



Företagsekonomiska Institutionen  
Kandidatuppsats  
Vårterminen 2001

LUND 2001-06-01

Rapportering av Styrsystem i Årsredovisningar.

Av:  
Gösta Linderstam 470726-2491  
Jens Öhman 751003-3314

Handledare:  
Ola Mattisson  
Ulf Ramberg

---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....</b>	<b>2</b>
<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	4
1.2 PROBLEMOMRÅDE .....	6
1.2.1 Allmänt om årsredovisningar .....	7
1.2.2 Idén med styrsystem .....	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING .....	11
1.4 SYFTE .....	11
1.5 DEFINITION AV STYRSYSTEM .....	11
1.6 MÅLGRUPP.....	12
1.7 DISPOSITION .....	12
<b>2 METOD .....</b>	<b>13</b>
2.1 TEORIANSAZS .....	13
2.1.1 Intressenteori.....	13
2.1.2 Generella perspektiv .....	13
2.1.3 Strukturell funktionalism.....	14
2.1.4 Interpretivism.....	14
2.1.5 Radikal strukturalism.....	15
2.1.6 Radikal humanism.....	15
2.1.7 Postmodernism.....	16
2.2 PERSPEKTIV FÖR DENNA UPPSATS. ....	17
2.3 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	17
2.3.1 Undersökningens material. ....	17
2.3.2 Urval av material.....	18
2.3.3 materialBearbetning. ....	18
2.4 METODDISKUSSION.....	19
2.4.1 Induktiv eller deduktiv ansats? .....	19
2.4.2 Deskriptiv eller normativ studie?.....	19
2.4.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod?.....	20
2.4.4 Material och källkritik. ....	20
2.4.5 Validitet och reliabilitet. ....	21
2.4.6 Generaliserbarhet.....	22
<b>3 UNDERSÖKNINGENS METOD OCH RESULTAT .....</b>	<b>23</b>
3.1 METOD FÖR UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE .....	23
3.1.1 Klassificeringsmall .....	23
3.2 BESKRIVNING AV RAPPORTERING AV STYRSYSTEM.....	25
3.2.1 Förekomst och omfattning .....	25
3.2.2 Förekommande styrsystem.....	31
3.2.3 Vad som rapporteras.....	35
<b>4 DISKUSSION AV UNDERSÖKNINGENS RESULTAT .....</b>	<b>41</b>
4.1 ÅRSREDOVISNINGEN ENLIGT ÅRSREDOVISNINGSLAGEN (ÅRL).....	41
4.2 BUDSKAP I ÅRSREDOVISNINGEN .....	42
4.3 INTRESSENTER FÖR ÅRSREDOVISNINGEN. ....	45
4.4 ÅRSREDOVISNINGEN SOM INFORMATIONSMIDEL.....	49
4.5 ÅRSREDOVISNINGENS ANVÄNDNING.....	49

4.6	RESULTATDISKUSSION.....	52
<b>5</b>	<b>REFERENSER.....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>APPENDIX.....</b>	<b>59</b>
	GAMBRO .....	59
	NCC.....	61
	NORSK HYDRO.....	62

---

## 1 INLEDNING

---

### 1.1 PROBLEMBAKGRUND

Förändring har nästan blivit ett honnørsord idag vad gäller kännetecknen i vår tid av den utveckling som skett nationellt och internationellt på det ekonomiska området. Denna förändring har accelererat kraftigt under de sista decennierna föregående århundrade. Detta har bland annat tagit sig uttryck i användandet av ny teknik, det digitala samhället, och allt det som detta fört med sig.

För företagen har globaliseringen och konkurrensen ökat. Företagandet har rört sig från en diversifiering av verksamheten under 70-talet mot en kärnverksamhet under 80- och 90-talet. Parallellt med detta har det intellektuella kapitalet vuxit fram som en väsentlig faktor i organisationernas värld. Detta har medfört att ett antal nya verktyg sett dagens ljus för styrning av företagens verksamheter. Dvs. verktyg för företagens styrsystem som skall bidra till förverkligandet av företagens mål och strategier.

Under samma tidsperiod har regelverken ökat för företagens ekonomiska redovisning. Skattelagstiftningen har blivit mer detaljerad. Harmonisering av redovisningen, avseende företag, mellan olika länder har satts i fokus. Aktieägandet har kraftigt ökat både nationellt och internationellt. Tillväxtföretag har under det senaste decenniet haft en gyllene period. Informationsflödet i samhället har ökats väsentligt med hjälp av den digitala tekniken, vilken även möjliggjort utveckling av nya system och affärslösningar. Allt detta sammantaget har inneburit att informationskraven på samt informationsflödet från företagen till de olika intressenterna har ökat.

I industrisektorn kännetecknades efterkrigstiden av stor efterfrågan. Produktionen kunde ej försörja marknaden. Vi levde då i en produktionsorienterad tillväxtekonomi. Industrin ökade då i snabb expansion för att täcka denna efterfrågesituation och under 50- och 60-talet blev industrin nu mer försäljnings- och marknadsorienterad. Under 70-talet noterade vi en tillbakagång. Efterfrågan understeg produktionen.

Kris uppstod i industrisektorn med instabilitet som följd. Denna period sträcker sig in på 80-talet. Härfter följer en mer affärsorienterad period med ömsom tillväxt och tillbakagång, dvs. den situation vi har idag.

Under denna period tilläts kronan flyta, exporten ökade, nya produktionskoncept infördes, ”lean production”, kvalitetsstyrning etc.

I tjänstesektorn noterades på 60-talet en snabb expansion, tjänstesamhället växte gradvis fram. En utökad expansion i denna sektor märktes under 80-talet då man blev mer och mer marknads- och affärsorienterad. Tjänstesektorn utmärks idag av en ökad effektivisering.

Den offentliga sektorn utmärktes från efterkrigstiden av tillväxt och snabb expansion för att under 70-talets krisår minska i expansionstakt. Expansionen vidtog dock ånyo under 80-talet för att idag karaktäriseras av epitet som åtstramning, privatisering, marknadsorientering och effektivisering.

Fokus i företagen under dessa perioder låg i början på kostnadsorientering för att därefter orienteras mot intäkterna. Under 70-talet blev en resultatorientering mer populär. Denna har idag följts upp med trender som rört sig mot ren räntabilitetsorientering och kostnadsstyrning. Dvs. materialstyrning, cash management, finansiering av rörelsen samt senare ”lean production” och kvalitetsstyrning.

Redovisningen i företagen har under tidsperioden rört sig från en ren kameral redovisning i begynnelsen till centraliserad resp. verksamhetsorienterad redovisning för att följas av en decentraliseringsperiod för att nu landa i ett antal lokala system. Kalkyleringen har på samma sätt gått från ren självkostnads kalkylering via bidragskalkylering till stegvis kalkylering för att nu vara framme vid alternativa kalkylsituationer som ABC- kalkyleringen.

Trender i kalkyleringen utgörs idag av ABC-kalkylering, kundlönsamhet (bokslut för kunden), aktivitetsbaserad styrning (ABM), aktivitetsbaserad budgetering (ABB), livscykelkalkyler, target costing (målkostnads kalkyler), Kaizenkalkylering (kostnads-rationalisering).

Budgetering har under hela perioden funnits med men har successivt under senare tid kompletterats med prognoser. Budgetering är dock idag fortfarande ett mycket använt instrument.

Strategier och målstyrning hade i början formen av långsiktsplanering, dvs. budgetering över längre perioder. Detta förändrades successivt med införandet av strategisk planering, vilken senare rört sig mot strategisk ledning och affärsutveckling, både i form av planer och processer.

I problemorienteringen ingår då att nya verktyg vuxit fram på marknaden för styrning av företag och dess verksamheter, att innovationsfloden varit våldsam, att ny teknik hela tiden tillförs marknaden (digitalt baserad teknik). En ökad konkurrensmedvetenhet, globalisering av verksamheter, tillgänglighet till snart sagt oändlig information etc. ingår också i den problembild som existerar för dagens företag. Trenden mot kärnverksamhet samt användande av och betydelsen av humankapital och intellektuellt kapital är andra faktorer som väsentligt påverkar bilden av problemområdet.

## 1.2 PROBLEMOMRÅDE

För att anpassa sig till den nya miljön förändrar företagen sina organisationsstrukturer, de utvecklar nya produkter och tjänster, de förändrar sina förhållanden till andra organisationer samt utvecklar nya styrverktyg. Betydelsen av immateriella resurser ökar (Diamond & Nicolaisen, 1991; Kaplan & Norton, 1996; Wallman, 1995). Med immateriella resurser avses teknologier, rykte och mänskliga resurser (Grant, 1998 s113). Av denna anledning utvecklar många företag nya finansiella och icke-finansiella nyckeltal som betonar värdeskapande på lång sikt (Eccles, 1991; Kaplan & Norton, 1996). Samtidigt ökar konkurrensen om kapital då kapitalmarknaderna integreras och internationaliseras (Lessard, 1991). Området för uppsatsen är vilken kommunikation som sker mellan företagen och dess intressenter vad gäller immateriella resurser. Den immateriella resurs som är föremål för undersökningen är styrsystem. Med styrsystem avses *ett förutbestämt och föreskrivet sätt att styra och samordna aktiviteterna i verksamheten mot uppställda mål.*

Den kommunikation som uppsatsen berör är den som sker i företags årsredovisningar.

## 1.2.1 ALLMÄNT OM ÅRSREDOVISNINGAR

### 1.2.1.1 Vad är en årsredovisning?

Årsredovisningen är en offentlig rapport med främst ekonomisk och finansiell information. Denna publiceras årligen för noterade företag. Här diskuteras endast bolag lydande under aktiebolagslagen.

Dock bör nämnas för fullständighetens skull att årsredovisning även kan utges av andra associationsformer som stiftelser och andra juridiska personer.

Årsredovisningen kan ses som företagets ansikte utåt mot dess omvärld. Detta innebär att årsredovisningen spelar en central roll i informationsgivningen vad gäller att förmedla en bild av företaget till skilda intressenter som aktieägare, stat, kommun, finansieringsinstitut och andra intressenter (Eccles & Mavrinac, 1995; Taylor, 1997). Den bild som förmedlas via detta offentliga dokument är en statisk ögonblicksbild av företaget med historisk information, vanligtvis mätt vid respektive årsskifte. Avgörande för tiden för årsredovisningen är företagets räkenskapsår, vilket vanligtvis utgörs av kalenderår.

Innehållet i årsredovisningen består dels av obligatorisk, lagenlig, information samt dels frivillig information. Den obligatoriska informationen utgörs av förvaltningsberättelse, resultat- och balansräkningar samt en notapparat kopplad till dessa. I förekommande fall beroende av företagets storlek och organisation så ingår även finansieringsanalys samt koncernredovisning. Den frivilliga informationen utgörs i regel av verkställande direktörens mer lättsamma redogörelse över det gångna året samt därutöver ytterligare information företaget vill delge sina intressenter. Ofta utgörs denna av redogörelser över hur olika verksamhetsgrenar utvecklats, större investeringar samt diskussioner runt dessa, vad företaget är bra på, viss framtidsinriktad information med intresse för företaget samt även på senare tid information om bl. a. styrsystem eller hur verksamheten styrs och vilka drivkrafter som finns i organisationen.

Årsredovisningens funktion och utformning har kommit att diskuteras alltmer i det samhälle vi lever i idag med en utökad informationsgivning och ett växande intresse särskilt för de större företagens roll och uppträdande på marknaden samt betydelse för ekonomin såväl på privatekonomisk nivå som på makronivå, statens finanser.

Börsföretagens hela publicerade och tryckta årsredovisningar ses som ett viktigt inslag i respektive företags informationsgivning. Andra sätt att sprida information finns för företagen som webbsidor, annan tryckt information, muntlig information via föredragningar etc., men vi har här valt att enbart behandla den publicerade årsredovisningen. Alla synes vara överens om att företagen skall avkrävas en offentlig redovisning, vars syfte då skall vara att ge en förstälilig, tillförlitlig och rättvisande bild av den bedrivna verksamheten.

Den finansiella informationens, ofta lagbundna, innehåll bestäms av de redovisningsprinciper som tillämpas, skatteregler i samhället, lagstiftarens ambitioner att skapa skydd för företagets borgenärer och ägare samt den utveckling av god redovisningssed som hela tiden pågår. På senare tid har även den ökande globaliseringen och harmoniseringen med redovisningspraxis i andra länder kommit att påverka årsredovisningarnas informationsinnehåll. Den frivilliga tilläggsinformationen och presentationen av densamma medför en avvägning mellan användarperspektivet, mottagare och läsare av publikationen, samt producentperspektivet, möjligheterna och kostnaden för framtagandet av publikationen, samt sekretessperspektivet, hur mycket och vilken information vill företaget delge marknaden. Företagsledningens ambitioner och attityder spelar här en stor roll för hur avvägningen görs mellan de olika perspektiven och de faktorer som påverkar desamma.

#### *1.2.1.2 Årsredovisningens utveckling*

Företagets redovisning följer samhällsutvecklingen i stora drag och speglar samhällets organisation, värderingar och utveckling. Roller i samhället förändras i samband med framväxt av nya eller förändrade ansvarsrelationer (mellan stat och företag, mellan anställda och företag etc.), nya intressentkategorier, ny teknik, nya metoder och nya användarbehov.



Rapporteringen av företagets resultat och ställning har förekommit länge i vårt land men riktade sig till en början normalt till ägarna av företaget. Den offentliga redovisningen av företaget är nära knuten till framväxten av aktiebolagsformen, vilket medförde att andelen passiva delägare ökade. Dessa hade då ett behov av information, vilket medförde att nya lagar stiftades för att tillgodose detta informationsbehov. Ett annat behov av offentliggörande var samhällets behov av kontroll av företagen. Detta behov i sin tur var sprunget ur alla de oegentligheter som uppdagades i bolagens tidiga barndom. Vi vet alla hur otillförlitlig redovisningen var i början av 1900-talet och under Kreuger-epoken. Bestämmelser att förvaltningsberättelse och balansräkning skulle lämnas till bolagsstämman infördes i 1895 års aktiebolagslag. 1910 tillkom kravet på resultaträkning, vinst- och förlusträkning som det då hette, och redovisningen blev då också offentlig. Regler om koncernredovisning infördes i 1944 års aktiebolagslag, men den behövde ej offentliggöras före tillkomsten av 1975 års aktiebolagslag. I denna senare lag tillkom även kravet på finansieringsanalys.

