



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# FINANSKRIS!

Så påverkas företagens ekonomistyrning

**Magisteruppsats**  
**Strategisk och operativ ekonomistyrning med IT**  
Vårterminen 2009

**Handledare:**  
Urban Ask  
**Författare:**  
Karolina Johansson 840601  
Hannes Rydström 840312

---

## FÖRORD

*Vi vill inledningsvis ta tillfället i akt att tacka vår handledare Urban Ask, för vägledning och intressanta synpunkter.*

*Ett stort tack vill vi även framföra till våra respondenter. Ni har visat ett stort intresse i vår frågeställning och tagit er tid att delge oss värdefull information. Utan Er hade vår studie inte varit genomförbar.*

*Sist men inte minst vill vi önska företagen som representeras i vår studie lycka till med sitt sätt att styra företaget, mot ljusare tider!*

*Göteborg, mars 2009*



Karolina Johansson



Hannes Rydström

---

# SAMMANFATTNING

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,  
Strategisk och operativ ekonomistyrning med IT, Magisteruppsats, VT 2009**

**Författare:** Karolina Johansson och Hannes Rydström

**Handledare:** Urban Ask

**Titel:** Finanskris! – Så påverkas företagens ekonomistyrning

**Bakgrund och problem:** Finanskrisen har i dagsläget satt stor prägel på det svenska näringslivet. Turbulensen på den rådande marknaden har påverkan på företagen och hur de väljer att möta de nya förutsättningarna. Företagens omgivning karaktäriseras av osäkerhet och ovisshet och kan inte förutsägas. Det i sin tur präglar ekonomistyrningens utformning och fokus. Vi vill därför undersöka hur företagen förändrar sin ekonomistyrning på grund av finanskrisen. Förändrar företagen ekonomistyrningen och vad i så fall driver eller hindrar en eventuell förändring?

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är genom en övergripande bild, beskriva hurvida de utvalda företagen förändrar sin ekonomistyrning eller ej på grund av finanskrisen. Vi skildrar de bakomliggande drivkrafterna och barriärerna mot en eventuell förändring och på vilket sätt företagen förändrar ekonomistyrningen.

**Metod:** Studien är explorativ eftersom underlaget för ämnesområdet är begränsat. Genom en kombinerad abduktiv/induktiv ansats, har vi försökt se kopplingar till referensramen men även arbetat med att söka ett mönster utifrån empirin för att möjligtvis kunna se ett samband i hur företagen agerar. Undersökningen har genomförts med ett kvalitativt fokus.

## **Resultat och slutsatser:**

- De företag som verkar i en konjunkturkänslig bransch förändrar sin ekonomistyrning på grund av finanskrisen men inte de företag som representerar en stabil bransch.
- Det som till följd av finanskrisen driver företagen är direkta krafter. Dessa utgörs i vår studie främst utav ekonomiska faktorer i form av minskad efterfrågan.
- Cheferna kan även utgöra en barriär mot förändring, liksom medarbetarna.
- Förändringsprocessen är påfallande kortsiktig, och målet för de förändrande företagen är att överleva krisen.
- Förändringen har skett revolutionärt.
- Styrningen har blivit mer stram och fokus ligger mer på kostnaderna än på intäkterna i kristider.

**Förslag till fortsatt forskning:** Det vore intressant att om några år efter finanskrisen undersöka vad företagsledarna lärde sig och om de är bättre förberedda om en finanskris skulle inträffa igen. I detta sammanhang vore det även intressant att undersöka om företagen,

---

efter sviterna från krisen, lär av situationen och med tiden eventuellt förändrar ekonomistyrningen på en fundamental nivå på grund av förändrade marknadsförhållanden.

Det vore även intressant att mer djupgående studera vilka drivkrafter för förändring som förekommer i mer stabila branscher som i vår studie inte påverkas nämnvärt utav en finanskris.

**Nyckelord:** ekonomistyrningsförändring, finanskris, omgivning, drivkraft

---

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Bakgrund och problem</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Syfte</b> .....	<b>3</b>
<b>2 METOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Vetenskaplig forskningsansats</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Metodologiskt ställningstagande</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3 Intervjumetodik</b> .....	<b>4</b>
<b>2.4 Val av företag och respondenter</b> .....	<b>5</b>
<b>2.5 Reliabilitet och validitet</b> .....	<b>6</b>
<b>2.6 Källkritik</b> .....	<b>6</b>
<b>3 REFERENSRAM</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1 Omgivningens påverkan på företagen</b> .....	<b>8</b>
<b>3.2 Orsaker till förändring</b> .....	<b>8</b>
3.2.1 Förändringsdrivare och förändringsbarriärer.....	11
<b>3.3 Förändringsprocessen</b> .....	<b>14</b>
3.3.1 Förändring .....	14
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 AB Volvo</b> .....	<b>16</b>
4.1.1 Respondenten.....	16
4.1.2 Ekonomistyrning hos AB Volvo.....	16
4.1.3 Orsaker till förändring och förändringsdrivare .....	17
4.1.4 Förändringsprocessen och förändringen .....	17
4.1.5 Förändringsbarriärer .....	17
<b>4.2 Volvo PV</b> .....	<b>18</b>
4.2.1 Respondenten.....	18
4.2.2 Ekonomistyrning hos Volvo PV.....	18
4.2.3 Orsaker till förändring .....	19
4.2.4 Förändringsdrivare.....	19
4.2.5 Förändringsprocessen och förändringen .....	19
4.2.6 Förändringsbarriärer .....	20
<b>4.3 Stena Line</b> .....	<b>21</b>
4.3.1 Respondenten.....	21
4.3.2 Ekonomistyrning hos Stena Line .....	21
4.3.3 Orsaker till förändring .....	22
4.3.4 Förändringsdrivare.....	22
4.3.5 Förändringsprocessen och förändringen .....	22
4.3.6 Förändringsbarriärer .....	23
<b>4.4 TeliaSonera</b> .....	<b>24</b>
4.4.1 Respondenten.....	24
4.4.2 Ekonomistyrning hos TeliaSonera.....	24
4.4.3 Orsaker till förändring .....	24
4.4.4 Förändringsdrivare.....	25

4.4.5 Förändringsprocessen och förändringen .....	25
4.4.6 Förändringsbarriärer .....	25
<b>5 ANALYS.....</b>	<b>26</b>
5.1 Omgivningens påverkan på företagen .....	26
5.2 Orsaker till förändring och förändringsdrivare.....	26
5.3 Förändringsbarriärer .....	28
5.4 Förändringsprocessen och förändringen.....	29
<b>6 SLUTSATS .....</b>	<b>31</b>
6.1 Slutsatser .....	31
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	32
<b>7 KÄLLOR.....</b>	<b>33</b>
7.1 Elektroniska källor .....	33
7.2 Artiklar .....	33
7.3 Litteratur .....	34
7.4 Publikationer.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
7.5 Företagspublikationer .....	34
7.6 Internetkällor.....	34
<b>BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR .....</b>	<b>36</b>

## FIGURFÖRTECKNING

Figur 1- <i>Drivkrafter till förändring</i> (Innes & Mitchell 1990) .....	1
Figur 2 - <i>Krafter som påverkar förändringar</i> (Granlund 2001) .....	11
Figur 3 - <i>Kasurinens förändringsmodell</i> (Kasurinen 2002) .....	1
Figur 4 - <i>Krafter som förhindrar förändring</i> (Granlund 2001) .....	13
Figur 5 - <i>Illustration av påträffade faktorer utifrån Kasurinens förändringsmodell</i> .....	1

---

# 1 INLEDNING

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrunden till ämnesvalet och vår problemdiskussion. Här preciserar vi även syftet med vår uppsats.*

---

## 1.1 Bakgrund och problem

Efter flera år av stigande börskurser, sjunkande räntor, allt högre fastighetspriser, ökad sysselsättning och rekordvinster för det svenska näringslivet, vände den finansiella marknaden vid halvårsskiftet 2008. Den största orsaken till de spekulationer som fick marknaden att kollapsa var främst den ohållbara situationen på den amerikanska bolånemarknaden och de så kallade subprime-lånen. Subprime-lånen är en slags kreditkonstruktion för kunder utan självständig betalningsförmåga och med osäker eller låg kreditvärdighet (Balans 2008). Problem att betala lånen uppstod, vilket som småningom ledde till att husen övergick i bankens ägo. Det i sin tur orsakade en marknad med överskott på villor och huspriserna sjönk radikalt. Bankerna förlorade mycket pengar och finanskrisen tog fart och kom att påverka företag, världen över (Finanskrisen – steg för steg 2008).

Finanskrisen har i dagsläget satt stor prägel på det svenska näringslivet. Varsel, krispaket, likvidationer och en ständigt fallande börs karakteriserar det aktuella läget på finansmarknaden. Krisen har påverkat inte minst storföretag så som exempelvis Volvo i stor utsträckning. Turbulensen på den rådande marknaden har således stor påverkan på företagen och hur de väljer att möta de nya förutsättningarna. Företagens omgivning är präglad av osäkerhet och ovisshet i vad som kommer närmast. En osäker eller komplex omgivning kan inte förutsägas, vilket skapar en ofullständig bild av miljön kring företaget. Det i sin tur präglar ekonomistyrningens utformning och fokus (Chenhall 2003).

Ekonomistyrningens huvuduppgift är att påverka organisationens medlemmar så att företagets övergripande strategi uppnås (Anthony & Govindarajan 2001). För att uppnå de uppsatta målen använder organisationer diverse styrverktyg för att säkerställa den interna effektiviteten (Ax 2004). Finanskrisen har gett upphov till förändrade marknadsförhållanden och hårdare konkurrens om kunderna i så gott som alla verksamheter. Enligt Kasurinen (2002) finns det tre olika bakomliggande drivkrafter som påverkar hur ekonomistyrningen utformas: *motivators*, *catalysts* och *facilitators*. Dessa beskriver främst varför det uppkommer behov av att reformera ekonomistyrningen och vilka drivkrafter kring företagen som blir avgörande för en förändring, exempelvis förlorade marknadsandelar eller ny organisationsstruktur.

De nya förutsättningarna kräver att företagen ser över sitt sätt att styra på en fundamental nivå för att förbli konkurrenskraftiga på lång sikt och inte endast reagera på marknadens dynamik på kort sikt. Företagen måste förespråka ett generativt lärande. Lärandet handlar om att kontinuerligt ifrågasätta sättet att styra och förändra företagets strategier för att skapa stabilitet långsiktigt i en föränderlig omgivning (Kloot 1997). Nya förutsättningar på marknaden skapar både vinnare och förlorare och ekonomistyrningen har en viktig uppgift att guida företaget rätt i dessa tider, genom att hitta ett sätt att överleva både på kort som lång sikt. Osäkerheten och svårigheterna kring marknaden och finanskrisens påverkan gör det omöjligt för företag att prognostisera en sannolik framtid. Detta i sin tur skapar ovisshet och ytterligare komplexitet för företagen och hur de beslutar sig för att styra sin verksamhet.

Förändringen kan sedan ske på tre olika sätt. Antingen kan den ske formellt eller informellt vilket innebär att den är medveten eller icke-medveten. Den kan även vara evolutionär eller revolutionär vilket innebär att förändringen kan växa fram eller att den sker plötsligt i och med något oväntat händer i företaget eller dess omgivning. Den sista dikotomin handlar om de anställda och dess inställning mot förändring som både kan vara positiv eller negativ (Burns & Scapens 2000).

Som studenter inom ekonomistyrningsområdet ser vi det som en intressant möjlighet att undersöka företagens sätt att arbeta med ekonomistyrning i en för tillfället osäker och komplex omgivning i och med finanskrisen och lågkonjunkturen och vilka faktorer som blir avgörande för en eventuell förändring av ekonomistyrningen.

Vi anser också att det är möjligt att vissa företag inte väljer att förändra sin ekonomistyrning trots finanskrisen, varför även anledningen till detta är intressant att undersöka. Granlund (2001) har lyft fram faktorer som motverkar förändring så som till exempel knappa ekonomiska resurser eller en konservativ företagskultur. Det kan även vara så att företaget agerar i en bransch som inte är konjunkturkänslig och då kanske det inte finns anledning att förändra på grund av krisen.

Vi vill utifrån bakgrunden koppla ihop företagens nya förutsättningar till följd av den rådande finanskrisen med ekonomistyrningen.

Följande frågeställningar har formulerats:

- Förändrar företagen sitt sätt att styra på grund av finanskrisen?
- Vad driver förändringen?
- På vilket sätt förändrar företagen ekonomistyrningen för att möta effekterna av finanskrisen?
- Vilka barriärer mot förändring möter företagen?

