Styrning med rullande prognoser
i kunskaps- och tillverkningsföretag

Handledare:
Anna Glenngård

Författare:
Emmie Freij
Lisa Grundén
Sanna Jaselius
Sammanfattning

Titel: Styrning med rullande prognoser - i kunskaps- och tillverkningsföretag.

Slutseminariedatum: 2 juni 2016

Kurs: FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Emmie Freij, Lisa Grundén och Sanna Jaselius

Handledare: Anna Glenngård

Nyckelord: Rullande prognoser, Ekonomistyrning, Ekonomistyrningssystem som ett paket, Motivationsteori, Kunskapsföretag, Tillverkningsföretag.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att bidra till det rådande kunskapsläget om rullande prognoser genom att undersöka hur dessa fungerar som styrverktyg i praktiken, samt om det finns skillnader i tillämpning av detta styrverktyg i ett kunskapsföretag respektive i ett tillverkningsföretag.


Empiri: Det empiriska materialet består av personliga semistrukturerade intervjuer som har genomförts på två olika företag, ett kunskapsföretag och ett tillverkningsföretag. På de respektive företagen har en koncerncontroller och en chef på lägre nivå intervjuats.

Abstract
Title: Rolling forecasts as Management control - in knowledge-based and manufacturing companies
Seminar date: June 2th, 2016
Course: Bachelor thesis in Business Administration, with focus in Accounting.
Authors: Emmie Freij, Lisa Grundén and Sanna Jaselius
Advisor: Anna Glenngård
Keywords: Rolling forecasts, Management control, Management control system as a package, Motivation theory, Knowledge-based company, Manufacturing company

Purpose: The purpose of this paper is to contribute to the current state of knowledge about rolling forecasts by examining how they function as a management tool in practice, and whether there are differences in the application of this management tool in a knowledge-based company and in a manufacturing company.

Methodology: This bachelor thesis is a qualitative case study. The empirical data is based on semi-standardized personal interviews. The theory section is based on scientific articles and other literature.

Theoretical framework: The theory section begins with a presentation of management control. The budget and its purpose, as well as criticism of the traditional budget are presented. Although the movement Beyond budgeting is presented before we go into the area rolling forecasts. Then we introduce the thesis main theory, that management control systems should be seen as a package of different components, and finally we present the motivation theory.

Empirical foundation: The empirical material consists of personal semi-structured interviews carried out in two different companies, a knowledge-based company and a manufacturing company. A group controller and a lower level manager have been interviewed at the two different companies.

Conclusions: Based on our analysis of how rolling forecasts actually works as a management tool, we have been able to conclude that there are both similarities but also significant differences, when it comes to how manufacturing companies and knowledge-based companies use them. The overall conclusion we can draw from our study is that rolling forecasts work well as control tools, mainly in volatile markets. However, these should be complemented with other management tools such as long-term goals and reward and culture, which are linked to motivation.
Innehållsförteckning

1. Inledning.................................................................................................................. 6
  1.1 Bakgrund............................................................................................................. 6
  1.2 Tidigare forskning............................................................................................. 6
  1.3 Problematisering och frågeställning................................................................. 7
  1.4 Syfte.................................................................................................................... 8
  1.5 Avgränsning....................................................................................................... 8
  1.6 Disposition......................................................................................................... 8

2. Metod....................................................................................................................... 10
  2.1 Inledande kvalitativ metod................................................................................ 10
  2.2 Fallstudier.......................................................................................................... 11
    2.2.1 Val av fall..................................................................................................... 11
    2.2.2 Kunskapsföretag.......................................................................................... 12
    2.2.3 Tillverkningsföretag..................................................................................... 12
    2.2.4 Intervjuer..................................................................................................... 12
  2.3 Trovärldighet........................................................................................................ 14
    2.3.1 Kritik mot kvalitativ forskning................................................................. 14
    2.3.2 Validitet....................................................................................................... 14
    2.3.3 Reliabilitet................................................................................................... 15
    2.3.4 Replikerbarhet............................................................................................ 15

3. Teoretisk referensram............................................................................................ 16
  3.1 Ekonomistyrning................................................................................................ 16
  3.2 Tidigare forskning om budget......................................................................... 16
    3.2.1 Budget och budgetens syfte....................................................................... 16
    3.2.2 Kritik mot den traditionella budgeten.................................................... 17
    3.2.3 Beyond budgeting...................................................................................... 17
  3.3 Tidigare forskning om rullande prognoser.................................................... 18
  3.4 Ekonomistyrningssystem som ett paket........................................................... 18
    3.4.1 Planering...................................................................................................... 19
    3.4.2 Cybernetisk kontroll.................................................................................... 20
    3.4.3 Administrativ kontroll................................................................................ 20
    3.4.4 Kultur.......................................................................................................... 20
    3.4.5 Belöning och kompensation..................................................................... 21
  3.5 Motivationsteori.................................................................................................. 21

4. Empiri....................................................................................................................... 22
  4.1 Axis Communications AB................................................................................... 22
    4.1.1 Planering och cybernetisk kontroll........................................................ 22
    4.1.2 Organisationsstruktur................................................................................ 24
    4.1.3 Kultur och belöning.................................................................................... 24
    4.1.4 För- och nackdelar med rullande prognoser........................................... 25
  4.2 Höganäs AB......................................................................................................... 25
    4.2.1 Planering och cybernetisk kontroll........................................................... 26
    4.2.2 Organisationsstrukturan............................................................................ 27
    4.2.3 Kultur och belöning................................................................................... 27
    4.2.4 För- och nackdelar med rullande prognoser........................................... 28

5. Analys...................................................................................................................... 29
  5.1 Planering............................................................................................................. 29
  5.2 Cybernetisk kontroll.......................................................................................... 30
  5.3 Administrativ kontroll....................................................................................... 32
  5.4 Kultur................................................................................................................. 33
1. Inledning


1.1 Bakgrund


1.2 Tidigare forskning


1.3 Problematisering och frågeställning
Under de år som gått sedan Beyond budgeting rörelsen tog fart har en hel del skrivits om rullande prognoser. Då de flesta företag tidigare har använt sig av en traditionell budget innan de gick över till rullande prognoser har fokus i många tidigare studier legat på att jämföra just skillnaderna mellan dessa olika styrningssätt, och vi har därför valt att inte lägga vårt fokus där. Istället har vi riktat in oss på det kunskapsgap som finns gällande hur rullande prognoser faktiskt fungerar och används i praktiken. Trots den tid som gått sedan företag började använda sig av rullande prognoser har förhållandevis få empiriska studier gjorts inom området, om hur det ser ut i företag efter införandet av dessa. Vår intention med denna uppsats är att bidra till överbyggandet av detta kunskapsgap. För att förstå hur rullande prognoser i praktiken fungerar som styrverktyg har vi valt att titta närmare på två olika typer av företag, dels för att få en bredare förståelse och dels för att kunna jämföra och se om, och i så fall hur, användandet skiljer sig åt dem emellan. De två typer av företag vi har valt att studera är kunskapsföretag och tillverkningsföretag.
Uttifran överstående problemdiskussion har vi kommit fram till följande arbetsfrågor:

- Hur fungerar rullande prognoser i praktiken?
- Hur kan rullande prognoser användas som styrverktyg?
- Finns det någon skillnad i hur rullande prognoser fungerar som styrverktyg i olika typer av företag, såsom i kunskapsföretag och tillverkningsföretag?

