



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

03/04:6

Konflikten mellan styrmedel och drivkrafter bakom investeringsbeslut

– hur ser svenska företag på kort- och långsiktighet?

Seminariearbete D-nivå i
Industriell och finansiell ekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Höstterminen 2003

Handledare:
Anders Sandoff

Författare:
Claudia Vintr
Malin Gustafson

Födelseår:
1979
1978

Förord

Den här magisteruppsatsen är genomförd vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet under höstterminen 2003. Uppsatsen är en avslutande del av kursen ”Industriell och finansiell ekonomi”.

Då uppsatsarbetet inleddes hade vi begränsade kunskaper inom området investeringar. När vi sedan utökade området att även gälla tidsperspektiv förstod vi att uppgiften skulle bli svår. Trots att vi bara har undersökt en liten del av området har vi fått en ökad förståelse för investeringars olika tidsperspektiv. Detta hoppas vi kunna förmedla genom denna uppsats.

Vi vill börja med att tacka vår handledare Anders Sandoff. Hans vägledning samt goda råd under uppsatsens gång har hjälpt oss att genomföra detta arbete. Därefter vill vi tacka alla de företag som vi undersökte för att de ville ställa upp med personal att intervjua. Dessa personer visade stor samarbetsvilja och öppenhet vilket vi är mycket tacksamma för.

Göteborg, januari 2004

Claudia VINTR

Malin GUSTAFSON

Sammanfattning

Det ständiga ökandet av förändringar och osäkerheter i dagens näringsliv har resulterat i en debatt kring kort- och långsiktiga strategier. Aktieägarna ser som främsta mål med att företaget ökar i värde och att dess verksamhet resulterar i den största möjliga vinsten. Dock är det svårt för företagsledare att idag skapa vinst och företagsvärde på lång sikt eftersom samhället främst fokuserar på kortsiktiga resultat. Kravet på kvartalsrapporter sägs leda till att börsnoterade företag ägnar alldeles för mycket tid åt att redovisa finansiell information i stället för att fokusera på kärnverksamheten.

Syftet med denna uppsats är att genom att studera ett antal stora svenska företag exemplifiera tidsperspektivet, kort- och långsiktighet. Denna exemplifiering skall ge ökad förståelse hur olika faktorer påverkar med avseende på investeringsbeslut, samt orsaken till uppkomsten av kort- och långsiktighet.

Som undersökningsansats har vi valt den kvalitativa metoden. För att kartlägga de rådande förhållandena gällande kort- och långsiktighet har två olika sätt att samla in data använts. Vår analysmodell visar hur vi har gått tillväga för att samla in sekundärdata. Huvudundersökningen består av primärdata, som har samlats in genom intervjuer med personer som besitter hög kompetens och erfarenhet gällande investeringsbeslut med avseende på kort- och långsiktighet.

Vi utgår från agentteorin för att beskriva konflikten mellan drivkrafter och styrmedel. Under drivkrafter har vi fokuserat på teori om människors beteende, chefers syn på att leda samt finansiella manipulationer. Teorier om styrmedel består av företagets strategi, hur man mäter lönsamhet samt belöningssystem. Den teoretiska referensramen inleds med teori om investeringsprocessen.

Den ovan nämnda analysmodellen har också använts i analysen där resultatet av intervjuerna jämförs med den teoretiska referensramen. Genom att analysera företagets drivkrafter samt styrmedel med teorin har vi försökt att dra slutsatser om företagen är kort- eller långsiktiga i sitt agerande.

De slutsatser vi har dragit av studien visar att fallföretagen ser sitt agerande som långsiktigt men i själva verket har vi utläst ett kortsiktigt tänkande. Detta tror vi bland annat beror på den höga förändringstakten, ökad osäkerhet och den allmänna konjunkturen.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. PROBLEMBAKGRUND.....	1
1.2. PROBLEMDISKUSSION.....	3
1.3. KONTEXTUELL BAKGRUND TILL UPPSATSENS UTFORMANDE	4
1.4. SYFTE.....	5
1.5. POSTULAT.....	6
1.6. UPPSATSENS FORTSATTAS DISPOSITION.....	6
2. METOD	7
2.1. ANALYSMODELL.....	7
2.2. OPERATIONALISERING.....	8
2.3. FORSKNINGSAKSATS	9
2.4. UNDERSÖKNINGSANSATS	9
2.5. INSAMLING AV DATA	10
2.5.1. Val av företag samt respondenter till intervjuerna.....	10
2.5.2. Tillvägagångssätt vid intervjuerna.....	11
2.5.3. Sammanställning och analys av insamlad information.....	11
2.6. STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET – METODDISKUSSION	12
2.6.1. Validitet.....	12
2.6.2. Reliabilitet.....	13
2.6.3. Källkritik	14
2.6.4. Felkällor.....	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	16
3.1. INVESTERINGSPROCESSEN	16
3.2. MÅLKONFLIKT.....	17
3.2.1. Agentteorin.....	17
3.2.2. Informationsasymmetri.....	18
3.2.3. Kontrakt	19
3.3. DRIVKRAFTER.....	19
3.3.1. Ledarskap som drivkraft.....	20
3.3.2. Människans beteende som drivkraft.....	20
3.3.3. Finansiella manipulationer som drivkraft	22
3.4. STYRMEDEL	23
3.4.1. Strategi som styrmedel.....	23
3.4.2. Lönsamhet som styrmedel.....	24
3.4.3. Belöningsystem som styrmedel	25
4. EMPIRI	27
4.1. INVESTERINGSFÖRSLAG.....	27
4.1.1. Sammanfattning av investeringsförslag	28
4.2. PLANERINGSHORISONT	28
4.2.1. Sammanfattning av planeringshorisont	29
4.3. STRATEGISKA INVESTERINGAR	29
4.3.1. Sammanfattning av strategiska investeringar.....	30
4.4. LÅNGSIKTIGHET	31
4.4.1. Hur kom långsiktigheten till uttryck?.....	31
4.4.2. Hur hanterar man ett negativt resultat?	32
4.4.3. Sammanfattning av långsiktigheten	33
4.5. KORTSIKTIGHET	34
4.5.1. Pressen på kortsiktig rapportering	35
4.5.2. Sammanfattning av kortsiktigheten	36
4.6. LÖNSAMHET	37
4.6.1. Sammanfattning av lönsamheten.....	38
4.7. UTVÄRDERING	39
4.7.1. Sammanfattning av utvärdering	41
4.8. BELÖNINGSSYSTEM	41

4.8.1. Sammanfattning av belöningsystem.....	42
4.9. INTRESSETER	42
4.9.1. Sammanfattning av intressenter	44
5. ANALYS.....	45
5.1. INVESTERINGSPROCESSEN	45
5.2. MÅLKONFLIKT	45
5.2.1. Agentteorin.....	46
5.2.2. Informationsasymmetri.....	47
5.2.3. Kontrakt	47
5.3. DRIVKRAFTER.....	47
5.3.1. Ledarskap som drivkraft.....	48
5.3.2. Människans beteende som drivkraft.....	49
5.3.3. Finansiella manipulationer som drivkraft	50
5.4. STYRMEDEL	50
5.4.1. Strategi som styrmedel.....	51
5.4.2. Lönsamhet som styrmedel.....	51
5.4.3. Belöningsystem som styrmedel	52
6. SLUTSATSER	53
6.1. HUR FAKTORERNA PÅVERKAR DET KORT- OCH LÅNGSIKTIGA TÄNKANDET I FÖRETAGEN	53
6.2. KORTSIKTIGHET? LÅNGSIKTIGHET?.....	54
6.3. UTVÄRDERING AV UNDERSÖKNINGEN	56
6.4. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	56
KÄLLFÖRTECKNING	58
BÖCKER OCH TIDSKRIFTER.....	58
INTERNET.....	59
INTERVJUER.....	60
APPENDIX 1 – FÖRETAGSBESKRIVNINGAR	61
APPENDIX 2 – INTERVJUGUIDE	63

Figurförteckning

Figur 2.1: Analysmodell.....	7
Figur 2.2: Operationalisering av analysmodellen.....	8
Figur 6.1: Faktorernas påverkan på det kort- och långsiktiga tänkandet.....	53

1. Inledning

I detta kapitel ämnar vi ge en bakgrundsbeskrivning samt diskussion till vårt val av ämne som därefter leder fram till uppsatsens syfte. Vidare kommer uppsatsens postulat och disposition att presenteras.

1.1. Problembakgrund

En investering kan sägas vara en kapitalsatsning som på lång sikt ska öka företagets värde. Det finns många förklaringar till varför en investering ökar ett företags värde, till exempel genom att förändra kapaciteten, förnya utrustningen, höja produktkvalitén och produktiviteten eller att öka försäljningen. Investeringsbeslut är betydelsefulla i såväl ett samhällsekonomiskt som ett företagsekonomiskt perspektiv.

Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv har investeringar en framträdande plats i den ekonomiska teorin.¹ Dels tillskrivs de en viktig roll i konjunkturteorin, dels är de av central betydelse för den framtida ekonomiska tillväxten eftersom investeringar till skillnad från konsumtion kan öka ett lands produktionskapacitet. Det kan därför vara av vikt att regeringen i sin ekonomiska politik försöker påverka både investeringarnas volym och dess inriktning.

Företagsekonomiskt kan investeringar betraktas ur tre olika perspektiv.² Till att börja med kan investeringar ses som ett sätt för företag att förverkliga sina strategier och uppnå konkurrensfördelar inom sin bransch. Ur detta perspektiv är investeringar grunden för ett företags långsiktiga överlevnad. Investeringar kan också ses som ett långsiktigt finansiellt åtagande där kapital binds på lång sikt. Slutligen kan investeringar återspegla ett organisatoriskt planerings- och beslutsproblem där det gäller för företaget att utveckla en effektiv investeringsprocess, som beaktar investeringens speciella karaktär.

En central fråga när det gäller investeringar är om dess verkan verkligen är planlagd på lång sikt. För aktieägarna är det viktigt att värdet på företaget ökar och att företagets verksamhet resulterar i största möjliga vinst. Det är dock svårt för företagsledare idag att skapa vinst och företagsvärde på lång sikt eftersom samhället främst fokuserar på kortsiktiga resultat.³ Det krav som finns på kvartalsrapporter gör att börsnoterade företag ägnar mycket tid åt att redovisa finansiell information i stället för att fokusera på kärnverksamheten. Företag utvärderas ofta kortsiktigt genom sina kvartalsrapporter vilket kan innebära att företagsledarna är tvingade att visa positiva rapporter för att möta marknadens förväntningar. De kan även försöka tvinga fram positiva kassaflöden innan året är slut för att bonus ska

¹ Nilsson, S-Å. & Persson, I., 1993

² Ibid

³ Ljungdahl, C., 2003-11-13

betalas ut.⁴ Det är därför rimligt att anta att det är svårt att tänka långsiktigt då både företaget och företagsledaren utvärderas på kort sikt.

Det kortsiktiga tänkandet gällande investeringsbeslut påverkar företagsledaren på många sätt.⁵ Företagsledare är som ovan nämnts pressade att visa ett bra resultat på kort sikt eftersom många företag utvärderas flera gånger om året genom kvartalsrapporter. Det är även vanligt att företagsledare i de stora företagen endast stannar några år som ledare för företagen och det gäller då att göra bra ifrån sig. De flesta långsiktiga investeringar som görs sträcker sig över många år och företagsledaren kanske inte är motiverad att genomföra en investering som kommer att bli positiv först när han har lämnat företaget. Företagsledaren kan istället vara mer motiverad att besluta om en mer kortsiktig investering som ger ett bra resultat på kort sikt istället för att se långsiktigt. Detta gör att företagsledaren efter några år lämnar företaget med ett bra resultat under sin verksamhetstid och ett nytt uppdrag är garanterat genom det goda rykte som han har uppnått.

Genom det kortsiktiga tänkandet uppstår en konflikt mellan utvärderingen av prestation på kort sikt och strävan att maximera företagets värde på lång sikt. Den senaste tiden inom svenskt näringsliv har som bekant varit kantad av en del skandaler då det gäller ersättningar till ledning, styrelse och andra nyckelpersoner. Dessa har sagts härleda från att dagens företag har ett mer kortsiktigt tänkande vad gäller investeringar.

”Näringslivets toppchefer lever och arbetar i en verklighet där deras insats bedöms efter det senaste kvartalets aktieutveckling. Följden av dessa bedömningskriterier riskerar att bli en, för verksamheten, ohälsosam fokusering på siffror och bonusprogram. I stället för att långsiktigt bygga verksamheten efter en överordnad idé ändras verksamheten beroende på vad siffrorna visar. Om ledarskapet i våra svenska, fina börsbolag fortsätter att drivas med en sådan sorts kortsiktig sifferhysteri finns det goda skäl att oroas över framtiden.”⁶

Det kan anses ganska motsägande att säga att man bygger sitt företag utifrån ett långsiktigt perspektiv eftersom de, samtidigt som tusentals människor förlorar sina jobb på grund av sparåtgärder, betalar ut väldiga bonusar som grundar sig på kortsiktiga svängningar i aktiekursen till de högsta cheferna.⁷

För närvarande befinner sig den svenska ekonomin i lågkonjunktur vilket medför att många företag minskar sin produktion eller läggs ned. Företagsklimatet präglas av kortsiktiga prestationer vilket kan innebära att de långsiktiga investeringar som företag gör får stå åt sidan för snabba vinster. Nästa år förväntas dock investeringarna öka i våra svenska företag.⁸

⁴ Bergkvist, L-G., 2001-12-07

⁵ Segelod, E., 2000

⁶ Malm, C., 2003-03-18

⁷ Bergkvist, L-G., 2001-12-07

⁸ Örn, G., 2003-11-15

Det är viktigt att investeringarna då kommer i gång. Därför är det av intresse att klargöra hur kort- och långsiktighet kommer till uttryck vid investeringsbeslut i några av Sveriges största företag och hur detta påverkar investeringarna.

1.2. Problemdiskussion

Det traditionella målet med att driva ett företag är att maximera dess värde. En av företagsledningens många uppgifter är att hitta lönsamma investeringar som ökar värdet på företaget om de genomförs. Det är dock inte alltid som företagsledningen och ägarna har samma åsikt vad gäller investeringarnas inriktning eller hur företaget ska styras. Förhållanden som kan leda till att konflikter uppstår dem emellan vilka i sin tur kan inverka på företagets värdeutveckling. Konflikten som finns mellan ägarna och företagsledningen utgår från agentteorin vilken menar att det skapas oförenliga mål mellan de två parterna då ägarskap och kontroll separeras⁹. Det gäller för ägarna att få företagsledningen och de anställda att arbeta i samma riktning. Konflikten kan lösas genom ett samspel mellan drivkrafter hos de anställda samt företagsledningen och styrmedel från ägarna.

De krafter som ledningen och de anställda drivs av består bland annat av vad som kan liknas vid ett irrationellt beteende.¹⁰ En företagsledare vet exempelvis att en investering kommer att bli bra på lång sikt men kan välja en annan för att tillfredsställa ägarna genom att göra en snabb vinst. Företagsledningen vet vad som är bäst för företaget med de har inte alltid möjlighet att agera efter det. De anställda drivs givetvis också av belöningsystem.¹¹ Genom att nå ett visst resultat eller hålla kassaflödet på en viss nivå kan de få en bonus.

Ett styrmedel för ägarna att leda företagsledningen är genom att använda olika typer av lönsamhetsmått. När företag gör investeringar använder de oftast någon metod för att mäta och utvärdera olika investeringars lönsamhet. Det kan vara traditionella kalkylmetoder eller metoder baserade på bokföringsmässiga grunder. De flesta metoder baseras på de kassaflöden som investeringen kommer att generera i framtiden.¹² Genom att använda olika kalkylmetoder kan ägarna sätta upp krav för hur hög lönsamheten måste vara för investeringarna. För att sedan kontrollera att lönsamhetsmått följs kan de utvärdera och följa upp de investeringar som görs samt kräva att företaget rapporterar resultatet varje månad eller kvartal. Andra styrmedel för ägarna är belöningsystem.¹³ Ägarna sätter upp mål som företaget ska nå och om dessa nås utbetalas en bonus till ledningen och de anställda. Belöningen kan även bestå av annat än ekonomisk kompensation.

⁹ Jensen, M. & Meckling, W., 1974

¹⁰ Hamberg, M., 2003b

¹¹ Trollestad, C., 2003

¹² Yard, S., 1991

¹³ Svensson, A. & Wilhelmson, L., 1988

1.3. Kontextuell bakgrund till uppsatsens utformande

För att kunna fånga fenomenet kort- och långsiktighet använder vi oss av investeringar som ett verktyg. Utifrån drivkrafter och styrmedel har vi identifierat ett antal faktorer relaterat till investeringar, som vi vill undersöka. I nedanstående avsnitt följer en diskussion om de valda faktorerna.

Enligt Junnelius¹⁴ börjar en investeringsprocess med att ett förslag på en investering uppkommer. *Investeringsförslag* ska undersökas för att ta reda på var i verksamheten förslagen uppkommer och därmed vilka personer i företaget som är inblandade i investeringarna. Bower¹⁵ menar att en investering även kan ha sitt ursprung i ett företags planering. En undersökning av företagets *planeringshorisont* skulle kunna tala om i vilket tidsperspektiv företagen arbetar efter. Genom att undersöka detta anser vi att vi skulle kunna få svar på hur långsiktiga företagen egentligen är. *Strategiska investeringar* är ett begrepp vilket används flitigt i litteraturen¹⁶. Detta ska undersökas för att få fram hur företagen definierar strategiska investeringar. Det borde vara rimligt att anta att företagets strategiska investeringar anses som långsiktiga.

Vidare ämnar vi undersöka företagets syn på *kort- och långsiktighet*. Här vill vi få respondenterna att berätta hur de definierar kort och lång sikt. Här undersöks några relativt vanliga och enkla begrepp som dock kan vara mycket svåra att egentligen definiera i ett företagssammanhang. Vi vill också veta vad företagen gör för att undvika kortsiktighet och vilka problem de själva anser ha med kortsiktigheten. Vidare vill vi även få företagen att berätta om investeringsbeslut där kort- respektive långsiktighet prioriterades. Som nämndes i inledningen är det idag mycket vanligt med en kortsiktig rapportering och det är intressant att se hur företagen ställer sig till detta och om de har känt av denna press. Anledningen till detta är för att se om den kortsiktiga rapporteringen påverkar de investeringsbeslut som fattas i företagen. Relaterat till detta är även de negativa resultat som kan uppkomma vid en investering. Påverkar detta företagets investeringsbeslut och kan det vara så att företagen väljer bort vissa investeringar på grund av detta?

Lönsamhet är ett viktigt styrmedel för ägarna och mäts ofta genom olika kalkyler för att se om investeringarna uppfyller avkastningskraven.¹⁷ Vi avser undersöka vilka olika kalkylmetoder som företagen använder för att se om dessa påverkar företagets kortsiktiga tänkande.

Enligt Junnelius¹⁸ ingår *utvärdering* under den sista fasen av investeringsprocessen. Genom att ha med faktorn utvärdering får vi svar på om och när de följer upp investeringarna samt

¹⁴ Junnelius, C., 1974

¹⁵ Bower, J., 1970

¹⁶ Mabon, H., 1992 & Czarniawska, B., (red.), 1998

¹⁷ Yard, S., 1991

¹⁸ Junnelius, C., 1974

hur viktiga utvärderingarna av gamla investeringar är för de nya som genomförs. Genom att undersöka detta kan man se om de investeringar som görs är långsiktiga eller om investeringarna bara görs för stunden.

En viktig faktor för att kunna undersöka om företagen agerar kort- eller långsiktigt är *belöningsystem*¹⁹. Här avser vi undersöka hur företagens belöningsystem är uppbyggda med avseende på tid, vilka som får belöningar, samt vad som krävs för att få belöning. En undersökning av detta kan visa hur belöningsystemen kan påverka det kortsiktiga tänkandet samt investeringsbesluten i de olika företagen. Om företagen skiljer sig åt kan det vara lämpligt att undersöka om vissa belöningsystem påverkar mer än andra.

Inom en organisation finns det ett samspel mellan ägare å ena sidan och företagsledning samt arbetstagare å andra sidan. Alla aktörer har olika mål och intressen som ofta är oförenliga, vilket kallas för intressentmodellen²⁰. Den sista faktorn som undersöks är därmed *intressenter*. I hur hög grad beaktas företagets olika intressenter vid investeringsbeslut? Här vill vi ha svar på om rätt intressenter verkligen prioriteras och hur inblandade de olika intressenterna är vid besluten.

1.4. Syfte

Slutsatsen från ovanstående bakgrund samt diskussion syftar till att visa att svenskt näringsliv genomgår en förändring där långsiktighet allt mer ersätts av ett kortsiktigt tänkande gällande investeringar. Den kortsiktiga sifferhysterin som företagen bemöter sägs ge skäl till oro över framtiden.

Med konflikten mellan drivkrafter och styrmedel som bakgrund anser vi att det finns fler skäl bakom investeringsbeslut än att företagets värde ska maximeras på lång sikt. Vi vill därför undersöka hur de ovan nämnda faktorerna påverkar de beslut som fattas om investeringar i företaget och hur dessa faktorer påverkar kort- respektive långsiktigheten.

Syftet med vår uppsats är därmed att:

- undersöka hur de olika faktorerna påverkar det kort- och långsiktiga tänkandet i företag vid investeringsbeslut.
- finna fundamenten till uppkomsten av det kortsiktiga agerandet.
- skapa ökad förståelse kring begreppen kort- och långsiktighet.

