kunde i en relativt hög omfattning fatta beslut i operativa rörelsefrågor. Det fanns dock vissa begränsningar för aktiviteter som t ex transport- och försäkringstjänster. Intervjupersonerna ansåg i de flesta fall att sådana aktiviteter som inte tillhörde kärnverksamheten, eller som bolagen hade stor ekonomisk fördel av att hantera internt, inte direkt störde deras verksamhet, trots att bolagens självständighet påverkades.

För de finansiella aktiviteterna avvek bolagens ansvar och befogenheter mycket från varandra. Bolagen kunde visserligen påverka ett par komponenter, t ex utdelningskravet, där vissa VD:ar tog kontakt med sin koncernledning och fick en jämkning. Däremot hade bolagen inte befogenheter att själva föreslå hur vinstmedel skulle disponeras. Detsamma gällde för vissa transaktioner som kunde resultera i skattekonsekvenser för koncerner som helhet.

Enligt ABL 8:6 skall VD:n "handha den löpande förvaltningen enligt de riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar". I undersökningen framkom det att VD:arna i bolagen inte kunde fatta alla de beslut som de enligt ABL formellt skulle kunna (eller vilja) fatta. Vissa bolag var t ex hänvisade till koncerngemensamma servicebolag för datatjänster. Dessutom stod vissa beslut som VD:arna ville fatta i strid med aktieägarintresset. Rent allmänt brukar det framföras att aktieägare till börsbolag framförallt har två intressen för sitt ägande, värdetillväxt på sina aktier samt maximal utdelning. Aktieägarintresset för ett börsbolag utgår från högsta organisatoriska nivå, moderbolaget, där VD:n skall tillgodose både moderbolagets och ägarnas intressen. Detta bör innebära att ett dotterbolag är helt i händerna på sina ägare (moderbolaget). En VD i ett dotterbolag kan t ex skada ägaren, om hon/han vidtar åtgärder som står i strid med koncernintresset. Därför måste även ett dotterbolags VD ha både dotterbolagets och koncernens intresse för ögonen. Detta stämde även för de undersökta koncernerna.

Som dotterbolag inom en bolagiserad koncern fick enheterna en hög självständighet för rörelseaktiviteterna samt vissa sociala fåvörer, främst för dess ledningsgrupp. De fick dock inte det totala ansvaret för de finansiella aktiviteterna, eftersom det fanns stora fördelar med att hantera dessa centralt. Det fanns också aktiviteter som bolagen inte kom i kontakt med, t ex att uppfylla vissa krav från extern börs, samt externa skatteöverväganden. Det rådde således en diskrepans mellan det formella och reella ansvaret för bolagen enligt ABL, eftersom bolagen inte hade möjlighet att påverka de transaktioner som gällde aktieägarkravet.

Intervjupersonerna var genomgående måna om att bolagen skulle ha ett högt handlingsutrymme för rörelseaktiviteterna. För de finansiella aktiviteterna var önskemålet inte lika uttalat. Men inte någon intervju-person kände sig frustrerad eller på annat sätt missbelåten över skillnaden mellan det formella ansvaret och vad bolagen kunde påverka. Inget bolag motarbetade eller saboterade heller medvetet processerna i den ekonomiska styrningen. Trots att det inte fanns ett fullständigt handlingsutrymme för alla aktiviteter tyder ingenting på att några direkta dysfunktionella, icke avsedda effekter uppkom på grund av systemutformningen. Det bristande handlingsutrymmet för vissa aktiviteter, t.ex. skatt och utdelning, innebär inte att någon VD var negativt inställd till sin arbets-situation. Tvärtom, samtliga intervju-personer accepterade begränsningarna för de finansiella uppgifterna. Men de arbetade inte aktivt med dessa komponenter, och vidtog endast få åtgärder mot dem. Annars såg snarare intervjupersonerna en positiv utveckling i att divisionerna hade ombildats till bolag. Detta hade inneburit att ett flertal uppgifter tillkom som en markering av affärsmässigheten i bolagen, men även att en statushöjande effekt av att vara ett dotterbolag uppstod.

De personer från bolag som deltog i undersökningen arbetade alla på hög organisatorisk nivå inom koncernerna, som VDar på nivån under koncernledningen. De insåg att de enheter de representerade ingick som en delmängd i en större organisatorisk helhet. De insåg också att en sådan position, antingen som division eller dotterbolag, gav begränsningar i handlingsutrymmet. Alla koncernerna hade koncernmöten där gemensamma koncernfrågor behandlades, och där fick VDarna (affärsområdescheferna) redogöra för sin del i den totala koncernen. Även ekonomicheferna hade möten där koncerngemensamma ekonomiska frågor diskuterades. Samtliga intervju-personer insåg att det inte gick att agera som om bolagen var fristående företag, eftersom det kunde få negativa effekter för helheten.

Inom ett bolag uppfattade aktörerna i inledningsskedet av bolagiseringen att bolaget hade ett totalansvar för balansräkningen inklusive finansiella aktiviteter. Detta medförde att de vid några tillfällen gjorde externa avslut. När koncernens finansdirektör fick kännedom om agerandet, hotade han att informera koncernledningen. De blev också informerade om att deras agerande stod i konflikt med koncernens finanspolicy. Efter finansdirektörens ingripande utvecklades dock de externa avsluten omedelbart.

Att enheter bolagiseras och får en VD med behörighet att teckna bolaget, är naturligtvis en risk som en koncernledning måste ta. När det formella ansvaret resulterar i aktiviteter som kan skada aktieägarintresset i olika utsträckning, måste koncernledningen agera, vilket också skedde i de undersökta bolagen. Det är ju den centrala koncernledningen som konstruerar det ekonomiska styrsystemet. I detta arbete ligger också att påverka de styrda enheterna dels direkt, genom formella begränsningar i ABL eller genom föreskrifter, men också indirekt genom att förmedla sina förväntningar till bolagen och i sin tur ta del av bolagens förväntningar.

De undersökta bolagen fick vid bolagiseringarna ett formellt ansvar för enheternas total verksamhet enligt ABL. Intervjupersonerna ansåg dock att bolagen endast ansvarade för och styrdes med resultatnivå 3, trots att detta inte var uttalat, se t ex avsnitt 5.1.2. Koncernledningarna hade markerat att det var resultatnivå 3 som bolagen styrdes med och på detta sätt satt en gräns mellan formellt och reellt ansvar. Denna gräns hade framkommit i kontakterna mellan bolagen och koncernledningarna vid t ex budget- och uppföljningsmöten. Koncernledningarna hade således inte gjort några direkta begränsningar för bolagen, men det hade ändå framkommit att resultatnivå 4 innehöll sådana komponenter som bolagen skulle ägna så lite tid åt som möjligt.

7.8 Kommentarer beträffande effektsynsättet

I detta avsnitt återanknyter jag till effektsynsättet som det beskrevs i kapitel 3. Enligt Östman (1980, s 47) definieras en enhets uppgift med "vad som är önskvärt och möjligt att utföra för enheten". En koncernledning kan sedan konstruera ekonomiska styrmedel, dokument (budgeter, kalkyler och rapporter) samt processer (hur dokumenten skall användas). I systemkonstruktionen ingår att fördela uppgifterna mellan central nivå och underliggande nivåer. Huvudidén är att det ekonomiska styrsystemet skall stödja enhetens uppgift.

I det enklaste fallet, när endast en uppgift preciseras för en enhet, behöver endast ett mått konstrueras. Om enheten har ett kostnadsansvar, fordras endast ett kostnadsmått för att följa upp enhetens ansvar.

Men när flera uppgifter definieras för en enhet och uppgifterna dessutom är av olika vikt för den styrande enheten, uppstår en mer komplicerad uppgiftsstruktur. Då kan det bli svårt att konstruera ett mått som täcker in flera uppgifter av olika vikt. Det visade sig i min studie att intervjupersonerna uppfattade att bolagens uppgifter hade olika prioritet

vid utvärderingen från den centrala företagsledningen. Uppgifter för rörelseaktiviteterna hade en högre prioritet än uppgifterna för de finansiella uppgifterna. Uppgifterna avspeglade sig sedan i de olika resultatnivåerna.

En anledning till att uppgifterna hade olika prioritet var att bolagen ingick i en större organisatorisk helhet. Vissa mått kunde också betraktas som huvudmått i den ekonomiska utvärderingen av bolagen.

Som framkommer i kapitel 3 kan en organisatorisk enhet tilldelas en uppgift, som kan betraktas som en helhet. Ur denna helhet kan sedan delmängder av uppgifter utkristalliseras. I denna undersökning var det främst två delmängder av uppgifter som kunde skönjas, primära respektive sekundära. Gränserna mellan de två delmängderna kunde dras vid resultatnivå 3, resultat efter finansiella poster och sysselsatt kapital. Skillnaden mellan de olika delmängderna i uppgiftsformulering gav också utslag i hur måtten och processerna var utformade i det ekonomiska styrsystemet, se figur 7.4.

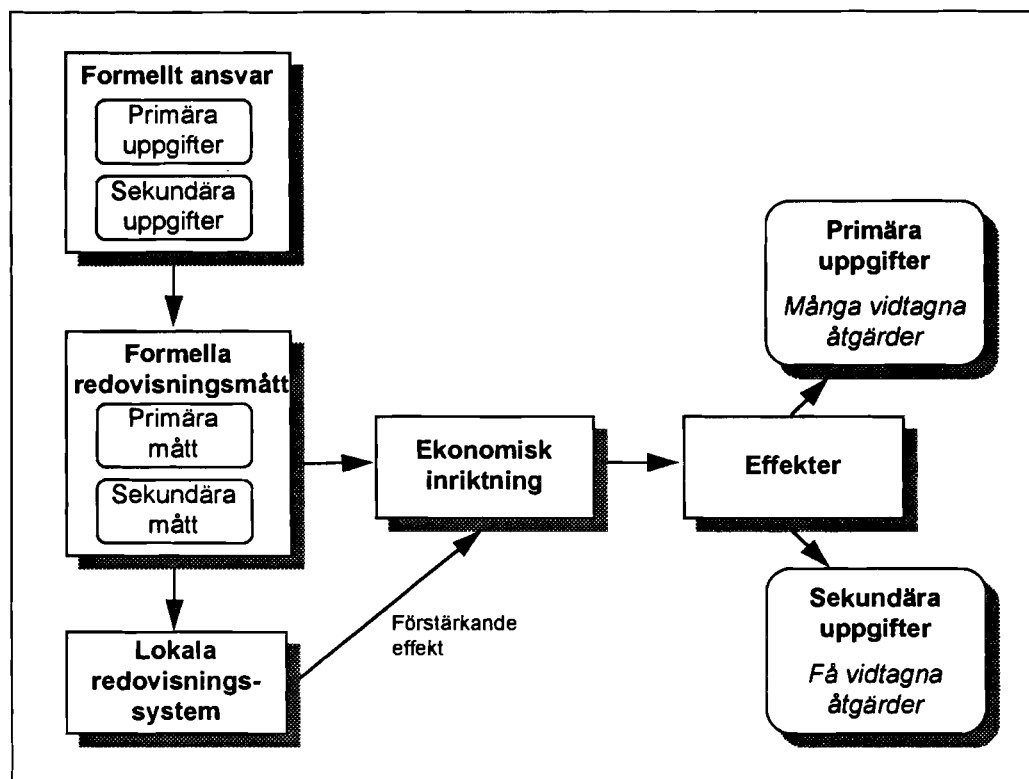
Jag anser att denna undersökning visade att figur 1.1 kan modifieras, eller förfinas något för en bolagiserad enhet som har primära respektive sekundära uppgifter, vilket är en form av begreppsutveckling. Utifrån figur 7.4 och figur 3.1 har figur 7.5 konstruerats.

Resultaträkning		Balansräkning	
Rörelseintäkter			
- Sålida varors kostnad		Kundfordringar	+
- Övriga rörelsekostnader		Lager	+
- Kalkylmässiga kostnader		Maskiner & inventarier	+
= Rörelseresultat (Res 1)		Övriga operativa tillgångar	+
+ Återföring kalkylmässiga kostnader		Leverantörsskulder	-
- Planavskrivningar		Förskott från kunder	-
+ Finansiella intäkter		Övriga operativa skulder	-
= Resultat e. finans. intäkter (Res 2) $\leftarrow R_{(C)} \rightarrow$		Likvida medel	+
- Finansiella kostnader		Sysselsatt kapital (C)	=
= Resultat e. finans. poster (Res 3)			
- Extraordinära kostnader och intäkter		Långa skulder	-
- Bokslutsdispositioner		Pensionsskulder	-
- Intern skatt		Latent skatteskuld	-
= Nettoresultat (Res 4) $\leftarrow R_{(E)} \rightarrow$		Eget kapital (E)	=

Primärt ansvar

Sekundärt ansvar

Figur 7.4 Uppdelning av primärt och sekundärt ansvar



Figur 7.5 Ekonomisk styrning inom bolagiserade enheter

Det framgår av figuren 7.5 att de olika måttnivåerna inverkar på en individs ekonomiska inriktning i form av starka eller svaga beteenden vid de vidtagna åtgärderna. Även olika förhållanden i ett bolags situation kan förstärka eller försvaga effekterna av ett visst styrmedel. I undersökningen framkom det att det också var betydelsefullt om den ekonomiska informationen producerades lokalt eller centralt. Starka effekter uppstod således när bolagen tog över det fulla ansvaret för ekonomiinformationen (jämför Westin, 1993). I undersökningen framkom det också att de olika måttnivåerna påverkade åsikterna om komponenterna, inom nettoresultatet var t ex åsikter om komponenterna mindre positiva och uttalade än för dem om komponenter som redovisades inom resultatet efter finansiella poster.