Uppsatsens frågeställning är, till följd av ovanstående problemdiskussion och arbetsfrågor, följande:

_Hur fungerar styrning med rullande prognoser i kunskapsföretag respektive i tillverkningsföretag?_

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att bidra till det rådande kunskapsläget om rullande prognoser genom att undersöka hur dessa fungerar som styrverktyg i praktiken, samt om det finns skillnader i tillämpning av detta styrverktyg i ett kunskapsföretag respektive i ett tillverkningsföretag.

1.5 Avgränsning

Eftersom detta är en fallstudie av två olika företag kommer vi att göra en mer djupgående analys av dessa, än vad vi skulle haft möjlighet att göra vid ett större urval. Studien tar ett nationellt perspektiv, vilket innebär att vi kommer att fokusera på ekonomistyrningen i de av koncernernas enheter som verkar i Sverige. Vi kommer även avgränsa oss till att titta på det interna perspektivet när det gäller företagets styrning, samt bortse från andra styrverktyg än rullande prognoser. Fokus kommer därför att ligga på en djupare analys av styrverktyget rullande prognoser.

1.6 Disposition
Nedan följer en enkel överblick av uppsatsens disposition.

**Kapitel 2 - Metod:** I det här kapitlet redogör vi för hur vi går tillväga vid arbetet med denna kvalitativa fallstudie, motiverar varför fallstudie är den mest lämpliga undersökningsmetoden för studien samt presenterar våra använda källor. Därefter motiveras val av fallföretag, intervjupersoner samt teorier. Innebörden av termerna kunskapsföretag och tillverkningsföretag redogörs också tydligt och kapitlet avslutas sedan med en analys av studiens trovärdighet. Allt detta görs för att vi därefter ska kunna besvara uppsatsens syfte.

**Kapitel 3 - Teori:** Kapitlet börjar med en introduktion av ekonomistyrning i allmänhet och sedan presenteras den traditionella budgeten och dess syfte samt kritik mot detta. Beyond budgeting rörelsen förklaras också, som i sin tur leder oss in på rullande prognoser. Därefter presenteras uppsatsens huvudteori om att ekonomistyrningssystem bör ses som ett paket av olika komponenter. Kapitlet avslutas med att Herzbergs motivationsteori Tvåfaktorteorin förklaras. Dessa teorier ligger till grund för att vi ska kunna bidra till det rådande
kunskapsläget inom området styrning med rullande prognoser i tillverkningsföretag och kunskapsföretag.

Kapitel 4 - Empiri: I fjärde kapitlet presenteras det empiriska materialet. Intervjuerna har genomförts med ett kunskapsföretag och ett tillverkningsföretag där vi har varit i kontakt med en koncerncontroller och en avdelningschef på de båda respektive företagen. Fallföretagen presenteras i alfabetisk ordning och uppbyggnaden av empirin följer samma struktur som uppsatsens huvudteori med ett tillägg av de för- och nackdelar som finns med rullande prognoser.

Kapitel 5 - Analys: I kapitlet studeras och analyseras fallföretagens användning av rullande prognoser utifrån kategorierna planering, cybernetisk kontroll, administrativ kontroll, kultur samt belöning, kompensation och motivation.

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för hur tillvägagångssättet vid den kvalitativa fallstudien sett ut, motiverar varför fallstudie är den mest lämpliga undersökningsmetoden samt presenterar de använda källorna. Därefter motiveras val av fallföretag, intervjupersoner samt teorier. Innebörden av termerna kunskapsföretag och tillverkningsföretag redogörs också tydligt och slutligen avslutas kapitlet med en analys av studiens trovärdighet. Allt detta görs för att vi sedan ska kunna besvara uppsatsens syfte.

2.1 Inledande kvalitativ metod

Utifrån de aktuella arbetsfrågorna har uppsatsens huvudsakliga nyckelsökord varit rullande prognoser. Kontinuerligt genom hela uppsatsprocessen har arbetet dokumenterats, till exempel har de sökord samt databaser som använts skrivits ned (se bilaga 1). Den här dokumentationen har bidragit till en bra överblick inom vilka områden information har sökts, och bidrar även till att läsaren kan värdera både den data som använts och studiens tillförlitlighet.

Uppsatsen är en kvalitativ studie, vilket innebär att det är en studie där man fokuserar mer på ord än på siffror både vid insamling och analys av information. En kvalitativ studie innebär oftast att man strävar efter att skapa en relation med de personer eller företag som studeras, för att därmed kunna se situationen ur deras perspektiv (Lundahl & Skärvad, 1999). Detta är något som har tillämpats under de genomförda intervjuerna, vilket innebär att uppsatsen blivit till en kvalitativ fallstudie där fokus ligger på djup snarare än på bredd.

Denna kvalitativa studie är interpretativistisk, vilket innebär att vi har tolkat vad intervjupersonerna har sagt, det vill säga hur något ser ut att vara. Även om verkligheten är oberoende så måste den alltid i alla situationer tolkas av människor, vilket leder till att verkligheten får olika perspektiv och det är detta som benämns för interpretativism. Trots att vi i vår studie har försökt att vara så neutrala som möjligt är det ofrånkomligt att analysen inte blir helt objektiv eftersom den formas efter våra värderingar. Även vid intervjuerna påverkar både vi och intervjupersonerna varandra utan att vi tänker på det (SBU, 2014).

ekonomistyrningssystem har vi valt att använda den som utgångspunkt för att kunna generera en så heltäckande bild som möjligt.


Empirin har samlats in genom både primärdata och sekundärdatal. Primärdatan utgörs av information som vi själva samlat in via intervjuer, medan sekundärdata är information som redan existerar och som har samlats in av någon annan tidigare (Lundahl & Skärvad, 1999). Den metod som använts vid insamlingen av primärdata är personliga intervjuer med lämpliga företagsrepresentanter. Sekundärdämmen har bestått av befintlig litteratur i form av främst vetenskapliga artiklar och böcker. För att säkerställa att de använda sekundärdämmen håller hög kvalitet har dessa i så stor utsträckning som möjlig utgjorts av artiklar som är peer reviewed.

