



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats
Februari 2005

Ekonomistyrning i dagstidningsföretag - en studie av fyra dagstidningar

Handledare
Per Magnus Andersson

Författare
Eja Bergman
Mattias Henekull
Jonas Petersson

Förord

Vi vill tacka de individer som varit med under uppsatsens gång. Vi vill med detta förord visa vår uppskattning för all den hjälp vi fått.

Först vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Per Magnus Andersson.Handledningen har bestått av alltifrån metodik- till teoriresonemang. Att vi dessutom fått feedback av hög kvalitet har gjort handledningen än bättre. Utöver detta har Per Magnus lyckats skapa ett intresse för vilken betydelse teorier och empiriska studier har och hur dessa samverkar.

Vi vill även rikta tacksamhet till våra fallföretag Helsingborgs dagblad, Sydsvenskan, Skånska dagbladet och Skånemedia, som tagit sig tid att besvara alla våra frågor.

Ingen av nämnda personer eller företag kan belastas för fel eller brister i uppsatsen då ansvaret för arbetet helt och hållet har varit vårt eget.

Lund, februari, 2005

Eja Bergman

Mattias Henekull

Jonas Petersson

Sammanfattning

| | |
|-------------------------------|---|
| Uppsatsens titel: | Ekonomistyrning i dagstidningsföretag – en studie av fyra dagstidningar |
| Seminariedatum: | 28 februari 2005 |
| Ämne/kurs: | Redovisning, 10 poäng, magisteruppsats. |
| Författare: | Eja Bergman, Mattias Henekull, Jonas Petersson |
| Handledare: | Per Magnus Andersson |
| Fem nyckelord: | Ekonomistyrning, dagstidningsföretag, styrverktyg, budget, benchmarking |
| Syfte: | Att beskriva och analysera ekonomistyrningen hos dagstidningsföretag samt diskutera olika styrmodellens användbarhet. |
| Metod: | Vi har använt oss av ett abduktivt tillvägagångssätt och gjort en kvalitativ fallstudie med hjälp av intervjuer. |
| Teoretiska perspektiv: | Vi har utgått ifrån den teori som finns skriven om ekonomistyrning i tjänsteföretag samt ett par avhandlingar som behandlar tidningsföretag, dessa har sedan använts som den teoretiska bakgrunden i vår uppsats. |
| Empiri: | Fyra dagstidningsföretag: Helsingborgs dagblad, Sydsvenskan, Skånska dagbladet och Skånemedia. |
| Slutsatser: | De slutsatser vi har kommit fram till är att tidningsföretagen organisatoriskt och lednings- och styrmässigt ser relativt lika ut. Det som skiljer de olika företagen åt är valet av styrverktyg, där de implementerat olika styrverktyg. Samtliga företag använder sig dock fortfarande av det mer traditionella styrverktyget budget. |

