



Examensarbete, 15 hp, för  
Kandidatexamen i företagsekonomi: Redovisning och Revision  
VT 2017

## Bachelor Thesis

Vad påverkar företags långsiktiga  
överlevnad?

Jesper Freiholtz och Johan Olsson

## Förord

*Vi vill framförallt tacka alla ekonomichefer, inköpsansvariga och personalchefer som ställt upp på intervjuer och gjort uppsatsen möjlig.*

*Vi vill även tacka vår handledare Sven-Olof Yrjö Collin för värdefull handledning och feedback under uppsatsens gång.*

*Avslutningsvis vill vi tacka våra kurskamrater för de synpunkter och diskussioner som framkommit under uppsattsseminarierna och varit till hjälp för att utveckla och föra studien framåt.*

*Tack!*

*Kristianstad den 26 maj 2017*

---

*Jesper Freiholtz*

---

*Johan Olsson*

**Författare**

Jesper Freiholtz och Johan Olsson

**Titel**

Vad påverkar företags långsiktiga överlevnad?  
En studie om de resurser som ökar företags långsiktiga överlevnadsförmåga.

**Handledare**

Sven-Olof Yrjö Collin

**Medbedömare**

Eva Gustavsson

**Sammanfattning**

**Inledning:** Soliditet är ett finansiellt mått som beräknas utifrån balansräkningen och skall visa företags långsiktiga överlevnadsförmåga. Det finns dock forskning som tyder på att det traditionella soliditetsmålet inte visar företags verkliga långsiktiga överlevnadsförmåga. Denna forskning påstår att företag har resurser som inte visas i företagets balansräkning men som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga. På grund av att dessa resurser inte syns i balansräkningen kommer denna studie att undersöka vad som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga.

**Problemformulering:** Vad påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga?

**Syfte:** Syftet med studien är att förklara vad som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga, genom att fånga upp och synliggöra resurser utöver dem redan redovisade av företagen.

**Metod:** I studien genomförs fem fallstudier där empirin baseras på sex intervjuer. Intervjuernas respondenter utgörs av tre ekonomiansvariga, två inköpsansvariga och en personalansvarig. Urvalet omfattar onoterade aktiebolag som redovisar enligt redovisningssystemet K3. Utöver intervjuerna insamlades slutligen data från företagets årsredovisningar.

**Resultat och slutsats:** Studien visar att det som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga är alla redovisade resurser men även de ej redovisade resurser som leverantörs- och ägarintressenter kan erbjuda. Leverantörsintressenterna medför resurser som framförallt utgörs av kreditidsförlängning men också skuldreducering. Ägarintressenterna medför resurser som utgörs av ägartillskott, ägarlån och koncernbidrag. Tillika har studien kommit fram till att den traditionella soliditeten måste bedömas tillsammans med kassaflödet för att överhuvudtaget ge en bild av företags långsiktiga överlevnadsförmåga. Avslutningsvis tyder det på att den traditionella soliditeten inte ensamt är en bra indikator på företags långsiktiga överlevnadsförmåga.

**Ämnesord**

Långsiktig överlevnad, Långsiktig överlevnadsförmåga, Traditionell soliditet, Operativ soliditet, Resurser, Intressenter

**Author**

Jesper Freiholtz and Johan Olsson

**Title**

What affects the company's long-term survival capacity?

A study of the resources that increase companies' long-term survival capacity.

**Supervisor**

Sven-Olof Yrjö Collin

**Co-examiner**

Eva Gustavsson

**Abstract**

**Introduction:** Solidity is a financial measurement calculated from the balance sheet and is supposed to show a company's long-term survival capacity. There is, however, research that suggests that the traditional solidity measurement does not show the companies real long-term survival capacity. This research claims that companies have resources not shown in the balance sheet but which affect companies' long-term survival capacity. This bachelor thesis will therefore study what affects companies' long-term survival capacity.

**Problem:** What affects a company's long-term survival capacity?

**Purpose:** The purpose of the study is to explain what affects companies' long-term survival capacity, by capturing and visualizing resources in addition to what already is reported by companies.

**Method:** In this bachelor thesis we conduct five case studies, where the empirical data is based on six interviews. The respondents consist of three CFOs, two procurement managers and one human resources manager. The sample embraces non listed limited companies that use the Swedish K3 accounting reporting system. Apart from the interviews we did collect empirical data from the annual reports of the companies.

**Results and conclusion:** The bachelor thesis reveals that not only reported assets affect the company's long-term survival capacity, but also resources that are not included in the financial reports are important. The non reported resources consist of what the supplier and shareholder can contribute. The suppliers can contribute with resources in form of especially credit extension but also debt reduction. The shareholders can contribute with resources in form of both shareholder contribution, owner's loan and group contribution. In addition, the study has concluded that the traditional solidity must be assessed with the cash flow to give a picture of the company's long-term survival capacity. In conclusion, it indicates that traditional solidity is not a good indicator of companies' long-term survival capacity.

**Keywords**

Long- term survival, Long-term survival capacity, Traditional solidity, Operational solidity, Resources, Stakeholders

# Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	7
1.1	Bakgrund.....	7
1.2	Problematisering.....	9
1.3	Frågeställning.....	11
1.4	Syftesformulering.....	11
2.	Institutionalia.....	11
2.1	Redovisningens definition av tillgångar, skulder och eget kapital.....	11
2.2	Internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar.....	12
2.3	Generella principer och lagrum.....	13
3.	Metod.....	14
4.	Teoretisk referensram.....	17
4.1	Grundläggande teorier.....	17
4.1.1	Resursbaserad teori.....	18
4.1.2	Intressentteorin.....	19
4.2	Förklaring av modell.....	21
4.2.1	Redovisade resurser.....	24
4.2.2	Delvis redovisade resurser.....	24
4.2.3	Ej redovisade resurser.....	25
5.	Empirisk metod.....	27
5.1	Forskningsdesign.....	27
5.2	Urvalsram.....	28
5.3	Respondentförteckning.....	28
5.4	Operationalisering.....	29
5.4.1	Fråga 1.....	29
5.4.2	Fråga 2.....	29
5.4.3	Fråga 3.....	29
5.4.4	Fråga 4.....	30
5.4.5	Fråga 5.....	30
5.4.6	Fråga 6.....	30
5.5	Analysmodell.....	30
6.	Analys.....	31
6.1	Företag A.....	31
6.2	Företag B.....	36

6.3 Företag C .....	39
6.4 Företag D .....	43
6.5 Företag E .....	47
7. Resultat och slutsatser .....	51
7.1 Resultat .....	51
7.2 Slutsats .....	52
7.3 Studiens begränsningar .....	53
7.4 Framtida forskning .....	54
8. Litteraturförteckning .....	56
Bilaga 1 .....	58

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Balansräkningen i företagets redovisning är viktig för att intressenterna ska kunna skapa sig en bild av företagets finansiella ställning (Grönlund, Tagesson, & Öhman, 2013). Dock menar Igelström (2005) i sitt working paper om operativ soliditet, att balansräkningen inte alltid visar den verkliga finansiella ställningen. Ett exempel på det finns i tidningen *Affärs Världen* som skriver om biltillverkaren SAAB som gång på gång var uträknat bland olika bedömare, men som ändå lyckades överleva (Hållén, 2009).

Utifrån balansräkningen kan soliditeten räknas ut som eget kapital i förhållande till totala tillgångar uttryckt i procent och är ett mått på den långsiktiga överlevnadsförmågan hos företag. Ju högre soliditet desto längre tid tar det innan det egna kapitalet är förbrukat och företaget blir konkursmässigt (Grönlund, Tagesson, & Öhman, 2013). Igelström (2005, s. 2) konstaterar utifrån sina erfarenheter från ÖNOS att: ”Det visade sig tyvärr att det traditionella soliditetsmättet inte speglade företagets förbättrade överlevnadsförmåga.”

Denna omständighet blir ett problem för investerare vid värderingen av företag, eftersom den traditionella soliditeten är ett vedertaget mått som ska reflektera ett företags överlevnadsförmåga. Problemet är då att soliditeten egentligen inte är ett mått som reflekterar företags överlevnadsförmåga på ett tillfredsställande sätt (Igelström, 2008).

Igelström (2005) har grundat en stor del av sitt working paper på Donaldsons (1984) studie. Donaldson (1984) undersöker företag genom att titta på vad de gör och hur detta görs (Igelström, 2005). Donaldson (1984) framhäver i sin studie att företag med ”starka” balansräkningar kan vara mycket ”svagare” i ett överlevnadsperspektiv än företag med ”svaga” balansräkningar som investerat i immateriella tillgångar. Dessa investeringar kan leda till ”starkare” framtida resultat (Igelström, 2005). Donaldson (1984) diskuterar problemet med att de resurssatsningar som företag gjort för att öka konkurrenskraften och framtida överlevnadsförmåga, är svåra att spegla i

balansräkningen. Han poängterar till exempel att produktutvecklingsprojekt och marknadsinvesteringar inte syns i balansräkningen (Igelström, 2005).

Det finns dock skillnader mellan dagens sätt att redovisa immateriella tillgångar och den tiden då Donaldson (1984) genomförde sin studie. Enligt *Accounting Principles Board 17* som utfärdades 1970 fick immateriella tillgångar skrivas av på upp till 40 år (Hendriksen, 1982). Detta sätt att redovisa på skiljer sig jämfört med idag då de endast får skrivas av på upp till och med fem år enligt kap 4. § 4 i årsredovisningslagen.

Däremot har det på senare år tillkommit värderingsmetoder som gradvis kompenserar för ändringen av den immateriella avskrivningsmetoden (Igelström, 2005), till exempel utvecklade konsultfirman Stern Stewart & Co metoden *Economic Value Added*. Denna metod visar på att marknaden har sett ett intresse av en redovisning som mer överensstämmer med marknads värdering av företag (Greve, 2003). Greve (2003) beskriver att Economic Value Added-metoden (EVA) justerar balans- och resultaträkningen för att överensstämma med marknads värdering av företag. Greve (2016) tar upp några av de poster som kan justeras, vilket är linjära avskrivningar, immateriella tillgångar, förvärvat goodwill, anläggningstillgångar som leasas och varulager (Greve, 2016). Igelström (2005) knyter an till EVA-metoden genom att uppmärksamma Donaldsons (1984) studie där han menar att konkurrenskraft är en faktor som ökar ett företags överlevnadsförmåga, men som inte redovisas i balansräkningen. Ökad konkurrenskraft i form av satsningar på marknadsföring och forskningsprojekt innebär en form av immateriell satsning för att öka företags överlevnadsförmåga. Som ett svar på Donaldsons (1984) studie har EVA-metoden lanserats. Detta indikerar att marknaden ser värdet av att justera vissa poster i balans- och resultaträkningen som inte ger en tillfredsställande bild av den finansiella ställningen hos företag (Igelström, 2005).

När redovisningen inte på ett tillfredsställande sätt presenterar information kan önskade konsekvenser uppstå både för företaget och för företagets intressenter. Konsekvenserna uppstår då beslut fattas på redovisning som utelämnar viktiga omständigheter av ett företags långsiktiga överlevnadsförmåga. Ett exempel på en konsekvens är när ett företag som lider av en tillfällig likviditetsbrist drabbas av konkurs, samtidigt som företaget kunde ha räddats av ett beviljat lån som löst



likviditetsproblemen. Lånet beviljades inte eftersom företagets redovisning inte presenterat en finansiell ställning som accepterats av den tilltänkta finansiären. Lånet hade kanske räddat företagets överlevnad och företaget hade sedan långsiktigt kunnat leva vidare av egen förmåga. Företaget hade troligtvis levt vidare av egen förmåga om de till exempel haft trogna kunder som oavsett företagets ekonomiska omständigheter förblivit trogna. Men denna resurs av trogna kunder synliggörs inte i företagets redovisning, vilket helt enkelt leder till att företaget likvideras. En annan konsekvens kan vara att företags tillväxt hämmas då de ej beviljas finansiering, eftersom företaget i sin redovisning framstår som finansiellt ”svagt” i finansiärens ögon. Även om redovisningen framstår som svag i finansiärens ögon är företagets finansiella ställning egentligen bättre än vad som synliggörs av redovisningen (Igelström, 2005).

Med denna bakgrund kommer vi i nästa stycke formulera en problematisering för att konkretisera problemet med balansräkningens oförmåga att visa företags verkliga överlevnadsförmåga.

## 1.2 Problematisering

Enligt Igelström (2008) används det traditionella soliditetsmättet för att informera om ett företags finansiella styrka och sin förmåga att motstå finansiella svängningar. Mättet beräknar eget kapital i förhållande till det totala kapitalet (Greve, 2003). Igelström (2005, s.17) menar att: ”Det traditionella soliditetsmättet är lätt att mäta och kommunicera. Det handlar om att beräkna olika poster i företags balansräkning. Problemet är dess validitet.”

Igelström (2005) menar att soliditetsmättet inte ger en finansiell bild av företag som överensstämmer med den verkliga finansiella situationen. Med detta problem som bakgrund myntade han begreppet operativ soliditet, som han menar har en högre validitet. Den operativa soliditeten beskriver även den dolda soliditeten ett företag har, vilket återspeglar företags verkliga överlevnadsförmåga (Igelström, 2005). Den operativa soliditeten utgörs av resurser som både gestaltas och inte gestaltas i balansräkningen eller i någon annan form av finansiell information. Den kan bestå av kundlojalitet genom ett starkt varumärke som innebär att kunderna är trogna företaget, även i finansiellt sämre tider. Den kan också utgöras av en nära emotionell relation mellan ägare och företag, då ägarna skjuter till likvida medel vid finansiellt svåra tider.

Vetskapen om dessa åtgärder går inte att utläsa ur företagens redovisning (Igelström, 2005). Igelström (2005, s. 15) ger ett exempel på en faktor som kan öka överlevnadsförmågan hos företag: ”Ett företags överlevnad var kanske mer beroende av flera års satsningar på ökad konkurrenskraft istället för en hög andel eget kapital eller till och med omfattande likvida tillgångar.”

Vi menar, i linje med Igelström (2005), att dessa satsningar på ökad konkurrenskraft inte kan utläsas från en balansräkning, men kan vara helt avgörande för ett företags överlevnad. Denna avsaknad av fullständig information innebär att det traditionella soliditetsmättet borde ifrågasättas som ett mått på företags förmåga att överleva. Detta ifrågasättande för våra tankar även till redovisningen som således också borde ifrågasättas, eftersom balansräkningen utgör underlag för beräkningen av soliditeten. Balansräkningen tar inte hänsyn till alla faktorer som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga.

Det traditionella soliditetsmättet är dock starkt vedertaget, eftersom det har en stor betydelse för analysen av den finansiella situationen (Igelström, 2005). Det visas inte minst i fallet med SAAB som drabbades hårt av den finansiella krisen år 2008. Företaget blev då utdömt på grund av sin svaga finansiella ställning. Men trots analytikernas utdömning lyckades SAAB ändå överleva ända fram till år 2011, då det slutligen gick i konkurs (Hållén, 2009). Vi menar att det finns ett problem för intressenter när de genomför värderingar av företag. När till exempel ett företag står på ”ruinens brant” utgör detta värderingsproblem ett problem, eftersom ett företag i onödan kan konkursskrivas. Soliditetsmättet och således redovisningen ger inte en korrekt bild av överlevnadsförmågan hos företag (Igelström, 1988; 2005; 2008).

