



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Magisteruppsats Ekonomistyrning
Företagsekonomiska Institutionen

Strategival och suboptimering

Kopplingen mellan lågkostnadsstrategi och
suboptimeringsproblematik

Magisteruppsats Ekonomistyrning

Markus Kroon 83

Daniel Månsson 83

Handledare

Sven Siverbo

Företagsekonomi/Ekonomistyrning

VT 2008

Förord

Genom skrivandet av denna uppsats vill vi fördjupa insikten inom det aktuella ämnet. Processen har, fram till denna tryckta version, varit utmanande och intressant. Under perioden har vi erhållit större kunskap inom ämnet ekonomistyrning, fått djupare förståelse för den verklighet organisationer opererar i samt ökad insikt i de problem beslutsfattare inom organisationer brottas med. Vi vill speciellt tacka respondenterna från företagen Autoliv, Eka Chemicals, IKEA och AB Volvo för deras samarbetsvillighet och bidrag till resultatet. Samtidigt vill vi rikta ett tack till handledare Sven Siverbo som agerat bollplank och bidragit med konstruktiv kritik.

Tack till Er!

Göteborg 2008-06-02

Markus Kroon

Daniel Månsson

Abstract

Master thesis at School of Business, Economics and Law. Gothenburg University. Management Accounting, spring 2008.

Authors: Markus Kroon and Daniel Månsson

Tutor: Sven Siverbo

Title: *The choice of strategy and gamesmanship – the connection between a cost leadership strategy and the problem regarding gamesmanship.*

Background and Problem: Companies are striving to synchronize the objectives, strategy, and control of the organization. Out of the objectives, a sustainable strategy is developed which permeate the development within the organization. The designed strategy is broken down into different levels within the organization. The choice of strategy affects several processes within the company and negative side effects can occur. Therefore, it is important to study and analyze the connection between the choice of strategy and gamesmanship

Purpose: To find out in what way a cost leadership strategy leads to gamesmanship and how the phenomenon affects the organizations within the case study.

Method: The study is performed on four organizations, of which will represent a greater part of a general reality. A cost leadership strategy involves striving for cost efficiency, effective processes in order to offer the market a supply of low cost products and services. The organizations in the case study can be positioned on a scale, which represent a higher or lower grade of cost efficiency. A qualitative method approach was chosen and the source of information focuses on primary data and interviews. Six interviews were performed with decision-making and controlling respondents on diverse levels within the organization. The companies in the case study consist of; Autoliv, Eka Chemicals, IKEA, and AB Volvo.

Result and conclusions: Within the studied organizations, IKEA is considered to apply the higher grade of cost leadership strategy; where as AB Volvo is considered to apply the lower grade. The respondents state that gamesmanship is a fact among organizations. All companies are characterized by the choice of strategy, which leads to economies of scale, results control, information asymmetry, compensation systems, waste of resources and finally the dysfunctional phenomenon gamesmanship. These factors are based upon the choice of the business strategy and are the results of the lower level managers' will to satisfy his/her interests. The arguments established and founded in the examined organizations of the case study, stipulate the fact that a cost leadership strategy will lead to gamesmanship. The main arguments for the connection between gamesmanship and the choice of strategy are: The objectives of a business lead to a certain strategy, which leads to a certain management. In most cases this management is result control. The harder result control applied the larger risk of the phenomenon gamesmanship, which strive to satisfy acts of own interest within the organization.

Suggestions for further research: Further studies could involve an investigation of the connection between gamesmanship and organizational structure, as well as which method being used to solve and handle the problem concerning gamesmanship.

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2008

Författare: Markus Kroon och Daniel Månsson

Handledare: Sven Siverbo

Titel: *Strategival och suboptimering – Kopplingen mellan lågkostnadsstrategi och suboptimeringsproblematik.*

Bakgrund och problem: Företag strävar efter att synkronisera organisationens mål, strategi och styrning. Utifrån målen utarbetas en långsiktig strategi vilken ska genomsyra utvecklingen inom företaget. Den utformade strategin bryts ner och återfinns på en mängd nivåer inom organisationen. Då strategivalet påverkar en mängd processer inom företaget där negativa sidoeffekter kan uppstå är det av intresse att utreda kopplingen mellan suboptimering och strategivalet.

Syfte: Att utröna på vilket sätt en lågkostnadsstrategi leder till suboptimering samt via en underforskningsfråga se hur suboptimeringen påverkar de i fallstudien aktuella företagen.

Metod: Studien är utförd på fyra stycken organisationer vilka får representera en större del av en generell verklighet. Med kostnadsledande strategi menas att ständigt sträva efter kostnadsrationalisering och effektivisering av processer i syfte att erbjuda marknaden lägsta pris. Företagen i studien återfinns på en skala där högre eller lägre grad av kostnadsledande strategi presenteras. Ett kvalitativt metodval i kombination med fallstudie där fokus riktas på primär data i form av djupintervjuer, ligger till grund för studien. Sex intervjuer är utförda med individer, vilka innehar styrande befattningar på olika nivåer inom de för fallstudien aktuella företagen: IKEA, AB Volvo, Autoliv och Eka Chemicals.

Resultat och slutsatser: IKEA anses, i den undersökta gruppen, bedriva den högre graden av kostnadsledande strategi och AB Volvo den lägre graden. Respondenterna påtalar att suboptimering förekommer inom organisationerna. Samtliga organisationer präglas av strategivalet kostnadsledande vilket yttrar sig i bland annat storskalighet, resultatstyrning, informationsasymmetri, belöningsystem, resursslöseri och suboptimering. Dessa faktorer bottnar i strategivalet och är ett resultat av enhetschefernas egenintresse. Argumenten, vilka grundar sig i fallstudien med tillhörande företag och organisationer, talar för att en kostnadsledande strategi leder till suboptimering. Detta grundar sig på det i fallstudien förankrade faktumet att företagets mål leder till strategin vilken leder till en viss typ av ekonomistyrning. Då företagets strategival är att vara kostnadsledande tenderar organisationen att bedriva resultatstyrning. När resultatstyrningen är tigt uppstår ett agerande som går ut på att underordnad chef ser till sitt och sin enhets bästa. En konsekvens av egenintresset är fenomenet suboptimering som bl.a. rymmer företeelserna informationsasymmetri, slack, datamanipulation, köpsläende och resursslöseri.

Förslag till fortsatt forskning: Vidare forskning kan bestå i att utreda kopplingen mellan suboptimering och organisationsstruktur samt vilka metoder som används för att stävja suboptimeringsproblematiken.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Företagets Mål, Strategi och Styrning	6
1.1.2 Strategi och Styrning	6
1.2 Problemformulering	7
1.2.1 Lågstudsstrategi och suboptimering	7
1.3 Syfte.....	9
2. Metod.....	10
3. Teori	14
3.1 Strategi.....	14
3.2 Strategi och suboptimering	17
3.3 Styrning	19
3.4 Strategiberoende faktorer	23
4. Empiriskt resultat och fallstudie.....	25
4.1 IKEA.....	25
4.1.1 Fakta	25
4.1.2 Strategi.....	25
4.1.3 Ekonomistyrning	26
4.1.4 Upplevd suboptimering och motverkande.....	27
4.2 AB Volvo (Volvo Group).....	28
4.2.1 Fakta	28
4.2.2 Strategi.....	28
4.2.3 Ekonomistyrning	29
4.2.4 Upplevd suboptimering och motverkande.....	29
4.3 Autoliv.....	30
4.3.1 Fakta	30
4.3.2 Strategi.....	30
4.3.3 Ekonomistyrning	30
4.3.4 Upplevd suboptimering och motverkande.....	30
4.4 Eka Chemicals	31
4.4.1 Fakta	31
4.4.2 Strategi.....	31
4.4.3 Ekonomistyrning	31
4.4.4 Upplevd suboptimering och motverkande.....	32
5. ANALYS	33
5.1 Lågstudsstrategi och suboptimering	33
5.2 Styrning	37
6. Slutsats.....	43
6.1 Slutsatsdiskussion.....	43
6.2 Förslag till fortsatta studier.....	45
Bilagor	

Figurförteckning

3.1 Strategiska angreppssätt	s 15
3.2 Budgetprocessen	s 20
3.3 Värdekedjan	s 24

1 Inledning

Följande kapitel ger en bakgrund till intresseområdet med tillhörande delar, samt definierar problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Företagets Mål, Strategi och Styrning

Vid företags uppbyggnad tas hänsyn till flertalet parametrar, bland annat mål, strategi och styrning. Kunskap om företagets mål är nödvändig för att kunna bygga en strategi vilken i sin tur är en förutsättning för ekonomistyrning. Målen med verksamheten kan variera på olika nivåer inom företaget, viktigt är dock att kommunicera företagets mål i syfte att skapa förståelse för värdeskapande bland de anställda inom företaget. Vidare kan målen vara övergripande, kortsiktiga, långsiktiga, finansiella, för medarbetare samt miljömässiga.¹ Strategierna definierar hur de uppsatta målen skall uppnås genom användandet av företagets resurser. Utformningen av strategin kan variera beroende på företagets storlek, bransch etc. Strategin kan innefatta bland annat koncern-, affärsområdes-, divisions-, affärsenhets- och funktionsstrategi.² En tydlig strategi skapar förutsättningar för ett effektivt ekonomistyrningssystem vilket skapar möjligheter att identifiera viktig information nödvändig för företagets fortlevnad. Ett företag behöver ekonomistyra för att få samtliga anställda att tänka och agera i enlighet med företagets intressen.³ Genom att utöva inflytande på människors agerande via styrning kan företagets utveckling påverkas i linje med den utstakade strategin.

1.1.2 Strategi och Styrning

Företagets strategi handlar om ett långsiktigt affärsmässigt förhållningssätt för att attrahera kunder, behålla dem samt hålla konkurrenter bakom sig. Visionen med en väl fungerande strategi är att den skall genomsyra och påverka hela organisationen. En strategi kan uttryckas som vägen till målet och därigenom hur målet ska uppnås.⁴ Strategins uppbyggnad följer ingen standardmall men förefaller vanligtvis ha ett innehåll som kan jämföras mellan företag. Innehållet klargör den aktuella organisationens syn på bland annat konkurrensfördelar, styrkor, svagheter, möjligheter, hot, målgrupper, finansiering och kompetensbehov.⁵ Strategierna kan generellt fokusera på låg kostnad, differentiering eller segmentering av marknaden, där de två förstnämnda är de vanligast förekommande.⁶ Enligt ovan finns strategier inom olika organisatoriska nivåer, dock är det främst på affärsenhets- eller divisionsnivå som diskussion rörande strategi sker då det är på dessa nivåer som precisa strategiska tydliggöranden är genomförbara. Ett strategiskt förhållningssätt bygger på ett

¹ Ax, Johansson, Kullvén 2005

² Bengtsson & Skärvad 1992

³ Merchant & Van der Stede 2007

⁴ Ljungberg & Larsson 2001

⁵ Ax, Johansson, Kullvén 2005

⁶ Porter 2004

långsiktigt tänkande, i syfte att bemöta och dra nytta av framtidens utmaningar.⁷ Det förefaller därför naturligt att den strategiska dagordningen hör hemma på ledningsnivå. Därmed inte sagt att chefer på lägre nivå inte berörs av strategin. Chefer på operativ nivå har en utmaning vilken består i att förmedla den redan utstakade strategiska inriktningen, så att denna implementeras i den dagliga verksamheten. Strategin utarbetas på högsta ledningsnivå men är av stor betydelse för samtliga nivåer inom företaget med tillhörande organisation.⁸

Styrning, i detta sammanhang, handlar om att få människor att göra något de annars inte skulle göra.⁹ Huvudsyftet med en ekonomistyrningsfunktion är att öka effektiviteten inom företaget. Detta kan bl. a. göras genom att ta fram underlag och stöd för beslut, motivera medarbetare att uppnå organisationens mål, hitta relevanta metoder för kostnadsberäkning, finna indikationer vilka är kausalt kopplade till organisationens mål samt undvika fallgropar.¹⁰ I och med ökade krav på skalfördelar krävs en ekonomistyrningsfunktion vilken kan motivera och inspirera men även upptäcka och korrigera. Ovan presenterade vägledningsfunktioner utgör en stor del av den moderna ekonomistyrningen, men en viktig del består fortfarande av att skapa en möjlighet för ledningen att utvärdera och mäta resultat. I detta sammanhang är ekonomistyrningen ett mycket kraftfullt instrument, i avseendet att vad ledningen väljer att mäta prioriteras inom organisationen. Har ledningen beslutat att mäta och utvärdera kostnadsreduktion och effektivisering, kommer organisationen att präglas av ett agerande i linje med styrningen. Av denna anledning är det viktigt att företagets mål och strategi är i samklang med styrningen och att dessa drar åt samma håll.¹¹

1.2 Problemformulering

Organisationer utformar mål, vilka genererar en strategi som i sin tur framkallar en viss typ av ekonomistyrning. Resultatet av ekonomistyrningen frambringar effekter vilka är både positiva och negativa. Suboptimering är en negativ effekt vilken uppkommer som ett led i kombinationen mål, strategi och styrning. Ovan presenterade bakgrund leder fram till en problemdiskussion rörande lågkostnadsstrategi och suboptimering, vilken behandlas i denna studie. Inom områdena strategi och suboptimering var för sig återfinns en mängd artiklar vilka behandlar flertalet infallsvinklar i ämnet. Vi har dock inte funnit några, för problemområdet relevanta, artiklar skrivna om den direkta kopplingen strategi och suboptimering samt dess påverkan inom organisationer.

1.2.1 Lågkostnadsstrategi och suboptimering

Genom införandet av den utformade företagsspecifika strategin skapas förutsättningar att strukturera den aktuella verksamheten. Strategivalet får, i enlighet med ovan, övergripande konsekvenser för hela organisationen. En kostnadsledande strategi präglas av en strävan efter att kontinuerligt pressa priserna på varor, tjänster samt att effektivisera interna processer.¹² Genom att efterstävja effektivitet på alla nivåer inom organisationen skapas förutsättningar att efterleva strategivalet. Detta får konsekvensen att företagets ekonomistyrning och organisationens aktiviteter präglas av ett sparsamt agerande. Kostnadsledande organisationer har i dagens hårda marknadssituation inte råd med en stor avvikelse från en utarbetad budget eller prognos. En organisation vilken arbetar utifrån att vara långsiktigt kostnadsledande,

⁷ Aaker 2008

⁸ Whittington 2002

⁹ Merchant & Van der Stede 2007

¹⁰ Horngren et al. 1999

¹¹ Merchant & Van der Stede 2007

¹² Aaker 2008

kräver personal som agerar i enlighet med strategin. Medarbetare, vilka ständigt arbetar utifrån ett strikt ramverk där prioritet är att hitta delar inom värdekedjan som har potential till ytterligare effektivisering, kräver en viss typ av organisationskultur, struktur och styrning. Den styrning som ledningen väljer att tillämpa resulterar i effekter vilka är både positiva och negativa. Positiva effekter påverkar organisationen i en önskvärd och utarbetad riktning. De negativa sidoeffekter som ändå uppstår handlar bland annat om att tillgodose enheters och divisioners egenintresse. Detta agerande benämns suboptimering och återfinns inom flertalet organisationer.

Suboptimering innebär att anställda utnyttjar sin position för att förbättra de resultat de visar upp gentemot överordnad instans inom företaget. Anställda visar upp en prestation vilken ser bra ut på pappret men som i själva verket inte har bidragit till något ekonomiskt värdeskapande för organisationen.¹³ Suboptimering är i regel förenat med styrning som tillämpar handlings- eller resultatkontroll. Två typer av suboptimering är skapandet av ”slack” och ”datamanipulation” vilka förekommer i någon form i de allra flesta företagsorganisationer.¹⁴ Innebörden är att anställda förbrukar mer resurser än vad som är ekonomiskt försvarbart.¹⁵ Slack uppkommer övergripande i samband med att en tight resultatstyrning tillämpas, vilket också innebär hård budgetdisciplin. Enhetschefen känner press i form av risk för minskad bonus, lön och i drastiska fall avskedning. Underordnad chef kommer, beroende på ovan nämnda krav, göra allt som står i dennes makt att i förhandlingar med överordnad chef försöka tillskansa sig resurser vilka gör budgeten mer lättuppnåelig. De ökade budgetresurserna innefattas under namnet slack och leder till att enhetschefen kommer att klara budgetmålet, men med resultatet att denne förbrukar mer resurser än nödvändigt. Slack är möjligt så länge informationsasymmetri mellan högsta ledningen och enhetschefen föreligger, i kombination med att den för enheten ansvarige tillåts delta i budgetprocessen.¹⁶ Rörande datamanipulationens del i suboptimeringen bygger även denna på det faktum att underordnade chefer visar upp en fasad vilken ser bättre ut än verkligheten. Det finns två olika tillvägagångssätt när det gäller datamanipulation. Det ena är att visa upp felaktig data för att ge sken av att enheten presterar bättre än vad som är fallet. Den andra typen går ut på att den ansvarige använder metoder för att påverka de siffror som presenteras uppåt i organisationen.¹⁷

För att hantera problem som uppkommer som ett resultat av strategin används olika typer av styrning. Styrningen kan utformas utifrån resultat, handling och person/kultur där graden av acceptans för avvikelser bestäms av huruvida styrningen är tight eller ej. Ju tightare styrningen är, desto hårdare är kontrollen och mindre acceptans för avvikelser tillåts. En mindre tight styrning är accepterar avvikelser i större utsträckning. När ledningen beslutar om vilken grad av styrning företaget skall tillämpa, är det fördelaktigt att ställa följande frågor:¹⁸ Vilka potentiella fördelar leder en tight styrning till? Vilka är kostnaderna? Vilka är sidoeffekterna? Utifrån dessa tre frågor gör ledningen avväganden om hur hårt styrningen skall implementeras och praktiseras i organisationen.

Det finns anledning att tro att problematiken kring suboptimering grundar sig i det strategiska förhållningssättet hos organisationen. De lågkostnads mål som utformats leder till ett

¹³ Merchant & Van der Stede 2007

¹⁴ Schiff & Lewin 1969

¹⁵ Cyert & March 1963

¹⁶ Fisher & Fredrickson 2002

¹⁷ Merchant & Van der Stede 2007

¹⁸ ibid

strategival att vara kostnadsledande. Lågstnadsstrategin kräver en styrning där resultat och kostnader ligger i fokus. Acceptansen för avvikelser korrelerar med graden av tight styrning. En tightare styrning innebär mindre acceptans för avvikelser, vilket i sin tur tenderar att generera negativa sidoeffekter. En negativ sidoeffekt, vilken bottnar i företagets mål, strategi och styrning, är viljan att optimera intraorganisatoriska enheter utan att se till helheten och organisationens bästa.

1.3 Syfte

Med ovan förda problemdiskussion som grund har vi för avsikt att utröna:

På vilket sätt leder en lågstnadsstrategi till suboptimering?

- Hur påverkar suboptimering företagen i fallstudien?

Vår specifika del av problemområdet syftar till att behandla på vilket sätt en lågstnadsstrategi påverkar förekomsten av suboptimering. Avsikten blir således att skapa en djupare förståelse kring problemområdet. Ovan presenterade frågeställning kring problemet ligger till grund för fortsatt informationsinhämtning, analys och diskussion i denna studie.

2. Metod

I följande kapitel åskådliggörs vilka metodval som använts för att besvara frågeställningen och uppnå syftet. Här framställs även den bakomliggande orsaken till valet av metod.