¹⁹ Svensson, A. & Wilhelmson, L., 1988

²⁰ Hamberg, M., 2001, Mabon, H., 1992

1.5. Postulat

Valet av ämne är både ett komplext och stort område att undersöka. Vi anser att det kan vara bra innan undersökningen börjar att fastställa ett postulat, en slags tes eller utgångspunkt om hur vi som författare ser på kort- och långsiktighet. För tillfället förs en diskussion i samhället om kortsiktighet och dess effekter vilket vi har diskuterat i inledningen. Vår tolkning av diskussionen är att det i längden inte kan vara bra att vara kortsiktig. Företag bör sträva efter långsiktighet för att säkra den framtida verksamhetens överlevnad. Vad vi vill poängtera är att vårt postulat inte kan bevisas utan är mer en riktlinje för den här uppsatsen och våra uppfattningar. Vidare vill vi även betona att uppsatsen inte ämnar komma med några lösningar gällande problem med kort- och långsiktighet, utan syftet är snarare att föra en diskussion kring ett ämne som blivit allt mer uppmärksammat i samhället.

1.6. Uppsatsens fortsatta disposition

Efter det här inledande kapitlet följer ett kapitel med metod där vi beskriver analysmodellen, de metoder som har använts för uppsatsens tillvägagångssätt samt uppsatsens tillförlitlighet. Därefter följer ett kapitel med den teoretiska referensramen. Här presenteras de teorier som ligger till grund för uppsatsens arbete. Det fjärde kapitlet innehåller det empiriska resultat som vi har fått av de intervjuer som har genomförts samt en sammanfattning av resultatet. I det femte kapitlet följer en analys där vi kopplar resultatet av intervjuerna till den teoretiska referensramen. Slutligen följer ett kapitel med de slutsatser som vi kan dra av den undersökning som har gjorts samt förslag till vidare forskning inom ämnet. I det avslutande kapitlet förs även en diskussion om resultatets tillförlitlighet vilket är en fortsatt diskussion från metodkapitlet.

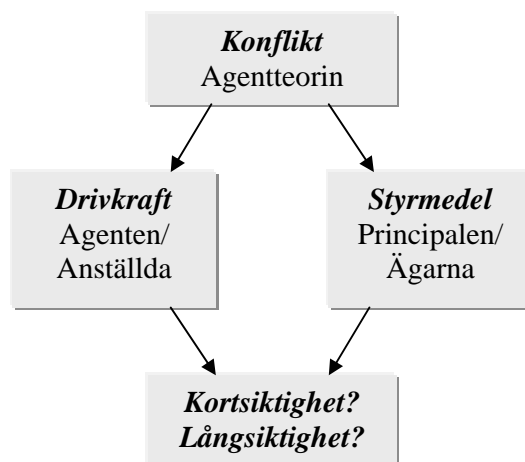
2. Metod

En vetenskaplig ansats innebär att man måste vara medveten om och reflektera över vilket förhållningssätt man har till problemet. Valet av metod påverkas av ett flertal faktorer som till exempel typ av problem, vilka frågor det kan ge upphov till och vilket slutresultat som önskas. Vi börjar med att presentera uppsatsens analysmodell där vi förklarar hur analysen av data har gått till. Därefter presenteras operationaliseringen av analysmodellen. Utifrån analysmodellen diskuterar vi uppsatsens forsknings- och undersökningsansats. Därefter beskrivs hur datainsamlingen och intervjuerna har gått till samt val av företag. Slutligen beskrivs studiens tillförlitlighet.

2.1. Analysmodell

För att kunna genomföra undersökningen och analysera det resultat som intervjuerna gav, har vi använt oss av en analysmodell. Modellen har hjälpt oss att styra upp och strukturera den teoretiska referensramen och analysen. För att kunna använda modellen i analysen har vi utgått från det resultat som vi har fått fram i empirin som sedan analyserats och jämförts med den teoretiska referensramen. Genom att analysera företagets drivkrafter samt styrmedel med teorin har vi försökt dra slutsatser avseende uppsatsens syfte.

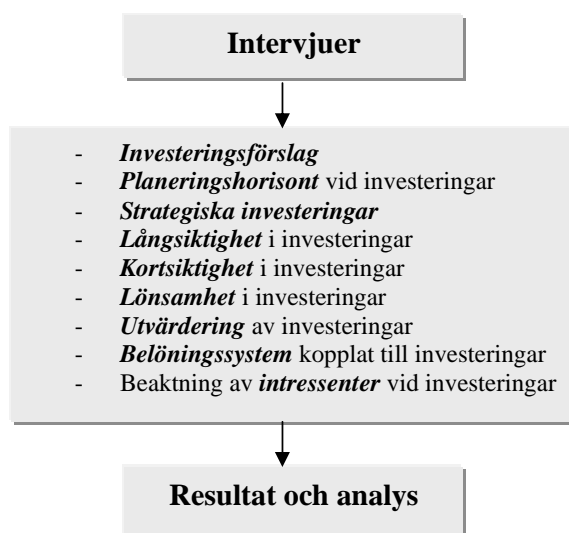
Analysmodellen utgår från agentteorin och antar att det finns en konflikt mellan de anställda och ägarna i företagen. Agenterna eller de anställda drivs av olika krafter medan principalerna eller ägarna styr agenterna genom olika styrmedel. Slutsatserna av konflikten mellan drivkrafter och styrmedel resulterar i synen på hur företagen ser på tidsperspektivet. Tillvägagångssättet för att operationalisera analysmodellen för datainsamlingen samt analysen av data beskrivs i nästa avsnitt. I figuren nedan beskrivs vår analysmodell:



Figur 2.1: Analysmodell, egen konstruktion med utgångspunkt från agentteorin

2.2. Operationalisering

För att kunna använda oss av den analysmodell som presenterades ovan krävdes en operationalisering av modellen. Utifrån konflikten i företagen behövde vi undersöka drivkrafter samt styrmedel för att kunna komma fram till ett resultat om företagens tidsperspektiv. För att dra slutsatser om detta har vi använt investeringar som ett verktyg för att komma åt fenomenet med tidsperspektiv inom företagen. Operationaliseringen av analysmodellen har gjorts genom att vissa faktorer, relaterade till drivkrafter och styrmedel, valdes ut och undersöktes. Dessa faktorer har vi fått fram genom den problemdiskussion som fördes i det inledande kapitlet. Vi har medvetet valt att inte kategorisera faktorerna efter drivkrafter och styrmedel eftersom vi anser att vissa av faktorerna kan höra hemma i båda kategorierna. Genom att undersöka faktorerna har vi fått en insikt i företagens kort- och långsiktiga tänkande då det gäller investeringar. De faktorer som undersöktes presenteras i figuren nedan, som beskriver analysmodellens operationalisering.



Figur 2.2: Operationalisering av analysmodellen, egen konstruktion

De tre första faktorerna i figuren, *investeringsförslag*, *planeringshorisont* samt *strategiska investeringar* har vi använt som plattform för de övriga faktorerna som är konsekvenser av de tre första faktorerna. Investeringar börjar oftast med ett förslag och en planering vilket sedan leder fram till en strategisk investering. Konsekvenserna av detta är sedan *kort- och långsiktighet i investeringar*, då investeringar genomförs i olika tidsperspektiv. De flesta investeringar som företagen gör måste vara lönsamma för att de ska genomföras och företagen ställer olika krav på investeringarnas *lönsamhet*. När en investering är genomförd följer ofta en *utvärdering*, för att se om investeringen klarade de lönsamhetskrav som ställdes och om investeringen blev klar i tid. Då investeringarna är genomförda kan de tillföra en ökning av företagets värde och resultat vilket är kopplat till företagets *belöningsystem*. Företagen måste

ta hänsyn till alla sina *intressenter* då de gör investeringar och det kan därför vara intressant att undersöka i hur hög grad de olika intressenterna beaktas.

2.3. Forskningsansats

Analysmodellen har lett in undersökningen mot en induktiv ansats²¹. Anledningen till detta var att vi inte tidigare hade några större kunskaper om det område som vi har undersökt. Vi hade heller ingen exakt problemformulering innan intervjuerna genomfördes och utgick inte från några hypoteser.

Syftet med undersökningen har varit att få en helhetsförståelse för det område som vi har undersökt, inte att testa hållbarheten i de teorier som vi har använt. Det som däremot inte stämmer in på den induktiva ansatsen är att vi inte har varit förutsättningslösa då det gäller vårt undersökningsområde. Vi har haft antagandet att kortsiktighet inte är bra i längden för företag.

Den ovan nämnda ansatsen som vi har valt passar även in på det hermeneutiska synsättet, som betyder förståelse eller tolkningslära och syftar till att ge en grundläggande kunskapsförståelse inom ett problemområde. Hjälpmiddel för en ökad förståelse är intervjuer och kvalitativ undersökningsmetod.²²

2.4. Undersökningsansats

Som undersökningsansats valde vi att fokusera på den kvalitativa. Den här ansatsen lämpade sig bra för vår undersökning eftersom den är inriktad på att ge en bättre förståelse för olika faktorer och hur de påverkar varandra. Genom att använda den kvalitativa metoden har vi fått en helhetsbild av det område vi har undersökt genom att undersöka ett fåtal fall inifrån på djupet. Uppsatsens undersökning har inte gått ut på att komma fram till ett representativt resultat för undersökningsföretagen utan vi har försökt beskriva och förstå ett fenomen som finns hos de olika företagen. Undersökningen passar även in på den kvalitativa metoden eftersom vi har gjort djupintervjuer med en öppen intervjumall.²³ Det material som vi har samlat in har inte gått att kvantifiera utan har fått sammanställas och analyserats på andra sätt som beskrivs mer ingående senare i kapitlet.

Fördelarna med den kvalitativa metoden är att uppläggningsen är flexibel samt att undersökningen kan ändras efter hand. Metoden har även tillåtit respondenterna att tala fritt runt de faktorer vi har undersökt vilket gör att informationen blir mer trovärdig och inte styrd av oss som forskare.²⁴

²¹ Halvorsen, K., 1992

²² Hägg, I. & Wiedersheim-Finn, P., 1984

²³ Holme, I. & Solvang, B., 1997

²⁴ Ibid

Undersökningen har bedrivits genom fallstudier (site visits) då vi har studerat några få företag. Fallstudier är lämpliga vid en kvalitativ metod eftersom man gör en fördjupad och helhetsinriktad beskrivning av en specifik företeteelse genom att undersöka ett fåtal fall på djupet.²⁵ Det är även lämpligt då man inte exakt vet i förväg vad som är betydelsefullt att undersöka. Viktigt att tänka på vid användning av fallstudie är att den måste fokuseras.²⁶ Vi har inriktat undersökningen på investeringsbeslut och har strävat efter att belysa olika relevanta faktorer som kännetecknar och påverkar detta område med avseende på kort och lång sikt.

2.5. Insamling av data

Vi har använt oss av sekundärdata, data som redan finns inhämtad,²⁷ för att bygga upp problembakgrunden samt den teoretiska referensramen. Syftet med den teoretiska referensramen är att längre fram i uppsatsen kunna applicera teorin på den fallstudie som vi valt att göra. Litteraturen har erhållits från bibliotek samt genom ett antal databaser och slutligen genom sökning på Internet. Problembakgrunden innehåller artiklar hämtade från svenska dagstidningar medan den teoretiska referensramen i huvudsak är baserad på tidigare forskning funna i böcker samt artiklar. Begrepp som har använts vid sökning är exempelvis, *investeringsprocessen*, *investeringsbeslut*, *kort- och långsiktighet*, *"managerial behaviour"* och *"principal agent"*. Valet grundades på att vi ville ha en så bred referensram som möjligt då indikatorer bakom kort- och långsiktighet rörande investeringsbeslut kan vara många. Många av teorierna avser företagsledning. Vi har dock inte intervjuat personer med denna ställning utan snarare personer med expertkunskaper rörande undersökningsområdet.

Vad gäller primärdata, data som inhämtas av forskaren för att uppfylla det valda syftet,²⁸ har vi genomfört ett antal intervjuer. Eftersom intervjuerna utgör en stor del av vår datainsamlingsmetod, kommer det i ett senare avsnitt en mer utförlig beskrivning om vad som har beaktats vid intervjuutförandet samt hur intervjuerna har genomförts.

2.5.1. Val av företag samt respondenter till intervjuerna

Vi har valt större företag i Västsverige eftersom vi ville kunna besöka dem. Valet kan även ses ur ett samhällsperspektiv då investeringar är viktigt för att stimulera ekonomin i regionen.

Det urval vi har gjort är ett strategiskt urval²⁹ eftersom vi inte har varit intresserade av representativitet utan istället av att få ett stort kvalitativt innehåll hos respondenterna. Vi strävade efter att intervjua de personer inom företaget som hade de största kunskaperna om investeringar. Strategiskt urval är också lämpligt eftersom vi har gjort relativt få intervjuer.

²⁵ Merriam, S., 1994

²⁶ Ibid

²⁷ Halvorsen, K., 1992

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

Resultatet är därför inte representativt för samtliga stora företag i Västsverige. Vi har intervjuat sex stora företag i Västsverige: AB Volvo, Volvo Aero, Saab, Göteborg Energi, SKF och FöreningsSparbanken. Vid några av intervjuerna har flera personer från samma företag deltagit.

2.5.2. Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Företagen kontaktades först via E-post där vi beskrev vilka vi var och vad vi ville ha hjälp med. Ett par dagar innan intervjun genomfördes skickade vi en mall på intervjufrågorna till respondenterna för att de skulle kunna förbereda sig.

Vi har intervjuat sammanlagt nio personer på företagen som arbetar med, eller ansvarar för företagets investeringar. Personerna arbetade som ekonomidirektör, ”business control” eller controller på ekonomiavdelningarna. De flesta personerna arbetade på företagets eller dotterbolagens huvudkontor. Intervjuerna har skett på deras arbetsplatser i Göteborg och Trollhättan. I början av intervjun berättade vi vilka vi var och förklarade syftet med intervjun. Därefter berättade de kort om företaget och besvarade sedan våra frågor. Vi kunde återkomma till alla respondenter i fall något var oklart eller om vi behövde komplettera svaren.

De genomförda intervjuerna har varit semistandardiserade, det vill säga att vi på förhand bestämde vissa frågor som ställdes till alla respondenter. Därefter följdes dessa frågor upp med uppföljningsfrågor som till exempel ”kan du utveckla det” och ”berätta mer om det”.³⁰ Intervjun har även varit ostrukturerad då formuleringen och ordningsföljden av frågorna inte har varit viktiga.³¹ Huvudsyftet med intervjuerna var att ställa frågor som gav svar som täckte det informationsbehov som vi var ute efter. De frågor vi ställde har varit ostrukturerade i den mån att respondenterna själva fick formulera sina svar och diskutera fritt inom frågans område.

Alla intervjuer spelades in med bandspelare, efter respondenternas godkännande, för att få en fullständig registrering av intervjun. Efter varje genomförd intervju skrevs svaren ner i ett intervjuprotokoll för att sedan kunna sammanställa svaren och analysera dem. En nackdel med att använda bandspelare är att personen som intervjuas kan bli hämmad och miljön kan bli alltför informell vilket vi återkommer till under studiens tillförlitlighet.³²

2.5.3. Sammanställning och analys av insamlad information

I en kvalitativ undersökning är problemet hur man ska operationalisera resultatet då det inte är av mätbar karaktär.³³ Eftersom vi har genomfört ostandardiserade intervjuer har vi, i empirin, använt oss av representativa och illustrativa citat för att exemplifiera den information som har

³⁰ Lundahl, U., 1999

³¹ Ibid

³² Ibid

³³ Holme, I. & Solvang, B., 1997

samlats in genom intervjuerna. Sammanställningen av intervjuerna har skett med hjälp av ljudinspelningar, eftersom det ger ett komplett analysunderlag. En ordagrann utskrift av en inspelad intervju är sedan den bästa grunden för en analys.³⁴ Vi har därför skrivit ner de fullständiga svaren från intervjuerna för att lättare kunna sammanställa informationen och få en sammanhängande bild av de olika faktorerna som har undersökts.

Strukturering av intervju svaren gjordes först då undersökningen var avslutad vilket är vanligt vid en kvalitativ metod. Svaren har sedan analyserats genom en delanalys.³⁵ Intervjuerna har sammanställts i en text som innehåller information och påståenden om det område vi har undersökt. Informationen och påståendena har varit mer eller mindre anslutna till de faktorer som vi har undersökt. Vi har gjort poängrika tolkningar och valt ut den information som ansågs relevant. Denna information har sedan använts i empirin med hjälp av representativa citat från respondenterna som utgångspunkt för analysen. Alla företag har inte gett väsentlig information inom alla faktorer, vilket medför att det inte finns citat från alla företag representerade under samtliga rubriker. I empirin presenteras de olika faktorerna under olika rubriker för att få en struktur på arbetet. Resultatet av intervjuerna och de olika faktorerna sammanfattas sedan i samma kapitel. Empirin används sedan i ett kapitel där resultatet analyseras och jämförs med teorin.

2.6. Studiens tillförlitlighet – metoddiskussion

För att avgöra om studien har skett på ett tillförlitligt sätt diskuterar vi uppsatsens validitet, reliabilitet samt källkritik. Därefter följer ett avsnitt med felkällor som kan ha uppstått under datainsamlingen och innefattar inferens och mätfel.

2.6.1. Validitet

Den inre validiteten avser den grad till vilken undersöknings resultat överensstämmer med det man vill ha reda på. Här kan man även diskutera begreppsvaliditet som beskriver hur väl en operationell definition motsvarar det teoretiska begrepp den skulle hjälpa till att mäta.³⁶ Den är beroende av vad som mäts, om det verkligen är de begrepp som modellen avser att mäta som ingår i den operationella definitionen.³⁷ Den yttre validiteten syftar till att beskriva hur tillämpliga resultaten, av vad man tror att man mäter och vad man faktiskt mäter, är.³⁸

Vad gäller validiteten i analysmodellen kan vi inte yttra oss om den förrän undersökningen är helt genomförd och resultatet har analyserats. En vidare diskussion om begreppsvaliditet följer därför i uppsatsens slutsatser. Först där kan vi avgöra om vi har fångat de variabler som vi var ute efter att fånga och om vi har mätt det som vi faktiskt skulle mäta.

³⁴ Merriam, S., 1994

³⁵ Holme, I. & Solvang, B., 1997

³⁶ Hellevik, O., 1977

³⁷ Johansson Lindfors, M-B., 1993

³⁸ Hägg, I. & Wiedersheim-Finn, P., 1984

Forsknings- och undersökningsansatserna har en hög validitet. Undersökningen har syftat till att få en förståelse för området och genom att göra en fallstudie har vi kunnat studera ett antal företag på djupet för att få fram information.

För att få en hög validitet måste man ha en bra intervjuguide samt analysmodell. Vår intervjuguide har utformats för att ge oss så mycket information om undersökningsområdet som möjligt. Vi har försökt ställa relevanta frågor om de olika faktorerna som vi har undersökt och ställt dem på ett lättförståeligt och enkelt sätt för att få fram det vi verkligen ville undersöka. Det har också varit viktigt för undersökningen att intervjua rätt personer. I största möjliga mån har vi intervjuat respondenter som är ansvariga för investeringsbeslutsprocessen och som dagligen arbetar med investeringar. De som slutligen fattar beslut om strategiska investeringar är ledningen för företaget vilka vi inte har haft möjlighet att intervjua.

Operationaliseringens validitet anser vi också vara hög. Vi har fått ut mycket relevant information med de faktorer vi valde att undersöka. Det finns givetvis många fler faktorer att undersöka men det gäller att avgränsa arbetet. Fler faktorer hade heller inte varit möjligt att undersöka eftersom intervjuerna då hade blivit alldeles för långa.

2.6.2. Reliabilitet

Reliabilitet innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila mätningar. Hög reliabilitet är alltså lika med hög tillförlitlighet.³⁹ För att höja kvalitén på intervjuerna har vi förberett oss själva genom att läsa på om ämnet i förväg. Respondenterna förberedde vi genom att sända dem en del av frågorna i förväg. Likaså genomförde vi en testintervju för att se om de frågor vi ämnade ställa var svarbara. Efter testintervjun omformulerade vi en del av frågorna för att de skulle bli lättare att förstå. Detta stärker tillförlitligheten och resultatet blir därmed mer korrekt. För att ytterligare stärka reliabiliteten har vi som tidigare nämnts använt oss av bandspelare vilket gjorde att vi kunde gå tillbaka och lyssna igenom intervjuerna för att inte tolka personerna fel. Under intervjuerna förklarade vi frågor som respondenterna inte förstod för att undvika missförstånd och feltolkningar.

Företagen vi har intervjuat verkar i olika branscher och har olika god ekonomi. De påverkas kraftigt av vissa händelser och bestämmelser i samhället som berör deras investeringar på olika sätt. Vi skulle därför förmodligen inte få samma svar om vi gjorde om undersökningen vid ett senare tillfälle. Några av företagen höll igen med sina investeringar för tillfället på grund av lågkonjunktur samt dålig ekonomi inom företaget. Skulle vi istället ha genomfört undersökningen vid en högkonjunktur hade svaren kanske varit annorlunda.