Utvecklingen i Sverige på redovisningsområdet bygger på viss reglering i lag, vilken kompletteras med att god redovisningssed skall efterlevas. God redovisningssed utvecklas relativt fritt men får stöd enligt praxis från organisationer som Bokföringsnämnden, Redovisningsrådet, FAR (Föreningen auktoriserade revisorer), etc.

### 1.2.2 IDÉN MED STYRSYSTEM

En process eller en kedja av händelser eller aktiviteter måste innehålla vissa element av kontroll. Detta för att man skall få incitament till eller veta när processer eller aktiviteter måste förändras för att meningen med processerna eller aktiviteterna skall uppnås. Anthony ger ett exempel på ett sådant kontrollsystem. (Anthony & Govindarajan, 1998)

Ett styrinstrument talar om hur ett objekt skall styras eller drivas. Processen mellan styrinstrumentet och objektet, dvs. styrningen har till sig kopplad en detektor, avläser resultatet av styrningen, samt en effektor, ett medel för att korrigera eller förändra styrningen. Till styrinstrumentet är då också kopplat en assessor, har till uppgift att jämföra styrningen och vad som verkligen sker mot en standard samt att vidtaga korrigering av styrinstrumentet om behov föreligger.

För att styrningskontrollen skall fungera krävs då en kommunikation mellan detektorn och assessorn samt mellan assessorn och effektoern.

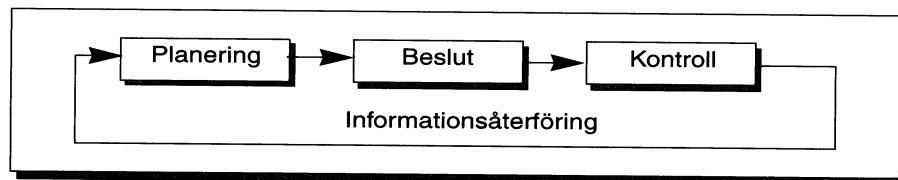
En organisation består i regel av ett antal människor som arbetar tillsammans och utför aktiviteter var för sig och tillsammans för att uppnå vissa fastställda mål. Ett styrinstrument är då ett föreskrivet sätt för dessa människor att på ett angivet sätt utföra en eller flera aktiviteter för att uppnå de fastlagda målen.

En bedriven verksamhet måste självfallet drivas i en viss riktning för att vara effektiv. Det behövs således styrning i någon form. Denna styrning, den operativa och strategiska styrningen, utövas i företaget främst av ledningen. Det gäller alltså att driva den löpande verksamheten mot organisationens uppställda mål, både kortsiktiga och långsiktiga. Dvs. verksamheten skall drivas efter strategisk inriktning i överensstämmelse med de långsiktiga målen, visionen. Betydelsefullt är då att kort och långsiktigt beslutsfattande är kongruent med dessa mål. För att vi skall kunna mäta om åtgärder haft någon effekt i verksamheten krävs att styrningen skall kunna följas upp, dvs. kontrolleras.

Styrningen skall få organisationens medarbetare och avdelningar att på ett målinriktat och samordnat sätt genomföra sina uppgifter. De skall så att säga förmås att dra åt samma håll, dvs. arbeta mot gemensamma överordnade mål. Delmålen i verksamheten skall, om de uppnås, medverka till att organisationen uppnår sina överordnade mål. Beslut och handlingar skall således genomföras på ett samordnat sätt (Bruzelius & Skärvad, 2000). En styrning av aktiviteter som är förutbestämd och arrangerad på visst sätt kallar vi ett styrsystem. Definitionsmässigt kan vi då säga att ett styrsystem är *ett förutbestämt och föreskrivet sätt att styra och samordna aktiviteterna i verksamheten mot uppställda mål.*

Mintzberg har studerat och urskiljt ett antal grundläggande sätt att styra och samordna verksamheten i organisationen, ömsesidig anpassning, direktstyrning, standardisering av arbetsprocesser, standardisering av output, standardisering av färdigheter och kunskaper samt standardisering av normer. Dessa sätt att styra påverkas då också av de beslut som fattas, dvs. beslutsprocessen blir även den en viktig del i styrsystemet. En annan påverkande faktor är då också på vilket sätt styrningen sker. Här skiljer man ofta mellan målstyrning, metodstyrning eller styrning genom direkta handlingar och självstyrning.

Styrningen som process omfattar ett antal delprocesser, målformulering, planering, beslut samt kontroll/uppföljning. Dessa samverkar med varandra, se figur nedan.



*Figur* Styrningsprocessens delprocesser (målformulering,) planering, beslut och kontroll är relaterade till varandra med hjälp av informationsåterföring.

### 1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Frågan vi ställer oss är hur företagen balanserar mellan det långsiktiga interna arbetet och de kortsiktiga prestationskraven från kapitalmarknaderna. Vilken information lämnas från företag avseende styrsystem i årsredovisningarna, och vilka är syftena med informationen?

### 1.4 SYFTE

Uppsatsens syfte har tre delar. Dessa är:

1. Arbeta fram en metod för att genomföra en undersökning av frivillig information rörande styrsystem i årsredovisningar.
2. Beskriva rapporteringen av styrsystem i svenska börsbolags årsredovisningar.
3. Diskutera orsaker till resultatet av delsyfte 2.

### 1.5 DEFINITION AV STYRSYSTEM

Definitionsmässigt kan vi då säga att ett styrsystem är *ett förutbestämt och föreskrivet sätt att styra och samordna aktiviteterna i verksamheten mot uppställda mål.*

## 1.6 MÅLGRUPP

Uppsatsen riktar sig huvudsakligen till läsare av årsredovisningar i allmänhet. Vi finner det vara av allmänt intresse för dessa läsare att ta del av trender i rapporteringen kring framtidsinriktad information i årsredovisningar.

## 1.7 DISPOSITION

**Kapitel 2:** I nästa kapitel redogör vi övergripande för uppsatsens teoretiska ansats och för det praktiska tillvägagångssättet i undersökningen. Vi för också en diskussion kring den metod vi använt.

**Kapitel 3:** Den framarbetade metoden presenteras och en beskrivning av styrsystemsrapporteringen görs.

**Kapitel 4:** Här diskuterar och analyserar vi resultatet av undersökningen. Olika perspektiv enligt teoriens ansats antas för att se om de kan förklara resultatet av undersökningen.

---

## 2 METOD

---

### 2.1 TEORIANSAZS

#### 2.1.1 INTRESSENTTEORI

Den teoretiska utgångspunkten för uppsatsen utgörs av intressentteori. Det är från företagets olika intressenters perspektiv som resultatet av beskrivningen kommer att diskuteras. Eftersom det är fråga om envägskommunikation anser vi att det som skrivs i årsredovisningarna borde vara anpassat efter vad intressenterna efterfrågar. Det kan dock finnas vissa begränsningar i detta avseende, t ex. beroende på att viss information kan vara känslig ur konkurrenssynpunkt.

För att nyansera diskussionen av studiens resultat har vi även tillämpat en situationsanpassad teoretisk ansats, som en fördjupning av den intressentteoretiska ansatsen. Den situationsanpassade teoriens ansats grundas på antagandet att det bästa sättet att organisera en verksamhet är avhängigt av hur väl de olika beroendevariablerna har anpassats till varandra utifrån den aktuella situationen. Med detta menas att det är viktigt att ta väga in varje företags unika situation i diskussionen. För att kunna göra detta har vi undersökt 5 generella perspektiv på styrsystem. För fullständighetens skull har vi valt att redogöra för alla 5 perspektiven.

#### 2.1.2 GENERELLA PERSPEKTIV

Vår omvärld består av en mängd komplexa system kopplade till varandra på olika sätt. För att förklara eller skapa en bild av denna miljö eller omgivning måste vi göra generella antaganden om hur den fungerar. En utgångspunkt är att dessa komplexa system innehåller vissa gemensamma mönster eller paradig. Modeller och teorier är då verktyg för att förstå dessa system. Modellen förenklar systemet och identifierar några variabler och dimensioner samt förpackar dessa i ett konceptuellt mönster. Teorin förklarar hur variablerna och dimensionerna är relaterade till varandra.

Teorier om styrning är vanligtvis uppbyggda kring antaganden om sociala förhållanden och organisationer. Macintosh (Macintosh, 1994) delar in dessa paradig i fem olika grundstrukturer eller perspektiv: strukturell funktionalism, interpretivism, radikal strukturalism, radikal humanism samt postmodernism. Det finns flera mellanformer utöver dessa huvudgrupperingar.

### 2.1.3 STRUKTURELL FUNKTIONALISM.

Detta är det vanligaste synsättet inom organisationsforskningen. I detta perspektiv antas att organisationernas sociala system består av konkreta empiriska fenomen som existerar oberoende av de anställda. Funktionalismen använder sig då av metodologier tagna från naturvetenskapen för att förklara hur organisationernas system fungerar. Man beskriver här variabler, upprättar hypoteser, samlar in kvantitativ data samt utför statistiska analyser.

Funktionalisten ser sig själv som objektiv och neutral betraktare av de undersökta systemen. Funktionalisterna ser ofta politiska arrangemang och maktstrukturer som oproblematiske. Deras mål är att göra systemen eller funktionerna mer effektiva. I denna sin målsättning så söker de då efter lösningar på praktiska problem som på ett bättre sätt kan koppla ihop systemen eller funktionerna med andra element eller drivkrafter inom organisationen. Deras mål är således pragmatiskt, att uppnå en bättre effektivitet och kontroll av det existerande systemet. (Macintosh, 1994)

### 2.1.4 INTERPRETIVISM

Denna grundstruktur skiljer sig från den strukturella funktionalismen på två avgörande sätt.

1. Fokusering sker här inte enbart på att öka effektiviteten i organisationen utan också på att fördjupa och öka förståelsen av hur de anställda dels uppfattar samt dels integrerar med systemen och omgivningen.

2. Den andra väsentliga skillnaden är att interpretivismen ej tror på att det enbart finns en enda objektiv konkret verklighet. Varje individ i organisationen tolkar verkligheten på sitt eget sätt samt reagerar på händelser och situationer som uppstår utifrån denna tolkning. Interaktion sker med individer som på samma sätt tolkar verkligheten utifrån sin speciella erfarenhet och kunskap. Personliga reflektioner och interaktioner med andra individer är väsentliga och transformering av systemen sker efter hand baserat på den tolkning som för tillfället görs. Systemen får en mening eller betydelse utifrån individernas påverkan på situationen samt i vilket sammanhang systemet verkar. Systemen i organisationerna ser man som socialt konstruerade, baserade på dialoger samt tolkande.

Karisma och traditioner är påverkande faktorer som är utmärkande för interpretivismen (Macintosh, 1994).

#### 2.1.5 RADIKAL STRUKTURALISM.

Sociala system antas existera som konkreta och verkliga. Alla sociala system är utsatta för förändringar. I de sociala systemen finns en dynamisk spänning mellan två motsatta krafter eller ytterligheter. Vid varje givet tillfälle har någon av dessa krafter övertaget men detta är bara temporärt och den motsatta kraften kan när som helst få övertaget. Den radikala strukturalisten uppmärksammar sättet på hur dessa krafter kontrollerar systemet och på detta sätt behåller status quo. Den radikala strukturalistens målsättning är att utveckla möjligheter vilka kan effektuera en radikal förändring av status quo. Uppmärksamhet ägnas mycket hur makt och kontroll utövas i systemet. Synen på ekonomistyrning är som ett system för de styrande krafterna. (Macintosh 1994)

#### 2.1.6 RADIKAL HUMANISM.

Detta perspektiv eller mönster ser världen som subjektivt social. I motsats till interpretivismen anammar detta perspektiv en radikal förändringsposition.

Målet är en människoorienterad syn på ekonomistyrning innebärande att humanistiska ideal och värden väger tyngre än rent organisatoriska ändamål vilket implicit innebär att humanistiska ideal och inte materiella mål som vinst ses som styrande. Liksom hos de radikala strukturalisterna ses ekonomistyrning och kontrollsystem som verktyg för en styrande elit.

Den radikala humanisten strävar efter att de anställda själva skall bygga upp och forma de sociala kontrollverktyg som skall användas i organisationen.

I ett senare skede kommer de socialt uppbyggda systemen att bli betraktade som uppbyggda av utomstående och de anställda blir då nöjda slavar i sin egen konstruerade omgivning.

Lärande och frigörelse är viktiga mål för den radikala humanisten. Människorna är inte till för organisationen utan organisationen är till för människorna. (Macintosh 1994)

#### 2.1.7 POSTMODERNISM.

Ett för ekonomistyrning nästan okänt perspektiv. Postmodernismen ser världen som sprungen ur den moderna epoken 1650-1970. Den på så sätt framkomna nya epok är dock ej slutlig utan utgör bara ett mellansteg i mänsklighetens utveckling.

Postmodernismen utmärks av att högteknologi, massmedia och globala marknader utgör ett dominerande inslag i vår samtida verklighet. Nya koncept, metoder och teorier behövs för att förstå denna nya epok. I konsekvens med detta överges den moderna tidens dominerande teorier och metoder som strukturell och radikal funktionalism till förmån för poststrukturalistiska metoder. Dessa inkluderar bl. a. ärfthetsanalyser av mänsklig kunskap, destruktivt utfrågande och ifrågasättande av styrande verklighetsuppfattningar och kyrkliga texter och regler etc. Poststrukturella verktyg används för att skapa utrymme åt tidigare, ur modernistiska perspektiv med dess hegemoniska tendenser, marginaliserade grupper.

Det mest framträdande hos postmodernismen är dess förnekande av strukturalismens mer eller mindre permanenta strukturer som marknadens osynliga hand, drivkrafter för kapitalism etc. skapar verkligheten. För poststrukturalisterna är sådana strukturer endast en lek med ord. De ser istället ett sociokulturellt landskap som ett kollage av ej förankrade, fritt flytande och konkurrerande handlingar (Macintosh 1994).