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är genom en övergripande bild, beskriva huruvida de utvalda företagen förändrar sin ekonomistyrning eller ej på grund av finanskrisen. Vi skildrar de bakomliggande drivkrafterna och barriärerna mot en eventuell förändring och på vilket sätt företagen förändrar ekonomistyrningen.



---

## 2 METOD

---

*Att välja metod är att välja tillvägagångssätt för hur vi ska uppnå det syfte vi har med vår frågeställning. I detta avsnitt presenteras de metodologiska ställningstagandena vi har gjort, både inför framtagandet av referensramen, men även inför inhämtningen av det empiriska materialet. Vi presenterar även studiens validitet och reliabilitet.*

---

### 2.1 Vetenskaplig forskningsansats

Eftersom att vi har haft svårigheter att hitta relevant information inom området för vår frågeställning, har vi fått utveckla vår teoretiska bakgrund som en kombination utav ekonomistyrningsförändring och vad som i omgivningen kan tänkas påverka utformningen av ekonomistyrningen. Den knappa informationstillgången ledde oss därför mot en mer abduktiv/induktiv ansats. Abduktion är ett sätt att dra slutsatser om vad som är orsaken till en observation, det vill säga att man pendlar mellan induktion och deduktion. I ansatsen undersöks samband och slutsatserna gäller inte direkt utan bör omprövas genom praktiska försök för att på så vis stärka bevisbördan (Wallén 1996). Induktiva slutsatser handlar om erfarenhetsbaserad slutledning. Det innebär att vi utifrån observationer av erfarenheter sluter oss till en princip eller generell slutsats. Kärnan i det hela handlar om att vi går från empiri till teori för att komma fram till slutsatsen. Deduktiva slutsatser handlar om logisk slutledning, vilket kan sägas vara motsatsen till induktion. Deduktion föreligger när vi utifrån generella principer drar slutsatser om enskilda händelser. Det vill säga vi går från teori till empiri (Andersen 1998).

Ansatsen kändes lämplig då vi i vår undersökning ville använda det teoretiska material vi hade hittat som grund för intervjuerna, medan vi samtidigt var öppna för att inhämta nya kunskaper utanför det teoretiska materialet genom att se ett mönster i svaren hos respondenterna. Vi har således utifrån vår referensram kunnat sammankoppla den med den information vi erhållit vid intervjuerna men samtidigt hittat ny information och mönster utanför referensramen, vilket gör att vi har pendlat mellan de olika ansatserna.

### 2.2 Metodologiskt ställningstagande

Patel och Davidson (2003) menar att ändamålet med en metodbeskrivning är att ge läsaren en möjlighet att kritiskt granska studiens resultat. Vi kommer därför att redogöra hur vi har gått tillväga och klargöra vilka val vi har gjort under studiens gång för att ge läsaren en förståelse hur vi har genomfört studien. Studiens syfte och problemformulering avgör om ett kvalitativt eller kvantitativt tillvägagångssätt bör användas. Kvalitativa metoder karaktäriseras av avsaknaden av siffror, fokuset ligger istället på mjuka data som vanligtvis samlas in genom intervjuer eller observationer. Kvantitativa studier behandlar det empiriska materialet med hjälp av matematik och statistik (Holme & Solvang 1997). Eftersom att tanken med studien är att öka förståelsen hur ekonomiska kriser påverkar den ekonomiska styrningen har vi valt att använda en kvalitativ metod med öppna frågor för att få igång en diskussion kring ämnet som förhoppningsvis kan ge en ökad förståelse för detta fenomen.

### 2.3 Intervjumetodik

Den intervjumetod vi har valt att använda är den semistrukturerade intervjuformen där vi utgått från ett frågeformulär (Bilaga 1). En semistrukturerad intervju kräver enligt Svenning (2000) att intervjuaren är flexibel och kan frångå ordningsföljden i formuläret och låta den

intervjuade utveckla sina svar och tala fritt om ämnet i fråga. Intervjuaren har också möjlighet att utifrån den intervjuades berättelse, ställa en rad följdfrågor som är av intresse för forskningen. Att använda intervjuer som datainsamlingsmetod för empirisk data ger en stor flexibilitet då vi som forskaren kan följa upp de frågor som inte besvaras fullständigt (Bell 2006). I vår studie fick vi också möjlighet att ta kontakt med respondenterna i efterhand, så de kunde klargöra vissa områden där svaren var något otydliga. Eftersom vi före studiens start inte visste hur intervjuerna skulle komma att utveckla sig eller om respondenten skulle kunna komma med information som inte vi kunnat förutse, ansåg vi att semistrukturerad intervju var en passande intervjumetod eftersom vår forskning i hög grad är explorativ.

Att välja intervju som datainsamlingsmetod innefattar att forskaren samlar detaljerad data från ett färre antal respondenter. Denscombe (2000) skriver att forskaren skall tänka på om undersökningen behöver så detaljerad information som en intervju kan ge. I vår studie intervjuade vi personer som arbetade med ekonomistyrning på hög nivå och detta kan liknas vid att vi fick tillgång till vad Denscombe (2000) skriver, "Data baserad på privilegierad information" (s.133). Detta innebär att vår data grundar sig på information från människor i en speciell position.

När intervjuer genomförs är det viktigt att de sker på ett ställe där informanten känner sig bekväm (Denscombe 2000) och därför lät vi respondenterna själva välja plats för intervjun. Alla valde att genomföra den på sina egna arbetsplatser och intervjuerna tog cirka en timma vardera.

För att få med allt som sades i intervjuerna använde vi oss av både bandinspelningar och anteckningar. Anteckningarna användes främst för att försäkra oss om att vi fick med oss det viktigaste om ljudupptagningarna skulle misslyckas. Ljudupptagningar ger en komplett återberättelse av vad som sades men tar inte hänsyn till ickeverbal kommunikation (Denscombe 2000). Intervjuerna skrevs sedan ut ordagrant.

Vi är också medvetna om att intervju som datainsamlingsmetod har nackdelar. Dels kan det uppstå så kallad "bias" eller skevhet när data skall samlas in. Enligt Bell (2006) kan det uppstå skevhet i resultatet på grund av att forskaren kan påverka den intervjuade på ett sätt som inte är medvetet. Detta kallas enligt Bell (2006) och Denscombe (2000) för intervjuareffekt. Intervjuareffekten innebär att respondenterna ger olika svar beroende på hur de uppfattar intervjuaren. De faktorer som främst spelar in är kön, ålder och etniskt ursprung. Detta gör att forskarens personliga identitet kan vara avgörande för svaren. Dessutom har ämnets känslighet inverkan på hur stor intervjuareffekten blir. En annan risk är att respondenten ger de svar han/hon tror att forskarna vill ha för att till exempel göra forskaren glad. Detta leder till att datakvaliteten blir lidande. Intervjuareffekten är något som är mycket svårt att göra något åt eftersom de påverkande faktorerna är svåra att ändra på (Denscombe 2000). När vi intervjuade försökte vi undvika bias genom att vara så tillmötesgående och tydliga som möjligt. Ämnet som behandlades var inte heller personligt eller känsligt. Detta gör att respondenterna ofta blir mer ärliga i sina svar (Ibid).

## 2.4 Val av företag och respondenter

Kvalitativa studier baseras ofta på urval som sker på andra grunder än slumpmässigt (Svenning 2000). Vi hade önskemål om att företagen vi skulle analysera var stora företag eftersom dessa ofta enligt Chenhall (2003) har en mer utvecklad ekonomistyrning.

Vårt mål var att i studien intervjua sex olika nyckelpersoner i olika företag. Eftersom vi inte fick tag i någon som kunde hjälpa oss på fyra företag valde vi att ta kontakt med andra företag. Totalt tog vi kontakt med tio företag med verksamhet i Göteborgsområdet genom att ringa eller skicka e-post. Vi använde även en databas med före detta studenter som anmält intresse att ta emot studenter från Handelshögskolan i Göteborg för intervjuer. Om vi inte kom i kontakt med rätt person direkt fick vi vidare information om medarbetare som de ansåg vara mer insatta i ämnet i fråga. Vi önskade även att respondenterna skulle ha goda kunskaper inom vårt problemområde och ha insyn i företagets verksamhet. Respondenterna vi sedan fick kontakt med har positioner som ger dem god insikt i företagets ekonomistyrning och även en god överblick över företagets hela verksamhet. Företagen de arbetar på har svensk förankring med stor del av sin verksamhet baserad i Sverige. Vårt mål var att respondenterna skulle vara anställda i ett företag med internationell verksamhet för att kunna ge ett globalt perspektiv då den finansiella krisen är världsomspännande. Målet från början var att intervjua sex personer men två fick förhinder, varav en var tvungen att åka utomlands och en blev sjuk. Eftersom tiden var knapp, nöjde oss med de fyra kvarvarande.

Den urvalsmetod som kan liknas vid den som vi valde, kallar Denscombe (2000) för subjektivt urval. Syftet med subjektivt urval är att intervjua personer som besitter kompetens inom det område som forskaren är intresserad av. Intervjupersonen kan på så sätt ge relevanta svar. Tre av företagen i vår studie verkar i cykliska branscher och ett i en stabil bransch. Cykliska branscher är branscher som påverkas av konjunkturcyklerna, de gynnas av konjunkturuppgångar och missgynnas när konjunkturen går ner. De branscher som är oberoende av konjunkturen kallas stabila branscher. Målet var att ha fler i den stabila branschen men bortfallet gjorde inte detta möjligt.

## 2.5 Reliabilitet och validitet

För att bedöma det forskningsresultat som har tagits fram, används begrepp som reliabilitet och validitet. Reliabilitet eller pålitlighet, är ett mått på om en undersökning ger samma resultat vid två olika mättillfällen (Hartman 2004). För att öka reliabiliteten i vår studie använde vi oss ett frågeschema för att säkerställa att alla de intervjuade fick samma frågor. Enligt Bell (2006) finns det dock många faktorer som kan påverka intervjusituationen. De intervjuade i vår studie hade positioner på olika nivåer i de företag de var anställda, vissa var anställda moderbolag och vissa i dotterföretag och detta kan ha påverkat deras åsikter och därmed även reliabiliteten i vår studie.

Validitet eller giltighet, är ett mått på hur korrekt forskaren beskriver eller mäter det fenomen han/hon ska mäta (Hartman 2004). Detta innebär att forskaren måste granska sina frågor kritiskt. Vi formulerade våra frågor utifrån vår teoretiska referensram för att säkerställa att frågorna var relevanta för vårt problemområde. Vi bad även vår handledare om feedback innan vi bestämde oss för den slutgiltiga utformningen av frågorna.

## 2.6 Källkritik

I vår teoretiska referensram använde vi oss uteslutande av primärlitteratur från välrenommerade tidskrifter så som *Management Accounting Research* och *Journal of Management Accounting Research*. Vi valde primärlitteratur eftersom sekundärlitteratur ofta inte har samma djup och är inte lika detaljerade. Sekundärlitteratur är också ofta vinklad, eftersom summeringar och tolkningar av andras forskning lätt blir subjektiv. Även primärlitteratur bör granskas med ett kritiskt förhållningssätt (Hartman 2008). Detta innebär

att forskaren skall söka litteraturens styrkor och svagheter. Vi har försökt att använda oss av styrkorna i de artiklar vi har läst. När vi har granskat vår litteratur har vi haft i åtanke vem som är upphovsman till källan och vad som är författarens underliggande syfte med artikeln. Ibland vill forskaren ge en beskrivning av ett fenomen och ibland är det underliggande syftet att skapa någon form av opinion. Det hade varit önskvärt att använda flera olika tidskrifter för att minska det interna beroendet av källorna men vi ansåg att artiklarnas kvalitet var viktigare och därför kommer litteraturen från få tidskrifter. Vi har också försökt att använda litteratur som är så aktuell som möjligt. När en forskare skall granska de källor han/hon valt skriver Bell (2006) att man skall använda sig av källor som har anseende i forskningsvärlden, de skall vara citerade av andra forskare, rymma viktiga aspekter som forskaren vill belysa och vara aktuella inom forskningsområdet. Vi har därför använt källor från omtalade tidskrifter, skrivna av kända forskare som belyst vårt forskningsområde och de flesta är skrivna från 1997 och framåt. Artiklarna har hämtats från databaser som vi har haft tillgång till från Göteborgs Universitetsbibliotek.

