

Småtryck från



Nr 176

Gunnar Eliasson

**Ekonomistyrning från VDs utsiktspunkt:
Sanningen ändrar sig hela tiden**

Särtryck ur

Ekonomistyrning.
Sundsvall 1984.

INDUSTRIENS

UTREDNINGS-

INSTITUT

STOCKHOLM



Industriens Utredningsinstitut

är en fristående vetenskaplig forskningsinstitution grundad 1939 av Svenska Arbetsgivareföreningen och Sveriges Industriförbund.

Syfte

Att bedriva forskning rörande ekonomiska och sociala förhållanden av betydelse för den industriella utvecklingen.

Verksamhet

Huvuddelen av arbetet inom institutet ägnas åt långsiktiga forskningsuppgifter. Man siktar härvid till ett studium av de grundläggande sammanhangen inom näringslivet och särskilt till att belysa de frågor som hör samman med strukturella och institutionella förändringar. Forskningsresultaten publiceras i institutets skriftserier.

Styrelse

Tekn. dr Erland Waldenström, ordf.

Direktör Axel Iveroth

Direktör Olof Ljunggren

Direktör Lars Nabseth

Tekn. dr Curt Nicolin

Direktör Alde Nilsson

Direktör Bo Rydin

Direktör Sven H Salén

Ekon. dr Hans Stahle

Direktör Ove Sundberg

Direktör Sven-Olof Träff

Direktör Peter Wallenberg

Direktör Sven Wallgren

Bruksdisponent Claes-Ulrik Winberg

Docent Gunnar Eliasson, chef

Adress

Industriens Utredningsinstitut

Grevgatan 34, 5 tr, 114 53 Stockholm

Tel. 08-783 80 00

Ekonomistyrning från VD:s utsiktspunkt:



Sanningen ändrar sig hela tiden

Den mänskliga hjärnan har två förnämliga egenskaper som kommer till sin fulla användning i en VD-stol: den har en fantastisk förmåga att sortera, bryta ned och förenkla komplexa beslutsproblem; den har en avsevärt mycket större förmåga att utnyttja information för beslut än den kan artikulera (uttrycka) med hjälp av tillgängliga kommunikationsmedel; tal, skrift osv.

Dessa egenskaper, som är välkända bland psykologer och som förts in i företags- och nationalekonomisk teori av bland andra Herbert Simon, utgör samtidigt både en svaghet och en styrka.

Den exekutiva ledningen i ett storföretag med VD i spetsen har att ständigt ta ställning till utomordentligt komplicerade problem där man har ytterst små möjligheter, och aldrig tid, att mer än marginellt sätta sig in i problemets detaljer. VD:s kompetens ligger huvudsakligen i att kunna förstå problemet i dess helhet och sortera ut vad som är väsentligt. Problemlösningen bygger på delegering och effektiv organisation av beslutsgången.

En av de slutsatser vi drar i en ny bok från IUI^{*)} är att totalproblem i företag av någon storleksordning aldrig kan genomlysas och presenteras på ett sådant sätt att de kan förstås i varje detalj från en central utgångspunkt. Nedbrytning och förenkling – en modell eller ett system av tumregler – är den enda framkomliga beslutsvägen. Herbert Simon har kallat detta "begränsad rationalitet" och problemet är att förenklingen aldrig är allmängiltig. Det är denna komplexitet som gör att vi måste ta till svåra ord som intuition, kreativitet och tur när vi vill förklara framgångsrikt nyskapande. Modell, tumregler och synsätt måste ofta bytas ut och detta är något som de flesta människor har mycket svårt för.

Sanningen står sig bara en kortare tid. Företagsledarkompetensen ligger i hög grad i att kunna välja rätt modell, tumregler och medarbetare för nya komplexa problem och mindre i att samla in mer data. (Varje aktör deltar i ett stort ekonomiskt spel och spelets samlade förlopp ändrar förutsättningarna för nästa spelomgång.)

Denna artikel handlar om användningen av formaliserade ekonomistyrningssystem på VD-nivå. Under efterkrigstiden har tron på sådana systems möjligheter växlat. Betydande resurser har satsats, och satsas fortfarande, på utvecklandet av generella informations- och beslutsystem. Misslyckanden har registrerats. För att kunna säga någonting insiktsfullt om vad ekonomistyrning på hög beslutsnivå kan vara

^{*)} Se Eliasson-Fries-Jagrén-Oxelheim; *Hur styrs storföretag? – en studie av organisation och informationshantering under publicering av IUI och Liber.*

bra till måste först några ord ägnas åt vilken typ av beslut som fattas på hög nivå.