Meningen med effektsynsättet, som tas upp i avsnitt 3.5.1-3.5.4, är att de positiva konsekvenserna av en måttkonstruktion skall överstiga de negativa. Undersökningen visade att flera aktiviteter med fördel hanterades centralt, t ex skatter. Inom en koncern är det således fördelaktigt om

enheterna inte engagerar sig i vissa aktiviteter, eftersom det kunde innebära att koncernen drabbas av konsekvenser som skulle skada helheten. Ur effektivitetssynpunkt resulterade den svaga uppgiftsformuleringen inklusive processerna kring de finansiella uppgifterna i ett lägre engagemang för redovisningsposter som t ex utdelning och skatt. Bolagen tog få, om ens några, egna initiativ mot de mest långtgående finansiella måtten. Från koncernsynpunkt var detta en fördel, att bolagen inte engagerade sig i aktiviteter som med fördel kunde hanteras centralt. I annat fall var koncernledningen tvungen att ingripa i dotterbolagens skötsel.

I ett bredare perspektiv kan man således säga att koncernerna genom bolagisering uppnår de positiva effekter som följer av att divisionschefer blir VD:ar och samtidigt genom att i styrningen betona resultatnivå 3 undviker de negativa effekter som kan uppstå om bolagen helt fritt svarar för sin egen finansiering och kapitalstruktur. Att etablera ett styrsystem med denna innebörd är av naturliga skäl komplext. Det handlar ju om att å ena sidan markera en betydande självständighet och å andra sidan att föra in vissa restriktioner för denna självständighet. Koncernledningarna har således valt att genomföra detta genom att i processerna, i styrelsemöten och liknande, fokusera vissa mått och aspekter och därmed markera vad de anser att bolagen skall inrikta sig på.

KAPITEL 8

Sammanfattning och slutsatser

Kapitlet inleds med en återblick på studiens principiella forskningsproblem, avsnitt 8.1. Därefter sammanfattas de centrala empiriska iakttagelserna om hur arbetet med de ekonomiska styrsystemen var utformat i de undersökta koncernerna och detta relateras till studiens centrala frågeställning, avsnitt 8.2. I avsnitt 8.3 preciseras studiens slutsatser, och i avsnitt 8.4 ställs frågan om studiens syfte därmed uppnått. Kapitlet avslutas med en diskussion av generaliserbarheten av resultaten, och med förslag till fortsatt forskning, avsnitt 8.5.

8.1 Det principiella forskningsproblemet

Jag har i fyra koncerner studerat effekter av förändringar av formellt ansvar för rörelseenheter, när dessa ombildades från divisioner inom moderbolag till dotterbolag inom koncerner. Förändringarna utspelade sig inom koncernernas övre ansvarsnivåer, och handlade om ansvarsformuleringen för enheter som var rörelsemässigt självständiga i viss mån, där koncernerna finansiellt sett agerade som en helhet och kunde tänkas placera betydande begränsningar på dotterbolagens handlingsfrihet. I en sådan situation gällde det för koncernledningen att organisera och styra enheterna genom att stödja såväl ett autonomt beteende för eget ansvar som ett samordnat beteende för aktiviteter som gav samordningsfördelar för flera enheter eller för koncernerna som helhet.

I ett längre perspektiv har konstaterats att företag genom att ändra organisationen från funktions- till resultatenhetsstruktur inför mer komp-

lexa ansvar på nivån under koncernledningen (se t e x Vancil, 1978). Funktionsansvar innebar ett tydligt ansvar för homogena aktiviteter, medan bildandet av resultatenheter innebär att ett ansvar för komplexa aktiviteter införs. Där betonas ett självständigt ansvar för rörelsen, som följs upp med resultat- eller räntabilitetsmått. Samtidigt finns sådana samband inom koncernerna kvar som är betingade av stordriftsfördelar eller av horisontell alternativt vertikal integration. Även i en divisionsstruktur gällde det att från koncernledningens perspektiv samtidigt uppmuntra självständigt agerande hos resultatenheterna inom deras respektive verksamhetsområde, och att säkerställa att de samverkade på ett konstruktivt sätt inom de områden där det fanns koncernsamband. Enligt Vancil hanterar koncernledningarna denna situation genom att balansera resultatmått, som markerar självständigheten, med regler, styrsystem och informella kontakter där sambanden kan betonas.

Förändringarna av divisioner till bolag har stora principiella likheter med förändringen av funktionsenheter till resultatenheter/divisioner. Men ansvaret i bolagen utvidgas till mer komplexa aktiviteter, eftersom det kommer att omfatta bolagens hela finansiering. Eftersom just finansieringen är ett område där koncernerna i allmänhet har stort intresse av ett samordnat agerande kan ansvarsutvidgningen dock innebära att bolagscheferna förväntar sig ett vidare ansvar än vad koncernledningarna har tänkt sig, som bl a Sjöstrand (1973) påpekat.

Mot denna bakgrund har jag sett det som intressant att undersöka hur man i bolagiserade koncerner balanserar ett formellt bolagsansvar, speglat av redovisningsmålet räntabilitet på eget kapital, mot olika regler, styrsystem och informella kontakter där de finansiella sambanden betonas. Jag har också varit intresserad av om dessa förändringar hade en positiv inverkan på effektiviteten i koncernerna. Att mäta enkla samband av detta slag är i allmänhet omöjligt. Jag har därför valt att tillämpa det synsätt som vid likartade studier använts bl a av Östman (1977). Det innebär att jag studerat vilka effekter det nya systemet hade på den ekonomiska inriktningen hos de primära aktörerna inom koncernerna, alltså främst de nya bolagscheferna och ekonomicheferna. Hur uppfattade de det utvidgade formella ansvaret? Var detta positivt i deras strävan att utveckla den egna affären? På vilket sätt märkte de att koncernledningarna begränsade deras finansiella handlingsutrymme?

Huvudfrågorna har således varit följande: vilka effekter uppstår i koncerner när de inför mer omfattande ansvar för komplexa verksamheter samtidigt som det finns starka samband mellan enheterna inom helheten?

Är det förändringar som överlag kan uppfattas som positiva eller negativa?

8.2 Empiriska iakttagelser

I avhandlingens empirikapitel, kapitel 4-6, redovisas hur de ekonomiska styrsystemen var utformade och hur aktörerna inom de studerade koncernerna arbetade med systemen.

Styrningsmässigt skedde stora förändringar för divisionerna när de blev juridiska bolag. Deras ansvar och ställning reglerades i aktiebolagslagen (ABL). Moderbolaget hade inte någon formell juridisk rätt att gå in i dotterbolags operativa skötsel, utan hade legalt sett endast möjlighet att agera som ägare gentemot bolagen genom att sätta representanter från ledningen i bolagsstyrelserna. Ett moderbolag kunde såsom ensamaktieägare till ett dotterbolag endast föra sin talan på bolagsstämman. Men eftersom det var enkelt att kalla till bolagsstämma när det endast fanns en ägare, innebar det i praktiken att den juridiska formen inte gav några direkta begränsningar för moderbolagets och koncernledningens möjligheter att styra dotterbolagen.

Även VDarnas ansvar i dotterbolag är formellt reglerat i ABL. Enligt den skall VDarna ansvara för den löpande förvaltningen av bolagen enligt de riktlinjer som styrelsen meddelar. Motsvarande ansvar har även moderbolagets VD, men där ingår också ansvaret för hela koncernen.

Vid bolagiseringarna förändrades även kontaktmönstret för bolagen mot respektive koncernledning och mot bolag inom samma koncern i de undersökta bolagen så att kontakterna blev mer strikta och formella.

För bolagen blev arbetsuppgifterna och det självständiga ansvaret för rörelseaktiviteterna mer tydliga och arbetet kom att bedrivas i en mer självständig anda.

De fyra ekonomiska styrsystem som studerades utformades två till sex år före undersökningstillfället. I huvudsak var de utformade likadant och användes även på likartade sätt.

Vid bolagiseringen gjorde koncernledningarna i första hand bolagscheferna ansvariga för den löpande rörelsen inklusive dess finansiering med kort- och långfristigt kapital, ett ansvar jag har benämnt bolagschefernas **primära ansvar**. Ett viktigt redovisningsmått vid prestationsutvärderingen var således resultat efter finansnetto. Däremot ansågs inte bolagscheferna ha något egentligt ansvar för ersättningen till eget kapital och de därmed sammanhängande posterna. Så även om dessa poster

ingick i bolagens formella redovisningsskyldighet och bolagscheferna formellt sett ansvarade för dem, hade inte bolagscheferna något reellt ansvar. Jag har därför kallat detta ansvar för bolagschefernas **sekundära ansvar**. Orsaken till detta var att det egna kapitalet och de transaktioner som är förknippade med det, t ex skatt, utdelningar, förändring av obeskattade reserver, samt koncernbidrag, optimeras med hänsyn till helhetens (koncernens) bästa och de därför inte kan bestämmas av enskilda dotterbolag.

Dessutom ingick de svenska affärsområdesbolagen i olika styrdimensioner, där den regionala dimensionen hade lägre prioritet i styrhänseende än affärsområdesdimensionen, se avsnitt 4.1.5. Vid utvärdering av de svenska affärsområdesbolagen ingick komponenterna intern skatt och utdelning, men de förekom inte i affärsområdesbolagens utvärdering av de bolag som tillhörde affärsområdet. I denna relation användes istället koncernbidrag, och såväl de svenska som utländska dotterbolagen styrdes endast ned till räntabilitet på sysselsatt kapital.

8.2.1 Arbetet inom det primära ansvaret

Arbetsmönstret förändrades mycket när organisationsformen ändrades från division till bolag. Självständigheten och sättet att fatta beslut utvidgades, och bolagen hade inte längre en beskyddande koncernledning bakom sig vid beslutsfattandet. Även kontakterna med andra enheter inom koncernen förändrades i och med att köpa/sälja-förhållanden genomgående infördes mellan enheterna, där enheterna fick rätt att välja en extern leverantör istället för en intern.

Intervjupersonerna ansåg inte att det var acceptabelt att den centrala företagsledningen blandade sig alltför mycket i bolagens kärnverksamheter. Även koncernledningarna och bolagsledningarna ansåg att bolagen självständigt skulle sköta det som låg inom ramen för det primära ansvaret. Begränsningarna i handlingsutrymmet vid större investeringar uppfattades som naturliga och inte som någon större inskränkning av det primära ansvaret.

De komponenter som jag har studerat inom den löpande rörelsen har koncentrerats till valutadifferenser och finansnettot.

I två av koncernerna hade bolagen fullt ansvar för affärer i utländsk valuta och därmed också för eventuella kursdifferenser. I den tredje koncernen gällde som central policy att alla valutaaffärer skulle kurssäkras, och i den fjärde fastställde den centrala ledningen kvartalsvis de budget-

kurser som skulle gälla för bolagen. Inom detta område fanns det således vissa begränsningar i bolagens handlingsfrihet. Koncernledningen ville säkerställa att bolagen främst ägnade sig åt själva rörelsen och inte tog sådana valutamässiga risker som de inte hade kompetens att bedöma.

I inledningsskedet av bolagiseringarna rådde det en viss osäkerhet om hur omfattande ansvaret för de finansiella uppgifterna var för dem. Det var tydligt att bolagscheferna skulle ansvara för att bolagen hade erforderligt kapital, dvs bevaka kapitalbehovet löpande och ta nya lån på kort eller lång sikt alltefter behov. Konsekvenserna av detta kom till uttryck i måttet resultat efter finansiella poster

Däremot var ansvaret för det operativa genomförandet av finansieringen mindre tydligt. Likt fristående bolag skulle bolagen fritt kunna låna kapital på kapitalmarknaden, men tre av de fyra koncernerna hade inrättat internbanker som skulle svara för kapitalförsörjningen rent operativt. Detta motiverades med tydliga stordriftsfördelar för koncernen som helhet. (Det är för övrigt i stort sett omöjligt för ett dotterbolag att agera självständigt på kapitalmarknaderna, eftersom deras lånekapacitet är betingad av att de ingår i en koncern). Bolagen skulle således på affärsmässiga grunder sköta sin kapitalförsörjning genom dessa internbanker. Affärsmässigheten skulle garanteras genom att principen med "first right of refusal" tillämpades, vilket innebar att internbanken skulle tillåtas att ge bolagen ett motbud före ett eventuellt externt avslut.

Internbankerna svarade också för bolagens löpande finansförvaltning. Bolagens mellanhavanden med internbankerna redovisades därför inom finansnettot.

Bolagen arbetade olika aktivt med sin operativa finansförvaltning, eftersom komponenten finansnetto inte hade den allra högsta prioriteten för bolagens prestationsuppföljning. I den empiriska redovisningen delar jag in bolagen i passiva och aktiva bolagen efter hur de arbetade med den operativa finansförvaltningen. Tillkomsten av komponenten finansnetto medförde att bolagen fick en ny helhet, dimension i sin redovisning, där även bolagens finansiering framkom. Finansnettots och interbankens tillkomst medförde ett mer affärsmässigt klimat för bolagen, vilket resulterade i att intervjupersonernas motivation i arbetet höjdes.

Sammanfattningsvis fann jag att kunskaperna hos intervjupersonerna om måttkonstruktionen och de olika komponenterna inom måttet räntabilitet på sysselsatt kapital var goda. Arbetsformerna inom bolagen hade a. passats till styrmåttet och intervjupersonerna accepterade måttutformningen. Bolagen tog egna initiativ för att påverka olika komponenter i

redovisningen inom det primära ansvaret och den ekonomiska inriktningen till måttet räntabilitet på sysselsatt kapital var hög.

8.2.2 Arbetet inom det sekundära ansvaret

Aktörerna kom ganska sällan i kontakt med de sekundära arbetsuppgifterna, som direkt eller indirekt var knutna till bolagens egna kapital. Det var främst inför årsboksluten som arbetet med dessa frågor aktualiserades.

