



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Integrerat Performance Management- System

---

- En studie om ett ledningssystemns påverkan inom Volvo

Magisteruppsats  
Företagsekonomi/Ekonomistyrning  
Vårterminen 2013  
Handledare: Urban Ask  
Författare: Petter Karlsson 1990  
Fredrik Rosenlöf 1985

## Abstract

The research within the management control systems-field and more specifically performance management has been rather shallow and not much has happened the last decades besides the balanced scorecard. The researchers see a lack of studies focusing on the effects of an integrated performance management system and also how it affects the different hierarchical levels and the tasks to perform.

We decided to perform an essay with case study-characteristics by looking at both the strategic and tactical level at Volvo Group, or more specifically Group Trucks. We performed three different interviews, one at the group level and two at the division level. *The aim was to see what effect an integrated performance management system had on the tactical level (i.e. the divisions).*

Our findings and corresponding analysis suggested that Volvo was a rather centralized company in order to get the performance management system to work by enabling a “weekly control”. The tactical level now lacked the overview and holistic understanding because of the need of having a function wise organization. Furthermore, incentives to restrict support costs were now weak as a result of this. On the other hand, Volvo had a very goal oriented organization with clear responsibilities and boundaries. Their performance management system was developed and functioned according to the theory. They also had a rather big involvement of the tactical level in the construction of the different components within the system.

To conclude we see some clear effects of the integrated performance management system. Some direct effects of the organization but indirect of the performance management system are the decreased overall understanding of the business and a decreased mandate at the tactical level. A positive effect is the focusing on the core activities with a decreased level of “organizational noise”. Furthermore, the tactical level has low incentives to decrease certain indirect costs as well as an increased need of communication with the strategic level which could increase the administrative burden on the tactical level.

For future research we suggest to make a more extensive follow-up study in a couple of years or a study on a company with the same characteristics as Volvo and a similar performance management system.

Keywords: Performance Management System, Management Control Systems, KPI, PMC-framework, Volvo

## Innehållsförteckning

<b>Abstract</b> .....	<b>i</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1. Bakgrund .....	1
1.2. Problemdiskussion .....	3
1.3. Syfte.....	5
1.4. Frågeställning .....	5
<b>2. Metod</b> .....	<b>6</b>
2.1. Typ av studie.....	6
2.2. Datainsamling.....	6
2.2.1. Vald organisation för fallstudie .....	7
2.2.2. Urval av respondenter.....	7
2.3. Databearbetning.....	8
2.4. Val av analysmodell .....	8
2.5. Validitet och reliabilitet .....	9
2.5.1. Metodkritik och källkritik .....	9
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>11</b>
3.1. Management Control Systems .....	11
3.1.1. MCS-package och Cybernetic Controls .....	11
3.1.2. Otleys ramverk för MCS-forskning .....	12
3.1.3. Simon's four levers of control .....	13
3.2. Performance Management .....	13
3.2.1. Definition .....	13
3.2.2. Strategisk betydelse .....	14
3.2.3. PM-system .....	14
3.3. Utveckling av analysmodell .....	15
3.3.1. Beskrivning av ramverket .....	15
3.3.2. Ferreira och Otleys PMC-ramverk .....	17
3.4. Analysmodell .....	21
Temaområden: .....	21
Innehåller följande frågor från Ferreira och Otleys PMC-ramverk: .....	21

1. Förmedling.....	21
1. <i>Vision and mission</i> 2. <i>Key success factors</i> 4. <i>Strategies and plans</i> .....	21
3.4.1. Motivering till val av analysmodell.....	21
3.5. Sammanfattande kommentarer.....	22
<b>4. Empiri.....</b>	<b>23</b>
4.1. Fallbeskrivning Volvo Group/Group Trucks.....	23
4.2. Fallstudie Volvo Group/Group Trucks .....	24
4.2.1. Förmedling av grundläggande värden, vision och strategi .....	24
4.2.2. Organisationens roll för systemet .....	25
4.2.3. Nyckeltal i dashboarden .....	26
4.2.4. Nyckeltalens uppbyggnad .....	27
4.2.5. Utvärdering och utformning av mål .....	28
4.2.6. Informationsvägar för feedback och uppföljning av nyckeltal.....	29
4.2.7. Syftet med nyckeltalsinformation; rutinuppföljning eller strategianpassning?.....	29
4.2.8. Tydlig fokusering på nyckeltal; risker och fördelar .....	30
<b>5. Analys.....</b>	<b>32</b>
5.1. Förmedling av grundläggande värden, vision och strategi .....	32
5.2. Organisationens roll för systemet .....	32
5.3. Nyckeltal i dashboarden .....	33
5.4. Nyckeltalens uppbyggnad .....	33
5.5. Utvärdering och utformning av mål .....	34
5.6. Informationsvägar för feedback och uppföljning av nyckeltal.....	35
5.7. Syftet med nyckeltalsinformation; rutinuppföljning eller strategianpassning?.....	35
5.8. Tydlig fokusering på nyckeltal; risker och fördelarg.....	36
<b>6. Slutdiskussion .....</b>	<b>37</b>
6.1. Effekter på taktisk nivå.....	37
6.2. Bidrag.....	38
6.3. Förslag på fortsatt forskning .....	39
<b>Källhänvisning.....</b>	<b>40</b>
<b>Appendix 1 – Performance Management and Control Framework .....</b>	<b>43</b>
<b>Appendix 2 – Frågeformulär koncern .....</b>	<b>44</b>
<b>Appendix 3 – Frågeformulär division.....</b>	<b>45</b>

## 1. Inledning

*Det här kapitlet tar först upp olika begreppsområden som ligger till bakgrund för den här studien, för att sedan gå vidare till problemdiskussionen som tar upp diskussioner kring de problem som har uppdagats under vår litteratursökning av våra begreppsområden. Problemdiskussionen mynnar sedan ut i syftet och frågeställningen för den här studien.*

---

### 1.1. Bakgrund

Vårt intresse för ämnet väcktes under en föreläsning av en Business Intelligence-ansvarig på Volvo Group som förklarade att deras VD kunde styra företaget med hjälp av endast fem nyckeltal, något vi tyckte var anmärkningsvärt för ett så stort företag. De hade nyligen infört ett nytt Performance Management-system (PM-system) där ledningsgruppen hade en dashboard (grafisk presentation av exempelvis nyckeltal) där de fick alla centrala nyckeltal presenterade och kontinuerligt uppdaterade. Vi blev därför nyfikna på hur det här ledningssystemet fungerade.

Performance Management (PM)<sup>1</sup> är ett begrepp som myntades av Dr. Aubrey C. Daniels (1985) på 1970-talet. Daniels hade redan i slutet av 1960-talet intresserat sig för företag som hade börjat öka medvetandet kring hur viktigt det är att förbättra anställdas produktivitet och produktkvalitet. Daniels använde sig vid beteendeanalysen av företagen av något han kallade för behavior management, men termen fastnade aldrig inom företagsvärlden och han började då istället att använda sig av termen performance management. Först och främst var det då chefer som började acceptera termen mer då prestation (performance) passade deras jobb bättre än beteende (behavior). Daniels (1985) förklarar ursprungligen PM som det systematiska användandet av beteendepprinciper för att motivera människor att göra ett bättre arbete och hjälpa dem att nå sin fulla potential. Han ser det som ett omfattande system för att driva ett företag och i det breda sammanhanget blir systemet oerhört effektivt.

Begreppet PM definieras däremot såhär av Brudan (2010, s.111): *"Performance management is the overarching process that deals with performance."* Han beskriver PM som förhållandet som en enhet har till resultat och att det inkluderar underprocesser såsom; strategisk definiering, strategiskt utförande, träning och performance measurement. Brudan skiljer PM och performance measurement åt, genom att se PM som den process vilken handlar efter utvärderade resultat och är den process som ser till att målen uppfylls. Performance measurement däremot är en underprocess till PM i den mån den fokuserar på identifiering, spårning och kommunicering av prestationsresultat, men hanterar även utvärderingen av resultaten.

---

<sup>1</sup> Avsaknaden av etablerade svenska översättningar av en del engelska begrepp, har lett till att vi har valt att använda ursprungliga benämningar i vår text där svenska benämningar ej existerar. I annat fall har vi översatt begreppet till svenska.

I en genomgång för att påvisa PM:s numera strategiska betydelse kan först nämnas att i början av 1990-talet kom en artikel från Kaplan och Norton (1992) som belyste balanserat styrkort och dess betydelse för organisationer. I början av 2000-talet följde sedan Kaplan och Norton (2001) upp deras artikel, med en artikel som påpekade balanserat styrkorts förändringsprocess från att ha använts som performance measurement-verktyg till att vara ett strategiskt management-verktyg.

I artikeln från 1992 lyfter Kaplan och Norton fram att under industriepoken fungerade det med att ha enbart traditionella finansiella mått, men att de sedan inte längre klarade av alla kompetenser och nyanser som företag behöver hantera. De beskriver balanserat styrkort som en uppsättning av mått som ger ledningen en snabb och omfattande överblick över företagets rörelse. De finansiella måtten visar resultat efter handlingar som redan skett, medan de operativa måtten; kundnöjdhet, interna processer och organisationens innovativa och förbättrande aktiviteter, kompletterar de finansiella måtten. Det är de operativa måtten som driver framtida finansiella prestationer. Kaplan och Norton (1992) talar i artikeln om hur företag har använt för få mått för att överblicka verksamheterna och fortsätter med att beskriva fördelarna för chefers beslut genom användandet av balanserat styrkort. Några av fördelarna som framhävs är; att måtten framställs på ett effektivt sätt genom en enda rapport och att cheferna kan få signaler om till exempel en positiv ökning på ett mått påverkar ett annat mått negativt.

Den senare artikeln av Kaplan och Norton (2001) behandlar att deras insikt att mått är mycket mer än att bara rapportera om det förflutna; "*Measurement creates focus for the future*". Genom att använda utvalda mått kan chefer förmedla viktig information till alla avdelningar inom organisationen och även till alla anställda. För att utnyttja kraften hos de utvalda måtten kan de integreras till ett managementsystem. Balanserat styrkort har gått från ett performance measurement-system, till att bli ett organiserande ramverk för ett nytt strategiskt management-system.

Det här resonemanget kring balanserat styrkort kan ses som en del av förändringen till PM:s numera strategiska betydelse och vidare framgår det i en artikel av Grigore, Bâgu och Radu (2009) att PM är en strategisk process på grund av dess framåtblickande och utvecklande kvalitéer. PM skapar ett ramverk för hur chefer istället för att diktera sina medarbetare kan hjälpa dem och dess påverkan på resultatet blir mycket mer betydelsefullt om processen anses vara en transformerande och inte en bedömande dito.

I samma artikel presenterar Grigore, Bâgu och Radu (2009) begreppet Strategic Performance Management (SPM). De skriver att vid nya trender av global konkurrens, snabba teknologiska utvecklingar och ett ökat användande av IT-baserade ledningssystem (Management Information Systems) och internet et cetera, ökar pressen på vinstgivande och icke-vinstgivande organisationer. En konsekvens av detta är att företag får svårare att uppnå hållbara resultat. Företagen blir då tvingade att söka nya vägar vad gäller managementmetoder och SPM är en metod som organisationer kan tillämpa med målet att förbättra deras resultat. SPM kan, enligt Marr (2006), definieras som det organisatoriska angreppssättet för att definiera, bedöma,

implementera och kontinuerligt förbättra organisatorisk strategi. Det omfattar metoder, ramverk och indikatorer som hjälper organisationer i utformandet av deras strategi och möjliggör anställda att erhålla insyn i strategin, vilket gör att de kan utmana strategiska antaganden, bearbeta det strategiska tänkandet och informera om strategiskt beslutsfattande och lärande. Grigore, Bâgu och Radu (2009) presenterar SPM som en process innehållande flera underliggande processer; strategisk utveckling, budgetering/målsättning, prognostisering, performance measurement, resultatuppföljning och incitamentsprogram. De integrerade underliggande processerna skapar ett resultatdrivande beteende hos anställda som behövs för att organisationen ska uppnå och bibehålla en ledande position.

Presentationen av PM:s strategiska betydelse och även framhävandet av begreppet SPM:s betydelse, ligger till grund för vår problemdiskussion. Utvecklingen och innebörden av dessa begrepp blir relevanta då problemdiskussionen behandlar hur strategiska beslut, utefter ett PM-system, påverkar delar av en organisations verksamhet.

## 1.2. Problemdiskussion

Med ett *integrerat* ledningssystem menar vi en kedja av olika delsystem som informationsmässigt är integrerade, alltså att information från ett system kopplas ihop med ett annat. I det här fallet betyder det att till exempel att nyckeltalsdata från de olika underenheterna i ett företag kontinuerligt skickas vidare uppåt i hierarkin och aggregeras i ett ledningssystem för koncernledningen.

I och med utvecklingen av informationsmässigt integrerade och mer heltäckande lednings- och kontrollsystem (Management Control Systems) på senare år, främst framväxten av Business Intelligence (BI) (Brudan 2010) och ERP-system (Rom & Rohde 2007), har ekonomistyrningens roll och spelregler förändrats. Detta har öppnat upp för ny forskning inom området Management Control Systems (MCS) (Brudan 2010, Rom & Rohde 2007). I takt med denna utveckling av nya tekniska hjälpmedel för styrning och kontroll har även komplexiteten och snabbheten i både informationshämtning och spridning ökat. Detta är både ett behov och kanske även en förutsättning för globalt företagande idag.

Med den snabba utvecklingen inom IT har den strategiska styrningen fått nya verktyg. Till exempel performance measurement-system som automatiskt hämtar och analyserar data från de operativa systemen i ett företag. Därmed kan den strategiska nivån (avser här högsta dagligen verkamma ledningen inom en organisation, vanligtvis företags-/koncernledning) i ett företag skapa sig ett PM-system för strategisk styrning av organisationen som med hjälp av IT är integrerat med övriga verksamhetsstyrningssystem (Elbashir, Collier & Sutton 2011). Enligt Granlund (2011) bör vi dock i större utsträckning även studera vilken effekt den ökade IT-intensiteten får på själva ledningssystemen då de ofta sätter förutsättningarna och ramarna för vad ledningssystemet klarar av. Granlund anser att vi idag har för dålig kunskap om hur IT påverkar ledning i ett företag.