Läsarna får ursäkta om vi då först hamnar på ett lätt filosofiskt plan, där problemet snarare handlar om att hitta än att tolka mönster som alla kan se. Det är egentligen först när mönstret kan urskiljas som formaliserade styrsystem kan användas, och då återstår inte mycket av intellektuellt krävande insatser.

Pragmatism är en dygd

Att byta beslutsmodell alltefter som det passar företaget eller oss själva, eller att byta synsätt, kallas ibland att vara pragmatisk. Ordet pragmatisk har i Sverige fått en lätt negativ klang. I själva verket står ordet i väsentliga sammanhang för intellektuell kvalitet och en förmåga att lära om.

Att se ett problem ur många synvinklar gör man bäst genom att lyssna på många personer och sedan mer eller mindre intuitivt välja linje. Detta sätt att lösa problem är motsatsen till den typ av problemlösning som premieras i många akademiska och teologiska sammanhang. Där belönas den som vackrast mejslar fram resultaten ur en modell, eller ur en livsåskådning. Presentationens form premieras ibland mer än problemlösning och förståelse.

Affärskompetens kan sällan läras ut

Förmågan att förenkla är den första viktiga egenskapen. Överföring av kunskap och komplicerad information är affärsbeslutets andra svåra led. En chef måste få sina underordnade att förse honom med rätt information och alla viktiga personer i företaget att inse varför man valt det ena beslutet före det andra samt att förstå att genomföra de beslut som fattats. Samtidigt gäller att kommunikation förutsätter ytterligare förenkling av problemet – ett vanligt klassrumsproblem – vilket nästan alltid innebär olika former av förvanskningar och missförstånd.

Den centrala informationen vid invecklade affärsbeslut måste med andra ord alltid vara underförstådd. Varje företag utvecklar sitt specialspråk för intern förmedling av information. (Formaliserade modeller är inte användbara för denna uppgift.)

Att kräva ytterligare redovisningar och presentationer av komplexa affärsbeslut blir därför samtidigt ett krav på ytterligare förenkling och risk för missförstånd. Dessutom löper man hela tiden risken att den grova förenklingen blir vägledande för beslutet. De anställdas, och särskilt fackets, krav på öppen redovis-

Sanningen ändrar



ning av företagens långsiktiga planer exemplifierar detta. Sådana planer är i allmänhet tomma på innehåll för utomstående.

Det är naturligtvis inte självklart att komplexitet i beslutsfattandet ska betraktas på detta sätt. Den teoretiska diskussionen av hur långt upp på tänkandets bergstoppar som logiken kan nå har förts länge av filosoferna. Dataåldern har givit diskussionen ytterligare näring***) och inom de stora dataföretagen arbetar man för närvarande intensivt med att utveckla den generella informationsprodukt som skall ge högnivåbeslut i företagen en klar och redovisad logisk grund att stå på.

Om central information inte kan kommuniceras eller lätt kan döljas bli **förtroende** ("trust"), eller ett ar-

rangemang med gisslan vägledande för företagets organisation, särskilt vad gäller relationen finansiärer, ägare och företagsledning. Om en företagsledning eller en innovatör inte kan förklara idén i tillräcklig detalj för sina finansiärer för att de ska kunna bilda sig en egen uppfattning om möjligheter och risker – en vanlig situation i affärslivet – kan företagsledningen visa att man kan lita både på dess kompetens och dess hederlighet genom att själv skjuta till en betydande del av sin egen förmögenhet som riskkapital.