## 2.2 PERSPEKTIV FÖR DENNA UPPSATS.

I vår ansats att undersöka vad som rapporteras i årsredovisningarna avseende förändringar i företagets styrsystem så utgår vi från ett ledningsperspektiv, dvs. styrsystemet ska utgöra ett verktyg för ledningen för att förbättra styrningen i den aktuella situationen. Vår roll i denna deskriptiva studie är den utomstående betraktarens. Uppsatsens deskriptiva del vilar på det strukturellt funktionalistiska perspektivet. De olika styrsystemen, förändringar däri samt organisationerna studeras utifrån de avgivna årsredovisningarna. Vi går således inte in i de aktuella företagen och studerar orsaker till de förändringar som eventuellt har skett. Istället söker vi teoretiska förklaringar till resultatet av undersökningen. Vad gäller diskussionen av undersökningens resultat har vi emellertid anlagt det interpretivistiska perspektivet. Det är detta sätt att se på organisationer som utgör fördjupningen av intressentteorin. Bakgrunden är att styrsystems användning ofta har kontextuella inslag, och därför finner vi det nödvändigt att ha ett bredare och mera tolkande angreppssätt i diskussionen.

## 2.3 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT<sup>1</sup>

### 2.3.1 UNDERSÖKNINGENS MATERIAL.

Som material för undersökningen har vi använt de företag som fanns noterade på Stockholms Fondbörs A-lista i april 2001. Totalt fanns där 81 företag, av dessa ingår 79 i undersökningen, övriga årsredovisningar saknades.

Vid genomförandet av undersökningen började vi med att läsa igenom och klassificera 1999 års årsredovisningar. Vi valde att börja med dessa eftersom vi tror att det är fler företag som rapporterar ju närmare dagens datum vi rör oss. När 1999:orna var klara gick vi tillbaka till 1993 års årsredovisningar för att göra samma sak med dessa, men med en skillnad. Vi gick endast tillbaka i de bolag som rapporterade något om sina styrsystem 1999.

---

<sup>1</sup> Vi har valt att göra en jämförelse över tiden för att kunna jämföra eventuella förändringar i styrsystemsrapporteringen med förändringar i företagets omgivande miljö. Med miljön avses affärsmiljö och företagets roll och ansvar i samhället.

Eftersom rapporteringen 1993 totalt sett var mycket ringa beslutade vi att gå igenom även 1997 års årsredovisningar för att tydligare kunna se om det skett några förändringar. Även för 1997 undersöktes bara de företag som rapporterat något om sina styrsystem 1999.

### 2.3.2 URVAL AV MATERIAL.

Med syftet i baktanke valde vi 1999 som utgångspunkt för undersökningen. Vi tog inte år 2000 eftersom vi befarade att många av dessa årsredovisningar inte hade kommit ut vid tidpunkten för undersökningens genomförande. För att sedan kunna fånga utvecklingen under 1990-talet<sup>2</sup> gick vi tillbaka till 1993. Att det blev 1993 beror på att materialtillgången var bäst det året, jämfört med 1992 och 1994, som vi anser vara alternativen. Vi var noga med att välja ett år i början av 1990-talet för att kunna fånga de förändringar som skett både i företagets omgivande miljö och på styrsystemsområdet. Anledningen till att vi valde 1997 som kontrollår är även nu att materialtillgången är bäst för det året jämfört med 1996 som vi betraktar som det enda alternativet. Vi anser att 1998 hade kommit för nära utgångsåret 1999.

### 2.3.3 MATERIALBEARBETNING.

För att kunna ge en beskrivning av styrsystemsrapportering har vi bearbetat materialet i två steg. Det första steget syftade till att kartlägga förekomsten och omfattningen av styrsystemsrapportering och det andra vad som rapporteras. Det andra steget är tänkt att ge en överblick av de styrsystem som förekommer i årsredovisningarna.

Vid läsningen av årsredovisningarna har vi sökt efter uttryckliga angivelser av styrsystem, styrmodeller, styrverktyg osv. i möjligaste mån. Detta för att inte läsa in saker i texten som inte finns där. Vi har emellertid varit måna om att inte stirra oss blinda på begreppen. I flera fall råder det ingen tvekan om att det är styrsystem som rapporteras, även om ordet inte explicit används.

---

<sup>2</sup> Vi valde att rikta in oss på 1990-talet dels för att det skett förändringar både vad gäller kapitalmarknader och styrsystem, t ex. Balanced Scorecard, och dels för att vi förmodade att materialtillgången skulle vara god för denna period.

Vid genomförandet av undersökningens första steg har vi använt en egenhändigt framarbetad klassificeringsmall.

Vid det andra steget har vi beskrivit vad som rapporteras i förekommande fall. Avsikten har varit att ge underlag för en nyanserad diskussion.

## **2.4 METODDISKUSSION.**

### **2.4.1 INDUKTIV ELLER DEDUKTIV ANSATS?**

I det induktiva angreppssättet utgår man från den verklighet som studeras. Med denna studerade verklighet som grund gör man generaliseringar vilka används som utgångspunkter då man formar modeller och teorier. Det deduktiva angreppssättet är motsatt den induktiva ansatsen. I den deduktiva ansatsen så utgår man från en befintlig teori när man formar hypoteser för att testa verkligheten och därefter så når man sitt resultat, dvs. står hypotesen i överensstämmelse med verkligheten eller inte.

Vårt angreppssätt i denna studie är huvudsakligen induktivt, eftersom vi utgår från årsredovisningsmaterialet för att sedan försöka teoretisera.

### **2.4.2 DESKRIPTIV ELLER NORMATIV STUDIE?**

En deskriptiv studie innebär att en beskrivning eller en mätning görs över hur någonting är. Den är beskrivande över hur verkligheten ser ut utifrån det perspektiv som valts för studien. I den normativa studien däremot försöker man utreda verkligheten med mål att ge förslag till hur man bör göra eller förhålla sig.

Vår studie där vi ser hur förändring i rapporteringen har skett är deskriptiv. Men hela uppsatsen vilar på en underliggande normativ tanke som beskrivits i avsitt 1.4. Vi har dock ej för avsikt att på något sätt förhålla oss normativt till den information som erhålles från materialet, utan det är enbart deskriptivt som vi vill undersöka hur rapportering samt förändring därav av redovisade styrsystem skett i företagens årsredovisningar.

#### 2.4.3 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD?

Olika metoder för insamling och analys av data kan väljas. Det är här betydelsefullt att veta vad för slag av information vi vill samla in och vad vi vill undersöka innan man fattar beslut om vilken metod man vill använda. De vanligen använda metoderna är kvantitativ respektive kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden utgår från kvantitativa data, dvs. data som är mätbara. Den kvantitativa metoden skall kunna omvandla informationsmaterialet till numeriskt material. Detta är den vanligaste metoden vid deskriptiva undersökningar då informationen eller resultatet från dessa på ett enkelt sätt kan kodifieras och redovisas som numeriskt material. Det är på detta sätt som första steget av vår undersökning är genomförd. Vi har kodat om informationen i årsredovisningarna till ett siffermaterial för att kunna göra en beskrivning av hur rapporteringens förekomst och omfattning utvecklats över tiden.

Den kvalitativa metoden innebär att slutsatser dras av den i undersökningen ingående informationen. Vi har emellertid kvantifierat den information vi erhållit i materialet för att kunna se hur rapporteringen har utvecklats över tiden. Man baserar sig här på mjuka data, dvs. data som ej är kvantifierbara eller svåra att kvantifiera. Typiska data är då attityder, värderingar, olika föreställningar etc. De kvalitativa inslagen i vår undersökning består dels i den kodningsprocess som görs utifrån den eftersökta informationen i årsredovisningarna och dels i beskrivningen steg två. Undersökningens andra steg är renodlat kvalitativt. I kvalitativa liksom i kvantitativa undersökningar ingår ofta data av båda slagen. Det avgörande för huruvida undersökningen är av ena eller andra slaget är då vilken typ av data som dominerar.

Vår studie utgår från ett kvantitativt urval men tolkningen av data är kvalitativ, studien utgör således en blandning av metoder. I vårt fall anser vi att ingen av metoderna dominerar.

#### 2.4.4 MATERIAL OCH KÄLLKRITIK.

Vår studie är baserad på sekundärdata, dvs. data som någon annan redan avgivit. Huruvida detta är ett problem eller inte beror kanske främst på vilka teoretiska ambitioner studien har.

Vad vi menar är att typen av slutsatser som kan dras av en undersökning baserad på sekundärdata skiljer sig från de slutsatser man kan dra av en studie baserad på primärdata. De två olika typerna av undersökningar rör sig således på olika plan. Så länge övertygande argument kan presenteras för att syftet är meningsfullt finner vi ingen anledning till att värdera den ena typen av undersökning högre än den andra.

Med tanke på att det är kommunikationen mellan företagen och dess intressenter som står i fokus betraktar vi årsredovisningarna lämpliga som material. Det finns dock ett par tänkbara materialmässiga utvidgningar, för att fördjupa den avslutande diskussionen. T ex. hade det kunnat vara intressant att fråga företagsanalytiker och de som är ansvariga för utgivningen av årsredovisningarna om vilka behov och syften de kopplar till rapportering av immateriella resurser. Men med tanke på den tid vi har haft till förfogande fann vi att denna metod inte var lämplig i vårt fall.

#### 2.4.5 VALIDITET OCH RELIABILITET.

Validiteten kan definieras som frånvaron av systematiska mätfel eller ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att mäta. Eftersom det finns anledningar, t ex. pga. av att informationen är känslig av konkurrensskäl, att inte redogöra för t ex. vilka styrsystem som används i årsredovisningarna finns det risk för ett systematiskt mätfel. Det kan vara så att vi letar efter information på ett ställe den inte finns. Men det finns även skäl för att ge ut information. Vår undersökning kan tydliggöra vilka skäl som väger tyngst. Då vår beskrivning är relativt okomplicerad och rättfram anser vi inte att det finns några skäl att tvivla på mätinstrumentets mätförmåga och därmed validiteten.

Reliabilitet är ytterligare ett krav på mätinstrumentet, dvs. det skall vara tillförlitligt. Detta innebär att om någon annan gör samma undersökning med samma metod, så förväntar man sig att denne skall komma till samma resultat. Genom den klassificeringsmall vi konstruerat och förklarat ser vi ingen anledning till att en annan utredare skulle komma till något annat resultat än vi gjort.

#### 2.4.6 GENERALISERBARHET.

Vad gäller undersökningens generaliserbarheten finns ett par frågetecken.

1. Konkurrenssituationen och konkurrensdimensionerna kan tänkas variera betydligt mellan olika branscher. Av denna anledning borde förekomsten av frivillig information i årsredovisningar variera avsevärt.
2. Företag av olika ålder, storlek och listtillhörighet har sannolikt olika behov av att informera sina intressenter. Dessutom kan årsredovisningens betydelse vara olika för företag i olika situationer. I en kvalitativ aspekt snarare än kvantitativ.
3. En frekvent framförd aspekt av styrsystem är att de är mycket kontextberoende. Vilka styrsystem som är lämpliga beror i hög utsträckning på i vilket sammanhang de är tänkta att användas. (Fisher, 1998)

Av ovanstående anledningar kan det vara svårt att dra generella slutsatser.

---

### 3 UNDERSÖKNINGENS METOD OCH RESULTAT

---

#### 3.1 METOD FÖR UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE

##### 3.1.1 KLASSIFICERINGSMALL

Vid läsningen av årsredovisningarna har vi använt nedanstående framtagna klassificeringsmall. Mallen har fungerat som ett verktyg för att kunna ge en beskrivning av styrsystemsrapporteringens förekomst och omfattning. Mallen är den centrala delen av den metod vi använt för att göra beskrivningen.

<i>Beteckning</i>	<i>Förklaring</i>
-	Aktuell årsredovisning är inte undersökt.
*	Vi har valt att inte ta med årsredovisningen i undersökningen.
0	Ingen rapportering av använda styrsystem har påträffats.
1	Klart och tydligt omnämnande av vilket/vilka styrsystem som används, men i princip inget mer.
2	Kortfattad redogörelse av använda styrsystem.
3	Omfattande rapportering av använda styrsystem.

**Tabell 1. Undersökning av rapporteringsomfattning.**

I de fall då ett företag inte ingår i undersökningen beteckning [-] beror det på att vi inte haft tillgång till aktuell årsredovisning. Detta utgör således en ofrivillig begränsning av undersökningen. Denna klassificering ska skiljas från de frivilliga begränsningar som gjorts, och som betecknas med [\*]. Hur och varför dessa begränsningar gjorts framgår av avsnitt 2.3.2. En årsredovisning som är undersökt men befunnits inte rapportera om styrsystem betecknas med [0]. De tre resterande kategorierna, [1], [2] och [3], har tyngdpunkten på hur mycket som rapporteras.

För att förtydliga vad som skiljer de olika klasserna åt har vi valt att ge exempel från årsredovisningarna.