## 3 REFERENSRAM

---

*I det här kapitlet presenterar vi hur omgivningen påverkar företagen och olika drivkrafter som kan vara de bakomliggande incitamenten till en förändring i ekonomistyrningen. Vi tar även upp förändringsprocessen, förändringen och eventuella barriärer som kan hindra att en förändring sker.*

---

### 3.1 Omgivningens påverkan på företagen

Contingency theory, situationsteori, har sedan lång tid tillbaka kopplats ihop med företagens ekonomistyrning. Teorin antyder att effektiviteten i styrningen av företaget beror på olika situationsfaktorer. Dessa faktorer är: omgivningen, teknologi, storlek, struktur, strategi och den nationella kulturen. Teorin handlar om att förstå företagets kontext och utifrån det hitta en lämplig ekonomistyrning. Omgivningen är en av de mest kraftfulla faktorerna för hur företag väljer att styra sin verksamhet enligt situationsteorin. Den allra största aspekten att ta hänsyn till vad det gäller omvärlden och företagets miljö, är just osäkerheten den innebär (Chenhall 2003).

När marknaden förändras skapas nya förutsättningar och förändrad komplexitet att ta hänsyn till. En osäker eller komplex omgivning kan inte förutsägas, vilket skapar en ofullständig bild av miljön kring företaget (Chenhall 2003). Företag som verkar i en dynamisk omgivning med ständiga förändringar så som exempelvis fluktuerande räntor, ny teknologi och förändringar i vad kunder efterfrågar, upplever en stor osäkerhet och svårigheter att prognostisera framtiden och att hitta lämpliga strategier (Karake 1997).

Enligt Miller och Friesen (1983) finns det tre olika perspektiv på omständigheter som påverkar omgivningen. Den första faktorn är *dynamiken* som råder på en marknad. Dynamiken är ett samlingsbegrepp för graden av förändringstakt och innovation, men inkluderar även ovissheten i leverantörernas och kundernas handlingsfrihet. Det handlar bland annat om förändring av kunders smak, risken för förändringar i den specifika branschen och produktions- och serviceteknologi. Nästa omgivande egenskap är *fiendskapet*. Det handlar om företagets konkurrenssituation och hur omfattande den är eller kan bli, mycket beroende på upp- och nedgångar på marknaden. Specifika exempel är pris, produkt, brist på arbetskraft och demografiska trender. Den sista egenskapen som påverkar företagets förmåga är *heterogeniteten*. Begreppet beskriver företagets komplexitet vad det gäller variationen på de marknader företagen verkar i. Stor variation ställer krav på mångfald i produktionen och skapar svårigheter för segmentering (Miller & Friesen 1983).

### 3.2 Orsaker till förändring

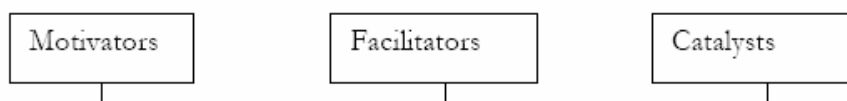
Det finns många teorier som försöker redogöra för hur förändringar sker i ekonomistyrning inom olika organisationer, men forskningen har inte koncentrerat sig på varför (Burns & Scapens 2000). De olika teorierna varför förändringen sker har väldigt olika utgångspunkter. Vissa har tagit sin utgångspunkt i institutionell teori så som till exempel Burns och Scapens (2000). Andra menar att det är beslutfattarna eller andra intressenter som avgör ekonomistyrningens fokus. När implementering av ABC-kalkylering bredde ut sig fick forskarna upp ögonen om vad som driver och påverkar företagen att införa nya ekonomistyrningsverktyg som till exempel Granlund och Lukka (1998).

Enligt Granlund och Lukka (1998) är de ekonomiska påverkansfaktorerna de som främst leder till förändringar i den ekonomiska styrningen. Makroekonomiska fluktuationer påverkar i allt högre grad hela den globala marknaden och företagen måste ständigt anpassa sig till de nya förhållandena, företags struktur och storlek utgör till exempel element som avgör i vilken grad företaget kan genomföra förändringar i styrsystemet. I oroliga tider använder sig organisationer av ekonomistyrning för att skapa stabilitet. Genom multinationella konsultfirmor genomförs liknande förändringar i företag världen över genom att de erbjuder liknande lösningar till liknande problem, exempel på detta är Total Quality Management och Just-In-Time. Även det faktum att företagen i sig själva har blivit multinationella har gjort att nya ekonomistyrningstekniker har spridits över nationsgränserna, detta har också lett till att den ekonomiska styrningen har homogeniserats. Informationssystem har underlättat implementeringen av nya tekniker i hela organisationen. Dessa IT-system leder också till att ekonomistyrningen blir allt mer standardiserad. Dock har forskning visat att företag i olika branscher kan regera olika på samma påverkansfaktorer (Ibid), men agerar de i en liknande miljö reagerar de på ett liknande sätt (DiMaggio & Powell 1983).

De tvingande påverkansfaktorerna är förändringar som görs på grund av att transnationella organisationer sätter upp regelverk som företagen måste följa. Exempel på transnationella institutioner kan vara North American Free Trade Agreement (NAFTA), European Union (EU) men även globala organisationer som till exempel Världsbanken och WTO. Dessa organ påverkar inte företagen direkt utan genom reglverket och direktiv. De förespråkar standardiseringen av internationella redovisningsregler som till exempel IFRS eller andra regleringar så som SOX. IFRS har inte bara lett till effekter på företagets redovisning utan även på dess ekonomistyrning. Men även fast ekonomistyrningen rör sig mot en homogenisering finns det ändå kvar lokala ekonomistyrningslösningar i internationella företag (Granlund & Lukka 1998).

Förutom påtryckningar från internationella organ kan förändringar i ekonomistyrningen ske på grund av påtryckningar från aktörer i företagets omgivning så som kunder eller leverantörer medan de enskilda staterna får allt mindre inflytande i företagen (Granlund & Lukka 1998).

Innes och Mitchell (1990) studerade i sin undersökning förändringar i ekonomistyrning i skotska elektronikföretag. De fann tre grundläggande faktorer till förändring. Förändringar uppstod inte enbart genom förändring i en beståndsdel, utan berodde på ett komplext samspel mellan flera olika faktorer. De tre olika faktorerna som de ansåg hade påverkan på förändringar i ekonomistyrningen var:



Figur 1- Drivkrafter till förändring (Innes & Mitchell 1990)

*Motivators* står för förändringar i organisationen och dess omvärld, så som förändrade marknadsförhållanden, förändringar i organisationens struktur eller nya sätt att producera varor. Korta produktcykler är en omständighet som sätter press på utveckling av ekonomistyrningen. *Catalysts* representerar de mer direkta krafterna så som förlorade marknadsandelar eller försämrade resultat. Andra faktorer är konkurrenternas handlingar, om de släpper nya produkter eller ändrar ekonomistyrningssystem kan detta leda till förändringar

i organisationer som agerar på samma marknad. Under denna kategori hamnar också ny personal som kommer med nya idéer och kunskaper till företaget. *Facilitators* utgör den sista faktorn och under denna kategori hamnar faktorer som vilka resurser ekonomistyrningspersonalen har tillgång till, exempel på resurser kan vara förfogande över kunnig personal eller företagens investeringar i redovisnings- och affärssystem. Moderbolaget kan också tvinga dotterbolaget att utveckla sin ekonomistyrning.

Burns och Scapens (2000) har däremot i sin forskning utgått från ett sociologiskt institutionellt perspektiv och de ifrågasätter rationaliteten i varför företag förändrar sin styrning. De anser att det inte bara är organisationer som kan institutionaliseras, utan även arbetsprocesser. Detta eftersom arbetsprocesser allt som oftast bygger på regler och rutiner (Burns & Scapens 2000). En institution kan definieras som:

*”a way of thought and action of some prevalence and permanence, which is embedded in habits of a group or the customs of people”* (Burns & Scapens 2000, s. 6)

Burns och Scapens (2000) menar att vissa beteendemönster och handlingar förväntas av medlemmarna i en organisation. Det kan till exempel vara ett beteende som är inbyggt i organisationskulturen. Institutionaliserings styrka beror i hög grad på hur länge den har funnits och även hur starkt stöd den har hos medarbetarna. Vissa mönster är alltså lättare att förändra än andra. Regler anger formella riktlinjer och finns för att styra organisationen i en önskvärd riktning. Dessa regler skapar ett handlingsmönster som medlemmarna i organisationen rättar sig efter och detta kollektiva handlingsmönster kallas de för rutiner. Rutiner kan även ligga till grund för förändringar i reglerna. När handlingarna har utförts under lång tid blir dessa institutionaliserade med nya regler och rutiner. De gamla rutinerna finns kvar inom organisationen och verkar som en konservativ kraft. Hur länge de gamla rutinerna finns kvar beror hur djupt rotade de var i organisationen.

Burns och Scapens (2000) menar att ekonomistyrningen i många företag institutionaliseras eftersom den inte ifrågasätts. I vissa företag är ekonomistyrningsverktygen så djupt rotade att de nästan är omöjliga att förändra. De framhäver tre sätt hur medarbetarna i organisationen kan påverka en förändring:

1. Medarbetarna kan göra motstånd mot förändring på grund av att olika intressen inom företaget.
2. Medarbetarna kan känna rädsla för förändring på grund av bristande kunskap.
3. Medarbetarna kan känna lojalitet till de gamla rutinerna vilket kan leda till motstånd mot förändring.

Efterliknande faktorer är de som härstammar från den institutionella teorin som arbetades fram av DiMaggio och Powell (1983), de menar att företag inte existerar i ett vakuum utan anpassar sig hela tiden till omgivningen och dess aktörer. Företag tenderar att efterlikna de aktörer som är mest framgångsrika. Nya ekonomistyrningslösningar kan också implementeras för att ekonomistyrningsavdelningen ska legitimeras sig själva och visa att de hänger med i utvecklingen.

Istället för att fokusera på påverkansfaktorer studerar Granlund (2001) vad som skapar stabilitet inom organisationens ekonomistyrning. Han ställer sig frågande till varför

styrningen inte förändras även fast det finns goda orsaker till förändring. Forskningen fokuserar på orsakerna varför ekonomistyrningssystem inte förändras även om det föreligger stora påtryckningar i företagens omvärld att förändra ekonomistyrningen. Målet med studien är att avslöja hur mänskliga, institutionella och ekonomiska faktorer påverkar ekonomistyrningen och genom att studera systemets stabilitet få nya insikter om förändring.

### 3.2.1 Förändringsdrivare och förändringsbarriärer

Stabilitet som också är ett område som är viktigt för förståelsen för förändring har inte fått någon större uppmärksamhet inom området. Tabell 1 visar vilka faktorer som leder till förändring i ekonomistyrningen (Granlund 2001). Faktorerna i tabellen är delvis överlappande men indelningen har gjorts för att förenkla det analytiska användandet. Granlund (2001) menar att den ekonomiska situationen är den enskilt viktigaste förändringsdrivaren i ekonomistyrningen. Omständigheter som kan leda till förändringar i det befintliga systemet är:

Tabell 1

#### Krafter som påverkar förändringar i ekonomistyrningen

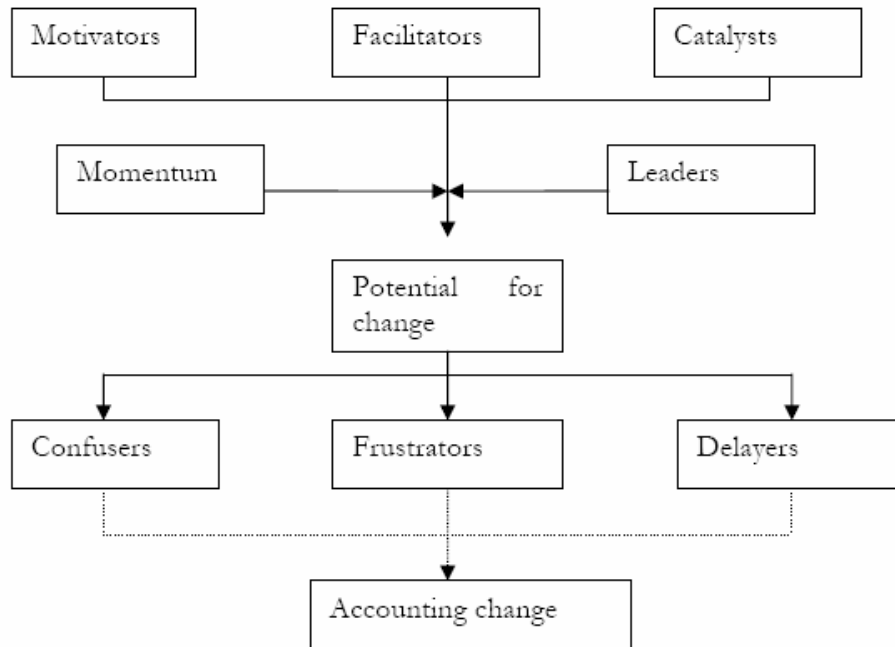
	<i>Förändring</i>
Ekonomiska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Användarna behöver bättre kostnadsinformation (Beroende på avreglering av marknaden, ökad konkurrens och framförallt en svår ekonomisk situation)</li> <li>• Användarna litar inte på det befintliga systemet</li> <li>• Ny och mer avancerad teknik för att förbättra ekonomistyrningen så som till exempel IT</li> <li>• Isomorfism - Företaget kopierar något annat mer framgångsrikt företag</li> </ul>
Institutionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultföretag påverkar företaget till förändring</li> <li>• En vilja hos användarna av ekonomistyrningsverktygen att förändra</li> <li>• Viljan hos en enskild chef eller controller att förändra styrningen</li> </ul>
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Någon sitter på expertkunskaper inom ett område</li> </ul>

Figur 2 - Krafter som påverkar förändringar (Granlund 2001)

Cobb et al (1995) däremot, utvecklade under senare år Innes och Mitchells modell för att undersöka ytterligare drivkrafter bakom förändring. De studerade förändring i ekonomistyrningen i engelska banker. De upptäckte då att det fanns vissa nyckelpersoner inom organisationen som kunde påverka förändringar, dessa kallade de för *leaders*. Dessa nyckelpersoner har ofta en högre befattning på strategisk nivå och kan genom sin drivkraft påverka hela organisationens utformning. De upptäckte också en företeelse de kallade för *momentum for change*, som är de slående faktorerna för förändring. En sådan påverkansfaktor är samarbete med externa organisationer som påverkar ekonomistyrningens utformning. Till exempel kan ett samarbete med en handelshögskola som bedriver forskning inom ekonomistyrning, påverka att det görs förändringar inom området (Cobb et al 1995).



