



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Gap mellan ideal och faktisk ekonomistyrning

- En fallstudie om SKF

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2012

Handledare:
Mikael Cäker

Författare:
Frida Christiansson
Diba Ibrahimkhil

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Mikael Cäker för hans tillgänglighet, vägledning och värdefulla tips som vi fått under tiden som uppsatsen skrivits.

Vidare vill vi framföra ett stort tack till alla respondenter på SKF som tagit sig tid och gjort denna uppsats möjlig: Joacim Fogelström, Peter Thorpman, Susanne Hägglund, Christer Bergagård, Mattias Lindh och Sten Karlsson. Ni har breddat vår förståelse för hur olika styrmedel i ett styrpaket implementeras, används och samordnas.

Vi vill även framföra ett speciellt tack till Susanne Hägglund som hjälpt oss att komma i kontakt med övriga respondenter och sett till att vi fått den empiriska information vi behövt för att skriva vår uppsats.

Frida Christiansson

Diba Ibrahimkhil

Sammanfattning

*Kandidatuppsats i företagsekonomi, ekonomistyrning
Höstterminen 2012
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet*

Titel: Gap mellan ideal och faktisk ekonomistyrning - En fallstudie om SKF

Författare: Frida Christiansson och Diba Ibrahimkhil

Handledare: Mikael Cäker

Bakgrund och problem: Att utforma ekonomistyrningspaket (styrpaket) är mycket komplext, men viktigt för att överleva lågkonjunkturer och lyckas i dagens snabbt föränderliga och konkurrensutsatta miljö. Styrpaketets utgångspunkt är företagets vision och mission, vilka övriga delar i styrpaketet på sikt ska bidra till att implementera. Vid utformning av styrpaketet måste både interna och externa faktorer beaktas, samtidigt som styrpaketets samtliga styrmedel måste samordnas och användas på ett sätt som leder till måluppfyllelse. Ideala styrpaket leder alltså till att medarbetare agerar i enlighet med företagets mål. Dock skiljer sig det ideala styrpaketet ofta ifrån det faktiska, det vill säga så styrpaketet uppfattas och används i praktiken.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att förklara uppkomsten till gap mellan ett idealt och faktiskt styrpaket, vilket kräver förståelse kring hur styrpaketet är anpassat efter situationsbaserade faktorer, hur styrmedlen används i praktiken och hur styrpaketets nya och gamla styrmedel är utformade och samordnade för att på sikt implementera vision och mission.

Avgränsningar: Studien är avgränsad till att undersöka ett styrpaket inom ett affärsområde inom SKF.

Metod: För att förklara uppkomsten till gap mellan ett idealt och faktiskt styrpaket behövde vi studera ett styrpaket på djupet, varför vi gjort en fallstudie baserad på sex kvalitativa intervjuer. För att identifiera gap har vi använt vår analysmodell som är baserad på befintlig teori, och förklaringarna till gapens uppkomst har vi återfunnit i vår teoretiska referensram, eller direkt i empirin.

Slutsats: Vi har identifierat tre huvudsakliga förklaringar till gapens uppkomst, varav två har påverkats negativt utav lågkonjunkturen. Den första förklaringen är bristande implementeringsarbete som påverkats negativt av lågkonjunkturens kostnadsfokus. Den andra förklaringen är motstridiga styrmedel, framförallt har rullande forecast påverkat andra styrmedel negativt, delvis på grund av stora budgetnedskärningar som hänger samman med lågkonjunkturen. Den sista förklaringen till flera gap är att man vid förändring av styrpaketet inte beaktat befintliga styrmedel. Vår slutsats belyser därmed vikten av att studera hela styrpaketet för att minimera risken för gap mellan ett idealt och faktiskt styrpaket.

Förslag till fortsatt forskning: Under lågkonjunkturen har SKF genomfört stora budgetnedskärningar och förändringar i styrpaketet, vilket bidragit till gap mellan ett idealt och faktiskt styrpaket. Därför vore det intressant att undersöka hur andra företag anpassat eller inte anpassat sitt styrpaket efter lågkonjunkturen, och studera hur detta påverkat medarbetares motivation och företagets framgång. Förslagsvis skulle man kunna göra en kvantitativ studie för att kunna generalisera svaren.

Nyckelord: styrpaket, styrmedel, gap, balanserat styrkort, rullande forecast och omorganisering

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte.....	7
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Definitioner	8
2. Metod.....	9
2.1 Angreppsätt	9
2.2 Forskningsmetod	9
2.2.1 Intensiv utformning och fallstudie	9
2.2.2 Kvantitativ eller kvalitativ metod.....	9
2.3 Urval.....	10
2.3.1 Val av företag	10
2.3.2 Val av respondenter	10
2.4 Datainsamling.....	11
2.4.1 Primärdata	11
2.4.2 Sekundärdata	11
2.5 Trovärdighet	11
2.6 Källkritik	11
3. Teoretisk Referensram.....	12
3.1 Ramverkets första nivå: delar i ett styrpaket	13
3.1.1 Vision och mission.....	13
3.1.2 Kritiska framgångsfaktorer	13
3.1.3 Organisationsstruktur	13
3.1.4 Strategier	14
3.1.5 Nyckeltal	14
3.1.6 Målsättning.....	14
3.1.7 Prestationsutvärdering.....	15
3.1.8 Belöning	15
3.1.9 Företagskultur	15
3.2 Ramverkets andra nivå: helhetsperspektiv	16
3.2.1 Samordning av styrpaketets delar	16
3.2.2 Styrpaketets praktiska användning.....	16
3.2.3 Informationsflöde, system och nätverk	17
3.2.4 Styrpaketets förändring	17
3.3 Ramverkets tredje nivå: externa situationsbaserade faktorer	18
3.3.1 Grad av osäkerhet och förändring i den omgivande miljön.....	18
3.3.2 Grad av multinationalitet	18
3.4 Analysmodell.....	18
4. Empiri.....	20
4.1 Företagsbeskrivning	20
4.2 Ramverkets första nivå: delar i SIs styrpaket	21
4.2.1 Vision och mission.....	21
4.2.2 Kritiska framgångsfaktorer	21
4.2.3 Organisationsstruktur	21
4.2.4 Strategier och nyckeltal.....	22
4.2.5 Målsättning.....	23

4.2.6 Prestationsutvärdering	24
4.2.7 Belöning	24
4.2.8 Företagskultur	25
4.3 Ramverkets andra nivå: helhetsperspektiv	25
4.3.1 Informationsflöde, system och nätverk	25
4.3.2 Styrpaketets förändring	25
5. Analys	28
5.1 Gap i utformningen och samordningen av styrpaketets olika delar	28
5.2 Gap i styrpaketets praktiska användning	31
5.3 Gap på grund av bristande informationsflöde	33
5.4 Gap på grund av dålig anpassning efter externa situationsbaserade faktorer	33
5.5 Gap i förändringen av styrpaketet	35
6. Slutsats	37
7. Förslag till fortsatt forskning	38
8. Källförteckning	39
9. Appendix	42
9.1 Intervjuguide	42

1. Inledning

Detta kapitel inkluderar problembakgrund och problemdiskussion, vilka mynnar ut i uppsatsens problemformulering. Vidare presenteras uppsatsens syfte, följt av avgränsningar och definitioner.

1.1 Problembakgrund

Ekonomistyrningspaketet, förkortat styrpaket, består utav formella och informella styrmedel som chefer på olika nivåer använder för att formulera och implementera mål och strategier, samt underlätta organisatoriskt lärande och förändring (Ferriera och Otley, 2009). Styrpaketet inkluderar som exempel mission, manualer, organisationsstruktur, uppförandekoder, budgetar, strategiprocesser, belöning och företagskultur (Merchant och Van Der Stede, 2007). Kravet på tydliga styrpaket har ökat i samband med ökad globalisering, hårdare konkurrens, djupare lågkonjunkturer och snabbare teknologiska förändringar (Ax, Johansson och Kullvén, 2009). Dagens snabbt föränderliga miljö kräver mer anpassningsbara styrpaket, bestående utav flera olika styrmedel, både formella och informella. Vidare behövs ofta en decentraliserad organisationsstruktur för att påskynda beslutsprocesser och mycket kunskapsutbyte för att vara förberedd på de ständiga förändringarna i omvärlden (Merchant och Van Der Stede, 2007).

Syftet med ekonomistyrningspaketet är att påverka medarbetare så att verksamhetens mål uppnås. Detta kräver att medarbetare vet hur de ska agera för att uppfylla verksamhetens mål, att dem är motiverade till att göra detta samt att dem har de resurser som krävs. (Merchant och Van Der Stede, 2007) För att lyckas med detta behövs styrpaketet bestående utav väl samordnade styrmedel som lämpar företaget och den kontext företaget agerar inom. Teorin om situationsbaserade faktorer har bidragit med ledtrådar kring vilka styrmedel som lämpar vilka företag och företagsmiljöer. Vidare har många forskat kring användandet och framgången hos enskilda ekonomistyrningsinnovationer såsom balanserat styrkort, ABC-kalkylering, just in time och value-based management. När forskare studerat användandet av dessa innovationer har de ofta studerats utan hänsyn till företagets andra styrmedel. Då dessa ekonomistyrningsinnovationer samordnas med företagets andra styrmedel kan isolerade studier leda till felaktiga slutsatser varför det är viktigt att studera hela styrpaketet. (Malmi och Brown, 2008)

Hur styrpaketets styrmedel samordnas är ett relativt outforskat område, även om många forskare idag betonar vikten av att studera hela styrpaketet (Malmi och Brown, 2008; Ferreira och Otley, 2009; Merchant och Van Der Stede, 2007). Vad som också studerats mycket lite är hur olika styrmedel används och uppfattas på olika nivåer inom organisationer (Malmi och Brown, 2008).

1.2 Problemdiskussion

Att utforma styrpaketet är en mycket komplex, men essentiell uppgift. När man utformar styrpaketet måste hänsyn tas till både externa och interna faktorer, vilka ofta är motstridiga (Merchant och Van Der Stede, 2008). Eftersom styrpaketet måste anpassas efter företagsspecifika faktorer och den omgivning som företaget agerar inom finns inget universellt bästa styrpaket som lämpar alla företag (Otley, 1999; Chenhall, 2003; Anthony och Govindarajan, 2007).

Externa faktorer att beakta kan vara olika nationella kulturer, teknologiska förändringar och externa intressenters preferenser. Styrpaketet måste som exempel leva upp till aktieägares, revisorers och kunders krav, vilka kan vara motstridiga med medarbetarnas behov. (Merchant och Van Der Stede, 2007) En annan extern faktor som ofta påverkar styrningen är konjunktursvängningar. Studier har som exempel visat att många företag i lågkonjunkturer genomför stora kostnadsbesparingar och stora organisatoriska förändringar samtidigt som de avbryter strategiska investeringar. Detta har dock ofta skadat företagen på lång sikt (Geroski och Gregg, 1993).

Samtidigt som styrpaket ska anpassas efter externa faktorer, får man inte glömma bort att syftet med styrpaket är att påverka medarbetare så att företagets mål uppnås. Detta innebär att styrpaket måste anpassas efter interna faktorer såsom företagets mission, strategier, organisationsstruktur, storlek och framförallt medarbetare. Detta kan vara problematiskt i stora organisationer där medarbetare från olika nivåer och avdelningar motiveras på olika sätt. Som exempel har marknadsförare och produktionspersonal olika behov, likaså mellanchefer och personer längre ner i hierarkin. (Merchant och Van Der Stede, 2007)

Att utforma styrpaket anpassade efter både externa och interna faktorer kan alltså vara mycket komplext. Mer komplext blir det då olika styrmedel påverkar varandra, varför man vid utformning av styrpaket även måste beakta samordningen av styrpaketets samtliga styrmedel. Vidare bör man beakta styrmedlens praktiska användning, då denna kan skilja sig ifrån styrmedlens utformning. (Ferreira och Otley, 2009) På grund av komplexiteten med att skapa väl fungerande styrpaket är det inte så underligt att Siverbo och Åkesson (2009) identifierat styrpaket bestående utav styrmedel som sänder inkompatibla styrsignaler. Problemet med inkompatibla styrsignaler är att medarbetare inte vet vad som förväntas av dem, vilket kan resultera i frustration och oönskade beteenden som inte leder till måluppfyllelse.

1.3 Problemformulering

Utifrån ovan resonemang förstår vi att det är mycket viktigt, men komplext att skapa ideala styrpaket. Ideala styrpaket leder till att medarbetare agerar på ett sådant sätt som leder till långsiktig implementering av vision, mission och kritiska framgångsfaktorer (KSF). Detta innebär att medarbetare vet hur de ska agera för att uppfylla företagets mål, att de är motiverade till att göra detta samt att de har de resurser som krävs. Utifrån befintlig teori har vi förstått att ideala styrpaket kräver styrmedel som är samordnade och stödjer långsiktig implementering av vision, mission och KSF. Vidare krävs att styrpaketet används på rätt sätt i praktiken, att styrmedlen är anpassade efter situationsbaserade faktorer, att nya styrmedel samordnas med befintliga samt att medarbetare har tillgång till den information de behöver för att göra ett bra arbete. Efter att vi läst tidigare forskning har vi förstått att det ideala styrpaketet ofta skiljer sig ifrån det faktiska, det vill säga så medarbetare använder och uppfattar styrpaketet. Därför finner vi det mycket intressant att besvara följande frågeställning:

- *Hur kan vi förklara uppkomsten till gap mellan ett idealt och faktiskt ekonomistyrningsstyrpaket?*

Utifrån ovan definition av idealt och faktiskt styrpaket förstår vi att gap kan orsakas av att styrpaketet inte är anpassat efter situationsbaserade faktorer, styrmedlen används på fel sätt i praktiken, medarbetare har inte tillgång till den information de behöver, styrpaketets befintliga och nya styrmedel är inte samordnade och stödjer inte långsiktig implementering av vision, mission och KSF. Uppstår gap på grund av någon av dessa anledningar finns risken att styrpaketet sänder inkompatibla styrsignaler som gör att medarbetare inte vet vad som förväntas av dem och därför agerar på ett sätt som inte leder till måluppfyllelse.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att förklara uppkomsten till gap mellan ett idealt och faktiskt styrpaket, vilket kräver djup förståelse kring hur ett styrpaket är anpassat efter situationsbaserade faktorer, hur styrmedlen används i praktiken och hur styrpaketets nya och gamla styrmedel samordnas för att på sikt implementera vision, mission och KSF. I denna uppsats ska vi undersöka ett styrpaket tillhörande ett av SKFs tre affärsområden, nämligen Strategic Market Strategic Industries (SI). Även om vår studie är SKF-specifik, så bidrar den med insikter kring hur andra företag kan undvika gap och skapa mer ideala styrpaket.

1.5 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till att studera ett styrpaket inom ett affärsområde i ett industriföretag. Denna avgränsning har vi gjort för att inom vår korta tidsram kunna skapa oss en djup förståelse kring gapet mellan ett idealt och faktiskt ekonomistyrningspaket.

Ekonomistyrningsproblem kan förklaras utifrån många teorier. Då uppsatsens frågeställning kräver att vi undersöker många aspekter har vi valt att utgå ifrån ett ramverk som tillåter oss att beakta hela styrpaketet. Fokus för denna uppsats är alltså inte designen av enskilda styrmedel, utan samspelet mellan styrpaketets olika delar. Vi har utgått ifrån Ferreira och Otleys (2009) ramverk, vilket vi kompletterat med teorier som vi funnit relevanta för att förklara gapens uppkomst. Vi är medvetna om att vår teoretiska referensram inte inkluderar alla möjliga gap, men utifrån befintlig forskning har vi förstått att de faktorer vi studerar är mycket viktiga och aktuella.

1.6 Definitioner

Ekonomistyrningspaket: termen ekonomistyrningspaket, förkortat styrpaket, motsvarar engelskans Management Control System/Package. Styrpaket består utav formella och informella styrmedel som chefer på olika nivåer använder för att formulera och implementera mål och strategier samt underlätta organisatoriskt lärande och förändring (Ferreira och Otley, 2009). Syftet med styrpaketet är att påverka medarbetare så att verksamhetens mål uppnås.

Ideala styrpaket: leder till att medarbetare agerar på ett sådant sätt som leder till långsiktig implementering av vision, mission och KSF. Detta innebär att medarbetare vet hur de ska agera för att uppfylla företagets mål, att dem är motiverade till att göra detta samt att de har de resurser som krävs. (Merchant och Van Der Stede, 2007) Detta kräver sedan att styrpaketet är anpassat efter situationsbaserade faktorer, att styrmedlen används på rätt sätt i praktiken, att medarbetare har den information de behöver samt att styrpaketets nya och gamla styrmedel är samordnade för att stödja vision, mission och KSF (Ferreira och Otley, 2009).

Faktiska styrpaket: är så medarbetare använder och uppfattar styrpaketet.

Ekonomistyrningsinnovationer: har blivit standard i ekonomistyrningslitteratur och används av många företag i världen, som exempel balanserat styrkort (Ax och Björnenak, 2005).

Empowerment: innebär att medarbetare känner att dem har makt över sin egen situation och sina arbetsuppgifter, vilket kräver att dem själva får bestämma hur de ska agera för att uppnå sina mål (Merchant och Van Der Stede, 2007).

Suboptimering: är vanligt när olika avdelningar har resultatansvar, och innebär att avdelningar agerar på ett sådant sätt som maximerar deras resultat, även om detta inte maximerar företagets vinst (Merchant och Van Der Stede, 2007).