Granlunds åsikt stärks även av en litteraturgenomgång av Rom och Rohde (2007) som visar att det inom detta område finns lite forskning. Genomgången visar att huvuddelen av den publicerade forskningen om ekonomistyrning och integrerade informations-/analyssystem avhandlar ERP-systemens roll och inte PM-systemen. Vidare skriver Rom och Rohde (2007, s. 63) : *"No piece of research was identified that studied the relationship between IIS, management accounting and firm performance."* Alltså hur systemen i sig påverkar ekonomistyrningen och företagets resultat.

Taticchi, Tonelli och Cagnazzo (2010) tar även upp effektiviteten av Performance Management & Measurement (PMM)-modeller som ett område lämpligt för vidare forskning då det finns ett *"knowing-doing gap"*. Detta förklaras som att det finns en svårighet att översätta information från nyckeltal inom performance measurement till effektiva uppgifter inom en organisation då det saknas förståelse för sambandet mellan de indikatorer som används och den effekt som det har på organisationen. Det innebär alltså att det finns en svårighet för företag att agera på information från sina PMM-system till exempel genom styrning från strategisk till taktisk nivå (i kontexten där strategisk nivå avser koncernledning kan taktisk nivå avse till exempel dotterbolagsledning eller divisionsledning). Detta framgår även av Ferriera och Otley (2009) som menar att det vid studier av PMM finns ett behov av att beskriva hur dessa system används i olika hierarkiska nivåer inom organisationer. Alltså påverkan även på taktiskt och operativ nivå. Stringer (2007) kom till samma slutsats när hon hävdar att kunskapen om PM-system är begränsade och framförallt kunskapen om de konsekvenser som systemen får på verksamheten i företag då alldeles för få case-studier genomförts. Detta bekräftas även av Brignall och Ballantine (2004) som menar att kunskapen är dålig om interagerandet mellan performance measurement och performance management. Artz, Homburg och Rajab (2012) menar att det finns en koppling mellan hur performance measurement-system används och är utformade samt hur det strategiska beslutsfattandet sköts inom en organisation. Dock är det alldeles för få studier gjorda på detta område för att kunna få någon större insikt.

Sammanfattningsvis visar alltså forskningsgenomgången att det saknas studier på området hur företagets verksamhet, ekonomistyrning och resultat påverkas av ett, med övriga informationssystem, integrerat performance management-system. Detta trots att det på senare år blivit vanligt med interaktiva, beslutsgrundade analysverktyg för den strategiska ledningen. Detta kom, som nämndes i det inledande stycket, även en av författarna till livs vid en föreläsning från den högsta BI-ansvariga vid Volvo Group. Där berättades att VD:n för koncernen hade ett integrerat, interaktivt PM- system. Även om det enligt föreläsaren räckte för VD:n med endast fem nyckeltal för att styra hela koncernen, visade tillgänglig dashboard betydligt fler nyckeltal än så. I VD:s dashboard var det även möjligt att se nyckeltal nedbrutet för respektive division, kontinuerligt uppdaterade. Detta väckte som sagt vårt intresse för området och hur denna styrning fungerar praktiskt samt vad för effekter det får för lägre nivåer i ett företag med en så tydlig prioritering av uppföljning av performance measurement för att strategiskt styra genom PM? Kan det till exempel bli så att en så tydlig prioritering av vilka nyckeltal som följs riskerar att leda till att målfokuseringen blir för stor och andra signaler inom organisationen missas? Det kan också vara intressant att undersöka hur delegering kontra centralisering påverkas om den



strategiska ledningen ständigt har tillgång till exakt data som rör taktiska enheters interna verksamhet.

### **1.3. Syfte**

Med studien vill vi bidra till en ökad förståelse för hur styrning med ett integrerat strategiskt performance management-system påverkar på taktisk nivå inom ett företag.

### **1.4. Frågeställning**

Baserat på ovanstående diskussion av var de största luckorna inom MCS och i synnerhet performance management finns ska vi undersöka följande frågeställning:

- *Vilka effekter uppstår på taktisk nivå vid användandet av ett integrerat strategiskt performance management-system inom ett stort företag?*

## 2. Metod

*Detta avsnitt avhandlar hur vi har valt att arbeta med vald frågeställning. Det metodval som väljs är avgörande för vad för typ av resultat och slutsats som sedan kan dras i uppsatsens slutskede. Därför måste metodval vara ett aktivt och medvetet val som vi kan problematisera kring för att även förstå vad vi inte kan svara på genom denna studie.*

---

### 2.1. Typ av studie

Det finns tre forskningsbegrepp som behandlar arbetssättet i relationen mellan teori och empiri. Vi har valt att använda ett *induktivt* arbetssätt. De andra två är deduktion och abduktion. Enligt Patel och Davidsson (2011) kan ett induktivt arbetssätt sägas följa upptäckandets väg. Utgångspunkten är alltså inte ifrån en vedertagen teori utan studiens slutsats kan sägas bilda en ny teori. Patel och Davidsson (2011) menar dock att det då blir svårare att veta till vilken grad studiens resultat kan generaliseras till en ny teori. I vårt fall finns det givetvis forskning om PM-system. Dock inga som specifikt undersöker de olika hierarkiska nivåerna och vilka effekter det får för organisationen. Därför menar vi att vi till del är på utforskad mark.

Vi har valt att undersöka vår frågeställning utifrån ett *kvalitativt* angreppssätt till skillnad från ett kvantitativt. Enligt Andersen (1998) handlar dessa skillnader primärt om *hur* data samlas in och bearbetas. Alltså beskaffenheten hos data. Andersen (1998) kopplar ordet "mängdangivelse" till kvantitativ och "artbeteckning" till kvalitativ. Går det till exempel inte att få fram relevant, jämförbar sifferdata måste studien bedrivas enligt ett kvalitativt angreppssätt. Utefter detta måste sedan tolknings- och analysverktyg väljas. Även om metoderna skiljer sig åt behöver enligt Andersen (1998), inte kunskapsytet skilja sig åt; både ett *förstående* eller *förklarande* syfte kan fortfarande uppnås.

### 2.2. Datainsamling

Vi har valt att samla in data genom att genomföra en undersökning med karaktären av en *fallstudie*. Detta är en väldigt vanlig metod inom den kvalitativa forskningen. Enligt Yin (1989, s.26) kan fallstudien förklaras på följande sätt:

*"investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used."*

Detta har följaktligen fördelen av att kunna studera ett verkligt skeende och inte ett laborativt experiment. Nackdelen är förstas att det kan vara svårt att avgöra vad som hör till fenomenet och vad som irrelevant för dess förklaring. Dessa för- och nackdelar är avgörande för det som faktiskt önskas uppnå med studien, nämligen generalisering. Enligt Yin (1989) är det fullt möjligt

att generalisera endast utifrån ett studerat fall. Det som är avgörande är att det går att särskilja de förhållanden som enbart rör det specifika fallet och de som är generella. Det kan givetvis vara lättare om det görs flera liknande fallstudier som sedan jämförs med varandra. Problemet här är dock ofta att undersökningsprocessen då snabbt blir för stor.

Vi har utifrån vår tillgängliga tidsresurs (cirka två månader) gjort bedömningen att endast ett fall kan studeras. Dock har vi studerat en organisation utifrån flera "mätpunkter". Praktiskt innebär det att vi har genomfört intervjuer på både strategisk och taktisk nivå inom vår valda organisation som sedan har jämförts med varandra. Intervjuerna har varit *semistrukturerade* där vi har använt oss av ett antal frågeområden med översiktliga frågor utifrån ett ramverk (se appendix 2 och 3) men där vi inte har låst oss vid strikta frågor. Detta motiverar vi med att vi på förhand inte visste exakt vilka resultat vi kunde vänta oss och således inte ville låsa oss vid ett fåtal möjliga svar. Hade det till exempel rört sig om en jämförande studie hade en fullt strukturerad intervju valts.

Primärdata hämtar vi ifrån intervjuerna i studien samt även företagsdata, huvudsakligen från VD-presentationer på kapitalmarknadsdagar samt information från deras hemsida. Denna information redovisas sedan i empiridelen. Sekundärdata från vetenskapliga artiklar inom området MCS och performance management används främst i bakgrunden, problemdiskussionen och den teoretiska referensramen.

### 2.2.1. Vald organisation för fallstudie

Vi har valt Volvo Group (Volvo), mer specifikt Group Trucks, och deras PM-system som föremål för vår studie. Företaget är representativt för flera tydliga kriterier såsom; globalt, tillverkande och svenskt koncernföretag. Den här studiens resultat ska därmed kunna vara representativt för andra företag med samma kriterier och därför inte ses som en unik studie. I och med att Volvo anses som ett relativt stort företag med flera tusen anställda, är avsikten att den här studien ska vara representativ för stora företag och inte för små, med bara några hundra eller färre anställda. Utfallet på en studie på ett litet företag kan få ett helt annat utfall med tanke på organisationsstruktur och andra faktorer.

### 2.2.2. Urval av respondenter

För att göra ett lämpligt urval av respondenter för vår datainsamling använde vi oss av ett så kallat *kedjeurval* (benämns även *snöbollsurval*). Problemet med den metoden kan vara att respondenterna inte blir tillräckligt representativa för att det bygger på personbaserad förmedling av kontakter eventuellt via en *informant*. Fördelen är dock att det är ett ändamålsenligt sätt att penetrera en stor och komplex organisation med många befattningshavare. (Ryen 2004; Langemar 2008)

Vår initiala kontakt på Volvo Group var Peter Wallin, som gav föreläsningen som tidigare refererades till. Han fungerade som vår *informant* för att vi skulle få en grundförståelse för organisation samt för att lotsa oss vidare inom organisationen. Han tillhör Corporate Process & IT som är en koncernavdelning som bland annat är ansvariga för att PM-systemet rent

tekniskt fungerar. Genom honom fick vi sedan kontaktuppgifter till lämpliga respondenter som vi sedan kontaktade. Vissa visade sig vara olämpliga varför vi då sökte vidare med hjälp av deras kontakter utefter ledstjärnan att vi ville få respondenter som var centralt placerade vad gäller PM-systemets användning på både koncern- och divisionsnivå. De bästa respondenterna hade naturligtvis varit VD samt divisionschefer. Eftersom det är mycket svårt att få tillträde till dem siktade vi istället in oss på att få tag på respondenter i deras närhet som fortfarande hade nära kontakt med systemet. Detta lyckades vi bra med både på koncern- och divisionsnivå då samtliga respondenter var direkt inblandade med rapportering inom systemet alternativt i utformningen av det.

Respondenter	Titel	Tidsåtgång
Magnus Sahlholm	Director Corporate Governance (koncern)	1:30 h
Anders Öberg	Director Business Control, Global Brand (division)	1:00 h
Henrik From	Director Business Control, Strategy, Working Capital & Targets (division)	1:00 h

### 2.3. Databearbetning

Vår insamlade data, både från intervjuer och internet, strukturerades efter insamlingen och bearbetades delvis för att göras färdig för vidare analys av materialet. Det gick till på så sätt att vi renskrev insamlat material och tog med det som kändes mest relevant för vår frågeställning. Nackdelen är dock att nyanser kan gå förlorade samtidigt som data kan behöva omordnas inbördes för att vara sammanhängande. Risker för feltolkning finns alltid vid denna process men bedöms som liten då datainsamlingen sker av författarna med förförståelse av ämnet.

För att få fram en tillförlitlig slutsats på den här studien har vi analyserat vår empiri med hjälp av den teoretiska referensramen. Slutsatsen är därmed underbyggd av både tidigare forskning inom det aktuella ämnesområdet och även av information hämtad från ett verkligt exempel genom studien.

### 2.4. Val av analysmodell

För att kunna svara på frågeställningen och uppnå vårt syfte måste vår data analyseras på rätt sätt. Detta innebär att vi måste välja en analysmodell som är lämplig för ändamålet. Inom området PM finns givetvis många olika analysmodeller som skulle kunna vara lämpliga. Vi har valt att efter genomlysning av forskningen på området utgå från dem som vi bedömt vara både omfattande, inarbetade samt inneha "akademisk tyngd" på området. Med Ferreira och Otleys analysmodell för PM-system kan vi därför skapa nödvändig kontext och förståelse för att kunna förstå vilka effekter ett PM-system har på taktisk nivå. Modellen har vi sedan kondenserat och anpassat för vårt studieobjekt då vårt syfte delvis skiljer sig från Ferreira och Otleys ursprungliga syfte.

Otley (1999, s.363) tog fram en generisk modell för att analysera *“the operation of management control systems structured around five central issues These issues relate to objectives, strategies and plans for their attainment, target-setting, incentive and reward structures and information feedback loops.”* Denna modell har sedan Ferreira och Otley (2005) kompletterat och utökat med inspiration från Simons (1995) till en 12-punktsmodell benämnd *“Performance Management and Control (PMC) framework”* som ett verktyg för att beskriva strukturen och användningen (*operation*) av ett Management Control System (MCS). Vi bedömde att Ferreira och Otleys modell passade bra för vår undersökning (se appendix 1) då den var mer detaljerad än både Otley och Simons samt utformad för att vara mer heltäckande och dessutom behandlat de svagheter som de förutvarande ramverken hade.

Även om Ferrerias och Otleys modell är utformad för att vara heltäckande i sin ambition att kunna beskriva *“structure and operation”* av ett MCS, har vi på grund av frågeställningens och syftets art inte lagt lika stor vikt vid alla 12 punkter av analysmodellen då vi bedömt att de varit av mindre vikt. Avgränsningar av det här slaget är naturligtvis även nödvändiga av resursskäl som nämnts ovan. Vi har dessutom valt att fördjupa oss ytterligare i vissa frågor och utvecklat dem vidare. Yap och Ferreira (2010) hänvisar till frågorna som teman som kan byggas ut med flera frågor. I deras case-studie har de till exempel byggt ut 12-punkts-ramverket till 22 stycken intervjufrågor.

