

*Ekonomistyrning i
Internationella Organisationer*
- En fallstudie av Scania, Sony Ericsson och Tetra Pak

Författare:
Christina Broms
Cecilia Lundgren
Anna Löthman

Handledare:
Per Magnus Andersson
Olof Arwidi

Förord

Vi vill här rikta vår uppmärksamhet mot de personer som gjort denna uppsats möjlig. Först vill vi tacka våra respondenter; anställda vid Scania, Sony Ericsson och Tetra Pak - vilka har tagit sig tid att svara på våra frågor och bistå med material. Ert öppna bemötande och engagemang har varit oumbärligt.

Vi vill också rikta ett varmt tack till våra handledare Per Magnus Andersson och Olof Arwidi vilka varit ett stort stöd under skrivandets gång. De har med humor och allvar kommit med idéer och nya infallsvinklar och bidragit till eftertanke i arbetet.

Lund, 2 juni 2008

Christina Broms

Cecilia Lundgren

Anna Löthman

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. Inledning..... | 7 |
| 1.1 Bakgrund..... | 7 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 8 |
| 1.3 Problemformulering..... | 8 |
| 1.4 Syfte..... | 9 |
| 1.5 Avgränsningar..... | 9 |
| 1.6 Disposition..... | 9 |
| 2. Metod..... | 11 |
| 2.1 Vetenskapligt angreppssätt..... | 11 |
| 2.2 Val av forskningsmetod..... | 11 |
| 2.3 Datainsamling..... | 12 |
| 2.3.1 Primärdata..... | 13 |
| 2.3.2 Sekundärdata..... | 14 |
| 2.4 Arbetsgång..... | 14 |
| 3. Teoretisk referensram..... | 15 |
| 3.1 Organisatorisk struktur och klassificeringssätt..... | 16 |
| 3.1.1 Organisationsstruktur..... | 16 |
| 3.1.2 Klassificeringssätt 1: Multinationellt synsätt..... | 17 |
| 3.1.3 Klassificeringssätt 2: Globalt synsätt..... | 18 |
| 3.1.4 Klassificeringssätt 3: Transnationellt synsätt..... | 19 |
| 3.2 Formella processer inom ekonomistyrning..... | 20 |
| 3.2.1 Budgetprocessen..... | 20 |
| 3.2.2 Uppföljning och Rapportering..... | 23 |
| 3.3 Informella processer – företagskultur och kommunikation..... | 24 |
| 3.3.1 Företagskultur..... | 24 |
| 3.3.2 Kommunikation..... | 25 |
| 4. Empiri..... | 27 |
| 4.1 Scania..... | 27 |
| 4.1.1 Företagspresentation..... | 27 |
| 4.1.2 Organisatorisk struktur..... | 28 |
| 4.1.3 Formella processer..... | 28 |
| 4.1.4 Informella processer..... | 30 |
| 4.2 Sony Ericsson..... | 31 |
| 4.2.1 Företagspresentation..... | 31 |
| 4.2.2 Organisatorisk struktur..... | 32 |
| 4.2.3 Formella processer..... | 32 |
| 4.2.4 Informella processer..... | 33 |
| 4.3 Tetra Pak..... | 34 |
| 4.3.1 Företagspresentation..... | 34 |
| 4.3.2 Organisatorisk struktur..... | 35 |
| 4.3.3 Formella processer..... | 36 |
| 4.3.4 Informella processer..... | 38 |
| 5. Analys..... | 40 |

| | |
|---|----|
| 5.1 Organisatorisk struktur..... | 40 |
| 5.2 Formella processer | 42 |
| 5.3 Informella processer..... | 45 |
| 5.4 En jämförelse av den samordnade ekonomistyrningen | 46 |
| 6. <i>Resultat och Resultatdiskussion</i> | 50 |
| 6.1 Resultat | 50 |
| 6.2 Resultatdiskussion..... | 50 |
| 7. <i>Källförteckning</i> | 53 |
| 7.1 Böcker | 53 |
| 7.2 Artiklar och uppsatser | 54 |
| 7.3 Elektroniska källor | 54 |
| 7.4 Presentationer och Företagsdokument | 55 |
| 7.5 Muntliga källor..... | 55 |

Sammanfattning

| | |
|-----------------------|--|
| Titel | Ekonomistyrning i Internationella Organisationer – en fallstudie av Scania, Sony Ericsson och Tetra Pak. |
| Seminariedatum | 5 juni 2008 |
| Kurs | FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng |
| Författare | Christina Broms, Cecilia Lundgren, Anna Löthman |
| Handledare | Per Magnus Andersson, Olof Arwidi |
| Nyckelord | Ekonomistyrning, budgetering, rapportering, organisationsstruktur, kultur |
| Syfte | Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur svenska koncerner går tillväga för att samordna ekonomistyrning i en internationell miljö. |
| Metod | Studien utgår från fallstudier av tre internationella koncerner där information samlats in genom kvalitativa intervjuer via personliga möten, telefonintervjuer och e-mail intervjuer. |
| Teoretiska perspektiv | Studiens teoretiska grund har tre hörn; organisatoriska synsätt gällande struktur, ekonomiska processer så som budgetering och rapportering, samt informella processer rörande kultur och kommunikation. |
| Empiri | Studiens empiri består av primär- och sekundärdata vilket lämnats av respondenterna från våra tre fallföretag. |
| Resultat | Av denna studie har det framkommit att i företags arbete att samordna ekonomistyrning måste de skapa informella processer som samspelar väl med de formella processerna. |

Abstract

| | |
|--------------------------|--|
| Title | Management Accounting in International Organizations – a case study of Scania, Sony Ericsson and Tetra Pak |
| Seminar date | 5 June 2008 |
| Course | FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate Level, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS-cr |
| Authors | Christina Broms, Cecilia Lundgren, Anna Löthman |
| Advisors | Per Magnus Andersson, Olof Arwidi |
| Key Words | Management accounting, budgeting, reporting, organizational structure, culture |
| Purpose | The purpose of this study is to describe and analyze how Swedish international organizations coordinate their management accounting in an international environment. |
| Methodology | This research paper is a case study of three Swedish organizations, based on qualitative interviews through personal meetings, phone interviews and e-mail correspondence. |
| Theoretical perspectives | The theoretical base of this study includes theories on organizational structure, budgeting and reporting, as well as culture and communication. |
| Empirical Foundation | The empirical foundation of this study consists of data collected from employees from the affiliated organizations. |
| Conclusions | This study has showed that the coordination of the management accounting of an organization is affected by the interaction between formal and informal processes. |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Många svenska storföretag är idag väl etablerade på den internationella marknaden. De ställs genom detta inför ständiga utmaningar att skapa samordnade företagsprocesser för att kunna styra organisationen. I styrningen av en internationell verksamhet måste hänsyn tas till både de formella och informella processerna som formar de handlingsramar inom vilka de anställda agerar. Företagsledningen ska som en del av verksamhetsstyrningen formulera klara mål och strategier och ekonomistyrningen är ett av de instrument som används för att uppnå dessa.

Företag lägger ner stora summor och mycket tid på att skapa enhetliga system inom ekonomistyrningen då det för verksamheten är av stor vikt att kunna hantera och förmedla ekonomisk information.¹ Ett av de viktigaste ekonomiska styrmedlen för företag är idag budgeten. Budgeten används bland annat som ett medel för att kontrollera verksamheten och delegera ansvar.² För att optimera budgeten fyller rapporteringsprocesserna en viktig funktion, då uppföljningen i sig ligger till grund för vidare styrning.

Utöver de ovannämnda formella processerna måste företagsledningen även ta hänsyn till de mer mjuka, informella processerna så som kultur och kommunikation. I ett samhälle med ständiga förändringar skapas nya handlingsmönster som överskrider både språk och de normer som tidigare tagits för givna. Med detta ställs nya krav på företagen att aktivt skapa globala strategier och handlingsmönster och anpassa dessa efter de nya förutsättningarna.³ Förståelsen för hur kulturella skillnader inverkar på hur personer agerar och kommunicerar blir således mer central.

¹ Ortner, J., Ekonomistyrningsdagen 2008, Att kommunicera ekonomi. (2008)

² Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen* (2005). s. 382.

³ Samuelson, L.A., *Controllerhandboken*. (2004). s.176.

1.2 Problemdiskussion

Dagens stora förändringar inom näringslivet innebär ständig utveckling och anpassning inom organisationer. Det innebär också att kraven på ekonomistyrningen snabbt ska kunna anpassas och utvecklas efter företagets nya förutsättningar.⁴

Ju större en organisation är desto större kan behovet av samordning och enhetlighet vara. Sedan länge har formella styrmedel så som budget och rapportering används som grundpelare i det ekonomiska styrsystemet men med den ökade globaliseringen ställs även frågan i vilken utsträckning kulturella aspekter ska beaktas.

Tidigare studier har främst fokuserat på själva internationaliseringsprocessen och har utelämnat hur företagen beter sig när de väl etablerat en internationell verksamhet. Det ger utrymme för denna studie vilken kommer att studera de val som många svenska internationella företag idag gör för att samordna sin ekonomistyrning. Uppsatsen kommer att fokusera på tre aspekter; den organisatoriska strukturen, de formella ekonomistyrningsprocesserna (här budgetering och rapportering) och de informella processerna (här kultur och kommunikation).

1.3 Problemformulering

Många stora svenska företag har sedan länge varit etablerade på den internationella marknaden. De har således genomgått internationaliseringsprocessen och befinner sig idag i ett mindre expansivt och mer stabilt tillstånd vilket har skapat ett intresse för hur de idag samordnar sin ekonomistyrning. Uppsatsen ämnar härmed att besvara följande huvudfråga:

- *Hur går koncerner tillväga för att samordna ekonomistyrningen?*

⁴ Samuelson, L.A., *Controllerhandboken*. (2001). s.22.

Ekonomistyrning kan påverkas av ett flertal faktorer; företagets organisatoriska struktur, de formella processernas utformning och de informella processernas inverkan. Detta ligger till grund för uppsatsens underfråga:

- *Hur påverkar de formella och informella processerna den samordnade ekonomistyrningen?*

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur svenska koncerner går tillväga för att samordna ekonomistyrning i en internationell miljö.

1.5 Avgränsningar

Studien behandlar enbart en begränsad del av ekonomistyrningen och det är ett medvetet val att bortse från alternativa styrsystem så som balanserat styrkort och belöningssystem, då denna studie annars skulle blivit allt för omfattande. Dessutom kommer inga redovisningstekniska variationer att diskuteras då utrymme för det saknas. Slutligen har även kulturbegreppet avgränsats och inkluderar främst teorier om företagskultur. Empirin har vidare begränsats till att enbart inkludera helägda bolag inom respektive koncern då fallföretagen är så omfattande.

1.6 Disposition

Kapitel 1 – Inledning, presenterar problemområdet som studeras, för en diskussion kring problemet samt formulerar studiens huvudfråga och underfråga.

Kapitel 2 – Metod, redogör för och motiverar studiens ansats och arbetsgång.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram, presenterar de valda teorier som anses relevanta för studien.

Kapitel 4 – Empiri, presenterar en sammanställning av insamlade data.

Kapitel 5 – Analys, ställer empirin i förhållande till den tidigare definierade teoretiska referensramen.

Kapitel 6 – Resultat och Resultatdiskussion, ger en koncentrerad redogörelse för studiens resultat samt presenterar en diskussion och reflektioner kring dem.

Kapitel 7 – Källförteckning, är det sista kapitlet och sammanställer de referenser som använts genom studien.

2. Metod

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Studiens teoretiska referensram kommer ligga till grund för insamlingen av empirin och studiens första del kan således ses som deduktiv. Alternativet till deduktion är induktion, där man tar utgångspunkt i ett befintligt fenomen och försöker skapa och bygga nya teorier utifrån detta.⁵ Induktion kommer vara mer aktuellt i studiens senare delar, analysen och resultatdiskussionen. Studien som helhet kan därmed ses som abduktiv vilket innebär ett mellanting mellan deduktion och induktion där ett enskilt fall analyseras utifrån ett tidigare etablerat teoretiskt mönster. Under studiens gång utvecklas och anpassas det empiriska undersökningsområdet successivt i förhållande till både verklighet och teori och studien kan på så sätt dra fördel av både den deduktiva och induktiva ansatsen.⁶

Studien ämnar vidare att vara deskriptiv, vilket innebär att resultaten beskriver hur det är, istället för att tala om hur något bör vara, vilket den normativa ansatsen gör.⁷ Teori och empiri kommer följa den deduktiva/deskriptiva ansatsen, medan analysen kommer övergå till abduktiv/deskriptiv ansats.