2.2 Fallstudier
Fallstudier är en typ av samhällsvetenskaplig metod vilken strävar efter att skapa en förståelse rörande komplicerade sociala företeelser. Frågeställningar som svarar på frågor om vilka, vad, hur många och så vidare kan oftast besvaras med hjälp av en survey eller källforskning, medan frågor rörande hur och varför saker sker är mer svår förklarade. Då kan istället fallstudier, såväl som experiment eller historiskt inriktade studier, passa. Vad som skiljer dessa tre åt, och vad som bestämmer vilken som är mest lämplig, är sedan graden av kontroll samt om frågan avser en aktuell situation eller ej. Fallstudier är oftast den metod som väljs när man vill undersöka en aktuell situation som man inte har kontroll över (Yin, 2007). Eftersom syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag använder rullande prognoser som styrverktyg i praktiken blir fallstudie därför den metod som passar bäst, just eftersom det rör sig om en aktuell situation vilken vi inte har någon kontroll över.

2.2.1 Val av fall
När det gäller val av fallföretag har vi avgränsat oss till kunskapsföretag (se avsnitt 2.2.2) och tillverkningsföretag (se avsnitt 2.2.3) som under en längre tid har använt sig av rullande prognoser. För att få en mer rättvisande bild när det gäller jämförelsen av de två fallföretagen har endast stora företag valts ut som fallföretag. Definitionen av stora företag finner vi i årsredovisningslagen (SFS 1995:1554), vilket innebär att de ska ha fler än 50 anställda, ha en balansomslutning på mer än 40 miljoner kronor samt en nettoomsättning som överstiger 80
miljoner kronor. Om ett företag uppfyller minst ett av kraven ovan räknas det som ett stort företag.

Urvalstekniken som har använts vid val av intervjuupprichter är ett strategiskt urval, även kallat målinriktat urval. Det innebär att man väljer ut intervjuupprichter som innehar den specifika erfarenhet man är intresserad av (Bryman & Bell, 2013). I det här fallet handlar det om koncerncontrollers i två olika företag som besitter kunskap och erfarenhet om hur arbetet med rullande prognoser går till, samt avdelningschefer på lägre nivå inom företaget som kan beskriva hur de upplever situationen.

Då vi i vårt arbete ville titta närmare på skillnaden i styrning med rullande prognoser mellan ett tillverkningsföretag och ett kunskapsföretag, föll valet på Höganäs AB och Axis Communications AB, efter att vi fått fram information om att de använder sig av rullande prognoser. Axis Communications, som framöver kommer att benämnts som Axis, representerar ett typiskt kunskapsföretag i dagens IT-samhälle och Höganäs passar in i definitionen för ett tillverkningsföretag.

2.2.2 Kunskapsföretag

2.2.3 Tillverkningsföretag

2.2.4 Intervjuer
Uppsatsens primärdatabestår av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att vi på förhand har bestämt vissa frågor som ska ställas, men att uppföljningsfrågor även använts för att få en

Intervjupersonerna har främst varit koncerncontrollers med motivering att de besitter kunskap om företagets ekonomistyrningssystem. Vi har även intervjuat avdelningschefer på lägre nivå inom de båda företagen, för att få en inblick i hur styrningen faktiskt fungerar och upplevs på en lägre nivå i företaget. Intervjuerna har genomförts på respondenternas arbetsplatser på grund av bekvämlighetsskäl för respondenterna samt för att de ska känna sig mer bekväma med intervju situationen. Respondenterna har i förväg via telefon kontakt fått information om vår frågeställning samt via email fått tillgång till flera av huvudfrågorna inför intervjun. På så sätt har respondenterna haft goda möjligheter att förbereda sig samt haft tid att reflektera över frågorna innan intervjuerna.

Vi har intervjuat följande personer:

### Axis Communications AB

<table>
<thead>
<tr>
<th>Namn</th>
<th>Roll och Avdelning</th>
<th>Datum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rickard Dahlooth</td>
<td>Director and Head of Business Control</td>
<td>2016-04-19</td>
</tr>
<tr>
<td>Anders Hansson</td>
<td>Engineering Manager inom New Business</td>
<td>2016-04-28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Höganäs AB

<table>
<thead>
<tr>
<th>Namn</th>
<th>Roll och Avdelning</th>
<th>Datum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bengt Vernerson</td>
<td>Senior Group Business Controller</td>
<td>2016-04-27</td>
</tr>
<tr>
<td>Rose-Marie Yttergren</td>
<td>Utvecklingsansvarig inom Global Development</td>
<td>2016-05-19</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Intervjuerna med de båda koncerncontrollers pågick i cirka två timmar, medan intervjuerna med avdelningscheferna pågick i drygt 40 minuter. För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna samt för att säkerställa att alla frågorna besvarades delades arbetet upp mellan gruppmedlemmarna; en person höll i själva samtalen, en förde anteckningar och en checkade av från en lista med frågor som ansågs vara viktiga att få besvarade. För att komplettera detta och för att ge oss möjlighet att senare reda ut eventuella oklarheter så spelades intervjuerna även in. Vi har fått samtliga intervjupersoners godkännande om att både spela in intervjuerna och för att använda deras efterslam i uppsatsen. För att kunna besvara frågeställningen ställdes frågor inom områdena styrverktyg, planering, organisationsstruktur, rullande prognoser, företagskultur, motivation samt belöning och kompensation (se kapitel 3).
Vi har använt oss av två olika intervjuhallar, en för koncerncontrollererna och en för undercheferna inom respektive företag (se bilaga 2).

Då studien baserats på personliga intervjuer har det varit nödvändigt att lita på intervjuersonernas svar. Dock har vi samtidigt varit noga med att ha ett kritiskt förhållningssätt till den data som samlats in. Som komplement till intervjuerna har ett dokument med intervjufrågor bifogats för att öka uppsatsens trovärdighet (se bilaga 2).

2.3 Trovärdighet


Enligt Yin (2007) har fallstudier fått mycket kritik om att inte vara tillräckligt vetenskapliga, och därför inte trovärdiga. Han betonar därför viken av ett noggrant arbetssätt, både gällande förarbete, genomförande och rapportskrivning, och det har funnits en strävan genom hela uppsatsarbetet att följa hans direktiv. Ett av dessa är viken av att utforma ett protokoll för fallstudien för att öka reliabiliteten, vilket har gjorts och finns bifogat (se bilaga 3).

2.3.1 Kritik mot kvalitativ forskning


2.3.2 Validitet

2.3.3 Reliabilitet
Reliabilitet handlar om tillförlitlighet, det vill säga ifall resultaten från en undersökning blir de samma om undersökningen upprepas, eller om det påverkas av tillfälliga faktorer. Om undersökningen genomförs flera gånger och resultatet blir detsamma betyder det att studien har hög reliabilitet. För att hög reliabilitet ska uppnås måste metoden vara helt oberoende av vem som gör undersökningen (Bryman & Bell, 2013).