Kasurinen (2002) utvecklade ytterligare förändringsmodellen som skapats av Cobb *et als* och Innes och Mitchell. Kasurinen kompletterade modellen genom att beskriva vilka typer av barriärer mot förändring som finns, *barriers to change*. Han delade in barriärerna i tre olika subgrupper: *confusers*, *frustrators* och *delayers*. Kasurinen fullständiga modell visas i figuren nedan.



Figur 3 - Kasurinen's förändringsmodell (Kasurinen 2002)

Kasurinen (2002) bidrag påvisar faktorer som förhindrar att förändringar sker i organisationen. *Confusers* skapar osäkerhet inom företaget på grund av att de personliga målen inte korrelerar med organisationens övergripande mål. Målen kan även skilja sig åt på de olika nivåerna på företaget, exempelvis kan divisionschefernas mål skilja sig från de som fattar beslut på operationell nivå. *Frustrators* innefattar faktorer som är kopplade till den rådande kulturen inom företaget om som kan avgöra om förändringen passar in eller inte. Slutligen barriären Kasurinen kallar för *Delayers*, som förhindrar förändring genom att det inte finns system som stödjer det nya sättet att styra eller att de inte finns någon tydlig strategi för förändringen inom företaget.

Granlund (2001) har också listat de faktorer i Tabell 2 som kan motverka förändring i den ekonomiska styrningen i ett företag utifrån sin tabell som beror på de ekonomiska, institutionella och individuella krafterna.

Tabell 2

## Krafter som förhindrar förändringar i ekonomistyrningen

<i>Skapar stabilitet</i>	
Ekonomiska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inte tillräckligt med ekonomiska resurser eller för lite personal för förändring (väga kostnader mot nytta)</li> <li>• Det nuvarande systemet bygger på avancerad teknologi</li> <li>• Om många förändringar både strategiska och operationella, kan skapa ett behov av stabilitet i vissa delar. Till exempel i ekonomisystemet</li> </ul>
Institutionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisk tröghet och mycket rutiner</li> <li>• En konservativ företagskultur</li> <li>• Redovisningsansvariga har kontroll över ekonomistyrningen</li> <li>• Att det i allmänhet blir turbulent i organisationen vid förändringar.</li> <li>• Rädslan hos enskilda personer att förlora makt vid införandet av ett nytt system</li> </ul>
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovisningsansvariga är rädda för att en större börda kommer att hamna på deras axlar</li> <li>• Begränsat stöd från ledningen (individuella relationer får ett fokus. (Kan också klassificeras som en institutionell faktor)</li> </ul>

Figur 4 - Krafter som förhindrar förändring (Granlund 2001)

Motsägelsefullt är att företagets ekonomi både är ett incitament till förändring samtidigt som det är ett hinder. Detta beror på att en ekonomisk kris kan ge upphov till förändring till en början, med när resurserna inte räcker till blir det istället ett hinder (Granlund 2001).

Medan omgivningen ständigt förändras i allt snabbare takt, måste företagen trots eventuella hinder för förändringen hitta ett sätt att bestå och överleva och även lyckas i den dynamiska miljön. Endast de organisationer som anpassar sig mot den förändrade omvärlden kommer att överleva (Euske *et al* 1993).

### 3.3 Förändringsprocessen

När företagen ständigt förändras i takt med den dynamiska omvärlden präglas ekonomistyrningen utav den processen. Berry et al (1995) beskriver ekonomistyrningen som:

*”the process of guiding organizations into viable patterns of activity in a changing environment”* (Berry et al hämtat från Kloot 1997, s. 51)

För att anpassa företaget till den förändrade miljön både externt och internt, ses organisationsförändringen, det så kallade organisatoriska lärandet som självaste förändringsprocessen. Inom förändringsprocessen och det organisatoriska lärandet finns det enligt Argyris (1977) och Kloot (1997) två olika perspektiv som talar om huruvida företaget reagerar på förändringen och vilka konsekvenser det får för de befintliga målen och strategierna. Dessa två perspektiv kallas för; *single loop learning*, även kallat adaptivt lärande och *double loop learning*, även kallat generativt lärande. När förändringsprocessen låter de befintliga policyerna och målen vara konstanta kallas det för *single loop learning*, adaptivt lärande. Alla redan existerande strategier, strukturer och handlingsplaner rekonstrueras inte och målet är att få företaget att överleva förändringen på kort sikt. Åtgärden ses som nödvändig för företagets överlevnad med innebär inte några radikala förändringar inom organisationen. Den andra typen av förändring, *double loop learning*, generativt lärande, innebär inte bara en tillfällig åtgärd för företaget så som *single loop learning*. Perspektivet har ett större fokus på självaste ifrågasättandet inom det organisatoriska lärandet för att på så sätt kontinuerligt skapa en ny bild utav företaget utifrån de nya omgivande omständigheterna. Syftet är att omstrukturera organisationen och strategin för att skapa stabilitet i den dynamiska omvärlden långsiktigt. Enligt Kloot (1997) är både adaptivt och generativt lärande nödvändiga för företagets överlevnad. Att överleva blir en kontinuerlig lärandeprocess för företagen för hur man ska förbereda sig för kommande förändringar, istället för att bara reagera på det som redan inträffat. Organisationer som har ett generativt lärande, är oftast mindre strukturerade och de har troligen ett mer informellt sätt att kommunicera än mer byråkratiska företag. Det generativa lärandet uppstår när företaget svarar på omvärldens förändring genom att reformera på en fundamental nivå.

#### 3.3.1 Förändring

Förändring kan enligt Burns och Scapens (2000) sedan ske på tre olika sätt. För det första kan förändringen vara *formell* eller *informell*. Formell innebär en medveten förändring i det befintliga systemet och detta kan ske genom att införa nya regler. Informell förändring innebär att omedvetna handlingar ändrar det nuvarande mönstret. För det andra kan en förändring vara revolutionär eller evolutionär, vilket innebär att förändringen kan ske plötsligt eller växa fram i den dagliga verksamheten. Revolutionära förändringar sker ofta när något speciellt händer i företaget och dess omgivning som vid till exempel plötsliga förändringar i de rådande marknadsförhållandena. Den sista dikotomin har är regressiv eller progressiv förändring. Regressiv förändring är en konservativ kraft som där medarbetarna med makt försöker behålla den befintliga strukturen. Progressiv förändring är en kraft som talar för utveckling och förbättring av ekonomistyrningen.

I och med den allt mer osäkra omgivningen har plattare organisationsstrukturer växt fram och det har blivit ökat fokus på processer och värdekedjor. Plattare organisationer behöver inte traditionella, hierarkiska kontrollverktyg. Istället krävs det att de anställda tar mer eget ansvar för beslutsfattande och resultat. Nya verktyg fokuserar mer på värdeskapande genom

exempelvis kundfokus eller Total Quality Management. Just värdekedjor baseras på horisontella relationer som också har blivit allt mer aktuellt på senare tid, istället för vertikala som i traditionella styrverktyg. För att förbättra den horisontella kontrollen är det viktigt att företagen även använder icke-finansiella mått så som balanced scorecard och inte lutar fullt ut på endast på vertikalt baserade budgetsystem (Kloot 1997).

En föränderlig omvärld ställer även stora krav på aktuell information ur ett bredare perspektiv. Uppföljningen av prestationer karaktäriseras av en högre grad av subjektivitet (Chenhall 2003). Transparens, externt fokus och mer icke-finansiella metoder är även viktiga delar för att underlätta förändring i ekonomistyrningen. Ju mer omfattande osäkerheten är kring ett företag, desto mer öppen och externt fokuserad tenderar styrningen att vara. Företag tenderar även att fokusera mer på en kombination av traditionell budgetstyrning och en mer social och flexibel kontroll mellan företagets hierarkiska nivåer. Effektiva organisationer kombinerar snäv kontroll för att rädda situationen kortsiktigt, med mer informella, öppna och flexibla kommunikationssystem för att tillgodose det ökade informationsbehovet. Samarbetet och dialogen mellan de överordnade cheferna och de underordnade cheferna prioriteras, för att på sätt kunna söka klarhet i orsakerna bakom de presenterade siffrorna (Chenhall 2003). Det ställs även stora krav på flexibilitet hos företagsledningarna (Karake 1997).

Ekonomistyrningen har dock visat sig bli allt mer formell och kopplad till budgetstyrning när omvärlden inte bara ter sig osäker, utan även turbulent och omständig (Chenhall 2003).

## 4 EMPIRI

---

*I detta kapitel presenterar vi de utvalda företagens situation och om de har påverkats utav den osäkerhet som råder kring finansmarknaden idag. Vi presenterar hur företagen har förändrat sin ekonomistyrning sedan finanskrisen startade och vilka barriärer de stöter på.*

---

### 4.1 AB Volvo



AB Volvo grundades 1924 på Hisingen i Göteborg och tillverkade från första början personbilar och har sedan dess utvecklats till en av världens största tillverkare av lastbilar, bussar och anläggningsmaskiner. Grundarna ansåg redan från starten att grundprincipen bakom allt som görs på Volvo är och måste alltid vara säkerhet. Detta eftersom maskinerna körs av människor. Sedan dess har principen genomtyrat företaget. Deras affärsidé är att tillhandahålla transportrelaterade hårda och mjuka produkter med överlägsen kvalitet, säkerhet och omtanke till miljön och till krävande kunder i utvalda segment (Årsredovisning 2008a).

Företaget har cirka 100 000 anställda och har kunder i ungefär 180 länder (Årsredovisning 2008a). Största delen av försäljningen sker i Nordamerika och Europa (Internetkälla 1). För att stärka sin strategiska position har företaget köpt bland annat Renault Trucks, Mack, Nissan, och amerikanska Ingersoll Rand's division för väganläggningsmaskiner (Årsredovisning 2008a).

#### 4.1.1 Respondenten

Respondent A arbetar som controller på AB Volvos huvudkontor. Han har även under sin tid som trainee på företaget varit runt i den övriga verksamheten, vilket gör att han har stor inblick. Avdelningen han jobbar på ansvarar för ekonomistyrningen, investeringarna som görs i verksamheten, produktkalkylering och internprissättning. Denna avdelning ansvarar också för affärsanalysen och följer upp resultatet varje månad, vilket rapporteras till koncernledningen. Respondenten har arbetat på företaget i fyra år.

#### 4.1.2 Ekonomistyrning hos AB Volvo

Under normala marknadsförhållanden, utgår alla ekonomer i företaget från en bok som kallas FPP i samband med ekonomistyrningen. Där finns alla regler hur man rapporterar, hur man redovisar och hur en investering ska se ut. Även hur man ska göra en produktkalkyl och hur man säljer saker internt finns med i FPP, även de vanliga styrverktygen.

AB Volvo styr även med hjälp av en årlig plan där de utmanar affärsområdena, genom att sätta upp försäljningsmål.

### 4.1.3 Orsaker till förändring och förändringsdrivare

Under hela 2007 och nästan hela 2008 har AB Volvo legat i kapacitetstaket i alla fabriker och orderböckerna växte konstant. Företaget började efter ett tag känna av att orderingången började minska. Detta var redan innan krisen. När finanskrisen väl var ett faktum minskade orderingången rejält och kostnadstrycket ökade. Kassaflödet blev allt sämre och företaget hade alldeles för höga kostnader ställt emot de minskade intäkterna.