Abstract

- Title: Management accounting in newspaper companies – a study of four newspapers
- Seminar date: February 25th 2005
- Course: Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS), major accounting
- Authors: Eja Bergman, Mattias Henekull, Jonas Petersson
- Advisor: Per Magnus Andersson
- Five key words: Management accounting, newspaper companies, management control tools, budget, benchmarking
- Purpose: To describe and analyze management accounting in newspaper companies and discuss different management control tool's usefulness.
- Methodology: An abductive, qualitative study through interviews.
- Theoretical perspectives: As our theoretical background to our study we have used theory written about management accounting in service organisations and three theses about newspaper companies.
- Empirical foundation: Four newspaper companies: Helsingborgs dagblad, Sydsvenskan, Skånska dagbladet and Skånemedia.
- Conclusions: Newspaper companies are similar to one another on a organizational och management level. The differences between the companies are their choice of management control tools, where they have implemented different sets of control tools. All of the companies find the more traditional budget useful.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.1. BAKGRUND | 1 |
| 1.2. PROBLEMDISKUSSION | 1 |
| 1.3. SYFTE | 3 |
| 1.4. UPPSATSENS DISPOSITION | 3 |
| 2. METOD | 4 |
| 2.1. INLEDNING | 4 |
| 2.2. INDUKTIVT, DEDUKTIVT ELLER ABDUKTIVT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 4 |
| 2.3. KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD | 5 |
| 2.4. FALLSTUDIE | 6 |
| 2.5. INTERVJUER | 8 |
| 2.5.1. KRITIK MOT PRIMÄRDATA | 9 |
| 2.6. SEKUNDÄRDATA | 9 |
| 2.6.1. KRITIK MOT SEKUNDÄRDATA | 10 |
| 2.7. VALIDITET OCH RELIABILITET | 10 |
| 3. EKONOMISTYRNING | 12 |
| 3.1. INLEDNING | 12 |
| 3.2. TJÄNSTEFÖRETAG | 12 |
| 3.3. EKONOMISTYRNING I TJÄNSTEFÖRETAG | 15 |
| 3.4. VÅR MODELL | 16 |
| 3.5. STRATEGI OCH AFFÄRSIDÉ | 18 |
| 3.6. PERSONAL | 19 |
| 3.7. KVALITET | 20 |
| 3.8. LEDNINGS- OCH STYRFILOSOFI | 21 |
| 3.9. ORGANISATION | 22 |
| 3.9.1. ORGANISATIONSFORMER | 22 |
| 3.9.1.1. Funktionsorganisationen | 24 |
| 3.9.1.2. Divisionsorganisationen | 24 |
| 3.9.1.3. Matrisorganisationen | 26 |
| 3.9.2. ANSVARSENHETER | 26 |
| 3.9.2.1. Intäktsansvarsenheter | 27 |
| 3.9.2.2. Kostnadsansvarsenheter | 27 |
| 3.9.2.3. Resultatansvarsenheter | 28 |
| 3.9.2.4. Räktabilitetsansvarsenheter | 28 |
| 3.10. STYRVERKTYG | 30 |
| 3.10.1. BUDGET | 30 |
| 3.10.1.1. Budgetens syfte | 30 |
| 3.10.1.2. Budgetarbetet i företaget | 31 |
| 3.10.1.3. Budgeten som arbetsprocess | 31 |
| 3.10.1.4. Budgeten som produkt | 33 |
| 3.10.1.5. Budgetuppföljning | 33 |
| 3.10.1.6. Budgetlös styrning | 35 |
| 3.10.2. THE BALANCED SCORECARD | 36 |
| 3.10.3. FINANSIELLA OCH ICKE-FINANSIELLA MÅTT | 39 |
| 3.10.4. BENCHMARKING | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 4. TIDIGARE AKADEMISK FORSKNING..... | 42 |
| 4.1. STRATEGISK EKONOMISTYRNING I TIDNINGSFÖRETAG AV JAN SIGFRIDSSON..... | 42 |
| 4.2. ÖVERLEVA MED BIDRAG AV RAIMO ISSAL..... | 45 |
| 4.3. STRATEGISK FÖRÄNDRING, MAKT OCH KUNSKAP AV STEFAN SVENINGSSON..... | 47 |
| 4.4. SAMMANFATTNING..... | 50 |
| | |
| 5. EMPIRI..... | 51 |
| 5.1. HELSINGBORGS DAGBLAD..... | 51 |
| 5.2. SYDSVENSKAN..... | 57 |
| 5.3. SKÅNSKA DAGBLADET..... | 63 |
| 5.4. SKÅNEMEDIA..... | 67 |
| | |
| 6. ANALYS..... | 73 |
| 6.1. INLEDNING..... | 73 |
| 6.2. STRATEGI OCH AFFÄRSIDÉ..... | 73 |
| 6.3. PERSONAL..... | 75 |
| 6.4. KVALITET..... | 76 |
| 6.5. LEDNINGS- OCH STYRFILOSOFI..... | 77 |
| 6.6. ORGANISATION..... | 79 |
| 6.6.1. ORGANISATIONSFORMER..... | 79 |
| 6.6.2. ANSVARSENHETER..... | 80 |
| 6.7. STYRVERKTYG..... | 82 |
| 6.7.1. BUDGET..... | 82 |
| 6.7.2. BALANCED SCORECARD (BSC)..... | 84 |
| 6.7.3. FINANSIELLA OCH ICKE-FINANSIELLA NYCKELTAL..... | 85 |
| 6.7.4. BENCHMARKING..... | 86 |
| 6.8. FÖRETAGSJÄMFÖRELSE..... | 87 |
| | |
| 7. RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION..... | 91 |
| 7.1 SLUTSATSER..... | 91 |
| 7.1.1 GENERALISERBARHET..... | 93 |
| 7.2. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING..... | 95 |
| | |
| KÄLLFÖRTECKNING..... | 96 |
| | |
| BILAGA 1. FRÅGEFORMULÄR..... | 99 |