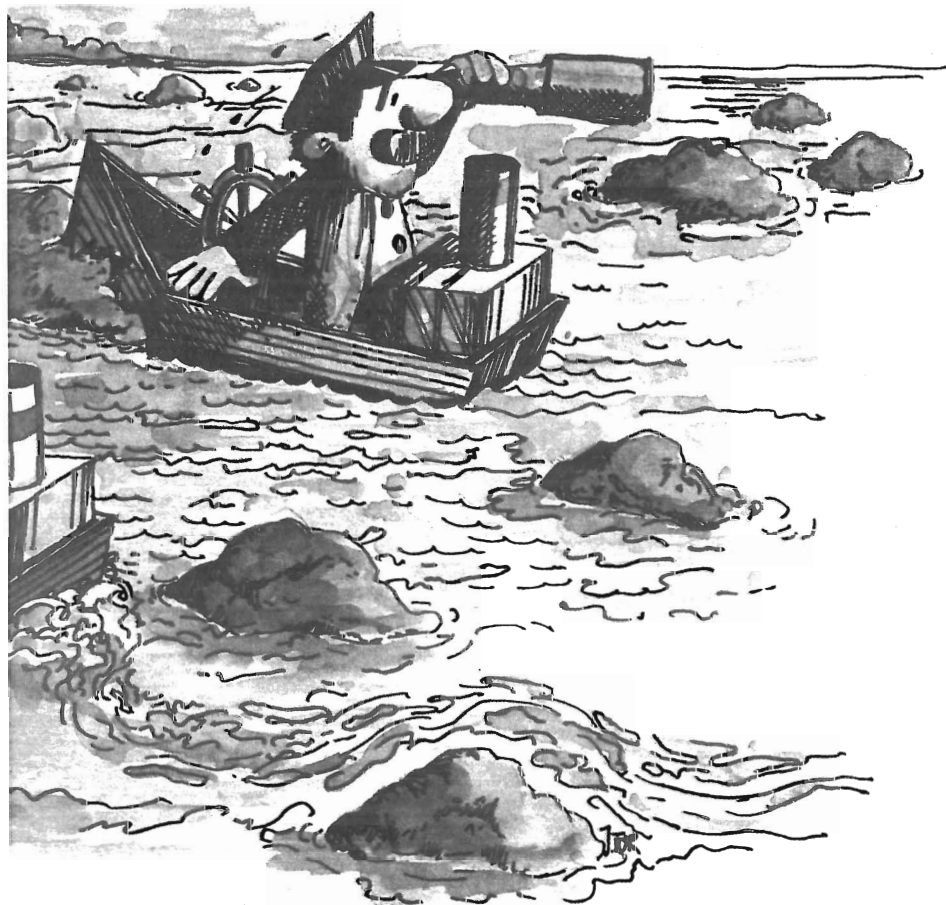
Ägarna förändrar

Aktieägare och styrelse är ofta handikappade gentemot företagets högsta ledning, med VD i spetsen, när det gäller att förstå och kontrollera företagets operativa verksamhet. Investeringsbeslutet är en del av den operativa verksamheten och ägarna måste alltid lita på den ope-

*** Se Campbell, *Grammatical Man*, New York, 1982.

sig hela tiden

"Detta att veta var man
befinner sig"



rativa ledningens kompetens när det gäller denna typ av beslut. Det är därför de förbehåller sig rätten att byta företagsledning med kort varsel och/eller att dra bort sitt kapital.

Ägarfunktionen är den högsta och svåraste beslutspositionen i ett företag. VD står i en liknande relation till sina divisionschefer. Men allteftersom man bryter ned företagets verksamhet i mindre delar börjar vissa regelbundenheter att framträda. Varje del – t ex en division eller en produktlinje – har ofta en rad av erfarenhetsår bakom sig. De har registrerats i ett mätsystem – redovisningen – som byggs upp från användningen av resurser (kontoplanen) till slutresultatet. Det senare är vinstredovisningen i balans- eller flödestermerna.

Det är inte en tillfällighet att den österrikisk-amerikanske ekonomen Joseph Schumpeter såg dubbel bokföring som ett av västerlandets stora

teknologiska landvinningar. Dubbel bokföring var ett mätsystem som möjliggjorde rationellt kalkylerande på företagsnivå. Vi vet att nästan alla vetenskapliga landvinningar föregåtts av förbättringar i just mättekniken.

Så länge en affärsverksamhet pågått en längre tid finns det en statistisk redovisning att falla tillbaka på som registrerar företagets utveckling i termer av företagsledningens/ägarnas intressen, nämligen vinsten. Dessa kan alltså operativt kontrolleras på avstånd genom att krav ställs på grundval av tidigare erfarenheter och resultat. Detta är ekonomistyrningens väsentliga funktion på VD-nivå när det gäller den löpande drift-

Nya kombinationer

Men varje företag består dessutom av nytilkomna eller förändrade (omorganiserade) enheter. Så

långt vi i flera studier vid Industriens Utredningsinstitut (IUI) kunnat påvisa handlar de viktigaste produktivitetshöjande och vinstförbättrande insatserna i ett företag om just omkombineringen av existerande verksamheter, tillförandet av nya enheter och avvecklingen av gamla enheter.

