



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Kurs FEK 582, Kandidatuppsats  
Lunds universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
2007-01-18

# **INTERN REDOVISNING TILL MARKNADSVÄRDE SOM BOTEMEDEL MOT KORTSIKTIGHET**

*En studie av omfattningen och nyttan med användningen inom fyra  
svenska tillverkningsföretag*

Författare:

Andreas Blomkvist 820522-1453  
Gustaf Holming 820309-0215  
Emelie Jackson 830422-2725

Handledare:

Per Magnus Andersson  
Peter Jönsson

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Intern redovisning till marknadsvärde som botemedel mot kortsiktighet
<b>Seminariedatum:</b>	2007-01-18
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Andreas Blomkvist, Gustaf Holming och Emelie Jackson
<b>Handledare</b>	Per Magnus Andersson och Peter Jönsson
<b>Nyckelord:</b>	Kortsiktighet, investeringar, internredovisning, bedömningsmått, ägarförhållanden
<b>Syfte:</b>	Att undersöka i vilken utsträckning svenska tillverkningsföretag använder verklighetsrelaterad intern redovisning som metod att minska kortsiktigheten inom organisationen samt om denna anpassning också leder till de önskvärda resultaten.
<b>Metod:</b>	En kvalitativ fallstudie utförd på fyra svenska tillverkningsföretag. Den främsta informationskällan var primärdata i form av skriftliga och muntliga intervjuer.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Utgångspunkten är principer för extern och intern redovisning. Detta utnyttjas i teorier för incitamentskapande.
<b>Empiri:</b>	De undersökta företagen är NIBE Industrier AB, SCA Packaging Sweden AB, Trelleborg Engineered Systems Group AB och Vin & Sprit AB. Kontaktpersonerna är högt uppsatta chefer eller controllers.
<b>Resultat:</b>	De undersökta företagen verkar inte lida av kortsiktighet. Verklighetsbaserad intern redovisning användes av endast ett av företagen. Någon korrelation med förekomsten av kortsiktighet kunde inte styrkas. Istället erhöles belegg för andra möjliga förklaringar till de trots allt föreliggande skillnaderna i kortsiktighetsförekomst. Tydligast var sambandet med respektive företags ägarengagemang. En annan möjlig orsak var valet av bedömningsmått. Verksamhetsbaserade nyckeltal föreföll leda till mindre kortsiktighet.

## Abstract

- Title:** Mark to market internal accounting as a remedy to short-termism
- Seminar date:** 2007-01-18
- Course:** FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Andreas Blomkvist, Gustaf Holming and Emelie Jackson
- Advisors:** Per Magnus Andersson and Peter Jönsson
- Key words:** Short-termism, investments, internal accounting, performance indicators, ownership structure
- Purpose:** To study to what extent Swedish manufacturing companies use mark to market internal accounting as a method to reduce short-termism within the organization and if this adjustment also leads to the desired results.
- Methodology:** A qualitative case study performed on four Swedish manufacturing companies. The main information source was primary data collected through written and oral interviews.
- Theoretical perspectives:** Based on external and internal accounting principles, theories for incentive creation are used.
- Empirical foundation:** The studied companies are NIBE Industrier AB, SCA Packaging Sweden AB, Trelleborg Engineered Systems Group AB och Vin & Sprit AB. The contacts were executives or controllers.
- Conclusions:** The studied companies do not seem to suffer from short-termism. Mark to market accounting is only used by one company. Any correlation with the existence of short-termism could not be confirmed. Instead there was evidence of other possible explanations for the nonetheless occurring differences in the existence of short-termism. Most evident was the correlation with owner commitment. Another possible cause was the choice of performance indicators. Operations based performance indicators seemed to lead to less short-termism.

## **Förord**

*Ett stort tack vill vi rikta till våra kontaktpersoner på deltagarföretagen; Gerteric Lindquist på NIBE Industrier AB, Douglas Hoover på SCA Packaging Sweden AB, Lars E Olsson på Trelleborg Engineered Systems Group AB och Jan Erik Gustafsson på Vin & Sprit AB. Därtill önskar vi även tacka våra handledare Per Magnus Andersson och Peter Jönsson.*

*Andreas Blomkvist, Gustaf Holming och Emelie Jackson*

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Positionering.....	2
1.3	Syfte.....	4
2	Metod.....	5
2.1	Perspektiv och avvägningar.....	5
2.1.1	Ansats.....	5
2.1.2	Omfång.....	6
2.1.3	Datatyp.....	7
2.2	Tillvägagångssätt.....	8
2.2.1	Teorikällor.....	8
2.2.2	Urval av empiriskt material.....	8
2.2.3	Insamling av empiriskt material.....	9
2.3	Källkritik.....	11
3	Teori.....	12
3.1	Teoretiskt ramverk.....	12
3.2	Myopins orsaker.....	13
3.2.1	Egen vinning.....	13
3.2.2	Yttre påtryckningar.....	14
3.3	Extern redovisning.....	16
3.3.1	Utgångspunkter.....	16
3.3.2	Värdering.....	17
3.3.3	Avskrivning.....	18
3.4	Intern redovisning.....	19
3.4.1	Utgångspunkter.....	19
3.4.2	Kostnadsbegreppet.....	20
3.4.3	Allokering.....	21
3.5	Bedömningsmått.....	21
3.6	Incitamentskapande.....	23
4	Empiri.....	25
4.1	NIBE Industrier AB.....	25
4.1.1	Övergripande information och ägarstruktur.....	25
4.1.2	Ansvarsstruktur och myopiuppfattning.....	25
4.1.3	Intern redovisning.....	26
4.1.4	Bedömning och incitament.....	26
4.2	SCA Packaging Sweden AB.....	27
4.2.1	Övergripande information och ägarstruktur.....	27
4.2.2	Ansvarsstruktur och myopiuppfattning.....	28
4.2.3	Intern redovisning.....	28
4.2.4	Bedömning och incitament.....	29
4.3	Trelleborg Engineered Systems Group AB.....	29
4.3.1	Övergripande information och ägarstruktur.....	30
4.3.2	Ansvarsstruktur och myopiuppfattning.....	30
4.3.3	Intern redovisning.....	31

4.3.4	Bedömning och incitament.....	31
4.4	Vin & Sprit AB .....	32
4.4.1	Övergripande information och ägarstruktur .....	32
4.4.2	Ansvarsstruktur och myopiuppfattning .....	33
4.4.3	Intern redovisning .....	34
4.4.4	Bedömning och incitament.....	34
5	Analys.....	36
5.1	Detaljanalys .....	36
5.1.1	Ägarstruktur .....	36
5.1.2	Myopiuppfattning.....	37
5.1.3	Bonusens betydelse .....	38
5.1.4	Intern redovisning .....	39
5.1.5	Bedömning och utvärdering .....	40
5.1.6	Investeringar .....	42
5.1.7	Sammanfattning .....	43
5.2	Samband .....	43
5.3	Intern redovisning och myopi .....	47
6	Resultat.....	49
6.1	Sammanfattning av resultat .....	49
6.2	Resultatdiskussion och slutsatser .....	50
6.2.1	Intern redovisning .....	50
6.2.2	Ägarförhållanden och bedömningsmått .....	51
	Källförteckning.....	53
	Bilaga 1 .....	56
	Bilaga 2 .....	57

# Kapitel 1

## Inledning

---

---

*Tidigare studier på området beskrivs och denna uppsats roll i förhållande till dessa förklaras. Detta utmynnar i det problem som avses lösas samt vilket syfte detta har.*

---

---

### 1.1 Bakgrund

Debatten om kortsiktighet inom företag får anses allmänt förekommande (Laverty 1996). Laverty kallar fenomenet myopi och menar att det egentligen är ett problem vad gäller så kallade intertemporala val, det vill säga val mellan utfall vid olika tidpunkter. Myopi och kortsiktighet används, och kommer även i detta arbete att användas, i princip som synonymer och syftar på att avkall görs från maximering av den långsiktiga nyttan för att istället öka den kortsiktiga. Sådant avkall är endast acceptabelt, och benämns då inte myopi, ifall exempelvis företagets likviditet och lånebalans sätter gränser för hur nedprioriterade kortsiktiga vinster kan tillåtas vara. Fenomenet myopi är alltså ett klassiskt suboptimeringsproblem.

Laverty menar att myopi bottnar i en undervärdering av framtiden, något som han presenterar följande delvis överlappande förklaringar till. Den ökande användningen av diskonteringsberäkningar gör att immateriella och svårkvantiserbara tillgångar ofta utelämnas samtidigt som alltför korta rapporteringsperioder lägger fokus på kort sikt.

Cheferna har ofta större nytta av en snabb framgång även på bekostnad av en större framgång längre fram i tiden, speciellt i fall där tiden är så lång att cheferna redan avancerat vidare till en högre befattning eller en annan avdelning. Detta förstärks av att cheferna vanligen är mer riskaversa än företagen de arbetar för samtidigt som de är opportunisterna och prioriterar sig själva högre än företaget. Detta leder till tendensen att diskonteringsräntan sätts högre ju längre tidshorisont som används.

Aktiemarknaden har svårt att bedöma långsiktiga resultat utan baserar sina antaganden på kortsiktiga prestationer. Därmed uppmuntras maximering av den kortsiktiga nyttan. I många

fall är ägarna av det investerade kapitalet inte intresserade av långsiktiga innehav utan vill ha kortsiktig förräntning av ägandet. Därmed ökar pressen att uppfylla aktiemarknadens kortsiktiga förväntningar.

Informationsasymmetri mellan lägre och högre chefer i kombination med de lägre chefernas ofta kortare ansvarshorisont gör att beslut som förs upp till högre ort ofta redan har genomgått en första sällning. De undre cheferna prioriterar då frågor inom sitt eget ansvarsområde och långsiktiga frågeställningar når aldrig högsta ledningen.

För att komma tillrätta med kortsiktigheten presenterar Merchant och Van der Stede (2003: 437-446) en uppsättning metoder för vad de kallar ”botemedel mot myopi”. De hänvisar även till andra tidigare föreslagna lösningar, bland annat det av Kaplan och Norton redan 1992 förordade Balanserade styrkortet samt Economic Value Added, EVA-metoden, lanserat av Stern Stewart & Company 1991. Trots detta konstaterar Laverty (2004) krasst att problemet med kortsiktighet består och att exempelvis introducerandet av Det balanserade styrkortet inte lett till myopins försvinnande. Segelod (2000) visar på indicier för att förhållandet är liknande i Sverige, även om undersökningar bland amerikanska, svenska och japanska chefer pekar på att dessa uppfattar problemet som störst i USA, följt av Europa och minst i Japan.

Detta lämnar ett utrymme för undersökandet av användandet av andra metoder.

## **1.2 Positionering**

Frågan är då vilken position detta arbete behöver fylla och vilken frågeställning denna diskussion ska utmynna i. Merchant och Van der Stede (2003: 437-446) pekade som sagt på en uppsättning metoder att angripa det av Laverty (1996) presenterade problemet med myopi. Det balanserade styrkortet (Kaplan och Norton 1992) bygger på att inte bara nyckeltal för uppfyllandet av huvudmålet om maximering av så kallad ekonomisk vinst för aktieägarna ska mätas, utan att en sammanvägning av väl valda finansiella och ickefinansiella nyckeltal ska användas. Den kortsiktiga maximeringen av dessa nyckeltal skulle då även leda till en långsiktig maximering av den ekonomiska vinsten. Kaplan och Norton (1996) menar dessutom att Det balanserade styrkortet ska förbättra många andra aspekter av ekonomistyrningen och bland annat ersätta budgeteringsprocessen.



EVA (Stewart III 1994) och andra moderna varianter (Magni 2005) bygger istället på att mätningen av resultatet inte bör ske i något av de vanliga ROI-måtten, det vill säga i form av avkastningskvoter, utan istället som en vinstresidual mätt i exempelvis kronor. Detta ska då ge en mer rättvisande bild och inte vara lika uppmuntrande till kortsiktig manipulation. Huvudsyftet med EVA är dock att komma till rätta med andra suboptimeringsproblem då residualvinstmåttet skulle vara mer kongruenta med målet om vinstmaximering än ROI-måtten (Grant 2005: 43-44).

I övrigt presenterar Merchant och Van der Stede (2003: 442-443) botemedlet att förlänga utvärderings- och budgeteringsperioderna, vars korthet Lavery (1996) just hävdade var en av orsakerna till myopi, samt att överlag minska pressen på kortsiktiga resultat (Merchant och Van der Stede 2003: 446).

Merchant och Van der Stede (2003: 441-442) säger även att en förändring av beräkningen av resultatmåttet hämtade ur redovisning kan vara en lösning. Detta skulle då kunna ske både genom modifiering av den externa redovisningen eller genom tillämpning av en ny, eller omgjord, intern redovisning. Några rekommendationer om hur detta på bästa sätt bör ske görs inte. Detta tillsammans med att Lavery (1996) pekar på att förekomsten av myopi är ett problem som är störst i USA och därför medför en konkurrensnackdel för amerikanska företag, jämfört med exempelvis japanska och tyska, vilket är helt i linje med Segelods (2000) undersökning, lämnar en lucka i den tillgängliga teorin vad gäller sambandet mellan upplevt myopiproblem och tillämpning av långsiktigt hållbara resultatmått i svenska företag. Med detta avses inte om måtten i sig är lämpliga eller ej, utan om sättet de bakomliggande värdena framställs på är sådant att en kortsiktig maximering av prestations- och bedömningsmåtten även leder till långsiktig maximering av dessa.

Tengblad (2004) är dock inne på att åtminstone aktiemarknaden bidrar med kortsiktig press även i Sverige, vilket ökar intresset av en undersökning på området. De företag som torde vara mest intressanta att studera är sådana med hög kapitalbindning i materiella tillgångar, vars införskaffande och värderande innebär stor ekonomisk påverkan. Därför kommer fyra svenska tillverkningsföretag i olika branscher med hög kapitalbindning i tillverkningsdivisionerna att undersökas vad gäller deras strävan efter att med hjälp av förändrad och anpassad redovisning motverka myopi hos ansvariga på tillverkningsenheterna. Det kan sammanfattas i nedanstående problemformulering.

*Försöker svenska tillverkningsföretag skapa en för resultat- och prestationsbedömning utformad intern redovisning med avsikt att ge kongruenta kortsiktiga och långsiktiga incitament och om detta i så fall också leder till ett mer långsiktigt handlande?*

### **1.3 Syfte**

Det förefaller alltså vara ett ämnesområde där det finns luckor i den befintliga kunskapen. Emellertid måste fyllandet av dessa luckor ha en mening. Detta är uppsatsens syfte och är alltså orsaken till dess sammanställande.

I det här fallet är skälet att ta reda på om svenska tillverkningsföretag upplever mer verklighetsrelaterad och därmed rättvisande redovisning som ett i praktiken användbart medel att komma till rätta med kortsiktighet inom tillverkningen. Med verklighetsrelaterad bokföring menas aktuell, marknadsmässig värdering av materiella anläggningstillgångar. Värderingen kommer således i fortsättningen att kallas marknadsmässig värdering och redovisningen för verklighetsrelaterad eller verklighetsbaserad redovisning. Begreppet verklighetsanpassning kommer också användas för förändring av redovisningen mot en mer verklighetsbaserad sådan. Inget av detta ska dock blandas ihop med uttrycket ”verkligt värde”, vilket inte används.

Naturligtvis är det även intressant att se om svenska företag överhuvudtaget upplever kortsiktighet som ett problem. Detta speciellt med tanke på de tidigare nämnda åsikterna hos några anglosaxiska forskare, vilka ju ser kortsiktighet som något ständigt rådande hot i amerikanska bolag. Detta syfte kan sammanfattas i en mening:

*Att undersöka i vilken utsträckning svenska tillverkningsföretag använder verklighetsrelaterad intern redovisning som metod att minska kortsiktigheten inom organisationen samt om denna anpassning också leder till de önskvärda resultaten.*

## Kapitel 2

# Metod

---

---

*Kapitlet tar upp vilka perspektivval och andra avvägningar som gjorts vid genomförandet av studien. Därefter presenteras tillvägagångssättet för undersökningens genomförande följt av en kritisk granskning av detta.*

---

---

### 2.1 Perspektiv och avvägningar

I styckena nedan görs en genomgång av de viktigaste valen av perspektiv och andra avvägningar gällande metodtillämpningen. Dessa överväganden är; uppsatsens ansats, det vill säga avvägningen mellan en induktiv eller deduktiv ansats; arbetets omfång, ett val mellan en intensiv karaktär och kvalitativ framställning och ena sidan och en extensiv karaktär och kvantitativ framställning å den andra; och slutligen de använda datasorterna, det vill säga användandet av primär- respektive sekundärdata.

#### 2.1.1 Ansats

Arbetets ansats är deduktiv och utifrån befintlig teori formuleras en hypotes som sedan bekräftas eller förkastas med hjälp av analysresultatet av den insamlade datan. Detta kan i sin tur leda till att den befintliga teorin revideras eller kompletteras (Bryman och Bell 2005: 23).