FIGURFÖRTECKNING

| | |
|---|----|
| FIGUR 1. KÄNNETECKEN FÖR OLIKA FÖRETAGSTYPER, UR <i>DET KAPITALLÖSA FÖRETAGET</i> , ELISABET ANELL OCH GABOR BRUSZT S. 6. | 13 |
| FIGUR 2. DELARNA I EN EKONOMISTYRNING I ETT TIDNINGSFÖRETAG. | 17 |
| FIGUR 3: BALANCED SCORECARD SOM STRATEGISKT MANAGERINGSYSTEM. UR <i>THE BALANCED SCORECARD</i> , KAPLAN, ROBERT S. & NORTON, DAVID P. S. 11. | 37 |
| FIGUR 4. RERTRO-MODELLEN, UR <i>STRATEGISK EKONOMISTYRNING I TIDNINGSFÖRETAG</i> , JAN SIGFRISSE, S. 127 ... | 43 |
| FIGUR 5. REKT-MODELLEN, UR <i>STRATEGISK EKONOMISTYRNING I TIDNINGSFÖRETAG</i> , JAN SIGFRISSE, S. 183. | 44 |
| FIGUR 6. TIDNINGSFÖRETAGEN OCH DERAS TYP AV EKONOMISTYRNING. | 89 |
| FIGUR 7. TIDNINGSFÖRETAGEN OCH STYRNINGEN. | 90 |
| TABELL 1. JÄMFÖRELSE ÖVER HUR STYRVERKTYGEN ANVÄNDS I VÅRA OLIKA TIDNINGSFÖRETAG. | 88 |

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer vi att beskriva bakgrunden till vårt ämnesval, problemdiskussion, syfte och uppsatsens disposition.

1.1. Bakgrund

Situationen har förändrats för många företag genom att konkurrensen hårdnat. Tiderna är svårare och företagen har fått allt mindre marginaler. Faktorerna till dessa förändringar är flera såsom teknisk utveckling, ökad nationell och internationell konkurrens, rådande ekonomiska klimat. Tidningsföretag är inga undantag utan även de påverkas av sin omgivning i väldigt hög grad. Tillgängligheten till information har ökat avsevärt det senaste decenniet där Internets utveckling haft stor inverkan. Vidare har vi de senaste åren kunnat se hur olika typer av gratistidningar växt fram, både i form av rena annonsblad men även i form av mer dagstidningslika tidningar innehållande redaktionella artiklar där Metro är den största aktören i Sverige. Dessa förändringar över tiden har gjort dagstidningsföretagens situation annorlunda på mer än ett sätt. Internet har medfört att nyheter och annan information blivit tillgänglig för allmänheten på ett helt annat sätt än tidigare samtidigt som den ökade utgivningen av gratistidningar inneburit att vi idag kan få tillgång till en papperstidning utan att betala för den. Denna ökade konkurrens har vidare inneburit att de ekonomiska aspekterna hamnat mer i fokus vilket i sin tur gjort att balansgången mellan annonsörer och läsare blir svårare. Med dessa olika faktorer i åtanke kan man därmed tänka sig att styrningen av tidningsföretagen också har förändrats mot nyare och mer innovativa styrsystem.

Det har skrivits mycket om ekonomistyrning i varuproducerande företag och även en del om ekonomistyrning i tjänsteproducerande företag. Däremot har det skrivits mycket lite om hur styrningen i dagstidningsföretag går till mer specifikt. Vi tror att dagstidningsföretag inte använder sig av ekonomistyrningssystem på samma sätt som till exempel industritillverkande företag då de bedriver en annan typ av verksamhet. Med tanke på detta ansåg vi det vara intressant att undersöka hur ekonomistyrning i dagstidningsföretag ser ut.

1.2. Problemdiskussion

Med ekonomistyrning försöker ett företag få verksamheten att nå de ekonomiska mål som har satts upp¹. Men det finns ingen enhetlig bild över hur ekonomistyrningen skall utformas utan olika företag kräver olika styrning².