För vidare utveckling av och argumentering för analysmodellen, se avsnitt 3.4.

## 2.5. Validitet och reliabilitet

För att vår studie ska bidra med någonting måste den vara pålitlig. Detta mäts traditionellt genom *validitet* som inom humanistisk forskning motsvarar giltighet och relevans samt *reliabilitet* som motsvarar i hur hög grad resultatet påverkas av tillfälligheter (Andersen 1998).

För att läsaren själv ska kunna avgöra vår studies pålitlighet är vi noga med att redovisa hur vi genomfört studien samt vad för data vi baserar vår analys på.

### 2.5.1. Metodkritik och källkritik

På grund av tidsbrist och svåråtkomliga respondenter har vi endast kunnat genomföra tre intervjuer och utgå ifrån resultatet från dessa i vår analys. Även om vi anser att intervjupersonerna ger en representativ bild av de olika nivåerna inom Volvo som vi har granskat, kan alltid fler genomförda intervjuer ge större tyngd för vår analys och slutsats. Detta för att fler intervjuer minimerar risken för icke-representativa åsikter samtidigt som det ger en mer heltäckande bild. I vårt fall innebär det att vi har intervjuat en person på koncernnivå och två personer på divisionsnivå. De senare tillhörde samma division (EMEA) och visade sig vara bekanta med varandra. Det hade givetvis varit önskvärt att även ha med respondenter från de övriga divisionerna för att kunna säkerställa att vi fångat ett genomsnitt av åsikter på den taktiska nivån men på grund av ovanstående skäl har det inte

funnits utrymme för det. Vårt låga antal respondenter betyder även att det kan vara svårt att dra generella slutsatser, som därmed kan appliceras på andra liknande företag.

Vi är medvetna om att våra respondenter kan ha svarat partiskt på våra intervjufrågor då de arbetar för ett vinstdrivande företag som Volvo. Dock anser vi att det är sakkunniga personer som har talat utifrån sin expertis och inte enbart utifrån sin anställning på Volvo. Vi har försökt att minimera risken med partiskhet genom att inte ställa direkta frågor om sådant som kan vara kontroversiellt utan mer diskutera i friare ordalag och på så sätt "ringa in" eventuella problemområden. Att vi har genomfört flera intervjuer gällande systemet medför också att sådana risker minskar.

### 3. Teoretisk referensram

*Detta avsnitt är tänkt att skapa förståelse för styrsystem i stort och i synnerhet begreppet performance management samt vad som innefattas i det. Vår valda analysmodell utvecklat av Ferreira och Otley kommer slutligen också att presenteras mer ingående. Syftet är att därmed sätta empiriavsnittet i rätt kontext som sedan möjliggör analys av empirimaterialet.*

---

#### 3.1. Management Control Systems

##### 3.1.1. MCS-package och Cybernetic Controls

Management Control Systems (MCS) är ett välanvänt begrepp som, enligt Otley (1999), redan diskuterades på 1960-talet. På senare tid har Malmi och Brown (2008) tagit upp en diskussion kring problematiken med att MCS har definierats på många olika sätt genom åren och i diskussionen placerar de begreppet i ett nytt perspektiv. MCS kan enligt Malmi och Brown definieras som att olika delar såsom budget, finansiella mätningssystem, kärnvärden, policys med flera, var och en är ett MCS. Tillsammans kan de olika delarna betraktas som ett MCS-paket (package). De skapade den här definitionen eftersom att det inom samtida företag förekommer flera olika MCS. De påpekar att om alla systemen är avsiktligt designade och kordinerade tillsammans, kan de ses som ett system av MCS. Dock är ofta de olika systemen implementerade av olika avdelningar och vid olika tidpunkter, vilket leder till att det inte borde ses som ett helhetssystem utan snarare ett systempaket, därav benämningen MCS-paket.

Malmi och Brown (2008) utökar sedan förståelsen kring MCS genom att dela upp MCS-paketet i olika grupper beroende på hur de verkar i en organisation; kulturella kontrollsystem, planering, cybernetic controls, belöning och kompensation samt administrativa kontrollsystem. Cybernetic controls är det som beaktas i den här studien (utom delen kring budget) då det i enlighet med tidigare nämnd forskning (se till exempel Kaplan & Norton 2011; Brudan 2010; Grigore, Bâgu & Radu 2009 men även Sahoo & Jena 2012) kan sägas utgöra fundamentet inom performance measurement och därmed användas för att utforma ett PM-system. Enligt Malmi och Brown innefattas delarna; budget, finansiella mätningssystem, icke-finansiella mätningssystem och hybrida mätningssystem inom cybernetic controls och systemet ses i organisationer som ett kombinerat informations- och styrsystem med lite olika viktning beroende på hur det används inom organisationen. De hybrida mätningssystemen har på senare tid vunnit kraft då både finansiella och icke-finansiella mått beaktas. Balanserat styrkort är ett exempel på ett sådant system.

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: MCS-paket (Malmi & Brown 2008). Det av författarna inringade området utgör grunden i performance measurement och är därmed även viktiga verktyg för upprättandet av ett PM-system.

### 3.1.2. Otleys ramverk för MCS-forskning

År 1999 publicerade David Otley ett viktigt bidrag till forskningen kring MCS. Han utvecklade ett ramverk för att analysera användandet av MCS i allmänhet men PM-system i synnerhet inom en organisation. Ramverket utgick från fem olika frågeställningar.

1. Överordnade mål för organisationen
2. Strategier
3. Målsättningar (target settings)
4. Belöningssystem
5. Informationsvägar

Ramverket testades mot tre vanliga styrsystem; budget, EVA (Economic Value Added) och balanserat styrkort. Dessa är alla tre exempel på vad Malmi och Brown (2008) betecknar som cybernetic controls (se figur 1). Otley såg dock detta endast som ett första steg i att ta fram ett mer komplett och heltäckande ramverk för forskning.

Otley menar vidare att forskning inom MCS och PM går utanför de områden som traditionellt varit ekonomistyrningens. För att lyckas både med utformningen av PM-system samt även med forskningen om dem, måste det därför finnas medvetenhet och kunskap om följande tre saker. Det måste först och främst finnas en god förståelse för hur organisationen fungerar och vad den försöker uppnå. Därefter måste styrsystemen kopplas ihop med strategin för att få en helhet. Slutligen räcker det inte med att fokusera på interna aktiviteter, det måste även finnas en koppling till externa krafter som till exempel kunder och konkurrenter. Otley menar att mycket riskerar att missas om fokus bara ligger på den traditionella hierarkiska strukturen och inte processorienteringen.

Otleys slutsats är alltså att både forskning och praktiska utövare inom MCS och PM saknar helhetssyn och därmed inte får fullständig systemförståelse. Denna helhetssyn vill Otley med sitt ramverk bidra till att skapa.



### 3.1.3. Simon's four levers of control

I Simons bok *Levers of Control* (1995) presenteras en ny helhetssyn kring strukturen i organisationsstyrning. I boken förklarar han att kontroll över affärsstrategin uppnås genom att integrera de fyra styrmedlen (levers); beliefs systems, boundary systems, Diagnostic Control Systems (DCS) och Interactive Control System (ICS). Vid en implementering av strategi i en organisation menar Simons att styrkan hos de fyra styrmedlen ligger i hur de arbetar tillsammans och kompletterar varandra, inte hur de används var för sig.

DCS och ICS är det som huvudsakligen är intressant i den här studien. Simons (2000) beskriver dessa två system som viktiga för att ledningen i ett företag tydligt ska kunna kommunicera och kontrollera företagets strategi. DCS används som ett styrmedel för att kommunicera kritiska resultat-variabler och övervaka implementeringen av den framtagna strategin. Simons (1995) definierar DCS som det formella informationssystemet som chefer använder för att överblicka organisationens resultat och korrigera avvikelser från de förbestämda resultatstandarderna. Balanserat styrkort beskrivs av Simons (2000) som ett exempel på ett performance measurement-system och kontrollsystem som kan användas diagnostiskt inom DCS. ICS beskrivs däremot av Simons (1995) som ett verktyg som används för att fokusera organisationens uppmärksamhet på strategiska osäkerheter och att tillföra ett styrmedel som kan finjustera och förändra strategier i takt med att omvärlden förändras. Simons definierar ICS som det formella informationssystemet som chefer använder för att personligen involvera dem själva i underordnades beslutsfattande aktiviteter.

Ett integrerat PM-system som är aktuellt i den här studien, kan kopplas samman med DCS och ICS beroende på hur det används. DCS blir mer aktuellt om studiens system används vid rutinuppföljning och korrigeringar för att bibehålla nuvarande strategi, medan ICS blir mer aktuellt vid ett system som används för att förmedla fokus kring strategiska osäkerheter samt att förändra strategier. Studiens system kan även innefatta sammanhang där det är relevant med både DCS och ICS.

## 3.2. Performance Management

### 3.2.1. Definition

En tydlig definiering av vad vi anser skiljer PM och performance measurement åt presenteras här. För att undvika begreppsförvirring presenteras de ordagrant så som författarna ansett vara en lämplig och tydlig definition: *"The overall goal of performance management is, therefore, to ensure that the organisation and all of its subsystems (processes, units and employees) are working together in an optimum fashion to achieve the results desired by the organization"* (Castka, Bamber & Sharp 2003, s. 154). I förhållande till performance measurement som kan definieras såhär; *"The performance measurement system forms the core of a performance management system which assists in managing the company strategy."* (Sahoo & Jena 2012, s. 297).

### 3.2.2. Strategisk betydelse

PM:s strategiska betydelse förklaras här av Grigore, Bâgu och Radu (2009). De skriver att PM är strategiskt i den mån det används i ett bredare perspektiv när det gäller att företaget ska fungera effektivt i sin miljö och att huvudriktningen är inriktad på att uppnå långsiktiga mål. Vidare följer en diskussion kring om PM-systemet används i syfte att utveckla strategin (ICS enligt Simons) eller enbart som rutinuppföljning (DCS enligt Simons). I en case-studie av en icke-statlig hjälporganisation gjord av Yap och Ferreira (2010), framgick att PM-systemet i viss mån användes för att övervaka (monitor) information. Övervakningen eller rutinuppföljningen (diagnostic control use) var främst till förmån för de finansiella, och andra interna operativa, enheter. Konkreta exempel på när övervakningen användes var vid kassaflödesrapporter, veckorapporter och månatliga finansiella rapporter. Yap och Ferreira fann även tydliga bevis på att PM-systemet inom hjälporganisationen användes för strategisk utveckling (interactive control use), särskilt vid användandet av feed-forward information för en strategisk enhetlighet inom organisationen. En chef inom hjälporganisationen sa såhär angående PM-systemets bidragande till strategisk utveckling (Yap & Ferreira 2010, s. 21): *"I feel like we are getting better in using our reflection and reporting processes to develop some priorities for the next year and then to communicate those priorities and then adapt the country programming."*

### 3.2.3. PM-system

I det traditionella PM-systemet från 1970-talet var fokuseringen på uttrycket *"what gets measured gets done"*, men under senare tid med stora förändringar vad gäller teknologi och produktionstekniker har uttrycket skiftat till *"how to manage what is measured"* (Sahoo & Jena 2012). Skiftet beror på behovet av ett nytt PM-system, som underlättar vid förändringar av behov inom tillverkningssektorn. Här följer ett citat av vad som enligt Sahoo och Jena (2012, s. 297) är ett lyckat PM-system: *"A successful performance management system ensures that work performed by employees accomplishes the goals and mission of the organisation and that employees have a clear understanding of what is expected of them."* Sahoo och Jena påpekar dessutom att när feedback från PM-systemet enbart är fokuserat för att ge kortsiktiga resultat och inte behandlar implementeringen av strategin, samt säkerställandet av dess framgång, ses det som tveksamt att systemet kommer att bli framgångsrikt.

Utmaningen med att designa och implementera ett effektivt PM-system för ledningen inom ett företag, följer av snabba föränderliga förutsättningar inom densamma (Sahoo & Jena 2012). Ett PM-system måste vara integrerat med organisationens strategi för att uppnå framgång och det krävs ett flertal organisatoriska initiativ för att förbättra de anställdas resultat via ett PM-system, exempelvis dessa:

- Ledningens tydlighet och engagemang vad gäller strategier, mål och mått samt implementeringen av dessa inom företaget.
- Involveringen och deltagandet av alla anställda, chefer och underordnade, i arbetet för att uppnå adekvata och användbara resultatmått.

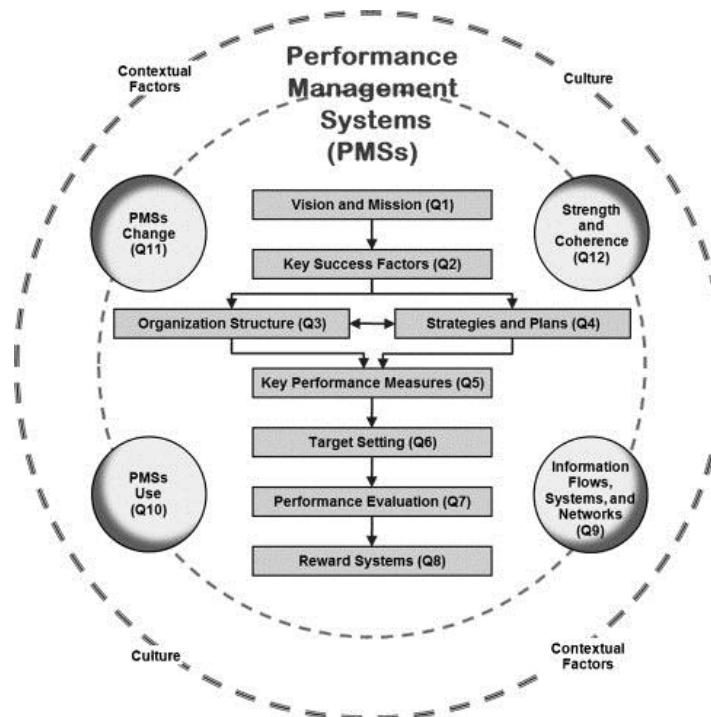
- Ledningen bör ständigt koncentrera sig på att se över PM-systemet och att handlingsplanerna tar bort gapet mellan det verkliga resultatet och målen. Fokuseringen för ett PM-system bör ligga på förbättring och lärande, inte på kontroll.
- Ett strukturerat feedback-system krävs för en framgångsrik prestationsmätning. Effektiv kommunikation och feedback underlättar för upptäckandet av problem i systemet och hjälper cheferna att åtgärda dem.