Arbetshypotesen är naturligtvis nära knuten till uppsatsens problemställning och berör i det aktuella fallet frågan om huruvida svenska företag använder sig av lämpliga prestations- och resultatmått för att hantera kortsiktigt beteende bland chefer inom produktionen. Först och främst antas att risk för kortsiktighet föreligger om måtten inte är optimala. Därefter görs antagandet att företagsledningen antingen insett detta och vidtagit åtgärder för att konstruera lämpliga prestations- och resultatmått, eller att inga problem upplevts eftersom de sedan länge använda måtten visat sig ge ett tillfredsställande resultat. Slutligen finns även möjligheten att företagen upplever kortsiktighet som ett problem eller åtminstone som ett hot, men ser verklighetsbaserad redovisning som en för ineffektiv metod.

Eftersom datainsamlingen syftar till att få fram underlag till en analys som antingen stödjer eller förkastar dessa antaganden, väljs datasort och insamlingsmetod med avsikt att möjliggöra en sådan slutsats. Det exakta förfarandet beskrivs i stycke 2.2.2.

Att nyttja en induktiv ansats och låta det erhållna resultatet ligga till grund för skapandet av en ny teori vore också en möjlighet, men det förefaller minst sagt medföra ett omfattande arbete. Teorier för lämpliga prestations- och resultatmått existerar, även om de knappast är samstämmiga, vilket framgår av diskussionen i kapitel 3 ”Teori”. Att undersöka huruvida dessa används och på vilket sätt verkar i sig vara ett tillräckligt viktigt bidrag.

### **2.1.2 Omfång**

Undersökningens omfång är av en intensiv karaktär. Utredningen sker på djupet i form av en fallstudie med syfte att få ut detaljrik information om ett fåtal företag. Fallstudien är vad Jacobsen (2002: 98-99) kallar en små-N-studie, vilket innebär att flera företag, i det här fallet fyra, undersöks. Syftet därmed är att skapa en grundlig förståelse för situationen i alla de undersökta företagen då fokus kommer att läggas på enskilda variationer och egenskaper hos dessa (Jacobsen 2002: 94-95). Något försök till de generaliseringar som kännetecknar ett extensivt upplägg kommer inte att göras (Jacobsen 2002: 99-101).

Den gjorda framställningen bygger på kvalitativa studier, främst semistrukturerade intervjuer, men är liksom tidigare nämnts ändå deduktiv. Detta möjliggörs genom att uppsatsen trots det deduktiva upplägget ändå är tolkande och beskrivande (Bryman och Bell 2005: 297). Med det senare syftas på motsatsen till det typiska för kvantitativ forskning då undersökningen vanligen bygger på sifferuppbyggd statistik. Vissa delar av undersökningen har dock en karaktär vanligen förknippad med kvantitativa studier och surveyundersökningar, nämligen de strukturerade intervjuerna gjorda via e-post (Bryman och Bell 2005: 135). Dessa är dock endast underlag för de fortsatta intervjuerna och får ej anses representativa för studien i stort. Detta behandlas närmare i stycke 2.2.3.

Meningen är att undersökningen ska leda till en individuell förståelse av respektive företags situation och beslut. Med andra ord ska ett försök till seende ur intervjupersonernas synvinkel göras. Detta torde då ge en bättre förståelse för besluten, men också en möjlighet att se sidor som förbigåtts (Bryman och Bell 2005: 312-313).

Utifrån den insamlade och analyserade informationen är målet att dra nya slutsatser och förståelser som förhoppningsvis påverkar den redan befintliga teorin på området, även om denna naturligtvis fungerar som en utgångspunkt för de empiriska studierna (Bryman och Bell 2005: 302-303).

En intressant möjlighet hade varit att istället basera uppsatsen på en kvantitativ framställning. Naturligtvis hade då ett stort antal företag behövts användas i studien och resultatet presenteras som statistisk data över tillämpade metoder. Förutom det stora och problematiska arbetet som får förväntas krävas för att få alla företagen att vilja ställa upp i en sådan undersökning kan inte någon djupare förståelse förväntas att nås av anledningarna till valet av använda prestationsmått.

### **2.1.3 Datatyp**

En annan aspekt är vilken typ eller sorts data som insamlas, det vill säga valet mellan primär- och sekundärdata. För att möjliggöra en analys av problemet formulerat i kapitel 1, önskas delar av företagets principer för intern och extern redovisning undersökas. Vad gäller den externa redovisningen finns åtminstone företagets bokslut i form av sekundärdata tillgängliga att ladda ner via Internet. Lagstiftningen, vilket delvis tas upp i kapitel 3, ger dock utrymme till viss variation och de bakomliggande principerna och reglerna för hur respektive företag genomför exempelvis värderingar och avskrivningar finns dock inte tillgängliga offentligt.

Någonstans inom organisationen måste dessa principer och regler emellertid finnas nedtecknade. Det leder till en avvägning mellan användandet av primärdata, i form av intervjuer, och sekundärdata, i form av från företagen tillhandahållna dokument med de nämnda principerna och reglerna. I det aktuella fallet kommer i huvudsak intervjuer att användas, men i några fall även interna dokument till vilka intervjupersonerna hänvisat i sina svar. En fördel med dessa är att innehållet, liksom fallet ofta är med sekundärdata, är noga skrivet och omfattande information finns tillgänglig (Bryman och Bell 2005: 231-235).

Liknande avvägningar råder inom undersökandet av de interna redovisningsprinciperna. Den färdiga sekundärdatan har den klara nackdelen att den omfattar betydligt mer än det sökta, vilket kan leda till tidsödande letande i dokumenten i jakt på den relevanta informationen (Bryman och Bell 2005: 235-239). Dessutom är dokumenten inte offentliga, vilket innebär att de ändå måste tillhandahållas av företagen, vilket kan leda till sekretessproblem då även ickerelevant information på så sätt sprids. Därtill måste i allmänhet intervjuobjekten sätta sig in i frågan för att veta var svaret finns, vilket gör att ingen tidsinsparning sker.

Detta kan sammanfattas med ett konstaterande att den främsta sekundärdatakällan är företagets bokslut. Det ger en möjlighet att minska mängden enkla frågor till intervjuobjekten och på så sätt spara deras tid och tålmod. Därutöver används främst primärdata i form av intervjuer av olika slag. I de fall där intervjuobjekten hänvisar till sekundärdata kommer detta

naturligtvis att användas. Strävan efter tidseffektivitet har naturligtvis förekommit, men i huvudsak har valet av insamlad datatyp baserats på strävan att nå de erforderliga svaren. Dessa har nämligen oftast endast förväntats vara nåbara på ett sätt. Det exakta tillvägagångssättet beskrivs nedan i stycke 2.2.

Beskrivningen ovan gäller dock endast det empiriska materialet, vilket presenteras i kapitel 4. Vad gäller det teoretiska materialet är källorna uteslutande sekundärdata i form av böcker och artiklar, främst vetenskapliga.

## **2.2 Tillvägagångssätt**

Utifrån perspektivvalen och de metodologiska övervägandena ovan kan det genomförda tillvägagångssättet beskrivas. Fokus ligger på det empiriska materialet, men även det teoretiska nämns.

### **2.2.1 Teorikällor**

Valet och studier av teorikällor har delvis föregått och delvis skett parallellt med insamlandet av det empiriska materialet. Valet av teori utgick ifrån ett par kända namn, kanske främst Kenneth A. Merchant och Kevin J. Laverty, samt referenser i deras verk. Därtill har sökningar i biblioteks-, uppsats- och artikeldatabaser gjorts.

I möjligaste mån har originalkällor för använda teorier valts, vilket lett till att dessa källor ofta har ett par år på nacken. Detta har ofta kompenseras med att samma författares senare verk också studerats. Vad gäller den rådande situationen beträffande myopins förekomst och dess botemedel har nästan uteslutande nyare material använts.

### **2.2.2 Urval av empiriskt material**

Valet av företag att undersöka har baserats på det Jacobsen (2002) kallar bredd och spridning. Med det avses att företagen inte är slumpvis valda utan urvalet i alla fall till viss del gjorts med hänsyn till att företag i någon utsträckning skiljer sig från varandra. I det aktuella fallet var avsikten att företagen skulle tillverka olika typer av produkter i någorlunda stor utsträckning. Även en viss geografisk spridning önskades.

Det praktiska tillvägagångssättet har varit att kontakt tagits med 15 svenska tillverkningsföretag lokaliserade i mellersta och södra Sverige. Detta skedde via e-post vars

adresser erhöjls från företagens hemsidor. Företagen togs medvetet från olika branscher, men med den gemensamma nämnaren att de alla hade stor kapitalbindning i produktionsutrustning, vilket bland annat kontrollerades med företagens årsredovisningar.

Tanken var att de fem intressantaste företagen av dessa 15 därefter skulle väljas ut. Emellertid erhöjls endast positivt besked från fem av företagen inom rimlig tid varav fyra valde att fullfölja studien, vilket gjorde valet enkelt (NOTE Lund AB avbröt på grund av sjukdom). Dessa fyra företag var NIBE industrier AB i Markaryd, SCA Packaging Sweden AB i Värnamo, Trelleborg Engineered Systems Group AB i Trelleborg samt Vin & Sprit AB i Stockholm. Dessa företag kan grovt sägas tillverka uppvärmningsutrustning, gummiprodukter, alkoholhaltiga drycker samt cellulosa produkter. Gemensamt för alla fyra företagen är att de har hög internationell närvaro, men ursprung och huvudkontor i Sverige.

Valet av respondenter inom företagen är baserade på det Bryman och Bell (2005: 377-378) kallar bekvämlighetsurval. Med detta menas här att företagen själva valt ut lämpliga personer inom organisationen med kunskaper om de erforderliga områdena.

Sammanfattningsvis kan konstateras att antalet företag är för litet för att skapa något statistiskt underlag (Ryan, Scapens och Theobald 2002: 148-150), vilket inte heller är avsikten med en kvalitativ framställning. Dock bör företagens olika miljöer och situationer ge tillräcklig information för en givande jämförelse. De av företagen som inte deltar i denna studie har avstått med hänvisning till tidsbrist eller blivit uträknade då deras svar inkommit för sent med hänsyn till datumet för studiens färdigställande. Den kvalitativa framställningen och djupa analysen av de undersökta företagen gör studien mindre känslig för avers selektion vid svarsbortfall, vilket vissa av företagens brist på intresse kan jämföras med. Avers selektion är annars en risk när en generalisering från undersökningsurvalet till en hel population görs, vilket dock inte denna undersökning syftar till (Jacobsen 2002: 335-337). Den bör istället ses som en sammanställning av lärrika exempel vars innehåll kan konfirmeras genom kvantitativa undersökningar (Ryan, Scapens och Theobald 2002: 148-150).

### **2.2.3 Insamling av empiriskt material**

Insamlingen av det nödvändiga empiriska materialet inleddes, förutom de redan genomförda undersökningarna av respektive företags årsredovisningar, med en så kallad asynkron datorbaserad surveyundersökning (Bryman och Bell 2005: 525-530), eller kort och gott ett skriftligt frågeformulär via e-post. Utskicket gjordes i syfte att samla in grundläggande

information om varje företag som sedan kunde fungera som underlag för en muntlig intervju med respektive kontaktperson.

E-post-utskicket kan jämföras med en strukturerad, standardiserad intervju, vilket underlättar sammanställandet och jämförandet av svaren och därmed gör presentationen av dem mer lättöverskådlig. Detta, tillsammans med hög tidseffektivitet är några av fördelarna Bryman och Bell (2005: 526-527) pekar på. Det finns även några nackdelar, främst bristen på personlig kontakt och möjlighet till följdfrågor. Dessa nackdelar elimineras dock genom den påföljande muntliga intervjun, vilket istället gav tid till eftertanke och möjlighet att studera relevant teori och på så sätt förbereda lämpliga följdfrågor och därmed utnyttja intervjutiden mer effektivt.

Mer specifikt anpassade frågor till respektive företag hade svårligen kunnat användas då för lite kunskap om respektive företag fanns, vilket just e-post-utskicket syftade till att komma till rätta med. Frågorna var relativt öppna, detta trots att slutna frågor hade underlättat sammanställningen av svaren. Området var dock så pass utforskat att det föreföll mer givande att så långt som möjligt ge utrymme till friare svar. I något fall hänvisade företagen till interna dokument med information om ämnet, vilka de också tillhandahöll. Det använda frågeformuläret visas i bilaga 1.

Den påföljande personliga intervjun var semistrukturerad. Utifrån de svar som inkom i frågeformuläret valdes frågeområdena i intervjun. En semistrukturerad intervju ses som enda möjligheten för att få intervjuerna att bli öppna och utfylliga samt ändå hålla sig kring olika i förväg bestämda områden (Bryman och Bell 2005: 362-368). Flexibilitet, möjlighet att ställa följdfrågor och att göra djupdykningar i intressanta aspekter som respondenten påpekar är några av fördelarna.

I två fall, Vin & Sprit AB samt SCA Packaging Sweden AB, ersattes personliga intervjuer med telefonintervjuer. Bryman och Bell (2005: 140-141) menar att det kan innebära att intervjun blir stelare och det kan vara svårare att få god kontakt samt att vissa intryck som måste fås på plats går förlorade. I de aktuella fallen upplevdes dock resultatet som högst nöjaktigt. En lista över diskussionsområdena från de personliga intervjuerna samt telefonintervjuerna visas i bilaga 2.



## 2.3 Källkritik

Rienecker och Jörgensen (2002: 143-144) pekar på vikten av ett kritiskt förhållningssätt samt betydelsen av att välja ut källor av relevans och som bidrar till att besvara den valda problemformuleringen. För det teoretiska underlaget, som allmänt får anses ha hög trovärdighet och därför även reliabilitet, är kanske istället valet av material svårast, vilket hänger samman med behovet av så kallad validitet.

Det insamlade materialet från respondenterna på de utvalda företagen förefaller också vara tillförlitligt och alltså ha hög reliabilitet (Bryman och Bell 2005: 48), då respondenterna knappast har någon anledning att avvika väsentligt från sanningen. Detta skulle möjligen vara för att bevara någon företagshemlighet, men de ställda frågorna kan knappast anses ha varit så känsliga. Respondenternas svar antecknades under intervjun av minst två intervjuare samtidigt som samtalet spelades in. Det sista gällde dock inte SCA Packaging Sweden AB, då detta inte tilläts. Materialet sammanställdes sedan direkt efter intervjuerna, så risken för missförstånd får anses ringa.

Vad gäller informationens giltighet eller lämplighet, så kallad validitet (Jacobsen 2002: 255-266), har stort arbete lagts ner på att välja ut lämpliga teoretiska källor, främst artiklarna. Även det empiriska materialet får anses ha god validitet då samtliga kontaktpersoner innehar lämpliga positioner och kunskaper, och antas därför ha kunnat ge relevanta och korrekta uppgifter. Möjligen påverkar respondenternas skiftande befattningar deras syn, vilket skulle kunna försvåra en jämförelse. Några sådana tendenser upplevdes emellertid inte. Därtill finns alltid risk för att respondenterna förskönar sina svar, vilket tyvärr inte helt kan uteslutas.

Ryan, Scapens och Theobald (2002: 122-123) delar gärna upp bedömandet av giltighet, det vill säga validitet, i en inre och yttre sådan. Som tidigare nämnts är studien kvalitativ och syftar till intet sätt till att vara allmänt generaliserbar, vilket gör bedömningen av den yttre validiteten irrelevant. Den inre validiteten kan däremot liknas med den traditionella innebörden av validitetsuttrycket och anses alltså vara god.

## Kapitel 3

# Teori

---

---

*Kapitlet tar upp relevant teori för den fortsatta framställningen. Först ges en överblick av det teoretiska ramverk de valda teorierna och modellerna utgör. Därefter presenteras dessa teorier och modeller i detalj.*

---

---

### 3.1 Teoretiskt ramverk

Detta kapital tar upp det teoretiska material som används för behandlingen av det empiriska materialet senare i uppsatsen. Nedan behandlas därför motiven till valet av teori samt vilka funktioner dessa avser fylla och hur teorierna sinsemellan hänger samman.

För att förstå hur myopiskt beteende ska kunna motverkas måste därför dess orsaker först behandlas. Därför inleds teoriframställningen med en presentation av de viktigaste orsakerna till myopi uppdelat i två kategorier. Bekämpandet av dessa båda typer sker nämligen i många fall på helt skilda sätt.

Uppsatsen handlar som bekant om möjligheten att använda redovisning för att skapa korrekta incitament och därmed minska myopiförekomsten. Redovisningen som används för detta ändamål är visserligen den interna redovisningen, men en viss förståelse för den externa kan ändå vara på sin plats. Den externa redovisningen visas bland annat för företagets externa intressenter och är därför redan tillgänglig utan några merkostnader för dess framställande. Därför ges även tämligen omfattande information om relevanta delar inom den externa redovisningen.