Kunskapen som genereras utifrån metodvalet syftar till att fylla ett kunskapsglapp samt skapa större förståelse för kopplingen mellan strategivalet kostnadsledande och suboptimering vilken återfinns inom problemområdet. När det gäller tidigare studier råder det brist på forskning rörande kopplingen mellan strategivalet kostnadsledande och den negativa sidoeffekten suboptimering. Vårt problem med tillhörande syfte och underforskningsfråga grundar sig i på vilket sätt företagsstrategin ”cost leadership” leder till suboptimering. Syftet blir att utröna hur strategin kostnadsledande leder till suboptimering inom affärsenheterna i värdekedjan samt hur fenomenet påverkar organisationerna inom fallstudien. Det specifika strategivalet kostnadsledande står i fokus för arbetets forskning då förhållandet mellan lågkostnadsstrategi och suboptimering går att underbygga i arbetets bakgrund och problemdiskussion. Utifrån kunskapsluckan kring problemet har vi valt att lägga upp vår forskning enligt följande:

För att ringa in problemet och besvara syftet görs en fallstudie av fyra företag vilka tillämpar olika grad av strategivalet kostnadsledande. Möbelföretaget IKEA ligger till grund för studien och har funktionen av ett ”huvudcase”. Valet att låta IKEA utgöra tyngdpunkten i fallstudien resulterar i att det substantiella materialet fokuserar på företaget. Informationen gällande de övriga företagen skiftar då respondenternas befattning och insikt i ämnet varierar. Resultatet av tillvägagångssättet leder till att informationen från IKEA är mer omfattande än för övriga företag i studien, vilket också avspeglar tonvikten i analys och slutsats. Den bakomliggande orsaken till att fokusera på IKEA med tillhörande organisation är att företaget tillämpar en högre grad av kostnadsledande strategi. Vidare har vi möjlighet till intervjuer med för ämnesvalet relevanta respondenter vilka innehar befattningar på lämplig styrningsnivå. De övriga företagen inom studien är Autoliv, Eka Chemicals och AB Volvo. Respondenterna på de aktuella företagen sitter på någon form av styrande befattning vilket gör dem intressanta för studien. Avsikten blir att utröna på vilket sätt det kostnadsledande strategivalet leder till suboptimering samt hur detta fenomen påverkar de i fallstudien aktuella företagen. Detta sker genom att utreda och analysera på vilket sätt enheterna inom de fyra företagen tenderar att suboptimera. Intervjuer görs med sex personer på ovan nämnda företag.

Respondenterna i tre av de för studien aktuella företagen kontaktas med hjälp av Career service på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Career service erbjuder en lista på Handelshögskolans alumner vilka ställer upp för uppsatsintervjuer. Den primära kontakten med näringslivet är IKEA, vilka vi kommit i kontakt med genom egen arbetslivserfarenhet. Företaget är intressant då det tillämpar en tydlig kostnadsledande strategi. IKEA har kommit att bli synonymt med pressade priser i Sverige och övriga världen där företaget bedriver verksamhet. En del av IKEA:s affärsidé bygger på företagets strävan efter att erbjuda heminredningsartiklar till ett så lågt pris att så många som möjligt har råd att köpa dem.¹⁹ Informationen från IKEA kommer främst att bestå av primärdata i form av djupintervjuer.

¹⁹ www.ikea.com/se 2008-05-15

Intervjuerna kommer att hållas med tre personer inom IKEA Göteborg. Intervjupersonerna har styrande befattningar där problemområdet är angeläget både ur ett operativt och strategiskt perspektiv. De övriga företagen med tillhörande respondenter, är även de vitala för studien och dess resultat. Det som skiljer de övriga tre företagen från IKEA är graden av kostnadsledande (Se bilaga 1 för jämförelse). Syftet bygger på en frågeställning runt kopplingen mellan fenomenet suboptimering och strategivalet att vara kostnadsledande. Detta sker då det finns anledning att tro att en högre grad av kostnadsledande medför suboptimering i högre utsträckning. Genom indelning utifrån olika grad av kostnadsledande och företagspecifika exempel på suboptimering, vill vi påvisa att fenomenet förekommer oberoende av i vilken utsträckning strategin tillämpas. Gradindelningen syftar även till att påvisa det faktum att korrelationen mellan strategivalet och suboptimering är som starkast inom den högre graden.

Metodvalet fallstudie genererar kunskap som strävar efter att vara övergripande och där informationen alstras utifrån ett helhetsperspektiv.²⁰ Genom analyser och studier på djupet förväntas fallstudien även generera kunskap som forskaren i förväg inte är medveten om.²¹ Fallstudien har strukturen av ett case, där de enskilda företagen får representera en större del av en generell verklighet. Konsekvensen av att låta fallstudien följa upplägget för ett case, blir att tyngdpunkten i ett initialt skede blir förståelse istället för att förklara.²² I övrigt följer fallstudien tillvägagångssättet: inringning av problemet, förståelseskapande, val av angreppssätt, analys och slutligen redovisning av resultat. Fördelen med att låta fallstudien representera en större verklighet, är att studien vilken utgör en del av verkligheten inte alltid är representativ. Ovan nämnda problem motverkas genom att fallstudien bygger på flera företag som alla representerar ett case. Fördelen med att använda sig av flera case som tillsammans utgör en gemensam studie, är att möjligheten till generalisering utifrån fallstudien ökar avsevärt. Analysen av det aktuella problemområdet med tillhörande syfte stärks genom flera infallsvinklar runt en och samma företeelse, vilket ger större tyngd till argumenten. Utöver ökad reliabilitet minskar risken för att data, vilken genereras från fallstudien, är felaktig och vinklad.²³ Metodvalet fallstudie motiveras genom att det lämpar sig då forskaren vill ställa sig bakom eller förkasta ett teoretiskt påstående, vilket i denna studie utgörs av ovan nämnt syfte. Forskning utifrån en fallstudie är även att föredra om forskaren strävar efter djupare förståelse kring studiens fenomen och kontext. Effekten av valda tillvägagångssätt blir att den kunskap som studien ger upphov till skapas genom en empirisk studie där ett fenomen studeras i sitt verkliga sammanhang. Den empiriska studien ger ett informationsunderlag som är utförligt nog att analysera och besvara frågeställningen i syftet.²⁴

Den huvudsakliga källan för information består av primärdata i form av intervjuer av för syftet aktuella personer. Dessa intervjuer avses ge primärdata av karaktären att utrymme för tolkningar och analyser ges. Fokus på intervjuer och tolkningsanalyser där det vitala blir förståelsen för människan och hennes relation till omvärlden, rimmar väl med det kvalitativa metodvalet som ligger till grund för undersökningsmetoden.²⁵ Avsikten är inte att mäta data av kvantifierbar karaktär, av anledningen att där blir målet mätning utifrån kunskap och teori. De kontaktade intervjupersonerna kommer att befinna sig på olika organisatoriska ansvarsnivåer. Det väsentliga för studien är dock att styrningsproblematiken mellan ledning

²⁰ Patel & Davidson 2003

²¹ Jacobsen 2002

²² Ejvegård 1996

²³ Yin 2007

²⁴ ibid

²⁵ Hartman 2004

och underchefer föreligger. Den bakomliggande orsaken till valet av chefer som källa till primärdata, är att ekonomistyrningen är en central del av hans/hennes arbetsuppgifter. Syftet med forskningen är att tillämpa en undersökningsmetodik som bygger på mjuk data, för att uppnå förståelse och tolkningsanalys.²⁶ Tillämpandet av mjuk data kommer generera möjligheter att inta en mer öppen forskarroll med hermeneutiken som tyngdpunkt för valet av forskningsmetod. Vidare kommer metodvalet tillåta mer subjektiva analyser och tolkningar, vilka bottnar i kunskapen från primära och sekundära källor.²⁷

Det faktum att vi i egenskap av forskare redan besitter översiktlig kunskap i ämnet, får konsekvensen att vi närmar oss forskningsobjektet utifrån vår egen förståelse. Angreppssättet är helt i enlighet med hermeneutiskt forskarmetod, vilken strävar efter att greppa helheten av valda forskningsproblem.²⁸ Förkunskap kring ämnesvalet och problematiken runt detta, leder till att forskaren i ett initialt skede har vissa hypoteser rörande kommande resultat och slutsats. Dessa hypoteser är i viss mån förankrade i teorin som ligger till grund för kommande analys och tolkningar. Informationsinhämtningen bygger på fakta från artiklar ur erkända databaser, i kombination med för ämnet relevanta böcker och tidskrifter. Dessa källor utgör stommen i teorin och är således förankrad gällande tolkningar och analyser.

Ovan presenterade metodval har tillämpats i syfte att åstadkomma så hög tillförlitlighet och relevans som möjligt.²⁹ Att låta primära källor utgöra tyngdpunkten för metoden att införskaffa kunskap, är enligt Ejvegård mer tillförlitligt än om majoriteten bestod av sekundär data.³⁰ Det faktum att primära källor utgör tyngdpunkten för informationsinsamling, är i enlighet med vad som nämnts ovan en tydlig indikator på kvalitativ forskning. Den kvalitativa forskningen ställer höga krav på relevans i strävan efter ett vetenskapligt tillvägagångssätt, där vetenskapen likställs vid att kontinuerligt upptäcka allt djupare delar av verkligheten.³¹ I strävan efter hög relevans i forskningen är målsättningen att uppfylla kriterier rörande forskarrelevans och aktörsrelevans.³² Detta innebär praktiskt att frågeställningen om den information forskningen gett upphov till kan utgöra basen i ny forskning.

Kvalitativa intervjuer kännetecknas av låg grad av standardisering gällande frågor och upplägg för intervjun.³³ Detta innebär att den valda intervjupersonen ges gott om utrymme för att svara med egna ord, analyser och tolkningar. De genomförda intervjuerna är av informell karaktär, i syfte att stimulera till ett kreativt samtal där det finns gott om utrymme för sidospår och reflektioner. Intervjuformen sker med undantag för en intervju genom att vi träffar respondenten i hans/hennes arbetsmiljö. Undantaget består av en intervju som av praktiska skäl sker via telefon. Att erhålla primärdata utifrån ovan nämnda sätt kräver att forskarens frågor är väl genomtänkta och ger utrymme för tolkning. Det krävs även att frågeställaren är en god lyssnare som objektivt dokumenterar respondentens tankar och åsikter.³⁴ Användning av på förhand strukturerad frågeställning beror på typ av personlighet hos aktuell intervjuperson. Finns utrymme för diskussion och tolkning kommer detta att prägla intervjun. Syftet med intervjuerna kännetecknas av intentionen att upptäcka och identifiera egenskaper

²⁶ Patel & Davidson 2003

²⁷ Arbnor & Bjerke 1994

²⁸ Patel & Davidson 2003

²⁹ Jacobsen 2002

³⁰ Ejvegård 1996

³¹ Holme & Solvang 1997

³² ibid

³³ Patel & Davidson 2003

³⁴ Yin 2007

och karaktärer i intervjupersonens omvärld.³⁵ Dessa upptäckter används senare för att relatera till det specifika problemområdet med tillhörande syfte.

Att låta teorin vara relativt otolkad och objektiv görs i syfte att ge utrymme för subjektiva analyser och tolkningar i analys och slutsats. Teorin avslutas med avsnittet strategiberoende faktorer. Avsnittet motiveras genom att de utökar läsarens förståelse rörande problemområdet. Genom att avsluta studiens teoriavsnitt med några ur kontextsynpunkt aktuella faktorer, förbereds läsaren på den verkliga anknytningen till problemområdet i empirin.

³⁵ Patel & Davidson 2003

3. Teori

Följande kapitel redogör för den teoretiska referensram vilken omfattar de områden som är relevanta för att besvara frågeställningen i syftet.

3.1 Strategi

Strategi, mål och styrning går hand i hand, aktuellt för studien är relationen mellan strategi och suboptimering. Det är därför väsentligt att utreda vad strategi innebär, hur den kan utformas och på vilka sätt det kan påverka ett organisatoriskt beteende. Strategin syftar till att fastställa hur ett företag skall agera för att uppnå sina primära mål.³⁶ För att uppnå valda huvudmål krävs delmål, där strategin utgör vägen för hur målen skall uppnås. Varje företag måste klargöra vilken typ av roll de skall spela på marknaden, då det är ytterst vitalt att fastställa hur man skall förhålla sig gentemot potentiella kunder.³⁷ I syfte att fastställa huruvida målen efterlevs används mjuka icke-finansiella mått men även rena finansiella indikatorer. De ekonomiska målen med tillhörande mått handlar om ekonomistyrning och det är av stor vikt att styrningen är synkroniserad med företagets mål och strategi.³⁸ Ett företags strategi bygger på ett processrelaterat agerande där analyser och beräkningar utförs i syfte att maximera företagets långsiktiga fördelar. Genom rationella analyser och objektiva beslut utifrån ett långsiktigt tidsperspektiv, får företagsstrategin en vital betydelse då strategin utgör skillnaden mellan framgång och misslyckande.³⁹ Den strategi som tillämpas präglas dock av både möjligheter och begränsningar. Det är ledningens ansvar att fokusera på möjligheterna och reducera begränsningar i samband med strategiutformandet.⁴⁰

Stora och komplexa organisationer där flertalet av aktiviteterna inom värdekedjan inkluderas, delar ofta in strategivalet i två delar. Dessa delar utgörs av en företagsstrategi (corporate strategy) och en affärsstrategi (business strategy). De två strateginivåerna syftar till att få organisationen att fokusera på vad företaget gör bäst, d.v.s. företagets kärnkompetens. Utöver fokuseringen på kärnvärden skall företagets strategival utformas så att det fungerar effektivt ihop med ekonomistyrningen inom organisationen.⁴¹

En företagsstrategi handlar om på vilka marknader ett företag skall bedriva näringsverksamhet och hur resurserna inom företagets olika affärsområden skall fördelas. Ett företags strategiska affärsområden kan vara knutna till företagets kärnverksamhet men de kan även vara orelaterade till kärnverksamheten, i syfte att nå marknadsandelar och sprida risker. Organisationer vilka tillämpar en företagsstrategi med relaterade affärsområden, gör så i syfte att åstadkomma synergieffekter. Synergieffekter uppstår genom samarbete mellan affärsområdena, vilket är möjligt då de agerar på marknader som ligger nära organisationens kärnverksamhet. Företagsstrategi med fokus på orelaterade affärsområden kännetecknas av utbredd informationsasymmetri mellan ledningen för varje affärsområde och högsta

³⁶ Ax, Johansson, Kullvén 2005

³⁷ Ljungberg, Larsson 2001

³⁸ Ax, Johansson, Kullvén 2005

³⁹ Whittington 2001

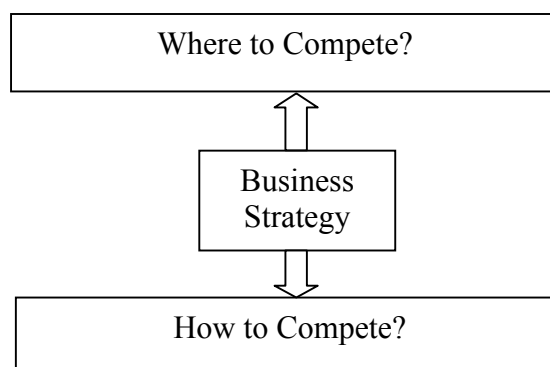
⁴⁰ Lindvall 2001

⁴¹ Merchant & Van der Stede 2007

ledningen. Bristen på information bygger på att den högsta ledningen inte har detaljerad kunskap om varje diversifierat affärsområde. För att motverka brist i kommunikationen mellan ledningsnivåerna vidtas åtgärder likt en ökad centralisering och/eller ökad fokus på styrning utifrån finansiella resultat.⁴² Incitament inom relaterade affärsområden bygger ofta på en organisatorisk nivå högre än själva affärsområdet, d.v.s. division, region, affärsgrupp eller hela koncernen. Relaterade affärsområden spenderar även mycket resurser på att utforma väl fungerande internprissättning i syfte att åstadkomma synergieffekter. Icke-relaterade affärsområden utvärderas utifrån finansiella prestationer, där subjektiva kvalitéer inte är primära.⁴³

En affärsstrategi handlar om var på marknaden ett företag skall konkurrera och hur företaget väljer att konkurrera gentemot sina konkurrenter.⁴⁴ En affärsstrategi kan delas in i två huvudinriktningar vilka består av kostnadsledande och differentiering. En kostnadsledande strategi fokuserar på faktorerna standardisering, kostnadsreduktion och skalfördelar genererade från stordrift. Ett företag som strävar efter att åstadkomma konkurrensfördelar genom differentiering, riktar in sig på att vara unik gentemot kund.⁴⁵ Figuren nedan illustrerar de strategiska angreppssätten.

Figur: 3.1 Strategiska angreppssätt



Källa: Aaker 2008

Ett företag som tillämpar en kostnadsledande strategi vinner konkurrensfördelar genom att kunna erbjuda sina kunder lägsta möjliga pris. Effektivisering och standardisering är två nyckelfaktorer som går hand i hand med att vara kostnadsledande.⁴⁶ Strategivalet kännetecknas av att samtliga aktiviteter inom värdekedjan rationaliseras i syfte att bli så resurseffektiv som möjligt. Inom ett kostnadsledande företag är stordriften viktig. Stora volymer ger lägre inköpspris och en ökad maktposition vid inköp. För att uppnå skalfördelar från stordrift krävs stora investeringar i bl.a. fabriker, lager och försäljningsställen. Kombinationen stora kapitalintensiva investeringar och att samtidigt erbjuda kunden de lägsta pris på marknaden är utmanande och problematisk. Lågkostnadsstrategin bygger på små marginaler, effektivitet och lägsta pris. Det är därför nödvändigt att tillämpande företag får betydande hjälp med resurser i ett initialt skede.⁴⁷ Små marginaler kräver även att produkterna som erbjuds är standardiserade i syfte att komma åt de skalfördelar som möjliggörs vid stora

⁴² Merchant & Van der Stede 2007

⁴³ ibid

⁴⁴ Aaker 2008

⁴⁵ Merchant & Van der Stede 2007

⁴⁶ Porter 2004

⁴⁷ Mullins et al 2005

standardiserade inköp. Utöver standardiserade produkter kännetecknas en kostnadsledande strategi av rutiniserade arbetsuppgifter.⁴⁸ För att möjliggöra stordrift krävs att det kostnadsledande företaget har ett brett kundsegment, vilket genererar en efterfrågan för de volymer vilka erbjuds marknaden. Standardiserade produkter med stora volymer resulterar i det faktum att ett kostnadsledande företag är bundet till vissa branscher med tillhörande kunder. Det är inte förenligt med en kostnadsledande strategi att bedriva verksamhet i nischade branscher med krav på anpassning till kund. Detta faktum får konsekvensen att majoriteten av de kostnadsledande företagen agerar i branscher som exempelvis lågteknologi, bulkprodukter, spannmål etc. I samband med ett ökat globalt internetanvändande ställs högre krav på de företag som utger sig för att vara kostnadsledande. Internet gör det möjligt för konsumenter inom samtliga segment att jämföra priser mellan företag världen över. De ökade möjligheterna att jämföra priser leder till att ett kostnadsledande företag utsätts för global konkurrens i allt större utsträckning.⁴⁹ Två globala aktörer som tillämpar lågkostnadsstrategin är amerikanska Wal-Mart och svenska IKEA. Wal-Mart är kända för sin överlägsna förmåga att pressa priser. Svenska IKEA har kommit att bli synonymt med sin företagskultur och sin strategi att erbjuda möbler och heminredning till lägsta möjliga pris. Skalfördelar uppstår i form av kostnadsbesparingar som en följd av att ett företag expanderar och tillämpar stordrift.⁵⁰ Detta kan uppnås genom samordning av inköp, finansiering, styrning och marknadsföring. För att åstadkomma kostnadsfördelar baserade på inköp, krävs bl.a. att företaget köper in stora volymer av varor av lågkostnadskaraktär. Inköpen skall helst anskaffas via långsiktiga kontrakt där möjlighet att pressa priset mot leverantör ges. Ett stordriftsföretags finansiering har möjlighet att ställa krav på räntor och utbud av finansiella instrument, vilket ger upphov till betydande kostnadsbesparingar. Således leder stordrift till skalfördelar vilka kan åstadkommas via ovan nämnda företagsekonomiska aktiviteter. Den kostnadsreduktion som skalfördelarna ger upphov till leder till att företag expanderar och innefattar större delar av aktiviteterna inom värdekedjan.⁵¹

För att sätta strategivalet kostnadsledande i perspektiv redogörs nedan för strategivalet differentiering. Denna strategi är med hänsyn till syftet inte relevant för studiens genomförande utan har endast för avsikt att relatera de olika huvudinriktningarna kring val av strategi. Valet att långsiktigt vinna konkurrensfördelar genom differentiering, bygger på att företaget och dess verksamhet intar en position av att vara unik. Detta kan yttra sig i form av ett starkt varumärke som representerar kvalité, gruppstillhörighet och kundlojalitet.⁵² Hög kvalitet är en avgörande faktor inom differentieringsstrategin. Fokus på att uppnå och bibehålla en hög produktkvalitet förespråkas av strategivalet, då hög kvalitet anses ha hög korrelation med högt return on investment (ROI).⁵³ Differentieringsstrategin strävar efter att bedriva en kundanpassad verksamhet, där fokus riktas på att tillgodose kundens specifika krav. I enlighet med vad som nämnts ovan utgör en kostnadsledande strategi en av de två huvudinriktningarna inom företagets val av affärsstrategi. Konsekvensen blir att differentieringsstrategin att vara unik tilltalar ett stort segment av marknaden. Stora kundgrupper ställer höga krav på en väl utarbetad och effektiv marknadsföring, där kunden känner sig speciell och utvald även om han/hon konsumerar en vara eller tjänst vilken tilltalar ett stort antal köpare. Differentieringsstrategin bygger således på ett förhållningssätt gentemot marknaden där det vitala är att skilja sig från mängden. Differentiering kan åstadkommas

⁴⁸ Merchant & Van der Stede 2007

⁴⁹ Mullins et al 2005

⁵⁰ Case et al 1999

⁵¹ Lumsden 1998

⁵² Mullins et al 2005

⁵³ Buzzel & Bradley 1987

genom ett flertal tillvägagångssätt där det viktigaste verktyget för att attrahera ett kundsegment är marknadsföring.⁵⁴ Att vara unik är väsentligt då detta får effekten att kunder får svårare att hitta referensobjekt och därigenom blir de mindre priskänsliga.⁵⁵

Ett globalt företag som ofta förknippas med och differentiering är Harley Davidsson (HD). Företaget har kommit att bli synonymt med en viss typ av motorcyklar och en viss typ av människor, där tillhörigheten och varumärket spelar en viktig roll.