Eftersom uppsatsen har baserats på personliga intervjuer är det svårt att säkerställa hög reliabilitet, vilket beror på att det alltid finns en underliggande risk att de som intervjuar gör sina egna tolkningar av svaren. För att öka reliabiliteten har intervjuerna spelats in på band för att få en mer korrekt tolkning av intervjuernas svar. Det finns inte möjlighet att styra över datans tillförlitlighet när det gäller bland annat mätningens exakthet samt pålitlighet, men däremot kan vi reflektera över den för att ha möjligheter att öka dess tillförlitlighet.

Ett verktyg för att öka reliabiliteten vid en fallstudie är att utforma ett protokoll tidigt i processen, innan själva fallstudien genomförs. Det här protokollet för fallstudien ger en tydlig bild av vad som är syftet med fallstudien och hur den skall genomföras, och dessutom utgör den ett stöd för processen vid flerfallsstudier. Slutligen ger protokollet fallstudien en större replikerbarhet (se avsnitt 2.3.4) genom det utgör en tydlig mall som andra kan följa (Yin, 2007).

2.3.4 Replikerbarhet
Replikerbarhet handlar om till hur stor grad en studie kan upprepas. Detta är dock något som kan vara svårt vid kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013). Om samma intervjuerperson får samma fråga som tidigare är dock sannolikheten stor att samma svar levereras.
3. Teoretisk referensram


3.1 Ekonomistyrning


3.2 Tidigare forskning om budget

3.2.1 Budget och budgetens syfte

samma ställa en komplett budget för ett företag benämns som budgetering (Ax, Johansson & Kullvén, 2009).

3.2.2 Kritik mot den traditionella budgeten

3.2.3 Beyond budgeting
3.3 Tidigare forskning om rullande prognoser


Att använda sig av rullande prognoser har på senare tid blivit allt mer vanligt för företag. En anledning till detta, menar den svenska ekonomistyrningsexpernten Nils-Göran Olve, är att företag vill ha en mer flexibel styrning när de verkar i en omvärld som snabbt förändras. När kraven på planering och uppföljning ökar samtidigt som företagets verksamhet ständigt förändras, väljer företag att gå över till rullande prognoser (Wallström, 2013).

3.4 Ekonomistyrningssystem som ett paket


<table>
<thead>
<tr>
<th>Cultural Controls</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Clans</td>
</tr>
<tr>
<td>Planning</td>
</tr>
<tr>
<td>Administrative Controls</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 1. Ekonomistyrningssystem som ett paket (Malmi & Brown, 2008 s. 291)


3.4.1 Planering

företagets prestation, eftersom de anställda då blir medvetna om vilka mål företaget strävar mot samt vilket beteende som förväntas av dem för att kunna nå dessa mål.

3.4.2 Cybernetisk kontroll

3.4.3Administrativ kontroll

3.4.4 Kultur
företagets värderingar efter att ha fått dem förklarade för sig. Ett företags kärnvärden är ett typiskt exempel på hur värderingar fungerar som styrverktyg av kulturen i ett företag.

3.4.5 Belöning och kompensation
Belönings- och kompensationssystem finns till för att motivera och förbättra de anställdas prestationer genom att skapa kongruens mellan individens och företagets mål. Tanken bakom det här är att personer som blir motiverade och belönade anstränger sig mer än personer som inte blir det. Belöningar kan vara både yttre och inre, där de yttre ofta består av monetära belöningar medan de inre kan vara i form av till exempel kompetensutveckling eller ett stimulerande arbetsklimat (Malmi & Brown, 2008).

3.5 Motivationsteori
4. Empiri
I det här kapitlet presenteras det empiriska materialet. Intervjuerna har genomförts med ett kunskapsföretag och ett tillverkningsföretag, där vi har varit i kontakt med en koncerncontroller och en avdelningschef på de båda respektive företagen. Fallföretagen presenteras i alfabetisk ordning och uppbyggnaden av empirin följer samma struktur som uppsatsens huvudteori, med ett tillägg av de för- och nackdelar som finns med rullande prognoser.

4.1 Axis Communications AB

4.1.1 Planering och cybernetisk kontroll

22
Man använder sig även av ett hjälpverktyg i form av ett dataprogram vid framtagningen av prognoser, vilket till viss del ser på hur historiken sett ut.


Enligt Dahlroth (intervju, 19 april 2016) har cheferna för varje kostnadsställe, trots den hierarki som finns inom Axis, stora friheter att själva bestämma vad deras enhet ska fokusera på. Prognosen de lämnar in till sina högre chefer skulle även kunna beskrivas som en önskelista för vad de vill åstadkomma, och sedan är det ledningens uppgift att se vad som är möjligt och vad som faktiskt behövs göras. Genom att bestämma vilka enheter som ska få satsa respektive måste hålla tillbaka kan ledningen använda prognoserna för att se till så att hela företaget gemensamt växer åt samma håll. För alla projekt som cheferna vill genomföra måste de därför kunna presentera en plan för kostnader och intäkter, och denna projektplans måste sedan bli godkänd av en styrelsegrupp innan projektet kan bli verklighet. Vid framtagningen av de rullande prognoserna undersöker man både konkurrenternas styrkor och svagheter samt hur marknadssituationen ser ut för att kunna satsa på rätt saker. Enligt Dahlroth är det kritiskt att det högre styret går in och styr lite vad som faktiskt ska produceras eftersom; “Du ska helst tillverka något som kunder vill ha, inte bara för att teknikerna tycker att det är skithäftigt att göra en superkamera som ska iväg till Mars”.

skickar vidare den till sin chef, som sedan i sin tur lämnar in en prognos för hela New business till ledningen. Längs med denna väg upptåt i hierarkin händer det att smådetaljer i prognosen ändras, men om det blir några stora förändringar inkluderas Hansson i en diskussion om det först. Eftersom New business fokuserar så mycket på innovation och framtagning av nya produkter är det svårt för avdelningen att veta hur framtidens kommer att se ut, och därför kan mycket oförutsägbart ske under den halvårsperiod som är mellan varje prognos. Uppföljning sker därför kontinuerlig under året, så om man upptäcker att något gått fel eller att mer resurser behövs kan medarbetarna gå till sin chef och diskutera det, och oftast är det inget problem att ändra riktning eller att få mer resurser.

4.1.2 Organisationsstruktur
Axis som organisation har en pyramidstruktur där det på vissa ställen finns många olika nivåer, och som följd av detta finns det en tydlig hierarki inom företaget. Dock är den här hierarkin ganska lös då organisationen ofta snarare beter sig som om den vore platt, till exempel genom att beslutstiden i regel är kort och att de anställda har stora friheter. Företaget är uppbyggt av sju olika enheter, vilka omfattar drift, marknad, finans, IT, personal, New business, produktion samt forskning och utveckling. Dessa huvudenheter är sedan uppdelat i mindre enheter, vilka i sin tur bryts ned till kostnadsställen (Dahlroth, intervju, 19 april 2016).

4.1.3 Kult och belöning
arbetsuppgifter på samma sätt som i vissa andra företag, och eftersom de själva måste förhandla till sig sina projekt blir medarbetarna mer engagerade i vad de gör.