I detta examensarbete tänker vi till skillnad från etablerade värderingssätt inrikta arbetet mot ett helhetsperspektiv, där fler resurser kommer att inkluderas (Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011). Studien kommer att ta hänsyn till resurser som skapas tillsammans med olika intressenter (Freeman & Phillips, 2002; Freeman, Wicks, & Parmar, 2004; McVea & Freeman, 2005; Kull, Mena, & Korschun, 2016; Strand & Freeman, 2015). Vi vet redan, utifrån Igelströms verk, att balansräkningen har en oförmåga att visa den verkliga överlevnadsförmågan (Igelström, 1988; 2005; 2008). Vi kommer därför i vår studie försöka belysa vad som påverkar företags långsiktiga överlevnad. Detta förklarar

vi genom att undersöka redovisade tillgångar men framförallt företags resurser som inte visas i redovisningen, vilka kan ha betydande inverkan på den långsiktiga överlevnaden. Detta leder fram till vår frågeställning.

### 1.3 Frågeställning

Då denna studie undersöker de resurser som ökar företags långsiktiga överlevnadsförmåga är frågeställningen: Vad påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga?

### 1.4 Syftesformulering

Syftet med studien är att förklara vad som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga, genom att fånga upp och synliggöra företagens resurser utöver dem redan redovisade.

## 2. Institutionalialia

I detta kapitel redogörs för de redovisningsmässiga regler som är relevanta för vår studie. Kapitlet beskriver vad som får tas upp som tillgångar, skulder och eget kapital i balansräkningen.

### 2.1 Redovisningens definition av tillgångar, skulder och eget kapital

En balansräkning består av tillgångar, skulder och eget kapital (Grönlund, Tagesson, & Öhman, 2013). De redovisningsmässiga reglerna definierar vi på följande sätt.

K3 p. 2.12 definierar en tillgång som (FAR, 2017):

En tillgång är en resurs över vilken företaget har det bestämmande inflytandet till följd av inträffade händelser och som förväntas ge upphov till ett inflöde av resurser som innefattar framtida ekonomiska fördelar.

K3 p. 2.13 definierar en skuld som (FAR, 2017):

En skuld är en befintlig förpliktelse för företaget till följd av inträffade händelser och som förväntas ge upphov till ett utflöde av resurser som innefattar ekonomiska fördelar.

K3 p. 2.14 definierar eget kapital som (FAR, 2017):

Eget kapital är skillnaden mellan redovisade tillgångar och redovisade skulder.

Vidare följer kriterierna rörande internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar.

## 2.2 Internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar

För att kunna identifiera olika resurser som inte får tas upp i balansräkningen, men som ändå påverkar företags överlevnadsförmåga, måste vi också känna till de redovisningsmässiga reglerna för internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar, vilka består av två delar, nämligen forsknings- och utvecklingsarbete samt ej aktiverbara immateriella tillgångar. Utvecklingsarbete får redovisas i balansräkningen om det är möjligt att särskilja det från forskningsarbete. Ej aktiverbara immateriella tillgångar får inte redovisas i balansräkningen fastän de uppfyller kriterierna för en tillgång.

Den redovisningsmässiga hanteringen av internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar styrs av följande regler.

### K3 p. 18.9 definierar aktiveringsmodellen (FAR, 2017):

Ett företag som tillämpar aktiveringsmodellen ska dela upp arbetet med att ta fram en internt upparbetad immateriell anläggningstillgång i

- a) en forskningsfas, och
- b) en utvecklingsfas.

Kan inte forskningsfasen särskiljas från utvecklingsfasen, ska arbetet anses tillhöra enbart forskningsfasen.

### K3 p. 18.10 definierar aktiveringsmodellens två olika faser (FAR, 2017):

Forskning är planerat och systematiskt i syfte att erhålla ny vetenskaplig eller teknisk kunskap och insikt. Utveckling är att tillämpa forskningsresultat eller annan kunskap för att åstadkomma nya eller väsentligt förbättrade material, konstruktioner, produkter, processer, system eller tjänster innan kommersiell produktion eller användning påbörjas.

### K3 p. 18.11 klargör hur utgifter för en forskningsfas ska hanteras:

Enligt aktiveringsmodellen ska samtliga utgifter som uppkommer under forskningsfasen redovisas som kostnad när de uppkommer.

### K3 p. 18.12 klargör hur utgifter för en utvecklingsfas ska hanteras:

Enligt aktiveringsmodellen ska samtliga utgifter för utveckling, eller i utvecklingsfasen i ett internt projekt, redovisas som en tillgång endast när ett företag kan påvisa att samtliga följande förutsättningar är uppfyllda:

- a) Det är tekniskt möjligt för företaget att färdigställa den immateriella anläggningstillgången så att den kan användas eller säljas.
- b) Företagets avsikt är att färdigställa den immateriella anläggningstillgången och att använda eller sälja den.
- c) Företaget har förutsättningar att använda eller sälja den immateriella anläggningstillgången.
- d) Det är sannolikt att den immateriella anläggningstillgången kommer att generera framtida ekonomiska fördelar.
- e) Det finns erforderliga och adekvata tekniska, ekonomiska och andra resurser för att fullfölja utvecklingen och för att använda eller sälja den immateriella anläggningstillgången.
- f) Företaget kan på ett tillförlitligt sätt beräkna de utgifter som är hänförliga till den immateriella anläggningstillgången under dess utveckling.

I K3 p. 18.5 beskrivs ej aktiverbara immateriella tillgångar (FAR, 2017):

Utgifter som inte får tas upp som *tillgång* och som alltid ska redovisas som *kostnader* är utgifter för

- a) Utbildning,
- b) Reklam och säljfrämjande åtgärder,

## 2.3 Generella principer och lagrum

Följande regler påverkar också vad som redovisas i balansräkningen.

I § 5 kap. 4 ÅRL klargörs vad som ska nedskrivas i balansräkningen:

Har en anläggningstillgång på balansdagen ett lägre värde än det värde som följer av 3§ och 4§ första stycket, skall tillgången skrivas ned till detta lägre värde, om det kan antas att värdenedgången är bestående.

I § 3 kap. 4 ÅRL förklaras vad ett anskaffningsvärde utgörs av:

I anskaffningsvärdet för en förvärvad tillgång ska räknas in, utöver inköpspriset, utgifter som är direkt hänförliga till förvärvet.

Ovanstående redovisningsregler använder vi för att gruppera in resursvariabler i olika grupper för att kunna bygga vår modell i kapitel fyra.

### 3. Metod

För att förklara vad som påverkar företags långsiktiga överlevnad kommer vi i kapitel fyra bygga en modell utifrån resurs- och intressentteorin. Modellen bygger vi för att fånga upp vad olika resursvariabler består av, eftersom teorierna inte tar hänsyn till vad olika resursvariabler består av. De vedertagna teorierna förklarar endast sambanden mellan resurser och långsiktig överlevnad. Därför kommer vår modell tillsammans med teorierna att förklara vad som inverkar på företags långsiktiga överlevnad.

För att pröva denna modell kommer vi naturligtvis att använda oss av en vetenskapligt grundad metod (Bryman & Bell, 2015). Det finns mer än en typ av metod som ger oss möjligheten till att studera olika fenomen. Metoden bör därför vara utformad på ett sätt som gör att det i bästa möjliga mån studerar det fenomen som forskaren önskar att studera (ibid).

I vårt fall finns det framförallt en typ av studie som är mest relevant för vår uppsats, vilket är en fallstudie. En fallstudie fokuserar på en eller några få enheter för att kunna erhålla en djupgående förståelse för bland annat förhållanden, händelser och erfarenheter inom en specifik enhet. Inom en fallstudie förekommer det två olika metoder som kan användas för att pröva vår modell. Den första metoden är fallstudiens kvalitativa metod där data insamlas genom både intervjuer och dokument (Denscombe, 2016). Intervjuerna innebär att få frågor ställs för att ge möjlighet till följdfrågor, vars syfte är att få en djupgående förståelse. Fallstudiens andra metod är den kvantitativa metoden. Denna kvantitativa metod utgörs av enkätundersökningar, där istället kanske 20 till 30 frågor ställs till respondenten (Safdar, Abbo, Knobloch, & Seo, 2016). Dessa frågor har ofta bara två svarsalternativ i form av ja eller nej. Men vissa enkätundersökningar innehåller dessutom frågor där respondenten ska svara i vilken utsträckning denne samtycker eller misstyycker med ett påstående. Dessa frågor brukar till exempel vara utformade på ett som ger respondenten sju olika sätt att svara på. Där den ena extreman utgörs av påståendet ”jag håller helt med” medan den andra extreman består av påståendet ”jag håller inte alls med”. Denna metod skulle tillåta oss att på ett lätt och kostnadseffektivt sätt att erhålla empirisk data som underlag för denna studie. Dessutom kan en större mängd data enklare erhållas med denna metod, vilket kan vara

en fördel gentemot andra metoder (Safdar, Abbo, Knobloch, & Seo, 2016). Det är en fördel eftersom ett större urval sannolikt bättre speglar en population (Morse, 2000).

Däremot är datan i en enkätundersökning inte jämförbar med till exempel data från en intervju, eftersom vi i en intervju också kan få svar på varför respondenten svarar på ett visst sätt. Dessutom har vi möjligheten att göra egna bedömningar av dessa svar utifrån vårt eget omdöme. Därtill har vi också möjligheten att bedöma dessa svar utifrån en dokumentinsamlad data i form av till exempel årsredovisningar (Elman, Gerring, & Mahoney, 2016; Denscombe, 2016).

En enkätundersöknings data ger oss inte möjlighet till att ställa följdfrågor, vilket innebär att datan inte innehåller samma nivå av detaljer som intervjudata (Safdar, Abbo, Knobloch, & Seo, 2016). En enkätundersökning bidrar oftast med svar på enkla frågor som ja- eller nej-frågor. Det är svårt att besvara frågor av svårare karaktär på ett rättvisande sätt, eftersom respondenten inte ges möjlighet att lämna ett passande svar. Även om det varit möjligt för respondenten att lämna ett passande svar kan svaret ändå vara missvisande, eftersom respondenten kanske aldrig reflekterat över det tillfrågade ämnet. Yin (2013) menar att respondentens svar på en fråga kan vara helt annorlunda från det svar denne lämnat om denne verkligen reflekterat över den ställda frågan. Med intervjuernas hjälp kan vi få svar på frågor om vilka resurser som inte får tas upp av redovisningen, eftersom vi har möjligheten att ställa följdfrågor och då kunna få respondenten att reflektera. Respondenterna kanske aldrig reflekterat över de resurser som inte berörs av redovisningen, eftersom redovisningens principer inte tillåter resurserna att redovisas. Men intervjun som sådan ger oss möjlighet att ställa följdfrågor vars syfte är ge respondenten en möjlighet att reflektera över vad som påverkar företagets långsiktiga överlevnad (Yin, 2013).

Intervjumetoden ger även forskaren möjlighet att upptäcka nya variabler som forskaren inte beaktat. Forskaren ges möjlighet att upptäcka variabler som denne inte beaktat, eftersom forskaren kan ställa öppna frågor som även tillåter respondenten att svara friare. Denna metod kan eliminera den negativa effekt som ledande frågor kan medföra (Denscombe, 2016).

Vidare kan respondenten uppfatta vissa frågor som känsliga, vilket kan medföra att denne anser det som "lättare" att lämna oärliga svar för att undvika negativa konsekvenser (Yin, 2013). Dessa negativa konsekvenser kan till exempel bestå av en pinsamhet som respondenten upplever, om denne avslöjar att denne exempelvis handlat på ett sätt som kan anses vara irrationellt. En enkätundersökning har inte förmågan att motverka respondentens oärlighet, eftersom forskaren inte ges möjlighet till att ställa följdfrågor. Intervjun har däremot förutsättningar för att i bästa fall eliminera respondentens oärlighet, eftersom intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor (Safdar, Abbo, Knobloch, & Seo, 2016; Yin, 2013). Dessa följdfrågor bidrar till att få olika infallsvinklar på huvudfrågan, med ambitionen att just eliminera både oärlighet och inkorrekthet i respondentens svar (ibid).

I en fallstudie kan vi göra generaliseringar utifrån de resultat vi har erhållit. Dessa generaliseringar kan göras på samma typ av företag som studeras i fallstudien enligt Denscombe (2016, s. 91) som menar: "Att belysa det generella genom att titta på det specifika." Detta citat innebär att vi kan studera ett fåtal företag men ändå generalisera resultatet till många andra företag.

Det ska dock observeras att en fallstudie har begränsningar. Dessa begränsningar gäller bland annat trovärdigheten i de generaliseringar som görs av fallstudien (Denscombe, 2016). Ju fler fallstudier som genomförs desto mer mindre kommer problemet att bli, eftersom risken för att enbart studera ett företag med extrema egenskaper minskar i takt med ett ökat antal studerade företag. Sannolikheten ökar då för att få ett mer representativt urval. Det betyder att ju större antal fallstudier som utförts, desto mer ökar trovärdigheten för de generaliseringar som gjorts utifrån dem (Safdar, Abbo, Knobloch, & Seo, 2016).

Studien studerade företag som alla redovisar enligt redovisningssystemet K3. Vi valde att undersöka fallföretag som använder samma redovisningssystem och inte olika för att underlätta jämförbarheten mellan våra olika fallstudiers resultat.

I valet mellan IFRS och K3 valde vi att undersöka företag som använder K3 för att vi tror att det är lättare att hitta sådana fallföretag i vår närmiljö jämfört med IFRS företag.



Vi är övertygade om att ju större verksamhet ett bolag har desto fler potentiella möjligheter finns till hjälp för företaget i ekonomiskt svåra tider. Företag med potentiellt fler möjligheter är av större intresse för vår studie, eftersom syftet med denna studie är just att upptäcka vad som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga. Utifrån detta resonemang är företag som använder sig av K3-regelverket bättre lämpade för vår studie än mindre företag som antingen använder sig av K1- eller K2-regelverket. Vi valde därför bort företag som använder K1 och K2 i och med att de används av mindre företag. Ett litet företag har sannolikt färre intressenter, färre resurser och mindre insikt i hur de ska utnyttjas än ett större företag.

För att erhålla djupgående förståelse för förhållanden, händelser och erfarenheter kommer vi att genomföra fallstudier av olika företag. I dessa fallstudier kan intervjuer anses som den bästa metoden för att tillfredsställa vårt behov av datainsamling, eftersom vi får möjligheten att ställa följdfrågor, vi kan få respondenten att reflektera över frågorna och vi kan förstå varför respondenten svarar på ett visst sätt. För att stärka tillförlitligheten till intervjumaterialet kommer vi även att genomföra dokumentstudier på fallföretagens årsredovisningar. I nästa avsnitt kommer vi att bygga vår modell, vilket innebär att vi förklarar vad som påverkar företags långsiktiga överlevnad.

## 4. Teoretisk referensram

Syftet med studien är att förklara vad som påverkar företags långsiktiga överlevnad. Den teoretiska referensramen kommer därför inkludera både resurs- och intressentteorin som används för att bygga vår modell. Denna modell förklarar i sin tur vad som påverkar företags långsiktiga överlevnad. Modellen baseras på följande grundläggande teorier.