Transaktionerna som hängde ihop med det egna kapitalet var också odelbara och därmed svårpåverkbara för bolagen. Därför var det nödvändigt att samordna dessa uppgifter på central nivå inom koncernerna för att nå den största effektiviteten. För att nå hög effektivitet för exempelvis skatteuttaget, var det nödvändigt att samtliga bolag samverkade intensivt inför ett årsbokslut. Koncernerna använde sig då av vinstöverföringar mellan bolagen med hjälp av öppna koncernbidrag, som var nödvändiga att administrera från högsta organisatoriska nivå.

I de fall då bolagen inte följde centrala direktiv för dessa transaktioner ingrep koncernledningarna i bolagens verksamhet. Detta medförde att samtliga bolag arbetade passivt med dessa aktiviteter och endast utförde de transaktioner som de blev ombedda att utföra.

I och med att ansvarsfrågan praktiskt klarades ut mellan bolagen och den centrala koncernledningen förlorade vissa komponenter sin betydelse i den ekonomiska redovisningen. Koncernernas högsta ledning visade ett mycket lite intresse för skuldsättningsgraden och eget kapital hos de dotterbolag som undersöktes.

8.3 Slutsatser om bolagiserade enheters utvidgade ansvar

Rent generellt kan det konstateras att det långtgående ansvar som enligt ABL impliceras för en bolagschef inte motsvarades av den handlingsfrihet som koncernledningarna gav bolagscheferna. Visserligen redovisade bolagen fullständiga resultat- och balansräkningar, men bolagscheferna hölls främst ansvariga för motsvarade den löpande rörelsen och dess finansiering med räntebärande kapital (exklusive eget kapital). Detta framkom tydligt i koncernernas styrprocesser.

I grunden handlar mitt arbete om den generella frågan om styrsystem i den mån de speglar ansvar skall konstrueras så att avgränsning i största möjliga mån skall ske till det som är påverkbart. I annat fall förväntas negativa effekter uppstå. Detta är den gängse föreställningen inom området (se t ex Anthony, 1965, och Shillinglaw, 1982).

Det visade sig i denna undersökning att detta inte alltid var tillämpligt. Det formella ansvaret var mer vittgående än det reella och de därmed sammanhängande befogenheterna.

I alla de studerade bolagen var det en tydlig skillnad i arbetsformerna för aktiviteter inom det primära respektive det sekundära ansvaret. Bolagen kunde i en relativt hög omfattning påverka aktiviteter inom det primära ansvaret i redovisningen som var hänförliga till resultat efter finansiella poster och de därmed sammanhängande kapitalposterna. Det var förhållandevis få aktiviteter som bolagen inte kunde påverka. Förklaringen till denna höga självständighet var att dessa aktiviteter var (mer eller mindre) delbara, och att det inte gav så stora fördelar att ha central kontroll över dem. Vissa interna tjänster skulle i och för sig vara mest fördelaktiga för bolagen att utnyttja, men koncernledningen lät ändå bolagen fritt få välja leverantör för vissa tjänster för att höja motivationen inom bolagen och låta köpa/sälja-förfarandet gälla.

Under det primära ansvaret faller även bolagens finansiering och operativa finansförvaltning. Bolagen fick i förhållande till divisionstiden ett ökat ansvar för dem och bolagscheferna engagerade sig också i huvudsak i att ordna finansieringen på både kort och lång sikt på bästa sätt. Alla koncernerna centraliserade däremot den övergripande finansiella strategin för fördelningen mellan eget och främmande kapital till moderbolagens finansstaber. Bolagen anlätade koncernernas internbanker vid genomförandet av de finansiella aktiviteterna.

Vid aktiviteter som faller under det primära ansvaret skulle en långtgående centralisering bidra till ett långsammare beslutsfattande eftersom sådana aktiviteter lämpligast utförs på lokal nivå. En koncernledning kan ju inte sätta sig in i alla vardagliga beslut, utan i en större organisation blir det nödvändigt att låta de personer som är närmast marknaden och känner verksamheten bäst fatta dessa beslut. Koncernledningen bör istället koncentrera sig mer på en standardiserad utvärdering av bolagen via redovisningsmått. I undersökningen framkom det också att koncernledningarna visade ett mycket stort intresse för redovisningsinformationen inom det primära ansvaret för bolagen. Självständigheten

kopplades till lönsamhetskrav som ställdes upp i förhand, och koncernledningen tog endast kontakt vid större avvikelser med berörda bolag.

Vid aktiviteter som faller under det sekundära ansvaret följdes däremot inte ansvar och befogenheter åt, eftersom dessa aktiviteter i stora delar var odelbara. En bolagisering innebär i detta fall samtidigt en centralisering och decentralisering. Å ena sidan får bolagen egna balans- och resultaträkningar, å andra sidan kan de inte påverka de poster som hänger samman med eget kapital.

Det finns således uppgifter, t ex skatter, som en koncernledning måste hantera centralt inom moderbolaget och som inte har samma naturliga motsvarighet i ett dotterbolag, eftersom dessa uppgifter är odelbara och inte naturligt avgränsade. Detta innebär att ett dotterbolags befogenheter blir kraftigt begränsade och att bolaget måste följa direktiv från central nivå för att inte helheten skall skadas. Även vid skatteplanering för en koncern, måste arbetet oftast ledas från central nivå, eftersom det kan röra sig om ett stort antal juridiska bolag och eftersom det fordras informationsutbyte mellan dessa bolag för att uppnå hög effektivitet. Arbetet med skatteplaneringen är dock inte konstant, utan det skiljer sig åt från ett tillfälle till ett annat. En hög självständighet för ett dotterbolag för dessa aktiviteter är således inte tillämpligt, utan det är koncernledningen, på högsta organisatoriska nivå, som kan se samband och ha kontroll över helheten, som bör leda detta arbete. Denna uppgift går inte att fördela eller delegera. Ett moderbolag som äger ett dotterbolag till 100 procent äger i realiteten också dotterbolagets pengar. Av denna anledning kan inte ett dotterbolag agera efter eget önskemål, utan det måste ta hänsyn till koncernens strategi.

I studien framkom det att de centrala företagsledningarna visade ett mycket litet intresse för bolagens uppföljning av det sekundära ansvaret i redovisningstermer. Inte någon koncernledning utvärderade bolagen med måtten räntabilitet på eget kapital eller skuldsättningsgrad. Endast en av de undersökta koncernerna budgeterade komponenterna utdelning och skatt, men de gjorde inte någon utvärdering i den löpande redovisningen.

Om bolagscheferna förväntade sig att de skulle få ett ansvar som även omfattade det jag här kallat sekundärt ansvar, som Sjöstrand (1973) framhållit, och de inte fick det borde detta ha framkallat frustrationer och negativa attityder hos dem. Jag fann emellertid att samtliga intervjupersoner accepterade det faktiska förhållandet i bolagen. De förstod att vissa uppgifter inte var delbara mellan central och lokal nivå. Detta blev

de medvetna om genom såväl formella som informella informationskanaler.

Trots att det fanns aktiviteter som var odelbara, gav ändå förändringen i ansvar vid bolagiseringen många positiva effekter.

En övergripande slutsats som kan dras av de empiriska studierna är att aktörerna inom de undersökta bolagen fick ett utvidgat självständigt ansvar för de primära rörelseuppgifterna. Deras ekonomiska inriktning kompletterades också genom att de finansiella konsekvenserna nu beaktades fullt ut. Det visade sig i studien att förändringen från division till bolag innebar förändringar i kontaktmönstret mellan bolagen och den centrala koncernledningen (styrelsemöten), men också genom klarare gränser mellan bolagen (köpa/sälja-förfarande). Bolagen fick också ett mer omfattande ansvar mot t ex marknaden, och bolagens VD fick juridisk rätt att teckna bolaget. Bolagiseringen hade även en motivationsstärkande effekt på arbetet med rörelseuppgifterna.

I studien framgick det också att koncernledningarna inte hade för avsikt att släppa ifrån sig ansvaret för uppgifterna inom det sekundära ansvaret till bolagen. Det var således stora skillnader mellan det formella och reella ansvaret för dessa aktiviteter i bolagen. Trots små möjligheter för bolagen att påverka aktiviteterna inom det sekundära ansvaret, uppstod ändå vissa positiva effekter i bolagen. Aktörernas kunskapsbild om hur ett företags totala verksamhet fungerar förändrades i och med den kompletta redovisningen, med både resultat- och balansräkningar. Trots att vissa komponenter inom det sekundära ansvaret inte var av betydelse i den ekonomiska utvärderingen, fick aktörerna ändå en intresseinriktning mot dessa poster.

I de specifika fallen med bolagisering i de koncerner jag har studerat fick bolagscheferna formellt ett vitt ansvar som med redovisningsmätt kan speglas med räntabilitet på eget kapital. Sammanfattningsvis finner jag att denna utveckling lett till tre huvudtyper av effekter:

- Det har skett en vitalisering av arbetet med det som kan påverkas (det primära ansvaret).
- Det har uppstått ett positivt engagemang för de aktiviteter som ligger inom en gränzon mellan det primärt påverkbara och det sekundärt påverkbara (de finansiella aktiviteterna).
- När det slutligen gäller de ej påverkbara posterna, de som är relaterade till eget kapital, har vissa punktvisa effekter uppstått, t ex att vissa

aktörer i bolagen upplevde en helhet för redovisningen och en intresseinriktning mot samtliga redovisningsposter.

Mina resultat pekar därför närmast på att den gängse föreställningen om att ansvaret skall begränsas till det påverkbara inte skall uppfattas som helt allmängiltig. I situationer som den här studerade kan ett vidare formellt ansvar leda till positiva effekter utan att några direkt negativa effekter uppstår.

Koncernledningarna kan därför sägas ha lyckats med att genomföra en förändrad ansvarsstruktur som dels utvidgade enheternas formella ansvar kraftigt, dels innebar en reell utvidgning av mer begränsat slag. Den ökade status mm som också följde denna förändring kan ha haft en inte obetydlig del i förklaringen av detta accepterande. På sikt kan emellertid den spänning som latent ligger i denna motsättning leda till icke avsedda effekter.

8.4 En återblick på syftet

Utgångspunkten för denna studie har varit utformningen av ansvar i komplexa organisatoriska strukturer, och särskilt effekterna av motsättningar som kan uppstå mellan formella och reella ansvar och befogenheter. För att bidra med kunskap om dessa förhållanden har jag studerat effekterna av nya styrsystem i fyra bolagiserade koncerner.

Studiens syfte var uppdelat i en beskrivande och en teoriutvecklande del. Det första syftet var att beskriva hur bolagiserade koncerners ekonomiska styrsystem var konstruerade och hur de användes. Ett skäl till detta syfte var att det behövdes en detaljerad beskrivning av hur systemen var konstruerade. Det andra syftet var att med utgångspunkt från systembeskrivningarna försöka förklara hur aktörer inom bolagiserade koncerner, dvs koncernledning och bolagsledning, arbetar och reagerar inför de systemmekanismer som systemen framkallar. Detta såg jag i sin tur som exempel på situationer där det fanns spänningar mellan ett ansvar i mer formell mening och ett faktiskt ansvar kopplat till enheternas handlingsutrymme.

Jag anser att studiens syften har blivit uppfyllda genom att jag beskriver hur de bolagiserade koncernernas system var konstruerade och vilka effekter dessa ledde till, hur aktörerna inom bolagiserade koncerner arbetade med systemen, samt bolagens begränsningar i handlingsutrymme för vissa aktiviteter och jag förmedlar på så vis en förståelse för de villkor

som en bolagiserad enhet arbetade under. Jag visar också hur olika mekanismer begränsade det formella ansvaret hos bolagscheferna och hur dessa accepterade detta. I den spänningsfyllda situation som dock uppstod axlade bolagscheferna ett fördjupat ekonomiskt ansvar. Deras ekonomiska inriktning förändrades således i den riktning som koncernledningarna avsåg.

8.5 En diskussion kring studiens resultat och förslag till fortsatt forskning

8.5.1 Studiens generaliserbarhet

En utgångspunkt för studiens metodval har varit att användningen av ekonomiska styrsystem kan studeras empiriskt och att de registrerade iakttagelserna kan generaliseras till att gälla även andra koncerner med liknande systemutformning.

De system som jag har studerat hade varit i drift olika länge, från två till sex år, och undersökningen genomfördes i slutet av 1980-talet, alltså under en högkonjunktur. Eklund (1992) frågar sig om bolagisering är "ett mode eller ett måste". Det är tydligt att bolagisering inom näringslivet har varit en modefluga, som på senare tid också har spridit sig till kommunal och statlig verksamhet. Bolagisering kan således vara en organisationsform som koncernerna senare överger.

Det är troligt att de fall som har studerats i denna studie även kan överföras till andra företag och organisationer, eftersom tidigare teori har använts för att förklara och generalisera mina resultat. I strikt mening måste emellertid slutsatser begränsas till de fyra undersökta koncernerna.

I kapitel 2, om metoden, framkommer det att det är tendensen att generalisera från den beskrivna situationen som utmärker praktikfallsstudier.

Jag har jämfört de beskrivna fallen med tidigare teorier. Jag har också gjort jämförelser mellan de olika företagen om likheter och skillnader för de processer där de studerade redovisningsmåttens förekom. Däremot har jag endast generaliserat mina beskrivningar av praktikfallen till vissa andra kända situationer i min referensram. Dessa generaliseringar besod i en jämförelse av resultaten från intervjuerna mot Östmans kriterier, se avsnitt 3.5.4, och vissa situationer i de processer där måtten förekom, t ex ett beslut eller åtgärd.

Som framkommer i kapitel 3, kan denna studie enligt Valdelins sätt att se betraktas som en konstruktiv studie. Vid sådana studier önskar forskaren nämligen få en helhetsbild av det som studeras, eftersom det tidigare endast finns begränsade kunskaper inom det studerade området. Fallstudier kan enligt Valdelin användas för att ställa upp hypoteser eller tjäna som en teoriutveckling som därefter kan testas genom en valideringsfas. Av denna anledning behöver endast ett fåtal objekt ingå i en fallstudie. Normann (1976) har en liknade uppfattning om att antalet objekt kan vara få. I min huvudstudie ingår 25 bolag från fyra koncerner. Dessutom ingick ytterligare 17 bolag i förstudien. Antalet undersökta bolag kan därför anses vara relativt många.