Dock måste även ett dagstidningsföretag använda sig av ekonomistyrning i hög grad. Som nämntes tidigare har denna bransch under de senaste åren fått utstå en ökande konkurrens i form av teknologiska framsteg som till exempel Internet och en ökning av gratistidningar som

¹ Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan, *Den nya Ekonomistyrningen*, s. 65.

² Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning*, s. 27.

Metro. Det ekonomiska måste alltmer kontrolleras, marginalerna pressas och därför blir ekonomistyrning viktigare. Vidare är det så att dagstidningsföretag verkar i en lite speciell miljö jämfört med traditionella tillverkningsföretag. Medan tillverkande företag producerar samma produkter dag för dag (med undantag för nylanseringar) är en tidning en produkt som ständigt varierar där tidningsföretagen inte kan förutspå morgondagens innehåll i sina respektive tidningar. Detta i första hand avseende vilka nyheter i form av artiklar som kommer att vara med, men även till viss del vilka annonsintäkter man kommer att ha främst i form av privat- och familjeannonser. Detta faktum skulle därmed kunna innebära att tidningsföretagen använder en ekonomistyrning som skiljer sig från den som de traditionella tillverkande företagen använder sig av.

Det vi vill göra i denna studie är att studera hur ekonomistyrningen är uppbyggd inom dagstidningsföretagsbranschen. Hur gör de, vilka styrverktyg använder de sig av, vilken organisationsstruktur använder de sig av etc.? Vidare har vi för avsikt att studera de eventuella likheter och skillnader som kan finnas mellan tidningsföretagens sätt att styra sinsemellan och i möjligaste mån försöka fastställa vad likheter men framförallt skillnader beror på. Avslutningsvis ämnar vi också studera våra fallföretags val av ekonomistyrning och jämföra den med vad den akademiska litteraturen förespråkar genom att även här se på de likheter och skillnader som finns mellan företagen och den akademiska litteraturen.

Under senare år har ekonomistyrningen moderniserats och den nya styrningen har gett en bättre insyn i verksamheten och större möjligheter till att motivera och engagera sin personal, bland annat genom en mer decentraliserad styrning där de anställda får mer ansvarstagande och kommer närmare besluten. Vi finner det därmed även intressant att se om dagstidningsföretagsbranschen har börjat använda sig av dessa nyare metoder eller om det fortfarande är de traditionella metoderna som dominerar.

Vi har valt att studera ekonomistyrningen i fyra dagstidningsföretag, Helsingborgs Dagblad, Sydsvenskan, Skånska dagbladet och Skånemedia, som alla är belägna i Skåne. Vi finner detta intressant att studera då mycket av den akademiska litteratur som skrivs fokuserar på tillverkande företag och mindre på tjänsteproducerande företag. Vidare har vi inte heller hittat några debattartiklar som behandlat detta område tidigare, vilket visar på att detta är relativt outforskat område. Det har dock gjorts en del forskning i form av olika avhandlingar, vilka kommer återges i sammanfattad form längre fram i uppsatsen. Vi vill också undersöka om det föreligger några likheter och skillnader i våra fyra fallföretags ekonomistyrning och om vi i så fall kan finna några förklaringar till dessa.

Det finns även en mängd olika sätt att styra sin verksamhet såsom budget, Balanced Scorecard, finansiella nyckeltal, ABC-kalkyler etc. Det är svårt att använda sig av alla dessa styrverktyg för att skapa en optimal styrning vilket därmed gör det intressant att studera om dagstidningsföretag använder sig av ett gemensamt set av verktyg eller om dessa varierar beroende på vilken tidning det är.

Detta är faktorer som gör att vi finner det spännande och intressant att se hur ekonomistyrningen är utformad inom dagstidningsföretagsbranschen.

Vi har funnit ett antal frågor som vi hoppas kunna besvara i denna uppsats och vår huvudfråga är följande:

- *Hur ser ekonomistyrningen ut i tidningsföretag?*

Utifrån denna fråga finns ett antal följdfrågor som vi vill få svar på för att få grepp om tidningsbranschen och dess ekonomistyrning:

- *Är ekonomistyrningen anpassad till dagstidningsföretagens speciella miljö?*
- *Ser ekonomistyrningen likadan ut i de olika fallföretagen?*
- *Vilka skillnader kan urskiljas mellan dagstidningsföretagens ekonomistyrningssystem och den akademiska litteraturen?*

1.3. Syfte

Vårt syfte är att beskriva och analysera ekonomistyrningen hos dagstidningsföretag samt diskutera olika styrmodellers användbarhet.