### 3.3. Utveckling av analysmodell

#### 3.3.1. Beskrivning av ramverket

Baserad både på Simons (1995) och Otley (1999) tar Ferreira och Otley (2009) fram ett mer komplett verktyg för att analysera MCS och i synnerhet PM-system. Syftet var att skapa ett lätthanterligt ramverk för att studera och beskriva både design och användande av PM-system. Som vår forskningsgenomgång visar finns det många luckor inom detta område. Ferreira och Otley menar i deras artikel att en anledning till detta var att det inte fanns någon heltäckande modell för hur en sådan ansats skulle kunna gå till. Detta menar även Stringer (2007) som har genomfört en kartläggning av PM-forskningen och kommit fram till att forskningen saknar ett holistiskt perspektiv.

Ferreira och Otley utgår från Otleys ramverk från 1999 som bestod av fem "vad"-frågor för att ta fram ett ramverk med 12 frågor totalt, 10 stycken "vad"-frågor och 2 stycken "hur"-frågor (se appendix 1) som de menar är betydligt mer omfattande vad gäller att fånga bilden av hur ett PM-system används och är designat.



Figur 2: Performance Management and Control (PMC) Framework (Ferreira & Otley 2009).

Ferreira och Otley anser vidare att ett PM-system förmodligen oftast inte är enhetligt inom hela organisationen. Detta är ytterligare en komplikation när PM-system studeras. Olika delar i organisationen har olika krav och behov samt att en utveckling hela tiden sker vilket också förändrar systemet. Detta är överensstämmande med Malmi och Browns (2008) studie som benämner MCS som flera system som är sammanfogade och föränderliga över tid, därför menar de att begreppet "package" är mera rättvisande istället för system.

När PMC-ramverket utvecklades, prövades de olika frågorna i tre olika case-studier. Dock endast på den högsta ledningsnivån. Ferreira och Otley menar att för att fullt ut förstå effekterna av ett PM-system, behöver flera hierarkiska nivåer studeras.

De 12 olika frågorna har olika syften och berör olika områden. Enligt Broadbent och Laughlin (2009) kan ramverket delas upp i två olika kategorier där den första kategorin representeras av de första åtta frågorna som syftar till att beskriva funktionen av PM-systemet genom ändamål (ends) och medel (means). Den andra kategorin förklarar enligt Broadbent och Laughlin kontexten för systemet och representeras av de sista fyra frågorna.

Än så länge finns det inte så många studier gjorda med hjälp av PMC-ramverket. Yap och Ferreira (2010) som tidigare har nämnts, är ett exempel på en studie där ramverket har använts. Där studerades en icke-vinstdrivande organisation i form av en hjälporganisation (NGO). En av slutsatserna var att ramverket utvecklat av Ferreira och Otley var tillräckligt omfattande och applicerbart även på andra organisationer som inte nödvändigtvis var vinstdrivande företag. Yap och Ferreira gjorde en omfattande studie under lång tid av den valda hjälporganisationen. Med hjälp av PMC-ramverket ser de att organisationen använder PM-systemet både för att övervaka (diagnostic control use) och som underlag för att utveckla

strategin (interactive control use). Något förvånande för dem själva, ser de att det strategiska användandet var klart större än den övervakande funktionen vilket enligt Sahoo och Jena (2012) är en nödvändighet för ett välfungerande PM-system. Sammanfattningsvis får de fram en bred bild av PM-systemet i den undersökta organisationen men medger samtidigt att det kräver en omfattande datainsamling för att få en heltäckande studie.

Vieira och Pina (2010) är ett annat exempel där PMC-ramverket har använts. Denna gång på telekombolaget Vodafone. Enligt författarna är ramverket ett bra verktyg att använda. Dock anser de att det finns brister i hur bra det fungerar för att förklara kulturell kontroll och mer övergripande kontextuell förståelse för varför PM-systemet är utformat som det är. I och med att PMC-ramverket följdes är studiens upplägg i princip likadan som Yap och Ferreira. En central slutsats i studien är att PM-systemet effektivt fungerar som ett strategy-alignment-verktyg för att implementera en ny strategi inom en organisation.

### 3.3.2. Ferreira och Otleys PMC-ramverk

För att vi ska kunna använda oss av Ferreira och Otleys ramverk som en analysmodell för vårt fortsatta arbete är det avgörande att vi därför förstår hur den är uppbyggd och vilken roll de olika delarna spelar. Därför redogör vi för de 12 olika frågorna eller komponenterna nedan (Ferreira & Otley 2009).

#### 1. *Vision and mission*

Ferreira och Otley menar att performance management börjar alltid med att bestämma syftet och målen med verksamheten. Genom dessa kan man sedan gå vidare med att analysera och utvärdera prestationer. Syftet med denna komponent är därför att klarlägga vision och mission samt *hur* dessa förmedlas till medarbetarna. Vilka mekanismer, processer och nätverk används? Vision och mission är endast meningsfulla i den mån de kommuniceras och faktiskt används som ledstjärnor i verksamheten. De är en del av det Simons benämner belief systems. (Ferreira och Otleys bild visar även organisationskultur som en omslutande, indirekt effekt på PM-system, se figur 2.)

#### 2. *Key success factors*

Framgångsfaktorer är de aktiviteter, attribut och kompetenser som ses som kritiska förutsättningar för en organisation att inneha om den ska kunna lyckas. Dessa framgångsfaktorer är en konkretisering av vision och mission och fungerar därför som en indikator om organisationen är på rätt väg mot dess vision.

#### 3. *Organization structure*

Organisationsstruktur är enligt Ferreira och Otley en fundamental kontrollkomponent. Den bestämmer ansvarsområden likväl som den definierar vilka aktiviteter som *inte* ingår i medarbetarnas respektive roller. Därför påverkar den också effektiviteten, motivationen samt informationsflöden och kontrollsystem. Organisationen är en tydlig gränssättare i hur ett PM-system kan utformas och användas och utformningen av organisationen kräver därför kontinuerlig uppmärksamhet i takt med dess växande och utveckling.

Strategi och organisationsstruktur är starkt sammankopplade och ömsesidigt beroende av varandra. Ferreira och Otley menar att förhållandet är komplext. En organisation kan utvecklas evolutionärt (kontinuerligt under lång tid) eller revolutionärt. I en evolutionär organisatorisk förändring är det troligt att strategin utvecklas utefter de förutsättningar som organisationen för med sig. Det finns alltså endast ett litet spelrum för att förändra strategin och detta är då förutsägbart. I en revolutionär organisationsförändring däremot, sker en total omorganisation som bygger på en förändrad strategi som endast kan fungera om organisationen också förändras för att stödja denna. Därför är det viktigt att strategi och organisation studeras tillsammans. (Organisationens roll innefattas även i den omslutande effekten i Ferreira och Otleys modell som benämns "contextual factors", se figur 2.)

#### **4. Strategies and plans**

Vilka strategier och planer har organisationen och vilka aktiviteter krävs för att uppnå dessa? Hur genereras och förmedlas sedan detta till organisationens medarbetare? Precis som med organisation hänger strategi även ihop med kontrollsystem (MCS). Syftet med den här frågan är att identifiera vilka konkreta åtgärder som vidtagits för att uppnå de mål som organisationen har. Detta kan i sin tur indikera hur bra organisationen är på att styra och kommunicera mot dessa mål. Även frågan om "top-down"- eller "bottom-up"-perspektiv är intressant för att se hur framgångsrik implementeringen av nya strategier är. Även om det finns mycket forskning som förespråkar den tidigare metoden har det visat sig att det då ibland är svårt att veta hur förändringen verkligen slår igenom längre ner i organisationen. Annan forskning visar också att involvering av medarbetare på lägre nivå medför större framgång och förståelse för den nya strategin.

#### **5. Key performance measures**

Nyckeltal kan vara både finansiella och icke-finansiella. De ska vara sprungna ur strategin och måste för att vara användbara, vara specifika och mätbara samt tydligt kommunicerade till organisationen. Det är de mått som en företagsledning ska använda för att styra sina medarbetares beteende. Det är inte bara vilka nyckeltal som finns som har betydelse utan också vad som inte mäts har betydelse för beteendet. Dessutom får det inte vara för många nyckeltal då företagsledningen inte kan fokusera på för många samtidigt, Ferreira och Otley anser att 25 stycken är ett rimligt maxantal.

#### **6. Target setting**

Målsättningarna för respektive nyckeltal är alltid kritiskt för hur användbar ett mått blir för styrningen. Enligt Ferreira och Otley visar forskning på mål som uppnås till 80-90% är tillräckligt höga för att förbättra gruppresultat men ändå inte anses för svåruppnåeliga. Ju mer samarbete som krävs inom en organisation för att uppnå ett mål, desto lägre måste målsättningen vara på grund av alla friktioner som kan uppstå i samarbetet. Dock kräver den generellt ökande konkurrensen i samhället att målsättningarna kontinuerligt justeras uppåt. Dessutom har det visat sig att så kallad "benchmarking" mot andra liknande organisationer hjälper till att ge legitimitet åt en målsättning.

### **7. Performance evaluation**

Angående den här kategorin menar Ferreira och Otley att utvärdering av prestationer är ett centralt område för kontrollerande aktiviteter och området innefattar såväl utvärdering av individer, grupper samt även organisationen som helhet. Som exempel på detta områdets betydelse, kan det nämnas att chefer på lägre nivåer inom en organisation tenderar att bli mest påverkade av sina överordnades påpekade prioriteringar. Genom att som underordnande chef även prioritera dessa med framgång, kan det leda till en bättre status och även karriärsklättring för en chef inom organisationen.

När det här området beaktas i en företagsanalys, anser Ferreira och Otley att företagets process för att utvärdera prestationer på individ, grupp och organisationsnivå bör analyseras. De menar även att utvärderingens karaktär är av betydelse, om den är främst objektiv, subjektiv eller en mix av dessa. Vid subjektiva utvärderingar kan den som utvärderar göra avväganden för vad som är viktigt vid utvärderingen av en individ, vid objektiv utvärdering bedöms de faktiska prestationerna rätt av utan några avväganden. Betydelsen av hur pass formell och informell informationsflödet och kontrollen är inom ett företags prestationsutvärdering är också faktorer som behövs beaktas vid en analys.

### **8. Reward systems**

I den här kategorin vill Ferreira och Otley framhäva analysen av belöningsystemet som används inom en organisation och vilka finansiella/icke-finansiella belöningar som individer erhåller när de når prestationsmål eller utför andra prestationer inom företaget. De påpekar att förhållandet mellan belöning, motivation och prestation är komplex och de diskuterar kring hur belöning kan ske genom finansiella medel, men även genom exempelvis en befordran. Vad som motiverar individer inom en organisation har länge forskats om och Ferreira och Otley nämner att det har visats att finansiella belöningar behöver inte leda till förbättrad prestation. Finansiella belöningar kan leda till ökad mängd utförda arbeten, men kvalitén på arbetena behöver inte bli bättre.

### **9. Information flows, systems and networks**

Den här delen av ett PM-system är av stor betydelse då informationsflöden, system och nätverk är det som binder samman alla delar inom PM-systemet. Inom det här området vill Ferreira och Otley att företagets informationsflöden, feedback och feed-forward, ska studeras samt även hur dessa tillsammans med system och nätverk påverkar användandet av PM-systemet. System och nätverk, menar Ferreira och Otley, är olika delar inom informationssystem och den informationstekniska infrastrukturen som kännetecknar dagens företag. System används för bokföring och annan kontrollinformation, medan nätverk kan vara olika system tillsammans.

Feedback definieras av Ferreira och Otley som information som används för att korrigera och skapa handlingsplaner inom företaget. Feed-forward definieras som information som möjliggör att organisationen lär sig av sina erfarenheter, genererar nya idéer och återskapar strategier samt planer. Ferreira och Otley påpekar att informationsflöden

med feedback och feed-forward, är representerat inom samtliga av dagens organisationer och de är relaterade till single loop-lärande och double loop-lärande. Single loop-lärande är ett svar på en signal av en avvikelse från ett förutbestämt handlande som inte ifrågasätter strategier eller planer, avvikelsen ses som en produkt av bristfälligt utförande. Double loop-lärande däremot ifrågasätter ramar och de lärandesystem som utformats till grund för strategier och planer, samt därmed även sambandet med informationsflödet feed-forward.

#### **10. PMSs use**

I den här kategorin behandlas hur information och kontrollmekanismerna inom PM-systemet används. Hur skiljer sig användandet av kontrollsystem beroende på vilken hierarkisk nivå som den används på inom organisationen? Det är en fråga som Ferreira och Otley framhäver inom denna kategori vid granskandet av en organisations användande av ett PM-system.

Vid användandet av olika kontrollsystem ska, enligt Ferreira och Otley, även strategins tillämplighet kontinuerligt utvärderas genom kontrollmekanismer. Det kan underlättas med hjälp av en öppen dialog mellan olika chefer och medarbetare. Kontrollmekanismerna är viktiga för att identifiera misslyckanden i den avsedda strategin och vid framtagandet av den framväxande strategin.

#### **11. PMSs change**

Förändringar av PM-system till följd av förändringar av organisationers dynamik och deras omgivning diskuterar Ferreira och Otley i denna del. Vid analysen av ett företags PM-system kan frågan ställas kring huruvida åtgärder på systemet genomförts i ett förebyggande syfte eller är det en efterhandskonstruktion?

#### **12. Strength and coherence**

Ett PM-system består av många olika komponenter och i den här kategorin är styrkan och överensstämmelsen mellan de olika komponenternas länkar av intresse. Ferreira och Otley menar att alla system är starkare än summan av dess komponenter och det krävs koordinering och anpassning av systemets alla olika komponenter för att det ska bli så effektivt som möjligt. Ett system som har väl utvecklade komponenter, men där de ej samarbetar, riskerar att leda till fel inom systemet.