Författaren Michael E. Porter framhåller även en tredje strategiinriktning gällande att vinna konkurrensfördelar genom segmentering av marknaden. Strategivalet riktar sig till en liten del av marknaden och är därför smalt beträffande vidd och omfattning.⁵⁶ Strategin bygger på att företaget riktar in sig på ett segment av marknaden, där företaget har anledning att tro att intresset för deras produkter och tjänster är som störst. Indelningen kan ske på basis av demografi, geografi, inkomst, kön gruppstillhörighet m.m.⁵⁷ Segmenteringsstrategin utvecklas inte ytterligare då varje segmentering vänder sig till en smal del av marknaden och inte heller är fullt tillämpbar på denna studie.

Oberoende av vilken typ av affärsstrategi ett företag väljer att tillämpa i kampen om konkurrensfördelar, är det av stor vikt att vald strategi passar väl ihop med ekonomistyrningen. För att uppnå organisatorisk effektivitet krävs en affärsstrategi och en ekonomistyrning som drar åt samma håll.⁵⁸

3.2 Strategi och suboptimering

Stora organisationer, som i sin tur delas upp i divisioner, tampas med problem rörande egenintresset. Divisionerna tenderar att sätta sina egna intressen före organisationens. Detta fenomen är mer eller mindre utbrett beroende på strategival med tillhörande styrning. Det finns anledning att tro att en högre grad av kostnadsledande strategi även leder till en högre grad av suboptimering. Problem knutna till suboptimering bottnar i informationsasymmetrin mellan högsta ledningen och den ansvarige för varje enhet inom värdekedjan. Samtidigt använder styrningen i hög grad måltal, vilka delar upp målfunktionen i aspekter, tid och rum.⁵⁹ De ekonomiska fördelar ett företag vinner på att tillämpa stordrift kan vara av mycket stor betydelse rörande företagets fortlevnad och förmåga att hålla konkurrenterna bakom sig. När stordrift och skalfördelar tillämpas uppstår svårigheter för ledningen, då det gäller att få tillgång till aktuell och precis data. Det faktum att hela värdekedjan ryms inom företaget, leder till att varje chef strävar efter att få så mycket resurser till sin specifika enhet som möjligt. Varje chef inom värdekedjan har betydligt större vetskap om sin specifika enhet än vad den högsta ledningen har. Detta är problematiskt då det är den högsta ledningens ansvar att tilldela resurser till varje enhet. I och med sitt övertag i kunskap har underchefen en maktposition gentemot den högsta ledningen. Om det inte sker ett ömsesidigt accepterat utbyte av information och resurser skapas förutsättningar för uppkomst av suboptimering. Om enhetschefen väljer att se till sin egen vinning, kan denne tillskansa sig mer resurser än vad som är nödvändigt och ekonomiskt försvarbart. Syftet med ett handlande i enlighet med vad som beskrivits ovan kan motiveras av att.⁶⁰

⁵⁴ Mullins et al 2005

⁵⁵ ibid

⁵⁶ Porter 2004

⁵⁷ Mullins et al 2005

⁵⁸ Gerdin & Greve 2004

⁵⁹ Ewing & Samuelsson 1998

⁶⁰ Merchant & Van der Stede 2007

- Enhetschefen har ett resultatbaserat incitamentprogram.
- Enheten vill lägga undan resurser inför sämre tider.
- Enhetschefen inte förmår anstränga sig tillräckligt för att få enheten att prestera på topp och på så sätt förbruka mindre av företagets resurser .

Suboptimering uppstår således när ledningen inom en specifik enhet av en företagsintern värdekedja sätter sin egen enhets bästa framför företagets bästa. Företeelsen suboptimering uppstod i samband med att storleken på företagen växte och kom att inkludera majoriteten av aktiviteterna inom värdekedjan. Den ökade företagsstorleken är ett led i företagets strävan efter att åstadkomma stordriftsfördelar i syfte att bli mer effektiva och på så sätt erhålla kostnadsfördelar. Suboptimering bottnar i problematiken kring informationsasymmetrin mellan högsta ledningen och enhetschefen för en specifik del av värdekedjan. Då chefen för ett specifikt affärsområde har mer kunskap om den specifika enheten än vad den överordnade chefen har, skapas möjligheter och i vissa fall incitament för enhetschefen att tillskansa sig mer resurser än vad som vore företagsekonomiskt optimalt.

Ekonomistyrningen präglas av företagets mål, men framför allt strategi, vilken måste vara tydlig för organisationens ledning och chefer så att dessa kan leda organisationen i rätt riktning. Ekonomistyrare leder, utifrån sina arbetsuppgifter, företaget i linje med den uttalade strategin vilket resulterar i att de som är mottagare av informationen påverkas. Utformningen av ekonomistyrningssystemet präglas av den strategi organisationen tillämpar, vilket i sin tur också påverkar företagets dagliga drift.⁶¹ Det är av största vikt att informationen och dess vägar är strukturerade på ett korrekt sätt för att undvika missförstånd, vilka kan få allvarliga konsekvenser för företaget i form av suboptimering. Genom styrning och olika former av kontroll av denna försöker företaget eliminera slack i informationsutbytet men även datamanipulation. Trots detta förefaller det existera suboptimering i organisationer, vilket utgör ett problem i form av bl.a. resursslöseri.⁶²

Över tiden har problematiken kring suboptimering diskuterats i samband med ekonomistyrning, vilket bottnar i styrningens stora inverkan på företaget som helhet. Problem med suboptimering uppkommer som en följd av flera faktorer. Dessa faktorer utgörs bl.a. av uppsatta mål, krav från ledningen samt informationsasymmetri mellan ledning och underchefer. Att enbart fokusera på enskilda enheter leder till suboptimering. Om företaget istället tilldelar enheterna lika stor andel resurser finns risken för ineffektivitet och passivitet inom organisationens enheter. Det ligger en svårighet i att upprätta en kombination av periodvis fokuserade insatser och balanserad löpande styrning.⁶³ Då det uppstår slack i informationen mellan ledning och chefer kan detta påverka chefers förhållningssätt till organisationens bästa. Om obalans mellan mål, krav och information uppstår riskerar chefer inom enheter att se till egna intressen istället för till helheten. Det är även troligt att företagets strategi påverkar graden av tight ekonomistyrning då denna får effekt på hur underchefer och medarbetare agerar, speciellt i de fall där ekonomistyrningen resultat- och handlingsstyr. En tightare styrning ställer höga krav och ger liten acceptans för avvikelser.⁶⁴

Suboptimering har sin grund i ovan nämnda situationer vad gäller resursslöseri, stordrift, ekonomistyrning, strategi och organisationsstruktur. Att få hela organisationen att jobba

⁶¹ Ax, Johansson, Kullén 2005

⁶² Merchant & Van der Stede 2007

⁶³ Ewing & Samuelsson 1998

⁶⁴ Merchant & Van der Stede 2007

gemensamt mot företagets mål och strategi är således en utmaning för ekonomistyrningen hos organisationer. Tendenser tyder på att suboptimering är kopplad till strategival då strategins effekter får konsekvenser för organisationens agerande. För att kontrollera, utvärdera, motivera och leda krävs en ekonomistyrningsfunktion vilken passar väl ihop med organisationens strategival.

3.3 Styrning

Ur ett styrningsperspektiv är det relevant att beröra den intraorganisatoriska relationen mellan under- och överordnad. Förhållandet mellan dessa kan diskuteras ur ett agent-principalperspektiv. Relationen mellan agent och principal bygger på informationsasymmetri mellan överordnad och underordnad i en organisation. Agenten har med sitt kunskapsövertag rörande sin verksamhet ett maktövertag gentemot principalen. De båda organisatoriska individerna har divergerande mål och är nyttomaximerare. För att hantera situationen krävs en effektiv ekonomistyrning i form av ett incitamentsystem och en väl fungerande informationsapparat.⁶⁵ Agent- principalteorin påminner oss om att en stor del av det organisatoriska handlandet sker utifrån en strävan att tillgodose sina egna intressen inom organisationen. Ett resultat av ett handlande i egenintresse är i enlighet med agentlitteratur ”moral hazard” och ”adverse selection”. Moral hazard handlar om i vilken utsträckning agenten anstränger sig och levererar på sin arbetsplats. Fenomenet uppstår genom att principalen inte kan ha hundra procentig kontroll på alla anställda och leder till att utrymme för att undvika arbete i viss mån ges. Exempel på ett handlande i enlighet med moral hazard är att en anställd arbetar med personliga saker på arbetstid för att överordnad chef inte har möjlighet att kontrollera prestationen. Adverse selection är ett agent- principalproblem som bottnar i att agenten i ett initialt skede uppgav högre kompetens än vad verkligheten visade. Uppkomsten av problemet skapas av anledningen att överordnad chef inte kan mäta och utvärdera en individs kompetens fullkomligt.⁶⁶

Budgetprocessen kännetecknas av ett rollspel mellan de överordnade och underordnade i processen. De två rollkaraktärerna är väktaren och förkämpan, vilka namngetts utifrån deras metaforiska karaktärer. Väktarens funktion vid fastställandet av budget går ut på att vakta företagets skattkista och på så sätt se till så att budgeten inte förbrukar för mycket resurser. En väktare inom organisationen utgörs av chefer och ekonomer vilka har helhetsansvar. En väktare vill ofta ge sken av att företaget med tillhörande organisation och enheter befinner sig i en krissituation där varje krona gör skillnad. Den organisatoriske förkämpan kännetecknas av en person som sätter sin egen enhet framför organisationens bästa. Förkämpan strävar efter att tillskansa sig så mycket resurser som möjligt och påvisar annars vilka konsekvenser det skulle få om enheten inte fick resurserna. En förkämpes organisatoriska position är nära kund och den operativa verksamheten. Enhetschefer sitter på dubbla stolar när det gäller rollspelet i budgetprocessen. När enhetschefen köpslår med ledningsgruppen, intar han förkämpens roll för att tillskansa sin egen enhet maximalt med resurser. När samma chef kommunicerar med personalen inom sin egen enhet är han/hon i egenskap av väktare angelägen om att inte förbruka för mycket resurser.⁶⁷

Vid planeringsstadiet av budgetprocessen fastställer organisationen i vilken riktning de skall arbeta, hur organisationens skall ta sig dit samt vilka resultat som kan förväntas. Syftet med att

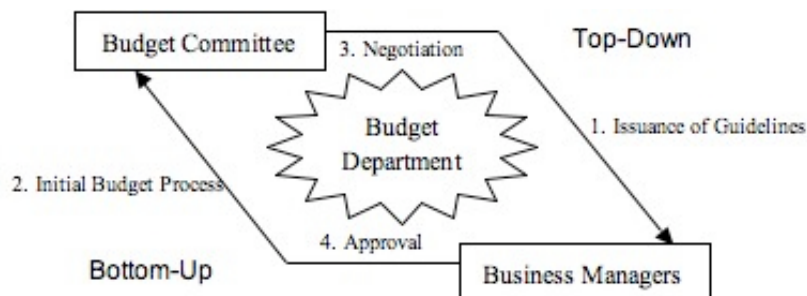
⁶⁵ Merchant & Van der Stede 2007

⁶⁶ Eisenhardt 1989

⁶⁷ Wildavsky 1975

planera budgeten och tillhörande process är att organisationen vill uppmuntra ett långsiktigt agerande. Planeringsfasen kan leda till samverkan mellan de olika organisatoriska nivåerna men det bygger på att underordnad personal deltar i budgetprocessen.⁶⁸

Figur 3.2 Budgetprocessen



Källa: Merchant & van der Stede 2007

Budgetprocessen är ett kraftigt ekonomistyrningsinstrument och planeringen av denna understryker ekonomistyrningens funktion i organisationen. En viktig utmaning rörande planeringsfasen av kommande budget är vilken budgetnivå företaget bestämmer sig för. Utmaningen består i att utarbeta en budget som är utmanande och krävande men samtidigt uppnåbar. Balansen mellan utmanande och uppnåeliga budgetmål är väsentlig för att ledningen vill utesluta ett för organisationen icke önskvärt beteende hos de chefer som fått utstakade budgetmål. Enhetschefen skall känna att målen kan uppnås om han/hon och enheten anstränger sig vilket skapar en positiv atmosfär och engagemang. En bra budgetnivå förhindrar även kostnader för ingripanden från ledningsnivå. En budget kan tillskrivas följande syften: motivation, planering, koordination, kostnads kontroll och utvärdering. Följande syften uppnås genom olika budgetnivåer. Är budgetens primära syfte att motivera är det lämpligt att utforma budgetmål som är relativt optimistiska och uppnåbara. Deltagande i budgetprocessen leder till att underordnad personal känner sig delaktig och motiverad av budgetmålen. Ett deltagande på lägre organisationsnivå ger även upphov till och möjliggör suboptimering i form av datamanipulation och slack.⁶⁹ Genom att applicera olika former av styrning, med fokus på resultat, handling, personer och kultur, påverkas organisationens utveckling. Att bygga strukturen kring dessa former av styrning skapar möjligheter att göra övergripande och detaljerade mätningar av prestationer, samtidigt som det ger en överblick om vad som sker inom företaget. Samtliga former av styrning är användbara i olika situationer då de har olika effekt på anställdas beteende, dock är en kombination av flera kontroller är mest trolig.⁷⁰ För studien är styrning utifrån resultat väsentligt då dessa av sin natur är starkt kopplade till en kostnadsledande strategi.

Resultatstyrning är den vanligaste typen av styrning och kan användas på flera nivåer inom organisationen. Genom att sätta upp mål som är kvantitativt mätbara sätts resultatet av anställdas handlingar i fokus, dvs. tonvikt läggs inte vid på vilket sätt de anställda genomfört uppgiften. Att styra genom resultatkontroll skapar friheter för de anställda, men med vetskapen att deras beteende påverkar resultatet. Resultatstyrning är i mångt och mycket ett krav för en organisation som väljer att tillämpa en decentraliserad organisationsform. I en decentraliserad organisation bestående av flertalet självständiga ansvarsenheter, är

⁶⁸ Ekholm & Wallin 2000

⁶⁹ Merchant & Van der Stede 2007

⁷⁰ ibid

styrningsformen resultatstyrning att föredra. Resultatstyrning bygger på ett förebyggande handlande i syfte att motverka problem knutna till styrning i ett tidigt stadium. Resultatkontroll är ett effektivt sätt att påverka anställda så att de maximerar sin strävan efter att uppnå de organisatoriska målen. För att uppnå en effektiv resultatstyrning krävs att ledande instans definierar och klargör vilka de organisatoriska målen är och vad dessa innebär. Nästa steg går ut på att utforma ett system att mäta de anställdas prestationer. Utöver det skall de anställda inom organisationen utveckla ett mål att sträva efter. Presterar de anställda i enlighet med målen är det vitalt att en effektiv, förståelig och proportionerlig belöning delas ut för att tydliggöra ledningens uppmuntran. Resultatstyrning är den vanligaste formen av styrning som tillämpas i allt från stora globala organisationer till små familjeföretag. Gemensamt för dessa är att styrningen oftast tillämpas tillsammans med någon annan typ av styrningsmetod likt personstyrning eller handlingsstyrning.⁷¹

Handlingsstyrning är den mest direkta styrningen vilken innebär att ledningen styr anställdas handlingar så att de agerar på ett sätt som de, genom erfarenhet, vet är i enlighet med företagets intressen. Styrningsformen kan användas som ett komplement till ovan nämnda resultatstyrning. Men kan även användas som en självständig styrningsform i syfte att uppnå de organisatoriska målen. Handlingsstyrning kan liknas vid en styrning utifrån en kokbok, där den styrda parten agerar i enlighet med vad som står i handlingsplanen. Ju ”tightare” handlingsstyrningen är desto mer detaljerad är kokboken. Den bakom liggande orsaken till en tight handlingsstyrning är i regel att i största möjliga grad undvika misstag och avvikelse från handlingsplanen. Handlingsstyrning är önskvärt i de fall när ledningen är helt på det klara med vilka organisatoriska mål och vilket handlande som är i enlighet med målen. Ledningen skall även vara säker på att en viss handlingsstyrning inte leder till ett icke önskvärt handlande. En väl utformad handlingsstyrning bottnar i följande fyra styrningsfaktorer:⁷²

- beteendevång
- Utvärdering av tidigare tillämpad handlingsstyrning
- Ansvarsskyldighet för sitt organisatoriska handlande
- Avsked

”Personstyrning” bottnar i att anställda har en inneboende känsla av att vilja styra och motivera sig själva. Styrningen bygger på tre grundläggande tankar. Den första är att den anställda förstår vad företaget är i behov av. Vidare är den andra styrningsmetoden att säkerställa medarbetarens kompetens så att denne klarar av att utföra ett bra arbete. Detta sker genom den kunskap och erfarenhet som personalen besitter. Sist säkerställs sannolikheten att medarbetaren känner sig engagerad i företagets verksamhet genom att han/hon styr sig själv i rätt riktning.⁷³

Kulturell styrning bygger på att uppmuntra gruppstyrning. Medarbetare vilka har emotionella band och liknande värderingar och normer skapar en kultur vilken blir självstyrande. En medarbetare som avviker från det ”normala”, kontrolleras och påverkas av resterande gruppmedlemmar. Företag själva försöker skapa företagskulturer kopplade till mål, vision, värderingar och uppförandekoder vilka attraherar människor med de eftersökta kriterierna.⁷⁴