³⁹ Hägg, I. & Wiedersheim-Finn, P., 1984

2.6.3. Källkritik

Det är viktigt att bedöma tillförlitligheten och relevansen i det material som vi har samlat in och som använts för undersökningen. Den sekundärdata vi har använt till undersökningens teori och metod är tillförlitlig eftersom den består av böcker och artiklar från erkända forskare inom ämnet. Till problembakgrunden har bland annat artiklar från dagspressen använts. Dessa artiklar är inte skrivna för forskning utan har använts främst för att sätta problemet i ett samhällsperspektiv. Information om företagen är hämtade från respektive företags hemsida vilket gav oss en kort beskrivning om företaget och verksamheten men kan i vissa fall framställa företaget aningen förskönande och inte fullständigt objektivt.

2.6.4. Felkällor

Felkällor tar upp olika fel som kan uppstå under undersökningens gång. Här diskuteras inferensfel som kan ha uppstått i samband med val av ansats och metod, samt fel som kan ha uppstått under primärdatainsamlingen, det vill säga mätfel.

Inferensfel

Inferensfel har att göra med svårigheten att dra slutsatser från det man undersökt till det förhållande i verkligheten man är intresserad av. Felen kan bero på att man inte lyckats undersöka alla enheter i populationen som man avser att undersöka, det vill säga bortfallsfel.⁴⁰ Inledningsvis ville vi ha med Ericsson och Astra Zeneca i vår undersökning men ingen av dem hade möjlighet att ställa upp. Vi anser dock att detta bortfall inte påverkade vårt resultat eftersom vi inte har haft som syfte att generalisera resultatet. Istället valde vi två andra företag som kunde ställa upp och svara på våra frågor.

Mätfel

Mätfel uppstår då mätproceduren inte ger tillräckliga värden på det man mäter och består av tre faktorer:⁴¹

- *Respondentfel*, då respondenterna inte vill eller kan ge riktiga uppgifter. Vi är medvetna om att respondenterna kan ha undanhållit information från oss och gett en mer förskönande och positiv bild av företaget och verkligheten. En anledning till detta kan ha varit att vi spelade in intervjun på band vilket kan ha hämmat respondenterna. Det kan bara spekuleras i om så var fallet men vi fick känslan av att de var öppna mot oss. Respondenterna gav oss ofta sina egna personliga åsikter och kommentarer inom området vilket gjorde att de verkade mer trovärdiga och ärliga.
- *Instrumentfel*, beroende på att intervjuguiden är olämpligt utformat. Vi anser att vi har lyckats minimera instrumentfelen eftersom vi genomförde en testintervju för att se om

⁴⁰ Lekvall, P. & Wahlbin, C., 1997

⁴¹ Ibid

- intervjuguiden var rätt utformad och att rätt frågor ställdes. Intervjuguiden justerades efter respons och kommentarer vi fick från testpersonen. Det går dock inte att veta om respondenterna har missförstått frågorna men vi försökte ha så enkla frågor som möjligt och förklara eller ställa följdfrågor om så behövdes.
- *Intervjuareffekter*, då intervjuaren påverkar svaren. Under intervjun försökte vi att ställa så neutrala och objektiva frågor som möjligt för att inte påverka respondenten. De har fått även pratat fritt utifrån de frågor vi ställde.

3. Teoretisk Referensram

I det här kapitlet avser vi att presentera teori som ligger till grund för den fortsatta forskningen samt senare för analysen. Vi börjar diskutera investeringsprocessen och dess olika faser. Därefter följer ett avsnitt med teorier som är grunden för vår analysmodell. Teorierna avser olika konflikter, drivkrafter och styrmedel som finns inom organisationer och följer samma struktur som analysmodellen.

3.1. Investeringsprocessen

I alla företag genomförs investeringar av olika slag. En grundläggande process för företag är att identifiera olika investeringar, välja de bästa och sedan genomföra dem på ett bra sätt.⁴² Denna process kallas för investeringsprocessen och är indelad i fyra olika faser. Investeringsprocessens faser beskrivs för att läsaren ska få en insikt i hur det går till när företag beslutar om investeringar. Det finns många olika sätt att dela in investeringsprocessen, vi har dock valt en definition enligt Junnelius⁴³ och Bower⁴⁴.

Den första fasen är *initieringsfasen*, där förutsättningen för att investeringsförslag ska komma fram är att idéer uppkommer och utvecklas.⁴⁵ Oftast söker företag idéer på grund av att det har uppstått ett problem, det vill säga att företaget inte uppnår de fastställda målen. Problemen kan bero på för höga kostnader, bristande kvalitet eller otillräcklig produktionskapacitet.⁴⁶ Ofta uppstår dessa problem inom produktionen och en förändring måste ske för att målen ska kunna uppnås. En investering kan även ha sitt ursprung i företagets investeringsplanering då företagen planerar för en förändring.

Därefter kommer *bedömningsfasen* som inleds med en presentation av olika förslag till investeringar.⁴⁷ Då behovet uppstår följer en process där investeringens tekniska och ekonomiska egenskaper bestäms, det vill säga en definitionsprocess.⁴⁸ Information inhämtas och bearbetas gällande olika investeringsförslag. Efter detta utreds de tekniska och ekonomiska konsekvenser som de olika besluten kan få och de olika förslagen godkänns.

I den tredje fasen, *fastställningsfasen*, vägs de godkända investeringsförslagen mot de tillgängliga finansiella resurserna i företaget.⁴⁹ Detta är en process som kallas för impetus och styr en investering mot finansieringen. Det är den här processen som motiverar

⁴² Krantz, L. & Thomason, A., 1999

⁴³ Junnelius, C., 1974

⁴⁴ Bower, J., 1970

⁴⁵ Junnelius, C., 1974

⁴⁶ Bower, J., 1970

⁴⁷ Junnelius, C., 1974

⁴⁸ Bower, J., 1970

⁴⁹ Junnelius, C., 1974

resursallokeringen i företagen.⁵⁰ Först bestäms hur mycket kapital som finns tillgängligt, därefter fastställs kostnaderna för projektet. Det är också viktigt att undersöka vad projektet har för inverkan på tillgången och kostnaden för kapitalet. Slutligen fastställs ett projekt utifrån de olika stegen i fastställningsfasen.

Den sista fasen är *realiseringsfasen* som består av ekonomisk och teknisk kontroll av projektets förverkligande samt uppföljning och utvärdering av projektets ekonomiska avkastning.⁵¹ Den sista fasen enligt Bower är kontext och består av de organisatoriska krafterna som påverkar processerna definition och impetus. Detta kan bestå av information och kontroll för att mäta företagets resultat men även för att mäta och belöna företagsledningens prestation.⁵² Orsaken till att ägarna kontrollerar företagsledaren samt företagets resultat är att det finns konflikter mellan ägarna och företagsledningen i företag, som bildas då de olika aktörernas mål ej överensstämmer.

3.2. Målkonflikt

Den inledande föreställningen i analysmodellen är att det uppstår konflikter inom organisationer. Inom en organisation finns det ett samspel mellan ägare å ena sidan och företagsledning samt arbetstagare å andra sidan. Detta samspel mellan olika intressenter kan ge upphov till förhandlings- eller konfliktsituationer. Relationen mellan företaget och intressenterna styrs genom olika kontrakt, där intressenterna anställs för att utföra vissa uppgifter och får en förutbestämd belöning för att göra detta.⁵³ Vilka bidrag lämnar de olika intressenterna till företaget och vilka belöningar får intressenterna av företaget i gengäld? Finns det jämvikt mellan bidrag och belöningar i företaget om man ser på kort eller lång sikt? Detta kallas för intressentmodellen och i den räknas även till exempel leverantörer, stat och långivare in, det vill säga företagets olika aktörer. Alla aktörer har olika mål och intressen som ofta är oförenliga. Företaget har i uppgift att se till att de olika aktörerna blir tillfredställda. Intressenterna kan även studeras med avseende på makt- och kontrollmöjligheter.⁵⁴ Den konflikt som finns, framför allt mellan ägarna och företagsledningen, utgår från agentteorin vilken beskrivs nedan.

3.2.1. Agentteorin

Redan 1776 diskuterade Adam Smith i *"The wealth of nations"* att en företagsledare inte kommer att sköta företaget på samma sätt som om ägaren själv skötte det.⁵⁵ Det skapas oförenliga mål mellan de två parterna då ägarskap och kontroll separeras. Företagsägarna använder då en agent, företagsledaren, som får agera som om han maximerar företagsägarnas välfärd och intresse. I en agentrelation upprättas ett kontrakt där en eller flera personer,

⁵⁰ Bower, J., 1970

⁵¹ Junnelius, C., 1974

⁵² Bower, J., 1970

⁵³ Hamberg, M., 2001

⁵⁴ Mabon, H., 1992

⁵⁵ Jensen, M. & Meckling, W., 1974

ägarna, låter en annan person, agenten, utföra uppgifter åt deras vägnar. Detta innebär att kontrollen och makten att fatta beslut delegeras till agenten.⁵⁶

Om båda parter vill maximera sin egen nytta kommer agenten inte alltid att agera i ägarnas bästa intresse.⁵⁷ Ägarna kan då begränsa dessa avvikelser genom att upprätta lämpliga motiv för agenten och genom att övervaka honom, så kallade agentkostnader. Detta är kostnader för ägarna och de minskar företagets värde. De måste dock finnas för att agenten ska agera i ägarnas intresse. Agentkostnaderna är summan av övervakningskostnader, ”bonding-kostnader” och residualkostnader. Ägarna övervakar företagsledningen och kostnaderna för övervakning minskar den informationsasymmetri som finns mellan ägarna och företagsledningen genom att företagsledningen tvingas lämna rapporter om företagets resultat.⁵⁸ ”Bonding-kostnaderna” uppstår för att ägarnas och företagsledningens mål och intressen ska kunna förenas och består av bland annat lön och bonus. Företagsledningen tar en större risk än ägarna eftersom de inte kan diversifiera sig och kräver därför en kompensation. Eftersom företagets värde beror på de beslut som företagsledningen fattar är det viktigt att företagsledningen bidrar med riktig värdeökning till företaget och inte baserar ökningen på falska förväntningar om framtida kassaflöden. Dessa kostnader påverkar även övervakningskostnaderna eftersom aktiviteterna måste övervakas. Då företagsledningen får agera helt fritt utan någon övervakning från ägarna består agentkostnaderna enbart av residualkostnader.

3.2.2. Informationsasymmetri

Företagsledningen kommer alltid att ha mer information än ägarna om vilka projekt som finns tillgängliga vilket medför informationsasymmetri. Ju mindre ägarna vet om företagsledningens beslut desto större är risken att företagsledningen maximerar sina egna intressen.⁵⁹ Företagsledarnas kortsiktiga motivation och värderingar samt ofullständig information kan leda till under- och överinvestering i långsiktiga projekt beroende på företagsledarens informationsfördel.

Underinvesteringar uppkommer då marknaden har ofullständig information om den genomförda investeringen vilket är vanligt vid mjuka investeringar.⁶⁰ Överinvesteringar sker då marknaden observerar investeringen men inte investeringens produktivitet. Vanligast sker detta vid hårda investeringar, saker som kan observeras av marknaden. Företagsledarna gör de här investeringarna för att signalera till marknaden att företagets nuvärde är högt.

⁵⁶ Jensen, M. & Meckling, W., 1974

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Hamberg, M., 2001

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Bebchuk, L. & Stole, L., 1993

3.2.3. Kontrakt

För att ägarnas intressen ska tillgodoses, skapas kontrakt mellan ägarna och företagsledningen.⁶¹ Långsiktiga relationer mellan ägarna och företagsledaren styrs av kortsiktiga kontrakt. Dessa kontrakt skapar ofta ineffektivitet vid investeringar som genererar kapital som inte går att ta ut ur företaget.⁶² För att skapa effektivitet krävs att man investerar i kapital som företagsledaren inte kan ta ut ur företaget och därefter återinvestera eller konsumera. Dessa investeringar är effektiva även vid kortsiktiga kontrakt. För att undvika ineffektiviteten är långa kontrakt att föredra.

Ett sätt att hitta ett optimalt kontrakt mellan ägarna och företagsledaren är att man vid investeringar tittar på bokföringsmässiga mått, såsom ROI (Return on Investment) eller marknadsmässiga avskrivningar, i stället för kassaflöden eftersom det då kan vara lättare att styra företagsledarens motiv.⁶³ Eftersom investeringar medför kassaflöden som kommer i perioder som inte innefattar företagsledarens kontrakt är investeringsbeslutet förvrängt om man bara tar hänsyn till investeringens kassaflöden. Motivet är inte baserat på de konsekvenser som investeringen kommer att få. Agentens kontrakt är kortare än effekten av de investeringsbeslut som agenten tar och en konflikt uppstår gällande nyttomaximering. Kortsiktiga lönsamhetsmått överensstämmer därför inte med den totala effekt som en agents beslut skapar. Används avskrivningar istället som mått förskjuts delar av investeringskostnaderna till de perioder som inte täcks av kontraktet. Ägarna kan därför kontrollera företagsledarens motiv och den önskade investeringsnivån. Investeringen bidrar inte lika mycket till företagsledarens compensation, såsom lön och bonus, då avskrivning används.

3.3. Drivkrafter

En anledning till att det uppstår konflikter inom organisationer är att människor drivs av olika mål. Konflikterna ger upphov till olika drivkrafter som företagsledningen och de anställda drivs av. Teorier som kan förklara människors drivkrafter kan vara att de vill påverka arbetet eller känna att de har makt. Även teorier om människors beteende kan förklara vad de drivs av. Det är inte alltid som människor handlar rationellt utan det kan vara andra saker som påverkar de beslut som tas inom organisationen vilket beskrivs i teorierna nedan.

Företagens utveckling drivs av tre olika typer av krafter.⁶⁴ Den första är yttre drivkrafter som företaget inte kan påverka och som förändrar spelreglerna för företagen. De strategiska drivkrafterna är den andra, som är åtgärder som företagen vidtar för att ändra eller försvara sin position på marknaden. Den sista kraften är interna, organisatoriska drivkrafter som bildas

⁶¹ Jensen, M. & Meckling, W., 1974

⁶² Crawford, V., 1988

⁶³ Wagenhofer, A., 2003

⁶⁴ Mabon, H., 1992

genom företagets inre struktur, kultur, kompetens och maktindelning. Människor tolkar alltid handlingar subjektivt samtidigt som det finns interna drivkrafter inom organisationer.

3.3.1. Ledarskap som drivkraft

Var är det som får chefer att satsa så mycket tid och energi i sitt arbete som chef och därmed försaka mycket av det övriga i livet som de anser vara av grundläggande vikt? Claes Trollestad's studie om chefer och deras syn på att leva och att leda anser vi vara intressant att belysa i vår uppsats.⁶⁵ Studien visar att chefernas främsta orsak att vara chef är att de kan vara med och driva utvecklingen i en bestämd riktning. Att ha ett stort inflytande och möjlighet att påverka och leda förändringsarbetet framstår som mycket avgörande faktorer. Vidare, att ha en klar och tydlig möjlighet att påverka organisationen, ha makt över utvecklingen och ytterst vara den som fattar besluten, är viktigt för de intervjuade cheferna. Det är dessa faktorer som gör chefsarbetet attraktivt. Enligt dem innebär det att även ha makt över sin egen utveckling och sin egen professionella situation. Flera av de intervjuade menade att äga påverkansmöjlighet och att äga makt i princip är samma sak. Ordet makt har fått en negativ laddning och därför undviks det begreppet.

De ekonomiska incitamentens betydelse för motivationen tas också upp i studien.⁶⁶ Den dominerande uppfattningen bland cheferna var att man definitivt inte ska underskatta detta som en viktig drivkraft vare sig för chefer eller för medarbetare. Några av dem gillade bonussystem, men de betonade vikten av att utveckla breda belöningsformer för stora grupper av medarbetare. Andra tyckte att de belopp som diskuteras i massmedia hade orimliga proportioner och knappast kunde motsvara den nytta de berörda personerna bidragit med. Åter andra menade att det arbete som vissa utförde var så komplicerat och psykiskt ansträngande att de diskuterade beloppen var helt i sin ordning. Oavsett olika synpunkter på detta menade de flesta att för dem betydde hög lön och ett bra bonussystem att de blev mer motiverade genom att de då kände sig mer uppskattade och bekräftade. De ekonomiska drivkrafterna sporrar framförallt cheferna att försöka uppnå kortsiktiga, snabba vinster.⁶⁷ Samtidigt är det många av dem som tvivlar på att det egentligen är så klokt. De märker att de själva och de anställda mår dåligt av det höga tempot och de ständiga förändringarna. Somliga anar att det på sikt kan skada företaget.

3.3.2. Människans beteende som drivkraft

Teorin om "bounded rationality" fokuserar på hur själva beslutsprocessen påverkar de beslut som ska fattas i företagen.⁶⁸ Teorin utgår från att det inte finns några optimala agenter och att beteendet påverkas av hur olika uppgifter utförs. Agentens uppgift är att optimera, det vill säga välja det alternativ som bäst möter de olika krav som ställs. Det kan dock vara omöjligt

⁶⁵ Trollestad, C., 2003

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Sköld, M., 2003-12-08

⁶⁸ Simon, H., 1997

att optimera och agenten väljer därför ett tillfredställande alternativ istället för ett optimalt. Anledningen till detta är att människors rationalitet har begränsningar framför allt då de verkar under hög osäkerhet.

Om man fokuserar på företagsledares beteende kan man se att de inte alltid agerar rationellt även om de själva anser att de gör det.⁶⁹ De har andra mål än aktieägarna och maximerar inte alltid företagsvärdet. Många företagsledare väljer investeringar på kort sikt vilket gör att det ser ut som att de får ett bra resultat, hellre än att tjäna pengar åt företaget på lång sikt. Det finns bevisat att många företagsledare bryter mot NPV-metoden (Net Present Value) och gör olönsamma investeringar.

Anledningen till att företagsledare agerar så här kan bero på *restriktioner*.⁷⁰ Beslutsfattaren vill fatta ett beslut som maximerar värdet men är begränsad av bland annat tid, kapital och information. De fattar det bästa beslutet som finns just då. Kanske hade det blivit bättre med mer information men det går inte att söka hur länge som helst. Företagsledare söker information så länge de anser att det tillför nytta. Detta påverkas av tid, hur viktigt beslutet är samt erfarenheter. Det kan även bero på *oförenlighet av mål*, som uppkommer då företagsledaren inte har värdemaximering som främsta mål. De vill maximera sin egen rikedom eller andra icke-monetära värden.⁷¹

Slutligen kan det bero på *beteendeavvikning* som uppkommer när företagsledaren systematiskt baserar bedömningar på irrelevant information eller misstolkar relevant information i beslutsprocessen.⁷² Detta kan uppkomma på grund av överförtroende, då beslutsfattaren tror att de är bättre än vad de är eller då de vet mer än vad de egentligen gör. Människor är mer optimistiska om utgången om de är beroende av resultatet och om de tror att de har kontroll över situationen. Informationen kan även misstolkas då den baseras på historik. Inte heller är den mest tillgängliga informationen den som alltid är mest relevant. Företagsledare lägger också mycket känslor i en investering och kanske håller fast vid den även om den inte längre är lönsam. De kan även missbedöma risk samtidigt som företagsledare och aktieägare ofta har olika syn på risk, den kan vara större eller mindre än vad de tror.

De finansiella beslut som tas kan även påverkas av agentkostnader.⁷³ Företagsledaren får betalt efter företags prestation men kan även drivas av andra faktorer såsom erkännande och stolthet vilket är svårare att kompensera för. Misslyckas företagsledaren med att driva företaget kan han förlora jobbet eller får en lägre kompensation. De anser därför att det är

⁶⁹ Hamberg, M., 2003b

⁷⁰ Hamberg, M., 2003a

⁷¹ Hamberg, M., 2003b

⁷² Hamberg, M., 2003a

⁷³ Hamberg, M., 2003b

viktigast att överleva samt ha kontroll och undviker därför osäkerhet. Företagsledarna är även pressade av olika aktörer relaterade till företaget vilket gör att de är försiktiga. De vill gärna behålla en finansiell flexibilitet istället för att investera i lönsamma projekt som de inte känner att de inte har tillräckligt med kapital för.

3.3.3. Finansiella manipulationer som drivkraft

Det faktum att man faktiskt kan manipulera resultatet kan verka som en drivkraft för företagsledningen att nå de mål som är uppsatta. Genom att skära ner på kostnaderna samt minska långsiktiga investeringar kan öka företagets värde på kort sikt.

Tidigare forskning visar att ett företags lönsamhet ökar i samband med att en ny ledning tillsätts.⁷⁴ Till skillnad från andra studier som mäter prestationer är denna studie baserad på lönsamhetsmätning (ROI) ifrån redovisningsdata. Stora företag är inte tänkta att vara anpassade till kortsiktighet snarare är de mer tänkta som ”ett stort fartyg vilket tar mil att vända”, det vill säga långsiktiga. De flesta strategiändringarna som den nya ledningen skulle kunna föreslå är inte förväntade att öka värdet förrän om ett antal år fram i tiden. Författarnas studie ger en möjlig förklaring till lönsamhetsökningen i samband med en ny ledning. Nämligen den möjligheten att en ny ledning, i en strävan att säkra och förbättra deras position, minskar finansieringen av långsiktiga investeringar exempelvis inom forskning och utveckling eller pensionsfonder. Dessa finansiella manipulationer kan öka lönsamheten på kort sikt men med en potentiell ödeläggelse av det långsiktiga resultatet. Detta beteende verkar inte utifrån aktieägarnas bästa intresse, vilken är deras egentliga uppgift, utan snarare gynnar det deras ställning.