Silotänk: innebär att enheterna inom en organisation fungerar likt egna företag, och att samarbetet och utbytet av information mellan enheterna är minimerat, vilket skadar företagets R&D och effektivitet. Detta är ofta ett resultat av att chefers belöning och budget baseras på hur väl chefers enhet presterat. (Comerford, 2010)

2. Metod

Detta kapitel inleds med att beskriva hur vi angripit uppsatsens frågeställning och analyserat vår empiri. Därefter motiverar vi våra val av: forskningsmetoder, företag, respondenter samt datainsamlingsteknik. Slutligen behandlas trovärdighet och källkritik.

2.1 Angreppssätt

Uppsatsens syfte är förklara uppkomsten till gap mellan ett idealt och faktiskt ekonomistyrningspaket. Då vi har ett förklarande syfte är fokus för analysen att finna kausala samband mellan orsak och verkan. I denna uppsats har vi utgått ifrån en tvärsnittlig kausalitetsansats som huvudsakligen använder teori för att förklara varför verkningar uppstår, men ibland återfinns förklaringarna direkt i empirin. För att identifiera gapen och förklara orsaken till gapen har vi utgått ifrån vår analysmodell som är grundad i befintlig teori. Då vi godtar att teorier kan användas för att förklara orsak och verkan, utgår vi ifrån att det finns vissa regelbundenheter i vår omvärld. En risk med att utgå ifrån befintliga teorier är att man endast beaktar kända faktorer. (Jacobsen, 2002) För att undvika detta har vi utgått ifrån ett ramverk som tillåter oss att beakta många olika aspekter, och detta ramverk har vi sedan kompletterat med teorier som vi under tidens gång förstått varit viktiga för att förklara gapens uppkomst. Som tidigare nämnts, har vi även funnit en del förklaringar direkt i empirin.

2.2 Forskningsmetod

2.2.1 Intensiv utformning och fallstudie

Används en kausalitetsansats som fokuserar på teori är intensiv utformning lämplig. Intensiv utformning innebär att man studerar ett problem på djupet och försöker se samspel mellan olika enheter för att skapa en helhetssyn. Denna utformning är lämplig för att studera hur olika mekanismer leder till ett visst resultat. Vill man på djupet förstå och förklara samspel inom en enhet är fallstudier den mest lämpade typen av intensiv utformning. Fallstudier innebär att man studerar en enhet som är avgränsad i tid och rum. (Jacobsson, 2002)

Vi har valt att använda intensiv utformning och gjort en fallstudie, eftersom vi på djupet behövt studera samspelet mellan olika styrmedel för att förstå och förklara hur olika styrmedel kan ha bidragit till gap mellan ett idealt och faktiskt ekonomistyrningspaket.

2.2.2 Kvantitativ eller kvalitativ metod

Fallstudier är inte begränsade till en viss metod, utan data kan samlas in både genom kvalitativa och kvantitativa studier. Kvantitativ data samlas in via strukturerade och slutna undersökningar, vilka resulterar i data som uttrycks i tal. Denna datainsamlingsmetod är lämplig när man har mycket kunskap om det man ska undersöka, när man från början har en tydlig frågeställning och när det är viktigt att kunna generalisera svaren. Kvalitativ data uttrycks istället i ord, och forskaren är under datainsamlingen mer öppen för ny information. Denna metod är lämplig för att studera detaljer, nyanser, skilda uppfattningar, samband, helhet och när man från början har lite kunskap om det som ska studeras. (Jacobsen, 2002; Holme och Solvang, 1997)

Vi har valt den kvalitativa metoden eftersom vår frågeställning kräver att vi på djupet studerar hur olika medarbetare uppfattar enskilda styrmedel och sambanden mellan dem. Vi är således intresserade av att studera detaljer, nyanser, skilda uppfattningar och samband mellan olika styrmedel för att kunna identifiera gap mellan det ideala och faktiska styrpaketet. För att förstå vad SIs medarbetare upplevt som problematiskt i styrningen, har vi ställt relativt öppna frågor och varit öppna för ny information. Detta eftersom vi vid studiens början saknade information om SIs styrpaket och medarbetarnas uppfattning.

2.3 Urval

2.3.1 Val av företag

När vi bestämt oss för att undersöka ett styrpaket, började vi söka företag som nyligen ändrat sitt styrpaket. Detta eftersom några i personalen på dessa företag skulle veta varför styrningen förändrats och hur förändringen påverkat styrningen i praktiken. Vidare var vi intresserade av balanserat styrkort varför detta var ett önskvärt styrmedel i det företag vi skulle studera. Vi önskade även studera ett större globalt tillverkningsföretag, då vi förstätt att dessa företag har en mer komplex styrning.

Då en av författarna till denna uppsats byggt upp en relation med SKF via ett studentdrivet konsultföretag fick vi kontaktuppgifter till Susanne Hägglund som är en av nyckelpersonerna i implementeringen av balanserat styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget i en av SKFs tre affärsområden, nämligen Strategic Market Strategic Industries (SI). Via telefon presenterade vi vår idé som Susanne fann intressant, då hon själv ville ha uppföljning utav strategiarbetet.

2.3.2 Val av respondenter

Viktigt när man väljer respondenter är att respondenterna har kunskap om de företeelser man önskar studera (Holme och Solvang, 1997). Då vi saknade kunskap om vilka personer på SKF som kunde svara på frågor kring styrpaketet och styrpaketets förändring behövde vi hjälp med att finna relevanta respondenter. I samband med att vi skickade Susanne en beskrivning av det fenomen vi ville studera, skickade vi även en beskrivning av de personer som vi önskade intervjua. Vi behövde intervjua två personer som varit med och fattat beslut om ett visst styrpaket och som visste syftet med varför just dessa styrmedel används. Vidare önskade vi intervjua en person som varit med och utvecklat styrpaketet, exempelvis en konsult. För att kunna bedöma hur styrpaketet används och uppfattas i praktiken behövde vi även intervjua tre mellanchefer vars arbete påverkats utav det nya styrpaketet. Vi ville intervjua personer på olika nivåer inom organisationen eftersom dessa personer har olika perspektiv, vilket är viktigt för att få en så realistisk bild som möjligt (Holme och Solvang, 1997). Kort efter att vi skickat mailet till Susanne fick vi tillbaka en lista på lämpliga respondenter som ville ställa upp på intervju.

Följande personer har vi intervjuat:

Respondent A: Director of product development and strategic project quality, SI
Sitter i SIs ledningsgrupp och är ansvarig för produktutveckling, strategi och kvalitet. Han var med och fattade beslut om de nya styrmedlen och vet syftet med val av styrmedel.

Respondent B: Business Area Controller, SI
Sitter i SIs ledningsgrupp och är ansvarig controller inom SI. Han är väl insatt i val av styrmedel och vet syftet med dessa.

Respondent C: Strategy Management Officer, SI
Arbetar med att utveckla och koordinera strategier inom SI och är en av nyckelpersonerna vid implementeringen av balanserat styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget inom SI.

Respondent D: Quality manager, SI, Renewable
Sitter i tillverkningsenhetens ledningsgrupp och hjälper fabriker att säkerställa kvaliteten. Han är med vid utformning och uppföljning av tillverkningsenhetens balanserade styrkort. Han är även väl införstådd i hur styrpaketet används och fungerar i praktiken.

Respondent E och F: Factory managers, SI, Renewable
Respondent E och F sitter med i ledningsgruppen för sina fabriker samt tillverkningsenheten. Båda är med vid utformning och uppföljning av styrkort och budget. Dem är även väl införstådda i hur styrpaketet används och uppfattas i praktiken.

För att se var i SKFs organisation våra respondenter arbetar se avsnitt 4.1.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primärdata

I enlighet med Trost (1997) rekommendationer formulerade vi intervjufrågor efter att vi blivit väl insatta i teorin. Då den första intervjun gick ut på att skapa oss en övergripande bild av SIs styrpaket skickade vi alla frågor till respondenten för att ge denne möjlighet att förbereda sig. Efter den inledande intervjun sammanställdes informationen och vi formulerade en intervjuguide innehållande de huvudfrågor som vi önskade diskutera under resterande intervjuer. Denna intervjuguide återfinns i avsnitt 9.1. Notera att intervjuguiden bara är en sammanställning av huvudfrågorna vi ställt under intervjuerna, då vi inför varje intervju formulerat en del nya frågor.

Inför vår andra intervju skickade vi intervjuguiden till respondenten, men inför de resterande intervjuerna skickade vi endast uppsatsens syfte. Detta för att få så spontana och ärliga svar som möjligt, vilket är viktigt då vi vill undersöka uppfattningar. Holme och Solvang (1997) skriver att respondenter gärna friserar och förvränger verkligheten om detta är möjligt. Genom att inte skicka frågor i förväg hoppades vi minimera denna risk. Vidare undvek vi att i förväg skicka frågor för att ge respondenterna frihet att tala om det dem upplever som mest kritiskt.

Samtliga intervjuer förutom två telefonintervjuer genomfördes på SKF i Göteborg, några på huvudkontoret och några på fabrikena. Detta gav oss möjligheten att bilda oss en uppfattning om kulturen och stämningen på olika delar inom SKF. Intervjuerna varade i ungefär 1,5 timme vardera. Vi valde att inte ljudinspela intervjuerna då vi ifrån tidigare intervjuer upplevt att detta stressat respondenterna, istället fördes anteckningar. Vidare var intervjuerna semistrukturerade. För att förstå vad våra respondenter upplever som mest problematiskt med dagens styrning har vi ställt relativt öppna frågor och låtit respondenterna tala relativt fritt. När respondenterna berättat om ett problem/gap har vi frågat om dem vet vad gapet beror på. Detta har vi gjort för att öka chanserna att vi ger rätt förklaringar till gapens uppkomst. Vidare var det viktigt för oss att ställa någorlunda lika frågor till alla respondenter eftersom vi ville undersöka hur medarbetare på olika nivåer använder och upplever samma styrpaket.

2.4.2 Sekundärdata

Den sekundärdata vi använt är SKFs hemsida, årsredovisning och kvartalsrapporter. Dessa informationskällor studerades innan intervjuerna för att kunna formulera relevanta frågor. I samband med intervjuerna har vi även fått en del internt material som kompletterat vår primärdata.

2.5 Trovärdighet

Våra respondenter har varit väl insatta i SIs styrpaket och därför kunnat ge oss väl begrundade svar. Som tidigare nämnts har vi intervjuat personer på olika nivåer inom SI, vilket gett oss en bättre bild av hur styrpaketet fungerar i praktiken. Dock hade vi med fler intervjuer kunnat skapa oss en ännu bättre bild av hur styrpaketet används och upplevs. Vidare har trovärdigheten i respondenternas svar ökat då dem inte kunnat förbereda sig, eftersom vi inte skickat intervjufrågorna i förväg. Genom att ställa öppna frågor och låta respondenterna tala relativt fritt, tror vi oss även ha funnit gapen som respondenterna upplever som mest kritiska. Det finns dock alltid en risk att man tolkar respondenters svar på fel sätt. För att minska denna risk har vi mailat eller ringt respondenterna när vi varit osäkra på om vi uppfattat något fel, men ibland vi har även använt sekundärdatan för att försäkra oss om att vi förstått respondenterna på rätt sätt.

2.6 Källkritik

Vår referensram baseras på artiklar och litteratur som vi funnit intressanta för att besvara uppsatsens frågeställning. För att öka trovärdigheten i vår referensram har vi fokuserat på att finna litteratur och artiklar som är skrivna utav erkända forskare, är granskade, inte allt för gamla och väl citerade. Om vi stött på intressanta studier när vi läst böcker och artiklar har vi försökt söka oss till den ursprungliga källan för att undvika feltolkningar och skapa oss en djupare förståelse.

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel inleds med att definiera ekonomistyrningspaket, följt av en presentation av det ramverk vi använder för att studera styrpaket. Ramverket är uppdelat i tre nivåer; den första nivån beskriver styrpaketets olika delar och hur dessa bör hänga samman, den andra nivån beskriver faktorer som skapar helhetsperspektiv, och den tredje nivån beskriver hur styrpaket bör anpassas efter externa situationsbaserade faktorer. Utifrån detta ramverk har vi skapat vår analysmodell som presenteras i slutet av detta kapitel.

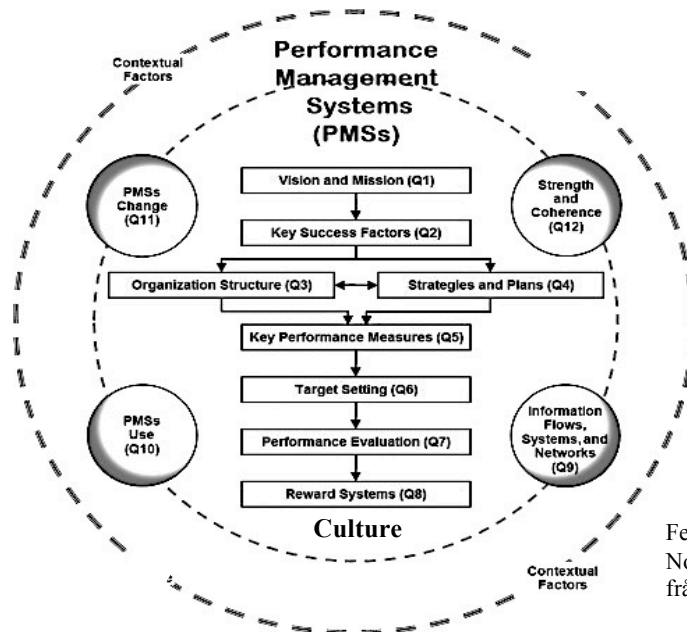
Syftet med ekonomistyrningspaket är att påverka medarbetare så att företagets mål uppnås (Merchant och Van Der Stede, 2007; Otley, 1999; Simons, 1994; Anthony och Young, 1999; Ax, Johansson och Kullén, 2009; Armesh, Salarzahi och Kord, 2010; Abernethy och Chua, 1996). Ideala styrpaket ökar därför sannolikheten för att företaget når sina mål, vilket kräver att medarbetare vet hur de ska agera för att uppnå målen, att de är motiverade till att agera på detta sätt samt har förmågan och resurserna för att göra detta (Merchant och Van Der Stede, 2007).

Tidiga studier om ekonomistyrningspaket inkluderade enbart formella styrmedel, men idag antar forskare en bredare definition som inkluderar både formella och mindre formella styrmedel (Malmi och Brown, 2008; Merchant och Van Der Stede, 2007; Ferreira och Otley, 2009). Eftersom syftet med denna uppsats är att förklara uppkomsten till gap mellan ett idealt och faktiskt styrpaket måste vi beakta många aspekter, varför vi antar den bredare definitionen samt Ferreira och Otleys (2009) definition av styrpaket:

”The evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change”.

Deras definition inkluderar således både formella och informella styrmedel som chefer på olika nivåer använder för att formulera och implementera mål och strategier samt underlätta organisatoriskt lärande och förändring. Vidare betonar Ferreira och Otley (2009) precis som Malmi och Brown (2008) att ett styrpaket ska ses som ett paket bestående utav enskilda styrmedel som införts av olika personer, i olika delar av organisationen vid olika tillfällen. Detta belyser vikten av att studera hur styrpaketets alla delar samordnas.

Ferreira och Otley (2009) har utvecklat ett ramverk för att beskriva styrpakets delar. Ramverket består av tre nivåer, där den första nivån beskriver olika delar i ett styrpaket samt hur dessa bör samordnas, med utgångspunkt i företagets vision och mission. Den andra nivån inkluderar faktorer som skapar helhetsförståelse och den tredje nivån inkluderar företagskultur och situationsbaserade faktorer. Ferreira och Otley (2009) skriver att kulturen och situationsbaserade faktorer är nödvändiga för att förklara styrpaketets effekter, men inte för att beskriva ett styrpaket. Eftersom deras syfte är att beskriva styrpaket behandlas inte dessa explicit i deras ramverk, även om de nämner en del interna situationsbaserade faktorer i ramverkets första nivå. (Ferreira och Otley, 2009) Vi har valt att inkludera kultur och situationsbaserade faktorer i vårt ramverk då vårt syfte är att förklara uppkomsten till gap mellan ett idealt och faktiskt styrpaket, vilket kräver förståelse för styrpaketets effekter. Kulturen ser vi som ett viktigt styrmedel för att implementera företagets vision och mission, varför kulturen måste samordnas med övriga styrmedel och tillhör därför ramverkets första nivå. Teorin om situationsbaserade faktorer tillhör inte själva styrpaketet, men bör beaktas för att kunna förklara hur gapen uppstår. För att undvika upprepningar behandlas interna situationsbaserade faktorer som vi tycker är viktiga under första nivån precis som Ferreira och Otley (2009) gör, men externa faktorer inkluderas i ramverkets tredje nivå.



Ferreira och Otley (2009).
 Notera att vi flyttat kulturen
 från nivå tre till nivå ett.

3.1 Ramverkets första nivå: delar i ett styrpaket

Utgångspunkten för den första nivån är att formulera företagets vision och mission. Utifrån dessa ska kritiska framgångsfaktorer (KSF) identifieras, och utifrån dessa ska strategier formuleras. Efter att strategierna formulerats ska dem länkas samman med den operativa verksamheten genom att identifiera operativa nyckeltal som mäter strategiuppfyllelsen. Därefter sätts målen, och genom att följa upp målen och eventuellt relatera dessa till belöning kan man styra medarbetares beteenden i enlighet med företagets vision och mission. Vidare ska organisationsstrukturen vara sammanlänkad med KSF och strategier. (Ferreira och Otley, 2009)

3.1.1 Vision och Mission

Utgångspunkten i ramverket är att formulera företagets vision och mission. Ax, Johansson och Kullvén (2009) definierar vision som ett önskvärt framtida tillstånd, och Chenhall (2003) skriver att mission handlar om att identifiera förutsättningar för att attrahera och behålla aktieägare, anställda och kunder. Mission beskriver alltså företagets övergripande syfte och mål. Således utgör vision och mission utgångspunkten för företagets kultur och övriga styrmedel som ska bidra till att implementera vision och mission. För att mission och vision ska guida beteenden krävs att dessa är kommunicerade och förstådda utav medarbetare och chefer (Ferreira och Otley, 2009).