Det är förvisso möjligt att göra vissa förändringar av principerna som styr den externa redovisningen och på så sätt få den att stämma bättre överens med verkligheten, det vill säga uppnå en mer marknadsmässig värdering. Det är dock rimligare att anta att den externa redovisningen styrs av andra orsaker, till exempel skatteskal. Den interna redovisningen är givetvis mer detaljerad, men det kan vara lockande att av bekvämlighetsskäl behålla samma principer internt som externt och därmed inte frångå den externa redovisningen alltför

mycket. Av den anledningen behövs förståelse för båda redovisningstyperna och vad som styr dess respektive utformning. Därmed efterföljs stycket om extern redovisning av ett om intern redovisning.

Den interna redovisningen används för att tillhandahålla data till nyckeltalen, som används för bedömning och prestationsmätning. Även om definitionerna av dessa måttal får antas vara kända kan det åtminstone vara befogat att nämna de mest relevanta samt deras viktigaste egenskaper, vilket blir innehållet i det femte stycket.

Slutligen presenteras teori för skapandet av kongruenta kortsiktiga och långsiktiga incitament, vilket väver samman redovisningsteorin, de använda nyckeltalen och orsakerna till myopiskt beteende. Detta underkapitel fyller en central roll då de faktiska kraven på företagets interna redovisning för myopibekämpning anges.

## **3.2 Myopins orsaker**

I kapitel 1 nämndes visserligen ett par orsaker till myopi, men en djupare beskrivning kan vara på sin plats för att förstå möjligheterna till begränsning av fenomenet. Där förklarades bland annat Lavertys (1996) syn på hur myopiproblemet följer på tendensen till undervärdering av framtiden. Detta kan, som tidigare nämndes, hänföras till ett flertal omständigheter. Emellertid kan två mer fundamentala orsaker skönjas, vars effekter må vara lika, men som kräver helt olika hantering. Dessa är prioritering av den egna vinningen framför företagets, samt yttre påtryckningar från främst aktieägare och aktiemarknaden. Behandlingen av dessa båda grundorsaker nedan är på intet sätt tänkt att vara uttömmande, utan ska istället visa på de bådaskilda fundamentala skilda natur.

### **3.2.1 Egen vinning**

Strävan efter att maximera den egna nyttan är ett vanligt antagande i ekonomiska teorier. Trots detta ges ofta intrycket att chefer agerar för företagets bästa i alla lägen. I många situationer är emellertid företagets och chefens nytta inte i total överensstämmelse med varandra, och handlingar som maximerar den ena misslyckas med att maximera den andra.

En sådan situation som Laverty (1996) pekar på är att chefer ofta har mer nytta av en omedelbar framgång, medan resultatet på längre sikt är av mindre vikt. Under en längre tid kommer fler andra faktorer att hinna påverka företagets värde och orsak-verkan-sambandet

mellan chefens beslut och företagets resultat är svårare att utläsa. Dessutom är företagets existens ofta betydligt mer långlivade än den anställdes tid på den aktuella positionen eller på den aktuella avdelningen. I sådana fall kan ett snabbt och bra resultat fungera som en effektiv språngbräda i karriären, medan de negativa efterdyningarna aldrig upplevs.

Merchant och Van der Stede (2003: 414-415) pekar på att kombinationen av att bedömningar baseras på något ROI-mått, vilket behandlas senare, samtidigt som redovisningen är konservativt vinklad, leder till eftersättning av investeringar. Bedömningsmåttan ökar vid eftersättning av investeringar trots att dessa eventuellt har positivt nuvärde enligt diskonteringsprincipen och företagets vinst och värde suboptimeras på längre sikt. Vinklad redovisning i kombination med ROI-mått är dock i mångt och mycket en förutsättning för de övriga orsakerna. Detta förklaras närmare i stycke 3.6.

Ett annat vanligt antagande, som liksom det tidigare ingår i bland annat principal-agent-teorin (Nygaard och Bengtsson 2001: 82), är oviljan till risktagande. Detta är tydligare hos en enskild chef med sin personliga ekonomi som insats, jämfört med ett större företag vars resultat är beroende av många chefs handlingar. Detta leder till att chefer tenderar att undvika riskfyllda, men potentiellt lönsamma projekt (Lavery 1996), även om det riskkorrigerade värdet överstiger ett riskfritt alternativ. Ju längre tidshorisont ju större blir riskerna, vilket cheferna vill ha kompensation för. Därmed sätts, medvetet eller omedvetet, högre diskonteringsräntor ju längre diskonteringstiden är.

Ytterligare ett problem (Lavery 1996) pekar på är den ofta föreliggande informationsasymmetrin mellan lägre och högre chefer. Högre chefer har vanligen ansvar för längre tidshorisonter och bättre möjlighet att fördela risker. Genom att många beslut genomgått en första sällning på lägre nivå utesluts långsiktiga alternativ och högre chefer får inte tillgång till ett komplett urval av möjligheter.

### **3.2.2 Yttre påtryckningar**

Inte bara strävan efter att maximera den egna nyttan kan driva chefer till suboptimala intertemporal val. Lavery (1996) menar att även externa krav och påtryckningar påverkar chefs handlande. Nanning (2006), beskriver utifrån sin position som delägare i Stern Stewart & Company, aktie- och kapitalmarknadens kortsiktiga synsätt. Speciellt kvartalsrapporteringen menar Nanning ger upphov till aktievärdesfluktuationer endast baserat på gissningar och spekulationer. Företagen pressas att uppfylla dessa ofta icke-verklighetsanknutna värden för att inte riskera företagets aktiekurs.

Laverty (1996) var redan tidigare inne på liknande tankegångar och menar att aktiemarknaden helt saknar förmåga att göra långsiktiga bedömningar. Detta skulle bero på att de långsiktiga bedömningarna är baserade på kortsiktiga resultat och trender. Ett kortsiktigt starkt resultat implicerar därmed också ett bra resultat i framtiden, vilket höjer aktiekursen. Därmed belönas en maximering av kortsiktigt bra resultat, vilket uppmanar till myopiskt beteende.

Laverty (1996) drar dock konsekvenserna ett steg längre, då han pekar på att många investerare inte är intresserade av långsiktiga innehav, utan istället just är ute efter att dra nytta av kortsiktiga fluktuationer på marknaden. Därmed baseras både bedömningar och belöningar på kortsiktiga grunder, vilket förstärker det tidigare påstådda beteendet. Det är till och med möjligt att gå så långt som att hävda att fokuseringen på kortsiktigt värdeskapande sker med aktieägarnas goda minne.

Det finns indikationer på att situationen i Sverige ser liknande ut. Tengblad (2004) menar att fokuseringen på kortsiktigt värdeskapande även har spridit sig till svenska företag. Resultatet av hans studie av åtta svenska storföretag visar att de högsta cheferna i hög grad påverkas av förväntningar från aktiemarknadens aktörer och att dessa förväntningar även sprider sig och smittar av sig längre ned i organisationerna. Ökade befogenheter för avdelnings- och mellanchefer, men i kombination med ökad övervakning och högre krav menar Tengblad också bidrar till en fokusering på kortsiktiga resultat och har enligt honom fått till följd att chefer i hög utsträckning arbetar sig till utmattning i jakten på resultat. Till detta kopplar Tengblad ytterligare en intressant aspekt nämligen att samtidigt som de finansiella belöningarna ökat verkar även tålmodet med resultat som understiger de förväntade ha minskat. Detta styrks av att omsättningen av chefer både på VD-nivå och på lägre chefsnivå har ökat markant sedan sent 70-tal.

Även om den exakta omfattningen är något oklar, kan åtminstone konstateras att den yttre påverkan på företaget beror på dess ägarstruktur. Enligt påståendena ovan borde ett stabilt ägande i form av några få engagerade storägare ge mindre incitament till myopiskt beteende än ägande med stor spridning utan någon dominant aktör. Denna hypotes behandlas utförligare i analysen i kapitel 5.

### 3.3 Extern redovisning

Principer och regler för relevant extern redovisning går igenom nedan. Detta torde ge en bättre förståelse för skapandet av en mer detaljerad intern redovisning.

#### 3.3.1 Utgångspunkter

Inom den externa redovisningen finns det en rad grundläggande principer och bestämmelser för företagets upprättande av årsredovisning. Nedan kommer de principer och regleringar som är relevanta för införskaffandet och värderingen av materiella anläggningstillgångar, det vill säga tillgångar som avses att användas för stadigvarande bruk under en tidsperiod längre än ett år (Artsberg 2005: 187), och som på så sätt går att hänföra till kortsiktighetsproblemet, att tas upp.

Den externa redovisningen är standardiserad för att kunna ligga till grund för företagets intressenters ekonomiska beslut, vilket åstadkoms genom lagstiftning i form av årsredovisningslagen (ÅRL) och bokföringslagen (BFL). Dessa kompletteras med begreppen ”god redovisningssed” och ”rättvisande bild” då ÅRL och BFL inte innehåller detaljspecifik information. Rättvisande bild är en direkt översättning av ”true and fair view” och innebär att en korrekt bild av företagets ställning och resultat ska ges (ÅRL 2kap 3§). God redovisningssed används när affärshändelser inte finns reglerade i lag och består av rekommendationer och uttalanden från normgivande organisationer.

I många länder har rangordningen föregåtts av ingående diskussioner. I Sverige har en försiktig värdering alltid ansetts vara viktigare än att ge en rättvisande bild, vilket inneburit att lagstiftningen värderats högst, följt av rättvisande bild och god redovisningssed (Thomasson 2003: 105)

Därtill finns en rad andra principer, som i sina konsekvenser är högst relevanta för myopiuppträdandet. Förutom de mest grundläggande, Fortlevnadsprincipen (RR 22:21) där all utformning baseras på att företaget ska fortsätta sin verksamhet, och Konsekvensprincipen (RR 22:25), som säger att all värdering och klassificering måste vara konsekvent, är kanske Försiktighetsprincipen viktigast. Denna syftar till att hindra övervärdering och därmed skydda intressenter, genom att tillgångar alltid skall värderas konservativt och att förluster skall tas upp redan då de är befarade. Motsatt princip gäller för vinster, då de inte ska realiseras förrän de är konstaterade (ÅRL 2kap 4§). Denna konservativa vinkling menar Merchant och Van der

Stede (2003: 414-415) är en av huvudorsakerna till uppkomsten av myopi. Detta behandlas utförligare senare i uppsatsen.

Slutligen finns principen om enskild värdering, som hindrar kvittning av poster (FARs rekommendationer nr. 2), samt Väsentlighetsprincipen, som säger att endast betydande poster behöver periodiseras (RR 22:24-27). Dessa kanske inte i sig är så viktiga, men framför allt den förstnämnda förstärker bilden av försiktighet.

### 3.3.2 Värdering

Valet av tillgångars värdering påverkar den uppmätta avkastningen, vilket behandlas senare. Merchant och Van der Stede (2003: 414-421) pekar på den därav följande risken för myopi, vilket gör en kort beskrivning av de rådande principerna intressant.

Inom den externa redovisningen finns ett flertal värderingsmetoder som har utvecklats i olika takt genom historien, vilket för materiella anläggningstillgångar har skett förvånansvärt långsamt (Artsberg 2005: 191). Den metod som främst används i Sverige är värdering till historiska anskaffningsvärden vilken även är EU-direktivens huvudregel i bestämmelserna om värdering av anläggningstillgångar (Artsberg 2005: 212). Metoden innebär en försiktig värdering av företagets tillgångar då de historiska anskaffningsvärdena många gånger understiger de värden tillgångarna skulle värderas till på marknaden vid ett senare tillfälle, vilket ligger i linje med den tidigare nämnda Försiktighetsprincipen.

De ovan nämnda EU-direktiven innehåller dock även möjligheter till andra värderingsmetoder av materiella anläggningstillgångar än historiska anskaffningsutgifter. De metoder som nämns är (Artsberg 2005: 212):

- Värdering till återanskaffningsvärde
- Inflationsjusterad värdering
- Möjlighet att justera avskrivningar samt göra uppskrivningar

Detta får Artsberg att ifrågasätta påståendet att värdering till historiska anskaffningsutgifter skulle vara mest frekvent förekommande och menar istället att möjligheten till omvärdering i form av upp- och nedskrivningar gjort att metoden tappat i betydelse (Artsberg 2005: 193).

På andra håll i världen, exempelvis i Australien och USA, har metoden ”fair value accounting”, eller ”redovisning till verkligt värde”, vunnit stor kraft (Walker och Jones 2003). Metoden uppstod som en reaktion på den tidigare nämnda undervärderingen av tillgångar och

förstärktes även av en vid denna tid rådande kraftig inflation. Den påföljande omvärderingen blev så småningom accepterad både i praxis och av lagstiftning och det ansågs bidra till en mer korrekt och aktuell information för den finansiella rapporteringen.

Värderingsformen har dock stött på motstånd av exempelvis King (2003). King menar att det sällan finns ett bestämt verkligt värde på en viss tillgång utan att tillgången värderas olika på olika marknader samt att tillverkare, grossister och återförsäljare alltid måste ha vinstmarginal som medför att tillgången värderas olika i olika led. King pekar även på problemet med utvärdering av chefs eller ledningens prestationer då de verkliga värdena innefattar faktorer från det externa ekonomiska klimatet som en chef inte kan påverka. King tror inte heller att verkliga värden bidrar till precisare värden och bättre information utan snarare till förvirring. Detta går stick i stäv med underlättad jämförelse vilket Toppe Shortridge, Schroeder och Wagoner (2006) menar är ett av huvudsyftena med redovisning till verkligt värde.

Trots att den externa redovisningen inte används internt, tenderar valet av värderingsmetod externt att i större eller mindre mån fortplanta sig till den interna redovisningen av bekvämlighetsskäl. Därmed får valet ovan implikationer för den kommande framställningen.

### **3.3.3 Avskrivning**

Tillgångarnas avskrivningar är nära förbundet med dess värdering, då detta vanligen regleras genom avskrivningar. I ÅRL (4kap 4§) sägs att avskrivning skall ske systematiskt över avskrivningstiden på ett sådant sätt att hänsyn tas till hur tillgångens värde för företaget beräknas bidra till genererandet av intäkter. Detta preciseras genom Redovisningsrådets rekommendation att välja någon av följande fyra avskrivningsmetoder:

- Linjära avskrivningar
- Degressiva avskrivningar
- Progressiva avskrivningar
- Produktionsberoende avskrivningar

Den avskrivningsmetod som skall väljas är den som bäst återspeglar hur tillgångens ekonomiska värde för företaget förbrukas (Artsberg 2005: 219). Förväntar sig företaget till exempel att en anläggning kommer att bidra med större bruttoinkomster under sina första



användningsår lämpar sig en degressiv avskrivningsmetod där avskrivningsbeloppen är större i början. Vid omvänd bedömning av bruttoinkomsterna lämpar sig progressiva eller produktionsberoende avskrivningar (Artsberg 2005: 219-220).

Inom svensk praxis är linjära avskrivningar den dominerande avskrivningsmetoden för avskrivningar enligt plan. Detta beror främst på att det är en praktisk och enkel metod att använda, vilket Artsberg (2005: 221) betvivlar vara en lovlig grund, snarare än att den i teorin skulle vara mer fördelaktig än övriga avskrivningsmönster. Därmed kan de i studien undersökta företagen i stor utsträckning förväntas använda linjära avskrivningar externt. Frågan är hur stor påverkan detta får för valet av avskrivning internt.

Utöver de tidigare nämnda planenliga avskrivningsmetoderna, det vill säga enligt en fastställd avskrivningsplan baserad på tillgångens anskaffningsvärde och dess bedömda ekonomiska livslängd (Gröjer 1997: 101), finns vissa möjligheter till ytterligare avskrivningar, så kallade överavskrivningar. Dessa medför en av skattereglerna tillåten undervärdering av tillgångarna och används i regel för att minska det beskattningsbara resultatet. Överavskrivningarna redovisas i resultaträkningen som en bokslutsdisposition och kan på så sätt påverka rörelseresultatet. I praktiken är detta ett degressivt sätt att skriva av maskiner på i och med att det i början görs för stora avskrivningar som senare kompenseras av för små (Thomasson 2003: 284-287). Överavskrivningar har dock inte alls samma tendenser att fortplanta sig till den interna redovisningen, vilket behandlas strax.

### **3.4 Intern redovisning**

Att definiera intern redovisning är inte helt entydigt och det förekommer många varianter på förklaringar av begreppet. Karlsson (1998: 25) definierar intern redovisning som "all redovisning som företagen har utöver den obligatoriska affärsredovisningen". Till skillnad från fallet med den externa redovisningen finns det inte för den interna några lagregler om hur redovisningen ska se ut utan den kan helt formos utifrån företagens behov och önskemål.

#### **3.4.1 Utgångspunkter**

Den externa redovisningen skall fungera som information för företagets externa intressenter. Den interna däremot är till för att registrera sådant som händer inne i företaget och för det ändamålet är den externa redovisningen ofta inte tillräcklig.