Den rapportering som har klassificerats som [1] har varit av typen: ”De viktigaste styrmedlen är ett effektivt ekonomiskt styrsystem och en grundläggande företags politik som är väl förankrad i hela koncernen”. (SHB Årsredovisning 1993 s8) Ett andra exempel på klassificering [1] är: ”Performance measurement using the EVA (Economic Value Added) tool, which will be embedded in the bonus system, will enhance value-based control. (Akzo Nobel Årsredovisning 1999 s21)

Klass [2] är av typen: ”Perstorp införde under 1999 en ny styrmodell som innebär att moderbolaget ska verka som en aktiv industriell ägare till självständiga divisioner... . Utvecklingen och bolagiseringen av koncernen innebär att divisionerna kommer att drivas som självständiga underkoncerner. Varje under koncern är ansvarig för värdeutvecklingen i sin verksamhet, inklusive resultat och balansräkning inom fastställda ramar. Styrningen av underkoncernerna sker främst genom dess styrelser, medan Perstorp AB:s roll är att utöva ett aktivt ägarskap i underkoncernernas styrelser. I detta arbete ingår att fastställa och följa upp mål och program, att tillsammans med underkoncernerna driva strukturförändringar och tillse att underkoncernerna har rätt ledning. Dessutom ingår att hantera finans- och kapitalmarknadsfrågor. Underkoncernerna kommer att mätas på måttal som utgår från att de är fristående börsnoterade bolag. Målnivåerna i respektive underkoncern kommer att fastställas dels utifrån extern benchmarking av respektive underkoncern mot jämförbara företag, dels genom underkoncernens utveckling och finansiella prognoser. Måttal och målnivåer är ännu inte slutgiltigt fastställda. Måttalen kommer att fokusera på tillväxt, lönsamhet och kassaflöde, dvs. måttal som främjar värdeskapande aktiviteter.”(Perstorp AB Årsredovisning 1999 s8-9). Ett andra exempel på klassificering [2] är: ”Fokus sätts på effektiviteten i driften och här blir varje enskilt hotell ett ”företag i företaget”. Scandic har utvecklat ett bechmarkingsystem, Best In Class (BINC). I detta system mäts ett stort antal variabler med olika periodicitet. Det är t ex. finansiella och operativa nyckeltal men även kund- och personalattityder, image, miljöanpassning mm. Hotellen är indelade i grupper med likartade grundförutsättningar och kan därmed kontinuerligt mäta sig med andra hotell i kedjan. För att ytterligare öka engagemanget är belöningssystemet kopplat till BINC. Utbildningsarbetet är fokuserat på att ständigt förbättra effektiviteten och att ge kunderna en positiv upplevelse i mötet med Scandic.



I managementkonceptet ingår även andra styrsystem för bl a. marknadsföring och serviceutveckling.” ( Scandic Hotels Årsredovisning 1999 s7).

Klassificering [3] kräver dels en omfattning om minst c:a 1 sida och dels att vissa strukturella aspekter är uppfyllda. Syftet med styrsystemet ska anges och förklaras samt hur styrsystemet är tänkt att fungera. Det ska vara tydligt att det handlar om ett *system*. Se Gambro och ABB, båda 1999, i Appendix 1 för exempel. Ytterligare en aspekt som skiljer kategori [2] och [3] åt är graden av tydlighet. Det finns ett par företag som rapporterar rikligt, t ex. SAS och Scandia Consult, båda 1999, om de delar av sin verksamhet som tangerar den typen av information vi letar efter, men de grundläggande tankarna med styrsystemet framgår inte och framställningen har varit svår att följa. I dessa fall har årsredovisningen klassificerats [2]. Se appendix för

Till den andra delen av undersökningen har vi fört anteckningar över vilken typ av styrsystem som de företag som har rapporterat använder. Innehållet i denna del återger, i förkortad form, den rapportering vi har identifierat. I Appendix 1 finns ett par exempel på hur riklig rapportering ser ut.

### **3.2 BESKRIVNING AV RAPPORTERING AV STYRSYSTEM**

#### **3.2.1 FÖREKOMST OCH OMFATTNING**

Med hjälp av klassificeringsmallen har vi klassificerat alla företag på Stockholms Fondbörs A-lista. Utifrån resultatet av klassificeringen har en tabell konstruerats. Denna tabell utgör en beskrivning av styrsystemsrapporteringens förekomst och omfattning. Utöver klassificeringen har vi även angett i vilket sammanhang rapporteringen skett i förekommande fall. Vi anser att detta kan spegla vilken syn man har på betydelsen av styrsystemen. Efter tabellen kommenteras resultatet.

	<b>Företag</b>	<b>1999</b>	<b>1997</b>	<b>1993</b>	<b>Sammanhang och referens.</b>
1	ABB	3	0	0	1999: Eget avsnitt. (s34-35)
2	Akzo Nobel	1	0	0	1999: Delavsnitt i aktieägarsammanhang. s21.
3	Allgon	0	*	*	
4	AssaAbloy	0	*	*	
5	AssiDomän	0	*	*	
6	AstraZeneca	0	*	*	
7	Atlas Copco	0	*	*	
8	Atle	0	*	*	
9	Autoliv	0	*	*	
10	Avesta Sheffield	1	0	0	1999: Del av stycke i samband med förklaring av organisationen(s12)
11	Axfood	-	-	-	
12	Beijer	0	*	*	
13	Bergman & Beving	0	*	*	
14	Bilia	0	*	*	
15	Boliden	0	*	*	
16	Bure	0	*	*	
17	Cardo	0	*	*	
18	Consilium	0	*	*	
19	Electrolux	0	*	*	
20	Elekta	0	*	*	
21	Ericsson	0	*	*	
22	Esselte	0	*	*	
23	Finnveden	0	*	*	
24	Föreningssparbanken	0	*	*	
25	Gambro	3	3	0	1999: Eget avsnitt (s39-40) 1997: Eget avsnitt (s49-50)
26	Getinge	0	*	*	
27	Gunnebo	0	*	*	
28	Haldex	0	*	*	

29	Hexagon	0	*	*	
30	Höganäs	0	*	*	
31	Holmen	0	*	*	
32	Hufvudstaden	0	*	*	
33	Industrivärlden v Kvb	-	-	-	
34	Industrivärlden	0	*	*	
35	Investor	0	*	*	
36	JM	0	*	*	
37	Kinnevik	0	*	*	
38	Lindab	0	*	*	
39	Lindex	0	*	*	
40	Munksjö	0	*	*	
41	NCC	2	0	0	1999: Eget avsnitt i samband med rapportering om värdeskapande. (s16)
42	Nobel Biocare	0	*	*	
43	Nokia	0	*	*	
44	Nordea	0	*	*	
45	Norsk Hydro	2	0	-	1999: Eget avsitt. (s31)
46	OM	0	*	*	
47	Perstorp	2	1	0	1999: Delavsnitt i förvaltningsberättelsen. (s8-9) 1997: Delavsnitt i förvaltningsberättelsen. (s8)
48	Pharmacia Corp.	0	*	*	
49	Platzer	0	*	*	
50	Sandvik	0	*	*	
51	Sapa (Gränges)	0	*	*	
52	Sardus	0	*	*	
53	SAS	1	1	-	1999: Delavsnitt i kapitalmarknadsdel. (s17) 1997: Eget avsnitt. (s24-25)
54	SCA	3	2	0	1999: Eget avsnitt. (s6-7) 1997: Del av eget avsnitt. (s5)

55	ScandiaConsult	2	0	0	1999: Invävt i rapportering om arbetssätt, kundorientering mm. (s14-17)
56	Scandic Hotels	2	0	-	1999: Delavsnitt i rapportering om Vision, affärsidé och strategier. (s7)
57	Scania	2	0	-	1999: Del i avsnitt om företagets identitet och arbetssätt. (s11-13)
58	Scribona	0	*	*	
59	SEB	0	*	*	
60	Seco	0	*	*	
61	Securitas	0	*	*	
62	SHB	1	2	1	1999: I avsnitt om mål, politik och organisation. (s10) 1997: VD-ord och i förbifarten i avsnitt om mål ,politik och organisation. (s4, 10) 1993: I avsnitt om mål, politik och organisation. (s8)
63	Skandia	3	2	0	1999: Eget avsnitt (s20-21) 1997: Vd-ord och i anslutning till rik rapportering om intellektuellt kapital. (s5, 63)
64	Skanska	0	*	*	
65	SKF	2	-	-	1999: (s32)
66	Spendrups	0	*	*	
67	SSAB	0	*	*	
68	Stora Enso	1	0	0	1999: I eget avsnitt om Human Resources. (s40-42)
69	Svedala	0	*	*	
70	Swedish Match	0	*	*	
71	Sydkraft	0	*	*	
72	Syngenta	-	-	-	
73	Telia	3	*	*	1999: I anslutning till omfattande rapportering om värdeskapande. Eget avsnitt. (s39-40)

74	Ticket	0	*	*	
75	TietoEnator	3	2	-	1999: Rapporteringen sker i anslutning till omfattande rapportering om Human Resources. (s7-9, 11) 1997 :Rapporteringen sker i anslutning till text om intellektuellt kapital. (s11-12, 30)
76	Trelleborg	0	*	*	
77	TV4	0	*	*	
78	VM-data	0	*	*	
79	Volvo	0	*	*	
80	Wihlborg	0	*	*	
81	Ångpanneföreningen	1	0	-	1999: I förbifarten. (s10)

Tabell 1. Rapporteringens förekomst och omfattning.

Översikt av antal undersökta årsredovisningar.

Aspekt	1999	1997	1993
Antal undersökta årsredovisningar	79	17	11
Materialmässigt bortfall.	2	2	8
Antal rapporterade företag	19	7	1

Sammanställning av rapporteringens förekomst och omfattning.

Undersökt aspekt	1999	1997	1993
Rapporteringsförekomst bland samtliga bolag. <sup>3</sup>	23 %	9 %	1 %
Rapporteringsomfattning, i medeltal, bland samtliga bolag. <sup>4</sup>	0.5	0.2	0.01
Rapporteringsomfattning, i medeltal, bland rapporterande bolag. <sup>5</sup>	2	1.9	0.1
Rapporteringsmedian hos undersökta företag.	2	2	(1)

### 3.2.1.1 Kommentarer till förekomst och omfattning

Allmänt sett har rapporteringsförekomsten ökat avsevärt under den undersökta perioden, från 1 bolag 1993 till 19 1999, från 1% till 23%. Totalt sett har även omfattningen av styrsystemsrapporteringen ökat, från 0.01 1993 till 0.5 1999. Även med hänsyn tagen till endast till rapporterande företag har omfattningen ökat, men skillnaden mellan 1997 och 1999 är marginell. Detta sagt med viss reservation för att det finns en möjlighet att företag som inte är undersökta 1997 och/eller 1993 kan ha rapporterat om sina styrsystem. Undersökningen ger emellertid inget stöd för att det skulle vara så. Vi har inte identifierat något företag som upphört med sin styrsystemsrapportering.

<sup>3</sup> Använd formel: Antal rapporterande företag / Totalt antal bolag på A-listan. Detta jämförelsetal förutsätter att endast de undersökta bolagen rapporterar.

<sup>4</sup> Använd formel Summan av ”klassificeringspoäng” / Totalt antal bolag på A-listan. Jämförelsetalet förutsätter att endast de undersökta företagen rapporterar.

<sup>5</sup> Använd formel: Summan av ”klassificeringspoäng” hos undersökta företag / Antal undersökta företag.

### 3.2.2 FÖREKOMMANDE STYRSYSTEM

Ett av de viktigaste områdena för styrsystem är ekonomistyrningen, dvs. styrning av företaget eller organisationens verksamhet. Ekonomistyrning handlar då om att formulera monetära och ekonomirelaterade mål samt att styra verksamheten mot dessa. Ekonomistyrning innebär således att precisera ekonomiskt ansvar, att formulera ekonomiska mål samt att utforma och utnyttja lämpliga ekonomisystem för styrningen.

Den traditionella ekonomistyrningen har inriktat sig mot finansiella prestationer. Man har här mätt resultatenheter, intäktsenheter, kostnadsenheter etc. Mätetalen har varit finansiellt relaterade, som avkastning på sysselsatt kapital, avkastning på eget kapital etc. Styrningen har varit nästan enbart finansiellt inriktad med slutmål att uppnå räntabilitetsmål av något slag.

Mot den traditionella ekonomistyrningen har under 80- och 90-talet riktats massiv kritik. (Macintosh, 1994)

- Den är inriktad mot externa informationsbehov, dvs. ägare och samhälle.
- Den fokuserar enbart på den finansiella sidan, räntabilitet och kostnader
- Den är kortsiktig.
- Rapportering sker nästan alltid för sent
- Styrningen är alltför aggregerad
- Rapporteringen ger felaktiga kostnadsbilder.
- Ger abstrakt svårförståelig information till de anställda.
- Har ingen eller liten uppmärksamhet på den externa omgivningen.

Till följd av detta samt den digitala utvecklingen har då ekonomistyrningen satts i fokus och kommit att utvecklas.

- Trender i företagens ekonomisystem har uppmärksammats,
- från dåtid till nutid och framtid
- från hierarki till kund- och processfokus
- från planering till handlingsberedskap
- från ekonomistyrning till verksamhetsstyrning.

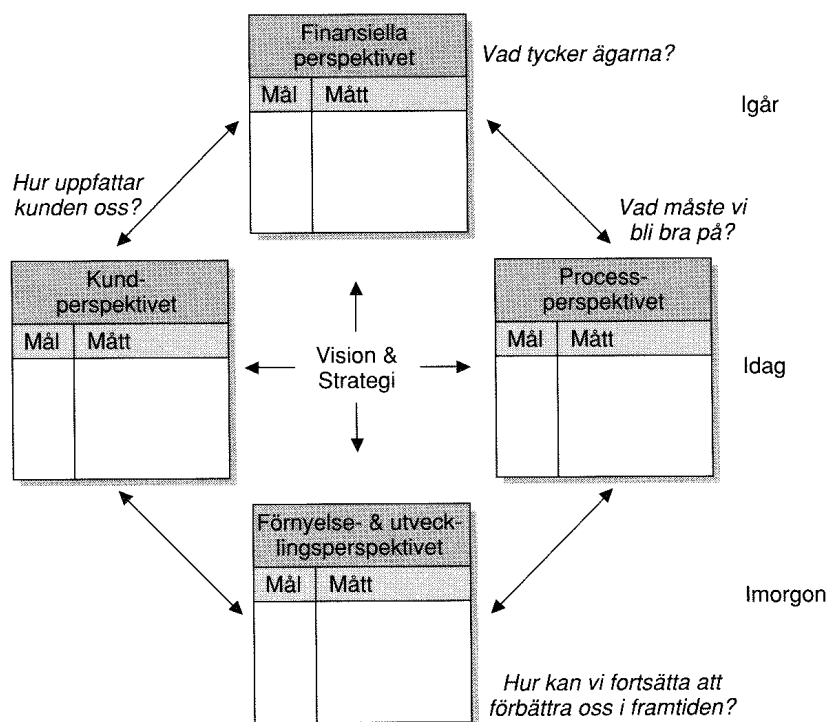
Styrinstrumenten har samtidigt förändrats. Vi har fått nya kalkyleringstekniker, ex vis ABC- kalkylering. Den traditionella självkostnadskalkylen vi levt med sedan 40-talet och införandet av Mekanförbundets kontoplan har ifrågasatts alltmer. Budgeteringen har successivt getts en ny roll. Redovisningen har utvecklats, vilket inneburit en snabbare rapportering samt att olika former av aspektredovisning blivit möjlig, dvs. miljö-kunskapskapital- personal- etc. Till styrinstrumenten har även tillkommit andra instrument för styrning som benchmarking, ISO-certifiering (kvalitet och miljö). Nyckeltalen för ekonomistyrningen har utvecklats och viss normering skett.