⁷¹ Merchant & Van der Stede 2007

⁷² ibid

⁷³ ibid

⁷⁴ ibid

Utifrån företagsspecifikt givna styrningsmetoder bestämmer ledningen vilken nivå styrningen skall ligga på. En tigt styrning går ut på hård kontroll med liten acceptans för avvikelse. Graden av tighet i styrningen varierar. När ledningen beslutar om huruvida vilken grad av styrning företaget skall tillämpa, är det fördelaktigt att ställa följande frågor⁷⁵: Vilka potentiella fördelar leder en tigt styrning till? Vilka är kostnaderna? Vilka är sidoeffekterna? Utifrån dessa tre frågor gör ledningen avväganden om hur hårt styrningen skall implementeras och praktiseras i organisationen. Valet av styrning och dess nivå beror på vilken typ av bransch och vilken typ av strategi företaget bedriver verksamhet inom. Exempelvis, tillämpar ett flygbolags kaptensutbildning tillämpar styrning utifrån en handlingsplan. Detta i syfte att undvika och eliminera risken för misstag. Applicerar företaget dessutom en kostnadsledande strategi är det sannolikt att styrningen är tigt där avvikelse från budget inte är önskvärd. En hårt driven lågkostnadsstrategi tenderar att resultera i en ”vi mot dem”-stämning i organisationen.⁷⁶ Detta kan liknas vid en centraliserad organisation med tydlig beslutshierarki. Ledningen måste väga fördelarna med tigt styrning mot nackdelarna i form av kostnader och oönskade sidoeffekter. Sidoeffekter av tigt styrning kan resultera i att personalen blir omotiverad, att en konflikt mellan styrande part och den styrda uppstår samt en ickekreativ stämning där personalen rättar in sig i ”ledet”. Vidare förs ofta en balansgång mellan att styra, kontrollera och delegera. Graden av ”empowerment” för de anställda utgörs av i hur stor utsträckning medarbetare får och känner ansvar i sin arbetsituation. Att tillämpa empowerment innebär således att de anställda bemyndigas ansvar vilket ofta genererar ett bättre arbetsresultat. Empowerment kan motiveras med att de som arbetar närmast den operativa verksamheten har störst kunskap om den dagliga driften.⁷⁷

Ett effektivt styrningsinstrument vilket är förenat med resultatstyrning är att belöna prestationer inom organisationen. Belöningen sker genom olika incitamentprogram vilka fyller en viktig funktion genom att de påvisar vilka områden som eftersträvas från ledningshåll. Ett incitamentsystem motiverar anställda att anstränga sig för att nå målen inom området och även förbättra dessa. De styrande enheterna måste dock vara försiktiga vid utformandet av incitamentprogram. Ett incitamentprogram får effekten att området som belönas genomsyrar arbetsförfarande och de anställdas strävan att uppnå målen. En kostnadsledande organisation vilken belönar effektivitet och resurssparande kommer agera i enlighet med vad som belönas. Ett belöningsystem tillskrivs två uppgifter: belöna och straffa. En organisatorisk belöning kan vara av monetär karaktär och icke monetär karaktär. Belöningen kan även vara långsiktig eller kortsiktig. Bestraffning yttrar sig oftast genom att den anställde inte får någon belöning alls. En utebliven befordran, minskad makt eller ett uteslutande från bonusutbetalning är exempel på bestraffningar från styrande instans. Belöningsystem kan vara individuella och eller baserade på en grups prestationer. Att belöna eller bestraffa utifrån personliga prestationer eller gruppens har både för- respektive nackdelar. För att ett incitamentprogram skall vara befogat, varaktigt, reversibelt och ekonomiskt försvarbart är det viktigt att belöningen har en tydlig koppling till vad som presterats, i syfte att få de anställda att verkligen förstå vilket agerande i dennes arbetsuppgifter som uppskattats. För att uppnå förståelse krävs att belöningen är tidsenlig, kopplad till prestation och har en betydelse för den belönade parten.⁷⁸

⁷⁵ Merchant & Van der Stede 2007

⁷⁶ ibid

⁷⁷ ibid

⁷⁸ ibid

3.4 Strategiberoende faktorer

Relationen mellan ett företags strategi och organisationsstruktur är väl förankrad och av stor betydelse i företagsekonomisk litteratur. Föreställningen som behandlas är att strukturen understödjer strategin och att storföretags organisatoriska utveckling påverkats av strategivalet inom företaget. En organisationsstruktur kan vara av formell karaktär och går då att utläsa ur företagets organisationsschema. Utöver den formella strukturen finns en inre struktur bestående av ekonomiska ansvarsenheter. De inre organisationsstrukturerna följer ofta det vardagliga arbetsförfarandet inom organisationen. Ekonomiska ansvarsenheter utgör tillsammans med mätetal och incitamentsystem stommen för problemen knutna till styrningen inom organisationen.⁷⁹

En organisation med tillhörande organisationskultur står och faller med hur människorna inom organisationen presterar. Det är därför vitalt att styrande part inom organisationen lägger vikt vid hur personalens prestationer skall övervakas och utvärderas. Managementtekniken ”Management By Objectives” är en amerikansk metod vilken skapats av Peter Druckner. Tekniken går ut på följande tre punkter:⁸⁰

- Dialogen mellan chef och underordnad är meningsfull av den anledningen att underordnad är oberoende nog att utbyta åsikter.
- Att acceptans rörande viss tvetydighet finns hos både under- och överordnad.
- Att båda är av uppfattningen att prestationsmått är ett väsentligt mål.

Den relation man har till sina föräldrar och lärare i ett tidigt stadium av livet, avspeglar i stort kommande attityd gentemot överordnad chef. Ju större maktdistans mellan överordnad och underordnad desto tydligare blir den hierarkiska effekten och känslan av ojämlikhet. Det är vanligt förekommande att organisationer väljer att centralisera makten till ett fåtal individer inom organisationen. De underordnade utanför den absoluta makten agerar utifrån inställningen att någon överordnad skall delegera ut deras arbetsuppgifter. Många hierarkier bygger på att de anställda övervakar varandra och den kontakt som sker mellan över- och underordnad skall endast ske utifrån ett initiativtagande från den organisatoriskt överordnade. Det utbyte som sker mellan chef och underordnad intraorganisatoriskt kan bli emotionellt laddat om relationen äger rum inom en organisation där maktdistansen är stor. I organisationer med stor maktdistans får visuella statussymboler effekten att den överordnades auktoritet ökar och den hierarkiska ställningen underbyggs.⁸¹

Värdekedjan innefattar de aktiviteter ett företag utför och kopplar samman denna kombination av aktiviteter med företagets differentieringsstrategi, d.v.s. sätt att konkurrera på marknaden.⁸² Kedjan åskådliggör funktioner och aktiviteter i samband med varuproduktion. I figuren nedan illustreras värdekedjan och hur dess aktiviteter är länkade och samverkar med varandra. Porter delar upp värdekedjan i nio aktiviteter som antingen har en primär eller stödjande funktion, beroende på vilken uppgift de har de. De primära aktiviteterna består av logistikinflöde, förädlingsprocesser, logistikutflöde, marknadsföring & försäljning samt service. Företagets infrastruktur, personaladministration, teknologikutveckling och anskaffning hör till de stödjande aktiviteterna inom varuproduktionen. Detta i enlighet med figuren nedan: Genom att samordna och integrera aktiviteterna inom värdekedjan kan konkurrensfördelar i produktionsprocessen uppnås. I syfte att bli mer konkurrenskraftig präglas värdekedjans

⁷⁹ Lindvall 2001

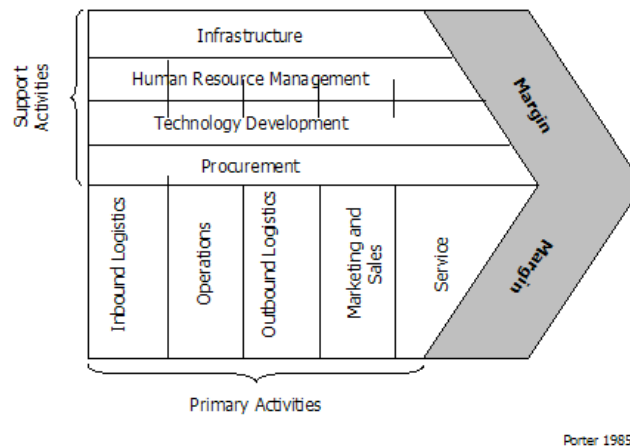
⁸⁰ Hofstede & Hofstede 2005

⁸¹ ibid

⁸² Porter 2004

aktiviteter av ett optimeringstänk. Optimeringen går ut på att kostnadsanalysera både primära och stödjande aktiviteter. Kostnadsfokusering resulterar ofta i att en funktion optimeras på bekostnad av en annan, d.v.s. det uppstår suboptimering inom värdekedjan.⁸³

Figur 3.3 Värdekedjan



Källa: Porter 2004

De presenterade teorierna behandlar problemområdet och besvarar samt förklarar i viss utsträckning problemdiskussionen. Viktigt för studien är teorier vilka tydligt behandlar kopplingen mellan strategi, styrning och negativa sidoeffekter. En uttalad affärsstrategi syftar till att fastställa hur ett företag skall agera för att uppnå sina primära mål. Den kostnadsledande affärsstrategin ger konkurrensfördelar då man kan erbjuda kunden lägsta pris. För att erhålla effektiva och kostnadsrationella processer krävs en viss volym på verksamheten där skalfördelar uppstår. Strategivalet att vara billigast kräver en styrning med fokus på resultat där kostnader utgör en vital del. En tight ekonomistyrning innebär att acceptansen för avvikelser minskar. Strategin utformar en styrning vilken medför effekter av både positiv och negativ natur. Studien fokuserar på suboptimeringsproblematiken vilken främst är av negativ karaktär. Suboptimeringen bygger primärt på enhetschefens strävan att tillgodose sin enhet på bekostnad av gemensamma organisatoriska mål. Detta möjliggörs genom relationen mellan agent och principal där informationsasymmetri föreligger. De genererade kunskaperna är föremål för fortsatt diskussion i relation till det empiriska resultatet.

⁸³ Lumsden 1998

4. Empiriskt resultat och fallstudie

I följande kapitel redovisas resultatet av de intervjuer som gjorts på företagen som varit föremål för fallstudien. Intervjumaterialet föregås av kort fakta rörande respondenternas företag.

4.1 IKEA

4.1.1 Fakta

IKEA är ett globalt möbelföretag grundat 1943 i Sverige av Ingvar Kamprad. Koncernen innehåller en mängd bolag vilka hanterar olika delar av verksamheten, bland annat produktion, inköp, utveckling, finansiering och försäljning. IKEA hade (2007) 118 000 anställda, 231 varuhus i 24 länder, 182 miljarder SEK i omsättning.⁸⁴ Den uttalade visionen och affärsidén är:⁸⁵

- *"Att skapa en bättre vardag för de många människorna."*
- *"Att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem"*

4.1.2 Strategi

IKEA:s strategi på varuhusnivå är starkt påverkad av lågkostnadstankar vilka är djupt förankrade och genomsyrar hela organisationen. Enligt en av de tillfrågade respondenterna vill man som företag inte ha några direkta konkurrenter och tanken bakom IKEA:s prissättning är att företaget inom sina respektive segment alltid ska kunna erbjuda det billigaste alternativet, relativt konkurrenter, även om det är förknippat med att sälja med förlust. *"Det man inte tjänar på äpplena, tjänar man in på bananerna"*. IKEA anser sig också ha möjlighet att hålla ut längre än konkurrenter vid ett eventuellt prisrig. Genom effektivisering och skalfördelar har man, enligt tillfrågad stf varuhuschef, lyckats sänka priserna ut mot kund med 19 % de senaste åtta åren. IKEA samlar flera olika "butiker" under ett och samma tak, där respektive "butik" har fristående konkurrenter ute i detaljhandeln. På koncernnivå kännetecknas IKEA:s strategi av ett överlevnadstänk i kombination med den allmänt kända kostnadseffektiviteten. Enligt finanschefen finns det inom IKEA flertalet strategier där återförsäljarledet är det som utmärker sig mest. Han påtalar att många IKEA-bolag är som alla andra företag på marknaden medans varuhusen är speciella. *"Utåt sett är IKEA ett mycket speciellt företag, men skillnaden mot andra bolag är inte fullt så stor inom IKEA-bolag som inte är riktade mot allmänheten"*. Rörande strategin på varuhusnivå så präglas den av en strävan om att bli mer långsiktig. Dock är verkligheten att det strategiska förfarandet blir alltmer kortsiktig och kundanpassat. Strategin inom finansområdet går ut på målstyrning som sker på månadsbasis, årsbasis eller längre perspektiv.

På varuhuset är organisationen indelad i två delar (Kålleröd) där varuhuschefen och ställföreträdande varuhuschefen är ansvariga för var sin del. Den ena delen består av funktionerna/delarna logistik, sälj och utformning av utställningsmiljöer. Den andra delen

⁸⁴ www.ikea.com/se 2008-05-06

⁸⁵ www.ikea.com/se 2008-05-06

består av kundservice, personal och administration. Inom respektive funktion/del finns ansvariga funktionschefer och avdelningschefer. Den högsta ledningen för varuhuset, inklusive funktionschefer, sammanträder varannan vecka där man diskuterar strategiska beslut med en tidsram på mellan 1-12 månader. Samtidigt träffas samma grupp vid ett färre antal tillfällen varje år där man diskuterar strategi gällande tre år framåt och däröver. Vidare finns en säljledningsgrupp som träffas varje vecka och har en tidsram om tre månader framåt. Här fattas strategiska beslut gällande försäljningen framöver. Genom kontinuerliga veckomöten förmedlas information ut till samtliga nivåer. Detta sker genom olika steg där ledningen översätter de olika målen beroende på var i organisationen informationen befinner sig.

4.1.3 Ekonomistyrning

En respondent framhåller att kostnadsmedvetenheten inom organisationen är stor och allt har en prislapp. *”Inom IKEA är definitionen av ordet ekonomi tydlig: att hushålla med knappa resurser”*. Varje steg i processerna inom organisationen visar tydligt vad saker och ting kostar. Exempelvis är ”Rad 52” det tillfälle då den beställda varan hamnar på varuhusets kaj, vars pris också är varuhuset kostnad för varan. Mycket styrs runt resultat, budget och prognoser. De tillfrågade framhåller att en relation mellan kostnader och försäljning är uppsatt för att hålla balansen. *”Ökar försäljningen med exempelvis 10 procent, får kostnaderna exempelvis endast öka med 30 procent av dessa 10”*. Varuhusen i Sverige är bundna till och rapporterar till Sverigeledningen, Service Office, vilka ställer krav, sätter upp mål och assisterar vid behov. Finanschefen upplever att denna typ av styrning ger en viss trygghet då han vet vad som förväntas av honom. Samtidigt som det finns tydliga ramar finns ändå möjlighet att påverka. *”Vi får en tallrik med mat och sedan får vi på varuhusen krydda”*. Inför verksamhetsårens start blir det ofta ett köpsläende runt budgeten och det presterade resultatet. Varuhusen får då uppskatta sina mål samt ge en ”best guess”⁸⁶ rörande det kommande året. Detta följs av en ”förhandling” mellan varuhusens ledning och Service Office där varuhusen ofta har en undertro på resultatet och Service Office har en övertro.

Varuhusledningen, inklusive finanschefen, sätter inför varje verksamhetsår budget, prognos och mål vilka bryts ner på funktions- och avdelningsnivå. Resurserna ska då fördelas och den i särklass största kostnaden för varuhuset är personalen vilket gör att planeringen av timmar för respektive avdelning är en väsentlig del i arbetet. Därför gäller det att hitta en bra balans i resursfördelningen mellan alla avdelningar på varuhuset. Kommunikationen mellan medarbetare, mellanchefer och varuhusledning är då viktig. När timmarna och kostnaderna är fördelade på respektive avdelning, gäller det för avdelningschefen att fördela dessa resurser på verksamhetsårets olika veckor och dagar. Samtidigt är det varuhusledningens uppgift att fördela arbetsuppgifter mellan funktioner och sedan avdelningar för att finna optimala lösningar vilka kan leda till ytterligare kostnadsbesparingar och effektiviseringar. Vanligtvis sätts en lista upp, där avdelningens nuvarande arbetsuppgifter listas i prioriteringsordning. Vidare tas ställning till hur många av de uppgifterna avdelningen klarar av att hantera, nästa steg går ut på att fördela de arbetsuppgifter avdelningen inte klarar av på övriga avdelningar. Att hitta en balans mellan arbetsuppgifter och personalbehov är svårt. Beslutsvägarna inom IKEA varierar beroende på ärendets viktighetsgrad. Ett problem som kan uppstå när det gäller kommunikationen, är att det försvinner information på vägen. Istället för att prata ansikte mot ansikte sker mycket av informationsutbytet indirekt, vilket får konsekvensen att informationen gallras på vägen genom informationssystemet. Den bokomliggande orsaken är att en direkt kommunikation de anställda emellan lätt uppfattas som en arbetsorder från den överordnade i informationsutbytet. Beslutsvägarna inom företaget visar upp en formell fasad utåt men på

⁸⁶ Författarnas anm: att göra sin mest ärliga, uppskattade gissning av något.

insidan präglas beslutsfattandet av en relativt informell karaktär, där de styrande individerna på respektive varuhus fattar en stor del av alla beslut utan stöd från ledningsgruppen. Finanschefen framhåller att ingen inom IKEA är opåverkad av ett beslut då organisationen är uppbyggd av långa kontrollfunktioner. *”Vidtas en åtgärd påverkar det alltid någon annan inom organisationen positivt eller negativt”*. På varuhusnivå är de tre huvudsyftena med ekonomistyrning att balansera mellan intäkter och kostnader, upprätta handlingsplaner där problem uppstår samt förutse problem. Rörande ekonomistyrningen i stort präglas den av en tight resultatstyrning med nolltolerans för avvikelse. De mål som sätts upp genom budgetförhandlingen är grundade på tidigare försäljning och benchmarking mellan andra varuhus i landet. *”Sverigesnittet”* och liknande varuhusstorlekar spelar ofta en stor roll vid samtal om kostnadsrelationer och bruttomarginaler. Som koppling till de uppsatta målen finns även premielön som faller ut till medarbetare på varuhuset då de lyckats leva upp till målen. Varje avdelning får löpande information från finanschefen huruvida de ligger i fas med de uppsatta målen. Finanschefen påtalar att det är här han får dra åt olika skruvar för att finna balansen mellan avdelningarnas behov av resurser. *”Om en avdelning har förbrukat fler timmar än budgeterat måste man ställa den berörda avdelningen till svars och fråga dem från vilken annan avdelning de har tagit dessa timmar från.”* Från Service Office råder nolltolerans på avvikelser och ledningen blir hela tiden utvärderad utifrån de uppsatta målen och jämförd med Sverige- och varuhussnitt. Då varuhuset lyckas med att leva upp till målen utfaller en premielön till medarbetarna, samtidigt utfaller en bonus till varuhusledningen.

4.1.4 Upplevd suboptimering och motverkande

På varuhuset förekommer suboptimering på olika sätt. Inför varje verksamhetsår, då prognoser och mål sätts upp, underskattar gärna varuhusen sina prognoser. Varuhuschefen påtalar att det äskas pengar från Service Office inför varje år, samtidigt försöker han säkerställa att de mål som sätts är uppnåbara för samtliga på varuhuset. Varje respondent påtalar att varuhusen gärna tillskansar sig mer resurser och lägger målen lågt för att kunna leva upp till förväntningar. Resultatet av måluppfyllelse blir att varuhuset får en premielön som medarbetarna får dela på. En respondent hävdar i sammanhanget att de mål som sätts upp är så tuffa att varuhusen aldrig presterar över de satta målen. I samband med budgetförhandlingen med Service Office påtalar varuhusledningen gärna svårigheter med att öka försäljningen. *”Det kommer att bli svårt att sälja något alls det kommande året.”* Detta har en tendens att leda till en negativ stämning då fokus riktas på hot istället för möjligheter vid rapportering uppåt. Anledningen är att det är roligare att känna att målet är genomförbart. Ett exempel, tagit från några år tillbaka, var när många varuhus rapporterade dåliga siffror i några månader inför sommaren. Prognoserna skruvades ner men resultatet blev bättre än väntat då avdelningarna sålde betydligt mer. Problem som dök upp var att varuhus inte hade budgeterat med denna vinst och tog heller därför inte på sig kostnader i form av underhåll av personal och fastigheter. Om inte allt är tipp topp i varuhuset förlorar man på att mörka kommande intäkter då kostnader måste tas upp nästkommande budgetperiod. Sedan 2006 har IKEA blivit bättre på att hantera detta problem. Stf varuhuschef, som tidigare varit finanschef, upplever att de administrativa cheferna nu har högre kompetens och tillsammans med huvudkontoret har man fått upp ögonen för prognosproblematiken. *”Ledningen stämmer oftare av mot prognoser vilket innebär att det märks om varuhuset presterar 8 procent men har en prognos som visar 5 procent. Detta borde innebära att varuhuset ska gå med förlust resterande tid vilket inte är troligt”*.