Utformningen av den interna redovisningen styrs av företagets interna behov av information för bland annat uppföljning och planering av verksamheten. Traditionellt sett har kraftigt avvikande intern redovisning främst använts av större industriföretag i vilka särskilt tillverkningsavdelningarna haft extra informationsbehov (Karlsson 1998: 30).

### **3.4.2 Kostnadsbegreppet**

Vanligen skiljer sig de använda kostnadsbegreppen inom intern och extern redovisning åt. Den externa redovisningen grundar sig på bokföringsmässiga kostnader medan det inom den interna åtminstone i viss utsträckning används kalkylmässiga kostnader (Karlsson 1998: 31).

Bokföringsmässiga kostnader bestäms av regler från exempelvis skattelagstiftningen som säger hur mycket av utgifterna som ska bokföras som kostnader en viss period, vilket gör att kostnaderna vanligtvis inte överensstämmer med takten för resursernas förbrukande. Den interna redovisningen ger dock företagen möjlighet att i valfri utsträckning internt använda andra underlag för sina kalkyler. De nya underlagen benämns kalkylmässiga kostnader och kan i lämplig utsträckning väljas så hänsyn till resursernas verkliga förbrukning tas, vilket innebär att kalkylerna grundas på resursens värde vid förbrukningstillfället, det vill säga nuvärdet eller återanskaffningsvärdet (Karlsson 1998: 31). Detta står i tydlig kontrast till de bokföringsmässiga kostnaderna inom extern redovisning där utgångspunkten för värdering är anskaffningsvärdet.

En intressant innebörd av användandet av kalkylmässiga kostnader internt är hanteringen av avskrivningarna. Kalkylmässiga avskrivningar beräknas på det aktuella återanskaffningsvärdet och ska som bekant på så vis ge en mer rättvisande bild av värderingen av tillgångar. I och med att hänsyn tas till prisökningar vid beräkningen av de kalkylmässiga avskrivningarna är tanken att de ska motsvara det totala finansiella utrymme som behövs för att göra en ersättningsinvestering (Lönqvist 1994: 130).

Ax, Johansson och Kullvén (2002: 173-174) väljer att framhålla tre huvudsakliga aspekter varvid de kalkylmässiga kostnaderna skiljer sig från de bokföringsmässiga. Dessa är urval, värdering och periodisering. Urvalet behandlar valet av kostnader som ska inkluderas i beräkningarna. Överensstämmelsen mellan kostnadstyperna är stor, men Ax, Johansson och Kullvén (2002: 175) tar upp skatt, ränte- och avskrivningskostnader som exempel på bokföringsmässiga merkostnader, det vill säga kostnader som vanligen inte inkluderas i kalkylmässiga kostnader.

Vad gäller värderingen skiljer sig kostnadstyperna främst åt när resurserna förbrukas under en längre tid (Ax, Johansson och Kullvén 2002: 175-176). Vid detta läggs vanligen

mest kraft, vilket behandlats tämligen utförligt ovan. Ax, Johansson och Kullvén (2002: 175-176) tillägger dock att den i första hand använda värderingsgrunden bör vara alternativkostnader, till exempel försäljning eller alternativ användning, förutsatt att någon sådan möjlighet finns. I annat fall bör ersättningskostnaden användas.

Periodiseringsaspekten berör hur kostnader ska allokeras i tiden (Ax, Johansson och Kullvén 2002: 176-177). Visserligen är den så kallade ekonomiska livslängden, det vill säga tiden då användningen är ekonomiskt försvarbar, utgångspunkt för den bokföringsmässiga avskrivningstiden, men detta påverkas av lagar och regler med följd att tiden i praktiken är schablonmässig. Kalkylmässigt är dock den ekonomiska livslängden allenarådande. Det finns dock även andra skillnader. Kalkylmässigt kan till exempel kostnader för forskning och utveckling periodiseras, medan den tidigare nämnda Försiktighetsprincipen med mera hindrar detta inom den externa redovisningen.

### **3.4.3 Allokering**

Den kanske viktigaste funktionen för den interna redovisningen är dock uppdelningen av kostnader. För den externa rapporteringen räcker det med att ha kostnaderna uppdelade på kostnadslag för hela företaget. Internt är ofta ytterligare information önskvärd för delar av företaget och kostnaderna kan delas upp både på kostnadsställen, till exempel avdelningar och funktioner, och kostnadsbärare, till exempel produkter (Karlsson 1998: 32). En vanlig metod för kostnadsallokering är den så kallade Activity Based Cost-metoden, vanligen kallad ABC-metoden (Ax, Johansson och Kullvén 2002: 261-269).

Vanligt förekommande är att olika avdelningar eller divisioner fungerar som självständiga ansvarsenheter efter vilka de också redovisas (Karlsson 1998: 43), exempelvis kostnads-, resultat- eller investeringsenheter (Merchant och Van der Stede 2003: 254-258). Uppdelningen av kostnader är en förutsättning för all bedömning då det avgör möjligheten för chefer att påverka de resultat- och prestationsrelaterade nyckeltalen.

## **3.5 Bedömningsmått**

Från redovisningen hämtas sedan data till de nyckeltal som används för bedömning och prestationsutvärdering. Några vanliga mätetal för bedömning av enheters eller chefers resultat och prestation tas upp i detta stycke. Förutom de enklaste måtten intäkter, kostnader och vinst,

det senare ofta mätt i EBIT (vinst före finansiella poster) eller EBITDA (vinst före finansiella poster, avskrivningar och amorteringar), finns ett flertal mer avancerade mått. Kassaflödet är ett svårtolkat mått då mycket likvida medel visserligen är positivt men kan vara en följd av ovilja att investera eller brist på investeringsalternativ (Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén 2001: 117).

Som mått på lönsamhet kan de olika ROI-måttalen (avkastning på investering) användas. Dessa är bland annat ROCE (avkastning på sysselsatt kapital), ROA eller ROTC (avkastning på totalt kapital) samt ROE (avkastning på eget kapital). Det som kännetecknar dem alla är att de är kvoter, vanligen uttryckta i procent, med ett vinstmått i täljaren och ett för företaget eller enheten använt kapital av en viss typ i nämnaren. Det innebär att ROI-måtten kan ökas både genom att öka täljaren eller genom att minska nämnaren samt att till exempel en ökning av täljaren kan kompenseras av en lika stor ökning av nämnaren. Hädan efter kommer ROI att användas som samlingsnamn på de ovan nämnda måtten. Dessa är ofta populära då de har många önskvärda egenskaper. Merchant och Van der Stede (2003: 415-416) poängterar möjligheten till ökad decentralisering och självbestämmande till följd av den enkla och lättöverskådliga presentationen av resultatet, vilket var själva anledningen till måttets introduktion av DuPont på 1920-talet.

Ett liknande mått är ROS (vinstmarginal), vilket liksom ROI är en kvot. I täljaren är det åter ett vinstmått, men den här gången återfinns försäljningsvärdet i nämnaren (Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén 2001: 116-117).

En annan typ av mått är residualinkomstmåtten, till exempel det tidigare nämnda EVA (Stewart III 1995) eller varianterna SVA (Magni 2005) och CVA (Ottosson och Weissenrieder 1996). Det som kännetecknar residualinkomstmåtten är att de inte är kvoter utan istället mäts i pengar. Måtten är alla varianter på intäkter subtraherat kostnader samt kostnader för kapital (Balachandran 2006), och kommer hädan efter att benämnas RI. CVA (Cash Value Added) baseras på diskonterade kassaflöden. Utifrån investeringsbelopp, livslängd och kapitalkostnad (WACC) beräknas ett kassaflödeskrav, vilket återspeglar det kassaflöde som under investeringens förväntade livslängd måste genereras för att ge ett nuvärde lika med noll. CVA-värdet är då kassaflödeskravet subtraherat från det verkliga kassaflödet. En variant är dock CVA-index där istället kassaflödet divideras på kassaflödeskravet, vilket blir en kvot (Ottosson & Weissenrieder 1996) och därmed påminner mer om ROI-måtten.

Det finns även många typer av så kallade mjuka mått, vilka exempelvis kan innefatta kund- och personalnöjdhet mätt i andel återkommande kunder respektive sjukfrånvaro. Därtill finns en mängd, ofta individuellt anpassade, mått för produktivitetmätande.

ROI- och RI-måtten, men även EBIT och andra resultatmått, är typiskt ekonomiska mått, medan produktivitetmått och mjuka mått är mer verksamhetsrelaterade. Denna uppdelning kommer få betydelse senare i uppsatsen, då de förstnämnda ger större handlingsfrihet, men i allmänhet innebär sämre kontrollmöjligheter än de förstnämnda. Det finns naturligtvis även ett stort antal andra finansiella mått än de som tagits upp i detta underkapitel, men dessa har inte så stor betydelse för den fortsatta framställningen.

### 3.6 Incitamentskapande

*“Hold employees accountable for the performance areas you want them to pay attention to”*

*Merchant och Van der Stede (2003: 464)*

Att skapa korrekta incitament för anställda är i princip det ekonomistyrning går ut på och är därmed en vetenskap i sig. Optimalt vore om företagskulturen var sådan att denna utan yttre inblandning uppmanade till långsiktigt värdeskapande samtidigt som de anställdas arbetsuppgifter var utformade så att de inspirerade till ansträngningar (Merchant och Van der Stede 2003: 74-84).

Citatet ovan antyder dock att den krassa verkligheten är sådan att andra belöningar och straff behövs för att skapa verkliga incitament. Anthony och Govindarajan (2003: 565-566) samt Merchant och Van der Stede (2003: 374-375) har därför sammanställt listor på kriterier för hur ett belöningssystem bör utformas. Dessa kan sammanfattas med en mening: Det som mäts är det som kommer att maximeras. Det samma menar Balachandran (2006) som visar att de fall där residualinkomst används som mått också leder till höjd residualinkomst. Detta ställer höga krav på valet av måttal.

I slutändan är målet att maximera kapitalavkastningen, vilket vanligen mäts med något av ROI-måtten. Problemet är just att detta är målet på lång sikt, medan mätningarna sker på kort sikt. Istället för att mäta några aspekter och hoppas att maximering av dessa på kort sikt ska

leda till maximering av ROI på lång sikt (exempelvis det Balanserade styrkortet), ska möjligheten till användandet av ROI även på kort sikt ses över.

Värdena för beräkningen av ROI hämtas som tidigare nämnts ur företagets interna redovisning, vilket till större eller mindre del kan skilja sig från den externa. Frågan är dock hur denna bör utformas för att kortsiktig maximering av ROI ska sammanfalla med långsiktig maximering av det samma. Dutta och Reichelstein (2005) menar att kongruens mellan kort och lång sikt uppträder om tillgångarnas redovisningsvärde exakt överensstämmer med deras marknadsvärde. Dutta och Reichelstein baserar sina beräkningar på Rays Principal-agent-teori och menar att incitamenten för agentens kortsiktiga handlande då är exakt de samma som principalens långsiktiga mål. Med det menas att en handling som medför en positiv påverkan på ROI på kort sikt också ger ett positivt nuvärde enligt diskonteringsprinciperna och tvärt om.

Är till exempel avskrivningstiden för kort kommer avskrivningarna vara för höga inledningsvis och det bokförda värdet så småningom för lågt, vilket innebär en ökning av ROI då nämnaren är för liten. När tillgången är helt avskriven och ingen avskrivning längre sker blir dess användande helt gratis och bidrar bara positivt till ROI då inget kapital alls är bundet i tillgången. Därmed ges incitament att behålla denna istället för att införskaffa en ny, avskrivningskrävande och kapitalbindande tillgång, trots att denna kanske skulle medföra en ökning av nuvärdet.

Dutta och Reichelstein (2005) pekar även på en motverkade process, nämligen när en materiell anläggningstillgång skall tas ur bruk antingen på grund av försäljning eller för att den vid en framtida försäljning inte kommer att utgöra något betydande värde för företaget. Vid en försäljning förs tillgången ut ur redovisningen och eventuell realisationsvinst eller realisationsförlust erhålls genom att skillnaden mellan företagets försäljningsintäkt och anläggningstillgångens bokförda värde beräknas. Med detta i åtanke kan chefer känna lockelse att sälja undervärderade tillgångar, vars försäljningspris minus bokfört värde då tillfaller försäljningsåret i bokföringen (RR 12:31-32). Tyvärr kompenserar dessa båda processer inte helt varandra, utan den senare tillför bara ytterligare en dimension på problemet. Det enda sättet att ge helt korrekta incitament är därför total samstämmighet mellan bokfört värde och verkligt marknadsvärde (Dutta och Reichelstein 2005).

Beskrivningen ovan är naturligtvis något av en utopi. Klart är emellertid att sannolikheten för goda incitament ökar ju mer rättvisande den interna redovisningen är. Sannolikheten för det senare kan dock förväntas öka om även ”rättvisande värden” används i den externa redovisningen. Osäkerheten ligger snarast i huruvida företagen anser att vinsterna med en verklighetsrelaterad intern redovisning överväger de extra kostnaderna.

## Kapitel 4

# Empiri

---

---

*De empiriska resultaten presenteras, erhållna enligt beskrivningen i kapitel 2 "Metod" och som ligger till grund för analysen i kapitel 5. Informationen visas företagsvis med en standardiserad struktur.*

---

---

### **4.1 NIBE industrier AB**

Kontaktperson på NIBE Industrier AB är företagets verkställande direktör Gerteric Lindquist, en position denne innehaft i 19 år.

#### **4.1.1 Övergripande information och ägarstruktur**

Lindquist beskriver NIBE Industrier AB som ett av Europas ledande företag inom värmebranschen och som tillverkar bland annat element och komponenter för elektrisk uppvärmning, värmepumpar och braskaminer. Verksamheten är uppdelad på tre affärsområden, NIBE Element, NIBE Villavärme och NIBE Brasvärme. Moderbolaget har sitt säte i Markaryd i Småland men har även tillverkning på en rad håll i andra delar av Europa.

Sedan 1997 finns NIBE på Stockholmsbörsen. 30 % av aktiekapitalet samt 53 % av rösterna ägs av den så kallade Management-gruppen, som består av en grupp privata storägare. Dessa har varit med ändå från grundandet av verksamheten.

#### **4.1.2 Ansvarsstruktur och myopiuppfattning**

Inom de tre affärsområdena ryms 35 olika produktionsenheter. Alla dessa har varsin chef med kostnadsansvar. Produktionsenheterna lyder samtliga under samma styrningsprinciper.

Produktionscheferna har inte befogenhet att ta beslut om egna investeringar utan cheferna för in önskade investeringar i budget och styrelsen fastställer sedan en investeringsram för hela koncernen. Större investeringar ska motiveras i ett så kallat investeringsäskande som går igenom noggrant på högre nivå. Detta för att kontrollera att investeringsunderlaget verkligen

är riktigt utformat och väl grundat. Lindquist poängterar vikten av att investeringar skall vara genomtänkta och långsiktiga. Investeringsbesluten grundar sig alltid på payback-tid. Investeringar upp till ett visst belopp i förhållande till balansomslutningen beslutas av VD själv. Investeringsbelopp däröver skall godkännas av styrelse.

Lindquist ser inget problem i att chefer skulle vara ovilliga till investeringar för att på så sätt kunna uppnå en högre avkastning på kapitalet. I NIBEs fall utnyttjas maskinerna så hårt att de oftast efter avskrivningstiden är så pass slitna att det enligt Lindquist ändå skulle vara riskfyllt att ha kvar dem i produktionen. Ett stillestånd till följd av ett maskinhaveri skulle vara katastrofalt och slå tillbaka hårt mot hela produktionsprocessen. Något överutnyttjande av maskiner som överstiger dess avskrivningstider är därför inte aktuellt. Dessutom menar Lindquist att den tekniska utvecklingen på maskinområdet går så pass snabbt att en maskin många gånger är föråldrad och omodern efter avskrivningsperiodens slut att det inte lönar sig att ha kvar den i produktionen.

Kortsiktighet hanteras enligt Lindquist på ett bra sätt inom företaget. Verksamheten följer ett väl utstakat schema där det inte finns utrymme till att skynda på processen för kortsiktiga vinningars skull. Han upplever även att det stabila ägandet lett till ett mer långsiktigt tänkande i organisationen. Endast genom tydlighet och öppenhet gentemot aktieägare kan förtroende skapas och dessa övertygas om långsiktiga prioriteringar.

### **4.1.3 Intern redovisning**

Den interna redovisningen skiljer sig enligt Lindquist inte från den i lag reglerade externa redovisningen mer än att den är betydligt mer detaljerad. Någon ansträngning för att få en intern redovisning som stämmer bättre överens med marknadsvärden görs inte. Värdering och avskrivningar redovisas likadant förutom i de fall skattelagstiftningen möjliggör större avskrivningar externt. En slags dubbel bokföring för den externa och den interna redovisningen tror Lindquist skulle vara mer krånglig än givande och kunna leda till ett misstroende från externa intressenter. En skillnad är dock att det internt förekommer en detaljerad och omfattande uppföljning av alla kostnadsslag som är till grund för företagets kalkyler. Dessa vill företaget naturligtvis inte redovisa externt.