Härvidlag är det egentligen endast vid avvecklingsbeslutet som det traditionella redovisningssystemet kan komma till effektiv användning. Om det är väl uppbyggt – och det är inte alltid fallet – signalerar det förluster i god tid. Men vad har Electrolux använt för ekonomistyrningssystem vid köpen av drygt 300 företag sedan slutet av 60-talet? Kan sådana system användas för att finna nya affärskombinationer eller mönster?

Alla formella styrsystem i företag representerar en ambition att komma över de två problem jag diskuterat, komplexitet och "medvetenhet", eller kort och gott att föra logik och klar dokumentation upp på allt högre beslutsnivåer. Jag kommer fortsättningsvis i denna uppsats att dels diskutera var gränsen i detta avseende går när det gäller distansstyrning av storföretag från VDs nivå, dels beskriva hur sådana system mest effektivt kan utformas. Detta har varit ett av huvudproblemen i den nya skrift som utarbetats av Industriens Utredningsinstitut (IUI) på uppdrag av Data- och elektronikkommittén (DEK).***)

VDs beslut

Den tidigare diskussionen leder fram till att företagsstyrningen från VDs nivå kan delas upp i fyra olika moment:

- ① Förnyelse, förändring
- ② Resursallokering mellan existerande verksamheter
- ③ Avveckling
- ④ Driftskontroll

Driftskontrollen är naturligtvis den helt dominerande styrfunktionen när det gäller insatta resurser. I det stora företaget är det å andra sidan just driftsfunktionen som måste delegeras bort från den högsta chefsnivån genom en effektiv organisation och en pålitlig kontroll. Jag har på annat håll****) diskuterat hur budgeten kommit till användning i detta avseende som målsättnings-, kontroll- och delegeringsinstrument.

Driftstyrningen innehåller en lång rad aktiviteter som har att göra med

***) *Hur styrs storföretag? – en studie av informationshantering och organisation* (IUI-Liber) av Gunnar Eliasson, Harald Fries, Lars Jägrén och Lars Oxelheim.

****) Se *Business Economic Planning*, John Wiley & Sons, 1976, samt den nya boken *Hur styrs storföretag?* ...

tillverkning, rekrytering, finansiering, marknadsföring, administration, intern bankverksamhet etc. Det är på högre, strukturförändrande beslutsnivåer som VD i första hand blir engagerad.

Var uppstår förlusterna?

Så långt jag kan se har de moderna ekonomistyrningssystem som utvecklats kommit mycket långt när det gäller att snabbt och med precision informera den högsta ledningen om var vinster och förluster uppstår i en affärsorganisation.

Datorer spelar härvidlag en ökande roll när det gäller själva hanterandet av data, men det avgörande för ekonomisystemens effektivitet är hur väl mätsystemen (redovisningens klassificeringsprinciper) utformats och kunnat anpassas till företagens aktuella problem. Det finns en lång rad exempel på företag som gått för långt i statistisk detaljgenomlysning av företaget eller litat för hårt till personkontakter och förtroenden.*****)

Även här har ett pragmatiskt synsätt befunnits vara avgörande. Informationssystem som tycktes vara bra på 60-talet visade sig ge helt fel vägledning under 70-talets störda ekonomiska förhållanden. Såväl informations- som beslutssystem måste ändras. Och i allmänhet innebär detta samtidigt byte av ledande beslutsfattare i företaget. Det är inte beslutsfattare som kommer och går i ett givet informationssystem. Beslutsfattaren tar i allmänhet sitt eget system med sig och därmed den affärserfarenhet som omedvetet finns inbyggd i systemet.

I allmänhet gäller dock att för givna repetitiva verksamheter har bra informationssystem utformats som signalerar med förlust där något gått snett och med vinst när verksamheten går bra. Detta **att veta var man befinner sig** är det första, och kanske viktigaste, steget mot ett framgångsrikt beslut. Det svåraste är dock att sedan agera på den information man fått. Det handlar då, tror jag, inte bara om att veta vad som ska göras utan även om att ha kurage nog att driva igenom obehagliga beslut. Där kommer det moderna informationssystemets andra fördel in med kraft. Det kan användas pedagogiskt till att om och om igen peka ut att en verksamhet går dåligt.