2.2 Val av forskningsmetod

I denna studie används fallstudier som forskningsmetod. Fallstudier ger en möjlighet att studera det informationsrika fallet ingående, något som passar studiens frågeställning. En fallstudie vilken är inriktad på informationsrika fall ger möjlighet att studera intressanta fall även om dessa i viss mån tidigare har studerats. En nackdel med fallstudier är dock att resultaten är begränsade då den externa validiteten inte är tillräcklig, men tanken med

⁵ Artsberg, K., *Redovisningsteori – policy och -praxis*. (2003). s.31.

⁶ Alvesson, M., & Sköldbberg, K., *Tolkning och reflection*. (1994). s.42.

⁷ Artsberg, K., *Redovisningsteori – policy och -praxis*. (2003). s.31.

fallstudien är inte att generalisera utan att beskriva och ge underlag till analys.⁸ I inledningsskedet av uppsatsen identifierades ett antal stora internationella företag och minskades därifrån successivt ner till att enbart inkludera företag med svenskt ägande. Från detta föll valet på att studera producerande företag och efter en initial datainsamling, beaktande av företagens lokalisering samt möjliga kontakter med företaget föll valet på tre fallföretag; Scania, Sony Ericsson och Tetra Pak. Anledningen till att tre företag studeras är främst för att kunna ge en inblick i hur samordningen fungerar i stora internationella företag med svenskt ägande. Dessutom ges möjlighet till jämförelse mellan företagen som alla är producerande. På grund av studiens tidsbegränsning och företagens storlek ansågs tre fallföretag rimligt.

För val av forskningsmetod finns två strategier; kvantitativ och kvalitativ.⁹ En kvalitativ metod ger ofta en hög intern giltighet, och genom den öppenhet som datainsamlingen medför kan en nyanserad och unik bild skapas från de uppgifter varje respondent lämnar.¹⁰ Denna metod medför dock vissa nackdelar. Bland annat kan datainsamlingen vara resurskrävande då intervjuerna tar tid att planera och genomföra och man tvingas ofta använda sig av ett fåtal respondenter. Detta i sin tur medför att generaliserbarheten blir begränsad då endast ett fåtal fall studeras.¹¹ Då denna studie studerar tre fallföretag och ämnar att beskriva och analysera ekonomistyrningen i svenska storföretag är den kvalitativa metoden att föredra. Vidare motivering för den valda metoden är att studien avser att skapa en inblick i internationella relationer inom företaget och ge en djupare förståelse för de faktorer som påverkar ekonomistyrningens processer.

2.3 Datainsamling

Datakällorna delas in i primära och sekundära. Primärdata är anpassad efter studiens syfte och tas fram av forskaren för att passa den aktuella problematiseringen. Sekundärdata är

⁸ Bryman, A., & Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2005). s.73f.

⁹ Bryman, A., & Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2005). s.80.

¹⁰ Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför?*. (2002). s.142.

¹¹ Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför?*. (2002). s.143f.

sammanställd information som tidigare använts i ett annat syfte, det vill säga det har haft ett annat ändamål än vad studien vill belysa. Idealet är att använda både primär- och sekundär data och nedan följer en redogörelse för hur de båda kommer insamlas och användas i denna studie.¹²

2.3.1 Primärdata

I studien kommer primärdata samlas in genom både personliga möten, telefonintervjuer samt e-mail intervjuer. För varje företag kontaktas personer inom ekonomifunktioner i olika bolag.

Intervjuerna förbereds genom ett inledande samtal alternativt e-mail med personer på företagets kontor i Sverige. Efter att kontakten etablerats, skickas vidare information i form av stolpar ut till alla respondenter med avseende att förbereda de kommande intervjutillfällena. Val av utländska bolag och kontakter kommer att styras av de svenska respondenternas önskemål och rekommendationer. Avsikten är att få representanter från olika områden i varje företag vilka är kopplade till företagets ekonomistyrning.

Intervjuerna kommer vara av formen öppen strukturerad med avsikten att ge respondenterna samma frågor med möjligheter för individuella uttömmande svar. Respondenterna ges möjlighet att i undersökningen vara anonyma då anonymitet kan bidra till djupare svar.

En nackdel vid insamling av data med denna metod är att den är tidskrävande och ställer stora krav på flexibilitet. Det färdiga resultatet påverkas bland annat av hur tillgängliga respondenterna är, hur mycket information de känner sig bekväma med att ge ut och eventuella språkbarriärer. Svaren som erhålles från respondenterna kan dessutom vara färgade av deras roll i företaget, till exempel respondentens anställningstid inom koncernen samt befogenheter och ansvar.

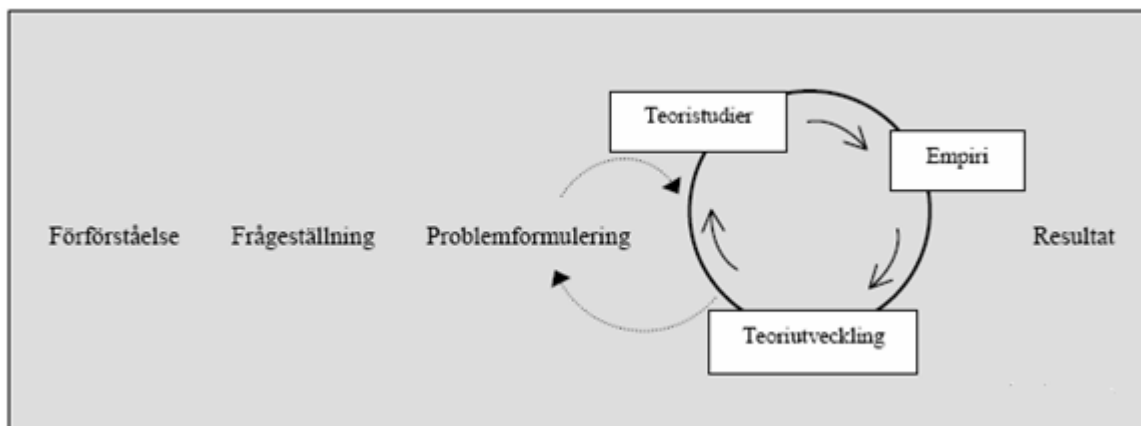
¹² Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför?*. (2002). s.152f.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata i studien utgörs av tidigare sammanställd litteratur. Vidare så används även publicerade uppsatser, årsrapporter och andra företagsdokument samt forskningsartiklar. Sekundärdatan ligger till grund för studiens valda referensram som presenteras i kapitel tre. I inledningsskedet har en större informationsmängd bearbetats vilket senare minskats ner till valda teorier och metoder för att bäst belysa frågeställningen och besvara problemformuleringen.

2.4 Arbetsgång

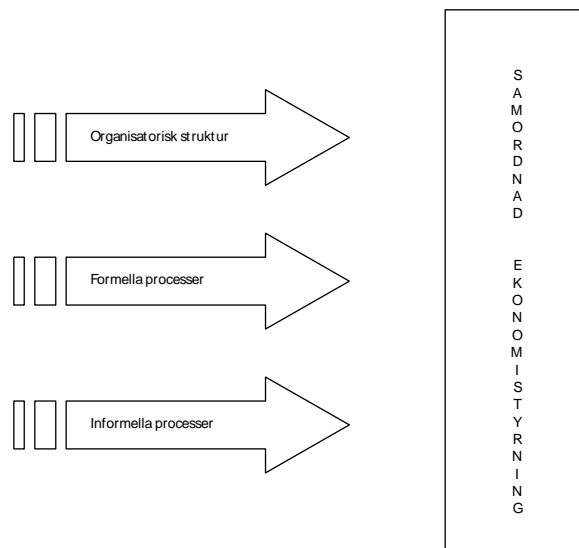
Studiens arbetsgång kan sammanfattas enligt bilden nedan. Det första steget har varit att skapa en övergripande förståelse för det valda området genom att gå igenom tidigare studier och litteratur. Genom att ett gap i tidigare publicerade studier har identifierats har studiens frågeställning formulerats för att bidra till att detta gap minskas. Hjulet i mitten representerar tyngdpunkten i studiens arbetsgång, där teoristudier och empirisammanställning ligger till grund för analysen. Den abduktiva ansatsen som används i analysen innebär att teorin utvecklas med hjälp av empirin vilket i sin tur bidrar till en förfining av problemformuleringen. Studiens slutskede innebär att resultaten från analysen kan klargöras och fastslås.



Figur 1: Studiens arbetsgång. (Källa: Azorbo & Eliasson)

3. Teoretisk referensram

Studiens syfte är att undersöka hur ekonomistyrning samordnas i internationella koncerner och vilken roll formella och informella processerna har i detta. Undersökningen ämnar att göra en jämförande beskrivelse mellan synen på ekonomistyrningen i tre storföretag och analysera hur ekonomistyrningen i dessa samordnas. För det här ändamålet har tre huvudfaktorer identifierats som alla bidrar till att ekonomistyrningen i koncernen samordnas: den organisatoriska strukturen, de formella processerna och de informella processerna. Den organisatoriska strukturen behandlar företagets uppbyggnad och struktur. De formella processerna behandlar ekonomiska processer så som budgetering och rapportering i koncernen. Slutligen behandlar de informella processerna de mjukare elementen i organisationen, så som kultur och kommunikation. Bilden nedan ämnar att ge en överblick av den teoretiska ramen vilken kommer ligga till grund för empirin, analysen samt resultatdiskussionen.



Figur 2. Teoretiska referensramens uppbyggnad.(källa: egen)

3.1 Organisatorisk struktur och klassificeringsätt

För uppsatsen är det av intresse att studera internationella företags struktur och hur den ekonomiska styrningen fungerar. Strukturen på en internationell koncern beskrivs i litteraturen som en av tre; multinationell, global eller transnationell. För att definiera ett företag som en av dessa studeras företagets grad av:¹³

- Styrning: centralisering vs. decentralisering
- Produktutbud: standardisering vs. differentiering
- Strategi: strategisk integration vs. lokal responsivitet
- Relationer: vertikala vs. laterala

Genom att studera dessa faktorer kan fallföretagens styrning analyseras för att besvara huvudfrågan i denna uppsats: *Hur går koncerner tillväga för att samordna ekonomistyrningen?*

3.1.1 Organisationsstruktur

Hur en organisation struktureras avbildas i organisationsschemat och från det kan ledningens tankar gällande integration och intern differentiering inom koncernen utläsas.¹⁴ Relationerna i organisationen kan vara antingen horisontella eller vertikala och organisationen kan göra skillnad på den operativa strukturen och den legala verksamheten.¹⁵ Vidare så är organisationens struktur en väg till att kunna analysera och förstå möjliga risker, komplikationer eller konflikter som kan uppstå i en komplex organisation.¹⁶ Beroende på organisationsstrukturen inom koncernen ställs dotterbolaget i olika roller. Dels tar dotterbolaget en företagsroll och dels en nätverksroll. Nätverken i de enskilda dotterbolagen skiljer sig oftast vilket medför att olika dotterbolag inom koncernen utvecklas olika. De krav som ställs på dotterbolagen kan med detta vara

¹³ Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R., *Issues of Management Accounting*. (2007). s.68.

¹⁴ Hatch, M.J., *Organisationsteori*. (2002). s.225.

¹⁵ Samuelson, L.A., *Controllerhandboken*. (2004). s.29.

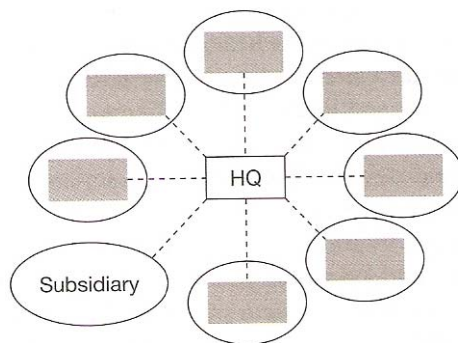
¹⁶ Hatch, M.J., *Organisationsteori*. (2002). s.225.

motstridiga. Koncernledningen kan vara mer fokuserad på att uppnå effektivitet genom central samordning medan dotterbolaget samtidigt måste bejaka de krav som ställs lokalt. Utöver detta spelar även koncernens beroende av ett visst dotterbolag in, och kan medföra att det specifika dotterbolaget får ett större inflytande vilket gör det mer svårkontrollerat för koncernledningen.¹⁷

3.1.2 Klassificeringssätt 1: Multinationellt synsätt

En verksamhet ses som multinationell när den är decentraliserad och karaktäriseras av varierande nationella organisationsstrukturer som alla är relativt autonoma. Aktiviteter är inte direkt integrerade mellan olika verksamheter inom koncernen och har en hög grad av differentiering. De vertikala relationerna är främst administrativa och finansiella och laterala utbyten är nationellt begränsade istället för internationellt styrda.