3.1.2 Kritiska framgångsfaktorer

Utifrån företagets vision och mission ska kritiska framgångsfaktorer (KSF) identifieras, vilka måste uppfyllas för att organisationen ska lyckas inom sin industri vid ett specifikt tillfälle samt bidra till långsiktig implementering av vision och mission. Tillskillnad från vision och mission ska KSF anpassas efter nya förutsättningar. Viktigt är inte bara att identifiera KSF, utan även kommunicera dessa till medarbetare. (Ferreira och Otley, 2009)

3.1.3 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen beskriver hur en organisation är uppbyggd och vilka personer som arbetar med varandra. Tillämpas en funktionsindelad struktur arbetar man med personer som har liknande arbetsuppgifter, men tillämpas en kundorienterad struktur är fokus att maximera kundnyttan och man arbetar då med personer som arbetar mot samma kund. (Ax, Johansson och Kullvén, 2009) Organisationsstrukturen förtydligar även vem som ska rapportera till vem, och bestämmer därmed antal av chefsnivåer, det vill säga graden av hierarki. Ett annat viktigt inslag i organisationsstrukturen är ansvarsfördelningen då denna förtydligar vem som ansvarar för vad samt samordnar individer och grupper (Ax, Johansson, Kullvén, 2009; Mechant och Van der

Stede, 2007) Organisationsstrukturen inkluderar även beslut om decentralisering eller centralisering samt graden av formaliserade procedurer, vilket innebär att organisationsstrukturen påverkar medarbetares handlingsfrihet och möjlighet att vara flexibla (Ferreira och Otley, 2009).

Ferreira och Otley (2009) skriver att organisationsstrukturen ska påverkas av företagets KSF och vara sammanlänkad med företagets strategier. Om exempelvis en KSF är att snabbt kunna anpassa sig efter förändringar i miljön är decentraliserade organisationer med få chefsnivåer lämpliga eftersom beslutsprocessen då är relativt kort (Merchant och Van Der Stede, 2007).

3.1.4 Strategier

Strategier beskriver hur företaget ska använda sina resurser för att uppfylla företagets vision och mission (Merchant och Van Der Stede, 2007). Viktigt är därför att strategier baseras på KSF, eftersom KSF beskriver vad som måste uppfyllas för att vision och mission ska kunna implementeras (Ferreira och Otley, 2009). Det räcker inte med att utforma strategier i linje med företagets vision, mission och KSF utan medarbetare måste också förstå, vilja implementera och kunna implementera strategierna, vilket belyser vikten av hela strategiprocessen. Tillämpas en top-down strategiprocess finns risken att ledningen inte förstått KSF i den operativa verksamheten samt att medarbetare är ovilliga att implementera strategierna då de inte kunnat påverka strategierna och inte förstått varför strategierna ser ut som de gör. Tillämpas istället en bottom-up process undviks dessa problem, dock tar det mycket tid och kan vara svårt att samordna hela organisationen när alla åsikter skall komma till hörs. (Merchant och Van Der Stede, 2007)

Vidare kräver olika strategier olika styrpaket. Tillämpas som exempel en differentieringsstrategi erbjuder affärsenheten dyrare produkter/tjänster som kunden upplever som unika och differentierade. Styrpaketet måste därför tillåta innovation och kreativitet, vilket kräver informella styrmedel, mycket interaktioner och kunskapsutbyte. Fokus för resultatstyrningen ska då inte vara finansiella mål, utan icke-finansiella mål som stimulerar innovation såsom bra kundservice eller antal innovationer. Dessa mål är svåra att utvärdera objektivt varför subjektiv utvärdering ofta är lämplig. (Merchant och Van Der Stede, 2007)

3.1.5 Nyckeltal

Utifrån strategier definieras nyckeltal, vilka kan vara både finansiella och icke-finansiella. Om nyckeltalen är rätt definierade hjälper dem till att implementera strategier och förenar således den operativa verksamheten med den strategiska. Då medarbetare agerar så att nyckeltalen maximeras är det viktigt att utforma rätt nyckeltal för att undvika oönskade beteenden. Förutom att definiera rätt tal är det viktigt att ha lagom många mål, eftersom för många mål gör det svårt för medarbetare att veta vilka mål de ska fokusera på. (Ferreira och Otley, 2009) Även Marr (2012) påpekar risken med att använda för många mål, och skriver att detta kan leda till inkompatibla styr signaler som leder till dysfunktionellt beteende. Vidare är det mycket viktigt att dessa tal kommuniceras till de anställda så att talen genererar effekt (Ferreira och Otley, 2009).

3.1.6 Målsättning

Processen för att bestämma hur svåra målen ska vara är ofta lika viktig som de faktiska målen. Mycket studier har gjorts kring hur budgetmål fastställs, vars slutsatser även är tillämpbara på andra mål (Ferreira och Otley, 2009). Vanligt är att ledningen börjar med att sätta riktlinjer för budgetmålen, därefter utformar controllers och chefer del-budgetar, vilka slutligen godkänns av ledningen. Alltså tillämpas ofta en top-down och bottom-up process. Om många är involverade i budgetprocessen kan samordningen förbättras eftersom olika avdelningar utbyter kunskap och information. Stort deltagande i budgetprocessen kan även öka motivationen, eftersom medarbetare blir mera motiverade om de kunnat påverka målen och förstår vilka faktorer målen baseras på. Om många är involverade i budgetprocessen krävs dock mycket tid och resurser samtidigt som alla inte är lämpade för att delta i processen. (Merchant och Van Der Stede, 2007)

Att bestämma nivån på målen handlar om att finna balans mellan det som är önskvärt och genomförbart. Merchant och Manzoni (1989) skriver att ideala mål är 80-90% nåbara. Målet ska alltså vara utmanande men nåbart eftersom för svåra mål får medarbetare att ge upp och för lätta mål leder till mediokert beteende.

3.1.7 Prestationsutvärdering

Syftet med prestationsutvärdering är att stimulera önskvärda beteenden. Därför är det viktigt att utvärdering sker på ett sådant sätt som medarbetare upplever som viktigt, vilket kan vara formell utvärdering men likväl informell utvärdering såsom diskussioner med seniora chefer. Vidare kan man använda individuella- eller gruppintervjuer. (Ferreira och Otley, 2009) Undersökningar har visat att chefer som utvärderas och belönas baserat på företagets prestation samarbetar mera och når bättre resultat än dem vars utvärdering och belöning baseras på den enskilda enhetens prestation (Merchant och Van Der Stede, 2007; Ackelsberg and Yukl, 1979). Studier har även visat att om chefers budget och belöning enbart baseras på den egna enhetens prestation ökar risken för silotänk, vilket innebär minskat samarbete och kunskapsutbyte (Comerford, 2010).

Prestationsutvärdering kan vara objektiv eller subjektiv, vad som är bäst beror på situationen. Subjektiv utvärdering är lämplig om man vill utvärdera något som inte kan mätas objektivt, om man i förväg inte kan bestämma vad som är önskvärt beteende eller om det råder stor osäkerhet kring vilka mål som är lämpliga. Nackdelen med subjektiv utvärdering är det tar mycket chefstid, ger chefer möjlighet att favorisera medarbetare samt att medarbetare kan känna sig osäkra på vad de utvärderas på. Objektiv utvärdering har inte dessa nackdelar, då medarbetare/team utvärderas efter faktiskt resultat. Objektiv utvärdering är dock endast lämpligt om miljön är stabil och om man tydligt kan härleda prestationer till enskilda medarbetare/team. (Ferreira och Otley, 2009)

3.1.8 Belöning

Idag skiljer man ofta på positiv belöning och negativ bestraffning, där belöning stimulerar ett visst beteende och bestraffning begränsar beteenden (Ferreira och Otley, 2009). Belöning kan vara finansiell såsom lönehöjningar och bonusar, men kan likväl vara icke-finansiell såsom beröm, befordran och mera frihet. Även straff kan vara finansiell såsom utebliven lön och bonusar, men kan även vara icke-finansiell såsom mindre handlingsfrihet och kritik. Vidare kan belöning ges till grupp och individer, vad som är bäst beror på. (Merchant och Van Der Stede, 2007)

Relationen mellan belöning, motivation och prestation är mycket komplex och osäker. Vissa studier visar att belöning ökar prestationer medan andra visar tvärt om. (Ferreira och Otley, 2009) Detta kan delvis förklaras med att olika kulturer gör att vi motiveras på olika sätt (Hofstede, u.å), vilket diskuteras i avsnitt 3.3.2.

3.1.9 Företagskultur

Ferreira och Otley (2009) skriver att kulturen genomsyrar hela styrpaketet och påverkar hur medarbetare upplever övriga styrmedel. Kulturen kan ses som ett styrmedel bestående av delade värderingar, traditioner, normer och attityder. Dessa är inte synliga på samma sätt som andra styrmedel, men påverkar medarbetares tankar och handlingar. (Sjøvold, 2008) Eftersom kulturen påverkar tankar och beteenden, kan en stark positiv kultur grundad i företagets vision och mission stödja implementering av dessa. Att skapa en stark kultur är dock svårt och tidskrävande eftersom kulturen är djupt förankrad, men har man en bra grund kan man med hjälp av uppförandekoder, events, gruppbelöningar, starka ledare och god kommunikation skapa en kultur som styr medarbetare i rätt riktning (O'Reilly, 1989).

Inom organisationer finns ofta subkulturer, det vill säga olika enheter har olika kulturer. Subkulturer uppstår ofta mellan olika hierarkiska nivåer och funktioner, och är ofta förankrade i personernas bakgrund. Vidare kan subkulturer vara både positiva och negativa. Exempelvis kan

subkulturer bidra med olika perspektiv och därmed kreativa lösningar. Starka motstridiga subkulturer kan dock skapa konflikter mellan olika enheter. Vissa subkulturer kan även vara negativa om de motarbetar företagskulturen. (Sinclair, 1993)

3.2 Ramverkets andra nivå: helhetsperspektiv

Ramverkets andra nivå består av fyra delar som skapar helhetsperspektiv. Dessa delar går ut på att skapa förståelse för hur styrpaketets delar bör samordnas, hur styrpaketets styrmedel används i praktiken, hur informationssystem påverkar styrpaketet och hur styrpaketet förändras. (Ferreira och Otley, 2009) För att kunna förklara hur gap kan uppstå på grund felaktig användning används Simons (1995) samt Merchant och Van Der Stedes (2007) ramverk och för att förklara hur gap kan uppstå på grund av bristande implementering används teori om Change Management.

3.2.1 Samordning av styrpaketets styrmedel

Många har forskat kring användandet av enskilda ekonomistyrningsinnovationer såsom det balanserade styrkortet, kaizen och ABC-kalkylering. Som tidigare nämnts agerar dessa innovationer inte i en isolerad miljö, utan integreras med andra styrmedel såsom organisationsstruktur och kultur. Därför är det mycket viktigt att förstå hur olika styrmedel integrerar när man studerar ekonomistyrning. (Malmi och Brown, 2008) Tanken är att styrpaketets värde ska vara större än summan av startpaketets delar. Viktigt är därför att samordna styrmedel som passar bra ihop. Ett vanligt problem är att olika chefer inför olika styrmedel, i olika delar av organisationen, vid olika tillfällen, vilket ofta leder till styrpaket bestående av styrmedel som signalerar inkompatibla styrsignaler. (Malmi och Brown, 2008; Ferreira och Otley, 2009)

Som redan nämnts kräver ideala styrpaket att medarbetare vet hur de ska agera för att uppnå företagets mål samt att dem är motiverade till att agera på detta sätt (Merchant och Van Der Stede, 2007). Grunden för att medarbetare ska vilja göra detta är tydliga styrsignaler, vilket kräver att styrpaketets styrmedel är väl samordnade, vilket diskuterats i avsnitt 3.1. Alltså, utifrån vision och mission ska KSF identifieras, och utifrån dessa ska strategier utformas. När strategierna utformats ska dem länkas samman med den operativa verksamheten genom att identifiera operativa nyckeltal som mäter strategiuppfyllelsen, och därefter sätts målen som eventuellt relateras till belöning. För att skapa samordnade styrpaket är det även viktigt att utforma en kultur som stödjer vision och mission. Dock räcker det inte med att utforma samordnade styrpaket, utan de måste även implementeras och användas på ett harmoniskt sätt på alla nivåer inom organisationen. Att skapa ideala styrpaket är alltså mycket komplext. (Ferreira och Otley, 2009)

3.2.2 Styrpaketets praktiska användning

Mundy (2010) betonar vikten av att utforma styrpaket där det råder balans mellan kontroll som säkerställer beteenden, och handlingsfrihet som stimulerar kreativitet, problemlösning och lärande. Att utforma balanserade styrpaket räcker inte, utan den praktiska användningen måste också vara balanserad. För att analysera användandet av olika styrmedel använder vi Merchant och Van Der Stedes (2007) ramverk som vi kompletterat med Simons (1995) interaktiva styrning. Stark kulturstyrning är lämpligt när man inte vet vad som är önskvärt beteende och inte kan definiera rimliga mål, vilket är vanligt i snabbt föränderliga och komplexa miljöer. Detta eftersom stark kultur gör att medarbetare vet vad som är lämpligt beteende utan att manualer eller detaljerade mål används. (Merchant och Van Der Stede, 2007) Har företag en kultur och organisationsstruktur som uppmuntrar informellt nätverkande är den interaktiva styrningen ofta stark, vilket innebär att kunskap utbyts, medarbetare kan lösa svårare problem och vara mer innovativa (Simons, 1995). Resultatstyrning kan också uppmuntra lärande, eftersom medarbetare själva kan få bestämma hur målen ska uppnås. Resultatstyrning möjliggör även decentralisering genom att ge olika ansvarsenheter olika mål. Vidare är resultatstyrning lämpligt när man vet vilka mål som är önskvärda, när medarbetare kan påverka måluppfyllelsen och när måluppfyllelsen kan mätas effektivt. Handlingsstyrning styr beteenden direkt genom regler, manualer och policys, vilket

minskar empowerment men stärker kontrollen. Denna styrning är lämplig i förutsägbara och stabila miljöer där man vet vad som är önskvärt beteende. (Merchant och Van Der Stede, 2007)

Vilken av ovan nämnda styrformer som dominerar behöver inte bero på val av styrmedel utan på hur styrmedlen används i praktiken. Ta balanserat styrkort som exempel. Tanken med balanserat styrkort är att införa resultatstyrning och empowerment, det vill säga att anställda själva ska få bestämma hur målen ska uppnås. Om styrkortet innehåller mycket detaljerade mål eller om styrkortet införts utan att regler och manualer eliminerats kan styrkortet få en kontrollerande funktion och fungera likt handlingsstyrning. (Siverbo och Åkesson, 2009) Hur styrmedlen används i praktiken är alltså lika viktigt som styrmedlens utformning (Ferreira och Otley, 2009).

3.2.3 Informationsflöde, system och nätverk

Exempel på informationskällor är system som samlar information om kvalitet, logistik, budget, redovisning, kundrelationer och medarbetare. En annan viktig informationskälla är informella nätverk inom vilka man utbyter kunskap, vilket stimuleras utav en öppen och nätverkande kultur. (Ferreira och Otley, 2009)

Informationskällor är essentiella eftersom dem sammanväver styrpaketets olika delar och möjliggör styrning (Ferreira och Otley, 2009). Exempelvis behövs informationssystem och nätverk för att följa upp prestationer, samordna stora organisationer och sprida kunskap internt. För att medarbetare ska agera på önskvärt vis krävs att dem har tillgång till den information de behöver, och för att undvika ”uppfinna hjulet” på nytt krävs att informationen är tillgänglig internt.

3.2.4 Styrpaketets förändring

Styrpaketets delar måste anpassas efter förändrade förutsättningar, både interna och externa. Självfallet är det viktigt att designen anpassas, men lika viktigt är det att realisera förändringen i praktiken. Viktigt är därför att förstå förändrade förutsättningar, anpassa styrpaketets design och slutligen implementera förändringarna. (Ferreira och Otley, 2009) Samtidigt som det är viktigt att anpassa styrpaketet efter förändringar i omvärlden varnar forskare för att stora besparingspaket och förändringar i lågkonjunkturer kan få långsiktiga negativa konsekvenser, framförallt om man avbryter planerade investeringar (Geroski och Gregg, 1993).

Tidiga studier om Change Management inom ekonomistyrning fokuserade på designen av enskilda styrmedel såsom balanserat styrkort. Man antog då att bra design av enskilda styrmedel skulle leda till en lyckad implementering. (Hopper, Northcott och Scapens, 2007) Idag vet man att isolerade studier kan resultera i styrpaket bestående utav styrmedel som signalerar inkompatibla styrsignaler som förvirrar medarbetare, varför det är viktigt att studera hela styrpaketet vid förändring (Siverbo och Åkesson, 2009; Malmi och Brown, 2008). Idag vet man även att implementering handlar om mer än bara en bra design. Det handlar om att förändra beteenden, vilket ofta är svårt då personal ofta är negativa till förändring eftersom förändring skapar osäkerhet och orolighet. Orolighet och osäkerhet kan som exempel förklaras med nya arbetsuppgifter som kräver nya kunskaper och förflyttningar som resulterar i nya kollegor. (Andriopoulos och Dawson, 2009)

Att hantera förändringsmotstånd är mycket viktigt för att lyckas implementera förändring. Grunden för att hantera förändringsmotstånd är att medarbetare ska förstå varför förändringen är viktig samt vara motiverade till att genomföra förändringen, vilket kräver effektiv kommunikation. Effektiv kommunikation handlar om att anpassa budskapet så att medarbetare förstår varför förändringen är viktig. Det handlar även om att upprepa budskapet flera gånger, använda både verbal och icke-verbal kommunikation samt tillåta dialog och lyssna till medarbetares åsikter. (Andriopoulos och Dawson, 2009) Förutom effektiv kommunikation, kräver beteendeförändring kontinuerlig utbildning, övning och stöd av förändringsagenter (Balogun, 2001).

