



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Ekonomistyrning vid rekonstruktion

– Ur rekonstruktörens perspektiv

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2009

Författare: Josefin Hanö
Kristina Pihl

Handledare: Christian Ax

Förord

Vi vill tacka samtliga som gjort vår uppsats möjlig att genomföra. Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till samtliga intervjurespondenter för trevligt bemötande och visat intresse för vår undersökning. Stort tack även till vår handledare Christian Ax för glada tillrop och värdefull handledning under uppsatsens gång.

Tack!

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Göteborg, januari 2010

Josefin Hanö

Kristina Pihl

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 2009

Författare: Josefin Hanö och Kristina Pihl

Handledare: Christian Ax

Titel: Ekonomistyrning vid rekonstruktion – Ur rekonstruktörens perspektiv

Bakgrund och problem: Verksamheter som genomgår företagsrekonstruktion befinner sig i en ekonomisk kris med allvarliga betalningssvårigheter. För att hjälpa företagsledningen att byta riktning och finna de effektivaste lösningarna, anlitas en rekonstruktör. Rekonstruktören är den part som ska vägleda företaget under processen och bidra med lösningar som ska få företaget att nå sitt mål med att lösa betalningssvårigheterna. I samråd med företagsledningen framställs en rekonstruktionsplan som ska innehålla de åtgärder som är mest lämpade för företaget. Detta har lett oss fram till följande frågeställning: Vilka åtgärder vidtar rekonstruktören under en företagsrekonstruktion och vilka styrmedel förekommer under processen?

Syfte: Vi vill kartlägga och analysera företeelsen ur rekonstruktörens perspektiv. Genom en explorativ studie vill vi ge ett empiriskt bidrag till ett första steg att bygga upp en förklaring till hur ekonomistyrningen ser ut under rekonstruktionen.

Metod: Vi har använt oss av ett induktivt angreppssätt, vilket innebär att vi utifrån vår empiriska undersökning har försökt kartlägga rekonstruktörens aktuella åtgärder och styrmedel. Vår empiriska undersökning har genomförts med hjälp av tre stycken kvalitativa respondentintervjuer med rekonstruktörer i Göteborgs stad.

Resultat och slutsats: Resultatet som uppnåtts är en kartläggning av de åtgärder som rekonstruktören tillämpar, samt de styrmedel som förekommer under rekonstruktioner. Slutsatsen i studien är att det läggs mest fokus på formella styrmedel och i viss mån organisationsstruktur och mindre formella styrmedel.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNING	3
1.5 MÅLGRUPP	3
1.6 DISPOSITION	3
2 METOD.....	4
2.1 VAL AV UPPSATSÄMNE	4
2.2 ANSATS	4
2.3 VAL AV METOD.....	4
2.4 LITTERATUR	5
2.5 PRIMÄRDATA.....	5
2.5.1 Respondenterna.....	6
2.5.2 Intervjuutförandet	6
2.5.3 Intervjusituation.....	7
2.6 UPPSATSENS KVALITET.....	7
3 REFERENSRAM	9
3.1 REKONSTRUKTIONSPROCESSEN	9
3.2 REKONSTRUKTÖRENS ROLL OCH ANSVAR.....	11
3.3 ÅTGÄRDER – FINANSIELL REKONSTRUKTION	12
3.3.1 Kapitalförbättrande åtgärder.....	12
3.3.2 Likviditetsförbättrande åtgärder.....	14
3.4 ÅTGÄRDER - REKONSTRUKTION I SAK.....	15
3.4.1 Lönsamhetsförbättrande åtgärder	15
3.5 EKONOMISTYRNING – DEFINITION	16
3.5.1 Ekonomistyrning – koppling	17
3.6 VI SUMMERAR	18
4 RESULTAT	19
4.1 INTERVJUSUBJEKT A.....	19
4.1.1 Kapitalförbättrande åtgärder.....	19
4.1.2 Likviditetsförbättrande åtgärder.....	20
4.1.3 Lönsamhetsförbättrande åtgärder	20
4.2 INTERVJUSUBJEKT B	20
4.2.1 Kapitalförbättrande åtgärder.....	21
4.2.2 Likviditetsförbättrande åtgärder.....	21
4.2.3 Lönsamhetsförbättrande åtgärder	22
4.3 INTERVJUOBJEKT C.....	22
4.3.1 Kapitalförbättrande åtgärder.....	22
4.3.2 Likviditetsförbättrande åtgärder.....	23
4.3.3 Lönsamhetsförbättrande åtgärder	23
5 ANALYS	24
5.1 KAPITALFÖRBÄTTRANDE ÅTGÄRDER.....	24
5.2 LIKVIDITETFÖRBÄTTRANDE ÅTGÄRDER.....	25
5.3 LÖNSAMHETFÖRBÄTTRANDE ÅTGÄRDER	25
6 SLUTSATS	27
6.1 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	29
KÄLLFÖRTECKNING.....	30
LITTERATUR OCH FORSKNING	30
OFFENTLIGT TRYCK:.....	31

ELEKTRONISKA KÄLLOR:.....	31
BILAGOR.....	32
BILAGA 1 - INTERVJUMALL	32

1 Inledning

I detta inledande avsnitt avser vi att ge läsaren den bakgrund och problemdiskussion som ligger till grund för uppsatsens undersökningsfokus. Vi vill således skapa ett intresse för ämnet vi valt att ägna vår uppsats åt. Vidare presenteras frågeställning och syfte. Därefter introduceras vår huvudsakliga målgrupp för vilken vår uppsats är skriven för och därefter går vi igenom valda avgränsningar. Avslutningsvis ställer vi upp en överskådlig disposition för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Under år 2008 steg antalet konkurser i Sverige med 6 procent.¹ De vanligaste orsakerna till att företag försätts i konkurs är: hård konkurrens, låg kapitalomsättnings-hastighet samt bristfällig styrning.² Det kan dock finnas en utväg innan konkurs, vilket framställs i lagen om företagsrekonstruktion, LFR 1996:764. Lagen infördes år 1996 och riktar sig till företag som på ett eller annat sätt hamnat i betalnings-svårigheter, men som bedöms ha potential att överleva på marknaden i framtiden. Lagen ger företag möjlighet att frysa inne med betalningar till fordringsägare, så de kan fokusera på att rekonstruera sin verksamhet och återfå lönsamhet.³

Det finns många fördelar med att ansöka om en rekonstruktion istället för att försätta verksamheten i konkurs. Genom förfarandet kan kompetens och företagskultur bibehållas och arbetstillfällena bevaras. Fordringsägarna har även chans att återfå en större del av sina fordringar än vid en konkurs.⁴ Trots detta har lagen om företagsrekonstruktion inte fått stor genomslagskraft sen den infördes och det beror troligtvis på att den inte varit vidare välkänd.⁵ Denna trend börjar nu vända och antalet rekonstruktioner ökar. Detta beror dels på att kunskap om förfarandet ökat, men även på grund av det rådande konjunkturläget.⁶ Under år 2008 var det endast 220 stycken företag i Sverige som ansökte om rekonstruktion jämfört med 6 602 stycken som ansökte om konkurs. Om trenden håller i sig under år 2009 bör antalet ansökningar om rekonstruktion öka med 50 procent vilket kommer visas i årsskiftet 2009-2010.⁷

Utförandet av en rekonstruktion går i korthet ut på att en näringsidkare eller en fordringsägare lämnar in en ansökan om rekonstruktion till Tingsrätten. Om ansökan bifalles utses en rekonstruktör av Tingsrätten som, i samråd med företagsledningen, ska ta fram en rekonstruktionsplan. Denna rekonstruktionsplan ska innehålla åtgärder om hur företaget ska ta sig ur krisen.⁸ En av orsakerna till att rekonstruktioner misslyckas tror Odd Swarting, ordförande i Rekonstruktions- och konkursförvaltar-kollegiet, är att det ställs för få krav på denna rekonstruktionsplan. Det finns inget långsiktigt tänkande i åtgärderna. Den akuta likviditetskrisen åtgärdas, men sedan görs inga planer för hur verksamheten ska överleva på lång sikt.⁹ Lagen ställer inga

¹ ITPS (2008)

² Kedner, G. (1975)

³ Karlsson-Tuula, M. (2006)

⁴ Folkesson, E. (2002)

⁵ Sylvesten, H. R. (2009-04-22)

⁶ Sylvesten, H. R. (2009-04-23)

⁷ Kvarntorp, K. (2009-04-27)

⁸ Riksskatteverket (1998)

⁹ Kvarntorp, K. (2009-04-27)

specifika krav på vad rekonstruktionsplanen ska innehålla eller dess utformning. De enda restriktionerna är att den ska anpassas efter företagets behov.¹⁰ I propositionen kategoriseras däremot två typer av åtgärder som bör ingå i rekonstruktionsplanen: finansiell rekonstruktion och rekonstruktion i sak. De finansiella åtgärderna syftar till att förbättra kapitalbasen och likviditeten. De sakliga åtgärderna syftar till operationella förändringar i verksamheten så att företagets lönsamhet och resultat förbättras. För att utfallet av förfarandet ska bli lyckat och företaget ska få en långsiktig stabilitet bör båda dessa åtgärder vidtas.¹¹ Dock finns det tidsbegränsningar som kan påverka vilka åtgärder som är möjliga att implementera. Ett rekonstruktionsförfarande pågår nämligen endast i tre månader, men kan förlängas i tre månadersperioder upp till ett år.¹²

”Rekonstruktören skall upprätta en rekonstruktionsplan. Av planen skall normalt framgå såväl hur gäldenärsföretagets finansiella situation bör lösas som hur dess resultat skall kunna förbättras. Planens innehåll kan emellertid anpassas till omständigheterna i det enskilda fallet. Det föreskrivs inte i lagen vad planen skall innehålla och inte heller att den skall fastställas.”¹³

1.2 Problemdiskussion

Då verksamheter som är under rekonstruktion befinner sig i en ekonomisk kris med allvarliga betalningssvårigheter är resurserna, för att vända den olönsamma situationen, begränsade. För att hjälpa ledningen att byta riktning och finna de effektivaste lösningarna, med de resurser som finns, tas en rekonstruktör in. Rekonstruktören som utses ska anses lämplig samt inneha rätt kompetens för uppdraget. Det bör dock belysas att dennes kunskap om företaget är bristfällig. Dels då personen inte härstammar från företaget, och dels på grund av att tidsbristen hindrar personen att i detalj sätta sig in i verksamheten och dess problem.

Ekonomistyrning är en benämning på de åtgärder som utförs för att nå specifika mål.¹⁴ Målet med rekonstruktion är att lösa betalningssvårigheterna. Rekonstruktören tar i samråd med ledningen fram en rekonstruktionsplan innehållande de åtgärder som är mest lämpade. Rekonstruktören är alltså den part som ska vägleda företaget under processen och bidra med lösningar som ska få företaget att nå målet.¹⁵ Företagets problem är situationsbaserade vilket innebär att åtgärderna kan skilja sig från fall till fall. Vilken bransch, företagsform, marknadsposition och kundrelationer de har är bara ett fåtal faktorer. På grund av den rådande tidspressen gäller det att snabbt finna lösningar som stabiliserar kassaflödet och genererar i större in- än utbetalningar. Enligt LFR ska rekonstruktören vara neutral och således ha både företaget och fordringsägarnas bästa i åtanke under hela processen. Det är därför viktigt att åtgärderna som vidtas inte åsidosätter någon av parterna.