### 4.1.4 Förändringsprocessen och förändringen

Enligt respondenten påverkas inte företagets långsiktiga strategi av krisen då detta är en viktig del för den framtida lönsamheten. Långsiktigheten måste således tas in i planeringen eftersom vissa projekt genererar pengar först om flera år. Det skulle skapa problem i framtiden om företaget skulle stå utan produkter att sälja, men balansgången är svår menar respondenten. I nuläget fokuserar AB Volvo mer på det som skapar värde för kunden.

Under krisen har det blivit mycket hårdare kontroll på att köpa in nya maskiner och byggnader och det har även blivit svårare att få pengar till nya produktprojekt. Vissa projekt har lagts på is eller lagts ner helt. De administrativa kostnaderna och försäljningskostnaderna som är en relativt stor post har reducerats. AB Volvo försöker på så sätt anpassa kostymen efter det rådande läget. Intäkterna och utgifterna måste gå jämt upp i slutet, när intäkterna går ner måste man få ner kostnaderna eller få upp intäkterna igen. Just nu ses det som omöjligt att få upp intäkterna och därför hamnar företagets fokus på att få ner kostnaderna, menar respondenten. Före finanskrisen låg fokus på försäljning men nu ligger det på kostnaderna. I bra tider är man inte lika noga med att fokusera på kostnaderna. I det rådande läget har AB Volvo istället för försäljningsmål, koncentrerat sig på utmaningar om hur lite pengar de olika affärsområdena kan spendera på olika saker.

Arbetet med att reducera kostnaderna kräver nedskärningar på alla plan. På huvudkontoret har man gjort allt för att skära ner.

Företaget har också centraliserats mer under krisen och direktiven har blivit mycket tydligare. Möjligen utnyttjas även mandatet från huvudkontoret mer, det vill säga mer styrning än stöd gentemot verksamheten.

### 4.1.5 Förändringsbarriärer

När företaget började se att krisen var på väg, försökte företaget dra ner på kostnaderna. Detta var dock svårt då det saknades förståelse för nedskärningarna ute i organisationen. När orderingången sjönk drastiskt ökade dock förståelsen och gensvaret för förändringen från verksamheten. Dock ser företaget fortfarande ett motstånd från personalens sida i och med förändringarna.

Att vara ett stort företag kan också ses som ett hinder för förändring. Besluten tar längre tid att genomföra och organisationen blir på så sätt trögare än i en mindre organisation.

## 4.2 Volvo PV



Volvo PV (Personvagnar) köptes 1999 ut från AB Volvo av Ford Motor Company som äger hundra procent av företaget. Volvo PV är till skillnad från ägarna Ford ett väldigt globalt företag som säljer bilar i länder runt om i världen. Alla bilar Volvo PV säljer internationellt tillverkas i Göteborg, Gent eller i Uddevalla. Företagets mål att fortsätta med imagen de ärvde från AB Volvo, nämligen att tillverka säkra bilar med hög kvalitet. Strategin för Volvo PV är att vara ett premiummärke och att Volvo ska vara en av de absolut säkraste bilarna. Utöver detta ska företaget leverera kundvärde i form av unik design, körglädje och praktiska bilar (Respondent B).

### 4.2.1 Respondenten

Respondent B arbetar som controller och är ansvarig för ekonomistyrningen av all logistik på Volvo PV:s fabrik i Torslanda och Engine & Chassis Center som även kallas för Bulyckefabriken. Ansvarsområdet innefattar godsmottagning och materialstyrning. Med andra ord all logistik från leverans till dess att produkterna monteras ihop i fabriken. Han har arbetat inom Volvo PV i elva år och har haft en rad olika befattningar, så som exempelvis arbete vid den centrala finanssenheten och produktionsenheten, men även med produktutveckling och som controller på Volvos fabrik i Gent. Respondenten anser sig själv ha en god översyn över hela företaget.

### 4.2.2 Ekonomistyrning hos Volvo PV

Sett till ekonomistyrningen hos Volvo PV används olika nyckeltal och balanserade styrkort i samverkan med olika handlingsplaner. Produktionsenheten är i framkant i sitt arbete med ständig förbättring, vilket även de andra enheterna har tagit efter. Volvo PV har enligt respondenten kommit väldigt långt i arbetet med ständig förbättring. Företaget har något som kallas för Volvo Cars Manufacturing Systems (VCMS). Systemet går ut på att bygga upp ett standardiserat arbetssätt och arbeta mycket med uppföljning. Arbetssättet blir väldigt kontrollerat och följs upp med nyckeltal. Uppföljningen är formell och alla arbetslag ute i fabriken har en tavla där man sätter upp alla sina nyckeltal och handlingsplaner. Företaget förespråkar direkta åtgärder vid röda siffror i form av handlingsplaner.

Hos Volvo PV är också ett visuellt ledarskap viktigt. Det är viktigt att inte bara sitta och samla in och analysera information, utan även att vara ute och kommunicera ute i organisationen. På så sätt försöker man implementera ett standardiserat arbetssätt. Även fast man sitter på en teknikavdelning och gör CAD-ritningar så ska man följa arbetssättet och ha ordning och reda på kontoret och det ska vara likadant i fabriken. Det är viktigt när folk från fabriken ser det. Detta kallas för visuellt ledarskap, att man arbetar lika överallt. Framförallt är målet med det visuella ledarskapet att man ska vara ute i företaget och vara en god förebild. Det är viktigt att diskutera och ta reda på problem själv, inte bara få det via omvägar. Källan som är viktig och det är viktigt att stötta åtgärder och att hjälpa till med förbättringsarbetet. Med Ford som ägare har företaget full insyn ibland annat nyckeltal. De undersöker även Toyota vad det gäller effektiviteten. Utefter all information försöker man sedan anpassa verksamheten efter de resurser och förutsättningar Volvo PV har.

### 4.2.3 Orsaker till förändring

Sedan finanskrisen har fokus flyttats och hela omvärlden spelar in allt mer. Volvo PV utnyttjar all information kring marknaden som det finns möjlighet att göra, bland annat inom ekonomistyrning, produktutveckling och marknadsfördelar. Under krisen har företaget främst fokuserat på vad konkurrenterna gör. Enligt respondenten är det svårt att definiera exakt vad som påverkar olika saker som händer i företaget och om det orsakas av finanskrisen, lågkonjunkturen eller den rådande konkurrenssituationen. Genom benchmarking inom Ford och andra företag har Volvo PV inhämtat information till exempel om hur många anställda de har på varje producerad bil, komplexitet i produkter och andra kostnadstal. Utifrån det har det sedan målen satts. Dock kan förändringen enligt respondenten inte sättas i ett direkt samband med finanskrisen utan snarare den allt mer komplexa konkurrenssituationen.

### 4.2.4 Förändringsdrivare

Lågkonjunkturen hade ännu inte tagit fart när förbättringsarbetet inom Volvo Cars Manufacturing antogs, det var som tidigare nämnt konkurrenssituationen som var bakgrunden till förändringen. Projektet kallas för "Best in Class" och målet är att Volvo PV:s tillverkningsenheter och fabriker ska tillhöra de tre bästa i Europa inom respektive område. Tanken bakom projektet är att fortsätta vara konkurrenskraftiga allteftersom kineserna börjar överta produktionen och på så sätt överleva en förändrad konkurrenssituation medan andra tillverkare faller bort. Till slut kommer lönerna att stiga i Kina och när de börjar närma sig samma lönenivå som i Europa kommer Volvo PV finnas kvar, eftersom de då tillhör toppen. Dock har den främsta drivkraften för en förändring av ekonomistyrningen sedan finanskrisens intåg, varit den kraftigt minskade efterfrågan på personbilar.

En annan förändringsdrivare är moderbolaget Ford som på grund av ekonomiska problem har ökat sitt inflytande över Volvo. Detta för att försäkra sig att inte Volvo gör några onödiga utgifter.

### 4.2.5 Förändringsprocessen och förändringen

Under aktuella marknadsförhållanden blir kortsiktighet och överlevnad fokus och strategin hamnar i skymundan. Generellt har fokuset på Volvo PV i och med situationen gått mot miljöbilar men även mindre bilar. Det stora och lyxiga har tonats ner.

Företaget ser mer kortsiktigt och i bättre tider mer långsiktigt vad det gäller marknadsstrategin. För Volvo PV handlar det just nu om att överleva och att reagera på situationen. De grundläggande faktorerna så som strategier och mål förblir orörda. På sikt begränsas produktutvecklingen och på kortare sikt är målet att beskära kostnadsmassan.

Ekonomistyrningen har blivit allt viktigare eftersom varenda krona blir avgörande för företagets överlevnad. Volvo PV har även gått från att vara en decentraliserad organisation, till att vara mycket mer toppstyrd. Orsaken är att företaget inte vågar ha ett delegerat ansvar som gör det svårare att kontrollera. Ledningen vill istället ha full kontroll över företaget. Genom centralstyrning och strikt kontroll på kostnader, ska målet med förändringen uppnås. Kassaflödet prioriteras framför redovisat resultat och det existerar inga försäljningsmål under alla omständigheter.



Respondenten upplever att företaget i goda tider försöker fokusera på en kundgrupp och en viss nisch, medan under dessa kristider följer man mer efter de som hittar ett bra spår för att överleva på marknaden. Att vara efterföljare för med sig risker och ska man vara konkurrenskraftig krävs det att man har egna fördelar utan att kopiera någon annan. Volvo PV har kopierat andra konkurrenters satsning på miljöbilar sedan finanskrisen startade, dock satsar de på ett eget produktkoncept. Satsningen går således i linje med ett av företagets kärnvärden, nämligen miljö.

Eftersom företagets orderingång (bland annat på grund av att Volvo PV ställt sig utanför det rabattkrig som pågår i USA) minskat kraftigt har företaget även infört anställningsstopp och produktionen är endast igång ungefär tre dagar i veckan. På grund av låga volymer skulle man kunna gå ner på ett skift, dock låser företaget sig på en lägre kapacitet vilket skapar svårigheter vid en eventuell uppgång.

Respondenten tror dock att konjunkturen kommer att vända inom två år och anser att företaget behöver behålla en viss optimism för att våga satsa i möjligaste mån. Att vara för defensiv betyder att kostnaderna är på noll och då finns man inte längre.

#### 4.2.6 Förändringsbarriärer

Omställningen är inte populär bland de anställda då det centrala beslutsfattandet skapar en tröghet inom organisationen. Detta skapar frustration för människor som vill lösa problem och är vana att ta ansvar och fatta egna beslut. Syftet med det toppstyrda systemet vad det gäller investeringar är att få kontroll på kassaflödet. Personalen har dock förståelse för förändringen. I en organisation som Volvo PV där det hela tiden pågår mycket förändring blir man som anställd van och kan hantera det. Dynamik är av den anledningen bra för företaget, dock med måtta. Det finns ju en fördel med stabilitet också. Det märker Volvo PV tydligt nu när mycket folk har blivit varslade. De kvarvarande får flytta runt, vilket gör att det är många som är nya på sitt jobb. Folk undrar hur de ska utföra sina uppgifter. Då ringer de någon som svarar att han inte heller vet hur man ska göra. Företag som ska klara den här typen av förändring måste ha en ganska hög rotation på folk internt. Detta anser respondenten att det varit brist på inom Volvo PV. Dock har rotationen på chefer varit hög inom företaget. Detta ses dock som negativt då de oftast inte hinner se konsekvenserna kring de beslut de fattar. Skulle cheferna få möjlighet att stanna längre i samma position, skulle förståelsen för konsekvensen av ett beslut öka och på så sätt även förändringsberedskapen.

Företaget upplever även andra typer av barriärer mot förändringen. En barriär är att kostnaderna för kapital har ökat, vilket gör att Volvo PV behöver låna för att betala leverantörer och för investeringar. Alla kostnader som inte direkt kan sammankopplas med den löpande produktionen eller nya produkter är bannlysta. Flera leverantörer har även gått i konkurs. Det skapar svårigheter i form av störningar i produktionen och Volvo PV kan vara tvungna att hjälpa dem att hålla igång till dess att man hittat en ny leverantör. Detta kan ses som en barriär för förändringen.

Ett annat hinder för förändringen är återförsäljarna som är ansiktet utåt i företaget och de som möter kunderna direkt. Många har svårt att överleva i lågkonjunkturen. Företaget har därför sedan krisen tog fart valt att satsa på de återförsäljarna med störst volymer, för att koncentrera försäljningen till större och färre distributörer.

Respondenten säger att även politiker och myndigheter kan utgöra ett hinder för förändring. Företaget har exempelvis en dialog med regeringen om att få låna pengar. Beslutet kan påverka Volvo PV i stor skala om regeringen inte beviljar lånet. Fastställandet får således stor inverkan på företagets fortlevnad.