Organisationen förlitar sig på det lokala företags kändedom om marknaden. Tanken är att den lokala kulturen bör styra då den är den optimala för det geografiska område där dotterbolaget är verksamt. I den multinationella verksamheten är det den finansiella kontrollen som sammanlänkar koncernen.¹⁸ Det multinationella synsättet kan illustreras enligt bilden nedan.



Figur 3: Multinational Approach. (Issues in Management Accounting, s.68.)

¹⁷ Johanson, J., Blomstermo, A., & Phalberg, C., *Företagets internationaliseringsprocess*. (2002). s.148ff.

¹⁸ Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R., *Issues of Management Accounting*. (2007). s.68f.

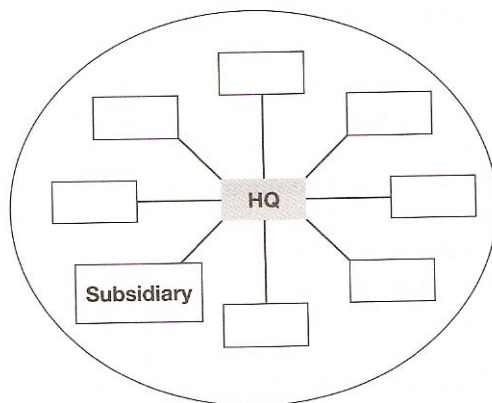
Och sammanfattas som:¹⁹

- decentraliserad
- differentierad
- lokal responsivitet
- vertikala relationer

3.1.3 Klassificeringssätt 2: Globalt synsätt

En verksamhet ses som global då den har nationellt differentierade produkter vilka blivit allt mer standardiserade samtidigt som verksamheten blivit mer centraliserad gällande funktioner och beslutsfattande. Globala strategier kombineras med världsomfattande marknadsföring för att uppnå storskalig effektivitet.²⁰

Strategier utarbetas centralt från huvudkontoret och implementeras ofta utifrån huvudkontorets kultur lokalt med tanken att ”detta fungerar hemma och måste därför fungera i ert land”.²¹ Det globala synsättet kan illustreras enligt bilden nedan.



Figur 4: Global Approach. (*Issues in Management Accounting*, s.70.)

¹⁹ Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R., *Issues of Management Accounting*. (2007). s.68.

²⁰ Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R., *Issues of Management Accounting*. (2007). s.69.

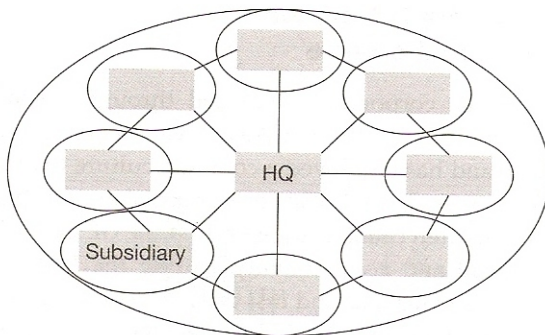
²¹ Ibid.

Och kan sammanfattas som:²²

- centraliserad
- standardiserad
- strategisk integration
- vertikala relationer

3.1.4 Klassificeringsätt 3: Transnationellt synsätt

Det transnationella synsättet används när en verksamhet varken kan identifieras med det multinationella eller globala synsättet. Detta innebär nationell responsivitet, och att världsomfattande lärande styrs simultant. Lokala enheter integreras i komplexa nätverk bestående av ekonomiska resurser, produkter, personer, idéer och kunskap och verksamheten är varken rent centraliserad eller decentraliserad.²³ Det transnationella synsättet kan illustreras enligt bilden nedan.



Figur 5: Transnational Approach. (Issues in Management Accounting, s71.)

Och sammanfattas som:²⁴

- varken centraliserad eller decentraliserad
- differentiering
- strategisk integration
- både vertikala och laterala relationer

²² Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R., *Issues of Management Accounting*. (2007). s.70.

²³ Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R., *Issues of Management Accounting*. (2007). s.69ff.

²⁴ Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R., *Issues of Management Accounting*. (2007). s.71.

3.2 Formella processer inom ekonomistyrning

Organisationens utformning ställer olika krav på hur styrsystemen utformas och hur ansvar fördelas mellan olika enheter. Det är av vikt att ansvar kan formuleras i ekonomiska termer och att dessa kan anses rimliga för enheterna. Vidare så ställs även krav på att dessa system bidrar till god effektivitet.²⁵ Ekonomisk styrning handlar om en speciell form av målstyrning vilken används i företagen för att nå de ekonomiska mål ledningen satt. Kopplat till det ekonomiska styrsystemet är ett uppföljningssystem, där regelbundna granskningar ämnar att säkerställa att de implementerade strategierna fungerar för företagets bästa.²⁶

I dagens ekonomistyrning används budgetering för att skapa en ettårsplan för hela organisationen vilket ger företagsledningen en inblick i verksamhetens olika delar. Budgeteringen har olika betydelse i olika företag och syftet skiljer sig beroende på företagets situation. Det är också av stor vikt att använda budgeten för att skapa målsättningar för olika delar av företaget, samt att skapa ett underlag för uppföljning för den löpande styrningen. Som en del av budgetuppföljning sammanställs ofta resultatprognoser som används för att förutspå resultatet på resterande del av året.²⁷

3.2.1 Budgetprocessen

Budgetprocessen är ett verktyg för att genomföra de strategier företaget arbetar efter. De mål och planer som formas vid den strategiska planeringen bildar normer och ramar för budgeteringen.²⁸ I stora företag har budgeteringen en stor betydelse och många företag anser till och med att denna process kan betraktas som ekonomistyrningens viktigaste del. Anledningen till det är att den skapar samordning av olika delar i organisationen, ger

²⁵ Samuelson, L.A., *Controllerhandboken*. (2004). s.89f.

²⁶ Bergstrand, J., *Ekonomisk Styrning*. (2003). s.13f.

²⁷ Bergstrand, J., *Ekonomisk Styrning*. (2003). s.103f.

²⁸ Arwidi, O., Samuelson, L. A., *Budgetering i industriföretagets styrsystem* (1991). s. 47

möjlighet till ansvarfördelning och gör det lättare att kontrollera prestationer.²⁹ Vidare leder det till en bättre kommunikation i organisationen på grund av den nödvändiga dialog som behövs för uppföljning och mätning av prestationer.³⁰

Ledningens roll i början av budgetprocessen är att ange vilka riktlinjer budgeten ska följa och i slutet av processen godkänna budgetförslagen. Vidare fastställs budgeten av styrelsen, VD eller av en budgetkommitté. Styrningen kan anses hård då det är styrelsen som fastställer budgeten och det kan leda till att medarbetarna strikt följer denna och inte vågar ta egna initiativ om det skulle behövas. Fördelen med att istället använda en budgetkommitté är att budgeten inte längre anses lika hårt styrd och ledningens roll på så sätt blir mer nedtonad.³¹

Det finns i teorin två huvudsakliga metoder för budgetuppställningen; uppbyggnadsmetoden och nedbrytningsmetoden, i praktiken används dessa oftast tillsammans med tyngdpunkt på en av dem. Uppbyggnadsmetoden utgår ifrån delbudgetar från olika enheter som sedan summeras till huvudbudgetar för hela verksamheten. I denna metod är det företagsledningen som sätter upp riktlinjer för budgetarbetets tillvägagångssätt, vilka har sin grund i företagets mål, strategiska planering och omvärldsanalys. Metoden är till största delen decentraliserad och leder till att det finns möjlighet för ett stort engagemang ute i organisationen, vilket också skapar en stor motivation hos medarbetare i jämförelse med att arbeta utifrån en redan fastställd budget. Nackdelen med uppbyggnadsmetoden är att den är tidskrävande och att det kan vara svårt att komma överrens om en slutlig budget. Samtidigt som denna metod skapar ett bra samarbete inom enheten missgynnas samarbetet och kommunikationen mellan företagets olika enheter. I nedbrytningsmetoden startar budgetprocessen med att huvudbudgetarna för hela verksamheten upprättas, därefter bryts dessa ner till de närmaste underliggande nivåer. De mål som ledningen satt upp i huvudbudgetarna bryts härigenom neråt i organisationen och skapar mål för olika enheter. En fördel med denna metod är att man får ett helhetsperspektiv av de ramar som ledningen satt upp för hela

²⁹ Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen* (2005). s. 382.

³⁰ Arwidi, O., Samuelson, L. A., *Budgetering i industriföretagets styrsystem* (1991). s. 47f

³¹ Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen* (2005). s. 384.

företaget och vad enheterna måste anpassa sig efter. Detta kan vara till fördel då ledningen till exempel har en överblick över omvärlden gällande expansion och konkurrens och på så sätt ger tydliga ramar vad enheterna skall anpassa sig efter. Vidare skapar denna metod ett positivt samband mellan olika enheter. Nackdelen är dock att auktoriteten är stor, vilket kan leda till minskad motivation hos medarbetarna då utrymmet för engagemang och idéer är litet.³²

I dagsläget anses det god praxis att arbeta kombinerat med fast budget och kvartalsvis prognoser, med anledningen att den fasta budgeten kan bli inaktuell under de senare delarna av året. Att släppa budgeten helt kan vara en nackdel då man förlorar möjligheten till en slutlig jämförelse mellan budget och utfall.³³ Fördelarna med att använda budget tillsammans med prognos är att den ansvarsmässiga uppföljningen av utfallet underlättas och bedömningar av årets utfall möjliggörs. Arbetet med rullande prognoser sker i regel kvartalsvis men kan även ske med fler intervaller per år till exempel månadsvis. Då marknaden under senare år blivit mer turbulent har användandet av rullande prognoser ökat, speciellt i de organisationer med osäkra marknader där årsbudgeten snabbt kan bli inaktuell. Detta system ger även företagsledningen en klarare bild över verksamhetens framtida resultat. Till skillnad från budgeten har prognoserna mindre detaljer vilket innebär att det är mindre tidskrävande att skapa dessa. Det är dock vanligt att prognoserna kompletteras med nyckeltal som används för mätning av prestationer vilket kan leda till att det totala arbetet dock inte blir mindre.³⁴ Fördelarna med prognoser är att det blir lättare att anpassa sig efter de förändringar som påverkar företaget samt att processen blir enklare och därmed inte lika kostnadskrävande som den traditionella budgetprocessen. Prognoser skapar en bättre framförhållning då planeringen sker löpande under året. Planeringen blir på detta sätt mer verklighetsnära. Det finns även en del nackdelar med rullande prognoser bland annat kan det vara svårt att få en tydlig bild av samordnade resultatenheter då tiden för denna prognosrutin blir otillräcklig. En annan

³² Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen* (2005). s. 386ff.

³³ Bergstrand, J., *Ekonomisk Styrning*. (2003). s.254.

³⁴ Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*. (2004). s.287.

nackdel kan vara svårigheten att följa upp de mål som satts upp i början av året då dessa kan ha blivit omarbetade ett antal gånger vid årets slut.³⁵

3.2.2 Uppföljning och Rapportering

För en effektiv budgetuppföljning är det av stor vikt att ha den relevanta informationen tillgänglig som krävs för en bra analys av företagets ekonomiska situation.³⁶ Syftet med budgetuppföljningen är att få fram de avvikelser som kan förekomma och de orsaker som kan ligga till grund för dessa, samt att skapa åtgärder mot möjliga negativa tendenser.³⁷ Då en negativ avvikelse upptäcks är det viktigt att finna de orsaker som kan ligga till grund för denna. Det gäller även att analysera orsaken till en positiv avvikelse som i sin tur kan ge möjlighet till ytterligare värdeökning.³⁸

För att utöva kontroll inom koncernen kan företagsledningen använda sig av olika formella system. Genom att formulera olika regler och riktlinjer kan ledningen styra organisationen mot de satta målen. Ett sätt att strukturera handlingsmönster i organisationen är användandet av manualer vilka kan vara mer eller mindre detaljerade. Större detaljrikedom kan vara ett tecken på en mer centraliserad och byråkratisk organisation.³⁹ I koncerner med mer självständiga resultatenheter förekommer det ofta att ledningen definierar rapporteringskraven men överlåter ansvaret för producerandet av rapporterna till de enskilda enheterna. För det mesta används ett standardekonomisystem som är centralt regisserat men som tillåter respektive enhet att påverka eller utforma egna programvaror.⁴⁰ Enheters självständighet speglas därmed i styrningen av det enskilda redovisningssystemet och centrala normer för hur rapporterna ska utformas drivs hårdare då stordriftsfördelar lätt kan påvisas. Genom en effektiv uppföljning och analys kan

³⁵ Bergstrand, J., *Ekonomisk Styrning*. (2003). s.129.

³⁶ Bergstrand, J., *Ekonomisk Styrning*. (2003). s.137.

³⁷ Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*. (2004). s.277.

³⁸ Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen* (2005). s. 396f.

³⁹ Anthony, R. N., & Govindarajan, V., *Management Control Systems*. (2007). s.104.