Det är utifrån detta resonemang vi finner det intressant att undersöka rekonstruktörens ekonomistyrning, från det att processen inleds till dess att projektet är slutfört. För att undersöka detta antar vi oss följande frågeställning:

¹⁰ Karlsson-Tuula, M. (2006)

¹¹ Lag (1996:764)

¹² Proposition (1995/96:5)

¹³ Proposition (1995/96:5) s. 112 f

¹⁴ Holmström, N. (2007)

¹⁵ Proposition (1995/96:5)

1.3 Frågeställning och syfte

- *Vilka åtgärder vidtar rekonstruktören under en företagsrekonstruktion och vilka styrmedel förekommer?*

Vi vill kartlägga och analysera företeelsen ur rekonstruktörens perspektiv. Genom en explorativ studie vill vi ge ett empiriskt bidrag till ett första steg för att bygga upp en förklaring till hur ekonomistyrningen ser ut under rekonstruktion.

1.4 Avgränsning

På grund av vårt syfte begränsar vi oss ifrån vilka synsätt och perspektiv som andra intressenter i en rekonstruktion kan ha. Vi fokuserar inte heller på hur rekonstruktörens ekonomistyrning påverkar företaget. Då förfarandet är situationsbaserat kommer vi inte i detalj förklara de olika styrmedlen, eftersom det skulle bli ett för stort åtagande. Vidare har vi valt att geografiskt avgränsa vår empiriska undersökning.

1.5 Målgrupp

Vår uppsats är ämnad för studenter som önskar fördjupa sig i de åtgärder och styrmedel som är aktuella under en företagsrekonstruktion, eller som avser att göra vidare undersökningar kring ämnet.

1.6 Disposition

Den forstsatta dispositionen av uppsatsen har följande struktur:

Avsnitt 2 ~ Metod. I detta avsnitt beskrivs vårt angreppssätt samt metodval. Detta för att läsaren ska få en förståelse för vårt tillvägagångssätt och hur uppsatsens syfte har uppnåtts. Vi avser även med denna beskrivning att öka uppsatsens validitet och reliabilitet.

Avsnitt 3 ~ Referensram. Detta avsnitt anger de teorier som legat till grund för att besvara uppsatsens frågeställning. I referensramen behandlas även rekonstruktionsprocessen tillsammans med LFR:s riktlinjer om rekonstruktörens roll och ansvar. Vidare förklaras vanliga åtgärder vid rekonstruktion, och avslutningsvis definieras och kopplas begreppet ekonomistyrning till vårt syfte.

Avsnitt 4 ~ Resultat. Här kartläggs det resultat som framkommit av den empiriska undersökningen som skedde genom intervjuer med tre stycken rekonstruktörer.

Avsnitt 5 ~ Analys. I detta avsnitt fördjupas resonemanget som förts i tidigare avsnitt med avsikt att belysa de åtgärder och styrmedel som framkom i den empiriska studien.

Avsnitt 6 ~ Slutsats. Avslutningsvis framställs slutsatser av det material vi studerat, samt rekommendationer till fortsatt forskning inom området.

2 Metod

I detta avsnitt avser vi att redogöra och motivera för de val vi gjort under uppsatsprocessen. Avsnittet syftar också till att öka förståelsen kring de förutsättningar som ligger till grund för uppsatsen.

2.1 Val av uppsatsämne

Då företagsrekonstruktion är ett förfarande som samtliga inblandade aktörer kan dra fördel av finner vi ämnet i sig intressant. För att välja infallsvinkel sökte vi på tidigare studier inom ämnet och fann en hel del undersökningar gällande lagens utformande, samt jämförelser med andra lagar. Det fanns även ett fåtal fallstudier om hur specifika företags ekonomistyrning påverkas under en rekonstruktion. Studier ur rekonstruktörens perspektiv var dock relativt obehandlat. Vi som författare hade inga förkunskaper inom ämnet vilket har bidragit till ett ökat intresse. Det har också bidragit till att uppsatsen bygger på en utforskande undersökning där det inte funnits några klara hypoteser från början.

2.2 Ansats

Det finns två angreppssätt för att kunna dra slutsatser i en studie, induktiv eller deduktiv ansats. Induktion kallas vanligtvis för ”upptäckarens väg” eftersom det finns få teorier i ämnet sedan tidigare, medan deduktion kallas ”bevisföringens väg” då det testas befintliga teories trovärdighet.¹⁶ Vi har valt en induktiv ansats för att det bäst avspeglar vårt syfte och vår frågeställning. Den induktiva ansatsen innebär att vi har utgått från en empirisk undersökning och genom den gjort försök till att hitta nya teorier. Det är ett vanligt sätt att arbeta på när det gäller explorativa studier, alltså sådana som utforskar en ny eller relativt okänd företeelse eller vinkling av ett problem.¹⁷ Vi finner att vår frågeställning är utforskad och att det endast finns ett fåtal teorier kring vårt problemområde, därför anser vi att detta angreppssätt passar bäst för vår studie.

2.3 Val av metod

För att utforska och undersöka olika ämnen och komma fram till lösningar på problem görs metodval i forskningsarbeten. Detta val ska vara baserat på frågeställningen för att arbetsgången ska bli anpassad till att lösa problemet. Metoden kan därför anses vara det verktyg som väljs för att uppfylla studiens mål. Det finns två möjliga val av metod: kvalitativ eller kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden innebär att information samlas in för att få en djupare förståelse för en situation och därmed skapa en helhetsbild av en viss företeelse. Den kvantitativa metoden går istället ut på att arbeta fram ett resultat genom teorier och sedan testa om resultatet är användbart.¹⁸ En kvalitativ metod ger således förståelse för ett problem, medan en kvantitativ metod försöker förklara lösningar på ett problem.¹⁹ Vi har valt att arbeta efter en kvalitativ metod då vårt syfte är att uppnå ökad förståelse för en rekonstruktörs ekonomi-

¹⁶ Andersen, I. (1998)

¹⁷ Andersen, I. (1998)

¹⁸ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

¹⁹ Andersen, I. (1998)

styrning. En kvalitativ metod lämnar även utrymme för en närmare undersökning av ett fåtal aktörer med förståelse för ämnet.²⁰ Detta innebär att information kan inhämtas med hjälp av intervjuer, vilket föll sig naturligt för oss då rekonstruktörens arbetsinsatser är situationsbaserade och inte i detalj reglerade genom lagen.

2.4 Litteratur

För att öka vår kunskap inom det valda ämnet, samt för att styrka vår undersökning med olika teorier, sökte vi upp sekundär information. Den användes även för att undersöka vad som tidigare skrivits inom ämnet. Utan litteraturen hade vi inte kunnat göra en analys och framställa relevanta slutsatser. För att ta fram nödvändig information sökte vi i de databaser och tidskrifter som står till förfogande för studenter vid Göteborgs Universitet. Databaser som användes för att ta fram litteratur samt tidigare studier var bland annat: LIBRIS (Kungliga biblioteket) och GUNDA (Göteborgs Universitets bibliotek). För att söka efter vetenskapliga artiklar och övriga tidskrifter användes bland annat: Business Source Premier, J STORE och Affärsvärlden. De mest förekommande sökorden var följande:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| * Företagsrekonstruktion | * Business reconstruction |
| * Rekonstruktör | * Crisis strategies |
| * Åtgärder vid rekonstruktion | * Turn around |
| * Ekonomistyrning | * Management control |

Då juridiken sätter ramarna för rekonstruktionsförfarandet har även den svenska lagen tagits i beaktning. Övriga källor som varit av betydelse för uppsatsen har varit olika relevanta hemsidor rörande rekonstruktion. Vi har valt att läsa såväl svensk som utländsk litteratur för att försöka få en bredare bild av forskningen kring området. Syftet med att söka bland tidigare uppsatser som berört vårt ämne var dels för att undersöka om det redan fanns liknande studier, dels för att finna ny kunskap och inspiration. I referensramen går vi igenom olika åtgärder som är lämpliga vid rekonstruktion, det urvalet gjordes baserat på de vanligast förekommande åtgärderna i de källor vi genomsökte. Denna avgränsning var nödvändig då det finns en mängd åtgärder att tillgå och vi inte kunde ta alla i beaktning.

2.5 Primärdata

En kvalitativ metod med en induktiv ansats gav oss en bra kartläggning om hur informationen skulle samlas in. Primärdata som varit väsentlig för denna uppsats har samlats in med hjälp av två typer av intervjuer, informant- och respondentintervjuer. Informantintervjuer har används i syfte att intervjua respondenter som besitter kunskap om företeelsen men som inte är den centrala aktören. De kan således bidra med information på ett neutralt sätt. Respondentintervjuerna syftar till att intervjua respondenter som har en direkt koppling till undersökningen och därmed kan ge sina personliga åsikter i ämnet.²¹ Vi inledde med att utföra två informantintervjuer. Den första med en konkursdomare vid Göteborgs Tingsrätt, den andra med en företags-

²⁰ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

²¹ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

ledare som genomgått en lyckad rekonstruktion. Syftet var dels att få grundligare information om ämnet och undvika eventuella missförstånd av lagen, dels för att få deras syn på rekonstruktörens ansvar och roll under processen. Vidare utförde vi tre stycken respondentintervjuer för att få rekonstruktörers personliga erfarenheter, samt information om eventuella likheter och olikheter i synen om deras ekonomistyrning.

2.5.1 Respondenterna

Då det inte förekommit så många företagsrekonstruktioner i Sverige, finns det få rekonstruktörer som varit med vid flera förfaranden och således har den kunskap som vi efterfrågat. Vår ambition vid urvalet av respondenterna var att kontakta de som handhållit flest rekonstruktioner i Sverige, oavsett stad. Efter att vi varit i kontakt med flera svenska statistiska enheter och rättsinstanser fann vi att det inte finns förd statistik över företagsrekonstruktioner. Såldes inte heller någon statistik över vilka rekonstruktörer som handhållit flest. Efter samtal med Göteborgs Tingsrätt fick vi information om att de fört statistik över sina förfaranden. Det enda sättet att få tillgång till förteckningarna var genom att personligen besöka Göteborgs Tingsrätt. Detta bidrog till en naturlig geografisk avgränsning bland våra respondenter. Vi sammanställde en lista över de rekonstruktörer som varit delaktiga i målen och sorterade därefter listan efter; namn, antal rekonstruktioner samt vilket företag rekonstruktören kom från. Vi fann därefter att många av rekonstruktörerna enbart varit delaktiga i ett fall. En annan problematik var att många av rekonstruktörerna arbetade på samma företag. För att få en så bred och trovärdig datainsamling som möjligt ville vi att respondenter skulle härstamma från olika företag, då det förhoppningsvis skulle bidra till en mer nyanserad bild.

Utefter denna bakgrund valde vi att intervjua tre rekonstruktörer som samtliga var jurister men med något olika bakgrunder. Vi valde enbart tre intervjuer då vi fann att fler inte skulle modifiera vår bild ytterligare. De andra rekonstruktörerna inom området hade nämligen inte handhållit fler rekonstruktionsprocesser än våra valda respondenter.

Vi fick ett bortfall men den tilltänkta respondenten kunde snabbt ersättas med en likvärdig respondent. I övrigt valde vi att låta intervjuerna vara anonyma för att åsikterna inte skulle slå tillbaka på respondenterna. Det minskar även risken för att intervjusubjekten försöker framställa företeelsen på ett bättre sätt än vad som faktiskt är sant, eller försöker ge sådana svar som de tror att vi efterfrågar.