"Detta att veta var man befinner sig"

Avvecklingsbeslutet är förmodligen det som enklast kan presenteras och avgöras, men samtidigt – i en modern "välfärdsekonomi" – det mest tungrodda när det gäller genomförandet.

Investeringsbeslutet

Ett väl utformat informationssystem pekar också ut var vinsten uppstår. Medan avvecklingsbeslutet kan baseras på historiska data ska det positiva investeringsbeslutet där emot tas på grundval av en **prognos**. Prognosstyrning av företag var i hög grad på modet under 60-talet, men föll i vanrykte under 70-talets orediga ekonomiska förhållanden och misslyckade investeringar i flera av våra tunga industrier. Jan Wallander varnade för länge sedan för det farliga i att låsa sig fast vid detaljerade sifferframskrivningar i framtiden. Jag har själv kunnat observera hur 60-talets långtidsplanering eller långtidsbudgetering med 5-åriga investerings- och finansieringsplaner kom och försvann både i amerikanska och europeiska företag – och på goda grunder.*****)

Sådana planer presenterades visserligen som högnivåbeslut i företagen men i de kompetent skötta företagen togs de aldrig på allvar på den nivån. Det var ytterst sällan som viktiga (stora) investeringsbeslut förbereddes och togs inom ramen för den formaliserade långtidsplaneringen. De pluggades in när besluten fattats och blivit kända för planerna. I flera företag jag studerat kom företagets högsta ledning överhuvudtaget aldrig i beröring med 5-årsplanen.

Planeringsverksamheter rensades bort i samband med den allmänna kostnadsöversyn som följde i spåren av 70-talets lönsamhetskrisis. Jag tror inte att prognosstyrning som metod att driva företag och dimensionera investeringarna har några förutsättningar att komma tillbaka. Och investeringsbeslutet inom ramen för den rullande verksamheten är inte

heller det mest komplicerade beslutet en VD har att ta ställning till. Det viktigaste investeringsbeslutet gäller förändring och förnyelse av verksamhetens inriktning och organisation.

Liksom 1974/75 är denna fråga avgörande i dag för de basindustrier som lyckats göra vinster på bl a devalveringen 1982. Ska man göra något helt annat med pengarna? Vad slags ekonomistyrningssystem kan VD ta till hjälp vid detta beslut?

Förnyelse

Det är vid förnyelsebeslutet som ledningen i ett företag börjar förlora fotfästet i den existerande erfarenhetsbasen. Det effektiva ekonomistyrningssystemet hjälper VD att delegera bort rutinproblemen. Gränsen för denna delegering går någonstans på nivån rutinmässiga investeringsbeslut, dvs inom områden man beslutat ska drivas vidare. Förnyelsen handlar å andra sidan om att i tid se vart utvecklingen i företagets omvärld är på väg, om den kan påverkas och att, om krisen står för dörren, se en **ny** utväg, när alla kända utvägar provats.

Det är intressant att se hur svensk industris vinstbas har ändrats från råvaruvinster (gruvor och skog) via enkel basindustri och tillverknings-effektivitet till en på teknisk kunskap och marknadsföring grundad produktteknologi. Hur mycket av denna utveckling i det individuella företaget har berott på ren slump? Kan mer systematiskt utnyttjande av information förbättra företagets möjligheter att utvecklas? Här ligger VDs väsentliga uppgift. Kan ekonomistyrningssystemen bidra på något sätt?

Svaret är förmodligen **nej**. Men icke desto mindre kan vi konstatera hur ekonomisk-politisk debatt under större delen av efterkrigstiden byggts upp kring föreställningen att bara man petar in pengar i ett företag, bygger hus och sätter in maskiner kommer, som "Gubben i lådan", den industriella kompetensen att konkurrera, växa och tjäna pengar.

*****) Se både op cit *Business Economic Planning* och den nya boken, *Hur styrs stora företag?* ... Se särskilt Fries praktifallsbeskrivningar.