3.3 Ramverkets tredje nivå: externa situationsbaserade faktorer

Ramverkets tredje nivå behandlar teorin om situationsbaserade faktorer som beskriver vilka styrmedel som lämpar vilka företag och företagsmiljöer (Chenhall, 2003). Det finns många faktorer att beakta vid utformning av styrpaket såsom storlek, strategier och kultur. Då olika faktorer kräver olika styrmedel finns risken att ett företag har faktorer som kräver motstridiga styrmedel, vilket gör det svårt att avgöra vilka styrmedel som är bäst lämpande (Merchant och Van Der Stede, 2007) Nedan beskrivs två externa faktorer som vi funnit relevanta för uppsatsen.

3.3.1 Grad av osäkerhet och förändring i den omgivande miljön

Att förutse framtiden är omöjligt, speciellt i marknader med snabba teknologiska förändringar. När framtiden är osäker är det svårt att förutse vilka beteenden som kommer att vara önskvärda varför handlingsstyrning är olämpligt. Ofta behövs en lösare kontroll och en kombination av olika styrmedel. För att snabbt kunna fatta beslut behövs ofta decentraliserade organisationer, vilket förutsätter resultatstyrning. Då det är svårt att sätta rimliga mål behövs flexibla mål och subjektiv utvärdering. Viktigt är även att kunskap utbyts kontinuerligt för att vara förberedd på förändringar, vilket belyser vikten av interaktioner. Vid snabba förändringar är det också bra med stark kulturstyrning, eftersom en stark kultur gör att medarbetare vet vad som är rätt och fel beteende utan att regler eller detaljerade mål används. (Merchant och Van Der Stede, 2007; Anthony och Govindarajan, 2007)

3.3.2 Grad av Multinationalitet

Företag som är aktiva på olika geografiska marknader bör anpassa styrpaketet efter nationella lagar, regleringar, växelkurser, nationella kulturer och så vidare (Merchant och Van Der Stede, 2007). Att anpassa styrpaketet efter kulturen är viktigt eftersom kulturen påverkar hur medarbetare upplever olika styrmedel. I Kina accepteras som exempel stor maktdistans, vilket gör att dem accepterar centraliserade organisationer, vilket man inte gör i Sverige. Kina är även ett relativt kollektivistiskt land till skillnad från Sverige som fokuserar på individen, varför individuella belöningar är lämpligt i Sverige men inte lika lämpligt i Kina. Kina har även en relativt maskulin kultur som lämpar prestationsutvärdering, medan Sverige har en mycket feminin kultur som fokuserar på relationer och välmående. Vidare har både Sverige och Kina en relativt låg grad av osäkerhetsundvikande, vilket innebär att vi kan hantera osäkerhet och därför är behovet av tydliga regler är litet. (Merchant och Van Der Stede, 2007; Hofstede, u.å.)

För huvudkontoret är det ofta svårt att anpassa styrpaketet efter nationella skillnader då dem saknar förståelse för hur de utländska enheterna fungerar, vilket gör handlingsstyrning olämpligt då man inte vet vad som är önskvärt beteende. Mer lämpligt är decentraliserade utländska divisioner som styrs efter finansiella mål som utvärderas objektivt. (Merchant och Van Der Stede, 2007)

3.4 Analysmodell

Christiansson och Ibrahimkhil, 2012



Den vita texten motsvarar de rubriker vi använder i analysen och den röda texten visar hur analysen hänger samman med vår teoretiska referensram och empiri.

Vår analysmodell illustrerar fem möjliga gap mellan ett idealt och faktiskt ekonomistyrningspaket, vilka vi identifierat utifrån vår teoretiska referensram. Dessa fem möjliga gap kommer vi att undersöka för att identifiera gap i SIs styrpaket, och för att förklara uppkomsten till gapen kommer vi använda vår teoretiska referensram, men vissa förklaringar återfinns direkt i empirin.

Analysmodellens första möjliga gap kan uppstå om enskilda styrmedel är dåligt utformade eller om styrmedlen inte är samordnade. Vi skiljer här på långsiktiga styrmedel, företagskultur och kortsiktiga operativa styrmedel. Långsiktiga styrmedel är vision, mission, KSF och strategier, vilka ska utgöra grunden för utformningen av kulturen och de kortsiktiga operativa styrmedlen som ska bidra till att implementera de långsiktiga styrmedlen. Vi behandlar kulturen under en egen rubrik eftersom kulturen till skillnad från övriga styrmedel är mycket svår att ändra och påverkar hur alla andra styrmedel uppfattas och används. Tänk som exempel att företagets långsiktiga styrmedel handlar om att vara innovativ, men att kulturen beskrivs som trygg, traditionell och präglad av vanor. Denna kultur skulle motarbeta implementering av alla andra styrmedel som förespråkar innovation och på så sätt påverka hela styrpaketet negativt.

Analysmodellens andra gap kan uppstå om det råder obalans mellan handlingsfrihet och kontroll i styrpaketets praktiska användning. Viktigt är att studera den praktiska användningen eftersom styrmedel kan utformas och användas på olika sätt, exempelvis kan styrkort utformas för att stimulera empowerment, men användes det på fel sätt kan det leda till handlingsstyrning. Analysmodellens tredje möjliga gap kan uppstå om medarbetare inte har tillgång till den information de behöver. Som exempel kan olika medarbetare utveckla samma produkter samtidigt på grund av dålig informationsdelning. Analysmodellens fjärde möjliga gap kan uppstå om styrpaketet inte är anpassat efter externa situationsbaserade faktorer. Anta som exempel att företaget har en trög organisation samtidigt som den agerar i en snabbt föränderlig miljö. Självfallet kan gap även uppstå om styrpaketet inte är anpassat efter interna situationsbaserade faktorer, men dessa behandlas i andra gap för att undvika upprepningar och för att skilja på situationsbaserade faktorer som är enkla och svåra att påverka. Interna faktorer såsom strategier är relativt enkla att påverka, medan externa faktorer såsom föränderlig miljö och multinationalitet är svårare.

Analysmodellens sista möjliga gap kan uppstå om nya styrmedel implementerats utan att beakta styrpaketets befintliga delar, eller om man beaktat befintliga delar men inte lyckats med implementeringen. Anta som exempel att man implementerar balanserat styrkort för att skapa empowerment, samtidigt som företaget behåller en massa regler och manualer. För att illustrera att styrpaketets förändring påverkar de andra fyra gapen har vi placerat detta gap under de övriga gapen i vår analysmodell.

4. Empiri

Empirin är en sammanställning av våra sex intervjuer samt information från SKFs hemsida, årsredovisning, kvartalsrapport och internt material som vi fått i samband med intervjuerna. Kapitlet inleds med en beskrivning utav det företag vi valt att studera. Därefter struktureras empirin utifrån Ferreira och Otleys (2009) ramverk som vi beskrivit i föregående kapitel.

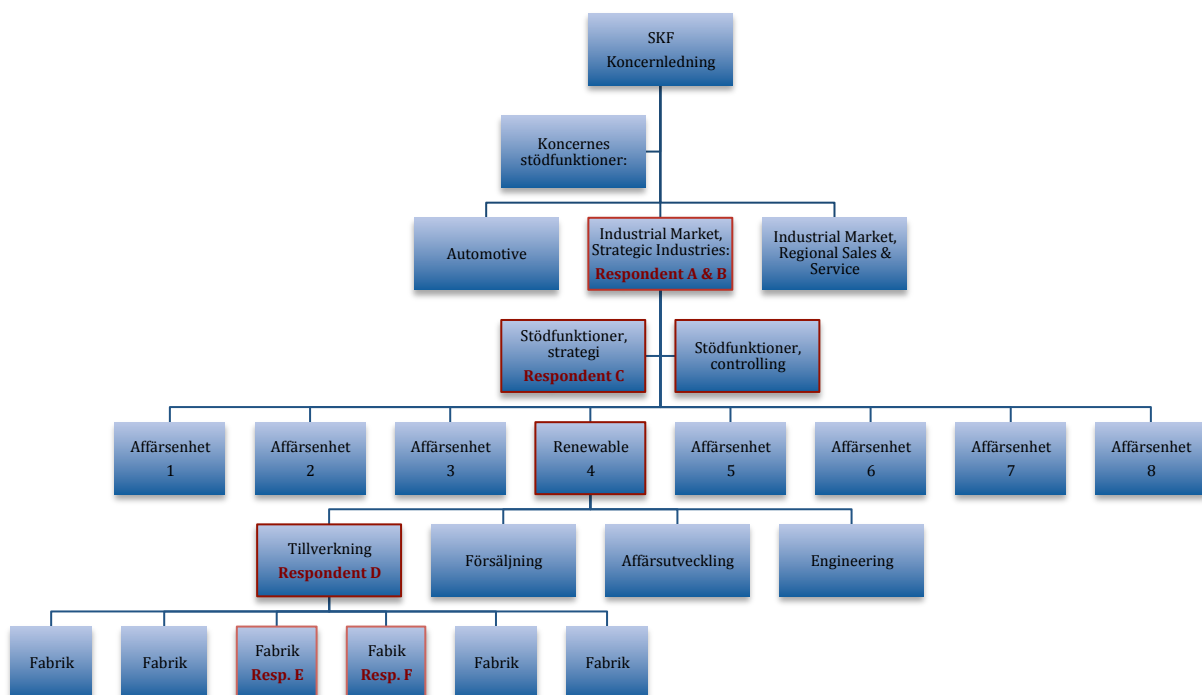
4.1 Företagsbeskrivning

SKF-koncernen är en av världens ledande leverantörer av produktlösningar och tjänster inom områdena rullningslager, tätningar, mekatronik, service och smörjsystem. Inom SKF-koncernen arbetar cirka 46 000 personer och företaget omsätter årligen cirka 66 miljarder kronor. (SKF, short facts, 2012) SKF-koncernen är uppdelad i tre ungefär lika stora affärsområden vilka utgörs av: Industrial Market Strategic Industries (SI), Industrial Market Regional Sales and Service (RSS) samt Automotive. Samtliga affärsområden betjänar både OEM (Original Equipment Manufacturer) och slutkund, samt tillhör premium segmentet. (SKF, 2011)

SI som denna uppsats handlar om är uppdelad i åtta affärsenheter som betjänar olika industrier: Aerospace, Renewable, Industrial drivers, Off-highway, Traditional energy, Railways, och Lubrication. Samtliga sju affärsenheter drivs likt egna företag med egen stab, tillverkning, försäljning, affärsutveckling och engineering. Totalt omsätter SI cirka 19 miljarder kronor och sysselsätter cirka 20 000 människor. (SKF, 2011)

RSS är uppdelad i olika säljenheter och affärsenheter som betjänar olika industrier: Metals, Pulp and Paper, Mining and Cement, Food and Beverage samt Marine. Affärsenheterna inom RSS har likt SI egen affärsutveckling och engineering, men inte tillverkning. RSS arbetar också med att skapa avancerade tjänster och produkter som förbättrar kunders produktivitet. (SKF, 2011)

Automotive ansvarar över fordonsindustrin och betjänar primärt tillverkare av bilar, lätta lastbilar, tunga lastbilar, trailers, släpvagnar, bussar, tvåhjulringar och fordons tjänster (SKF, 2011).



Bilden illustrerar SKFs organisationsstruktur samt var i organisationen våra respondenter arbetar.

4.2 Ramverkets första nivå: delar i SIs styrpaket

4.2.1 Vision och mission

Vision: att förse världen med SKFs kunskap

Mission: att vara det självklara valet för:

- Kunder, distributörer och leverantörer genom att leverera kunskapslösningar och industriledande produkter och tjänster av hög kvalitet
- Anställda genom att skapa en tillfredställande arbetsmiljö där ansträngningar uppmärksammas, idéer värderas och individuella rättigheter respekteras.
- Aktieägare genom att skapa aktieägarvärde genom hållbar tillväxt. (SKF, Mission, 2012)

SI har samma vision och mission som SKF-koncernen, vilka ändrades för sex år sedan. Det finns inga regler eller riktlinjer för hur chefer skall kommunicera vision och mission till sina medarbetare, men man kan läsa om SKFs vision och mission i broschyrer, på hemsidan, i deras intranät och på planscher i SKFs lokaler. Trots detta så kom inte alla respondenter ihåg vision och mission, och Respondent D berättade att detta var ännu vanligare längre ner i hierarkin. Respondent F berättade även att vissa enheter utformat egen vision och mission, vilka är mer konkreta och enklare att kommunicera till sina medarbetare.

4.2.2 Kritiska framgångsfaktorer

SIs ledningsgrupp har definierat kritiska framgångsfaktorer (KSF) som affärsområdet måste leva upp till för att förverkliga mission och vision. Dessa KSF är uppdelade i tre strategiska teman:

- Marknadsledarskap och lönsam tillväxt
- Möta kundbehov genom snabbhet och innovation
- Kostnadsoptimering och flexibilitet

SI kommunicerar inte KSF till sina medarbetare, men via styrkortet kommuniceras strategier som baseras på KSF. Eftersom KSF inte kommuniceras kände få respondenter till SIs KSF, men samtliga medarbetare visste vad som var kritiskt för att deras avdelning ska lyckas.

4.2.3 Organisationsstruktur

I januari år 2012 implementerade SKF en ny organisationsstruktur, vilken beskrivits ovan. Affärsenheterna inom SI styrs likt egna företag, men påverkas utav SIs samt koncernens mål och riktlinjer. Samtliga enheter ner till fabriksnivå har resultatansvar och styrs hårt efter detaljerade finansiella och icke-finansiella mål, vilket gäller samtliga enheter oavsett geografiskt läge. Respondent A och C berättade även att det finns omfattande manualer, policys, uppförandekoder och regelverk som förtydligar strukturen.

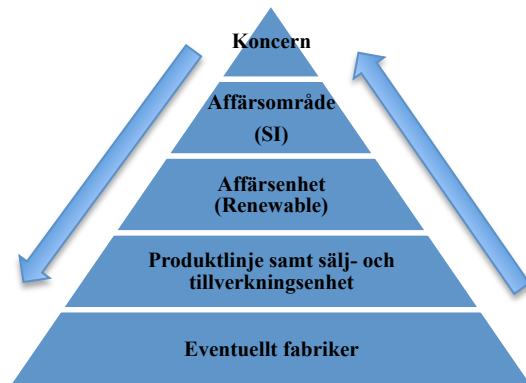
Samtliga respondenter upplevde att organisationen var mer formell och centraliserad under lågkonjunkturer än högkonjunkturer, eftersom ledningen under lågkonjunkturer fattar mer beslut, ger tydligare direktiv och gör ständiga budgetnedskärningar. Exempelvis minskade ledningen nyligen SKFs budget med 100 miljoner kronor, vilket bröts ner i organisationen. Respondent D berättade att budgetnedskärningarna var extra problematiska när ledningen bestämt vilka kostnader som fabriker måste minska. Alla respondenter upplevde även att organisationen var både centraliserad och decentraliserad. SKF är centraliserad då ledningen fattar en del beslut, samt sätter tydliga riktlinjer och mål som tvingar vissa beteenden. Samtidigt är organisationen decentraliserad då de enskilda affärsenheterna fattar många beslut samt utformar egna strategier och nyckeltal. Dock ska dessa anpassas efter SIs strategier och nyckeltal. Vidare berättade alla respondenter att SKF är en relativt ”trög” organisation, vilket delvis beror på de många beroendena mellan enheterna. Beroendena gör att hänsyn måste tas till andra enheter när beslut fattas, vilket förlänger beslutsprocesser. Även om många respondenter upplevde att SKF var en långsam organisation, upplevde dem att enskilda resultatenheter inom SKF kunde agera relativt snabbt, så länge det fanns få beroenden och beslut kunde tas utan överordnades godkännande.

4.2.4 Strategier och nyckeltal

Så ska strategier och nyckeltal utformas inom SI

Utifrån SIs KSF utformas SIs strategier och utifrån dessa utformas nyckeltal. Strategierna förnyas vart tredje år och ska gälla fyra år framåt. År 2012 utformades strategier som gäller fram till år 2016, och år 2015 kommer nya strategier att utformas som ska gälla fram till år 2019. Åren däremellan görs endast revideringar utav strategierna, berättade Respondent A och C.