### 4.1 Grundläggande teorier

Enligt Igelström (1988; 2005; 2008) beror företags långsiktiga överlevnad på företagens förmåga att utnyttja resurser som företagen har till förfogande. Vår avsikt är att med hjälp av resurs- och intressentteorin kunna förstå vad som påverkar företags långsiktiga överlevnad. Dessa teorier presenteras härmed.

### 4.1.1 Resursbaserad teori

Den resursbaserade teorin handlar om vad som skapar framgång i ett företag ur ett resursrelaterat perspektiv. Teorin beskriver hur olika resurser gemensamt bidrar till ett företags framgång, oavsett om redovisningens regler tillåter resurserna att redovisas eller inte (Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011).

För att en potentiell resurs verkligen ska utgöra en resurs för ett företag måste den skapa en hållbar konkurrensfördel för företagets verksamhet. För att en resurs ska ge en hållbar konkurrensfördel måste den besitta egenskaper som värdefull, sällsynt, oafterhärmlig och outbytbar. Kull, Mena och Korschun (2016, s. 5554) definierar en potentiell resurs på följande vis: "For resources to be potential sources of competitive advantage, they must be valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable."

För att hjälpa artikelns läsare att lättare förstå mer konkret vad resurser kan utgöras av skriver Kull, Mena och Korschun (2016, s. 5554):

Firm resources have been defined broadly as anything that could be "a strength or a weakness of a given firm" (Wernerfelt, 1984, p. 172) and, more specifically, as assets (e.g., brand name) and capabilities (e.g., innovation) that can enable and facilitate the development of core competences (Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995).

I praktiken innebär resursteorins definition av resurser att varje enskilt företag har olikartade resurser. Detta resonemang innebär att varje företag har en helt egen unik uppsättning av resurser som inget annat företag besitter, även om det kan förmodas att företag besitter liknande typer av resurser då de verkar inom samma bransch. Tillika innebär teorins definition i praktiken att resurser inte besitter fullkomlig mobilitet, vilket innebär att det kan vara svårt att erhålla ett företags specifika resurser på en öppen marknad. Anledningen till att dessa resurser kan vara svåra att erhålla på en öppen marknad är att transaktionskostnaden är hög, på grund av att resurserna endast kan fylla sin funktion då de används i kombination med en annan resurs som företaget har i sin ägo. Vid en sådan kombination är troligtvis en unik resurs mer värdefull för det företaget som har den resursen än för ett annat företag (Kull, Mena, & Korschun, 2016).

Resursteorin visar hur företag genom sina resurser skapar framgång (Kull, Mena, & Korschun, 2016; Alvarez & Busenitz, 2001; Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011). En långsiktig överlevnadsförmåga kan inte skapas utan framgång. Barney, Ketchen Jr och Wright (2011) påpekar att framgång är en förutsättning för att ett företag ska kunna fortsätta sin verksamhet. Långsiktig överlevnad handlar om ett långsiktigt skapande av framgång (Kull, Mena, & Korschun, 2016; Alvarez & Busenitz, 2001; Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011).

#### 4.1.2 Intressentteorin

Intressentteorin handlar om att ett företag ska beakta sina intressenter för att kunna bedriva en framgångsrik verksamhet (Kull, Mena, & Korschun, 2016). Mer detaljerat handlar teorin om att ett företag måste skapa värde för sina olika intressenter, vilket i sin tur innebär att intressenterna kommer att skapa värde för företaget. Det värdet som intressenterna i sin tur skapar för företaget kommer att vara helt avgörande för företagets framgång (Freeman & Phillips, 2002; McVea & Freeman, 2005; Strand & Freeman, 2015).

Intressentteorin menar att en intressent utgörs av en aktör som kan påverka ett företags resultat eller bli påverkad av företagets resultat (Kull, Mena & Korschun, 2016). Med ett företags resultat menas alla konsekvenser som uppstår till följd av företagets agerande, alltså inte enbart företagets ekonomiska resultat. Ett exempel på en sådan konsekvens är då ett företag erbjuder en dålig arbetsmiljö, vilket kan påverka de anställda i företaget. De anställda utgör i detta fall en intressent eftersom en dålig arbetsmiljö troligtvis inverkar på de anställdas hälsa eller prestationsförmåga och även kan göra det svårt för företaget att behålla och rekrytera medarbetare.

Kull, Mena och Korschun (2016) menar att intressentteorin handlar om att företag måste hantera sina intressenter på rätt sätt för att uppnå framgång. Kull, Mena och Korschun (2016) hävdar även att den resursbaserade teorin även handlar om hur företag uppnår framgång genom att hantera sina resurser på rätt sätt. Forskarnas poäng är att företags intressenter utgör resurser som när de hanteras på rätt sätt genererar framgång (Kull, Mena, & Korschun, 2016; Wang & Sengupta, 2016). Detta resonemang gör att det finns en koppling mellan intressentteorin och den resursbaserade teorin (Kull, Mena, & Korschun, 2016; Wang & Sengupta, 2016).

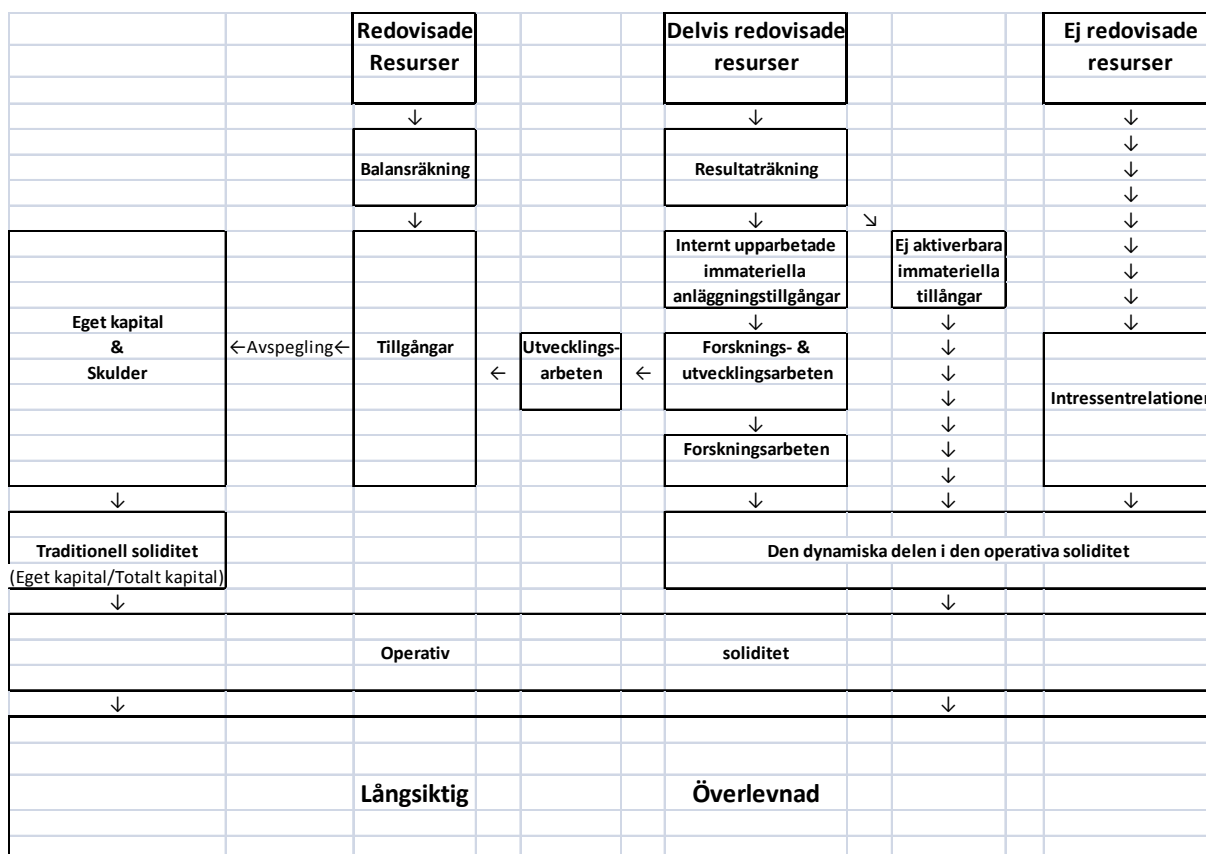
Enligt Kull, Mena och Korschun (2016) utgörs ett företags intressenter av både primära och sekundära intressenter. Kull, Mena och Korschun (2016, s. 5554) menar att: “Primary stakeholders are those who are essential to the firm’s survival and long term performance.”

Vi kommer därför att definiera en intressent som just en primär intressent, eftersom syftet med vår studie är att förklara vad som påverkar företags långsiktiga överlevnad. Vidare menar Kull, Mena och Korschun (2016, s. 5554) att: “Primary stakeholders include customers, employees, suppliers and shareholders.” Vi kommer därför att definiera ett företags intressenter som enbart kunder, anställda, leverantörer och ägare.

Intressentteorin menar att företag har intressenter som, om de hanteras på ett rätt sätt, resulterar i framgång för företaget (Freeman & Phillips, 2002; McVea & Freeman, 2005; Strand & Freeman, 2015). En långsiktig överlevnadsförmåga kan inte skapas utan framgång. Barney, Ketchen Jr och Wright (2011) påpekar att framgång är en förutsättning för att ett företag ska kunna fortsätta sin verksamhet. Det vill säga handlar långsiktig överlevnad egentligen om ett långsiktigt skapande av framgång (Kull, Mena, & Korschun, 2016; Alvarez & Busenitz, 2001; Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011).

## 4.2 Förklaring av modell

Vi antar i enlighet med den resursbaserade teorin att företags långsiktiga överlevnad beror på de resurser företaget har till sitt förfogande. I modellen har vi sorterat dessa resurser i grupperna: redovisade resurser, delvis redovisade resurser och ej redovisade resurser.



Figur 1: Modell

Vi har observerat att ett företags redovisning inte visar alla resurser som företaget har till sitt förfogande, vilket skapar en missvisande bild av företags långsiktiga överlevnadsförmåga.

Vår ambition är att genom vår modell även synliggöra de resurser som inte visas av redovisningen. Det vår modell menar med de redovisade resurserna är att de påträffas i balansräkningen och därmed utgör underlag för den traditionella soliditeten. Det faller sig naturligt att sortera resurserna efter just vad som får redovisas och inte får redovisas, eftersom det finns tydliga indikationer, utifrån främst Igelströms verk (1988; 2005, 2008), på att befintliga mått på företags överlevnadsförmåga ger en missvisande bild.

Det finns dessutom resurser som inte gestaltas i balansräkningen men som ändå påträffas i redovisningen, då de närmare bestämt påträffas i resultaträkningen. Dessa resurser utgör därför inte heller något underlag för den traditionella soliditeten. Dessa resurser klassificerar vi som delvis redovisade resurser, eftersom dessa resurser kan lättare mätas än de ej redovisade resurserna som varken påträffas i balans- eller resultaträkningen. De delvis redovisade resurserna kan lättare mätas än de ej redovisade resurserna, eftersom de delvis redovisade resurserna har kostnader som är hänförliga till dem. Dessa kostnader utgör redan en värdering i sig, eftersom kostnaden är ett monetärt värde. Vår modell hänför dessa resurser till gruppen delvis redovisade resurser, eftersom de lättare skulle kunna anpassas till att utgöra underlag för den traditionella soliditeten då de redan är värderade. Det kan däremot förekomma ett undantag när det gäller dessa resurser, vilket innebär att de även tillåts att redovisas i balansräkningen. Men detta undantag förklaras mer detaljerat senare i detta avsnitt.

I gruppen redovisade resurser inkluderas allt som definieras som tillgångar enligt K3 p. 2.12, vilka redovisas i balansräkningen. Dessa tillgångar avspeglas av eget kapital och skulder i balansräkningen. Eget kapital och skulder används för att beräkna den traditionella soliditeten, vars syfte är att symbolisera ett företags långsiktiga överlevnad (Igelström, 2008). Men den traditionella soliditeten har en begränsning då den inte tar hänsyn till resurser som inte påträffas i balansräkningen, vilket innebär att den traditionella soliditeten ger en missvisande bild av företags långsiktiga överlevnadsförmåga (Igelström, 2005). På grund av denna begränsning finns behovet av ett begrepp som faktiskt fångar upp och synliggör både de delvis redovisade och de ej redovisade resurserna. Därför ville vi ta fram ett begrepp som är en utveckling av det traditionella soliditetsbegreppet. Vi ville ge den traditionella soliditeten förmågan att beakta både de delvis redovisade och de ej redovisade resurserna. Men då varken de delvis redovisade eller de ej redovisade resurserna inte uppfyller kriterierna enligt K3 p. 2.12, p. 2.13 och p. 2.14 kan de således inte utgöra underlag för det traditionella soliditetsbegreppet. Men för att även inkludera både de delvis redovisade och de ej redovisade resurserna i soliditetsbegreppet krävs en mer dynamisk form av begreppet. Vi ville ge soliditetsbegreppet en dynamisk prägel. En sådan prägel har Igelström (2005) redan utformat: ”För att kunna presentera de olika faktorerna som påverkar ett företags överlevnad skapade jag begreppet operativ soliditet. Därmed ville jag ge begreppet soliditet en dynamisk prägel.” Han kallar ett sådant soliditetsbegrepp med en

dynamisk prägel för operativ soliditet. Operativ soliditet är en dynamisk utvidgning av det traditionella soliditetsbegreppet.

Med denna utvidgade version av den traditionella soliditeten kan företags verkliga långsiktiga överlevnad förklaras (Igelström, 2008). Vi tog därför tillvara på Igelströms förklaring och byggde vår modell utifrån detta resonemang

I gruppen delvis redovisade resurser inkluderas resurser som i undantagsfall får redovisas i balansräkningen, men framförallt resurser som inte får redovisas i balansräkningen utan ska kostnadsföras i resultaträkningen. De delvis redovisade resurserna består av internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar som i sin tur utgörs av forsknings- och utvecklingsarbeten enligt K3 p. 18.10 samt ej aktiverbara immateriella tillgångar enligt K3 p. 18.5.

Utvecklingsarbeten får tas upp i balansräkningen om utvecklingsarbetet kan särskiljas från forskningsarbetet enligt K3 p. 18.9, samtidigt som det även krävs att utvecklingsarbetet uppfyller kriterierna enligt p. 18.12. Forskningsarbeten får endast tas upp i resultaträkningen som kostnader enligt K3 p. 18.11. Därmed utgör forskningsarbeten en resurs som är en del av den dynamiska delen i den operativa soliditeten.

De ej aktiverbara immateriella tillgångarna får, enligt K3 p. 18.5, endast redovisas som kostnader i resultaträkningen. På grund av att de ej aktiverbara immateriella tillgångarna endast får redovisas i resultaträkningen utgör denna delvis redovisade resurs en del av den dynamiska delen i den operativa soliditeten.