*****) Se min *Business Economic Planning*, op cit, 1976.

Vi kan också konstatera att litteraturen om den moderna informationsteknologins utveckling och möjligheter i många fall inte ser några tydliga gränser på sikt när det gäller möjligheten att föra upp logisk analys och exakt presentation i högnivåbesluten. Nästan alla elektronikföretag av klass spenderar idag betydande investeringspengar på utvecklandet av det generella informationssystemet för företagets högnivåbeslut.

Jag talar nu inte om "office information systems" i bemärkelsen elektronisk post och liknande påtagliga ting utan om de väldiga databas- och beskrivningssystem av företagets inre och yttre och de dator- och nätverkssystem som ska möjliggöra förflyttning och omedelbar tillgänglighet av enorma datamängder till och från godtyckliga platser i företagsorganisationen. Vad ska allt detta användas till?

Simulering och analys

Simulering av olika utvecklingsförlopp med hjälp av databaserade företagsmodeller har ibland förknippats med modern managementteknik och någonting som hör hemma hos VD och i styrelserummen. Jag skulle vilja kalla detta en vanlig missuppfattning, särskilt bland välutbildade företagsekonomer som just lämnat akademien. Simulerings-tekniken sätter den rigorösa analysen av ett problem i centrum. Mitt argument har hela tiden varit att när man har kommit så långt att man kan börja analysera ett väldefinierat problem, en modell, då är den mest intellektuellt krävande delen av beslutsproblemet avslutad och i allmänhet har man att ta ställning till ett enklare konsekvensproblem.

Val av maskintyp, exempelvis, följer efter det man tagit ställning till frågan om man överhuvudtaget ska investera. Kalkylering är bra när det gäller val av maskintyp.

Jag har personligen haft tillfälle att stifta bekantskap med modellbyggeri både i företag och av hela ekonomier. Om modellen är tillräckligt realistisk för att kunna användas som instrument för kalkylering är den i allmänhet så komplicerad att den inte kan förstås på ett enkelt sätt. Analys av sådana modeller kan ge upphov till överraskande resultat på samma sätt som byte av synsätt ger upphov till nya insikter. Komplicerade simuleringsmodeller kan sägas innehålla många enkla modeller eller system av beslutsregler.

De kan ibland användas på samma sätt som en simulator vid pilotträning. Den innehåller tillräckligt många möjliga situationer för att be-

slutsfattaren skall ställas inför överraskningar och tvingas att snabbt göra något åt saken.

Ett annat sätt att använda formaliserade, numeriska modeller i management, som jag stött på i några amerikanska storföretag, är som hjälpmedel vid preciserad målsättning (targeting). Här tror jag modellsimulering har spelat en roll av betydelse i högnivåsammanhang.

En chefs viktigaste uppgift är, som jag påpekade inledningsvis, att kunna ställa rätt krav på en organisation som han inte känner i detalj. Kraven får inte vara för höga (då tas de inte på allvar) och inte för låga för då anpassar sig prestanda alltid nedåt till kraven. ***** Formaliserad kravställning är en delegeringsmetod.

Härmed är vi tillbaka till ägarfunktionens ställföreträdande utövande genom VD. Ägarna ställer/påverkar förräntningskraven i företaget genom att dra bort sitt kapital (att rösta med fötterna) eller genom att driva igenom förändringar, vanligtvis personförändringar, i styrelserummen. VD ser till att kraven uppfylls eller byts ut.

Konflikten blir naturligtvis påtaglig om kapitalmarknaden och ägarnas förräntningskrav blir orimligt höga i förhållande till företagets möjligheter. (Nedläggning eller en ny "lösning" blir då det självklara svaret.)

En VD jobbar med många verktyg

Vad ska nu alla informationssystem i företagen användas till? Svaret är enkelt. De används redan; computer aided design, produktionsstyrning, integrerade lagersystem osv har med stormsteg vunnit terräng under senare år. Men alla dessa system har en viktig gemensam nämnare: De handlar om upprepning av komplexa men väl definierade uppgifter, dvs uppgifter som kan "rutiniseras" och delegeras bort från högre beslutsnivåer till människor eller system utan att den högre ledningen behöver tappa precisionen i sin kontroll av hela företagsorganisationen.

Budgetstyrning av företagsorganisationen handlar i princip om denna typ av verksamhet men från en så hög nivå att konturerna av det som ska styras är något mer suddiga och flytande än i de ovan nämnda exemplen.