Trots barriärer som kan hindra Volvo PV i sin förändring av ekonomistyrningen anser respondenten att företaget är enkelt att ställa om, mycket på grund av företagets decentraliserade organisationsstruktur.

### 4.3 Stena Line



Stena Line är ett av världens största färjerederier med en flotta på 35 fartyg som seglar 18 olika linjer inom Skandinavien, Irländska sjön och Nordsjön. Företaget är helägt av moderbolaget Stena AB som har sitt huvudkontor i Göteborg. Affärsidén är att passagerarna når sina destinationer och har en upplevelse som överträffar deras förväntningar och att Stena Line är ett transportföretag som kan frakta gods till sina destinationer på ett kostnadseffektivt sätt (Årsredovisning 2008b).

Företaget har 5700 anställda varav två tredjedelar arbetar ombord. De har även en starkt decentraliserad organisation. Detta för att besluten ska tas så nära kunden som möjligt. (Årsredovisning 2008b).

#### 4.3.1 Respondenten

Respondent C är manager för Corporate Planning and Control och för hela ekonomiplaneringsprocessen för Stena Line-koncernen. Här tas budgetar, prognoser och affärsplaner fram. Enheten har också ansvar för investeringsprocessen i koncernen. Avdelningen bedriver även analys, planering och rapportering med hjälp av ett BI-system. Där respondenten arbetar är det mer inriktat på framtiden och prognostisering, medan resten av ekonomiavdelningen är mer inriktad administrering av fakturor och uppföljning av budget. Respondenten har jobbat på samma position inom koncernen i nio år.

#### 4.3.2 Ekonomistyrning hos Stena Line

Ekonomistyrningen är ett prioriterat område i Stena Line. Sedan företaget lämnade börsen 2000, började verksamheten gå sämre och enorma kostbesparingsprogram sattes in vilket ledde till en ökad detaljstyrning. Idag är företaget väldigt budgetstyrt. Företaget arbetar med nyckeltal och balanced scorecard. Företaget lägger stort fokus på att ta fram uppdaterade prognoser, för att på så sätt kontinuerligt få en bild av den framtida situationen.

### 4.3.3 Orsaker till förändring

Det råder osäkerhet vad det gäller omgivningens utveckling. Respondenten menar att osäkerheten kring framtiden skapar svårigheter att fatta beslut, då ovissheten om konjunkturläget utveckling är stor. Många beslut som fattas kan senare visa sig vara fel beslut. Då är exempelvis vissa investeringar redan gjorda.

Osäkerheten omfattar hela branschen i stort. Branschen är kapitalintensiv med höga fasta kostnader eftersom kostnaderna inte skiljer sig så mycket åt om rutton är fullbelagd eller tom. Företaget behöver exempelvis en viss säkerhetsbemanning och fartyget drar nästan lika mycket bränsle även om fartyget går utan last. Detta påverkar i stor utsträckning den fasta kostnaden.

### 4.3.4 Förändringsdrivare

Finanskrisen har påverkat företaget i hög grad och försäljningen går för närvarande inte bra. Än så länge har det dock inte skett någon större förändring på privatresesidan, men företaget väntar sig mer kritiska signaler om låg försäljning när högsäsongen börjar i maj.

Sett till den skandinaviska marknaden är det många resor som går söderut till Danmark och till kontinenten, där valutorna står sig starka mot den svenska kronan. Detta medför att det blir dyrt för svenskarna att resa dit. Därför ser Stena Line istället en potential i att folk kommer att resa från kontinenten till Sverige, då kontinenten kan se Sverige som ett lågprisland. Det blir billigare för turisterna att komma till Sverige under rådande valutaomständigheter. Dock ser företaget en ökning av resandet till Storbritannien på grund av att pundet försvagats. Även mellan Storbritannien och Irland är det många som reser för att hälsa på vänner och släktingar. Detta resande sker även vid lågkonjunktur. Resandet på privatsidan kan således ses som en möjlighet att förändra rutternas så att utbudet anpassas utefter efterfrågan.

På fraktsidan har försäljningen på vissa sträckor påverkats negativt. Till exempel har trafiken mellan Göteborg och Tyskland som till stor del är driven av fordonsindustrin påverkats i hög utsträckning. Vissa linjer har backat med 50 procent mot föregående år, vilket slagit hårt mot fraktsidan.

Prognosen ser inte ljus ut i dagsläget och man ser ingen vändning. Företaget såg indikationer redan förra sommaren och sedan oktober har det gått dåligt. Med dessa drivkrafter för omställning tas initiativen till förändring både utav koncernledning och olika befattningshavare.

### 4.3.5 Förändringsprocessen och förändringen

Stena Line har ingen tydlig strategi hur de ska möta nedgången. Företaget tänker trots omständigheterna långsiktigt i besluten. Framst på grund av den finansiellt starka ägaren finns det en optimistisk syn på framtiden. Företaget är ekonomiskt väl rustat och respondenten anser att de av den anledningen har möjlighet att vara mer långsiktiga. Stena Line hoppas på att de i den unika situation de befinner sig i nu, med hjälp av sin långsiktigt fokuserade ägare, ändå kommer att kunna gå stärkta ur krisen. Företaget har resurser att utnyttja situationen och eventuellt slå ut någon konkurrent. Den starkaste överlever och situationer som denna behöver inte bara vara en nackdel, om situationen kan utnyttjas på rätt sätt. Kris föder även framgång

och allt behöver inte vara negativt, menar respondenten. Vissa linjer går extra bra nu på grund av att konkurrenterna har blivit tvungna att stänga sina linjer. På så sätt gäller det att både gasa och bromsa, optimera linjerna och dra ner där efterfrågan viker och expandera där efterfrågan ökar. Målet att tjäna pengar har inte ändrats på grund av krisen. Dock ändras fokus från att växa till att dra in på kostnader. Kapacitetsplaneringen blir extremt viktigt nu när vissa båtar går nästan tomma. Eftersom att efterfrågan inte är så stor som den har varit tidigare hamnar fokus på turlistan och man anpassar utbudet efter efterfrågan. Det leder även till att Stena Line försöker optimera och ha de största fartygen på de rutter där det är störst efterfrågan.

På de lägre nivåerna är det kostnadsbesparingsprogram som implementeras överallt. Besparingsprogrammen fokuserar bland annat på att dra ner på resor och inte ha lika mycket representation. Allt ses över, stort som smått. Det blir även mer detaljstyrning i form av kostnadskontroll utav i stort sett allt. Företaget har också ett bunkerbesparingsprogram för att dra ner på bränsleförbrukningen, till exempel på fartyg som går på natten där inte resetiden är lika viktig. För övrigt hamnar fokus främst på icke-finansiell uppföljning.

Företaget har även kollat över personalstyrkan, men personalnerdragningar genomförs i stort sett bara när man tar ur ett fartyg ur drift. Det har heller inte blivit mer centraliserad styrning, utan företaget har, trots krisen, behållit den decentraliserade företagsstrukturen.

#### 4.3.6 Förändringsbarriärer

Det finns en väldigt stor förståelse och acceptans bland de anställda för de förändringar som genomförs under rådande omständigheter. Det finns dock de som tycker att det är mycket som ska rapporteras in till huvudkontoret och att det ställs högre krav. Vid tidigare omorganisationer har förståelsen från personalens sida varit mindre. Respondenten menar att situationen idag är så uppenbar för de anställda, att de inte gör motstånd på samma sätt som tidigare.

En annan faktor som kan upplevas som ett hinder mot förändring kan vara ägaren. Det kan förekomma intressekonflikter mellan ledningen och ägaren, vilket kan skapa svårigheter för planerade förändringar och i värsta fall stoppar de helt.

Respondent C anser att han har all information han behöver vad det gäller det förflutna och saker som redan har hänt. Dock finner han en avsaknad av framtidsinriktad information, vilket gör det svårt att prognostisera framtiden och på så sätt klara upp den osäkerhet som finns kring företagens omgivning.

## 4.4 TeliaSonera



TeliaSonera är ett företag som erbjuder telekommunikationstjänster i Norden, Baltikum, Spanien, Ryssland och Eurasien. Företaget bildades 2002 då det svenska Telia och finska Sonera konsoliderades för att stärka sin marknadsposition. De största ägarna är svenska staten och de näst största ägarna är finska staten. Tillsammans äger

man 50 procent av bolaget. TeliaSonera strävar efter att alltid ligga i framkant i utvecklingen och tillhandahålla den senaste tekniken inom mobil- och internetrelaterade tjänster. Företagets strategi är att leverera produkter och tjänster till deras olika kundsegment genom att förstå deras framtida behov. Företaget har cirka 31000 anställda (Årsredovisning 2008c).

### 4.4.1 Respondenten

Respondent D är business controller med ett finansansvar. Företaget har en redovisningsavdelning som heter Finance Shared Centre, där görs all bokföring. Sedan har de även business control-enheter, som då analyserar förändringar och initierar förändringar i till exempel styrning. Mellan dessa enheter fungerar respondenten som en länk. Sedan 1990 har respondenten arbetat inom koncernen med hela processen, från redovisning till business control. Han har således stor inblick i företaget ekonomistyrning.

### 4.4.2 Ekonomistyrning hos TeliaSonera

Ekonomistyrningen i företaget är ett prioriterat område och utgörs främst utav redovisningen, balanced scorecard och ledningsverktyg hos de olika ledarna. Inom ekonomistyrningen har Telia styrtal men även analystal. Styrtalen är de mest prioriterade talen, medan analystalen stöttar styrtalen och ger djupare information om bakomliggande faktorer. Analystalen fungerar även som ett varningssystem som talar om det aktuella läget. Mycket av styrningen bygger dock på vad den högsta chefen vill för tillfället.

Telia jobbar mycket med prognoser och uppföljningen. De gör fyra prognoser om året som de kallar för rullande kvartalsprognoser, istället för budget. Det leder till att företaget kan förändra prognoserna successivt.

### 4.4.3 Orsaker till förändring

Enligt respondenten sa Telias VD för ett tag sedan att;

*”Ska man vara någonstans när det är kris ska det vara inom telekombranschen, för när det är kris då ringer folk varandra. Man åker inte på semester och man köper inte ny bil men man ringer kompisen och berättar att man har det för jäkligt.”*

Generellt har företaget inte märkt av någon direkt avmattning av finanskrisen. Det respondenten kan tänka sig skulle påverkas i första hand är företagssidan. Där är det möjligt att företagen säger upp dyra förbindelser eller förhandlar om vissa datanät. Oftast ligger dock sådana avtal på flera år, vilket gör att detta märks av först efter flera år då förhoppningsvis

krisen har lagt sig. Telia fortsätter att vara marknadsledande, trots lågkonjunkturen och finanskrisen. Företaget har skalfördelar men är samtidigt en stor och trög organisation.

Respondenten tror att i stort sett hela branschen går obemärkt genom krisen.

#### 4.4.4 Förändringsdrivare

I en stor organisation som Telia upplever respondenten en del vad han kallar för politik. Någon i organisationen får upp ögonen för något och driver frågan ett tag och kan även lyckas med att driva igenom vissa förslag. Sedan kan chefen meddela ett annat förslag och då styrs företaget av detta. Det är ett stort ledarberoende när det gäller vilken fråga som hamnar i fokus, menar respondenten. VD, Lars Nyberg, har haft ett oerhört stort inflytande över Telias organisation och varit en klar drivkraft för vissa förändringar, detta gäller exempelvis problemet med de olika systemen i koncernen som genererar olika siffror för samma sak. Företaget är i stort behov av att skapa "en sanning". På så sätt kan uppföljningen bli enhetlig och företaget kan på så sätt spara pengar och blir mer effektivt.

Istället för att se konjunkturläget som ett hot, ser Telia konjunkturen som en möjlighet att ertappa konkurrenter som får likviditetskris. Med sin starka ekonomi kan företaget på så sätt utnyttja situationen och få chans att utöka verksamheten.

#### 4.4.5 Förändringsprocessen och förändringen

Strategi och sättet att styra har inte förändrats på grund av finanskrisen. Företaget satsar nu rejält på One-projektet. Projektet bygger på att företaget ska ha ett och samma system över hela koncernen för att hitta "en sanning", varför företaget satsar på en implementering utav SAP. Målet är att använda samma system över hela koncernen.

Orsaken till att företaget inte har valt att förändra styrningen på grund av finanskrisen är att branschen inte är konjunkturberoende och därmed inte drabbas i större utsträckning.

#### 4.4.6 Förändringsbarriärer

Respondenten anser att företaget är bra på att förändra och att ställa om sin organisation. Sedan 1996 har företaget gjort en stor omorganisation var tredje år. Där emellan har det skett en rad medelstora förändringar. Organisationen är oerhört flexibel och lätt att ställa om. Personalen är dock mycket trötta på alla förändringar, och menar att de ständigt får börja om på nytt.

