



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

FINANSKRISER

ETT NÖDVÄNDIGT ONT TILL FÖRÄNDRING AV EKONOMISTYRNING?

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2015

Författare: Johan Björnegård & Henrik Soovik

Handledare: Olov Olsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Kandidatuppsats i ekonomistyrning

Handledare: Olov Olsson

Författare: Johan Björnegård & Henrik Soovik

Titel: Finansiella kriser - ett nödvändigt ont till förändring?

Bakgrund och problem: Den 15 september 2008 ansökte den amerikanska investmentbanken Lehman Brothers om konkurs. Detta blev startskottet på en av de största globala finansiella kriserna i modern tid. Finanskrisen spred sig världen över och den svenska ekonomin påverkades kraftigt av den stora konjunkturedgången som följde. Under finanskrisen präglades företagets situation av en osäkerhet i omvärlden. Ekonomistyrning är ett av de verktyg företagen kan använda för att hantera oro i omvärlden. Således är det relevant att undersöka vilken effekt finanskrisen 2008 fick på ekonomistyrningen, både i samband med krisen men även tiden som följde efter.

Syfte: Syftet med denna undersökning är att söka svar på hur företag förändrade sin ekonomistyrning i samband med finanskrisen. Vidare hoppas undersökningen kunna urskilja om det går att se några kopplingar mellan dagens ekonomistyrning, finanskrisen och hur företag förändrade sin ekonomistyrning åren som följde efter finanskrisens utbrott hösten 2008.

Metod: Undersökningen använder sig av en kvalitativ metod i form av intervju. Totalt genomfördes fyra intervjuer med ansvariga för ekonomistyrningen på fyra olika företag. Företagen är verksamma i fyra olika branscher. Syftet med detta är att eventuellt kunna lokalisera förändringar i ekonomistyrningen som är oberoende av bransch och som skulle kunna anses vara av generisk karaktär vid förändringsarbete av ekonomistyrning under finansiella kriser.

Empiri och slutsatser: Finansiella kriser kan anses vara nödvändiga för att driva på förändringsarbetet av ett företags ekonomistyrning. Efter finanskrisen 2008-2009 har företagen ökat sitt fokus på kassaflöden och likviditet. Företagen har även fått ett större fokus på prognostisering snarare än budgetering. Vidare kan det urskiljas ett aktivt arbete med organisationsstrukturen som en del av ekonomistyrningen efter finanskrisen.

Forskningsförslag till framtida studier:

- Vilken inverkan har regleringar till följd av finansiella kriser på ekonomistyrningen?
- Använder ledningen finansiella kriser till att genomföra förändringar som egentligen inte avser att hantera krisen, men som är av negativ och impopulär karaktär inom organisationen?
- Hur ser förändringsprocessen av ekonomistyrningen ut under finansiella kriser?

Nyckelord: Ekonomistyrning, finanskris, förändringsarbete, paketering, osäkerhet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	1
1.1 Introduktion och problemformulering.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Frågeställning.....	2
1.4 Disposition.....	2
2. Referensram.....	3
2.1 Situationsfaktorer.....	3
2.1.1 Makroekonomiska faktorer.....	4
2.1.2 Strategi.....	4
2.1.3 Redan institutionaliserade och etablerade styrmedel.....	5
2.2 Paketering av ekonomistyrning och dess process.....	5
2.3 Permanenta förändringar.....	7
2.4 Tillämpning av referensram och analysmodell.....	7
3. Metod.....	9
3.1 Arbetsgång och tillvägagångssätt.....	9
3.2 Intervjumetod.....	9
3.3 Genomförande av intervjuer.....	10
3.4 Urval av företag.....	11
3.5 Definition av undersökningsvariabler.....	11
3.6 Metoddiskussion och källkritik.....	12
4. Empiri.....	13
4.1 Dentsply IH AB.....	13
4.1.1 Finanskrisen och övriga situationsfaktorer.....	15
4.1.2 Paketering av ekonomistyrning.....	16
4.1.3 Nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen.....	17
4.2 Greencarrier AB.....	17
4.2.1 Finanskrisen och övriga situationsfaktorer.....	19
4.2.2 Paketering av ekonomistyrning.....	19
4.2.3 Nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen.....	20
4.3 Bilia AB.....	21
4.3.1 Finanskrisen och övriga situationsfaktorer.....	23
4.3.2 Paketering av ekonomistyrning.....	24
4.3.3 Nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen.....	25
4.4 Wallenstam AB.....	26
4.4.1 Finanskrisen och övriga situationsfaktorer.....	28
4.4.2 Paketering av ekonomistyrning.....	29
4.4.3 Nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen.....	30
5. Analys.....	31
5.1 Finanskrisen och situationsfaktorer.....	31
5.2 Paketering av ekonomistyrning.....	32

6. Slutsatser	35
6.1 Finanskrisen – den drivande situationsfaktorn	35
6.2 Paketering av ekonomistyrning	35
6.3 Framtida forskning.....	36
Referenser.....	37

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Modell MCS contingency-ramverk	3
Figur 2: Paketering av styrmedel	6
Figur 3: Analysmodell vid tillämpning av referensramen	8
Figur 4: Bruttomarginal, % Dentsply	14
Figur 5: Rörelsemarginal, % Dentsply	14
Figur 6: Forsknings- och utvecklingskostnader, % Dentsply	15
Figur 7: Nettoomsättning, tkr Greencarrier	18
Figur 8: Rörelseresultat (EBIT), tkr Greencarrier	18
Figur 9: Vinstmarginal, % Greencarrier	19
Figur 10: Avkastning på sysselsatt kapital, Bilia	22
Figur 11: Avkastning på eget kapital, Bilia	22
Figur 12: Rörelsemarginal, % Bilia	23
Figur 13: Soliditet, % Wallenstam	26
Figur 14: Uthyrningsgrad kommersiellt fastighetsbestånd, % Wallenstam	27
Figur 15: Verksamhetsresultat, Mkr Wallenstam	27

1. Inledning

I inledningen redogörs det för bakgrunden till varför undersökningen anses vara relevant och intressant. Vidare presenteras problemformulering, syfte samt frågeställning.

1.1 Introduktion och problemformulering

Den 15 september 2008 ansökte den amerikanska investmentbanken Lehman Brothers om konkurs. Detta blev startskottet på en av de största globala finansiella kriserna i modern tid. Finanskrisen spred sig världen över och den svenska ekonomin påverkades kraftigt av den stora konjunkturedgången som följde. Under finanskrisen präglades företagets situation av en osäkerhet i omvärlden. Det var både ekonomisk och politisk osäkerhet om vad som skulle ske framöver (Eklund, 2009). Med avseende på ekonomistyrningen kan ett företag sägas ha två alternativ att välja på då det ska hantera osäkerheten i omvärlden. Antingen förändrar och anpassar företaget sin ekonomistyrning till det nya läget på marknaden eller så väljer företaget att inte förändra sin ekonomistyrning.

R.H. Chenhall (2003) förklarar hur ett av de viktigaste områdena inom den senaste tidens ekonomistyrningsforskning är hur företagets övergripande strategi påverkar ekonomistyrningen. Vidare beskriver Chenhall (2003) hur det är nödvändigt att undersöka nya ekonomistyrningsprinciper i en kontemporär miljö för att skapa relevans åt forskningen. På grund av teknologisk utveckling, forskning, nya marknadsförutsättningar etc. kan ekonomistyrning som är relevant idag vara inaktuell om fem till tio år. Därmed kommer denna studie att söka svar på hur dagens ekonomistyrning har eller inte har förändrats av den senaste finanskrisen åren 2008-2009.

Det har gått cirka sex till sju år sedan finanskrisen drabbade världen. Det finns således möjlighet att idag följa upp och utvärdera hur de beslut som togs angående ekonomistyrningen i samband med finanskrisen faktiskt påverkade företagen. Van der Stede (2011) beskriver att en av de tydligaste reaktionerna som går att urskilja efter finanskrisens 2008-2009 är ett skifte mot allt hårdare och detaljerad reglering av företagets verksamhet. Interna och organisatoriska beslut som innan krisen enbart var av intresse för företagen själva, har efter krisen blivit reglerade eller föremål för noggrann granskning av externa parter (Van der Stede, 2011). Följden av detta blir att verksamheter som klarade sig relativt bra under finanskrisen ändå kommer att påverkas av de nya reglerna. Företagen ställs följaktligen inför en situation där de tvingas hantera de nya reglerna, även om de upplevde en relativt stabil och oproblematis situation innan, under och efter finanskrisen. Van der Stede (2011) hävdar att detta förlopp inte kan haft någon annan effekt än att finanskrisen 2008-2009 påverkade företagets ekonomistyrning. Vår undersökning kommer således att fokusera på hur företagen har förändrat sin ekonomistyrning och vilka faktorer som varit drivande i förändringen mellan åren 2008-2015. Van der Stedes (2011) artikel lyfter ett antal olika ämnesområden att studera angående hur 2008 års finanskris påverkat hur företag väljer att utforma sin ekonomistyrning. De ämnesområdena från Van der Stedes (2011) artikel vi kommer att beröra i denna studie är planering och budgetering, övergripande makroekonomiska faktorer samt organisationsstruktur. Vidare kommer vi försöka att lokalisera vilka förändringar som gjordes i ekonomistyrningen under och efter den finansiella krisen. Vår förhoppning är att kunna urskilja vilka förändringar som blivit bestående och permanenta inslag i företagets ekonomistyrning. Vidare hoppas undersökningen kunna svara på om företagen idag står bättre rustade inför kommande finansiella kriser och stora konjunkturedgångar.

Studien grundar sig på intervjuer med ansvariga för ekonomistyrningen på de fyra företagen: Dentsply Implants AB, Greencarrier AB, Bilia AB och Wallenstam AB. Målet med en kvalitativ undersökning genom intervjuer är att kunna skildra hur företagen faktiskt agerade under och efter finanskrisen med avseende på ekonomistyrningen. Då de fyra utvalda företagen verkar i olika

branscher (Dentsply arbetar med forskning och utveckling inom läkemedelsbranschen, Greencarrier är ett fraktbolag, Bilia är ett handels- och serviceföretag och Wallenstam verkar inom fastighetsbranschen) och påverkades olika mycket av finanskrisen, kommer studien i ett explorativt syfte söka efter beslut och handlingar i ekonomistyrningen som förekommit hos alla studerade företag. Detta för att kunna urskilja eventuella ageranden som kan anses vara generiska hos företag i situationen av en finansiell kris.

1.2 Syfte

Syftet med denna undersökning är att söka svar på hur företag förändrade sin ekonomistyrning i samband med finanskrisen. Går det att se några kopplingar mellan dagens ekonomistyrning, finanskrisen och hur företag förändrade sin ekonomistyrning åren som följde efter 2008 och 2009. Vidare är syftet med studien att belysa finansiella krisers inverkan på företags ekonomistyrning som ett forskningsområde där det finns stora möjligheter att upptäcka nya och intressanta samband, vilket i sin tur skulle kunna bidra med användbar information till ett relativt utforskat ämnesområde.

1.3 Frågeställning

Hur har företag förändrat sin ekonomistyrning sedan finanskrisen 2008 fram till idag 2015 - och vilka är de bakomliggande faktorerna?

1.4 Disposition

Efter inledningen presenteras undersökningens referensram. Där redogörs det för tidigare forskning och teorier inom området samt en beskrivning för hur referensramen kommer tillämpas vid analys av empirin. Därefter kommer ett metodavsnitt. I det presenteras undersökningens tillvägagångssätt samt motiverande av intervjumetod, urval av företag och definition av undersökningens forskningsområde. Vidare följer empirin som utgörs av svaren från de genomförda intervjuerna. Empirin kommer i sin tur att diskuteras och granskas i undersökningens analysdel. Avslutningsvis redovisas slutsatser och förslag på forskningsområden som kan vara intressanta för framtida studier.

2. Referensram

I referensramen presenteras den teori och empiriska forskning som kommer att användas vid analys av undersökningens empiriska material. Avslutningsvis formuleras den analysmodell som kommer att användas vid tillämpning av undersökningens referensram.

Referensramen är en central del av en vetenskaplig rapport då den utgör grunden för vilken modell och teoretiskt ramverk som kommer användas för att analysera empirin. I denna undersökning ligger även referensramen som grund till intervjufrågorna. Som nämntes i inledningen är dock området finansiella krisers inverkan på ekonomistyrning och dess förändringsprocess ett relativt outforskat område. Det gör att det inte finns en lika stor självklarhet i vilka teorier och empiriska studier som bör inkluderas i referensramen. För att överkomma detta problem och få en överblick om vilka områden inom ekonomistyrning som är relevanta för undersökningens syfte gjordes inledningsvis en förstudie. Via telefon kontaktades managementkonsulter på två konsultbolag - Ekan och Canea Consulting Group. Managementkonsulterna fick i sin tur ge sin bild av vilka ekonomistyrningsåtgärder som kunde anses vara generella för att hantera finanskrisen i olika företag under åren 2008-2009. Enligt de managementkonsulter vi pratade med var de gemensamma nämnarna för hur företag agerade med avseende på ekonomistyrningen under finanskrisen: (i) företagen flyttade fokus från affärer till siffror och höll hårdare i pengarna, (ii) företag valde att arbeta mer med prognostisering och "beyond budgeting" istället för klassisk budgetering, (iii) företagen fick större kostnadsfokus och tenderade att tappa fokus från de stora strategiska frågorna. Svaren fick fungera som vägledning till vilka forskningsområden inom ekonomistyrning och förändring av ekonomistyrning som vi kunde tänkas inkludera i vår referensram. Chenhalls (2003) artikel angående hur situationsfaktorer påverkar utformningen av ekonomistyrningen representerar den empiriska forskningen i vår referensram. Den teori och forskning som slutligen valdes ut presenteras i referensramen nedan.

2.1 Situationsfaktorer

Contingency-teori beskrivs av Merchant & Van der Stede (2012) som en rad olika situationsfaktorer och hur dessa påverkar företag. Situationsfaktorerna kan på egen hand eller kollektivt påverka en organisations ekonomistyrning. Det generella ramverket för hur olika styrmedel kan komma att användas i förhållande till situationsfaktorerna avbildas på följande sätt:



Figur 1: Modell MCS contingency-ramverk (Merchant & Van der Stede, 2012)

Modellen visar en förenklad bild av hur situationsfaktorer påverkar organisationers utformande och val av styrmedel i sin ekonomistyrning. Precis som situationsfaktorerna är många och ser olika ut har även företag sina specifika karaktärsdrag att ta hänsyn till. Merchant & Van der Stede (2012) menar att om inte företag tar hänsyn till helheten och dess komplexitet, kan det leda till att utformningen samt resultatet av ekonomistyrningen får en negativ inverkan på bolaget. Det är alltså helhetsbilden och organisationers förmåga att uppmärksamma relevanta situationsfaktorer som avgör om styrningen blir lyckad eller ej. Även att kunna se och förstå samband mellan olika situationsfaktorer samt hur olika styrmedel påverkar dessa, är av stor vikt för att ekonomistyrningen ska bli framgångsrik i företag (Merchant & Van der Stede, 2012).

Eftersom situationsfaktorerna är många har vi valt att begränsa oss till de som vi anser är relevanta för att uppnå undersökningens syfte samt besvara dess frågeställning.

2.1.1 Makroekonomiska faktorer

Osäkerhet och turbulens i omvärlden kan bestå av en mängd olika faktorer som både individuellt eller kollektivt kan göra det svårt att förutspå framtiden (Merchant & Van der Stede, 2012). Exempel på några är miljökatastrofer, politisk instabilitet eller kriser i den globala ekonomin och dess konsekvenser, vilket är det område vi har valt att inrikta oss på i den här studien.

Enligt Chenhall (2003) är det viktigt att skilja på osäkerhet och risk. Det beror på att risk behandlar situationer där det går att beräkna sannolikheter kopplade till specifika utfall. När det gäller osäkerhet går det däremot inte att koppla sannolikheter till särskilda utfall (Chenhall, 2003).

En aspekt med avseende på osäkerhet och turbulens är hur organisationer ofta uppfattar sin egen samtid som mer turbulent och komplex jämfört med historisk instabilitet. Företag sätter gärna etiketter som exempelvis guldår på forna tidsepoker, trots att dessa i själva verket kan ha upplevts som extremt turbulenta av samma företag vid den specifika tidpunkten (Mintzberg, 1993). I själva verket är det snarare enligt Mintzberg (1993) så att omvärlden är i ständig förändring både över tid och inom olika branscher, vilket kan leda till att vissa företag upplever turbulens samtidigt som andra organisationer upplever stabilitet. Att kalla en viss period permanent turbulent är lika fel som att påstå att en period kan vara permanent stabil. Det är snarare så att företag är besatta av att kunna kontrollera sin omgivning. När det inte går, förklaras detta oftast med turbulens istället för att se det som en naturlig förändringsprocess enligt Mintzberg (1993).

Oavsett hur osäkerhet och turbulens betraktas, finns det några gemensamma karaktärsdrag angående hur organisationer beter sig när det råder osäkerhet i omvärlden menar Chenhall (2003). Ett karaktärsdrag gällande olika företags ekonomistyrning som kan urskiljas i tider av osäkerhet, är att till en början stramar ofta organisationer åt sin styrning, för att sedan övergå till en mer organisk förändringsprocess av ekonomistyrningen med hänsyn till omvärlden (Chenhall, 2003). Exempelvis använder sig företag mindre av löner och bonusar styrda av belöningssystem och motivationsfrämjande åtgärder under tider av osäkerhet. Företag lägger även mindre vikt på traditionellt budgetarbete (Chenhall, 2003). I företag där traditionella budgetar används i tider av osäkerhet och turbulens får dessa en högre flexibilitet med hänsyn till rådande situation i omvärlden samt ett större samspel mellan olika nivåer inom organisationen vid utformandet. Chenhall (2003) menar även att det finns bevis för att de organisationer som är effektivast i tider av osäkerhet är de som kombinerar tigt kontroll med öppenhet samt ett informellt och flexibelt arbetssätt.