### **4.1.4 Bedömning och incitament**

NIBE är enligt Lindquist ganska spartanskt när det gäller användandet av bonus- och optionsprogram. Något optionsprogram förekommer inte, men det är naturligtvis fritt fram för alla anställda att köpa aktier i företaget. Bonus i verkstäderna är kopplad till produktionen i



form av ackord med möjlighet till en 30 % förbättring. Maximal bonus uppgår till 25 % av årslönen, motsvarande tre månadslöner.

NIBE har utåt fyra övergripande ekonomiska mål för hela koncernen som rör tillväxten, rörelseresultatet, avkastningen på eget kapital samt soliditeten. Dessa mål har funnits och varit desamma sedan 1989. Längre ner i organisationens produktionsenheter bryts dessa övergripande mål ned till produktivitets- och effektivitetsmått som direkt material, direkt tid, indirekt tid och fasta kostnader.

Inom koncernen finns även ett antal väl uttalade grundvärderingar. Lindquist betonar hur viktigt det är att de anställda är införstådda med dessa. Lönsamheten är den mest centrala av värderingarna men det är även av största vikt att kunna förstå hur god lönsamhet uppnås på bästa sätt. Därför ligger även stort fokus på bland annat produktivitet, kvalitet, produktutveckling och långsiktighet. Någon kvalitetsbonus tillämpas inte utan det skall, som Lindquist uttrycker det, bara finnas en kvalité på NIBEs produkter och den ska vara av högsta klass. Om en produkt inte godkänns vid kvalitetskontrollen skickas den tillbaka till den station där felet uppstod för att åtgärdas. Det utgår heller inget ackord på produkten förrän den är kvalitetssäkerställd.

Bonusgrundarna förändras från år till år för att undvika manipulation och taktik vid budgetutformningen. De kan även styras strategiskt från ledningen genom att exempelvis expansion prioriteras i en viss region eller att en hög personalomsättning vill undvikas inom en enhet.

## **4.2 SCA Packaging Sweden AB**

Kontaktpersonen på SCA Packaging Sweden AB är företagets ekonomidirektör Douglas Hoover.

### **4.2.1 Övergripande information och ägarstruktur**

SCA Packaging Sweden AB är ett större basindustriföretag med huvudkontor i Värnamo i Småland. Moderbolaget SCA Packaging har liknande verksamheter i ett flertal länder och är i sin tur ett helägt dotterbolag till den svenska koncernen SCA AB. Moderkoncernen ägs i huvudsak av svenska organisationer och institutioner vars aktieinnehav enligt Hoover är högst stabilt. Cirka 12 % av aktierna ägs direkt av privatpersoner.

SCA Packaging Sweden AB har tre huvuddivisioner med ett flertal produktionsenheter runt om i Sverige, totalt cirka 800 anställda och en omsättning på drygt 1 600 miljoner kronor. Moderkoncernen har år efter år gett höga och konsekventa utdelningar till aktieägarna.

#### **4.2.2 Ansvarsstruktur och myopiuppfattning**

Utifrån Hoovers beskrivning framstår företaget som hierarkiskt. Mellancheferna på fabrikerna ansvarar gentemot respektive divisionschef, som i sin tur ansvarar mot högre ort. Produktionsenheterna är resultatcenter, där cheferna ansvarar i första hand för resultatet men även för kassaflöde.

Divisions- och mellanchefer har inga befogenheter till egna investeringar. Alla förslag kräver godkännande från högre ort, så kallade preaction reviews (Merchant och Van der Stede 2003: 69), vilket är typexempel på handlingsstyrning. Förfarandet är högst standardiserat, men olika nivåers godkännande krävs beroende på investeringens storlek. Hoover poängterar den höga standardiseringsgraden och dess resulterande i konsekventa beslut. Eventuella investeringsförslag baseras på CVA-index, vars värde bör överstiga 1,2, men absolut inte understiga 1. Ett CVA-indexvärde på 1 innebär en avkastning i linje med väl valda delar av aktiemarknaden i övrigt. Alla investeringsbeslut vägs därefter in i budget och följs upp under kommande år. Hoover betonar dock att kravet på CVA-index inte innefattar bland annat säkerhetsinvesteringar.

Enligt Hoover syftar metoden ovan till två saker. Dels uppnå möjlighet till översikt, då en fabriks beslut i hög grad påverkar andra enheter, både i Sverige och i Europa. Dels bedöms högre ort kunna göra mer kvalificerade bedömningar, vilket minskar risken för olämpliga beslut, till exempel på kortsiktiga grunder.

Hoover menar dock att kortsiktigt handlande inte är ett problem på företaget, vilket delvis skulle bero på den hierarkiska kontrollen samt bonusprogrammen som syftar till att stävja kortsiktighet och annan suboptimering. Dessutom menar han att användandet av CVA-måttet automatiskt medför ett långsiktigt perspektiv. Detta tillsammans med det stabila ägarförhållandet gör att problemet med kortsiktiga investeringar därför i princip elimineras.

#### **4.2.3 Intern redovisning**

Den externa redovisningen styrs, förutom av legala krav, främst av skattehänsyn. Den interna redovisningen däremot är verklighetsrelaterad och baserad på kalkylmässiga avskrivningar där aktuella återanskaffningsvärden används. Beräkningen av återanskaffningsvärdet är dock aningen schablonartad. Därtill används uppskattad ekonomisk livslängd som grund för

proportionerlig, det vill säga linjär, avskrivning. Den interna redovisningen är naturligtvis även detaljerad på ett helt annat sätt än den externa med tydlig allokering av kostnader och intäkter. Den viktiga skillnaden är dock att avskrivningsnivåer och beräknade livstider med avsikt gjorts mer verklighetsrelaterade. Alternativkostnadsbaserade värderingar av anläggningstillgångarna används alltså inte utan värderingen baseras på återanskaffningsvärdet, vilket ligger i linje med metoderna föreslagna av Ax, Johansson och Kullvén (2002: 175-176).

Därtill pekar Hoover på konsekvenserna av den internationella prägeln på företaget då olika enheter följer olika nationella regler externt. Därmed är en fristående intern redovisning ändå ett måste, vilket leder till att mängden extraarbete inte är så stort för skapandet av en verklighetsanknuten intern redovisning.

#### **4.2.4 Bedömning och incitament**

Bonusen för chefer uppgår till mellan fem och 40 % av årslönen. Mellanchefer har bonus baserat på EBIT och kassaflöde. Divisionschefer samt högre ledning har bonus baserat på vad företaget kallar operating cash target eller OCT, vilket är en sammanvägning av EBITDA med förbättring av arbetande kapital. Den främsta bonusgrundaren för båda nivåerna är alltså någon form av resultatmått. Bonus- och ansvarsstruktur är alltså kongruent då i stort sätt samma resultat- och prestationsmått används för båda systemen. Det sistnämnda kompletteras emellertid med användandet av det Balanserade styrkortet, baserat på åtta finansiella och ickefinansiella nyckeltal.

Dessutom tillämpar företaget gruppbonusar konsekvent på alla nivåer. En del av bonusen baseras inte på den egna fabriken eller landets nyckeltal, utan även andra enheters eller länders värden vägs in. Detta menar Hoover uppmanar till fokus på företagets bästa samtidigt som samarbete främjas, vilket stämmer väl överens med Merchants och Van der Stedes (2003: 372-373) syn.

### **4.3 Trelleborg Engineered Systems Group AB**

Kontaktpersonen på Trelleborg Engineered Systems Group AB var Lars E Olsson, som sedan sju år tillbaka arbetar där som controller.

### **4.3.1 Övergripande information och ägarstruktur**

Trelleborg Engineered Systems Group AB består av ett antal olika resultatenheter som alla styrs av ekonomisk rapportering. Olsson ser organisationen som ett industriellt holdingbolag, som inte är lika kundfokuserat som övriga affärsområden inom koncernen. Försäljningen utgörs både av projektförsäljning samt vanlig försäljning av standardiserade, repetitiva produkter, vilket gör att företaget har olika typer av kunderna. Projektförsäljningen innebär en ytterligare ökad risk för suboptimering då en chef kan lockas till att tacka nej till ett projekt för att detta skulle kunna sänka ROI-måttet. Exempel på standardiserade produkter är slangar, gummimattor, dukar och maskinkomponenter i form av gummi och metall.

Trelleborg Engineered Systemes Group AB ingår i koncernen Trelleborg AB, vilket har en större majoritetsägare i form av en stiftelse med ursprung i företagets grundare. Denna stiftelse innehar 13,5 % av kapitalet och hela 55 % av rösterna. Olsson betonar vikten av ett stabilt ägande för att få ett långsiktigt perspektiv, något han menar den nämnda stiftelsen medför.

### **4.3.2 Ansvarsstruktur och myopiuppfattning**

Olsson beskriver organisationen i Trelleborg Engineered Systems Group AB som rent hierarkisk. Under varje affärsområde finns vanligen flera fabriker där samtliga verksamheter har full resultat- och balansräkning, det vill säga där de är så kallade investeringscenter. Investeringsbefogenheterna kan liknas vid en hierarkisk trappa där en avdelningschefs befogenheter är begränsade till en viss summa för ett enskilt projekt. Större beslut går upp till koncernchefen som har befogenhet att besluta om projekt upp till 20 miljoner kronor. Än större beslut måste fattas av styrelsen.

Internprissättningen i företaget är ingen stor fråga då den interna försäljningen är liten till följd av att få produkter används som delkomponenter. Priserna sätts dock utifrån en formel som håller några år i taget och där det är en balansgång mellan att uppnå stabilitet i den operativa verksamheten och långsiktigt skattehänseende.

Olsson menar att problemet med myopi finns i den mänskliga naturen. Det är ett problem som ständigt måste uppmärksammas och företaget försöker hantera problemet i så bra som möjligt. Olsson menar att företaget inte kan göra mer än sitt bästa för att undvika kortsiktigt handlande och att problemet blir större i takt med att företagen växer. Optimalt är enligt Olsson när en organisation förändras och växer sakta i lugn takt utan några större fluktuationer. Han säger sig vara väl medveten om att maximering av nyckeltal på kort sikt inte leder till en maximering på lång sikt och förklarar detta som en del av

kvartalsrapporteringens dilemma. I sammanhanget betonar han även att det är viktigt att komma ihåg vilka som är företagets egentliga intressenter och menar att varken ekonomiskribenter eller analytiker hör till dessa.

Det Trelleborg kan göra för att hantera och minimera svängningarna är att byta ut måtten, styra verksamheterna strategiskt samt köpa intressanta bolag respektive sälja bolag som inte passar in.

### **4.3.3 Intern redovisning**

Den interna redovisning som används inom Trelleborg Engineered Systems Group AB är naturligtvis mer detaljerad, men överensstämmer i övrigt i stort sett med den konsoliderade externa redovisningen som ges ut till långivare och aktieägare. I de fall där skillnader förekommer är när lagar och regler för den externa redovisningen i andra länder också gör att den interna redovisningen blir annorlunda i dessa länder jämfört med den modell som används i Sverige.

De avskrivningsprinciper som företaget använder sig av är linjära avskrivningar efter uppskattad ekonomisk livslängd. Den uppskattade ekonomiska livslängden bestäms emellertid enligt Olsson på ganska schablonmässiga grunder, vilket i princip innebär att den inte alls baseras på faktiskt ekonomisk livslängd. Avskrivningstiderna ändras inte så länge det rör sig om mindre avvikelser inom ett visst tidsspänn. Dessa principer används både för den externa och den interna redovisningen.

Något försök till uppskattning av tillgångarnas marknadsvärden görs endast vid uppköp av nya verksamheter. Det anses inte vara värt besväret att skapa en intern redovisning som stämmer helt överens med verkligheten och som på så sätt skulle kunna ge bättre incitament. Istället har andra sätt valts för att undvika kortsiktigt beteende i form av manipulation, vilket behandlas senare.

### **4.3.4 Bedömning och incitament**

Huvudsakliga bedömningsmått inom koncernen är EBIT, ROS och ROA. Samtliga verksamheter inom affärsområdet är som tidigare nämnts investeringscenter med full resultat- och balansräkning. Det som är intressant i slutändan är hur mycket en verksamhet sålt för och hur mycket pengar som sedan finns kvar. Var pengarna stoppas däremellan, till exempel administrationskostnader, spelar mindre roll för resultatet i det stora hela menar Olsson.

Internt i organisationen används EBIT och EBITA men inte EBITDA. Detta motiveras av Olsson med att avskrivningar ska ses som en kostnad och att det ska finnas en vilja till att

göra investeringar. För bedömning av chefer som är kopplade till produktionen lämpar sig istället produktivitetmått.

Det Balanserade styrkortet har inte varit och är inte aktuellt att använda inom företaget. Detsamma gäller EVA, förutom möjligtvis vid förvärv. De mått som används inom affärsområdet idag har kommit fram vid just förvärvssituationer.

Bonusprogrammet hos Trelleborg Engineered Systems Group AB har drivits i 30 år och finns i princip på alla nivåer. Bonusen kan uppgå till maximalt 30 % av årslönen. Den så kallade målbonusen ligger på en till två månadslöner och kan maximalt dubblas. Ambitionen är att bonusen skall baseras på relevanta nyckeltal för den egna verksamheten och att cheferna ska ha möjlighet att påverka de parametrar som mäts. Dessa har varierat över tiden i och med att prioriteringarna förändrats och kunnat vara till exempel ROA, EBIT, kassaflöde eller mjuka mål. Om exempelvis mängden pengar är begränsad under en period prioriteras kassaflöde och bonus kopplas därmed till detta.

De bonusgrundande måtten ändras cirka vart tredje till vart fjärde år för att förhindra manipulering och suboptimering. Ofta behövs nämligen en viss tid för att de anställda ska lära sig hur manipulering görs effektivast. Samtidigt får inte måtten ändras för ofta med risk för att det då leder till att de inte tas på allvar och inte ger möjlighet till långsiktigt och konsekvent beteende.

På senare år har bonus kopplats till budget trots att detta lätt kan utnyttjas och bli till taktik. Metoden har dock föredragits för att bonus då även kan utgå i lågkonjunktur. Olsson menar att bonus naturligtvis även bör utgå till dem som har hand om ”dåligt gående” verksamheter och menar att ingen skulle vilja jobba med dessa områden annars.

## **4.4 Vin & Sprit AB**

Kontaktpersonen på Vin & Sprit AB är Jan Erik Gustafsson. Han är koncerncontroller på stabsavdelningen för dotterbolaget V&S Group och ansvarig för analys på koncernnivå samt koncernens investeringspolicy.

#### **4.4.1 Övergripande information och ägarstruktur**

V&S Group bedriver numer en omfattande internationell verksamhet och är en ledande tillverkare och distributör av sprit och vin i norra Europa. När Gustafsson började i företaget fanns bara varumärket Absolut men sedan dess har företaget genomfört ett flertal förvärv av bolag och enheter världen över och gått från att vara ett ”nordiskt” företag till att bli en stor internationell koncern. Idag räknas V&S Group in bland världens tio största spritdryckesföretag med en omsättning på nästan 10 miljarder kronor och cirka 2 500 anställda. Moderbolaget Vin & Sprit AB ägs till 100 % av svenska staten.

#### **4.4.2 Ansvarsstruktur och myopiuppfattning**

Verksamheten är indelade i tre affärsområden, Absolute Spirits, Distillers och Wine. Affärsområdena är självständiga med stort eget ansvar att styra sin verksamhet. Från central nivå är främsta uppgiften att övervaka områdena att de gör rätt saker. Produktionsenheterna inom affärsområdena fungerar som kostnadscenter. Vid försäljning mellan divisionerna delas producerande fabriks kostnader på divisionerna. Internpriser inom koncernen sätts till självkostnadspris utan förräntningskrav.

Kortsiktighet ses inte som ett problem i koncernen eller är i alla fall inte något som vägs in i beräkningarna. Gustafsson upplever det som att företaget är förskonat från problemet i och med att det råder underkapacitet i koncernen där två av tre affärsområden växer för fullt och där företaget är tvungna att göra nyinvesteringar för att klara framtiden. Dock undersöks det noga att inte överinvesteringar görs inom dessa områden. Vid överkapacitet i ett affärsområde är det vanligt att detta får hjälpa ett annat affärsområde med produktion och får då ta del av förräntningen på den del av kapitalet som använts från det andra affärsområdet.

Gustafsson upplever inte heller att cheferna för produktionsenheterna handlar kortsiktigt ur investeringssynpunkt. Han medger dock att det resultatmått som används inte beaktar eventuell ovilja hos chefer att investera i de fall en investering sänker en enhets totala räntabilitet.

Företaget har genomfört ett antal strategiska förvärv vilket enligt Gustafsson gör att en långtidsplanering kommer av sig själv och att framtiden ständigt måste bedömas med fem till tio års sikt. Han tror även att det statliga ägandet har hjälpt till att ge ett mer långsiktigt perspektiv inom koncernen och framhäver långsiktigt handlande som ett av företagets styrkor.