Telia kan även se det konstanta läget och välgången i företaget som en form av barriär för förändring. Enligt respondenten är det svårt att se en klar anledning till att förändra när allt rullar på i vanlig ordning.

---

## 5 ANALYS

---

*Analyskapitlet avser att undersöka det empiriska materialet mot referensramen som utgångspunkt. Analysen ska sedan ligga till grund för de slutsatser vi kommer att presentera i nästa kapitel och kommer således även att vara bakgrunden till svaret på vår frågeställning.*

---

### 5.1 Omgivningens påverkan på företagen

Efter att ha studerat de olika företagen utifrån vår referensram har vi sett en rad olika tendenser. Inte att förglömma är att finanskrisen och den nuvarande lågkonjunkturen utgör en mycket unik situation för marknaden och många företag har ingen tidigare erfarenhet från liknande situationer. Dagens läge kan därför ses som extrem i sitt slag. Detta skapar en stor osäkerhet kring marknaden och svårigheter i valet hur företagen ska agera.

Utifrån teorin skapad av Miller och Friesen (1983) är det främst dynamiken som i dagsläget påverkar företagens omgivning. Dynamiken utgörs främst av en omfattande osäkerhet över hur marknaden förhåller sig till den situation som råder. Vi kan genom begreppet se en koppling till en branschs konjunkturkänslighet. Under vår studie har vi sett en stor skillnad i hur företagen har påverkats av finanskrisen och hur de ställer sig till de eventuella problem som uppstår, beroende på vilken bransch de befinner sig i. Osäkerheten och komplexiteten ter sig således väldigt olika beroende på dynamiken kring företaget och branschen som helhet. AB Volvo, Volvo PV och Stena Line kan ses som betydligt mer konjunkturkänsliga än Telia, varför omgivningen kring dessa företag också kan ses som mer dynamisk. Precis som Karake (1997) menar så uppfattar även vi att dessa tre företag upplever en större osäkerhet kring framtiden och har därför svårt att prognostisera och hitta lämpliga strategier för en eventuell förändring. Telia som däremot inte befinner sig i en lika pressad miljö på grund av branschens stabilitet, känner inte av krisen överhuvudtaget. Att Telias bransch inte är känslig för cyklerna på marknaden gör att krisen inte pressat företaget mot en förändring. Förändringen som görs i och med införandet utav det nya SAP-systemet är således inte en följd av finanskrisen.

### 5.2 Orsaker till förändring och förändringsdrivare

Sett till drivkrafterna bakom förändringen ser vi en tydlig koppling till Innes och Mitchells modell (1990). Främst är det tydliga direkta krafter som påverkat situationen för de tre konjunkturkänsliga bolagen i form utav minskad efterfrågan och försämrat kassaflöde. Dessa direkta krafter, *catalysts*, kan ses som drivkraften bakom förändringen hos AB Volvo, Volvo PV och hos Stena Line. Utifrån modellen kan även drivkraften i form utav *motivators* kopplas till företagens situation och vara en kraft för förändring. Incitamentet inkluderar förändrade marknadsförhållanden i och med lågkonjunkturen, vilket också sätter press på utveckling och förändring av ekonomistyrningen.

Den finansiella krisen har gett upphov till en hårdare konkurrenssituation för företag som AB Volvo, Volvo PV och Stena Line då dess branscher har blivit hårt drabbade. Granlund (2001) menar att ökad konkurrens ger upphov till att det ställs högre krav på den interna

effektiviteten i företagen där ekonomistyrningen har en viktig uppgift. Även Granlund och Lukkan (1998) forskning visar på att makroekonomiska fluktuationer ger upphov till förändringar i ekonomistyrningen, vilket också skett i de företagen som verkar i cykliska branscher.

På AB Volvo märktes en minskning i orderböckerna av redan innan krisen hade tagit fart på allvar, detta efter flera goda år. När de såg minskningen drogs produktionen ner. Efter ett tag vek försäljningssiffrorna drastiskt och kostnadstrycket ökade vilket ledde till att AB Volvo var tvungna att börja skära ner på alla områden. Bakgrunden till förändringen är enligt respondenten den försämrade orderingång och en ökad kostnadsmassa.

Stena Line har också drabbats av krisen, än så länge mestadels på fraktsidan. Detta har lett till att företaget har behövt dra ner på vissa linjer. Mellan Sverige och Tyskland har fraktintäkterna minskat med 50 procent. På privat sidan har de än så länge inte märkt av det på samma sätt men de väntar sig att se resultatet av krisen när högsäsongen börjar. Men Respondent C förväntar sig även en nergång på privat sidan och detta har gjort att Stena Line har förberett sig för en vikande försäljning.

Volvo PV hade redan innan krisen börjat med ett förbättringsarbete för att möta den intensifierade konkurrensen från tillverkare ibland annat Kina. Sedan krisen kom har effektiviseringsarbetet blivit allt viktigare, inte bara på grund av den ökade konkurrensen från asiatiska låglöneländer, utan för företagets fortlevnad. Respondent B ansåg att vikande försäljningssiffror var en stark förändringsdrivare. Innan Volvo PV såg indikationer på svaga försäljningssiffror gjordes inga större förändringar.

Hos Volvo PV har förändringen delvis drivits utav vad DiMaggio och Powell (1983) kallar, institutionell isomorfism. Volvo PV har följt efter sina konkurrenter och satsat mer på miljöbilar, ett fokus som har förstärkts på grund av krisen. Ett ökat miljömedvetande har märkts av och företaget ser till styrkorna hos sina mest framgångsrika konkurrenter. Detta kan kopplas till de institutionella krafterna bakom förändring.

De vikande försäljningssiffrorna i de tre företagen som agerar i de cykliska branscherna har gjort att deras ekonomiska situation har förvärrats. Ekonomiska faktorer är det som enligt både Granlund och Lukkan (1998) främst är den faktor som driver en förändring i ekonomistyrningen. Respondenterna i de dessa tre företag ansåg sig tvungna att ”anpassa kostymen efter de rådande omständigheterna”. Enligt respondent C hade Stena Line inte samma press på sig som de andra i sin bransch som var aktiebolag. Stena Line har en finansiellt stark ägare som kan ta förluster nu för att ta marknadsandelar när konjunkturen vänder. Dock menade han att de var tvungna att anpassa sig till marknaden.

Telia har inte påverkats av finanskrisen enligt respondent D eftersom deras produkter inte är konjunkturkänsliga och därför har Telia inte haft något behov att förändra sin ekonomistyrning. Dock ändrar de ändå sin ekonomistyrning för tillfället, på grund av att de håller på att implementera ett nytt affärssystem. Från att ha haft väldigt många opålitliga



affärssystem till ett enda, vilket också är en ekonomisk förändringsdrivare enligt Granlund (2001). Det nya systemet kan ge upphov till ytterligare nya verktyg för den ekonomiska styrningen då konsulterna som implementerar systemen påverkar systemets utformning och användning. Detta är enligt Granlund (2001) en institutionell kraft som påverkar förändringen av ekonomistyrningen.

Cobb *et al* (1995) upptäckte i sin forskning att så kallade *leaders* hade stor inverkan på förändringen i ekonomistyrningen. Något som både respondent B, C och D tryckte på. Hos Volvo PV blev det en ökad toppstyrning där många beslut var tvungna att gå hela vägen upp till VD:n för att sedan vända. Även påtryckningar från ägaren till Volvo PV, Ford, hade inverkan på centraliseringen. På Stena Line hade ägaren inflytande över utformningen av ekonomistyrningen. Företaget som har en stark privat ägare hade enligt respondenten ofta personliga åsikter om hur ekonomistyrningen ska formges. Telias VD har ett stort inflytande på ekonomistyrningen men även enskilda eldsjälarna kan driva igenom beslut på lägre nivå. Sett till Granlunds (2001) tabell kan dessa krafter räknas som individuella, där både kunskaper inom organisationen och viljan hos chefer fungerar som drivkrafter för en förändring av ekonomistyrningen.

Den rådande kulturen i företaget är en viktig faktor som är avgörande för förändringar i ekonomistyrningen enligt Granlund och Lukka (2001) och Kasurinen (2002) och enligt samtliga respondenter är deras företag duktiga på att anpassa sig till nya utmaningar och personalen har en stor förståelse för att ledningen måste reagera, agera och anpassa sig till de rådande marknadsförhållandena.

### 5.3 Förändringsbarriärer

Under vår studie har vi sett att den främsta barriären mot förändring hos de tre konjunkturkänsliga företagen är vad Kasurinen (2002) kallar för *frustrators*. Företaget upplever en frustration bland medarbetarna främst i och med en allt mer central styrning.

Stena Line upplever även individuella krafter som förhindrar förändringen (Granlund 2001). Ett begränsat stöd från ägaren i och med intressekonflikter kan verka som en *confuser* enligt Kasurinen (2002) modell. De organisatoriska målen korrelerar därmed inte genom hela företaget.

Hos Volvo PV har förändringen även gett upphov till en tröghet i organisationen då inga beslut kan tas på lägre nivå, vilket gör att förändringarna tar tid. Ledningen vill ha kontroll över kassaflödet och även mindre investeringar måste godkännas av chefer på ledningsnivå. Situationen är liknande på AB Volvo. Kostnaderna för kapital ses också som en barriär för förändringen hos Volvo PV som befinner sig i en svår ekonomisk situation, vilket kan ses som en *delayer* enligt Kasurinen (2002). Bristen på kapital skapar svårigheter att genomföra förändringen, varför även den politiska aspekten som Volvo PV antyder kan verka som en *delayer*.

## 5.4 Förändringsprocessen och förändringen

Sett till förändringsprocessen går de tre påverkade företagens strategier ut på att överleva krisen. Eftersom att finanskris inte är ett allt för ofta förekommande fenomen, är företagen ovana vid den situation som uppstår. Förändringen måste ske snabbt eftersom konjunkturen påverkar företagen i de cykliska branscherna i stort sett omgående. Förändringsprocessen som kan kopplas till krisen utgörs därför främst utav adaptivt lärande, single loop learning. Företagen reagerar på omvärldens förändringar och ser överlevnad som det kortsiktiga målet. Möjligtvis kan det generativa lärandet, double loop learning, uppkomma på sikt som en långsiktig process om lågkonjunkturen håller i sig över några år. Företagen kan då inte längre överleva genom kortsiktiga lösningar och kan tvingas förändra verksamheten på en fundamental nivå. Detta återstår dock att utreda i en senare forskningsstudie.

När förändringen sen sker kan den ske på olika sätt enligt Burns och Scapens (2000). Förändringen som Volvo PV, Stena Line och AB Volvo går igenom ser vi som revolutionär, då den sker på grund utav plötsliga förändringar i omvärlden (Burns & Scapens 2000). Krisen kom oväntat och slog till med kraft mot företagen i de cykliska branscherna, vilket gjorde att de var tvungna att anpassa sig snabbt efter de nya marknadsförhållandena. Förändringen kan även vara formell eller informell. Företagen i vår studie utför formella förändringar till följd av krisen för att möta problemen, eftersom förändringarna de har gjort är medvetna och inte något som skett omedvetet.