Enligt Van der Stede (2011) har informationsflödet kring företagens ekonomiska situation alltjämt ökat mot externa parter sedan finanskrisen start 2008. Det beror främst på att myndigheter har ställt nya krav på företagen och även bestämt vilken information som ska vara tillgänglig för investerare och andra externa intressenter. Van der Stede (2011) menar att det finns risker med reglering som lagstiftare och normgivare måste ta hänsyn. Myndigheter kan ha goda intentioner med nya regleringar, men en reglering kan komma att få oanade konsekvenser när företag sedan tillämpar den nya lagstiftningen. Det beror på att regleringar ofta är ofullständiga och har svårt att fånga in hela spektrumet av scenarion (Van der Stede, 2011).

2.1.2 Strategi

Företag samt människor som verkar inom organisationer vill gärna ha kontroll över sin omgivning och försöker åstadkomma det med hjälp av exempelvis planering, budgetering och andra styrmedel (Mintzberg, 1993). För att på bästa sätt bemöta en osäker omvärld bör organisationer istället bygga sin strategi runt visionärt tänkande och lärande, i kombination med mer konservativa metoder

menar Mintzberg (1993). Det visionära tänkandet håller organisationer flexibla genom att skapa yttre riktlinjer kring företags strategier, vilket gör att de står bättre rustade mot osäkerheter. Om det visionära arbetet inte är tillräckligt på grund av turbulens i företagens omvärld, bör organisationen åtminstone vara lärande i sitt arbete och försöka anpassa sig till rådande klimat (Mintzberg, 1993).

Att skapa övergripande riktlinjer inom en organisation samt låta idéer växa fram är något som även Burns & Scapens (2000) argumenterar för i sitt ramverk angående organisationers förändring av ekonomistyrning. När företag i stor utsträckning använder sig av planering och omfattande strategier kan det dels vara positivt genom att verksamheten agerar, men det kan även vara negativt eftersom det kan leda till att företag blir paralyserade och låsta i sitt förändringsarbete. Genom att istället lägga större vikt på prognostisering ges organisationer en färdriktning att agera efter, men samtidigt tillräckligt mycket flexibilitet för att kunna hantera osäkerhet i omvärlden (Mintzberg, 1993). För bästa utfall bör företagsledare använda sig av en dynamisk strategi där de kontinuerligt väger in osäkerheter i organisationens omvärld och andra externa faktorer. Strategin ska ge de nödvändiga riktlinjer som krävs för att sedan med hjälp av olika styrmedel övervaka och styra företaget i önskad riktning (Chenhall, 2003). Mintzberg (1993) menar att det möjligtvis kan vara så att det snarare är viktigare att organisationer agerar genom intuition eller genom att chansa, för att sedan anpassa sig till utfallen av sina val och rådande klimat i omgivningen. Istället för att företag slösar mängder med tid på att försöka kontrollera och planera för vad som ligger utanför deras kontroll, är det istället viktigare att organisationer agerar. Detta oavsett om beslutsunderlaget är bristfälligt eller ej, eftersom det i slutändan är mer eller mindre omöjligt att förutspå framtiden (Mintzberg, 1993).

2.1.3 Redan institutionaliserade och etablerade styrmedel

Styrmedel påverkar företag och kan ibland formas av redan institutionaliserade rutiner och normer inom organisationer menar Burns & Scapens (2000). Vad institutioner inom en organisation innebär kan definieras på olika sätt. Vanligtvis definieras det som ett sätt att tänka eller agera inom en organisation, genom en grupps vanor eller rutiner (Burns & Scapens, 2000). Institutioner uppstår genom att människor standardiserar olika processer, men kan även uppstå genom strukturell påverkan inom en organisation. Ett vanligt tillvägagångssätt vid införande av styrmedel är att det oftast från ledningsnivå tas beslut om införandet av nya styrmedel, och i samband med detta skapas regler kring hur dessa ska implementeras inom organisationen. Inte alltför sällan blandas de nya styrmedlen upp med redan befintliga normer samt värderingar, och stöps därefter om för att bättre passa in med organisationens redan institutionaliserade sätt att tänka och arbeta (Burns & Scapens, 2000). På så sätt blir redan institutionaliserade styrmedel en situationsfaktor som påverkar utformandet av de nya styrmedlen. Detta kan ske genom medvetna handlingar av de som verkar inom organisationen, men kan även ske genom en mer omedveten och framväxande process (Burns & Scapens, 2000).

2.2 Paketering av ekonomistyrning och dess process

Burns & Scapens (2000) presenterar tre olika alternativ för hur förändringsprocessen av ekonomistyrning kan ta sig uttryck. Det kommer att fokuseras på de två alternativ till förändringsprocesser som vi anser är mest relevanta för att svara på undersökningens frågeställning. Den första förändringsprocessen avser formell kontra informell förändring av ekonomistyrningen. Formell förändring karaktäriseras av en tydligt utformad plan för nya regler och rutiner som ska implementeras i organisationen. Dessa nya regler och rutiner är allt som oftast utformade av personer på högsta organisatoriska nivå och det är även genom de högt uppsatta ledarnas agerande som förändringarna introduceras. Den formella förändringen är relativt direkt och kan ses som en top-down-process. Informell förändring sker genom en mer subtil process där nya regler och rutiner

växer fram över tid, i takt med att miljön och förutsättningarna verksamheten opererar i förändras. Informell förändring kan vara både top-down- eller bottom-up-styrd (Burns & Scapens, 2000).

Den andra förändringsprocessen Burns & Scapens (2000) presenterar, är revolutionär kontra evolutionär förändring av ekonomistyrningen. Detta synsätt kan tänkas beskriva tidsaspekten av förändringsprocessen. Ett revolutionärt förändringsarbete innebär ett drastiskt uppbrott från existerande ekonomistyrning och direkt utformning av en helt ny ekonomistyrning. En evolutionär förändring innebär däremot små justeringar av den nuvarande ekonomistyrningen, för att anpassa den till nya förutsättningar med tidens gång (Burns & Scapens, 2000). Revolutionära och evolutionära förändringsprocesser handlar inte om hur ekonomistyrningen förändras, utan till vilken grad de existerande och institutionaliserade ekonomistyrningsmodellerna påverkas av förändringsarbetet.

Malmi & Brown (2008) presenterar ett teoretiskt ramverk för undersökningar av ekonomistyrningssystem. Istället för att studera implikationerna av enskilda styrmedel, bör de enskilda styrmedlen studeras som ett paket. Om inte sambanden mellan de olika styrmedlen uppmärksammas, finns det risk att en analys av styrmedel ur ett situationsfaktorsperspektiv kommer att leda till felaktiga slutsatser, menar Malmi & Brown (2008). Konceptet att studera styrmedel som ett paket bygger på det faktum att olika styrmedel introduceras i organisationen vid olika tidpunkter och med olika målgrupper för ett specifikt styrmedel. Därmed bör styrsystem inte betraktas som enskilt verkande styrmedel utan istället ses som ett paket av styrmedel. Figur 2 visar hur Malmi & Brown (2008) konceptualiserar ramverket angående paketering av styrmedel.

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

Figur 2: Paketering av styrmedel (Malmi & Brown, 2008)

Tanken är att kulturell styrning skapar en bred kontext för de övriga styrmedlen att formas inom. Centralt i ramverket placeras de styrmedel med fokus på planering, kontroll, styrning och belöning. Dessa styrsystem anses vara tätt sammanlänkade i många organisationer idag. Längst ner presenteras de administrativa styrmedlen som ger en struktur åt tillämpningen av centrala, planerande och kontrollerande styrmedlen (Malmi & Brown, 2008).

Det finns två punkter som är viktiga att belysa angående Malmi & Browns (2008) ramverk med avseende på paketering av styrmedel. För det första gör författarna en tydlig distinktion mellan styrmedel och informationssystem som används för att ge beslutsunderlag. Styrmedel definieras som de systemen, regler, handlingar, värderingar eller andra aktiviteter chefer använder för att styra de anställdas beteende. Det är enbart styrmedel som ingår i Malmi & Browns (2008) ramverk. För det andra inkluderar konceptet med olika styrmedel som ett paket organisationsstruktur. Vanligtvis ses organisationsstrukturen som en situationsfaktor, men Malmi & Brown (2008) anser att eftersom

chefer har möjlighet att påverka och forma organisationsstrukturen, bör den betraktas som ett styrmedel.

2.3 Permanenta förändringar

I sitt ramverk angående förändring av ekonomistyrning erbjuder Burns & Scapens (2000) en modell för vilka förändringar som blir permanenta. I modellen beskrivs permanenta förändringar som förändringar som blir institutionaliserade. Burns och Scapens (2000) definierar en institution som *”gemensamma och självklara tankar samt handlingar som identifierar aktörer, deras lämpliga aktiviteter och relationer”* inom en organisation eller grupp av människor. Det innebär att regler och rutiner inom ett företag som blir normativa för hur ett visst arbete utförs i verksamheten och även blir en självklarhet för de olika aktörerna inom organisationen, kan anses vara institutionaliserade och därmed permanenta. Processen från det att en förändring av ekonomistyrningen genomförs tills dess att den blir permanent och institutionaliserad är en tidsmässigt relativt lång period, i jämförelse med hur lång tid det tar att implementera förändringen i verksamheten. Om förändringarna som genomförs är i linje med redan institutionaliserade regler och rutiner samt korrelerar med det nuvarande tankesättet och normativa beteendet i organisationen, ökar möjligheterna att en förändring i ekonomistyrningen blir institutionaliserad och permanent (Burns & Scapens, 2000).

Vad gäller förändringar av ekonomistyrning och finansiella kriser konstaterar Burns & Scapens (2000) att vid avsaknaden av finansiella kriser eller andra externa chocker minskar sannolikheten för förändring av ekonomistyrningen. Detta eftersom den redan institutionaliserad och permanenta ekonomistyrningsmodellen inte omprövas och ifrågasätts på samma sätt som den gör vid uppkomsten av en finansiell kris eller osäkerhet i omvärlden. Därmed kan det argumenteras för att den redan institutionaliserade ekonomistyrningen är mer motståndskraftig mot förändring ju mer stabil företagets omvärld är (Burns & Scapens, 2000).

2.4 Tillämpning av referensram och analysmodell

Malmi & Browns (2008) ramverk angående paketering av styrmedel kommer att fungera som en central del vid tillämpning av undersökningens referensram. Vid analys av empirin kommer det att undersökas huruvida det finns några sammansättningar, det vill säga, paket av styrmedel som är systematiskt återkommande i de fyra företagen. Vi kommer att analysera om finanskrisen och de övriga situationsfaktorerna vi valt att fokusera på, påverkade paketeringen av styrmedel i samband med finanskrisen. Vidare kommer det att analyseras om finanskrisen samt de övriga situationsfaktorerna påverkat den nuvarande paketeringen av företagens olika styrmedel.

Analysmodellen vi kommer att använda vid tillämpning av vår referensram tar sin utgångspunkt i 2008 års ekonomistyrning. Vi kommer att undersöka till vilken grad finanskrisen, andra makroekonomiska faktorer, den övergripande strategin och redan institutionaliserade styrmedel fungerat som drivande faktorer till förändring av företagets ekonomistyrning, fram till idag 2015. Vidare kommer Burns & Scapens (2000) modell för vilka förändringar som blir permanenta sammankopplas med Malmi & Browns ramverk för paketering av styrsystem. Detta med syfte att kunna urskilja om det finns någon paketering av styrmedel idag som kan lokaliseras i alla undersökningens företag samt till vilken grad dagens paketering grundar sig i erfarenheter och lärdomar från finanskrisen 2008.

I vår analysmodell kommer den utformade ekonomistyrning de olika företagen tillämpar att vara den beroende variabeln. De oberoende variabler som kan urskiljas vid förändring av

ekonomistyrning representeras av finanskrisen, de situationsfaktorer vi valt att studera, förändringsprocesser av ekonomistyrningsmodeller samt nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen 2008-2009. Det är dessa variabler som i slutändan är avgörande för hur företagen väljer att utforma sin ekonomistyrning. Eftersom tiden för denna undersökning är begränsad till tio veckor kommer vi dock i vår analys fokusera på finanskrisen och de övriga situationsfaktorerna som oberoende variabler. Denna begränsning görs med syfte att möjliggöra en mer djupgående analys utav en av de oberoende variabelernas inverkan på ekonomistyrningen. Figur 3 visar vår utformade analysmodell för tillämpning av referensramen och det tänkta sambandet mellan finanskrisen, de situationsfaktorer vi valt att studera och den utformade ekonomistyrningen i de olika företagen.



Figur 3: *Analysmodell vid tillämpning av referensramen.*

3. Metod

Metodkapitlet avser att redovisa studiens tillvägagångssätt samt motivera valda undersökningsmetoder. Det kommer att föras en diskussion kring intervjumetod och urval av företag. Vidare presenteras en definition av undersökningsvariabler samt det källkritiska arbetet.

3.1 Arbetsgång och tillvägagångssätt

Genom att inledningsvis studera tidigare forskning kunde det konstateras att finanskrisens inverkan på ekonomistyrningen är ett relativt outforskat område där det finns en begränsad mängd litteratur att tillgå, samt att specifika teorier och modeller inte är lika välutvecklade som inom många andra forskningsområden. Undersökningen behöver dock en referensram och teoretisk grund att utgå från för att få en stringens i innehållet. Därmed valde vi att utveckla vår egen teoretiska modell som presenteras i referensramen ovan. Grunden i denna modell kan beskrivas som att forskning angående strategiutveckling i turbulenta tider och i en föränderlig omvärld användes för att beskriva hur företag kan tänkas agera under och efter finanskriser. Detta kopplades sedan samman med den forskning som finns angående vilka faktorer som är drivande vid förändring av ekonomistyrning. I sin tur kompletterades detta med tidigare empiriska studier om hur förändringsprocessen av ekonomistyrning ser ut. På så sätt kunde undersökningen trots den relativt begränsade tillgången på tidigare forskning inom det specifika området - finanskrisers inverkan på ekonomistyrning, erhålla en teoretisk grund att utgå från. Följaktligen kan den här undersökningen sägas ha en utforskande ansats, det vill säga att genom intervjuer söka nya samband och kunskaper inom området ekonomistyrning och finanskriser. Förhoppningen är att kunna utveckla nya kunskaper samt att lokalisera likheter och skillnader i intervju svaren som sedan kan kopplas till redan etablerade teorier.

Undersökningen kommer använda sig främst av primärdata men även till viss del av sekundärdata. Ghauri & Gronhaug (2010) beskriver primärdata som data som tas fram genom direktkontakt med representanter för företag och organisationer, det vill säga data som är icke-publicerad. I vår undersökning är det intervjuerna som kommer utgöra undersökningens primärdata och vara den centrala data som används i studiens analysdel. Sekundärdata kan beskrivas som redan publicerad data och offentliga handlingar. Det kan exempelvis motsvaras av vetenskapliga artiklar och företags årsredovisningar (Ghauri & Gronhaug, 2010). För att komplettera primärdata i undersökningen kommer sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar, tidigare empiriska studier samt de utvalda företagens årsredovisningar att användas. De vetenskapliga artiklarna och tidigare empiriska studierna ingår i undersökningens referensram medan de valda företagens årsredovisningar används som kompletterande empiri till intervjuerna och undersökningens analysdel.

3.2 Intervjumetod

Enligt Bryman & Bell (2011) skiljer sig kvalitativ forskning från kvantitativ främst genom att vara inriktad på ord och semantik än på siffror. Vidare är kvalitativ forskning mer induktiv, det vill säga att en forskare drar slutsatser utifrån den empirin som samlas in i undersökningen. Att som forskare bilda sig en förståelse för den sociala verkligheten i en miljö, baserat på hur individerna som verkar i den specifika miljön uppfattar denna verklighet, är också en central del av kvalitativa forskningsmetoder (Bryman & Bell, 2011). Med grund i den kvalitativa forskningens egenskaper som Bryman & Bell (2011) beskriver kommer undersökningen att tillämpa en kvalitativ forskningsmetod. Då undersökningens syfte är att lokalisera samband mellan ekonomistyrning och finanskrisen 2008-2009 samt att frågeställningen söker svar på vilka faktorer som varit drivande i förändringsarbetet av ekonomistyrningen under och efter finanskrisen, anser vi att intervju är den bäst lämpade kvalitativa metoden för att uppnå syftet och besvara frågeställningen. En semi-

strukturerad intervju innebär att forskaren använder sig av en lista över vilka utvalda områden den vill samla in empiri angående, men att respondenten har stor frihet i hur den väljer att utforma sitt svar (Bryman & Bell, 2011). Eftersom vi vet vilka frågor vi vill få svar på, men ändå vill ha respondentens bild av hur ekonomistyrningen förändrats mellan åren 2008 till 2015 och vilka faktorer som hen bedömer varit drivande, anser vi att en semi-strukturerad intervjumetod är mest lämplig för den här studien. Det innebär att alla respondenterna i undersökningen kommer att få svara på samma grundfrågor som sedan kommer att kompletteras med specifika följdfrågor anpassade till utförligheten i respektive respondents svar. Tanken med att komplettera grundfrågorna med följdfrågor är att inte strikt följa en färdig mall, utan att tillåta flexibilitet i intervjun och på så sätt undvika att en semi-strukturerad intervju blir en strukturerad (Bryman & Bell, 2011). Intervjufrågorna som används baseras på undersökningens referensram, som i sin tur upprättades utifrån undersökningens syfte och frågeställning. På så sätt kan vi erhålla en koppling mellan studiens syfte, frågeställning samt referensram och därmed minska risken för att ställa frågor som är irrelevanta för den här undersökningen. Ytterligare en fördel med att ta fram intervjufrågorna med utgångspunkt i referensramen är att empirin, det vill säga intervjusvaren, kommer att analyseras utifrån det teoretiska ramverket som presenteras i referensramen. På så vis kan kopplingen mellan syfte, frågeställning och referensram utvidgas och även inkludera empirin och analys. Förhoppningen är att denna arbetsmetodik ska ge en tydlighet och stringens åt undersökningens innehåll.