2.5.2 Intervjuutformandet

Syftet med intervjustudier är att skapa en föreställning om hur människor uppfattar sin omvärld. De får således med egna ord uttrycka sin uppfattning om ett visst fenomen och därmed kan vi som författare få en större förståelse.²² För att få ut den bästa effekten av intervjuerna skapade vi i förväg en intervjumall²³ med grundfrågor och vissa ungefärliga följdfrågor. Frågorna hade ingen särskild inbördes ordning utan ställdes i den ordning som passade för samtalsföljden. Det innebar att vi satte ramar för intervjun, men i övrigt kunde respondenterna tala fritt om sina åsikter i ämnet. Vi styrde intervjun ytterst lite, endast då respondenterna gled ifrån ämnet alltför mycket

²² Kvale, S. (2007)

²³ Se bilaga 1

eller inte gav oss svar på samtliga frågor.²⁴ Intervjumallen var således formell men ostrukturerad. I utformningen av vår intervjumall tog vi till den tematiska och dynamiska aspekten som Kvale talar om. Det innebär dels att frågorna är relevanta, med tanke på ämnet, för att kunna få relevanta och spontana svar. Dels att frågorna är lätta och stimulerande och därmed hjälper samtalet att flyta på.²⁵ För att de intervjuade skulle tala fritt, använde vi öppna frågor som inte styrde dem allt för mycket.²⁶ I slutet av intervjun gav vi respondenterna utrymme att ställa följdfrågor eller förtydliga sina svar, så att inga missförstånd skulle ske.

2.5.3 Intervjusituation

Processen med att kontakta intervjuobjekten inleddes med telefonsamtal där vi gav en kort bakgrund och förklaring om vår uppsats. Därefter bestämdes möten på deras respektive kontor för att respondenterna skulle känna sig trygga i miljön. Respondenterna erbjöds att få intervjumallen skickad till sig i förväg, för ökad förståelse av syftet med intervjuerna. Det var dock endast en av respondenterna som ville få denna mall skickad till sig innan intervjutillfället. Under intervjun försökte vi vara oformella och hålla oss borta från det akademiska språket för att få en avslappnad stämning. Dessutom strävade vi efter att få frågorna så korta som möjligt samt enkla att förstå. Vid intervjutillfället informerades de intervjuade återigen om vårt syfte med studien och vad informationen skulle användas till. Det klargjordes att intervjun var anonym och att de kunde avbryta när de ville samt att de kan få ta del av den färdiga rapporten. De erbjöds även att få granska intervjun för att kunna korrigera eventuella missförstånd innan den slutliga rapporten färdigställdes, detta ville dock inga av respondenterna göra. Intervjuerna spelades in, efter respondenternas medgivande, och anteckningar fördes under hela intervjun.²⁷ Syftet med inspelningen var att vi som författare skulle kunna analysera intervjuerna vid senare tillfälle utan att riskera att information misstolkats eller glömts bort. För att ta bort tonvikten på att intervjun spelades in var det en fördel att situationen var oformell samt att frågorna var enkla och öppna. Samtliga intervjuer tog mellan 60 och 90 minuter och vi valde att närvara vid intervjuerna båda två. Detta för att lättare kunna skapa en känsla av ett samtal snarare än ett förhör.

2.6 Uppsatsens kvalitet

Litteraturen är baserad på respektive författares åsikter i ämnet, vilket kan bidra till skiljda meningar om samma företeelse. Det kan vara positivt då det ger en bred syn på problemet, men det kan även vara negativt då informationen kan vara påverkad av författarens personliga åsikter i ämnet. Detta har vi försökt att undvika genom att använda oss av flera källor och därmed få understöd för de olika åsikter som tas upp. Därmed anser vi oss ha varit kritiska till de olika källorna. Då studien är utförd vid årsskiftet var inte statistiken för år 2009 färdigställd, vilket innebär att den är något inaktuell. Den styrker dock våra synpunkter.

En del av källorna vi hänvisat till är sekundära och därmed grundade på författarens tolkningar av tidigare led, vilket vi är medvetna om inte är att föredra. Otillgänglighet har dock hindrat oss från att söka efter ursprungskällan. Vi är även medvetna om att

²⁴ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

²⁵ Kvale, S. (2007)

²⁶ Kvale, S. (2007)

²⁷ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

det finns ett stort urval av litteratur som berör vår referensram och vi har inte haft möjlighet att studera allt. Urvalet vi gjort har främst grundats på tillgänglighet men vi har även värderat litteraturens lämplighet. Det bör också riktas kritik mot urvalet av åtgärderna som används vid en rekonstruktion, vilka tas upp under referensramen. Valet är grundat på de mest påträffade, men det innebär dock inte att alla instämmer i att de är de vanligaste.

Primärdatan är endast baserad på de intervjuer som vi genomfört, alltså är det endast från dem i samband med litteraturen som vi avser att framställa våra slutsatser. I vårt resultat- och analysavsnitt är det också vår tolkning av intervjuerna som visas, vilket kan bidra till att vissa brister och missförstånd i överföringen från verkligheten kan ha skett. Vidare är intervjuerna i sig en tolkning av hur intervjusubjekten uppfattar sin omgivning.

3 Referensram

I detta avsnitt kommer vi först redogöra för hur rekonstruktionsförfarandet går tillväga och lagens restriktioner för rekonstruktörens ansvar och roll under processens gång. Vidare kommer vi presentera de åtgärder som är aktuella under förfarandet och koppla ihop detta med ekonomistyrningens användning och betydelse.

3.1 Rekonstruktionsprocessen

För att öka förståelsen visas här en översiktlig bild av processen.



Figur 3.1: Rekonstruktionsprocessen²⁸

För att företag ska kunna få ansöka om företagsrekonstruktion krävs det att de har betalningssvårigheter. Det ska kunna antas att företaget inte kan betala av sina skulder eller att sådan oförmåga inträder inom kort. Folkesson beskriver tre grader av betalningssvårigheter som företag kan stå inför. Den första graden är insufficienta problem, vilket innebär att företagets skulder överstiger dess tillgångar. Om skulderna är långsiktiga betraktas däremot inte problemet som akut. Den andra graden är illikvida problem, vilket medför att företaget har en tillfällig låg likviditet. Det kan däremot lösas om företaget äger tillgångar som kan säljas av och omsättas till kontanta medel. Den sista graden är obestånd och det innebär att företaget är permanent illikvida och inte heller har några tillgångar som kan säljas av. Enligt lagen om företagsrekonstruktion, LFR, kan företag som har insufficienta problem eller är illikvida ansöka om rekonstruktion. Befinner de sig på obestånd anses förfarandet inte vara givande.²⁹

En rekonstruktionsprocess inleds med att en skriftlig ansökan lämnas in till Tingsrätten av en näringsidkare eller fordringsägare. Oavsett vem som lämnar in ansökan, måste näringsidkaren lämna sitt medgivande innan Tingsrätten fattar beslut

²⁸ Egen modell

²⁹ Folkesson, E. (2002)

om att förfarandet ska godkännas. I det fall där ansökan inkommer av näringsidkaren ska orsakerna till betalningssvårigheterna förklaras, en förteckning över samtliga fordringsägare bifogas, en förklaring på hur en uppgörelse med fordringsägarna är tänkt, samt en redogörelse för hur verksamheten ska bedrivas i fortsättningen. I samband med att en ansökan inkommer lämnar också företaget förslag på en rekonstruktör tillsammans med en förklaring på dennes lämplighet för utförandet. Både ansökan och rekonstruktören ska vidare godkännas av Tingsrätten snarast möjligt och därefter ska samtliga fordringsägare kallas till ett så kallat borgenärs-sammanträde inom en vecka. Sammanträdet ska ske inom tre veckor och då ska en preliminär rekonstruktionsplan föreläggas fordringsägarna. De har sedan under sammanträdet rätt att uttala sig om planen och om förfarandet bör fortsätta. Om fordringsägarna av någon anledning vill kontrollera rekonstruktionsförfarandet mer ingående har de rätt att kräva att en så kallad borgenärskommitté utses, vilken utnämns av Tingsrätten. Rekonstruktören har i de fall skyldighet att rådfråga och informera denna kommitté i samtliga ekonomiska frågor.³⁰

Under dessa tre veckor ska alltså en preliminär rekonstruktionsplan utarbetas, vilken under processens gång kan justeras. Enligt LFR ska denna upprättas av rekonstruktören i samråd med företaget.³¹ Förarbetena till lagen nämner dock att rekonstruktören ensam har det yttersta ansvaret för upprättandet. Planen är obligatorisk men enligt LFR finns inga särskilda anvisningar om vad planen ska innehålla i detalj. Förarbetena till lagen betonar däremot att den bör behandla hur företagets problem bör lösas och vilka åtgärder som ska vidtas.³² Enligt Karlsson-Tuula framkommer det att rekonstruktionen kan vara såväl finansiell som verksamhetsinriktad.³³ I förarbetena förklaras att den finansiella rekonstruktionen syftar till en uppgörelse med fordringsägarna om hur de existerande skulderna ska kunna betalas. Den verksamhetsinriktade, även kallad rekonstruktion i sak, syftar till att förändra företagets verksamhet så att resultatet förbättras och verksamheten åter blir lönsam.³⁴

Under rekonstruktionen har näringsidkaren rätt att begära förhandling av offentliga ackord, vilket innebär en ekonomisk uppgörelse med fordringsägarna och därmed att företagets skulder skrivs ner med bestämd procentsats. Ackordsförhandlingen ska begäras skriftligen, och det ska framgå vad företaget vill betala och när utbetalningen ska ske. Under förhandlingarna ska samtliga fordringsägare närvara och de har alla rätt att framföra sina åsikter innan Tingsrätten fastslår beslutet. Rätten offentliggör sedan utfallet av förhandlingen, då detta förfarande är en offentlig handling. Vid ackordförhandlingar har fordringsägarna rätt till minst 25 procent av fordringarnas belopp, vilket ska utbetalas inom ett år efter det att ackordet har fastställts. Detta förutsatt att fordringsägarna inte har godkänt en längre betalningstid. När ackorden sedan har förhandlats fram och godkänts är de bindande för båda parterna.³⁵

Processen pågår i tremånadersperioder och företaget har rätt att begära förlängning av rekonstruktionen upp till ett år. Ett rekonstruktionsförfarande kan alltså sträcka sig från tre månader upp till ett år. Godkänns inte denna förlängning av Tingsrätten

³⁰ Lag (1996:764)

³¹ Lag (1996:764)

³² Proposition (1995/96:5)

³³ Karlsson-Tuula, M. (2006)

³⁴ Proposition (1995/96:5)

³⁵ Lag (1996:764)

upphör förfarandet. En företagsrekonstruktion ska även upphöra ifall näringsidkaren, Tingsrätten, rekonstruktören eller fordringsägarna av olika anledningar begär det och har bra underlag för det. Anledningarna kan enligt LFR vara att aktörerna anser att syftet är uppfyllt eller anser att det inte kommer gå att uppfylla. Innan Tingsrätten beslutar om avslutande av rekonstruktionen har alla parter rätt att yttra sig.³⁶

3.2 Rekonstruktörens roll och ansvar

LFR reglerar inte i detalj hur en företagsrekonstruktion ska gå till då alla förfaranden är situationsbaserade. Det är således företaget själv som får se till att förfarandet får önskat resultat. För att garantera att så blir fallet utser Tingsrätten en rekonstruktör som har till uppgift att göra en företagsanalys och utvärdera verksamheten och dess problem och sedan yttra sig om förfarandet överhuvudtaget är aktuellt. Denne person ska även vägleda företaget genom den juridiska processen. I förarbetena till LFR betonas det att den viktigaste uppgift rekonstruktören har, är att kunna bedöma de affärsmässiga förutsättningarna för fortsatt verksamhet. Om så är fallet ska rekonstruktören vidare lämna förslag på hur problemen bör lösas och i samråd med näringsidkaren utforma en rekonstruktionsplan med aktuella åtgärder.³⁷ Karlsson-Tuula understryker dock att propositionen till LFR framhäver att åtgärderna för att nå syftet med förfarandet ska utföras av företaget självt.³⁸