### 3.4. Analysmodell

Nedan visas en egenkonstruerad analysmodell med åtta olika områden, som bygger på, och har inkorporerat Ferreira och Otleys (2009) 12 stycken frågor för en analys av utformning och användande av ett PM-system. Den här modellen utgör ramverk för empiri- och analysdelen.

Analysmodell	
Temaområden:	Innehåller följande frågor från Ferreira och Otleys PMC-ramverk:
1. Förmedling av grundläggande värden, vision och strategi	1. <i>Vision and mission</i> 2. <i>Key success factors</i> 4. <i>Strategies and plans</i>
2. Organisationens roll för systemet	3. <i>Organization structure</i>
3. Nyckeltal i dashboarden	5. <i>Key performance measures</i>
4. Nyckeltalens uppbyggnad	5. <i>Key performance measures</i>
5. Utvärdering och utformning av mål	6. <i>Target setting</i> 7. <i>Performance evaluation</i>
6. Informationsvägar för feedback och uppföljning av nyckeltal	9. <i>Information flows, systems and networks</i>
7. Syftet med nyckeltalsinformation; rutinuppföljning eller strategianpassning?	10. <i>PMSs use</i>
8. Tydlig fokusering på nyckeltal; risker och fördelar	12. <i>Strength and coherence</i>

#### 3.4.1. Motivering till val av analysmodell

Ferreira och Otley tog fram sin 12-punktsmodell för att analysera utformning och användande av ett PM-system. Vårt syfte har bara delvis konvergerat då vi inte har lagt lika mycket vikt vid utformning. Detta gör att alla frågorna inte är fullt relevanta i vår studie.

Vi har valt att helt bortse från fråga 8 (Reward systems) och fråga 11 (PMSs change). Även om belöningsystem är viktigt för den här typen av system, har vi bedömt den som en faktor direkt kopplad till utformningen av PM-system. Den är också, som vi redogjort för i metoden, en fråga på individnivå snarare kopplad till HR. Vi vill studera en organisations agerande och inte enskilda individers. Frågan riskerar då att bli så komplex att vi kommer ifrån vår frågeställning. Vad gäller förändringar är syftet med den frågan att kartlägga hur PM-systemet förändrats i takt med att organisation förändrats. Beröringspunkterna med vår frågeställning är uppenbart väldigt liten och därför har vi valt att bortse från den frågan.

För att tydliggöra vad det faktiskt var som vi har bedömt viktigt att studera utifrån vår frågeställning har vi därför valt att sammanföra vissa av de 12 frågorna i egna frågor. I annat fall har vi döpt om frågorna för att bättre spegla vår infallsvinkel.

### 3.5. Sammanfattande kommentarer

Med ovanstående redovisad forskning inom MCS och PM är vår främsta förhoppning att vi har förmedlat hur MCS-paket förhåller sig till PM-system. På grund av delvis icke sammanhängande forskning samt en vid och skiftande begreppsflora med dessutom en viss överlappning, har vi därför behövt hämta delar från olika teorier (till exempel Simons 1995, 2000; Malmi & Brown 2008) för att bygga upp denna bild. Därmed har vi förklarat hur ett PM-system i grunden bygger på olika performance measurement-verktyg definierade inom cybernetic controls enligt Malmi och Brown (2008). Nyckeltal utgör det kanske tydligaste konkreta fundamentet av performance measurement (till exempel i formen av ett finansiellt styrkort).

Vidare har vi beskrivit huvudkaraktistika för ett välfungerande PM-system där tillämpning både bör vara övervakning/rutinuppföljning (kortsiktig ledning) och strategiskt användande av informationen (långsikt ledning) enligt Simons definitioner (ICS kontra DCS). För att uppnå det senare måste även strategin tydligt och mätbart avspegla sig i PM-systemet för att det ska bli ett effektivt ledningssystem. Därutöver måste särskilt framhållas ett välfungerande feedback-system för att hela tiden förbättra och justera PM-systemet mot de behov som finns.

Slutligen har vi beskrivit ett ramverk framtaget av Ferreira och Otley för att analysera ett PM-systems design och användning. Särskilt framhålls här vikten av att studera flera olika hierarkiska nivåer inom en organisation för att bättre förstå effekterna av ett PM-system. Detta är något vi tagit fasta på när vi, utifrån ramverket, har utformat vår analysmodell för att analysera effekterna på taktisk nivå vid användandet av ett strategiskt PM-system.

## 4. Empiri

*Nedan redovisas resultatet från de genomförda intervjuerna. De redovisas på en aggregerad nivå sammanställt i "temaområden" utefter vår analysmodell. Vi börjar med att beskriva vårt studieobjekt – Volvo Group.*

---

### 4.1. Fallbeskrivning Volvo Group/Group Trucks

Volvo är en global tillverkare av lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner och motorer. De omsatte år 2012, 304 miljarder SEK och finns verksamma i 19 länder med totalt 115 000 anställda. Lastbilstillverkningen, som består av fyra varumärken (Volvo, Renault, Mack och UD Trucks) är den största delen av företaget och utgör cirka två tredjedelar av omsättningen.

År 2011 bytte Volvo VD från Leif Johansson till Olof Persson. Den nya VD:n kom från Volvo CE (anläggningsmaskiner) där han utvecklat ett framgångsrikt ledningskoncept som han sedan tog med sig till Volvo. Tidigare var dotterbolagen i Volvo ganska självstyrande vad gällde strategi. Detta medförde i praktiken att till exempel de olika lastbilsmärkena ibland konkurrerade med varandra. Koncernledningen styrde inte verksamheten operativt utan styrde främst genom så kallade "Challenge Letters" till dotterbolagsledningarna där det framgick vilka övergripande mål som skulle nås.

Efter VD-bytet omorganiserades Volvo från en organisation som kan liknas med ett holdingbolag innehållandes portföljbolag (dock organiserade enligt en matrisstruktur), till en organisation med divisioner med både funktionell och geografisk uppdelning. Syftet med omorganisationen var att öka kundfokus (genom skapandet av tre divisioner med huvuduppgift försäljning och marknadsföring), stärka varumärkena, förenkla mandat och ansvarsområden, öka snabbheten i beslutsfattande och implementering av strategier samt få en i allmänhet mer lättstyrd och effektiv organisation. Utöver omorganisationen införde den nya VD:n dessutom ett nytt PM-system för att dra fördel av effektiviseringen och möjliggöra en operativ ledning av lastbilsverksamheten.



Figur 3: Volvos nya organisation

I och med omorganisationen är nu VD:n för Volvo operativt ansvarig för lastbilsområdet som har samlats under namnet Group Trucks. Ledningsgruppen för Group Trucks benämns TEMT (Trucks Executive Management Team) och leds av VD:n för Volvo tillsammans med stora delar av övriga koncernledningen. I samband med detta har även beslutsfattandet för koncernledningen förändrats från ett i huvudsak "kvartalsledarskap" till ett på veckonivå med operativ kontroll. (Volvo Group 2012a & 2012b)

## 4.2. Fallstudie Volvo Group/Group Trucks

### 4.2.1. Förmedling av grundläggande värden, vision och strategi

I och med Volvos stora förändringsarbete som initierades i samband med VD-bytet, har mycket av strategin förändrats även om de grundläggande ramarna är i stort detsamma. Visionen förändrades lite grann för att bland annat tydliggöra hållbarhetsarbetet. De grundläggande värdena med kvalitet, säkerhet och miljö ligger fast sedan tidigare och är utarbetade på koncernnivå. Det finns dock numera fem så kallade Key Focus Areas (KFA) för Group Trucks som är konkreta, mätbara mål som organisationen ska uppnå. Dessa budskap har förmedlats väldigt tydligt ut till organisationen konsekvent och under lång tid. Till exempel återkommer grundvärdena med nyckelorden på väldigt många platser och sammanhang samt i princip i varje officiell presentation. Dessutom nämndes de på de intervjuer på divisionsnivå som genomfördes. Det råder ingen tvekan om att dessa värden lyfts fram samt att de är väl kända inom organisationen.

Vad gäller strategin är den också satt av en relativt liten grupp i huvudsak bestående av de 16 personerna i koncernledningen. Detta är ett stort skifte i hur Volvo arbetar i dagsläget jämfört med hur de har arbetat historiskt då respektive dotterbolag hade väldigt stor frihet att själva utforma sina strategier. VD:n är väldigt tydlig med att det nu endast finns en

gällande strategi för alla och att utrymme inte finns för olika delstrategier eller lokala förändringar. Som en respondent på koncernnivå uttrycker det:

*”Takten sätts väldigt tydligt härifrån [koncernledningen] nu.”*

Dock är förmedling av strategin väldigt viktig för koncernledningen och den förs ut på flera olika sätt. Det främsta sättet är via den så kallade utökade ledningsgruppen för Group Trucks som består av ca 50-60 personer. De träffas varje kvartal för ett två dagar långt möte på huvudkontoret för att diskutera centrala frågor där strategin är med som en punkt, som i och för sig inte är permanent men anses så viktig att den sannolikt ändå alltid kommer att vara med. För den utökade ledningsgruppen finns det sedan ett visst utrymme att tillsammans anföra ändringar i strategin om det skulle behövas samt godkänna den i sin helhet innan den sprids vidare inom organisationen. Därutöver är det sedan via formella kanaler som till exempel VD-brev till medarbetarna samt via intranätet. Dessutom har sedan respektive funktion i koncernledningen ett ansvar att säkerställa att sina respektive frågor förs ut och uppfattas på rätt sätt i organisationen.

#### **4.2.2. Organisationens roll för systemet**

Moderbolaget med koncernledningen för Volvo fungerade tidigare ungefär som ett holdingbolag där dotterbolagen hade väldigt mycket frihet och där den operativa verksamheten i sin helhet fanns. Sedan drygt ett år tillbaka är den operativa ledningen uppflyttad till koncernnivå och dotterbolagen har slagits ihop till divisioner. Group Trucks leds nu alltså av Volvo-koncernens VD tillsammans med ledningsgruppen som benämns TEMT. Det har vad gäller lastbilsverksamheten, som är kärnan i Volvo, skett ett radikalt skifte i hur den leds och är organiserad. Från att förut ha varit tydligt *decentraliserad* med mycket frihet och ansvar delegerat till dotterbolagen, är organisationen nu betydligt mer *centraliserad*.

Det finns ingen nivå under ledningsgruppen där alla frågor behandlas som en helhet (till exempel tillverkning, kvalitet och försäljning tillsammans) utan det är först där, på högsta nivån som helhetsgreppet kan tas. Dock finns det olika kommitté- och beslutsstrukturer på lägre nivåer som har beslutsrätt tvärfunktionellt i syfte att avlasta ledningsgruppen från allt för mycket detaljfrågor.

Den funktionella organisationen har väldigt stor betydelse för PM-systemet. Den har dock lett till vissa negativa effekter för taktisk nivå. Tidigare hade respektive dotterbolag och division ett eget resultatansvar med egna resultat- och balansräkningar där specialistfunktioner som HR, finans, IT med mera köptes in från stödenheter. Detta är inte längre möjligt i det nya centraliserade systemet då alla funktioner aggregeras till en helhet först på koncernledningsnivå. Det betyder konkret att ekonomistyrningen upplevs som svårare då det nu är betydligt snävare ramar för divisionerna att hålla sig till. Till exempel en av koncernledningen tilldelad nivå av IT-stöd som inte går att förhandla eller omprioritera vid behov för att justera interna obalanser inom divisionerna. Detta är alltså numera utom kontroll. För ekonomistyrningen på taktisk nivå har detta fått stora konsekvenser eller som en respondent uttryckte det.

*”Detta är ju revolutionerande på ekonomistyrningssidan.”*

Incitamenten på taktisk nivå att hålla nere kostnaderna har nu därför delvis försvunnit då divisionens resultat inte påverkas negativt av att de utnyttjar hela sitt tilldelade stöd i form av till exempel IT eller HR. Det finns ingen internfakturerings inom det området. Den positiva effekten är dock att det minskar administrationen.

*”Jag kan ju köpa in en konsult till mig här. Den kostar ju inget för det finns ju ingen internfakturerings så då tar jag en extra.”*

En av riskerna med en centraliserad organisationsstruktur som det är inom Group Trucks är att det ställs höga krav på ledningsgruppen, vad det gäller att kontrollera helheten inom organisationen. Det krävs en mycket bred kompetens inom ledningen för att styra organisationen och ledningen måste ingående förstå alla delar de ska styra över. Detta skiljer sig till exempel radikalt mot den tidigare organisationsstrukturen, som var mer decentraliserad. Där ställdes inte lika höga krav på operativ detaljkunskap hos ledningen. Ytterligare en negativ aspekt med att besluten flyttas upp högre i hierarkin, är att beslut som egentligen skulle, rent kompetensmässigt, kunna fattas på lägre nivå inom de olika divisionerna nu måste tas på högsta nivån i och med att helhetsperspektivet först återfinns på den nivån. Detta kan leda till en onödigt hög arbetsbelastning. Dock minskar i viss mån de tvärfunktionella kommittéerna detta problem. En respondent på divisionsnivån uttrycker sig så här angående kraven på den nya ledningsgruppen:

*”Den största risken är att man har svårt att se helheten [ ... ] Det krävs väldigt mycket av dem som sitter på Trucks-nivå”*

I dagsläget, förklarar en av respondenterna på divisionsnivå, är business control ett ämne där ledningen kan behöva förbättra sin kunskap för att kunna styra organisationen på ett bättre sätt. I och med uppstarten av den nya organisationsstrukturen får ekonomichefer på divisionsnivå stötta och förklara mycket detaljfrågor inom områden där koncernledningen bör vara fullt insatta.

En tydlig fördel med den här organisationsstrukturen är att den är mer fokuserad på försäljning för divisionerna medan övriga enheter har andra fokus. Detta skapar en enkelhet då organisationen i högre utsträckning vet vad som förväntas av den. Genom centraliseringen dras företaget sedan ihop och sammantaget blir det då lättare att alla arbetar emot samma mål och med samma tillvägagångssätt.