⁴⁰ Bergstrand, J., *Ekonomisk Styrning*. (2003). s.22f.

företaget skapa en kultur där medarbetarna känner sig delaktiga och utför handlingar som leder till ökat resultat.⁴¹ Vidare kan lokala controllers i dotterbolagen underlätta för koncernledningen att implementera dess huvudregler och samtidigt tillåta en viss självständighet i utformningen av systemen. Kombinationen av reglering och valfrihet kan även ge en önskad effekt av ökad motivation då det lokala bolaget tvingas ta ansvar för hur bolaget samlar in och bearbetar information.⁴² I huvudsak är det inte rapporterna i sig som är det viktigaste för budgetuppföljningen utan diskussionerna som följer av dessa.⁴³

3.3 Informella processer – företagskultur och kommunikation

När företag agerar i en internationell miljö påverkas de handlingsmönster som tidigare formats. Nya normer skapas och processen ställer nya krav på hur strategierna inom en koncern utformas för att förena företagets handlingsmönster med hänsyn och ansvar för det lokala.⁴⁴ Organisationskultur i detta sammanhang innebär de tankesätt och beteenden som förenar en organisation. Genom att lägga fokus på de värderingar som organisationen formulerar formas kommunikationen både internt mellan medarbetare och externt med parter i organisationens nätverk.⁴⁵ Vidare så styrs organisationskulturen av kulturen i dess omgivning, men påverkan på organisationskulturen kommer från personalen.⁴⁶

3.3.1 Företagskultur

Ordet kultur används både i tal om nationer och organisationer men har olika innebörd. Precis som kultur kan skilja sig mellan nationer kan kultur skilja sig mellan

⁴¹ Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen*.(2005). s. 396f.

⁴² Bergstrand, J., *Ekonomisk Styrning*. (2003). s.248f.

⁴³ Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen*. (2005). s. 395.

⁴⁴ Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*. (2001). s.149.

⁴⁵ Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*. (2001). s.157.

⁴⁶ Hatch, M. J., *Organisationsteori*. (2002). s.231.

organisationer.⁴⁷ Organisationskultur har definierats som ”*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another*”.⁴⁸

Organisationer med en stark företagskultur har uppenbar inverkan på dess medarbetare vilket kan medföra både positiva och negativa känslor beroende på hur väl organisationskulturen passar den lokala kulturen. Hur väl en organisations kultur har en positiv inverkan är således till viss del beroende av den lokala kulturen och i bland annat Sverige har en positiv attityd till en stark organisationskultur studerats.⁴⁹

Det kan inom en organisation formas subkulturer, där en mindre grupp formar egna normer och värderingar som skiljer sig från de som utgör organisationskulturen i stort. Dessa subkulturer kan vara mer eller mindre integrerade och differentierade och effekten av starkt skilda subkulturer kan leda till en splittrad organisationskultur. En subkultur kan klassificeras utifrån om de förenklar, stödjer eller parallellt existerar med de centrala värderingarna i organisationskulturen, och subkulturer kan både verka för eller mot en enhetlig företagskultur.⁵⁰ I organisationer som kan anses helt globaliserade kan även skilda organisationskulturer inom organisationen förekomma. Det kan i särskilda fall vara mest fördelaktigt för en organisation att behålla den lokala organisationsstrukturen vilken kan vara kritisk för företagets lokala framgång.⁵¹

3.3.2 Kommunikation

I förhållande till organisationskulturen ställs den lokala kulturen. För att lyckas skapa ett framgångsrikt internationellt utbyte och effektivitet inom organisationen krävs ett tvåsidigt utbyte av både tekniskt know-how och kulturellt know-how. Ett tvåsidigt utbyte bidrar således inte enbart till rent kunskapssökande utan även till ökad respekt inom

⁴⁷ Hofstede, G., *Culture and Organizations*. (1991). s.181.

⁴⁸ Hofstede, G., *Culture and Organizations*. (1991). s.180.

⁴⁹ Hofstede, G., *Culture and Organizations*. (1991). s.180f.

⁵⁰ Hatch, M. J., *Organisationsteori*. (2002). s.257ff.

⁵¹ Wilkins, A. L., & Ouchi, W.G., “Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance”. (1983).

organisationen.⁵² Ett företag som agerar på den internationella marknaden måste således göra en avvägning mellan business know-how och kulturellt know-how.⁵³

Kommunikationen i en global organisation är dynamisk och mycket komplex. En studie av ett danskt företag och dess japanska samarbetspartner visar att kommunikationen minskar på grund av en skild kulturell bakgrund. Ofta är det moderbolagets kultur som styr och de kommunikationsproblem som uppstår på grund av kulturella skillnader är upp till den anställda att lösa.⁵⁴ Kommunikation och informationsutbyte är en viktig grund för att skapa en fungerande organisation. Genom att använda olika kommunikationssystem såsom informationsteknologi eller konferensaktiviteter, kan kollegor från olika delar av organisationen mötas för att ta del av varandras erfarenheter och därigenom lösa de eventuella problem som kan uppstå i organisationen. Den kontakt som då skapas är viktig för att ett vidare samarbete ska fungera så smidigt som möjligt.⁵⁵

Informationsutbytet inom en organisation påverkas främst av två faktorer: närvaron av överordnad vid informationsutbytet samt lokala kulturella olikheter. I situationer där en överordnad är närvarande finns en större benägenhet att förmedla all information oberoende på vilken inverkan detta kan ha på individen. I situationer där närvaro av en överordnad saknas spelar effekten av informationsutbytet en större roll, vilket kan medföra att all information inte alltid förmedlas.⁵⁶ Relationerna och kommunikationen inom en organisation kan ses som antingen vertikala eller laterala. Vertikala förhållanden förknippas med hierarki och sker i uppåt- eller nedåttstigande led, och laterala förhållanden sker sidledes i exempelvis projektgrupper eller kommittéer.⁵⁷ Dålig kommunikation och informationsutbyte inom ett företag kan leda till att medarbetarna blir omotiverade och oengagerade då de inte blivit informerade om vad de arbetar för eller vad som kommer att hända i framtiden.⁵⁸

⁵² Hofstede, G., *Culture and Organizations*. (1991). s.221.

⁵³ Hofstede, G., *Culture and Organizations*. (1991). s.229.

⁵⁴ Clausen, L., "Corporate communication challenges; a "negotiated" culture perspective". (2007).

⁵⁵ Alvesson, M., & Sveningsson, S., *Organisationer, ledning och processer*. (2007). s.135.

⁵⁶ Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R., *Issues of Management Accounting*. (2007). s.111.

⁵⁷ Hatch, M. J., *Organisationsteori*. (2002). s.196.

⁵⁸ Hatch, M.J., *Organisationsteori*. (2002). s.199.

4. Empiri

4.1 Scania

”Kunden först, respekt och kvalitet”⁵⁹ är det kärnvärde som Scantias medarbetare ska arbeta efter och är det som lagt grunden för de framgångar företaget haft sedan starten 1891.

Informationen nedan har lämnats av tre respondenter, varav två i controllerpositioner. Respondent 1 finns på huvudkontoret i Sverige har erfarenhet från olika enheter och har valt att vara anonym. Den andra respondenten är Beniot Quinton som arbetar som controller på Scania i Frankrike. Den tredje respondenten arbetar inom strategi och har kontaktats för att ge en bild av organisationsstrukturen. Denna respondent har också valt att vara anonym.

4.1.1 Företagspresentation

År 2000 rullade den miljonte lastbilen ut från Scantias portar.⁶⁰ Sedan dess har företaget växt framgångsrikt och under 2007 redovisades en resultatökning på 44 procent. Företaget inriktar sin produktion på tunga gods- och transportfordon med fokus på marknader som ställer höga krav och skapar god lönsamhet. Idag arbetar nästan 35 000 anställda inom koncernen. Den ökande globaliseringen har skapat en hårdare konkurrens och för att kunna sticka ut på marknaden erbjuder Scania en helhetslösning som bland annat innefattar leasingavtal och dygnet runt service. På detta sätt kan företaget alltid finnas tillhands för sina kunder.⁶¹

⁵⁹ <http://www.scania.se>. Scania Årsrapport 2007. Verifierad 2008-05-19.

⁶⁰ <http://www.scania.com>. Verifierad 2008-05-19.

⁶¹ <http://www.scania.se>. Scania Årsrapport 2007. Verifierad 2008-05-19.

4.1.2 Organisatorisk struktur

Scania CV AB är moderbolaget i Scaniakoncernen och en stor del av dotterbolagen är helägda.⁶² Scania har en hierarkisk struktur som är indelad i olika segment: Finance & Buisness Control, Production & Procurement, Sales & Service Management, Franchise & Factory Sales samt Reseach & Development. Över varje segment styr en direktör som också tillhör ledningsgruppen. Varje segment består av ett antal delsegment som rapporterar upp till respektive direktör, som i sin tur rapporterar direkt till VD:n.⁶³ Medan rapporteringen inom organisationen i Sverige är inriktad på olika segment sker rapporteringen i de utländska bolagen per land.⁶⁴

4.1.3 Formella processer

Scania arbetar med rullande tolv månadersprognoser vilka uppdateras fyra gånger per år. Inför varje prognos skickar en så kallad beredningsgrupp (koncernrapporteringsfunktion) ut ett meddelande om vad som gäller inför kommande prognos. Tidplanen planeras årsvis i förväg men inför varje prognos kommer det alltid ett meddelande om de direktiv som gäller inför kommande period och vad som skall tänkas på i rapporteringsprocessen. Prognosprocessen startar med att koncernledningen fattar beslut om produktionstakten som är beroende av efterfrågan och förväntad försäljningsvolym. Utifrån detta har sedan ekonomifunktionerna en månad på sig att ta fram en prognos.⁶⁵ Prognoserna görs lokalt för varje land men konsolideringen sker på huvudkontoret i Sverige.⁶⁶ I november skapas en stor prognos inför det kommande året som alltid är lite mer detaljerad. Utöver detta följer de övriga tre prognoserna samma modell.⁶⁷ Efter varje kvartal görs en jämförelse mellan prognoserna och utfallet.⁶⁸

⁶² Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

⁶³ Anställd 2, Strategi, Scania CV AB Södertälje, telefonintervju 27 maj 2008.

⁶⁴ Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Quinton, B, Controller, Scania France, e-mail intervju 23 maj 2008.

⁶⁷ Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

⁶⁸ Quinton, B, Controller, Scania France, e-mail intervju 23 maj 2008.

Scania använder sig av ett enhetligt ekonomisystem, Oracle, som är anpassat till varje enhet inom organisationen. Oracle började användas i Sverige 1998 och implementerades därefter globalt i koncernen.⁶⁹ 2003 implementerades Oracle på Scania i Frankrike, trots att det var ett liknade system som tidigare uppkom en del problem. Det ledde till diskussion med huvudkontoret men så småningom skapades ett fungerande ekonomisystem.⁷⁰ Oracle är i huvudsak byggt för inrapportering av prognoser och för rapportering används koncernrapporteringssystemet Hyperion HFM som är ett rent system för konsolidering. För att kunna se till exempel marknadsavdelningen globalt måste detta ske i Hyperion HFM, alternativt tankas över i en excelfil.⁷¹ Hyperion HFM är ett webbaserat system och kräver ingen installation på plats, på så sätt är det enkelt att implementera hos alla bolag inom Scaniakoncernen. Alla enheter måste göra rapporteringen i Hyperion HFM. Processen startas genom att koncernledningen skickar ut detaljerade direktiv om vad som ska rapporteras in. Det som styr rapporteringen kan till exempel vara produktionsprogram samt rapporteringsvalutan som idag är svenska kronor och är samma för alla enheter inom Scaniakoncernen. Varje månad skickar koncernrapporteringsfunktionen ut ett meddelande om vad som gäller inför kommande bokslut vilket sker cirka en vecka innan bokslutsperioden. Gemensamt för hela koncernen är att under arbetsdag fem skall allt vara inrapporterat till ansvariga för koncernredovisningen som sedan har några dagar på sig att sammanställa och skapa ett koncernbokslut.⁷²

Controllerns inflytande i prognos- och rapporteringsprocesserna har tidigare varit mer flexibel och koncernledningen krävde inte lika mycket detaljerad information. Det fanns då utrymme för framtagning av extra information inför prognoserna vilket skapade ett ökat engagemang hos medarbetarna. Under senare år har kraven ökat och ledningen kräver mer detaljer i prognoserna, därför skapas endast prognoser efter de riktlinjer som koncernledningen satt. Då riktlinjer och tidpunkter är hårt styrda av ledningen har kontrollern ingen möjlighet att påverka själva processerna. Däremot kan kontrollern sätta

⁶⁹ Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

⁷⁰ Quinton, B, Controller, Scania France, e-mail intervju 23 maj 2008.