En ny ledning känner press från olika aktieägare att förbättra företagets prestation på kort tid, det är också ett måste om de vill behålla sin position som företagsledning. De flesta ändringar av ett företags strategi kommer inte att ge direkta, noterbara lönsamhetsökningar. Det kan då medföra att ledningen missbrukar förtroendet hos aktieägarna genom att i första hand garantera deras egen plats. Författarna till artikeln har studerat tre långsiktiga investeringsområden, *forskning och utveckling*, *utrustning och pensionsfonder*, för att avgöra om finansieringen däri minskas i samband med en tillsättning av ny ledning.

Resultat av undersökningen stärker idén att en nytillsatt ledning känner press att öka lönsamheten på kort sikt på bekostnad av långsiktiga prestationer. De observerade att lönsamheten ökade inom de tre första åren efter tillträdet, likaså minskas investeringar inom forskning och utveckling samt pensionsfonder. Däremot var inte minskningen av utrustning lika signifikant. Författarna menar att ledningen kanske inte kunde justera detta på grund av redan existerande, långsiktiga kontrakt. Dessutom sker betalningen av utrustningen under flera år och att minska investeringarna inom utrustningen har inte samma effekt som

⁷⁴ Harrison, J. & Fiet, J., 1999

forskning och utveckling eller pensionsfonder. Studien visar att en typ av misslyckanden, det vill säga separationen mellan ägandet och kontroll, öppnar dörren för chefer att agera utifrån deras intressen på bekostnad av aktieägarnas.⁷⁵ Även Segelod visar att investeringar inom långsiktiga områden, såsom forskning och utveckling, utrustning samt kompetensutveckling minskar på bekostnad av kortsiktiga investeringar.⁷⁶ Pressen från aktiemarknaden gör att företagen prioriterar ett bra resultat på kort sikt framför företagets framtida utveckling.

3.4. Styrmedel

En organisation styrs av en företagsledning som ofta klassificeras efter företagets storlek, verksamhetsinriktning och verksamhetsform.⁷⁷ En företagsledning existerar för att överbrygga och organisera gap mellan individer för att komma åt nyttor som enbart är kollektivt nåbara. På grund av osäkerhet finns det ett behov av en företagsledning som kan hantera det oväntade, samordna organisationen samt koncentrera resurser. Företagsledaren utvärderas ofta för att kunna se hur väl jobbet är utfört. Det är dock svårt att avgöra om företaget är framgångsrikt. Används tidsbegreppet i resonemanget blir det lättare eftersom ägarna kan avgöra på vilken sikt de ska bedömas. Företagsledare agerar därför alltid under press och vill gärna införa annat än kapitalbaserade effektivitetsmått.

För att kunna kontrollera företagsledningen och de anställda kan ägarna använda sig av ett antal olika styrmedel. Dessa kan användas för att alla intressenter ska arbeta i samma riktning och efter samma mål samt för att minska de konflikter som uppstår i organisationerna. För att kunna undersöka styrmedel inom företagen har vi tittat på teorier om bland annat strategier, lönsamhet samt belöningar. Även kontrakt, som hör hemma under agentteorin, kan vara ett sätt för ägarna att styra.

3.4.1. Strategi som styrmedel

Ett företags strategi är de övergripande åtgärder som vidtas för att nå organisationens mål.⁷⁸ Strategiska frågor handlar bland annat om organisatoriska och funktionella strategier, det vill säga principer som styr sättet att organisera, använda och utveckla resurser, finansiering och produktion i företaget. En viktig del av företagets strategiska frågor gäller investeringar för att nå de uppsatta målen. Genom att ägarna sätter upp mål för företaget fastställer de även riktlinjerna för företaget, de riktlinjer som företagsledningen ska arbeta efter. Strategi handlar inte bara om dagsläget utan även om att föra in organisationen i framtiden. Det är en kamp mellan det befintliga och det framtida möjliga.

Företagets strategi har traditionellt sett avsett det långsiktiga medan taktik, åtgärder för att nå de strategiska målen, har avsett det kortsiktiga. Frågan uppstår då vilket tidsperspektiv

⁷⁵ Harrison, J. & Fiet, J., 1999

⁷⁶ Segelod, E., 2000

⁷⁷ Czarniawska, B., (red.), 1998

⁷⁸ Mabon, H., 1992

företagen egentligen har. Har tidsperspektiv ens någon relevans i dagens näringsliv? Tidigare har företag sett 25 år fram i tiden, speciellt råvaru- och tillverkningsföretag. Nu har företag mycket kortsiktigare perspektiv, med huvudmål att överleva. I USA får ofta företagsledare sparken om de inte redovisar ett tillfredställande resultat inom ett kvartal, hur bra de än har varit för företaget innan dess. ”You’re only as good as your last quarter”⁷⁹ Motsatsen till detta är företag i Japan som tänker i ett mycket långt perspektiv när det gäller strategi.⁸⁰ Undersökningar visar att amerikanska företag, under 1970- och 1980-talet tappade marknadsandelar till tyska och japanska företag.⁸¹ De industrier som tappade andelar hade en företagsledning som istället för att göra långsiktiga investeringar i teknologisk konkurrens, valde att göra kortsiktiga kostnadsreduktioner. De företag som istället satsade på den långsiktiga utvecklingen ökade däremot sina andelar.

3.4.2. Lönsamhet som styrmedel

Det kan vara svårt att hitta en metod som mäter lönsamheten för olika investeringar samt hitta en relevant metod som ligger till grund för belöningar inom företagen. Kapitalbudgetering är en komplex teknik och många företag väljer enklare metoder, till exempel payback, framför svårare metoder.⁸² Det är också vanligt att använda bokföringsmässigt baserade metoder som ROI. Anledningen till detta är att både företagsledarens kompensation och utvärderingen av företagets resultat baseras på bokföringsmässig inkomst. Företagsledare undersöker därför hur bokföringen påverkas innan de fattar beslut om en investering. För att minska agentkostnader och för att få företagsledaren att agera i aktieägarnas intresse, används fler mått på företagsledarens resultat.

Bokföringsmässiga mått är inte alltid jämförbara med ett projekts NPV.⁸³ En anledning till detta är att bokföringsmässig, linjär, avskrivning oftast inte är den verkliga avskrivningen för projektet eftersom värdeminskningen inte är lika stor varje år. Resultatet i bokföringen kommer därför att visa ett annat värde än vad NPV visar. Projekt som är olönsamma enligt NPV genomförs därför ibland. Den ekonomiska lönsamheten visar projektets kassaflöde under hela dess livslängd medan den bokföringsmässiga lönsamheten bara visar periodens lönsamhet i projektet. En metod för att komma tillrätta med dessa skillnader i lönsamhet och för att nå målöverensstämmelse är EVA (economic value added). EVA justerar för projektets avskrivningskostnader och ger ett mått som stimulerar företagsledare att bli mer effektiva och maximera värdet. Avskrivningen justerar det verkliga projektvärdet.

⁷⁹ Mabon, H., 1992, s. 89

⁸⁰ Mabon, H., 1992

⁸¹ Segelod, E., 2000

⁸² Lindblom, T. & Sjögren, S., 2003

⁸³ Ibid

Enligt många forskare är kassaflöden det bästa måttet för värdering och resultat eftersom de är lätta att observera till skillnad från grunderna för bokföringsmässiga mått.⁸⁴ Kassaflöden anses också vara svårare för företagsledaren att manipulera än de bokföringsmässiga måtten. Dock kan en periodisering av investeringen vara en bättre metod än kassaflöden eftersom kostnaderna och intäkterna kommer i rätt period. Detta kan vara avgörande för en företagsledares motiv när det gäller investeringar. En marknadsmässig avskrivningsmetod kan medföra att företagsledaren alltid väljer positiva investeringar vilket inte alltid är fallet då kassaflödesmetoder används. Detta medför att ägarnas och företagsledarens mål bättre överensstämmer. Investeringsvärdering genom kassaflöden bidrar även till att företagsledarna fokuserar på utvärderingen av investeringar istället för att se vad investeringen tillför företaget på lång sikt.⁸⁵ Metoden främjar även kostnadsreducering på bekostnad av ny teknologi samt grundinvesteringar.

Eftersom de flesta kontrakt är kortsiktiga är det bättre att använda bokföringsmässiga mått och avskrivningsmetoder. Företagsledare tar ofta beslut om investeringar som ger kassaflöden i perioder som inte täcker kontraktet. Används kassaflödesmetoder för att mäta investeringars lönsamhet kan företagsledarens motiv vara oriktiga. För att undvika dessa felaktiga motiv bör bokföringsmässiga mått eller marknadsmässiga avskrivningar användas eftersom de ger ett bättre lönsamhetsmått uppdelat i olika perioder. Genom avskrivningen flyttas delar av investeringskostnaden till olika perioder, även de som inte täcks av kontraktet, och ägarna kan kontrollera företagsledarens motiv och välja en önskad nivå på investeringarna. Detta medför även en minskad risk för företagsledaren eftersom han inte behöver ta hela kostnaden för investeringen vilket leder till minskade agentkostnader.⁸⁶

3.4.3. Belöningsystem som styrmedel

De drivande krafterna bakom samhällets utveckling är i många fall det privata initiativet, riskerna och konkurrensen.⁸⁷ Det sägs vara dessa krafter som driver fram nya produktionsmetoder, affärsverksamheter etc. De människor som tar initiativen, riskerna och de krävande jobben måste därför belönas om inte motivationen skall försvinna. Lönen är grunden men den anses som självklar för de anställda, ger ingen extra stimulans och uppmanar inte till ytterligare ansträngning. Det krävs någon form av ytterligare belöning för att människor skall göra ett bra arbete. En belöning kan ses som ett styrmedel för att få de anställda att göra sitt yttersta.

Belöningar kan vara av olika karaktärer. De kan vara mer eller mindre genomtänkta, ekonomiska eller sociala, materiella eller icke-materiella, individuella eller kollektiva, omedelbara eller långsiktiga. Belöningarna har många gånger växt fram successivt och bygger

⁸⁴ Wagenhofer, A., 2003

⁸⁵ Segelod, E., 2000

⁸⁶ Wagenhofer, A., 2003

⁸⁷ Svensson, A. & Wilhelmson, L., 1988

på tradition, de är en del av organisationskulturen. Det kan vara svårt att dra en gräns mellan materiella och icke-materiella belöningar. Pengar kan exempelvis innehålla icke-materiella incitament. Det kan vara tecken på status eller makt eller att man är en betydelsefull person med ett ansvarsfullt arbete.

Ett belöningsystem innehåller åtgärder som har till syfte att bättre ta tillvara på de anställdas kunskaper och resurser. Svensson och Wilhelmsson menar att finns det belöningar i ett företag så finns det belöningsystem även om ledningen inte alltid är medveten om det. Med andra ord finns det formella och informella belöningsystem. Det formella systemet är väl genomtänkt och kopplad till företagets strategier och mål. Det informella systemet utnyttjas omedvetet och är inpräglad i organisationens kultur. Kan man på ett medvetet sätt använda de belöningar som ges inom företaget för att stimulera de rätta handlingarna, ökar både organisationens effektivitet och de enskildas motivation och arbetstillfredsställelse.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras resultaten från vår fallstudie. Varje faktor presenteras för sig där vi först återger vad som framkom under intervjuerna och sedan gör en sammanfattning av detta. Faktorerna följer samma ordning som operationaliseringen av analysmodellen. En kort företagsbeskrivning för vart och ett av de utvalda fallföretagen finns i Appendix 1.

4.1. Investeringsförslag

Undersökningen visar att de flesta idéer till kortsiktiga investeringar⁸⁸ oftast kommer från verksamheten, av anställda och lokala chefer, då det uppstår ett behov. Främst är det fasta tillgångar och utrustning som behöver ändras eller kompletteras för att företagen ska kunna klara av sina åtaganden att hålla hög kvalitet och klara ledtiderna. Det kan också komma förslag om hur man kan minska kostnaderna. Om företaget styrs av ett avkastningskrav krävs exempelvis förslag för hur man ska kunna nå detta eller hur man ska minska kostnaderna. AB Volvo hade ett lite annorlunda sätt att främja investeringsförslag:

”Just nu pågår ett projekt på strategiavdelningen där planen är att starta ett internt projekt där de anställda kan lämna goda idéer för att förbättra verksamheten.”

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri, AB Volvo, 2003-12-04)

Kunderna kan även komma med förslag till investeringar vilket främst sker på Volvo Aero. Det är inte vanligt men det händer. Kunderna kräver då att företaget måste investera för att klara deras krav på till exempel hög kvalitet.

Ser man till uppkomsten av de långsiktiga investeringarna i SKF, AB Volvo, Volvo Aero och Saab, sker de i strategiska utvecklings- och kunskapscentrum. Där finns ingenjörer som bara arbetar med utveckling. Det handlar om att utveckla ett nytt motorprogram, nya bilar, nya produktionsmetoder eller en ny produktionslinje i en fabrik. Det pågår hela tiden en process med att utveckla nya produkter och förbättra verksamheten. AB Volvo, Volvo Aero och Saab, handlar det om att samarbeta med olika partners där man tar fram en gemensam plattform och använder samma teknologi och material. Genom detta sparar man pengar eftersom det räcker att en av producenterna tillverkar delar som används i flera olika produkter. Varje företag producerar sedan individuellt de synliga, märkesrelaterade produkterna.

SKF uppger att det inte uppkommer några förslag till kortsiktiga investeringar utan bara till långsiktiga. Däremot hävdar Göran Wannerskog:

⁸⁸ Investeringar med kort återbetalningstid.

”Idéer i verksamheten är kortsiktiga och förbättrar verksamheten genom att operationerna blir kortare. Vi investerar i teknik som innebär att vi kan integrera produktionen, att maskinerna kan göra flera olika saker i produktionsmomentet.”

(SKF, 2003-11-27).

4.1.1. Sammanfattning av investeringsförslag

De flesta investeringsförslag till strategiska investeringar kommer från högre delar av företaget. För att kunna ta fram nya produkter har de flesta företagen speciella avdelningar som utvecklar produkter. Genom intervjuerna framkom att det bara var AB Volvo som arbetar för att de anställda ska kunna ta fram nya idéer genom det nystartade projektet. Vi anser att alla företag borde tjäna på att premiera anställda som kommer med förslag som förbättrar verksamheten. De som dagligen arbetar inom produktionen är mer insatta än ledningen hur produktionen fungerar och hur den skulle kunna förbättras. Ger man dessutom en belöning till den som kommer på idén skulle förmodligen fler förslag komma fram.

Ovanstående citat av SKF är motsägande. SKF satsar mycket på att förkorta värdekedjan och att göra operationerna kortare. Att komma fram med förslag som främjar detta borde vara långsiktigt och betyder därmed att även verksamheten kommer med långsiktiga investeringsförslag inom SKF.

De flesta företag talar om investeringsförslag på lång sikt. Vi tror dock att det även kommer många kortsiktiga investeringsförslag inom företagen. Särskilt nu i lågkonjunkturen då många av företagen arbetar för att kortsiktigt sänka kostnaderna och förbättra resultatet vilket förmodligen välkomnas av ledningen.

4.2. Planeringshorisont

Att undersöka företagens planeringshorisont ansåg vi vara ett sätt att se hur företagen tänker gällande kort- och långsiktighet. Resultaten visar att planeringshorisonten gällande investeringar som ska göras i respektive företag ser relativt olika ut. Saabs har en planeringshorisont på tio år vilken uppdateras två gånger per år. Planeringen görs i samarbete med Opel. Samarbetet medför bland annat kostnadsreduktioner så att istället för att båda företagen gör varsin plan görs en gemensam där de kan dra nytta av varandra.

”Vi har planeringshorisonter för våra bilportföljer. Där kollar vi om analyser gällande kostnader, intäkter och lönsamhet stämmer enligt planeringen. Viktigast är att få ut bilarna och det lyckas vi med.”

(Bo Larsson, Saab, 2003-11-28)

Volvo Aero har tidigare haft en väldigt långsiktig planering. Planeringen blir nu alltmer kortsiktig vilket de ser som ett problem då de hela tiden ska förbättra sig jämfört med föregående år, föregående månad etc. Tidigare planerade man två gånger per år för tio år framåt. Nu planeras två gånger per år för fyra år framåt i tiden.

”Den kortsiktiga planeringen blir hämmande för väldigt många beslut. Man ser inte hela händelseförloppet av de aktiviteter man iscensätter. Investeringsbedömning sträcker sig ofta mer än fyra år (investeringarna är längre än fyra år). De investeringar och betalningar man gör under den här perioden genererar inget inflöde, kassaflödet blir dåligt. Man borde sträcka ut tidsaxeln och lägga fler år i bortkant för att ta hänsyn till de inbetalningsöverskott som ska komma grundat på de investeringar man beslutar om idag. En investeringsbedömning av exempelvis en ny motor sträcker sig över 30-40 år, från start av motor till att den är död.”

(Urban Hagström, Liselott Olsson-Brahn & Billy Börjesson, Volvo Aero, 2003-12-01)

Göteborg Energis investeringsplanering har ett fokus på de närmaste tre åren, dock har deras strategiska investeringar ett längre tidsperspektiv. FöreningsSparbanken däremot har en planeringshorisont på minst ett år vilket gäller både kortsiktiga som långsiktiga investeringar. AB Volvo gör två planeringar per år för investeringarna, en i november och en innan sommaren där det avgörs vilka investeringsbeslut som ska genomföras för kommande halvår. De gör även en planering för betalningar av investeringar, vilken täcker fyra år framåt.

4.2.1. Sammanfattning av planeringshorisont

I de flesta företagen har man en mycket kortsiktig planeringshorisont. Många gör en planering tio år framåt men ändrar den allt eftersom tiden går. Planeringen tio år framåt känns mer som en scenarioanalys, det vill säga att så här skulle framtiden kunna se ut. Det verkar inte vara så viktigt vad som händer om tio år utan viktigare vad som händer just nu och inom de närmsta åren. Volvo Aero är dock det enda företag som tar upp kortsiktigheten vid planeringen av investeringar och anser att de egentligen borde titta längre fram än vad de gör. Annars verkar företagen anse att de planerar tillräckligt långt fram i tiden. En del av företagen planerar bara så kort som mellan ett till tre år. Frågan är om man kan känna till konsekvenserna av en investering utan att planera på längre sikt.

Vad gäller planeringshorisonter identifierar vi ett dilemma. Många av företagens produktivslängder ligger på mer än fem år vilket gör att en långsiktig planering är ett måste. Det samhälle som vi idag lever i är emellertid relativt osäkert, förutsättningar som under gårdagen togs för givet kan förändras inför morgondagen, ett kortsiktigt tänkande präglar och är ibland nödvändigt i dagens näringsliv. Det måste vara svårt att planera under dessa förutsättningar, att vara långsiktig för att skapa en framtid för företaget samt att vara kortsiktig för att den värld företagen arbetar i är så osäker.

4.3. Strategiska investeringar

Resultatet från hur företagen ser på strategiska investeringar visar att företagen anser att de investeringar som görs måste vara i linje med företagets strategi. Har man planerat för en stor investering är den strategisk. Små eller oplanerade investeringar är inte strategiska. De flesta investeringar är strategiska och måste göras för att klara av strategin eller för att ta steget in i en ny strategi. Andra investeringar görs för att kunna vidmakthålla strategin.

”Det finns alltid i koncernens strategiska planering när man har valt inriktning på investeringen. Vi har en strategiram att inom de närmsta åren som kommer ska vi investera så här mycket.”

(Göran Wannerskog, SKF, 2003-11-27)

”Merparten av investeringarna känns som strategiska, stora investeringar känns strategiska medan små eller oplanerade som hoppar upp emellanåt, inte är strategiska, utan exempelvis ersättningsinvestering.”

(Urban Hagström, Liselott Olsson-Brahn & Billy Börjesson, Volvo Aero, 2003-12-01)

Saab arbetar på ett lite annorlunda sätt:

”Strategiska investeringar som vi gör här i Trollhättan är att vi tillverkar nya bilar för vilka vi har en strategisk portföljplanering för. Den mäter hur väl överensstämelsen med övriga produkter inom General Motors (GM) och Opel är. Det är viktigt att samordna och uppnå besparingar genom att använda samma plattform, exempelvis för motorer och växellådor.”

(Bo Larsson, Saab, 2003-11-28)

På Göteborg Energi är man väldigt investeringstunga, och anser sig vara det företag som investerar mest i Västsverige. Företaget nämner ett antal strategiska investeringar som görs på väldigt lång sikt till exempel investering i ett nytt värmekraftverk i Göteborg.

Henrik Enarson på FöreningsSparbanken nämner ombyggnad av kontor som en strategisk investering.

”Att bygga om ett kontor är en strategisk åtgärd för banken då man vill ändra arbetssätt från att ha varit mer kassafokuserade till att bli mer rådgivningsfokuserade, detta är ett sätt att möta marknadens krav.”

(FöreningsSparbanken, 2003-12-02)

4.3.1. Sammanfattning av strategiska investeringar

När företagen talar om strategiska investeringar ser de långsiktigt. De beskriver investeringar som har varit planerade länge och som kommer att existera långt in i framtiden. De nämner att det är stora investeringar som är strategiska, det vill säga de som görs för att vidmakthålla strategin. Det är dock fel att säga att bara stora planerade investeringar är strategiska, som Volvo Aero säger. Måste de göra en oplanerad mindre investering av en maskin som inte fungerar, för att kunna vidmakthålla sin strategi, kan även denna investering kallas för strategisk.