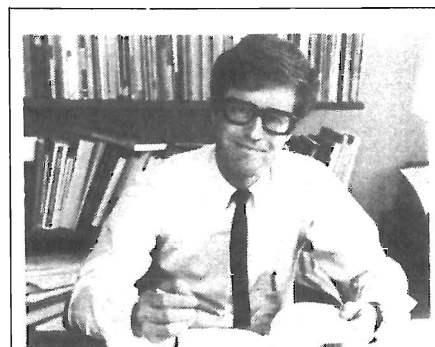
De moderna styrinstrumenten har

alltså i väsentliga avseenden visat sig vara bra pedagogiska hjälpmedel. Budgetsystemet definierar det snitt i företagsorganisationen där två av VDs många intellektuella funktioner skiljer sig åt. Med hjälp av budgetsystemet kan välstrukturerade verksamheter – där mönstren framträtt – delegeras nedåt i organisationen. Det behövs bara ett verktyg, budgetsystemet, med vars hjälp mål (targets) kan sättas och kontrolleras (rapportering) samt avvikelser åtgärdas (behovet pekas ut). Ovanför denna nivå är mönstren oklara.

VD behöver många verktyg och fantasi för att finna lösningar. Det handlar om en sökande och experimenterande verksamhet som ger ett i motsvarande mån osäkert utfall. Men pågår inte denna verksamhet kan man vara säker på att företaget förr eller senare får problem därför att alltför få erfarenheter om nya verksamheter byggts upp i tid. VDs värld har med andra ord inte förändrats. Han har bara fått snabbare och pålitligare verktyg att genomlys sin organisation med. **En effektivare central kontroll av lönsamheten har med andra ord möjliggjort en ökad delegering av driftsbesluten.**

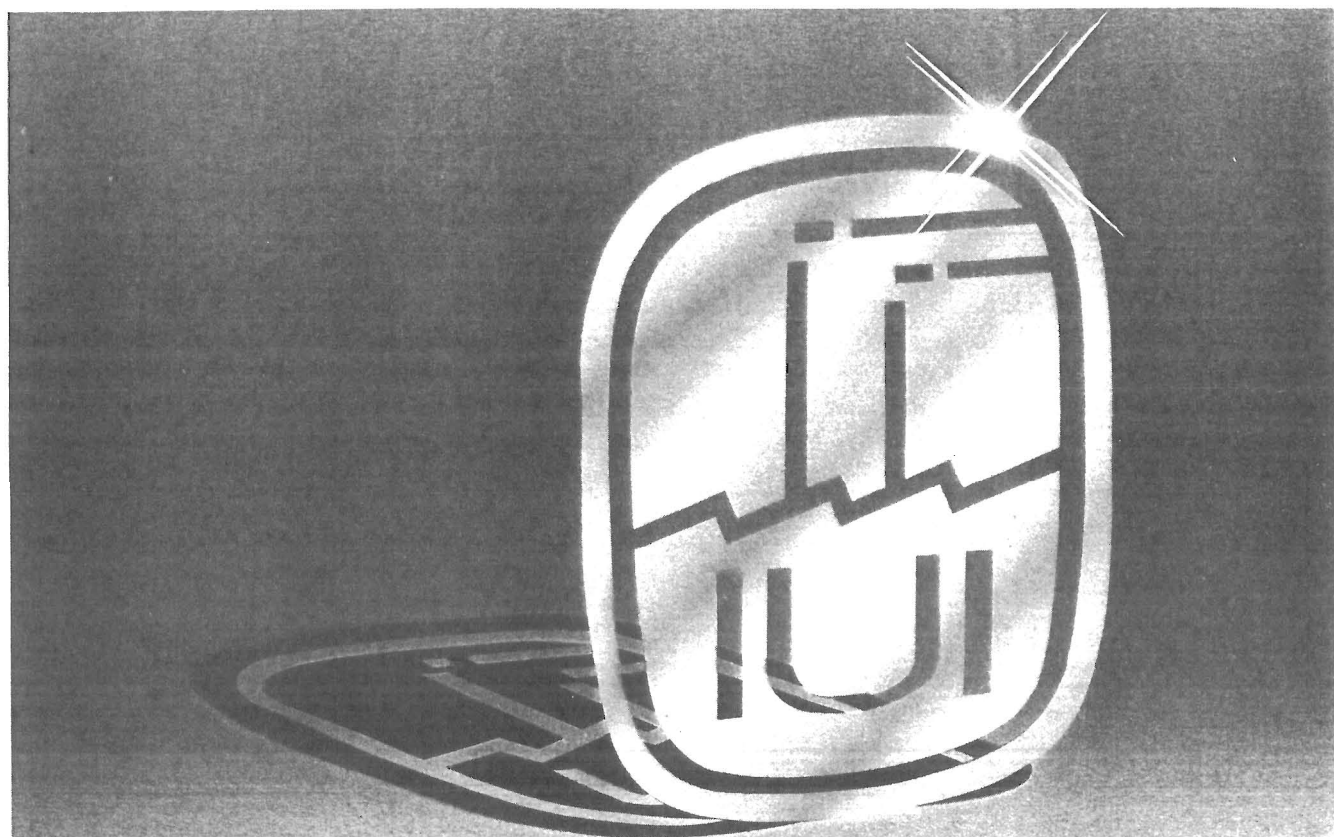
Den experimenterande verksamheten i ett företag kräver pengar, tid och talang hos den högsta ledningen. Pengar och tid kan effektiva ekonomistyrningssystem bidra till genom effektiv delegering av driftsbesluten.