Incitament är endast delvis bidragande orsak till slack mellan ledning och varuhus. Respondenterna upplever att en viktigare anledning är att man inte får tillräckligt med positiv belöning för att prestera under ett maxmål. *”Det är roligare och mer stimulerande att nå mål*

och överleverera, då detta ger vind i seglen och positiva psykologiska effekter". Det gäller dock att hitta en balans, annars finns det alltid någon som är sugen på att ta över och prestera bättre resultat.

Då varje varuhus och enheterna inom ett visst varuhus blir tilldelade en viss del timmar finns det stor risk för suboptimering där kunder, försäljning och IKEA i stort förlorar. Denna problematik kan exempelvis yttra sig i kassakön. Kassan, som avdelning, har blivit tilldelad ett visst antal timmar och tenderar att bevaka sin egen timbudget. IKEA i stort hade eventuellt kunnat sälja mer och serva fler kunder om de hade haft fler kassor öppna och tillgång till fler kassatimmar att göra slut på. Men i syfte att se till sin egen avdelnings budget och bästa väljer enhetschefen att endast använda två kassörer. När alla avdelningar ser till sin egen enhets bästa leder det lätt till ett revirtänk. Därför jobbar avdelningschefer och funktionschefer tillsammans för att i större utsträckning se till helheten. För att undvika att avdelningar jobbar mot varandra är det viktigt att högre chefer går in och visar på varför det är vitalt för företaget i stort att göra på ett visst sätt. Ett exempel kan vara att lägga kostnader på olika avdelningar beroende på strategiskt fokus. En svår nöt att knäcka för varuhusledningen är att bättra på förståelsen för helheten inom organisationen. Avdelningar måste samarbeta och förstå vikten av samarbete där ledarskapet är oerhört viktigt. Finanschefen tycker att sällning av information och förståelsen för denna är viktig. *"Det finns saker man need to know, men mycket är också nice to know. Köpsläende i resurstilldelandet kommer alltid att finnas i en storskalig och kostnadsdriven organisation som IKEA."* Genom att ha kompetent och driven personal som kan argumentera och få loss resurser till de olika avdelningarna drivs organisationen framåt på ett sunt sätt. En respondent tror att om alla avdelningar får lika mycket resurser kommer det att bildas ett revirtänk där alla ser till sin egen avdelning och dess förmåga att prestera efter utstakad budget. *"Lämpligt vore kanske en försäljningsbudget och en kostnadsrelation med lokala avvikelser, då alla varuhus bedriver verksamhet utifrån olika förutsättningar."*

4.2 AB Volvo (Volvo Group)

4.2.1 Fakta

AB Volvo är en koncern med en mängd företag och varumärken inom transportsektorn där bland annat tillverkning av motorer, arbetsfordon, lastbilar och bussar ingår. Företaget hade (2007) ca 100000 anställda och var verksamt i mer än 180 länder, huvudsakligen i Europa, Asien och Nordamerika. Omsättningen var år 2007 285,4 miljarder SEK. Visionen är:

- *"Att bli värderad som världens ledande leverantör av kommersiella transportlösningar"*

Kvalitet, miljö, säkerhet, socialt ansvar, företagskultur och mångfald är centrala värden inom organisationen.⁸⁷

4.2.2 Strategi

AB Volvos strategi innefattar en decentraliserad organisation. Koncernens portfölj innehåller bolag, affärsenheter, vilka både levererar till och konkurrerar med varandra. Strategierna för dessa enheter varierar, men varje bolag i koncernen utgör en relativt fristående enhet. Genom att samtliga affärsområden opererar inom transportsektorn är förhoppningen att kunna skapa synergieffekter.

⁸⁷ www.volvo.com/group/global/en-gb 2008-05-05

På huvudkontoret finns GIBs (Group Issue Board), vilka är stödgrupper för olika delar i organisationen. Finansgruppen beslutar exempelvis om investeringar genom att sitta ner i möten och diskutera. Beslutet kan fattas utan att involvera koncernledningen såvida det finns rimlighet i beslutet. Fyra gånger per år hålls styrelsemöte då diskussion förs gällande strategiupplägg samt att viktiga beslut fattas. Den decentraliserade organisationen är en medveten strategi. Ju mer separerade och självständiga affärsområdena är, desto lättare är det också att sälja av bolaget om så vore önskvärt.

4.2.3 Ekonomistyrning

På moderbolaget jobbar man enligt respondenten mycket efter resultatstyrning. ”*Gör vad ni vill, men uppfyll målen*”. Det är respektive bolags personal som har störst kunskap och då ska inte moderbolaget lägga sig i hur de sköter sina arbetsuppgifter. Informationssystemet fungerar bäst om enheterna möts öga mot öga och bolaget försöker jobba enligt den devisen. Vidare får respektive affärsområde mål vilka bryts ner i olika nivåer. Affärsområdena får sedan utforma affärsplaner som visar hur de ska uppnå målen. Vidare äger varje affärsområde i organisationen ett strategidokument, vilket läggs på tvåårsbasis vars uppbyggnad är densamma överallt inom koncernen. Varje affärsområde har i maj varje år en strategialog med Leif Johansson (VD). Vid denna dialog lägger varje område fram sin syn på budget, prognos och mål samt ger en ”best guess” av verkligheten. Efter presentationen ses rimligheten i det presenterade materialet över. Därefter kommer moderbolaget med synpunkter och en form av köpsläende äger rum. Därefter utmanar Leif affärsområdena och ger sin syn på vad som är målet. Exempelvis: $X + 10\%$ är ert nya mål!

4.2.4 Upplevd suboptimering och motverkande

Suboptimering förekommer och det är något som koncernen är medvetna om. Dock ses detta som ett måste för att driva koncernen framåt. ”*Vi vill inte optimera hela koncernen, då uppstår en icke önskvärd planekonomi*” För att motverka suboptimering finns tydliga policier om vad man får göra och inte göra i exempelvis förhandlingar. Samtidigt fokuseras i perioder på olika enheter vilket gör att några vinner och andra förlorar. De suboptimeringsproblem vilka historiskt har uppstått i organisationen är exempelvis det kassaflödesbaserade bonussystem vilket tillämpades på kvartalsbasis. Resultatet blev att siffror manipulerades inför sista månaden i syfte att erhålla bonus. Ett annat problem uppstod då belöning utföll när enheten presterade bättre än föregående månad. Effekten blev att betalningar hölls inne för att generera successivt bättre siffror.

Problem som förekommer idag är ofta delar i en ond spiral där ett problem leder till ett annat. Vid kapacitetsbrist måste frågan ställas om vem inom organisationen som skall få exempelvis motorer. Dessa motorer går till de enheter som tjänar mest pengar och här uppstår påtagliga suboptimeringsproblem. Respondenten påpekar att varje enhet får slåss och argumentera för varför just deras enhet skall få resurser. ”*Det är också så att de enheter som skriker högst får mest*”. Suboptimeringen bygger på storskaligheten inom Volvo och varje enhets självständighet och rapportering till AB Volvo. Problematiken kring suboptimering återfinns även inom incitamentområdet där vissa enheter får belöning på den andres bekostnad. Fenomenet gynnar egenintresset i syfte att komma åt belöningar, vilka främst bygger på enhetens presterade resultat.

Respondenten påtalar att suboptimering är oundvikligt i en decentraliserad organisation av AB Volvos storlek. Ledningen undviker i vissa fall att vidta aktiva åtgärder för att motverka suboptimeringen vilket är ett medvetet strategival för att, genom internkonkurrens, driva koncernen framåt. Medvetenheten om suboptimeringsproblematiken gör att ledningen

försöker undvika slack i organisationen. Varje dag förekommer det motsättningar och ”krig” mellan business units inom AB Volvo vilka kan resultera i negativa effekter i form av innefrysta betalningar. Moderbolaget AB Volvo låter de enskilda enheterna hållas ett tag innan de agerar.

4.3 Autoliv

4.3.1 Fakta

Autoliv startade 1956 som en bilbältestillverkare. Företaget är idag ett av världens största bilsäkerhetsföretag med produkter som bilbälten, airbags, elektroniksystem för säkerhet etc. Antalet anställda inom koncernen uppgick 2007 till 41900 varav ca tio procent jobbar med utveckling av produkter. Omsättningen var under året 6769 miljoner USD (ca 41 miljarder SEK). Vidare är visionen att reducera olyckor, dödsfall och skador.⁸⁸

4.3.2 Strategi

Autolivs strategi fokuserar på att effektivisera processer och minimera kostnader för att kunna leverera säkerhetsprodukter till kunder. Respondenten påtalar att hela organisationen präglas av ett lågkostnadstänkande vilket har resulterat i att man på senare år har flyttat anläggningar och verksamheter till lågkostnadsländer som exempelvis Rumänien. *”Idag finns ingen tydligt uttalad långsiktig strategi. Anledningen till det är troligen att strategin av allt att döma innebär en drastisk nerskärning av verksamheten i Sverige”.*

I Sverige är organisationen platt, men ute i Europa är den mer hierarkisk. Den tillfrågade upplever att man utomlands ofta får gå via högre chefer om man vill de övriga anställda något. *”De anställda i Europa lyssnar i större utsträckning på någon med högre ansvarsgrad”.* Vidare är koncernstrukturen inte optimerad då organisationen hela tiden växer genom uppköp. Resultatet blir att de uppköpta företagen och dess organisationer slåss för sina enheter bästa.

4.3.3 Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen på företaget har tydlig fokus på vinstmarginal, billigare inköp samt att stimulera utvecklingen av lättare produkter. Konkurrenten på marknaden har blivit tätare vilket har tryckt ner priserna. Genom att göra produkterna lättare sparas transportkostnader in.

Ett nu pågående projekt är implementeringen av ett nytt affärssystem vilket strävar efter att harmonisera arbetsförfarandet inom organisationen. Samtidigt är detta ett led i lågkostnadsstrategin då det finns pengar att tjäna inom flertalet områden. Exempelvis sker nu centralisering av fakturahanteringen i form av fakturascanning i Rumänien istället för Sverige.

4.3.4 Upplevd suboptimering och motverkande

Suboptimering förekommer inom organisationen och påverkas delvis av att företaget har växt genom uppköp. Respondenten upplever att de nytillkomna förvärven slåss och försvarar sin egen enhet och då uppstår motsättningar. *”Den högsta ledningen borde inte lägga sig i beslut som rör varje enhet för de har ändå ingen insyn i beslutet”.* Samtidigt uppstår suboptimeringen i och med att företaget utnyttjar stordriftsfördelar och på så sätt skapar enheter som drivs med egna mål. Divisionerna inom företaget tenderar då att driva företag

⁸⁸ www.autoliv.com

inom företaget i takt med att storleken växer. Detta gynnar ett agerande som syftar till att tillgodose egenintresset inom organisationen på bekostnad av organisationens bästa.

Ett led i att motverka suboptimering är att implementeringen av affärssystemet strävar mot att harmonisera arbetsförfarandet inom organisationen. Ekonomistyrningen kommer att påverkas av affärssystemet och på så sätt även vara med och motverka suboptimeringen genom att enheterna jobbar mer integrerat och strävar mot samma mål.

4.4 Eka Chemicals

4.4.1 Fakta

Eka Chemicals, med huvudkontor i Bohus, bedriver tillverkning av kemikalier för pappers- och pappersmassaindustrin. Företaget, vilket är en affärsenhet inom Akzo Nobel, har 2900 anställda med produktionsanläggningar i 18 länder. År 2007 omsatte Eka Chemicals 963 miljoner EUR (ca 9 miljarder SEK). Visionen är att vara den företrädevis första leverantören av kemikalier till världens pappers- och pappersmassaindustri. Samtidigt vill företaget vara med och utveckla andra affärer som stödjer och bidrar till övergripande förbättringar. Vidare vill företaget växa genom att bli igenkänd för sitt innovativa användande av inneboende kunskap vilket bidrar till förbättringar för kunders produkter och processer.⁸⁹

4.4.2 Strategi

Respondenten ser Eka som ett globalt lågkostnadsföretag inom sin bransch. *”Eka är ett världsledande företag inom branschen och vår strategi är att hålla en kvalitet alla kunder är nöjda med, men till en så låg kostnad som möjligt”*. I och med att produktion och handel sker med bulkprodukter kan stordriftsfördelar utnyttjas. Inom företaget finns mycket ”know-how” vilket skapar fördelaktiga konkurrensfördelar på marknaden.

Organisationen är förhållandevis platt, men vissa funktioner är centraliserade och upplevs olika inom organisationen. Eka har holländska ägare, vilket avspeglas i delar av företagskulturen som ute i Europa är mer hierarkisk. Kunnandet om strategin finns inom hela organisationen men är tydligast högre upp i företaget.

4.4.3 Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen som tillämpas är uppbyggd runt ett BSC (Balanserat styrkort) där budget och prognoser spelar stor roll. Budgeten bryts ner till delmål som enheter ska nå upp till. Vidare är året indelat i processteg mellan ledning och divisionsnivå. I slutet av sommaren läggs budget under ca en månads tid och resultatet presenteras för ledning i november där mål och strategier läggs fram. Efter budgetgenomgången läggs strategier upp för att kunna eftersträva den optimering som krävs. Därefter presenteras förutsättningar och enheter får möjlighet att se över hur saker och ting skall lösas. I maj redogörs för det kommande arbetet och då förväntas aktuell enhet vid budgetdragningen få stöd för önskvärda förändringar. Användandet av BSC leder till att ledningen ser vilka områden företaget i dagsläget fokuserar på och vart man är på väg.

Informationsvägarna inom företaget varierar. Beslut på huvudkontoret kommuniceras olika beroende på vilken typ av beslut det är och hur många som berörs. En öppen stämning föreligger där mail, infomöten och ”mun till mun” är vanligt. Respondenten säger att den

⁸⁹ www.eka.com

viktigaste diskussionen rör utvärdering av tidigare mål samt en planering av kommande mål. ”Hur har det sett ut och vad vill man åstadkomma?”.

4.4.4 Upplevd suboptimering och motverkande

Problem som kan uppstå i en stor organisation är att beslut kan ta lång tid att få igenom. Fenomenet suboptimering har funnits inom företaget tidigare när styrningen var produktorienterad. Den byggdes dock bort med hjälp av organisationsförändringar vilket innebar en hårdare central styrning. Företaget gick från produktorienterad styrning till geografiskt orienterad. En så kallad Single Business Entity (SBE) har skapats med samordning av produktionsplanering och inköp. Alla producerade enheter producerar för SBE vilket gör att de enheter som ligger utanför Sverige kan ses som agenter. Respondenten påtalar att problemet med suboptimering som fanns tidigare försvann i och med denna förändring. Under årens lopp har det funnits konflikter mellan olika produkter då dessa har producerats på olika ställen. Det görs fortfarande, men i och med den geografiska uppdelningen kan man styra vad som produceras var. EKA använder sig av centrala producerings- och inköpsenheter och går efter devisen ”vad är bäst” där företaget räknar ut var produktionen skall göras. Hänsyn tas då både till frakt- och produktionskostnad. Vid tillfällen då suboptimeringsproblematik har uppstått, både nationellt och internationellt, har detta lyfts upp till ledningsnivå.

5. ANALYS

I följande kapitel analyseras och diskuteras det empiriska resultatet utifrån den teoretiska referensramen. Analysen ligger till grund för den slutsats som presenteras i påföljande kapitel.

5.1 Lågstnadsstrategi och suboptimering

En kostnadsledande strategi innebär en optimering av företagets resurser i syfte att hålla nere kostnader inom hela organisationen. Resultatet av strategin genererar mål vilka bryts ner till organisationens olika nivåer. Vidare struktureras och implementeras dessa mål genom ekonomistyrningen. De organisationer vilka ligger till grund för studien tillämpar samtliga olika grad av kostnadsledande strategi och upplever olika former av suboptimering.

Inom IKEA föreligger suboptimering vid budgetförhandlingen då varuhusledningen i egenskap av agent köpslår med Sverigeledningen vilken agerar principal. Detta sker med avsikt att se till sitt egenintresse där agentens kunskapsövertag grundat på informationsasymmetrin möjliggör slack och datamanipulation. På AB Volvo leder strategivalet till en ekonomistyrning vilken bland annat består av ett incitamentprogram. Ett tidigare applicerat belöningsystem inom incitamentprogrammet fick stor påverkan på organisationen med tillhörande enheter. Enheterna utformade vid tidpunkten sin verksamhet med tillhörande rapportering i syfte att erhålla belöning. Detta fick konsekvensen att enheten erhöll resurser på andra enheters bekostnad. Autolivs strävan mot ständiga kostnadsbesparingar yttrar sig genom en etablering i låglöneländer. Resultatet blir en ”vi mot dem”-stämning mellan agent och principal. Informationsasymmetrin mellan under- och överordnad chef ligger till grund för uppfattningen om att vissa chefer inte borde lägga sig i vissa beslut på enhetsnivå då de inte har mer än övergripande insyn i enhetens verksamhet. Fenomenet leder till ett ur organisationsperspektiv icke önskvärt beteende där enhetens bästa går före organisationens. Inom Eka Chemicals förelåg tidigare en suboptimeringsproblematik knuten till det faktum att varje produkts resultat utvärderades var för sig. Valet att resultatstyra mot varje produkt motiverades med att företaget på så sätt kunde undvika ickerationella kostnadsposter för varje specifik produkt. Konsekvensen blev en osund internkonkurrens där enheterna inom organisationen arbetade mot varandra. Suboptimeringsproblematiken bestod således i det faktum att enheternas fokus riktades på en specifik produkt med tillhörande resurstilldelning istället för att låta företagets storlek generera kostnadsfördelar och synergieffekter.

Indelningen utifrån företagets grad av kostnadsledande bygger på information och personliga analyser av det empiriska resultatet. Det är inte ovanligt att företag vill framställa sig själva som prisvärda och effektiva. Detta förfarande kräver en kombination av empirisk information rörande affärsstrategin och personliga tolkningar samt analyser beträffande vilken grad av kostnadsledande företagen tillämpar i praktiken. Samtliga respondenter med tillhörande företag ansåg sig bedriva en kostnadsledande verksamhet. Tolkningen av innebörden kostnadsledande och strategivalet kring detta föreföll vara divergerande hos de olika respondenterna. Insikten rörande strategi och tillämpning går bland annat att förklara med respondenternas divergerande organisatoriska befattningar. Skillnaden i respondenternas ansvarsnivå utgör dock inget problem då det är relationen mellan ledning och underordnad

som är av betydelse för problemområdet med tillhörande syfte. Som ett led i ovan nämnda fenomen framställs graden av kostnadsledande strategi i enlighet med illustrationen i bilaga 1.

Illustrationen i bilaga 1 visar att IKEA uppvisar högst grad av kostnadsledande strategi. Detta bottnar i att den uttalade affärsidén tydligt fastställer företagets strävan efter att tillhandahålla så billiga heminredningsartiklar till ett så lågt pris att alla har råd att köpa dem. Autoliv bedriver storskalig tillverkning av säkerhetsprodukter inom fordonsindustrin. Dock har de inte lika tydligt, som IKEA, en utåtriktad kostnadsledande strategi. Faktumet att Autoliv på sikt planerar flytta sin verksamhet till låglöneländer talar för en långsiktig kostnadsledande strategi. Samtidigt kan det tyckas paradoxalt att ett företag verksamt inom säkerhetsindustrin fokuserar på låga kostnader snarare än kvalitet. Kombinationen av detta och realiteten att Autoliv inte har en lika framträdande kostnadsledande strategi likt IKEA, gör att Autoliv inte kan anses ha en lika hög grad av kostnadsledande strategi som huvudcasen IKEA. Eka Chemicals är verksamma inom kemikalieindustrin där handeln sker med bulkprodukter. Genom att erbjuda sina kunder en produktkvalité som alla är tillfreds med till en så låg kostnad som möjligt anses Eka Chemicals applicera en grad av kostnadsledande strategi. I och med att en viss typ av kvalitet förväntas av dessa typer av produkter och dess beskaffenhet, förefaller Eka Chemicals inte fullt ut applicera samma grad av kostnadsledande strategi likt IKEA eller Autoliv. AB Volvo i sin tur är en annan typ av bolag i och med funktionen av koncernmoder. Företagets dotterbolag verkar samtliga inom transportsektorn och kan tillsammans utnyttja synergieffekter i och med styrningen från den gemensamma koncernmodern. AB Volvos dotterbolag och varumärken anses av många vara förknippat med premiumprodukter varpå en lägre grad av kostnadsledande strategi än IKEA, Autoliv och Eka Chemicals är högst trolig. Till skillnad från övriga företag i studien framhåller AB Volvo främst kärnvärden som fokuserar på kvalitet, miljö, säkerhet, socialt ansvar, företagskultur och mångfald. Av studiens fyra företag kan IKEA och AB Volvo anses utgöra de två ytterligheterna på skalan för graden av kostnadsledande strategi. De för studien aktuella företagen bedriver verksamhet i olika branscher. Gemensamt för organisationerna är att de verkar i en stordriftsmiljö som innefattar stora delar av aktiviteterna inom värdekedjan.