Studiens resultat bidrar också till en viss belysning av den principiella frågan om utformningen av ansvar och redovisningsmätt i komplexa ansvarssituationer. Jag har visat att positiva effekter och attityder kan erhållas även i situationer där ett vidare formellt ansvar kombineras med restriktioner som ger ett mer begränsat reellt ansvar. Genom att koncernerna å ena sidan lyfte fram helheten och å andra sidan markerade ansvar för delarna fick bolagscheferna en ökad förståelse för och ökat ansvar för rörelseenheterna. Detta innebär inte automatiskt att motsatsen (alltså att man definierar ett begränsat formellt ansvar men låter det reella vara större) skulle fungera i andra situationer. Exempel på situationer där detta skulle kunna uppträda är när chefer får ett snävt ekonomiskt ansvar men parallellt har ett vitt verksamhetsansvar, och befattningshavare som skulle kunna råka ut för detta är t ex flygkapten och läkare.

8.5.2 Förslag till fortsatt forskning

Som en direkt fortsättning på resonemanget som avslutar avsnittet ovan kan det på det principiella planet vara intressant att gå vidare och undersöka vilka betingelser som egentligen kan ses som viktiga vid valet av relation mellan formellt och reellt ansvar. När är det t ex lämpligt att de olika ansvaren överensstämmer, när kan det finnas skillnader och av vilken art kan skillnader i så fall vara?

Den här avhandlingen handlar om fyra stora svenska företag inom det svenska näringslivet. Även övrig litteratur om bolagisering behandlar förhållandet inom svenskt näringsliv, samt i första hand stora företag. Av denna anledning skulle det vara av intresse att studera den bolagisering som sedan slutet av 1980- talet även har skett av vissa statliga och kommunala organisationer. Åtskillnad kan här efter förslag av Bengt Stymne

(personlig kommentar) göras mellan olika bolag i en skala från sådana utan reell marknadskoppling, via taxadebiterande kommunala bolag till entreprenörer.

För arbetet med vissa komponenter inom de ekonomiska styrsystemen och de åtgärder som enheterna vidtar skulle även en jämförelse mellan min studie och en bolagiseringsstudie inom den offentliga sektorn vara av intresse. En skillnad mellan offentliga organisationer och de företag som jag har studerat är dock att de offentliga många gånger är beroende av tilldelade skattemedel. Ett lämpligt forskningsobjekt kunde t ex vara hur tilldelade medel hanteras inom en associationsform som är hämtad från ett fristående företag som skall producera ett överskott? Hur löses detta förhållande för enheter som inte själva genererar något överskott? Vad har syftet med bolagiseringarna av offentliga organisationer varit, när de har kopierat ett fristående företags juridiska form utan att egentligen ha dessas förutsättningar?

Syftet med denna studie har inte varit att validera tidigare teorier, utan snarare att tillföra kunskaper kring bolagiserade koncerners ekonomiska styrsystem. Därför kunde ett annat forskningsområde lämpligen vara, att validera resultaten från min studie.

Ett resultat av denna studien var att aktörerna och den ytterst ansvarige inom bolagen, VDn, accepterade det begränsade handlingsutrymmet som fanns för bolagen i deras verksamhetsutövande. Handlingsutrymmet ansågs vara högt för rörelseaktiviteterna, däremot fanns det vissa begränsningar, främst för sådana aktiviteter som inte tillhörde kärnverksamheten. Intervjupersonerna ansåg dock att begränsningarna i handlingsutrymmet var påtagliga för de finansiella aktiviteterna. Trots begränsningarna förekom det inga dispyter eller direkta meningsskiljaktigheter mellan bolagen och den centrala företagsledningen, utan relationerna uppfattades snarast som goda samtidigt som de uppskattades. Vid tidpunkten för undersökningen förekom det inte heller någon krissituation för något av de undersökta bolagen. Ytterligare ett forskningsområde skulle därför kunna vara vad som kan hända vid en krissituation, när en enhet har stora problem och den ytterst ansvarige i enheten överträder sina befogenheter. Hur skulle t ex ansvaret vid en överträdelse av befogenheterna kunna utdömas för VDn enligt ABL?

Med dessa förslag till fortsatt forskning avslutar jag denna avhandling om redovisningsmått vid bolagisering.

CHAPTER 9

Summary in English

9.1 Background

This study concerns financial control within groups that have formed companies from divisions. The process of forming companies from divisions began at the beginning of the eighties within Swedish trade and industry. Normally the forming of companies is connected to a further decentralization which was started when operational organizations were turned into divisions. The procedure of forming companies took place in several major Swedish companies and meant that divisions or other parts of the company that could function on their own were turned into subsidiary companies within the groups. This phenomenon is unique to Sweden and the reason for this is the Swedish tax laws concerning group contributions. Thus in Sweden, a clear division of responsibility for different activities can be achieved by the forming of companies whilst simultaneously resources of capital can be allocated from units showing a profit to units in need of support, without this involving any taxation.

Within financial control, the difference between forming divisions and forming companies is considered to be an increased responsibility for financial activities and an elucidation of the financial flows for the newly-started companies. The aim has been to increase awareness of financial limitations, financial income items and cash flow planning. As a consequence, the companies have been given responsibility for a comprehensive accounting including balance sheets and income statements.

9.2 Aim of the study

With regard to the background stated above, I felt it important to examine the financial control of groups that have formed companies, particularly to what degree those accounting methods used in the control of independent companies have also been used for companies within groups and in that case, what results these have caused. Therefore, primarily, I have studied those elements in accounting methods relating to the financial activities. The chosen elements from the control system have been mapped out and analyzed on the basis of what behaviour and results these can cause the participants within the units that have formed companies. Since a formed company constitutes a part of a larger group, I was interested to find out what this means to an subsidiary company and its possibilities to take measures within its areas of responsibility. Moreover I was interested to see what limitations of responsibility a unit that has formed a company can show in the accounting methods used to measure the units' performance.

The aim is:

to describe and analyze how group management formulates responsibility and accounting measures for units which have retained formal company responsibility within the groups, as well as describing and analyzing the effects which have been obtained, primarily from a financial point of view.

Above all, I have been interested in the following questions. How, in these situations, has the formulation of responsibility and measure in relation to the broad formal responsibility as an subsidiary company been handled? Through what mechanisms has this formal responsibility been balanced to correspond to a greater degree with the real responsibility when the company is included as a part of a greater whole?

9.3 Method

Four major Swedish quoted companies have been selected to take part; Alfa-Laval AB, Telefonaktiebolaget LM Ericsson, Sandvik AB and Stora Kopparberg Bergslags AB (Stora). Companies which had conducted at least two annual accounts were selected from these four groups of companies. The total number of participating companies was 25. The managing director and financial manager were interviewed in each company, as

only these members of staff were directly concerned by the accounting methods studied.

The investigation has been carried out as a case study with interviews as the principal method for collecting data. The frame of reference I have used against which to analyze cases is based on Lars Östmans (1980) behavioural-oriented effect point of view on financial control. He has developed a frame of reference which, in brief, means that the control system is concentrated on different financial methods of accounting which should reflect a unit's tasks. These methods then influence the financial direction of those people responsible and their choice of measures. Certain effects are produced based on the financial control system and the formation of its components.

9.4 Some empirical observations

Major changes took place concerning control in the divisions when they became subsidiary companies. Their responsibility and position was regulated by the Companies Act. The parent company did not have any formal legal right to involve itself in the subsidiary's operative running and legally its only possibility was to act as owner by putting management representatives onto the boards of directors. A parent company could thus as sole shareholder of a subsidiary only express its views through the shareholders' meeting. However, as it was simple to call a shareholders' meeting when there was only one owner, this meant in practice that the legal form did not constitute any direct limitations for the parent company and the group management's opportunities to control the subsidiary companies.

When the groups formed companies the pattern of contact was also changed between the companies and their respective group managements and between companies within the same group in those companies investigated so that contacts became more rigid and formal.

Work and the independent responsibility for the activities of the operation became clearer for the companies and work came to be carried out in a more independent spirit.

The four financial control systems studied were designed two to six years prior to the time of the investigation. They were designed similarly and also used in a similar fashion.

When the groups formed companies the group managements initially made the heads of the companies responsible for the running operations

including the financing with long- and short-term capital, a responsibility which I have designated to the head of the companies as their **primary responsibility**. An important measure of accounting when evaluating achievement was thus the income after expenses. However, the heads of the companies were not considered to have any real responsibility for the compensation of equity and thus those items pertaining to this. So, even if these items were included in the company's formal accounting obligations and the heads of the companies were formally responsible for them, the heads of the companies did not in actual fact have any real responsibility. I have therefore designated this responsibility for the heads of companies as their **secondary responsibility**. The reason for this was that the equity and the transactions which are associated with it, such as taxes, dividends, changes of untaxed reserves, as well as group contributions, are optimized for the best of the entirety (the group) and they can thus not be determined by individual subsidiary companies.

I found a good level of know-how in those people interviewed concerning the methods of measure and the different components relating to the rate of return on capital employed. The working methods within the companies had been adapted to the control measures and those people interviewed had accepted these methods. The companies took the initiative in influencing different components in the accounting within the primary responsibility and the financial concentration on the rate of return on capital employed was high.

In those cases where the companies did not follow central directives for secondary responsibility, group managements intervened in the companies activities. This meant that all the companies worked passively with these activities and only carried out those transactions that they were requested to do.

As the question of responsibility was in practice sorted out between the companies and the central group management, certain components lost their significance in the financial accounting. The groups' top management, for example, showed a very small amount of interest in the debt/equity ratio and equity in the subsidiary company being examined.

9.5 Conclusions concerning the extended responsibilities of the units which had formed companies

In all the companies studied there was a clear difference in the working methods for activities within the primary and secondary responsibilities

respectively. The companies could, to a relatively large degree, influence the activities which were assignable to the result after financial items and thus the related capital items. There were comparatively few activities which the companies could not influence. The reason for this large degree of independence was that these activities were (more or less) divisible, and that it was not particularly advantageous to have central control over them. It could be advantageous for the companies to supply certain internal services centrally, but group management still let the companies freely choose their suppliers to raise motivation within the companies and to allow buy/sell procedure to apply.

There are tasks within the secondary responsibility, for example taxes, which a group management must handle centrally within the parent company and which do not have the same natural equivalent in a subsidiary, as these tasks are indivisible and not naturally differentiated. This means that a subsidiary's authority becomes very restricted and the company must follow directives from a central level so the group per se is not harmed. In tax planning for a group, the work must usually be organized at a central level, since a large number of legal entities are involved and exchange of information must be carried out between these entities to reach a high level of efficiency. For these activities a high degree of independence for a subsidiary is not applicable, as it is the group management, on the highest organizational level, which should lead this work, as it can see correlations and exercises control over the group as a whole.

The study also showed that group managements had no intention of relinquishing responsibility for the tasks within the secondary responsibility to the subsidiaries. Thus there were great differences between the formal and real responsibilities for these activities in the subsidiaries. In spite of limited responsibilities for the subsidiaries to influence the activities within the secondary responsibility, positive effects occurred nonetheless in the subsidiaries. The participants' perceptions of how the total activity of a company functions were changed through the complete accounting, including income statements and balance sheets. In spite of the fact that certain components within the secondary responsibility area were of no importance in the financial evaluation, the participants nonetheless showed an interest in these items.

In those specific cases concerning companies in the groups I have studied, the heads of companies were formally allotted a broad responsibility which can be measured as rate of return on equity.

To summarize, I find that this development has led to three main results:

- Work which can be influenced (primary responsibility) has been vitalized.
- A positive involvement for those activities which are in the grey zone between the primary and secondary responsibilities (the financial activities) has taken place.
- Finally regarding the items which can not be influenced, those relating to equity, some isolated effects have taken place - some people in the companies understood the accounting for the whole group and found a new interest for every item of accounting.

My results show mainly that the prevalent conception that responsibility should be limited to those things that can be influenced should not be seen as generally applicable. In situations such as I have studied, a further formal responsibility could lead to positive results without any direct negative side-effects.

It could be said that the group managements have succeeded in implementing a changed structure of responsibility which, partly, substantially extended the formal responsibility of the units, and partly meant a real extension of a more limited kind. The increased status and other things which accompanied this change may well have played a significant part in the explanation for this acceptance.