Axis har tre kärnvärden som ska genomsyra hela verksamheten, vilka är ”Think big, Act as one och Always open”. Dessa kärnvärden syftar dels till att uppmuntra till kreativitet, men även till att få alla i företaget att gemensamt jobba mot samma mål (Axis Communications AB, 2015; Dahlroth, intervju, 19 april 2016). För att förstöka detta är bonusen baserad på hela företagets tillväxt och vinst istället för på hur de enskilda avdelningarna har presterat (Dahlroth, intervju, 19 april 2016). Dock anser Hansson (intervju, 28 april 2016) att det inte är bonusen som utgör den främsta motivationen för medarbetarna, utan att det mer handlar om chanserna att utvecklas och avancerar inom företaget. Prognoserna påverkar dessutom motivationen, speciellt inom New business, eftersom de visar hur det går för hela företaget, och visar att trots att just den avdelningen inte drar in några pengar så gör företaget som helhet det. Hansson förklarar det så här; ”Det gör rätt stor skillnad, framförallt om man jobbar i en tidig fas. Det är väldigt mycket utveckling utan att man ser att det kommer in några pengar någonstans, och då har prognoserna jätte mycket betydelse [för motivationen]”.

4.1.4 För- och nackdelar med rullande prognoser

En av fördelarna med att jobba efter rullande prognoser är enligt Dahlroth (intervju, 19 april 2016) att det innebär en trygghet för cheferna i och med att prognoserna ger en bild av vilka resurser de har att röra sig med. Samtidigt medför prognoserna även en flexibilitet genom att resurser kan omallokeras vid behov, så även om ett projekt har fått 50 miljoner kronor i prognosen är det oftast inte något större problem om det skulle visa sig att 60 miljoner kronor behövs för att genomföra det. En nackdel med prognoserna är istället att eftersom de utformas av chefer på olika nivåer i företaget påverkas de av sin skapare. Vissa chefer trivs med att ge sig själv en utmaning och sätter en mer svåruppnåelig prognos än andra som tycker om att lägga sina mål på en säkrare nivå. Det är därför viktigt att ledningen inte litar blint på prognoserna utan har ett kritiskt tillvägagångssätt när de ska sättas, samt att uppföljning av prognoserna sker löpande.

4.2 Höganäs AB

4.2.1 Planering och cybernetisk kontroll


Eftersom arbetet med prognoserna kräver mindre tid än de traditionella budgetarna har Höganäs istället kunnat satsa på att ge verksamhetsstyrningen en högre kvalitet, enligt Vernerson (intervju, 27 april 2016). Avvikelsen från prognoserna resulterar inte i några konsekvenser, vilket har resulterat i färre interna konflikter i företaget. Även pricksäkerheten upplevs ha blivit bättre med prognoserna jämfört med budgeten, vilket till stor del anses hänga ihop med att man kan justera kommande prognos i takt med förändringar i

4.2.2 Organisationsstruktur


4.2.3 Kultur och belöning

(intervju, 27 april 2016) och Yttergren (intervju, 19 maj 2016) upplever att de som arbetar med de rullande prognoserna har ett bättre grepp om vad som sker i företaget, och att arbetet med dem även leder till att de anställda involveras mer i företagets utveckling och därför är mer motiverade att prestera väl.

4.2.4 För- och nackdelar med rullande prognoser

5. Analys

I det här kapitlet analyseras fallföretagens användning av rullande prognoser utifrån kategorierna planering, cybernetisk kontroll, administrativ kontroll, kultur samt belöning, kompensation och motivation.

5.1 Planering


På både Axis och Höganäs är det primära syftet med all planering att ge en vägriktning och medvetenhet om hur framtiden kommer att se ut för företaget. Flera forskare visar just på att rullande prognoser fyller en viktig funktion i företag där behovet av planering är stort, eftersom planeringshorisonten alltid är minst ett år framåt i tiden (Hope & Fraser, 2003; Wallström, 2013; Zeller & Metzger, 2013). Den långsiktiga planeringen ser mer eller mindre likadan ut hos de båda företagen i och med att de dels har mål som sträcker sig tre år framåt i tiden och dels mål som är mer långsiktiga. Varken Axis eller Höganäs kallar egentligen sina treårsmål för just mål, utan istället benämns de tornados respektive strategier, men trots det verkar syftet ändå vara det samma; att ge en mer övergripande bild av på vilket sätt företaget strävar efter att växa under perioden. För Axis kan tornados till exempel ha att göra med att uppskatta hur mycket personalstyrkan behöver växa och hur mycket yta företaget och dess avdelningar kommer att behöva i framtiden. Höganäs strategier handlar på liknande vis främst om hur de ska jobba under de kommande tre åren för att så småningom nå de mer långsiktiga målen.

Handlingsplaner i form av prognoser uppfyller även den samma funktion hos de båda företagen, nämligen att ge en bild av hur planen för de kommande 12 månaderna ser ut. Dock skiller sig arbetet med och inställningen till prognoserna åt mellan Axis och Höganäs. Förutom de två större prognoserna som Axis gör varje år jobbar man även med en mindre typ av prognos som säljcheferna sätter varje månad och vars syfte är att sätta press på avdelningarna för att få dem att prestera bättre. Eftersom man på Axis jobbar mycket med både själva framtagningen av prognoserna och med att faktiskt leva upp till dem kan företaget styras av prognoserna i högre grad än Höganäs. På Höganäs är prognoserna främsta syfte att, likt målen, ge en bild av hur framtiden kommer att se ut med bland annat förändringar i valutakurser och metallpriser. Istället styr företaget snarare med sina targets, vilka påminner
om en förenklad traditionell budget då de sätts en gång om året och innehåller tydliga mål som medarbetarna ska leva upp till. Höganäs har dessutom en bonus som är kopplad till targets och på grund av det följs dessa upp hårdare än Axis prognoser.

Eftersom de högst uppsatta cheferna i de båda företagen är de som godkänner och sätter de slutgiltiga prognoserna, och även targets för Höganäs del, kan dessa användas för att styra de anställdas produktivitet, beteende och nivå av ansträngning. Det här kan till exempel göras genom att de högre cheferna bestämmer vad som ska satts på och på så vis styr vilka typer av aktiviteter som kommer att domineras, och därmed se till så att hela företaget växer åt samma håll. På Axis, och även till viss del på Höganäs, ingår det i framtagningen av prognoserna att cheferna på de olika nivåerna ser över, sammanställer och godkänner sina underchefers prognoser innan de skickas vidare upp i företaget. Tack vare det här kan cheferna på de olika nivåerna påverka vilket beteende och ansträngning som anställda har, till exempel som när ingenjörernas chefer ser till så att de inte drar iväg åt fel håll utan fokuserar på vad marknaden faktiskt vill ha. Men trots att även chefer på lägre nivåer alltså kan påverka sina underchefer är det dock som sagt de högsta cheferna som sätter de slutgiltiga prognoserna, och därför har den yttersta makten att styra företaget.