Sättet att kalkylera har då haft stor påverkan på utvecklingen av styrsystemen. Trender vi sett har gått mot –ABC- kalkylering, mot kundlönsamhet dvs. speciella kundbokslut, mot aktivitetsbaserad styrning (ABM), mot aktivitetsbaserad budgetering (ABB), mot livscykelkalkyler, mot målkostnadskalkylering (Target costing) och mot kostnads-rationalisering (Kaizen kalkylering).

På samma sätt har utvecklingen av budgeteringen och de trender som där förelegat påverkat styrsystemen. Trender i budgetsammanhang kan anges som en betoning på kvalitativa aspekter, typ verksamhetsorientering och nyckeltal, som en avbyråkratisering, man har infört lokala ekonomisystem, som påverkan av ny informationsteknologi, som en utökad användning av budgetprognoser eller ingen budget alls ( det kända Wallander-fallet), eller som budgetering över alternativa tidshorisonter.



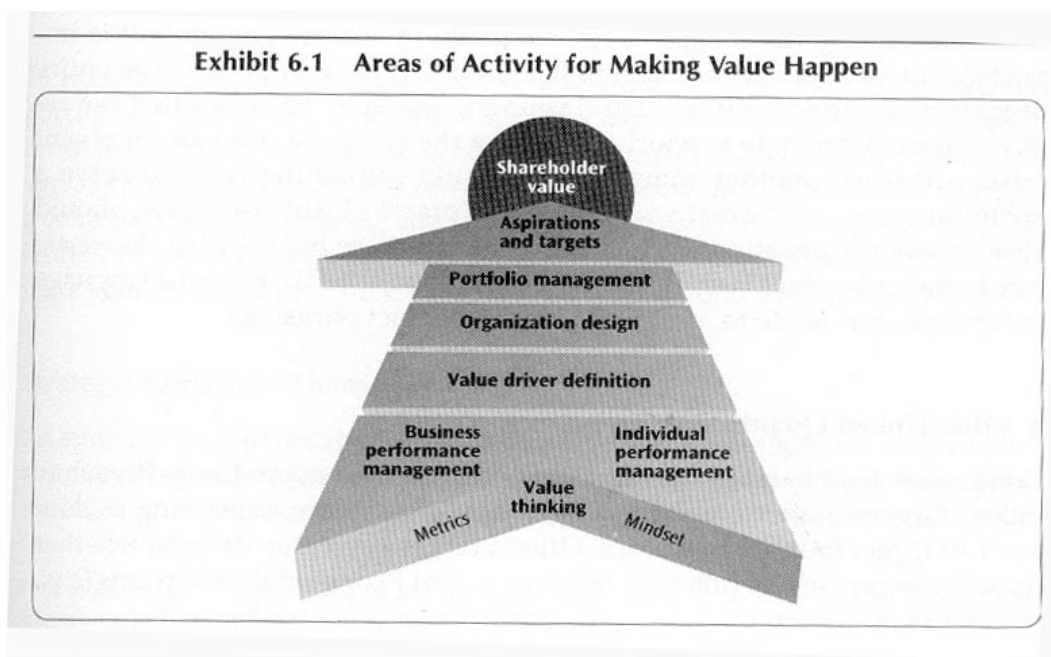
Den ensidiga ekonomistyrningen har således under senare år genom införande av nya och alternativa styrsystem förändrats mot en mer balanserad och differentierad styrning. Ex. på detta är det av Kaplan och Norton, 1992 presenterade styrverktyget, Balanced Scorecard, (BSC). I detta knyter man samman verksamheten med visionen och strategierna via fyra olika perspektiv: Finansiellt-, Internt process-, Kund- samt Utvecklingsperspektiv. Mellan dessa perspektiv finns då orsakssamband. Mätmetoder och kritiska faktorer för de olika perspektiven tas fram för att sedan användas vid styrningen av verksamheten. Meningen är att verksamheten skall styras med samtliga perspektiv i samverkan, dvs. de skall vara i kongruens med visionen och strategierna samt dra åt samma håll. Se schematisk beskrivning i figur nedan.



Figur 1:1 Balanced Scorecard. Källa Kaplan & Norton (1992)

En annan skola inom styrsystemsområdet är Value Based Management (VBM). Ett exempel på VBM är SVA-metoden, Shareholder Value Analysis. I denna koncentrerar man sig på att driva verksamheten mot ett ökat aktieägarvärde.

Själva metoden baserar sig i en historisk analys av verksamheten. Baserat på den historiska analysen och framåtriktade trender samt marknadsinformation, så konstruerar man de löpande kassaflödena för rörelsen. Dessa värderas sedan dels i en överblickbar tillväxtperiod samt dels i en residualperiod. Värdena från dessa perioder samt marknadsvärde av övriga tillgångar och skulder läggs sedan samman till ett företagsvärde. På detta sätt kan delar eller hela verksamheten värderas i företaget. Styrmodell som bygger på denna metod tar hänsyn till och bygger upp värden som är positiva för denna värderingsmodell. Se figur nedan (Copeland m fl., 2000).



Det finns andra exempel på VBM, såsom Economic Value Added (EVA). EVA beräknas som  $EVA = [\text{rörelseresultat} + \text{finansintäkter} - \text{ränta på alla reala tillgångar} - \text{skatt}]$ . För att EVA-metoden ska kunna användas krävs att alla enheter har ställning som bolag eller mycket självständiga divisioner (Bergstrand & Olve, 1996).

### 3.2.3 VAD SOM RAPPORTERAS.

Detta avsnitt innehåller en beskrivning av samtliga identifierade styrsystemsrapporteringar. Syftet är att se om det finns några tendenser i vilka styrsystem som det rapporteras om. Men även beskrivning har ett värde i sig. Efter beskrivningen följer en gruppering av den rapportering vi har identifierat.

#### 1993

<b>Företag</b>	<b>Kommentar</b>
<b>SHB</b>	De viktigaste styrmedlen är ett effektivt ekonomiskt styrsystem och en grundläggande företagspolitik.

#### 1997

<b>Företag</b>	<b>Kommentar</b>
<b>(Tieto)Enator</b>	Värdegemenskap implementeras som styrmedel. Värdegemenskapen bygger på Anständighet, Delaktighet och Självständighet.
<b>Gambro (Incentive)</b>	Value-Based Management. VBM-programmet ska stödja värdeskapandet genom: Identifiering av värdeskapande program, En adekvat mätning och Enhetligt styrsystem. En sofistikerad kassaflödesmodell väger samman de värdeskapande elementen: tillväxt, lönsamhet och kassaflöde. VBM är ett komplement till mer traditionell styrning.

<b>Perstorp</b>	Ny styrmodell. ” Perstorp AB har infört en ny styrmodell som innebär att företaget ska verka som en aktiv industriell ägare till fokuserade divisioner inom applikationer av kemi och ytor. ” Bolagiseringen syftar till att förstärka styrningen av resultat och kapital.
<b>SAS</b>	Resultatstyrning, med en aktiv styrning av intäkter och kostnader.
<b>SCA</b>	Affärsstyrning. Kassaflödesbaserad metod för att styra operativ verksamhet. CVA är en utveckling av EVA men CVA är helt frikopplad från traditionella redovisningsprinciper. Aktieägarvärde är målet.
<b>SHB</b>	Vinstandelssystemet, oktogonen, är kopplat till aktieägarvärde. Vidare är deras viktigaste grundläggande styrmedel en grundläggande företagspolitik och ett effektivt ekonomistyrningssystem.
<b>Skandia</b>	Navigator används, en BSC-baserad modell. Finns även ett system kallat Dolphin för information och verksamhetsstyrning som bygger på Navigatorn. För även ett Intellectual Capital (IC) -index. Modellerna förklaras med illustrationer.

1999

<b>Företag</b>	<b>Kommentar</b>
<b>ABB</b>	Värde Baserad Ledning (VBM). VBM utgör en plattform för att nå målet att skapa och vidmakthålla aktieägarvärde. VBM: Identifierar drivkrafterna för värdetillväxt, Ger möjlighet att utarbeta och definiera strategier som hör samman med avkastningen till aktieägarna. Investeringsbeslut tar hänsyn till affärsspecifika mål för att överstiga kostnaden för kapital, som är en avgörande ekonomisk benchmark, mot vilken skall vägas väntat framtida kassaflöde.
<b>Akzo Nobel</b>	Value-driven management Använder EVA för styrning mot värdeskapande.
<b>Avesta Sheffield</b>	Varje affärsområde har egna finansiella mål. Rapportering sker direkt till koncernchefen. Direktrapporteringen är ett viktigt kontrollinstrument för affärsverksamhetens utveckling och måluppfyllelse.
<b>Gambro</b>	VBM. Systemet har två syften: Att förbättra strategiska och taktiska affärsbeslut samt att hjälpa ledningen fokusera på värdedrivarna i den operativa uppföljningen. Modellen bygger på diskonterade kassaflöden. Modellen har tre källor för värdeskapande: Lönsamhet, Tillväxt och Kassaflöde.

<b>NCC</b>	Verksamhetsstyrningen är kompletterad med BSC. NCC anser BSC vara lämpligt för deras processorienterade verksamhet. En förskjutning har skett från kostnads- till värdeorienterad verksamhetsstyrning. Deras BSC syftar till att säkerställa att beslutade strategier genomförs. Företaget eftersträvar värde för sina intressenter. Intressenterna ska kunna följa utvecklingen inom de fyra perspektiven: Kund, Process, Personal och Ägare. Det finns även en redogörelse för verktygen för värdeskapande och hur detta hänger ihop med BSC.
<b>Norsk Hydro</b>	Value Based Management. Syftena med införandet av VBM är: Effektivare portföljförvaltning, Bättre kapitalallokering, Bättre lönsamhet, Bättre tillvaratagande av kunskap och Ökad tillförlitlighet.
<b>Perstorp</b>	Ny styrmodell. ”Perstorp AB har infört en ny styrmodell som innebär att företaget ska verka som en aktiv industriell ägare till fokuserade divisioner inom applikationer av kemi och ytor. ” Underkoncernen styrs genom tillsättningen av styrelsen. Underkoncernen mäts utifrån måttal som baseras på att underkoncernen ses som fristående börsbolag. Måttalen fastställs genom intern och extern benchmarking. De är tänkta att främja värdeskapande aktiviteter.
<b>SAS</b>	Övergripande finansiell styrning, styrningen sker mot avkastningskrav. De nyckeltal som används vid utvärderingen är CFROI och ROCE.

<b>SCA</b>	Affärsstyrningssystem. Styrmetoden är baserad på kassaflöden. Utgångspunkten är aktieägarnas avkastningskrav. Styrmodellen innehåller fyra delar i ett cirkulärt förhållande. Delarna är: Marknadens avkastningskrav på SCA-aktien, Interna avkastningskrav på verksamheten och strategiska investeringar, Kassaflödeskrav på verksamheten samt hur dessa uppfylls och Marknadens värdering av SCA-aktien.
<b>ScandiaConsult</b>	Har utvecklat det egna styrsystemet SCC. Styrsystemet innehåller både finansiella och icke-finansiella komponenter. Det innehåller även metoder och processer som ska generera kundvärde.
<b>Scandic Hotels</b>	Benchmarking med ett stort antal variabler: finansiella, operativa, kund- och personalattityder, image mm. Belöningsystemet är kopplat till benchmarkingsystemet. Ständig förbättring eftersträvas.
<b>Scania</b>	Styrsystemen är uppbyggt kring arbetssätt. Ständig förbättring eftersträvas. Medarbetarenkäter utgör ett viktigt styrinstrument.
<b>SHB</b>	Grundläggande företagspolitik och ett effektivt ekonomiskt styrsystem.
<b>Skandia</b>	Dophin: Web-baserad BSC. Medger möjlighet att identifiera styrstal. Navigator: System för att följa upp fastställda mål och aktiviteter. Detta görs med hjälp av de identifierade styrstalen. Aktivitets Baserad styrning förekommer också.
<b>SKF</b>	TVA, förenklad EVA. Bonussystemet är kopplat till TVA.
<b>StoraEnso</b>	Resultatorienterad styrning. Gör interna jämförelser genom benchmarking. Personalen mäts utifrån ett TQM-inspirerat system.

<b>Telia</b>	Styrkort (BSC) är det viktigaste styrinstrumentet. Styrkortet överförs till handlingsplaner som följs upp kvartalsvis på en rad indikatorer. Styrkortets fyra perspektiv är: Organisationen (medarbetare & processer), Ekonomisk effektivitet, Förnyelse/affärssatsningar och Marknad och kunder. Perspektiven är kopplade till bonussystemet.
<b>TietoEnator</b>	Verksamheten styrs av alla aktiviteter inom HR. Försöker styra genom gemensamma värderingar.
<b>Ångpanneföreningen</b>	Ekonomisk målstyrning är det enda som nämns.

### *3.2.3.1 Kommentarer till vad som rapporteras*

Angående vad som rapporteras har vi urskiljt fem huvudgrupper: VBM, Värdeskapande, finansiella, BSC och personalbetonade styrsystem. Det finns ett par årsredovisningar som inte passar in i dessa grupper, men de är få, 3 st., att det inte påverkar beskrivningen. VBM-gruppen är den största med ett 10-tal ingående årsredovisningar. Den besläktade värdeskapande-gruppen innehåller 5. Vi har funnit 4 årsredovisningar som rapporterar om finansiella styrsystem och 4 med BSC rapportering. 3 företag säger sig använda personal orienterade styrsystem. Vi har inte funnit några tydliga förändringar över tiden angående vilken typ av styrsystem som det rapporteras om.