3.3 Genomförande av intervjuer

Inför varje intervju skickades ett mejl till vardera respondent med en sammanfattning om vad intervjufrågorna skulle beröra. Eftersom en del frågor berör beslut och handlingar angående ekonomistyrningen som togs i samband med finanskrisen för cirka sex till sju år sedan, ansåg vi det fördelaktigt om respondenterna innan intervjun fick möjlighet att tänka tillbaka på sitt agerande under den här perioden. Vår tanke var att detta skulle öka utförligheten och korrektheten i svaren. Ytterligare en anledning till varför vi mejlade ut en sammanfattning av intervjufrågorna var för att ge respondenterna möjlighet att diskutera och höra sig för med kollegor som var med i beslutsfattandet kring förändringar av ekonomistyrningen i samband med finanskrisen. Även detta med förhoppning om att svaren på våra frågor skulle återge en så korrekt bild som möjligt av företagets agerande under och efter finanskrisen.

Intervjuerna genomfördes på huvudkontoren hos vardera företag i undersökningen. Efter godkännande från varje respondent spelades alla intervjuer in. Detta för att i efterhand kunna gå tillbaka och tydliggöra eventuella otydligheter, samt för att vi som intervjuare skulle kunna vara mer närvarande i intervjun och inte behöva fokusera på att komma ihåg detaljer i respondenternas svar. Vid alla intervjuer var det alltid en person som ställde frågorna samt drev intervjun framåt och en person som antecknade de mest centrala och intressanta svaren. Tanken med att använda en huvudintervjuare var att erhålla en mer samtalslik situation där respondenten skulle känna sig avslappnad. Förhoppningen var att detta skulle ge mer öppna och opolerade svar. Vardera intervju avslutades med att säkerställa möjligheten att återkomma till respondenten om det skulle uppkomma frågor i efterhand som vi upplevde behövde förtydligas.

Bearbetningen av intervjumaterialet började direkt efter varje intervju. Då avsattes cirka 15-30 minuter till att diskutera svaren vi erhållit samt koppla dessa till vår referensram. På så sätt kunde vi relativt snabbt urskilja det vi ansåg mest relevant för vår undersökning ur intervjusvaren. Detta underlättade sedan arbetet med att sammanställa intervjuerna i undersökningens empiri-del och var ett led i arbetet med att upprätthålla kopplingen mellan syfte, frågeställning, referensram och empiri.

3.4 Urval av företag

För att kunna uppnå syftet med undersökning och besvara frågeställningen är urval av företag och respondent viktigt. Då vår studie syftar till att undersöka hur ekonomistyrningen har förändrats från och med finanskrisens start 2008 till och med nuvarande läge, var det två kriterier som var centrala i urvalsprocessen. Dels skulle företaget varit aktivt före, under och fortsatt bedriva sin verksamhet efter finanskrisen. Företaget skulle även uppfylla kravet för att definieras som ett större företag enligt årsredovisningslagen: (i) medelantalet anställda i företaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 50, (ii) balansomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 40 miljoner kr, (iii) nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 80 miljoner kr (ÅRL, kap1). Detta för att få ett urval av företag som har resurserna och möjligheter att göra aktiva val och förändringar angående sin ekonomistyrning. Vidare var det fördelaktigt om respondenten arbetade med ekonomistyrningsfrågor på företaget under finanskrisen, men det var inte ett krav. Däremot skulle respondenten arbeta med ekonomistyrningen på företaget idag och besitta kunskap om hur ekonomistyrningen förändrats i företaget sedan finanskrisen.

Företagen som valdes att studeras är verksamma inom fyra olika branscher. Syftet med detta är att eventuellt kunna lokalisera förändringar i ekonomistyrningen som är oberoende av bransch och som skulle kunna anses vara av generisk karaktär vid förändringsarbete av ekonomistyrning under finansiella kriser. Ytterligare en anledning till att studera företag inom olika branscher är att kunna lokalisera framtida forskningsområden. Om det är någon av de fyra branscherna: försäljning och service, forskning och utveckling, frakt eller fastighetsförvaltning, som väsentligt skiljer sig i sitt förändringsarbete under och efter finanskrisen, skulle framtida forskning kunna söka svar på varför just en specifik bransch skiljer sig från de övriga.

Företagen i studien kommer att analyseras utifrån huruvida det är ett konjunkturkänsligt företag och vilken grad av finansiell måluppfyllelse företaget hade under åren 2008-2010. Konjunkturkänsligheten kommer respondenterna på respektive företag bedöma. Grad av finansiell måluppfyllelse kommer att lokaliseras genom att jämföra statuerade finansiella mål i företagens årsredovisningar och jämföra detta med det faktiska utfallet för åren 2008-2010. Anledningen till varför vi väljer att inte undersöka samma nyckeltal i alla undersökningens företag beror på att de är verksamma inom olika branscher. Eftersom olika branscher har olika relevanta nyckeltal, innebär det att möjligheten att välja ut ett antal nyckeltal som hade varit relevanta för alla fyra företag i studien hade varit mycket liten. Således anser vi att en jämförelse mellan företagens prestation under finanskrisen i förhållande till deras finansiella mål, ger en mer verklig bild av hur de fyra företagen påverkades av finanskrisen 2008-2009. Anledningen varför vi inkluderar år 2010 vid granskning av grad av finansiell måluppfyllelse är att kortsiktiga åtgärder och beslut som togs under finanskrisen 2008-2009 fick konsekvenser för och påverkade även 2010 (Van der Stede, 2011). Genom att analysera företagen utifrån dessa två variabler är förhoppningen att kunna lokalisera skillnader i vilka faktorer som varit drivande till hur ekonomistyrningen förändrats, beroende på hur konjunkturkänsligt företaget är samt hur hårt företaget drabbades av finanskrisen.

3.5 Definition av undersökningsvariabler

Då undersökningens syfte är att söka svar på hur ekonomistyrningen förändrades i samband med finanskrisen och hur den har förändrats de efterföljande åren, behöver en definition av vad förändrad ekonomistyrning innebär upprättas. Detta för att få en stringens och tydlighet i vilket forskningsområde studien ämnar undersöka. Definitionen tar sin utgångspunkt i Merchant & Van der Stede (2012). Förändring inom följande områden kommer att studeras:

1. Förändring i företagets styrmix - *Hur kombinerar företaget styrsystemen resultat-, handlings-, social-, och kulturell styrning?*
2. Förändring i företagets finansiella styrning - *Hur har arbetet med ansvarsenheter, planering och budgetering samt eventuella belöningsystem förändrats?*
3. Förändring i prestationsmätning - *Finansiella kontra icke finansiella prestationsmått.*
4. Förändring i controllerns och chefernas roller - *Centralisering kontra decentralisering av beslutsfattande. Tighthouse respektive mer fri ekonomistyrning.*

Utöver dessa fyra områden kommer respondenten få möjligheter att ta upp andra områden där den upplever att företaget har gjort förändringar med avseende på ekonomistyrningen. När förändringar och eventuella icke-förändringar lokaliserats ska vi söka svar på och analysera vad som varit de drivande faktorerna till de förändringar som gjorts eller inte gjorts.

3.6 Metoddiskussion och källkritik

Bryman & Bell (2011) hävdar att det inte finns några större skillnader i hur begreppen reliabilitet och validitet används inom kvalitativ respektive kvantitativ forskning. Således kan reliabilitet inom kvalitativ forskning beskrivas som huruvida två eller flera oberoende källor bekräftar samma resultat, vilket ger en indikation på undersökningens pålitlighet (Ghauri & Gronhaug, 2010). Validitet i sin tur innebär huruvida forskarna observerar, identifierar eller mäter det som undersökningen syftar till att studera (Bryman & Bell, 2011). Med syfte att stärka undersökningens reliabilitet upprättades ett frågeformulär som användes vid intervjuerna, för att på så sätt garantera att alla respondenter fick svara på samma grundfrågor. Ytterligare syfte med frågeformuläret var att minska risken för att respondenten skulle påverka frågorna vi ställde under intervjun baserat på intervjusituationen. I arbetet med att stärka studiens validitet har det fokuserats på att få en korrelation mellan syfte, frågeställning, referensram och intervjufrågor. På så sätt ökar sannolikheten att empirin som samlas in genom intervjuerna kan användas för att uppnå undersökningens syftet och besvara dess frågeställning.

Det källkritiska arbetet i undersökningen har sin grund i urvalet av litteratur och vetenskapliga artiklar. Vi har genomgående valt de artiklar och den litteratur som är mest citerad av andra på forskningsområdet. Därigenom har vi kunnat säkerställa att artiklarna och litteraturen vi använder i undersökningen har genomgått granskning av tidigare forskare samt att den är relevant för det studien ämnar undersöka. Vidare i det källkritiska arbetet har det enbart valts vetenskapliga artiklar publicerade i välrenommerade tidskrifter som exempelvis *Management Accounting Research* och *European Accounting Review*.

Som nämndes tidigare är specifik forskning på området finanskrisers inverkan på ekonomistyrningen ett relativt utforskat område. Det leder till att en del av de vetenskapliga artiklar och den litteratur som använts i undersökningen har sin utgångspunkt i andra områden och kontexter, än vad vår undersökning som fokuserar på finanskrisen har. Således är det viktigt att vi har ett kritiskt förhållningssätt till slutsatser i de vetenskapliga artiklarna vi använder, även om de är citerade av ett stort antal andra forskare och publicerade i välrenommerade tidskrifter. Detta för att minska risken för felaktiga tolkningar av empirin på grund av tillämpning av teorier och slutsatser med utgångspunkt i andra kontexter än vad denna undersökning har.

4. Empiri

I empiriavsnittet redovisas svaren från de genomförda intervjuerna. Utöver detta kommer den finansiella måluppfyllelsen under åren 2008-2010 för vardera företag i undersökningen att presenteras.

4.1 Dentsply IH AB



Dentsply IH AB hette tidigare Astra Tech och tillhörde Astra-koncernen. 2011 valde dock Astra Zeneca att sälja Astra Tech till den amerikanska koncernen Dentsply International Inc. Anledningen var att Astra-koncernen ville renodla sin strategi mot läkemedelsbranschen medan Astra Tech ville utveckla sin verksamhet och förvärva andra företag inom medical device-branschen (Dentsply Årsredovisning, 2011). Idag är Dentsply IH AB ett självständigt

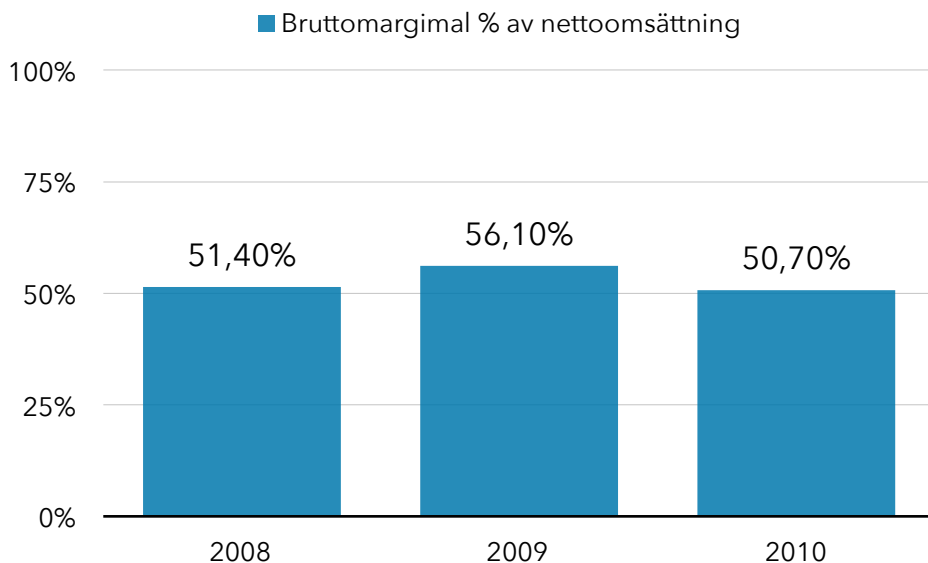
dotterbolag i den amerikanska Dentsply-koncernen med huvudkontor i Mölndal. Företaget arbetar med forskning och utveckling inom läkemedelsbranschen. Den huvudsakliga verksamheten består av avancerad forskning och utveckling inom områdena uroterapi, allmän kirurgi och dentalimplantat. Marknadsföring och försäljning sker via dotterbolag, säljkontor samt distributörer över hela världen, medan forsknings- och utvecklingsarbetet bedrivs vid huvudkontoret i Mölndal. Dentsply IH AB samarbetar med oberoende forskare, uppfinnare, institutioner och andra företag i sitt arbete med utveckling av nya produkter (Dentsply Årsredovisning 2013).

Respondenten på Dentsply IH AB var Anders Tufvesson. Hans befattningar är group controller, Vice VD och styrelseordförande. Tufvesson är huvudansvarig för Shared functions, har rapporteringsansvar till den amerikanska delen av koncernen och arbetar som group controller för Dental Implants samt hela Dentsplys IH ABs verksamhet i Europa. Anders Tufvesson har varit vice VD sedan 2007 och arbetat på företaget i cirka 28 år.

Organisationsstrukturen i företaget är uppbyggd i linje med Dentsplys två huvudsakliga produktgrupper: Dental Implants och Wellspect HealthCare. Dentsply IH AB har således en avdelning för Dental Implants och en för Wellspect HealthCare. Dessa två ansvarsområden har en gemensam shared functions-avdelning med bland annat HR, finans, administrativa tjänster etc beskriver Tufvesson.

Åren 2008-2010 då vi valt att undersöka de utvalda företagens finansiella måluppfyllelse hette Dentsply IH AB Astra Tech och tillhörde Astra Zeneca. Därmed granskas Astra Techs årsredovisningar för att avgöra Dentsplys finansiella måluppfyllelse under åren 2008-2010. Astra Techs årsredovisningar för 2008-2010 är begränsade till en kort förvaltningsberättelse samt de finansiella rapporterna. Således finns det inga uttalade finansiella mål för Astra Tech angivna i årsredovisningarna från åren 2008-2010. Därmed väljer vi att vid undersökning av Dentsplys finansiella måluppfyllelse att studera samma finansiella mål som Astra Zeneca arbetade mot under åren 2008-2010.

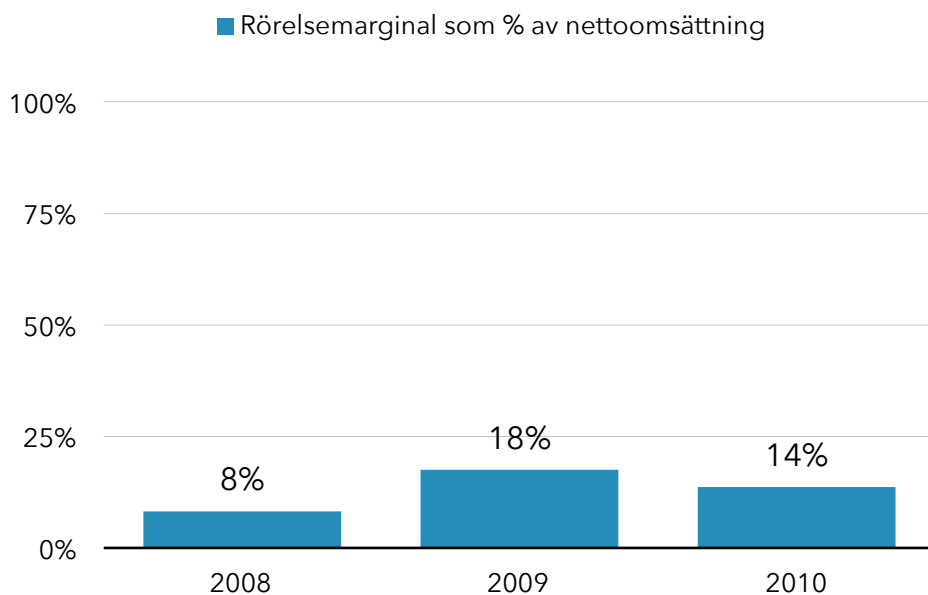
Bruttomarginal definieras: $Bruttomarginal = Bruttoresultat/Nettoomsättning$



Figur 4: *Bruttomarginal, % Dentsply (Årsredovisning Astra Tech 2008, 2009 & 2010)*

Figur 4 visar att Dentsplys (Astra Tech) bruttomarginal 2008 var lika med 51,4 %, 2009 uppgick den till 56,1 % och 2010 redovisades en bruttomarginal på 50,7 % (Astra Tech Årsredovisning 2008, 2009 & 2010).