Vid investeringar ska investeringens kalkylränta överstiga företagets internränta på 12,5 %. Avkastningskravet beräknas utifrån ägarens krav med tillägg för en riskräntesats samt täckning för sådana övriga kostnader som inte ingår i produktkalkyleringen

En ersättningsinvestering måste göras även om inte denna nivå uppnås utan då läggs mer värde på exempelvis tillförlitlighet eller att maskinen producerar mer till ett billigare pris per styck. Vid nyinvesteringar beräknas marginalintakten på den förbättring av processen som investeringen leder till och kravet är alltså 12,5 % på varje investerat belopp.

#### **4.4.3 Intern redovisning**

Några principiella skillnader i förhållande till den externa redovisningen förekommer inte internt, även om den interna redovisningen som vanligt är detaljerad på ett helt annat sätt. Samma operativa resultat används extern och internt och samma avskrivningsprinciper, linjär avskrivning efter uppskattad användningslängd. Den ekonomiska livslängden bestäms med schabloner och intentionen är att vara så strikt som möjligt. Även värderingsprinciperna är desamma. Någon möda läggs inte på att få de materiella tillgångarnas värde att överensstämja med marknadsvärden. Omvärderingar i form av upp- och nedskrivningar är vanligare bland immateriella tillgångar.

#### **4.4.4 Bedömning och incitament**

Det huvudsakliga prestationsmått som används är ROCE, då endast det kapital som kostar pengar för divisionerna ska beaktas. Kapitalstrukturen ser olika ut i de olika bolagen och mycket av tillgångarna är av immateriell art, som i goodwill för varumärket Absolut. Denna kapitalstruktur gör att det är svårt att mäta om en division presterar väl. Detta är ett problem som Gustafsson inte anser har lösts med det nuvarande räntabilitetsmättet.

Även andra mer operativa mått har diskuterats men företaget har resonerat sig fram till att det inte vill ha för många mått. Bland annat har residualvinstmått varit på tapeten men aldrig blivit av. Gustafsson hänvisar till problematiken med att det kan vara svårt för många längre ned i en koncern att se sambanden och förstå sig på mått som exempelvis EVA eller kalkylmässiga resultat.

Den högsta ledningen följer Vin & Sprits bonusprogram medan medarbetare, arbetsledare och chefer i produktionsanläggningarna har en så kallad produktionsbonus. Denna baseras främst på produktivitetsmål och mjuka mål men affärsområdena har ganska fri tyglar att utforma sina egna bonussystem. 50 % av bonusen ska grundas på mjuka värden och övriga 50 % på ett fastlagt budgeterat operativt resultat som bygger på avkastningskravet ROCE på 12,5 %. Därtill kommer en ”spritbonusdel” som beräknas på energieffektivitet och stärkelseutbyte, det vill säga verksamhetsnära produktivitetsmål. Totalt uppgår produktionsbonusen till maximalt en månadslön.



De produktivetsmål och mjuka mål som är uppsatta är tänkta att de ska leda till ett långsiktigt högt värde på det sysselsatta kapitalet. Det mål som finns på 12,5 % är just ett långsiktigt satt mål på avkastningen för sysselsatt kapital inom hela koncernen. Detta sätts dock inte i budget. Målet är inte lätt att nå då mycket av kapitalet, som tidigare nämnts, är sådant som inte syns i balansräkningen i form av goodwill. Exempelvis ligger affärsområdena Distillers och Wine en bit under målet medan Absolut redan ligger långt över 12,5 %.

# Kapitel 5

## Analys

---

---

*Utifrån den beskrivna teorin kommer de empiriska resultaten analyseras. Förhoppningen är att detta ska leda till konstateranden som kan användas för att besvara uppsatsens frågeställning i enlighet med dess syfte.*

---

---

### 5.1 Detaljanalys

Analysen av det empiriska materialet med hjälp av den tidigare nämnda teorin kommer att inledas med en jämförande detaljanalys av väl valda delar av informationen från företagen. I resten av detta kapitel benämns NIBE Industrier AB för NIBE, SCA Packaging Sweden AB för SCA (ej att blanda ihop med moderbolaget SCA AB), Trelleborg Engineered Systems Group AB för Trelleborg (ej att blanda ihop med moderbolaget Trelleborg AB) samt Vin & Sprit AB för V&S. Varje studieområde kommer att avslutas med en grafisk visualisering av likheter och skillnader företagen emellan. Det bör poängteras att det intressanta är företagens position relativt varandra i diagrammen. De absoluta lägena får ofta anses något godtyckliga.

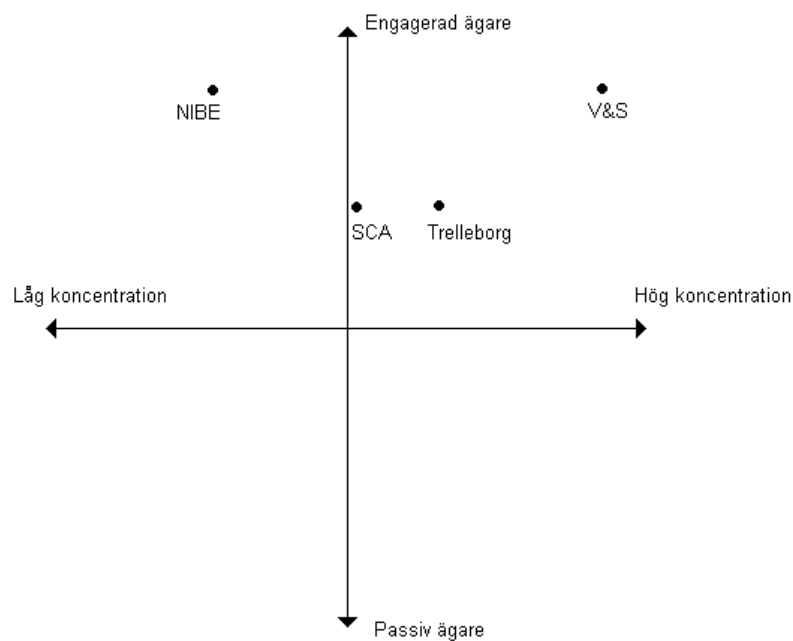
#### 5.1.1 Ägarstruktur

Alla fyra företagen menar att deras respektive ägare är en tillgång genom sitt långsiktiga och stabila innehav, detta trots ryktet om en eventuell utförsäljning av V&S. Dock uppvisar företagen en intressant variation vad gäller ägarkoncentrationen. V&S har endast en ägare, Trelleborgs moderbolag Trelleborg AB domineras av en stiftelse och har endast några få procent privatägda aktier medan SCAs moderbolag SCA AB istället domineras av en grupp stora institutioner och har även de endast några få procent privat ägande. NIBE däremot domineras av en grupp privatpersoner med rötter i den gamla ledningen.

Vad gäller ägarnas engagemang utmärker sig NIBE och V&S, medan Trelleborgs och SCAs ägare verkar något mindre verksamma, men för den skull inte passiva. Ägarkoncentration och ägarengagemang visas i matrisen nedan. NIBEs placering på

koncentrationsskalan blir dock något missvisande, då visserligen ingen ensam dominant aktör finns, men en grupp storägare från den gamla och delvis nuvarande ledningen verkar agera högst samstämmigt och tillsammans innehar mer än hälften av rösterna. Företagens placering på den vertikala skalan baseras på uppskattningar, vilket gör företagens exakta lägen något osäkra. Den inbördes ordningen får ändå anses korrekt.

En av huvudorsakerna till myopiskt beteende som nämns i kapitel 3 är yttre påverkan. Detta beror otvivelaktigt på ägarstrukturen. Senare kommer det att undersökas om några samband verkar föreligga bland företagen mellan ägandet och myopiskt beteende.



*Figur 1. Ägarengagemang och ägarkoncentration i respektive företag. Observera NIBEs något missvisande placering på den horisontella skalan.*

### 5.1.2 Myopiuppfattning

Att bedöma förekomsten av och risken för myopi låter sig svårligen göras på annat sätt än genom kontaktpersonernas subjektiva åsikter. Som tidigare nämnts menade inget av företagen att kortsiktighet och avsaknad av långsiktig fokus skulle vara ett problem. Tvärtom framhölls det långsiktiga synsättet. Speciellt tydligt var detta hos NIBE och V&S, som även betonade kopplingen till sina respektive ägarstrukturer. Denna koppling behandlas senare. Trelleborg menade att myopi var en ständigt förekommande risk, men att de hanterar den genom att ständigt skifta bonussystem och på så vis behålla fokus på speciellt viktiga frågor och att inga problem föreligger. Genom denna variation ges inte tid att lära sig att missbruka systemen för

exempelvis kortsiktigt beteende. SCA, vilket som ända företag använder marknadsmässig värdering inom redovisningen, tonade till viss del ner vikten av detta. De, liksom NIBE, hävdade istället att små utrymmen till kortsiktigt handlande gavs, i alla fall inom produktionen.

För NIBE och V&S verkade just långsiktigheten anses vara en konkurrensfördel. Därmed kan en viss segmentering av företagen skönjas där SCA och Trelleborg respektive NIBE och V&S är mer lika varandra. Detta överensstämmer väl med ägarnas engagemang, som nämndes tidigare. Nedan visas grafiskt företagens syn på förekomsten av myopi baserat på uppskattningar. Därmed är även här företagens exakta lägen något oklara, men den inbördes ordningen får anses korrekt.



Figur 2. Upplevd myopiförekomst i respektive företag.

### 5.1.3 Bonusens betydelse

För att prestationsbedömningar ska ha någon praktisk betydelse måste någon form av incitament att uppnå gott resultat finnas. Merchant och Van der Stede (2003: 369) tar upp ett otal typer. I det aktuella fallet är det dock endast relevant att konstatera ifall tillräckligt stora incitament finns för att cheferna ska anstränga sig för att maximera sin bonus och därmed handla i enlighet med belöningsystemen. Utöver de monetära belöningarna finns dessutom ett otal mer svårkvantiserbara incitamenttyper, som till exempel ära, personlig tillfredsställelse samt möjlighet till befordran. Fokus ligger dock på de monetära bonusarna.

De prestationsbaserade ersättningarna ligger i alla fyra företagen på ungefär samma nivåer, med undantag av V&S som ligger något under. För NIBE uppgår den maximala årsbonusen till en fjärdedel av årslönen, på Trelleborg till högst 30 % och på SCA till högst 40 %. På V&S däremot är den maximala bonusen en månadslön, det vill säga lite över 8 %. I fallet med SCA är dock en del baserat på andra avdelningars prestationer, så kallade gruppbelöningar, vilket visserligen sänker bonusdelen baserat på eget resultat, men som har andra positiva effekter (Merchant och Van der Stede 2003: 372-373).

Utifrån detta får ändå anses att alla fyra företagen tillhandahåller bonus av tillräcklig storlek för att de ska vara kännbara, vilket tyder på att de även påverkar chefernas handlingar i

enlighet med bonussystemet (Merchant och Van der Stede 2003: 374-375). Även i fallet V&S får en extra månadslön anses vara en ansevärd summa, även om det något lägre värdet jämfört med de andra företagen inte var förvånande med tanke på det statliga ägandet. Bonusens betydelse visas även grafiskt nedan. I det här fallet alltså baserat på exakta siffror, vilket ger hög tillförlitlighet i företagets placering på skalan.

Bonus har dock främst betydelse för myopiskt beteende med avseende att öka den egna vinningen, vilket är en av huvudorsakerna för myopi enligt uppdelningen i kapitel 3. Detta speciellt när felaktiga incitament föreligger, vilket Dutta och Reichelstein (2005) menar beror på en icke-verklighetsbaserad redovisning. Till exempel om denna är konservativt vinklad, vilket utreds närmare i nästföljande stycke.



Figur 3. Betydelsen av respektive företags bonussystem.

#### 5.1.4 Intern redovisning

Samtliga företag använder detaljerade allokeringsprinciper för kostnader och intäkter. Något annat vore ju knappast att vänta. Externt betonade alla skattehänsyn och att de självklart följde svensk lag och praxis, vilket inkluderar de i teoriavsnittet nämnda principerna, bland annat Försiktighetsprincipen. Avskrivningar gjordes i alla fallen linjärt på schabloniserade livslängder.

Det intressanta är emellertid att jämföra hur detta såg ut internt. Trelleborg menade att en någorlunda fristående intern redovisning var ett måste eftersom dess divisioner och avdelningar styrdes av olika länders legala krav beträffande den externa redovisningen. Samtidigt menade de emellertid att den interna redovisningen vad gäller värderingar och avskrivningar så långt som möjligt följde den externa och att inga försök till en mer marknadsmässig värdering gjordes annat än vid förvärv. NIBE och V&S betonade även de den nästan exakta överensstämmelsen mellan intern och extern redovisning med likadana avskrivningstider och värderingar. Externt tillkom naturligtvis överavskrivningar. Endast SCA menade att de ansträngde sig för att skapa en verklighetsrelaterad intern redovisning baserad på återanskaffningsvärden och icke-schablonbaserade avskrivningstider. Avskrivningarna var emellertid fortfarande linjära, det vill säga proportionerliga.

Det för intern redovisning ofta poängterade användandet av kalkylmässiga grunder istället för bokföringsmässiga schabloner, stämmer alltså endast överens med SCAs användning, men inte med de övriga företagens. Alla företagen menade att noggrannare intern redovisning än vad de redan hade skulle kosta mer än vad det smakade. Därför är det intressanta att uppmärksamma att de funnit olika gränser för hur långt det är värt att gå. I det här fallet var det alltså SCA som utmärkte sig, vilket syns tydligt i visualiseringen nedan. Företagens exakta lägen är dock något godtyckliga, men klart är att SCA intar tydligt skild position.

Eftersom inga skillnader i värderingsprinciper förelåg mellan den externa och interna redovisningen i majoriteten av fallen bör det uppmärksammas att den konservativa vinklingen, som främst Försiktighetsprincipen medför, fortplantar sig till den interna redovisningen och därför medför incitament som inte är kongruenta på kort och lång sikt (Dutta och Reichelstein 2005), vilket förklarats i kapitel 3. Detta torde främst påverka chefernas egna vinning (Merchant och Van der Stede 2003: 414-415), vilket är den ena huvudorsaken som tas upp i kapitel 3 för myopins uppträdande. Om dessa i så fall olämpliga incitament är tillräckligt starka för att leda till uppträdande av myopi kommer studeras närmare i slutet av kapitlet.



Figur 4. Värderingsgrund inom respektive företags interna redovisning.

### 5.1.5 Bedömning och utvärdering

Valet av mått för bedömning och utvärdering skiljer sig kraftigt åt mellan företagen. På NIBE bedöms produktionsenheterna utifrån förbrukat direkt material, direkt tid, indirekt tid samt produktionens fasta kostnader, det vill säga utpräglade verksamhetsmått. Talen jämförs hela tiden med såväl föregående års som med de budgeterade. Detta ligger sedan till grund för chefernas och de anställdas bonus. Tanken är alltså att mätandet av en uppsättning icke-finansiella nyckeltal på kort sikt ska generera hög finansiell avkastning på längre sikt.

Situationen är delvis liknande på V&S för de anställda och cheferna på produktionsanläggningarna. Bonusen baseras till en del på uppfyllandet av mjuka värden, vilka kan variera mellan anläggningarna, samt produktivitet mätt i energieffektivitet och stärkelseutbyte. Detta under förhoppning att de ska bidra till ökad avkastning i framtiden.

Resten baseras på nyckeltalet ROCE, vilket måste ligga över 12,5 %. V&S:s system är alltså en hybridlösning som kan liknas vid en förenklad variant av Balanserade styrkortet. Den högsta ledningen för divisionerna, där produktionsenheterna är en del, har dock bonus baserat på ROCE. Eftersom varje division är ett investeringscenter med både resultat- och investeringsansvar råder tämligen god kongruens mellan ansvar och bonus även om produktivetsnyckeltalen och de mjuka måtten gör att överensstämmelsen inte är total.

För mellanchefer använder SCA resultat, mätt i EBIT, och kassaflöde för beräkning av bonus. För divisionscheferna används EBITDA kombinerat med en förbättring av arbetande kapital. Detta stämmer alltså tämligen väl med resultatansvaret. De använda måtten är alltså tämligen ekonomirelaterade, om än inte lika utpräglat som hos Trelleborg nedan.

På Trelleborg mäts och bedöms EBIT, EBITA, ROS och ROA, vilket är typiskt ekonomirelaterade mått. Även mer verksamhetsanknutna mått som för till exempel produktivitet kan dock användas längre ner i hierarkin. Alla verksamheter har både resultat- och investeringsansvar. Bonusen baseras emellertid på endast ett nyckeltal, vilket varierar över tiden och används för att sätta fokus på speciellt viktiga frågor. Dessutom ska användningsperioderna på tre till fyra år hindra missbruk i form av så kallad gamesmanship (Merchant och Van der Stede 2003: 183-186) och myopiskt beteende. Detta gör att kongruensen mellan ansvar och bonus inte överensstämmer särskilt väl.