---

## 4 DISKUSSION AV UNDERSÖKNINGENS RESULTAT

---

Detta kapitel inleds med en allmän diskussion av årsredovisningens roll. Utifrån denna förs en diskussion av undersökningens resultat.

### 4.1 ÅRSREDOVISNINGEN ENLIGT ÅRSREDOVISNINGSLAGEN (ÅRL).

I Årsredovisningslagen, vilken antogs 1995 och som för de flesta företag är gällande från den 1 januari, 1997, så regleras numera den lagstadgade delen av årsredovisningen. Årsredovisningen skall upprättas på svenska och beloppen skall anges i svenska kronor. Årsredovisningshandlingen skall undertecknas av samtliga styrelseledamöter samt av verkställande direktören. Till årsredovisningen skall fogas revisionsberättelse. Årsredovisningshandlingarna skall därefter insändas till PRV.

ÅRL räknar upp de delar som är obligatoriska i årsredovisningen, dvs. balansräkningen, resultaträkningen, noter till dessa, förvaltningsberättelsen samt finansieringsanalys (dock endast för företag som enligt lag måste anlita auktoriserad revisor). Utöver dessa grundläggande informationsdelar så skall också i förekommande fall för företag som är moderbolag en koncernredovisning upprättas.

I ÅRL föreskrivs vissa allmänna principer för hur en redovisning skall upprättas. Sålunda ingår ett krav på *överskådlighet* innebärande att presenterad information skall vara lättillgänglig, relevant och systematisk. Årsredovisningen skall ge överblick och de olika delarna skall kunna läsas tillsammans. *God redovisningssed* är en annan princip som skall följas innebärande att lag, praxis och rekommendationer (FAR, Redovisningsrådet, BFN) skall ligga till grund för redovisningens upprättande. *Helhetskravet* medför att information som behövs för att förstå resultat- eller balansräkningen men ej lämnas däri måste lämnas i noter till desamma. *Principen om rättvisande bild* berör resultat- och balansräkning samt noter därtill. Detta innebär att om det behövs tilläggsinformation utöver vad som föreskrivs i lag eller genom god redovisningssed för att visa en rättvisande bild, så skall sådan information lämnas som tilläggsupplysning.

Utöver dessa allmänna principer anges sju andra grundläggande principer vilka skall tillämpas vid årsredovisningens upprättande.

1. *"Going concern"* principen, vilken förutsätter att verksamheten pågår fortlöpande.
2. *Jämförbarhetsprincipen*. Redovisningsprinciper får ej bytas mellan räkenskapsåren annat än i undantagsfall. Effekter av byte av redovisningsprinciper skall då framgå.
3. *Försiktighetsprincipen*. Värdering i redovisningen skall göras med rimlig försiktighet, vilket medför att bara under året konstaterade intäkter får medräknas. Förluster och förpliktelser som avser räkenskapsåret skall medtagas även om de först blir kända efter balansdagen. Om tillgång nedgått i värde skall kostnaden tas med oberoende om årets resultat är vinst eller förlust.
4. *Bokföringsmässiga grunder*. Intäkter och kostnader skall redovisas på det räkenskapsår de tillhör, innebär att periodisering skall ske. Avgörande för detta är när affärshändelsen inträffar och således ej när den regleras likviditetsmässigt.
5. *Post-för-post-värdering*. Tillgångs- och skuldposters beståndsdelar skall värderas var för sig. Man får således ej uppvärdera post med hänvisning till att annan post är för lågt värderad.
6. *Bruttoredovisning/kvittningsförbud*. Tillgångar får ej kvittas mot avsättningar och övriga skulder, och intäkter får inte kvittas mot kostnader.
7. *Kontinuitetsprincipen*. Ingående balans skall stämma överens med utgående balans föregående år.

ÅRL anger härutöver i detaljerat skick vad för information och i vilka poster denna skall ingå i förvaltningsberättelsen, resultaträkningen, balansräkningen samt i tilläggsupplysningarna utformade som ett notsystem. (Årsredovisningslagen, 1995)

#### 4.2 BUDSKAP I ÅRSREDOVISNINGEN

Den frivilliga informationen i årsredovisningen och presentationen av densamma innebär en avvägning mellan önskemålen om information från mottagarna av publikationen samt önskemålet från företaget att presentera densamma. Här kan kostnad för framtagande, affärshemligheter, vilja att sprida framtidsinriktad information, hänsynstagande till konkurrenter etc. spela en stor roll.

Den vanligaste uppfattningen är att årsredovisningen och den utformning den ges i första hand bör styras av användarnas behov. Härav följer att publikationen måste göras läsvänlig, dvs. den ofta komplexa informationen måste presenteras på visst sätt, så att den kan förstås av användarna eller läsarna. Detta användarperspektiv aktualiserar då ett antal frågeställningar.

- Till vilka intressenter skall publikationen rikta sig?
- Hur skall informationsbehovet till aktieägarna avvägas mot informationsbehovet till övriga intressenter?
- Finns konflikter mellan de olika användarnas behov?
- Till vem eller vilka användare bör årsredovisningen i framtiden vara riktad till?
- För vilka ändamål kan information från årsredovisningen visa sig användbar?
- Från vilka avsändare bör informationen i årsredovisningen komma?
- Skall olika användargrupper på marknaden ligga till grund för att årsredovisningar utvecklas som separata publikationer för att passa dessa användares behov? Ex. vis redovisning för arbetstagare, miljöredovisning, social redovisning etc.

Årsredovisningen som den upprättas idag publiceras nästan uteslutande som en publikation, dvs. en sammanvägning av de olika användarnas behov har gjorts. Fråga är om så också kommer ske i framtiden eller om vi kommer få se en vidareutveckling med skilda publikationer från företaget. Oavsett frågeställningen enligt ovan så har de utökade kraven på årsredovisningen lett till att publikationen blivit mer och mer extensiv. Redovisningar uppgående till ca 100 sidor är ej ovanligt. I fokus kommer då frågeställningen om årsredovisningen skall skrivas för lekmän eller experter, för aktieägare eller andra intressenter? Målgrupperna för årsredovisningen kommer här i fokus för en debatt som är pågående. Traditionellt betraktas årsredovisningen som aktieägarnas grundinformation samt som grundunderlag för handel med bolagets aktier. Skall även utökade användargrupperns intressen tillgodoses kan detta innebära en uttunning av relevant informationen i årsredovisningen. I vart fall har det inneburit att den frivilliga informationen i redovisningen ökats högst väsentligt.

Fundamentalt för informationen i årsredovisningen är att den skall vara tillförlitlig. Detta tillgodoses till viss del av revisorernas granskning, avser blott den lagbundna delen. Tillförlitligheten för den frivilliga informationen kan således ibland ifrågasättas.

Ledningen kan ex. vis tänkas vilja ge en något positivare bild av verksamheten till ägare och kunder än hur verkligheten ser ut. Detta kan ha sin upprinnelse i personliga intressen liksom i intressen hänförliga till verksamheten och konkurrenternas agerande. Det är dock fundamentalt att redovisningen ger en rättvisande bild av verkligheten oavsett om detta kan vara obekvämt för ledningen eller verksamheten. Frågeställningen gäller närmast den frivilliga informationen då den lagbundna informationen redan är reglerad i ÅRL.

En annan grundtes för årsredovisningen, gäller både lagbunden och frivillig information, är att den skall vara enhetlig. Detta innebär en viss standardisering och normering av årsredovisningarna. Främst sättet på vilket de är uppställda samt var informationen står att finna. Den ökade harmoniseringen av redovisningarna mellan länderna har även haft en påverkan på enhetligheten i informationen i årsredovisningarna.

Budskapen om vad årsredovisning skall omfatta kan då förutom lagbunden information sammanfattas i ett antal krav.

- Övergripande så skall årsredovisningen var tillförlitlig, relevant och användbar. Detta synes vara oeftergivligt om publikationen skall erhålla trovärdighet. All använd information bör ha status av att vara företagets officiella information.
- Årsredovisningen skall ge en rättvisande bild av företagets ställning, möjligheter och risker. Publikationen skall beskriva en komplex verklighet, dvs. företagets verklighet, och måste utformas på ett begripligt sätt. Utformningen får dock ej gå ut över informationens kvalité, precision eller fullständighet.
- Publikationen upprättas för en rad olika intressenter men aktieägaren måste stå i centrum. Årsredovisningen är en grundläggande information till ägarna av företaget. I ett börsföretag kanske den enda information som tillställs aktieägaren. Årsredovisningen måste då innehålla basinformation som har gemensamt intresse för aktieägaren och andra intressenter för bedömning av företagets ställning, risker och utvecklingsmöjligheter.
- Alla tal dvs. numerisk information måste kunna relateras till verksamheten. Förklaringar måste ges till de resultatmått som används. Dessa måste sättas in i sitt sammanhang så de ej utgör grund för att visa en missvisande bild av verksamheten.

- Man skall sträva efter att göra årsredovisningarna mer enhetliga. Detta medför då jämförbarhet mellan företag och branscher. Ex. på detta är användning av enhetliga vinstmått, soliditetsmått, valutajusteringar etc. Enhetlighet avser också presentation av redovisningen. Dvs. placering av nyckeltal, dispositioner etc. i publikationen. Årsredovisningen bör bygga på samma innehåll och principer oavsett ägarförhållanden och juridiska form. Den ökande internationaliseringen medför att viss standardisering sker.
- Årsredovisningen bör fortsatt utvecklas med frivillighet som grund.

(Edlund m fl., 1982)

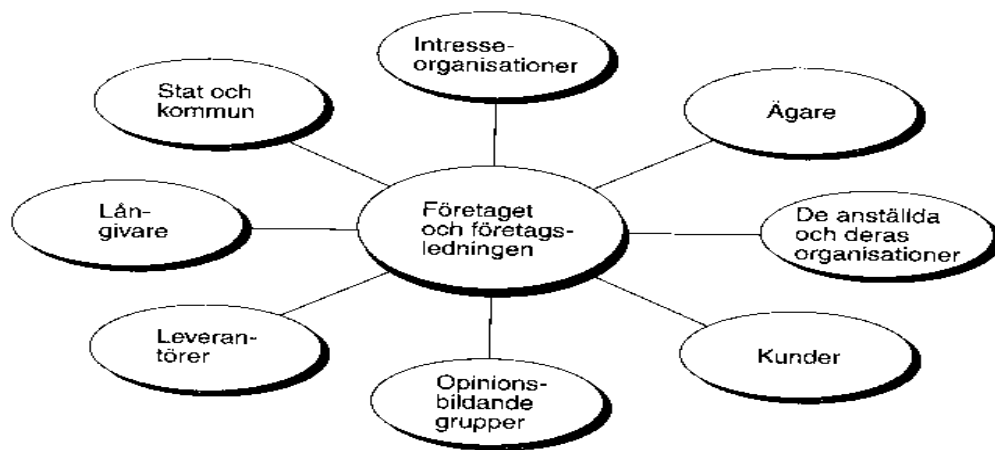
#### 4.3 INTRESSENER FÖR ÅRSREDOVISNINGEN.

Årsredovisningen har idag en karaktär av att vara ett årligen återkommande examensarbete. Den skall vara framför allt verkställande direktörens rapport till aktieägarna och analytikerna över hur han har drivit och förvaltat verksamheten under året. Rapporten visar även den beslutsamhet som ledningen, läs verkställande direktören, lägger ned på att driva verksamheten mot dess mål. Kopplat till den mer i löpande text framlagda rapporten finns en specialrapport i siffror som beskriver de mer redovisningstekniska aspekterna.

Årsredovisningen är i huvudsak en historisk rapport över det gångna året. I denna rapport har på senare tid börjat införas även framåtriktad information.

Vem upprättas då årsredovisningen för? För att något bringa klarhet i den frågan kan vi hänvisa till företagets intressenter enligt intressentmodellen. Enligt denna avses alla individer, organisationer och sammanslutningar som av en eller annan anledning har en utbytesrelation med företaget. Detta medför då att ett beroendeförhållande existerar mellan företaget och intressenten. I vårt fall är intressenterna av olika anledningar intresserade av företagets verksamhet samt är läsare av dess årliga publikation. Samtidigt är intressenterna beroende av företaget för att få sitt intresse och behov av information om detta tillfredställt.

Företaget och dess intressenter kan illustreras med den s.k. intressentbilden. (Bruzelius & Skärvad, 2000. s74) Se figur nedan.



Intressentmodellen enligt ovan åskådliggör schematiskt samspelet mellan företaget och dess intressenter eller "stakeholders". Relationen mellan intressent och företag kan se ut på många olika sätt, men ett beroende föreligger mellan parterna. En prestation skall göras och ett behov skall tillgodoses. I detta sammanhang måste noteras att intressenternas krav ej alltid är förenliga med vad företaget är berett att förse dem med. Detta medför då konflikter och utökade krav.

Exempel på intressenter är i vårt fall *anställda och fackliga organisationer*, skall bedöma löneutrymme och uppbära lön, har intresse av bestående arbetsplats etc., *ägare*, har lönsamhetskrav, utdelning, har behov av information för placeringsbeslut, skall utse styrelse etc., *långgivare*, skall förse företaget med krediter, har behov av information för sina beslut, *kunder*, har behov av att bedöma företagets tillförlitlighet som leverantör, kvalitet liksom tid och volym etc., *leverantörer*, har behov av att bedöma betalningsförmågan hos företaget, *offentliga organ*, har behov av olika bedömningar som skattekraft, underlag för stödåtgärder, prisregleringar etc., *opinionsbildande grupper*, har behov av att bedöma verksamheten och företaget för opinionspåverkande syften, minkfarmar etc., *analytiker*, har behov att inhämta information för att kunna värdera verksamheten, *utländska och inhemska affärskontakter*, har behov av att inhämta information för eventuella affärers genomförande etc.

#### 4.4 ÅRSREDOVISNINGEN SOM INFORMATIONSPÅSTÄMPEL.

Den omvärld företaget kommunicerar med via årsredovisningen är inte homogen. Tvärtom så utgörs omvärlden av ett antal olika publikationer med olika behov och med vilka företaget har olika kontakter med och relationer till. Årsredovisningen skall då anpassas till dessa publikations olika intressen, kunskapsnivåer, engagemang i verksamheten och intresse för verksamheten.