Rörelsemarginal definieras: $Rörelsemarginal = Rörelseresultat/Nettoomsättning$

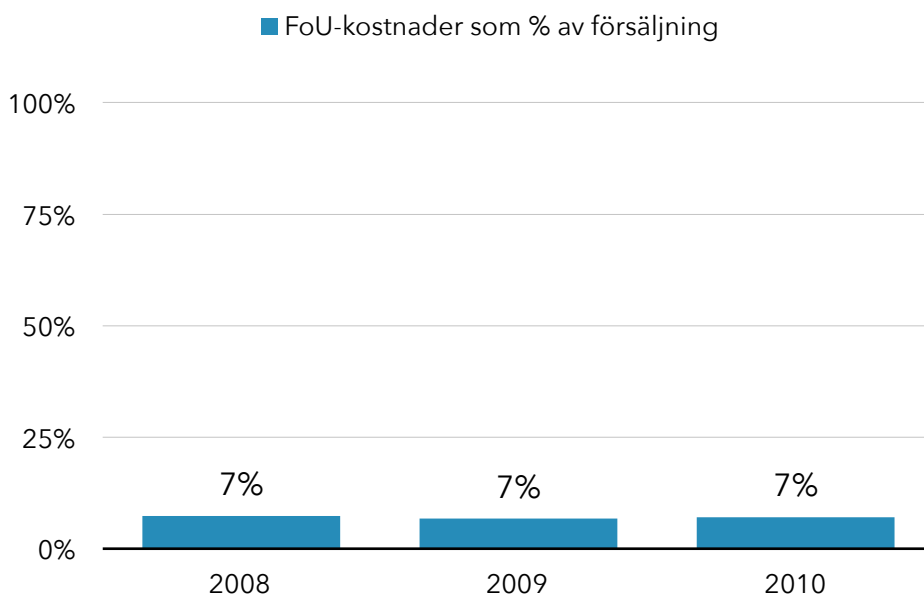


Figur 5: *Rörelsemarginal, % Dentsply (Årsredovisning Astra Tech 2008, 2009 & 2010)*

Enligt figur 5 uppgår Dentsplys (Astra Tech) rörelsemarginal 2008 till 8,2 %, 2009 var den lika med 17,5 % och 2010 uppgick rörelsemarginalen till 13,6 % (Astra Tech Årsredovisning 2008, 2009 & 2010).

Forskning och utvecklingskostnader definieras:

$FoU \text{ som } \% \text{ av nettoomsättning} = FoU\text{-kostnader} / \text{Nettoomsättning}$



Figur 6: Forsknings- och utvecklingskostnader, % Dentsply (Årsredovisning Astra Tech 2008, 2009 & 2010)

Figur 6 illustrerar hur Dentsplys (Astra Tech) forskning och utvecklingskostnader för 2008 uppgick till 7,4 % av nettoomsättningen. 2009 motsvarade samma kostnader 6,7 % och 2010 var forskning och utvecklingskostnaderna lika med 7,0 % (Astra Tech Årsredovisning 2008, 2009 & 2010).

4.1.1 Finanskrisen och övriga situationsfaktorer

Enligt Tufvesson var finanskrisens största effekt på Dentsply att företagets tillväxt minskade kraftigt. Redan hösten 2008 märktes det av en minskning i efterfrågan på marknaden. Främst minskade efterfrågan på Dental Implant medan Wellspect HealthCare påverkades relativt lite i jämförelse. Anledningen är att produkterna Dentsply säljer på Wellspect-marknaden är återförsäkrade. Det innebär att staten eller försäkringar subventionerar och betalar Wellspect-produkterna till de personer som är i behov av dem, eftersom dessa produkter ofta är en nödvändighet för konsumenternas vardag, exempelvis en kateter. Dentalimplantat är å andra sidan mestadels privatfinansierat och Tufvesson menar att företaget tydligt kan se minskad efterfrågan på dessa produkter i lågkonjunktur och tider av sämre tillväxt. Dental Implant är därmed en mer konjunkturkänslig bransch än Wellspect HealthCare. Marknadstillväxten har inte återhämtat sig till de nivåer som rådde innan finanskrisens början 2008. Det var först 2011-2012 som Dentsply insåg magnituden av finanskrisen och att marknaden inte skulle komma tillbaka till samma tillväxtnivåer som innan krisen. Tufvesson förklarar att det var i denna tidsperiod som Dentsply aktivt började förändra sin ekonomistyrning med avseende på det nya marknadsläget till följd av finanskrisen.

De skillnaderna i konjunkturkänslighet som råder mellan Dental Implant och Wellspect-branschen påverkar hur ekonomistyrningen bedrivs mot de olika marknaderna förklarar Tufvesson. På Wellspect-marknaden arbetar Dentsply med att försöka effektivisera i produktionsledet och minska produktionskostnader. Detta görs genom att bland annat arbeta med ställtider och streama produkter. Dental Implant-marknaden kräver inte lika mycket investeringar i maskiner och teknologi. Där ligger istället fokus på cash flow och investeringar för att etablera sig på nya marknader.

Finanskrisens effekter på marknaden där Dentsply är verksam var främst en minskad tillväxttakt samt minskad efterfråga. Utöver detta gick ett par aktörer (profilerade i segmentet mellan

lågprisföretag och premiumföretag) i konkurs. Enligt Tufvesson ledde detta till en tydligare skillnad mellan de företag som använder en lågprisstrategi och de företag som profilerar sig som en högkvalitativ och exklusiv verksamhet. Lågprisföretag är mycket mer lokala i sin verksamhet medan företagen med en premium brand-strategi är mer globala. Tufvesson förklarar hur Dentsplys strategi att profilera sig som ett premium brand blir en situationsfaktor som påverkar företagets ekonomistyrning. Dentsply har höga marginaler vid tillverkningsprocessen, men låga marginaler för forskning och utveckling samt försäljning. Exempelvis anordnar Dentsply kongresser där tandläkare från hela världen bjuds in för att få utbildning i hur dentalimplantaten ska användas på bästa sätt. Detta möjliggör för Dentsply att vara en global aktör men leder även till stora kostnader. Tufvesson menar att Dentsply i ekonomistyrningen inte får stirra sig blinda på kostnaderna, för då finns risk att de tappar sin position på den globala marknaden.

En situationsfaktor Tufvesson genomgående återkommer till under intervjun är hur han upplever en helt ny ekonomisk omgivning för Dentsply. Han nämner exempelvis ökad globalisering, negativ ränta i Sverige och att länder vill ha undervärderade valutor, som faktorer med inverkan på hur företagets ekonomistyrning bedrivs.

4.1.2 Paketering av ekonomistyrning

Den försämrade marknadstillväxten till följd av finanskrisen ledde till att Dentsplys ekonomistyrning fick ett annat fokus. Innan finanskrisen handlade arbetet till stor del om att öka försäljningen, ta marknadsandelar och positionera sig rätt på marknaden. Efter krisen förklarar Tufvesson att det är ett större fokus på kassaflöden och en tightare kostnadskontroll. Dentsply arbetar mycket mer med rörelsekapitalet genom att aktivt försöka optimera lager, kundfordringar och leverantörsskulder. Företaget vill på så sätt frigöra kapital och kassaflöden till utdelningar, framtida förvärv och för att betala av skulder. Vidare förklarar Tufvesson hur resultatstyrningen blivit en allt större del av Dentsplys ekonomistyrningsmodell, och att företaget utöver rörelsekapital arbetar med nyckeltal som bruttomarginaler och rörelsemarginaler i förhållande till försäljningen. Ytterligare en ekonomistyrningsåtgärd som tydligt var en följd av finanskrisen, var arbetet med shared functions menar Tufvesson. Dentsply har fokuserat mycket på hur organisationsstrukturen kan paketeras för att fler funktioner ska kunna delas av företagets olika verksamhetsgrenar. Ett exempel är hur Dental Implants och Wellspect HealthCare har en gemensam finans-, HR-, och administrativ avdelning. Genom att centralisera vissa delar av organisationen menar Tufvesson att företaget kan erhålla en mer direkt, tight, effektiv och snabb ekonomistyrning.

Dentsply har övergått till att arbeta mer med prognostisering än budgetering efter finanskrisen. Tufvesson berättar hur företaget arbetat med prognostisering utifrån två koncept han kallar ”*Good enough is perfect*” och ”*Know your numbers*”. Tanken bakom dessa koncept är att snabba upp prognostiseringsprocessen och ändra medarbetarnas beteende. Genom att sista veckan innan månadens slut kunna ge en 94 % säker prognos angående månadens utfall, menar Tufvesson gör att företaget snabbare kan påbörja arbetet inför kommande perioder. Det behöver inte vara 100 % rätt. Han förklarar att den tid som krävs för att höja korrektheten i prognoserna från 94 % till 96 % inte är kostnadseffektiv. Tufvesson vill att hela organisationen, från lägsta hierarkiska nivå till högsta nivå, ska ha en uppfattning om de siffror som berör den medarbetarens arbetsområden. Dentsply försöker uppnå detta genom att medarbetarna aktivt ska arbeta med siffrorna som berör deras avdelning och på så sätt öka deras förståelse för varför siffrorna får det utfall som de får. Tufvesson förklarar att detta är ett sätt för Dentsply att snabba upp och effektivisera prognostiseringsarbetet men även det övriga arbetet som har med ekonomi på företaget att göra.

Arbetet med att direkt hantera siffrorna som kommer in i företaget har varit en viktig förändring i Dentsplys ekonomistyrningsarbete. Det handlar framförallt om att de administrativa funktionerna så snabbt som möjligt placerar siffrorna under rätt post i resultat och balansräkning. Tufvesson menar

att det snabbar upp flödet av information ekonomistyraren kan arbeta med samt att det underlättar slutarbetet om siffrorna kommer in på rätt plats i systemen direkt.

4.1.3 Nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen

Den största lärdomen Dentsply dragit av finanskrisen 2008-2009 är att när något händer, går det extremt snabbt på dagens globaliserade marknad. Tufvesson menar att ett företag som Dentsply idag inte kan testa hur en produkt säljer på den europeiska marknaden, för att sedan lansera den globalt. Han säger att företaget måste arbeta ”world wide” direkt, annars kommer någon konkurrent hinna före i etableringsarbetet på nya marknader.

Tufvesson berättar vidare hur nya informationssystem och teknologisk utveckling i kombination med insikten om det ökade tempot på en global marknad förändrat underlaget för ekonomistyrningen sedan finanskrisen. Han tror att framtidens ekonomistyrning till stor del kommer att handla om att hantera systemen samt snabbt kunna skära i data och utifrån det göra prognoser och analyser. Detta är något Dentsply aktivt jobbar med, och därmed tror Tufvesson att företaget står bättre rustade för framtida ekonomiska kriser, eftersom det idag är en organisation som snabbare kan reagera på förändringar i omvärlden.

4.2 Greencarrier AB

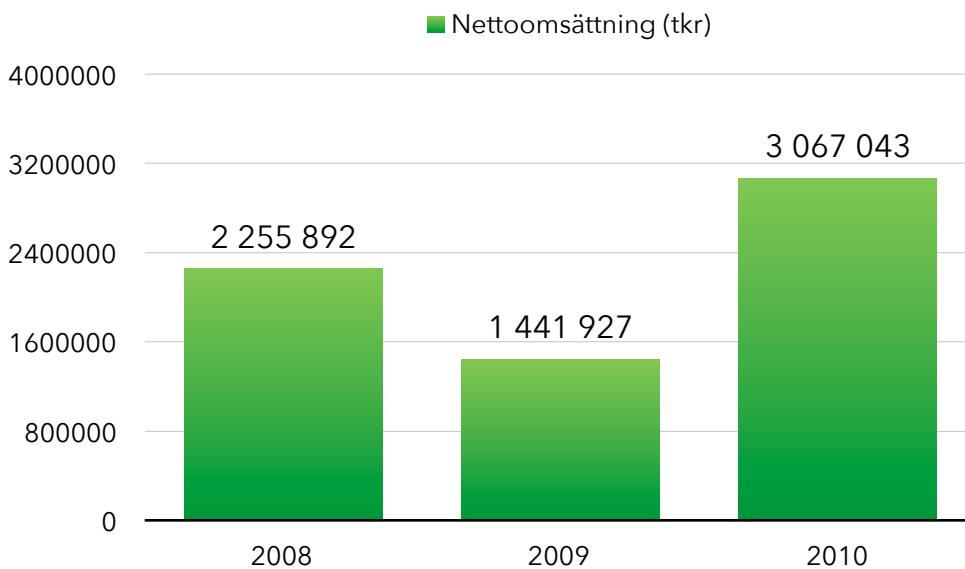


Greencarrier är ett av nordens största privatägda företag inom transportnäringen och verkar på den globala marknaden. Företaget är speditör inom sjö-, väg- och lufttransport, vilket gör att Greencarrier kan erbjuda helhetslösningar inom frakt och transport till sina kunder (Greencarrier, 2015).

Greencarrier Group består av Greencarrier AB vilket är moderbolaget, som i sin tur står på två ben bestående av Greencarrier Liner Agency samt Greencarrier Freight Services. Greencarrier Liner Agency är generalagentur till Evergreen Lines, som är ett av världens största internationella rederier med inriktning på sjötransport. Inom Greencarrier Freight Services erbjuder företaget flexibla transportlösningar inom områdena sjö, väg och flyg (Greencarrier, 2015). Företaget har uppemot 800 anställda i 14 olika länder med kontor i bland annat Sverige, Norge, Danmark och Kina. Ungefär en tredjedel av alla medarbetare inom företaget är verksamma i Sverige och Norge (Greencarrier, 2015).

Respondent på Greencarrier var deras Group Financial Controller Maths Relesjö. Han har varit verksam inom bolaget i 15 år och ansvarar för att den ekonomiska rapporteringen och uppföljningen fungerar inom organisationen. Utöver detta har Relesjö även ansvar för granskning av de finansiella rapporterna samt koncernkonsolideringen i företaget.

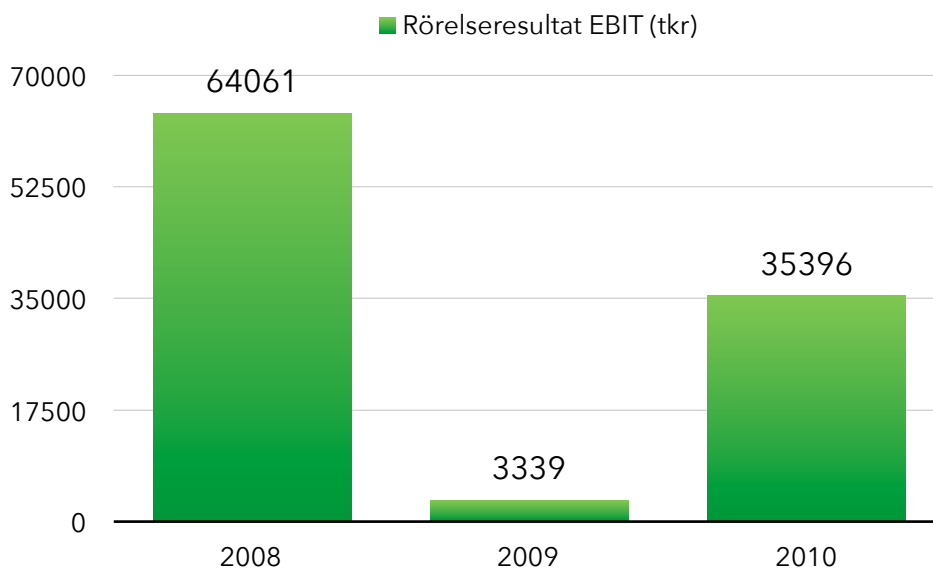
Greencarrier har inte några uttalade finansiella nyckeltal i sina årsredovisningar åren 2008-2010. Vi har därför valt att undersöka nyckeltal Relesjö nämnde som relevanta vid intervjutillfället. Där framgick det att nyckeltal kopplade till försäljningen var av stor vikt för bolaget. Detta eftersom Greencarrier har låga marginaler och arbetar med att öka volymen förklarar Relesjö. Därmed undersöks företagets nettoomsättning, rörelseresultat samt vinstmarginal.



Figur 7: *Nettoomsättning, tkr Greencarrier* (Greencarrier Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Figur 7 visar att år 2008 då finanskrisen inträffade uppgick nettoomsättningen till 2 255 892 tkr. 2009 minskade nettoomsättningen till 1 441 927 tkr, för att 2010 öka till 3 067 043 tkr (Greencarrier Årsredovisning, 2008, 2009, 2010).

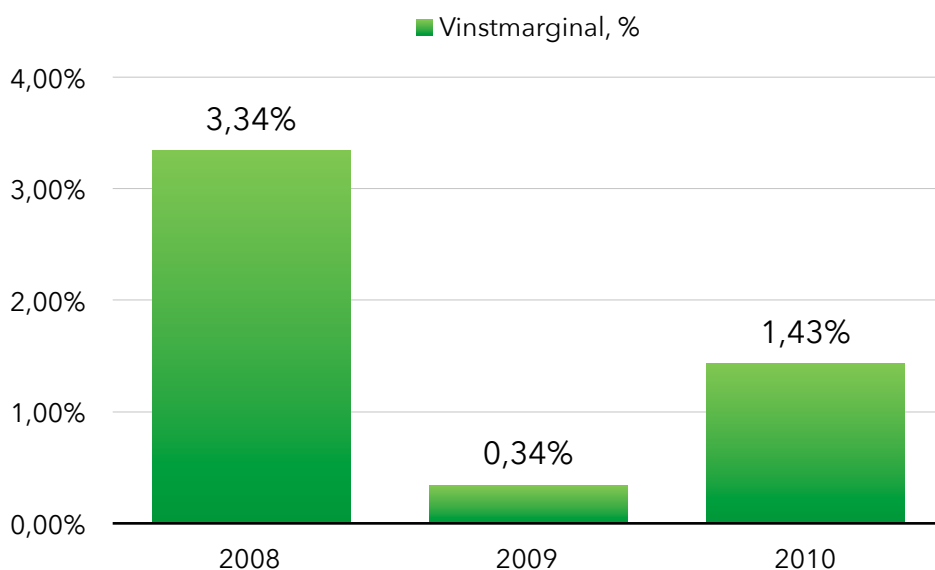
Rörelseresultat definieras: *Rörelseresultat = Resultat före finansiella poster*



Figur 8: *Rörelseresultat (EBIT), tkr Greencarrier* (Greencarrier Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Som figur 8 presenterar var rörelseresultatet 2008 lika med 64 061 tkr för att 2009 minska till 3 339 tkr. År 2010 ökade rörelseresultatet till 35 396 tkr (Greencarrier Årsredovisning, 2008, 2009, 2010).