När SI utformar nya strategier och nyckeltal tillämpas en top-down och bottom-up process. Koncernledningen börjar med att definiera finansiella mål och specificera fokusområden. Utifrån dessa utformar SIs ledning KSF och utifrån dessa formuleras strategier, vilka uttrycks i SIs balanserade styrkort. Styrkortet består av fyra perspektiv: finansiellt, kund, medarbetare och processer. För varje perspektiv utformas fyra till fem strategier, vilka kopplas samman med ett nyckeltal som ska mäta strategiuppfyllelsen. Tanken är att utforma nyckeltal som kan mätas objektivt, detta är dock mycket svårt för vissa strategier såsom innovativ produktutveckling. Idag mäts detta genom antal patent, vilket inte är ett idealt mått då antal patent ignorerar sannolikheten för att patent leder till produkter som genererar intäkter. Även om alla strategier inte kan kopplas till relevanta nyckeltal, eftersträvas objektiva mätsystem för att underlätta prestationsutvärderingen. (Respondent A och C)



Utifrån SIs styrkort utformar sedan affärsenheternas ledningsgrupper egna styrkort, och utifrån dessa styrkort utformar ledningsgruppen för produktlinjerna samt sälj- och tillverkningsenheterna sina styrkort. Inom vissa affärsenheter utformar även fabriker egna styrkort, men detta är inget krav. När de mest operativa styrkorten är utformade, ska styrkorten godkännas en "våning" upp tills de åter når koncernledningen. Om styrkortet avviker från styrkortet en "våning" upp görs revideringar, vems styrkort som revideras varierar. (Respondent A och C)

Utformning av nyckeltal och strategier inom Renewable

När ledningsgruppen för tillverkningsenheten inom Renewable utformar styrkort utgår de ifrån lokala förutsättningar, och först när styrkortet är färdigt jämförs det med Renewables, och vid behov görs justeringar. Respondent D, E och F berättade att dem upplevt en del problem med att sammanlänka tillverkningsenhetens styrkort med Renewables, eftersom Renewables styrkort är relativt irrelevant då tillverkningsenheten endast säljer 20 % av deras produkter till Renewable. Vidare innehåller Tillverkningsenhetens styrkort 18 strategier och 18 nyckeltal, vilket visat sig vara för många att fokusera på. Därför har de valt att fokusera på fem strategier och fem nyckeltal i taget, vilka varierar över tid.

Hur styrkorten i Respondent E och Fs fabriker utformas och används skiljer sig delvis åt. Respondent Es fabrik har precis som tillverkningsenheten fyra till fem prioriterade strategier och nyckeltal eftersom dem upplever att det inte går att fokusera på 18 mål samtidigt. I denna fabrik görs inte nya strategier vart tredje år, utan strategierna och målen ses som "levande" och anpassas under tiden för att vara aktuella. Respondent F berättade att risken med "levande" strategier och mål är att man förlorar strategiskt fokus då dem ständigt revideras. Därför utformar Respondent Fs fabrik nya strategier vart tredje år, precis som tillverkningsenheten, Renewable och SI. Denna fabriks styrkort innehåller 11 strategier och 11 nyckeltal, och tanken är att fabriken ska fokusera på alla dessa samtidigt. Idag fokuserar de dock endast på fem strategier och fem nyckeltal eftersom lågkonjunkturen bidragit med hårda budgetbeskärningar som gjort resterande sex mål

och strategier orimliga. Respondent F berättade att eftersom strategier och strategiska mål är långsiktiga gör det inget om man ”pausar” dem, det viktiga är att behålla fokus så att strategierna och målen kan förverkligas när tiderna förbättras.

Så kommuniceras nyckeltal och strategier i styrkortet

Idag finns regler som säger att alla enheter inom SI ska använda styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget. Dock finns inga bestämmelser om *hur* chefer ska kommunicera och använda styrkortet, vilket Respondent C berättade att dem eventuellt ska införa i framtiden. Denne betonade att man måste vara försiktig med att införa nya regler då mer regler kan minska motivationen hos medarbetare. Eftersom det inte finns några regler för hur man ska kommunicera styrkort råder det stora interna skillnader. Vi har förstått att de chefer vi intervjuat är ”bra” på att kommunicera strategier och nyckeltal, varför dem upplevt att deras medarbetare är motiverade till att implementera strategier som diskuteras på möten och visualiseras på planscher. I Respondent Fs fabrik finns även ett ”strategirum” där kontinuerliga möten hålls med medarbetarna. I rummet kan alla se hur avdelningens strategier är kopplade till fabriken, tillverkningsenhetens och Renewables, men inte SIs. Respondent F berättade att detta rum är viktigt för att förklara för medarbetare hur olika strategier hänger samman och varför vissa mål är extra viktiga.

Så upplevs styrkortet som strategiverktyg

Samtliga respondenter upplevde att styrkortet skapat bättre helhetsförståelse och samordning inom SI. Genom att sammanlänka alla styrkort inom SI har man skapat förståelse kring hur SIs olika delar hänger samman. Genom att sammanlänka strategier med nyckeltal och nyckeltal med strategiska aktiviteter har man även skapat förståelse kring varför olika aktiviteter är viktiga. Samtliga medarbetare upplevde att detta bidragit till motivation.

Respondent D och E berättade även att styrkortet hjälper dem att prioritera vilka arbetsuppgifter de skall fokusera på, vilket minskat deras stress. Vidare hjälper styrkortet dem att förklara för andra varför de prioriterar vissa aktiviteter framför andra.

Slutligen så förklarade alla respondenter att arbetet med styrkortet haft stor inverkan på arbetsprocesserna. De har nu kontinuerliga möten där de diskuterar strategier, vilket tvingar medarbetare att tänka framåt i tiden vilket i sin tur gör dem mer förberedda på förändringar. Enligt Respondent D och E har styrkortet även gjort det enklare att anpassa sig till förändringar, då dem enkelt kan ändra prioriterade nyckeltal och kommunicera detta till medarbetarna.

4.2.5 Målsättning

Mål i styrkortet

Hur utmanande målen är styrs delvis av koncernledningens finansiella mål som påverkas av aktieägarnas krav, men baseras även på faktorer såsom historik, trender, prognoser och benchmarking. Respondent A berättade att styrkortens mål ska vara utmanande men nåbara, då dem är långsiktiga och strategiska. Som tidigare nämnts berättade dock alla respondenter att många mål i styrkortet blivit omöjliga på grund av hårda budgetnedskärningar

Budgetmål/mål i SIs rullande forecast

Sedan september år 2011 använder SI rullande forecast, vilket innebär att dem varje kvartal formulerar nya budgetmål. Budgetmålen sätts genom en tidskrävande bottom-up och top-down process. Både Respondent E och F uttryckte stor frustration kring tiden de var tvungna att lägga på budgetering. Extra frustrerade var det eftersom målen aldrig var realistiska och att ledningen mycket sällan godkände deras mål. Som tidigare nämnts berättade alla respondenter att budgetstyrningen är mer dominerande under lågkonjunkturer då koncernledningen fokuserar väldigt mycket på kostnader och gör ständiga nedskärningar.

Övriga mål

Förutom målen i styrkortet och budgeten finns många andra mål som används för att utvärdera resultatenheternas arbete. Respondent F berättade som exempel att hans arbete följdes upp på cirka 40 mål, vilket också gällde Respondent E. Alla respondenter berättade även att de finansiella målen var viktigast, då det är de målen som ledningen fokuserar på.

4.2.6 Prestationsutvärdering

Målen och strategierna i styrkortet följs upp kvartalsvis, och fokus ligger då på avvikelser, framförallt negativa avvikelser. Vid uppföljningsmötena diskuteras hur man kan ändra beteendet så att målen uppnås och strategierna implementeras. Om strategierna och målen blivit inaktuella kan dessa justeras. Vilka som deltar vid uppföljningsmötena varierar. I de enheter som vi studerat deltar enhetens ledningsgrupp, vilka träffas kvartalsvis och diskuterar varje strategi och mål i styrkortet, även om fokus ligger på det finansiella perspektivet. Det kvartalsvisa mötet i tillverkningsenheten och i Respondent Es fabrik avslutas med att bestämma om de ska ha nya prioriterade strategier och mål. Respondent E berättade att de prioriterade strategierna och målen ändras relativt ofta men att strategierna och nyckeltalen ofta förblir de samma. Inom Respondent Fs fabrik görs en mindre styrkortsuppföljning månadsvis och en större kvartalsvis, men tanken är att både målen och strategierna ska vara stabila under treårsperioden.

En mindre budgetavstämning görs månadsvis, och kvartalsvis görs en mer ingående budgetuppföljning. Under de kvartalsvisa mötena diskuteras avvikelser och nya mål formuleras.

Vid uppföljning av alla mål önskas objektiva mätsystem. Idag följs alla finansiella mål upp via objektiva system, men SI har ännu inte kunnat utveckla objektiva mätsystem för alla icke-finansiella nyckeltal i styrkortet. Dessa nyckeltal följs istället upp subjektivt via diskussioner kring huruvida målen uppnåtts eller inte.

4.2.7 Belöning

Olika avdelningar och geografiska enheter inom SI använder olika finansiella belöningar såsom bonusar, lönehöjning och aktier. Dessa belöningar ges ofta till chefer om deras avdelning nått de finansiella målen. Finansiell belöning baseras således på objektiva och kvantitativa mått. För att minimera suboptimering baseras belöningen inte bara på hur den egna enheten presterat utan även på hur samordnade enheter presterat, berättade Respondent A. Dock nämnde Respondent C att uppföljningen primärt baseras på den egna enhetens prestation och att suboptimering och silotänk är ett stort problem, framförallt i lågkonjunkturer då man fokuserar ännu mera på de finansiella målen. De subjektiva nyckeltalen i styrkortet är inte kopplade till formell belöning, men presterar man bra och visar framfötterna finns informell icke-finansiell belöning såsom befordran och beröm, berättade Respondent A.

Huruvida belöningen och prestationsutvärderingen upplevs som motiverande beror på personen, då olika personer med olika bakgrund motiveras på olika sätt. Respondent C upplevde stora motivationskillnader mellan olika hierarkiska nivåer och avdelningar. Enligt Respondent E var gemensamma och tydliga mål en förutsättning för att motivera medarbetare, vilket han ansåg att styrkortet skapat. Respondent D och E ansåg att det viktigaste för att motivera medarbetare var att förklara varför vissa nyckeltal och aktiviteter är viktiga, vilket styrkortet bidragit till genom att sammanlänka alla SIs styrkort samt sammanlänka strategier med nyckeltal och aktiviteter. Dock upplevde samtliga respondenter att motivationen minskat på senare tid, vilket de trodde hängde samman med den minskade handlingsfriheten och ledningens besparingspaket som gjort mål omöjliga att uppnå.

4.2.8 Företagskultur

Enligt SKF:s hemsida baseras företagskulturen på fyra grundvärderingar: empowerment, hög etik, öppenhet och teamarbete (SKF, mission, 2012). För att sprida kunskap om företagets kultur ska nyanställda lära sig SKF:s codes of conduct som beskriver hur en medarbetare ska bete sig. Annars finns inget aktivt kulturarbete, utan det förutsätts att de som redan arbetar inom SKF förstår den existerande kulturen. Under årliga utvecklingssamtal kan det däremot förekomma konversationer som delvis handlar om kulturen, berättade Respondent C.

Samtliga respondenter upplevde stora kulturskillnader inom SKF, dels mellan olika länder men också mellan fabrikena och huvudkontoret i Göteborg. Två av respondenterna som arbetar i fabrikena upplevde att kulturen på huvudkontoret var mycket stelare och att fabrikskulturen var mera jordnära. Många hade även svårt att beskriva den faktiska SKF-kulturen.

Enligt Respondent C var samhörighet det ord som bäst beskrev SKF-andan. Vart i världen man än kommer så är SKF:s medarbetare välkomnande. Respondent F beskrev SKF-kulturen som öppen då alla medarbetare var medvetna om vad som hände inom organisationen.

Samtliga respondenter berättade även att företagskulturen påverkats av konjunkturen. SKF förespråkar kunddriven tillverkning, flexibilitet, innovation, kreativitet och empowerment. De flesta respondenter upplevde att detta delvis var realiserat under högkonjunkturen, då nya idéer kunde testas och medarbetare hade större handlingsfrihet. I lågkonjunkturen och framförallt nu på senare tid har detta förändrats. Idag styrs SKF hårt efter regler och mål definierade utav ledningen. Detta har lett till nervositet och orolighet hos medarbetare, framför allt ute på fabrikena, berättade Respondent D, E och F.

4.3 Ramverkets andra nivå: helhetsperspektiv

4.3.1 Informationsflöde, system och nätverk

Överlag tyckte respondenterna att dem hade tillgång till den information de behövde för att göra ett bra arbete. Dock nämnde Respondent E och F att dem sedan den nya organisationsstrukturen blivit tvungna att aktivt söka säljprognoser från alla affärsenheter som de tillverkar produkter till, vilket är mycket tidskrävande och fungerar dåligt i praktiken. Vidare berättade Respondent E och F att dem behöver säljprognoserna för att kunna planera deras tillverkningsvolym.

Vidare har SKF en del informella nätverk inom vilka man utbyter kunskap. Arbetet med att skapa informella nätverk är dock mycket begränsat, och de nätverk som finns idag är huvudsakligen ett resultat av att många medarbetare arbetat på olika avdelningar inom SKF och på så sätt skapat egna informella nätverk. Även om alla respondenter sa att det fanns informella nätverk, var alla överens om att SKF kunde bli mycket bättre på att utbyta kunskap internt för att undvika att ”uppfinna hjulet” flera gånger, då samma kunskap idag utvecklas på flera ställen samtidigt. Genom att öka samarbetet mellan de olika enheterna skulle man även kunna minska risken för silotänk och suboptimering, berättade Respondent C.

4.3.2 Styrpaketets förändring

Samtliga respondenter som inte sitter i SIs ledningsgrupp upplevde att implementeringen av ny organisationsstruktur, rullande forecast och balanserat styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget skett utan någon som helst samordning. Samma respondenter beskrev även forecasten och styrkortet som två helt skilda världar. Detta samtidigt som Respondent B berättade att rullande forecast implementerats i syfte att stödja styrkortet. Respondent B berättade även att implementeringen av den nya organisationen drivits av koncernledningen och att denna tagit fokus från implementeringen av framförallt rullande forecast, men även balanserat styrkort.

Organisationsstruktur

Bakgrund till förändringen

Tidigare var SKF uppdelat i tre divisioner: Industrial, Service och Automotive. Både Industrial och Service betjänade industrikunder, men Industrial fokuserade på OEM och Service på slutkunder och distributörer. (SKF, 2011) Den nya organisationsstrukturen som implementerades i januari 2012 kan ses som ett naturligt steg i SKFs utveckling då SKF länge haft som mål att förbättra kundservicen (Johnstone, 2012). För att förbättra kundservicen bestämde dem sig för att skapa en organisation bestående utav affärsenheter med industriexpertis, eftersom expertis gör det lättare att tillfredsställa kunders behov. Resultatet blev att Industrial bytte namn till SI och Service bytte namn till RSS. Den stora organisationsskillnaden är att varje affärsenhet inom SI och RSS nu betjänar både OEM och slutkunder. Vidare har SI och RSS nu också egen egen stab, försäljning, engineering och affärsutveckling för att skapa industriexpertis. SI har även egen tillverkning. (SKF, 2011)

Förändringen i praktiken

De flesta respondenter upplevde att den nya organisationsstrukturen skapat bättre förutsättningar för samarbete inom affärsenheten, då tillverkningsenheten, säljenheten, affärsutveckling och engineering nu har samma ledning och mål. Dock har samarbetet mellan affärsenheterna inte förbättrats.

Som vi tidigare nämnt upplevde Respondent D, E och F ett betydande problem med den nya organisationsstrukturen. Detta eftersom tillverkningsenhetens mål och strategier ska härledas från Renewables, vilket är problematiskt då tillverkningsenheten endast säljer 20 % av deras produkter till Renewable. Vid möten inom Renewable diskuteras endast trender och förändringar inom förnyelsebar energi, vilka ofta är ointressanta för tillverkningsenheten. Speciellt ointressant är det för Respondents Fs fabrik som endast säljer 1,4 % till Renewable. En lösning på problemet vore att lyfta ut tillverkningsenheterna ur affärsenheterna och behandla dessa som en egen affärsenhet då alla tillverkningsenheter säljer produkter till flera olika affärsenheter, sade Respondent E och F.

Balanserat Styrkort

Bakgrund till förändringen

Styrkort infördes som det huvudsakliga strategiverktyget i syfte att förbättra SIs strategiska arbete. Ledningen valde styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget då det ansågs vara ett naturligt steg i SIs utveckling. SI hade nämligen använt styrkort i cirka 20 år innan det infördes som det huvudsakliga strategiverktyget. Tidigare användes styrkort som ett uppföljningsverktyg, där fokus låg på att följa upp nyckeltal som inte var direkt länkade till strategier och strategiska aktiviteter. Den stora designskillnaden var att sammanlänka alla SIs styrkort samt sammanlänka strategier med nyckeltal och nyckeltal med strategiska aktiviteter för att skapa en bättre helhetssyn. Flera respondenter berättade även att det nya styrkortet infördes utan att anpassa befintliga styrmedel.

Förändringen i praktiken

Samtliga respondenter var nöjda med att styrkort införts som det huvudsakliga strategiverktyget inom SI, även om man inte lyckats implementera strategierna. Införandet har dock påverkat olika enheter på olika sätt, beroende på hur de tidigare använt styrkort. Både Respondent E och Fs fabrik har länge använt styrkort, medan andra enheter inom SI inte gjort detta. Respondent F berättade att dem som inte använt styrkort tidigare kan ha upplevt denna förändring som påtvingande och inte lika positivt som honom och Respondent E, men överlag upplevde han en positiv inställning. Det finns två huvudsakliga praktiska förändringar som de flesta respondenter upplevt. Först och främst så har det skapats en bättre förståelse kring hur SIs delar hänger samman, eftersom alla enheter inom SI nu använder samma styrkortsmall och alla styrkort är länkade till SIs styrkort. För det andra, så har implementeringen bidragit till bättre förståelse kring varför nyckeltalen och de strategiska aktiviteterna är så viktiga, eftersom dessa nu är tydligt länkade till

strategier. Många upplevde att denna förståelse skapat motivation hos medarbetare.

Kontinuerlig förändring

Användningen av styrkort förändras kontinuerligt inom de olika enheterna, allteftersom nya insikter nås. Förut användes som exempel flera nyckeltal per strategi, men nu används bara ett nyckeltal per strategi då det var svårt att fokusera på så många nyckeltal. Respondent E och F berättade även att dem i framtiden ska försöka skapa ännu tydligare strategiska aktiviteter.