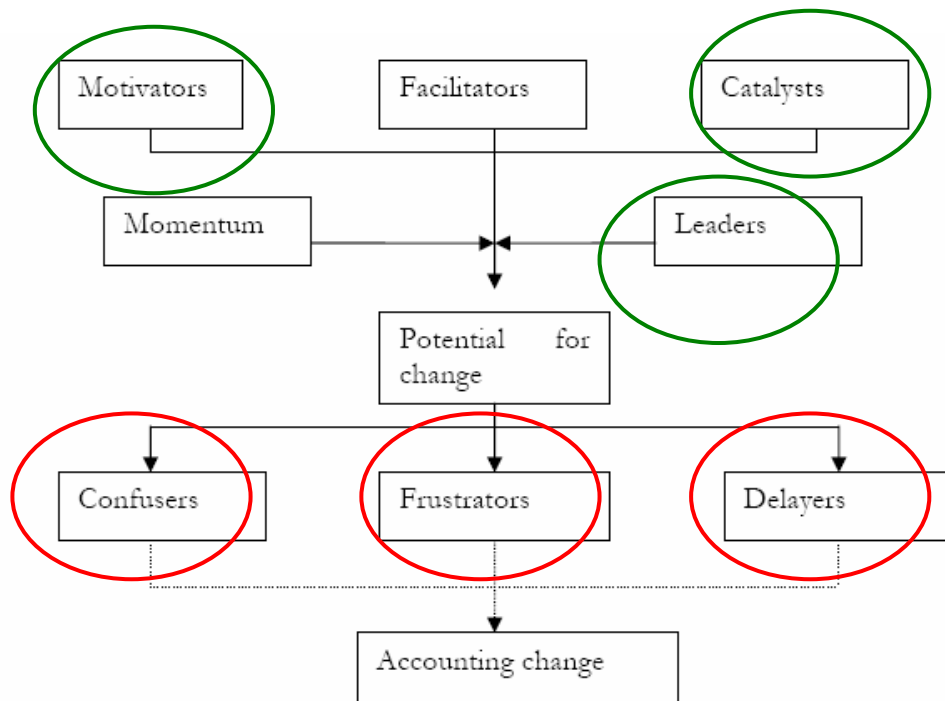
Kloot (1997) skriver att osäkerhet i omgivningen ger upphov till en plattare organisationskultur och att de inte längre behöver det traditionella, hierarkiska kontrollverktygen. Dock hos Volvo PV, Volvo AB och Stena Line har de traditionella verktygen som till exempel budgetstyrning fått renässans då företagen vill ha kontroll över sina kostnader, vilket motsäger Kloots (1997) teori. Enligt Chenhall (2003) blir, till skillnad från Kloots teori, ekonomistyrningen allt mer formell och kopplad till budgetstyrning när omvärlden är turbulent, osäker och omständig. När stor osäkerhet råder i företagens omgivning tenderar de att fokusera externt på icke-finansiella mål men de kan även använda snävare ekonomistyrning för att rädda företagen kortsiktigt (Chenhall 2003). På ett liknande sätt har företagen i de cykliska branscherna reagerat mot krisen. De har tillfälligt blivit mer toppstyrda och det har blivit en tätare dialog mellan ledningen och de anställda.

Sammanfattningsvis kan vi säga att vissa av drivkrafterna i Kasurinens modell anträffas även som en drivkraft hos företagen. *Motivators* i form av förändrade marknadsförhållanden och *catalysts* som de direkta krafterna så som minskad efterfrågan, är de tydliga förändringsdrivarna hos företagen i de cykliska branscherna.

Även *leaders* har ett stort inflytande på de tre konjunkturkänsliga företagen där ökad toppstyrningen sätter stor prägel på företagens benägenhet att förändra. Även Telia i den icke-cykliska branschen ser ledarskapet som en stor drivkraft för förändring.

De tre företagen från de cykliska branscherna ser främst motståndet från personalen, *frustrator*, som den största barriären mot förändring. Stena Line upplever även

intressekonflikter mellan ägarna och ledningsgruppen, vilket splittrar målsättningarna. Detta kan ses som en *confuser* som försvårar för företaget att genomföra förändringar. Även den tredje barriären, *delayer*, kan även urskiljas hos Volvo PV. Den ökade toppstyrningen till följd av finanskrisen skapar en tröghet i organisationen och besluten tar på så sätt längre tid.



Figur 5 - Illustration av påträffade faktorer utifrån Kasurinen's förändringsmodell

## 6 SLUTSATS

---

I detta avslutande avsnitt presenterar vi de slutsatser vi kan härleda utifrån vårt analysunderlag. Vi presenterar därmed resultatet av vår studie och vi besvarar vår frågeställning. Under detta kapitel ges även förslag på fortsatt forskning.

---

### 6.1 Slutsatser

De undersökta företagen har sett utifrån vår studie olika förutsättningar att klara sig igenom en finanskris och hur de påverkas utav omvärldens förändringar. Generellt sett är branschen företagen verkar i avgörande för hur de påverkas utav de makroekonomiska fluktuationerna. I enlighet med vår studie har vi endast sett effekterna utav finanskrisen hos de företag som verkar just i de branscher som är känsliga för marknadens cykler i allmänhet, det vill säga Volvo PV, Stena Line och AB Volvo, vilket kan ses som en naturlig förklaring. Telia som agerar i en stabil bransch har inte känt av några följder av finanskrisen.

Vad som kännetecknar de uppenbara förändringsdrivarna är både indirekta och direkta krafter från omvärlden. Det är den dynamiska omvärlden i sig, *motivators*, som skapar de indirekta krafterna mot företaget. Dessa i sin tur leder till direkta krafterna, *catalysts*. De direkta krafterna så som minskad efterfrågan blir den uppenbara drivkraften som påverkar företagets verksamhet direkt. Minskad efterfrågan är den faktor som kan härledas till den försämrade situationen hos de tre konjunkturkänsliga företagen. Detta leder till alltför höga kostnader i förhållande till intäkter, vilket försämrar kassaflödet. De direkta ekonomiska krafterna, *catalysts*, är de som enligt Granlund och Lukka (1998) främst driver en förändring i ekonomistyrningen, vilket även bevisas i vår studie. Företagen kände sig tvingade att anpassa sin situation efter det rådande läget och de upplevde således inget annat alternativ.

Precis som Cobb *et al* (1995) upptäckte i sin forskning kunde även vi erfara chefernas inflytande över ekonomistyrningsförändringen. Detta har även bevisats av Granlund (2001) sett som individuella krafter som påverkar förändringen inom organisationen. Cheferna kan enligt Granlund (2001) utgöra både en drivkraft och barriär, vilket stämde väl med de undersökta företagen.

Den barriären som de tre drabbade företagen upplevde gemensamt var organisationens inställning till förändringen, enligt Kasurinen en *frustrator*. Frustrationen berodde över lag på den ökade toppstyrningen som förändringen för med sig och den tröghet inom organisationen som skapas därav.

Förändringsprocessen har hos företagen i de cykliska branscherna setts som kortsiktig. Målet är endast att överleva krisen. De har reagerat på omvärldens fluktuationer i möjligaste mån och sett situationen ur ett kortsiktigt perspektiv. En finanskris kan således inte skapa generativt lärande förutom på sikt, då företagen möjligtvis lär sig av tidigare kriser och misstag. En finanskris kan dock vara svår att urskilja långt innan den infaller och det generativa lärandet är något som sker över en längre tidsperiod än det adaptiva, vilket gör att

vi endast kan sammankoppla det sistnämnda lärandet med den tidsaspekt en finanskris innebär. Förändringen har över lag varit revolutionär vilket säger sig naturligt för ett konjunkturkänsligt företag i och med en finanskris. Volvo PV, Stena Line och AB Volvo har alla tre tagit medvetna beslut om hur en förändring ska ske, varför förändringen är formell. Styrningen har överlag i enlighet med Chenhall (2003) blivit mer stram och formell. Fokus ligger på kostnadsmassan i osäkra tider och inte på intäkterna.

#### **Omgivningens påverkan:**

- Företagen som är i en konjunkturkänslig bransch förändrar alltså sin ekonomistyrning på grund av finanskrisen. Företaget i vår studie som representerar en stabil bransch har inte påverkats av finanskrisen har därför inte heller förändrat sin styrning.

#### **Orsaker och drivkrafter för förändring:**

- Det som till följd av finanskrisen driver företagen är direkta krafter *catalysts*. Dessa utgörs i vår studie främst utav ekonomiska faktorer, här minskad efterfrågan, som enligt Granlund och Lukka (1998) är de vanligaste drivkrafterna bakom förändring. Även cheferna utgör en stor kraft för förändringen inom de tre företagen.

#### **Barriärer mot förändring:**

- Cheferna kan även utgöra en barriär mot förändring, liksom medarbetarna. Detta kan ses som en *frustrator*.

#### **Förändringsprocessen:**

- Förändringsprocessen är påfallande kortsiktig, där målet för de förändrande företagen är allt överleva krisen.

#### **Förändringen:**

- Förändringen har skett revolutionärt. Besluten om hur förändringen ska ske är hos alla företagen medvetna, därmed formella.
- Styrningen har blivit mer stram och fokus ligger mer på kostnaderna än intäkterna i kristider.

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

Det vore intressant att om några år efter finanskrisen undersöka vad företagsledarna lärde sig och om de är bättre förberedda om en finanskris skulle inträffa igen. I detta sammanhang vore det även intressant att undersöka om företagen, efter sviterna från krisen, lär av situationen och med tiden eventuellt förändrar ekonomistyrningen på en fundamental nivå på grund av förändrade marknadsförhållanden.

Det vore även intressant att mer djupgående studera vilka drivkrafter för förändring som förekommer i mer stabila branscher som i vår studie inte påverkas nämnvärt utav en finanskris.

## 7 KÄLLOR

### 7.1 Elektroniska källor

Finanskrisen – orsak och risk för svenska företag. *Tidskriften Balans*, 11, 2008.

Dagens Nyheter. *Finanskrisen – steg för steg*. Tillgänglig:

<http://www.dn.se/content/1/c6/84/91/17/Finanskrisen.pdf>. Hämtad 2009-01-29

### 7.2 Artiklar

Argyris C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*. sept-okt, 59-72.

Burns J. & Scapens R. (2000). Conceptualizing Management Accounting Change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25.

Chenhall R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting organizations and society*, 28, 127-168.

Cobb I. & Helliar C. & Innes J. (1995). Management Accounting Change in a Bank. *Management Accounting Research*, 6, 155-175.

Euske K. J. & Lebas M. J. & McNair C. J. (1994). Performance Measurement in an International Setting. *Management Accounting Research*, 4, 275-300.

Granlund M. (2001). Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research*, 12, 141-166.

Granlund M. & Lukka, K. (1998a). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153-179.

Innes J. & Mitchell F. (1990). The process of change in management accounting: some field study evidence. *Management accounting research*, 1, 3-19.

Karake Z. A. (1997). Managing information resources and environmental turbulence. *Information management & computer security*, 5/3, 93-99.

Kasurinen T. (2002). Exploring Management Accounting Change: the Case of Balanced Scorecard Implementation. *Management Accounting Research*, 13, 323-343.

Kloot L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management accounting research*, 8, 47-73.

Miller D. & Friesen P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.

### 7.3 Litteratur

Andersen Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Anthony, R. Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems*. McGraw Hill/Irwin: Boston

Ax C. (2005). *Den nya ekonomistyrningen* (3:e rev. uppl). Malmö: Liber AB

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund

Denscombe M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur: Lund

Holme, I. Svenning, B. (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund

Patel, R. Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur: Lund

Svenning C. (2000). *Metodboken* (4:e rev. uppl). Eslöv: Lorentz Förlag

Wallén G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund

### 7.5 Företagspublikationer

*Delårsrapport 10.1 – 31.12.2008* (2009). Utgiven av AB Volvo. Göteborg: AB Volvo

*Årsredovisning 2007* (2008a). Utgiven av AB Volvo. Göteborg: AB Volvo

*Årsredovisning 2007* (2008b). Utgiven av Stena AB. Göteborg: Stena AB

*Årsredovisning 2007* (2008c). Utgiven av TeliaSonera AB. Stockholm TeliaSonera AB

### 7.6 Internetkällor

Internetkälla 1:

<http://www.industrivarden.se/templates/Holdings.aspx?id=26314&epslanguage=SV> (2009-03-02)  
17:12

Internetkälla 2:

<http://www.volvocars.com/intl/corporation/Pages/default.aspx> (2009-03-02) 18:25



## BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR

- 1) Vilken roll har du på företaget?
    - Position?
    - Namn?
    - Bakgrund?
    - År i företaget?
  - 2) Hur använder du ekonomistyrning i ditt jobb? Vilka styrverktyg?
  - 3) Hur har finanskrisen påverkat ert företag?
  - 4) Hur har finanskrisen påverkat branschen och marknadsförhållandena i stort?
  - 5) Har ni någon tydligt utarbetad strategi?
  - 6) Är ekonomistyrningen ett prioriterat område i ert företag?
- 
- 7) *Har ni och i så fall på vilket sätt har ni medvetet förändrat ert sätt att styra sedan finanskrisen startade?*
    - 1) Vem/vilka tog initiativ till förändringen? Var det direktiv från ovan eller eget initiativ?
    - 2) Vad utlöste förändringen? Specifika faktorer?
    - 3) Vad är målet med förändringen?
    - 4) Vilken strategi har ni för att nå målet?
    - 5) Vad förändrar ni konkret?
    - 6) Hur ställer sig den anställda till förändringar i den ekonomiska styrningen?
    - 7) Upplever du att det finns några andra barriärer mot förändring?
    - 8) Har ni en företagskultur och företagsstruktur som passa till förändring?
    - 9) Upplever du att du får all den information du behöver?
    - 10) Tar ni efter andra företag i er omgivning som har varit framgångsrika inom området?
- 
- 1) Varför har ni inte valt att förändra den ekonomiska styrningen?
  - 2) Vilka barriärer upplever ni förhindrar förändring?
  - 3) Har ni genomfört en förändring innan lågkonjunkturen kom?
  - 4) Fungerar alla rutiner bra?
  - 5) Har ni en företagskultur och företagsstruktur som inte passar till förändring?
  - 6) Få du all den information som du behöver?