Syftet med en rekonstruktör är således att temporärt tillföra företaget särskild kompetens, både vad gäller juridiska och företagsekonomiska frågor.³⁹ För att bli utsedd till rekonstruktör ställer därför LFR krav på att rekonstruktören ska vara lämplig för arbetet och besitta den erfarenhet som uppdraget kräver. Vid behov har rekonstruktören däremot rätt att anlita ett biträde med specialkompetens och om uppdraget är omfattande kan flera rekonstruktörer utses. Rekonstruktören ska godkännas av både näringsidkaren och fordringsägaren och måste således ha förtroende från båda parterna.⁴⁰ I förarbetena till LFR föreskrivs det att rekonstruktören ska vara neutral under hela förfarandet och vara både rådgivande mot näringsidkaren samt se till att fordringsägarnas intresse inte åsidosätts.⁴¹

Från LFR går det att tolka att rekonstruktören har särskilda befogenheter under förfarandet. Bland annat måste företagets samtliga utbetalningar, nya åtaganden och övriga finansiella händelser godkännas av rekonstruktören innan de agerar. I det fall då det finns en borgenärskommitté måste rekonstruktören även samråda med denna i väsentliga frågor. Andra tydliga uppgifter som rekonstruktören har enligt LFR är att de inom en vecka efter beslutet om förfarandet fattats, har skyldighet att informera samtliga fordringsägare om att en rekonstruktion ska genomföras. Denna information ska även innefatta en förteckning över företagets ekonomiska ställning, en förklaring på varför de har betalningssvårigheter och hur verksamheten ska rekonstrueras. Slutligen ska fordringsägarna även underrättas om tidpunkten för borgenärs-sammanträdet där de har möjlighet att framföra sin åsikt.⁴²

³⁶ Lag (1996:764)

³⁷ Karlsson-Tuula, M. & Persson, H.A. (2001)

³⁸ Karlsson-Tuula, M. & Persson, H.A. (2001)

³⁹ Karlsson-Tuula, M. & Persson, H.A. (2001)

⁴⁰ Lag (1996:764)

⁴¹ Proposition (1995/96:5)

⁴² Lag (1996:764)

Inför ackordsförhandlingarna ska rekonstruktören bifoga en förteckning över de fordringsägare som har rätt att medverka, och under förhandlingarna ska denne yttra sin ståndpunkt angående ackordet. Beslutas det att ackord ska upprättas kan en tillsynsman bli utsedd vars uppgift är att se till att företaget uppfyller ackordsbesluten. Tillsynsmannen kan vara en extern part eller rekonstruktören själv. Såväl rekonstruktören som tillsynsmannen har rätt till en skäligen ersättning för sina uppdrag, vilken ska prövas av rätten och arvudet ska därefter utbetalas av näringsidkaren.⁴³

3.3 Åtgärder – Finansiell rekonstruktion

Finansiell rekonstruktion syftar som tidigare nämnts till att förbättra kapitalbasen och kassaflödet. På så vis åtgärdas de akuta ekonomiska problem som företaget står inför.⁴⁴ Det syftar även till att förbättra kapitalet så näringsidkaren ska kunna behålla eller förnya sina krediter.⁴⁵ Vidare kommer den finansiella rekonstruktionen delas upp i två delar; kapitalförbättrande åtgärder och likviditetsförbättrande åtgärder.

3.3.1. Kapitalförbättrande åtgärder

Sudarsanam och Lai förklarar att kapitalförbättrande åtgärder syftar till att förbättra skuldsättningsgraden, vilket kan göras genom att minska skulderna och/eller öka det egna kapitalet.⁴⁶ Kapitalförbättrande åtgärder innebär således justeringar i balansräkningens poster så att skuldsättningsgraden förbättras, vidare kommer här presenteras olika åtgärder för att uppnå detta.



Figur 3.2: Överskådlig bild av kapitalförbättrande åtgärder.⁴⁷

Den vanligaste metoden för att minska skulderna vid en rekonstruktion är förhandlingar med fordringsägarna om att skriva ner de fordringar som finns på det skuldsatta företaget, vilket innebär att olika typer av ackord tas fram. Det är inte ett krav, men *”torde dock vanligen ingå som ett moment i en företagsrekonstruktion”*⁴⁸. Det finns två typer av ackord: underhandsackord och offentliga ackord.

Underhandsackord är en informell uppgörelse mellan näringsidkaren och fordringsägaren som inte är reglerad i lagen, därför nämner förarbetena att denna typ av ackord i första hand är att föredra. Det innebär att parterna ingår en egen uppgörelse om

⁴³ Lag (1996:764)

⁴⁴ Sellert, O. & Folkesson, E. (2005)

⁴⁵ Proposition (1995/96:5)

⁴⁶ Sudarsanam, S. & Lai, L. (2001)

⁴⁷ Egen modell

⁴⁸ Proposition (1995/96:5) s. 172 f

nedskrivning eller andra förändringar av fordringarna.

I de fall då ett underhandsackord inte kan förhandlas fram har näringsidkaren rätt att ansöka om offentliga ackord, vilket är lagstadgat och därmed tvingande för fordringsägarna att acceptera. Det gäller dock endast fordringsägare som är behöriga vilka är de som har fordringar på företaget innan rekonstruktionen inleddes men inte har förmånsrätt.⁴⁹ Förmånsrätt innebär att det finns en inteckning i företaget som ger rätt till betalning av hela fordran när rekonstruktionen är avslutad.⁵⁰ Samtliga fordringsägare har rätt till lika stor andel av betalningen och de ska erhålla minst 25 procent av den ursprungliga fordran ifall de inte frivilligt går med på en lägre summa. Vid förhandlingen ska det fastslås när utbetalningen ska ske, vilket är senast ett år efter att beslutet har fattats. Även här kan fordringsägarna frivilligt gå med på att förlänga betalningstiden. Det är i dessa fall som rekonstruktionsförfarandet kan fortskrida längre än ett år. Skillnaden gentemot ett underhandsackord är att ett offentligt ackord måste bli accepterat av en majoritet av fordringsägarna genom omröstningar innan det blir giltigt. Om förslaget ger fordringsägarna mer än 50 procent av fordran måste minst två tredjedelar acceptera förslaget, om det är under 50 procent är det istället tre fjärdedelar som måste acceptera förslaget.⁵¹ Vid ansökan om ackordsförhandlingar ska rekonstruktören lämna in underlag på företagets tillgångar och skulder, en balansräkning samt ett förslag på hur stort ackordet kommer vara.⁵²

Förutom ackord erbjuder lagen en annan lösning till att sänka skulderna, vilken kallas för kvittning. Det innebär att en näringsidkare har rätt att kvitta en skuld mot en fordran till samma fordringsägare. Skulden försvinner, men inga nya intäkter inkommer för det utförda arbetet.⁵³

Det egna kapitalet kan öka genom att befintliga ägare ger ett kapitaltillskott eller att en nyemission görs för att få in nya ägare. Bowman & Singh belyser dock att det krävs utförliga underlag för att få externa parter att vilja investera i företaget. För att nya ägare ska våga investera måste det framkomma att verksamheten börjar vända och att det enda som krävs för att verksamheten ska bli långvarig är nya resurser.⁵⁴ Sudarsanam & Lai anser även att minskade, eller helt uteblivna aktieutdelningar har en bidragande effekt, då det innebär att tillgångarna behålls inom företaget.⁵⁵

I förarbetet finner vi att syftet med en rekonstruktion inte nödvändigtvis är att företaget fortsätter drivas i samma juridiska form. ”Huvudsaken med en rekonstruktion är att rörelsen kan fortsätta i en eller annan form utan konkurs⁵⁶”. Därför kan en överenskommelse även innebära att en extern part går in och köper upp hela eller delar av företaget. Då övertas samtliga skulder och tillgångar av den nya parten, förutsatt att fordringsägarna godkänner uppköpet.⁵⁷

⁴⁹ Proposition (1995/96:5)

⁵⁰ Martens, A. (2005)

⁵¹ Proposition (1995/96:5)

⁵² Lag (1996:764)

⁵³ Lag (1996:764)

⁵⁴ Bowman, E. H. & Singh, H. (1993)

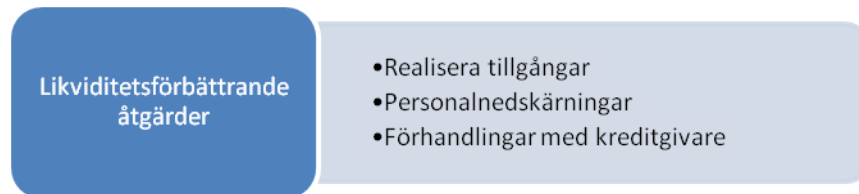
⁵⁵ Sudarsanam, S. & Lai, L. (2001)

⁵⁶ Proposition (1995/96:5) s. 119 f

⁵⁷ Proposition (1995/96:5)

3.3.2 Likviditetsförbättrande åtgärder

Likviditetsförbättrande åtgärder syftar till att minska utbetalningarna och/eller öka inbetalningarna. Vidare kommer tre olika åtgärder att presenteras.



Figur 3.3: Överskådlig bild av likviditetsförbättrande åtgärder.⁵⁸

Enligt Sudarsanam och Lai är ett effektivt sätt att få in likvida medel en realisation av tillgångar. Att göra sig av med utnyttjade tillgångar eller ibland till och med de som utnyttjas, kan vara det enda sättet att få in tillräckligt med likvida medel i en kris-situation. I de fall där rekonstruktionsförfarandet sker i större företag kan hela enheter avvecklas för att öka likviditeten. Det är vanligt att dotterbolag och enheter säljs eller avvecklas för att antingen öka intäkterna eller minska kostnaderna.⁵⁹ Sellert och Folkesson drar det inte lika långt utan ger som förslag att sälja av lösöre.⁶⁰ Enligt lösöreköpslagen så kan lösöre säljas fast säljaren behåller vårdnaden av det. På så vis äger en utomstående part en del av företagets tillgångar fast de fortfarande brukar dem som vanligt.⁶¹ I de fall där avveckling och försäljning av enheter eller tillgångar inte är ett alternativ kan företaget istället använda sig av finansiell leasing. Det innebär att företaget säljer maskiner som de egentligen behöver för att därefter leasa dem. Ytterligare ett alternativ är att köpa tillbaka nödvändiga tillgångar på avbetalning för att därigenom öka de likvida medlen på kort sikt.⁶²

En av de största betalningsposterna hos företag är personalkostnader och löner, därför är det ofta ett måste att göra personalnedskärningar vid en rekonstruktion. En del forskare anser att det är ett nödvändigt ont. Likviditeten behöver stärkas för att företaget överhuvudtaget ska kunna fortsätta driva sin verksamhet och åtgärden kan därför löna sig på lång sikt. Däremot kan det vara negativt för organisationen på kort sikt, eftersom det skapar oroligheter bland personalen, då det påverkar förtroendet och lojaliteten bland de som fortfarande är anställda. Det finns även de forskare som är emot personalnedskärningar och anser att risken till konkurs ökar eftersom förändringar bidrar till att välgrundande rutiner och viktig kompetens inom företaget går förlorad. Andra följder kan även vara att det påverkar förhållandet till de externa intressenter som företaget behöver för att klarar sig långsiktigt.⁶³ För att minska utbetalningarna på kort sikt kan bolag under rekonstruktion utnyttja lönegarantin. Det innebär att första månadslönen och tillhörande sociala kostnader betalas av läns-