De ej redovisade resurserna uppfyller inte någon av K3:s definitioner som tillgångar, skulder, eget kapital och heller inte någon av definitionerna av internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar. De ej redovisade resurserna får därför inte redovisas i varken balans- eller resultaträkning. Kull, Mena och Korschun (2016) hävdar att kunder, anställda, leverantörer och ägare är de intressenter som uteslutande är viktigast för ett företags långsiktiga överlevnad. I modellen utgörs därför de ej redovisade resurserna av möjligheter som medförs av dessa intressentrelationer. Dessa resurser utgör en del av den dynamiska delen i den operativa soliditeten.

Vidare klargörs mer detaljerat vad som de redovisade, delvis redovisade och ej redovisade resurserna består av.

#### 4.2.1 Redovisade resurser

De redovisade resurserna är synonyma med redovisningsbegreppet tillgång, eftersom tillgångar är de resurser som utgör underlag för den traditionella soliditeten (Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011).

Exempelvis utgör pengar en tillgång som förs in under tillgångsposten ”Kassa och Bank” i balansräkningen. Om tillgången i form av pengar kommer ifrån ett aktieägartillskott kommer denna tillgångspost ”balanseras” av eget kapital. Eget kapital utgör tillsammans med skulder det totala kapitalet. Storleksförhållandet mellan eget kapital och skulder avgör storleken på utfallet av den traditionella soliditeten, eftersom soliditeten beräknas genom att eget kapital divideras med det totala kapitalet (Grönlund, Tagesson, & Öhman, 2013).

#### 4.2.2 Delvis redovisade resurser

Delvis redovisade resurser utgörs av internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar som i sin tur uppdelas i forsknings- och utvecklingsarbete enligt K3 p. 18.10 samt ej aktiverbara immateriella tillgångar enligt K3 p. 18.5.

Ett forskningsarbete är planerat och systematiskt sökande i syfte att erhålla ny vetenskaplig och teknisk kunskap. Dessa nya vetenskapliga och tekniska kunskaper kan till exempel i ett läkemedelsföretag vara helt avgörande för verksamheten. Dessa kunskaper kan vara avgörande, eftersom företagets affärsidé går ut på att ta fram bättre och nya läkemedel för att både behålla befintliga kunder, men också att attrahera nya kunder. Därför är forskningsarbeten i detta exempel en viktig resurs som företaget använder sig av.

Ett utvecklingsarbete utgörs av ett forskningsresultat som tillämpas för att åstadkomma nya och förbättrade produkter. Skillnaden mellan utvecklings- och forskningsarbeten är att utvecklingsarbete kommer med högre sannolikhet att generera framtida ekonomiska fördelar än ett forskningsarbete enligt K3 p. 18.12. Därför får ett utvecklingsarbete tas upp som en tillgång i balansräkningen (Drefeldt & Törning, 2013). Ett exempel är ett lastbilsföretag som forskar för att ta fram ett miljövänligt bränsle till motorerna i



företagets lastbilar. Under flera år testar forskarna på företaget ett antal olika produkter för att få fram ett miljövänligt bränsle. Efter en tid finner forskarna att substansen X är en lämplig substans. Fram till denna tidpunkt ska arbetet klassas som forskningsfas. Vidareutvecklingen av X samt testning av det nya bränslet på företagets lastbilmotorer klassas som utvecklingsfas. Utvecklingsarbetet utgör därför också en resurs som är en viktig del av företagets verksamhet.

De ej aktiverbara immateriella tillgångarna är, enligt K3 p. 18.5, tillgångar som inte får aktiveras, det vill säga inte får föras in i balansräkningen. De ej aktiverbara immateriella tillgångarna utgör resurser som exempelvis kan bestå av säljfrämjande åtgärder. Dessa säljfrämjande åtgärder kan i sin tur utgöras av marknadsföring i form av TV-reklam. Denna TV-reklam utgör en resurs för företaget, eftersom TV-reklamen bidrar till att företagets produkter i större utsträckning uppmärksammas. Denna ökade uppmärksamhet bidrar troligtvis till att öka försäljningen av produkten.

#### 4.2.3 Ej redovisade resurser

De ej redovisade resurserna består av möjligheter som intressentrelationerna medför till företaget.

Ett exempel på en ej redovisad resurs som medförts av företagets kundintressenter är en förkortad betalningsfrist. Den ej redovisade resursen utgörs mer detaljerat av kunder som går med på en förkortad betalningsfrist för att exempelvis lösa ett företags likvida problem. Företaget får då omgående likvida medel, vilket leder till att företagets likvida problem löses. Denna ej redovisade resurs påverkar därför företagets långsiktiga överlevnad, vilket innebär att resursen utgör en del av den dynamiska delen i den operativa soliditeten.

Ett annat exempel på en ej redovisad resurs är när de anställda accepterar att arbeta obetald arbetstid. Den obetalda arbetstiden är en resurs som kan medföras av relationen till en arbetstagarintressent. Ett företag som hamnat i en illikvid situation kan då erhålla gratis arbetskraft från arbetstagarintressenten för att lösa denna situation. Denna ej redovisade resurs påverkar därför företagets långsiktiga överlevnad, vilket innebär att resursen utgör en del av den dynamiska delen i den operativa soliditeten.

Ett annat exempel på en ej redovisad resurs är de anställdas intellektuella kapital. Enligt Teo, Kristal Reed och Ly (2014) är intellektuellt kapital all kunskap som kan utnyttjas för att skapa långsiktig överlevnad. Det intellektuella kapitalet hos de anställda är en resurs som kan medföras av relationen mellan företaget och en arbetstagarintressent. Ett exempel på intellektuellt kapital kan finnas inom produktionen på ett företag. En anställd som har arbetat länge inom samma företag och samma position kan besitta kunskaper som en annan anställd, som inte arbetat lika länge inom företaget, inte kan erhålla förrän efter att ha arbetat lika länge. Den anställde som arbetat länge har då erfarenhet och kunskap som är unik och som skapats under lång tid. Detta gör då att den anställde som arbetat länge är mycket värdefull för företaget. Ett annat exempel på intellektuellt kapital kan finnas inom en ekonomiavdelning där den som arbetat där länge kan ha kunskaper om datorprogram som används för hanteringen av företagets ekonomi. Den anställde har då kunskaper och har samlat erfarenhet om datorprogrammen och ekonomisystemen. Denna kunskap och erfarenhet kan vara svår för en nyligen anställd att erhålla under kort tid, vilket gör att den anställde som arbetat länge är mycket värdefull för företaget (Teo, Kristal Reed, & Ly, 2014).

Ytterligare ett annat exempel på två ej redovisade resurser är både en kredittidsförlängning och en skuldreducering som kan medföras av en leverantörsrelation. Ett exempel är den forna bilfabrikören SAAB som vid sin insolvens erhöll först en kredittidsförlängning för att sedan erhålla en skuldreducering från en stor del av sina underleverantörer. Företaget fick denna hjälp, eftersom underleverantörerna såg sin egen existens hotas om inte SAAB kunde fortsätta sin verksamhet (Hållén, 2009). Dessa ej redovisade resurser påverkar alltså därför företagets långsiktiga överlevnad, vilket innebär att kredittidsförlängningen och skuldreduceringen utgör en del av den dynamiska delen i den operativa soliditeten för SAAB.

Två ytterligare exempel på ej redovisade resurser är ett ägartillskott och ett ägarlån som kan medföras av en ägarrelation. Ett företag som hamnat i en illikvid situation kan då erhålla antingen ett ägartillskott eller ett lån från sina ägare för att lösa denna situation. För företag som ingår i en koncern har företagen dessutom möjlighet att avhjälpa varandras finansiella problem i form av att ge koncernbidrag. Dessa tre ej redovisade

resurser påverkar därför företagets långsiktiga överlevnad, vilket innebär att resurserna utgör en del av den dynamiska delen i den operativa soliditeten.

I nästa avsnitt presenteras den empiriska metoden vi använt oss av för att studera vad som påverkar företags långsiktiga överlevnad.

## 5. Empirisk metod

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för hur denna studies datainsamling har genomförts. Först kommer forskningsdesignen att presenteras där vi redogör för vårt val av metoden fallstudie. I forskningsdesignen redogörs dessutom för hur vi mer i detalj använt denna metod. Vidare presenteras den urvalsram som använts för att välja ut de företag som studerats. Därefter redogörs för vilka respondenter vi intervjuat i fallföretagen. Följaktligen redogör operationaliseringen vad var och en av intervjufrågorna är ämnade att pröva i vår modell. Slutligen redogörs för hur vi analyserat den empiriska datan.

### 5.1 Forskningsdesign

För att samla in empirisk data genomförde vi fem fallstudier på fem företag. Vi valde företag som använder sig av regelsystemet K3, eftersom det underlättar jämförbarheten mellan de olika fallstudiernas resultat. Fallstudierna bestod av både dokumentinsamling och intervjuer. Dokumenten bestod av de fem olika företagens årsredovisningar. Årsredovisningarna är till för att ta reda på företagets traditionella soliditet men också för att ta reda på om företagen har några kostnader som kan hänföras till forsknings- och utvecklingsarbeten och ej aktiverbara immateriella tillgångar. Intervjuerna är till för att både pröva de resurser som beaktats men också de resurser som inte beaktats av det traditionella sättet att mäta företags långsiktiga överlevnadsförmåga.

Vår ambition i denna studie är att få så hög tillförlitlighet i vårt resultat som möjligt. Men ibland kan tillförlitligheten hos en intervju ifrågasättas. Det kan anses som svårt att tillvarata all den verbala information som respondenten yttrar under till exempel en 60 minuters lång intervju. Vi spelade därför in varje intervju med en ljudupptagningsutrustning för att inte gå miste om värdefull information. Vi avlyssnade

sedan intervjuerna för att transkribera ljudmaterialet till skrift. Genom dessa ljudupptagningar säkerställs tillförlitligheten i intervjumaterialet.

## 5.2 Urvalsram

Det som legat till grund för valet av fallföretag var att företagen skulle redovisa enligt samma redovisningssystem för att underlätta jämförbarheten mellan fallföretagen. Vi valde att studera företag som redovisar enligt K3 eftersom vi tror att det är lättare att hitta företag i vår närmiljö som redovisar enligt K3 jämfört med IFRS. Vi valde att inte studera K1- och K2-företag eftersom de klassificeras som mindre företag än K3-företag och har därför troligen färre intressenter och resurser än K3-företag. Ytterligare en orsak till vårt urval var att fallföretagen skulle vara lokaliserade i södra Sverige, eftersom vi hade en begränsad tidsram och budget.

Vi gjorde ett slumpmässigt urval av företag i södra Sverige som redovisar enligt K3. Vi sände ut en förfrågan till 20 företag enligt denna urvalsram. Endast fem företag accepterade vår förfrågan.

## 5.3 Respondentförteckning

De intervjuade personerna har olika positioner inom olika branscher där alla företag ingår i en koncern. De har positioner som ekonomiansvarig, personalansvarig och inköpsansvarig. Följande intervjuer har genomförts:

- Inköpsansvarig på företag A intervjuades under 43 minuter, 2017-04-28.  
Bandinspelad.
- Ekonomiansvarig på företag B intervjuades under 47 minuter, 2017-05-02.  
Bandinspelad
- Personalansvarig på företag C intervjuades under 40 minuter, 2017-05-02.  
Bandinspelad.
- Ekonomiansvarig på företag C intervjuades under 37 minuter, 2017-05-02.  
Bandinspelad.
- Ekonomiansvarig på företag D intervjuades under 40 minuter, 2017-05-03.  
Bandinspelad.
- Inköpsansvarig på företag E intervjuades under 26 minuter, 2017-05-08.  
Bandinspelad.

## 5.4 Operationalisering

I detta delavsnitt förklarar vi avsikten bakom de frågor som ställs i intervjuerna. För att öka jämförbarheten mellan fallstudierna använder vi oss av en intervjuguide oavsett respondentens ansvarsområde. Genom att använda samma intervjuguide kan vi pröva hela modellen på varje fallföretag. Däremot ska det beaktas att frågor som är besvarade av en respondent utanför dennes ansvarsområde har en mindre vikt i analysen eftersom respondentens svar är av en lägre tillförlitlighet.

### 5.4.1 Fråga 1

Har företaget några kostnader och utgifter som kan hänföras till forsknings- och utvecklingsarbeten som uppfyller den redovisningsmässiga definitionen av dessa typer av arbeten?

Vi ställer denna fråga eftersom vi vill pröva om forsknings- och utvecklingsarbeten utgör någon resurs på det sätt som vår modell är utformad.

### 5.4.2 Fråga 2

Har fallföretaget några kostnader för ej aktiverbara immateriella tillgångar?

Vi ställer denna fråga eftersom vi vill pröva om säljfrämjande åtgärder och utbildning utgör någon resurs på det sätt som vår modell är utformad.

### 5.4.3 Fråga 3

Anser respondenten att företaget har möjlighet att få hjälp av sina kundrelationer i form av kortare kredittider för att lösa ekonomiska problem?

Vi ställer denna fråga eftersom vi vill pröva om kundrelationer kan medföra en resurs i form av kredittidsförkortning på det sätt som vår modell visar.

#### 5.4.4 Fråga 4

Anser respondenten att företaget har någon möjlighet att få hjälp av sina anställda i form av obetald arbetstid för att lösa ekonomiska problem?

Vi ställer denna fråga eftersom vi vill pröva om arbetstagarrelationer kan medföra en resurs i form av att anställda arbetar obetald arbetstid på det sätt som vår modell uppvisar.

#### 5.4.5 Fråga 5

Anser respondenten att företaget har någon möjlighet att få hjälp av sina leverantörsrelationer i form av längre kredittider för att lösa ekonomiska problem?

Vi ställer denna fråga eftersom vi vill pröva om leverantörsrelationer kan medföra en resurs i form av längre kredittider eller skuldreducering på det sätt som vår modell visar.

#### 5.4.6 Fråga 6

Anser respondenten att företaget har någon möjlighet att få hjälp av sina ägare i form av ägartillskott eller ägarlån för att lösa ekonomiska problem?

Vi ställer denna fråga eftersom vi vill pröva om ägarrelationer kan medföra en resurs i form av ägartillskott eller ägarlån på det sätt som vår modell visar.

### 5.5 Analysmodell

För att analysera den empiriska datan som vi erhållit från intervjuerna och årsredovisningarna skapade vi en analysmodell. Analysmodellen utformades för att pröva varje del av vår modell. I denna analysmodell sammanställde vi den empiriska datan för att kunna identifiera mönster i den empiriska datan. I analysmodellen avkodas först och främst den traditionella soliditeten utifrån årsredovisningarna. Utifrån årsredovisningarna avkodas även om företagen har några kostnader som kan hänföras till antingen forsknings- och utvecklingsarbeten eller ej aktiverbara immateriella tillgångar i analysmodellen. Utifrån intervjuerna avkodas även om företagen har resurser i form av möjligheter till kredittidsreducering som medförts av kundrelationer,

resurser i form av möjligheter till att de anställda arbetar obetald arbetstid som medförts av arbetstagarrelationer, resurser i form av möjligheter till att få kredittidsförlängning eller skuldreducering som medförts av leverantörsrelationer och resurser i form av möjligheter till ägartillskott, ägarlån och koncernbidrag som medförts av ägarrelationer.