Ser man till långsiktigheten i de strategiska investeringarna är det främst Göteborg Energi som har de mest långsiktiga investeringarna. Anledningen till detta kan vara att de är ett kommunalt bolag som finansieras genom skattepengar och därför måste tänka samhällsekonomiskt då de gör investeringar. De gör investeringar för kommunens bästa och är inte alltid främst intresserade av lönsamhet vid investeringar. Dessutom är investeringar i infrastruktur ofta mycket långsiktiga. Volvo Aero, AB Volvo och Saab har främst sina strategiska investeringar i nya produktmodeller. Volvo Aero är mer långsiktiga eftersom deras

motorprogram har en livslängd på 30-40 år medan bilprogrammen har en livslängd på mellan 6-8 år. Annars var de här tre företagen ganska lika i sitt tänkande. SKF diskuterade mest sin värdekedja och byggandet av nya fabriker som strategiska investeringar.

4.4. Långsiktighet

Alla företagen anser sig själva som ett långsiktigt arbetande företag. SKF, AB Volvo, FöreningsSparbanken och Göteborg Energi drar en tydlig gräns för vad de ansåg vara långsiktigt, för dem är långsiktigt mer än ett eller två år. Definitionen av vad långsiktigt var för resterande företag gav olika svar. En del av företagen angav inte alls någon tidsaspekt utan talade om att stora, strategiska investeringar var långsiktiga. Andra företag utgick från produkten och sa att långsiktigt var livslängden på produkten. En del sa även att långsiktiga investeringar är viktigare beslut som företaget tar. Många företag ansåg att det var en svår fråga. ”Var ska man dra gränsen? När börjar det kortsiktiga bli långsiktigt och tvärtom?” Volvo Aero var det företag som ansåg sig som mest långsiktigt och talade om motorprogram på 30-40 år. Företaget talade även om byte av maskinparken som görs efter sju till tio år. Denna tid blir dock kortare och kortare allt eftersom tekniken utvecklas. Tidigare kunde de ha en maskin i 40 år. Det långsiktiga för dem har blivit kortare. Slutligen ansåg de dock att långsiktigt var längre än 1-1,5 år.

Saab ansåg att långsiktigt var livslängden på deras bilar, det vill säga 6-8 år och då måste investeringen även vara lönsam på denna tid. Företaget har haft ekonomiska problem de senaste åren och har fokuserat på långsiktigheten genom att utveckla och producera sina produkter. De menade att de därför inte gör så många kortsiktiga investeringar.

4.4.1. Hur kom långsiktigheten till uttryck?

Hur långsiktigheten kom till uttryck då långsiktiga investeringar prioriterades märks bland annat på företagets strategi eftersom investeringarna måste vara i linje med företagets strategi. SKF var ett av företagen där man under 1990-talet insåg att för att kunna fortsätta med verksamheten på lång sikt var man tvungna att modernisera och därigenom göra kraftiga investeringar. Ett annat strategiskt beslut där långsiktigheten kom till uttryck är att SKF har beslutat att korta produkternas värdekedja.

”Istället för att, som tidigare själva producera allt material, köper vi nu in färdiga komponenter och koncentrerar oss på att sätta ihop produkten vilket är avgörande för produktens kvalitet.”

(Göran Wannernskog, SKF, 2003-11-27)

Andra exempel är Volvo Aero vilka har beslutat om en inriktning eller ett koncept för företagets fortsatta verksamhet som kallas för ”radikala grepp”:

”Det här vill vi genomföra på lång sikt. Man beslutar då om det här konceptet eller inriktningen som företaget ska arbeta efter. Varje delinvestering måste beslutas för sig när de kommer upp men hela planen har blivit godkänd.”

(Urban Hagström, Liselott Olsson-Brahn & Billy Börjesson, Volvo Aero, 2003-12-01)

Långsiktigheten syns även i Saabs produktportföljer.

”Vi tittar på hur en ny produkt passar in i företagets produktportfölj, hur väl den stämmer överens med övriga produkter inom företaget. På det här sättet kan vi även samordna produktionen och uppnå besparingar. Portföljen måste vara lönsam på lång sikt. När en produkt accepteras hamnar den i portföljen och finns där i många år framöver.”

(Bo Larsson, Saab, 2003-11-28)

Företagen genomför även investeringar som inte kommer att bli lönsamma på flera år. Det kan också vara osäkert om de blir lönsamma eftersom läget i framtiden är mycket osäkert. AB Volvo nämner en sådan här investering som är att starta produktion i Kina.

”Det finns många svårigheter med detta exempelvis regler och lagar för produktion i Kina. Att i framtiden ha en fabrik i detta område kan vara mycket lönsam med tanke på att det är en växande marknad även om det är en osäker investering”

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri, AB Volvo, 2003-12-04)

Långsiktighet kommer också till uttryck i investeringar i infrastrukturen som Göteborg Energi genomför.

”Vissa investeringar är för samhället och dess fortlevnad vilket blir mycket långsiktigt. Här är det inte alltid lönsamheten som styr, det finns många lagar och myndighetsstyrda beslut som också styr. Vår verksamhet måste även bedrivas på ett miljömässigt sätt.”

(Peter Trygg, Göteborg Energi, 2003-12-01)

4.4.2. Hur hanterar man ett negativt resultat?

Det kan, som sagt, vara nästintill omöjligt att i förväg veta utgången av ens investeringar men frågan är intressant med tanke på dagens situation. SKF anser att en dålig investering påverkar resultatet men de skulle inte drabbas av en ekonomisk kris. De klarar därför att besluta om en investering som ger negativt resultat flera år framöver. Saab, däremot, säger att det inte går att ha för många dåliga projekt. Företaget är relativt litet med en liten volym och produktmix. Samarbete med andra företag inom GM är därför viktigt. Både Volvo Aero och Göteborg Energi nämner specifika stora investeringar som ska genomföras i framtiden och kommer att tynga balansräkningen rejält. Soliditeten kommer även att påverkas negativt samt avkastningen på det totala kapitalet. Däremot anser de att investeringarna kommer att ge ett bra resultat framöver och öka respektive företags värde kraftigt. Företagen anser att det finns många risker med att göra affärer men att man ibland måste våga ta chansen.

"Ibland är vi framgångsrika men ibland gör vi också stora förluster. Det gäller att uppskatta de förutsättningar och risker som föreligger ett beslut. Undersöker man olika faktorer kan man vara lite säkrare på framtiden. Man försöker förstå alla förutsättningar och vad som påverkar framtiden när det gäller långsiktighet. Därefter får man besluta om företaget är villiga att ta risken."

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri, AB Volvo, 2003-12-04)

4.4.3. Sammanfattning av långsiktigheten

Många av företagen har problem att svara på den här frågan eftersom de inte vet var gränsen går. De flesta är ganska säkra på hur långt fram i tiden kortsiktigt är men har svårare med att definiera långsiktighet. De flesta utgick från kortsiktigheten då de skulle bestämma sig för hur lång tid långsiktighet var. Där kortsiktigt slutade, där började även långsiktigheten. Ingen av respondenterna ansåg att det kunde finnas en period däremellan utan långsiktighet var allt från ett år upp till 40 år.

Företagen vill gärna se sig som långsiktiga men är inte så långsiktiga som de verkar. Man kan även ifrågasätta att långsiktighet skulle ha med hur viktiga besluten som tas är. Ofta tar företagen mycket hastiga beslut om viktiga saker och det kan inte alltid betecknas som långsiktigt bara för att det är viktigt för företaget. Det kan som tidigare nämnt handla om kortsiktiga besparingar vilket kan vara viktigt men är inte långsiktigt.

När företagen talar om långsiktighet talar de även om lönsamhet. De investeringar som görs måste vara lönsamma på lång sikt. Man kan undra om de anser att långsiktighet är det samma som lönsamhet, det vill säga att en långsiktigt investering genererar säkrad framtid. Om så är fallet, varför råder då denna press på kortsiktig prestation? Ett företag som motsäger detta är AB Volvo som planerar en osäker investering. De ska starta produktion i Kina men det är många hinder på vägen innan den investeringen kommer att bli lönsam. Även investeringarna som SKF gör för att korta värdekedjan känns som en investering där man ser mycket långsiktigt.

Göteborg Energi är ett bolag som ser långsiktigt vilket märks bland annat på investeringen i det nya värmekraftverket. De planerar långsiktigt för den här investeringen men det kan vara svårt eftersom det kan komma plötsliga ändringar av lagar och bestämmelser.

Många av företagen har drabbats mycket hårt av lågkonjunkturen medan andra företag har en god ekonomi. En del företag kämpar för att överleva medan andra företag kan chansa med investeringar som kan bli en guldgruva men lika väl misslyckas. SKF nämner själva att en dålig investering inte skulle knäcka företaget. Företaget har tidigare haft stora problem med ekonomin men har de senaste åren lyckats att komma tillbaka igen. En dålig investering för Saab skulle kunna riskera hela företagets ekonomi. De har haft tur som får hjälp från GM om det blir allt för stora kriser. Volvo Aero och Göteborg Energi har investeringar som kommer

att vara negativa för en lång tid framöver. De anpassar sig dock till detta, speciellt Göteborg Energi som skjuter upp andra investeringar om möjligt och skär ner på onödiga kostnader.

4.5. Kortsiktighet

Resultatet från frågor kring kortsiktighet skilde sig från företag till företag. Inledningsvis, ser SKF de kortsiktiga investeringarna som de som är av mindre värde och de som måste göras, det vill säga ersättnings- och miljöinvesteringar. Omstruktureringsinvesteringar och de investeringar som ökar verksamhetens värde kan få högre prioritet än andra. För att undvika kortsiktighet menar företaget att det gäller att ha en plan i verksamheten, vilken anger vad det är man vill uppnå de närmaste åren.

”Det kan vara svårt att undvika kortsiktighet särskilt när man kommer i kassa- och lönsamhetsproblem, då investerar man i det som ger snabbast avkastning. För att undvika att hamna i kassaproblem måste alla anställda sköta den dagliga verksamheten och ledningen göra investeringar som ligger i linje med verksamhetens mål.”

(Göran Wannerskog, SKF, 2003-11-27)

Saab ser mindre projekt som ska vara lönsamma på ett år som kortsiktigt. Saab ägs av GM och har amerikanska chefer som styr dem hårt. De senaste åren har det inte gått särskilt bra, vilket betyder mindre pengar att investera för. Bo Larsson säger:

”Just nu prioriteras kortsiktighet i och med att paybacken ska vara ett år på de små investeringarna och produktförändringarna. Vi jagar kostnader och vill byta en dyr artikel mot en billigare. Det är mycket kortsiktigt för tillfället. Både prioritering och ett krav, klarar vi inte paybacken blir det inte godkänt.”

(Saab, 2003-11-28)

Bo Larsson menar att man kan tycka att de gör fel som jagar kortsiktighet men företaget är under press vilket gör att de måste prestera och vara lönsamma.

”Det kan hända att man tjänar nu men om fem år är det inte bra. För olika människor kan det här upplevas som fel beslut att man är för kortsiktig. Ett exempel är outsourcing, där man säljer ut vaktjänst, matsal, städning. Detta kan inte vara lönsamt. Dessa beslut tas i företagsledningen. Alla är inte övertygade om att de är bra.”

(Saab, 2003-11-28)

På Volvo Aero tyckte man att det var svårt att säga var gränsen ska dras för kortsiktighet och långsiktighet. I regel ansåg de att det som sker inom ett och ett halvt år är kortsiktigt. Vidare tyckte de inte att kortsiktighet stämde in på deras verksamhet eftersom det handlar om maskiner, vilka tar lång tid att tillverka samt att få utdelning på. De såg inte något problem med kortsiktighet när det gäller investeringar. Volvo Aero såg sig själva som ett långsiktigt företag. De prioriterar inte kortsiktiga investeringar för att förbättra resultatet.

I Göteborg Energis perspektiv är kortsiktigt under ett år. När de måste prioritera och redan har tagit en investeringsplan inför exempelvis 2004 och ser att ekonomin inte utvecklas i den takt som de har tänkt, ser de över alla möjligheter, intäkter, kostnader. Är det en myndighetsstyrd investering har de inte så mycket att välja på. Marknadsinvesteringar kan man försöka skjuta på om de inte sitter fast i avtal med kunderna. Nu har de skurit ned väldigt hårt på alla andra investeringar för att ha utrymme för den stora investeringen i värmekraftverket.

I näringslivet är det månads- och kvartalsbokslut som gäller. På Göteborg Energi har de budgetåret i fokus eftersom Göteborgs kommun äger företaget. Avslutningsvis säger Peter Trygg på Göteborg Energi:

”Det har blivit sjukt med den kortsiktighet som idag finns inom näringslivet där man mer eller mindre byter VD på löpande band. Ny VD ser till att varje kvartal är bättre än föregående, lyfter sällan på blicken och ser att det här företaget ska leva vidare flera år, det krävs långsiktighet.”

(Göteborg Energi, 2003-12-01)

Henrik Enarson på FöreningsSparbanken menar att de investeringar som görs inom banken är för långsiktigt bruk som exempelvis ombyggnad, maskiner och automater.

”Försäljningen som görs är inte intäkter nu utan bygger upp den framtida lönsamheten. Exempelvis om man lägger upp ett lån, på kort sikt kostar det banken och på lång sikt gynnar det banken. Därmed strävar man efter långsiktighet.”

(FöreningsSparbanken, 2003-12-02)

4.5.1. Pressen på kortsiktig rapportering

De flesta företagen kände av pressen att prestera på kort sikt på grund av att rapporteringen är mycket kortsiktig, det vill säga genom månads- och kvartalsrapporter. Saab rapportera varje månadsresultat till GM:

”Vi gör bokslut den första varje månad och även kvartalsredovisning, varje kvartal är viktigt för GM eftersom de är på börsen, GM gör pressmeddelanden om vad de tror kommer hända i framtiden, och då kan börskursen gå upp. Vi är med i det och det är inget som vi kan göra något åt. Många säger att det var bättre förr när Wallenberg skötte Saab för då var det långsiktigt tänkande, men nu tänker även de kortsiktigt.”

(Bo Larsson, SAAB, 2003-11-28)

På frågan om strävan efter kortsiktigt resultat påverkar investeringsbesluten, det vill säga om man väntar med någon investering för att inte sänka resultat fortsätter Bo Larsson:

”När vi tittar på bilportföljen, om vi har råd att satsa, kollar de som sitter med beräkningarna om det påverkar resultatet och andra nyckeltal. Om det gör det får man börja flytta i portföljen, det vill säga flytta fram en bil. Visst påverkar det våra investeringsramar och besluten för då måste vi säga nej till en del projekt. Vi skulle vilja men om läget inte tillåter det, får vi planera om och flytta. GM kommer med

sina lägesbeskrivningar och då kan våra möjligheter minskas, alla får hjälpa till att spara och då blir våra förutsättningar annorlunda.”

(Bo Larsson, SAAB, 2003-11-28)

Även på FöreningsSparbanken kände man att det fanns en press på att prestera på kort sikt:

”Det kan bli så att man skjuter på vissa investeringar för att inte belasta resultatet nu utan hålla lönsamheten uppe, kvartalsredovisningen är nämligen viktig för att få upp aktiekursen.”

(Henrik Enarson, FöreningsSparbanken, 2003-12-02)

Volvo Aero, som tidigare nämnts, ansåg sig vara ett långsiktigt företag och prioriterade inte kortsiktiga investeringar. Däremot kände de sig pressade av att minska kostnader:

”Krav från omgivning föranleder en stor del av de investeringar som görs. Kräver kunderna lägre priser och om ledningen kräver högre lönsamhet, måste man sänka kostnaderna. Hela projektet ”radikala grepp” bygger på att förbättra kvaliteten, säkra leveranssäkerheten och få ner kostnaderna.”

(Urban Hagström, Liselott Olsson-Brahn & Billy Börjesson, Volvo Aero, 2003-12-01)

Slutligen var även AB Volvo ett av de företag som också kände av den kortsiktiga pressen:

”Det finns definitivt press med att visa resultat på kort sikt. Inte bara när det gäller inkomster utan även kassaflöden. Om vi exempelvis har en maskininvestering så sprider vi ut kostnaderna på 8-15 år så att vi bara tar med en liten del i resultatet men kassaflödet, däremot, påverkats mycket av detta. Eftersom vi

för tillfället prioriterar produktprojekten så får andra investeringar, maskininvesteringar, stå åt sidan ett tag och vänta på deras tur, för vi har inte råd att göra alla investeringar.”

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri, AB Volvo, 2003-12-04)

4.5.2. Sammanfattning av kortsiktigheten

Företagen är överens om vad kortsiktigt innebär och de flesta svarar att 1-1,5 år är kortsiktigt. Många av företagen anser att det är billigare investeringar som betecknar kort sikt inom företaget. Saab erkänner att kortsiktighet just nu prioriteras inom företaget trots att de på andra frågor svarar att de inte tänker kortsiktigt och att de prioriterar långsiktiga investeringar. De är dock själva medvetna om att det här inte är bra för företaget på lång sikt. Genom att skära ner kostnaderna kan de bli tvingade att ta en investering som är billigare på kort sikt men som är mycket dyrare på lång sikt, exempelvis outsourcing.

Så fort företagen upplever ekonomiska problem tänker de kortsiktigt. De måste minska sina kostnader och det är uppenbart att företagen tänker kortsiktigt för att prestera ett bra resultat på kort sikt. Här kan den allmänna konjunkturen och läget i omvärlden spela in. Är det lågkonjunktur och kris i världen drabbas företagen negativt. Det sker även snabba förändringar vilket kan påverka företagen och hindra dem från att tänka mer långsiktigt. Volvo Aero ansåg att de inte hade ett kortsiktigt tänkande inom företaget men samtidigt försöker de ständigt att sänka kostnaderna och har antagit ett koncept för att få ner

kostnaderna. Företaget har drabbats negativt liksom den övriga flygbranschen, av terroristdåd i världen samt lågkonjunkturen. Det kan då vara svårt för dem att tänka långsiktigt samtidigt som de måste ta sig ur den kris som har drabbat företaget och branschen. Samma gäller även för Saab som för tillfället har dålig ekonomi.

De flesta företagen är pressade att prestera resultat på kort sikt och de känner av den här pressen. GM pressar Saab att rapportera varje månad och kvartal vilket påverkar GM: s resultat på börsen och givetvis känner sig Saab tvingade att påverka detta positivt. Företagen har även pressen att minska sina kostnader vilket man rimligen skulle kunna tänka sig ökar det kortsiktiga tänkandet. Några av företagen, till exempel FöreningsSparbanken, erkänner att man kan behöva ställa in eller skjuta på investeringar för att inte försämra resultatet men vi tror att de flesta företag tänker på det här sättet. Undantaget kan vara Göteborg Energi som är ett kommunalt bolag. Skillnaden här är att de inte endast drivs av lönsamhet och att prestera ett bra resultat utan de måste även se till befolkningens och stadens bästa.

Det verkar som att företagen undviker att tala om snabba vinster. De talar bara om att minska kostnaderna på kort sikt men företag kan väl inte tacka nej till en investering som ger snabb vinst? Några av företagen borde istället för att minska kostnaderna kunna göra en bra investering som ger pengar på kort sikt. Inga företag talar dock om detta och man kan undra om de inte vågar tala om ifall de är ute efter snabba vinster.

4.6. Lönsamhet

Svaren från lönsamhetsfrågan innehöll mest diskussioner gällande användning av kalkyler och av dessa kunde man avläsa när företaget tänkte kort- respektive långsiktigt. Det företag som skilde sig mest från övriga är FöreningsSparbanken på så sätt att investeringar i lokal bank görs det inga kalkyler på. De ska ligga i bankens strategiska riktlinje. Det finns dock lönsamhetskriterier från centralt håll och är de hårda kanske det inte avsätts lika mycket pengar för investeringar i lokal bank. Det görs mycket ersättningsinvesteringar vilka ska vara lönsamma på lång sikt.

Övriga företag nämner kalkylmetoder för att utvärdera om investeringarna som ska göras är lönsamma och i regel används payback för kortsiktiga investeringar och för långsiktiga i regel IRR (Internal Rate of Return) och NPV.

På SKF gör man ingen klassificering i typ av investering. Vidare är det storleken (i absoluta mått) som styr godkännandet av processen. De ersättnings- och miljökravsinvesteringar som görs, innebär ingen lönsamhet utan är ett tvång för företaget. Detta gäller inte enbart SKF utan även andra företag som gör ersättnings- och miljöinvesteringar. För att mäta om en investering är lönsam sätter SKF upp två lönsamhetsmått. IRR är den viktigaste metoden som används vid långsiktighet. Payback används vid osäkra investeringar då de vill ha en snabb återbetalningstid. SKF har ett relativt högt avkastningskrav; 20-25 %. Har företagen många

miljö- och ersättningsinvesteringar ställer de högre krav på resten av investeringarna eftersom de annars inte uppnår lönsamhetsmålet.

”När man tittar på investeringar är de i linje med vår strategiska plan för den verksamheten. Vill vi öka våra marknadsandelar, så blir det nödvändigt att investera. Investeringar är en följd av andra beslut. Riktlinjerna och lönsamhetsmått är viktigast vid investeringsbeslut.”