REFERENSER

- Andersson, S, *Positivism kontra hermeneutik* (Göteborg: Korpen, 1979)
- Andrén, R, *Strategi för produktförnyelse* (Stockholm: Sveriges Mekanförbund, 1980)
- Anthony, R N, *Planning and Control System. A Framework for Analysis* (Boston: Harvard University, 1965. En senare version av boken föreligger nu på svenska: Administrativ styrning, Lund: Studentlitteratur, 1990)
- Arbnor, I & Bjerke, B, *Företagsekonomisk metodlära* (Lund: Studentlitteratur, 1977)
- Argyris, C, The Dilemma of Implementing Controls: The Case of Managerial Accounting (*Accounting, Organizations and Society*, No 6, pp 503-511, 1990)
- Arvidsson, R, *Dolda vinstöverföringar. En skatterättslig studie av internprissättningen i multinationella koncerner* (Stockholm: Juristförlaget, 1990)
- Baiman, S, Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look (*Accounting, Organizations and Society*, No 4, pp 341- 371, 1990)
- Beerel, A, *Setting Up a Treasury as Your In-House Bank*, (*Accountancy* (UK), Vol 99, Iss 1126, Date Jun 1987, pp: 65-70)
- Berger, P & Luckmann, T, *The Social Construction of Reality* (Harmondsworth: Penguin, 1966)
- Bergstrand, J & Olve, N-G, *Styr bättre med bättre budget* (Stockholm: Liber, 1988)

- Bertmar, L & Molin, G, *Kapitaltillväxt, kapitalstruktur och räntabiliteter - En analys av svenska industriföretag* (Stockholm: EFI, 1977)
- Björkegren, D, *Företagsledarutbildning - en fallstudie* (Stockholm: EFI, 1986)
- Bohlins *Skattehandbok* (Stockholm: KPMG Bohlins, 1992)
- Charpentier, C, *Ekonomisk styrning av statliga affärsverk* (Stockholm: EFI, 1992)
- Charpentier, C & Samuelson, L A, *En studie av Stockholmsmodellens ekonomiska effekter* (Stockholm: EFI Reserch Paper No 6518, 1993)
- Dahlgren, G & Witt, P, *Ledning av fusionsförlopp* (Stockholm: EFI, 1988)
- Edgren, J, Rhenman, E & Skärvad, P-H, *Divisionalisering och därefter* (Stockholm: Management Media, 1983)
- Eklund, R, *Bolagisering - ett mode eller ett måste?* (Stockholm: Juristförlaget, 1992)
- Emory, C W, & Cooper, D R, *Business Research Methods* (Homewood: Irwin, 1991)
- Ewing, P, *Ekonomisk styrning av enheter med inbördes verksamhetssamband* (Stockholm: EFI, 1992)
- Frenckner, T P, *Från klassisk planering till modern systemstyrning* (Stockholm: Handelshögskolan, stencil, 1970)
- Frenckner, T P, *Motiverat vägval - vid avhandlingar i företagsekonomi* (Stockholm: Universitetet, Företagsekonomiska institutionen, W-serie, 1986)
- Glaser, B, & Strauss, A, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (Chicago: Aldine Publishing Co, 1967)
- Hansson, L & Skärvad, P-H, *Ekonomistyrningen i divisionaliserade företag I*
Samuelson, L A, red, *Controllerhandboken* (Stockholm: Mekanförbundets Förlag, 1989)
- Hedlund, G & Åman, P, *Managing Relationship with Foreign Subsidiaries - organization and control in Swedish MNCs* (Stockholm: Sveriges Mekanförbund, 1984)
- Hofstede, G H, *The Game of Budget Control* (Assen: Gorcum, 1967)

- Holmberg, I, *Från divisioner till bolag* (Stockholm: Norstedts, 1990)
- Hopwood, A G, *An Accounting System and Managerial Behaviour* (Richmond: Saxon House, 1973)
- Hopwood, A G, *The Archaeology of Accounting Systems*, (*Accounting, Organizations and Society*, No 3, pp 207-234, 1987)
- Horváth, D, *Kriterier och principer för företags organisationer* (Lund: Studentlitteratur, 1976)
- Ijiri, Y, *Theory of Accounting Measurement* (New York, 1975)
- Johansson, S-E, *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt* (Lund: Studentlitteratur, 1983)
- Johansson, S-E & Östman, L, *Lönsamhetskrav - redovisningsmått - styrning* (Lund: Studentlitteratur, 1992)
- Johansson, U, *The Concept of Responsibility: A Paradoxical Tool in the Construction of Organizational Reality* (Lund: University, Department of Business Administration, 1993)
- Kjellén, B & Söderman, S, *Praktikfallsmetodik* (Malmö: Liber Läromedel, 1980)
- Larsson, B & Andersson, D, *Företagens styrsystem* (Stockholm: Tidens Förlag, 1982)
- Larsson, B, *Koncernföretaget. Ägarorganisation eller organisation för ägare?* (Stockholm: EFI, 1989)
- Lindgren, U, *Praktikfallsforskning - en metodologisk betraktelse* (Stockholm: Handelshögskolan, IIB, Research Paper 80/12, 1980)
- Lindholm, S, *Vetenskap, verklighet och paradigm* (Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1979)
- Lindkvist, L, *Ekonomisk styrning i divisionaliserade företag* (Linköping: Universitetet, Ekonomiska institutionen, 1985)
- Lindkvist, L & Eriksson, G, *Redovisning under osäkerhet* (Stockholm: Arbetslivscenter, 1986)
- Lundahl, U & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (Lund: Studentlitteratur, 1992)

- Madsen, I, Om kvantitative og kvalitative metoders videnskaplighed (I Broch, T, et al, red, *Kvantitative metoder*, Köpenhamn 1981)
- Mintzberg, H, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979)
- Nilsson, J, *Ekonomisk styrning i ett multinationellt företag* (Stockholm: EFI, 1990)
- Normann, R, *På spaning efter en metodologi* (Stockholm: SIAR Dokumentation, 1976)
- Norén, L, *Fallstudiens trovärdhet* (Göteborg: Handelshögskolan, 1990)
- Nyreröd, C, Werner, J & Widström, J, *Internbanker - En kartläggning av storföretagens operativa finansförvaltning* (Stockholm: Handelshögskolan, Uppsats B-sektionen, 1989)
- Olson, O, *Ansvar och ändamål. Om utveckling och användning av ett kommunalt ekonomisystem* (Lund: Doxa, 1983)
- Otley, D T, The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis (*Accounting, Organizations and Society*, No 4, pp 413-428, 1980)
- Poel, J H R van de, *Judgement and Control, Individual and Organizational Aspects of Performance Evaluation* (Groningen: Wolters-Noordhoff, 1986)
- Ramström, D, *The Efficiency of Control Strategies* (Stockholm: Almqvist & Wiksell/Gebbers Förlags AB, 1967)
- Ramström, D, *Systemplanering. Information och beslut i företag* (Stockholm: Läromedelsförlaget, 1969)
- Ridgway, V F, Dysfunction Consequences of Performance Measurement (*Administrative Science Quarterly*, Sept 1956)
- Rodhe, K, *Aktiebolagsrätt*, 16:e upplagan (Stockholm: C E Fritzes, 1993)
- Rosengren, K E, *Sociologiska metoder*, (Stockholm: Esselte Studium, 1971)
- Samuelson, L A, *Effektiv budgetering* (Stockholm: EFI & Sveriges Mekanförbund, 1973)

- Samuelson, L A, *Utvecklingslinjer inom ekonomistyrningen* (Stockholm: Handelshögskolan, Working Paper, 1988)
- Samuelson, L A, *Models of Accounting Information Systems. The Swedish Case* (Lund: Studentlitteratur, 1990)
- Samuelson, L A, *Ekonomistyrning - en översikt* I Samuelson, L A, red, Controllerhandboken (Stockholm: Industrilitteratur, 1992)
- Samuelson, L A, *Att organisera för ekonomistyrningen* I Samuelson, L A, red, Controllerhandboken (Stockholm: Industrilitteratur, 1992)
- Samuelson, L A, *Används ekonomisystemen i företagen?* (Stockholm: Handelshögskolan, Research Paper No 6534, 1994)
- Shillinglaw, G, *Cost Accounting, Analysis and Control* (Homewood: Irwin, 1972)
- Shillinglaw, G, *Managerial Cost Accounting* (Homewood: Irwin, 1982)
- Sjöstrand, S-E, *Företagsorganisation - en taxonomisk ansats* (Stockholm: EFI, 1973)
- Sjöstrand, S-E, *Organisationsteori* (Lund: Studentlitteratur, 1987)
- Solomons, D, *Divisional Performance - Measurement and Control* (Homewood: Irwing, 1965)
- Spångberg, K, *Strategi i diversifierade företag. Huvudkontorets roll* (Stockholm: IIB/EFI 1982)
- Stedry, A, *Budget Control and Cost Behavior* (Englewood Cliff: Prentice-Hall, 1960)
- Södergren, B, *När pyramiderna rivits - decentralisering i praktiken* (Stockholm: Timbro/ Affärsledaren, 1987)
- Södergren, B, *Decentralisering - Förändring i företag och arbetsliv* (Stockholm: EFI, 1992)
- Valdelin, J, *Produktutveckling och marknadsföring* (Stockholm: EFI, 1974)
- Umapathy, S, *Current Budgeting Practices in U.S. Industry* (New York: Quorum Books, 1987)

- Vancil, R F, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design* (Homewood: Don Jones-Irwin, 1978)
- Wallander, J, *Budgeten - ett onödigt ont* (Stockholm: SNS Förlag, 1994)
- Westin, O, *Informationsstöd för lokal ekonomi* (Göteborg: Bas, 1993)
- Williamson, O E, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: The Free Press, 1975)
- Yin, R K, *Case Study Research: Design and Methods* (Newbury Park: Sage Publications, 1989)
- Östman, L, *Utveckling av ekonomiska rapporter* (Stockholm: EFI, 1973)
- Östman, L, *Styrning med redovisningsmått* (Stockholm: EFI, 1977)
- Östman, L, *Beteendeariöktad redovisning* (Stockholm: EFI, 1980)
- Östman, L, *Resultatansvar och finansiella beslut* (Stockholm: EFI:s årsbok, 1984)
- Östman, L, Ewing, P, & Glader, M, *Ekonomisk styrning i förändring* (Stockholm: Sveriges Mekanförbund, 1987)

AO-chefer

AO-controllers

SAMARBETE ERICSSON OCH HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Inom Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm bedrivs sedan ett par år ett forskningsprogram under rubriken "Redovisningsmåtts utformning och roll i företag och samhälle". Forskningsprogrammet täcker finansiell och ekonomisk styrning i hela kedjan ägare-företag-dotterbolag-divisioner-funktionsområden. Programmet har en starkt empirisk inriktning och består av fem avhandlingsprojekt.

I ett av dessa delprojekt, "Finansiell självständighet för dotterbolag och kommissionärsbolag", med civilekonom Göran Sjöholm som projektledare och professor Lars A. Samuelson som handledare, har Ericsson förklarat sig vilja medverka då vi finner projektet intressant från bolagets synpunkt. Förutom Ericsson kommer Alfa-Laval, Sandvik och Stora att delta i projektet. Studien syftar till att empiriskt studera effekterna av system där ambitionerna är att affärsområdena skall vara delaktiga i finansiella frågor.

I och med att vi deltar i projektet, kan vi få en utvärdering av vår organisation, som för oss inneburit att affärsområdena under senare år fått ett ökat ansvar för finansiella aktiviteter.

Göran Sjöholm kommer att intervjua ledande personer inom staber samt AO-chefer och AO-controllers - se bifogad förteckning. Varje intervju beräknas ta 1,5 timme. Göran har själv valt ut dessa personer och kommer att kontakta Dig för att bestämma tid för intervju.

Telefonaktiebolaget L M Ericsson

Postadress - Mail

S-126 25 STOCKHOLM
SWEDEN

Besöksadress - Office address

Telefonplan
Hagersten

Telefon - Telephone

Nat 08 - 719 00 00
Int +46 8 719 00 00

Telefax - Telex

14910
ERIC S

Telefax - Telefax

Nat 08 - 18 40 8
Int +46 8 18 40 8

Jag önskar inför ovannämnda intervjuer starkt framhålla följande:

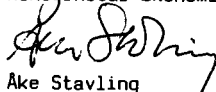
- o Undersökningen är av helt vetenskaplig natur och saknar alla politiska eller ekonomiska intressen.
- o Värdet och tillförlitligheten av undersökningen är av påtagliga skäl helt beroende av, att var och en som intervjuas lämnar uppriktiga svar som överensstämmer med vederbörandes verkliga uppfattningar.
- o Alla svar kommer att behandlas med stor sekretess. Ingen inom vare sig den centrala företagsledningen eller affärsområdena kommer att få ta del av enskilda svar.
- o Det skulle vara oss till stor hjälp och dessutom en förutsättning för en framgångsrik undersökning att alla som blivit utvalda för intervju vill medverka genom en positiv syn på densamma.

Tack på förhand för Din medverkan!

Med vänlig hälsning

TELEFONAKTIEBOLAGET L M ERICSSON

Koncernstab Ekonomi


Åke Stavling

Telefonaktiebolaget L M Ericsson

Postadress - Mail

S-126 25 STOCKHOLM
SWEDEN

Besöksadress - Office address

Telefonplan
Hägersten

Telefon - Telephone

Nat 08 - 719 00 00
Int +46 8 719 00 00

Telex - Telex

14910
ERIC S

Telefax - Telefax

Nat 08 - 18 40 85
Int +46 8 18 40 85

BILAGA 2

Begrepp inom ekonomisk styrning

I denna bilaga redovisas de huvudbegrepp som denna studie utgår från. Dessa begrepp speglar grundläggande egenskaper hos de studerade förhållandena. Detta kan i korthet sammanfattas så att verksamheten i företag är påverkad av en **styrning** där vissa **intressenter** utifrån mer eller mindre klart formulerade **mål** vidtar åtgärder som avser att bidra till måluppfyllelse.

B.2.1 Styrning och styrsystem

En grundläggande beskrivning av styrning och styrsystem ges av Frenckner (1970). Ett styrsystem består enligt honom av att en individ (styrande enhet) sänder styrimpulser till en eller flera andra individer (styrda enheter) med avsikt att påverka dessa att vidta åtgärder för att nå uppsatta mål. Före det att den styrda enheten sänder en styrimpuls har en planering förekommit. Sedan den styrda enheten vidtagit en åtgärd följs denna upp genom en lägesrapport, feedback/återkoppling. Enligt detta synsätt skall styrbegreppet således inkludera den styrda enhetens beteende.

Senare har det blivit vanligt att beskriva ekonomisk **styrning** i ett företag som "planering, uppföljning och åtgärder i direkt anslutning till planering och uppföljning" (Östman 1977, s 6). I den ekonomiska styrningen på mellannivå inom ett företag förekommer således både planering (budgetering) och kontroll (redovisning).