**Tabell 1: Analysmodell**

	Verksamhet	Traditionell soliditet	FoU	Ej aktiverbara	Kund	Anställd	Leverantör	Ägare
Företag A								
Företag B								
Företag C								
Företag D								
Företag E								

## 6. Analys

I denna analys presenteras fem olika fallstudier genomförda på fem olika företag vilka alla ingår i koncerner. Med hjälp av analysmodellen har vi ett riktmärke för hur analysen av varje fallstudie ska gå till.

### 6.1 Företag A

Företag A är ett industri- och grossistföretag som både tillverkar, köper och säljer olika fästanordningar. Kunderna finns både i Sverige och i resten av världen. Respondenten utgörs av inköpsansvarig på företaget, som har arbetat i den positionen i fem år.

Vid en granskning av företag A:s årsredovisning för räkenskapsåret 2015 framkommer det att företaget har en soliditet på 81,6 procent. En soliditet på 81,6 procent representerar, enligt det traditionella sättet att mäta företags överlevnadsförmåga, en god långsiktig överlevnadsförmåga eftersom mer än fyra femtedelar av företagets totala kapital är självfinansierat. Företag A:s höga soliditet behöver dock inte betyda att soliditeten ger en bra indikation på att företagets överlevnadsförmåga är hög. Vid en djupare granskning av företagets årsredovisning finner vi att företagets kassaflöde är negativt. I och med att kassaflödet är negativt kan företaget behöva kompensera sig med en högre soliditet för att upprätthålla samma nivå av överlevnadsförmåga. Ägaren kan ha tillskjutit eget kapital och därmed ökat soliditeten för att bolaget skall kunna klara det negativa kassaflödet. Om företaget har ett negativt kassaflöde flera år i följd kommer detta innebära att företagets likvida medel urholkas. Om de likvida medlen tar slut och företaget inte kan betala sina åtaganden hjälper det inte att soliditeten är hög. Möjligtvis kan en hög soliditet underlätta att få lån, men sannolikt tittar banken även på hur

kassaflödet ser ut. Ett negativt kassaflöde innebär att värdet av även en hög soliditet minskas. Den höga soliditeten kan därför vara missvisande, eftersom företaget egentligen hade haft samma överlevnadsförmåga med en lägre soliditet om kassaflödet varit positivt.

Utifrån intervjun med den inköpsansvarige framkom att företaget inte hade kostnader som är hänförliga till forsknings- och utvecklingsarbeten, vilket bekräftades vid granskning av företagets årsredovisning framkom det inte heller att företaget har några kostnader som kan hänföras till forsknings- och utvecklingsarbeten. Det kan möjligtvis bero på att företaget till stor del är en grossisthandel, vars affärsidé endast går ut på att köpa in fästanordningar för att sedan sälja vidare dessa anordningar för att få en marginalvinst. För att bedriva en sådan verksamhet krävs varken forsknings- eller utvecklingsarbeten enligt respondenten. När det gäller tillverkningen i företaget kan det möjligtvis vara så att utveckling av företagets produkter snarare görs genom kunders önskemål än genom någon form av utvecklingsarbeten.

Vidare menar respondenten att företaget inte har några kostnader för ej aktiverbara immateriella tillgångar, vilket stämmer med informationen i årsredovisningen.

Respondenten menar att företaget inte behöver använda sig av till exempel säljfrämjande åtgärder, eftersom denne menar att ett väl utfört arbete är en marknadsföring i sig. Det skapar ett gott renommé för företaget inom branschen som framförallt bidrar till att nya kunder tillkommer, men även att företaget behåller befintliga kunder. Detta rykte är i sig en säljfrämjande åtgärd enligt respondenten.

Företaget använder sig heller inte av den ej aktiverbara immateriella tillgången utbildning. Respondenten uppger att företaget inte använder sig av externa utbildningar och menar att man inte kan få denna kunskap via utbildning utan man lär sig att bli en bra inköpare genom erfarenhet. Att ge inköparen erfarenhet kan dock ha en kostnad till exempel i form av att

- han under inlärningsfasen jobbar långsammare,
- han till en början gör misstag i form av att inköpen blir för dyra eller felaktiga, vilket kostar företaget pengar och
- inlärningskurvan kan bli långsammare och längre

än om inköparen hade fått adekvat utbildning.



En utbildningskostnad är väldigt synlig i form av en kursavgift eller liknande. Kostnaden för att skaffa erfarenhet är mer osynlig i form av högre arbetskostnad eller konsekvenskostnader på grund av misstag. Det kan därför vara lätt att förledas att tro att utbildning är dyrare än att bara skaffa erfarenhet. Respondenten ser erfarenheten som en resurs för företaget, men den syns inte i balansräkningen. Om ett företag har personal som har mycket erfarenhet och denna personal slutar eller går i pension så förlorar företaget hela detta erfarenhetskaptal och måste ta stora kostnader för att antingen utbilda ny personal eller via erfarenhet lära upp ny personal.

Utbildning hos inköparna skulle kunna ge positivt oväntade effekter på inköpsverksamheten. En utbildning syftar ofta till att inte bara ge kunskap utan även en ökad helhetsförståelse av det studerade ämnet. När till exempel förståelsen av en inköpsverksamhet som helhet ökar, ökar troligtvis också förmågan att kunna identifiera olika processer i verksamheten som skulle kunna förbättras, vilket skulle kunna leda till att inköpsverksamheten drivs effektivare. I det här scenariot skulle utbildning kunna utgöra en resurs i form av intellektuellt kapital för företaget även om respondenten hävdar motsatsen. Företagets inköpare har varken någon akademisk eller direkt utbildning i inköp enligt respondenten. Vi hade själva ingen möjlighet att kontrollera inköparnas utbildningsnivå, men det finns inga direkta skäl till att ifrågasätta respondentens kunskap i denna fråga. Vi kan därför inte påstå att detta fallföretag har någon sådan resurs.

Enligt respondenten verkar företaget i en bransch där kunderna har krav på hög leveranshastighet. Kunderna är då ofta i stort behov att få varorna levererade snabbt när deras verksamhet står still, vilket utgör en stor kostnad för kunderna. Denna omständighet gör att företagets förhandlingsposition förbättras gentemot kunden, vilket skulle kunna ge en möjlighet till att påverka betalningsfristen. Respondenten menar att företaget kan i en sådan situation ha en stor makt att självmant bestämma när kunden ska betala. En anledning till att företaget har denna resurs kan vara att företaget dessutom tillverkar just specialfästanordningar, vilket medför att kunden har ett starkt beroendeförhållande till företaget som i sin tur ökar företagets förhandlingsmakt. Utifrån detta resonemang vill vi påstå att företaget kan ha en resurs i form av en möjlighet att förhandla om betalningsfrister med kunder. Vi vill dessutom påstå att

företaget kan göra tillfälliga prishöjningar till just de kunder som köper företagets specialfästanordningar, då dessa kunder ofta är i paniktillstånd i samband med köpet av denna unika produkt. Denna möjlighet till prishöjning vid denna omständighet kan utgöra en resurs för företaget.

Företaget bör dock vara medvetet om att dessa båda resurser kan anses som oanständiga utifrån kundens perspektiv. Det kan medföra att företagets rykte påverkas negativt, men framförallt kan den enskilda kundens inställning till företaget påverkas. Detta sammantaget kan negativt inverka på företagets tidigare nämnda betalningsfristresurs och prishöjningsresurs. Framförallt är det den enskilda kundens inställning som kan påverka företagets resurser, eftersom kundens inställning till företaget kan bidra till att kunden upphör att vara kund till företaget. Ryktet kan även påverka resurserna negativt eftersom avsaknaden av ett gott rykte kan bidra till att kundkretsen minskar och kan därför även göra att företaget går sämre, vilket leder till en försämrad långsiktig överlevnad. Vi vill därför påstå att företaget bör vara mycket försiktiga med att använda dessa typer av resurser eftersom risken att de gör mer skada än nytta är stor.

Respondenten anser att företaget inte skulle kunna få någon hjälp av de anställda i form av arbetad obetald arbetstid. Respondenten ser detta som orimligt och har aldrig reflekterat över det innan. Vi ställde många följdfrågor med olika infallsvinklar angående denna typ av resurs för att verkligen pröva om företaget har denna resurs till sitt förfogande. Men faktum kvarstod då respondenten förklarade att fackförbunden aldrig skulle gå med på en sådan uppgörelse. Vi fick inte ut mer av respondenten när det gäller resurser hos arbetstagarintressenten. Det beror troligtvis på att respondenten inte har den kompetensen gällande personalfrågor inom företaget. Troligtvis menade även respondenten att fackförbunden i Sverige har av tradition en stark ställning på arbetsmarknaden, vilket innebär att en sådan resurs inte anses existera. Det är troligtvis därför respondenten aldrig reflekterat över det innan och reflekterar heller inte djupare över det under intervjun, även då vi ansträngde oss för att få respondenten till att göra det.

Under intervjun framgår att företaget hjälpt en av sina leverantörer, då leverantören haft ekonomiska problem. Respondenten menade att företaget hjälpte sin leverantör genom att tidigarelägga en order sex månader. Denna tidigareläggning resulterade i att

leverantörens ekonomiska problem avhjälpes. Respondenten menar att företaget tidigarelade ordern, eftersom företaget var mån om att behålla en leverantör med en unik produkt- och leverans kvalitet vilket tyder på att företaget var beroende av denna leverantör. Men efter många följdfrågor angående denna leverantör började det framkomma en bild, vilken inrymde ett ytterligare skäl till varför företaget hjälpte sin leverantör. Detta skäl bestod av goda relationer som präglades av en lojalitet mellan respondenten och kontaktpersonerna i leverantörsföretaget. Det framgick att respondenten hade personliga relationer till kontaktpersonerna i leverantörsföretaget, eftersom respondenten privat umgåtts med dessa kontaktpersoner. Det tyder på att denna personliga relation påverkat respondenten i sitt agerande när denne hanterat ordern som tidigarelades. Respondenten menar också att en sådan tidigareläggning av en order inte görs för vem som helst, vilket ytterligare tyder på att respondentens agerande i någon form berott på dennes personliga relationer. Vi började fundera på vad som egentligen var grundorsaken i respondentens personliga relation som ledde till att de hjälpte denna leverantör. Det tyder på att orsaken var att respondenten agerade med lojalitet som bakgrund, eftersom en personlig relation brukar medföra en viss grad av lojalitet. Den lojala personliga relationen kan bero på olika saker. Det kan vara så att respondenten endast är mån om att få sina leveranser, snarare än att respondenten är mån om en speciell leverantör. Respondenten kanske är beroende av en speciell produkt som endast en leverantör tillhandahåller och på grund av detta är lojal mot leverantören. Vi förstod av respondenten att leveranserna av den speciella produkten från denna specifika leverantör var viktiga för företaget men att även den personliga relationen, som grundar sig på ett ”kompisförhållande”, var viktig. Kompisförhållandet var kanske en viktig del i den personliga relationen, men varför ansträngde respondenten sig för att bevara kompisförhållandet? Var kompisförhållandet ett sätt för respondenten att försäkra sig om att få framtida leveranser från det specifika företaget med den speciella produkten? Om detta är fallet har respondenten kanske en beroendeställning som är den egentliga grundorsaken till att respondenten ansträngde sig för att bevara den personliga relationen till leverantören. Vi vill därför påstå att den lojala personliga relationen mellan respondenten och leverantören grundar sig på ett beroendeförhållande mellan kunder och leverantörer.

Vi frågade även den inköpsansvarige om det finns någon möjlighet till att få hjälp av ägarna vid ekonomiska problem. Respondenten uppgav att denne var övertygad om att

ägarna skulle hjälpa företaget vid ekonomiska problem. Vidare frågade vi mer i detalj om företaget har någon möjlighet att få hjälp i form av antingen ett ägartillskott, lån från ägarna och koncernbidrag. Respondenten framhöll att företaget troligtvis har möjlighet till att få hjälp genom både ägartillskott, ägarlån och koncernbidrag. Respondentens uttalande rörande denna fråga verkar ändå ha någon form av värde eftersom respondenten även klargör att företagets ägare alltid varit måna om att återinvestera vinster i företagen. I och med att ägarna återinvesterat stora delar av företagets tidigare års vinster tyder det på att ägarna även skulle kunna hjälpa företaget med ägartillskott, ägarlån eller koncernbidrag vid ett eventuellt behov. Det i sin tur kan tyda på att resurser som kommer från ägarrelationer verkligen existerar i företaget.

## 6.2 Företag B

Företag B är ett industriföretag som tillverkar förpackningar och displayer i wellpapp. Förpackningarna används av bland annat livsmedels- och kosmetikaindustrin. Kunderna finns i drygt 20 länder utöver Sverige. Respondent utgjordes av företagets ekonomichef som har haft denna roll under de senaste sex åren.

När vi granskar företag B:s årsredovisning från räkenskapsåret 2015 ser vi att företaget har en soliditet som ligger på 43 procent. Företag B:s soliditet är inte lika hög som företag A:s och vid fortsatt granskning av företag B:s årsredovisning finner vi att företagets kassaflöde är negativt i likhet med företag A:s. I och med att kassaflödet är negativt kan företaget behöva kompensera sig med en högre soliditet för att upprätthålla samma nivå av överlevnadsförmåga. Ägaren kanske har skjutit till eget kapital och på detta vis ökat soliditeten för att bolaget skall kunna klara det negativa kassaflödet. Om företaget har ett negativt kassaflöde flera år i följd innebär detta att företagets likvida medel urholkas. Om de likvida medlen tar slut och företaget inte kan klara av sina åtaganden hjälper det inte att soliditeten är hög. Möjligtvis kan en hög soliditet göra det lättare att få lån, men sannolikt tittar banken även på hur kassaflödet ser ut. Ett negativt kassaflöde innebär att värdet av även en hög soliditet minskas. Den höga soliditeten kan därför vara missvisande, eftersom företaget egentligen hade haft samma överlevnadsförmåga med en lägre soliditet om kassaflödet varit positivt.

Utifrån intervjun med den ekonomiansvarige framkom att företaget varken hade några kostnader eller utgifter som är hänförliga till forsknings- och utvecklingsarbeten.

Respondenten menar att den bransch som företaget verkar inom inte kräver forsknings- och utvecklingsarbeten för att driva företaget vidare. Vid granskning av företagens årsredovisning finner vi varken några kostnader eller utgifter för forsknings- och utvecklingsarbeten.

Det framkommer dessutom under intervjun att företaget inte har några kostnader som kan hänföras till några ej aktiverbara immateriella tillgångar. När vi gick igenom företagens årsredovisning finner vi heller inte några kostnader för ej aktiverbara immateriella tillgångar. Respondenten hävdar dock att företagens rykte är en form av marknadsföring, där ryktet byggs genom att företaget producerar kvalitetsprodukter och sköter sina åtaganden. Med tanke på att företagens produkter riktar sig till andra företag har kanske till exempel TV-reklam inte den önskade säljfrämjande effekten mot dessa företag, jämfört med om företagens produkter hade riktat sig till privata konsumenter. Vidare menar respondenten att de anställdas arbetsuppgifter inte är avancerade. På grund av de icke avancerade arbetsuppgifterna behöver företagens anställda inte ha någon nämnvärd utbildning. Respondenten menar också att de anställdas kompetensnivå enbart skapats av erfarenhet. Vidare använder sig företaget av mentorskap för att sprida denna erfarenhetsmässiga kunskap.