⁷¹ Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

⁷² Ibid.

antaganden för prognoser som sedan stäms av med chefer uppåt i koncernen. Själva framtagningen av prognosen är väldigt flexibel och varje controller kan i princip skapa sin egen modell.⁷³

4.1.4 Informella processer

Scania har haft samma VD, Leif Östling, under många år och därför finns det ett flertal gamla vanor som "sitter i väggarna". Medarbetarna litar på ledningen och har stor respekt för VD:n. En viktig del för Scantias företagskultur är att alla medarbetare inom koncernen ska arbeta efter att alltid ha kunden i fokus. Ett annat exempel på företagskulturen som speglar Scania är att det inte sätts upp fasta priser mot distributörerna utan det förhandlas fram efter vad kunden är villig att betala. Ekonomerna i företaget har kunskap om produkternas kostnad men mycket information hålls hemlig i organisationen för att skapa en förhandlingssituation med kunden. Det innebär att de som säljer Scantias produkter inte nödvändigtvis behöver veta vad utgångspriset på produkten är. Scania har alltid arbetat på detta sätt och så länge det fungerar bra så ser ledningen ingen anledning till förändring.⁷⁴

I de utländska bolagen ses företagskulturen som en mix av den lokala och den svenska kulturen. Detta speglas bland annat genom att de högre cheferna har ett nära samarbete med sina medarbetare.⁷⁵ Koncernspråket är engelska och det finns goda möjligheter till att få träffa internationella medarbetare.⁷⁶

Det är viktigt att alla medarbetare känner sig delaktiga i Scantias framgångar därför arbetar företaget efter ett bonussystem som involverar alla medarbetare och bestäms efter dessa tre parametrar:⁷⁷

⁷³ Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Quinton, B, Controller, Scania France, e-mail intervju 23 maj 2008.

⁷⁶ Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

⁷⁷ Ibid.

- hur väl produktionen lyckats, det vill säga hur många lastbilar och bussar som producerats
- hur god leveranssäkerheten är
- antal felfria fordon som levereras till kund.

”Trots att organisationen är stor så uppmärksammas och belönas alltid en god prestation i längden”⁷⁸

4.2 Sony Ericsson

“En design som påverkar alla sinnen, som talar till både intellektet och känslorna”⁷⁹ är det sätt som Sony Ericsson valt att beskriva sina produkter på.

Denna information om Sony Ericsson har lämnats av två respondenter vid Sony Ericsson Mobile Communications AB i Lund; Pernilla Forsberg – Head of Portfolio Launch Execution (Lund), och Sara Brandt – Portfolio Launch Execution Manager (Lund). Båda respondenterna har svarat utifrån tidigare befattning som controller och representerar även olika länder. Pernilla har tidigare arbetat som controller under fem år i Sverige och Kina och Sara har arbetat som controller i Sverige och Tyskland.

4.2.1 Företagspresentation

Sony Ericsson är ett samriskföretag, som grundades 2001 genom en sammanslagning av Svenska Telefonaktiebolaget LM Ericsson och Japanska elektronikföretaget Sony Corporation.⁸⁰ De två företagen Sony och Ericsson har bidragit med olika delar till samriskföretaget Sony Ericsson. Sony bidrog med AV-teknologi, produktplanering och

⁷⁸ Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

⁷⁹ <http://www.sonyericsson.com>. Sony Ericsson, Verifierad 2008-05-20

⁸⁰ Ibid.

design, samt konsumentmarknadsföring och märkesexpertis. Ericsson i sin tur bidrog med mobil kommunikationsteknologi, operatörsrelationer samt nätverksinfrastruktur.⁸¹

År 2007 lanserades mobiltelefonen W910i Walkman som vid Global Mobile Awards 2008 utsågs till den bästa mobiltelefonen.⁸²

4.2.2 Organisatorisk struktur

Ägarstrukturen är 50/50 mellan Ericsson och Sony och nyskapade Sony Ericsson täcker in forskning och utveckling, design, distribution, marknadsföring, försäljning och kundtjänst. Huvudkontoret är i London och andra viktiga städer på Sony Ericssons karta är Lund, Kista, Tokyo, München, Raleigh och Beijing.⁸³ Företaget följer globala regler men anpassar sig efter den lokala marknadens behov och förutsättningar.⁸⁴ Sony Ericsson har valt att behålla stora delar av Ericssons platta struktur.⁸⁵ Koncernen är uppdelad på bolag per land och alla rapporterar till huvudkontoret. Ekonomistyrningen på Sony Ericsson är centraliserad och rapporteringsprocessen ser lika ut genomgående i koncernen.⁸⁶

4.2.3 Formella processer

Sony Ericsson använder sig av en fast årsbudget i kombination med månadsvisa prognoser. En omfattande budgetrunda görs mellan september och november inför kommande år.⁸⁷ Riktlinjer och deadlines ges från ledningen men sedan är processen relativt fri för enheterna.⁸⁸ Processen är *bottom up* och är indelad i fyra steg, där företaget i det första sammanställer ett första utkast vilket går vidare till företagets Chief Financial

⁸¹ Sony Ericsson, *Sony Ericsson presentation – “a joint venture”*.

⁸² <http://www.sonyericsson.com>. Sony Ericsson. Verifierad 2008-05-21

⁸³ Sony Ericsson, *Sony Ericsson presentation – “a joint venture”*.

⁸⁴ Brandt, S, Portfolio Launch Execution Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, e-mail intervju 19 maj 2008.

⁸⁵ Forsberg, P. Head of Portfolio Launch Execution, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, 26 maj 2008

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Brandt, S, Portfolio Launch Execution Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, e-mail intervju 19 maj 2008.

Officer, Ulf Lilja, i det andra. I det tredje granskas detta underlag av företagets Financial Management Review Group för att i det sista steget presenteras för ledningsgruppen i Ericsson respektive Sony. Budgeten är indelad per månad och ämnar att sätta mål för varje enhet. Prognoserna används som ett sätt att följa upp hur det går för företaget på månadsbasis.⁸⁹

Sony Ericsson arbetar fortfarande med utrullandet av SAP/R3 som enhetligt ekonomisystem. Det finns idag några få enheter som fortfarande inte använder SAP/R3 och dessa får rapportera in manuellt. På koncernnivå används ABS för rapportering och är det system som även används för konsolidering.⁹⁰ Relevant informationen för rapporteringen dras sedan ut ur SAP/R3 och ABS och förs in i Excel där det bearbetas och båda systemen är i högsta grad kompatibla med Excel.⁹¹ Varje controller är ansvarig för sina siffror och för vad som rapporteras in och det är deras eget ansvar att förstå de direktiv som ledningen ger och agera i enlighet med dessa. Även om organisationen är centralt styrd har den individuella controllern frihet att utforma sina egna processer för att uppfylla koncernledningens rapporteringskrav.⁹²

4.2.4 Informella processer

Sony Ericssons företagsanda bygger på de tre valorden *passionerad* gällande framgång, *innovativ* i tänkandet och *tillgänglig* för kunderna. Vidare har företaget arbetat aktivt i faser för att skapa en enhetlig företagskultur. Motivationen bakom har varit tanken att en stark företagskultur skapar ett starkt företag. Den första fasen handlade om att skapa en förståelse för kulturella likheter och skillnader mellan de båda företagen. Den andra fasen handlade om förändring, om att välja det bästa från båda och implementera en tillsynes

⁸⁹ Forsberg, P, Head of Portfolio Launch Execution, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, 26 maj 2008

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Brandt, S, Portfolio Launch Execution Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, e-mail intervju 19 maj 2008

⁹² Forsberg, P, Head of Portfolio Launch Execution, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, 26 maj 2008

ny företagskultur. Den tredje och sista fasen handlar idag om att hantera och styra den nya kulturen.⁹³ Företagskulturen på Sony Ericsson upplevs relativt enhetlig. I både München och Lund finns anställda från flera olika länder.⁹⁴ Vidare bidrar möjligheten att arbeta på andra kontor än sitt hemmakontor till effektivare kommunikation inom koncernen.⁹⁵

4.3 Tetra Pak

”Att göra något som ingen annan gjort är faktiskt ganska svårt” är ett citat av Dr. Ruben Rausing, Tetra Paks grundare. Entreprenören och innovatören Rausing påbörjade 1943 utvecklingen av det som idag är det världsomspännande Tetra Pak.⁹⁶

Informationen nedan har lämnats av fyra respondenter med olika befattningar inom organisationen. Respondenterna är Pontus Böckman – Controller; Cluster North Europe (Lund), Monika Moberg – Business Analyst; Commercial Operations (Lund), Marie-Caroline Goubet – Financial Analyst Greater Middle East; Technical Service and Capital Equipment (Dubai) samt Susanna Bengtsson – Projektledare; Development & Engineering / Innovation & Engineering Excellence (Lund).

4.3.1 Företagspresentation

Tetra Pak ingår i Tetra Laval koncernen (bestående av Tetra Pak, DeLaval och Sidel) som formades 1993. Tetra Pak är ett av Sveriges största företag och Lund anses vara Tetra Paks hemstad. Enbart i Lund arbetar ca 3500 anställda och anläggningen inhyser koncernens största Research and Development center.⁹⁷ Affärsidén innefattar processlösningar, förpackningslösningar, distributionsutrustning och aseptisk

⁹³ Sony Ericsson, *Sony Ericsson presentation – “a joint venture”*.

⁹⁴ Brandt, S. Brandt, S, Portfolio Launch Execution Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, e-mail intervju 19 maj 2008

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ <http://markets.tetrapak.com>. Verifierad 2008-05-19.

⁹⁷ <http://www.tetrapak.com>. *Tetra Pak – “development in brief”*. Verifierad 2008-05-19.

förpackning. Under 2007 hade företaget 20 250 anställda och fanns representerade i mer än 165 länder. Huvudkontoret för Tetra Pak koncernen finns numera i Lausanne, Schweiz.⁹⁸

Centralt för företagets utveckling över decennierna har mottot varit att en förpackning ska spara mer än den kostar. Genom ett samarbete mellan Rausing och Åkerlund började utvecklingen mot en säkrare och mer hälsosam mejeridistribution. Från början skapades den typiska Tetran, den firsidiga pyramidformade förpackningen som ett alternativ till dåtidens glasflaskor och över tiden har företaget vuxit och utvecklats. Under 60-talet fokuserade man på att rationalisera produktionen, på 70-talet började man lägga mer vikt på att rationalisera distributionen, 80-talet handlade mycket om konsumenten, 90-talet om miljön och 2000-talets fokus ligger på integrerade lösningar.⁹⁹

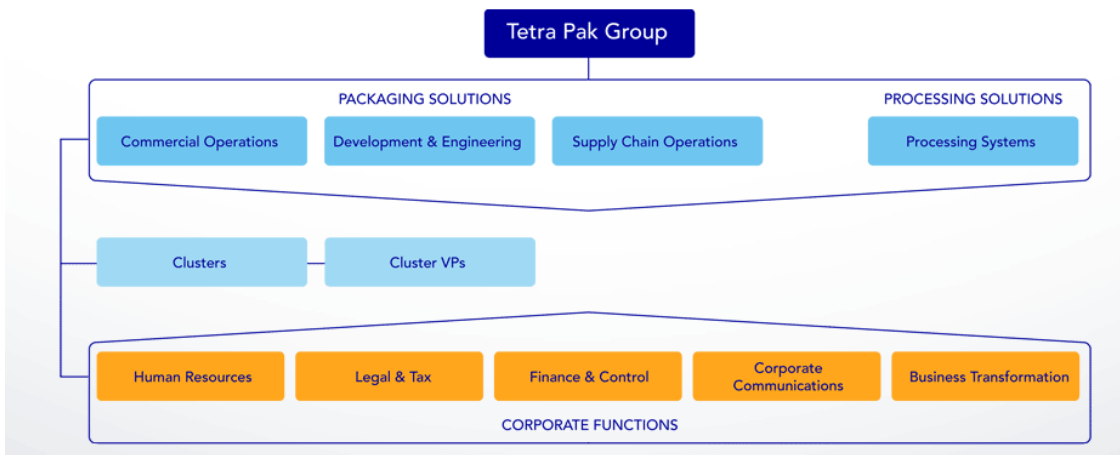
4.3.2 Organisatorisk struktur

Tetra Pak som organisation har nyligen omstrukturerats och delas nu upp i fyra ben där de tre första är; Commercial Operations, Development & Engineering samt Supply Chain Operations. Development & Engineering tillverkar maskinerna, Supply Chain Operations säljer maskinerna och bidrar med en liten bit i tillverkningen och Commercial Operations sköter efterbehandlingen, installationer, service, underhåll mm. Under Commercial Operations delas världen in geografiskt i 11 cluster och över varje cluster styr en clusterchef.¹⁰⁰ Clustret North Europe där en av våra respondenter, Pontus Böckman, befinner sig innefattar Norden, Baltikum, England och Irland. En ytterligare funktion inom Commercial Operations är att de analyserar och rapporterar ekonomiska data till ledningsgruppen i Lausanne, ett område som representeras av två av våra respondenter, Monika Moberg i Lund samt Marie-Caroline Goubet i Dubai.