Som anställd på Axis måste man egentligen inte leva upp till prognoserna, men trots det uppfattar vi det som att det ändå är något som man strävar efter att lyckas med. Det här tror vi kan ha att göra med det faktum att medarbetarna på Axis själva får vara med och påverka vad de ska jobba med. Man skulle kunna se det som att Axis tack vare den här metoden att låta de anställda sätta sina egna mål kan påverka och styra nivån av ansträngning hos dem. På Höganäs styr man som sagt främst med targets och den bonus som är kopplad till dessa. Genom att medarbetarna måste nå upp till sina targets för att få sin bonus kan företaget genom dessa targets kontrollera de anställdas beteende och produktivitet.

5.2 Cybernetisk kontroll


Axis och Höganäs finansiella styverktyg är enkla att mäta kvantitativt eftersom de båda företagen har välfungerande datatryg. Under intervjuerna betonade både Dahlroth och

att Höganäs helt bör överge sitt arbete med targets och istället fokusera fullt ut på prognoserna. Då de anställda är vana vid att arbeta efter targets och ha bonusen baserat på dem, krävs det dock att Höganäs så hittar ett nytt system som fungerar bra som grund för bonus men samtidigt motverkar att manipulation med siffrorna sker.

Ett icke-finansiellt verktyg som Höganäs använder sig av för cybernetisk kontroll är personalundersökningar. Som tidigare nämnts så handlar ekonomistyrning om att företag sätter upp både finansiella och icke-finansiella mål som ska uppnås (Lindvall, 2001), så det är viktigt att betydelsen av icke-finansiella styrverktyg inte förringas. Dessa personalundersökningar är också kvantitativt mätbara i form av information från datasystem, där det har visat sig att de anställda är benägna att rekommendera Höganäs som arbetsgivare. Då alla företag vill ses som en attraktiv arbetsgivare antar vi att Höganäs har som mål att de anställda ska vara nöjda, både för att de ska lyckas behålla kompetensen i företaget och för att kunna rekrytera ny personal framgångsrikt.


5.3 Administrativ kontroll


5.4 Kultur


5.5 Belöning och kompensation


Genom arbetet med de rullande prognoserna kan medarbetarna på Axis till en relativt stor utsträckning vara med och påverka vad de arbetar med, vilket vi tror inte bara skapar en stark ansvarskänsla utan även bidrar till att de upplever att de har stimulerande arbetsuppgifter. För att få ett projektförslag att gå igenom krävs till exempel ett visst förarbete, i och med att man bland annat måste kunna räkna ut ungefär hur stora kostnaderna kommer att bli. Tack vare detta blir förmodligen de anställda mer engagerade i sitt arbete, och de bör även känna ett ansvar att presterar väl då de själva har varit delaktiga sedan start. Att arbetet med att ta fram prognoserna dessutom börjar på de lägre chefsnivåerna inom både Axis och Höganäs tror vi bidrar till att en ökad ansvarskänsla och motivation sprids långt ner i organisationerna. På båda fallföretagen finns det vidare stora utvecklingsmöjligheter för de anställda i form av
både kompetensutveckling och avancemang internt. Just möjligheter till kompetensutveckling på Höganäs är något som Yttergren framhåver som starkt motiverande, och Hansson menar att det är motiverande för de anställda på Axis att de kan avancera och utvecklas inom företaget. Genom att det inom Axis är fullt accepterat att göra fel finns det också en nära koppling till utvecklingsmöjligheter, eftersom medarbetarna får en chans att utvecklas genom att de kan lära sig av sina misstag.

Då Axis är ett kunskapsföretag som dels fokuserar mycket på innovation och dels på att vara personalorganisation arbetar ledningen följaktligen mycket med att skapa målkongruens mellan de anställda och företaget som helhet. Framförallt sker detta med hjälp av motivationsfaktorn erkännande eftersom företaget uppmärksammar och belönar just innovativa initiativ och idéer med glass och tårta, samt håller en årlig middag för de medarbetare som gjort patentansökningar. Det här motiverar inte bara de anställda att prestera bättre, utan det hjälper även Axis att utvecklas, eftersom det är företaget som kan utnyttja patenten och idéerna. Det här står kontrast till Höganäs som är ett tillverkningsföretag vars fokus istället ligger på lönsamheten inom organisationen. För att skapa kongruens mellan företagets och de anställdas mål använder Höganäs sig av en hygienfaktor i form av lön, vilken ligger på en hög nivå och dessutom delvis består av en monetär bonus. Denna bonus är dels baserad på hur väl koncernen som helhet har presterat och dels på hur väl man som anställd uppfyller sina tagets, vilket i förläningen även det påverkar företagets lönsamhet. Med andra ord belönas de anställda när företaget går bra, vilket skapar incitament för dem att prestera väl, och på så vis skapas målkongruens mellan dem och företaget.

Sammanfattningsvis kan vi se att Axis framförallt använder sig av olika motivationsfaktorer för att belöna och kompensera sin personal, medan Höganäs till större del fokuserar på hygienfaktorer. Denna skillnad kommer troligtvis från det faktum att Höganäs inte lika aktivt jobbar med inre belöningar som Axis, vilket kan vara en följd av att de är olika typer av företag. Slutligen kan vi även konstatera att eftersom användandet av rullande prognoser främst påverkar arbetet, och inte arbetsplatsen, kan de framförallt påverka och kopplas till motivationsfaktorer.
6. Slutsats & avslutande diskussion

I följande kapitel presenteras de slutsatser som vi kommit fram till, utifrån vår frågeställning, under arbetet med denna uppsats. I kapitlet presenteras även det slutgiltiga bidrag som denna uppsats har tillfört till det rådande kunskapsläget inom styrning med rullande prognoser i tillverkningsföretag respektive i kunskapsföretag. Avslutningsvis följer en avslutande diskussion samt förslag till fortsatt forskning inom området lämnas.

6.1 Hur fungerar styrning med rullande prognoser i kunskapsföretag respektive i tillverkningsföretag?

Det kunskapsbidrag vår uppsats har tillfört när det gäller styrning med rullande prognoser är att belysa att det finns många likheter, men även tydliga skillnader, när det kommer till hur tillverkningsföretag och kunskapsföretag använder sig av dem. Den övergripande slutsatsen vi kan dra utifrån vår studie är att rullande prognoser fungerar bra som styrverktyg, främst på instabila marknader. Dock bör dessa kompletteras med andra styrverktyg som till exempel långsiktiga mål samt belöning och kultur, som kryter an till motivation.

I arbetet med att komma fram till den ovan nämnda slutsatsen har vi utgått från våra tre arbetsfrågor, vilka är;

- Hur fungerar rullande prognoser i verkligheten?
- Hur kan rullande prognoser användas som styrverktyg?
- Finns det någon skillnad i hur rullande prognoser fungerar som styrverktyg i olika typer av företag, som i kunskapsföretag och tillverkningsföretag?