När vi frågade respondenten om företagens möjlighet till att få någon hjälp av sina kunder svarade respondenten att denne inte har den kunskapen om företagens kunder för att uttala sig i den frågan. Det kan vara förståeligt eftersom respondenten inte har något ansvar för företagens kundrelationer.

Respondenten anser att företagens möjligheter att få hjälp av de anställda i form av arbetad obetald arbetstid inte finns. Respondenten ser det inte som möjligt eftersom företaget är personalintensivt med många anställda. Den största delen av de anställda är fabriksarbetare som, enligt respondenten, har låga löner. Respondenten menar att de anställda är beroende av sin lön och att det inte är rimligt att de skulle ställa upp på att arbeta gratis. En anledning till att de anställda inte är villiga att arbeta obetald arbetstid är för att det finns många andra alternativa arbetsgivare i samma område där företaget ligger. Detta gör att de anställda inte behöver söka sig långt för att kunna hitta ett annat arbete där arbetsgivaren inte försöker påtvinga de anställda att arbeta gratis.

Respondenten menar även att arbetstagarorganisationen inte skulle tycka om att de anställda skulle arbeta obetald arbetstid. Detta kan bero på, som tidigare sagts i analysen av fallföretag A, att arbetstagarorganisationerna i Sverige har en stark förhandlingsposition gentemot de svenska företagen. Detta gör kanske att företagen gärna undviker att ta strider med arbetstagarorganisationerna. Framförallt strider där arbetsgivarparten inte tror sig kunna vinna något på den.

Under intervjun framkom det av respondenten att företaget skulle kunna utnyttja sina leverantörsrelationer för att lösa likviditets problem. Denna hjälp skulle kunna främst bestå av längre betalningsfrist på leverantörens fakturor eller en form av skuldreducering. Respondenten menar att detta beror på att företaget normalt sett sköter sina åtaganden gentemot leverantören och att företaget har en nära kontakt med leverantören. Denna nära kontakt, menar respondenten, består av en personlig relation mellan företaget och leverantörens kontaktperson. Respondenten menar att företaget vet att leverantören uppfyller sina åtaganden och löften på grund av dessa personliga relationer. Företaget vet att leverantören med stor säkerhet kommer leverera varorna enligt överenskommelse. På grund av denna personliga relation kan företaget till exempel be leverantören om kredittidsförlängning, vilket således skulle vara en enkel lösning på likvida problem.

Respondenten menar dock att de personliga relationerna inte styr allt i affärerna med leverantörerna. Företaget kommer inte att beakta de personliga relationerna till leverantörsföretaget om det inte finns någon ekonomisk vinning för företaget självt. Även om respondenten menar att de personliga relationerna i viss mån styr hur företaget agerar gentemot leverantörerna, menar vi att det kanske snarare beror på en beroendeställning mellan företaget och leverantören som i fallföretag A. Vi menar att en personlig relation i sig inte skulle utgöra någon resurs utan kanske snarare är tecken på att det finns en betydande beroendeställning mellan företaget och den enskilda leverantören.

Respondenten avslöjar i intervjun att företaget tidigare haft likviditetsproblem. Detta problem löstes genom att ägare gick in och hjälpte företaget. Hjälpen bestod av att ägarna lånade ut likvida medel till företaget under marknadsmässiga villkor. Respondenten är dessutom övertygad om att ägarna, på samma sätt, skulle hjälpa

företaget igen om behovet skulle uppstå. Respondenten nämner även att företaget har möjlighet att få koncernbidrag, men att i första hand väljer ägarna att låna ut pengar till företaget. Möjligheten att få hjälp av ägarna är mycket trolig eftersom företaget tidigare fått ett marknadsmässigt lån av företagets ägare som löste den illikvida situationen. Dessutom har företaget fortfarande samma ägare som vid tidpunkten för denna likviditetshöjande åtgärd.

### 6.3 Företag C

Företag C är ett kommunägt fastighetsbolag i södra Sverige. De två respondenterna intervjuades vid två separata tillfällen. Den ena respondenten är företagets ekonomiansvarige medan den andra respondenten är företagets personalansvarige.

Vid en granskning av företag C:s årsredovisning för räkenskapsåret 2015 framkommer det att företaget har en soliditet på 15,6 procent. Vid en fortsatt granskning av företagets årsredovisning finner vi att företagets kassaflöde är mycket positivt. I och med att företaget har ett mycket positivt kassaflöde tyder det på att företaget har en högre överlevnadsförmåga än vad den låga soliditeten på 15,6 procent visar. Den traditionella soliditeten är inte en bra indikator på överlevnadsförmågan på ett företag som C, eftersom det starka kassaflödet gör att företaget sannolikt har en högre långsiktig överlevnadsförmåga än vad den låga soliditeten indikerar.

Tillika är företag C ett kommunägt företag som inte endast beaktar ekonomiska intressen utan även sociala intressen. Det betyder att kommunen inte skulle tillåta företaget att gå i konkurs främst på grund av de sociala intressena som oftast är ett starkare intresse för en kommun än det ekonomiska intresset. Detta eftersom en av kommunens uppgifter är att förse sina medborgare med bostäder medan en kommun inte i sig ska drivas med vinst utan endast ska drivas med ett balanserat resultat.

Mer i detalj tyder det på att den långsiktiga överlevnadsförmågan är högre än vad soliditeten visar, eftersom de sociala intressena utgörs av att kommunen vill ha en befolkning som har "tak" över huvudet. Men om företaget skulle drabbas av en finansiellt svår situation finns risken att företaget i förlängningen går i konkurs. Om företaget skulle gå i konkurs skulle risken vara uppenbar att företagets kunder skulle kunna komma i kläm. De kanske inte skulle bli bostadslösa men kunna drabbas av

dåligt underhåll och dålig service. Detta skulle utgöra ett socialt problem som vi menar i sig skulle vara ett starkt skäl nog för kommunen att avhjälpa företagets finansiellt svåra situation. Dessutom är det ekonomiska intresset också ett skäl för att avhjälpa den finansiellt svåra situationen. Det ekonomiska intresset är ett skäl eftersom företagets ägare alltid varit ägare till företaget, vilket vi menar innebär att ägarnas ambition är att förvalta sitt ägande långsiktigt. Därför kan denna ambition i sig tyda på att ägarna skulle göra en uppoffring om företaget drabbats av en illikvid situation.

Alla fastighetsbolag, både privata och kommunala, behöver inte ha samma nivå av soliditet som andra typer av privata bolag för att upprätthålla samma nivå av långsiktig överlevnadsförmåga. Fastighetsbolag skulle med större sannolikhet kunna realisera värdet på sina tillgångar vid en eventuell försäljning av dessa tillgångar på en marknad än exempelvis ett tillverkningsföretag. Ett tillverkningsföretag som vid en likviditetskris tvingas sälja av en maskin riskerar att inte erhålla det bokförda värdet för maskinen i och med att försäljningsvärdet sannolikt är lägre än bruksvärdet. Ett fastighetsbolag skulle tillika inte ta någon stor skada om bolaget skulle sälja av en fastighet för att lösa ekonomiska problem, eftersom en fastighet är en fristående enhet i fastighetsbolaget. Om ett tillverkningsföretag däremot skulle sälja av en maskin som tillhör en produktionslinje, för att lösa ekonomiskt svåra situationer, uppstår problem för företaget att fortsätta sin produktion.

Under intervjun ställde vi frågan om företaget har några forsknings- och utvecklingsarbeten. Den ekonomiansvarige respondenten tittade på oss förvånat och svarade att företaget varken har eller någonsin haft några forsknings- och utvecklingsarbeten. Årsredovisningen uppvisar heller inte några utgifter eller kostnader som kan hänföras till dessa typer av arbeten. Det kanske är så att forsknings- och utvecklingsarbeten i fastighetsbranschen inte är vanligt förekommande, eftersom det inte krävs någon typ av forskning eller utveckling för att administrera och underhålla ett bostadshus. Men om det mot förmodan skulle bedrivas forsknings- och utvecklingsarbeten skulle de troligtvis bestå av att till exempel effektivisera energiåtgången i företagets bostadshus. Det är dock inte troligt att fastighetsbolaget skulle bedriva en sådan forskning eller utveckling, eftersom det i princip endast kan göras av de som bygger bostadshusen. Fastighetsbolaget bygger inte sina egna bostadshus utan det anlitar byggtreprenörer när det vill upprätta ett nytt bostadshus.



Det är därför inte vanligt förekommande i fastighetsbranschen att utföra forsknings- och utvecklingsarbeten. Därför skulle det heller inte vara troligt att ett kommunägt fastighetsbolag skulle utföra dessa typer av arbeten.

Vidare under intervjun menar respondenten att företaget inte har kostnader för ej aktiverbara immateriella tillgångar. Årsredovisningen uppvisar heller inte några kostnader som kan hänföras till ej aktiverbara immateriella tillgångar. Dock använder sig företaget av månadsblad för att sprida information till sina kunder. Månadsbladet utgör mer eller mindre en kommunikationskanal ut till företagets kunder, snarare än en säljfrämjande åtgärd, vilket innebär att dessa kostnader heller inte kan hänföras till någon ej aktiverbar immateriell tillgång. Under intervjun framgår det att företaget inte har en enda lägenhet som är tom. Det är till och med så att människor står i kö för att hyra en av de bostäder som fastighetsbolaget tillhandahåller. Fastighetsbolaget behöver kanske inte några säljfrämjande åtgärder då bolaget inte kan hyra ut mer än vad det redan gör.

Företaget har inte några kostnader som kan hänföras till ej aktiverbara immateriella tillgångar. Det betyder att företaget inte har gett sina anställda någon utbildning under räkenskapsåret 2015. Vi frågade även den personalansvarige respondenten hur företaget går till väga för att både upprätthålla och höja sina anställdas kompetensnivå. Den personalansvarige respondenten svarade att denne är mer eller mindre övertygad om att de anställdas kompetensnivå upprätthålls genom mentorskap och erfarenhet. Respondenten menade alltså att företaget istället ägnar sig åt att sprida den kompetens som redan finns inom företaget. Samtidigt menade respondenten att framförallt erfarenhet höjer de anställdas kompetensnivå för att de skall klara av sina arbetsuppgifter. En del av de anställdas arbetsuppgifter är att underhålla företagets bostadshus. För att underhålla ett bostadshus kanske det inte direkt krävs någon utbildning, eftersom arbetsuppgifterna inte är av någon avancerad karaktär. Därför lär sig kanske en anställd att underhålla husen genom att en annan anställd med högre kompetensnivå delar med sig av sin kompetens.

När det gäller företagets möjlighet till att få kunder att gå med på förkortad betalningsfrist menar den ekonomiansvarige respondenten att det inte skulle vara möjligt. Först och främst kan orsaken till att respondenten anser det som orimligt vara

att hyresgästen betalar hyresavgiften månaden före den månaden då kunden ska nyttja bostaden. Det i sig innebär att fastighetsföretaget inte har några kredittider, vilket i sig innebär att företaget inte kan förkorta några kredittider. Däremot skulle företaget kunna begära ett tidigare förskott, men det skulle kunna anses som ännu mer svårmotiverat än att en kredittid förkortas. En annan orsak är att rutinen för hyresavgifter är såpass grundläggande att det kan anses som ohederligt att ändra på rutinen. Respondenten påpekar dessutom att företaget troligtvis inte skulle gå tillväga på det sättet, eftersom det skulle kunna försämra ryktet hos företaget. Det ska däremot beaktas att den ekonomiansvarige, men även den personalansvarige inte ansvarar för företagets kundkontakter och har kanske därför inte full kunskap rörande företagets kunder.

I intervjun med den personalansvarige menade respondenten att företaget inte har någon möjlighet till att få deras anställda att acceptera att arbeta obetald arbetstid, eftersom respondenten menade att det skulle vara orimligt. Respondenten menade likt med de andra fallstudierna att fackförbunden i Sverige har av tradition en så stark ställning på arbetsmarknaden att en sådan resurs anses vara obefintlig.

När vi frågade de båda respondenterna om företaget skulle kunna få någon hjälp av sina leverantörer påpekade båda respondenterna att de inte har kunskap för att uttala sig i den frågan. Det är förståeligt eftersom det ska beaktas att respondenterna inte besitter något ansvar för företagets leverantörskontakter och har därför troligtvis inte heller någon kunskap rörande företagets leverantörer.

Vid frågan om hur respondenten anser att företaget skulle kunna lösa eventuella likviditetsproblem, svarade respondenten att företaget har tillgång till ett checkkreditskonto tillhörande företagets ägare. Detta checkkreditskonto kan företaget använda för att lösa likvida problem. Respondenten menade även att företaget har möjlighet att få koncernbidrag eftersom företaget ingår i en koncern. En annan möjlig lösning, som respondenten lyfter fram, är att låna pengar av ett finansinstitut. Respondenten poängterar att detta lån skulle i sådana fall tas med kommunal borgen som säkerhet. Enligt respondenten är det kommunens policy att de kommunala bolagen ska använda kommunal borgen som säkerhet vid upptagande av lån från finansinstitut. Dessutom får kommunen anses som en väldigt betryggande borgensman i ett

finansinstituts ögon, eftersom kommunen styr över hur hög den kommunala skatten ska vara.

Företaget har möjlighet till att få lån, både från kommunens checkkreditskonto och via ett finansinstitut med kommunen som borgensman, samt att få koncernbidrag. Kommunen som ägare är speciell både på grund av den sociala hänsynen och beskattningsrätten och den finansiella styrka detta innebär. Kritik mot denna fallstudie kan bestå av att det anses som att denna ytterlighet inte representerar företag generellt sett. Företaget har ändå denna extraordinära ägare oavsett vad som anses och vi kan därför inte bortse från detta faktum när vi studerar företagets möjligheter. Även om det kan anses att dessa möjligheter inte kan generaliseras menar vi ändå att detta talar för, snarare än emot, att företag i allmänhet har dessa möjligheter. Vi tar lättare på dessa möjligheter i detta fallföretag jämfört med de andra fallföretagen när vi drar våra slutsatser även om vi är medvetna om att de ändå finns där.

#### 6.4 Företag D

Företag D är ett tjänsteföretag som verkar inom bemanningsbranschen. Respondenten utgörs av företagets ekonomichef. Respondenten har haft denna roll under de två senaste åren.

Vid en granskning av företag D:s årsredovisning för räkenskapsåret 2015 framkommer det att företaget har en soliditet på 26,7 procent. Vid en fortsatt granskning av företagets årsredovisning finner vi att företagets kassaflöde är mycket positivt. I och med att företaget har ett mycket positivt kassaflöde tyder det på att företaget har en högre överlevnadsförmåga än vad soliditeten på 26,7 procent visar. Det tyder på att den traditionella soliditeten inte är en bra indikator på överlevnadsförmågan på ett företag som D, eftersom det starka kassaflödet gör att företaget sannolikt har en högre långsiktig överlevnadsförmåga än vad soliditeten visar.