⁹⁸ <http://www.tetrapak.com>. *Tetra Pak in Figures 2007*. Verifierad 2008-05-19.

⁹⁹ Tetra Pak, *Tetra Pak History*. PPT presentation.

¹⁰⁰ Böckman, P, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.



Figur 6: Tetra Paks organisationsschema. (Källa: <http://www.tetrapak.com> Verifierad 2008-05-19).

Det fjärde benet är Processing Systems och fungerar på samma sätt men är mindre i omfång. Processing Systems hanterar förbehandlingen av råvarorna. Till varje ben kopplas de administrativa funktionerna.¹⁰¹

Historiskt sett har Tetra Pak varit en decentraliserad organisation men under de senaste 15 åren har ledningen dragit tillbaka makten för att få en bättre och mer enhetlig struktur. Anledningen till detta beror på att företaget idag anser sig vara starkt etablerat i världen vilket kräver bättre samordning och gemensamma strategier och Tetra Pak är idag en centraliserad organisation. Tetra Pak som organisation har idag mer fokus på den operativa strukturen än på den legala organisationen.¹⁰²

4.3.3 Formella processer

Ekonomistyrningen inom Tetra Pak koncernen sker genom att det från huvudkontoret sätts mål som skall nås av de olika clustren. Det här kallas *Tetra Pak target process* vilket innebär att innan augusti sätter ledningsgruppen ett antal styrmål. Utifrån dessa har sedan clusterchefen relativt stor frihet att styra och utarbeta en egen plan på hur målen skall uppnås. Denna plan skall i oktober utmynna i en *target presentation* där clusterchefen

¹⁰¹ Bengtsson, S, Projektledare, Tetra Pak Lund, telefonintervju 23 maj 2008.

¹⁰² Böckman, P, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.

rapporterar till ledningen hur man skall gå tillväga för att nå de satta målen. Prestationerna i clustren mäts bland annat utifrån marginaler, tillväxt och kassaflöde.¹⁰³

Tetra Pak använder sig av fast budget där konsolideringen sker kvartalsvis. Volymförsäljning och nettoförsäljning följs upp varje månad och i viss utsträckning varje dag.¹⁰⁴ Vidare kan det finnas andra lokala marknadskrav på tätare bokslut och det kan för vissa områden vara bättre med månadsbokslut.¹⁰⁵ Budgetprocessen har sin start i mitten på sommaren då det görs en prognos på vilken kommande års budget baseras. Utöver denna görs en uppskattning, *estimate*, av hur resten av det nuvarande året kommer att se ut.¹⁰⁶ Koncernen använder sig av *top down approach*, nedbrytningsmetoden, och de olika enheterna har härmed inte någon större delaktighet i besluten gällande budgeteringen.¹⁰⁷

Som underlag för de budgetmål som ledningen sätter ligger tillväxt och marginaler i varje cluster och det är företagets mål som clustren följs upp emot, inte den uppskattningen som görs i samband med prognosen. Idag är det framförallt den kinesiska marknaden som har hög tillväxt, där av står de också för höga budgetmål. Controllerns roll i budgeterings- och rapporteringsprocessen är starkt begränsad genom att formatet är fastställt och rapporteringskraven är väldigt detaljerade.¹⁰⁸ Tetra Pak har en manual som kallas FRM Finance Reporting Manual. Där finns all information angående rapportering.¹⁰⁹ De globala processerna som idag används har vuxit fram över tiden. I mitten av 1990-talet bestämde sig Tetra Pak för att alla skulle använda sig av samma ekonomisystem och implementeringen av SAP/R3 startade. Det var lite av en uppförsbacke de första åren och avstannade helt omkring 1998 då det inte fungerade som det skulle och en del fel uppstod. Det är inte alltid så enkelt att skapa förändringar och motståndet bland anställda var stort. Då kostnaderna är stora vid utformning och implementering av ett system ges

¹⁰³ Böckman, P, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Goubet, M, Financial Analyst, Tetra Pak Dubai, e-mail intervju 26 maj 2008.

¹⁰⁶ Böckman, P, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.

¹⁰⁷ Moberg, M, Business Analyst, Tetra Pak Lund, e-mail intervju 21 maj 2008.

¹⁰⁸ Böckman, P, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.

¹⁰⁹ Moberg, M, Business Analyst, Tetra Pak Lund, e-mail intervju 21 maj 2008.

det inte mycket utrymme för lokal utformning då varje ändring blir en kostnadsfråga. Uppstår liknande önskemål på flera ställen i världen kan dock en viss anpassning göras då det kan vara till fördel för organisationen i stort. I stort sett är det enbart legala krav som det tas hänsyn till. Idag är SAP/R3 det främsta systemet inom Tetra Pak för hantering av transaktioner men det finns även en handfull andra system som används. Avsikten är dock att alla ska använda sig av SAP R3 för att få ett enhetligt system inom koncernen. En grupp ”ambassadörer” sammansatt av bland annat ekonomer och datatekniker skickas ut i världen för att implementera, anpassa och lära upp. Som komplement till SAP/R3 i Lund används Cartesis för bokslutsarbete och konsolidering. All konsolidering sker centralt och budgetering och rapportering sker bolagsvis.¹¹⁰ En fördel med att alla använder SAP/R3 är att rapporterna bättre matchar de rapporteringskrav som kommer från koncernledningen, och därmed minimerar manuellt extraarbete. I Dubai används SAC och NERS och uppfyller inte alls rapporteringskraven, men SAP/R3 kommer rullas ut även här under 2009.¹¹¹

4.3.4 Informella processer

Tetra Pak har en stark företagskultur. Det går att känna igen sig var man än befinner sig och över allt i världen vet man hur många förpackningar som säljs. Företagskulturen grundar sig i Tetra Paks fem *core values*.¹¹² Dessa värderingar är:¹¹³

- frihet under ansvar
- partnerskap med kunder, leverantörer och anställda
- långsiktigt perspektiv
- innovation och kreativitet
- engagemang och trivsel

¹¹⁰ Böckman, P, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.

¹¹¹ Goubet, M, Financial Analyst, Tetra Pak Dubai, e-mail intervju 26 maj 2008.

¹¹² Böckman, P, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.

¹¹³ www.tetrapak.com Verifierad 2008-05-21.

Genom att en stor mängd information från många olika områden kommuniceras till Finance besitter personalen där en stor kunskap. Koncernledningen är öppen för förslag gällande förbättringar, lyssnar till personalen och överlåter implementeringen till de anställda om de anser att idéerna är bra.¹¹⁴ ”*Det är en enkel affärsidé som behöver en lika enkel organisatorisk styrning.*” Tetra Pak är bra på att skapa en stark gemenskap. Det ses som en styrka i skapandet av enhetlighet att det finns möjlighet för anställda att arbeta runt om i världen och på så sätt kunna dela med sig av sina erfarenheter. Ett område där problem kan uppkomma och där det lätt upplevs skillnader är till exempel hur frågor ställs. Även om koncernspråket är engelska kan missuppfattningar uppstå om frågor ställs på fel sätt, då dessa tolkas utifrån den lokala kulturen. Genom att företaget har en stark företagskultur och att alla arbetar på samma sätt med samma värderingar skapar detta tålamod för de skillnader som kan finnas. Kulturskillnader uppstår både på kort och långt avstånd, det kan likväl märkas mellan Sverige och Danmark som mellan Sverige och Kina. Kulturen inom företaget är under ständig förändring och påverkas ideligen av nya influenser.¹¹⁵

Även om den lokala kulturen är stark arbetar företaget för en enhetlig företagskultur som utgår ifrån ett till grunden svenskt synsätt. Det är viktigt för företaget med en enhetlig företagskultur då detta underlättar i skapandet av en enhetlig strategi, vilket innebär att arbetet sker på samma sätt mot samma mål.¹¹⁶ Ett sätt Tetra Pak gör detta på är genom informationsmöte med Koncernchef Dennis Jönsson och implementering på alla nivåer av Tetra Paks strategier.¹¹⁷ Det finns dock idag stora skillnader mellan de olika kontoren och länderna gällande kulturen. Kontoret i Paris har en betydligt mer familjär känsla och Tetra Paks femte *core value* engagemang och trivsel passar väl här. Kontoret i Dubai har en tydlig uppdelning mellan lokalbefolkningen och *expats*, det vill säga personer från andra länder, precis som i samhället i Dubai i övrigt.¹¹⁸

¹¹⁴ Goubet, M, Financial Analyst, Tetra Pak Dubai, e-mail intervju 26 maj 2008.

¹¹⁵ Böckman, P, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Moberg, M, Business Analyst, Tetra Pak Lund, e-mail intervju 21 maj 2008.

¹¹⁸ Goubet, M, Financial Analyst, Tetra Pak Dubai, e-mail intervju 26 maj 2008.

5. Analys

Analysen följer formatet som beskrivs i figur 7. Först görs en analys horisontellt av de tre huvudfaktorerna gällande struktur och processer. Efter detta följer en vertikal analys av den samordnade ekonomistyrningen i respektive företag, samt en jämförelse av företagen.

| | Scania | Sony Ericsson | Tetra Pak |
|-------------------------|--------|---------------|-----------|
| Organisatorisk struktur | 1 | | |
| Formella processer | | | |
| Informella processer | | | |

The diagram shows a table with three rows and three columns. The columns are labeled 'Scania', 'Sony Ericsson', and 'Tetra Pak'. The rows are labeled 'Organisatorisk struktur', 'Formella processer', and 'Informella processer'. A horizontal arrow labeled '1' starts in the 'Scania' cell and points to the right across the top row. A vertical arrow labeled '2' starts in the 'Scania' cell and points downwards through the 'Formella processer' and 'Informella processer' rows.

Figur 7: Analysmodell (källa: Egen)

5.1 Organisatorisk struktur

Att studera fallföretagens struktur är grundläggande för att kunna förstå hur de formella och informella processerna utformas och påverkar företagets ekonomistyrning. Genom att studera ett företag utifrån parametrar gällande styrning, produktutbud, ansvarsfördelning och interna relationer kan företagen klassificeras enligt ett av tre synsätt; multinationellt, globalt eller transnationellt. De tre fallföretagen Scania, Sony Ericsson och Tetra Pak är stora, internationella företag, med stark knytning till Sverige.

Scanias organisation är indelad i huvudsegment och sedan i undersegment, där varje huvudsegment styrs av en direktör. Koncernledningen har valt att direktören från varje huvudsegment sitter i ledningsgruppen och kan ses som ett sätt att knyta samman de olika delarna i företaget. Företagets styrning är centraliserad och har av anställda beskrivits som hierarkisk. Direktörerna har en starkt uttalad ställning och får sin information från företagets VD och vidarebefordrar sedan informationen ner i sitt segment. Det medför att

relationerna inom organisationen främst är vertikala. En stor del av företagets dotterbolag är helägda vilket kan tyda på att företaget är strategiskt integrerat gällande ansvarsfördelningen. Företagets produktutbud är standardiserat och sammanfattat är Scantias fyra parametrar

- centraliserad
- standardiserad
- strategisk integration
- vertikala relationer

Det innebär att vi i fortsatta analyser kommer se Scania utifrån det globala synsättet.

Sony Ericsson är ett företag som skiljer sig från de två andra, då det för det första är ett samriskföretag och för det andra är relativt nyskapat. I skapandet av Sony Ericsson har man varit noga med att identifiera respektive företags starka sidor och man har valt att behålla stora delar av Ericssons platta struktur. Ekonomistyrningen inom koncernen är centraliserad, vilket kan vara representativt för hur företaget i övrigt styrs. Företaget har delats in i bolag/länder och ansvarsfördelningen kan ses strategiskt integrerad. De erbjuder standardiserade produkter. Relationerna inom koncernen är mestadels vertikala, vilket sammanfattningsvis ger följande parametrar:

- centraliserad
- standardiserad
- strategisk integration
- vertikala relationer

Detta ger att även Sony Ericsson kan tolkas enligt det globala synsättet.

En diskutabel variation på ovanstående skulle vara relationerna inom Sony Ericsson, vilka i viss utsträckning är en kombination av vertikala och laterala. Kombinationen av vertikala och laterala relationer skulle innebära att Sony Ericsson halvt kan klassificeras utifrån det transnationella synsättet. Tolkningen av detta är att företaget i uppstartningsskedet förmodligen låg mer åt det transnationella hållet, men att i takt med att företaget har växt har ett större behov av centralisering uppstått, och företaget ses idag utifrån det globala synsättet.