Då båda fallföretagen tydligt passar in på uppsatsens definitioner av tillverkningsföretag respektive kunskapsföretag, antar vi att de slutsatser vi har kommit fram till i stor sett är generaliserbara för dessa två typer av företag i Sverige. Utifrån vår analys om hur rullande prognoser faktiskt fungerar som styrverktyg kan vi därför dra slutsatsen att det både finns skillnader och likheter i hur prognoserna används i olika typer av företag. Den tydligaste likheten vi har identifierat är att de rullande prognoserna kan utgöra en stor hjälp för företag som agerar på en instabil marknad, något som båda fallföretagen gör. Det här beror dels på att de rullande prognoserna upprättas oftare än en traditionell budget, och dels att de har en konstant längre tidshorisont. Utifrån vår analys kan vi därför dra slutsatsen att rullande prognoser fungerar väl just för företag som agerar på en föränderlig marknad. Båda fallföretagen jobbar dessutom på mer eller mindre samma sätt med sin långsiktiga planering och strategi, vilket tyder på att företag kan behöva använda sig av dessa två kompletterande verktyg för att prognoserna ska fungera optimalt. En gemensam konsekvens av de rullande prognoserna verkar vidare vara att de har bidragit till en förbättrad kommunikation inom företaget, bättre samarbete mellan de olika avdelningarna och i hierarkin, samt att de har lett till både en öppnare och plattare organisation. Utifrån vår studie har vi sett att detta med stor sannolikhet kan vara ett resultat av att framställningen av de rullande prognoserna sker flera gånger om året samtidigt som att det krävs att de olika avdelningarna tar hänsyn till och samarbetar med varandra för att ta fram prognoserna. Vi har även kommit fram till att
användandet av rullande prognoser tenderar att öka flexibiliteten inom företag, då det inte finns något verkligt krav att leva upp till dem, samtidigt som det medför en risk att vissa medarbetare inte tar dem tillräckligt seriöst. Baserat på resultatet av vår fallstudie kan vi även dra slutsatsen att trots att prognoserna i sig kan utgöra en inre motivation för de anställda, måste företag även hitta andra sätt att motivera och belöna dem. Det här innebär att om Höganäs skulle sluta att använda sig av sina targets och istället gå över helt till rullande prognoser skulle företaget behöva hitta andra sätt att belöna sina anställda.

Trots alla dessa likheter finns det ändå vissa skillnader mellan företagen när det kommer till själva användandet av rullande prognoser. Tydligast kan detta ses i det faktum att Axis främst fokuserar på själva prognoserna medan Höganäs även kompletterar dem med sina targets. Prognoserna uppfyller därmed olika syften hos de båda företagen. Kunskapsföretaget Axis använder de rullande prognoserna för att sätta mål för vad medarbetarna borde leva upp till och på så vis motivera dem, medan prognoserna på tillverkningsföretaget Höganäs främst finns till för att ge en bild av framtiden, och istället använder targets för att sätta upp mål och motivera de anställda. Vi kan utifrån detta dra slutsatsen att Axis använder prognoserna som både styrverktyg och planering, medan på man på Höganäs har targets som styrverktyg och prognoserna som planering. Det här innebär följaaktligen att de rullande prognoserna på Axis motsvaras av prognoserna kombinerat med targets på Höganäs. Den här slutsatsen tyder på att det kan vara enklare för kunskapsföretag att jobba med rullande prognoser fullt ut än det är för tillverkningsföretag, vilket skulle kunna bero på att den här typen av arbetssätt passar bättre ihop med den flexibla företagskultur man tenderar att hitta hos just kunskapsföretag. Överlag upplever vi att man inom kunskapsföretaget i mycket större utsträckning styr med hjälp av motivationsfaktorer, medan man inom tillverkningsföretaget som sagt använder targets som styrverktyg.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Det finns i dagsläget ingen tydlig definition av vad rullande prognoser faktiskt är och hur dessa bör användas. Utifrån den erfarenhet vi fått genom arbetet med denna uppsats har vi sett att även om två olika företag arbetar med rullande prognoser behöver det inte betyda att de tillämpar dem lika. Det finns flera skillnader i både användningen av prognoserna och vilket syftet är med dem. Förslag till fortsatt forskning är därför att göra en mer fördjupad studie inom området rullande prognoser för att få fram en tydlig definition på vad som innefattas i detta begrepp, samt hur de ska användas på bästa möjliga sätt.

Vidare hade det även varit intressant att studera om det finns några skillnader i hur styrning med rullande prognoser går till i andra typer av företag, såsom renodlade tjänsteföretag, då vår uppsats har fokuserat på hur det går till i kunskapsföretag och tillverkningsföretag. Slutligen har denna uppsats har haft ett nationellt perspektiv, och eftersom det ofta råder stora skillnader när det gäller kultur och normer mellan företag i olika länder, hade det även varit intressant att undersöka internationella företag. Hur fungerar till exempel företagskulturen som styrverktyg i globala företag, där det kan vara svårt med en enhetlig företagskultur över hela världen?
7. Källförteckning


**Intervjuer:**

2016-04-19 Rickard Dahlroth, Director and head of business control på Axis Communications AB.

2016-04-27 Bengt Vernersson, Senior group business controller på Höganäs AB.

2016-04-28 Anders Hansson, Engineering Manager inom New business på Axis Communications AB.

2016-05-19 Rose-Marie Yttergren, Utvecklingsansvarig inom Global Development på Höganäs AB.
## 8. Bilagor