⁵⁸ Egen modell

⁵⁹ Sudarsanam, S. & Lai, L. (2001)

⁶⁰ Sellert, O. & Folkesson, E. (2005)

⁶¹ Lag 2006:674

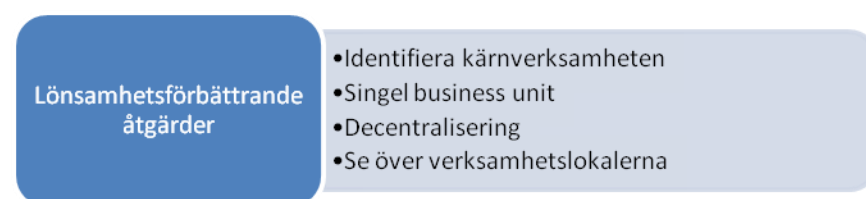
⁶² Sellert, O. & Folkesson, E. (2005)

⁶³ Bowman, E. H. & Singh, H. (1993)

styrelsen. Dessa pengar ska dock betalas tillbaka när rekonstruktionen är genomförd.⁶⁴ Bowman och Singh belyser ytterligare en åtgärd som kan vara aktuell för företag under en krisperiod, nämligen förhandlingar med kreditgivarna. Att få bättre ränte-villkor och/eller amorteringsavtal på de befintliga lånen kan bidra till att utbetalningarna minskar.⁶⁵

3.4 Åtgärder - rekonstruktion i sak

I förarbetet betonas det att även åtgärder som förbättra resultatet på sikt bör vidtas för att verksamheten ska kunna vara lönsam även efter det att rekonstruktionen är avslutad.⁶⁶ Åtgärderna involverar alla moment som berör företaget på den operativa nivån.⁶⁷ De sakliga åtgärderna är situationsanpassade då företagets form, marknadsposition med mera påverkar vilka åtgärder som är aktuella. Nedan kommer generella åtgärder som syftar till att förbättra företagets resultat definieras.



Figur 3.4: Överskådlig bild av lönsamhetsförbättrande åtgärder.⁶⁸

3.4.1 Lönsamhetsförbättrande åtgärder

Det primära med saklig rekonstruktion är att undersöka produktionens effektivitet och vilka produkter som är mest lönsamma.⁶⁹ Sudarsanam och Lai diskuterar vikten av att kärnverksamheten kartläggs så företaget får en överblick av vilka produkter som är lönsammast och därefter satsar mer på dem. De menar alltså att verksamheten ska övergå till en så kallad ”*singel business unit*”, vilket innebär att de endast ägnar sig åt en specifik verksamhet.⁷⁰ För att kunna bedöma vilka aktiviteter som är lönsamma ska en företagsanalys utarbetas. Genom olika kostnads kalkyler kan kärnverksamheten utvärderas och därefter kan företaget avgöra vad som bör avvecklas och vad som är värt att satsa på.⁷¹

Om företaget har en stor organisation eller ingår i en koncern upplyser Slatter om att en decentralisering kan vara nödvändig. Åtgärden ökar lönsamheten eftersom det bidrar till att ledningen lättare kan styra de anställda i rätt riktning. Vid decentralisering bryts stora grupper ner i mindre enheter, vilket medför att divisionscheferna får bättre kontakt med sina underordnade. Genom närmare kontakt tydliggörs arbetsinsatser och fler kontroller kan genomföras, detta kan vidare bidra till en effektivare

⁶⁴ Proposition (1995/96:5)

⁶⁵ Bowman, E. H. & Singh, H. (1993)

⁶⁶ Proposition (1995/96:5)

⁶⁷ Sellert, O. & Folkesson, E. (2005)

⁶⁸ Egen modell

⁶⁹ Sellert, O. & Folkesson, E. (2005)

⁷⁰ Sudarsanam, S. & Lai, L. (2001)

⁷¹ Slatter, S. (1984)

produktion.⁷²

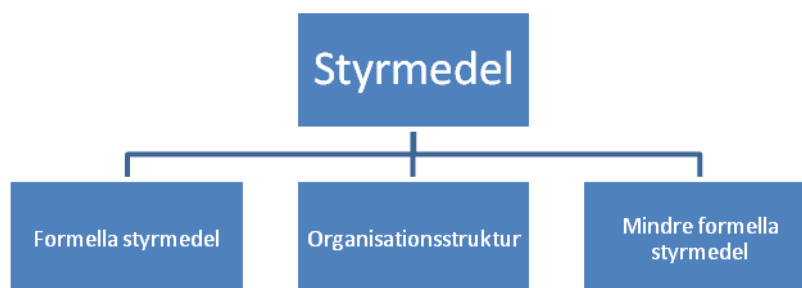
Sellert och Folkesson anger också att verksamhetslokalerna bör ses över för att öka lönsamheten. På lång sikt kan företaget undersöka hur lokalerna kan utnyttjas på effektivast sätt. På kort sikt kan byte eller uthyrning av lokalerna även öka likviditeten, och därmed ses som en likviditetsåtgärd.⁷³

3.5 Ekonomistyrning – definition

Som nämndes i bakgrunden är en av de vanligaste orsakerna till konkurser bristande styrning.⁷⁴ Även Slatter poängterar detta genom att identifiera att de vanligaste orsakerna till att företag får betalningssvårigheter beror på dålig ledning och bristande finansiell kontroll.⁷⁵

Ekonomistyrning är ett vitt begrepp, som tolkas något olika forskare emellan. Nationalencyklopedin definierar ändå traditionell ekonomistyrning på följande sätt: ”påverkan på en verksamhet i avsikt att nå vissa ekonomiska mål⁷⁶”. Enligt Holmström är ekonomistyrning en gemensam benämning på samtliga åtgärder som verksamheten utför efter att en affärsidé är utformad och en strategisk planering är färdigställd. Det är således verktygen som används för att uppnå företagets och ledningens strategier, mål och affärsidéer.⁷⁷ Anthony och Govinarajan instämmer i resonemanget och förklarar vidare att ekonomistyrningen är en process som omfattar olika aktiviteter och åtgärder, även kallade styrverktyg, som utförs för att uppnå företagets mål. Samtliga styrverktyg som ingår i denna process formar ett styrsystem, vars primära uppgift då blir att implementera ledningens strategier.⁷⁸

Målen som ekonomistyrningen ska uppfylla kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Styrmedlen för att nå dessa mål har Samuelsson fördelat in i tre olika kategorier, och understryker att de inte är åtskilda utan samverkar med varandra. Det är alltså en kombination av dessa som skapar den helhet som vidare leder till en framgångsrik ekonomistyrning.⁷⁹



Figur 3.5: Tre kategorier av styrmedel.⁸⁰

⁷² Slatter, S. (1984)

⁷³ Sellert, O. & Folkesson, E. (2005)

⁷⁴ Kedner, G. (1975)

⁷⁵ Slatter, S. (1984)

⁷⁶ Nationalencyklopedin (2009)

⁷⁷ Holmström, N. (2007)

⁷⁸ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007)

⁷⁹ Samuelsson, L.A. (2001)

⁸⁰ Egen modell, fri tolkning av Ax, C. et al. (2009)

Formella styrmedel är de specifika verktyg som används för att nå målen. Exempel kan vara budgetering, internredovisning och olika kalkyler. Organisationsstruktur behandlar bland annat hur verksamhetens utformning, ansvarsfördelning och befogenheter påverkar styrningen mot de ekonomiska målen. De mindre formella styrmedlen är mjukare verktyg som inriktar sig på saker som oftast inte är direkt mätbara. Det handlar exempelvis om hur trivsel, lärande och kundnöjdhet kan bidra till att mål nås.⁸¹

En verksamhet består mestadels av flera individer vars roller är både ledare och underordnade och de ska tillsammans uppfylla företagets mål. Om aktörerna inte arbetar mot samma mål, utan har personliga eller professionella mål, uppstår målkonflikter med de organisatoriska målen. Merchant betonar därför att ekonomistyrning även handlar om att påverka aktörernas beteenden för att skapa målkongruens. I detta syfte handlar ekonomistyrning om att upptäcka ett felaktigt beteende och därefter korrigera och få någon att utföra något som de vanligtvis inte brukar. För att få ett önskvärt beteende, målkongruens, bör ledaren säkerhetsställa att de underordnade förstår vad som förväntas av dem, om inte gäller det att kommunicera för att öka förståelsen. Ledaren bör även utreda om personerna i fråga har viljan att utföra det som förväntas av dem, annars gäller det att motivera de anställda. Ytterligare en fråga som är aktuell i detta avseende är att undersöka om de anställda kan göra det som förväntas av dem eller om de behöver upplärning.⁸²



Figur 3.6: Ekonomistyrningens flöde.⁸³

3.5.1 Ekonomistyrning – koppling

Rekonstruktionsförfarandets ekonomistyrning kan liknas vid ett projekts ekonomistyrning. Ett projekt bedrivs precis som ett rekonstruktionsförfarande under en bestämd tidsperiod, med ett bestämt mål och under ledning av en tillfällig organisation. Projektet inleds för att uppfylla ett tydligt mål där särskilda resurser avsätts. Målet består av två delar, först gäller det att identifiera och klargöra vad som ska uppnås, vilket kallas för effektmål. Andra delen är att planera och kartlägga hur detta ska uppnås, vilket innebär att man sätter upp ett projektmål.⁸⁴ Vid rekonstruktion skulle detta innebära att effektmålet är att lösa betalningssvårigheterna, och projektmålet är de finansiella och sakliga åtgärderna. Styrmedlen vid projekt är de samma som nämns i definitionen av ekonomistyrning, men de anpassas något för att kunna uppfylla de specifika krav som ställs på projektet. De fokuserar mer på de

⁸¹ Ax, C. et al. (2009)

⁸² Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007)

⁸³ Egen modell

⁸⁴ Ax, C. et al. (2009)

finansiella aspekterna för att säkerställa att målet uppfylls.⁸⁵

3.6 Vi summerar

Nedan kartlägger vi de olika aktörerna som förekommer i en rekonstruktionsprocess och sambandet mellan dem.



Figur 3.7: Aktörer vid en rekonstruktionsprocess.⁸⁶

Rekonstruktören är den part som leder förfarandet och hjälper näringsidkaren att nå målet med rekonstruktionen. Det är rekonstruktörens ansvar att samordna organisationen samt att informera samtliga aktörer om processens gång. Rekonstruktören ska vara neutral under hela förfarandet och för att kunna åta sig uppdraget måste samtliga aktörer ge sitt godkännande. Rekonstruktören ska övervaka näringsidkarens utbetalningar så att fordringsägarna även får önskvärd utbetalning vid ackordsförhandlingarna. Saknar rekonstruktören kunskap, kan denne vända sig till ett biträde för kompletterande kunskap. För att kontrollera förfarandet kan fordringsägarna tillsätta en borgenärskommitté som granskar rekonstruktörens arbete mer noggrant. De kan då försäkra sig om att näringsidkaren inte gör några onödiga utbetalningar under processens gång. För att kontrollera att förfarandet fortlöper i enlighet med lagen, agerar Tingsrätten som en form av kvalitetssäkrare. För att kontrollera att ackordsbetalningarna sker enligt överenskommelse kan en tillsynsman utses som granskar näringsidkaren för att säkerställa att ackordet blir utbetalt.

⁸⁵ Ax, C. et al. (2009)

⁸⁶ Egen modell

4 Resultat

I detta avsnitt avser vi att redogöra för hur våra respondents ekonomistyrning ser ut under processen. Vidare kommer vi skildra vilka åtgärder och styrmedel som förekommer.