Tetra Pak är det tredje företaget i denna fallstudie och är ett privatägt företag vilket numera har sitt huvudkontor i Lausanne. Företaget har nyligen genomgått en total omstrukturering av hela koncernen för att uppnå en mer centraliserad styrning. Idag har företaget större fokus på den operativa strukturen än den legala, något som hade större fokus under koncernens decentraliserade tider. Utbudet av produkter är även här standardiserat och relationerna inom koncernen är starkt vertikala. Ansvarsfördelningen inom koncernen är strategiskt integrerad, vilket följer de två andra företagens struktur. En sammanfattning av företaget är som de båda tidigare företagen:

- centraliserad
- standardiserad
- strategisk integration
- vertikala relationer

vilket innebär att även Tetra Pak kategoriseras enligt det globala synsättet.

5.2 Formella processer

Dagens ekonomistyrning har olika betydelse i olika företag vilket bland annat beror på företagets situation. Det är viktigt att använda sig av en modell som skapar goda förutsättningar för måluppfyllelse och bra effektivitet i företaget. Då denna studie studerar tre fallföretag med olika typer av produktion har det visat sig att budgetprocessen skiljer sig i alla tre företag. Likheten företagen emellan är att det är viktigt att samordna ekonomistyrningen utifrån de direktiv ledningen ger. Nedan ges en analys och tolkning av varför respektive företag använder sig av respektive process samt vad det finns för likheter och skillnader i samordningen av ekonomistyrningens formella processer.

Scania använder sig av rullande tolv månadersprognoser som uppdateras fyra gånger per år. Denna modell beskrivs i teorin som den process som används i de företag med stor osäkerhet på marknaden. I detta fall behöver det inte betyda att marknaden är osäker,

istället beror nog valet av metod på variationen i orderstock samt att produktionen är kundanpassad och på så sätt kan ha stor variation. Detta kan vara en anledning till att Scania har valt att arbeta med rullande prognoser. Precis som med budget så sätts det upp en årsprognos vilken ligger till grund för hela årets förväntade försäljning. Denna kan dock ändras en gång i kvartalet, och det som ligger till grund för prognoserna är bland annat produktionsprogrammet. Sony Ericsson har valt att arbeta utifrån en fast budget med månadsvisa prognoser. De olika enheterna ska följa budgeten men det görs månadsvisa prognoser för att företagsledningen ska ha möjlighet att följa upp hur det går för företaget. Enligt teorin så är det vanligast att göra prognoser kvartalsvis men ju osäkrare marknaden är desto tätare prognoser behövs. Då Sony Ericsson är ett teknikföretag där utvecklingen sker förhållandevis snabbt kan därmed fast budget tillsammans med månadsvis prognos vara det rätta valet. Tetra Pak använder sig av en fast budget där konsolidering sker kvartalsvis. De använder sig också av en prognos som görs mitt i sommaren, denna ligger till grund för nästa års budget och utifrån denna görs också en uppskattning av hur resterande del av året kommer att se ut. Eftersom Tetra Pak är ett företag med en stabil produktion och marknad är denna modell ett bra alternativ. Det finns dock ett problem med att använda denna metod i marknader med hög tillväxt. I till exempel Kina där expansionen för Tetra Pak sker så snabbt att det kan vara svårt att hinna med, kan det vara svårt att sätta upp budgetmål som hålls aktuella och anses rimliga. För en sådan marknad skulle det vara bra att använda sig av rullande prognoser som uppdaterades månadsvis. Problem med detta skulle bli att samordningen av budgetprocessen som ska ge en överblick över hela företaget hade gett en missvisande bild om Kina haft ett eget system. Enligt teorin är det istället bra att arbeta utifrån nedbrytningsmetoden som Tetra Pak gör, eftersom det kan vara svårt för de olika enheterna att sätta upp egna budgetmål då expansionstakten är hög. Det gäller istället att ledningen är mycket insatt i vad som sker i omvärlden och därigenom kan sätta upp de budgetmål som anses rimliga. I Tetra Paks fall är budgetmålen höga i Kina.

I alla tre fallföretag är samordningen av de formella processerna viktiga och alla har hårt styrda regler om vad som ska rapporteras till ledningen. I denna studie har det visat sig att det tidigare varit mer decentraliserat i både Scania och Tetra Pak och direktiven från

ledningen inte alltid har varit lika detaljerade som de är idag. Anledningen till detta kan vara att företagen tidigare arbetade efter att etablera sig och bli starka på den internationella marknaden. Då alla företagen idag är starkt etablerade blir det viktigare att skapa en enhetlig koncern för att få bättre kontroll och helhetssyn över företaget. Alla tre företagen arbetar idag för att skapa ytterligare samordning genom bland annat implementering av enhetliga ekonomisystem vilka ska vara genomgående för hela koncernen. Dessa anpassas mer eller mindre efter olika enheters och länders behov. Omfånget på anpassningen är dels en kostnadsfråga och kan delvis bero på vilken kontroll ledningen önskar ha, samt hur stor frihet enheterna ska ha i skapandet av egna processer. Det som också skapar en samordning av ekonomistyrningen är de detaljerade direktiv och rapporteringskrav som kommer från ledningen. En anledning till att det är viktigt för ledningen att ge detaljerade direktiv är att det för en effektiv budgetuppföljning krävs relevant information. I så stora företag som Scania, Sony Ericsson och Tetra Pak skulle det vara svårt att få en överblick över hela koncernen om rapporteringen i varje enhet var unik. Analysarbetet skulle bli mycket tidskrävande och kostsamt. Det är därför viktigt att samordna budgeterings- och rapporteringsprocesserna så att det blir enkelt för varje enhet att sammanställa sin rapport för att förmedla den information som efterfrågas. Teorin nämner att för hårda och detaljerade direktiv kan skapa ett minskat engagemang hos de anställda. Flera av respondenterna upplever dock en möjlighet att påverka sin arbetsprocess vilket talar mot att ett minskat engagemang uppstår.

Det av de tre företag som har störst frihet i budgeterings- och rapporteringsprocessen är Sony Ericsson som idag använder sig av *bottom up*, uppbyggnadsmetoden i budgeteringsprocessen. Det innebär att de olika enheterna har relativt stor frihet att sammanställa sin egen budget. Detta borde också skapa en ökad motivation hos medarbetarna i företaget då de blir mer delaktiga.

5.3 Informella processer

Organisationskultur skiljer sig organisationer emellan och olika företag arbetar olika aktivt för att skapa en specifik företagskultur för just deras organisation. De tre fallföretagen har alla sitt sätt att se på företagskulturen och sitt sätt att beskriva respektive företags anda. Det framträder klart tre olika mönster i de olika fallen. Scania är det företag som beskriver kulturen som att den ”sitter i väggarna”. Det typiskt svenska blandas i de utländska bolagen med den lokala kulturen och ledningen ser ingen anledning till att förändra det som idag fungerar. Några bestämda steg mot att forma kulturen tas inte och man fortsätter gärna i samma banor som tidigare. Genom att den svenska kulturen blandas med den lokala, kan företagskulturen i det lokala kontoret ses som en subkultur. Detta ger en splittrad organisationskultur vilket kan ge vissa fördelar i områden där den lokala kulturen är stark, men samtidigt skapa risker för missförstånd inom organisationen.

Tetra Pak arbetar mot en enhetlig organisationskultur vilken i grunden utgår från ett svenskt synsätt. Vid implementering av olika system har en grupp ”ambassadörer” från främst Sverige skickats ut, vilket kan ses som ett sätt att föra ut den svenska kulturen. Företagets kultur påverkas ständigt av utländska influenser och är därför ständigt föränderligt. Teorin om det globala synsättet säger att det ofta är moderbolagets kultur som styr vilket stämmer väl överens med hur respondenterna i Sverige ser det. Det har dock framkommit att denna syn inte delas i kontor där den lokala kulturen är starkt annorlunda mot den svenska, till exempel i Dubai. Där har den lokala kulturen snarare tagit över. Detta är igen ett exempel på hur en subkultur har formats inom en organisation som vill se moderbolagets kultur som den rådande.

Sony Ericsson är det företag där förståelsen och vikten av att aktivt skapa en enhetlig företagskultur är central. Vid sammanslagningen identifierades ett antal värderingar och kulturella aspekter som har legat till grund för det nya samriskföretaget och tanken på en gemensam företagskultur är fortfarande idag lika viktig. Företaget arbetar hela tiden aktivt för att upprätthålla sin företagskultur, något som kan vara anledningen till att de

anställda uppfattar den som enhetlig. Vidare är företaget det enda av de tre som har tillkommit på senare tid, vilket har gett dem möjlighet att formulera företagskulturen jämfört med de två andra företagen där kulturen har växt fram över decennier.

En företagskultur där alla medarbetare tänker lika och har gemensamma mål utgör en grund för god kommunikation mellan de olika bolagen och koncernledningen. Ett tvåsidigt utbyte av tekniskt och kulturellt know-how förespråkas i teorin och är något som tydligt förekommer både inom Sony Ericsson, vars sammanslagning är en spegling av det, och inom Tetra Pak där man använder sig av sina internationella ”ambassadörer” vid implementeringen av ny teknik i utlandet. Båda företagen är exempel på hur man kan balansera dessa två områden. Scania har inte ett lika uttalat utbyte. Anställda har möjligheter att träffa medarbetare från andra länder, men inte strikt i bemärkelsen för att utbyta kunskap.

I alla fallföretagen är koncernspråket engelska men även här syns tydliga skillnader företagen emellan. Sony Ericsson hanterar all sin publicerade kommunikation på engelska. Tetra Pak publicerar viss del på engelska och viss del på det lokala språket. Intressant är dock att svenskan mellan anställda på Tetra Pak i Sverige har influerats kraftigt av engelska uttryck så som *estimate* och *target process*, vilka används flitigt i dagligt tal. Scania är det företag som behållit det som är typiskt svenskt och ett exempel är att man har satt företagets rapporteringsvaluta till svenska kronor.

5.4 En jämförelse av den samordnade ekonomistyrningen

Analysen hittills har haft fokus på hur de olika företagen hanterar de tre olika faktorerna organisatorisk struktur, formella processer och informella processer, vilka har en inverkan på den samordnade ekonomistyrningen i en koncern. Nu övergår analysen till att se hur dessa faktorer samspelar i det individuella fallföretaget för att forma just deras ekonomistyrning. Matrisen i figur 8 visar en sammanställning av analysen hitintills.

| | Scania | Sony Ericsson | Tetra Pak |
|-------------------------|---|--|---|
| Organisatorisk struktur | Globalt | Globalt, på väg från transnationellt | Globalt |
| Budgetmetod | Rullande 12 månaders prognoser | 12-månaders budget, månadsvisa prognoser | 12-månaders budget |
| Rapporteringskrav | Hårda direktiv, ingen möjlighet att utforma | Hårda direktiv, möjlighet att utforma | Hårda direktiv, ingen möjlighet att utforma |
| Företagskultur | Blandad svensk och lokal | Framarbetad, enhetlig | Svensk med lokala subkulturer, splittrad |

Figur 8: Sammanfattande matris över de tre fallföretagen (Källa: Egen)

Ekonomistyrningens samordning i Scania påverkas främst av den organisatoriska strukturen, rapporteringskraven och företagskulturen. De hårda rapporteringskraven följer naturligt det globala synsättet och den hierarkiska strukturen speglar organisationens tankar om hur företagskulturen ska hanteras. Utvecklingen av företagskulturen inom Scania har stagnerat och ses idag som något som "sitter i väggarna" och tankarna går i banorna att det som fungerar hemma fungerar även utomlands. Genom att koncernens rapporteringskrav kommer från ledningen i Sverige medför detta en risk att olikheter inom koncernen inte uppmärksammas, men kan dock samtidigt ha en positiv effekt på ekonomistyrningens samordning då ledningen inte påverkas av eventuella skillnader. Den process som minst bidrar till den samordnade ekonomistyrningen är de rullande prognoserna. Prognoserna, vilka är bäst ämnade för marknader med stor osäkerhet passar dock ett företag som Scania där stora ekonomiska fluktuationer kan uppstå under året. Nackdelen är att de är tidskrävande och innebär ständigt extraarbete med uppdateringar då förutsättningarna ständigt förändras, vilket kan innebära att tid för samordning kan gå förlorad.