Rullande Forecast

Bakgrund till förändringen

Förut använde SI, precis som RSS och Automotive, en mer traditionell budget där man i oktober månad satte budgetmål för ett år framåt. Dock blev målen aldrig realistiska då världen ständigt förändras. Då användes även en bottom-up och top-down budgetprocess med många involverade personer, vilket var mycket tidskrävande. När SI år 2011 bestämde sig för att förbättra strategiarbetet genom att införa styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget, bestämde man sig för att införa rullande forecast som ett stödjande verktyg. Forecasten skulle vara kortsiktig, medan styrkortet skulle vara långsiktig och förklara hur man skulle uppnå målen. Tanken var även att forecasten skulle anpassas så att strategierna kunde förverkligas. Tanken med forecasten var också att skapa mera aktuella budgetmål och att skapa en top-down budgetprocess för att påskynda budgetarbetet.

Förändringen i praktiken

Idag använder SI rullande forecast, men tillämpar fortfarande en bottom-up och top-down process som är mycket tidskrävande. Eftersom budgetprocessen fortfarande är mycket lång och miljön ständigt förändras är budgetmålen alltid inaktuella. Skillnaden från förut är att SI nu har fyra långa budgetprocesser istället för en. Då medarbetare lägger mycket tid på att utforma budgetmål som ledningen aldrig godkänner upplevs budgeteringen som ett mycket frustrerande moment, speciellt med tanke på att budgetmålen gör att strategierna och målen i styrkortet blir omöjliga. Då implementeringen av rullande forecast inte gått som planerat kommer SI att återgå till den traditionella budgeten år 2013. Då kommer man även att tillämpa en top-down budgetprocess, eftersom ledningen har bättre inblick i svåra tider, berättade Respondent B.

Respondent B gav två huvudsakliga förklaringar till varför man inte lyckats implementera rullande forecast. För det första, så har det varit problematiskt för SI att arbeta med forecast när RSS och Automotive fortfarande tillämpat traditionell budget. Detta eftersom man gjort olika saker vid olika tillfällen, vilket varit problematiskt på grund av SKFs omfattande interna handel. För det andra, så var alla SIs medarbetare vana vid att arbeta med traditionell budget, så för att lyckas förändra deras beteenden hade det krävts mycket mera stöd och utbildning. Det svaga implementeringsarbetet trodde Respondent B berodde på lågkonjunkturrens kostnadsfokus samt omorganisationen som tagit mycket tid och energi.

5. Analys

I detta kapitel identifierar vi gap mellan SIs ideala och faktiska styrpaket med hjälp utav vår analysmodell. Förklaringarna till gapen har vi sedan funnit vår teoretiska referensram eller direkt i empirin. Kapitlet är strukturerat enligt nedan analysmodell.

Christiansson och Ibrahimkhil, 2012



Den vita texten motsvarar de rubriker vi använder i analysen och den röda texten visar hur analysen hänger samman med vår teoretiska referensram och empiri.

Vi använder vår analysmodell som vi presenterat i avsnitt 3:4 för att identifiera gap mellan ett idealt och faktiskt ekonomistyrningspaket. För att sedan förklara gapens uppkomst använder vi vår teoretiska referensram, men vissa förklaringar återfinns direkt i empirin. Vi börjar med att identifiera och förklara uppkomsten till Gap 1 följt av Gap 2, 3, 4 och 5.

5.1 Gap i utformningen och samordningen av styrpaketets olika delar

I detta avsnitt identifierar vi Gap 1 i vår analysmodell, vilket har uppstått på grund av bristande utformning av enskilda styrmedel eller bristande samordning av styrpaketets olika delar. För att förklara uppkomsten till dessa gap använder vi vår referensram och empiri. Vidare skiljer vi i detta avsnitt på långsiktiga styrmedel, företagskultur och kortsiktiga operativa styrmedel. Långsiktiga styrmedel är vision, mission, KSF och strategier, vilka ska utgöra grunden för utformningen av företagskulturen och de kortsiktiga operativa styrmedlen som ska bidra till implementering av de långsiktiga styrmedlen.

Långsiktiga styrmedel

SI har utformat väl sammanlänkade långsiktiga styrmedel, då dem utifrån SKFs vision och mission utformat KSF, och utifrån KSF utformat strategier. Även om själva styrmedlen är väl utformade och samordnade, så måste medarbetare förstå och komma ihåg styrmedlen för att de ska guida beteenden (Ferreira och Otley, 2009), vilket inte alltid är fallet inom SI. Detta kan delvis förklaras med att SI inte utformat riktlinjer för hur de långsiktiga styrmedlen ska kommuniceras. En annan förklaring till varför medarbetare inte kommer ihåg SIs vision, mission, KSF och strategier är att chefer utformat egna långsiktiga styrmedel som är mer konkreta för arbetet inom deras enhet, vilka de kommunicerar till sina medarbetare. Eftersom de flesta medarbetare kunde sin enhets vision, mission, KSF och strategier bedömer vi detta gap som mindre kritiskt. Däremot tror vi att SI hade kunnat skapa bättre helhetsförståelse av hur styrpaketets olika delar hänger samman om dem utformat riktlinjer för hur SIs långsiktiga styrmedel ska kommuniceras. Dock måste man vara försiktig med att införa nya regler då regler kan hämma medarbetares motivation.

Företagskultur

Ferreira och Otley (2009) skriver att om kulturen är baserad på företagets mission och vision kan den motivera medarbetare till att agera i enlighet med företagets mål och på så sätt bidra till implementering av de långsiktiga styrmedlen. Enligt SKF:s hemsida baseras kulturen på fyra grundvärderingar; empowerment, hög etik, öppenhet och teamarbete (SKF, mission, 2012), vilka är väl utformade och samordnade med SKF:s vision och mission. Detta eftersom grundvärderingarna underlättar lärande som utvecklar medarbetare samt ökar chansen att utveckla innovativa kundlösningar, vilket bidrar till lönsam tillväxt för aktieägarna. Således bidrar kulturen inte till gap i samordningen eller utformningen, däremot kommer vi i avsnitt 5:2 se att kulturen bidrar till gap i dess praktiska användning.

Kortsiktiga operativa styrmedel

De kortsiktiga operativa styrmedlen ska precis som företagskulturen bidra till implementering av de långsiktiga styrmedlen. Nedan har vi identifierat gap i utformningen av de kortsiktiga operativa styrmedlen samt i samordningen av olika styrmedel. Dessa gap hjälper oss förklara varför SIs långsiktiga styrmedel inte implementerats.

Organisationsstrukturen stödjer inte KSF och strategier

Ferreira och Otley (2009) skriver att organisationsstrukturen ska sammanlänkas med företagets KSF och strategier. Här har vi kunnat identifiera tydliga gap som försvårar implementeringen av SIs långsiktiga styrmedel. Två KSF som SI identifierat är att de måste vara innovativa och flexibla för att kunna möta snabba förändringar och skapa kundvärde. Dock upplevde samtliga respondenter att organisationen var trög, vilket motarbetar flexibilitet. Alla respondenter berättade även att organisationen delvis var centraliserad, vilket minskat medarbetares handlingsfrihet och därmed möjligheten till att vara innovativ. Samtliga respondenter upplevde även att SKF på senare tid blivit mera centraliserad och mindre flexibel. Således stödjer organisationsstrukturen inte flexibilitet och innovation som SI identifierat som kritiska framgångsfaktorer.

Många respondenter förklarade trögheten med de omfattande beroendena mellan SKF:s enheter, vilka är ett resultat av den omfattande interna handeln. Beroendena gör att många personer måste vara med vid beslutsfattning, vilket förlänger beslutsprocesser. Trögheten kan även förklaras med SIs många chefsnivåer, vilka ibland förlänger beslutsprocesser då överordnade måste godkänna vissa beslut (Merchant och Van Der Stede, 2007). Trögheten och den begränsade handlingsfriheten kan också förklaras med SKF:s regler och manualer som direkt styr medarbetarnas beteenden och gör det svårare att anpassa sig till förändringar i miljön (Merchant och Van Der Stede, 2007). Varför SI har så många manualer och regler tror vi hänger samman med samhällets ökade krav på miljöanpassning, säkerhet och socialt ansvar, samt att SKF implementerat nya regler utan att eliminera gamla (Siverbo och Åkesson, 2009). Varför samtliga medarbetare upplevde att handlingsfriheten minskat och trögheten ökat på senare tid, kan förklaras med lågkonjunkturen som lett till stora besparingspaket och att mer beslut fattas centralt.

Styrkortet har inte resulterat i strategiimplementering

Utifrån SKF:s vision och mission utformar SI KSF, och utifrån dessa utformas strategier som länkas samman med nyckeltal som ska mäta strategiuppfyllelsen. På detta övergripande plan utformas alltså styrkortet i enlighet med teorin (Ferreira och Otley, 2009). Studerar vi utformningen av styrkortet i mera detalj och dess samordning med andra styrmedel har vi kunnat identifiera gap som förklarar varför SI inte lyckats implementera strategierna. För att strategier ska implementeras krävs nämligen att medarbetare förstår strategierna, är motiverade till att implementera dem samt har de resurser som krävs, skriver Merchant och Van Der Stede (2007). Nedan förklaras varför styrkortet inte resulterat i strategiimplementering.

För det första, så berättade många respondenter att medarbetares motivation för att implementera

strategier varierar stort inom SI. Vi har intervjuat mellanchefer som länge arbetat med styrkort och är duktiga på att kommunicera strategier till sina medarbetare, varför dem upplevt att samtliga medarbetare varit motiverade till att implementera strategierna i styrkortet. Dock gäller detta inte alla enheter inom SI. En förklaring till detta gap är att cheferna själva får bestämma hur och om styrkortet ska kommuniceras till medarbetare. Respondent C förklarade att de ännu inte utformat regler för kommunikation då nya regler kan minska motivationen. Att börja successivt som SI gjort tror vi är bra, då medarbetare som tidigare inte arbetat med styrkort får tid att lära sig och vänja sig. Hade SI på mycket kort tid infört styrkort och en massa regler för hur det ska användas och kommuniceras hade troligen medarbetare känt sig överkörda, vilket minskat deras motivation.

En annan förklaring till varför många enheter inte lyckats implementera strategier är SKFs fokus på den nya organisationen som tagit mycket tid och energi ifrån styrkortsimplementeringen. En tredje förklaring, troligen den mest essentiella, är lågkonjunkturen som bidragit med hårda budgetnedskärningar som gjort att vissa strategier blivit omöjliga att förverkliga. Hur olika enheter möter detta problem skiljer sig åt. I Respondent Es fabrik har man anpassat strategierna efter konjunkturen, medan Respondent F berättade att hans fabrik ”pausar” strategier som blivit orimliga på grund av konjunkturen. Respondent F betonade att strategier är långsiktiga, så även om strategierna är inaktuella idag är det viktigt att de inte förändrats då de ska guida långsiktigt beteende. Detta stärks av Geroski och Greggs (1993) undersökning som visade att många företag som i lågkonjunkturer gjort stora förändringar och stora kostnadsbesparingar samtidigt som de avbrutit strategiska investeringar drabbats hårt i längden. Att bedöma om SKF gjort för stora budgetnedskärningar och förändringar är utanför ramarna för denna uppsats, däremot håller vi med om att strategier ska vara långsiktiga och endast ändras i undantagsfall. Ändras strategier så fort de blir inaktuella kan man förlora strategiskt fokus som försvårar långsiktig implementering av vision och mission. Varför vissa enheter trots detta ändrar strategier relativt ofta kan förklaras med att SI ännu inte utformat regler för hur styrkortet ska användas, vilket som tidigare nämnts beror på att SI är försiktig med att införa nya regler då detta kan hämma medarbetares motivation.

En sista förklaring till varför enheter inte lyckats implementera strategier är problematiken kring att utforma nyckeltal som mäter strategiuppfyllelsen (Ferreira och Otley, 2009). Respondent A berättade att dem försöker hitta ett objektiva nyckeltal för alla strategier, men att detta är mycket svårt för vissa icke-finansiella strategier. Vi förstår att det är viktigt att mäta varje strategi, dock undrar vi om det är lämpligt att söka objektiva mått för strategier som inte kan mätas objektiva. Risken blir då att medarbetare betar sig på oönskade sätt eftersom dem försöker maximera målen som mäter felaktiga ting (Merchant och Van Der Stede, 2007). När vi berättade detta för Respondent C sa denne att dessa tal endast fungerar som diskussionsunderlag för att underlätta uppföljningsarbetet, varför denna förklaring till varför man inte lyckats implementera strategier kan vara relativt svag, men vi finner den ändå värd att nämna.

För många mål kan skapa frustration och hämma motivation

Respondent F berättade att hans arbete följdes upp på cirka 40 mål, vilket också gällde Respondent E. Detta samtidigt som flera forskare varnar för att många mål kan skapa frustration och minska medarbetares motivation, då det inte går att fokusera på så många mål samtidigt (Ferreira och Otley, 2009; Marr, 2012). En trolig förklaring till alla dessa mål är att nya mål utformats och implementerats utan att eliminera befintliga mål (Åkesson och Siverbo, 2009). Detta kan sedan förklaras med att olika mål införts av olika personer vid olika tillfällen (Malmi och Brown, 2009), och att det är svårt att eliminera mål som andra infört.

Icke motiverande budgetmål och frustrerande budgeteringsprocess

Merchant och Manzoni (1989) skriver att ideala mål ska vara nåbara till 80-90%, det vill säga utmanande men nåbara. I praktiken är dock SIs budgetmål orealistiskt snäva och ständigt inaktuella. Detta har skapat stor frustration hos medarbetare, speciellt eftersom de snäva

budgetmålen gör att målen i styrkortet blir omöjliga att uppnå. Förklaringen till varför budgetmålen är orealistiskt snäva hänger samman med lågkonjunkturen och SKFs osäkra framtid som gör att ledningen tvingas utforma hårda budgetmål. Man får inte glömma bort att SKF är ett börsnoterat bolag och att dessa budgetnedskärningar kan vara ett krav från aktieägarnas sida (Merchant och Van Der Stede, 2007), vilket även Respondent A påpekade. Förklaringen till varför budgetmålen ständigt blir inaktuella hänger samman med att SKF agerar i en snabbt föränderlig miljö och att deras budgetprocess tar så lång tid att målen hinner bli inaktuella innan de fastställts.

Även om själva budgetmålen inte skapar motivation, kan budgetprocessen göra detta. SI har utformat och tillämpar idag en bottom-up och top-down process med många involverade. Merchant och Van Der Stede (2007) skriver att fördelen med bottom-up processer är att samordna olika enheter och skapa motivation genom att skapa en känsla hos medarbetare att dem kan påverka målen. Detta beskriver dock inte situationen inom SI där medarbetare är mycket frustrerade över all tid de lägger på budgetering och att ledningen aldrig godkänner deras mål. Således bidrar inte heller budgeteringsprocessen till ett idealt styrpaket, vilket kan förklaras med att man misslyckats implementera den nya rullande forecasten, vilket diskuteras i avsnitt 5.5.

5.2 Gap i styrpaketets praktiska användning

I detta avsnitt behandlas analysmodellens Gap 2, vilket uppstått på grund av att det inte råder balans mellan kontroll och handlingsfrihet i styrpaketets praktiska användning. Att studera den praktiska användningen av olika styrmedel är mycket viktigt då styrmedel kan utformas och användas på olika sätt. För att identifiera gap i den praktiska användningen används Merchant och Van Der Stedes (2007) ramverk som vi kompletterat med Simons (1995) interaktiva styrning. Förklaringarna till gapens uppkomst har vi sedan återfunnit i referensramen eller direkt i empirin.

Mundy (2010) betonar vikten av att utforma styrpaket där det råder balans mellan kontroll som säkerställer beteenden, och handlingsfrihet som stimulerar kreativitet, problemlösning och lärande. Om kontroll eller handlingsfrihet bör dominera beror på företaget och den kontext företaget agerar inom. Då en av SIs KSF är innovation vore strak resultatstyrning och interaktiv styrning lämpligt, eftersom dessa stimulerar lärande som hjälper företaget att komma på innovativa kundlösningar (Merchant och Van Der Stede, 2007; Simons, 1995). Idealt vore även kulturstyrning eftersom detta hjälper företag att anpassa sig efter snabbt föränderliga miljöer (Merchant och Van Der Stede, 2007). Här har vi kunnat identifiera gap i den praktiska användningen av olika styrmedel. Nedan diskuteras varför resultatstyrningen i praktiken är finansiell, varför resultatstyrningen i praktiken riskerar att bli handlingsstyrning och varför kulturstyrningen i praktiken är svag trots bra utformning och samordning med övriga styrmedel. I avsnittet om kulturstyrningen förklarar vi även varför den interaktiva styrningen är svag.