4.1 Intervjusubjekt A

Respondent A arbetar på en enskild advokatbyrå i centrala Göteborg och är även civilekonom i grunden. Respondenten har varit delaktig i fem rekonstruktioner och har i samtliga fall blivit kontaktad av företagen innan ansökan lämnats in till Tingsrätten. Kontakten har i samtliga fall upprättas genom revisions- eller redovisningsbyråer, eller genom en advokat som företaget tidigare haft kontakt med.

4.1.1 Kapitalförbättrande åtgärder

För att skapa sig en bild av företagets kapitalbas granskar respondenten inledningsvis aktuella balans och resultatrapporter. Respondenten granskar dessa rapporter kritiskt eftersom denne anser att företagets redovisning inte alltid är tillförlitlig. Företagsledningen har i många fall, under en längre tid, försökt uppvisa bättre siffror än vad som är sant för sina externa intressenter. För att säkerställa att de stora balansposterna avspeglar rätt värde stäms de av med företagets revisor. Det är essentiellt att lägga ner tid på detta förarbete då rapporterna skapar underlag för rekonstruktörens fortsatta arbete.

Respondent A betonar att det inte är lätt för rekonstruktören, på grund av tidspressen, att skaffa sig kunskap om företagets förutsättningar. Detta bidrar till att företaget oftast är den part som tar fram de väsentligaste åtgärderna för deras unika situation. Respondenten granskar istället lämpligheten i åtgärderna och för att kunna avgöra detta kräver respondenten att företaget framställer nödvändiga kalkyler.

Kapitalförbättrande åtgärder som respondenten däremot fokusera på innefattar förhandlingar, med såväl kreditgivare som fordringsägare. Banken är oftast den största kreditgivaren och därmed den part som skapar förutsättning för företaget att lyckas med rekonstruktionen. Utan banken på sin sida kan inte rekonstruktionen genomföras. För att värna om relationen och undersöka företagets förutsättningar brukar respondenten underrätta dem om förfarandet redan innan företaget ansöker om rekonstruktion. Om banken stöttar företaget inleds ackordsförhandlingarna där respondenten har en aktiv roll med att skriva ner företagets skulder. Innan förhandlingarna inleds utarbetas en budget tillsammans med företagsledningen. Denna ska vidare indikera de möjligheter som finns till ackord. Under ackordsförhandlingarna anser respondenten att det ibland kan vara svårt att bibehålla en neutral roll eftersom rekonstruktören både ska inneha fordringsägarnas förtroende och samtidigt förhandla med dem. För att undvika detta problem kan rekonstruktören anlita ett ombud när det uppstår en tvist, detta har dock aldrig respondenten gjort. För att få bästa möjliga utfall vid förhandlingarna poängterar respondenten att ansökan bör inkomma tidigt och att rekonstruktören i tidigt skede bör bli tillfrågad. Ju senare ansökan inkommer desto mer begränsad blir tidsramen för företaget. Detta försvårar

arbetet med att kunna anskaffa likvida medel. Detta influerar i sin tur möjligheten till att kunna betala ut ett framtida ackord. Kontentan blir att handlingsutrymmet för rekonstruktören begränsas ju senare kontakten mellan rekonstruktören och företaget sker.

Övriga kapitalförbättrande åtgärder som vidtas anser respondenten att ledningen ska implementera, och det blir respondentens uppgift att övervaka att detta görs.

4.1.2 Likviditetsförbättrande åtgärder

För att kunna vända situationen är det i tidigt skede nödvändigt att det finns förutsättningar för företaget att öka sin likviditet. Detta undersöker respondenten genom att granska företagets kassaflödesanalys. Respondenten skapar i detta skede en kontrollfunktion genom att godkänna samtliga företagets utbetalningar. På så vis får denne en bättre överskådlighet av företagets likviditet. När respondenten besitter befogenhet över likviditeten granskar denne också om några större utbetalningar har skett till ägare innan förfarandet inletts. För det skulle innebära att fordringsägare och anställda kan bli lidande, eftersom nödvändiga likvida medel då har gått till ägaren. Respondenten belyser vidare att de likviditetsåtgärder som framställs i rekonstruktionsplanen endast är grundläggande och därför inte kräver något särskilt underlag. Däremot framställs det mer detaljerade planer och åtgärder internt. För att kunna avgöra vilka åtgärder som är aktuella kräver respondenten underlag från ledningen i form av likviditetsbudgetar, prognoser och övriga styrdokument. Med hjälp av dessa underlag kan respondenten prioritera åtgärderna.

4.1.3 Lönsamhetsförbättrande åtgärder

Respondenten belyser att lönsamhetsåtgärder är viktiga för att företaget ska kunna skapa en långsiktig stabilitet. För att ha möjlighet att engagera sig i dessa åtgärder behöver rekonstruktören agera som en företagsdoktor. Lagen ger visserligen utrymme för detta, men det finns ofta varken tid eller kapital till att låta respondenten fokusera på dessa åtgärder. Respondenten ser däremot till att företaget identifierar sin verksamhet och därefter analyseras vad som är lönsamt och inte. En viktig åtgärd som måste vidtas i tidigt skede är att kommunicera med de anställda för att minimera oron som kan uppstå vid ett rekonstruktionsförfarande. Ovissheten som råder kan elimineras genom att förtydliga vad som förväntas av de anställda. Respondenten anser dock att denna uppgift ligger på ledningen.

För att öka lönsamheten anser respondenten att det krävs uppföljning av samtliga åtgärder. Här anser respondenten att lagen ställer för låga krav. Den enda kontroll som råder är när förfarandet förlängs. Då måste Tingsrätten och fordringsägarna granska ifall åtgärderna löper planligt och om rekonstruktören arbetar efter de uppsatta målen. Utöver den kontrollen sker ingen annan uppföljning enligt respondenten.

4.2 Intervjusubjekt B

Respondent B arbetar för Ackordcentralen i Göteborg, och har rekonstruerat ett tiotal företag. Respondenten anser sig alltid komma in tidigt i processen, vilket är en förutsättning för att förfarandet ska lyckas. Det vanligaste sättet som företag kommer i kontakt med respondenten är via gemensamma kontakter såsom banker, revisionsbyråer och/eller advokatbyråer.

4.2.1 Kapitalförbättrande åtgärder

Respondenten anser att den viktigaste åtgärden för att förbättra kapitalbasen är att finna nya finansiärer. Därför kräver respondenten att det redan innan förfarandet inleds ska finnas möjligheter för företaget att stärka sin kapitalbas, antingen själva eller genom externa intressenter. I annat fall är detta något som behöver beaktas omgående.

För att kunna utreda och avgöra vilka kapitalförbättrande åtgärder som krävs, behöver respondenten bra underlag. På grund av tidsbrist får företagets ekonomichef och/eller ledning ansvaret att analysera verksamheten för att sedan ta fram de kalkyler som respondenten kräver. För att säkerställa att informationen är rättvisande, innehar respondenten en fullmakt vilken medför access till samtlig information inom verksamheten. Respondenten har med andra ord tillgång till redovisningssystem, avtal och muntliga upplysningar från anställda. Om det trots det råder osäkerhet kring underlaget tar respondenten hjälp av kollegor på Ackordcentralen med kompletterande kompetens inom området. Däremot poängterar respondenten att rekonstruktörerna oftast är ensam ute på uppdragen och använder sig därför endast av denna åtgärd då en andra åsikt är nödvändig.

Vid ackordsförhandlingarna har respondenten en aktiv roll. För att kunna genomföra förhandlingen kräver respondenten att företagets kapitalbas ska täcka stora delar av det minimibelopp som ackordsförhandlingarna kommer resultera i. Att uppbåda resterande kapital kan ta tid och leda till förlängning av förfarandet. Vanligtvis sker detta vid förhandlingar av ackord, men också när företaget inväntar en nyemission eller finansiär.

4.2.2 Likviditetsförbättrande åtgärder

En av de första åtgärderna respondenten vidtar vid ankomsten till företaget är att utreda om företaget har möjligheter att uppnå den likviditet som krävs för att kunna täcka alla utbetalningar under förfarandet. Företagets allvarliga betalningssvårigheter kräver rejäla likviditetsförbättringar såsom omorganisation, nya produkter och/eller personalnedskärningar. För att kunna avgöra vilka åtgärder som ger bäst effekt granskar respondenten olika avtal och ser därefter över kostnader för personal, byggnader och liknande. Även dessa underlag framställs av företaget eftersom de besitter bäst kunskap om verksamheten. Respondenten fokuserar istället på ett mer aktivt arbete genom att fatta beslut om vilka likviditetsåtgärder som ska vidtas.

För att kontrollera kassaflödet och minimera onödiga utbetalningar upprättar respondenten ett administratörskonto med full tillgång till företagets likviditet. Detta innebär att rekonstruktören godkänner utbetalningarna genom att överföra pengar till ett transaktionskonto som företaget råder över. Bokföringen sköts som vanligt av företaget, men en extra kassaflödeskontroll har införts. Respondenten vill genom detta förhindra utbetalningar som inte med säkerhet genererar en intäkt, exempelvis marknadsföring.

Respondenten anser att de likvida åtgärderna är mer kortsiktiga än kapital- och lönsamhetsförbättrande åtgärder. De förändras ständigt under processen och måste därför uppdateras frekvent. Detta görs vid förlängningarna då det granskas om åtgärderna är aktuella och bidrar till att målen uppfylls.

4.2.3 Lönsamhetsförbättrande åtgärder

Respondenten påpekar att åtgärder för att förbättra lönsamheten är nödvändiga vid en rekonstruktion, men det ligger på företagets ansvar att verkställa dem. Respondenten fokuserar mer på de finansiella lösningarna och övervakar endast företaget så att de arbetar med att förbättra resultatet. Dock anser respondenten att de kapital- och likviditetsåtgärder som rekonstruktören vidtar indirekt påverkar lönsamheten. För att vända på företagets situation belyser respondenten även att de anställda måste vara väl insatta i vad som förväntas av dem. Företaget står inför stora utmaningar och behöver därför personalen på sin sida.

4.3 Intervjuobjekt C

Respondent C arbetar på en advokatbyrå i centrala Göteborg och har handhållit två stycken rekonstruktioner som båda resulterat i ackordsförhandlingar. Företagen har varit den part som kontaktat respondenten i båda fallen, och detta har alltid skett innan ansökan lämnats in till Tingsrätten.

4.3.1 Kapitalförbättrande åtgärder

Respondenten antar inte ett uppdrag om det inte finns några förutsättningar för företaget att minska sina skulder eller ökar det egna kapitalet. Därför inleder respondenten med att granska företagets balans- och resultaträkning. Respondenten kräver också att ledningen och ekonomichefen ska motivera vilka åtgärder de anser är möjliga. Det är företaget som ansvarar för att ta fram potentiella åtgärder och respondenten ställer kritiska frågor och granskar om åtgärderna är hållbara. För att kunna avgöra vilka åtgärder som bör vidtas, kräver respondenten ett välgrundat underlag som huvudsakligen består av rapporter från redovisningen. För att styrka underlaget konsulterar respondenten även ledningen och ekonomichefen.

Respondenten anser att målet med en rekonstruktion är att reda ut obeståndssituationen, och anser uppdraget därmed vara avklarat när ackord har betalats. Detta innebär att åtgärderna som respondenten fokuserar mest på är de kapitalförbättrande. Respondenten inleder med att kartlägga de fordringsägare som företaget har skulder till. I vissa fall har det varit tidskrävande att få fram kontaktuppgifter till företagets kunder och leverantörer, vilket har bidragit till att onödig tid fått läggas på detta. Det minskar tiden som respondenten har att använda till bland annat ackordsförhandlingarna. När uppgifterna är framtagna går det däremot fortare att sammanställa den balansräkning som behöver bifogas till fordringsägarna, eftersom respondenten endast kräver bedömningar istället för exakta uppgifter av ekonomichefen.