(Göran Wannerskog, SKF, 2003-11-27)

På Saab vill de ha en payback på ett år när det gäller små eller kortsiktiga investeringar, exempelvis ny teknologi eller rationaliseringar (byta människor mot maskiner, minskade skrotkostnader och materialkostnader). På långsiktiga investeringar används IRR vilken räknas på cirka sju år, det vill säga bilens livslängd. Just nu skulle det behövas 25 % avkastning. Vad som är intressant på Saab är att det upprättas interna kontrakt för att klara lönsamheten:

”När projekten kommit till en viss tidpunkt så görs ett kontrakt mellan projektansvariga och företagsledningen där de projektansvariga mer eller mindre lovar att, exempelvis den här bilen kommer att kosta så här mycket, en viktig punkt i projektet där man låser sina antaganden. De blir ansvariga om det blir fel i planeringen. Detta sätter press på verksamheten men en enskild arbetare lastas inte om det går åt skogen. Man följer upp målen man satt upp och hur man ligger till med sina affärsförutsättningar.”

(Bo Larsson, Saab, 2003-11-27)

På Göteborg Energi skiljer sig kalkylerna inte beroende på om investeringen är kort- eller långsiktig. De kräver en avkastning på 7 % och deras kalkylmodeller sträcker sig över tio år.

AB Volvo har för tillfället en stor debatt om vad lönsamhetskraven på en investering ska vara. De menade att beräkningarna som gjordes innan blev fel och numera följer man följande kriterier:

”Först och främst att vi har råd att investera på kort sikt vilket betyder att man har råd med betalningarna. Sedan att investeringen ger mer pengar än vad man har betalt samt att den täcker kostnaden av kapitalet. Investeringen ska även täcka risken, exempelvis valutarisk och politisk risk, samt vara lönsam för verksamheten som helhet.”

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri, AB Volvo, 2003-12-04)

Lönsamhetsdiskussionen innehöll mestadels diskussioner kring kalkylmetoder, förutom några intressanta avvikelser hos några företag vilka vi anser värda att notera.

4.6.1. Sammanfattning av lönsamheten

De flesta företag använder payback främst till kortsiktiga och lågt prissatta investeringar. Företagen kräver i allmänhet även mycket korta återbetalningsperioder; mellan ett och två år. Detta kan vara riskabelt eftersom de bara ser till när investeringen har betalat sig. Metoden

säger ingenting om kassaflöden som kommer efteråt vilket kan ha en mycket stor betydelse för hur bra en investering är. Om en investering har för lång payback avvisas den även om den skulle kunna bli mycket lönsam på längre sikt. Payback-metoden begränsar därför det långsiktiga tänkandet och borde bara användas som komplement till andra kalkyleringsmetoder.

Till strategiska investeringar använder de flesta företag någon kassaflödesanalys. På en investering som sträcker sig 30-40 år framåt kanske det inte räcker med att titta på de första tio åren. Att sträcka ut analysen kan ge mer information även om den är osäker ju längre fram i tiden den ligger. För analyser av investeringar har de flesta företag ett högt avkastningskrav, 20-25 %. Undantaget är dock Göteborg Energi som bara har 7 %. Slår man ut det här lönsamhetskravet även på de investeringar som är tvingande och ej ger någon lönsamhet, sjunker kravet. Inget av företagen talade dock om hur högt det genomsnittliga avkastningskravet borde vara.

Saab arbetar på ett litet annorlunda sätt med kontrakt för investeringarna. Ansvariga förbinder sig då att klara de lönsamhetskrav som ställs. Detta måste sätta en enorm press på de personer som kanske riskerar hela sin karriär. De säger att ingen enskild kommer att drabbas om det går fel, men varför skulle företaget upprätta kontrakt om de inte vill skylla på någon? Även FöreningsSparbanken är lite annorlunda jämfört med de övriga företagen eftersom de inte använder kalkyler på lokal nivå. Frågan är här om det är så lämpligt. Saknar man lång erfarenhet i branschen kan det vara svårt att göra en investering utan att räkna på den. Det kan även vara så att de går miste om investeringar som de inte tror är lönsamma.

En intressant metod för att mäta om investeringar är lönsamma hittar vi på AB Volvo. De gör inte bara kassaflödesanalyser för investeringarna utan investeringarna ska även täcka kostnader samt de risker som uppstår i samband med investeringen. Slutligen ska investeringen även vara lönsam för verksamheten i helhet. Här är det viktiga inte att investeringen har en snabb återbetalningstid utan att den även tillför verksamheten något.

4.7. Utvärdering

Resultaten från utvärderingsfrågan visar att de flesta företagen är mindre bra på att utvärdera sina investeringar och saknar en etablerad process. Inte i något av de tillfrågade företagen utvärderas alla investeringar.

På SKF gjorde man stickprov för att avgöra vilka investeringar som skulle utvärderas. Avgörande för utvärderingen var storleken på investeringen samt om investeringarna var strategiska. Det vanligaste är att utvärderingar bara görs på de stora, långsiktiga investeringarna och inte de små. Ett exempel är Göteborg Energi som utvärderar alla investeringar över tio miljoner kronor genom att kräva in efterkalkyler.

Tidsbrist är en av anledningarna till att utvärderingar inte görs. På grund av tidsbrist prioriterar många företag vilka investeringar som ska utvärderas. Volvo Aero som har haft problem med utvärderingar har ändrat sina rutiner. I samband med att investeringsbeslut fattas av styrelsen ska det även bestämmas när en utvärdering och efterkalkyl ska ske. Huvudregeln är att styrelsen har en skyldighet att följa upp de investeringsbeslut som de själva fattar. Detta ställer krav på avdelningarna som får göra det praktiska jobbet med utvärderingen. Även här är det bara stora, strategiska investeringar som utvärderas eftersom bara investeringar över ett visst belopp tas upp till styrelsen för beslut.

Många företag ansåg att det var svårt att dra slutsatser om investeringarnas resultat. Det var svårt att mäta eftersom det inte alltid gick att identifiera olika parametrar. SKF väljer att inte titta på gamla investeringar då beslut om nya ska fattas eftersom de inte vill använda sig av historiska mått. Det kan även vara svårt att jämföra med kalkyler som gjordes för flera år sedan eftersom kalkylen kan ha gjorts av någon som har slutat på företaget.

FöreningsSparbanken ansåg att det inte fanns något som säger att man måste göra utvärderingar av investeringar utan att man kan gå på känsla då det gäller att undersöka vilka investeringar som har gått bra. Det är en inlärningsprocess att kunna göra en bra konsekvensanalys och har med erfarenhet att göra. Saab och Göteborg Energi ansåg dock att tidigare investeringar har en stor betydelse för nuvarande investeringar. Saab har haft problem med höga kostnader och tittar på gamla investeringar för att kunna förbättra verksamheten.

”I utvärderingen kan man då se vad som var bra, vad som gick fel och vad man kan göra bättre. Vi arbetar även med samma kalkyler för att få likadana svar över hela koncernen.”

(Bo Larsson, Saab, 2003-11-28)

Syftet med utvärdering i företagen var bland annat för att kunna visa ägarna och styrelsen att de har gjort en bra investering. Det är en lärdom för organisationen att bli bättre och undan för undan öka precisionen och kunskapen. Utvärdering av investeringar har ett konstruktivt syfte.

”Det är viktigt att man lär sig av sina misstag och tar med sig det som var bra till nästa investering.”

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri, AB Volvo, 2003-12-04)

Vanligast vid utvärdering av investeringar var att titta på kassaflöden, lönsamheten och avkastningen, exempelvis ”return on operating capital”. SKF och Göteborg Energi undersöker även pågående investeringar för att se om de angivna tidsplanerna håller. De andra företagen gör avvikelsetanalyser först när investeringarna är färdiga; ”så här bedömde vi investeringen, så här blev det”. Olika faktorer kan också påverka när uppföljning sker, exempelvis tekniska. AB Volvo gör även kontinuerliga uppföljningar, en till tre gånger om året, under investeringens gång där de mäter investeringen och ger en lägesrapportering till styrelsen.

Utvärdering av strategiska beslut i Volvo Aero utvärderas löpande och blir egna affärer i företaget. Där kan man gå in varje månad och följa investeringens lönsamhet och kassaflöden.

4.7.1. Sammanfattning av utvärdering

Vi var förvånade över att företagen har så dåliga rutiner när det gäller att utvärdera de investeringar som görs. Företagen borde kunna lära sig genom utvärderingarna för att kunna göra bättre investeringar i framtiden. Det är givetvis alltid svårt att jämföra historiska mått med framtiden med det borde ändå kunna vara till stor hjälp för företagen. Det är inte en ursäkt att inte göra en utvärdering eftersom anställda har slutat. Företagen borde ha standarddokument för att göra sina kalkyler och för att sedan utvärdera dem. På så sätt spelar det ingen roll vem som gjorde kalkylen och den kan analyseras av vem som helst. Investeringarna görs av företaget, inte av enskilda personer.

Företagen skulle kunna förbättra utvärderingarna av investeringarna. För tillfället görs bara kortsiktiga utvärderingar då de undersöker ett år efter investeringen är gjord vad den har för kassaflöden och om den blev klar i tid. Det kan vara värt att utvärdera på längre sikt, särskilt de strategiska investeringarna. Med en investering borde flera fel ha upptäckts efteråt som man kan lära sig av och förbättra inför nästa investering företaget gör.

4.8. Belöningsystem

Resultatet visar att alla de företag som vi har intervjuat har ett belöningsystem som dock är lite olika upplagda. I två av företagen, Göteborg Energi samt FöreningsSparbanken finns ett belöningsystem för alla:

”Vårt belöningsystem innebär att alla får lika mycket från ett resultatandelssystem. Vid ett bättre resultat än budgeterat går 20 % av förbättringen (max 5 miljoner) till en resultatandelsstiftelse. Denna förvaltas i 5 år och sedan väljer de som var med då de avsattes om de vill investera i pensionsförsäkring eller ta ut pengarna i handen.”

(Peter Trygg, Göteborg Energi, 2003-12-01)

”Belöningsystem är kopplat till lönsamheten vilken både chef samt övrig personal får ta del av. Därmed kan det inte påverka investeringsbesluten. Dessutom är ”Lokal bank” så liten i det hela sammanhanget och påverkar inte stora helheten.”

(Henrik Enarson, FöreningsSparbanken, 2003-12-02)

Övriga företag har alla ett belöningsystem baserat på koncernens prestationer (resultat samt kassaflöden) som inte alla i organisationen är berättigad till. Saab är det enda företag som nämner belöning i form av annat än pengar:

”De personer som skriver kontrakt (det vill säga de som lovar att ett investeringsbeslut ska vara lönsamt) får, om vad de utlovat infaller, belöning i form av karriärmöjligheter men inte i kronor.”

(Bo Larsson, Saab, 2003-11-28)

Volvo Aero har ett kortsiktigt belöningsystem:

”Det belöningsystem som finns är uppbyggt på väldigt kort sikt. Resultatet är att innevarande månad ska vara bättre än föregående års innevarande månad, plus att det ska vara positivt. Det finns även ett baserat på kassaflödet. Kassaflödet ska 3 månader rullande vara positivt.”

(Urban Hagström, Liselott Olsson-Brahn & Billy Börjesson, Volvo Aero, 2003-12-01)

Samtliga företag nämner att deras belöningsystem inte påverkar om de ska ta ett investeringsbeslut eller inte.

4.8.1. Sammanfattning av belöningsystem

Det bästa belöningsystemen borde rimligen vara det där alla anställda får en belöning. Anledningen till detta är att alla anställda arbetar efter samma mål och de får samma belöning utöver lönen. Detta innebär att det finns mindre risk att belöningsystemen påverkar investeringsbesluten. Det handlar ofta om att försöka nå ett bättre resultat än det budgeterade över ett års tid. Att ha belöningsystemen över ett års tid är rimligt eftersom man då ser till en längre period istället för varje månad eller kvartal. Däremot är det inte sagt att ett år är det bästa alternativet. Kanske belöningen borde vara baserad på en ännu längre period för att ge organisationen utrymme att misslyckas och ha ett negativt resultat under perioden.

I de flesta företag är belöningsystemen uppbyggda på ännu kortare sikt än ett år. I Volvo Aero är det uppbyggt på en månad för resultatet och tre månader för kassaflödet. Resultatet av detta kan vara att de tänker mycket kortsiktigt inom organisationen, trots att de ansåg sig som ett mycket långsiktigt företag. Att skjuta upp en investering i en månad behöver inte betyda särskilt mycket för företaget men det kan innebära att de anställda får bonus för den månaden. Man skulle rimligen kunna anta att i företag med den här typen av belöningsystem borde investeringsbesluten påverkas mer negativt. Det kan vara en motivation för de anställda, men samtidigt en press, att varje månad prestera bättre än den förra.

Värt att nämna är att företagen inte kände sig bekväma av att prata om belöningsystemen. Vi märkte att de som tidigare hade varit öppna mot oss nu blev reserverade. De talade dock om hur deras system var uppbyggda men en del var noga att tala om att de inte visste hur hög bonus ledningen hade. Anledningen till detta kan vara att den senaste tidens skandaler har satt sina spår hos företagen.

4.9. Intressenter

Resultatet visar att alla företag ansåg att ägaren var den intressent som i första hand beaktades då ett investeringsbeslut fattades. Investeringarna ska bidra till att verksamheten växer samt öka företagets lönsamhet vilket är i ägarnas intresse.

"I vissa fall beaktar vi alltid ägarna, det är för deras skull som övriga verksamheten finns till och som företaget gör investeringar för."

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri , AB Volvo, 2003-12-04)

Ägarna beaktas ur flera aspekter.

"Om verksamheten vill göra en investering men tror att den inte kommer att godkännas av ägarna, tas aldrig idén upp. Den kommer aldrig till styrelsen utan får först gå igenom ett filter i företaget."

(Urban Hagström, Liselott Olsson-Brahn & Billy Börjesson, Volvo Aero, 2003-12-01)

Företagsledningen är också en intressent som beaktas vid investeringsbeslut eftersom de ska agera i ägarnas intresse.

"I slutändan måste det stämma överens med vad ägarna vill göra, att driva verksamheten ska inte vara ett självändamål. Detta styrs genom att vissa investeringar över en viss nivå ska upp till styrelsen för godkännande, att det blir ett beslut som också ägarna vill göra och inte enbart företagsledningen".

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri , AB Volvo, 2003-12-04)

I alla företag beaktades anställda främst med avseende på arbetsmiljö och hälsa. Företagen gjorde investeringar för att förbättra arbetsmiljön. På några företag fick de anställda vara med och bestämma genom en referensgrupp hur de skulle arbeta och påverka arbetssituationen vid nya investeringar. De investeringsbeslut som tas påverkar de anställda indirekt eftersom de ska utföra investeringen samt arbeta vid exempelvis en ny maskin. De anställdas säkerhet är något som beaktas vid investeringsbesluten, exempelvis eliminering av tunga lyft och risker i verksamheten. Det är mycket viktigt med hög säkerhet och skydd för personalen. Många av de här investeringarna är tvingande för företagen och kan vara ett resultat av ett myndighetsbeslut. Investeringar av detta slag måste göras direkt och går ofta inte att skjuta upp. De ger heller ingen lönsamhet åt företaget.

Kunder har blivit viktigare för företagen. Göteborg Energi som verkar i en bransch som nyligen avreglerades har fått flytta sitt fokus, som tidigare var produkten, till kunden. Det viktigaste är att ha en leveranssäkerhet gentemot kunden. AB Volvo berättar att kunden ibland beaktas i alltför hög grad.

"Kunderna är väldigt intresserade av en bra och teknisk avancerad produkt men är inte beredda att betala för dem. Detta ligger lite i Volvoandan, det ska vara bra kvalitet men det får inte kosta för mycket. Det är så kunderna vill ha men det är svårt för oss att ta ut bra priser och det blir därmed inte alltid så lönsamt."

(Tina Hultqvist & Nadege Elqaichouri , AB Volvo, 2003-12-04)

Långivarna beaktas sällan vid investeringsbeslut. De flesta av företagen har inga problem om de vill låna pengar. Många av företagen lånar heller inte sina pengar i bank utan går till moderkoncernen eller till ägarna. Det påverkar dock finansieringen av de investeringar man

beslutar om. Då medfinansiering av långgivarna krävs påverkar de beslutet men detta är inte så vanligt. Det är vanligare att långgivarna beaktas då leasing diskuteras i företagen. Företagen har heller inga problem att låna till bra villkor. AB Volvo nämner att om de gör för många dåliga investeringar blir det svårare att låna pengar billigt. SKF har haft problem i slutet av 1990-talet men:

”Istället för att låna pengar sänkte vi istället företagets investeringsnivå. Detta har resulterat i att ekonomin har stärkts kraftigt men vi håller fortfarande hårt på investeringarna.”

(Göran Wannerskog, SKF, 2003-11-27)

I denna fråga kan det vara svårt att identifiera den kort- och långsiktiga aspekten. Det är ändå till viss del relaterat då företag finns till för något ändamål, vilket måste överleva.

4.9.1. Sammanfattning av intressenter

Alla företagen prioriterade ägaren då de fattade investeringsbeslut vilket också var väntat. En del av företagen berättade att även företagsledningen prioriterades eftersom de verkar i ägarnas intressen.

Investeringar där de anställda prioriterades var främst relaterade till arbetsmiljön samt tvingande investeringar. Hos Saab fick representanter från de anställda vara med och planera produktionen. Det är positivt att de som ska arbeta med produktionen själva får vara med och ha åsikter. Sedan kan man dock undra vad de anställda hade för åsikt om detta och i hur stor grad de fick vara med och påverka.

Göteborg Energi är ett företag som har fått flytta sitt fokus till kunderna. Detta kan vara något som påverkar de investeringsbeslut som tas. Det gäller att nu kunna konkurrera med andra bolag om samma produkter vilket gör att kundens perspektiv är viktigare än tidigare.

När det gäller långgivare var det inget av företaget som ansåg att de behövde anpassa sig till dem. Många av företagen hade väldigt låg andel lån eller så lånade de av ägarna. De flesta företag kunde även få förmånliga lån om de skulle behöva.

5. Analys

I detta kapitel kommer vår valda teori att kontrasteras med empirin som presenterades i föregående kapitel. Kapitlet följer samma mönster som teorikapitlet samt vår analysmodell.

5.1. Investeringsprocessen

Alla de företag som vi intervjuat har en process vid investeringar som börjar med ett behov och slutar med genomförandet och i viss mån uppföljning. Initieringsfasen i företagen består av investeringsförslag som oftast kommer från olika avdelningar i verksamheten. Fasen består även av den långsiktiga planering som företagen gör. Ett exempel är Volvo Aero som har planerat för ett projekt att skära ned kostnaderna. Genom att ha godkänt det övergripande projektet måste sedan verksamheten komma med förslag till delinvesteringar för hur dessa besparingar ska nås.

Under bedömningsfasen jämförs olika investeringar. Företagen gör då lönsamhetsberäkningar för att se vilka investeringar som kan genomföras. Alla företag använder sig av payback för mindre och kortsiktiga investeringar. Till de dyrare och långsiktiga investeringarna använder de exempelvis NPV eller IRR.

I fastställningsfasen måste de bästa investeringarna väljas ut. Volvo Aero nämnde att bara de investeringar som de trodde att ägarna skulle godkänna gick upp till ledningen. Många företag fick göra en prioritering av vilka förslag som skulle visas för ledningen. Hos ledningen fattas sedan besluten om de strategiska investeringarna.

Företagens realiseringsfas bestod i att utvärdera investeringarna. De undersökte om investeringarna höll tiden samt om de klarade de ekonomiska kraven. Många av företagen slutade sin investeringsprocess här. De var, som tidigare nämnt i empirin, dåliga på att utvärdera investeringar som gjordes. Bara vissa investeringar utvärderades och ofta bara ett år efter genomförandet. Man kan tänka sig att en mer långsiktig utvärdering av investeringarna kan bidra till nya lärdomar samt ett bättre framtidstänkande inom företaget.

5.2. Målkonflikt

Enligt intressentmodellen styrs relationen mellan företaget och de olika intressenterna genom kontrakt. De anställda samt företagsledningen ger arbetskraft åt företaget och får lön samt belöningar i gengäld. Wagenhofer hävdar att ägarna och företagsledningen inte alltid har samma motiv utan företagsledningen måste kompenseras med hög lön samt bonus för att det egna intresset ska riktas mer mot företagets bästa. Det uppstår därför inte jämvikt mellan bidrag och belöningar i företagen. De flesta av företagen som vi har intervjuat uppger att företagsledningen har samma intressen som ägarna. Företagen känner dock av pressen att de måste prestera bra på kort sikt vilket gör att det kan vara svårt att skapa jämvikt mellan bidrag

och belöningar eftersom det inte går att veta om kompensationen verkligen bidrar till att företagsledaren följer ägarnas mål.

Många av företagets kunder ställer krav på produktionen eller på produkternas kvalitet. Kunderna har en ställning där de kan ställa höga krav utan att lämna lika mycket till företaget i gengäld. Några som har problem med den jämvikten är AB Volvo som inte får tillräckligt betalt för de krav kunderna ställer på produkterna.

De flesta företag har jämvikt med långivarna, de kan låna pengar till rimliga räntor. Saab och Göteborg Energi vänder sig till sina ägare om de vill låna pengar. Det kan då uppstå en annorlunda situation än om man lånar av en bank eftersom ägarna kan ställa helt andra krav än vad banken gör. Ett företag som har upplevt detta är Saab, de lånar pengar av GM. Detta gör att GM är mycket involverade i företaget och styr utifrån vad som är bäst för GM. Detta har medfört problem med jämvikten, både på gott och ont. För att få pengar måste Saab lämna ifrån sig mycket av makten. Saab hade dock inte kunnat överleva som företag utan GM: s inblandning.