Detta företag är dock ett tjänsteföretag, vilket innebär att företaget exempelvis inte har varulager eller maskiner som krävt någon finansiering via lån eller eget kapital. Ett kapitalintensivt företag med stor lånefinansiering får en låg soliditet. För ett tjänsteföretag med litet kapitalbehov är det kanske lättare för ägarna att täcka upp det med eget kapital, vilket ger en högre soliditet. Ofta är det svårare att låna pengar om inte

banken kan ta säkerhet i de materiella anläggningstillgångarna, vilket talar för att tjänsteföretaget inte har tillgång till samma finansieringsmöjligheter som ett tillverkningsföretag.

Vidare berättade respondenten att forsknings- och utvecklingsarbeten är inget som företaget använder sig av. Respondenten berättade att frånvaron av dessa två typer av arbeten ligger i företagets natur, eftersom ett tjänsteföretag i bemanningsbranschen inte har behov av något forsknings- och utvecklingsarbete i sin verksamhet. Det är i princip endast tillverkningsföretag som använder sig av forsknings- och utvecklingsarbeten, eftersom ett forskningsarbete oftast syftar till att ta fram en ny produkt som kommer att öka försäljningen. Ett utvecklingsarbete syftar oftast till att förbättra en produkt som också kommer att öka försäljningen. Årsredovisningen uppvisar heller inga kostnader eller utgifter som kan hänföras till något forsknings- eller utvecklingsarbete.

Under intervjun berättade respondenten att företaget inte heller har kostnader som kan hänföras till ej aktiverbara immateriella tillgångar. Årsredovisningen innehåller heller inte kostnader som är hänförliga till ej aktiverbara immateriella tillgångar. Företaget har dock loggade företagsbilar som marknadsför företaget hos allmänheten. Däremot menade respondenten att företagets logga på företagsbilarna inte utgjort någon kostnad, eftersom företaget vid köpet utnyttjat sin förhandlingsposition. På grund av att företaget skulle köpa mer än en bil kunde företaget utöva påtryckning i form av att få bilarna loggade utan något pristillägg. Respondenten hävdade att företaget ”hotade” att köpa de bilar företaget var i behov av hos en annan bilförsäljare om inte bilfirman gått med på att logga bilarna utan pristillägg. På detta sätt fick företaget kostnadsfri reklam som respondenten för övrigt menar är effektiv. Respondenten menar att reklamen är effektiv, eftersom många av företagets nuvarande kunder påstår att det varit företagsbilarna som gjort att kunderna fått kännedom om företaget. Det finns dock en indirekt kostnad för detta i och med att företaget sannolikt kunnat få en motsvarande rabatt istället för loggningen.

Respondenten menar dessutom att företaget inte heller har några kostnader som kan hänföras till utbildningar som varit ämnade för företagets anställda. Respondenten påpekar att företagets affärsidé går ut på att hitta och rekrytera personer som redan har önskad kompetensnivå. Respondenten framhäver att den arbetskraft företaget säljer till andra aktörer, som oftast är företag, är arbetskraft där utbildnings- och kompetensnivå

är specificerad. Det är alltså ett krav på att arbetskraften redan från början ska hålla en viss nivå av kompetens. Rörande företagets egna rekryterare hävdar respondenten att det är samma princip som gäller. Respondenten menar att företaget inte rekryterare en rekryterare som inte uppfyller den kompetensnivå som företaget anser krävs för att fullgöra en rekryterares arbetsuppgifter. I och med att de har den utbildning eller erfarenhet som krävs för jobbet redan när de anställs så behövs ingen ytterligare utbildning. Därför finns heller inget behov av några utbildningar för företagets anställda. Om man tittar på företagets hemsida så blir det väldigt tydligt vilket fokus de lägger på att rekryterarna skall ha ”rätt” bakgrund. Det är nästan uteslutande rekryterarnas utbildningsstatus som redogörs på företagets hemsida utöver medlemmarna i företagets ledningsgrupp. Vi följde dessutom upp denna fråga med liknade frågor fast med andra infallsvinklar, men respondent ändrade inte sitt svar på något sätt utan mer eller mindre vidhöll det denne redan sagt. Dock är respondenten en ekonomichef och inte någon personalchef och kan kanske därför inte förväntas vara fullt insatt i denna fråga. Vi finner därför inget stöd i fallstudien för att ytterligare utbildning skulle vara en resurs för företaget.

När det gäller företagets möjlighet till att få kunder att gå med på förkortad betalningsfrist menar den ekonomiansvarige respondenten att det inte skulle vara möjligt. Respondenten menar att det är orimligt eftersom företagets är ett tjänsteföretag vars tjänsters kvalitet utgörs av just bemötande och tillförlitlighet. Till skillnad mot ett tillverkningsföretag vars kunder snarare kanske uppfattar kvalitet mer som en produkts funktionsduglighet och så vidare, vilket skulle innebära att kunderna inte uppfattar ett sämre bemötande som om kvaliteten försämrats på samma sätt som i fallet för ett tjänsteföretag. Skulle företag D försöka få sina kunder att acceptera en kredittidsförkortning finns det risk för att kunden upplever företagets bemötande som försämrat. Men det finns framförallt risk för att företagets tillförlitlighet minskar i kundens ögon och att kunden upplever att kvaliteten på företagets tjänster har blivit försämrade. Det kan för ett tjänsteföretag utgöra en större risk att försöka få sina kunder att acceptera kredittidsförkortning än för ett tillverkningsföretag. Det är möjligtvis därför respondenten anser det som orimligt, eftersom det i slutändan skulle leda till att företaget förlorar sina kunder. Det ska däremot beaktas att den ekonomiansvarige inte ansvarar för företagets kundkontakter och kanske därför inte har full kunskap rörande företagets kunder.

När det gäller om företaget har någon möjlighet till få sina anställda att acceptera att arbeta obetald arbetstid berättade respondenten att företaget inte har någon sådan möjlighet. Respondenten menade likt med de andra fallstudiernas respondenter, att fackförbunden i Sverige har av tradition en stark ställning på arbetsmarknaden, att en sådan resurs anses vara obefintlig.

När vi frågade respondenten om företaget skulle kunna få någon hjälp av sina leverantörer påpekade respondenten att företaget inte har några leverantörer, i den bemärkelsen att företaget är ett tjänsteföretag som säljer arbetskraft. Men vi frågade respondenten om företaget skulle kunna få någon hjälp av firmor som företaget köper tjänster av, även om tjänsterna inte medför några större utgifter. Till exempel firmor som utför städtjänster, levererar kontorsmaterial och så vidare. Respondenten klargjorde då att denne inte besitter kunskap för att kunna uttala sig i denna fråga.

Vidare under intervjun anser respondenten att företaget har en möjlighet till att få ägarhjälp i form av ägartillskott, lån från ägarna och koncernbidrag. Dock har företaget inte tidigare upplevt en illikvid situation, vilket gör det svårare att avgöra om företaget verkligen har denna möjlighet till förfogande. Däremot har företaget varit mycket framgångsrikt sedan det bildades.

Respondenten menar att företagets framgång bidrar till att öka ägarnas benägenhet för att hjälpa företaget om likviditets problem skulle uppstå. Denna möjlighet till ägarhjälp skulle då kunna utgöra en resurs för företaget. Respondenten kan däremot inte veta säkert om denna möjlighet existerar. Vi menar att resultatet i sig självt talar för att denna verksamhet fungerar, samtidigt som den tillvaratar ägarnas intressen. Men detta starka resultat skulle i och för sig också kunna vara av övergående natur. Därför kan det ifrågasättas om det tidigare starka resultatet verkligen skulle vara tillräckligt för att övertyga ägare om att hjälpa företaget vid sämre tider. Dagens ägare utgörs av precis samma ägare som vid bildandet av företaget. Det är därför troligt att ägarna har en ambition att långsiktigt förvalta sitt ägande, vilket kan anses som en hög nivå av förtroende och lojalitet till företaget. Däremot ska det tilläggas att ägartillskott, lån från ägare och koncernbidrag endast är möjligt att få om ägarna har finansiella möjligheter som medger det.

## 6.5 Företag E

Företag E är ett grossist- och detaljvaruhandelsföretag som säljer VVS-produkter.

Respondenten utgörs av den inköpsansvarige på företaget. Respondenten har arbetat som inköpsansvarig i elva år på företaget.

I fallstudie E började vi med att granska företagets årsredovisning från räkenskapsåret 2015. Utifrån årsredovisningen framkommer att företagets soliditet ligger på 79 procent. Vid en djupare granskning av företagets årsredovisning ser vi att företagets kassaflöde är negativt. I och med att kassaflödet är negativt kan företaget behöva kompensera sig med en högre soliditet för att upprätthålla samma nivå av överlevnadsförmåga. Ägaren har kanske tillskjutit eget kapital och därmed ökat soliditeten för att bolaget skall kunna hantera det negativa kassaflödet. Om företaget har ett negativt kassaflöde flera år i följd kommer detta innebära att företagets likvida medel urholkas. Om de likvida medlen tar slut och företaget inte kan betala sina åtaganden hjälper det inte att soliditeten är hög. Möjligtvis kan en hög soliditet underlätta för att få lån, men sannolikt tittar banken även på hur kassaflödet ser ut. Ett negativt kassaflöde innebär att värdet av även en hög soliditet minskas. Den höga soliditeten kan därför vara missvisande, eftersom företaget egentligen hade haft samma överlevnadsförmåga med en lägre soliditet om kassaflödet varit positivt.

Under intervjun ställde vi frågor till respondenten om företaget bedriver forsknings- och utvecklingsarbeten. På detta svarade respondenten att denne inte kunde uttala sig om företaget har sådana arbeten. Respondenten menade att dessa frågor inte låg inom dennes expertisområde. Vid granskning av företagets årsredovisning såg vi att företaget inte har redovisade forsknings- och utvecklingsarbeten. Detta kan bero på att företaget bedriver en verksamhet som helt enkelt inte kräver några forsknings- och utvecklingsarbeten, vilket kan anses som ganska naturligt.

Vi frågade även respondenten om företaget har kostnader som är hänförliga till ej aktiverbara immateriella tillgångar i form av säljfrämjande åtgärder och utbildning. Vid frågan om företaget har säljfrämjande åtgärder kunde inte respondenten uttala sig om företaget har sådana åtgärder. Utifrån årsredovisningen kan vi inte heller utläsa att företaget har kostnader som är hänförliga till säljfrämjande åtgärder. Avsaknaden av säljfrämjande åtgärder kan anses som märkvärdigt eftersom företaget riktar sig till bland

annat kunder som är privatpersoner. Men eftersom företaget funnits sedan 1970-talet har kanske företags rykte blivit starkt nog för att företaget inte behöver använda sig av säljfrämjande åtgärder.

Respondenten menar att företaget inte har ej aktiverbara immateriella tillgångar såsom utbildning. Respondenten menar istället att den utbildning som sker inom företaget är någon form av mentorskap och vidareföring av erfarenheter och kunskaper mellan de anställda. Respondenten anser att det inte går att läsa sig till hur man blir en bra inköpare utan det krävs att man arbetar och utvecklar sig själv tillsammans med företaget för att bli en bra inköpare. Respondenten menar att utbildningar kan vara bra i sig men att det inom företaget är svårt att implementera eftersom ägaren har sin bestämda åsikt om hur inköpsavdelningen ska arbeta. Till stor del används mentorskap inom företaget som ett medel för att föra vidare kunskap mellan de anställda. Mentorskap kan vara ett sätt för företaget att på ett kostnadseffektivt sätt få de anställda att lära sig av varandra. Men genom att bara föra vidare kunskaper som är etablerade i företaget gör kanske att företaget går miste om att lära sig nya kunskaper. Dessa nya kunskaper hade företaget kanske kunnat erhålla via till exempel utbildningar.

Vi ställde frågor till respondenten om denne ansåg att företaget har möjlighet att kunna utnyttja sina kundrelationer för att lösa ekonomiska problem genom att till exempel be kunden om kredittidsförkortning. Till detta svarade respondenten att denne inte vet om företaget har en sådan möjlighet. Detta kan bero på att respondenten inte har en tillräcklig kunskap om företags kunder för att kunna uttala sig i denna fråga. Det kan även bero på att respondenten inte reflekterat över om företaget har en sådan möjlighet eftersom det aldrig tidigare varit aktuellt att utnyttja kundrelationerna under respondentens tid inom företaget.

Under intervjun frågade vi om företaget har en möjlighet att utnyttja relationen till de anställda i form av att de anställda kan arbeta obetald arbetstid för att hjälpa företaget. Respondenten svarade att denna möjlighet inte fanns överhuvudtaget. En anledning till att denna möjlighet inte finns kan vara att företags anställda är beroende av sin lön. Lönen kan troligtvis vara främsta skälet till att de arbetar på företaget. En annan anledning kan vara att det strider mot kollektivavtal som företaget har till arbetstagarorganisationer. Som vi tidigare nämnt har de svenska



arbetstagarorganisationerna en stark förhandlingsposition gentemot de svenska företagen på arbetsmarknaden, vilket gör att företagen kanske inte är villiga att ta striden med arbetstagarorganisationer. En tredje anledning kan vara att det finns många alternativa arbetsgivare nära företaget, vilket gör att de anställda inte behöver förflytta sig långt för att hitta en ny arbetsgivare som inte försöker påtvinga de anställda att arbeta obetald arbetstid.

Under intervjun frågade vi respondenten hur denne ser på företagets leverantörsrelationer. Respondenten svarade att denne ansåg företagets leverantörsrelationer som affärsmässiga, men att det var viktigt att personligheterna mellan kontaktpersonerna på företagen fungerade tillsammans. Vidare frågade vi då respondenten vad ”affärsmässigt” innebär för denne. Respondenten svarade att affärsmässiga beslut fattas utifrån enbart siffermässigt framkalkylerade underlag. Respondenten menar vidare att personliga relationer absolut inte tas i beaktning vid ett affärsmässigt beslut. Efter många följdfrågor, och en del reflektion, rörande vad affärsmässigt är framkom tillslut en helt annan version av begreppet. Det framkom att personliga relationer ändå spelar en roll, eftersom respondenten tillslut medgav att denne utgår från goda personliga relationer när ett beslut ska fattas rörande inköp. Har företaget en bra relation till leverantören medförs kunskaper och information om hur leverantören fungerar. Respondenten menar att denna kunskap och information är viktig för när beslut som är relaterade till leverantören ska fattas. De leverantörer som respondenten har goda personliga relationer till granskas först när nya inköpsbeslut ska fattas, eftersom det visat sig att dessa leverantörer tidigare levererat med rätt produkt- och leverans kvalitet. Med andra ord tar respondenten de goda personliga relationerna i beaktning när denne fattar beslut.

Vidare frågar vi respondenten om denne tror att företaget har en möjlighet att utnyttja leverantörsrelationerna för att lösa ekonomiska problem genom att till exempel få längre kredittider. Respondentens svar var att detta var mycket troligt, men att de personliga relationerna till leverantören är avgörande i en sådan situation. Vet båda parter om att det alltid tidigare har fungerat bra i deras relation, bidrar det till att öka möjligheten att få hjälp av leverantören. Om företagets relationer istället enbart bygger på siffermässigt kalkylerade underlag, kan det göra att leverantören inte ser någon anledning att hjälpa företaget, eftersom det inte enligt kalkylerna är det mest fördelaktiga för leverantören.

Det som inte tas med i kalkylerna är dock att relationen till företaget tidigare fungerat och att de fullgjort sina åtaganden. Detta kan utgöra ett värde för leverantören som inte beaktas i kalkylerna.