Styrningen kan vara utformad olika efter graden av formalitet. Samuelson (1992) delar in styrningen i formell och informell styrning efter

dess grad av rutinisering. Den formella styrningen följer rutiner i det formella styrsystemet som t ex prognosticering, budgetering och redovisning på i förhand utformade blanketter och tidsplaner. Den informella styrningen består av andra former av styrmedel som inte följer den föreskrivna arbetsgången inom en organisation. Exempel på informell styrning är t ex vidareutbildning av personal och andra åtgärder som bidrar till att skapa en identitet eller företagskultur bland medarbetarna i en organisation.

Styrningen avser att påverka två typer av aktiviteter inom ett företag. Rörelseaktiviteterna är hänförliga till en enhets kärnverksamhet, t ex tillverkning av en produkt, medan de finansiella aktiviteterna avser finansieringen av den totala verksamheten.

"Den styrning som är inriktad på ekonomiska mått" kallas enligt Samuelson (1989, s 18) ekonomisk styrning. När styrning behandlas inom företagsekonomi ingår "ekonomisk" i begreppet. Detta innebär att den styrande enheten styr den styrda enheten mot en viss ekonomisk inställning med ekonomiska termer. Den styrande enheten önskar påverka den styrda enheten att vidta åtgärder som har en ekonomisk innebörd i något avseende. Begreppet ekonomi innebär inte bara pengar, utan ävenushållning med fysiska, mänskliga och immateriella resurser. För att kunna mäta och värdera olika resurser tar man dock monetära enheter till hjälp.

En styrande enhet har flera hjälpmedel till sitt förfogande för att påverka den styrda enheten. Östman (1977) räknar upp de medel som en företagsledning har till sitt förfogande, för det första organisationsformen, för det andra beslutssystemet - dvs de beslut som befattningshavare på olika organisatoriska nivåer har rätt att fatta - och för det tredje det ekonomiska (formella) styrsystemet. Östman menar att de tre medlen skall bidra till att samordna verksamheten och få individer inom företaget att handla i linje med helhetens mål.

Det är således väsentligt att de olika styrmedlen har en inbördes förstärkande verkan. Det ekonomiska styrsystemet behöver anpassas till verksamhetsindelningen och utformningen av befogenheter och ansvar i organisationen. Vid utvecklingen av det ekonomiska styrsystemet behöver organisationens ekonomiska beteende fastställas i form av ekonomiska mått. De ekonomiska måtten och mätprinciperna blir de medel som koncernledningen i en decentraliserad organisation bl a använder för att formulera och följa upp målen för de organisatoriska enheterna och samordna verksamheten för hela organisationen. Detta är enligt Vancil (1978) huvudprincipen vid decentralisering av organisationer och styrsystem.

Den styrning som den styrande enheten utövar kan ha olika form. Ramström (1969, s 67) skiljer mellan tre slag av styrimpulser: målstyrning, ramstyrning och programstyrning, och fortsätter: "Dessa tre styrformer kan placeras längs en skala, som anger styrkan av de genom styrningen ålagda begränsningarna av handlingsmöjligheterna. Det finns dock inte några skarpa gränser mellan dessa kategorier."

Samuelson (1973, s 23) skriver så här: "Vid målstyrning informeras den styrda enheten om de(t) mål som skall uppnås, men ej om vilka medel som skall användas". Samma författare skriver i ett working paper (1988) att begreppet ekonomistyrning är ett luddigt begrepp med olika innebörd för olika individer. Däremot är det klarare att ekonomistyrningen är en form av målstyrning som skall bidra till målpuppfyllelse.

En viktig del i den ekonomiska styrningen är vilka krav som ställs på respektive mått och hur dessa ställs. Sjöstrand (1973) framhåller att det är frågan om ömsesidiga förväntningar mellan individer, vilket innebär att en individ styr en annan genom att sända förväntningar. Exempel på uttryckta förväntningar är t ex utsagor om önskade åtgärder, dokument som visar önskvärd nivå på redovisningsmåttens värden och utsagor om önskad nivå på redovisningsmåttens värden. Förväntningar - t ex om att ett företag skall vara effektivt kan också finnas utan att de egentligen behöver uttryckas i ord och handling.

Styrimpulserna, målformuleringen, behöver inte alltid komma från den styrande enheten. Samuelson (1973) menar att de även kan komma från den styrda enheten om den intar en aktiv roll. Det är således viktigt att den styrda enheten är med och påverkar målformuleringen. I detta fall kan man tala om en dialog istället för om direktiv.

B.2.2 Intressenter

Johansson (1984, s 7) utgår från föreställningen "att beslut och beteende inom ett företag styrs av ett överordnat mål att företaget skall fortleva och att man inom företaget strävar efter att uppfylla de villkor som bedöms som erforderliga för fortlevnaden i en marknadsekonomi". Detta innebär att ägarnas mål för sin medverkan i företaget är en viktig utgångspunkt för företagets verksamhet.

För att överleva på en alltmer osäker marknad fordras det att företaget är effektivt, dels i förhållandet mellan utförda prestationer och erhållna resurser, dels i anskaffningen av finansiella resurser och genereringen av

vinstmedel. För att mäta effektiviteten i ett företag används därför ekonomiska mått.

Ägarnas krav gäller avkastning på eget kapital, vilket företagsledningen måste bevaka. Detta leder i sin tur till att andra ekonomiska krav måste uppfyllas av rörelse- och funktionschefer, t ex på räntabilitet på samsatt kapital respektive bidrag/kostnader.

För att företagsledningen skall kunna bevaka ägarkravet fordras det att ledningen i större decentraliserade organisationer styr underliggande nivåer effektivt så att helheten uppfyller de ställda kraven. Det bildas således en kravkedja från ägarna ned i organisationen. Företagsledningen måste därför bevaka att summan av delarna uppfyller de ställda kraven på helheten. För att kunna styra verksamheten effektivt har företagsledningen sådana medel som beskrivits ovan till sitt förfogande.

Ramström (1969, s 52) anser att styrning är "ledningens planerade åtgärder för att påverka enheternas beteende i riktning mot en högre grad av måluppfyllelse för beslutssystemet". Med detta menar han att det är företagsledningen (koncernledningen) som bär det övergripande ansvaret för en organisatorisk helhets ledning. Ledningen ansvarar således för helheten (koncernen) inklusive de ingående delarna. Det övergripande ansvaret kan sedan fördelas (delegeras) om ledningen så önskar.

B.2.3 Styrningens uppdelning i en koncern

Ekonomisk styrning sker på olika nivåer och av olika aktörer. Anthony (1965) delar teoretisk in den ekonomiska styrningen i tre nivåer: Strategic planning, Management control och Task control. På den högsta nivån beslutas om organisationens mål och inriktning i stort, dvs hur resurser skall anskaffas och hur dessa skall fördelas inom organisationen för att uppnå dess mål. På den mellersta nivån ligger tyngdpunkten på budgetering och uppföljning, så att de resurser som används inom organisationen används effektivt. På den lägsta nivån planeras och uppföljs speciella uppgifter som ofta återkommer.

Inom en divisionaliserad organisation innebär det formella styrsystemet att koncernledningen blir involverad i strategiska frågor av både koncernkaraktär, t ex finansieringfrågor, och underenhetskaraktär, t ex en underenhets affärsidé. Dessutom tar en koncernledning del i frågor på mellannivå i form av löpande bedömning av t ex underenheters resultatutveckling.

Uppdelningen i de olika beslutsnivåerna är inte strikt såtillvida att koncernledningen endast är involverad i de strategiska frågorna och underenheterna endast i frågor som berör de lägre nivåerna i styrsystemet, utan en koncernledning kan även delta på alla tre nivåer om frågorna är viktiga för helheten.

På de olika nivåerna i styrsystemet är frågornas omfattning och antal samt antalet involverade personer olika. På den högsta nivån är frågornas omfattning och betydelse stor, samt de involverade befattningshavarna få. På den lägsta nivån gäller det motsatta.

Strategin för företagshelheten utgår från organisationens högsta nivå. För den näst högsta nivå utarbetas strategin för enheten, men den begränsas av helhetens mål. Det är således väsentligt att ett mål utformas på högsta nivå inom en enhet oavsett om helheten är indelad i en hierarki eller inte.

Den strategiska styrningen är långsiktigt inriktad medan den operativa är mer kortsiktig, t ex för en timme, dag, vecka. På mellannivå ligger tyngdpunkten på prognosticering, budgetering och redovisning, med ett tidsperspektiv från ett år (budgetår) till en konjunkturcykel (flerårsplan).

Detta projekt är främst hänförbart till mellannivå, Management Control, enligt Anthonys indelning. Anthony menar ju att en decentraliserad organisation består av en samling ansvarsområden (Responsibility Centers) som formar en hierarki och som har en chef som ansvarar för respektive ansvarsområde.

Den hierarkiska organisationsstrukturen följer den vertikala kravkedjan som behandlades i föregående avsnitt. En vanlig indelning i beslutsnivåer för aktörer som är involverade i ett aktiebolag utgår från ägarna och går via bolagsstyrelsen ned till företagsledning, rörelsechefer, funktionschefer, förmansområde osv. Ansvar är fördelat mellan de olika aktörerna så att företagets övergripande mål skall kunna uppnås. En styrd enhet i en styrrelation är i nästa beslutsnivå en styrande enhet, se t ex Lindkvist (1986).

Studiens frågor

I denna bilaga redovisas de frågor som användes vid undersökningen, samt avsikten bakom dessa. Frågeformuläret är indelat i fyra delavsnitt:

- 1 Inledande frågor om bolagens uppgifter, bedömningssystem och kontaktvägar.
- 2 Frågor om resultat efter finansiella poster och räntabilitet på sysselsatt kapital.
- 3 Frågor om nettoresultat och räntabilitet på eget kapital.
- 4 Frågor om investeringar.

I varje avsnitt beskrivs endast den ungefärliga ordalydelsen av använda huvudfrågor, eftersom de formulerades om för respektive respondent, bolag och intervjusituation. Till de huvudfrågor som redovisas här ställdes också vid behov följd- och detaljfrågor. Dessa redovisas inte.

Intervjuerna startade på bolagsnivå med frågorna i avsnitt 1. Därefter följde frågorna i avsnitten 2–3–4 som fokuserade vissa utvalda komponenter ur bolagens styrsystem.

B.3.1 Delavsnitt 1: Inledande frågor om bolagens uppgifter, bedömningssystem och kontaktvägar.

Syftet med det inledande frågeavsnittet var att jag översiktligt skulle informera mig om intervjupersonernas allmänna inställning till företagens

bolagisering, för bolagens arbetsuppgifter, de styrmedel som användes och de kontaktvägar bolagen var beroende av.

B.3.1.1 Bolagens uppgifter

De inledande frågorna ställdes för att klargöra intervjupersonernas principiella inställning till bolagiseringen och deras uppfattningar om sina arbetsuppgifter i den förändrade organisationen. Dessutom ställdes frågor för att undersöka om intervjupersonerna uppfattade några tveksamheter vid ansvarsfördelningen mellan bolagen och den centrala koncernledningen, eller mellan de olika bolagen.

- Vilka förändringar har du sett i era arbetsuppgifter och ansvar för dessa uppgifter uppdelade i rörelse aktiviteter och finansiella aktiviteter? (1.1)
- Tycker du att det är helt klart vilka uppgifter som åligger koncernledningen/koncernstaberna, övriga bolag och ert bolag i rörelseärenden och finansiella ärenden? Hur har detta framkommit? Exempel? (1.2)
- Finns det några uppgifter som det råder tveksamheter kring? Hur/när har detta framkommit? Exempel? (1.3)

B.3.1.2 Bolagens bedömningssystem

En koncernledning kan utforma ett styrsystem för att på olika sätt uttrycka vad som är viktigt och därigenom utöva inflytande på enheterna.

Frågorna under detta avsnitt ställdes för att få en uppfattning om vilka styrmått intervjupersonerna uppfattade som viktigast vid utvärderingen av bolagen från centralt håll, samt om det rådde några tveksamheter om styrprinciperna. Även måttens betydelse i den interna styrningen av bolagen behandlades.

Krav kan ställas på olika lång sikt beroende på verksamhetens art och konjunktürkänslighet m m. Även detta ville jag ha svar på dvs, för vilka tidsperioder kraven ställdes, samt i vilka processer diskussionerna kring måtten förekom.

- Vilka är de viktigaste styrmåtten, i prioritetsordning, koncernledningen utvärderar ert bolag med? (1.4)

- På vilken sikt? (1.5)
- Hur har detta framkommit? I vilken process? Vilka parter är inblandade? (1.6)

B.3.1.3 Bolagens kontaktvägar

De avslutande frågorna i det inledande frågeavsnittet behandlade hur intervjupersonerna upplevde kontakterna med den centrala företagsledningen inklusive koncernstaberna, och med övriga enheter inom koncernerna efter bolagiseringen.

De skulle undersöka hur beslutsfattandet var delegerat och uppdelat mellan bolagen och den centrala koncernledningen. För bolagen var graden av frihet att välja externa leverantörer före interna beroende av hur internhandeln var reglerad. Även detta undersöktes, samt om det förekom några samordningsfördelar för koncernen som inverkade på självständigheten.

Alla bolag som undersöktes var organiserade som aktiebolag och hade således en styrelse. Jag var intresserad av att undersöka hur styrelsearbetet var utformat, samt hur dessa kontakter fungerade.

Flera av de bolag som undersöktes hade redovisat låga resultat ett antal år före intervjutillfället. Därför undersöktes också om koncernledningen kopplade in någon kontrollfunktion vid låga resultat.

- Vilka förändringar tycker du är de största vid koncernledningens löpande kontakter med underenheterna? Kortare beslutsvägar uppåt/nedåt? (1.7)
- När och hur sker kontakterna? Tycker du att koncernledningen blandar sig i ert bolags skötsel osv? (1.8)
- Har umgänget med övriga enheter inom koncernen förändrats sedan bolagiseringen? Exempel? (1.9)

B.3.2 Delavsnitt 2: Frågor om resultat efter finansiella poster och sysselsatt kapital.