Då endast en årsredovisning utges så skall den passa alla behov, såväl kreditgivaren som aktiefondsförvaltaren eller opinionsbildaren. Detta är ju av naturliga skäl en omöjlighet. Om man istället skulle säga att årsredovisningen enbart skulle rikta sig till en publik, det naturliga vore då ägarna, så skulle man bara ha en likartad grupp av individer med gemensamma intressen att rikta sig till. Fråga uppstår då varför man distribuerar publikationen till en mängd andra intressenter med avvikande förutsättningar och behov.

Kostnaden för upprättande av publikationen är ju ganska dryg för företaget. Skulle man bara tillfredställa en grupp, ex. vis ägarna, så borde ju kostnadsfrågan komma i fokus relativt det innehåll som ägarna kräver. Är då den omfattande publikationen vi kallar årsredovisning det bästa verktyget? Här kan man ju tänka sig andra kanaler som interntidningar, annonskampanjer, informationsmöten etc.

Då företagets information av ekonomisk karaktär, både historisk och framåtriktad, är en viktig del av företagets kommunikation med sin omvärld så bör företaget ha klart för sig dels vem publikationen skrivs för och dels till vilka användare publikationen skickas.

Företagsledningen eller de som upprättar/författar årsredovisningen bör vara klara över detta samt vara noga med utformningen av årsredovisningen då denna normalt anses vara en av företagets viktigaste publikationer. Den ger företaget ett ansikte utåt och utgör en kanal för att föra ut viktig information.

Det är inte ovanligt att börsföretag trycker upplagor av årsredovisningen i 100 000 ex. eller mer. Det är således en relativt stor distribution av information varje år. Kostnaden härför är följaktligen också väsentlig. I de fall företagen har affärsverksamhet på andra marknader än den inhemska, så trycker man ofta årsredovisningen på flera språk. Minst två torde vara det vanliga, svenska och engelska. Det finns dock ex. på tyska, spanska och franska som språk för vissa versioner av årsredovisningen för vissa bolag.

Vilka målgrupper vänder sig årsredovisningen primärt till? Här har man funnit att de målgrupper som är avgjort störst är bank/analytiker/börsvärlden respektive aktieägarna. Vid sidan om dessa huvudgrupper finns ett flertal mindre intressenter som kunder, massmedia, politiker, branschföretag, utländska intressenter etc. Noteras bör att aktieägare som grupp omfattar både fysiker som organisationer.

Årsredovisningen är som vi tidigare konstaterat verkställande direktören och styrelsens rapport till aktieägarna över förvaltningen av verksamheten det gångna året. Dock synes det som man skriver för en högt kvalificerad grupp av läsare/bedömare dvs. börsmänniskor, analytiker, bankfolk etc. och inte direkt till aktieägaren. Detta kan bero på att man skriver för och formulerar sig till förmedlare av information snarare än att vända sig direkt till användarna /aktieägarna.

Vart är då årsredovisningarna på väg som informationsverktyg? Tendenser som observerats är att framtoning, layout, bilder, diagram etc. fått ett ökat genomslag i senare tiders publikationer, dvs. läsvänligheten uppmuntras.

Man har blivit villigare och mer benägen att redovisa långsiktiga strategier och framtidsperspektiv. Ofta utgör detta tunga inslag i VD uttalandet. Öppen och framåtriktad information har högt läsvärde.

Inledande sammanfattningar görs tydliga och mer sammanfattande än tidigare. De är ej heller så tyngda av siffermaterial som förut, helt enkelt mer lättlästa.

Marknadsbeskrivningarna har gjorts fylligare. Man beskriver produkter, utvecklingstendenser, vad man syftar till etc., helt enkelt mer fylligare information.



Nyckeluppgifter har blivit mer likartade mellan bolagen. Uppmuntrar förståelsen.

Språkbruket har blivit rakare och enklare. Dock finns fortfarande behov av att hitta lämpliga nivåer speciellt vad gäller redovisningstekniska frågor.

Publikationerna tenderar bli mer lättlästa, typografi och stilsorter uppmuntrar läsbarheten. Bildmaterial, diagram används som är talande i sig.

Även om dessa tendenser noterats kvarstår dock frågan om vilken målgrupp man skriver för? Kontrasten mellan den lättlästa fria delen och den lagbundna tekniska delen är fortsatt stor. Kostnaden för publikationen är en annan frågeställning som snabbt kommer i fokus. Kostnaden är dryg för företaget då endast en liten del av läsarna använder årsredovisningen professionellt och medan den stora läsekretsen endast bläddrar sig fram i publikationen.

Årsredovisningen idag präglas av stor öppenhet. Den är dessutom granskad av revisorer vilka ger informationen i publikationen stor tilltro och trovärdighet. Upplevelsen av årsredovisningen som en publikation som ger en rättvisande och sann bild av företaget är ett viktigt argument. (Sjöberg, 1982)

#### 4.5 ÅRSREDOVISNINGENS ANVÄNDNING.

Den information som förmedlas i årsredovisningen är beroende av intressenterna och deras krav, dvs. vilka är mottagarna, sändarna, förmedlarna samt den process var informationen används.

Årsredovisningar används direkt eller indirekt av användarna. Effekterna av endera sättet kan vara svåra att mäta. Olika användares informationsbehov kan vara svåra att sätta fingret på. Användarnas krav på redovisningsinformation sammanfaller på många punkter men skiljer sig också åt i många avseenden. En huvudsaklig funktion för årsredovisningen är att tillgodose aktiemarknadens krav på information och detta krav på information bör ej åsidosättas för andra krav. Man kan säga att det är av ett vitalt samhällsligt intresse att aktiemarknaden får en rättvisande information.

Trovärdigheten i årsredovisningen är också avgörande. Information kan spridas via många alternativa medier och ett flertal versioner med olika budskap skapar bara förvirring.

Årsredovisningsinformation ingår i många processer i vårt samhälle, komplicerade eller ej. För dessa processer blir ofta förmedlarna av årsredovisningsinformation viktiga varför förmedlarnas roll blir en faktor att ta hänsyn till.

I avsnittet ovan har vi nämnt olika intressenter till företaget som på olika sätt använder årsredovisningsinformation. Här kan vi skilja på dem som använder informationen i årsredovisningen för eget bruk och de som använder den i egenskap av eller som företrädare för någon institution eller organisation. Exempel på de här grupperna är privata aktieägare eller anställda kontra banker, fonder, myndigheter, fackliga organisationer etc. Den första gruppen använder informationen för sina egna ställningstaganden och bedömningar medan den andra gruppen har en mer professionell roll att ta till sig information, värdera densamma för att sedan förmedla den vidare till andra användare. Den första gruppen kan vi då kalla mottagare medan den andra mer professionella benämner vi förmedlare, (börsskribenter, rådgivare och slikt folk). Den information som förmedlas via årsredovisningen får en stor indirekt betydelse genom medverkan av förmedlarna. Årsredovisningens data blir underlag för analyser och vidare ställningstaganden. Detta sker via bl. a. tidskrifter.

Indirekt kan informationen i årsredovisningen få en annan typ av påverkan. Ex. vis kan enbart vetskapen om att informationen skall bli offentlig påverka den bedrivna verksamheten. På samma sätt kan aktiemarknaden bygga upp prognoser och förväntningar vilka då kommer att ligga till grund för placeringsbeslut. Detta ofta även innan information har blivit publicerad av företaget. Indirekt underlättas även andra intressenters medverka i företaget ex. vis finansiärer, banker etc. om verksamheten är föremål för offentlig redovisning. Enhetliga måttstockar föreligger då för att ett flertal skall kunna bedöma företaget utifrån likartade förutsättningar.

Olika mottagare har olika krav och värderingar på företaget. Årsredovisningen är ej enbart en pedagogisk uppställning av information, den är också beroende av värderingar och ideologi vilka utgör en betydande del av erfarenhetsbakgrunden vid tolkning av informationen i redovisningen.

För en kapitalplacering är det naturligt att se på hela företagets resultat medan en representant för en fackförening fokuserar på var man lägger produktionen och skapar arbetstillfällena. För företagsledning och ägare av företaget är det väsentligt att olika regelverk ej begränsar företagets verksamhet och utvecklingsmöjligheter. Andra parter på marknaden som politiker, miljövårdare etc. har andra prioriteringar. Detta innebär till viss del olika krav ställs på företaget som till viss del ej är förenliga med varandra. Skälig nivå för vinst och avkastning är också ett sådant område där olika krav och värderingar finns hos olika mottagare. En verksamhet under utveckling som vill konsolidera sig och bli ett attraktivt bolag på aktiemarknaden, ställer upp avkastningskrav utifrån dessa förutsättningar. Dessa krav kan av andra mottagare upplevas som orimliga.

Ideologiska problem kan också föreligga. Vissa saker upplever mottagarna likartat, ex. vis en tonvikt på framtidsorientering och att samma definitioner bör gälla för beräkning av nyckeltal etc. Skiljaktiga meningar kan dock förekomma. Fackliga organisationer torde lägga större vikt vid mått för likviditet och förädlingsvärde än vid traditionella resultatmått. Utfall och resultat på lokala tillverkningsställen torde på samma sätt vara viktigare för fackföreningarna än för aktiemarknaden i stort.

Sändarna av årsredovisningsinformationen dvs. företagsledningen har ofta en ambition att visa ett gott resultat och en god ställning för sin verksamhet. Detta innebär att risk finns för förskönande beskrivningar i verksamheten även om redovisningen håller sig inom ramen för vad som är praxis och tillåtet. I en verksamhet som är på neråtgående är det ej alltid all relevant information som redovisas även om man ej bryter mot stipulerade regler. Detta innebär då att årsredovisningarna till viss del blir föremål för tolkning. Begränsningar föreligger dock i detta tolkningsavseende då information finns att hämta i det lagstadgade notsystemet samt att årsredovisningen skall vara formellt reviderad.

Förmedlarna har även de en påverkan ut mot den slutliga publiken för årsredovisningen. Genom att de skriver i tidningar, uttalar sig om företaget, värderar detsamma etc. så blir information tillgänglig om verksamheten där tredje man tillagt synpunkter och egen information. Denna andrahandsinformation som för många användare är en väsentlig information blir ej heller föremål för revision. Effekten för den slutliga mottagaren är då avhängigt av hur informationen omformas av förmedlaren.

I användningsprocessen så nås användaren av information, finner denna relevant eller ej, förstår informationen eller ej, tror på informationen eller ej samt använder sig av informationen eller ej. Två effekter blir här urskiljbara, den ena information som betydelse för konkreta handlingar, ex vis beslut om köp eller försäljning av akter. Den andra effekten är redovisningsdatas påverkan på olika individers attityder eller påverkan på föreställningarna om företaget inom en grupp. Ex. vis en större förlust hos verksamheten. Denna utlöser nödvändigtvis ej konkreta handlingar hos mottagarna men den påverkar attityden till företaget och till dess roll i samhället i stort. (Hägg & Östman, 1982)

#### 4.6 RESULTATDISKUSSION

Vi har tidigare sett att företagen under 90-talet haft en trend att fokusera mot bedrivna kärnverksamheter samt resultatutvecklingen i dessa. Detta har då också inneburit att nya verktyg vuxit fram för styrning som bidrar till att bedrivna verksamhet kan utföras på så sätt att ett förverkligande av företagens mål och strategier infrias. Denna verklighet som företagsledningarna levit med under 90-talet har nu börja avspegla sig i rapporteringen till marknaden. I vårt fall via årsredovisningarna. Man kan då naturligtvis fråga sig varför inte fler noterade bolag börjat rapportera styrningen i årsredovisningen och varför denna ligger så sent under tidsperioden? Är det en trend som uppstått och kommer denna att bestå?

Klart synes emellertid vara att rapporteringen av styrsystem, som är en frivillig information, ökat markant samt att tyngdpunkten ligger på för aktieägarna tillväxtorienterade styrsystem.

Den information som utges av företagsledningen i årsredovisningen är en ensidig kommunikation. Detta medför att ledningen naturligtvis om det ligger i deras intresse har anledning att rapportera befintliga styrsystem. Årsredovisningen har ju också lite karaktären av en årlig examen av hur företagsledningen skött sig. Företaget visar då gärna upp sig från ett så positivt perspektiv som möjligt.

I konsekvens med detta har vi ju ej heller kunnat finna årsredovisningar i något fall där man fört diskussion om styrsystem då företagets verksamhet gått dåligt eller då verksamheten varit i kris. Risk kan naturligtvis finnas att rapporteringen av styrsystem lätt blir överoptimistisk eller speglar orealistiska förväntningar hos ledningen.

Rapporteringen av styrsystem avser styrningen av en framåtriktad verksamhet. Ledningens rapport över det historiska resultatet kan därför lätt få en touch av förbättring om man visar framfötterna med att ha infört ett system med vilket man skall uppnå företagets mål och strategier. Styrsystemen är ju som sagt framåtriktade. De skall vara verktygen för att bedriva de framtida verksamheterna. Då dessa naturligtvis ännu ej är kända är det lätt att rapporteringen av ett styrsystem kan få karaktär av ett önsketänkande.

En annan aspekt på rapportering eller ej är hur företagsledningen ser ut. En byråkratisk företagsledning eller en starkt patriarkalisk ledning kanske ej har samma incitament att rapportera om styrningen av framtiden som en modern ledning, coaching. Rapporteringen torde också kunna skilja sig åt vad gäller förvaltande respektive tillväxtorienterade ledningar. En rapportering innebär ju att ledningen ger marknaden ett verktyg att mäta deras framtida prestationer med. Föreligger en skillnad mellan unga respektive äldre ledningar i rapporteringen av styrsystem? Frågan är för närvarande öppen.

För att rapportering av styrsystem skall ske krävs att företagen skall ha tänkt igenom sina mål och strategier. Ofta medför detta en fokusering på kärnverksamhet och resultatutveckling av denna, allt enligt senaste decenniets trend. Har då företagen en för vildvuxen flora av verksamheter eller har ledningen suddiga mål vart man vill driva verksamheten eller har ledningen av andra orsaker ej full kontroll över verksamheten och dess framtidsscenario, torde detta kunna utgöra en hämsko för att rapportera styrsystem befintliga eller påtänkta. Är detta en av orsakerna till att vi ännu ej fått se en större rapportering?