I samband med att storleken på företag växte i syfte att erhålla skalfördelar, delades företagsorganisationer upp i divisioner. Dessa divisioner fick i samband med uppdelandet problem med egenintresset hos de anställda i respektive division. Det var inte längre av samma intresse att agera i enlighet med hela organisationens intresse. En uppdelning baserad på de olika aktiviteterna i värdekedjan får i större utsträckning konsekvensen att varje enhet praktiserar ett revirtänk, där divisionens bästa går framför organisationens. Viljan att se till sin egen enhets/divisions bästa, är ett beteende i enlighet med fenomenet suboptimering. När det gäller företagen i fallstudien återfinns en suboptimeringsproblematik byggd på stordrift främst hos AB Volvo. Förklaringen bakom detta ligger delvis i det faktum att vår respondent inom AB Volvo återfinns på koncernnivå, samtidigt som övriga chefer på de studerade bolagen befinner sig på en mer divisionsbaserad styrningsnivå. Intressant i sammanhanget är dock att den suboptimeringsproblematik som upplevdes inom AB Volvo är av samma karaktär som hos de övriga företagen, trots skilda organisatoriska nivåer. AB Volvo är i allra högsta grad medvetet om den suboptimering som förekommer inom organisationen. Företaget har dock valt att acceptera en viss nivå av suboptimering då man anser fenomenet oundvikligt i en så storskalig organisation med högt fokus på effektivitet i processerna. Ledningen på AB Volvo har även tagit ett strategiskt beslut genom att till viss del undvika aktivt motverkande av suboptimering. Detta leder till att organisationen delvis gynnas av suboptimering i och med internkonkurrensen mellan de olika strategiska affärsenheterna. Den styrande instansens uppfattning är att egenintresset hos de intraorganisatoriska enheterna leder till ökad

konkurrens och på så sätt ökar effektiviteten och potentialen till kostnadsbesparing i företagets processer. Genom att tillåta internkonkurrens mellan enheter inom organisationen ökar kraven på enheterna att visa sig på ”styva linan”. De enheter som presterar i enlighet med strategivalet, dvs. är kostnadseffektiva och rationella, uppmärksammas av ledningen och kan enklare motivera varför enheten skall få ytterligare resurser. Hos AB Volvo tydliggörs detta genom att ”de enheter som skriker högst får mest”. Ett krig mellan enheterna är till en viss del önskvärt i syfte att främja internkonkurrensen.

Det paradoxala och intressanta i sammanhanget är att den bakomliggande orsaken till att företagen växte var att erhålla skalfördelar genom stordrift. Strävan att växa bottnade i möjligheten till stora inköp och rationaliseringspotential. Genom pressade priser skulle företagen bli mer kostnadseffektiva och erhålla konkurrensfördelar. Men då storleken på företagen växte bildades divisioner med tillhörande enheter. Dessa divisioner såg till sitt eget bästa och såg därför till att roffa åt sig så mycket resurser som möjligt. En suboptimerande enhetschef ser inte resursallokeringsprocessen som en del av ett organisatoriskt arbete där resurserna skall fördelas till den enhet där de gör mest nytta. I syfte att öka kostnadseffektiviteten genom stordrift uppstod ett nytt ur effektivitetssynpunkt icke rationellt problem, där enheterna tillskansar sig mer resurser än vad som är ekonomiskt försvarbart och effektivt. Organisationer där divisionerna ser till sin egen enhets bästa och bedriver en typ av företag inom företaget, präglas oftast av ett kommunikationsproblem. Problemet grundar sig på företagets informationssystem med tillhörande kommunikationsvägar.

Storskaliga företag som strävar efter att ha en kostnadseffektiv inriktning mot marknaden, drabbas ofta av problem knutna till informationssystemet. En storskalig organisation som delas in i divisioner, enheter och avdelningar måste ha ett effektivt och väl utarbetat informationssystem. En god kommunikation inom organisationen är ett krav för att kunna leva upp till utstakade mål, vilka härrör från företagets strategi. Informationssystemet är även vitalt i relationen mellan över- och underordnad. Den överordnade ledningen har oftast inte samma insikt och kunskap om den underordnades enhet. Om den underordnade chefen ser till sin enhets intresse finns det utrymme att utnyttja informationsasymmetrin i syfte att tillskansa sig mer resurser än vad som är nödvändigt för att leva upp till företagets mål.

IKEA:s organisation präglas av en hög grad av kostnadsledande. Detta innebär att företagets verksamhet kännetecknas av en strävan efter att spara pengar. Att bygga upp ett effektivt informationssystem vilket är synkroniserat med tillhörande affärssystem är en mycket resurskrävande process. Utifrån genomförd fallstudie finns det indikationer som visar att informationssystemet och den intraorganisatoriska kommunikationen inom IKEA inte är så effektiv och rationell som den borde. Argumenten talar för att i syfte att efterleva strategin och spara på kostnader har företaget valt att inte utveckla informationssystemet, även om det på längre sikt skulle kunna ge upphov till rationaliseringar och ökad kostnadsbesparing. Enligt en av respondenterna utgör också det faktum att IKEA har starkt fokus på kostnadsbesparing risk för att personal fokuserar mer på hot och svagheter istället för styrkor och möjligheter. Vidare präglas IKEA:s kommunikation även av en viss rolltydlighet där kommunikation ansikte mot ansikte inte tillämpas i så stor utsträckning. Ett samtal mellan överordnad och underordnad kan i vissa situationer uppfattas som en arbetsorder istället för ett konstruktivt samtal i syfte att förbättra verksamheten. Inom AB Volvo har man satsat hårt på olika typer av forum där information kan utbytas. Även om företagets styrning sker på koncernnivå är informationsutbytet präglad av ett decentraliserat tänkande där vikten av information är av betydelse, inte vem som framför den. Det finns anledning att tro att AB Volvos lägre grad av lågkostnadsstrategi underlättat vid investeringen och utformandet av divergerande

kommunikationsmöjligheter. Det förekommer dock ett problem beträffande köpsläende mellan AB Volvo och det strategiska affärsenheterna inom organisationen. Detta problem bottenar i att det byggs in slack och en viss datamanipulation vid köpsläendet om resurser. Vid resursfördelningen mellan AB Volvo och de strategiska affärsenheterna, är det p.g.a. slack inte ovanligt att ledningen säger ”bra jobbat, men vi tror att ni kan göra ännu bättre.” I syfte att minimera slack och datamanipulation sker köpsläendet i upprepande omgångar istället för en enda gång.

Rörande respondenten på företaget Autoliv menar hon att hela organisationen präglas av en strävan efter att tjäna pengar i varje led av organisationens verksamhet. Strategivalet att vinna konkurrensfördelar har påverkat företagets mål och ekonomistyrning avsevärt. Ekonomistyrningen har starkt fokus på vinstmarginal och billiga inköp. Utöver kostnadsbesparing genom styrning är företaget inne i en process som bygger på att större delen av verksamheten skall flyttas till låglöneländer. Denna sistnämnda faktor har resulterat i en ”vi mot dem” stämning mellan högsta ledningsnivå och övriga styrande instanser. Uppfattningen på Sverigekontoret är att den högsta ledningen inte borde lägga sig i vissa beslut på enhetsnivå, då de ändå inte har mer än övergripande insyn i enhetens verksamhet. Av denna anledning råder en suboptimeringsproblematik vilken delvis går att förklara genom informationsasymmetrin inom enheterna men även p.g.a. flytt av verksamheter utomlands. Av resonemanget att döma finns det i fallet Autoliv en koppling mellan strategivalet kostnadsledande och fenomenet suboptimering. På företaget Eka Chemicals har man vidtagit strategiska åtgärder för att komma rätta med enheter som sätter sitt eget bästa före organisationen. Rörande relationen mellan informationssystemet och suboptimeringsproblematiken framhöll respondenten inte någon koppling. Företaget kommunicerar utifrån modern teknik och via mun mot mun. Det skall dock nämnas att ledningen tillämpar en informationsdelgivning som bygger på ”need to know” istället för ”nice to know”. Detta får effekten att endast viss information lämnar den högsta ledningsnivån ner till resten av organisationen. Förfarandet kan få effekten att organisationens enhetschefer inte känner sig delaktiga i beslutsfattandet. Enhetschefer som inte känner sig bemyndigade kan utnyttja sitt informationsövertag gällande sin enhet. Konsekvensen blir då ett icke kostnadsrationellt köpsläende vid bl.a. budgetprocessen, vilket grundar sig i det faktum att kunskap är makt.

Argumenten talar för att graden av suboptimering och egenintresse varierar beroende på vilket strategival och ekonomistyrning ett företag med tillhörande organisation tillämpar. Suboptimering kan ses som ett problem av flera anledningar. Relevant i diskussionen runt storskalighet är att organisationen tappar sitt helhetstänk, då den stävar mot divergerande organisatoriska mål. En organisation med suboptimerande enheter riskerar att gå miste om synergieffekter och en strävan mot ett enhetligt organisatoriskt mål. Relationen mellan storskalighet och suboptimerande enheter är intressant i denna studie då företagets syfte initialt bestod av att i enlighet med lågkostnadsstrategin bli mer effektiva. Istället byggde man genom divisioner och enheter upp slack och resursineffektivitet mellan organisatoriska nivåer och enheter. Negativa sidoeffekter, likt suboptimering, tenderar att förekomma inom de flesta organisationer oberoende av strategival. Suboptimering är således inte en unik företeelse för den kostnadsledande strategin. Dock påvisar argumenten, vilka är hämtade från studien, att det finns en påtaglig korrelation mellan strategivalet kostnadsledande och den negativa sidoeffekten suboptimering.

5.2 Styrning

Samtliga organisationer inom fallstudien kännetecknas av en kännbar distans mellan över- och underordnad vilket kan relateras till agent- principalperspektivet där informationsasymmetrin är tydlig. Den underordnade agenten besitter större kunskap om sin verksamhet än den resurstilldelande principalen. I diskussion om mål och budgetsättning uppstår ett köpsläende mellan dessa två nyttomaximerande individer. Svårigheter uppstår då principalen inte har möjlighet, exempelvis på grund av bristande kunskap i ämnet eller fysisk närvaro, att kontrollera agentens prestationer. För att hantera situationen mellan agenten och principalen har företagen i studien olika sätt att bedriva ekonomistyrning. Dock använder sig samtliga av en mer eller mindre tight resultatstyrning vilken är en effekt av deras kostnadsledande strategival. De för studien aktuella förhållandena återfinns på olika nivåer inom organisationerna. I IKEA:s fall utgör varuhusledningen agenten gentemot Service Office, Sverigeledningen. Samtidigt är varuhusledningen principal i förhållande till funktions- och avdelningschefer på varuhuset. När varuhusledningen påtalar för Sverigeledningen att det blir svårt att sälja något alls det kommande verksamhetsåret görs detta med bakomliggande syfte att försöka erhålla uppnåbara mål. Genom att bygga upp slack i köpsläendet mellan agent och principal möjliggörs utformandet av mål vilka är lägre än vid frånvaro av slack. En enhet som arbetar mot ett uppnåbart mål får motivation och en känsla av ”vind i seglen”. Är målen av uppnåbar karaktär känner personalen en större tillfredställelse och motivation än om målen redan på förhand anses ouppnåbara. Då varuhusledningen får krav på sig att leverera ett resultat eller en kostnadsrelation som de själva anser är rimlig blir det betydligt lättare för dem att motivera funktionschefer, avdelningschefer och övriga anställda. Då målen uppfylls utfaller bonus till ledningen och så kallade premielöner till de anställda. Liknande relationer återfinns i de övriga undersökta organisationerna. AB Volvo agerar i större utsträckning, i egenskap av koncernmoder, principal gentemot sina affärsenheter. Samtidigt har AB Volvo ett mer decentraliserat synsätt på sina affärsenheter jämfört med IKEA, vilket är mer centraliserat då de tydligt styr sina varuhus. En tydlig skillnad grundar sig också i att AB Volvo verkar i en annan bransch och har flertalet olika varumärken i sin portfölj vilket kräver en mer decentraliserad organisation. AB Volvo är som moderbolag bra på ägande och finansiering vilket också avspeglar sättet man ekonomistyr på. Krav ställs på affärsenheterna vilka får argumentera och motivera sina egna uppsatta mål. Relationen mellan agent och principal inom Autoliv och Eka Chemicals följer strukturen hos de andra organisationerna i fallstudien. Samtliga företag innehar en beslutshierarki vilken per automatik leder till ett förhandlande om resurser. Inför varje år sätts mål upp vilka bryts ner i de olika delarna av organisationerna. Agenterna köpslår med principalerna på alla nivåer där fokus ligger på att sätta upp resultatmål vilka respektive enheter skall leva upp till.

Samtidigt som agent- principalperspektivet ständigt infinner sig inom de organisatoriska nivåerna påverkar den företagsspecifika strategin förhållandet mellan över- och underordnad. Olika former av ekonomistyrning antas beroende på strategival vilket resulterar i en form av agerande mellan de båda parterna agent och principal. I budgetprocessen kan förhållandet mellan agent- och principal liknas vid väktare och förkämpe där väktaren vakar över budgeten och förkämpen vill äska mer resurser. Ett kostnadsledande strategival resulterar i en resultatstyrning med fokus på kostnadseffektivitet. Det ligger nära till hands att lyfta fram väktarens roll inom resultatstyrning med tillhörande budgetprocess. Anledningen är att en resultatstyrning kräver en stark väktare vars huvudsakliga uppgift består i att vaka över företagets resurser och kostnader. Det föreligger även en koppling mellan graden av tight resultatstyrning och kravet på kostnadskontroll hos väktaren. Ju tightare styrning desto starkare blir maktförskjutningen till förmån för väktaren och dennes kostnadskontroll. Förkämpen vill hela tiden äska mer resurser för att få sin enhet eller företag att få bäst

förutsättningar inför kommande verksamhetsår. En fara föreligger då detta förhållande, i kombination med tidigare nämnd informationsasymmetri, tenderar att leda till suboptimering. I fallstudien är denna relation tydlig när IKEA:s varuhusledning uppenbart går in i en budgetförhandling med inställningen att inte kunna sälja något under det kommande året. Genom att försöka lägga budgetförslaget på en nivå där varuhuset klarar av att leverera, skapas möjligheter för ledning och medarbetare att få del av den bonus och premielön som utfaller då målen uppfylls. Samtidigt agerar IKEA:s varuhusledning väktare i förhållande till underordnade då resursfördelning diskuteras. Den förda ekonomistyrningen med fokus på resultat innebär också, i IKEA:s fall, att det råder liten acceptans för budgetavvikelse från Sverigeledningen vilket också genomsyrar de efterföljande leden varuhus, funktioner och avdelningar. Hos AB Volvo, Autoliv och Eka Chemicals förekommer också budgetförhandlingar där köpsläende är framträdande. Argument och motiv läggs fram för att underbygga och försvara presenterade siffror. Balansen mellan att sätta upp budgetmål vilka är både utmanande och uppnåbara innebär ett förhandlande mellan under- och överordnad. Acceptansen i avvikelse till de uppsatta budgetmålen avgör huruvida de enskilda enheterna tenderar att suboptimera sin verksamhet. Ledningens högt ställda budgetmål resulterar i att förkämpan får incitament till att medvetet skruva ner sina prognoser inför förhandlingen. Genom ett fungerande informationssystem strukturerat genom den uttalade strategin kan de divergerande målen överbryggas vilket minimerar risken för uppkomst av suboptimering. Sätts istället budgetmålen på realistiska nivåer skapas det incitament för medarbetare och underordnade att prestera ett resultat som gynnar dem i form av exempelvis bonus. Målstyrningen i form av resultatstyrning bland de studerade bolagen är uppenbar där graden av tighet i styrningen varierar.

Företagets övergripande mål leder till dess strategi vilken i sin tur ligger till grund för vilken typ av styrning som tillämpas. Appliceringen av en kostnadsledande strategi ställer krav på resultat- eller handlingsstyrning. Det är inte sannolikt att kombinationen personstyrning och en strategi att vara billigast tillämpas. Styrning baserad på personer och kultur är inte brukligt som enskild styrningsmetod vid en kostnadsledande strategi. Det är dock vanligt förekommande att personstyrning tillämpas i kombination med antingen resultat- eller handlingsstyrning. Inom en kostnadsledande strategi är det vitalt att ledningen och de styrande instanserna har koll på samtliga kostnadsposter inom organisationen. För att möjliggöra en så komplex och övergripande styrningsfunktion krävs en resultatstyrning. Resultatstyrningen är att föredra framför handlingsstyrning då den förstnämnda i större utsträckning fokuserar på pengar in och pengar ut. En väl utformad resultatstyrning ger en övergripande och detaljerad mätning av prestationer inom företagets aktiviteter. Ju viktigare det är för företaget att behålla, utöka och värna om strategin kostnadsledande, desto större är sannolikheten att styrningen kommer utformas så att sannolikheten för avvikelse minskar. Studien ger incitament att se en korrelation mellan tight resultatstyrning och negativa sidoeffekter, där fenomenet suboptimering lyser starkast. Det finns även anledning till att påvisa korrelationen mellan en hög grad av kostnadsledande och hög grad av tight resultatstyrning.

IKEA tillämpar en hög grad av strategin kostnadsledande och utifrån respondenterna inom företaget råder det inget tvivel om att den styrning som praktiseras är tight resultatstyrning fullt ut. Styrningen präglas av företagsekonomins stöttepelare, att hushålla med knappa resurser. För att kunna hushålla och få kontroll på resurserna i en storskalig och kostnadsledande organisation som IKEA, krävs det i enlighet med fallstudien en resultatstyrning med liten acceptans för avvikelse. Kostnadsmedvetenheten inom organisationen är påtaglig vilket understryks av det faktum att finanschefen framhåller att det finns ett pris på allt inom företaget. Respondenterna framhåller vidare att en stor del

styrningen fokuserar på resultat, budget och för framtiden utarbetade prognoser. Konsekvensen av styrningen blir till en viss del negativa effekter där enheterna suboptimerar för att hantera den press som uppstår i samband med en tight resultatstyrning. Men utöver de negativa styrningseffekterna i kombination med strategin ger den tigha resultatstyrningen en viss trygghet hos den ledande instansen på varuhusnivå. De mål som sätts upp i samband med budget och prognos kommer i stor utsträckning från Sverigeledningen. Följer man i egenskap av underordnad chef dessa mål så kan man känna sig lugn. En respondent uttrycker det t.o.m. genom metaforen att ledningen på varuhusnivå får en maträtt som varuhuset sedan får krydda. Kryddan symboliserar i fallet IKEA den frihet och det utrymme cheferna på enhetsnivå har i förhållande till Sverigeledningen. En tight resultatstyrning i kombination med strategivalet kostnadsledande borde i enlighet med vad som avhandlats tidigare i studien få konsekvensen att undercheferna känner sig kvävda. Kraven på mål- och resultatuppfyllelse tvingar underchefen att suboptimera. Detta agerande kan exemplifieras genom ett medvetet underskattande av målen vid köpslåendet rörande enhetens resurstilldelning.