Frågorna under det andra delavsnittet syftade till att undersöka kunskaperna kring vissa utvalda komponenter, inställningen till komponenterna

samt de åtgärder som vidtogs i bolagen för att påverka komponenterna. Avsnittet är indelat i följande frågeområden:

- 1 Kontakter med internbanken
- 2 Finansnetto
- 3 Valutahantering
- 4 Externa finansiella kontakter
- 5 Likviditetsplanering
- 6 Finansieringsanalys
- 7 Åtgärder för att påverka kapitalbindningen

B.3.2.1 Kontakter med internbanken

Frågorna under detta avsnitt ställdes inom samtliga bolag, utom dem inom Sandvik eftersom denna koncern inte hade någon internbank, utan istället ett system med avräkningskredit. Fråga 2.1 skulle fånga upp den allmänna kunskapsnivån om internbankernas konstruktion, medan frågorna 2.2-2.4 ställdes för att ta reda på vilken åsikt intervjupersonerna hade om bankerna och om de upplevde några tveksamheter eller begränsningar i bankens konstruktion. Svaren på dessa frågor var avgörande för hur övriga frågor som berörde internbanken ställdes.

Till intervjupersonerna inom Sandvik ställdes istället frågan om de önskade få ta hand om sin egen likviditet via en internbank.

- En del av bolagiseringen var tillkomsten av internbanken. Har du haft anledning att sätta dig in i hur bankens tjänster, villkor, avgifter och dylikt utformats i detalj för:
 1. Centralkontosystem
 2. Checkkredit
 3. Lån, fast och rörlig ränta
 4. Placeringar
 5. Valutahantering? (2.1)
- Vad tycker du om internbankens villkor för ovanstående tjänster, är de utformade på ett affärsmässigt sätt? (2.2)
- Tycker du det är någon tjänst som saknas? (2.3)
- Har du sett några påtagliga fördelar eller nackdelar med internbanken? (2.4)

Frågorna 2.5-2.9 ställdes inom de bolag som vid något tillfälle tagit lån i internbanken. Vilka dessa bolag var hade jag kontrollerats i förväg hos kontaktpersonerna. Frågorna avsåg att kartlägga hela processen från det att ett lånebehov uppstod tills dess att medlen överfördes till bolagen. De frågor som skulle besvaras var hur det gick till att ta ett lån, hur lånebehovet uppstod, om lånet var inplanerat i likviditetsbudgeten, samt vilka förberedelser som vidtogs innan bolagen tog kontakt med banken.

- I vilket sammanhang har ni tagit lån i internbanken? (2.5)
- Vilket var skälet till att ni önskade låna pengar från internbanken? (2.6)
- Vilket belopp avsåg låneansökan? (2.7)
- Var lånet inplanerat i er likviditetsbudget? (2.8)
- Vilka förberedelser hade ni gjort inom ert bolag före första kontakten med banken? (2.9)

Svaren på nedanstående frågor skulle vara underlag för hur internbankerna behandlade en låneansökan. Gjordes någon riskbedömning från bankens sida? Var det svårt för bolagen att få igenom ett lån och hur gick det till i det enskilda fallet? Hade det gått till på ett liknande sätt vid andra tillfällen? Ställdes några villkor från bankens sida som var svåra att uppfylla, vilket indirekt kunde påverka ett bolags utveckling.

- Vilka uppgifter krävde internbanken av er? (2.10)
- Var uppgifterna svåra att redovisa? (2.11)
- Vad bestod uppgifterna av? Krävde banken några bokslut, budgeter, prognoser, marknadsplaner, kalkyler osv? (2.12)
- Begärde banken några kompletterande uppgifter under handläggningstiden? (2.13)
- Ställde internbanken några villkor som var svåra att uppfylla? (2.14)

Följande frågor berörde koncernledningens eventuella medverkan i låneförfarandet, t ex vid beloppsgränser för lån.

- Förekom det kontakter med koncernledningen under den tid internbanken behandlade låneansökan? (2.15)

De två avslutande frågorna gällde intervjupersonernas åsikter om låneförfarandets utformning.

- Hur lång tid förflöt från det att första kontakten med internbanken togs tills ni kunde lyfta lånet? (2.16)
- Tycker du att låneförfarandet är utformat på ett ändamålsenligt sätt? (2.17)

B.3.2.2 Finansnetto

Frågorna om finansnettot ställdes inom samtliga bolag eftersom alla bolag hade ansvar för sina finansieringsaktiviteter. Syftet med frågorna var främst att undersöka kunskaperna kring komponenten, samt om de inom bolagen arbetade med sina banktillgodohavanden och andra poster som påverkade finansnettot.

- Vi har tidigare talat om de viktigaste styrmåtten er enhet utvärderas med. Ett av dem, "Resultat efter finansiella kostnader och intäkter", innehåller bl a finansnetto. Vad innehåller finansnettot? (2.18)

Sedan kunskapsnivån var utredd ställdes frågor kring finansnettots mätprecision och möjligheter att påverka komponenten, samt åsikter om finansnettot.

- Tycker du att det ger utslag i finansnettot om ni sköter era finansieringsaktiviteter speciellt bra eller dåligt? (2.19)
- Vad tycker du om finansnettot? (2.20)

Nedanstående frågor ställdes för att undersöka om intervjupersonerna reagerade på utslag i finansnettot och om de inom bolagen vidtog några åtgärder för att påverka måttutfallet. Före varje intervju hade jag tagit reda på varje bolags utfall för finansnettot de senaste året, och detta låg till grund för de frågor som ställdes.

- Hur kan ni påverka finansnettot? (2.21)
- Vidtog ni några åtgärder för att påverka finansnettot under föregående år? (2.22)
- Vilken effekt gav åtgärderna, och på vilken sikt? (2.23)

Den avslutande frågan om finansnettot behandlade finansnettots betydelse.

- Hur betydelsefullt tror du att det är, när ni utvärderas av koncernledningen, att ni uppnår budgeterat värde för finansnettot? Hur har detta framkommit? (2.24)

B.3.2.3 Valutahantering

Den inledande frågan om valutahanteringen ställdes för att kartlägga kunskapsnivån hos intervjupersonerna för kursdifferenserna. Jag ville även veta vilka åtgärder som fanns tillgängliga för att påverka måttutfallet samt hur de inom bolagen behandlade dessa frågor.

- Styrmålet "Resultat efter finansiella kostnader och intäkter" innehåller dessutom komponenten kursdifferenser; har du haft anledning att sätta dig in i hur kursdifferenser påverkas av ert agerande i valutafrågor? (2.25)
- Hur handläggs dessa frågor inom bolaget? (2.26)

Den avslutande frågan behandlade intervjupersonernas åsikter om att ha ansvar för valutahanteringen, samt betydelsen av komponenten.

- Tycker du det är rimligt att kursdifferenser redovisas i bolaget? (2.27)

B.3.2.4 Externa finansiella kontakter

Bolagen hade möjlighet att ha externa bankkontakter, men skulle i så fall först få tillstånd av respektive internbank. Följande fråga ställdes inom samtliga bolag för att undersöka om intervjupersonerna hade känt behov av att sköta finansiella ärenden externt och sålunda känt en begränsning i sin finansiella självständighet.

- Har det funnits tillfällen då du skulle ha föredragit extern upplåning eller utlåning? I så fall, vad var skälet tilldetta? (2.28)

B.3.2.5 Likviditetsplanering

Bolagen hade sedan de bildades, med undantag av bolagen inom Sandvik, haft hand om sin egen likviditetsplanering och rapporterade löpande denna. Frågorna i detta avsnitt ställdes inom samtliga bolag, utom de inom Sandvik.

Syftet med de inledande frågorna var att undersöka hur planeringen av, och arbetet med, likvida medel var utformat inom de olika bolagen. Frågorna gällde om det överhuvudtaget fanns något som kunde kallas en likviditetsbudget och om bolagen följde upp likviditeten löpande under ett år. Frågorna gällde också hur budgetarbetet inom bolagen var utformat, eftersom utformningen kan indikera hur viktigt bolagen anser att budgetarbetet är. Även frågor kring arbetet med likvida medel under året ställdes, eftersom det också kan belysa vikten av komponenten.

- I och med att ni blev bolag, ansvarar ni för era likviditetsfrågor. Kan du beskriva hur likviditetsbudgeten är utformad i ert bolag och vilka kontakter ni är beroende av för er planering? (2.29)
- Tycker du att ni har tillräcklig insyn i bolagets totala verksamhet för att ni skall kunna göra en likviditetsbudget, eller tycker du att det är någon information som saknas? (2.30)
- Hur arbetar ni med era likvida medel under ett år? (2.31)

I ett fristående företag, som har ansvar för sin egen likviditetsplanering, kan problem uppstå vid tillfällen med svag likviditet. Därför ställdes frågor kring dessa problem, hur intervjupersonerna inom bolagen uppfattade sådana tillfällen.

- Har det framkommit några olägenheter för ert bolag, t ex vid tillfällen då ni har haft svag likviditet? (2.32)
- Har ni använt några bokslutsplaneringsåtgärder för att förbättra er likviditet? (2.33)

De sista frågorna om likviditeten gällde om åtgärder hade vidtagits i bolagen på grund av likviditetssituationen, samt om den centrala företagsledningen hade kommit med några särskilda instruktioner vid något tillfälle.

- Har ni vidtagit några åtgärder det senaste året med anledning av er likviditetssituation? (2.34)
- Har du vid något tillfälle upplevt att internbanken krävt någon ytterligare information än den ordinarie från er eller utfärdat några särskilda instruktioner för hur ni skall hantera era likvida medel? (2.35)

B.3.2.6 Finansieringsanalys

Avsnittet inleddes med frågor om kunskaperna hos intervjupersonerna kring finansieringsanalysen och hur den sammanställdes. Därefter ställdes frågor om intervjupersonerna ansåg att finansieringsanalysen var en viktig rapport, samt om hur de uppfattade rapporten vid utvärdering från centralt håll. Under detta avsnitt behandlades också cash flowrapporten, som var en förenklad finansieringsanalys.

- Fr o m bolagiseringen har ni rapporteringsansvar för er finansieringsanalys. Kan du beskriva hur ni arbetar med rapporten? (2.36)
- Hur tycker du att det är att ha rapporteringsansvar för finansieringsanalysen? (2.37)
- Hur uppfattar du rapporten ur utvärderingssynpunkt från centralt håll, har rapporten t ex vid något tillfälle diskuterats vid samtal med koncernledningen? (2.38)

B.3.2.7 Åtgärder för att påverka kapitalbindningen

Det sista frågeområdet inom delavsnitt 2 avsåg att undersöka om några åtgärder för att sänka kapitalbindningen inom bolagen vidtagits. Redan tidigare i intervjun, främst under avsnitten om finansnettot och likviditeten, hade åtgärder för att påverka finansnettot, som att t ex göra placeringar i internbanken, tagits upp direkt. Under detta avsnitt avsågs främst frågor om sådana komponenter som indirekt gav utslag i finansnettot, såsom att sänka kapitalbindningen i bolagen. Frågorna ställdes inom samtliga bolag. Under intervjuerna diskuterades inte bara sådan åtgärder som riktades mot kapitalbindningen i bolagen under det senaste året utan även sådana åtgärder som vidtagits ett antal år tillbaka i tiden, eftersom det ofta tar mycket lång tid att påverka kapitalet.

- Om det är så att ni vill tillgripa några åtgärder för att sänka kapitalbindningen, vilka åtgärder finns då tillgängliga? (2.39)
- Har ni vidtagit några åtgärder under det senaste året eller tidigare, och i så fall, vilka var dessa? Vilken effekt gav åtgärderna? (2.40)
- Vem kom med initiativet till åtgärderna? (2.41)

- Är det viktigt för er att ha en hög kapitalomsättnings- hastighet ur utvärderingssynpunkt? Hur har detta framkommit? (2.42)

B.3.3 Delavsnitt 3: Frågor om nettoresultat och räntabilitet på eget kapital.

De komponenter som behandlas i delavsnittet är intern utdelning, intern skatt och internt eget kapital.

B.3.3.1 Intern utdelning

De studerade bolagen är inga egna finansiellt avgränsade enheter, utan de ingår i en övergripande organisatorisk enhet, varför reglerna är utformade för internt bruk.

Frågorna i detta avsnitt skulle klarlägga kunskapsnivån för utdelningskravet, vilken principiell inställning intervjupersonerna hade till utdelningen, och om de ansåg att bolagens speciella förutsättningar beaktades när utdelningskravet fastställdes. Dessutom skulle frågorna klargöra intervjupersonernas uppfattning om bolagens möjligheter att konsolidera tillräckliga vinstmedel för att bära affärsmässiga risker.

- Vilket internt utdelningskrav skulle ert bolag infria gentemot koncernledningen vid det senaste årsbokslutet? (3.1)
- Vad tycker du om detta krav? Är det rimligt för ert bolag? (3.2)
- Hur betydelsefullt tror du att utdelningskravet för ert bolag är när ni utvärderas från koncernledningen? (3.3)

B.3.3.2 Intern skatt

Att företag som är uppdelade i underenheter valde att utforma interna skatteregler sammanhänger med att underenheterna skulle efterlikna fristående företag även i dessa avseenden. Reglerna hade alltså inget rättsligt syfte, utan var endast till för att styra verksamheten internt. Detta utgjorde inget hinder för att koncerner ändå beskattades för det samlade resultatet.

De inledande frågorna var av allmän karaktär, och ställdes inom samtliga bolag oavsett om dessa hade betalt skatt vid de senaste årsboksluten eller inte. Syftet var att testa kunskaperna kring skatteuttaget och

att ta redan på vilken inställning intervjupersonerna inom bolagen hade till detta.