1.4. Uppsatsens disposition

Kapitel 1:

I detta kapitel har vi presenterat den bakgrund och problemdiskussion som utgör grunden för det syfte vi sedan specificerat.

Kapitel 2:

I detta avsnitt redogör vi för den metod vi valt som ligger till grund till för utformningen av vår uppsats.

Kapitel 3:

Här presenterar vi den akademiska litteratur som vår uppsats bygger på och som sedan kommer att användas i samband med vår analys.

Kapitel 4:

I detta kapitel görs en sammanfattning av de tidigare forskningsstudier som gjorts för tidningsföretag. Även dessa studier kommer att användas i samband med vår analys.

Kapitel 5:

Här presenteras resultatet av vår empiri i form av de primärdata vi samlat in genom de intervjuer vi genomfört.

Kapitel 6:

Detta avsnitt innehåller uppsatsens analys. I detta kapitel jämför vi dels våra fallföretag sinsemellan och gör dels en jämförelse med den akademiska litteraturen samt tidigare forskningsstudier.

Kapitel 7:

I detta avslutande kapitel redogör vi för de slutsatser vi kommit fram till och knyter dessa till vårt uppsatta syfte. Vidare presenterar vi här förslag till fortsatt forskning inom området.

2. Metod

I detta avsnitt kommer vi att diskutera den metod som vi har valt att använda oss av i vår uppsats samt varför vi valt den. Vi börjar med att förklara tillvägagångssätt, metodologisk utgångspunkt, intervju, fallstudien, källkritik och slutligen validitet och reliabilitet.

2.1. Inledning

Det finns flera olika sätt att gå tillväga för att bestämma sig för vilken metod som skall användas och många olika saker som en forskare måste ha i åtanke. Vi har fokuserat på det vi anser vara mest relevant i vårt fall och börjar därför tala om tillvägagångssätt.

2.2. Induktivt, deduktivt eller abduktivt tillvägagångssätt

I en uppsats som vår är syftet att producera kunskap om organisationer som hjälper oss att dra vetenskapliga slutsatser.³ Det kan göras genom ett av tre angreppssätt: det *deduktiva*, det *induktiva* eller det *abduktiva*. Deduktion kallas ibland bevisföringens väg och induktion för upptäckens väg.⁴

Med hjälp av ett deduktivt angreppssätt vill forskaren testa befintlig teori, eller förfina och utveckla den. Detta görs för att försöka förklara eller förutsäga verkligheten.⁵ Utifrån vedertagen teori tar forskaren fram hypoteser som därefter testas i verkligheten.⁶

En induktiv metod har i stället sin grund i empirin, och syftar till att skapa ny teori och kunskap.⁷ Denna metod används ofta vid explorativa undersökningar och fallstudier⁸ och går ut på att forskaren följer upptäckandets väg. Genom att studera forskningsobjekt kan man formulera en teori, utan att först behöva ha en redan erkänd teori.⁹

Det tredje angreppssättet, det abduktiva, kallas ibland för den gyllene medelvägen. Då kombineras den induktiva och deduktiva metoden och man utgår från både empiri och teori.¹⁰

³ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten* (1998), s. 29.

⁴ *ibid.*, s. 29.

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

⁶ Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1994) s. 21.

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

⁸ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten* (1998) s. 30

⁹ Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1994) s. 21.

¹⁰ Johansson Lindfors, Maj-Britt, *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. (1993) s. 59.

Vår studie kommer att vara av abduktiv karaktär. Den är deduktiv såtillvida att det har skrivits mycket om ekonomistyrning i allmänhet och även i tjänsteproducerande företag vilket betyder att vi har teori att utgå ifrån. Däremot tycks ekonomistyrning i dagstidningsföretag inte ha undersökts och beskrivits i samma grad, enligt vad vi har erfaren under våra efterforskningar. Jan Sigfridsson på Stockholms universitet har gjort studier om benchmarking i tidningsföretag som vi kommer att presentera i teoriavsnittet under benchmarking. Eftersom vi fokuserar på ekonomistyrning som helhet anser vi inte att dessa två studier krockar med varandra. För ett par år sedan gjordes en kandidatuppsats med temat Balanced Scorecard, för Skånska dagbladet, men det är inte heller i linje med vad vi har planerat att göra. Vår fokus på dagstidningsföretagens ekonomistyrning tycks alltså vara ett ämne som det skrivits mycket lite om och med hjälp av fallstudier hoppas vi kunna producera kunskap om dagstidningsföretagens ekonomistyrning, på så vis är den induktiv.