Vinstmarginal definieras: $Vinstmarginal = \frac{Resultatet\ före\ finansiella\ kostnader}{nettoomsättningen}$



Figur 9: Vinstmarginal, % Greencarrier (Greencarrier Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Figur 9 presenterar hur Greencarrier 2008 redovisade en vinstmarginal på 3,34 %. 2009 minskade den till 0,34 % och 2010 ökade vinstmarginalen till 1,43 % (Greencarrier Årsredovisning, 2008, 2009, 2010).

4.2.1 Finanskrisen och övriga situationsfaktorer

När finanskrisen uppdagades blev Greencarrier tagna på sängen. Relesjö menar att det nästintill under 2008 var från ett kvartal till ett annat där företaget tydligt märkte av en kraftig volymminskning på grund av finanskrisens uppkomst. Anledningen bakom volymminskningen tror Relesjö berodde på att osäkerheten hos deras kunder ökade och viljan att bygga upp lager minskade. Greencarriers kunder, som i mångt och mycket arbetar med import och export, blev avvaktande vilket i sin tur drabbade företagens orderingång. Eftersom både Greencarrier och branschen i övrigt är präglad av höga volymer och låga marginaler fick finanskrisen en stor påverkan på företaget samt branschen i stort enligt Relesjö. Han tror att de stora aktörerna inom branschen, exempelvis DHL och Schenker, drabbades hårdare under finanskrisen. Detta på grund av att dessa företag har större kunder, vilket därmed leder till en större negativ påverkan vid minskad försäljning. Relesjö förklarar hur Greencarrier istället har försökt att bredda sig så att deras kunder återfinns inom ett stort antal olika branscher och marknader, med förhoppning om att minska riskerna vid osäkerhet i omvärlden. Branschen i stort har blivit mer koncentrerad efter krisen på grund av att de större aktörerna förvärvade mindre företag. Det gjorde även Greencarrier då företaget köpte upp en aktör på den norska marknaden berättar Relesjö. I början av finanskrisen konsoliderade bolaget sina beslut halvårsvis, men allteftersom tiden fortlöpte normaliserades marknaden och kom tillbaka till en mer anständig nivå. Det innebar att Greencarrier inte konsoliderade sina beslut lika ofta förklarar Relesjö.

4.2.2 Paketering av ekonomistyrning

Relesjö berättar hur Greencarrier snabbt valde att agera på osäkerheten som rådde i omvärlden, och under hösten 2008 tog bolaget ett par olika beslut angående sin styrning. Företaget valde att sitta lugnt i båten och bland annat togs beslutet om att inte göra sig av med personal. Detta var en skillnad från deras konkurrenters agerande förklarar Relesjö. Beslutet fattades då Greencarrier ansåg att företaget hade investerat i sina medarbetare, vilket hade skapat ett ökat humankapital.

Centraliseringsarbetet har medvetet ökat efter finanskrisen. Detta för att skapa en större enhetlighet och kontroll av de olika delarna inom organisationen menar Relesjö. Det beror även på de förvärv av andra företag Greencarrier har valt att göra. Relesjö berättar att moderföretaget vill integrera de nya bolagen genom exempelvis samma policys och rutiner kring ekonomisystem samt rapportering inom organisationen. Vidare blev det en tid efter finanskrisen ett större fokus på den interna verksamheten, med exempelvis finansiella- och kassaflöden, kostnadsbesparingar, organisationsstruktur och försök att snabba upp processer. Relesjö menar att den interna fokuseringen beror på den enkla anledningen att i den osäkerhet som fanns under finanskrisen var det endast den egna verksamheten Greencarrier kunde påverka. Företaget uppmärksammade dock vad som skedde i deras omvärld, men ansåg att det var opåverkligt.

Greencarrier har mer eller mindre övergett budgetering och ersatt det med rullande tolv-månadsprognoser. Enligt Relesjö beror det på att medarbetare har sett budgeten som en sanning och något som ska stämma till 100 procent. Eftersom så inte är fallet, är prognoser bättre och företaget får även ett större fokus på framtiden menar Relesjö. De största anledningarna till att Greencarrier har börjat använda sig av prognostisering beror dels på att det inte är lika viktigt för beslutsfattarna inom företaget att få information ner på kontonivå. Istället har företaget komprimerat informationsunderlaget så att det är tillräckligt för att kunna ta de viktiga beslut som krävs förklarar Relesjö. Vidare uppmärksammar Relesjö att det är en trend inom ekonomistyrning att arbeta med prognoser just nu, men även att företaget för tillfället befinner sig i en föränderlig miljö med snabba kast inom affärsvärlden. Därav finns behovet att arbeta med en mer flexibel metod som prognostisering istället för en mer rigid budgetering menar Relesjö.

Greencarrier har efter finanskrisen delat upp bolaget i fler ansvarsheter med avsikten att de ska kunna arbeta mer självständigt och ta egna beslut. Genom att dela upp organisationen i olika affärsområden är förhoppningen att besluten ska kunna fattas snabbare och bättre, eftersom kunskapen finns ute i de berörda affärsområdena. Dock påpekar Relesjö att även om Greencarrier arbetat aktivt med att omstrukturera bolaget på ovanstående sätt, har företaget den senaste tiden centraliserat vissa funktioner. Tanken är att aktivt försöka arbeta med effektivisering av organisationen, istället för att fokusera på tillväxt som Greencarrier arbetat mot tidigare. Just effektivisering och snabba upp processer är något som företaget arbetar med inom alla delar och funktioner i verksamheten menar Relesjö.

Ytterligare en del av Greencarriers ekonomistyrning Relesjö tar upp är tänket kring ”best practice”. Det är en fundamental del i företagets arbete och Greencarrier ser sig som en lärande organisation genom att inte vara fast i gamla banor utan vara öppen för nya tankar och idéer.

På grund av att Greencarrier är privatägt och inte har några avkastningskrav mot börsen arbetar företaget i sin ekonomistyrning enbart med operativa nyckeltal, med stort fokus på volym förklarar Relesjö. Han exemplifierar deras operativa nyckeltal med hur många containrar företaget fraktar per månad samt om frakten sker via sjö-, flyg- eller vägtransport.

4.2.3 Nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen

Till följd av finanskrisen har Greencarrier lagt större vikt vid kreditbedömningen av sina kunder. Det gäller både nya och befintliga kunder. Relesjö menar att förhoppningen är att kunna säkerställa kundernas betalningsförmåga och minimera företagets risker. Enligt Relesjö var detta en direkt konsekvens av finanskrisen, eftersom deras kunder fick svårare att betala sina fordringar till företaget. Om kunder är försenade med sina betalningar använder sig Greencarrier i vissa fall av påtryckningsmedel, exempelvis att hålla inne transporter.

En annan lärdom av finanskrisen enligt Relesjö är vikten av en ökad beredskap för omvärldsfaktorer som organisationen inte kan påverka. Genom att arbeta aktivt med prognostisering hoppas företaget kunna upptäcka framtida risker och på så sätt var bättre rustade mot osäkerhet i omvärlden. I prognostiseringsarbetet betonar Relesjö vikten av att tidigt lokalisera eventuella risker och att snabbt kunna agera på dessa.

Överlag upplever Relesjö att Greencarrier står bättre rustade inför framtida hot och att bolaget idag inte skulle bli lika överrumplade som vid finanskrisen 2008. Detta då företaget dragit lärdom av den senaste finanskrisen samt att Greencarrier har en tydligare strategi för hur de skulle agera vid en eventuell framtida kris.

4.3 Bilia AB



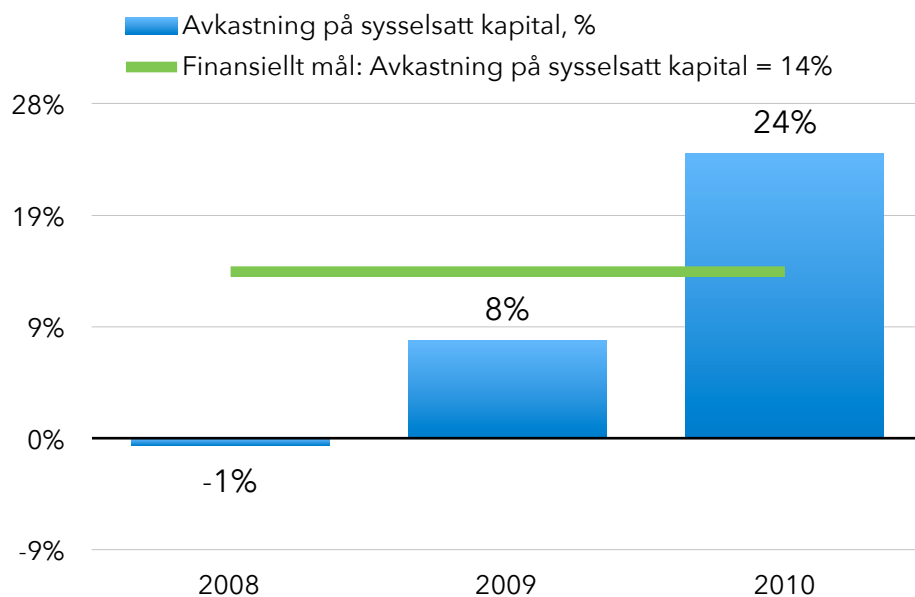
Bilia AB verkar inom branschen för försäljning och service av bilar samt biltillbehör och är för nuvarande en aktiv aktör på tre olika marknader: Sverige, Norge och Danmark. Företaget är nordens största bilkedja och har cirka 3500 anställda. Bilias verksamhet kan delas in i tre affärgrenar. Först är det bilaffären som innefattar försäljning av nya och begagnade bilar, vidare är det serviceaffären som omfattar verkstadstjänster, reserv-

delar och butiksförsäljning. Det tredje verksamhetsområdet för Bilia är drivmedelsaffären som innebär försäljning av drivmedel. I Sverige är företaget indelat i fem regioner: Stockholm, Göteborg, Malmö, Mälardalen och Skaraborg. Varje region har en regionansvarig med resultat- och rapporteringsansvar till ledningen (Bilia Årsredovisning, 2014).

Respondent på Bilia AB var företagets CFO Gunnar Blomkvist. Han har arbetat på Bilia sedan 1984 och tillträdde sin nuvarande tjänst år 2000. Blomkvist sitter även med i Bilias koncernledning. Blomkvist beskriver hur han arbetar med företagets övergripande strategi, affärsstyrning, fördelning av finansiella resurser inom verksamheten samt koncernens finansiering, kapitalstruktur och riskhantering. Till Blomkvists arbetsuppgifter hör även genomförande av större företagsförvärv och andra större projekt.

Vid granskning av Bilias finansiella måluppfyllelse har vi utgått från företagets statuerade mål i årsredovisningarna för åren 2008-2010. Nyckeltalen Bilia arbetade med under dessa år var: avkastning på sysselsatts kapital, avkastning på eget kapital och rörelsemarginal. Utfallet för respektive nyckeltal samt grad av finansiell måluppfyllelse presenteras i figurerna nedan.

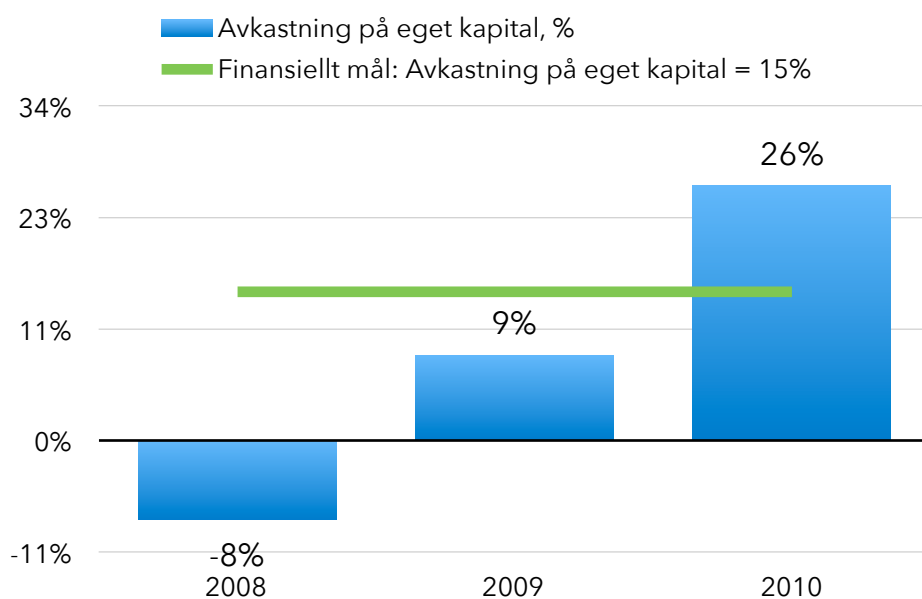
Avkastning på sysselsatt kapital definieras: *Rörelseresultat med tillägg av räntekostnader som ingår i rörelsen samt finansiella intäkter i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital* (Bilia Årsredovisning, 2010).



Figur 10: Avkastning på sysselsatt kapital, Bilia (Bilia Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Figur 10 redovisar hur Biliias avkastning på sysselsatt kapital var negativt år 2008 med -1,0 %, för att 2009 uppgå till en positiv avkastningsnivå lika med 8,0 %. 2010 uppgick avkastningen på sysselsatt kapital till 24,0 %. Biliias finansiella mål med avseende på sysselsatt kapital är minst 14 %.

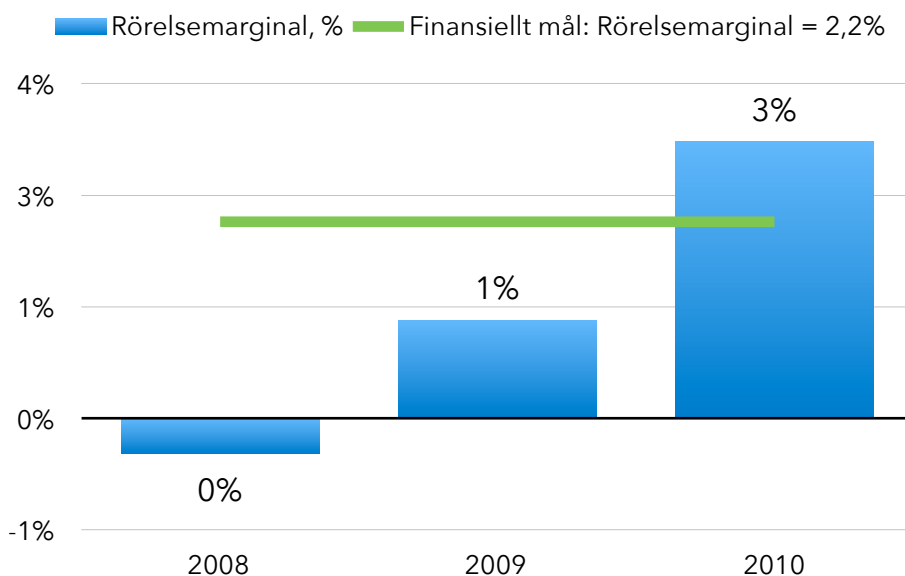
Avkastning på eget kapital definieras: *Årets resultat i förhållande till genomsnittligt eget kapital* (Bilia Årsredovisning, 2010).



Figur 11: Avkastning på eget kapital, Bilia (Bilia Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Figur 11 redogör för Bilias avkastning på eget kapital. 2008 var avkastningsnivå negativ med -8,0 %, med 2009 redovisade Bilia en positiv avkastning lika med 9,0 %. 2010 uppgick företagets avkastning på det egna kapitalet till 26,0 %. Bilias finansiella mål med avseende på avkastning på eget kapital är definierat att uppgå till minst 15 %.

Rörelsemarginal definieras: *Rörelseresultat i förhållande till nettoomsättning* (Bilia Årsredovisning, 2010)



Figur 12: *Rörelsemarginal, % Bilia* (Bilia Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Figur 12 presenteras Bilias rörelsemarginal under åren 2008-2010. 2008 redovisade företaget en negativ rörelsemarginal lika med -0,4 %, för att 2009 uppnå en positiv rörelsemarginal på 1,0 %. 2010 uppgick Bilias rörelsemarginal till 3,0 %. Det finansiella målet med avseende på rörelsemarginal har Bilia definierat som minst 2,2 %.

4.3.1 Finanskrisen och övriga situationsfaktorer

Enligt Blomkvist påverkades Bilia väldigt mycket av finanskrisen. Han förklarar hur värdet på företagets aktie sjönk ner till en nivå på 10 kr, vilket kan jämföras med dagens värde på cirka 285 kr. Finanskrisen gjorde även att Bilia inte kunde uppfylla en av bankernas kovenanter, det vill säga lånevillkor. I sin tur ledde det till att bankerna gick in och tog en mer aktiv del i Bilias ekonomistyrning och ställde krav på kontinuerliga likviditetsprognoser, handlingsplaner och kalkyler förklarar Blomkvist. Bilia kände av en nedgång i efterfrågan redan vid årsskiftet 2007-2008. Således hade företaget redan under de första kvartalen 2008 börjat implementera en del sparprogram i verksamheten. Trots dessa åtgärder menar Blomkvist att när finanskrisen briserade hösten 2008, blev den nedgång Bilia börjat känna av redan i slutet 2007 extremt påtaglig. Efterfrågan på alla affärsområden där företaget verkade sjönk kraftigt. I oktober/november 2008 visste Blomkvist inte hur långvarig den finansiella krisen skulle bli, men trodde att den skulle bli väldigt långvarig och leda till konkurser i branschen. Redan 2009 vände det dock uppåt och efterfrågan ökade igen. Detta menar Blomkvist är anledningen till att branschen inte upplevde de konkurser som han initialt trodde krisen skulle leda till och att branschen i slutändan var relativt opåverkad av finanskrisen.