Genomgående anser sig respondenten ha en rådgivande och stöttande roll genom processen, förutom vid ackordsförhandlingarna. Då deltar denne aktivt och försöker övertyga fordringsägarna om att den framställda rekonstruktionsplanen är väsentlig och att de kommer få sina ackord utbetalda om planen kan uppfyllas. Dock försöker respondenten hålla sig utanför övriga förhandlingar som angår kapitalförbättrande åtgärder, för att på så sätt bibehålla sin neutralitet under förfarandet.

4.3.2 Likviditetsförbättrande åtgärder

Innan respondenten åtar sig uppdraget ska det fastställas att företaget inte enbart vill dra ut på tiden för att skjuta upp en konkurs. Om så är fallet finns det nämligen inte tillräckligt med resurser i företaget för att kunna genomföra en rekonstruktion. Den första åtgärden som respondenten vidtar är att se över bokföringen. Då respondenten saknar kunskap inom detta område behöver åtgärden utföras tillsammans med den redovisningsansvarige. Respondenten vänder sig sedan till revisorn för att säkerställa att uppgifterna är korrekta.

För att lyckas komma tillrätta med likviditeten anger respondenten ett antal standardåtgärder som alltid behöver tas i beaktning. Betalningsrutinerna måste ses över och kontroller över alla utbetalningar och kostnader måste införas. Detta för att hindra onödigt läckage i kassaflödet. Dessa kontroller ansvarar respondenten för och det regleras av lagen. En annan standardåtgärd är att utvärdera personalsammansättningen, vilken oftast är företagets största kostnadspost. För att minska utbetalningarna på kort sikt kan lönegarantin utnyttjas. För att få långsiktig likviditetsförbättring kräver respondenten att företaget beräknar om personalnedskärningar är möjliga.

Ett annat sätt att stärka likviditeten är att realisera tillgångarna. Därför ser respondenten till att företaget utreder vilka tillgångar som finns och vidare vilka som är nödvändiga för verksamheten. Vilka tillgångar som realiserar beslutas däremot inte av respondenten. I vissa fall har det varit nödvändigt för företaget att sälja en tillgång för att senare köpa tillbaka den på avbetalning, för att öka kassaflödet på kort sikt.

4.3.3 Lönsamhetsförbättrande åtgärder

En vanlig orsak till betalningssvårigheter kan enligt respondenten vara att företaget förlorat marknadsandelar. Om inte organisationen har anpassat sig till de externa förändringar skapas ett kapacitetsöverskott. För att återfå lönsamheten i verksamheten krävs det att överskottet tas tillvara på och utnyttjas på något annat vis. Om det inte är möjligt kan det på sikt vara nödvändigt med avvecklingar och nedskärningar.

När respondenten kommer till företaget informerar denne personalen. Situationen förklaras och de anställda får möjlighet att få svar på sina frågor. För att verksamheten ska fortlöpa måste personalen motiveras. Det är personalen på den operativa nivån som bidrar till att produkter/tjänster produceras vilket vidare genererar intäkter. Det är därför viktigt att de är väl insatta i situationen och förstår vilka mål som ska uppnås.

5 Analys

I detta avsnitt avser vi att analysera valda problemområden utifrån vår referensram och vårt resultat.

5.1 Kapitalförbättrande åtgärder

Som förklaras i referensramen syftar kapitalförbättrande åtgärder till att förbättra skuldsättningsgraden. Detta kan göras genom att antingen minska skulderna och/eller öka det egna kapitalet. Under rekonstruktionsförfarandet är den ordinarie organisationsstrukturen åsidosatt. Rekonstruktören har befogenhet att fatta beslut om vilka ändringar som företaget bör genomföra, men detta tar sig uttryck i olika grader emellan respondenterna då det inte finns någon specifik ansvarsroll. Två av respondenterna intar en mer rådgivande roll gentemot företaget, och väljer då att endast granska företagets beslut. En av respondenterna tar istället på sig en beslutsfattande roll vilket innebär att samtliga åtgärder avgörs av respondenten. Oavsett ansvarsroll inleder respondenterna med att granska verksamheten för att kunna utreda vilka åtgärder som är möjliga att genomföra. Granskningen sker huvudsakligen av balansrapporter som är framställda av ledningen eller företagets ekonomiansvarige. Respondenterna är medvetna om att redovisningen kan vara bristfällig och inte alltid helt rättvisande. Ledningens incitament kan bidra till att siffrorna är vinklade för att dölja problemen inför olika kreditgivare och övriga intressenter. För att minimera denna risk och försöka få beslutsunderlagen mer tillförlitliga genomförs olika kontroller av redovisningen. Tillvägagångssättet, vad gäller denna åtgärd, skiljer sig åt mellan respondenterna. Detta beror troligtvis på att de har olika bakgrund och förutsättningar. Två av respondenterna konsulterar företagets revisor, för att få en rättvisande bild, eftersom de inte anser sig vara tillräckligt insatta i företagets redovisning. Den tredje anskaffar en fullmakt över företagets redovisningssystem och kan således personligen kontrollera företagets rapporter. Vid osäkerhet kompletterar denna respondent sina kunskaper med åsikter från sina kollegor istället för företagets revisor. Båda tillvägagångssätten bidrar till att en kontroll har införts vilket resulterar till att rekonstruktören får en överordnad roll i organisationen. Det leder även till att respondenterna utvecklas och lär sig mer om företagets verksamhet. Detta kan underlätta för respondenten om förfarandet förlängs. Insikten är bättre och åtgärderna blir då mer effektiva vilket är väsentligt då det råder tidsbrist.

Efter en granskning av resultatet framkommer det att rekonstruktörerna fokuserar mest på kapitalförbättrande åtgärder. Det framkommer även att ackordsförhandlingarna är rekonstruktörens primära uppgift och att de då har en aktiv roll. Av detta resultat kan vi urskilja att ackordsförhandlingar kan ses som respondenternas projekt-mål för att kunna uppnå deras effektmålet, vilket är att lösa företagets betalnings-svårigheterna. Vid förhandlingar ska rekonstruktören arbeta på ett sådant sätt att alla parter bästa tas i beaktning. Lagen anger ett neutralitetskrav, som innebär att rekonstruktören inte bör gå in i en ombudsroll och företräda någon av parterna. Respondenterna anger att detta ibland kan vara svårt då de har en närmare relation till företaget än till fordringsägarna.

För att uppnå det optimala ackordet utarbetas en budget för att beräkna eventuella intäkter och kostnader som kan tillfalla företaget inom den närmsta tiden. Med denna

information får rekonstruktören ett underlag att använda vid ackordsförhandlingarna. Budgeten indikerar hur stort ackord företaget har möjlighet att betala ut. Detta formella styrmedel används för att respondenterna ska kunna uppfylla sitt projektmål. En respondent påpekar att en bra kontakt med banken även är viktigt för att rekonstruktören ska kunna nå sitt projektmål. Eftersom banken är prioriterade fordringsägare måste de godkänna förfarandet innan ackordsförhandlingarna med de oprioriterade fordringsägarna inleds. För att öka förutsättningarna att få banken på sin sida kontaktas de i god tid av rekonstruktören. Enn av respondenterna kontaktar även de största oprioriterade fordringsägarna i god tid för att försäkra sig om att de är villiga att skriva ned sina fordringar.

5.2 Likviditetsförbättrande åtgärder

I referensramen förklaras att likviditetsförbättrande åtgärder syftar till att minska utbetalningarna, alternativt öka intäkterna. Samtliga respondenter anger att den första åtgärden är att granska bokföringen med särskild fokus på kassaflödet. Till skillnad från kapitalåtgärderna som är mer standardiserade, är likviditetsåtgärderna mer situationsberoende. Respondenterna påpekar att tidspressen begränsar handlingsutrymmet vilket medför att rekonstruktören inte i detalj hinner analysera verksamhetens förutsättningar. För att identifiera vilka åtgärder som ger störst effekt framställer företaget istället väsentliga underlag i form av likviditetsbudgetar, prognoser och övriga styrdokument. Dessa formella styrmedel används för att företaget senare ska kunna uppfylla effektmålet som är att lösa betalningssvårigheterna.

För att säkerställa att inga onödiga utbetalningar sker under rekonstruktionen implementerar samtliga respondenter nya betalningsrutiner. Rekonstruktören får befogenhet över företagets kassaflöden, och företagets utbetalningar och nya åtagande ska alltid godkännas av rekonstruktören innan företaget agerar. En av respondenterna utmärker sig genom att stärka denna kontroll ytterligare genom att upprätta ett administratörskonto vilket medför full access till företagets likvida medel. Övriga respondenter avgränsar sig till att enbart godkänna utbetalningarna, vilket medför en risk för läckage i kassaflödet. Oavsett vilken grad av kontroll rekonstruktören använder sig av får denna åtgärd effekter på organisationsstrukturen, då rekonstruktören får befogenhet över ledningen. Att kontrollerna sker är positivt och nödvändigt eftersom rekonstruktören inte är lika aktiv i likviditetsåtgärderna som vid kapitalåtgärderna.

Befogenhet över kassaflödet ger rekonstruktören möjlighet att undersöka om stora utbetalningar till ägarna skett innan förfarandet inletts. Om ägarna erhållit stora utdelningar innan ansökan inkommit försvåras de likviditetsförbättrande åtgärderna. Detta försämrar i sin tur förutsättningarna att kunna betala ett ackord, vilket är fordringsägarnas intresse. Rekonstruktören måste därför arbeta med att skapa målkongruens mellan ägarna och fordringsägarna.

5.3 Lönsamhetsförbättrande åtgärder

Generellt sett har vi uppfattat att lönsamhetsförbättrande åtgärder, det vill säga rekonstruktion i sak, inte är respondenternas primära uppgifter. De anser att åtgärderna är nödvändiga men det är upp till företaget att undersöka, besluta och implementera dessa åtgärder. Respondenterna kan i viss mån övervaka ledningen för

att säkerställa att åtgärderna vidtas, men de går inte in djupare på dessa åtgärder. Då både våra nämnda teorier och intervjuerna styrker att dessa åtgärder är nödvändiga, kan det diskuteras om det inte borde läggas större vikt vid dem. En förutsättning för att företagen ska lyckas på sikt är att lönsamheten förbättras, inte bara att de akuta, likvida problemen åtgärdas. Företagen har hamnat i problemen av en anledning, vilket visar på att det finns brister i organisationen. Då kan det vara av intresse att en extern part ser över problemen med nya ögon och kommer med handfasta råd om hur detta ska lösas. En respondent anger att lagen ger utrymme för att rekonstruktören kan agera som en företagsdoktor, och därmed komma med mer övergripande lösningar för organisationen. Tidsbristen begränsar dock detta, men det kan vara ett tänkvärt alternativ.