2.3. Kvalitativ eller kvantitativ metod

Inom samhällsvetenskapen används oftast en av två metoder för forskning: den *kvalitativa* eller den *kvantitativa* metoden.¹¹ Det finns ett par grundläggande likheter mellan de två metoderna: de vill ge en bättre förståelse av vårt samhälle och hur olika grupper och institutioner handlar och påverkas av varandra.¹²

Kvantitativa metoder har som huvudkunskapsyfte att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningarna för att i slutändan kunna förutsäga fenomenen.¹³ Grovt förklarar denna metod ses som omvandling av information till siffror och mängder, med vilka man senare utför statistiska analyser.¹⁴ Man har ofta klara riktlinjer för hur undersökningen skall genomföras.¹⁵ Kvantitativa metoder är mer formaliserade, strukturerade och präglade av kontroll från forskarens sida än de kvalitativa metoderna.¹⁶ Man har även många undersökningsenheter som man samlar in mindre information om.¹⁷ Den kritik som ibland hörs mot denna metod är att den leder till "ett sönderplockande av sociala företeelser i småbitar som passar undersökningsmaskineriet, samtidigt som fenomenet tappar sin egentliga innebörd och därmed går möjligheten att förklara och förstå förlorad".¹⁸

Den kvalitativa metoden har primärt ett förstående syfte. Det är inte informationens generella giltighet som är det viktigaste att testa. I en kvalitativ studie vill man skapa en djupare förståelse av fenomenet som studeras och förstå sambandet med helheten. Ofta används en låg grad av formalisering och närheten till informationskällan är viktig.¹⁹ Forskarens uppfattning eller tolkning står i förgrunden.²⁰ Med denna metod tas mycket information fram om få undersökningsenheter, vilket betyder att man kan gå på djupet till exempel med hjälp av djupintervjuer. Sammanhang, strukturer och det säregna, unika eller avvikande är det som undersöks.²¹ Vid kvalitativa metoder vill man skapa en djupare förståelse av det som studeras,

¹¹ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 31.

¹² Solvang, Bengt Krohn & Holme, Idar Magne *Forskningsmetodik* (1991), s. 76.

¹³ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 31.

¹⁴ Solvang, Bengt Krohn & Holme, Idar Magne *Forskningsmetodik* (1991), s. 76.

¹⁵ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 31.

¹⁶ Solvang, Bengt Krohn & Holme, Idar Magne *Forskningsmetodik* (1991), s. 14.

¹⁷ *ibid.*, s. 86f.

¹⁸ Rosengren, K. E. & Arvidson, P., *Sociologisk metodik* (1992) s. 17.

¹⁹ Solvang, Bengt Krohn & Holme, Idar Magne *Forskningsmetodik* (1991), s. 14.

²⁰ *ibid.*, s. 85.

²¹ Solvang, Bengt Krohn & Holme, Idar Magne *Forskningsmetodik* (1991), s. 78.

genom att samla in olika typer av information. Det är viktigt att se problemet i samband med helheten.²² Den kritik som framförts mot den kvalitativa metoden är att det är oklart huruvida den kan tillfredsställa rimliga krav på reliabilitet och validitet.²³

Med tanke på vårt syfte, som är att beskriva och analysera ekonomistyrningssystem i dagstidningsföretag, anser vi att en kvalitativ metod passar bäst. För att få en bra inblick i hur ekonomistyrningen faktiskt fungerar krävs att man går in på djupet hos några företag för att kunna förstå sammanhang och strukturer etc. Vårt mål är inte att kunna göra statistiska analyser av materialet utan vi hoppas kunna få fram en djupare förståelse för dagstidningsföretagens ekonomistyrning. Genom att vi fördjupar oss i ekonomistyrningssystemen i fyra dagstidningsföretag med hjälp av djupintervjuer med öppna frågor hoppas vi kunna få fram generell information om hur ekonomistyrningen går till i dagstidningsföretag. Vi anser att en kvantitativ metod i detta fall inte skulle kunna ge ett lika bra resultat eftersom det inte skulle ge det djup på studien som vi önskar.