Ekonomistyrningen i Sony Ericsson är den som i en jämförelse av de tre fallföretagen känns som mest samordnad. Alla faktorerna känns väl integrerade vilket bidrar till en optimal samordning inom ekonomistyrningen. Företaget har valt att arbeta med en fast

12-månadsbudget vilket i sin tur kompletteras med månadsvisa prognoser. Detta är en kombination som visserligen är tidskrävande men ger ledningen möjlighet till kontinuerlig uppföljning och kan ligga till grund för snabbt agerande då utvecklingen på marknaden går fort. För att maximera nyttan av denna kombination har företagsledningen satt strikta rapporteringskrav för att få fram relevant information för beslutsfattande. Hur den enskilda enheten väljer att ta fram informationen som efterfrågas följer inte ett för organisationen bestämt format, utan varje enhet ges möjlighet att utforma denna process själv. Det innebär att de anställda upplever att de har en möjlighet att påverka sin arbetssituation, något som ligger nära företagets kulturella värderingar. Kulturen inom organisationen sätter företaget, anställda och kunder i fokus med valorden passionerad, innovativ och tillgänglig, och de anställda uppmuntras till innovation genom att de ges fria tyglar i utformandet av de egna processerna. Fokuset på en stark företagskultur och önskan att skapa gemenskap kan här ses som ytterligare en bidragande faktor till ekonomistyrningens samordning. Samordningen är inte enbart något som ledningen styr utan även något som de anställda känner sig involverade i och kan påverka.

Tetra Paks ekonomistyrning är hårt samordnad med strikta direktiv. Valet att arbeta med fast budget gör ekonomistyrningen stramare och mer rigid, men har även positiva effekter så som tidsvinster. Vidare ger det företagsledningen en möjlighet till kontroll och uppföljning av utfallet för en given period, och det är detta som ligger till grund för de omfattande rapporteringskraven. Rapporteringskraven bidrar i sin tur till att organisationens ekonomistyrning samordnas, då alla enheter rapporterar efter samma riktlinjer. En väg till att förenkla rapporteringen har varit att implementera SAP/R3 genomgående i koncernen. Lokal anpassning av systemet har endast skett där legala skäl förelegat på grund av de annars för höga kostnaderna, något som kan leda till omotiverade anställda då enskilda enheters behov förbises. Som ett steg för att underlätta kommunikationen i organisationen har Tetra Pak valt engelska som koncernspråk, något som i Sverige har medfört anglicismer i svenskan. Denna lokala språkförändring är intressant då den är både tydlig och genomgående, och kan vara en bidragande faktor till att företagskulturen ses som enhetlig av de anställda i Sverige. Trots att synen på

företagskulturen skiljer sig inom koncernen bidrar inte detta till en mindre samordnad ekonomistyrningen då processerna är så strikta och reglerade.

6. Resultat och Resultatdiskussion

6.1 Resultat

Studien har visat att de tre fallföretagen har valt olika vägar i samordnandet av ekonomistyrningen. Gemensamt för de tre är att ledningen har dragit till sig makten och att organisationen idag är mer centraliserad. Detta innebär att ekonomistyrningen inom koncernerna måste samordnas i större utsträckning.

Budgeterings- och rapporteringsmetoderna skiljer sig delvis mellan organisationerna, men genomgående är att rapporteringskraven är strikta och sker vertikalt. Den faktor som främst skiljer de tre företagen åt är deras attityd till företagskultur. Det finns i alla företagen en typisk anda för hur det specifika företaget arbetar och skillnaden ligger i hur företaget arbetar över gränser för att skapa en gemenskap.

Både formella och informella processer påverkar ekonomistyrningens samordning. De formella processerna är de som sätter ramarna, förutsättningarna och målen med vad som ska uträttas medan de informella processerna engagerar och bidrar till att skapa en vilja att arbeta mot dessa. De formella processerna kan därmed ses som byggstenarna i den ekonomiska sidan av företagets struktur, och de informella som bindmedlet som sammanfogar dessa.

6.2 Resultatdiskussion

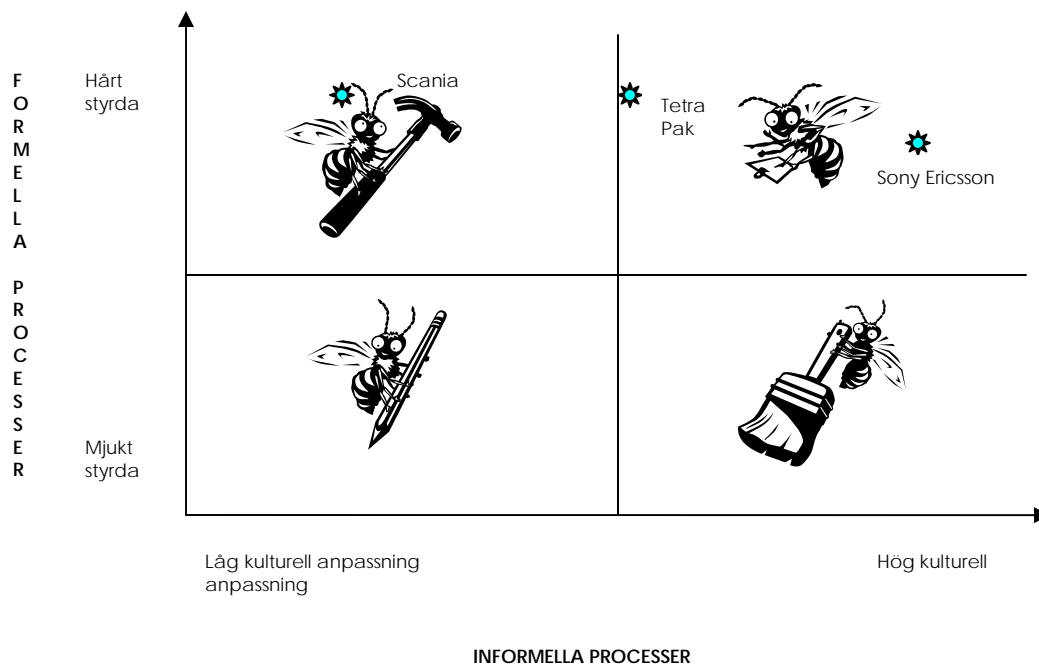
Syftet med denna studie har varit att beskriva och analysera hur svenska koncerner går tillväga för att samordna ekonomistyrning i en internationell miljö.

En jämförelse av de tre fallföretagen visar att tillvägagångssättet i samordnandet av ekonomistyrningen övergripande är relativt likartat. Koncernledningen i organisationerna

har alla under de senaste åren dragit tillbaka makten och utökat kontrollen. Alla organisationerna har en centraliserad styrning med hårda och detaljerade rapporteringskrav då organisationerna idag är så omfattande att styrningen måste ske mer centralt.

Ekonomistyrning i stort ses ofta som enbart formella processer. Att de formella processerna kan ses som byggstenarna i den ekonomiska sidan av företagets struktur, och de informella som bindmedlet som sammanfogar dem visar dock hur viktiga även de informella processerna faktiskt är. Genom att enbart fokusera på ett företags struktur och på hur informationsflöde och datakommunikation sker inom företaget förlorar man möjligheten att skapa något större och bättre. Sony Ericsson är det företag som tydligast har beaktat kulturens inverkan, vilket har gett den ekonomiska styrningen en mjukare ton. Tetra Pak arbetar även de med sin företagskultur och vill få den svenska kulturen som den dominerande i koncernen. Scania är det företag som hamnar längst ut, där aktiva steg mot att förena internationella kulturer inte prioriteras.

Ett företag kan kombinera styrningen av de formella och informella processerna på fyra olika sätt. De formella processerna kan ses som hårt eller mjukt styrda och de kan ha en hög eller låg grad av kulturell anpassning. Möjligheterna illustreras nedan och i bilden representeras ledningen av ett bi. Varje bi har ett föremål vilket i sin tur representerar den specifika företagssynen. Kombinationen hårt styrd och låg kulturell anpassning visas som en hammare. Kombinationen hårt styrd, hög kulturell anpassning representeras av ett dokument. Vidare representeras kombinationen mjukt styrd och hög grad av kulturell anpassning av en pensel och slutligen representeras kombinationen av mjuk styrning och låg kulturell anpassning av en penna.



Figur 9: De fyra kombinationerna av formella och informella processer (Källa: Egen)

Studiens tre fallföretag har placerats in i bilden för att tydligare illustrera hur de formella och informella processerna inverkar på ekonomistyrningens samordning.

Då denna studie enbart har studerat ett urval av de delar som berör samordningen inom ett företags ekonomistyrning finns möjlighet till vidare fördjupning. Det finns ett flertal viktiga områden som spelar in på hur ett företag utformar sin ekonomistyrning, exempelvis lagar, skatteregler och internationella redovisningsstandards. Utöver dessa finns även möjligheten till ytterligare fördjupningar inom områden så som exempelvis etik och socialt ansvar. Vi förutspår en framtid där de informella processerna kommer spela en allt större roll gällande samordningen av ekonomistyrningen, och vill därför redan idag uppmuntra till ett mer aktivt arbete inom detta område.

7. Källförteckning

7.1 Böcker

- Alvesson, M., & K. Sköldberg., *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Alvesson, M., & S. Svenningsson., *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Pzokal, 2007
- Anthony, R.N., & V. Govindarajan., *Management Control Systems*, McGraw-Hill, Singapore, 2007
- Artsberg, K., *Redovisningsteori – policy och – praxis*, Liber Ekonomi AB, Malmö, 2003
- Arwidi, O., & L.A. Samuelson., *Budgetering i industriföretagets styrsystem*, Industrilitteratur AB, Stockholm, 1991
- Ax, C., C. Johansson & H. Kullvén., *Den nya Ekonomistyrningen*, Liber, Malmö, 2005
- Bergstrand, J., *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund, 2003
- Bryman, A., & Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, 2003
- Hatch, M.J., *Organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund, 2002
- Hofstede, G., *Culture and Organizations*, McGraw-Hill, London, 1991
- Hopper, T., Northcott.D., & R. Scapens., *Issues in Management Accounting*, Pearson Education Limited, Harlow, 2007
- Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund, 2002
- Johanson, J., A. Blomstermo., & C. Pahlberg., *Företagets internationaliseringsprocess*, Studentlitteratur, Lund, 2002
- Rieckner, L., & P. Stray Jorgensen., *Att skriva en bra uppsats*, Wallin & Dalholm boktryckeri AB, Lund, 2002
- Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Stockholm, 2001
- Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Stockholm, 2004

7.2 Artiklar och uppsatser

Azorbo, M. & M. Eliasson., ”Ekonomisk styrning av svenska dotterbolag i baltikum.”, *Linköpings Universitet*, 2001

Clausen, L, “Corporate Communication Challenges; A “Negotiated” Culture Perspective.”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 7, no. 317, 2007, s. 317-332

Wilkins, A.L. & W.G. Ouchi, “Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance.”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 3, 1983, s. 468-481

7.3 Elektroniska källor

Scania AB, *Globalt samarbete i Scania nr 1 000 000*, 2000,
<http://www.scania.com/news/press_releases/2000/q2/press_9703.asp?language=Swedish>, hämtad 2008-05-19.

Scania AB, *Stolthet, Kvalitet, Körglädje, Produktivitet, Hållbar utveckling*, 2007,
<http://www.scania.com/Images/Scania-annual-report-Swe_tcm10-199652.pdf>,
hämtad 2008-05-19.

Tetra Pak, *Om Tetra Pak*, 2007,
<http://markets.tetrapak.com/sweden/content/frset_main.asp?navid=115&>,
hämtad 2008-05-19.

Tetra Pak, *Tetra Pak – ”development in brief”*, 2005,
<http://www.tetrapak.com/about_tetra_pak/brochures/pages/default.aspx>,
hämtad 2008-05-19.

Tetra Pak, *Tetra Pak in Figures 2007*, 2007,
<http://www.tetrapak.com/about_tetra_pak/brochures/pages/default.aspx>,
hämtad 2008-05-19.

7.4 Presentationer och Företagsdokument

Sony Ericsson, *Sony Ericsson – "a joint venture"*, PPT presentation, 2006.

Tetra Pak, *Tetra Pak History*. PPT presentation, 2008.

Ortner, Joakim., Ekonomistyrningsdagen 2008, Att kommunicera ekonomi. (2008)

7.5 Muntliga källor

Anställd 1, Ekonomi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 22 maj 2008.

Anställd 2, Strategi, Scania CV AB, Södertälje, telefonintervju 27 maj 2008.

Bengtsson, Susanna, Projektledare, Tetra Pak Lund, telefonintervju 23 maj 2008.

Brandt, Sara, Portfolio Launch Execution Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, e-mail intervju 19 maj 2008.

Böckman, Pontus, Controller North Europe, Tetra Pak Lund, intervju 13 maj 2008.

Forsberg, Pernilla, Head of Portfolio Launch Execution, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Lund, 26 maj 2008

Goubet, Marie-Caroline, Financial Analyst, Tetra Pak Dubai, e-mail intervju 26 maj 2008.

Moberg, Monika, Business Analyst, Tetra Pak Lund, e-mail intervju 21 maj 2008.

Quinton, Beniot, Controller, Scania France, e-mail intervju 23 maj 2008.