Utifrån informationen ovan kan därför företagen rangordnas efter huruvida de använda måtten är ekonomiska eller verksamhetsrelaterade, det vill säga hur stor del målstyrning respektive handlingsstyrning som används, vilket visas nedan. Placeringarna av V&S och Trelleborg blir dock lite luddiga. Lägena för NIBE och SCA får anses ganska exakta, även om skalan som vanligt främst är relativ.



Figur 5. Karaktäristik på använda resultat- och bedömningsmått för respektive företag. Observera att V&S och Trelleborg har en något osäker placering då de använder en kombination av flera mått respektive skilda mått för ansvarsbedömning och bonusberäkning.

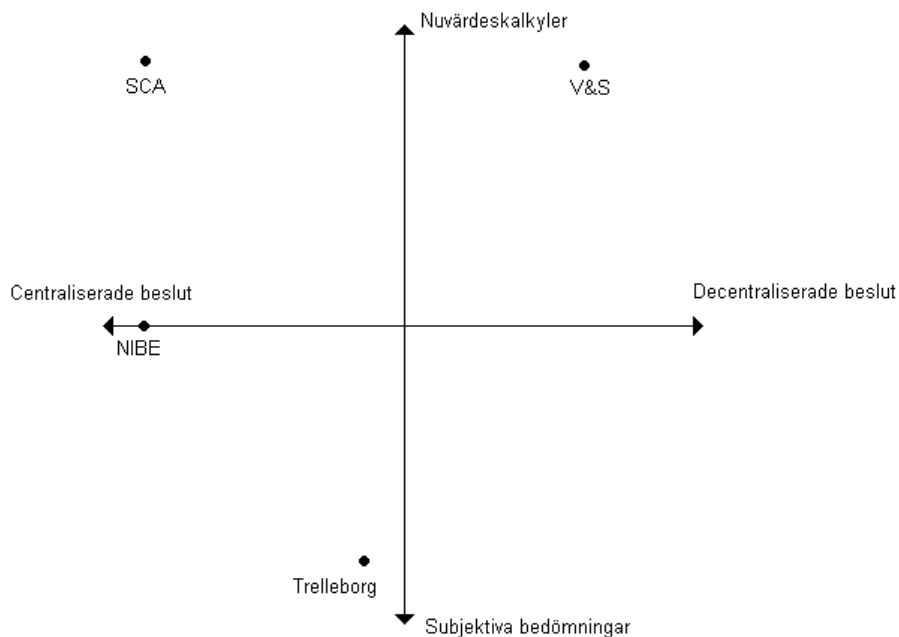
### 5.1.6 Investeringar

Möjligheten för produktionschefer att fatta egna beslut rörande investeringar ökar möjligheten till myopiskt beteende, speciellt vad gäller så kallat investeringsmyopi (Merchant och Van der Stede 2003: 414-415). NIBE och SCA låter inte produktionscheferna ha några egna befogenheter att göra investeringar. Allt ska godkännas av högre ort med så kallade preaction reviews i olika utföranden. Beroende på storleksordning involveras chefer och styrelser på olika nivåer. Beslutsordningen är alltså högst centraliserad. I NIBE ska investeringarna motiveras med payback-kalkyler medan SCA använder CVA-index, vilket baseras på nuvärdet av framtida betalningsströmmar och företagets genomsnittliga kapitalkostnad (WACC).

Trelleborg och V&S använder en så kallad hierarkisk trappa där chefer på olika nivåer har olika stora befogenheter att göra investeringar. Detta yttrar sig i det maximala belopp ett enskilt projekt får kosta. På Trelleborg kan gränsen vara runt 25 000 kr medan V&S tillåter betydligt mer, 500 000 kr. V&S blir därmed det företag med mest decentraliserad beslutsordning.

På Trelleborg används främst subjektiva bedömningar, ibland kompletterat av payback-kalkyler. V&S kräver att den interna avkastningsräntan (IRR) ska överstiga företagets WACC, men kompletterar ibland detta med payback-kalkyler. Matrisen nedan visar företagets placeringar enligt de just nämnda egenskaperna. De exakta lägena är osäkra, men de inbördes förhållandena är tydliga.





Figur 6. Respektive företags investeringsprinciper.

### 5.1.7 Sammanfattning

De ovan gjorda analyserna av likheter och skillnader mellan företagen kan sammanfattas genom en sammanställning av det Grant (2005: 124-126) kallar strategiska grupper. NIBE och V&S är mer lika varandra och kan sammanföras i en grupp. Detta baseras främst på att båda företagen har starkt engagerade ägare, även om V&S är ett statligt ägt bolag medan NIBE ägs av flertalet privata aktörer, samt att synen på myopiförhållandena inom respektive företag är liknande.

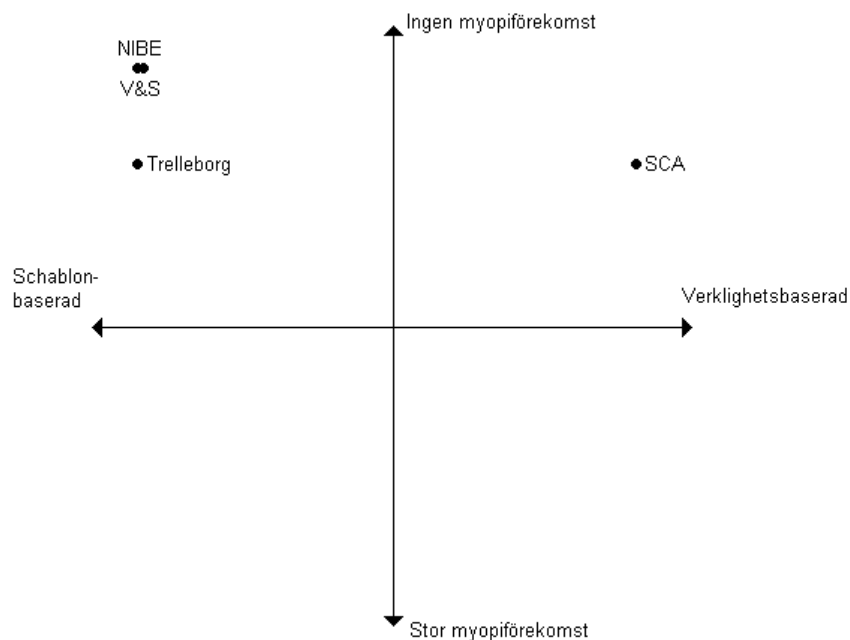
Den andra gruppen, bestående av Trelleborg och SCA, är aningen mindre kongruent, kanske främst beroende på skillnader i investeringsbefogenheter och redovisningens verklighetsförankring. Båda företagen använder emellertid mer ekonomibaserade nyckeltal än NIBE och V&S, vilket ligger i linje med den nämnda uppdelningen.

## 5.2 Samband

Det är visserligen intressant att undersöka likheter och skillnader mellan företagen och utifrån dessa klassificera dessa i två grupper. Med utgångspunkt i den jämförande granskningen i stycke 5.1 kan dock mer omfattande analyser göras, vilket bör leda till en bättre förståelse för orsakskedjor och andra samband.

Inledningsvis kan en sambandsmatrix mellan myopiförekomst och internredovisningstyp ställas upp. Som synes nedan framträder inget tydligt samband. Möjligen kan anas att verklighetsbaserad redovisning leder till större myopiförekomst, vilket skulle vara i ren motsats mot det förväntade resultatet utifrån teorin för incitamentskapande. Enligt Duttas och Reichelsteins (2005) teori borde ju en mer verklighetsförankrad intern redovisning skapa bättre incitament och på så sätt minska risken för kortsiktighet i form av handlade för egen vinning. Den andra typen av kortsiktighet, yttre påtryckningar, borde inte påverkas och därmed skulle nettoresultatet vad gäller myopiförekomst bli mindre eller oförändrat.

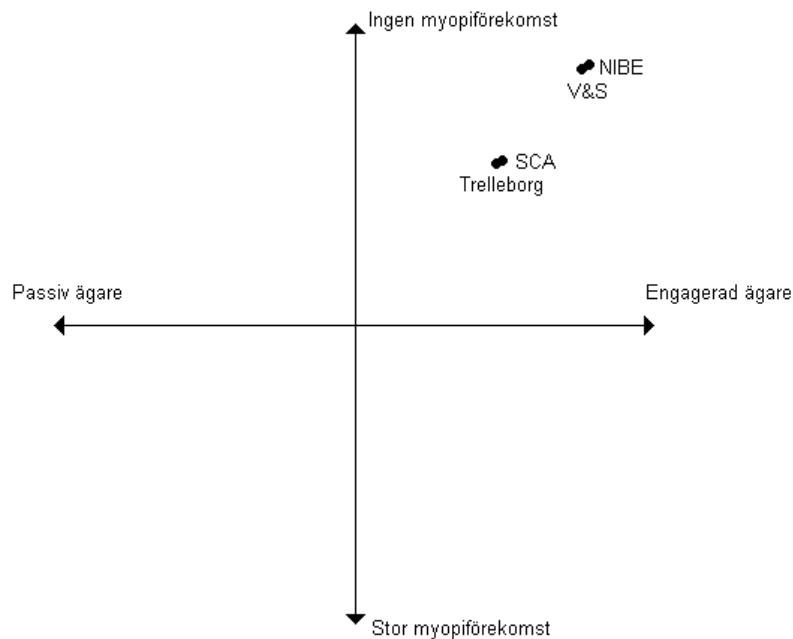
Det hela blir dock betydligt mer svårbedömt eftersom företagen använder olika metoder i övrigt för att hantera suboptimeringsproblem. NIBE och SCA betonade preaction reviews medan Trelleborg använder skiftande bonussystem. Det senare förefaller kunna fungera och faktiskt medföra att problemet med missbruk undviks, vilket Crandon och Merchant (2006) pekar på är risken med ensidiga bedömningsmått. Därtill kommer naturligtvis problemet med att endast fyra företag undersökts, vilket dock är en följd av den kvalitativa framställningen. Det gör att en framtida kvantitativ undersökning på samma område framstår som intressant. Nedan visas den nämnda matrisen baserad på grafiken i stycke 5.1.



Figur 7. Myopiförekomst och den interna redovisningens verklighetsförankring hos respektive företag.

Slutsatserna som kan dras av grafiken ovan är alltså att en verklighetsbaserad intern redovisning saknar effekt för myopiförekomsten i de undersökta företagen. Eftersom det är incitamentet hos cheferna som påverkas, berörs i princip endast myopiskt handlande på grund av egen vinning. Då en sådan påverkan förefaller verkningslös, måste slutsatsen dras att företagens chefer inte agerar myopiskt för egen vinning utan att de om något drivs av yttre påtryckningar. Om denna slutsats är representativ för andra svenska företag kan inget sägas om. För detta behövs en kvantitativ studie.

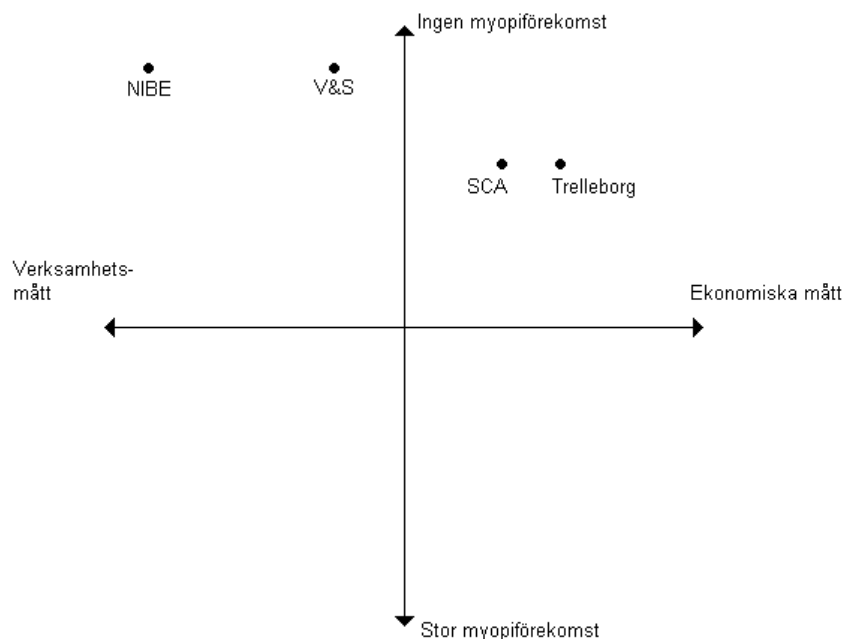
Emellertid leder konstaterandet ovan till att ett intresse väcks för att undersöka den andra typen av orsaker till myopiskt beteende; yttre påtryckningar. Laverty (1996), Nenning (2006) och Tengblad (2004) pekar på effekten av aktiemarknadens kortsiktighet. Därmed förefaller ägarförhållandena och eventuella samband med myopiförekomst intressanta. Ett problem här är att alla företagen menade sig ha stabila och engagerade ägare. NIBE och V&S, med en grupp involverade privatpersoner respektive statligt ensamt ägande, framstod dock som om de hade de mest engagerade och kontrollerande ägarna, vilket framgår av grafiken i stycke 5.1.1. Nedan visas myopiförekomst tillsammans med ägarengagemang. Ägarkoncentrationen som ingick i grafiken i stycke 5.1.1 föreföll dock inte lika intressant, främst för att NIBE framstod som enda företag i avsaknad av en stark ägare, då istället flera privatpersoner tillsammans agerar som en sådan.



Figur 8. Myopiförekomst och ägarförhållanden hos respektive företag.

Den här gången verkar ett mönster framträda. De båda företagen med starkast engagerade ägare verkar också ha mindre myopiförekomst än de båda andra. Dessa ägare tillhandahåller stabilitet och kontrollerar sina intressen. Därmed undanröjs spekulationsrisken Laverly (1996), Nenning (2006) och Tengblad (2004) pekade på. Denna hypotes förstärks av det faktum att både V&S och NIBE poängterade sitt stabila ägande och långsiktigheten detta medförde.

En annan möjlighet är emellertid att det inte alls är valet av redovisning eller för den skull ägandet som är avgörande, utan valet av bedömnings- och utvärderingsmått. Större handlingsfrihet, med exempelvis både resultat- och investeringsansvar, leder till ökade möjligheter för myopiskt handlande för egen vinning men också i viss mån till risken för myopiskt handlande på grund av yttre påtryckningar. Valet av bedömningsmått är dock inte helt i överensstämmelse med hur pass centraliserade respektive decentraliserade företagen är beträffande investeringsbefogenheterna. Sambandsmatrisen mellan mått och myopi visas nedan. Lägena på den vertikala axeln är lite godtyckliga, men den inbördes ordningen stämmer.



Figur 9. Myopiförekomst och använd typ av mått hos respektive företag.

Även denna gång kan ett mönster urskiljas, vilket stämmer med de teoretiska tankegångarna. Större egna befogenheter ökar risken för myopi, vilket inte förefaller ologiskt.

Hårdare, eller tightare kontroll, som Merchant och Van der Stede (2003: 124-135) uttrycker det, har flera fördelar, men kräver samtidigt mer arbete från den som kontrollerar.

De både senaste grafiska framställningarna är intressanta och för framtida studier kanske till och med det mest relevanta. Diskussionen av implikationerna därav kommer därför att återupptas i nästföljande kapitel innehållandes slutsatser utifrån denna studie. Resterande delar av detta kapitel kommer istället att läggas på den verklighetsbaserade redovisningen.

### **5.3 Intern redovisning och myopi**

De undersökta företagen hade alla extern redovisning baserad på svensk lag och praxis. Detta inkluderar god redovisningssed, rättvisande bild samt alla i kapitel 3 nämnda redovisningsprinciper. Något annat vore ju minst sagt knappast att vänta. Alla företagen använder linjära avskrivningar, även om skattemässiga överavskrivningar också används. Progressiva, degressiva eller produktionsberoende avskrivningar verkade inte ens ha övervägts, vilket gör att det ligger nära till hands att anta att valet av avskrivningsmetod var bekvämlighetsbaserat, något Artsberg (2005: 221) menade var ett tveksamt motiv.

Den interna redovisningen var betydligt mer detaljerad med uppdelningar på avdelningar, funktioner och kostnadsslag. Emellertid föreföll systematiken i den externa redovisningen ha fortplantat sig till den interna i majoriteten av företagen. Därmed styrde principerna för den externa redovisningen också den interna. Den inom intern redovisning ofta lagda fokuset på ett från extern redovisning skilt kostnadsbegrepp, baserat på kalkyler utifrån verkliga betalningsströmmar och värden, stämde bara överens med situationen i ett av de studerade företagen. I kapitel 3 ges en tämligen utförlig förklaring av hur detta teoretiskt bör se ut.