### Bilaga 1. Sökordlista

<table>
<thead>
<tr>
<th>Databas</th>
<th>Sökord vi har använt vid datainsamlingen</th>
<th>Ekonomistyrning</th>
<th>Rullande prognoser implementering</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Business source complete</td>
<td>Rullande prognoser</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Google Scholar</td>
<td>Rullande prognoser</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SocINDEX</td>
<td>Pla nylinder</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lovisa</td>
<td>Yin Robert K</td>
<td>Falstudie</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lubearch</td>
<td>Simons</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lovisa</td>
<td>Jan westerlander</td>
<td>Budgeten-ett orördigt ont</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lovisa</td>
<td>Bergstrand</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lovisa</td>
<td>Verksamhetsstyrning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Retriever research</td>
<td>Rullande prognoser</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FAR Online</td>
<td>Rullande prognoser</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Business source complete</td>
<td>Budget</td>
<td>Libby</td>
<td>Lindsay</td>
</tr>
<tr>
<td>ScienceDirect</td>
<td>Budget</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Business source complete</td>
<td>Beyond budgeting</td>
<td>Hope</td>
<td>Fraser</td>
</tr>
<tr>
<td>Social Sciences Citation Index</td>
<td>Who needs budgets</td>
<td>Hope</td>
<td>Fraser</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubearch</td>
<td>Rullande budget</td>
<td>Budgetösstyring</td>
<td>Motivation</td>
</tr>
<tr>
<td>ERIC</td>
<td>Budget</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Business source complete</td>
<td>Budget</td>
<td>Goal</td>
<td>Kanie</td>
</tr>
<tr>
<td>Business source complete</td>
<td>Tight control</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Biblioteket vid Handelshögskolan vid Göteborg universitet</td>
<td>Budgetös styrning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lovisa</td>
<td>Företagskultur</td>
<td>Styring</td>
<td>Alveson</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubearch</td>
<td>Företagskultur</td>
<td>Knowledge organizations</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lubearch</td>
<td>Levers of control</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lubearch</td>
<td>Contingency theory of management accounting</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lubearch</td>
<td>Motivations teori</td>
<td>Motivational theory</td>
<td>Herzberg</td>
</tr>
<tr>
<td>Google scholar</td>
<td>Motivations teori</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Retriever research</td>
<td>Axis Communications AB</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Retriever research</td>
<td>Höganas Sweden AB</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lubearch</td>
<td>MSC as a package</td>
<td>Maimi &amp; Brown</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Bilaga 2. Intervjumall
Intervjufrågor till koncerncontrollerna Rickard Dahlroth på Axis samt Bengt Vernerson på Höganäs.

Kan du ge oss en kort beskrivning av företaget med egna ord?
Hur ser företagets organisationsstruktur ut?
Skedde det någon förändring i hur organisationen är uppbyggd i och med införandet av rullande prognoser?
Hur ser omvärlden ut för företaget?
Hur ser styrningen ut?
Vad är de primära syftena med styrmedlet? Ex: planering, kontroll, prestationssättning, ansvar osv?
Hur koordineras arbetet? (både inom och mellan enheterna)
Används någon typ av belönings- eller bonusstöd inom företaget?
Använder ni ut av KPI (Key Performance Indicators)?
Hur såg organisationen ur innan införandet av rullande prognoser?
Hur fungerade styrningen då?
Varför fattades beslut att gå över till rullande prognoser?
Hur gick införandet av rullande prognoser?
Hur går arbete med rullande prognoser till?
Hur lång tid framåt avser de? Hur ofta görs de? Hur lång tid och hur mycket resurser krävs det för att upprätta dem?
Vad utgår ni från vid upprättandet av framtida prognoser?
Hur följs prognoserna upp?
Vad är din uppfattning om att använda rullande prognoser som styrmedel?
Styrkor, svagheter?
Har motivationen i företaget påverkats av de rullande prognoserna?
Märks det av någon skillnad när det kommer till pricksäkerheten i rullande prognoser jämfört med den tidigare budgeten?
Anser du att rullande prognoser passar för alla företag?

Intervjufrågor till undercheferna Anders Hansson på Axis och Rose-Marie Yttergren på Höganäs
Vilken är din roll i företaget - Har du några chefer under eller över dig?
Hur upplever du att organisationssstrukturen är i företaget (centraliserad eller decentraliserad)?
Hur går arbetet till med att ta fram rullande prognoser?
Hur tycker du att arbetet med rullande prognoser fungerar?
Hur mycket tid lägger du/din avdelning ner på utformandet av de rullande prognoserna?
Vad händer om utfallet har stora avvikelser från prognosen inom er avdelning?
Vad anser du är de största styrkorna respektive svagheterna med att arbeta med rullande prognoser?
Hur viktigt känner du det är att kunna leva upp till targets /prognoser? Hur mycket känner du att prognoserna och targets påverkar ditt arbete?
Hur skulle du beskriva företagskulturen
Hur tycker du att bonus-/belöningssystemet fungerar?
Anser du att belöningssystemet bidrar till ökad motivation?
Känner du att du och din avdelning jobbar mot något speciellt mål som alla medarbetare på avdelningen/i hela företaget är medvetna om?
Bilaga 3.Fallstudieprotokoll

1. Introduktion till fallstudien och protokollets syfte

1.1 Fallstudiens frågeställningar och hypoteser

Frågeställning

Hur fungerar styrning med rullande prognoser i ett kunskapsföretag respektive i ett tillverkningsföretag?

Hypotes

• Rullande prognoser används på olika sätt i olika typer av företag.

1.2 Fallstudiens teoretiska ramverk

Teorin som fallstudien baseras på är framförallt Management Control Systems as a Package. Det innebär att ekonomistyrningssystem bör ses som ett paket av de olika komponenterna planering, styrverktyg, administrationskontroll, kultur samt belöning och kompensation. En annan viktig teori för studien är Herzbergs Tvåfaktorteori vilken handlar om motivation, och fallstudien bygger även på teorier om budgetens syfte, budgetlös styrning samt rullande prognoser.

1.3 Protokollets roll som hjälp för fallstudien

Hjälp och stöd för att kunna genomföra en fallstudie på ett så vetenskapligt och effektivt sätt som möjligt.

2. Tillvägagångssätt vid insamling av data

2.1 Namn på platser som ska besökas

Axis Communications AB

Rickard Dahlroth | Director and Head of Business Control | 2016-04-19
Anders Hansson, | Engineering Manager inom New Business | 2016-04-28

Höganäs AB

Bengt Vernerson | Senior Group Business Controller | 2016-04-27
Rose-Marie Yttergren | Utvecklingsansvarig inom Global Development | 2016-05-19

2.2 Plan för datainsamling

Intervjuerna ska genomföras under vecka 16 och 17 på respondenternas arbetsplats, alternativt genom Skype om ett fysiskt besök inte är möjligt. På varje företag kommer två personer intervjuas; en koncerncontroller och en chef på lägre nivå. Intervjuerna med
koncerncontrollerna planeras vara upp till två timmar långa, medan de kompletterande intervjuerna med undercheferna kommer var begränsade till runt en timme.

2.3 Förberedelser inför besöken
Innan de första besöken på varje företag ska vi läsa på lite mer ingående om företagen för att ha en så bra överblick över hur de fungerar och vad de sysslar med, så att fokus kan läggas på rätt saker. Trots att intervjuerna planeras vara semistrukturerade kommer frågor att förberedas till dem, varav ett urval även kommer att skickas till respondenten för att denne ska få en chans att förbereda sig.

3. Fallstudiefrågor

3.1 Huvudfrågor
- Hur ser själva processen ut vid användandet av rullande prognoser?
- Hur ser organisationen och företagskulturen ut?
- Hur motiveras de anställda?
- Hur används rullande prognoser för att styra företaget?

3.2 Utvärdering
Efter intervjuerna genomförts kommer teorin om att ekonomistyrningssystem bör ses som ett paket av olika komponenter att appliceras på den empiri vi fått fram genom intervjuerna. Därefter kommer vi analysera fallföretagen för att kunna besvara studiens frågeställning.