Vad gäller konjunkturkänslighet menar Blomkvist att en del analytiker länge ansett branschen vara mer volatil än vad den egentligen är. Enligt Blomkvist är det bara nybilsförsäljning till privatpersoner som kan anses vara konjunkturkänslig. Affärsområdena nybilsförsäljning till företag,

försäljning av begagnade vilar, service och verkstadstjänster samt drivmedelsaffären anser Blomkvist är stabila områden även i tider av lågkonjunktur. Efter att påpekat detta i diskussioner med företagets analytiker anses Bilias aktie inte vara lika volatil längre, utan ses istället som stabil över tid.

Volvo är tillsammans med BMW det varumärke som utgör största delen av Bilias totala försäljning och verksamhet. Blomkvist berättar hur Volvo Personvagnars finansiellt svaga situation under finanskrisen är en situationsfaktor som fick stor inverkan på Bilia. Anledningen var att Volvo i samband med finanskrisen 2008 sänkte nybilspriset på Volvo V70 från 295 000 till 205 000 kr, för att på så sätt få in likvida medel till att betala löner. Bilia hade i sin tur ett år gamla Volvo V70 bilar i lager som de försökte sälja för 240 000 kr. Det var alltså billigare att köpa en ny V70 än en ett år gammal V70 när Volvo sänkte sina priser. Blomkvist förklarar hur detta ledde till stora värdenedskrivningar för Bilia vilket i sin tur påverkade företagets resultat negativt.

Blomkvist beskriver hur Bilia i samband med finanskrisen utvecklade en tydlig strategi med fokus på att aktivt arbeta med en ökad omsättningshastighet. Han förklarar hur denna strategi blivit en tydlig situationsfaktor med inverkan på ekonomistyrningen i företaget, framförallt vid implementering av styrmodeller i nya förvärv. Tanken är att alla delar i Bilias verksamhet ska genomsyras av ett mål om att öka omsättningshastigheten på rörelsekapitalet, och då måste ekonomistyrningen även i de nya förvärven anpassas efter detta mål, förklarar Blomkvist.

I tider av turbulens i omvärlden, exempelvis en global finansiell kris, menar Blomkvist att det är lättare att ta beslut angående förändringar av ekonomistyrningen. Han beskriver situationen under finanskrisen 2008 som, ”allt att vinna och inget att förlora”. Han menar även att det är lättare att implementera de nya förändringarna i verksamheten då det råder osäkerhet i företagets omvärld. Blomkvist exemplifierar hur han under en längre tid förordat centraliseringar av vissa gemensamma funktioner inom Bilia, men att förslaget mött hårt motstånd inom organisationen. Under och efter finanskrisen 2008 fick han dock genomföra en del centraliseringsåtgärder, förändringar Blomkvist menar hade varit mycket svårare att få igenom utan finanskrisen.

4.3.2 Paketering av ekonomistyrning

När krisen aktualiserades poängterade Bilias ledning tydligt till sin personal att krisen skulle få stor påverkan på företaget och att Bilia var tvunget att anpassa sig till rådande omständigheter. Blomkvist ger exempel på hur ledningen förklarade för säljarna att de var tvungna att sälja de begagnade bilarna som fanns på lager, annars skulle inte bolaget ha råd att betala ut några löner. Detta gav stor tyngd åt de förändringsåtgärder som krävdes av företaget. Vidare beskriver Blomkvist hur resultaten följdes upp veckovis på så kallade kapitalbindningsmöten. Detta var en följd av det likviditets- och kapitalbindningsfokus som Bilia fick i samband med krisen, då bankerna ställde högre krav på företaget. Enligt Blomkvist var det likviditeten som var bolagets eventuella giljotin under krisen och eftersom bankerna ställde högre krav på Bilia valde företaget att aktivt arbeta med amortering på sina banklån. I september/oktober 2008 hade Bilia 1,2 miljarder i banklån, men redan i mars 2009 hade företaget amorterat av sina lån och var därmed skuldfria till bankerna. Även i dagsläget är Bilia fria från banklån. Blomkvist menar dock att det inte är optimalt för bolaget eftersom de hade velat använda sig av hävstångseffekten, det vill säga dra nytta av skuldfinansiering för att på så sätt kunna uppnå en högre avkastning.

Ett annat sätt Bilia aktivt arbetat med för att öka likviditeten och minska kapitalbindningen är omsättningshastigheten. Blomkvist ger exempel på hur företaget förändrade försäljningen av begagnade bilar. Sommaren 2007 samlade företaget de bästa försäljarna på begagnat-bilar från Norge och Sverige samt en extern resurs, med uppdrag att förändra begagnat-konceptet. Det nya konceptet implementerades i slutet av 2008, vilket gav effekten att år 2009 hade omsättnings-

hastigheten på begagnade bilar ökat till 10 gånger, i jämförelse med tidigare år då den legat på 5-6 gånger. Företaget hade tidigare redovisat förluster på begagnat-sidan, men kunde från och med 2009 redovisa vinster på begagnat-affären. Bilia hade även lyckats halvera kapitalbindningen från 600 till 300 miljoner. Effekten blev ett minskat varulager vilket frigjorde kapital som kunde användas till att amortera ner de skulder som bolaget tidigare hade till bankerna. På nybilssidan var Bilia lyckosam i sina förhandlingar med Volvo, som också var ekonomiskt pressade under finanskrisen. Förhandlingarna gav Bilia mer fördelaktiga betalningsvillkor med hjälp av Volvo Finans, vilket gjorde att företaget kunde skjuta på betalningarna av de nya bilarna. I sin tur bidrog det till att likviditeten förbättrades förklarar Blomkvist. Bilia jobbade även aktivt med att snabba upp betalningarna från bolagets kunder. Effekten blev att företagets kundfordringar minskade, vilket även det i sin tur förbättrade företagets likviditet.

Bilia arbetar även med likviditetsprognoser. Under finanskrisen analyserade Blomkvist dessa i flera timmar, vilket kan jämföras med idag då de enbart granskas ett fåtal minuter. Bolaget har mer eller mindre alltid haft prognoser, men det har använts främst av den finansiella verksamheten inom bolaget. Blomkvist poängterar att han inte anser att det går att förutspå framtiden. Genom prognoserna kan dock Bilia erhålla indikationer på kommande händelser som kan komma att påverka företaget framöver. Det är då av stor vikt att Bilia är flexibelt i sitt agerande menar Blomkvist. Därför arbetar Bilia med en ”snabb” balansräkning, vilket enligt Blomkvist går ut på att jobba med omsättningshastighet och andra delar som kan påverka balansräkningen. Däremot har bolaget inte snabbat upp sin rapportering av information, utan Blomkvist anser att verksamheten redan har bra informationsverktyg. Han menar att Bilia inte är beroende av huruvida information skulle komma in några dagar tidigare jämfört med idag.

Bilia är både en centraliserad och decentraliserad organisation enligt Blomkvist. Organisationen har sedan finanskrisen centraliserat en rad gemensamma funktioner, bland annat ekonomiavdelning, inköp, växel, marknadsföring med flera. Inom organisationen har Bilia delat upp ansvarsenheter i olika regioner med eget beslutsfattande och resultatmål.

4.3.3 Nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen

Finanskrisen fick stor inverkan på Bilias ekonomistyrning, men mest i positiv mening enligt Blomkvist. Han förklarar hur medarbetare tidigare sa att de lyssnade när han talade om exempelvis omsättningshastighet, men i deras agerande kunde Blomkvist se att de inte tog till sig budskapet och gav det ingen större fokus. Efter finanskrisen upplever dock Blomkvist att han fått betydligt mer tyngd inom koncernen angående frågor om exempelvis kapitalbindning och omsättningshastighet. Idag upplever han att medarbetare både lyssnar och agerar på det han säger.

Enligt Blomkvist förstår de flesta inom bilbranschen resultaträkningen och har förståelse för exempelvis bruttovinstmarginaler. Inom Bilia har dock även förståelsen angående balansräkningen och hur den går att påverka med bland annat omsättningshastighet och kapitalbindning ökat hos de anställda efter finanskrisen. Detta är följderna av ett aktivt arbete med utveckling av ekonomistyrningen efter finanskrisen menar Blomkvist. Just likviditet, kapitalbindning och omsättningshastighet är de delar av ekonomistyrningen där han anser att Bilia erhållit mest insikter om att företaget måste arbeta mer aktivt med efter finanskrisen.

Blomkvist anser att Bilia står bättre rustade för framtida finansiella kriser. Han menar att när ett företag har upplevt en sådan finansiell kris har man respekt för effekterna av kriser. Avslutningsvis säger Blomkvist lite skämtsamt att: ”man kanske kan beställa en finanskris var femtonde år”, och syftar på de positiva effekterna finanskrisen fått på Bilias ekonomistyrning enligt honom.

4.4 Wallenstam AB



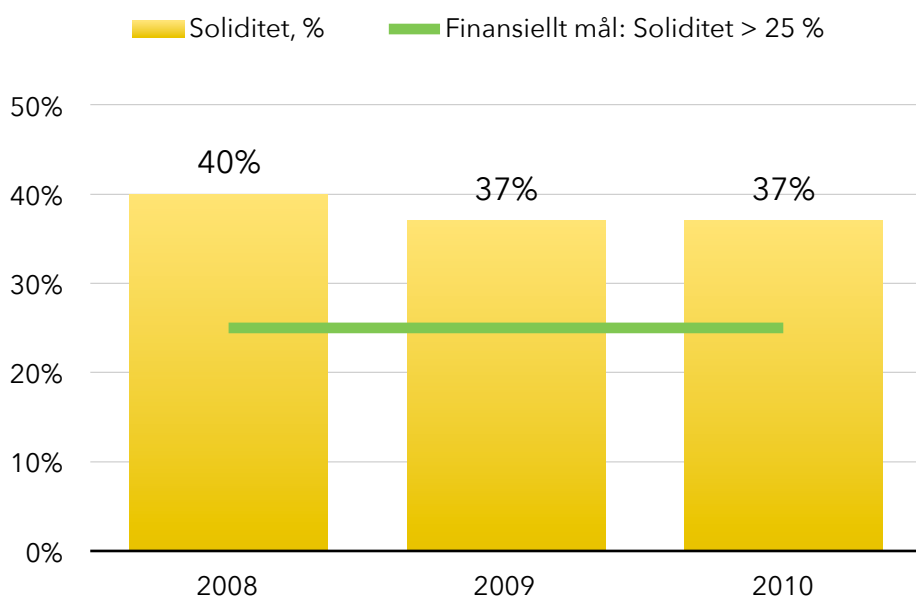
Wallenstam är ett fastighetsbolag grundat i Göteborg som bygger, förvaltar och utvecklar fastigheter. Företaget är framförallt verksamt inom branscherna för bostadsfastigheter i Göteborgs- och Stockholmsområdet samt kommersiella fastigheter i Göteborg. Wallenstam har idag drygt 200 personer

anställda (Wallenstam Årsredovisning, 2014). Verksamheten är indelad i tre olika affärsdrivande enheter. Det är dels de två regionerna Göteborg och Stockholm samt energibolaget Svensk NaturEnergi. Varje region ansvarar för bostäder, lokaler och nybyggnation. Överordnat de tre affärsenheter finns VD samt stabsfunktioner inom finans, ekonomi, administration etc. Företaget har en central kundservice och fastighetsskötsel upphandlas externt via olika partnerkoncept (Wallenstam, 2015).

Vår respondent på Wallenstam var företagets CFO och Investor Relations-ansvarig Susann Linde. Hon anställdes på Wallenstam 2001 och arbetade som koncerncontroller under åren 2008-2013 innan hon fick sin nuvarande tjänst. Lindes arbetsuppgifter innebär att driva och utveckla ekonomistyrningen samt tillsammans med ledningen följa upp de olika affärsområdenas utveckling och resultat, uppdatera prognoser och planer samt diskutera strategifrågor (Wallenstam Årsredovisning, 2014).

Under åren 2008-2010 hade Wallenstam ett övergripande finansiellt mål definierat som att substansvärdet per aktie ska uppgå till 300 kr år 2013. För att nå det övergripande finansiella målet arbetade Wallenstam mot ett antal ledstjärnor, det vill säga nyckeltal, som skulle möjliggöra för företaget att nå ett substansvärde på 300 kr per aktie år 2013 (Wallenstam Årsredovisning, 2010). Vid granskning av Wallenstams grad av finansiell måluppfyllelse åren 2008-2010 har vi valt ut tre av dessa ledstjärnor, vilka presenteras i figurerna nedan.

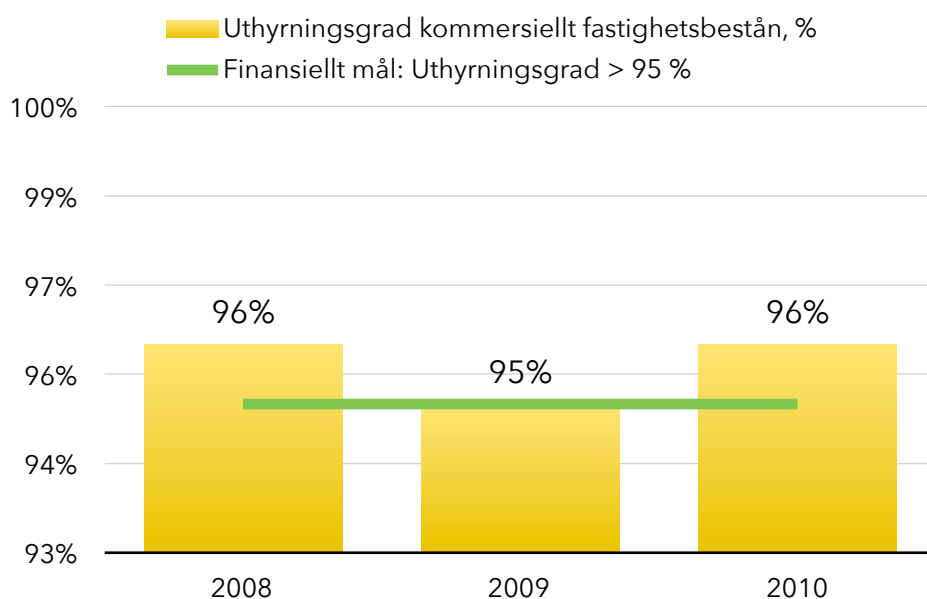
Soliditet definieras: *Eget kapital i förhållande till balansomslutning vid periodens utgång* (Wallenstam Årsredovisning, 2010).



Figur 13: Soliditet, % Wallenstam (Wallenstam Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Figur 13 redovisar att Wallenstams soliditet uppgick till 40 % 2008, för att både 2009 och 2010 ligga på en nivå motsvarande 37 %.

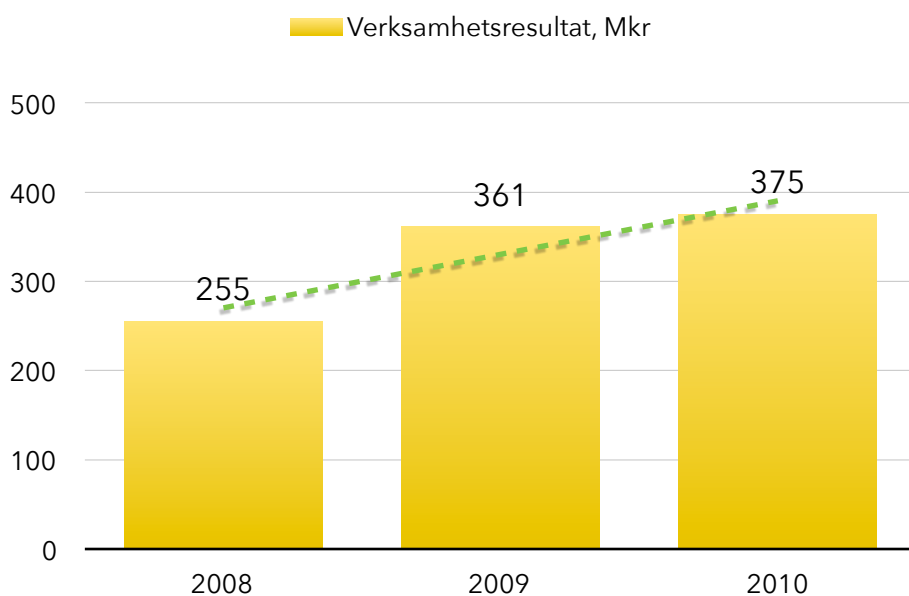
Uthyrningsgrad av kommersiellt fastighetsbestånd:



Figur 14: Uthyrningsgrad kommersiellt fastighetsbestånd, % Wallenstam (Wallenstam Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Som figur 14 illustrerar redovisade Wallenstam en uthyrningsgrad av sina kommersiella fastigheter lika med 96 % år 2008. År 2009 var samma uthyrningsgrad 95 % för att 2010 återigen uppgå till en nivå på 96 %.

Verksamhetsresultat definieras: *Realiserat resultat exklusive resultat från fastighetsförsäljningar* (Wallenstam Årsredovisning, 2010).