5.2.1. Agentteorin

De intervjuade företagen hade agenter i företagsledningen som fick fatta beslut om strategiska investeringar. I en del fall var ägarna med och fattade beslut. Jensen och Meckling säger att om företagsledningen försöker maximera sin egen nytta agerar de inte alltid i ägarnas intresse. De belöningsystem som är uppbyggda på kort sikt kan tänkas öka det kortsiktiga tänkandet. Den största risken identifierar vi hos Volvo Aero där de har ett belöningsystem som är uppbyggt på en till tre månader. För att alla anställda ska tänka på företagets bästa, och inte öka sina egna tillgångar, behöver belöningsystemen var uppbyggda på mycket längre sikt enligt Crawford.

Företagens agentkostnader består av övervakningskostnader genom olika rapporter som företaget måste lämna till ägarna. Rapporter lämnas varje månad och kvartal av företagen. Undersökningen av företagen visar att de känner sig pressade av att lämna rapporter så ofta vilket gör att övervakningen fungerar för ägarna. Kostnaderna för övervakning kan bidra till en ökad press för företaget att prestera på kort sikt vilket inte alltid är det bästa för företaget i längden. Ökad press på kortsiktigt resultat kan medföra att företagen inte tänker långsiktigt utan det viktigaste är att hitta investeringar med snabba vinster. "Bonding-kostnaderna" hos företagen är de löner och bonusar de betalar ut till företagsledningen samt de anställda. Några residualkostnader förekommer inte i något av företagen eftersom inga av dem får agera fritt utan någon övervakning från ägarna.

För att få företagsledningen att agera i ägarnas intresse måste de upprätta lämpliga motiv. Det kan vara svårt att förena företagsledningens motiv med en kortsiktig rapportering utan att de

kommer att tänka kortsiktigt. Motiven och övervakningen bör därför stämma bättre överens inom företagen för att de inte ska fastna i det kortsiktiga tänkandet. Ser man till ”bonding-kostnaderna” så har företagsledningen lättare att anpassa sig till ägarnas mål.

5.2.2. Informationsasymmetri

Informationsasymmetri förekommer i företagen eftersom de anställda har mycket mer information om investeringar än ägarna. Ett exempel är inom Volvo Aero där en investering som de anställda inte tror att ägarna kommer att godkänna aldrig kommer till ägarnas kännedom. Företaget väljer själva vilka investeringar ägarna ska få ta del av. Många avdelningar får även en budget där de själva får prioritera vilka investeringar som ska genomföras. Anställda inom företaget får här chansen till att öka sina egna tillgångar framför företagets egen värdemaximering genom att kunna välja bort personligt ofördelaktiga investeringar. Här görs en subjektiv bedömning och informationsasymmetri skapas.

5.2.3. Kontrakt

Vad Caword säger om långsiktiga relationer och kortsiktiga kontrakt stämmer överens med alla företag vi har undersökt. De kortsiktiga kontrakten för belöningsystemen sträcker sig mycket kortare i tiden än vad relationerna gör. Ska företagen ha de kortsiktiga belöningsystemen krävs att de satsar på investeringar som inte kan påverka de anställdas belöningar. Ett sätt att undvika detta skulle kunna vara att företagen skapar längre kontrakt där de anställda får bonus mer sällan än vad de har idag. Företagen kan då göra effektivare investeringar där maximeringen av den personliga nyttan inte kommer i första hand. Göteborg Energi har ett bra system för detta. De betalar ut belöningen först efter fem år vilket kan bidra till att de anställda inte fokuserar så mycket på det.

Ett bättre sätt att upprätta kontrakten skulle kunna vara genom bokföringsmässiga mått. Resultatet av investeringarna blir då inte lika förvridet utan resultatet sprids ut över hela investeringens livslängd vilket skulle kunna påverka företagets motiv vid investeringar. När det gäller effekten av de strategiska investeringarna i företagen är de längre än de anställdas kontrakt. Genom att använda bokföringsmässiga mått kan ägarna bättre kontrollera motiven vid investeringar. Inget av företaget använde dock bokföringsmässiga mått utan koncentrerade sig på kassaflödet samt resultatet för belöningsystemen.

5.3. Drivkrafter

Människan drivs av personliga mål som de vill tillfredsställa. Dessa behov kan även skilja sig åt för olika människor. Några föredrar hög lön framför intressanta arbetsuppgifter medan andra tycker att det är viktigt att kunna få vara med och påverka sitt arbete.

En av de starkaste yttre drivkrafterna, det vill säga krafter som företagen inte själva kan påverka, är framför allt den nuvarande lågkonjunkturen. Denna gör att företagen minskar sina investeringar samt försöker skära ned kostnaderna. Volvo Aero har påverkats av en kris inom

flygindustrin. Göteborg Energi påverkas av yttre krafter som skattelagar vilka kan störa eller omintetgöra deras planer på investeringar.

Strategiska drivkrafter som företagen vidtar för att försvara sin position är alla de strategiska investeringar de har berättat om. Exempel på detta är nya fabriker i nya länder, nya motor- och bilmodeller samt förkortning av värdekedjan i produktionen. Dessa investeringar görs av företagen för att kunna möta konkurrenterna på marknaden samt för att hitta nya möjligheter att förbättra och expandera verksamheten.

Interna, organisatoriska drivkrafter är de individuella drivkrafterna som de anställda inom företagen ställs inför. De anställda försöker leva upp till de mål som sätts av ägarna och ledningen samtidigt som de drivs av personliga mål vilket, enligt Hamberg, bidrar till oförenlighet av mål. De personliga målen kan vara materiella, som till exempel lön och bonus, eller icke-materiella, exempelvis en befordran eller ett erkännande. De interna drivkrafterna visar sig hos de intervjuade företagen då de olika aktörerna inte drivs av samma mål eller har olika åsikter. Ett exempel på detta är Saab där de anställda var medvetna om att företaget drabbades negativt av alla nedskärningar som beslutades av ledningen.

5.3.1. Ledarskap som drivkraft

I teorin tar vi upp vad som driver en del människor att bli chefer. I första hand kan man känna sympati med dessa människor som ständigt får leva under pressen att prestera vinster men å andra sidan är det något de själva valt och haft som mål. Claes Trollestads studie visade att den främsta orsaken till att vilja bli chef var att man fick möjlighet till att vara med och bestämma och driva på vilket är detsamma som att ha makt.

Vidare tar Trollestad upp de ekonomiska incitamentens betydelse för motivationen. Ett belönings- eller bonussystem kan ses ifrån såväl ett drivkraftsperspektiv som ett styrmedelssystem. Det kan verka positivt då de anställda kan bli motiverade till att göra sitt yttersta men samtidigt kan man undra varför inte lönen ska räcka för att man ska göra sitt bästa. De ekonomiska drivkrafterna sporrar även ledningen att sträva efter kortsiktiga, snabba vinster, vilket vi i längden inte anser vara ett vinnande koncept.

Enligt teorin av Hamberg har företagsledaren inte alltid som målsättning att maximera företagets värde utan kan hellre fokusera på att visa upp ett bra resultat på kort sikt. Vi anser att de kortsiktiga ekonomiska incitamenten i företagen är en mycket viktig drivkraft. Detta märks i alla de företag som vi har intervjuat eftersom de flesta företag gör nedskärningar. För företagen är det viktigare för tillfället att minska ner kostnaderna än att göra lönsamma, långsiktiga investeringar. Företagen skjuter upp de investeringar som inte är nödvändiga och satsar på de som ger mest lönsamhet. Det viktigaste för många av företagen är att spara pengar just nu, även om de själva tvivlar på om det är det bästa för företaget.

5.3.2. Människans beteende som drivkraft

Enligt Simon finns det inte några optimala agenter. Detta observeras även i de företag vi har intervjuat. Agenterna påverkas av sparbeteendet som finns inom företagen vilket gör att de inte kan agera optimalt vid beslutsprocessen för investeringar. Det kan även vara svårt att optimera eftersom en del av företagen, bland annat Volvo Aero, låter avdelningar själva prioritera bort investeringar. Detta kan medföra att de mest optimala investeringarna väljs bort innan de undersöks ordentligt. En anledning till detta kan, enligt teorin, vara människors begränsade rationalitet vid hög osäkerhet. Många av de företag vi har intervjuat verkar under hög osäkerhet. Göteborg Energi säger att nya lagar om skatter kan tvinga dem att göra oplanerade investeringar eller ändra de investeringar som de redan har beslutat om. De måste alltid vara förberedda på att en lagändring kan komma. Branschen som Volvo Aero verkar i är för tillfället mycket osäker. De har haft en nedgång och det är svårt att veta om det kommer att vända inom en snar framtid. Osäkerheten om framtiden kan därför vara en orsak till att företagen inte alltid gör optimala investeringar.

Det är svårt att uttala sig om företagen vi har intervjuat agerar rationellt. Vi har noterat att företagen ibland prioriterar kortsiktiga investeringar samt att de ofta väljer investeringar som ger en snabb vinst. Företagen gör även olönsamma investeringar vilket ibland är nödvändigt, till exempel investeringar enligt lag eller för att vara först på marknaden som AB Volvo kommer att göra då de investerar i en fabrik i Kina.

Resultatet av vår undersökning visar att företagen har restriktioner. Den första restriktionen gäller kapital. Många av företagen har fler förslag till investeringar än vad kapitalet tillåter vilket gör att de måste prioritera. En del av företagen delar ut en viss summa till varje avdelning där de själva får bestämma vilka investeringar de anser är nödvändiga att genomföra utefter den fastställda budgeten. Andra företag väljer att skjuta upp vissa investeringar så länge som möjligt för att kunna spara pengar. Den andra restriktionen är tid och nämns vid utvärderingen av investeringar. En del av företagen ansåg att det tog för lång tid att göra utvärderingar, det fanns viktigare saker att ägna tiden åt inom verksamheten.

Irrationella beteenden uppkommer då företaget använder sig av felaktig information i beslutsprocessen. Detta skulle kunna minskas om företagen använde utvärderingen av gamla investeringar då nya genomförs. Utvärdering av gamla investeringar kan användas för att se om rätt information användes vid planeringen av investeringen. Många av de undersökta företagen undvek historiska mått eftersom de ansåg att de inte längre var relevanta. Historiska mått skulle kunna vara användbara för företagen eftersom de kan lära en hel del om framtiden. Informationen kan även baseras på en missbedömning av risker vilket måste vara lätt hänt i dagens samhälle.

Även agentkostnader påverkar de beslut som tas om investeringar. Eftersom de anställda även får betalt efter företagets prestation är det viktigt att nå upp till de krav som ställs. Det är även betydelsefullt att prestera bra eftersom det idag är svårt att få ett nytt jobb. För en del av företagen handlar det om överlevnad vilket innebär att de inte alltid agerar rationellt. Företagen vill också kunna ha finansiell flexibilitet. AB Volvo säger att även om de har pengar till en investering är det inte säkert att de har råd att genomföra den.

5.3.3. Finansiella manipulationer som drivkraft

Enligt Harrison och Fiet är stora företag inte anpassade till kortsiktighet utan snarare till långsiktighet. Detta är något som man kan ha delad uppfattning om, det kan vara så att samhället i helhet är mer beroende av de större företagen och därmed kräver en långsiktighet för en fortsatt lång framtid. Vår studie visar dock att de större företagen förefaller mer kortsiktiga. En anledning till detta är att dagens läge är annorlunda och man ibland måste vara kortsiktig för att överleva. De senaste åren har dessutom visat att även företag som man aldrig trodde skulle hamna i ekonomiska svårigheter har gjort så. De flesta strategiändringar är, enligt teorin, tänkta att ge värdeökning på lång sikt. Företagen i undersökningen gör dock inte många sådana investeringar. Många av de strategiska investeringarna som görs förväntas ge värdeökning för företaget inom ett år. Företagen stämmer dock in på teorin av Harrison och Fiet samt Segelod då de har minskat finansieringen av långsiktiga investeringar för att öka lönsamheten på kort sikt. På lång sikt är detta tänkande inte bra för företagen och en del av dem är själva medvetna om detta.

Tidigare forskning, enligt Harrison och Fiet, har identifierat att lönsamheten ökar i och med att en ny ledning tillsätts. Detta är inget vi kan identifiera på våra fallföretag. Rimligen skulle man kunna anta att det stämmer, en ny ledning känner press från olika aktieägare att prestera och dessutom för att behålla positionen. Då kan det säkerligen vara lockande med kortsiktiga investeringar som ger snabba vinster. Det hela blir fel i längden, det gör att företagsledningen arbetar utifrån sina egna intressen istället för aktieägarnas. Resultatet av intervjuerna stämmer överens med att företagen känner press att prestera på kort sikt. Det överensstämmer också med att företagen satsar på produktionsutrustning för att kunna tillverka produkter med bra kvalitet.

5.4. Styrmedel

Begreppet styrmedel kan ha en ganska bred innebörd men huvudsakligen är styrmedel ett sätt för ägare och företagsledning att få alla i verksamheten att arbeta enligt samma riktlinje.

Vi har undersökt två olika typer av företag, både privata aktiebolag och ett kommunalt aktiebolag. Genom intervjuerna har vi kunnat urskilja en viss skillnad i dessa två olika typer av företag då det gäller företagsledningen. Företagsledningen agerar annorlunda i Göteborg Energi, som är ett kommunalt bolag, jämfört med resterande företag som är privata aktiebolag. Intervjuerna visade att Göteborg Energis ledning arbetade mer för samhällets nytta

i helhet än vad de privata aktiebolagen, som vi har intervjuat, gör. De var även det enda företaget som under intervjun uttalade, att de hade andra mål än lönsamhet.

Slutligen tar teorin upp utvärderingen av företagsledningen. Utvärdering är ett måste, men man kan fråga sig på vilka grunder det avgörs om företagsledningen är framgångsrik. Utvärdering skapar press och kan verka negativt då företagsledningen kan komma att koncentrera sin energi på att ”verka framgångsrik” i utvärderarens perspektiv. Genom att dra slutsatser från detta avsnitt kan det sägas att en företagsledning måste finnas men det gäller att hitta en balans så att deras ställning inte missbrukas. Frågan är om det går. De företag som vi har undersökt utvärderas på en mycket kort sikt, allt från en månad upp till ett år. Genom den kortsiktiga utvärderingen är det svårt för företagsledningen att tänka på företagets bästa på lång sikt. Hade istället utvärderingarna av företaget skett på minst ett år kan företagsledningen koncentrera sig på att sköta företaget i sin helhet istället för att fokusera på resultatet och de obligatoriska kortsiktiga rapporterna vilket stämmer överens med vår diskussion i det inledande kapitlet.

5.4.1. Strategi som styrmedel

Mabon talar om strategi som en kamp mellan det befintliga och det framtida möjliga. Strategi främjar ett långsiktigt tänkande. Alla fallföretagen talade om vikten av strategi och att ha ett långsiktigt perspektiv med respektive verksamhet. De har förstått hur betydelsefullt det är att föra verksamheten in i framtiden vilket märks när de berättar om olika strategiska investeringar som de har gjort eller planerar att göra. Dock kan man dra slutsatsen från intervjuerna med fallföretagen att de i dagens läge verkar vara kortsiktiga. Det är omöjligt att förutse vad som komma skall. Vad vi noterat, är att strategier inte enbart handlar om långsiktighet utan kan också innebära vad som ska hända på kort sikt. Det skulle då vara fel att enbart använda strategi i långsiktiga sammanhang.

Den slutliga diskussionen under strategi i teoriavsnittet är mycket intressant. Teorin talar också om tidsperspektivens relevans i dagens näringsliv. Man kan notera att företagen numera har förflyttats mot ett mer kortsiktigt perspektiv genom att lämna kvartals- samt månadsredovisningar. Teorin tar upp USA som mycket kortsiktigt och Japan som långsiktigt. Man skulle kunna tänka sig att det svenska näringslivet för tillfället ligger någonstans mellan det amerikanska och japanska, men tendenserna från våra fallföretag visar att även Sverige går mot ett mer kortsiktigt perspektiv likt USA.

5.4.2. Lönsamhet som styrmedel

Som vi tidigare nämnt framgår tydligt i empirin att företagen vid långsiktiga investeringar använder sig av metoder som NPV och IRR för att mäta en investering. Vid kortsiktiga investeringar däremot, använder sig företagen av något enklare metoder som payback. För att kunna minska agentkostnaderna bör företagen använda sig av flera mått då de mäter lönsamheten. Inget företag talade om bokföringsmässigt baserade metoder. Däremot kan man

dra likheter med vad teorin säger om marknadsvärdesprinciper och AB Volvos sätt att mäta investeringarna. Lindblom och Sjögren säger att företagsledare kortsiktigt tjänar på att avvisa en del projekt eftersom det tar många år innan det blir lönsamt. Detta är något som också vi identifierat under vår empiriundersökning.

Inget av företagen talade om avskrivningar vid lönsamhetsberäkningar av investeringar. En anledning till att företagen kan ha svårt för att använda avskrivningar är att kalkylerna hos de flesta företag inte var anpassade till investeringarnas livslängd. Volvo Aero, till exempel, hade motorprogram som var 30 år långa men räknade bara med en kalkyl på tio år.

5.4.3. Belöningsystem som styrmedel

Som tidigare nämnts kan man se belöningsystem som en drivkraft som kan motivera människan att prestera bättre, men ett belöningsystem kan också vara ett styrmedel, att få underställda att arbeta bättre. Ett belöningsystem sägs finnas i varenda organisation, formellt som informellt. Vi har identifierat att företagen inte gärna talar om sina belöningsystem, vilket kan bero på den skandalomsusade tid vi haft inom svenskt näringsliv.

Vår undersökning har inte visat att anställda måste ha motivation för att kunna ta initiativ, risker eller göra krävande arbeten. Bonusen kan visserligen ge ytterligare motivation utöver lönen. Om ledningen hade hög bonus och om den påverkar deras beteende kan vi inte uttala oss om eftersom vi inte talade med någon ur ledningen. Vi anser att de belöningsystem där alla anställda inom företagen, bland annat Göteborg Energi samt FöreningsSparbanken, får lika mycket, är fördelaktigast eftersom alla då drivs av samma mål. Det kan dock vara så att de som tjänar bättre, exempelvis ledningen, inte är lika angelägna om att få en bonus på några tusenlappar vilket medför att alla inom företaget inte drivs av samma mål. Genom detta system kan man dock vara säker på att ledningen inte fattar sina beslut om investeringar efter belöningar.

De flesta företagen hade bara ekonomiska belöningar. Saab nämnde däremot att de hade andra typer av belöningar exempelvis befordran vid ett bra jobb. Det är möjligt att alla företag fungerar på samma sätt fast de bara relaterar till ekonomiska belöningar, inte till icke-materiella belöningar.

Svensson och Wilhelmson talar om både formella och informella belöningsystem. Företagen nämnde bara de formella systemen som fanns inom företagen. De fick en ekonomisk bonus om de nådde uppsatta mål. Vi anser att det formella systemet är det mest drivande på grund av att det utgörs av en ekonomisk belöning. Det informella systemet skulle dock kunna användas bättre inom företagen och på så sätt uppnå bättre resultat. Genom att exempelvis ge de anställda mer ansvar och erkännande skapas en större motivation och ett effektivare arbete inom organisationerna.

6. Slutsatser

Syftet med detta avsnitt är att diskutera begreppen kort- och långsiktighet och de slutsatser vi kan dra ifrån empirin och vår analys. Vidare kommer också en utvärdering av undersökningen samt förslag till fortsatt forskning att presenteras.

6.1. Hur faktorerna påverkar det kort- och långsiktiga tänkandet i företagen

Vårt första syfte ämnade undersöka hur olika faktorer påverkar det kort- och långsiktiga tänkandet i företag vid investeringsbeslut. Nedanstående figur sammanfattar våra slutsatser av faktorernas påverkan utifrån den modell (operationalisering av analysmodellen) som presenterades i metodkapitlet.

	Kortsiktighet	Långsiktighet
Investeringsförslag		X
Planeringshorisont	X	
Strategiska investeringar		X
Lönsamhet	X	
Utvärdering	X	
Belöningsystem	X	
Intressenter	X	X

Figur 6:1 Faktorernas påverkan på det kort- och långsiktiga tänkandet.⁸⁹

Företagen talade om *investeringsförslag* i ett långsiktigt perspektiv, vi håller med om att så kan vara fallet men hävdar dock att det kan vara fel att tala i dessa termer då kortsiktighet i dagens affärsklimat utgör en viktig aspekt. Det vill säga, investeringsförslag måste också göras på kort sikt. Dessutom kan det bevisas att det görs med tanke på alla nedskärningar som förekommer i dessa tider. Medan investeringsförslag främjar ett långsiktigt tänkande identifierar vi att *planeringshorisont* görs i ett kortsiktigt perspektiv även om de flesta av företagens produktlivslängder är långsiktiga.

Ordet *strategiska investeringar* tolkas, av företagen, som likvärdigt med långsiktighet, dock identifierade vi att det är fel att säga att endast stora, långsiktiga investeringar är detsamma som strategiska investeringar. Även vissa kortsiktiga oplanerade investeringar som görs kan vara ett sätt att vidmakthålla strategin och bör därför också kallas för strategiska investeringar. *Lönsamhet* var den faktor vilken man lättast kunde tolka om företagen tänkte kort- eller långsiktigt. Det vill säga, företagen sades använda NPV eller IRR vid långsiktiga investeringsbeslut och payback vid kortsiktiga. Dock, anser vi att även NPV eller IRR gjordes på kortsiktiga grunder, det vill säga man räknade endast på ett fåtal år. Vad som bör

⁸⁹ I den här figuren finns inte begreppen kort- och långsiktighet, dock görs det i nästföljande avsnitt en helhetsdiskussion om dem.

poängteras är att det var endast AB Volvo som anpassade sin lönsamhetsberäkning till att även en investering skulle vara lönsam för företaget som helhet. Som vi tidigare nämnt var företagen dåliga på *utvärdering*. De som genomförde utvärdering gjorde så på kort sikt. Detta anser vi främjar ett kortsiktigt tänkande eftersom den kortsiktiga utvärderingen gör det svårt för företagsledningen att tänka på företagets bästa på lång sikt.