”Balanserad” resultatstyrning blir finansiell resultatstyrning i praktiken

Vid en första anblick upplevde vi att SIs styrning dominerades utav ”balanserad” resultatstyrning. Detta eftersom SI är ett decentraliserat affärsområde uppdelat i olika resultatenheter som är ansvariga för en mängd olika mål, både finansiella och icke-finansiella. Vidare har SI en differentieringsstrategi eftersom dem eftersträvar att erbjuda innovativa premiumprodukter av hög kvalitet. Då SI har en differentieringsstrategi är ”balanserad” resultatstyrning bättre lämpad än enbart finansiell. Detta eftersom icke-finansiella mål såsom antal innovationer är bättre på att skapa kreativitet och innovation än finansiella mål. (Merchant och Van Der Stede, 2007)

Vid en närmare granskning av resultatstyrningen förstod vi att SI tillämpade finansiell resultatstyrning då allt fokus från överordnade var på de finansiella målen som också var relaterade till belöning. Varför SI i praktiken använder finansiell resultatstyrning trots att dem utformat styrkort för att stödja ”balanserad” resultatstyrning, kan förklaras på olika sätt. Dels är

det bara SI av SKF:s tre affärsområden som infört styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget, de andra tillämpar fortfarande finansiell resultatstyrning. Två andra förklaringar är SIs tradition av att använda finansiell resultatstyrning samt att lågkonjunkturen bidragit med stort finansiellt fokus. Dessa tre förklaringar hänger samman med att SI är ett affärsområde inom SKF och att dem påverkas av koncernledningen som fortfarande fokuserar på de finansiella målen. Trots detta så tror vi att SI kunnat skapa ”balanserad” resultatstyrning om dem arbetat hårdare med att implementera styrkortet och fokuserat mer på alla fyra perspektiven. Att gå från finansiell styrning till balanserad handlar om att ändra medarbetares tankar och beteenden, vilket kräver ett gediget arbete med mycket kommunikation, stöd och utbildning (Andriopoulos och Dawson, 2009; Balogun, 2001).

I praktiken riskerar resultatstyrningen att bli handlingsstyrning

Empowerment är en mycket viktig del i resultatstyrningen, det vill säga att medarbetare själva ska kunna bestämma hur målen ska uppnås (Merchant och Van Der Stede, 2007). Vid en närmare granskning av SIs styrpaket förstod vi att även om styrpaketets utformning kunde jämföras med resultatstyrning så var graden av empowerment låg och organisationen var i praktiken relativt centraliserad. Styrpaketets praktiska användning riskerar därför att bli handlingsstyrning eftersom medarbetares beteenden styrs mer eller mindre direkt (Merchant och Van Der Stede, 2007). Detta trots att SI utformat styrmedel som stödjer resultatstyrning. Eftersom handlingsstyrning hämmar innovation och gör det svårt att anpassa sig efter föränderliga miljöer (Merchant och Van Der Stede, 2007), stödjer handlingsstyrning inte SIs differentieringsstrategi och KSF om att vara innovativa och flexibla.

En essentiell förklaring till bristen av empowerment är lågkonjunkturen som bidragit till att fler beslut fattas centralt och att budgeten är så snäv att den begränsar medarbetares handlingsfrihet. En annan förklaring till bristen av empowerment är styrkortets praktiska användning. Siverbo och Åkesson (2009) ger två förklaringar till varför balanserat styrkort kan leda till handlingsstyrning, vilka vi upplevt stämmer väl överens med SI. För det första, så har SI implementerat styrkort utan att anpassa befintliga regler och manualer som direkt styr beteenden. Så även om medarbetare har en massa mål att uppnå, kan dem inte alltid bestämma hur målen ska uppnås eftersom dem samtidigt måste följa regler. Varför man inte anpassat regler och manualer kan förklaras med att olika personer infört olika regler vid olika tidpunkter, vilka är svåra för andra personer att ändra (Malmi och Brown, 2009). Den andra förklaringen till varför styrkort kan leda till handlingsstyrning är att företag använder mål som är så detaljerade att medarbetare inte ges utrymme till att själva bestämma hur de ska uppnå målen (Åkesson och Siverbo, 2009). Detta tror vi oss ha sett inom vissa enheter som använt mycket detaljerade strategiska aktiviteter. Dessa detaljerade strategiska aktiviteter hade troligen kunnat undvikas om SI haft regler för hur styrkortet ska användas.

Företagskulturen i praktiken

För att kulturen ska bidra till ett idealt styrpaket räcker det inte med att utforma en kultur som stödjer implementering av långsiktiga styrmedel, utan utformningen måste även stämma överens med hur medarbetarna i praktiken uppfattar och använder kulturen (Ferreira och Otley, 2009). Dock beskrev ingen av respondenterna kulturen som den beskrivits på hemsidan, faktum är att många respondenter hade svårt att beskriva SKF-kulturen. Varför dem hade problem med att beskriva kulturen kan bero på en svag SKF-kultur, men det kan även bero på att kulturen inte är ”synlig” på samma sätt som andra styrmedel (Sjøvold, 2008), vilket gör den svår att beskriva. Då SKF:s kultur är väl utformad för att stödja långsiktiga styrmedel, men inte realiserats i praktiken är kulturgapet huvudsakligen ett implementeringsproblem som kan förklaras med SKF:s svaga kulturarbete. O'Reilly (1989) skriver att det är mycket svårt och tar lång tid att förändra en kultur eftersom den är djupt förankrad, men med hjälp av uppförandekoder, events, gruppbelöningar, starka ledare och god kommunikation kan man skapa en positiv företagskultur

som styr medarbetare i enlighet med företagets mål. Att förändra och skapa en stark kultur kräver alltså ett gediget arbete som vi inte kunnat identifiera på SKF. En vidare förklaring till det svaga kulturarbetet är att det är mycket tidskrävande och kostsamt att skapa en stark kultur, och i dåliga tider finns andra prioriteringar.

Alla respondenter berättade även att dem upplevde olika kulturer på olika kontor och avdelningar. Sinclair (1993) skriver att subkulturer kan hjälpa företag att vara innovativa, eftersom personer med olika perspektiv kan komma på mer kreativa lösningar, men detta kräver interaktioner mellan olika subkulturer. Dock upplevde alla respondenter att samarbetet var begränsat varför subkulturerna inte utnyttjas maximalt. Bristen på interaktioner kan förklaras med SKFs hårda finansiella styrning efter hur väl enskilda enheter presterat (Merchant och Van Der Stede, 2007; Ackelsberg and Yukl, 1979; Comerford, 2010). En annan förklaring till varför olika enheter inte samarbetar kan vara motstridiga subkulturer, som vi tror oss ha identifierat på SKF. Som exempel upplevde dem som arbetar i fabriken en stelare kultur på huvudkontoret. Denna upplevda kulturskillnad kan förklaras med att huvudkontoret sätter riktlinjer som fabriken måste anpassa sig efter samt att personerna i huvudkontoret och fabriken har olika bakgrund som påverkar deras tankar och handlingar (Sinclair, 1993).

5.3 Gap på grund av bristande informationsflöde

I detta avsnitt undersöker vi Gap 3 i vår analysmodell, vilket uppstått på grund av att medarbetare inte haft tillgång till den information de behövt för att göra ett bra arbete. Förklaringarna till gapens uppkomst har återfunnits i referensramen eller direkt i empirin.

Samtliga respondenter berättade att dem hade tillgång till den information de behövde för att göra ett bra arbete. Under intervjuerna märkte vi dock att det fanns en del brister i informationsflödet, vilka respondenterna inte kommit på när vi frågat dem eller ignorerat att nämna då det funnits allvarligare brister att diskutera. Respondent E och F berättade som exempel att dem behövde lägga mycket tid på att aktivt söka säljprognoser från SKFs olika säljenheter, och att säljenheternas prognoser är viktiga för att dem ska kunna utforma rimliga tillverkningsprognoser. Förklaringen till denna brist i informationsflödet är främst den nya organisationen som gjort att tillverkningsenheterna och deras fabriker endast får information från den affärsenhet de tillhör, vilket är problematiskt då dem handlar med många andra affärsenheter inom SKF. Uppkomsten till detta gap förklaras mer ingående i avsnitt 5.5.

Samtliga medarbetare nämnde även att informella nätverk inom vilka man utbyter kunskap var begränsat, vilket resulterat i att samma kunskap utvecklas på flera ställen samtidigt och att man går miste om viktig kunskap. Interaktioner är även viktigt för SKFs differentieringsstrategi samt SKF om att vara innovativa. Detta eftersom kunskapsutbyte mellan olika enheter med olika perspektiv kan leda till mer kreativa och innovativa kundlösningar (Sinclair, 1993; Simons, 1995). Som redan nämnts kan de begränsade interaktionerna förklaras med motstridiga subkulturer och hård finansiell styrning efter hur väl enskilda enheter presterat (Merchant och Van Der Stede, 2007; Ackelsberg and Yukl, 1979; Comerford, 2010). Detta kan även förklara varför vissa respondenter upplevt silotänk och suboptimering (Merchant och Van Der Stede, 2007; Comerford, 2010). En sista förklaring till de begränsade interaktionerna är bristande arbete med att skapa samarbete. Varför SKF inte arbetar aktivt med att skapa interaktioner kan troligen också förklaras med lågkonjunkturen, då den gör att man prioriterar andra ting än kunskapsutbyte.

5.4 Gap på grund av dålig anpassning efter externa situationsbaserade faktorer

I detta avsnitt studeras Gap 4 i vår analysmodell som uppstått på grund av att styrpaketet inte är anpassat efter externa situationsbaserade faktorer. En del av förklaringarna till Gap 4 har redan behandlats i analysen varför vi här fokuserar på att förklara gapens uppkomst utifrån relationerna mellan olika externa situationsbaserade faktorer.

De externa situationsbaserade faktorerna som vi anser borde ha påverkat SIs styrpaket är den snabbt föränderliga miljön som SI agerar inom samt att SKF är ett stort multinationellt företag som måste ta hänsyn till olika nationella kulturer, lagar, regleringar och så vidare. Genom att jämföra SIs faktiska styrpaket med det som teorin om situationsbaserade faktorer beskriver som idealt styrpaket för SI har vi kunnat identifiera ett huvudsakligt gap, nämligen att SIs styrpaket inte är anpassat efter den snabbt föränderliga miljön som den agerar inom. Detta eftersom SI upplevs som en trög organisation och att SIs styrpaket domineras av resultatstyrning baserad på relativt fasta finansiella mål som utvärderas objektivt. SIs styrpaket är inte heller anpassat efter den snabbt föränderliga miljön eftersom den interaktiva styrningen och kulturstyrningen är svag. Interaktioner är viktigt eftersom medarbetare blir bättre förberedda på förändringar om de utbyter kunskap mellan olika enheter, och kulturstyrning är viktigt i föränderliga miljöer då stark kultur gör att medarbetare vet vad som är lämpligt beteende utan att mål och regler måste ändras. (Merchant och Van Der Stede, 2007; Anthony och Govindarajan, 2007) Då vi redan förklarat varför organisationen är trög, den interaktiva styrningen begränsad och varför kulturstyrningen är svag, ska vi i detta avsnitt försöka förklara varför gapet uppstått utifrån relationen mellan ovan nämnda externa situationsbaserade faktorer.

Eftersom SKF är ett stort multinationellt företag är det svårt för koncernledningen att ha förståelse för alla enheters verksamheter. Därför är det lämpligt att ha en decentraliserad struktur så att medarbetarna med kunskap om verksamheten och de nationella förutsättningarna fattar besluten. Viktigt är även att styrpaketet anpassas efter olika nationella kulturer, då kulturen gör att medarbetare uppfattar olika styrmedel på olika sätt. Som exempel är Sveriges och Kinas kultur olika, varför SI i Sverige och Kina behöver olika styrpaket. Lämpligt för multinationella företag är också att styra efter finansiella mål som utvärderas objektivt, då rättvisa subjektiva bedömningar är svårt utan förståelse för hela verksamheten. (Anthony och Govindarajan, 2007; Merchant och Van Der Stede, 2007; Hofstede, u.å.) Dessa styrmedel som lämpar multinationella företag stämmer relativt väl överens med SIs faktiska styrpaket. Utifrån vår empiri kan vi inte säkert svara på om SIs styrpaket är anpassat efter olika kulturer, men eftersom våra respondenter berättade att det finns olika belöningssystem och att företagskulturen skiljer sig åt geografiskt antar vi att enheterna gjort vissa anpassningar efter kulturen. SIs styrpaket är även anpassat efter deras multinationalitet då SI är ett relativt decentraliserat affärsområde och ledningen använder resultatstyrning med relativt fasta finansiella mål och objektiv utvärdering för att följa upp olika enheters arbete. Dock är detta styrsätt inte lämpligt för den snabbt föränderliga miljön. Detta eftersom fasta mål och objektiv uppföljning är olämpligt då målen snabbt blir inaktuella på grund av snabba förändringar i miljön (Merchant och Van Der Stede, 2007). Detta har vår empiri bevisat eftersom SIs budgetmål och mål i styrkortet ofta blir inaktuella, vilket gör att medarbetare blir mindre motiverade till att försöka nå målen, då de ändå är omöjliga. Här ser vi problematiken som Merchant och Van Der Stede (2007) betonar, det vill säga att olika situationsbaserade faktorer kräver olika styrmedel som ibland är motstridiga.

Varför SI använder relativt fasta mål och objektiv uppföljning när detta inte är idealt för den snabbt föränderliga miljön som SI agerar inom hänger troligen samman med att SKF är ett stort multinationellt företag som behöver denna styrning för att samordna SKFs enheter. SKFs multinationalitet kan därför ses som mera viktig än den föränderliga miljön i detta avseende. Denna aspekt av gapet kan alltså förklaras med att olika situationsbaserade faktorer kräver olika styrmedel och att vissa faktorer kan ses som mer essentiella. Skulle vi beaktat fler än två situationsbaserade faktorer hade vi troligen kunnat finna fler motstridigheter som gjort det ännu mera komplext att förklara varför gapet uppstått utifrån teorin om situationsbaserade faktorer.

Även om vår jämförelse mellan två situationsbaserade faktorer delvis kan förklara varför SI använder resultatstyrning med relativt fasta mål och objektiv uppföljning, kan vår jämförelse inte

förklara bristen av interaktioner och svag kulturstyrning eftersom dessa skulle fungera samtidigt som resultatstyrningen. Jämförelsen hjälper oss inte heller att förklara varför organisationen upplevs som trög. Däremot har vi tidigare i analysen kunnat förklara dessa gap utifrån annan teori eller återfunnit förklaringarna direkt i empirin.

5.5 Gap i förändringen av styrpaketet

I detta avsnitt studeras Gap 5 i vår analysmodell, vilket vi identifierat genom att analysera samordningen och implementeringen av den nya organisationsstrukturen, rullande forecast och balanserat styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget. För att kunna förklara hur gapen uppkommit används teorier kring Change Management och styrpaket, men vissa förklaringar har återfunnits direkt i empirin.

I syfte att förbättra det strategiska arbetet inom SI implementerades balanserat styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget. Samtliga respondenter upplevde att man genom att sammanlänka alla SIs styrkort skapat bättre helhetsförståelse och genom att sammanlänka strategier med nyckeltal och strategiska aktiviteter skapat bättre förståelse för varför olika aktiviteter är viktiga. Detta upplevde våra respondenter ha motiverat medarbetare till att agera i enlighet med företagets mål. Således bidrar styrkortet till att skapa ett idealt styrpaket.

För att stödja styrkortet beslutade SIs ledning för att ersätta den inaktuella traditionella budgeten med rullande forecast. När man beslutade om att implementera styrkort och rullande forecast beaktades således andra styrmedel, vilket forskare skriver är viktigt för att undvika styrpaket som består av motstridiga styrmedel som förvirrar medarbetare (Malmi och Brown, 2008; Åkesson och Siverbo, 2009). Dock spelar det ingen roll om man vid beslut av nya styrmedel beaktat andra styrmedel, om förändringarna inte realiserar (Ferreira och Otley, 2009). Tanken med forecasten var att använda en top-down process för att påskynda budgetarbetet, men man behöll den tidskrävande bottom-up och top-down processen som medarbetare upplever som mycket frustrerande, speciellt med tanke på att deras mål aldrig godkänns av ledningen. Vidare var tanken att forecasten skulle stödja styrkortet genom att anpassa forecasten efter mål och strategier i styrkortet. I praktiken råder dock motsatta förhållanden. Istället för att stödja styrkortet, motarbetar forecasten styrkortet då budgetmålen gör att många strategier och mål blir omöjliga. Rullande forecast hämmar inte bara implementeringen av styrkortets mål och strategier, utan bidrar även med frustration och minskad motivation som påverkar hela styrpaketet negativt.

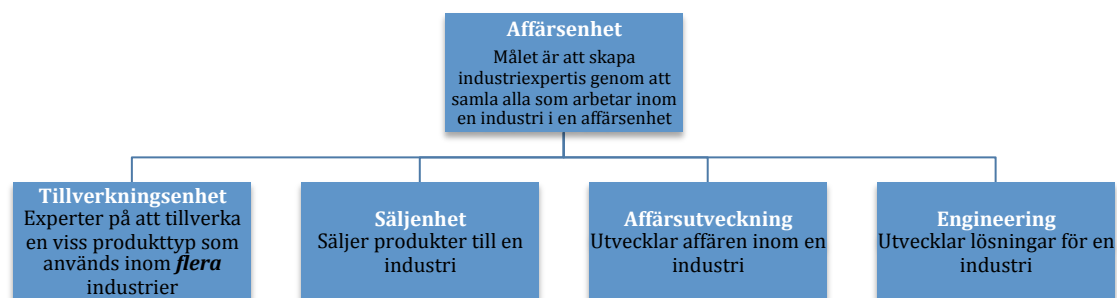
Om rullande forecast implementerats som planerat hade denna bidragit till ett idealt styrpaket, dock har man inte lyckats implementera forecasten. Att implementera förändringar handlar om att förändra beteenden, vilket är svårt då medarbetare ofta har negativa attityder till förändring då förändring skapar osäkerhet. Grunden för att hantera denna problematik är att medarbetare förstår varför förändringen är viktig och är motiverade till att genomföra förändringen (Andriopoulos och Dawson, 2009), vilket inte var fallet vid forecastimplementeringen. Detta är uppenbart då ingen förutom Respondent B visste att tanken med forecasten var att stödja styrkortet. För att medarbetare ska bli motiverade till att implementera förändring krävs effektiv kommunikation, skriver Andriopoulos och Dawson (2009). Effektiv kommunikation innebär dialog mellan medarbetare och förändringsagenter samt att budskapet anpassas efter målgruppen och upprepas flera gånger, både verbalt och icke-verbalt. Förutom effektiv kommunikation, kräver beteendeförändring kontinuerlig utbildning, övning och stöd, skriver Balogun (2001). Inget av detta var uppfyllt vid forecastimplementeringen, vilket förklarar varför implementeringen misslyckats. Detta stämmer även överens med vad Respondent B ansåg vara orsaken till att implementeringen inte gått som planerat.