I budgetprocessen köpslår agenten i syfte att möjliggöra ett för enheten uppnåbart mål. Ett annat exempel framträder genom att enheten erhåller belöning från principalen. Agenten utformar enhetens mål på ett sätt som gynnar egenintresset då handlandet endast tillgodoser enhetens belöning och åsidosätter organisationen som helhet. Detta agerande återfinns tydligt i organisationen hos både AB Volvo och IKEA. Utifrån genomförd fallstudie kan det även konstateras att så är fallet. Dock visade informationen även en annan sida av problemet, nämligen att varuhusledningen känner en viss trygghet bara de presterar utifrån de på Sverigenivå framtagna målen. Dessa mål är givetvis högt ställda och krävande men vet enhetschefen att denne kan leva upp till målen inger situationen en trygghetskänsla. Denna trygghet bottnar paradoxalt nog i en tight resultatstyrning som ett led i en hög grad av kostnadsledande. I enlighet med vad som tidigare behandlas rörande sambanden mellan ovan nämnda styrning och strategi, uppkommer även i denna situation ett negativt problem där resultatet blir tillfredställande av egenintresset. En enhetschef som ligger på rätt sida om de prognostiserade målen känner trygghet och viss tillfredställelse. Han/hon vet om att fortsätter enheten i samma riktning är överordnad chef nöjd vilket leder till premielöner till samtliga inom enheten. Istället för att fortsätta sträva mot ökad försäljning, rationalisering och nya mål känner enhetschefen sig trygg och nöjd. Ett agerande i likhet med ovan nämnda ser inte till organisationens bästa, utan syftar till att tillgodose egenintresset och genererar således en suboptimeringsproblematik inom organisationen.

Handlingsstyrning är eftersträvansvärt i samband med att en organisation vill minimera risken för att misstag sker inom verksamheten. Att undvika misstag är av vikt i majoriteten av företag men när det gäller människors säkerhet blir det än mer vitalt. Företaget Autoliv är verksamt inom bilsäkerhetsbranschen och tillämpar i enlighet med vad som nämnts ovan relativt hög grad av kostnadsledande strategi. Informationen tyder på att företaget tillämpar en kombination av handlingsstyrning och resultatstyrning, där de tillverkande enheterna styrs genom handlingsstyrning och de administrativa enheterna styrs utifrån det resultat som presterats. När det gäller styrningsinformationen från Eka Chemicals präglas styrningen av frågeställningen: hur har det sett ut och vad vill vi åstadkomma i framtiden? Utifrån denna frågeställning utformas styrningen vilken implementeras tillsammans med strategivalet kostnadsledande via ett balanserat styrkort. De mål som ligger till grund för verksamheten bryts ner i delmål som delas upp i processteg mellan ledningsnivå och divisionsnivå. Respondenten på företaget framhöll inte någon särskild suboptimeringsproblematik kopplad till valet av strategi och styrningsmetod. Studien talar dock för att det föreligger en övergripande risk för ett suboptimerande agerande i samband med den processindelning som

gjorts mellan ledning och divisionsnivå. Processindelningen bygger på företagets mål, strategi och styrning där det finns anledning att se samband mellan dessa och ett agerande i linje med divisionernas egenintresse.

De i studien aktuella organisationerna bedriver som nämnt resultatstyrning på flera olika nivåer inom företagen. För att skapa incitament till att prestera i linje med de uppsatta resultatmålen implementeras belöningsystem i någon grad vilket i lågkostnadsstrategins kontext innebär en uppmuntran till effektivisering och resurssparande. Belöningsystemens karaktär kan stimulera enheter åt önskvärt håll och är på så sätt ett effektivt styrningsinstrument. På IKEA anser respondenterna att de monetära belöningarna bara delvis är ett viktigt styrningsinstrument och framhåller de psykologiska effekterna som än viktigare. Upplever medarbetarna att ett mål är nåbart är den insikten viktigare än att premielönen utfaller. En bakomliggande orsak till detta är troligen att premielönen inte påverkar medarbetarens ekonomiska situation i så hög grad att det ger tillräckligt med motivation att leverera det lilla extra. AB Volvo påtalar effekten av belöningsystem genom exemplet med affärsenheternas bonus baserat på kvartalens kassaflöden. Införandet av belöningsystemet skapade tillräckliga incitament för att organisationens beteende förändrades så att belöningsprogrammet skulle optimeras. Resultatet blev en icke önskvärd suboptimering som AB Volvo var tvungen att utarbeta en annan lösning på. Vidare finns det incitament inom AB Volvo att ”skrika högst” då man enligt respondenten tydligare framhäver sitt behov av resurser vilket också tenderar att premieras. Inom IKEA förekommer liknande resursfördelning då den enhet som argumenterar bäst får mest, även om en annan enhet inom organisationen skulle behöva resurserna bättre. Den bakomliggande orsaken kan vara viljan att visa sig duktig, vilket vid rätt behandling också driver organisationen framåt. Enligt respondenterna på IKEA skulle ett tillsättande av drivna chefer, vilka behärskar tekniken att äska resurser, resultera i att företaget undviker en del av suboptimeringsproblematiken.

Organisationerna inom studien uppvisar förekomst av suboptimering. Fenomenet är ett resultat av den styrning vilken respektive företag bedriver. Samtliga organisationer tillämpar olika grad av tight resultatstyrning vilken skapar tydliga mål för de olika enheterna. På IKEA sätter Sverigeledningen upp resultatmål för varuhusledningen vilka har förhandlats fram under budgetprocessen mellan väktare förkämpe. Varuhusledningen arbetar tydligt för att tillskansa sig resurser samtidigt som man vill skruva ner sina egna prognoser. Detta för att erhålla uppnåbara mål att jobba utifrån. AB Volvos resultatstyrning med belöningsprogram medförde ett icke önskvärt beteende hos enheterna. Suboptimeringen yttrade sig i att enheterna anpassade verksamheten för att optimera siffrorna och på så sätt erhålla maximal belöning. Autolivs styrning kännetecknas av en strävan efter att spara pengar inom organisationens samtliga led. För att möjliggöra detta tillämpas resultatstyrning där fokus på kostnadsbesparing blir så stor att en ”vi mot dem”-stämning uppstår mellan agent och principal inom organisationen. Styrningen applicerad på Eka Chemicals var tidigare anpassad till en specifik produkt. Ledningens fokusering på en specifik produkt och dess resultat genererade ett agerande där organisationens bästa åsidosattes till förmån för enhetens.

Graden av lågkostnadsstrategi präglar styrningens funktion och praktiska tillämpning. En hög grad av kostnadsledande strategi ställer stora krav på en väl fungerande styrning vars huvudsakliga uppgift blir kostnadskontroll och således resultatstyrning. Ju högre grad av kostnadskontroll, desto mindre acceptans för avvikelser och därigenom hög grad av tight resultatstyrning. Organisationerna för studien, vilka anses utgöra ytterligheterna på skalan för grad av kostnadsledande, uppvisar olika typer av resultatstyrning. IKEA:s organisation präglas av ett kostnadstänk och strävan efter att reducera dessa vilket även tydliggörs i

affärsidén. Samtliga aktiviteter inom organisationen genomsyras av kostnadsrationalisering vilket även kommuniceras till och upplevs av kunder. En av respondenterna framhåller att fokuseringen på kostnader leder till att personalen ser fler hot än möjligheter. Uppfattningen rörande AB Volvo är att företaget tillhandahåller produkter och tjänster vilka av den stora massan uppfattas som kvalitetssäkra premiumprodukter. Av denna anledning finns det skäl att tro att graden av kostnadsledande inom AB Volvo är lägre i relation till IKEA. Styrningen inom AB Volvo strävar efter effektiva processer, men till skillnad från IKEA lägger man större vikt vid intäkterna inom resultatstyrningen. Vid intervjutillfällena upplevdes respondenterna inom IKEA arbeta under starkare kostnadsfokus än respondenten på AB Volvo.

Med ovan förda analys av företagen i fallstudien, identifieras på vilket sätt en lågkostnadsstrategi påverkar förekomsten av negativa sidoeffekter. Den förda kostnadsledande strategin leder till en styrning där relationen mellan över- och underordnad chef är tongivande. Den identifierade problematiken med suboptimering är således ett resultat av principalens hårda styrning av agenten.

Gällande den påverkan som suboptimeringen ger upphov till kännetecknas suboptimeringen av en negativ sidoeffekt vilken härstammar från en för tight utformad resultatstyrning. Argumenten från fallstudien lyfter även fram en positiv sida kring suboptimeringens påverkan inom organisationer. IKEA tillämpar en tight kostnadskontroll och resultatstyrning där acceptansen för avvikelser från utstakat mål är låg. Respondenterna framhåller att en viktig anledning till varför suboptimering förekommer på varuhusnivå är de premielöner som betalas ut om målen uppfylls. En viktigare orsak bakom suboptimeringen enligt varuhusledningen är de psykologiska måleffekterna. Genom att utnyttja informationsasymmetrin i köpslåendet mellan varuhus och Sverigeledningen får varuhuset genom suboptimering lägre målkrav på sig. Ett mål som personalen känner är uppnåeligt om alla anstränger sig, ger den positiva psykologiska effekten motivation. Finns det en möjlighet att nå resultatmålen ger det vind i seglen och en positiv stämning inom organisationen. Det paradoxala och på förhand oväntade resultatet blir att den tigha resultatstyrningen vilken bottnar i en kostnadsledande strategi får en organisatorisk motivationseffekt i motsats till en negativ sidoeffekt i syfte att erhålla kostnadskontroll. Inom AB Volvo hävdas att suboptimering mellan de strategiska affärsområdena är önskvärd till en viss utsträckning. Den bakomliggande orsaken är att enheterna inom organisationen främjar sitt egenintresse då det föreligger intern konkurrens mellan enheterna i rapporteringen till AB Volvo. I och med den hårda interna konkurrensen som präglar resurstilldelningen av bland annat dieselmotorer anstränger enheterna sig lite extra i strävan efter att rationalisera sina processer. De mest kostnadseffektiva och lönsamma enheterna har fördel vid köpslåendet rörande resurstilldelningen med AB Volvo. Förfarandet präglas av en kontinuerlig optimering av den egna enheten i syfte att visa upp en bra fasad vid tilldelning av resurser inom organisationen. Ovan nämnda fenomen inom AB Volvo och IKEA medför att det finns en viss anledning till att vara skeptisk då fenomenet suboptimering nämns i enbart negativa ordalag. Gällande den negativa påverkan som fenomenet suboptimering ger upphov till grundar sig denna främst i det faktum att suboptimering oftast genererar resursslöseri inom organisationen. Slöseri med företagets resurser yttrar sig främst vid köpslåendet mellan agent och principal, där agenten av olika anledningar visar upp information som genererar ett för organisationen resursineffektivt slack. Den bakomliggande orsaken till att agenten manipulerar eller bygger in slack i köpslåendet med principalen kan vara belöningsprogram, befördran och psykologiska effekter att kunna leva upp till kraven. Utöver slöseriet med resurser kan ett köpslående i syfte att gynna egenintresset få effekten att kostnader skjuts på framtiden. Detta är ett typiskt suboptimeringsproblem som bygger på att

enhetschefen köpslår framgångsrikt och får på så sätt ner målkraven vid utformandet av årets budget. Om enheten presterar bättre än budgetmålen betalas bonus ut. Risken blir att i syfte att erhålla bonus väljer enhetschefen att skjuta nödvändiga investeringskostnader på framtiden vilket leder till att fasigheter, personal och organisation blir lidande i det långa loppet. Det finns anledning att hävda att fenomenet suboptimering påverkar majoriteten av alla organisationer men kopplingen förfaller starkare hos organisationer som tillämpar strategivalet kostnadsledande.

6. Slutsats

Nedan presenteras studiens slutsats utifrån analys, empiri och teori. Slutsatsen har för avsikt att besvara frågeställningen i studiens syfte med tillhörande underforskningsfråga.

6.1 Slutsatsdiskussion

Syftet med denna studie presenteras i nedanstående frågeställning:

På vilket sätt leder en lågkostnadsstrategi till suboptimering?

- Hur påverkar suboptimering företagen i fallstudien?

Ett företag med tillhörande organisation utformar mål för verksamheten. Verktøget och således vägen för att uppnå utarbetade mål går via företagets strategi. Vidare utformas en ekonomistyrning vilken grundar sig på strategivalet. Valet av strategi påverkar agerande och processer inom organisationen genom den tillämpade ekonomistyrningen. I den utförda studien, vilken behandlar fyra organisationer, diskuteras kopplingen mellan en lågkostnadsstrategi och suboptimeringsproblematik vilket är en följd av tight resultatstyrning.

Ett kostnadsledande företag strävar efter effektivitet i organisationens aktiviteter och processer. Strategivalet bottnar i en beslutsamhet att åstadkomma kostnadsrationalisering för att kunna erbjuda marknaden pressade priser och därigenom erhålla konkurrensfördelar. Det är inte ovanligt att företag vill framhålla sig själva som kostnadsledande men det finns flera olika grader av strategivalet. Skillnaden mellan en högre grad av kostnadsledande och en lägre består i hur företaget förhåller sig till strategin att vara billigast strategiskt, praktiskt och operativt. Studien presenterar fyra olika organisationer vilka samtliga framhåller att de tillämpar en kostnadsledande strategi. Organisationerna inom fallstudien består av IKEA, Autoliv, Eka Chemicals och AB Volvo. Empirin ger anledning att hävda att den förstnämnda och sistnämnda organisationen kan anses utgöra ytterligheterna i studien. Fenomenet suboptimering förekommer på olika sätt inom samtliga fyra studerade organisationer med lågkostnadsstrategi, där olika faktorer har påverkat förekomsten av suboptimering.

För att tillämpandet av en kostnadsledande strategi skall vara effektivt krävs att ledningen och de styrande instanserna har en organisatorisk övergripande kontroll på samtliga kostnadsposter inom organisationen. Denna komplexa och organisationsövergripande styrning kräver en resultatstyrning med hög kännedom om kostnader och intäkter inom företaget. Ju mindre acceptans för avvikelser som godtas från ledningsnivå desto tightare form av styrning praktiseras. En tightare form av styrning ökar risken för ett agerande vilket syftar till att tillgodose egenintresset vilket resulterar i suboptimering. De för studien aktuella företagen bedriver tight resultatstyrning vilket korrelerar med deras grad av kostnadsledande strategi. Resultatstyrningen genererar organisatoriska mål vilka bygger på strategivalet. De mål, vilka har identifierats hos företagen, bryts ner på olika organisatoriska nivåer. Målen ger en klar och tydlig bild av vilka krav t ex en enhet har på sig. Vid utformandet av målen sker ett köpsläende mellan agent och principal. Detta köpsläende avser resursfördelningen till de aktuella enheterna samt på vilken nivå enhetens mål ligger.

Inom studien har företagens tillämpning av stordrift identifierats och behandlats. Skalfördelar är ett resultat av den kostnadsledande strategin där effektiva processer utvecklats. Samtliga organisationer i fallstudien är delar av ett större sammanhang i rollen som agent eller principal, dvs. underordnad och överordnad. Relationen mellan agent och principal kännetecknas av ett förhållande där informationsasymmetri föreligger. Denna brist i information och kommunikation ligger till grund för enhetschefens möjlighet att agera utifrån sin enhets bästa. I syfte att tillgodose sitt egenintresse och på grund av de, i strategivalet utformade, högt ställda kraven agerar de i studien underordnade cheferna inom de kostnadsledande organisationerna i syfte att optimera sin egen enhets position. Genom att utnyttja informationsövertaget gentemot ledningen kan enhetschefen sänka målen för enheten. Detta får till följd att icke resurseffektivt slack byggs in i organisationerna med tillhörande enheter. Fallstudiens organisationer uppvisar relationer mellan agent och principal där denna informationsasymmetri uppstår.

Följden av organisationernas resultatstyrning är utstakade mål där acceptansen för avvikelse är liten. Konsekvensen blir även att enhetschefen gör allt som står i dennes makt för att sänka målkraven för enheten och därigenom underlätta enhetens måluppfyllelse. Studien visar att det främsta argumentet bakom att skriva ner målen och manipulera siffrorna är att enheten vill känna att det finns en chans att nå målen. IKEA och AB Volvo uppvisar i fallstudien tydliga exempel på att agenten försöker tillskansa sig resurser för att optimera sin egen verksamhet. Principalen har en tendens att ställa högre krav än vad agenten upplever möjligt. Då agenten i samband med köpslåendet förhandlar sig till lägre satta mål skapas förutsättningar för en mer rimlig måluppfyllelse. En medveten suboptimering likt denna har en tendens att skapa positiv stämning hos personal inom enheten. Ett uppnåbart mål ger den psykologiska effekten av vind i seglen och ökad motivation byggd på bl.a. ökad potential till premielöner och bonus. Suboptimeringen vilken uppstår i köpslåendet mellan agent och principal får även en vital negativ påverkan i bemärkelsen att ett resursineffektivt slack byggs in inom organisationen. Utöver resursineffektivt slack påverkar suboptimering företaget negativt om enheten presterar i enlighet med, eller över, de uppsatta målen. Är så fallet, föreligger risken att enhetschefen undviker hänsynstagande till framtida investeringsbehov. Detta är inte förenligt med ett långsiktigt strategiskt tänkande då kostnader skjuts på framtiden.

Utöver de psykologiska effekterna är en bakomliggande orsak till suboptimerande enheter förekomsten av belöningsssystem. Dessa system påverkar tendensen till förekomsten av slack mellan organisationsnivåerna inom företagen. Enhetschefens agerande bygger på det faktum att belöningsprogrammet faller ut då enheten presterar i enlighet med eller över utstakade mål. I fallstudien exemplifierades detta hos AB Volvo där enheter optimerade verksamheten för att erhålla bonus. Detta agerande skapade en osund suboptimering där enhetens siffror genom manipulation blev successivt bättre. Dock kan suboptimerande enheter inom en större organisation skapa fördelar då internkonkurrens uppstår. Som ett led i att prestera i enlighet med målen och på så sätt erhålla bonus visar sig agenten med tillhörande enhet på ”styva linan” för principalen. Detta medför bekräftelse och förutsättningar för ett bättre utgångsläge vid kommande köpslåenden och resursfördelning. Av resonemanget att döma finns tydliga för- och nackdelar rörande suboptimeringens påverkan inom de granskade företagen för fallstudien.

Ovan förda resonemang rörande lågkostnadsstrategi, resultatstyrning och suboptimering återfinns och präglar verksamheten hos de granskade företagen med tillhörande organisationer. De effekter vilka presenterats är identifierade och analyserade inom

organisationerna för studien. Problemen vilka ligger till grund för ett agerande i strävan efter att optimera den egna enheten är tydligt sammankopplade med strategivalet kostnadsledande. Samtliga företag påverkas negativt, men paradoxalt nog även positivt av suboptimeringen. Företagen tillämpar olika grad av kostnadsledande strategi, med en verksamhet som bygger på att genom kostnadseffektivitet vara så billig som möjligt. Inom samtliga företag har en suboptimeringsproblematik identifierats både av organisationerna själva samt författarna. Analysen påvisar att en tydlig kostnadsledande strategi är förknippad med en tight resultatstyrning. Det faktum att samtliga organisationer tillämpar ett kostnadsledande strategival och har valt en tydlig resultatstyrning gör att argumenten talar för att det finns anledning att påvisa korrelationen mellan strategivalet och negativa sidoeffekter där fenomenet suboptimering lyser starkast. Argumenten talar således för att en kostnadsledande strategi leder till suboptimering.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Vidare studier aktuella för problemområdet kan bestå i att utreda kopplingen mellan strategivalet kostnadsledande och organisationsstruktur. En respondent inom fallstudien påvisade kopplingen mellan suboptimering och företagets organisationsstruktur. Det aktuella företaget hade växt genom förvärv i Europa. De förvärvade avdelningarna värnade fortfarande om sina egna enheter och hade svårt att se nyttan i att inom organisationen sträva mot ett gemensamt mål. Ytterligare en respondent i ett annat för fallstudien aktuellt företag framhöll att företaget hade haft ett övergripande suboptimeringsproblem. Respondenten framhöll även att en lösning på problemet bestod i att centralisera makten inom organisationen. Ytterligare förslag på fortsatta studier kan bestå i att utreda vilka åtgärder som kan vidtas för att motverka suboptimeringsproblematik samt vilka egenskaper som används för att stävja fenomenet i dagsläget.