Figur 15: Verksamhetsresultat, Mkr Wallenstam (Wallenstam Årsredovisning 2008, 2009 & 2010)

Figur 15 visar att Wallenstams verksamhetsresultat år 2008 uppgick till 255 mkr. År 2009 uppgick verksamhetsresultatet till 361 mkr för och 2010 var det lika med 375 mkr. Wallenstams finansiella mål med avseende på nyckeltalet definieras som att företaget ska redovisa en fortsatt positiv utveckling av verksamhetsresultatet (Wallenstam Årsredovisning, 2010). Det finansiella målet illustreras av den streckade linjen i figuren.

4.4.1 Finanskrisen och övriga situationsfaktorer

Enligt Linde aktualiserade Wallenstam finanskrisen direkt i samband med att Lehman Brothers gick i konkurs 2008. Vd:n Hans Wallenstam hade erfarenhet från fastighetskrisen på 90-talet vilken påverkade bolaget och branschen i stort. Wallenstam hade således med sig de lärdomar företaget hade samlat på sig i samband med 90-tals-krisen och kunde därmed tidigt urskilja vilka ekonomistyrningsåtgärder som krävdes av företaget för att rida ut stormen. Linde berättar att det blev större fokus på likviditet och företaget blev betydligt försiktigare med att göra nya investeringar. Ledningen var även tydlig i sin kommunikation med personalen att företaget skulle försöka behålla all personal, men att alla var tvungna att hjälpas åt. Wallenstam drog in på en mängd olika saker med allt från en skoputs till växter, för att sända en stark signal till de anställda om finanskrisens allvar. Alla dessa åtgärder gjordes omgående eftersom bolaget då inte visste hur långvarig finanskrisen skulle bli eller hur den eventuellt skulle påverka företaget menar Linde.

Wallenstam kom inte nämnvärt att påverkas av den osäkerhet och turbulens som uppstod i samband med finanskrisen 2008. Linde ger exempel på bolagets projekt Kungsholmsporten i Stockholm, där företaget fick till en finansiering på 500 miljoner mitt under brinnande kris. Detta menar Linde beror på att Wallenstam hade goda relationer med bankerna och det är något bolaget även efter finanskrisen har varit måna om att ha. Förutom en liten nedgång i efterfrågan och minskning av posten resultat efter skatt, märkte Wallenstam inte av finanskrisen i någon större utsträckning.

Linde menar att det inte var någon slump att Wallenstam inte påverkades nämnvärt av finanskrisen och poängterar ett par aspekter. Dels som nämndes ovan, företagets goda relationer till bankerna och bolagets erfarenheter av fastighetskrisen på 90-talet, men även Wallenstams val av fastighetsinnehav är en viktig aspekt. Det är en medveten strategi som ligger bakom att bolaget idag har sina fastigheter på centralt attraktiva adresser enligt Linde. Wallenstam arbetar på tillväxtmarknader såsom Stockholm och Göteborg, vilket dessutom är marknader bolaget väl känner till. Även om tillväxten i landet som helhet är begränsad, är tillväxten god i just dessa områden menar Linde. En annan anledning till utformningen av Wallenstams fastighetsportfölj beror på företagets tro och erfarenhet av att människor alltid kommer vilja verka och bosätta sig i de centrala delarna av Stockholm och Göteborg. Det minskar bolagets risk och gör Wallenstam mindre känsligt för konjunktursvängningar menar Linde.

Branschen i stort hade samtidigt som finanskrisen 2008 en mindre svacka med lägre fastighetsvärden under cirka ett års tid, men redan nästkommande år var branschen tillbaka på normala nivåer enligt Linde. I jämförelse med fastighetskrisen under 90-talet, då många fastighetsbolag gick i konkurs, var fastighetsbranschen relativt stabil under finanskrisen 2008 förklarar Linde.

Tanken kring att upprätthålla en god soliditet härstammar från 90-talet. Under dåvarande finanskris förvärvade Hans Wallenstam som nytilträd VD fastigheter till lågt pris av bolag som gick i konkurs. För att kunna upprätthålla samma strategi, det vill säga förvärva till fördelaktigt pris under tider av lägre fastighetspriser utan att vara beroende av lån från externa finansörer, har Wallenstam aktivt arbetat med soliditeten sedan 90-talets finanskris förklarar Linde.

4.4.2 Paketering av ekonomistyrning

I samband med finanskrisens utbrott hösten 2008 beskriver Linde hur den interna styrningen stramades åt direkt. Arbetet i verksamheten blev väldigt toppstyrt med rena direktiv från ledningsnivå om vilket arbete som skulle utföras. Det var viktigt för Wallenstam att företaget själv kunde styra sina kostnader. Den första åtgärd med avseende på ekonomistyrningen som Wallenstam gjorde i sitt arbete med att hantera finanskrisen var ett ökat fokus på likviditeten. Linde beskriver situationen som att företaget drog i handbromsen och att ledningen ville ha större kontroll över de likvida medlen. Hon förklarar hur företaget under denna period arbetade med utgångspunkten att inga större investeringar fick göras, utan att finansieringen var säkerställd. I syfte att stärka Wallenstams likviditet började företaget mer aktivt att arbeta med kundfordringar och leverantörsskulder. Linde berättar hur Wallenstam under finanskrisen enbart betalade fakturor en dag i veckan, istället för som tidigare tre dagar i veckan. Hon förklarar även att företaget var noga med att de inte utfärdade några förskottsbetalningar till sina leverantörer. Vad gäller kundfordringar hade Wallenstam en ständig bevakning av dessa under finanskrisen. Linde menar att det dels berodde på att företaget ville säkerställa att fordringarna betalades in, men även för att i tid kunna upptäcka om några av deras kunder hade betalningsproblem. Hon förklarar hur Wallenstam ville möta kundernas behov innan skadan var skedd, för att på så sätt minimera uteblivna betalningar och förlorade kunder. Ytterligare ett exempel på hur likviditetsfokuseringen har ökat sedan finanskrisen är hur Wallenstam resonerar kring eventuella utdelningar. Linde beskriver hur företaget vid aktualisering av utdelningsfrågan tänker; även om resultatet klarar av en viss utdelningsnivå, gör likviditeten det? Detta är ett resonemang Wallenstam tillämpar idag, men det förstärktes under finanskrisen menar Linde. Hon berättar även att företaget har mycket stramare likviditetsprognoser idag, än vad företaget hade innan finanskrisen 2008.

Efter finanskrisen på 90-talet och i samband med att Hans Wallenstam blev ny VD har företaget arbetat med vad de kallar för affärsplaner. En affärsplan sträcker sig över en femårs-period och statuerar mål och nyckeltal angående företagets verksamhet samt ett slutgiltigt mål för vad Wallenstam vill ha uppnått i slutet på femårs-perioden. Linde förklarar att affärsplanen är grunden till utformandet av ekonomistyrningen. Hon berättar att det är utifrån de uppsatta målen och nyckeltalen i affärsplanen som Wallenstam formulerar sin ekonomistyrning. Detta eftersom det blir tydligt vilka affärsområden som ekonomistyrningen ska fokusera på. Utöver att affärsplanen ligger som grund till företagets ekonomistyrningsarbete, ger den även Wallenstam ett långsiktigt tänk som genomsyrar hela verksamheten menar Linde.

Wallenstam arbetar med en omfattande budgetprocess och har gjort så under en längre tid. Företaget budgeterar ner på enskilda fastigheter och har noggrann kontroll på varenda krona i respektive fastighet företaget förvaltar. Linde beskriver att ledningen är medvetna om att deras detaljerade budget i princip är inaktuell det ögonblick de har fastställt den. Därav kompletteras och justeras budgeten med två prognoser per år. Trots att utformandet av budgeten är både tidskrävande och har relativt höga kostnader menar Linde att det noggranna budgeteringsarbetet är lönsamt för Wallenstam. Hon menar att budgeten möjliggör för företaget att avgöra huruvida de tillämpar rätt strategi, men även för att i tid lokalisera affärsområden som utvecklats negativt resultat- eller kostnadsmässigt. Linde förklarar att på så sätt kan ekonomistyrningen anpassas för att stärka områden med en svag utveckling. Hon menar även att budgeten motiverar de anställda att inte överstiga de kostnader som är fastställda i budgeten. Om kostnaderna överskrids på ett område, arbetar de anställda aktivt med att sänka kostnaderna på ett annat. Ytterligare en fördel som Linde ser med det omfattande budgetarbetet är det faktum att ledningen får större grepp och förståelse för hur verksamheten bedrivs av medarbetarna inom organisationen på alla hierarkiska nivåer. Hon beskriver att budgeteringsprocessen är den samma idag som innan finanskrisen och hon tror att den även kommer att fortsätta i nuvarande utformning och omfattning framöver.

De senaste åren har Wallenstam satsat mer på nyproduktion. Linde förklarar hur detta är ett led i företagets arbete med att förbereda fastighetsportföljen inför framtiden. Hon menar att genom att bygga sin tillväxt istället för att förvärva den, får Wallenstam ett mer uppdaterat fastighetsbestånd med lägre risk. Enligt Linde har Wallenstam en mycket hård och tight ekonomistyrning på investeringar vid nyproduktion. Om avkastningsnivån på nyproduktion inte uppgår till minst 6,5 % avstår Wallenstam investering i den byggnationen.

För Wallenstam är det viktigt att vara finansiellt starka, det vill säga solida. Därmed blir soliditet och likviditet två av de finansiella nyckeltal företaget fokuserar mest på i ekonomistyrningsarbetet. I samband med upprättandet av Wallenstams nya affärsplan för åren 2014-2018 höjde företaget sitt mål med avseende på soliditet från 25 % till 30 %. Linde förklarar att anledningen är att företaget vill stå väl förberedda inför framtida konjunktur nedgångar och kunna fortsätta bedriva sin verksamhet utan större avbrott även om efterfrågan skulle minska en period.

4.4.3 Nya erfarenheter och lärdomar av finanskrisen

Eftersom finanskrisen i början på 90-talet påverkade Wallenstam och fastighetsbranschen på ett omfattande vis menar Linde att finanskrisen 2008 inte direkt gav några nya erfarenheter. Däremot förklarar hon att finanskrisen 2008 bekräftade att företaget använder sig av rätt strategi. Linde menar att deras koncentration av fastigheter till marknader med låg risk och stor efterfrågan är anledningen till att Wallenstam inte påverkades i större utsträckning av den senaste finanskrisen. En lärdom som Linde ändå ser att företaget tar med sig ur finanskrisen 2008 är att soliditet och likviditet är två av de mest centrala nyckeltalen för Wallenstams framtida finansiella arbete.

Linde anser att Wallenstam står bra rustade inför framtida finansiella kriser. Anledningen är att företaget gått ut från marknader som kan anses varit mer riskfyllda och koncentrerat fastighetsbeståndet ännu mer till marknader med hög efterfrågan och låg risk. Även det faktum att företaget tydligare poängterar vikten av soliditetsmålet och likviditeten ökar Wallenstams chanser att hantera framtida finansiella kriser enligt Linde.

5. Analys

Analysen kommer genomföras i linje med analysmodellen som presenteras i undersökningens referensram. Det innebär att det empiriska material analyseras utifrån den teori och empiriska forskning som presenteras i referensramen.

5.1 Finanskrisen och situationsfaktorer

Dentsply, Greencarrier och Bilia beskriver alla hur de relativt direkt efter finanskrisens utbrott hösten 2008 påverkades på ett eller annat sätt. Framförallt var det en minskad efterfrågan och tillväxt som kan urskiljas som den gemensamma nämnaren. Wallenstam påverkades dock inte i lika stor utsträckning av finanskrisen som de övriga företagen i undersökningen. Däremot beskrivs en situation där Wallenstams VD direkt uppmärksammade finanskrisen och försökte inom organisationen skapa en förståelse för hur allvarlig krisen var, genom att driva en mer tigt styrning samt kontrollera kostnaderna. Även de övriga företagen i studien berättar hur tonen inom företagen skärptes med avseende på kostnader och likvida medel i samband med finanskrisen. Det finns dock vissa skillnader att urskilja mellan hur företagen agerade med avseende på förändring ekonomistyrningen. Greencarrier, Bilia och Wallenstam gjorde alla förändringar i sin ekonomistyrning i samband med att krisen konstaterades. Dentsply började dock inte genomföra större förändringar av sin ekonomistyrning förrän 2011. En förklaring till denna skillnad skulle kunna beskrivas med hjälp av Chenhalls (2003) diskussion angående risk och osäkerhet. Det som skiljer Dentsply från de övriga företagen i studien är hur Dentsply trodde att marknaden skulle återhämta sig och komma tillbaka till samma tillväxtnivåer som innan krisen. Greencarrier, Bilia och Wallenstam hade däremot inte någon uppfattning om hur långvarig krisen skulle bli och upplevde därmed vad Chenhall (2003) skulle beskriva som osäkerhet. Dentsply hade dock förväntningar om att marknaden skulle återhämta sig, och därmed kan det enligt Chenhalls (2003) definitioner argumenteras för att de såg finanskrisen som en risk snarare än som osäkerhet. År 2011 konstaterar dock Dentsply att marknaden inte kommer att komma tillbaka till samma tillväxtnivåer som innan krisen och börjar förändra sin ekonomistyrning baserat på den nya marknadssituationen. Detta konstaterande skulle kunna ses som att Dentsply ändrar sin syn på finanskrisens konsekvenser. Istället för att se det som sannolikt att marknaden skulle återhämta sig, väljer Dentsply att konstatera att det råder en osäkerhet kring hur marknaden kommer att utvecklas framöver. Analysen som kan göras utifrån Chenhalls (2003) diskussion angående risk och osäkerhet är att företagen i undersökningen börjar förändra sin ekonomistyrning då de upplever en osäkerhet i sin omgivning. Greencarrier, Bilia och Wallenstam upplevde en osäkerhet direkt i samband med finanskrisen och vidtog därmed ekonomistyrningsåtgärder direkt vid konstaterandet av en finansiell kris. Dentsply konstaterade en osäkerhet om hur marknaden skulle utvecklas framöver år 2011, och det var även i samma period företaget aktivt började förändra sin ekonomistyrning.

Analyseras den finansiella måluppfyllelsen hos företagen i studien under finanskrisen åren 2008-2010 var det framförallt Greencarrier och Bilia som upplevde stora negativa konsekvenser på sina nyckeltal. Dentsply och Wallenstam redovisade däremot stabila nivåer med avseende på deras finansiella måluppfyllelse. Det var även Bilia och Greencarrier som gjorde de mest radikala förändringarna av sin ekonomistyrning i samband med finanskrisen. Således kan det argumenteras för att en svag finansiell måluppfyllelse fungerar som en drivkraft till förändring av ekonomistyrningen. Anledningen till varför Wallenstam inte påverkades i någon större utsträckning var enligt deras CFO Susann Linde att företaget hade efter finans- och fastighetskrisen i början på 90-talet redan reformerat sin ekonomistyrning. Den stora förändringen företaget gjorde var att arbeta med långsiktiga affärsplaner och en minskad risk i företagets fastighetsportfölj. Även om finanskrisen 2008 inte varit en större drivkraft i förändringsarbetet av Wallenstams ekonomistyrning de senaste åren, kan det däremot konstateras att det var den finansiella krisen på 90-talet, som ligger till grund för hur företagets ekonomistyrning är utformad idag. Således var det

för Wallenstam, precis som för Bilia och Greencarrier, en finansiell kris som drev på förändringsarbetet av företagets ekonomistyrning.

I introduktionen och referensramen presenteras Van der Stedes (2011) artikel angående hur ett ökat ekonomiskt informationsflöde till följd av regleringar efter finanskrisen 2008 otvivelaktigt skulle komma att påverka företagets ekonomistyrning. En intressant aspekt från intervjuerna är dock hur alla respondenterna mer eller mindre anser att deras ekonomistyrning varit opåverkade av regleringar till följd av finanskrisen. En förklaring till denna stora skillnad mellan Van der Stede (2011) och respondenterna i undersökningen skulle kunna hämtas från Malmi & Brown (2008). De menar att det finns en skillnad mellan styrmedel och informationssystem som används för beslutsunderlag. Malmi & Brown (2008) anser att informationssystemen inte är en del av ekonomistyrningen i ett företag eftersom de inte styr interna beteenden. En analys av respondenternas svar tyder på att de inte ser rapportering av information till externa parter som en faktor som påverkar den interna ekonomistyrningen, vilket är i linje med Malmi & Browns (2008) teorier. Detta skulle alltså kunna förklara varför företagen i undersökningen inte upplever att ekonomistyrningen påverkats av några regleringar, trots att Van der Stede (2011) hävdar regleringar efter finanskrisen 2008 otvivelaktigt påverkat företagets ekonomistyrning.

5.2 Paketering av ekonomistyrning

Förändringsarbetet med ekonomistyrningen i de fyra företagen som beskrivs ovan ger även vissa svar på hur förändringsprocessen gått till. Greencarrier, Bilia och Wallenstam genomförde förändringar av ekonomistyrningen direkt efter att krisen brutit ut 2008. Enligt Burns & Scapens (2000) skulle detta beskrivas som en revolutionär förändringsprocess. Dentsply började reformera sin ekonomistyrning cirka tre år efter att finanskrisen konstaterats. Detta förfarande med en mer långsam förändring kan ses som en evolutionär förändringsprocess enligt Burns & Scapens (2000). När reformeringen av ekonomistyrningen väl började inom Dentsply, kan det från empirin konstateras att det däremot var en formell och revolutionär förändringsprocess. Således kan det argumenteras för att Dentsplys förändringsprocess skulle kunna ses som både evolutionär och revolutionär. Gemensamt för de fyra företagen i studien är hur de förändringar som genomfördes av ekonomistyrningen implementerades av ledningen. Vidare fanns det en tydlig plan angående vilka förändringar av ekonomistyrningen som skulle genomföras med avseende att hantera effekterna av finanskrisen. Således kan det utifrån Burns & Scapens (2000) teorier argumenteras för att företagen i undersökningen även tillämpade en formell förändringsprocess av ekonomistyrningen.