#### **4.2.3. Nyckeltal i dashboarden**

Group Trucks har numera en väldigt tydlig nyckeltalsstyrning, med ett antal nyckeltal rörande försäljning, marknad, lönsamhet, kvalitet, lagernivåer mm. Det är dock inte exakt utformat för att täcka in alla parametrar utan bygger mer på att det som är relevant och viktigt för strategin finns med. Enligt en respondent är det svårt inte att definiera nyckeltalen, de är ungefär likadana för alla företag i branschen. Det som är den största utmaningen och som

har störst betydelse är hur uppföljningen sker samt hur det får genomslag i styrningen av organisationen.

Group Trucks styrs nu delvis direkt genom nyckeltalen då VD:n lyfter fram vissa specifika nyckeltal som ingår i de utvalda nyckeltalen som ledningen följer. Då visar ledningen tydligt för divisionscheferna vad som ska prioriteras och som sedan förs vidare nedåt i organisationen. Till exempel har lagernivåer varit i fokus på senare tid. Ledningsgruppen kan då se dessa nyckeltal via en dashboard dels på aggregerad koncernnivå samt även nedbrutet på divisionsnivå. Dashboarden syftar till att underlätta i beslutsfattningen på koncern- och divisionsnivå.

I och med att taktisk nivå numera inte har samma helhetsansvar utan i princip bara behandlar ett område (till exempel marknad & försäljning *eller R&D*) har därmed antalet nyckeltal på divisionsnivå minskat. Överblicken för hur hela affären går, försvinner därför delvis på taktisk nivå nu, där det inte går att mäta hur indirekta kostnader påverkar divisionens resultat. Det är endast på koncernnivå som den här förståelsen finns. En respondent anser att det finns ett värde av att det till exempel är 100 personer som har insikt i en fråga och då kan påverka ledningen i en riktning än att det enbart är 10 personer som har insikt och som då sitter en nivå högre upp i hierarkin utan tillräcklig detaljkunskap alla gånger.

EMEA-divisionen är den som bär det övergripande ansvaret för hela Group Trucks när det gäller processen kring utformandet av innehållet i dashboarden. För att ta fram vilka operativa och strategiska nyckeltal som ska innefattas i dashboarden har divisionscheferna och samtliga ekonomischefer inom divisionerna arbetat tillsammans genom bland annat Sales & Marketing Controller Council. I det rådet togs nyckeltal som skulle användas i dashboarden fram och beslutet fattades formellt i TEMT, där divisionscheferna också ingår.

#### **4.2.4. Nyckeltalens uppbyggnad**

I strategin finns som sagt fem olika övergripande Key Focus Area (KFA) som sedan har brutits ned till 20 olika nyckeltal, Strategic Objectives (SO), som motsvarar strategisk målnivå. Dessa bryts därefter ned i High Level Activities (HLA) som motsvarar taktisk nivå med nyckeltalsansvariga inom de olika divisionerna. Målnivåerna för nyckeltalen på taktisk nivå utformas som förslag som sedan godkänns på strategisk nivå. Nedbrytningen fortsätter sedan på operativ nivå med Main Activities (MA) och Sub Activities (SA).



Figur 4: Nyckeltalsnedbrytning inom Group Trucks. Antal inom parentes. (Egen bearbetning)

Group Trucks ska nu börja arbeta efter en uppsättning av fem operativa vecko-nyckeltal som ska ge indikationer på hur organisationens verksamhet fungerar från vecka till vecka. Nyckeltalen ska fungera som "early warning indicators" som Group Trucks uttrycker det. Syftet är att snabbt få en indikation på om det är något som behöver åtgärdas inom verksamheten. Data rapporteras veckovis från divisionerna gällande dessa nyckeltal.

Organisationen har även tagit fram fem strategiska månads-nyckeltal som är direkt kopplade till SO och ska användas för strategisk uppföljning. De tidigare nyckeltalen som användes på dashboarden var inte lika tydligt direktkopplade till strategin.

#### 4.2.5. Utvärdering och utformning av mål

Både vecko- och månadsnyckeltalen är framtagna på divisionsnivå, som nämnts tidigare, men på uppdrag av ledningsgruppen. Utvärdering av de valda nyckeltalen ses som mycket viktigt inom ledningsgruppen och det sker kontinuerligt som en fast mötespunkt i ledningsgruppmöten. Utvärdering sker både på kortare och på längre sikt beroende på vilket nyckeltal det handlar om.

Målen för respektive nyckeltal kopplade till Strategic Objectives (SO) sätts uteslutande av ledningsgruppen i enlighet med strategin som också är utformad av ledningsgruppen, det finns alltså en tydlig och direkt koppling mellan strategi och nyckeltalens tillämpning som kommuniceras uppifrån och ned. Målen bryts sedan givetvis ned av divisionerna och lägre nivåer inom organisationen för att omsättas till operativt arbete.

En ny uppsättning nyckeltal är dock nyligen (februari 2013) godkända av ledningsgruppen och mål för de här nyckeltalen är ännu inte satta. Vid målsättningen för de olika nyckeltalen kommer det antagligen att komma förslag på målsättningen från divisionsnivå, men besluten av vilka mål som ska sättas kommer att fattas av ledningsgruppen.



#### 4.2.6. Informationsvägar för feedback och uppföljning av nyckeltal

Nyckeltalen rapporteras till ledningsgruppen både automatiskt och manuellt och presenteras sedan på en dashboard i deras informationssystem. Strävan är givetvis att alla nyckeltal automatiskt ska kunna rapporteras men i och med att Volvo är ett globalt företag med till exempel mycket verksamhet i Kina och Asien i övrigt, är det ibland svårt att lösa detta då det inte alltid finns samma förutsättningar att använda automatiserade system.

Feedback och uppföljning av nyckeltal sker främst via ledningsmöten. Exempel på andra informationsvägar som används är respons via andra möten, uppföljning av nyckeltalsansvariga och informella dialoger med chefer. Det som lyfter fram ledningsmötena som de främsta hjälpmedlen för feedback och uppföljning av nyckeltal, är att där är nyckeltalsfrågor en stående punkt på agendan och mötena sker systematiskt varje vecka. En av respondenterna påpekar att inom ett mindre företag med kanske ett hundratal anställda flödar informationen på ett helt annat sätt än vad det gör på Volvo. På ett litet företag kan många lätt söka kontakt med någon annan på företaget och diskutera kring ärendet istället för att planera in systematiska möten, ett relativt informellt och ostrukturerat informationsflöde kan fungera då. På ett större globalt företag som Volvo krävs det däremot ett strukturerat och systematiskt sätt för att föra vidare information inom företaget, ledningsmöten är ett sådant exempel. Därutöver har Volvo ett kommittésystem (som dock delvis avvecklats i och med omorganisationen) som arbetar med frågor tvärfunktionellt (kontra ledningsgruppen som dock har en tvärfunktionell sammansättning men som arbetar vertikalt).

Olika enkätundersökningar är ett annat sätt att ta emot feedback från medarbetare på Volvo. Volvo har en utvecklad organisation för bolagsstyrning där det löpande sker utvärderingar om informationsvägar för kommunikationen är lämpliga eller kan förbättras. Det finns regelbundna undersökningar som mäter medarbetarnas attityder kring till exempel informationsdelgivning och hur samarbeten fungerar.

När till exempel en anställd på divisionsnivå anser att ledningen behöver informeras kring något gällande nyckeltalen, går denne via sina ekonomichefer och divisionschefer för att föra vidare feedbacken till ledningsgruppen. Ledningsgruppens möten är, som tidigare nämnts, ett passande tillfälle för cheferna att förmedla denna feedback.

#### 4.2.7. Syftet med nyckeltalsinformation; rutinuppföljning eller strategianpassning?

Inom ledningsgruppen är det tänkt att nyckeltalsredovisningen via dashboarden ska användas som ett beslutsstödsystem. Nyckeltalen är för ledningen indikatorer på om strategin fungerar. Dock sker det olika uppföljningar av nyckeltalen och för den övergripande strategin eftersom strategin, som gäller för hela koncernen, är bredare än nyckeltalen. De är dock sammanlänkade och ska i princip inte kunna ge olika svar. Eftersom detta system är så pass nytt går det ännu inte att tydligt se om det faktiskt utnyttjas som ett strategiskt verktyg. Däremot är det tydligt att det används för att enligt den nya strategin ha en tätare uppföljning och leda mer på veckobasis än som förut, kvartalsbasis. Baserat på nyckeltalen

har det till exempel tagits ett flertal kortsiktiga och mer akuta beslut om till exempel lagernivåer.

På taktisk nivå har den tätare uppföljningen av nyckeltalen märkts av. Det har blivit ett större fokus på divisionsnivå att hela tiden ha koll på aktuella siffror och leverera data om detta uppåt med jämna mellanrum. En av respondenterna på divisionsnivå har en förhoppning om att ledningen så småningom kommer att använda dashboarden och dess nyckeltal som underlag för att arbeta fram handlingsplaner om olika åtgärder som bör vidtas inom Group Trucks olika verksamheter, som ett resultat av den bild som förmedlas via dashboarden.

*”Jag vill att de här KPI:erna (nyckeltalen) ska leda till actions.”*

#### **4.2.8. Tydlig fokusering på nyckeltal; risker och fördelar**

Respondenten på koncernnivå ser ingen större risk med att koncernledningen använder sig av tydliga nyckeltal för de olika delarna i Group Trucks, utan ser det snarare som nödvändigt med tydliga riktlinjer för företaget att arbeta efter, särskilt med tanke på omstruktureringen då det är viktigt att alla är på väg mot samma mål. På frågan om tydliga nyckeltal påverkar medarbetares handlingsfrihet, hävdar respondenten att det inte finns något som motsäger att tydliga nyckeltal och handlingsfrihet kan förekomma samtidigt. Medarbetarna använder ändå eget huvud trots tydliga nyckeltal och utan nyckeltal blir det ingen styrning av företaget, fortsätter respondenten. Innan omstruktureringen på Volvo användes så kallade *”Challenge Letters”*, där koncernen satte ramarna för hur de underliggande nivåerna skulle utforma sina nyckeltal via olika utmaningar. I dagsläget ser det annorlunda ut och respondenten på koncernnivå anser att det nya tillvägagångssättet med en mer central styrning passar bättre för hur organisationen nu ser ut.

På divisionsnivå är bilden delvis en annan. Den tydliga fokuseringen kring nyckeltal kan anses leda till risker som att medarbetare på divisionsnivå, och även längre ner i hierarkin, fokuserar för mycket just på de nyckeltal som ledningen ser. Det är viktigt att medarbetare på divisionsnivå inte enbart tittar på nyckeltalen och endast tänker på dessa resultat så länge ledningens fokus ligger på just de nyckeltalen. Medarbetarna måste arbeta utifrån hela sitt ansvarsområde och även vara uppmärksam på andra tecken samt styra verksamheten på bästa sätt med stöd av nyckeltalsfokuseringen. Nyckeltalen ska hjälpa koncernen så att alla arbetar och strävar efter gemensamma mål.

På divisionsnivå upplevs det som att handlingsfriheten har minskat sedan införandet av det nya PM-systemet och omorganisationen. Detta gäller både strategiarbete och i rent operativ ekonomistyrning där det nu till exempel inte är möjligt att genomföra olika kostnadsutjämnningar av taktiska skäl. Det beskrivs även som att *”vad”*, alltså vad organisationen ska uppnå för mål, samt *”hur”*, vilken strategi som ska användas, är mer kontrollerat nu vilket även kan dämpa initiativrikedomen inom organisationen då många medarbetare även har en sämre helhetsbild. En respondent på divisionsnivå menar följande:

*”Så som styrningen är nu [...] så pratar vi om att arbeta i processer och att jobba på ett visst sätt. Man är liksom i en låda nu. [...] Många känner nog att man är mer styrd nu.”*

En klar fördel som framhålls är dock att det har blivit ett mycket tydligare kundfokus, då många uppgifter och rapporteringsansvar har flyttats ut till stödenheter.

## 5. Analys

*I det här avsnittet analyseras den insamlade empirin utifrån vår teoretiska referensram med utgångspunkt i vår frågeställning om vilka effekter på taktisk nivå som uppstår av ett integrerat PM-system.*

---

### 5.1. Förmedling av grundläggande värden, vision och strategi

Det är tydligt att väldigt mycket har förändrats sedan Group Trucks genomförde en omorganisation och införde sitt nya PM-system. Detta är vårt genomgående intryck från alla våra personliga kontakter samt övrig inhämtad information. Dock har det arbetats väldigt mycket med att föra ut det nya arbetssättet och den strategi som Volvo nu jobbar efter. Detta är vad Malmi och Brown (2008) kallar kulturella- och administrativa kontrollmetoder. Även om fokus för vår uppsats inte är dessa kontrollmetoder blev det tydligt att det är en viktig del för att förankra det nya arbetssättet i organisationen. Till exempel är den utökade ledningsgruppen för Group Trucks med många medlemmar som kommer ifrån divisionerna, ett resultat av koncernledningens strävan att få delaktighet inom detta område. Detta framhåller även Ferreira och Otley som viktigt och att genom engagemang från medarbetare på lägre nivå skapas större acceptans för förändring. Dock är själva strategin i huvudsak utarbetad inom koncernledningen vilket indikerar ett "top-down"-perspektiv.

Ferreira och Otley säger vidare att vision och mission måste förmedlas och förankras i organisationen för att göra nytta. Att Volvo har gjort stora ansträngningar och även verkar ha lyckats med det framgår ganska tydligt i vårt insamlade material. Det tyder på att koncernledningen haft insikten om betydelsen av ett sådant arbete. Group Trucks så kallade Key Focus Areas (KFA) kan liknas vid det Ferreira och Otley kallar Key success factors och de ska enligt teorin vara konkreta och mätbara som en nedbrytning av vision och mission. Det stämmer väldigt bra med Volvos KFA som är just detta. Till exempel är det första målet att vara nummer 1 eller 2 i lönsamhet inom branschen.