Källor:

Primärdata

Litteratur och övriga källor

Aaker, D.A., 2008. *Strategic Market Management*. John. Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA. 8th Edition

Arbnor, I. & Bjerke, B., 2004. *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund, Sverige. 2008-04-15 (E-bok)

Autoliv

www.autoliv.com/alv/connect/Home/Who+We+Are/ 2008-05-07

Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H., 2005. *Den nya Ekonomistyrningen*. Liber AB, Malmö, Sverige. Upplaga 3:1.

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H., 1991. *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund, Sverige. Upplaga 2

Buzzel, R. D. & Bradley, G. T. 1987. "Strategy to Performance." New York: free press, USA, Kapitel 6.

Case, K.E Fair, R.C, Gärtner, M. Heather, K., 1999. *Economics*. Prentice Hall Europe, London, UK.

Cyert. R. M & March. J. G. A., 1963. *Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.

Ejvegård, R., 1996. *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund, Sverige. Andra upplagan.

Eka Chemicals

www.eka.com/Home/About+Eka/ 2008-05-07

Ekholm, B.G., & Wallin, J., 2000. "Is the annual budget really dead?" *the European accounting review*, vol 9, no 4, s 519-539.

Enderud, H., 1984. *Hvad er organisations-sociologisk metode? : den 3dje bølge i metodelæren*. Samfundslitteratur, København

Ewing, P. & Samuelsson, L. A., 1998. *Styrning med balans och fokus*, Liber Ekonomi, Kalmar, Sverige. Upplaga 1:1

Fisher, J., Fredrickson, J., Peffer. S., 2002. "The Effects of Information Asymmetry on Negotiated Budgets: An Empirical Investigation." *Accounting Organization and Society*, vol 27, nr 1-2, s 27-43.

Gerdin, S, J. & Greve, J. 2004., "Forms of Contingency Fit in Management Accounting Research", *Accounting, Organizations and Society*, vol 29, nr 3-4.

Hartman, J., 2004. *Vetenskapligt tänkande, från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J., 2005. *Organisationer och kulturer (Cultures and organizations)*. Studentlitteratur, Lund, Sverige. Upplaga 2.

Horngren, C. T. Sundem, G. L. Stratton, W. O., 1999. *Introduction to Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey, USA. 11th Edition.

IKEA

www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/index.html 2008-05-07

Jacobsen D. I., 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Lindvall, J., 2001. *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur, Lund, Sweden.

Ljungberg, A. & Larsson, E., 2001. *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Lumsden, K., 1998. *Logistikens Grunder: teknisk logistik*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A., 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Financial Times/Prentice Hall, New York, USA. 2nd Edition.

Mullins J.W., Walker O. C., Larréché J.C., Boyd H. W., 2005. *Marketing management, a strategic decision-making approach*. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Patel, R. & Davidson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder – Att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund, Sverige. Tredje upplagan.

Porter, Michael, E., 2004. *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, USA

Schiff, M and A. Y. Lewin., 1968. "Where Traditional Budgeting Fails." *Financial Executive, Management Review*, augusti, s 18-23.

Volvo Group (AB Volvo)

www.volvo.com/group/global/en-gb/volvo+group/ 2008-05-07

Whittington, R., 2002. *Vad är Strategi – och spelar den någon roll?*. Liber Ekonomi, Malmö, Sverige. Upplaga 1:1

Wildavsky, A., 1975. *Budgeting: a comparative theory of budgetary processes*. Little, Brown & Co, Boston MA, USA.

Yin, R. K., 2007. *Fallstudier: design och genomförande (Case Study Research – Design and methods.)*. Liber, Malmö, Sverige.

Intervjuer

Angelica Janzon, Controller Autoliv 2008-04-25

Rolf Köhl, Controller Operations Eka Chemicals 2008-04-25

Alexander Hansson, Stf Varhuschef IKEA Kålleröd 2008-04-28

Nenne Pettersson, Varhuschef IKEA Kålleröd 2008-04-28

Johan Wallenstein, TF Finanschef IKEA Kålleröd 2008-05-08

Lars Just, Group Controller AB Volvo 2008-04-25

Bilaga 1 – Grad av kostnadsledande strategi

HÖGRE GRAD AV KOSTNADSLEDANDE



IKEA

Autoliv

Eka Chemicals

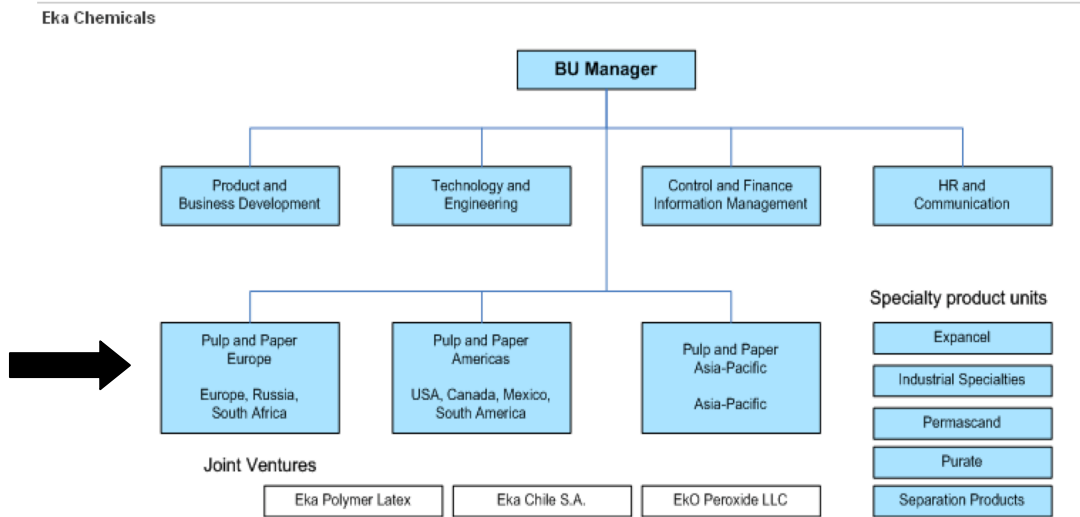
AB Volvo

LÄGRE GRAD AV KOSTNADSLEDANDE

BILAGA 2 - Organisationsscheman

Eka Chemicals

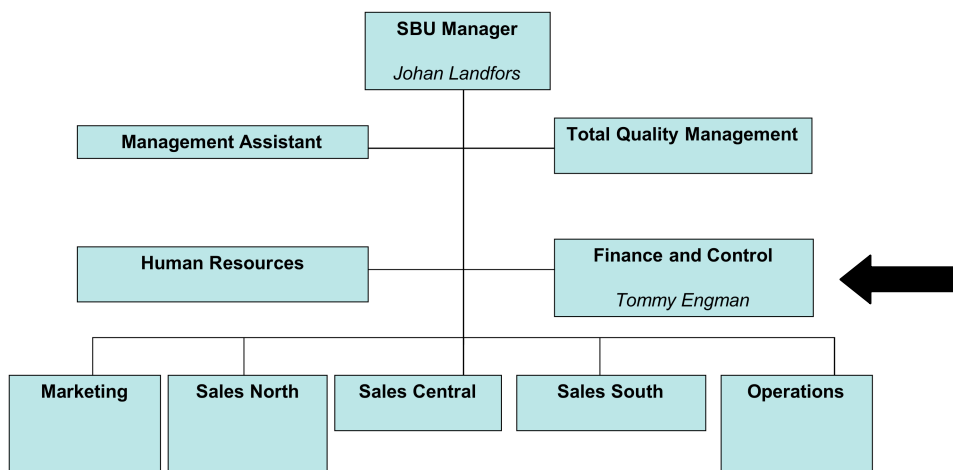
AkzoNobel: BU Pulp and Paper



1



SBU Pulp and Paper Europe - Organization



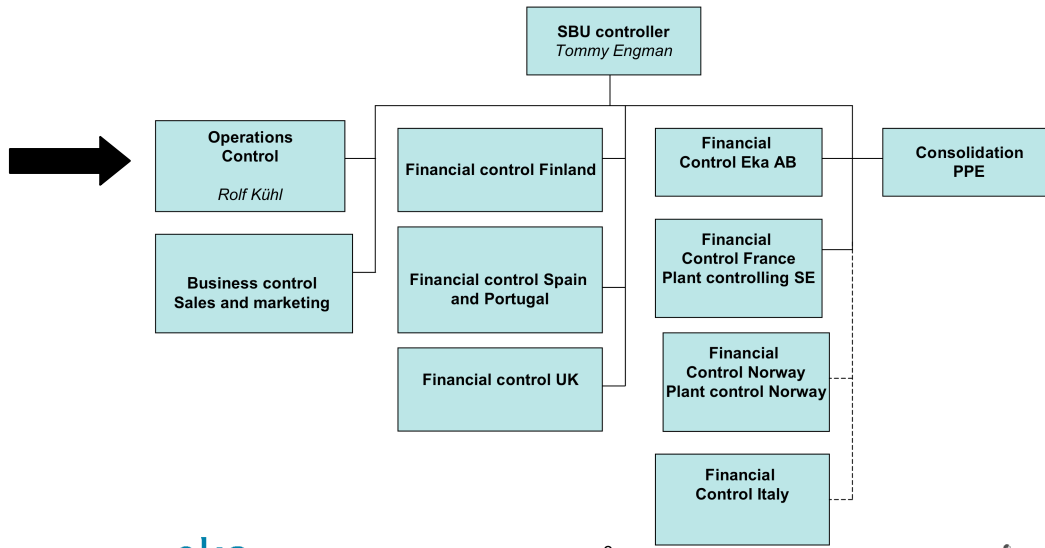
Revised: April 2008

2

Published by: Kristina Fagerholm



Finance and Control



eka

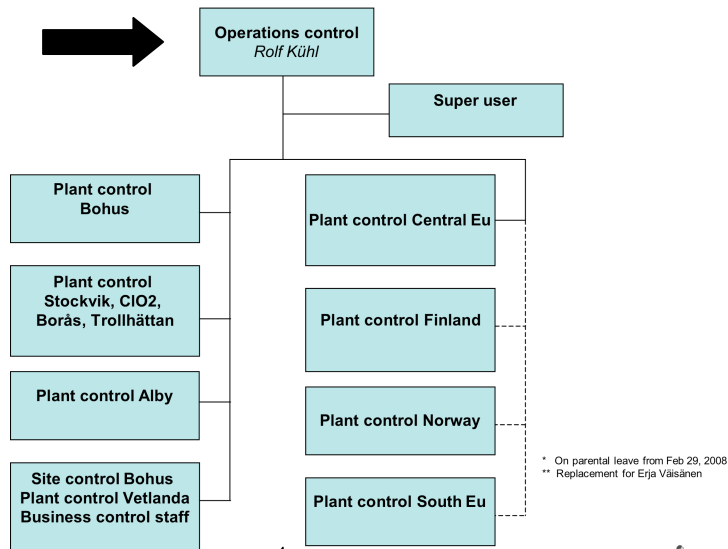
Revised: February 2008

3

Published by: Kristina Fagerholm

AKZO NOBEL

Operations control



eka

Revised: February 2008

4

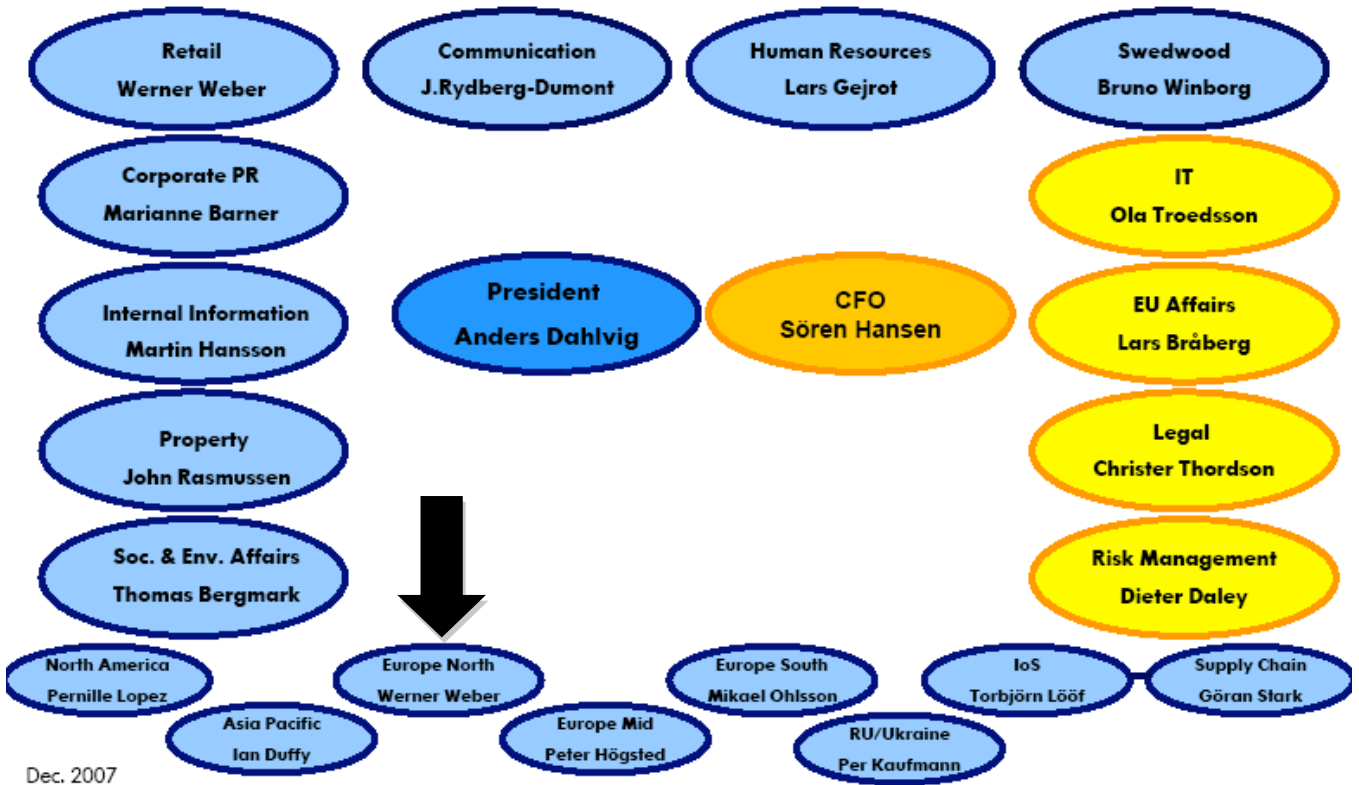
Published by: Kristina Fagerholm

* On parental leave from Feb 29, 2008
** Replacement for Erja Väisänen

AKZO NOBEL

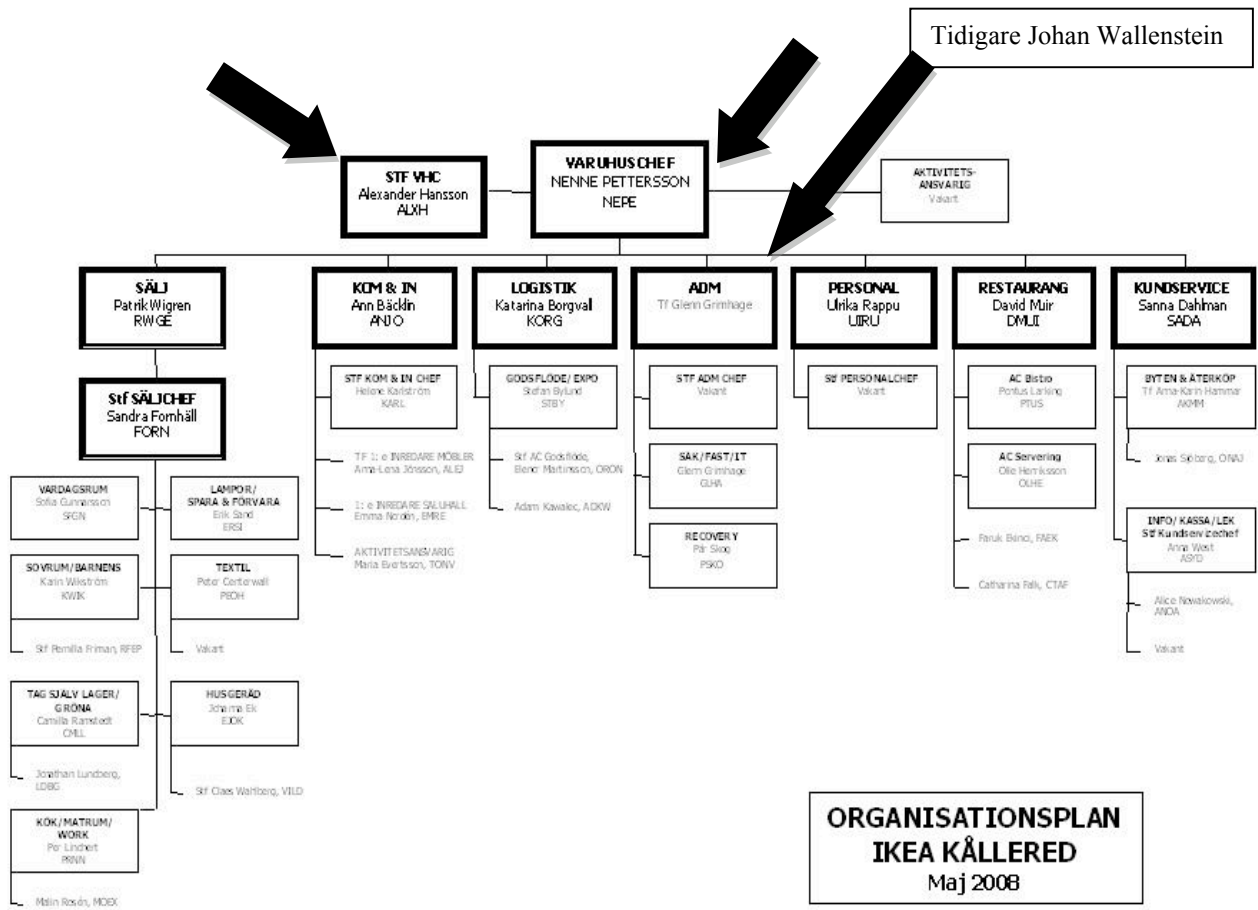
IKEA

Staff & Line responsibility, December 2007

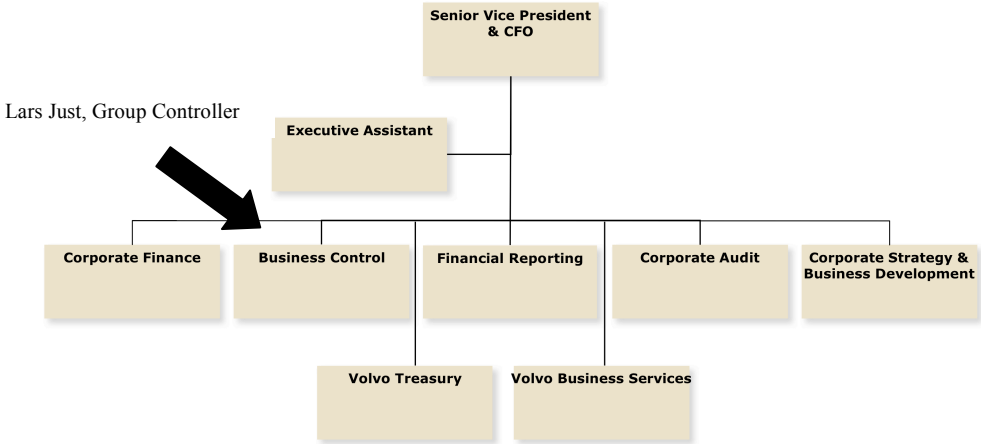


Retail regions, February 2008





AB Volvo Finance Organisation



Autoliv

Respondenten återfinns här i ett organisationsschema över en projektgrupp vilken ansvarar för implementeringen av ett globalt affärssystem.