Kan styrsystemen vara trendmässiga. Ett obetingat ja torde vara svar på denna fråga. De har följt de trender som förelegat under 80- och 90-talet. Således har vi sett styrsystem som varit inriktade mot rena finansiella nyckeltal, mot quality management, mot styrning efter olika perspektiv som BSC och mot en värdemässig styrning som VBM. Varför har då ej rapporteringen om dessa skett i samma utsträckning? Är det så att begreppet

styrssystem ej blivit allmänt gångbart förrän på senare tid i samband med fokusering på kärnverksamhet? Föreligger andra orsaker eller är det helt enkelt en eftersläpning i rapporteringen. Kanske är det så att ledningen ej förrän på senare tid uppfattat årsredovisningen som ett instrument att sprida denna information till marknaden. Oavsett vad orsakerna är till den ringa rapporteringen så är det väsentligt att då styrssystem rapporteras så skall informationen vara relevant och tillförlitlig. En aspekt på utebliven rapportering kan vara konkurrenskänsligheten för den bedrivna verksamheten, rädsla att avslöja administrativa innovationer etc.

Vem riktar sig då informationen om styrssystem till? Är det enbart till aktieägarna, till företagets intressenter, till en professionell läsekrets eller till en blandning av samtliga. Vi har kommit till den uppfattningen att årsredovisningen, och därmed dess innehåll, primärt riktar sig till en professionell läsekrets. Dvs. till användare av information oavsett om de är aktieägare eller ej. Användare kan då vara banker för kreditbeslut, aktieägare för köp eller säljbeslut eller analytiker. Vilka då använder informationen på sitt sätt för att förmedla ut ny information som då skall ligga till grund för beslut i något annat avseende. Det är då viktigt att den spridda informationen om styrsystemen i årsredovisningen har verklighetsförankring och ej endast är ett önsketänkande. Till denna mer professionella läsekrets kommer därutöver alla de individer eller organisationer som använder årsredovisningen som ett instrument att skumma igenom för att på så sätt få en uppfattning om företaget. För denna lite bredare publik utgör ju då årsredovisningen en utmärkt reklamplats för företaget. Årsredovisningen torde således vara en bra reklamplats för företaget att använda vid spridande av denna typ av information, dvs. styrssystem om man vill att denna skall bli allmänt känd på marknaden.

En annan vinkling av styrsystemsrapporteringen är att den ofta i den frivilliga informationen i årsredovisningen är kopplad till företagets framtidsutsikter och satsningar. Ofta ingår då personalen som en väsentlig faktor. Rapporteringen används då som incitament för att locka till sig kompetent personal som kan tänkas arbeta i en professionell organisation eller som drivkraft för befintlig personal i företagen. Det kanske är därför som tjänsteföretag så ofta synes rapportera om styrmodeller och styrssystem.

Oavsett vad anledningen är till rapporteringen i årsredovisningen av styrsystem i verksamheten eller ej, så är det betydelsefullt att den rapporterade informationen är och upplevs som relevant. Vad kan det då föreligga för motiv att rapportera om styrningen i årsredovisningen? Vi kan se en rad motiv;

- Påtryckningar från omvärlden. Intressenterna förväntar sig och kräver något av ledningen. Alternativt kan hela marknaden förvänta sig åtgärder, typ Ericsson.
- Egna initiativ. Företaget vill profilera sig på visst sätt.
- Företagsledningens trovärdighet. Visar att man följer med sin tid och agerar aggressivt för att utveckla bolaget.
- Attraktionskraft för personalen. Visar en professionell och aggressiv organisation under utveckling. Drivkraft för karriärister.
- Ledarskap. Styrssystem vittnar om ledarskapsegenskaper hos den sittande ledningen.
- Genomförande av strategier. Delgivande till marknaden av befintligt styrsystem skapar grogrund för genomförande av strategierna, gör dessa kända på marknaden, samt skapar kongruens mellan åtgärder och strategier. Dvs. får alla variabler att sträva åt samma håll. Skapar tydlighet.
- Förnyelseprocessen. Styrssystem och införande av dessa visa på förmåga till förnyelse och lärande.

Detta torde vara en hel del frågeställningar som vi har noterat under resans gång. Embryo finns här till framtida undersökningar.

---

## 5 REFERENSER

---

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2000), *Management Control Systems Tenth edition*, McGraw-Hill Higher Education.
- Bergstrand, Jan & Olve, Nils-Göran (1996), *Styr Bättre med Bättre Budget*, Liber-Hermods, Malmö.
- Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo (2000), *Integrerad Organisationslära, åttonde upplagan*, Studentlitteratur, Lund.
- Copeland, T., Koller, T. & Marrin, J. (2000), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons.
- Diamond, M.A. & Nicolaisen, D.T. (1991), "Intagibles", I Choi, F.D.S. (1991), *Handbook of International Accounting*, US: John Wiley & Sons.
- Eccles, R.G. (1991), "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, January-February s131-137.
- Eccles, R. G. & Mavrinac, S.C. (1995), "Improving the Corporate Disclosure Process", *Sloan Management Review*, Summer, s11-25.
- Edlund, B., Rydén, B., Damberg, M. & Hägg, I. (1982), *Årsredovisningen i framtiden: 13 debattinlägg om årsredovisningens roll och möjligheter*, Studieförbundet Näringsliv och Samhälle och Föreningen Auktoriserade Revisorer.



- Fisher, Joshep G. (1998), "Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Pats Results and Future Directions", *Behavioral Research in Accounting*, 1998 Supplement Vol. 10
- Grant, Robert M (1998)., *Contemporary Strategy Analysis; Concepts, Techniques, Applications Third Edition*, Blackwell Publishers.
- Hägg, Ingemund & Östman, Lars (1982), "Hur används årsredovisningen?" i Edlund, Rydén, Damberg & Hägg (1982), *Årsredovisningen i framtiden*, Studieförbundet Näringsliv och Samhälle och Föreningen Auktoriserade Revisorer.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.
- Lessard, D.R. (1991), "Corporate Finance in the 1990's: Implications of a Changing Competitive and Financial Context", i Choi, F.D.S. (1991), *Handbook of International Accounting*, US: John Wiley & Sons.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund 1999.
- Macintosh, Norman B. (1996), *Management Accounting and Control Systems: An organizational and Behavioral Approach*, John Wiley & Sons.
- Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999), *Balanced Scorecard I Svensk Praktik*, Liber AB, Malmö.
- Sjöberg, G. (1982), "Årsredovisningen ur informationsperspektiv" i Edlund, Rydén, Damberg & Hägg (1982), *Årsredovisningen i framtiden*, Studieförbundet Näringsliv och Samhälle och Föreningen Auktoriserade Revisorer.

Taylor, S. (1997), "Swedish Disclosure 1997 – Volume 1", Shelley Taylor Associates, sponsored by Stockholms Fondbörs.

Wallman, S.M.H. (1995), "The Future of Accounting and Disclosure in an Evolving World: The Need for Dramatic Change", *Accounting Horizons*, Vol. 9, No. 3, s81-91.

Wennestam, Christina (1998), *Information om immateriella resurser: Investeringar i forskning och utveckling samt i personal inom skogsindustrin*, Linköping Studies in Science and Technology, Thesis No 712.

## GAMBRO

Värdebaserad styrning

## Värdebaserad styrning

Gambro är fast beslutet att skapa överlägsna värden i form av vård, produkter och övriga tjänster för patienter och kunder. Långsiktigt värdeskapande måste alltid utgå från ett kundperspektiv och ske i samverkan med övriga intressenter – anställda, leverantörer, långivare, miljö och samhälle. Aktieägaren står sist i tur när värden skall fördelas varför det är naturligt att mäta just skapandet av aktieägarvärde.

Gambro tillämpar värdebaserad styrning VBM (Value Based Management) som ett komplement till mer traditionella affärsutvecklingsverktyg.

### VBM har två syften

*Att förbättra strategiska och taktiska affärsbeslut.* Genom att organisationen får en möjlighet att utvärdera olika aktiviteters påverkan på enhetens och därmed koncernens värde kan olika affärsalternativs attraktivitet graderas.

*Att hjälpa ledningen fokusera på värde drivarna i den operativa uppföljningen.* Genom att VBM skapar förståelse för vad som skapar värde kan rätt saker fokuseras och målkonflikter hanteras på ett bättre sätt än vad som annars är möjligt. Varje

verksamhet, varje strategi har sina speciella värde drivare som kräver fokuserad mätning och uppföljning.

### VBM – mer än bara verktyg för värdeanalys

Värdeskapandet börjar i planeringsprocessen med det val av strategisk inriktning som görs. Olika strategiska alternativ utvecklas och ställs mot varandra. Som ett komplement till traditionella ekonomistyrningsverktyg ger VBM möjlighet att bedöma hur mycket värde ett strategiskt alternativ eller en aktivitet skapar och när i tiden dessa värden beräknas falla ut.

Den strategiska planeringsprocessen får ett interaktivt/iterativt inslag som

leder till att fler medarbetare involveras i strategiska frågeställningar. Olika frågeställningar kan belysas isolerat eller tillsammans. Produktutvecklingsprojekt kan till exempel ställas mot marknadsutvecklingsprojekt eller kombineras ihop till kompletta strategiska alternativ.

Traditionellt vedertagna arbetssätt och beslutskriterier kan utmanas och resurser kan dirigeras dit där det gör störst nytta.

En affärsplan som analyseras enligt VBM-metodiken bryts ned i sina olika värde drivare. Kritiska aktiviteter kan identifieras, planeras och målsättas. Operativa aktiviteter kan direkt kopplas tillbaka till den valda strategin.

Ett verktyg som VBM kräver att de

som involveras i planerings- och beslutsprocesserna i allmänhet och controllers i synnerhet har förmågan att utifrån ett helhetsperspektiv, återskapa den operativa verksamheten i affärsmodeller som projicerar olika aktivitetens utfall i ekonomiska termer.

#### Förändring en förutsättning för värdeskapande

Den värderingsmodell som ligger till grund för Gambros VBM-koncept bygger på diskonterade kassaflöden. Till skillnad från traditionella kassaflödesmodeller ger Gambros modell ett specifikt värde för varje enskilt års ekonomiska utfall/prognos/plan. På så vis skapas för-

ståelse för vad som driver värde samtidigt som insikten att "gamla segrar inte räknas" tydliggörs.

Allt värdeskapande bygger på att en förändring har ägt rum. En hög lönsamhet med goda och stabila kassaflöden skapar utan tillväxt inget värde. Gambros värderingsmodell ger en unik möjlighet att förstå vilken given kombination av tillväxt, lönsamhet och kassaflöde en viss aktivitet leder till.

#### Värdet har tre källor

I Gambros VBM modell kan allt värdeskapande härledas till tre källor:

*Lönsambet:* Förändringen i kassaflödesavkastning, uttryckt i procent av den

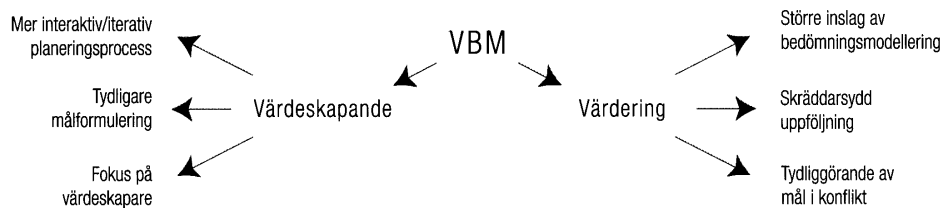
totala tillgångsmassan som krävs för den affär som företaget har valt att delta i, under mätperioden.

*Tillväxt:* Förändringen av den totala tillgångsmassan under mätperioden

*Kassaflöde:* Förändringen i den varaktiga tillväxttakten, som genererade kassaflöden ger möjlighet till, under mätperioden.

För varje enskild tidsperiod är det förändring i ovanstående parametrar som skapar eller förstör värde. Det är inte frågan om att maximera en eller två av de ovanstående utan att hantera den givna kombinationen av dem.

## Vad är värdebaserad styrning?







**Shareholder value creation is a key priority in Norsk Hydro's revised corporate strategy. In order to increase focus at all levels of the organization on the main drivers of shareholder value creation, Norsk Hydro during 1999 adopted a Value-Based Management philosophy as the basis for managing the company. A series of new tools was also introduced as part of the VBM concept.**

**Leiv L. Nergaard,  
Chief Financial  
Officer**

Our ambition is that the application of the Value-Based Management (VBM) philosophy will lead to a much more clear understanding within our organization of how value is created. This improved understanding will form the basis for how customers are served, the business portfolio is structured, capital is invested and new ideas evaluated and implemented.

The focus on value creation is reflected in that the main target for the company is to provide competitive long-term total returns to the shareholders. As an annual average over the business cycle this should be 15-20 percent, but the performance will also have to be benchmarked against peers and key stock market indices like the Financial Times Eurostock 300.

The implementation of the VBM model also includes the introduction of new tools for performance measurements for the company as a whole as well as for its divisions. Profitability will be measured using after-tax cash flow returns relative to gross assets invested. This profitability measure is compared to the estimated cost of capital for the company.

Value creation over a period of time in each division will be measured for Total Business Return (TBR), representing the estimated change in entity value during the period plus the free cash flow generated.

The introduction of the VBM concept is closely linked to important changes in Hydro's internal planning processes. The traditional budgeting process has been replaced with a simplified business planning process

focusing on the key value drivers in each business unit, the establishment of action plans and the setting of targets. The targets form the basis for performance contracts which will be followed up on a quarterly basis. Performance relative to the established targets will be a key factor in new compensation schemes to supplement the new option plan which in December was introduced for 40 top executives.

The most important effects of an application of the VBM philosophy and the new business planning processes are expected to be:

- More active portfolio management
- Improved capital allocation decisions
- Improved operating performance
- Better basis for leveraging size and talents through shared services and knowledge transfer
- A stronger sense of accountability and improved operating performance

Over time, this will result in a stronger corporate culture focused on continuous improvements and an organization which will not be satisfied with anything less than world-class performance.