### 5.2. Organisationens roll för systemet

Organisationens roll i systemet har vi uppfattat som mycket stor. Organisationsstruktur ingår enligt Malmi och Browns definition i administrativa kontrollmetoder (se figur 1). Enligt Ferreira och Otleys ramverk har de tagit med den dels som en direkt fråga (nummer 3) och som en indirekt faktor i det de kallar kontextuella faktorer. Som PM-systemet nu är utformat har respondenterna framhållit att den nuvarande organisationen är en förutsättning för att ledningen ska kunna ha en mer operativ roll och "sätta takten" som en respondent uttryckte det. Det råder heller ingen osäkerhet i att omorganisationen skett för att stödja den nya strategin. Detta har förklarats offentligt flera gånger av VD:n. Det betyder alltså att omorganisationen är revolutionär och det stödjer den organisationsteoretiska forskningen enligt Ferreira och Otley.

Organisationen är klart och tydligt centraliserad. Detta innebär att organisationen då får en indirekt påverkan, genom PM-systemet, för taktisk nivå. Detta synsätt stärks av att till exempel en respondent framhåller de många begränsningar som nu finns för ekonomistyrning på taktisk nivå. Verktögen för taktisk nivå är helt enkelt färre då helhetsansvaret i och med den nya organisationen i praktiken har flyttats till koncernledningen (nästan identisk med TEMT), eller mer precist uttryckt; ledningsgruppen för Group Trucks, TEMT. Det ställs därmed högre krav på att ledningsgruppen har en helhetsförståelse för hela Group Trucks verksamhet. Vi identifierade två tydliga negativa effekter av att helhetsansvaret har flyttats upp till ledningsgruppen. Nämligen att helhetsförståelsen för organisationen och dess verksamhet riskerar att begränsas på taktisk nivå. Dessutom finns det inte några tydliga incitament att hålla nere stödkostnader för divisionerna. Dock leder de tydliga prioriteringarna på strategisk nivå att de på divisionsnivå nu fokuserar mer på sina huvuduppgifter.

### 5.3. Nyckeltal i dashboarden

Group Trucks styrs till viss del med hjälp av nyckeltalen. Genom integreringen av de olika affärs- och verksamhetssystemen kan ledningen styra lastbilsverksamheten dels genom att de får varningar om något avviker från strategin men också dels genom att tillfälligt fokusera på olika nyckeltal och lyfta fram dem som prioriterade. Detta sänder då löpande en väldigt tydlig signal till den taktiska nivån om vad ledningsgruppen tycker är viktigast just nu vilket då påverkar inriktningen på arbetet på divisionsnivån. Detta faktum stämmer väldigt bra överens med de effekter som ett välfungerande PM-system ska ha i teorin enligt Castka, Bamber and Sharp (2003); att både organisation och alla system jobbar emot samma mål.

Antalet nyckeltal som taktisk nivå har att förhålla sig till har enligt våra respondenter minskat. Även om det totala antalet nyckeltal på koncernnivå är okänt framhåller Ferreira och Otley att för många nyckeltal riskerar att göra styrningen svårare och otydligare. Våra respondenter på taktisk nivå hävdar dock att minskningen snarare har gjort det svårare för dem då verktygen och mandatet också minskat på taktisk nivå. Detta har ett tydligt samband med organisationsförändringen på så sätt att man nu har snävare ansvarsområden. Det styrker Ferreira och Otleys tes att förhållandet mellan strategi och organisation är väldigt komplext.

### 5.4. Nyckeltalens uppbyggnad

Nyckeltalen som nu tagits fram för att användas på dashboarden, har arbetats fram på divisionsnivå och det formella beslutet har fattats av ledningsgruppen. Sahoo och Jena (2012) skriver jämförelsevis om betydelsen av att inte enbart chefer utan även andra medarbetare på undernivåer är med och arbetar fram relevanta resultatmål, vilket är ett initiativ som främjar anställdas resultat via ett PM-system. Dessutom skapas delaktighet och förståelse. Dock innebär det nya PM-systemet att nyckeltalen på divisionsnivå nu är färre än tidigare vilket tillsammans

med andra förändringar har fått effekten att helhetssynen inte finns kvar på taktisk nivå. En respondent framhåller också att effektivitet både vad gäller kostnad och verkan riskerar att försämrats då färre personer är insatta och har inflytelse på processen. Det är dock väldigt tydligt att det finns en stark koppling mellan varje nyckeltal på de olika nivåerna. På taktisk nivå är det helt klart hur alla nyckeltal hänger ihop vilket illustreras av den "nyckeltalspyramid" vi skapade i avsnitt 4.2.4. Detta är ett tydligt resultat av att medarbetarna faktiskt har varit involverade i utformningen istället för en "top-down"-modell.

## 5.5. Utvärdering och utformning av mål

Besluten av vilken målsättning som skall sättas inom Group Trucks sätts av ledningsgruppen men via förslag från divisionsnivå, målen bryts sedan ned för varje nivå de når inom organisationen. Ferreira och Otley (2009) påpekar att målsättningen för respektive nyckeltal är kritiskt för användbarheten av ett mått inom styrningen av företaget. Målen får exempelvis inte vara för höga när det är samarbete inom organisationen som krävs för att uppnå målen. Ett samarbete betyder att det är flera parter som kopplas in och fler faktorer som påverkar utfallet. Group Trucks består av många olika delar och samarbete är därmed en stor del av organisationens medel för att nå sina mål. Målen får därmed inte vara för höga, i förhållande till det samarbete som krävs, för att organisationen ska klara att uppnå dem.

Utvärdering av prestationer framhäver Ferreira och Otley (2009) som centralt inom kontrollerande aktiviteter och utvärderingen av de framtagna nyckeltalen inom Group Trucks kommer att ske genom en fast punkt på agendan för ledningsgruppens veckomöten. Målen som ska utvärderas kommer att sättas av ledningsgruppen efter förarbetade förslag från divisionsnivå. Sahoo och Jena (2012) påpekar vikten av att ledningen är tydlig vad gäller implementeringen av mål inom organisationen och att ledningen ständigt fokuserar på att få resultatet att stämma överrens med målen. Ledningen bör utforma PM-systemet för att få både en lärande och en förbättrande roll. Group Trucks använder sina nyckeltal genom att utvärdera vecko- och månadsvis och på så sätt används systemet för ett snabbt agerande via utvärderingen av vecko-nyckeltalen, samt ett mer strategiskt lärande via månatliga nyckeltalsutvärderingen.

Genom att Group Trucks ledning använder sig av styrning genom olika nyckeltal och därigenom visar vad de vill prioritera inom organisationen, kan Ferreira och Otleys (2009) resonemang kring påverkan från överordnades prioriteringar bli aktuellt. Chefer på divisionsnivå inom Group Trucks ska enligt det resonemanget bli mest påverkade av vad ledningsgruppens påpekade prioriteringar är. Om även chefer på divisionsnivå följer dessa prioriteringar och presterar inom dessa delar, kan det leda till att de klättrar och får en bättre status inom organisationen Group Trucks. Det som kan ifrågasättas med att vissa nyckeltal prioriteras är hur utfallet blir på de övriga och om de olika nyckeltalens resultat är beroende av varandra. Faktorer som kan påverka hela organisationens resultat.

## 5.6. Informationsvägar för feedback och uppföljning av nyckeltal

Det som binder samman alla delar inom ett PM-system, hävdar Ferreira och Otley (2009), är informationsflöden, system och nätverk. Feedback beskrivs som information som används för att korrigera och skapa handlingsplaner. Group Trucks har ett flertal informationsvägar för feedback gällande nyckeltal och ledningsmötena anses vara den främsta informationsvägen. Via ledningsmöten veckovis där information gällande feedback och uppföljning av nyckeltal är en stående punkt på agendan, sker en systematisk feedback. Vill en anställd på divisionsnivå föra fram information till ledningsgruppens möten eller till någon inom ledningsgruppen, går den via sina ekonomi- och divisionschefer för att föra vidare sitt budskap. På ledningsmöten kan det sedan diskuteras fram nya handlingsplaner, utefter Ferreira och Otleys definition av feedback. Informationen som behövs föras vidare ut i organisationen kan vidarebefordras genom feed-forward och då kan de nya idéerna genereras samt återskapa planer. Enligt Sahoo och Jena (2012) är ett strukturerat feedback-system en nyckel för att genomföra en framgångsrik prestationsmätning. Genom effektiv feedback underlättas upptäckandet av problem i PM-systemet. Group Trucks feedback-system kan därmed ses som strukturerat med tanke på det systematiska användandet av feedback.

## 5.7. Syftet med nyckeltalsinformation; rutinuppföljning eller strategianpassning?

Vikten av att använda kontrollmekanismer för strategins tillämplighet är något som Ferreira och Otley (2009) framhäver. Group Trucks har kopplat sina nyckeltal direkt till sin strategi och därigenom granskas också hur väl den tänkta strategin fungerar inom organisation. Ferreira och Otley påpekar även att kontrollen kan underlättas av en öppen dialog mellan chefer och medarbetare, vilket är en av de olika informationsvägar som Group Trucks använder sig av.

De strategiska nyckeltalen inom Group Trucks, som nu tagits fram, har en direkt koppling till den utarbetade strategin och om Simons (1995, 2000) fyra styrmedel kopplas in, så är likheterna med ett ICS stora. Nyckeltalsuppföljningen via dashboarden är tänkt att kunna vara ett beslutsstödsystem och bistå vid strategisk uppföljning. Uppdelningen med en uppsättning operativa nyckeltal och en uppsättning mer strategiska nyckeltal, visar att systemet har karakteristika för både Simons DCS och ICS. De operativa nyckeltalen används mer för att övervaka verksamheten och kunna göra snabba åtgärder för att rätta till negativa skillnader mellan målen och det uppnådda resultatet. De strategiska nyckeltalen är direkt kopplade till strategin och är tänkta att ge beslutstöd på längre sikt. De nyckeltalen ska visa hur verksamhetens resultat följer strategin och påvisa ändringar i strategin som måste genomföras. ICS som Simons beskriver det, ska bidra med fokusering inom organisationen och genom de här bestämda nyckeltalen visar ledningen i Group Trucks vad organisationen ska fokusera på. Genom att ledningsgruppen, via dashboarden, kan följa resultat på koncern- och divisionsnivå kan de involvera sig i en operativ roll i företaget. Simons lyfter fram chefers personliga involvering

genom ett ICS. Att PM-systemet är integrerat med organisationens strategi är en faktor som Sahoo och Jena (2012) framhäver för att systemet ska bli framgångsrikt.

Ett PM-system är strategiskt i den mån det används för ett bredare perspektiv och huvudinriktningen är att uppnå långsiktiga mål, enligt Grigore, Bâgu och Radu (2009). Group Trucks använder PM-systemet genom dess tydliga nyckeltal som är kopplade till strategin för att förmedla organisationens strategi, men även för att genomföra en strategisk uppföljning genom nyckeltalsuppföljningen. PM-systemet används därmed i ett brett perspektiv som följer organisationens övergripande strategi och PM-systemet följer även genom nyckeltalen de långsiktiga målen.

### **5.8. Tydlig fokusering på nyckeltal; risker och fördelarg**

Ett PM-system består av många olika komponenter och Ferreira och Otley (2009) menar att det är komponenternas styrka och hur de fungerar tillsammans som avgör hur effektivt systemet är. För att granska hur de olika komponenterna påverkar varandra och systemet, kan risker och fördelar beaktas. Exempelvis kan nämnas Group Trucks risker och fördelar med deras tydliga nyckeltalsstyrning. Dels kan tydliga nyckeltal ses som nödvändiga för att få alla inom organisationen att arbeta mot samma mål och dels kan tydliga nyckeltal ses som diskutabla då de kan leda till för stora begränsningar av handlingsfriheten för medarbetare. Risken är även att medarbetare på divisionsnivå enbart fokuserar på de nyckeltal som ledningen har satt fokus på och inte prioriterar hela det tilldelade ansvarsområdet inom organisationen. På frågan om medarbetares handlingsfrihet påverkas av dessa nyckeltal, skiljer det sig beroende på om någon på koncernnivå tillfrågas eller någon på divisionsnivå, där den senare nivån menar att handlingsfriheten har inskränkts. En möjlig tolkning är att på koncernnivån är insikten i hur den tydliga nyckeltalsfokuseringen påverkar divisionsnivå, inte tillräckligt stor. Det ser även ut som att den minskade handlingsfriheten är ett måste för att kunna använda sig av det här PM-systemet inom en sådan centralstyrd organisationsstruktur som tillämpas inom Group Trucks.



## 6. Slutdiskussion

*Vilka effekter på taktisk nivå får ett integrerat strategiskt PM-system? Detta ska vi kortfattat, med hjälp av analysen besvara här. Dessutom redogör vi för den här uppsatsens bidrag och förslag på fortsatt forskning, baserat på de erfarenheter vi har dragit under det här arbetet.*

---

Vårt intresse för det här PM-systemet väcktes när vi fick reda på att VD:n för Volvo Group kunde styra företaget med enbart fem nyckeltal. Efter att vi har genomfört våra intervjuer och tittat på det här systemet, kan vi komma fram till att sanningen inte är så enkel. Det som har framkommit under vår studie är att PM-systemet gäller för Group Trucks och dashboarden innefattar inte endast fem nyckeltal utan många fler, som kan brytas ner till olika nivåer. Vår förståelse för systemet klarnade för varje intervju och effekterna av systemet på taktiskt nivå därefter.

Inledningsvis hade vi en ganska specifik och snäv syn på vad ett PM-system var för något. I teoriavsnittet redogjorde vi för vad ett PM-system innefattar genom att referera till Malmi och Browns (2008) bild av MCS-paket. Ett PM-system av den här typen var då det inringande området inom cybernetic controls. Efter att ha undersökt ett verkligt PM-system har vår förståelse breddats och det har blivit uppenbart att det inte är så snävt utan består av fler områden som visades i Malmi och Browns bild. Särskilt synbart blev organisationens effekter men även de kulturella effekterna på ledning och styrning. Organisationens framträdande och komplexa roll är också någonting som Ferreira och Otley (2009) pekar på i sin analys.