Varför SI arbetat så lite med forecastimplementeringen kan delvis förklaras med lågkonjunkturen som gjort att SI fokuserat mer på kostnader än på implementering. En annan förklaring till det

bristande implementeringsarbetet är omorganisationen som tagit mycket tid och energi från implementeringen av forecasten, men även styrkortet. Att SI behövt hantera tre stor förändringar samtidigt kan förklaras med att den nya organisationsstrukturen implementerats utan hänsyn till SIs befintliga styrmedel och pågående förändringar (Åkesson och Siverbo, 2009; Malmi och Brown, 2008). Varför man inte tagit hänsyn till SIs pågående förändringar när man fattade beslut om att implementera en ny organisationsstruktur kan förklaras med att olika intressegrupper implementerat olika styrmedel i olika delar av SKF (Malmi och Brown, 2008). Koncernledningen implementerade den nya organisationen, och SI forecasten och styrkortet. Då koncernledningens beslut väger tyngre än SIs hamnade fokus på den nya organisationsstrukturen.

Den nya organisationsstrukturen har även skapat problem för SIs tillverkningsenheter. Problematiken har uppstått på grund av att tillverkningsenheterna säljer produkter till flera olika affärsenheter inom SKF, men deras strategier och mål ska endast sammanlänkas med strategierna och målen i den affärsenhet de tillhör. Således påverkas tillverkningsenheternas styrkort negativt utav den nya organisationsstrukturen. Som tidigare nämnts påverkar den nya organisationen även informationsflödet negativt. Detta eftersom tillverkningsenheterna endast får säljprognoser från sin affärsenhet, men behöver säljprognoser från alla affärsenheter de tillverkar produkter till för att kunna skapa rimliga tillverkningsprognoser.

För att förklara varför tillverkningsenheterna i den nya organisationen ligger inom olika affärsenheter krävs svar från koncernledning, vilket vi inte lyckats få. En rimlig förklaring är att man inte funnit någon ideal lösning och att denna organisationsstruktur upplevdes som den bästa kompromissen. Problematiken som illustreras nedan är att fabriker är specialister på att tillverka olika typer av produkter som används inom flera olika industrier/affärsenheter, och att syftet med den nya organisationen var att skapa industriexpertis genom att samla alla som arbetar med en industri inom en affärsenhet. Att skapa perfekt industriexpertis hade inneburit att tillverkningsenheterna endast producerat produkter till en industri, dock hade detta skett på bekostnad av tillverkningsexpertisen som är extremt viktig. Eftersom tillverkningsexpertisen är mycket viktig och dagens organisation försvårar arbetet för tillverkningsenheterna anser vi, precis som Respondent E och F, att det bästa vore att ”plocka ut” tillverkningsenheterna ur affärsenheterna och behandla tillverkningsenheterna som självständiga enheter.



6. Slutsats

Detta kapitel syftar till att besvara uppsatsens frågeställning; hur kan vi förklara uppkomsten till gap mellan ett idealt och faktiskt ekonomistyrningspaket?

I analyskapitlet har vi identifierat gap inom analysmodellens samtliga fem områden och funnit förklaring till gapens uppkomst i vår teoretiska referensram eller direkt i empirin. Då vi kunnat identifiera många gap med delvis samma förklaringar till dess uppkomst kommer vi i slutsatsen att fokusera på de mest återkommande förklaringarna, nämligen svagt implementeringsarbete, motstridiga styrmedel och att man inte beaktat befintliga styrmedel vid förändring av styrpaketet. Vi kommer även att fokusera på att förklara uppkomsten till de gap som vi förstått att medarbetarna upplevt som mest kritiska.

Inom SI är de långsiktiga styrmedlen väl utformade och sammanlänkade, dock har de kortsiktiga operativa styrmedlen, företagskulturen och informationsflödet inte resulterat i implementering av de långsiktiga styrmedlen. En huvudsaklig förklaring till detta är bristande arbete med att implementera rullande forecast och balanserat styrkort samt bristande arbete med att skapa en stark företagskultur och interaktiv styrning. Att implementera förändringar i ett styrpaket handlar om att förändra medarbetares beteenden och hantera eventuella negativa förändringsattityder, vilket kräver ett omfattande arbete (Andriopoulos och Dawson, 2009; Balogun, 2001), framförallt om man ska skapa en stark företagskultur då denna är djupt förankrad (O'Reilly, 1989). Dock har implementeringsarbetet varit begränsat inom SI, vilket delvis kan förklaras med lågkonjunkturen som bidragit med stort kostnadsfokus som tagit fokus från implementeringsarbetet.

Motstridiga styrmedel är en annan förklaring till varför man inte lyckats skapa mycket interaktioner, som är viktigt för att komma på innovativa kundlösningar och vara förberedd på förändringar i omvärlden (Simons, 1995; Merchant och Van Der Stede, 2007). De begränsade interaktionerna kan förklaras med svagt kulturarbete som resulterat i motstridiga subkulturer som gjort att vissa enheter ogärna samarbetar. De begränsade interaktionerna kan även förklaras med SIs hårda finansiella styrning efter hur väl enskilda enheter presterat, vilket också bidragit till suboptimering och silotänk (Merchant och Van Der Stede, 2007; Ackelsberg and Yukl, 1979; Comerford, 2010). Således kan de bristande interaktionerna förklaras med bristande implementeringsarbete samt två motstridiga styrmedel, nämligen subkulturer och för stort finansiellt fokus på hur enskilda enheter presterat.

Även SIs problem med att implementera strategierna i styrkortet kan delvis förklaras med motstridiga styrmedel. Detta eftersom styrkortets mål och strategier blivit omöjliga att uppnå på grund av stora budgetnedskärningar, vilka kan förklaras med lågkonjunkturen. De snäva budgetmålen som ledningen fastställt och den tidskrävande budgetprocessen har också resulterat i stor frustration som hämmat motivationen och därmed påverkat hela styrpaketet negativt. Som nämndes inledningsvis kan problematiken kring den rullande forecasten förklaras med svagt implementeringsarbete på grund av lågkonjunkturens kostnadsfokus, men det bristande implementeringsarbetet kan även förklaras med att SI genomfört tre stora förändringar samtidigt. Varför SI behövt hantera tre stora förändringar samtidigt kan förklaras med att olika styrmedel implementerats utan att hänsyn tagits till befintligt styrpaket och pågående förändringar (Siverbo och Åkesson, 2009; Malmi och Brown, 2008). Varför hänsyn inte tagits till pågående förändringar kan vidare förklaras med att olika intressegrupper implementerat olika styrmedel i olika delar av organisationen (Malmi och Brown, 2008). SI beslutade om att implementera forecast och balanserat styrkort som det huvudsakliga strategiverktyget inom SI, medan koncernledningen beslutade om att implementera en ny organisationsstruktur. Då koncerners beslut väger tyngre än SIs har mycket fokus hamnat på organisationen och mindre på styrkortet och framförallt

forecasten. Så för att förklara uppkomsten till problemen med forecasten och styrkortet måste vi studera samordningen mellan olika styrmedel och förändringen av styrpaketet.

Att SI inte beaktat befintliga styrmedel vid förändring av styrpaketet kan även förklara uppkomsten till två andra gap, nämligen att SI har väldigt många mål och regler. De många målen kan skapa frustration då medarbetare inte vet vilka mål de ska fokusera på, och extra frustrerande blir det då medarbetare samtidigt måste följa många regler som hämmar deras handlingsfrihet. En väsentlig förklaring till de många målen och reglerna, är att SI infört nya mål och regler utan att eliminera befintliga (Siverbo och Åkesson, 2009). Detta kan vidare förklaras med att olika intressegrupper implementerat olika mål och regler samt att det är svårt för andra intressegrupper att eliminera mål och regler som andra infört (Malmi och Brown, 2008).

Det mest kritiska gapet som vi upplevt är minskad empowerment som är essentiellt för medarbetares motivation och för SKFs företagskultur. Empowerment är även viktigt för att resultatstyrning inte ska riskera att bli i handlingsstyrning som hämmar innovation som är ett av SIs KSF och viktigt för SIs differentieringsstrategi. Varför empowerment minskat beror på flera olika faktorer som delvis hänger samman med de andra gapen. Dels kan minskad empowerment förklaras med de många reglerna som direkt styr medarbetares beteenden (Merchant och Van Der Stede, 2007; Siverbo och Åkesson, 2009), men även lågkonjunkturen som bidragit med stort kostnadsfokus och att mer beslut fattas centralt. Minskad empowerment kan också förklaras med att vissa enheter inom SI utformat mycket detaljerade strategiska aktiviteter som beskriver hur medarbetare ska uppnå målen i styrkortet (Siverbo och Åkesson, 2009).

Sammanfattningsvis har vi identifierat tre huvudsakliga förklaringar till gapens uppkomst, varav två har påverkats negativt av lågkonjunkturen. Den första förklaringen är bristande implementeringsarbete som påverkats negativt av lågkonjunktorens kostnadsfokus. Den andra förklaringen är motstridiga styrmedel, framförallt har rullande forecast påverkat andra styrmedel negativt, delvis på grund av stora budgetnedskärningar som hänger samman med lågkonjunkturen. Den sista förklaringen till flera gap är att man vid förändring av styrpaketet inte beaktat befintliga styrmedel. Vår slutsats belyser därmed vikten av att studera hela styrpaketet för att minimera risken för gap mellan ett idealt och faktiskt styrpaket.

7. Förslag till fortsatt forskning

Under lågkonjunkturen har SKF genomfört stora budgetnedskärningar och förändringar i styrpaketet, vilket bidragit till gap mellan ett idealt och faktiskt ekonomistyrningspaket. Därför vore det intressant att undersöka hur andra företag anpassat eller inte anpassat sitt styrpaket efter lågkonjunkturen, och studera hur detta påverkat medarbetares motivation och företagets framgång. Förslagsvis skulle man kunna göra en kvantitativ studie för att kunna generalisera svaren.

8. Källförteckning

Abernethy, M.A. & Chua, W. (1996) *Field study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice*. Contemporary Accounting Research, volym 13, nummer 2, sida 569–606

Ackelsberg, R & Yukl G. (1979) *Negotiated transfer pricing and conflict resolution in organizations*. Decision Sciences, issue 10, sida 387–398

Andriopoulos, C. & Dawson, P. (2009) *Managing change, creativity and innovation*. London: SAGE Publications

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*. Boston: Irwin McGraw-Hill

Anthony, R. & Young, D. (1999) *Management control in nonprofit organizations*. Boston: Irwin McGraw-Hill

Armash, H. & Salarzahi, H. & Kord, B. (2010) *Management Control Systems*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, volym 2, nummer 6, sida 193- 206.

Ax, C. & Björnenak, T. (2005) *Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations - The Case of the Balanced Scorecard in Sweden*. Management Accounting Research, volym 16, sida 1-20

Ax, C. & Johansson, C. & Kullvén, H. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. 4e upplagan, Malmö: Liber

Balogun, J. (2001) *Strategic Change*
Tillgänglig online: <http://www.tomorrowleaders.com> 2012-12-15

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, volym 28, nummer 2, sida 127-168.

Comerford, G (2010) *Silo thinking and why it is bad...*
Tillgänglig online: <http://process-cafe.blogspot.se/2010/01/silo-thinking-and-why-it-is-bad.html>
2013-10-10

Davis, J. & Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997) *Toward a stewardship theory of management*. The Academy of Management Review, volym 22, nummer 1, sida 20-47.

Ferreira, A. & Otley, D. (2009) *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. Management Accounting Research, volym 20, nummer 4, sida 263-282.

Geroski, P.A. & Gregg, P. (1993) *Coping with the recession*. National Institute Economic Review, volym 146, sida 64-75.

- Hofstede, G. (u.å.) *China in comparison with Sweden*
Tillgänglig online: <http://geert-hofstede.com/china.html> 2013-01-05
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Hopper, T & Northcott, D & Scapens R (2007) *Issues in Management Accounting*. 3e upplagan, London: Prentice Hall
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Johnstone, T. (2011) SKF, Year-end results
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008) *Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, volym 19, nummer 4, sida 287-300.
- Marr, B. (2012) *Escape the KPI Trap!*
Tillgänglig online: <http://www.linkedin.com/today/post/article/20121015225437-64875646-escape-the-kpi-trap> 2012-11-15
- Merchant, K. A. & Manzoni, J-F. (1989) *The achievability of budget targets in profit centers: a field study*. The Accounting Review, volym 64, nummer 3, sida 539–558.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2a Upplagan, Harlow: Prentice Hall.
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Mundy, J. (2010) *Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems*. Accounting, Organizations and Society, volym 35, Issue 5, sida 499–523.
- O'Reilly, C. (1989) *Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations*. California Management Review, volym 31, nummer 4, sida 9–25.
- Otley, D. (1999) *Performance management: a framework for management control systems research*. Management Accounting Research, volym 10, nummer 4, sida 363-382.
- Ouchi, W. (1979) *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management Science, volym 25, nummer 9, sida 833–848.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control*. Boston: Harvard University Press
- Simons, R. (1994) *How new top managers use control Systems as levers of strategic renewal*. Strategic Management Journal, volym 15, nummer 3, sida 169-189.
- Sinclair, A. (1993) *Approaches to Organizational Culture and Ethics*. Journal of Business Ethics, Volym 12, Issue 1, sida 63-73.

Siverbo, S. & Åkesson, J. (2009) *Överdos av styrning – har vi plockat för mycket av smörgåsbordet?* CIO Sweden, nummer 4.

Sjøvold, E. (2008) *Teamet. Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber

SKF mission (2012)

Tillgänglig online: http://www.skf.com/in/our-company/skf-commitment/vision-mission-drivers-values/index.html?WT.oss=mission&WT.z_oss_boost=0&tabname=All&WT.z_oss_rank=1
2012-12-14

SKF short facts (2012)

Tillgänglig online: <http://www.skf.com/portal/skf/home/about?contentId=005061&lang=en>
2012-11-22

SKF, Årsredovisning (2011)

Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Intervjuer

Joacim Fogelström: Director of product development and strategic project quality, SI
Intervju: 2012-11-22, Göteborg HQ

Susanne Hägglund: Strategy Management Officer, SI
Intervju via SKFs konferenssystem: 2012-11-20 och 2012-11-27, Singapore

Peter Thorpman: Business Area Controller, SI
Telefonintervju: 2012-12-13, Göteborg HQ

Christer Bergagård: Quality manager, Renewable
Intervju: 2012-11-29, Göteborg HQ

Mattias Lindh: Factory manager, Renewable
Intervju 2012-11-29, Göteborg Fabrik (Large)

Sten Karlsson: Factory manager, Renewable
Intervju: 2012-12-03, Göteborg Fabrik (Medium)

9.1 Intervjuguide

Ekonomistyrningspaketet

- Kan du beskriva SKFs *organisationsstruktur*? Hur ser ansvarsfördelningen ut?
 - o Hur upplever du organisationsstrukturen? centraliserad, hierarkisk, långsam
- Vad är SIs *vision, mission och kritiska framgångsfaktorer*? Hur kommuniceras dessa?
- Kan du beskriva *strategi- och budgetprocessen*? Vilka är involverade?
 - o Hur upplevs processerna? jobbiga, motiverande, tidskrävande
- Vad för *mål* används för att styra ditt arbete/din enhet? budgetmål, styrkortsmål, övriga mål
 - o Hur förhåller sig styrkortets mål till budgetmålen och övriga mål?
 - o Hur svåra är målen att uppnå? Kan du bestämma hur du ska uppnå målen?
 - o Hur följs målen upp?
 - o Hur påverkar målen ditt/medarbetares arbete?
- Hur skulle du beskriva SIs *belöningsystem*?
 - o Vad baseras belöningen på? subjektiv/objektiv bedömning, grupp/individ prestation
 - o Vad för typ av belöning kan erhålls? finansiell, icke-finansiell
 - o Hur påverkas du och dina medarbetare utav belöningen?
- Hur påverkas ditt arbete utav SIs *regler och manualer*? Finns utrymme för kreativitet?
- Hur skulle du beskriva SKF-kulturen?
 - o Hur påverkar kulturen ditt arbete? Hur arbetar SI med att stärka kulturen?
- Hur upplever du *informationsdelningen* inom SI?
 - o Har du tillgång till den informationen du behöver? Finns informella nätverk?

Förändring av styrpaketet

- Hur och vem fattade beslut om *balanserat styrkort*? Vad var syftet med förändringen?
 - o Hur implementerades styrkortet? Beaktades befintliga styrmedel?
 - o Hur upplever du att styrkortet fungerar idag?
- Hur och vem fattade beslut om *rullande forecast*? Vad var syftet med förändringen?
 - o Hur implementerades forecasten? Beaktades befintliga styrmedel?
 - o Hur upplever du att forecasten fungerar? Hur samordnas forecasten och styrkortet?
- Hur och vem fattade beslut om den *nya organisationen*? Vad var syftet med förändringen?
 - o Hur implementerades den nya organisationen? Beaktades befintliga styrmedel?
 - o Hur har den nya strukturen påverkat ditt/din enhets arbete och övriga styrmedel?

Avslutande frågor

- Vad motiverar dig och vad tror du motiverar dina medarbetare till att göra ett bra jobb?
- Hur upplever du att styrningen fungerar idag? Vad fungerar bra och mindre bra?