GUNNAR ELIASSON



GUNNAR ELIASSON är docent i nationalekonomi och chef för Industrins Utredningsinstitut (IUI). Han har tidigare bl a varit forskare på Konjunkturinstitutet och chefsekonom på Sveriges Industriförbund. Har forskat vid flera amerikanska universitet. Har skrivit artiklar och böcker om industriinvesteringarnas bestämningsfaktorer, kreditmarknadsproblem och penningpolitik, planering i företag samt om elektronikens och informationsteknologins mikroekonomiska effekter. Har sedan flera år lett ett stort projekt om att bygga en företagsbaserad datormodell av den svenska ekonomin.

***** Om denna användning av modeller, se Eliasson, *Business Economic Planning*, op cit. sid 39 ff.



INDUSTRIENS UTREDNINGSGINSTITUT

Grevgatan 34, 114 53 STOCKHOLM Telefon 08-783 80 00

Utgivna publikationer

Fullständig förteckning över utgivna skrifter kan erhållas på begäran.

Publikationer på engelska

1984

Labor Mobility. Studies of Labor Turnover and Migration in the Swedish Labor Market. Bertil Holmlund. 279 pp.

Economic Growth in a Nordic Perspective. ETLA, IUI, IØI. 373 pp.

1983

Energy in Swedish Manufacturing. Joyce Dargay, Lars Hultkrantz, Leif Jansson, Stefan Lundgren, Tomas Nordström and Bengt-Christer Ysander (ed.). 260 pp.

Energy and Economic Adjustment. Lars Bergman, Karl-Göran Mäler, Tomas Nordström and Bengt-Christer Ysander (ed.). 247 pp.

Policy Making in a Disorderly World Economy. Gunnar Eliasson, Mark Shareikin and Bengt-Christer Ysander (eds.). IUI Conference Reports 1983:1. 417 pp.

Publikationer på svenska

1984

Hur styrs storföretag? En studie av informationshantering och organisation. Gunnar Eliasson, Harald Fries, Lars Jagrén och Lars Oxelheim. IUI, Liber. 242 s.

De utlandsetablerade företagen och den svenska ekonomin. Gunnar Eliasson. Forskningsrapport nr 26. 69 s.

Produktivitetsutvecklingen i industrin i olika OECD-länder 1953–1980. Yngve Åberg. Forskningsrapport nr 25. 129 s.

1983

Datakommunikation i företag. Tomas Pousette. Forskningsrapport nr 24. 98 s.

OIII — Organisation, kostnader och säkerhet. En studie av produktivitetsutvecklingen i ett stort anläggningsprojekt. Lars Jagrén. Forskningsrapport nr 23. 86 s.

Den eltunga industrins långsiktiga utveckling. Bo Carlsson och Enrico Deiaco. Forskningsrapport nr 22. 176 s.

Skatter, löner och räntor. Göran Normann. Forskningsrapport nr 21. 121 s.

Skatt på bolagskapital. Sverige i jämförelse med Storbritannien, USA och Västtyskland. Jan Södersten och Thomas Lindberg. Forskningsrapport nr 20. 107 s.