Den kanske viktigaste påverkan är emellertid Försiktighetsprincipen, med följd att även den interna redovisningen i majoriteten av de undersökta fallen är konservativt vinklad, med konsekvent undervärdering av tillgångar som följd, något Dutta och Reichelstein (2005) hävdade gav felaktiga incitament. Risken skulle främst vara det Merchant och Van der Stede (2003: 414-415) kallar investeringsmyopi, det vill säga att lönsamma investeringar inte genomförs och gammal utrustning behålls (Dutta och Reichelstein 2005).

Orsaken till att icke-verklighetsbaserad intern redovisning används var främst kostnadsskäl. Företagen upplevde den interna redovisningen tillräckligt betungande som den var, utan ytterligare anpassningar och förändringar jämfört med den externa. Därtill föreföll

Merchants och Van der Stedes (2003: 414-415) samt Duttas och Reichelsteins (2005) resonemang om myopirisker och incitamentskapande tämligen okänt, även om kontaktpersonerna höll med om logiken i resonemanget. Därmed torde eventuella, positiva följder av en verklighetsbaserad redovisning vara tämligen okända för majoriteten av företagen.

En förutsättning för myopi är dock att de använda nyckeltalen ger utrymme till myopiskt handlande, något som åtminstone i Trelleborgs och SCAs fall förefaller möjligt. Avsaknaden av rätten till att fatta egna investeringsbeslut borde dock försvåra ett sådant förfarande (Merchant och Van der Stede 2003: 69-72), vilket har behandlats tidigare.

Som konstaterades i stycke 5.3 verkade emellertid verklighetsanpassningen SCA genomförde av sin interna redovisning inte ha haft någon effekt. Som förklarades i stycke 5.3 skulle främst myopiskt beteende för egen vinning ha påverkats, vilket alltså inte tycktes ha skett. Därmed verkar de aktuella företagen inte lida av att produktionschefer handlar för sitt eget bästa istället för företagets, vilket Dutta och Reichelstein (2005) ju menade riskerade bli effekten av olämpliga incitament. Lavertys (1996) resonemang om myopins orsaker sett ur ett anglosaxiskt perspektiv kanske alltså inte är tillämpligt på de undersökta svenska företagen. Om detta också gäller andra svenska företag är svårt att veta innan en kvantitativ studie på området gjorts.

Utifrån resonemanget ovan kan alltså konstateras att majoriteten av de undersökta företagen ej försöker göra sin redovisning mer verklighetsbaserad. Endast SCA använder verklighetsrelaterad intern redovisning som emellertid inte verkar ha någon effekt. En utebliven effekt behöver dock inte betyda att incitamenten inte blir mer kongruenta på kort och lång sikt som Dutta och Reichelstein (2005) menar. Om inget eller lite myopiskt beteende för egen vinning förekommer, vilket goda incitament syftar till att minska, kan det istället vara därför som den förväntade effekten uteblir. Lavertys (1996) pessimistiska syn på amerikanska företagschefer kanske inte stämmer med situationen i de aktuella företagen. Resonemanget försvåras dock av att inget av företagen ansågs sig lida av myopi, även om vissa skillnader trots allt verkade föreligga. Följderna av den här analysen kommer förklaras i nästa kapitel.

## Kapitel 6

# Resultat

---

---

*En sammanfattning av de i analysen erhållna resultaten presenteras. Från dessa dras sedan slutsatser, vilket delas upp på en del rörande intern redovisning och en med andra intressanta implikationer.*

---

---

### 6.1 Sammanfattning av resultat

Analysen av det empiriska materialet sammanfattas i detta stycke. Inget av de fyra företagen verkar lida av myopiförekomst, men NIBE Industrier AB och Vin & Sprit AB förefaller ha lyckats minimera förekomsten mest. Verklighetsbaserad intern redovisning används endast av SCA Packaging Sweden AB, medan övriga företag använder en intern redovisning lik respektive företags externa redovisning, om än betydligt mer detaljerad. Därmed kan ingen korrelation mellan myopiförekomst och användandet av verklighetsrelaterad intern redovisning styrkas.

Därtill har ett par andra möjliga orsaker till skillnaden i myopiförekomst undersökts. NIBE Industrier AB och Vin & Sprit AB har mest aktiva ägare, vilket sammanfaller exakt med företagen med minst myopiförekomst. Därmed kan ett eventuellt samband mellan ägarengagemang och myopiförekomst föreligga.

Även valet av bedömningsmått har kontrollerats. NIBE Industrier AB, följt av Vin & Sprit AB, är det företag med mest verksamhetsrelaterade bedömningsmått. Trelleborg Engineered Systems Group AB, följt av SCA Packaging Sweden AB, är det företag med mest ekonomirelaterade mått. Därmed är även i detta fall överensstämmelsen med myopiförekomsten god, vilket gör det svårt att dra entydiga slutsatser om orsak-verksamband. Detta behandlas i följande stycken.

## 6.2 Resultatdiskussion och slutsatser

Utifrån de erhållna resultaten kan flera slutsatser dras. Dessa delas upp i en mest central del rörande användandet av verklighetsbaserad intern redovisning, och en del innehållandes intressanta konsekvenser på andra områden.

### 6.2.1 Intern redovisning

Som resonemanget i föregående kapitel ledde in på, tillämpar endast ett av de undersökta företagen verklighetsbaserad intern redovisning. Orsaken till det ringa användandet var dels ointresse och okunskap, men kanske främst det extra arbete som förväntades tillkomma. Eventuella positiva effekter skulle alltså inte vara värda kostnaden för merarbetet.

Om detta svala intresse är representativt för andra svenska företag skulle det innebära en, åtminstone till viss del, nedmontering av en svensk modell med användandet av kalkylmässiga kostnader inom intern redovisning. I så fall skulle en sådan teori möjligen kunna sägas vara normativ, men knappast deskriptiv med hänsyn till den svenska verkligheten. För att bekräfta om så är fallet krävs en större kvantitativ studie.

Det kanske mest intressanta är dock att den ändock förekommande anpassningen av den interna redovisningen inte medförde någon minskning av den upplevda myopin. För den skull kan inte en möjlig effekt uteslutas. Därför efterfrågas framtida kvantitativa studier på området, vilket är den viktigaste rekommendationen för kommande forskning. Därmed anses den i kapitel 1 givna frågeställningen besvarad i enlighet med uppsatsens syfte, vilket sammanfattas i följande mening.

*Endast ett av de undersökta svenska företagen använder en verklighetsbaserad intern redovisning som grund för uträkandet av bedömningsmått, dessutom förefaller denna anpassningen verkningslös.*

Även andra slutsatser utifrån den gjorda analysen kan dock dras. Behovet som anglosaxisk litteratur pekar på av att verklighetsanpassa den interna redovisningen för att ge lämpligare incitament verkar överdriven sett till de studerade företagen. Behovet skulle ju böttna i att chefer agerar för egen vinning, vilket mer med företagets önskemål kongruenta incitament skulle hantera. Frågan är alltså om produktionscheferna i de undersökta företagen verkligen i första hand har sitt eget bästa för ögonen, eller om de kanske faktiskt prioriterar företagets



välgång. Därmed skulle den aktuella anglosaxiska litteraturen inte vara tillämpbar på de undersökta företagen. Den efterfrågade kvantitativa studien på området skulle i så fall också kunna agera utgångspunkt för en undersökning om huruvida anglosaxisk litteratur på området är tillämpbar på svenska företag överhuvudtaget.

Som nämnts på flera ställen efterfrågas alltså framtida kvantitativa studier. Detta för att se om de erhållna resultaten kan generaliseras på nationell nivå. Möjligheterna därtill är svåruppskattade, men det finns inget i de erhållna resultaten som tyder på att en generalisering inte skulle vara möjlig. Företagen är tagna från olika branscher, med olika ägande, organisationsstruktur och ekonomistyrningssystem. Därför torde undersökningar av andra större, svenska tillverkningsföretag kunna tänkas ge liknande resultat, men för att med bestämdhet kunna hävda detta krävs alltså en kvantitativ studie.

Utöver de ovan gjorda implikationerna kan slutsatser beträffande ägarförhållanden och bedömningsmåttens betydelse dras. Detta förklaras i nästa stycke.

### **6.2.2 Ägarförhållanden och bedömningsmått**

Som till viss del behandlats i analysen i kapitel 5 kan även slutsatser dras beträffande betydelsen av ägarförhållanden och valet av bedömningsmått. Detta ligger i periferin sett till uppsatsens syfte, men är trots allt intressant och förtjänar en presentation.

Eftersom chefer inte förefaller handla för egen vinning, men viss skillnad mellan de båda tidigare nämnda strategiska grupperna beträffande myopiförekomst ändå förekommer, får någon annan anledning förväntas orsaka dessa skillnader. En möjlighet vore att detta bottnar i skilda ägarförhållanden, något som ligger i linje med teorin i den använda litteraturen. Därför rekommenderas även en kvantitativ undersökning där myopiförhållande och ägerengagemang bland svenska företag studeras, vilket eventuellt skulle kunna visa att chefer i svenska företag inte agerar myopiskt för egen vinning, utan att de pressas av börserna.

En annan möjlighet är dock att det är valet av bedömningsmått som avgör myopiförekomsten. Företagen i den strategiska gruppen med minst myopiförekomst använder också mer verksamhetsanknutna bedömningsmått, medan de båda andra företagen använder mått av mer ekonomisk karaktär, vilket innebär större befogenheter och ansvar för produktionscheferna. Det innebär att det kanske är tillfället som skapar tjuven, det vill säga att hårdare kontroll minskar möjligheten till myopiskt handlande. Detta utesluter dock inte att ägarförhållandet har betydelse eftersom en engagerad ägare kan tänkas vara mer angelägen om att kontrollera och bevaka sina tillgångar. Även i detta fall efterfrågas en framtida

kvantitativ studie, vilket krävs för att med säkerhet kunna göra några generaliseringar på området.

Det ska bli spännande att se vad framtida undersökningar kan komma fram till. Förhoppningsvis kan denna studie vara till viss hjälp vid utformningen av dessa.

## Källförteckning

### Böcker

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003, utgåva 11) "Management control systems", New York, McGraw-Hill Companies Inc.
- Artsberg, Kristina (2005, utgåva 2) "Redovisningsteori – policy och praxis", Malmö, Liber AB.
- Ax, Christian; Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2002, utgåva 2) "Den nya Ekonomistyrningen", Malmö, Liber Ekonomi.
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2005, utgåva 15) "Business Research Methods", Malmö, Liber AB.
- Catasús, Bino; Gröjer, Jan-Erik; Högberg, Olle & Johrén, Anders (2001) "Boken om nyckeltal", Edsbruk, Akademitryck AB
- FARs samlingsvolym 2006 Del 1 (2006), Stockholm, FAR förlag: Bokföringslagen (BFL), Årsredovisningslagen (ÅRL), Redovisningsrådets rekommendationer (RR) och FARs rekommendationer m.m. i redovisningsfrågor (FARs rekommendationer).
- Grant, Robert M. (2005, utgåva 5) "Contemporary Strategy Analysis", Oxford, Blackwell Publishing Ltd.
- Gröjer, Jan-Erik (1997, utgåva 4) "Grundläggande redovisningsteori", Lund, Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) "Vad, hur och varför?", Lund, Studentlitteratur.
- Karlsson, Ingvar (1998) "Introduktion till intern redovisning", Lund, Studentlitteratur.
- Lönnqvist, Rune (1994) "Internredovisning", Lund, Studentlitteratur.
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2003) "Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives", Essex, Pearson Education Ltd.
- Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2001, utgåva 2) "Strategizing – en kontextuell organisationsteori", Lund, Studentlitteratur.
- Ryan, Bob; Scapens, Robert W. & Theobald, Michael (2002, utgåva 2) "Research Method & Methodology in Finance and Accounting", London, Thomson.
- Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter (2002) "Att skriva en bra uppsats", Malmö, Liber AB.

- Thomasson, Jan med flera (2003, utgåva 14) "Den nya affärsredovisningen", Malmö, Liber Ekonomi.

### **Artiklar**

- Balachandran, Sudhakar V. (2006) "How Does Residual Income Affect Investment", *Management Science*, volym 52, nummer 3, sidorna 383-394.
- Crandon, David S. & Merchant, Kenneth A. (2006) "Principles to Guide the Development and Use of Effective Performance Measures", *Performance Improvement*, volym 45, nummer 2.
- Dutta, S. & Reichelstein, Stefan J. (2005) "Accrual Accounting for Performance Evaluation", *Review of Accounting Studies*, volym 10, nummer 4, sidorna 527-552.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992) "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, volym 70, nummer 1, sidorna 47-54.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, volym 74, nummer 1, sidorna 75-85.
- King, Alfred M. (2003) "Fair Value Accounting: Its time has come and gone", *Strategic Finance*, volym 85, nummer 3.
- Laverty, Kevin J. (1996) "Economic Short-Termism: The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research", *Academy of Management Review*, volym 21, nummer 3, sidorna 825-860.
- Laverty, Kevin J. (2004) "Managerial myopia or systematic short-termism?", *Management Decision*, volym 2, nummer 8, sidorna 949-962.
- Magni, Carlo Alberto (2005) "On Decomposing Net Final Values: Values, EVA, SVA and Shadow Project", *Theory and Decision*, volym 59, nummer 1, sidorna 51-95.
- Nenning, Gerhard (2006) "Absage an die Quartalssteuerung", *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, nummer 139 måndag 19 juni, sidan 20.
- Ottosson, Erik & Weissenrieder, Fredrik (1996) "Cash Value Added – a new method for measuring financial performance", *Gothenburg Studies in Financial Economics*, studienummer 1996:1.
- Segelod, Esbjörn (2000) "A comparison of managers' perceptions of short-termism in Sweden and the US", *International Journal of Production Economics*, volym 63, nummer 3, sidorna 243-254.

- Stewart III, G. Bennett (1994) "EVA<sup>TM</sup>: Fact and Fantasy", Journal of Applied Corporate Finance, volym 7, nummer 2, sidorna 71-84.
- Stewart III, G. Bennett (1995) "EVA works, but not if you make these common mistakes", Fortune, volym 131, nummer 8, sidorna 117-119.
- Tengblad, Stefan (2004) "Expectations of Alignment: Examining the Link Between Financial Markets and Managerial Work", Organization Studies, volym 25, nummer 4, sidorna 583-606.
- Toppe Shortridge, Rebecca; Schroeder Amanda; Wagoner, Erin (2006) "Fair-Value Accounting", The CPA Journal, volym 76, nummer 4, sidorna 37-39.
- Walker, R. G. & Jones, Stewart (2003) "Measurement: A Way Forward", Abacus, volym 39, nummer 3.

### **Företagsspecifik information**

- Årsredovisning NIBE Industrier AB.
- Årsredovisning SCA Packaging Sweden AB.
- Årsredovisning Trelleborg AB och Trelleborg Engineered Systems Group AB.
- Årsredovisning Vin & Sprit AB.
- Vin & Sprit AB Financial manual.
- Gerteric Lindquist, verkställande direktör på Nibe Industrier AB: besvarat e-postformulär (se bilaga 1) 2006-12-11 och muntlig intervju (se bilaga 2) 2006-12-19.
- Douglas Hoover, ekonomidirektör på SCA Packaging Sweden AB: besvarat e-postformulär (muntligt, se bilaga 1) 2006-12-20, telefonintervju (se bilaga 2) 2006-12-20 samt kompletterande telefonintervju 2007-01-12.
- Lars E Olsson, affärsområdescontroller på Trelleborg Engineered Systems Group AB: besvarat e-postformulär (se bilaga 1) 2006-11-17 och muntlig intervju (se bilaga 2) 2006-12-11.
- Jan Erik Gustafsson, koncerncontroller på stabsavdelningen för Vin & Sprit Group: besvarat e-postformulär (se bilaga 1) 2006-11-22 och telefonintervju (se bilaga 2) 2006-12-18.

## Bilaga 1

Frågeformulär utskickat med e-post till samliga fyra företagen i studien.

Hur mäter ni resultat för produktionsdivisionen och/eller produktionsenheterna? Med vilket eller vilka mått? Bedöms utfallet i relation till budgeterade värden?

Har ni någon prestationsrelaterad ersättning för chefen/cheferna inom produktionsdivisionen? Vad baseras den på (egna divisionens prestation eller hela företags) samt ungefär hur stor andel av lönen utgör den?

Hur ser principerna inom er externa redovisning ut för avskrivninga maskiner och annan tillverkningsutrustning inom produktionen?

Skiljer sig motsvarande avskrivningsprinciper inom den interna redovisningen? I så fall på vilket sätt?

Vem har befogenhet att besluta om investeringar i produktionsutrustning (produktionschefen, avdelningscheferna eller görs det centralt)?

Används någon konsekvent princip för beslut om investeringar eller grundas detta på subjektiva bedömningar? Hur ser denna bedömningsprincip i så fall ut?

## Bilaga 2

Utgångspunkter för diskussionerna under de personliga intervjuerna och telefonintervjuerna.

Information om kontaktpersonen

Övergripande information om företaget

Bonus- och belöningsystem

Ansvarsenheter och internpriser

Intern redovisning, värdering och avskrivningar

Resultatbedömning och nyckeltal