I referensramen anger vi att en vanlig lönsamhetsåtgärd är att identifiera kärnverksamheten. Respondenterna instämmer i detta och förklarar att de undersöker om det finns någon överskottskapacitet i företaget med hjälp av olika kostnadskalkyler. När tidsbrist råder tillser respondenten att företaget undersöker och beräknar denna åtgärd. För att företaget ska kunna fortlöpa och generera likviditet måste produktionen upprätthållas. Det är därför essentiellt att de anställda är insatta i situationen och motiverade till att sträva efter det organisatoriska målet. Samtliga respondenter påpekar att det oftast råder stor oro bland personalen. I referensramen belystes att en av de vanligaste lösningarna för att minska utbetalningarna är omorganisationer och nedskärningar bland personalen. Detta skapar oftast oro bland personalen. Det är därför av vikt att samtliga informeras grundligt om förfarandet, samt att alla beslut som fattas kommuniceras och förklaras. Respondenterna anser att ledningen är främst lämpad för dessa uppgifter, då de står närmare personalen än vad rekonstruktören gör. Respondenterna kan bistå med förklaringar och svara på frågor, men huvudansvaret läggs på företaget.

6 Slutsats

I detta avsnitt kommer vi att presentera resultatet av vår studie och de slutsatser vi kommit fram till. Vidare kommer vi presentera förslag på fortsatta studier.

Effektmålet med rekonstruktionsförfarandet är att lösa företagets betalningssvårigheter inom en begränsad tidsram och med knappa resurser. Rekonstruktören är den part som ska vägleda företaget, såväl juridiskt som ekonomiskt, genom processen och hur detta genomförs kan variera. För att nå effektmålet framställer rekonstruktören i samarbete med ledningen en rekonstruktionsplan. Den innehåller åtgärder som syftar till att uppfylla olika projektmål. Nedan följer en sammanställning av de styrmedel rekonstruktören använder sig av för att framställa och/eller implementera olika åtgärder. Därmed besvaras den frågeställning som presenterades i inledningen:

- *Vilka åtgärder vidtar rekonstruktören under en företagsrekonstruktion och vilka styrmedel förekommer?*

Kapitalförbättrande åtgärder

Som underlag för de kapitalförbättrande åtgärderna används redovisningen. För att säkerställa att den är rättvisande använder rekonstruktören en redovisningskontroll, antingen genom en kontroll med revisorn eller med hjälp av en fullmakt. Denna åtgärd påverkar organisationsstrukturen då rekonstruktören blir överordnad företagsledningen. I fall det krävs kan rekonstruktören rådfråga personer med kompletterande kompetens för att redovisningen med säkerhet ska bli tillförlitlig. Genom att rådfråga ökar rekonstruktörens lärande om företaget, vilket kan vara ett positivt bidrag vid förlängning av förfarandet.

Lagen ger inga restriktioner angående rekonstruktörens ansvar, vilket påverkar framställningen av de kapitalförbättrande åtgärderna. I vår studie framkom det att rekonstruktören kan vara såväl rådgivande som beslutsfattande.

Vid ackordsförhandlingarna använder rekonstruktören budgetar som underlag för att styrka de likvida medel som möjligen kan utbetalas till fordringsägarna. För att förbättra förutsättningarna vid ackordsförhandlingarna kan det vara av fördel om banker och stora fordringsägare informeras om förfarandet i god tid. För att vidare lyckas med åtgärderna krävs det att rekonstruktören har god kommunikation med samtliga aktörer.

Likviditetsförbättrande åtgärder

Även här fungerar redovisningen som underlag för framställandet av de mest effektiva åtgärderna. För att skapa underlag som visar vilka åtgärder som bör vidtas används likviditetsbudget, prognoser och styrdokument. Rekonstruktören ska godkänna alla utbetalningar och nya åtaganden, vilket görs med hjälp av betalningskontroller. Detta påverkar organisationsstrukturen då företagsledningen i samtliga fall måste få godkännande av rekonstruktören. Ansvarsfördelningen har således förändrats och en ny tillfällig organisationsstruktur har framställts. En annan åtgärd för att kontrollera kassaflödet är att införa ett administratörskonto. Detta kan ses som ett formellt styrmedel eftersom det är ett specifikt verktyg som används för att kontrollera likviditeten.

Lönsamhetsförbättrande åtgärder

Samtliga rekonstruktörer anser att lönsamhetsförbättrande åtgärder är nödvändiga, men de deltar inte själva aktivt i arbetet. Rekonstruktören kontrollerar istället att ledningen framställer och genomför åtgärderna. För att företaget ska kunna identifiera sin kärnverksamhet begär rekonstruktören att kostnadskalkyler framställs. Detta formella styrmedel visar vilka delar i organisationen som är mest lönsamma. Samtliga respondenter belyser även att målkongruens inom verksamheten är av vikt för att betalningssvårigheterna ska kunna åtgärdas. Därför måste de anställda motiveras för att vilja arbeta efter organisationsmålen. Respondenterna var oense om detta var rekonstruktörens eller ledningens ansvar.

Denna tabell sammanfattar de styrmedel som påträffats vid vår undersökning av de olika åtgärderna:

	Formella Styrmedel	Organisationsstruktur	Mindre formella styrmedel
Kapitalförbättrande åtgärder	Budget	Ansvarsfördelning Redovisningskontroll	Lärande för rekonstruktören Kommunikation
Likviditetsförbättrande åtgärder	Likviditetsbudget Prognoser Styrdokument Administratörskonto	Betalningskontroll Ansvarsfördelning	
Lönsamhetsförbättrande åtgärder	Kostnadskalkyler		Motivation

Figur 5.1: Sammanställning av de styrmedel som förekommer vid rekonstruktion.⁸⁷

Efter att vi kartlagt åtgärderna och styrmedlen som förekommer vid rekonstruktion visar det sig att rekonstruktören lägger mest fokus på kapitalförbättrande åtgärder. I viss mån engagerar rekonstruktören sig i de likviditetsförbättrande åtgärderna, men vad gäller de lönsamhetsförbättrande åtgärderna läggs det största ansvaret på företaget. För att framställa och uppfylla åtgärderna använder sig rekonstruktören främst av formella styrmedel. Organisationsstruktur och mindre formella styrmedel förekommer, men inte i samma omfattning.

⁸⁷ Egen modell

6.1 Förslag till framtida forskning

Nu har en första kartläggning av de vanligast förekommande åtgärderna och styrmedlen utförts. Vidare studier skulle kunna innebära att förhållandet mellan rekonstruktören och företaget kartläggs, och hur ekonomistyrningen utspelar sig mellan dem. Ett naturligt steg skulle även vara att utforska styrmedlen mer i detalj genom en fallstudie. Då kan rekonstruktörens användning av ekonomistyrningen, samt vilka effekter de olika valen ger i praktiken belysas. Eftersom vi utförde en kvalitativ studie finns det även utrymme för en kvantitativ studie för att se i vilken omfattning styrmedlen används.

Källförteckning

Litteratur och Forskning

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund. Studentlitteratur.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007) *Management control systems* Boston. McGraw Hill.

Ax, C. Johansson, C. & Kullvén, H. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö. Liber.

Bowman, E. H. & Singh, H. (1993) *Corporate Restructuring: Restructuring the Firm*. Strategic Management Journal. Vol. 14, Sid. 5-14

Folkesson, E. (2002) *Företaget i ekonomisk kris: en inblick i insolvensjuridiken*. Stockholm. Thomson Fakta.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund. Studentlitteratur

Holmström, N. (2007) *Företagsekonomi: från begrepp till beslut*. Stockholm. Bonnier Utbildning AB.

Karlsson-Tuula, M. (2006) *Lagen om företagsrekonstruktion: en papperstiger II*. Hovås. Marie Karlsson-Tuula.

Karlsson-Tuula, M. & Persson, H.A. (2001) *Företagsrekonstruktion: i teori och praktik*. Stockholm. Nordstedts juridik.

Kedner, G. (1975) *Företagskonkurser: problem, analys, utvärdering, åtgärder*. Lund. Skånska Centraltryckeriet AB.

Kvale, S. (2007) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

Martens, A. (2005) *Lönegaranti - nu även vid företagsrekonstruktion*. Redovisningskonsulten. Nr. 6, Sid. 16-19

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New York. Financial Times/Prentice Hall

Riksskatteverket (1998) *Konkurs, företagsrekonstruktion & ackord*. Smedjebacken. Fritzes.

Samuelsson, L.A. (2001) *Controllerhandboken*. Stockholm. Industrilitteratur AB.

Slatter, S. (1984) *Corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementation*. Harmondsworth. Penguin.

Sudarsanam, S. & Lai, L. (2001) *Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: An Empirical Analysis*. British Journal of Management. Vol. 12, Sid. 183–199

Offentligt tryck:

Lag (1996:764) om företagsrekonstruktion

Lag (2006:674) om handel med lösören, som köparen låter i säljarens vård kvarbliva

Proposition (1995/96:5) Lag om företagsrekonstruktion

Elektroniska källor:

ITPS (2008) *Konkurser och offentliga ackord 2008*.

http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Statistik/S2009/S2009_001.pdf Besökt: 2010-01-11.

Kvarntorp, K. (2009-04-27) *Nu är det guldläge för bolagsbrandkåren*.

Affärsvärlden.se <http://www.affarsvarlden.se/affarsjuridik/article562069.ece> Besökt: 2009-11-20

Nationalencyklopedin (2009) <http://www.ne.se/ekonomistyrning> Besökt: 2010-01-02

Sellert, O. & Folkesson, E. (2005)

<http://www.weibull.se/?document=Artiklar/Weibull%20Vad%20inneb%20E4r%20en%20f%20Foretagsrekonstruktion.pdf> Besökt: 2010-01-11. Pdf-artikel från Ackordcentralen.

Sylvesten, H. R. (2009-04-22) *Rekonstruktioner av företag skjuter i höjden*. Realtid.se

http://www.realtid.se/ArticlePages/200904/22/20090422102817_Realtid722/20090422102817_Realtid722.dbp.asp Besökt: 2009-11-30

Sylvesten, H. R. (2009-04-23) *Rekonstruktion har oförtjänt dåligt rykte*. Realtid.se

http://www.realtid.se/ArticlePages/200904/22/20090422141807_Realtid186/20090422141807_Realtid186.dbp.asp Besökt: 2009-11-30

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjumall

Intervju med rekonstruktör.

Formell och ostrukturerad intervju för att få förståelse för rekonstruktionsförfarandet och de åtgärder som rekonstruktören vidtar. Detta ska även sammankopplas med rekonstruktörens ekonomistyrning och de styrmedel som förekommer.

Område	Fråga	Ungefärliga följdfrågor
Bakgrund	Vad har du för erfarenhet?	Allmänt om arbetslivet? Hur många rekonstruktioner har du handlett?
Förutsättningar	Kan du beskriva första kontakten med företaget?	Hur kommer du i kontakt med företaget? När kommer du in i processen? Vad undersöker du för att avgöra om rekonstruktionen är möjligt? Ställer du några speciella krav på företaget?
Finansiell rekonstruktion	Vilka åtgärder framställs?	Hur fastställs åtgärderna? Vilka underlag krävs? Vem beslutar åtgärderna? Vem utför åtgärderna? Vilka styrmedel används? Hur kontrolleras åtgärderna?
Rekonstruktion i sak	Vilka åtgärder framställs?	Hur framställs åtgärderna? Vilka underlag krävs? Vem beslutar åtgärderna? Vem utför åtgärderna? Vilka styrmedel används? Hur kontrolleras åtgärderna?
Rekonstruktionsplanen	Hur utformas rekonstruktionsplanen?	Vem framställer den? Hur stor vikt läggs vid rekonstruktionsplanen?
Ansvar	Vilket ansvar anser du att rekonstruktören har?	Är det möjligt att vara neutral? Brukar du utföra rekonstruktionen själv?
Avslut	Hur avslutas rekonstruktionen?	Vad avgör om processen förlängs? Varför misslyckas rekonstruktioner? Kontrolleras din arbetsinsats efter att processen avslutats?