Man kan reflektera över varför respondenten inte från början medgav att personliga relationer har en betydelse för företagets affärer med leverantörerna. En anledning kan vara att respondenten helt enkelt inte reflekterat över detta. En annan anledning kan vara att det kan anses som irrationellt att göra affärer med personliga relationer som utgångspunkt, om det inte direkt är förenat med en ekonomisk vinning. Respondenten kanske inte ville framstå som irrationell.

Vi frågade även respondenten om denne anser att företaget har en möjlighet att få hjälp av företagets ägare vid ekonomiska problem. Respondenten säger under intervjun att företagets grundare och ägare är tydlig med att allt av företagets vinst ska återinvesteras i företaget. Detta tyder på att ägaren är intresserad av att långsiktigt förvalta verksamheten och är villig att tillföra medel, i form av ägartillskott, ägarlån och koncernbidrag, för att företaget inte ska gå i konkurs.

Respondenten menar dock att denne inte med säkerhet kan uttala sig om denna möjlighet eftersom respondenten inte har den nära kontakten med ägaren som krävs för att uttala sig. Detta kan bero på att respondentens arbetsuppgifter inte direkt har med ägaren att göra.

Resultat av fallstudierna. X betyder att företaget har en resurs.

	Verksamhet	Traditionell soliditet	FoU	Ej aktiverbara	Kund	Anställd	Leverantör	Ägare
Företag A	Tillverkning	82%	-	-	X	-	X	X
Företag E	Grossist	79%	-	-	-	-	X	X
Företag B	Tillverkning	42%	-	-	-	-	X	X
Företag D	Bemannning	27%	-	-	-	-	-	X
Företag C	Fastighetsbolag	16%	-	-	-	-	-	X

## 7. Resultat och slutsatser

Syftet med denna studie var att studera vad som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga. Detta avsnitt innehåller fyra delavsnitt, vilka är resultat, slutsatser, studiens begränsningar och framtida forskning.

### 7.1 Resultat

Utifrån prövningen av vår modell framgick det att inget av fallföretagen besitter resurser som forsknings- och utvecklingsarbeten eller ej aktiverbara immateriella tillgångar i form av utbildning eller säljfrämjande åtgärder. Det framkom heller inte att något av fallföretagen, förutom företag A, besatt någon resurs i form av möjlighet till kredittidsförkortning som kundrelationer kan erbjuda. Företag A kunde erhålla kredittidsförkortning från sina kunder, men genom att utnyttja denna resurs tar företaget stora risker att förlora kunder. Det framkom heller inte att något av fallföretagen besatt någon resurs i form av en möjlighet att få arbetstagare att arbeta obetald arbetstid.

Det som däremot framgår av vår studie är att tre av fallföretagen har möjlighet att få hjälp av sina leverantörer i form av kredittidsförlängning och eventuellt skuldreducering. Det framgår vidare av studien att alla fallföretag har en resurs i form av en möjlighet att få hjälp av sina ägare. Denna ägarhjälp utgörs då av ägartillskott, lån från ägare eller koncernbidrag.

Utifrån vår analys har vi funnit en ny resurs och ett nytt förhållande som vi inte beaktat i uppsatsens teoridel. Denna nya resurs och det nya förhållandet utgör studiens induktion.

Den nya resursen som vi funnit utgörs av en beroendeställning mellan till exempel en inköpare och en leverantör. En beroendeställning brukar ofta kännetecknas av att till exempel en inköpare och en leverantör har personliga relationer till varandra som också brukar vara präglade av lojalitet.

Det nya förhållandet som vi inte tidigare beaktat i teorin handlar om att företags kassaflöde behöver analyseras tillsammans med företags soliditet. Företag med hög

soliditet, men negativt kassaflöde kan ha sämre överlevnadsförmåga än vad soliditeten indikerar.

## 7.2 Slutsats

Denna studies frågeställning lyder: vad påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga? Det som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga är alla redovisade resurser, som avspeglas i den traditionella soliditeten, men även de ej redovisade resurserna som leverantörs- och ägarintressenterna kan erbjuda företagen. De resurser som leverantörsintressenterna kan erbjuda företagen är framförallt kredittidsförlängning men också skuldreducering. I och med att bara ett av fallföretagen hade en kredittidsförkortningsresurs från sina kunder menar vi att det inte finns tillräckligt med bevis för att dra slutsatsen att företag normalt har denna typ av resurs. Vi fann även att en beroendeställning mellan kunder och leverantörer skulle kunna utgöra en resurs. Denna resurs skulle då bestå av att resursinnehavaren tillfälligt skulle kunna utöva ett större tryck på den andra parten. Detta tryck skulle kunna möjliggöra att resursinnehavaren till exempel skulle kunna förlänga betalningsfristen från leverantörer eller få snabbare betalt av en kund. Vilken av parterna som kan sägas ha resursen är den part som är minst beroende av den andra parten som i exemplet med SAAB. En beroendeställning brukar ofta yttra sig i personliga relationer mellan parterna som inte sällan präglas av en ömsesidig lojalitet som exempelvis en ”kompisrelation” har. Därför tyder det på att affärsförbindelser som mellan företag präglas av en uppenbar beroendeställning skulle kunna ge upphov till denna typ av resurs. De resurser som ägarintressenterna kan tillföra är ägartillskott, lån från ägare och koncernbidrag.

Igelström menar att den traditionella soliditeten är missvisande rörande företags långsiktiga överlevnadsförmåga. Vi håller med Igelström om detta resonemang. Den traditionella soliditeten uppvisar inte en helt korrekt bild av företags långsiktiga överlevnadsförmåga då de ej redovisade resurserna som erhålls från leverantörs- och ägarintressenterna inte beaktas. Men framförallt är den traditionella soliditeten missvisande, eftersom det finns indikationer utifrån vår analys på att soliditeten måste bedömas tillsammans med kassaflödet för att överhuvudtaget ge en bild av företags långsiktiga överlevnadsförmåga. Beroende på om kassaflödet är positivt eller negativt, och hur mycket det är, kan en given nivå av traditionell soliditet utgöra antingen en hög och en låg långsiktig överlevnadsförmåga. Till exempel skulle ett företag med en

traditionell soliditet på 80 procent kunna ha både en hög och en låg långsiktig överlevnadsförmåga beroende på om kassaflödet är positivt eller negativt. Kassaflödets inverkan utgör en osäkerhet som kan försämra den traditionella soliditetens trovärdighet. Detta tyder på att den traditionella soliditeten inte ensamt är en bra indikator på den långsiktiga överlevnadsförmågan.

### 7.3 Studiens begränsningar

Till att börja med vill vi påpeka att denna studie har varit svår att genomföra även om det hela tiden stått klart för oss vilket fenomen vi velat studera. Vi ville studera vad som påverkar företags långsiktiga överlevnadsförmåga men vi upptäckte ganska snart att det inte var helt enkelt att finna någon metod som passade studien jättebra. Det var snarare så att vi helt enkelt valde den metod som var minst dålig. Dock var det kanske inte konstigt att det var så svårt att hitta en bra metod, eftersom det som påverkar ett företags långsiktiga överlevnadsförmåga är ett väldigt omfattande ämne men också en aning abstrakt. Därför är vi fullt medvetna om att vår empiriska metod kan vara ett föremål för kritiska synpunkter.

Denna studie har olika begränsningar som påverkar tillförlitligheten i det empiriska materialet. Den första begränsningen är att de intervjuade respondenterna troligtvis inte har den kunskap om företagen som krävs för att besvara alla frågor som ställdes under intervjuerna. I företag A och E intervjuades enbart inköpsansvariga och dessa respondenter är sannolikt inte fullt insatta gällande frågor som rör företagets ekonomi, ägare, kunder och anställda. Respondenterna är troligtvis heller inte insatta i de frågor som rör forsknings- och utvecklingsarbeten samt ej aktiverbara immateriella tillgångar. Men studiens trovärdighet rörande forsknings- och utvecklingsarbeten samt ej aktiverbara immateriella tillgångar har ändå inte påverkats negativt, eftersom vi i fallstudierna använt oss av företagets årsredovisningar. Årsredovisningarna avslöjar om företagen haft några kostnader som kan hänföras till forsknings- och utvecklingsarbeten samt ej aktiverbara immateriella tillgångar. I företag B och D intervjuades enbart ekonomiansvariga och dessa respondenter är sannolikt inte fullt insatta i frågor gällande leverantörer, kunder och anställda. I företag C intervjuades både ekonomiansvarig och personalansvarig, men dessa är sannolikt inte fullt insatta i frågor gällande kunder och leverantörer. Dessa begränsningar avseende vilka frågor respondenterna hade insyn i bekräftades antingen av respondenterna själv eller framkom av deras svar. Denna

begränsning är ett resultat av att vi inte fick tag på tillräckligt många personer för att täcka in alla ansvarsområden inom varje företag, vilket i sin tur berodde på att många tillfrågade företag tackade nej till att delta i vår studie eller inte hörde av sig. Dessa omständigheter i kombination med den begränsade tid som fanns att tillgå orsakade dessa begränsningar i studien.

Den andra begränsningen i vår studie är att företag C skiljer sig från de andra företagen i bemärkelsen att företag C är ett kommunägt bolag som även beaktar samhällsociala aspekter, i form av att kommunen har ett samhällsansvar att tillhandahålla bostäder för sina invånare. Vid en eventuell konkurs skulle det finnas risk för att de boende kommer i kläm. Detta sociala intresse kan vara en stor bidragande orsak till att företagets ägare skulle kunna hjälpa företaget genom ett ägartillskott alternativt ett lån eller koncernbidrag. De flesta företag delar inte detta sociala intresse eftersom privatägda företag normalt endast har ett ekonomiskt intresse. Denna omständighet innebär att resultatet från företag C bör generaliseras med försiktighet på ”normala” företag med enbart ett ekonomiskt intresse, i synnerhet avseende resurser som erhållits av ägarrelationer.

I vår studie valde vi att studera företag som redovisar enligt redovisningssystemet K3. Vi valde K3 för att lättare hitta relevanta företag i vår närmiljö. Under studien har vi insett att det var bra att vi valde K3-företag eftersom vi ganska snabbt fick tag på företag som var intresserade av att vara med i studien.

#### 7.4 Framtida forskning

I den framtida forskningen vore det intressant att genomföra en studie där alla funktioner i varje fallföretag kan studeras. I en sådan studie borde försäljnings-, personal-, inköps- och ekonomiansvarige intervjuas i varje fallstudies företag. Dessutom hade varit intressant att intervjua företagets ägare och ägarrepresentanter. En sådan studie skulle ha en högre tillförlitlighet, eftersom den inte skulle ha samma begränsningar som denna studie har.

Under studiens gång har vi insett att det hade varit intressant att genomföra en studie som undersöker om det finns skillnader i den långsiktiga överlevnadsförmågan mellan familjeföretag och företag med spritt ägande. Skillnaden mellan ett familjeföretag och

ett företag med spritt ägande skildras främst genom att ett familjeföretag troligen mer sannolikt skulle kunna tillgodogöra sig resurser i form av ägartillskott eller ägarlån. Familjeföretaget skulle mer sannolikt erhålla dessa resurser, eftersom familjeföretaget endast har ett fåtal ägare som företaget behöver ta hänsyn till. Ju färre ägare desto färre personer måste övertygas för att företaget ska erhålla dessa typer av resurser. Det kan även vara så att en privat ägare är mer benägen att ge ett lån eller ägartillskott till sitt företag om individen har en kännedom och tillit till de andra ägarna. Det är mer troligt att en ägare skulle ha bättre kännedom och tillit till de andra ägarna i ett familjeföretag, eftersom det borde vara lättare att ha koll på exempelvis två andra ägare snarare än 1000 andra ägare. Dock kan det vara lättare för företaget att få ihop stora summor av sina ägare om ägarna är många och spridda än om ägarna är en familj.

## 8. Litteraturförteckning

- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 755-775.
- Barney, J. B., Ketchen Jr., D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 1299-1315.
- Barney, J. B., Spender, J. -C., & Reve, T. (1993). *Does Management Matter?* Lund: Institute of Economic Research Lund University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Drefeldt, C., & Törning, E. (2013). *Finansiell rapportering enligt K3 och K2*. Lund: Studentlitteratur.
- Elman, C., Gerring, J., & Mahoney, J. (2016). Case study research: putting the quant into the qual. *Sociological Methods & Research*, ss. 375-391.
- FAR. (2017). *FARs Samlingsvolym Redovisning 2017*. Stockholm: FAR Akademi AB.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 331-349.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 364-369.
- Greve, J. (2003). *Modeller för finansiell planering och analys*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Greve, J. (2016). *Modeller för finansiell planering och analys*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönlund, A., Tagesson, T., & Öhman, P. (2013). *Principbaserad Redovisning*. Lund: Studentlitteratur.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view . *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Hendriksen, E. S. (1982). *Accounting Theory*. Illinois: Richard D. Irwin, INC.
- Hällén, J. (den 16 Juni 2009). *Klart med Saabs ackord*. Hämtat från Affärs Världen: [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se)
- Igelström, B. (1988). *Resursskapande processer vid företagande i kris*. Lund: Lund University Press.
- Igelström, B. (2005). *Operativ soliditet*. Kristianstad: Kristianstad University College.
- Igelström, B. (2008). *Reflektioner över dramaturgin om att styra och mäta värdeskapande*. Hästveda: Xantro.
- Kull, A. J., Mena, J. A., & Korschun, D. (2016). A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, 5553-5560.



- McVea, J. F., & Freeman, R. E. (2005). A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management. *Journal of Management Inquiry*, 57-69.
- Morse, J. M. (den 1 January 2000). Determining sample size. *Qualitative health research*, ss. 3-5.
- Munksjö Paper AB. (den 6 April 2017). *Billingsfors Sweden*. Hämtat från Munksjo.com:  
<http://www.munksjo.com>
- Safdar, N., Abbo, L., Knobloch, M. J., & Seo, S. (November 2016). Research methods in healthcare epidemiology: survey and qualitative research. *Infection control & hospital epidemiology*, ss. 1272-1277.
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia . *J Bus Ethics*, 65-85.
- Teo, S. T., Kristal Reed, K., & Ly, K. (2014). Human resource involvement in developing intellectual capital. *The Service Industries Journal*, 1219-1233.
- Wang, D., & Sengupta, S. (2016). Stakeholder relationships, brand equity, firms performance: A resource-based perspective. *Journal of busiess research*, 5561-5568.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 321-332.

## **Bilaga 1**

### Intervjuguide

1. Har ni några redovisade kostnader för forsknings- och utvecklingsarbeten?
2. Har ni några kostnader för ej aktiverbara immateriella tillgångar?
3. Anser du att ni har möjlighet att få hjälp av era kundrelationer i form av kortare kredittider för att lösa ekonomiska problem.
4. Anser du att ni har möjlighet att få hjälp av era anställda i form av obetald arbetstid för att lösa ekonomiska problem?
5. Anser du att ni har möjlighet att få hjälp av era leverantörsrelationer i form av längre kredittider för att lösa ekonomiska problem?
6. Anser du att ni har möjlighet att få hjälp av era ägare i form av ägartillskott eller ägarlån för att lösa ekonomiska problem?