- Tillkomsten av intern skatt var en ny komponent för er i och med bolagiseringen. Vilka regler gällde för det senaste årsbokslutet vid intern skatt till moderbolaget? (3.4)
- Vad tycker du om dessa regler? Är de rimliga för ert bolag? (3.5)
- Diskuterade ni skattekravet med koncernledningen inför budgeten eller vid det senaste årsbokslutet? (3.6)

Nedanstående frågor ställdes inom de bolag som hade betalat intern skatt vid något av de senaste årsboksluten. Frågorna avsåg att undersöka om bolagen arbetade med bokslutsdispositioner och andra åtgärder för att därigenom minska skatteuttaget.

- Det är naturligt i ett bolag att försöka minska skatteutbetalningarna. Vilka möjligheter finns att minska skatteutbetalningarna till moderbolaget i ert bolag? (3.7)
- I vilken utsträckning har ni arbetat med bokslutsplaneringsåtgärder i detta bolag under eller inför ett årsbokslut? Vilka åtgärder vidtogs? (3.8)
- Vilket var syftet med åtgärderna? Vilken effekt har åtgärderna haft? (3.9)

B.3.3.2 Internt eget kapital

Syftet med de två inledande frågorna i detta avsnitt var att undersöka om intervjupersonerna ansåg att det fanns behov av att följa upp det egna kapitalet, samt hur de uppfattade risken med en hög skuldsättningsgrad. Kunskaperna om eget kapital diskuterades under fråga 3.1, varför de inte togs upp igen vid detta tillfälle.

- Vid bolagiseringen tilldelades er enhet en fullständig balansräkning inklusive en passivsida, dvs ni fick en kapitalstruktur fördelad på skulder och eget kapital. Tycker du att det finns något behov av att följa upp soliditeten och skuldsättningsgraden för ert bolag? Vilken målsättning har ni i så fall för dessa mått? (3.10)

- Hur upplever du risken med en hög skuldsättningsgrad för ert bolag? Har koncernledningen vid något tillfälle tagit upp ert bolags skuldsättningsgrad? (3.11)

För att få en uppfattning om hur intervjupersonerna upplevde vikten av det interna egna kapitalet följde dessa två avslutande frågor.

- Hur ingående har ni vid samtal med koncernledningen, t ex vid budget- och uppföljningsmöten, diskuterat ert bolags interna egna kapital? (3.12)
- Har ni övervägt att öka det egna kapitalet? Varför/varför inte? (3.13)

B.3.4 Delavsnitt 4: Frågor om investeringar

Syftet med frågorna i detta avsnitt var att undersöka vilken inställning intervjupersonerna hade till investeringar, samt om använda investeringsregler kan ha påverkat bolagens självständighet.

Bland de bolag som studerades förekom bolag som var mycket vinstgivande, men också sådana med stora underskott. Dessutom fanns det bolag med stort respektive litet anläggningskapital, samt expanderande och mindre expanderande bolag.

Den inledande frågan ställdes inom samtliga bolag och syftade till att kontrollera kunskaperna hos intervjupersoner om investeringarnas formaliteter.

- Vilka formella regler gällde vid investeringar under föregående år för beloppsgränser, befogenheter och ifyllande av blanketten "investeringebegäran" inklusive bilagor? (4.1)

Den andra frågan behandlade hur intervjupersonerna uppfattade självständigheten för bolagen vid investeringar och om de ansåg att enheterna hade möjlighet att utvecklas efter egna önskemål. I anslutning till frågan gavs också utrymme för en diskussion om beloppsgränserna för investeringar respektive omkostnader.

- Vad tycker du om beloppgränserna/befogenheterna? Är de rimliga för ert bolag? (4.2)

Den tredje frågan behandlade hur intervjupersonerna uppfattade kontrollfunktionen från centralt håll. Upplevde de t ex att koncernstaberna, som i vissa fall hade till uppgift att

kontrollera vissa detaljkunskaper, verkligen hade den kompetens som fordrades för bedömningar av vissa investeringar osv.

- Vad anser du om blankettens utformning, är det några uppgifter som du tycker är onödiga eller som saknas när ni förbereder en investeringsbegäran? (4.3)

Den fjärde frågan avsåg behandlingstiden för investeringsbegäran. Den skulle undersöka om intervjupersonerna upplevde någon form av byråkrati som kunde försena bolagens planeringar.

- Vad tycker du om behandlingstiden för de investeringar som skall avgöras på bolags- respektive koncernnivå? (4.4)

Därefter ställdes frågor om hur själva investeringsprocessen fungerade och om intervjupersonerna ansåg att koncernledningen hade någon modell för att fördela resurser mellan bolagen. Frågorna berörde framförallt det senaste året, men även tidigare år beaktades eftersom frågorna avsåg själva processen som sådan.

Följande två frågor avsåg underhandskontakterna mellan bolagen och koncernledningen.

- I vilken utsträckning har ni haft diskussioner och kontakter med koncernledningen innan en formell begäran om investeringar lämnats in? (4.5)
- Varför tog ni kontakt med koncernledningen innan ni skickade in en investeringsbegäran? Vilken typ av diskussioner hade ni med koncernledningen? Vad resulterade kontakterna i? (4.6)

Nedanstående frågor behandlade investeringsbegäranden som sändes in till koncernledningen utan föregående kontakter. Det kunde t ex hända att mindre investeringar som redan hade godkänts i budgeten gick denna väg.

- I vilken utsträckning skickar ni investeringsbegäran direkt till koncernledningen utan föregående diskussioner? (4.7)
- Varför tog ni inte kontakt med koncernledningen före investeringsbegäran? (4.8)

Följande fråga skulle undersöka om bolagen avstod helt från att begära tillstånd till investering därför att de räknade med avslag från koncernledningens sida.

- Har det förekommit att ni helt har avstått från att begära investeringsmedel därför att ni räknat med avslag? (4.9)

Efter det att frågorna om den formella investeringsrutinen hade behandlats, ställdes frågor om det gick att kringgå denna. När dessa frågor ställdes, var det viktigt att det var en gemytlig atmosfär i intervjun för att de svar som gavs skulle vara uppriktiga. Det är naturligtvis svårt att få helt ärliga svar på dessa frågor, men en viss indikation huruvida reglerna kunde kringgå framkom dock. Frågorna skulle undersöka om det var lätt att kringgå rutinerna och i vilken utsträckning detta förekom, samt vilka överväganden som i så fall hade gjorts vid dessa tillfällen.

- Har ni vid något tillfälle varit i en sådan situation att ni övervägt möjligheten att dela upp ett investeringsförslag i mindre delprojekt, eller att klassa en tänkbar investering såsom omkostnad? (4.10)

De avslutande frågorna under detta avsnitt ställdes för att undersöka inställningen hos intervjupersonerna till de investeringsregler som användes. Frågorna syftade till att undersöka hur intervjupersonerna uppfattade självständigheten inom bolagen vid investeringar, och om de på något sätt kände sig missgynnade av använda regler.

- Hur tycker du att koncernledningen agerar i investeringsärenden? Engagerar den sig i detalj, eller får ni på egen hand själva besluta om era investeringar? (4.11)
- Tycker du att tillämpade regler har gynnat/missgynnat ert bolag? (4.12)
- Har det förekommit att koncernledningen avslagit någon investering för ert bolag? (4.13)

1991

Bergholm, M., Hemdistribution med hjälp av datorkommunikation. Research Report.
Bojō, J., The Economics of Land Degradation. Theory and Application to Lesotho.
Brytting, T., Organizing in the Small Growing Firm.
Edlund, P-O., Søgaard, H.T., Business Cycle Forecasting: Tracking Time-Varying Transfer Functions. Research Report.
Ericson, M., Iggesundsaffären. Rationaliteter i en strategisk förvärvsprocess.
Horn af Rantzen, M., Endogenous Fertility and Old-Age Security. Research Report.
Jennergren, L.P., Näslund, B., Options with Stochastic Lives. Research Report.
Jonung, L., Gunnarsson, E., Economics the Swedish Way 1889-1989. Research Report.
Jungenfelt, K., An Analysis of Pay-as-You-Go Pension Systems as Dynastic Clubs. Research Report.
Lundgren, A., Technological Innovation and Industrial Evolution - The Emergence of Industrial Networks.
Nilsson, A.G., Anskaffning av standardsystem för att utveckla verksamheter. Utveckling och prövning av SIV-metoden.
Nilsson, J., Ekonomisk styrning i ett multinationellt företag. Research Report.
Normark, P., Swartz, E., Bolagisering av ekonomiska föreningar. Research Report.
Rutström, E., The Political Economy of Protectionism in Indonesia. A Computable General Equilibrium Analysis.
Sjöstrand, S-E., Institutions as Infrastructures of Human Interaction. Research Report.
Söderqvist, T., Measuring the Value of Reduced Health Risks: The Hedonic Price Technique Applied on the Case of Radon Radiation. Research Report.
Wahlund, R., Skatter och ekonomiska beteenden. En studie i ekonomisk psykologi om främst skattefusk och sparande utifrån 1982 års skatteomläggning.
Wahlund, R., Studenternas betalningsvilja för studier vid Handelshögskolan i Stockholm. Research Report.

Westelius, A., Westelius, A-S., Decentraliserade informationssystem. Två fallstudier inom ekonomistyrning. Research Report.
Westlund, K., Affärsetik. En studie av etiska bedömningar. Research Report.
Wirsäll, N-E., Julander, C-R., Den lätttröliga detaljhandeln.

1992

Charpentier, C., Ekonomisk styrning av statliga affärsverk.
Edlund, P-O., Karlsson, S., Forecasting the Swedish Unemployment Rate: VAR vs. Transfer Function Modelling. Research Report.
Eklöf, J.A., Varying Data Quality and Effects in Economic Analysis and Planning.
Eliasson, M., Julander, C-R., Productivity in Swedish Grocery Retailing. - changes over time and a causal model.
Ewing, P., Ekonomisk styrning av enheter med inbördes verksamhetssamband.
Fredriksson, O., Datorkommunikation i Distributionssystem. Erfarenheter och effekter vid införandet av två multilaterala interorganisatoriska informations-system - exemplet BASCET Infolink AB. Research Report.
Fredriksson, T., Policies Towards Small and Medium Enterprises in Japan and Sweden. Research Report.
Gerdtham, U., Jönsson, B., Sjukvårdskostnader i de nordiska länderna. Research Report.
Hedvall, M., Produktkvalitet som konkurrensmedel i producentvaru-producerande industri. Research Report.
Holmberg, C., Effects of Feature Advertising and Other Promotions Research Report
Jansson, D., Spelet kring investeringskalkyler. Om den strategiska användningen av det för-givet-tagna. Norstedts Förlag/EFI.
Jennergren, L.P., Näslund, B., Valuation of Executive Stock Options. Research Report.

Kokko, A., Foreign Direct Investment Host Country Characteristics and Spillovers.
Ljung, A., Intressentstrategier - En longitudinell studie av utvecklingen i två svenska företag.
Mårtensson, P., Mähring, M., Information Support From Staff to Executives. - An Explorative Study. Research Report.
Rabiee, M., A Review of Demand for Telecommunication: An Analytical Approach. Research Report.
Paalzow, A., Public Debt Management. Research Report.
Persson, P-G., Basket Analysis. A New Way of Studying Short Term Effects of Promotions in Grocery Retailing. Research Report.
Sjöstrand, S-E., On Institutions and Institutional Change. Research Report.
Södergren, B., Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv.
Thodenius, B., Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1991. Research Report.
Tollgerdt-Andersson, I., Sjöberg, L., Intresse och kreativitet inom tjänsteproducerande företag. Research Report.
Wahl, A., Könstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.

1993

Ekvall, N., Studies in Complex Financial Instruments and their Valuation.
Flink, T., The Development of High-Speed Trains - An Industrial Dynamics Approach. Research Report.
Gerdtham, U-G., Hertzman, P., Boman, G., Jönsson, B., Impact of Inhaled Corticosteroids on Asthma Hospitalization in Sweden: A Pooled Regression Analysis. Research Report.
Gun-Ho Cha, Reappraisal of Market Efficiency Tests Arising from Nonlinear Dependence, Fractals, and Dynamical Systems Theory.
Hertz, S., The Internationalization Processes of Freight Transport Companies.
Nilsson, K., Förhållanden som påverkar rapporteringstiden - En studie i tre koncerner. Research Report.
Redovisningens roller, red. Lars A Samuelson och Lars Östman.

Ruist, E., Sambandsanalys med ordinalskalevariabler. Vilka statistiska metoder kan användas? Research Report.
Skogsvik, K., Accounting for Pension Obligations. Research Report
Sjöstrand, S-E., Om företagsformer.
Stein, J., Strategy Formation and Managerial Agency. A Socio-Cognitive Perspective.
Söderlund, M., Omvärldsmodeller hos beslutsfattare i industriföretag - en studie av svenska leverantörer till fordonsindustrin.
Sörensson, T., Swedish Convertible Bonds and their Valuation.
Tyrstrup, M., Företagsledares arbete. En longitudinell studie av arbetet i en företagsledning.
Uddén-Jondal, E., Wage Formation in a Unionized Economy.
Whitelegg, J., Hultén, S., Flink, T., High Speed Trains. Fast Tracks to the Future.

1994

Andersson, H., Ett industriföretags omvandling. En studie av Hägglunds förändringsprocess 1922-81 med bas i företagets produkter, relationer och resurser.
Andersson, H., En produkthistoria. (separat publicerad bilaga till ovanstående)
Helgesson, C-F., Coordination and Change in Telecommunications. Research Report.
Lundström, T., Wijkström, F., The Swedish Nonprofit Sector. Research Report.
Nilsson, K., Rapportering i svenska storföretag 1993. Delrapport 1. Faktiska tider och påverkande faktorer för månatlig resultatrapportering. 1994. Research Report.
Nilsson, K., Rapportering i svenska storföretag 1993. Delrapport 2. Rapporteringstider för kvartals/tertiärsrapporter. 1994.
Nordenlöv, L., Entreprenörskap i industriella nätverk. Research Report.