Att använda sig av *belöningsystem* främjar ett kortsiktigt tänkande eftersom systemen i de flesta av våra fallföretag är uppbyggda på kort sikt. Strävan efter resultat och pengar kan verka som drivkraft för att göra investeringar som lönar sig på kort sikt. Vad gäller *intressenter* kan det påverka både ett kort- och långsiktigt tänkande. Alla företagen nämnde ägaren i första hand och att de verkar utefter dennes direktiv. Det skulle då alltså tolkas som om ägaren vill ha resultat på kort sikt så görs investeringar därefter och vice versa vad gäller lång sikt.

6.2. Kortsiktighet? Långsiktighet?

Vi började med att beskriva vårt val av ämne i inledningskapitlet som komplext. Syftet var att inte komma med någon lösning till det som anses vara problemet kring kort- och långsiktigt, utan att istället ha en diskussion kring detta område som på senare tid blivit uppmärksammat i svenskt näringsliv. När vi inledde vår undersökning hade vi en förutfattad mening om vad de båda begreppen innebar. Efter uppsatsens gång har dessa meningar ändras och nya tankar och synsätt har uppkommit. Dessa kommer att presenteras under detta avsnitt med våra två sista syften och med resultat från analysmodellen i åtanke.

Som vi tidigare nämnt var det många av företagen som inte riktigt visste vart man skulle dra gränsen mellan kort- och långsiktighet. Vi funderade på om det verkligen kan vara så att när kortsiktigt slutar börjar långsiktigheten, vart ska gränsen egentligen dras? Det skulle kunna vara så att det som tidigare betraktades som långsiktigt var mer långsiktigt än vad man idag definierar långsiktigt till. När man idag pratar om långsiktighet refererar man istället till 1-2 år. Det skulle då innebära att begreppet långsiktighet kan ha fått en annan innebörd, mer anpassat efter kortsiktiga mått. Det klimat det svenska näringslivet bemöter skulle kunna antas vara mer kortsiktigt, det som kallas för långsiktigt kan ses som ”lite mer än kortsiktigt” men man refererar ens handlingar som långsiktiga för ”det låter bättre” samt syftar på en långsiktig framtida välfärd.

Vidare i diskussionen får man fundera över varför denna förskjutning i begreppen har uppstått. Man skulle då kunna hänvisa till det samhälle och näringsliv vi lever i. Det samhälle som vi idag lever i kan definieras som relativt osäkert, förutsättningar som under gårdagen togs för givet kan förändras inför morgondagen, ett kortsiktigt tänkande präglar och är ibland ett måste i dagens näringsliv. Det är då oerhört svårt att under dessa förutsättningar tänka långsiktigt för att skapa en framtid för företaget samtidigt som den värld vi lever i inte godtar annat än att vara kortsiktig.

Att leva i förändringarnas värld innebär att företagen som gör långsiktiga investeringar måste vara medvetna om att förutsättningarna förändras. Hög osäkerhet i affärsklimatet kan medföra stora förluster, företagen vet att det finns många risker med att göra affärer men att man måste våga ta chansen för att lyckas. I dagens tider kan det dock vara så att företagen inte kan eller vågar ta dessa förluster och därmed görs investeringar som man vet genererar i kortsiktiga vinster. Företagen vill tänka långsiktigt men vet att de hela tiden måste prestera och därmed undviker man kanske omedvetet att säga att man är ett kortsiktigt företag. Alla företag strävar nog egentligen efter att vara långsiktiga, de vet att det är det bästa. Många har även talat om att kortsiktighet är skadligt, dels för verksamheten i sig dels för alla anställda som tvingas leva under pressen. Man kan undra vart ska det hela sluta?

Man skulle kunna beskriva det hela som att dagens företagsledning har hamnat i ett ekorrhjul, där pressen på att prestera bara går fortare och fortare och som kan vara svår att ta sig ur. Det kan vara så att det är vi människor som format omvärlden till att ständigt förändras under ett högt tempo. Eller också är det så att den generation som sitter i dagens ledningar i företagen drivs av makt och pengar och därmed också innehar ett kortsiktigt perspektiv.

Vi nämnde i den tidigare analysen att det svenska näringslivet ligger någonstans mellan kort- och långsiktigt men med en dragning åt det kortsiktiga hållet. Vi har också tidigare nämnt att det inte kan vara bra i längden att vara kortsiktig men att det kan vara ett måste för att överleva. Vi kan inte konstatera att det enbart är dåligt att vara kortsiktig utan man skulle kunna tänka sig att eftersom vi människor själva format omvärlden till att bli kortsiktig också format hjälpmedel till att behärska den kortsiktiga problematiken (exempelvis hjälpmedel vid kvartals- och månadsrapportering). Kanske det till och med kan vara ödeläggande för de ”omoderna” företag som enbart tänker långsiktigt och inte anpassar sig till det ”nya” affärsklimatet. Poängen med det hela är att kortsiktighet kanske är bättre än långsiktighet för den framtida välfärden, det är inget vi kan bedöma utan det är något som tiden får utvisa.

Sammanfattningsvis har de utvalda faktorerna väglett oss till insikter om fundamenten till uppkomsten av det kortsiktiga agerandet. Först och främst skulle man kunna säga att läget i omvärlden, det vill säga snabba förändringar och den höga osäkerhet som råder har påkallat företag att agera kortsiktigt. Till detta hör också den allmänna konjunkturen, för tillfället befinner sig det svenska näringslivet i lågkonjunktur. Detta har lett till att företagen inte vågar att satsa på långsiktiga investeringar utan istället är man ute efter snabba resultat genom kortsiktiga investeringar. Ekonomiska problem inom företagen i form av nedskärningar av personal och minskade kostnader påkallar vidare även det ett kortsiktigt tänkande och agerande och hör ihop med ovanstående resonemang. Dessa orsaker leder till att företag skjuter på investeringar för att inte belasta resultatet för mycket. Detta skulle man kunna anta härstammar från den kvartals- och månadsrapportering som företagen måste bemöta. Den

kortsiktiga sifferhysteri som dessa rapporter för med sig gör att företagen blir pressade att på kort sikt prestera goda resultat för att hålla aktiekursen uppe.

Med detta hoppas vi att vi har bidragit med en ökad förståelse kring begreppen kort- och långsiktigt och dess inverkan på investeringsbeslut och det svenska affärsklimatet.

6.3. Utvärdering av undersökningen

Som metodkapitlet utlovade kommer här en diskussion om uppsatsens utvärdering. Ser man till begreppsvaliditeten är den hög. Vi har genom att operationalisera analysmodellen kunnat fånga de variabler som vi var ute efter att mäta. Genom analysmodellen har vi kunnat uppnå det syfte som undersökningen hade. Vi anser också att de faktorer som valdes har hjälpt oss att mäta det vi hade för avsikt att mäta. Fler faktorer hade kunnat studeras men inte lika djupt. Tiden under intervjuerna hade inte heller räckt till för detta.

Uppsatsens reliabilitet är dock inte lika hög. Eftersom vi bara intervjuade ett fåtal företag kunde undersökningen ha blivit annorlunda om vi hade valt andra företag. Resultatet hade även kunnat bli annorlunda om vi hade intervjuat andra personer inom företagen, framför allt ledningen. Vi anser dock att de personer vi intervjuade hade goda kunskaper inom området. Reliabiliteten hade kunnat stärkas om vi hade intervjuat ytterligare företag men vi har inte haft som syfte att generalisera resultatet utan detta resultat gäller för de företag som vi har intervjuat.

Som vi diskuterade i metoden hade resultatet inte blivit detsamma om undersökningen hade gjorts om vid senare tillfälle. Detta på grund av att företagens situation hela tiden ändras, bland annat efter omgivningens ekonomi. Respondenterna är också alltid subjektiva, liksom vi är, vilket gör att informationen kan tolkas olika från gång till gång. Företagen kan även välja att undanhålla mer eller mindre information vid olika tillfällen.

6.4. Förslag till framtida forskning

Det område vi har undersökt är komplext och omfattande vilket innebär att det finns mängder av infallsvinklar som kunde vara intressanta för vidare forskning. Vi har undersökt företag med två olika typer av ägarskap, privata aktiebolag samt kommunalt aktiebolag. Resultatet visade att det fanns skillnader i dessa typer av företag vad gällde investeringar samt tidsperspektiv. Det hade varit intressant att göra en liknande studie där man tittar på hur olika ägarskap påverkar kort- och långsiktighet vid investeringar. Företag kunde då väljas utifrån ägarskapet för att se om det finns några skillnader eller likheter. Förutom kommunala bolag kan man då även jämföra statliga bolag. Olika aktiebolag har annorlunda inblandning av ägarna och man kan välja att undersöka företag där ägarna har stor kontroll samt företag där ägarna inte styr lika mycket. Det är även relevant i det här sammanhanget om utländskt ägande av företagen skiljer sig från det svenska.

Vi anser även att det hade varit intressant att undersöka företagens belöningsystem djupare och se hur de verkligen påverkar investeringarna. Finns det något optimalt belöningsystem för ett långsiktigt tänkande eller präglas alla av kortsiktigheten? Detta är ett svårt och känsligt område men något som företagen skulle kunna ha nytta av.

Ytterligare ett förslag till vidare forskning vore att man följer ett företag under längre tid vid en eller ett par investeringsbeslut och genomförandet av dessa.

Källförteckning

Böcker och tidskrifter

Bebchuk, L., & Stole, L., 1993, *Do short-term objectives lead to under- or overinvestment in long-term projects?* The journal of finance, Vol. 48, Issue 2

Bergkvist, L-G., 2001-12-07, *Apropå bonussystem – långsiktighet en bristvara nu som då*, Svenska Dagbladet

Bower, J., 1970, *Managing the resource allocation process – a study of corporate planning and investment*, Harvard University, Boston

Crawford, V., 1988, *Long-term relationships governed by short-term contracts*, American Economic Review, Vol. 78 Issue 3, p. 485

Czarniawska, B., (red.), 1998, *Organisationsteori på svenska*, Liber AB, Malmö

Halvorsen, K., 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund,

Hamberg, M., 2003a, *Behavioural biases in capital budgeting decision-making*, Working paper

Hamberg, M., 2003b, *A behavioural theory of corporate finance*, Working paper

Hamberg, M., 2001, *Strategic financial decision*, Liber AB, Malmö

Harrison, J. & Fiet, J., 1999, *New CEO pursue their own self-interests by sacrificing stakeholder value*, Journal of Business Ethics, Vol. 19 Issue 3, p. 301

Hellevik, O., 1977, *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*, Natur och kultur, Lund

Holme, I. & Solvang, B., 1997, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Hägg, I. & Wiedersheim-Finn, P., 1984, *Att arbeta med modeller inom företagsekonomi*, Liber Förlag, Malmö

Jensen, M. & Meckling, W., 1976, *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, Vol. 3, Issue 4, p. 305-360

Johansson Lindfors, M-B., 1993, *Att utveckla kunskap – Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Studentlitteratur, Lund

Junnelius, C., 1974, *Investeringsprocessens utformning vid olika organisationsstrukturer*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors

Krantz, L. & Thomason, A., 1999, *Strategic Investment Decisions – Harnessing opportunities, managing risks*, Prentice Hall, London

- Lekvall, P. & Wahlbin, C., 1997, *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM förlag AB, Göteborg
- Lindblom, T. & Sjögren, S., 2003, *Market oriented depreciation – linking managerial incentives to firm performance*, Working paper
- Ljungdahl, C., 2003-11-13, *Bengt Rydén kritisk till rapporthysteri*, Dagens industri
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H., 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Mabon, H., 1992, *Organisationsläran, struktur och beteende*, Psykologiförlaget AB, Hägersten
- Malm, C., 2003-03-18, *Kortsiktig sifferhysteri styr bonusprogrammen*, Dagens Nyheter
- Merriam, S., 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Nilsson, S-Å. & Persson I., 1993, *Investeringsbedömning*, Liber-Hermods AB, Malmö
- Segelod, E., 2000, *A comparison of managers' perceptions of short-termism in Sweden and the U.S.*, International Journal of Production Economics, Vol. 63, Issue 3, p. 243-254
- Simon, H., 1997, *Models of bounded rationality – empirically grounded economic reason*, The MIT Press, Cambridge
- Sköld, M., 2003-12-08, *Bonus får chefer att tänka kortsiktigt*, Göteborgs-Posten
- Svensson, A. & Wilhelmson, L., 1988, *Belöningsystem*, SIPU Förlag, Solna
- Trollestad, C., 2003, *Existentiellt välbefinnande & moralisk trovärdighet hos högre chefer och ledare*, Svenska Förlaget, Stockholm
- Wagenhofer, A., 2003, *Accural-based compensation, depreciation and investment decisions*, European Accounting Review, Vol. 12, Issue 2, p. 287-309
- Yard, S., 1991, *Kalkyler för investeringar och verksamheter*, Studentlitteratur, Lund
- Örn, G., 2003-11-15, *Investeringar ökar nästa år*, Dagens Industri

Internet

www.volvoaero.se 2003-11-25

www.skf.se 2003-11-25

www.goterborgenergi.se 2003-11-25

www.saab.com 2003-11-25

www.foreningssparbanken.se 2003-12-09

www.volvo.se 2003-12-09

Intervjuer

Börjesson, Billy, Volvo Aero, Trollhättan, 2003-12-01

Elqaichouri, Nadege, AB Volvo, Göteborg, 2003-12-04

Enarson, Henrik, FöreningsSparbanken, Göteborg, 2003-12-02

Hagström, Urban, Volvo Aero, Trollhättan, 2003-12-01

Hultqvist, Tina, AB Volvo, Göteborg, 2003-12-04

Larsson, Bo, Saab Automobile, Trollhättan, 2003-11-28

Olsson-Brahn, Liselott, Volvo Aero, Trollhättan, 2003-12-01

Trygg, Peter, Göteborg Energi, Göteborg, 2003-12-01

Wannerskog, Göran, SKF, Göteborg, 2003-11-27

Appendix 1 – Företagsbeskrivningar

SKF

SKF startades 1907 i Göteborg och är idag världens ledande leverantör av produkter, kundanpassade lösningar och tjänster inom området lager och tätningar. Koncernen erbjuder även tekniskt stöd, underhållsservice, tillståndsövervakning och utbildning. På senare år har de även stärkt sin position inom områdena linjär rörelse samt högprecisionslager, spindlar och tjänster för verktygsmaskinindustrin. Företaget tillverkar dessutom stål för rullningslager. SKF består av fem divisioner: Industrial, Automotive, Electrical, Service samt Aero and Steel. Alla divisioner har en global marknad och fokuserar på sina specifika kunder. De tillverkar på mer än 80 olika platser runt om i världen. SKF har försäljningsbolag i 70 länder och 10 000 leverantörer som erbjuder service till kunder över hela världen. Inom koncernen finns 40 000 anställda, 4 800 av dessa arbetar i Sverige.⁹⁰

Göteborg Energi

Göteborg Energi är Västsveriges ledande energiföretag och erbjuder sina kunder energitjänster, fjärrvärme, bredband, kyla, naturgas och elnät. Företaget är ett helägt dotterbolag till Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB och har 1 102 anställda. Företaget strävar efter att skapa långsiktiga energilösningar då en effektiv energiförsörjning är en viktig grund för att samhället ska kunna fungera. Göteborg Energi är ett mångsidigt energitjänstföretag som erbjuder produkter och tjänster till både privatpersoner och företag.⁹¹

Volvo Aero

Volvo Aero, som ägs av AB Volvo, utvecklar och producerar högteknologiska komponenter för flygplan och raketmotorer i nära samarbete med världens ledande producenter inom Aerospace. Service och underhåll har blivit en större del av verksamheten. De säljer reservdelar, motorer och hela flygplan men hyr även ut och reparerar dem. För att kunna konkurrera har företaget specialiserat sig inom sitt område. Företagskonceptet är "specialiserade för partnerskap" och deras vision är "bästa partnern". Volvo Aero har komponenter i 80 % av världens alla flygplansmotorer och större flygplan och samarbetar med alla större flygbolag. Företaget har ungefär 3 500 anställda.⁹²

Saab Automobile

Saab började tillverka bilar för 50 år sedan och har en ingenjörstradition inom flyget. Företaget ägs av General Motors och deras huvudkontor ligger i Trollhättan. År 2002 sålde de ungefär 120 000 bilar runt om i världen och de har 8 358 anställda. Saab finns i mer än 50 länder och de viktigaste marknaderna är bland annat USA, Storbritannien, Sverige, Tyskland,

⁹⁰ SKF: s hemsida, 2003-11-25

⁹¹ Göteborg Energis hemsida, 2003-11-25

⁹² Volvo Aeros hemsida, 2003-11-25

och Italien. En av Saabs största marknader är International and Diplomat Sales, IDS, som står för en stor del av deras försäljning.⁹³

FöreningsSparbanken

FöreningsSparbankens affärsidé är att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och lantbruk, kommuner och landsting och organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. FöreningsSparbankens kontorsrörelse kompletterad med Internet, telefon, postkontor och butiker gör banken till Sveriges mest tillgängliga bank. FöreningsSparbanken är en av Nordens största bankkoncerner. Vid årsskiftet 2002-2003 hade koncernen cirka 16 000 anställda, varav ungefär 9 700 i Sverige. FöreningsSparbankskoncernen har cirka 4,2 miljoner privatkunder i Sverige och ytterligare ungefär 3,4 miljoner privatkunder i Baltikum. Fristående sparbanker och delägda banker har ytterligare cirka 1,7 miljoner privatkunder. Bankens styrka är den unika lokala förankringen, som garanteras av deras omfattande kontorsnät som är indelat i 93 lokala banker. Målet är att 99 % av alla affärsbeslut ska fattas i den lokala banken, av dem som känner kunderna och den lokala marknaden. Detta ger en effektiv, decentraliserad bankverksamhet.⁹⁴

AB Volvo

1927 tillverkade Volvo sin första serietillverkade bil. Sedan dess har företaget utvecklats från ett litet lokalt företag till en av världens största tillverkare av tunga lastbilar, bussar och konstruktionsutrustning. Idag är Volvokoncernen en av de världsledande leverantörerna av transportlösningar för kommersiellt bruk. De erbjuder transportlösningar till kunder över hela världen. Deras vision är att genom att skapa värde till kunderna skapas värde för aktieägarna. De använder egen expertis för att skapa transportrelaterade hård- och mjukvaruprodukter av överlägsen kvalitet, säker och miljövänlig vård för krävande kunder i utvalda segment. De arbetar med energi, passion och respekt.⁹⁵ År 2002 hade koncernen ungefär 72 000 anställda i olika delar av världen, de finns representerade i 125 länder och huvudkontoret ligger i Göteborg. I koncernen ingår Volvo Lastvagnar, Volvo Bussar, Volvo Anläggningsmaskiner, Volvo Penta, Volvo Aero och Volvo Financial Services.⁹⁶

⁹³ Saab Automobiles hemsida, 2003-11-25

⁹⁴ FöreningsSparbankens hemsida, 2003-12-09

⁹⁵ Volvos hemsida, 2003-12-09

⁹⁶ Volvos hemsida, 2003-12-09

Appendix 2 – Intervjuguide

Allmänt

Position?

Hur länge har du arbetat med investeringar? Din roll?

Investeringsbeslut

Var uppkommer förslag investeringar? (kortsiktig/långsiktig)

Hur lång planeringshorisont har ni för er investeringsplanering? (kortsiktig/långsiktig)

Berätta om några strategiska investeringar som ni har gjort.

Hur definierar du långsiktighet?

Beskriv ett investeringsbeslut då långsiktighet prioriterades, hur kom långsiktigheten i uttryck?

En långsiktig investering kommer att påverka resultatet negativt några år, hur vågar ni ta en sådan?

Hur definierar du kortsiktighet?

Beskriv ett investeringsbeslut då kortsiktighet prioriterades, hur kom kortsiktigheten i uttryck?

Beskriv problem med kortsiktighet som ni har haft.

Hur undviks kortsiktighet vid investeringsbeslut?

Hur ställer ni er till pressen på kortsiktig rapportering?

- Påverkar det investeringsbeslut?

Vad är en lönsam investering för er? Hur mäter ni om de är bra (kalkylmetoder)?
(kortsiktig/långsiktig)

Vad har ni för avkastningskrav på investeringar? (kortsiktig/långsiktig)

Huvudsaklig period för att utvärdera investeringar? Varför inte längre? (kortsiktig/långsiktig)

Vilken betydelse har utvärderingen av tidigare investeringar för de nya investeringarna?
(kortsiktig/långsiktig)

Används idag ett belöningsystem kopplat till koncernens prestation? Om ja, hur är det uppbyggt? På hur lång sikt (kortsiktig/långsiktig)

I hur hög grad anser ni att ni beaktar olika intressenter då ni tar investeringsbeslut?

Ägare

Företagsledning

Anställda

Långgivare

Kunder