Det går att se en tydlig koppling mellan de fyra företagens agerande och den empiriska forskning Chenhall (2003) presenterar angående hur företag agerar i tider av osäkerhet i omvärlden. Gemensamt är hur företagen i studien beskriver en situation där det direkt i samband med finanskrisens utbrott fördes en mer tight ekonomistyrning med större fokus på framförallt kostnadskontroll och likviditet. Efterhand blev det mindre fokus på formella processer och budgetering. Istället växte en mer flexibel styrning fram med exempelvis större fokus på prognostiseringsarbete. Just övergången från budgetering till mer prognostiseringsarbete är en gemensam nämnare i de olika företagen i studien. Även om företagen i studien kommit olika långt i sitt arbete med prognostisering, finns metoden representerad i alla företagens ekonomistyrning. Wallenstam har fortfarande stort fokus på budgetering och är det företag som använder prognostisering minst i sin ekonomistyrning. Bilia kan ses som det företag som har det mest flexibla förhållningssättet till sina prognoser. Blomkvist på Bilia menar att det inte är möjligt att förutspå framtida kriser och därför är det ingen mening att lägga timmar på att läsa prognoserna. Vad gäller Dentsply och Greencarrier har prognostisering uppstått som en direkt konsekvens av finanskrisen. Detta då företagen upplever att det är centralt för deras verksamhet att tidigt kunna uppmärksamma eventuella händelser som kan komma att påverka företaget och snabbt agera på underlaget

prognoserna ger. Att företagen i undersökningen går mer och mer mot prognostisering skulle kunna förklaras av Mintzbergs (1993) tankar angående agerande i en föränderlig omvärld. Mintzberg (1993) menar att bästa sättet att hantera en osäker omvärld är att skapa en organisation som aktivt agerar, är flexibel, lärande och anpassningsbar efter rådande förutsättningar. Genom att Dentsply, Greencarrier och Bilia använder sig av och har övergått till mer prognostisering, närmar de sig också Mintzbergs (1993) beskrivning av hur en organisation bör utformas för att hantera osäkerhet i omvärlden på bästa sätt. Wallenstam håller dock kvar vid budgetering, och deras CFO Susann Linde ser inte att det är något som kommer ändras framöver. Wallenstam är även det företag i undersökningen som verkar på den minst konjunktur känsliga marknaden och påverkades minst av finanskrisen 2008. Detta är troligtvis de faktorer som mest sannolikt förklarar varför Wallenstam håller kvar vid budgetering medan fler företag övergår till prognostisering. Den här förklaringen stärks av Burns & Scapens (2000) teorier. Burns & Scapens (2000) menar att vid avsaknaden av finansiella kriser och ju mer stabil ett företags omvärld är, desto mer motståndskraftig är den nuvarande ekonomistyrningen mot förändring. Eftersom Wallenstam inte drabbades lika hårt av krisen som de övriga företagen i undersökningen samt att de verkar på en mer stabil marknad, har de inte samma incitament för att ompröva den nuvarande ekonomistyrningsmodellen. Burns & Scapens (2000) hävdar vidare att arbetsmetoder och styrmedel som är institutionaliserad är svårare att förändra. Det framkommer även under intervjun med Wallenstam att budgetering har använts inom företaget under en längre tid. Därmed skulle det kunna argumenteras för att budgeteringsprocessen är institutionaliserad i Wallenstams ekonomistyrning. Institutionaliseringsen skulle även den kunna vara en förklarande faktor till varför Wallenstam fortsätter med en omfattande budgetprocess.

Den åtgärd som alla företag i undersökningen nämner som en av de mest centrala förändringarna av deras ekonomistyrning sedan finanskrisen 2008 är ett större fokus på likviditet och kassaflöde. Företagen i undersökningen förklarar hur de genom att aktivt arbeta med kundfordringar, leverantörsskulder, lager etc. försökte att stärka likviditeten under finanskrisen och att arbetet med att stärka likviditeten blivit ett permanent inslag i ekonomistyrningen idag. Både Chenhall (2003) och Mintzberg (1993) poängterar vikten av att vara flexibel och dynamisk i sitt förhållande till omvärlden i tider av osäkerhet. En förbättrad likviditet gör företag mer självständiga i hur de vill bedriva sin verksamhet. Ett företag med god likviditet har möjlighet att snabbt agera på exempelvis investeringsmöjligheter utan att vara beroende av ett godkännande eller finansiering från externa parter. På så sätt kan det argumenteras för att företagen i undersökningen valde att fokusera mer på likviditet och kassaflöden för att uppnå en ökad flexibilitet och dynamik i ekonomistyrningen, med syfte att hantera den osäkerhet som följde efter finanskrisen 2008.

Att aktivt arbeta med organisationsstrukturen kan urskiljas som ett av leden i förändringen av ekonomistyrningen efter finanskrisen 2008. Dentsply, Greencarrier och Bilia uppger alla hur de har centraliserat gemensamma funktioner som exempelvis HR-avdelning, finansavdelning och marknadsföring. Dels för att effektivisera organisationen och dels för kostnadsfördelar som centralisering av dessa funktioner medför. Wallenstam hade redan innan finanskrisen 2008 centraliserat gemensamma funktioner inom organisationen. Detta aktiva arbete med organisationsstrukturen från företagets sida bekräftar Malmi & Browns (2008) teorier angående att organisationsstrukturen bör ses som ett styrmedel snarare än en situationsfaktor.

Ytterligare en gemensam nämnare som kan urskiljas i empirin är hur företagen på ett eller annat sätt arbetat med att stärka det ekonomiska helhetstänkandet i organisationen sedan finanskrisen 2008. Dentsply arbetar med att alla anställda inom organisationen ska ha en förståelse om att siffrorna som berör deras del av verksamheten påverkar det övergripande prognostiseringsarbetet. Greencarrier har utvecklat gemensamma policys och regler angående den ekonomiska rapporteringen som gäller hela organisationen samt implementeras i alla nya förvärv företaget gör. Bilia har arbetat mycket med utbildning i ekonomiskt tänkande och att få personalen att förstå vad

omsättningshastighet innebär samt hur balansräkningen fungerar. Wallenstam använder budgetprocessen för att erhålla en helhet i det ekonomiska arbetet inom verksamheten. Dessa exempel skulle kunna jämföras med Malmi & Browns (2008) ramverk för hur företag utformar sin ekonomistyrning. Malmi & Brown (2008) menar att ekonomistyrning bör betraktas från ett paketperspektiv, där de olika styrmedlen är beroende av varandra och tillsammans bildar företagets övergripande ekonomistyrningsmodell. Det ska klargöras att företagen i undersökningen inte följer Malmi & Browns (2008) ramverk fullt ut i utformandet av sin ekonomistyrning. Däremot kan de nämnda exemplen ovan på hur företagen arbetar med ett helhetstänk genom hela organisationen, med avseende på ekonomistyrningen, jämföras med hur Malmi & Brown (2008) anser att ekonomistyrningen bör betraktas som ett övergripande ramverk och paket som verksamheten formas av. Detta helhetstänk med paketering av ekonomistyrningen kan också urskiljas i Chenhalls (2003) artikel, som argumenterar för att företagets strategi ska skapa ett övergripande ramverk där olika styrmedel ska övervaka och styra verksamheten i önskad riktning.

6. Slutsatser

I avsnittet slutsatser kommer de konklusioner som kan göras utifrån det empiriska materialet att redovisas. Avslutningsvis ges förslag till framtida forskningsområden.

Den frågeställning som den här studien har sökt ett svar till är: *Hur har företag förändrat sin ekonomistyrning sedan finanskrisen 2008 fram till idag 2015 - och vilka är de bakomliggande faktorerna?*

6.1 Finanskrisen – den drivande situationsfaktorn

Vad gäller drivkrafter bakom förändringen av ekonomistyrning kan det från undersökningens empiri konkluderas att finanskrisen 2008 varit en faktor som påverkat hur företagen i studien valt att paketera sin ekonomistyrning. Finanskrisen 2008 har haft olika stor inverkan på förändringsarbetet i de olika företagen, men den har definitivt varit en påverkande faktor. Gemensamt för alla företagen i studien är att de anser sig stå bättre rustade inför framtida finansiella kriser. Wallenstam är det företag i undersökningen som påverkades minst av finanskrisen 2008 och är även det företag som gjort minst förändringar av sin ekonomistyrning under perioden 2008-2015. Däremot redovisar empirin att Wallenstam reformerade stora delar av sin ekonomistyrning efter finans- och fastighetskrisen i början på 90-talet, som hade en kraftig påverkan på företaget och dess bransch. Därmed finns det resultat i den här undersökningen som stärker Burns & Scapens (2000) resonemang angående att finansiella kriser och externa chocker är nödvändiga för att driva på förändringsarbetet av ett företags ekonomistyrning.

Det går även att urskilja resultat i undersökningen som påvisar att under finanskrisen 2008-2009 var det enklare för ledarna och cheferna inom företagen i undersökningen att genomföra förändringar av ekonomistyrningen. Det finns tendenser i empirin som tyder på att organisationen blir mer lyhörd och accepterar de förändringar ledningen vill genomföra i samband med finansiella kriser. Tydligast är det hur Biliias CFO Gunnar Blomkvist plötsligt kunde genomföra förändringar gällande organisationsstruktur och nyckeltal som han arbetat för under flera år även innan finanskrisen.

6.2 Paketering av ekonomistyrning

Empirin som presenteras angående förändringsprocessen går i linje med vad Burns & Scapens (2000) beskriver som formell och revolutionär process. I samband med finanskrisen går det att urskilja en formell förändringsprocess i samtliga studiens företag med en tydlig top-down-styrning. Vidare kan det konstateras att förändringen i de undersökta företagen även karaktäriserats av en revolutionär förändringsprocess.

Vad gäller paketering av ekonomistyrningen i samband med och efter finanskrisen 2008-2009 går det att urskilja tre styrmedel varit centrala i förändringsarbetet. För det första fick alla företagen i undersökningen ett mycket större fokus på kassaflöden och likviditet. Det andra är hur ett aktivt arbete med organisationsstrukturen är en del av företagets medvetna ekonomistyrning. Framförallt går det att utläsa hur företagen i studien centraliserar gemensamma funktioner som exempelvis HR-avdelning, finansavdelning och marknadsföring med avseende att effektivisera organisationen och dra nytta av kostnadsfördelar. Den avslutande ekonomistyrningsåtgärden som kan konstateras från empirin är hur företagen mer och mer går åt prognostisering och lämnar budgetering. Dentsply, Greencarrier och Bilia har alla större betoning på prognostisering än budgetering efter finanskrisen 2008. Här är Wallenstam det företaget i undersökningen som sticker ut och håller fast vid en omfattande budgetprocess. Däremot kompletterar Wallenstam sin budget med två prognoser per år. Således kan det argumenteras för att undersökningen påvisar en prognostiseringstrend efter

finansskrisen 2008-2009. Kopplingen mellan kassaflöde och likviditet, aktivt arbete med organisationsstrukturen samt prognostisering är att den här paketeringen bidrar till flexibilitet för att kunna hantera osäkerhet i omvärlden, vilket både Mintzberg (1993) och Chenhall (2003) argumenterar för. Utifrån Malmi & Browns (2008) teorier angående paketering av styrmedel är det däremot enbart kassaflöde och likviditet samt aktivt arbete med organisationsstrukturen som kan inkluderas i författarnas teorier kring paketering. Prognostisering bör snarare ses som ett informationssystem som används för att ge beslutsunderlag, och definieras därmed inte som ett styrmedel enligt Malmi & Brown (2008). Empirin från intervjuerna påvisar dock att prognostisering skulle kunna ses som ett styrmedel. Detta eftersom det aktiva valet att använda prognostisering har ett signalvärde som signalerar att organisationen bör blicka framåt och vara flexibel. Vilket i sin tur styr hur organisationen arbetar. Således anser vi att prognostisering skulle kunna ses som styrmedel snarare än ett informationssystem.

Företagen i undersökningen är verksamma inom fyra olika branscher och slutsatserna som presenteras är drivkrafter och förändringar som kunnat lokaliseras i alla studiens företag. Således kan det alltså argumenteras för att de förändringar av ekonomistyrningen som genomfördes i samband med finansskrisen 2008 och som konkluderas ovan, kan anses vara av generisk karaktär och branschoberoende.

6.3 Framtida forskning

Den här undersökningen har framförallt besvarat vilka faktorer som varit drivande i förändringsarbetet av ekonomistyrningen i samband med finansskrisen 2008 och vilka förändringar som gjordes i paketeringen av ekonomistyrningen. Det har dock uppkommit områden under undersökningens gång där vi anser att det hade varit intressant med framtida forskning:

1. Då intervjuvärderna i vår studie och Van der Stedes (2011) teorier angående vilken effekt regleringar till följd av finansskrisen 2008 fått på ekonomistyrningen skiljer sig åt relativt mycket, anser vi att det vore intressant för framtida forskning att söka svar på hur mycket regleringar faktiskt påverkar ekonomistyrningen.
2. Använder ledningen finansiella kriser till att genomföra förändringar som egentligen inte avser att hantera krisen, men som är av negativ och impopulär karaktär inom organisationen?
3. Att undersöka förändringsprocessen i samband med finansiella kriser är dock en fråga vi inte studerade djupare. Däremot tror vi att det skulle kunna bidra med nya kunskaper och öka förståelsen för varför företag väljer att paketera ekonomistyrningen som de gör under tider av finansiella kriser.

Referenser

Artiklar & Litteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.

Eklund, K. (2009). *Finanskrisen i teori och praktik*. Installationsföreläsning, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Ghuri, P., & Gronhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. (Fourth Edition ed.) FT-Pearson.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Merchant, K. A & Van der Stede, W. A. (2012) *Management Control Systems*. Third Edition, Harlow, Pearson Education Limited.

Mintzberg, H. (1993). The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36, 32-32.

Van der Stede, W. A. (2011). Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections. *European Accounting Review*, 20(4), 605-623.

Internetkällor

Greencarrier. (2015). *Our Group*. Hämtad: 2015-04-215, från <http://greencarrier.se/Default.aspx?tabid=877>

Wallenstam. (2015). *Vår organisation*. Hämtad: 2015-04-29, från <https://www.wallenstam.se/sv/wallenstam/om-oss/var-organisation/>

Företagspublikationer

Astra Tech. *Årsredovisning 2008, 2009 & 2010*. Mölndal: Astra Tech AB

Bilia. *Årsredovisning 2008, 2009, 2010 & 2014*. Göteborg: Bilia AB

Dentsply. *Årsredovisning 2011 & 2013*. Mölndal: Dentsply IH AB

Greencarrier. *Årsredovisning 2008, 2009 & 2010*. Göteborg: Greencarrier AB

Wallenstam. *Årsredovisning 2008, 2009, 2010 & 2014*. Göteborg: Wallenstam AB

Bilaga 1.

Intervjuguide

Information om respondenten

- Respondentens namn och befattning:
- Antal år på företaget och vad nuvarande befattning innebär:
- Yrkes- och utbildningsbakgrund:

Information om företaget

- Kort verksamhetsbeskrivning
- Antal anställda
- Organisationsstruktur

Externa faktorer och omgivningen

- Hur hårt påverkade finanskrisen företaget?
- På vilket sätt påverkade/påverkade inte finanskrisen?
- Vid vilken tidpunkt aktualiserades frågeställningar angående hur finanskrisen skulle hanteras?
- Hur påverkades branschen ni verkar inom av finanskrisen?
- Hur konjunkturkänsligt är (i) företaget och (ii) branschen?
- Vilka faktorer ligger bakom bedömningen av konjunkturkänsligheten?
- Under finanskrisen och tider av osäkerhet i den externa omgivningen. Tenderar ni att i ekonomistyrningen få ett större fokus på vad som sker i omvärlden eller fokuserar ni på den interna verksamheten? På vilket sätt?
- Påverkas/Påverkades företaget av några regleringar till följd av finanskrisen?

Förändringsprocessen

- Har ni några regler eller rutiner (institutionaliserade) som ligger till grund för ekonomistyrningen? När uppstod dessa regler/rutiner?
- Förändring i företagets styrmix - Hur kombinerar företaget styrsystemen resultat-, handlings-, social-, och kulturell styrning?
- Förändring i företagets finansiella styrning - Hur har arbetet med ansvarsenheter, planering och budgetering samt eventuella belöningsystem förändrats?
- Förändring i prestationsmätning - Finansiella kontra icke finansiella prestationsmått.
- Förändring i controllerns och chefernas roller - Centralisering kontra decentralisering av beslutsfattande. Tightare respektive mer fri ekonomistyrning.
- Hur beroende är ekonomistyrningen av den övergripande strategin?
- Hur snabbt inleddes förändringsprocessen med avseende på en ny ekonomistyrning, i förhållande till den tidpunkt då frågor angående hantering av finanskrisen aktualiserades?

Nya erfarenheter och kunskaper till följd av finanskrisen

- Vad har företagsledarna lärt sig av finanskrisen?
- Upplever företagen att de står bättre rustade för att hantera framtida finansiella kriser?
- Går det att lokalisera temporära och permanenta förändringar som uppstod i samband med finanskrisen?
- Har branschen förändrats efter finanskrisen?

Avslutande frågor

Hur ser respondenten på företagets och branschens framtid?