### 6.1. Effekter på taktisk nivå

Som vi tidigare har tagit upp är Volvos organisation väldigt centraliserad. Respondenterna framhöll att det skulle vara svårt att styra organisationen med ett PM-system som inte har operativ kontroll. Denna åsikt stämmer även överrens med själva definitionen och betydelsen av ett PM-system (se till exempel Castka, Bamber & Sharp 2003 samt Sahoo & Jena 2012). Vi instämmer därför i våra respondenters påstående. Den centraliserade organisationen är därför enligt vår mening en förutsättning för att det integrerade PM-systemet ska fungera och snabbt kunna fånga upp signaler samt även agera på dessa. Detta innebär att organisationen indirekt, via PM-systemet får effekter på divisionsnivå vilket även framgår av Ferreira och Otleys modell när organisationsstrukturen sätts som en indirekt, omslutande faktor.

Vår studie visar att Group Trucks centraliserade organisationsstruktur, i samband med den tydliga nyckeltalsstyrningen från ledningen, ger en effekt av begränsad handlingsfrihet för medarbetare på taktisk nivå. PM-systemet sätter en tydlig struktur för vad de olika enheterna på divisionsnivå ska utföra, samt vad de inte ska utföra. Till skillnad från en struktur utan ett sådant PM-system och en centraliserad styrning, kan en mer decentraliserad styrning innebära friare ramar för hur divisionsnivåns verksamheter ska arbeta. Kraven på helhetsförståelse ligger i en mer decentraliserad organisation på medarbetare på divisionsnivå, där det krävs att ledningen på divisionsnivå är insatta i hela divisionens verksamhet. Däremot genom Group Trucks operativa

ledningsgrupp på koncernnivå, flyttas helhetsförståelsen uppåt inom organisationen och kraven blir höga på att ledningsgruppen TEMT har förståelse för hela Group Trucks verksamhet. Genom den tydliga styrningen från koncernnivå, ska enheterna på divisionsnivå endast behöva fokusera på sina kärnverksamheter och inte behöva lägga energi på hur de andra enheterna fungerar.

En annan effekt av den funktionella organisationen som i hög grad påverkar verksamheten på divisionsnivå är att kostnadseffektiviteten inom divisionerna minskar då det inte finns några starka incitament att inte utnyttja allt tilldelat stöd från till exempel stabsfunktioner. Detta är givetvis inte en önskvärd effekt men eftersom resultatansvaret inte längre finns kvar på divisionsnivå är det en tydlig effekt av PM-systemet.

Slutligen visar vår studie att effekten av att det ställs högre krav på Group Trucks ledningsgrupp TEMT, blir att kommunikationen och rapporteringen från lägre nivåer inom organisationen blir betydligt viktigare. Ledningsgruppen måste i sin operativa roll ha insikt i samtliga delar inom organisationen och samtidigt kunna fatta beslut gällande hur verksamheterna ska styras på lägre hierarkiska nivåer. Det ställs då stor tillit att den divisionsledningen (taktiska nivån) tillsammans med sina medarbetare kontinuerligt förmedlar information om hur verksamhetens olika delar presterar och fungerar. Detta riskerar att bli en stor extrabörda administrativt, att kontinuerligt förse ledningsgruppen med dagliga insikter om verksamheten som inte annars kan fås.

## 6.2. Bidrag

Den här uppsatsen bidrar med ytterligare förståelse för hur ett integrerat PM-system påverkar på en taktisk nivå inom företag. Tidigare fanns ingen granskning av ett PM-systems påverkan på taktisk nivå och de effekter vi har funnit när det gäller påverkan på taktisk nivå inom Group Trucks är ett tillskott i undersökningen av PM-system. Det krävs mer än den här uppsatsen för att fylla det "knowing-doing gap", som vi tar upp i vår problemdiskussion, där effekterna av ett PM-system inom organisationer beaktas som utforskade. Bidraget från vår uppsats är byggd på några intervjuer ifrån ett företag och det leder till att PM-systemets effekter på taktisk nivå inom Group Trucks, kanske bara är kännetecknande för den organisationen. Det blir därför svårt att belägga generaliserbara slutsatser för liknande organisationer med samma karakteristik. Vårt bidrag får därför ses som explorativt för just den här organisationen.

Som vi tidigare delvis har berört finns det vissa försvårande omständigheter som potentiellt kan påverka vårt resultat. Det som vi först och främst vill framhålla är att systemet är under implementering och vid vår datainsamling ännu inte fungerade fullt ut som det var konstruerat. Detta betyder givetvis att vissa av våra identifierade effekter kanske endast är temporära och försvinner i framtiden. Dock är det svårt att nu specifikt peka ut just dessa punkter. Dessutom kan det vara svårt att säkerställa att vissa effekter enbart är isolerade till PM-systemet och inte beror på andra faktorer.

### **6.3. Förslag på fortsatt forskning**

Vår studie var inledningsvis tänkt att fungera som en fallstudie med generaliserbara slutsatser för företag med liknande karakteristika. Dock ledde det begränsade empirimaterialet (vilket även redogjorts för i metodavsnittet) att vår ambitionsnivå på den här punkten nedjusterades. För vidare forskning kan därför en större och uppföljande studie av Group Trucks PM-system om några år vara av intresse, systemet är då mer välanvänt och etablerat inom organisationen. Syftet och ambitionsnivån bör då vara att finna generaliserbara slutsatser. En studie där ett annat företag med samma karaktäristika och ett liknande PM-system studeras, kan även vara intressant att genomföra. Dessutom kan en studie av ett företag med andra kriterier vara intressant att granska, då det kan visa på skillnader mellan PM-systemens påverkan beroende på vad det är för organisation.

## Källhänvisning

Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund.

Artz, Martin, Homburg, Christian & Rajab, Thomas. (2012). Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 37, Issue 7, October 2012, pp. 445–460.

Brignall, Stan & Ballantine, Joan. (2004). Strategic Enterprise Management Systems: new directions for research. *Management Accounting Research*, Vol. 15 Iss: 2, pp. 225–240.

Broadbent, Jane & Laughlin, Richard. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, Vol. 20 Iss: 4, pp.283-295.

Brudan, Aurel. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 Iss: 1, pp. 109-123.

Castka, Pavel, Bamber, Christopher J. & Sharp, John M. (2003). Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model. *Journal of Management Development*, Vol. 22 Iss: 2, pp. 149-170.

Daniels, Aubrey C. (1985). Performance Management: The Behavioral Approach to Productivity Improvement, *National Productivity Review*, Vol. 4 Iss: 3, pp. 225-236.

Elbashir, Mohamed Z, Collier, Philip A & Sutton, Steve G. (2011). The Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems. *Accounting Review*, Jan2011, Vol. 86 Iss: 1, pp. 155-184.

Ferreira, Aldónio & Otley, David. (2009). The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 20 Iss: 4, pp. 263–282.

Granlund, Markus. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 12 Iss: 1, pp 3–19.

Grigore, Ana-Maria; Bâgu, Constantin & Radu, Cătălina. (2009). The Strategic Performance Management Process, *The Journal of the Faculty of Economics*, Vol. 4 Iss: 1, pp. 276-279.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 71-79.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, Vol. 15 Iss: 1, pp. 87-104.

Langemar, Pia. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*, Liber AB, Nacka.

Malmi, Teemu. & Brown, David A. (2008) Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, Vol. 19 Iss: 4, pp. 287–300.

Marr, Bernard. (2006) *Strategic Performance Management Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Elsevier Ltd, 2006, Great Britain, p. 3.

Otley, David. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Vol. 10 Iss: 4, pp 363–382.

Patel, Runa & Davidsson Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Ryen, Anne, (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*, Liber AB, Malmö.

Rom, Anders & Rohde, Carsten. (2007). Management accounting and integrated information systems: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 8 Iss: 1 pp. 40-68.

Sahoo, Chandan Kumar & Jena, Sambodna. (2012) Organizational performance management system: exploring the manufacturing sectors. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 Iss: 5, pp. 296-302.

Simons, Robert. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, M.A.

Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Stringer, Carolyn. (2007). Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 4 Iss: 2, pp. 92-114.

Taticchi, Paolo, Tonelli, Flavio & Cagnazzo, Luca. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 Iss: 1, pp. 4-18.

Vieira, Rui & Pina, Nuno. (2010). *Strategy and Budget alignment*. APIRA 2010, working paper. Hämtad från [http://apira2010.econ.usyd.edu.au/conference\\_proceedings/APIRA-2010-261-Vieira-Strategy-and-budgeting-alignment.pdf](http://apira2010.econ.usyd.edu.au/conference_proceedings/APIRA-2010-261-Vieira-Strategy-and-budgeting-alignment.pdf) (2013-02-13)

Volvo Group. (2011). *Capital Market Day November 2011 – Presentation*. Hämtad från [http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Investors/Calendar%20and%20presentations/2011/Capital%20Market%20Day,%20Stockholm,%20Nov%208,%202011/Capital%20Market%20Day%202011\\_web.pdf](http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Investors/Calendar%20and%20presentations/2011/Capital%20Market%20Day,%20Stockholm,%20Nov%208,%202011/Capital%20Market%20Day%202011_web.pdf) (2013-02-15)

Volvo Group. (2012a). *Capital Market Day 2012 – Webcast Towards the full potential*. Hämtad från <http://storm.zoomvisionmamato.com/player/volvogroup/objects/5cy6vnf3/> (2013-02-15)

Volvo Group. (2012b). *About us*. Hämtad från <http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/Pages/aboutus.aspx> (2013-02-18)

Yap, Paul & Ferreira, Aldónio. (2010). *The Complex and Multifaceted World of Performance Management in NGOs: A Case Study*. Monash University, draft paper. Hämtad från <http://www.yorku.ca/laps/sas/documents/YapFerreira2012WP.pdf> (2013-02-13)

Yin, Robert K. (1989). *Case study research: design and methods*. Sage Publications, Newbury Park, C.A.

## **Appendix 1 – Performance Management and Control Framework**

1. What is the vision and mission of the organization and how is this brought to the attention of managers and employees? What mechanisms, processes, and networks are used to convey the organization's overarching purposes and objectives to its members?
2. What are the key factors that are believed to be central to the organization's overall future success and how are they brought to the attention of managers and employees?
3. What is the organization structure and what impact does it have on the design and use of performance management systems (PMSs)? How does it influence and how is it influenced by the strategic management process?
4. What strategies and plans has the organization adopted and what are the processes and activities that it has decided will be required for it to ensure its success? How are strategies and plans adapted, generated and communicated to managers and employees?
5. What are the organization's key performance measures deriving from its objectives, key success factors, and strategies and plans? How are these specified and communicated and what role do they play in performance evaluation? Are there significant omissions?
6. What level of performance does the organization need to achieve for each of its key performance measures (identified in the above question), how does it go about setting appropriate performance targets for them, and how challenging are those performance targets?
7. What processes, if any, does the organization follow for evaluating individual, group, and organizational performance? Are performance evaluations primarily objective, subjective or mixed and how important are formal and informal information and controls in these processes?
8. What rewards — financial and/or non-financial — will managers and other employees gain by achieving performance targets or other assessed aspects of performance (or, conversely, what penalties will they suffer by failing to achieve them)?
9. What specific information flows — feedback and feed-forward —, systems and networks has the organization in place to support the operation of its PMSs?
10. What type of use is made of information and of the various control mechanisms in place? Can these uses be characterised in terms of various typologies in the literature? How do controls and their uses differ at different hierarchical levels?
11. How have the PMSs altered in the light of the change dynamics of the organization and its environment? Have the changes in PMSs design or use been made in a proactive or reactive manner?
12. How strong and coherent are the links between the components of PMSs and the ways in which they are used (as denoted by the above 11 questions)?

## Appendix 2 – Frågeformulär koncern

1. Hur förmedlas vision, mission till organisationen?
2. Hur genereras strategier och hur förmedlas de?
3. Är era konkurrensfördelar tydligt definierade och hur tydligt förmedlas de?
4. Hur påverkar organisationsstrukturen utformning och användning av ert Performance management system?
5. Vilka nyckeltal använder ni kopplade till strategi, framgångsfaktorer och mål? Hur utvärderar ni hur dessa uppnås?
6. Hur utformas målen för respektive nyckeltal?
7. Vilka informationsvägar används för feedback till ledningen resp. nya direktiv till medarbetare?
8. Har ni några informationsvägar för att lära av erfarenheter?
9. Hur använder ni främst informationen ni skickar och tar emot? Är det både rutinuppföljning och strategianpassning?
10. Ser ni någon risk att ert informationsflöde med tydligt valda nyckeltal kan leda till informationsmissar i andra sammanhang?
11. Hur påverkar dessa tydliga prioriteringar och uppföljningar medarbetarnas handlingsfrihet och initiativ?
12. Vad anser ni är den viktigaste komponenten i ledningssystemet?



## Appendix 3 – Frågeformulär division

1. Hur tycker ni att vision och mission har förmedlats från ledningen ut i organisationen?
2. Kan ni påverka er strategi och påverkar det handlingsfriheten?
3. Hur påverkar organisationsstrukturen kommunikationen mellan koncernledningen och divisionerna?
4. Vilka nyckeltal använder ni kopplade till strategi, framgångsfaktorer och mål? Hur utvärderar ni hur dessa uppnås? Utvärderas de även på koncernnivå?
5. Hur påverkas ni av att målen för respektive nyckeltal sätts på koncernnivå? Innebär det andra prioriteringar än vad ni anser ska vara i fokus?
6. Vilka informationsvägar används för feedback till ledningen?
7. Hur tycker ni att er feedback till koncernen behandlas?
8. Hur uppfattar ni att koncernen använder nyckeltalsinformation, är det både rutinuppföljning och strategianpassning?
9. Hur tydliga uppfattar ni att ledningens prioriteringar i styrningen är?
10. Finns det några risker eller nackdelar med detta upplägg? (T.ex. handlingsfrihet eller initiativ)
11. Anser ni att styrningen från koncernnivå är ändamålsenlig och lämplig för er?