Efter att ha valt ett abduktivt tillvägagångssätt och en kvalitativ metod är nästa steg att ta reda på vilken sorts data som skall samlas in och på vilket sätt. I vårt fall handlar det om att göra intervjuer med våra fallföretag samt att läsa den teori som finns om ekonomistyrning.

2.4. Fallstudie

Som undersökningsmetod har vi valt den kvalitativa fallstudien. Detta val har vi gjort då vi ämnat studera ett antal variabler hos en enskild enhet, med andra ord företagen i dess verkliga miljö. Vidare lämpar sig fallstudien som en bra forskningsstrategi när man vill studera *hur* och *varför* företagen gått tillväga som de gjort.²⁴ Detta kan jämföras med en surveyundersökning där man istället i större grad försöker fastställa vilka konsekvenserna av förändringen blev. Vi anser också fallstudien lämplig då vi inom ramen för denna kan göra systematiska intervjuer.

Vi har valt att studera de fyra tidningsföretagen Sydsvenskan, Helsingborgs dagblad, Skånska dagbladet samt SkåneMedia. Det finns en rad orsaker till att vi valt just dessa fallföretag. För det första är samtliga tidningar stationerade i samma region vilket har underlättat genomförandet av intervjuer. Vi har ansett det nödvändigt att göra besöksintervjuer för att få en så korrekt och komplett bild som möjligt av respektive företag. Om vi exempelvis hade studerat Dagens Nyheter, som finns i Stockholm, hade det medfört att vi varit tvungna att lägga ner mer tid på intervjuerna i form av resande och annan logistisk verksamhet. Denna extra tid tror vi inte skulle bidra till att göra vår studie bättre då denna tid istället har kunnat läggas ned på våra aktuella fallföretag. Samtidigt anser vi att våra fallföretag är tillräckligt stora för att kunna ge vår studie en hög kvalitet. Att företagen finns i samma region har också gjort det lättare att göra en jämförelse dessa emellan då de delvis konkurrerar om samma läsare. Vidare har företagen olika storlek på sina upplagor vilket har möjliggjort att vi kunnat se på likheter och skillnader i företagens ekonomistyrning, och om detta berott på företagets storlek eller andra faktorer. Ytterligare en anledning är att dessa fyra tidningsföretag, om tidningarnas editioner och de mindre tidningar som våra fallföretag äger tas med i beräkningen, täcker hela Skåne. Att vi valt att studera fyra stycken tidningsföretag är en bra

²² Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 32.

²³ Rosengren, K. E. & Arvidson, P., *Sociologisk metodik* (1992) s. 17f.

²⁴ Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods* (2003), s. 1.

mellanform för att få en bra bredd och djup på studien. Att bara ha ett fallföretag för att studera ekonomistyrning i dagstidningsföretag är för lite för att kunna dra några egentliga slutsatser då de svenska dagstidningsföretagen skiljer sig åt. Väljer man två eller tre fallföretag blir studien genast mycket mer intressant då man också kan se på skillnader och likheter mellan olika dagstidningsföretags ekonomistyrning. Genom att vi valt fyra fallföretag blir denna jämförelse ytterligare bättre. Samtidigt har valet av våra fyra fallföretag, som tidigare nämnts, inneburit att vi i princip täckt hela Skåne-regionen. Att vi inte valt fem eller fler fallföretag beror på att vi anser att vi fått en bra bredd på vår studie genom våra fyra företag. Om vi valt att studera fler företag än så tror vi att den ökade bredden inneburit att djupet i respektive företagsstudie blivit sämre och därmed även den totala kvaliteten på vår studie.

En stor fördel med fallstudien som forskningsstrategi är att den kan ge en mer nyanserad bild av ett komplext fenomen i dess verkliga kontext samtidigt som man kan få tillgång till en rad olika fakta genom intervjuer, observationer, dokument etc.²⁵ Nackdelen är att vi som observatörer inte kan styra eller ha kontroll över ovidkommande faktorer då vi studerar företagen i dess verkliga kontext och kan därmed inte heller manipulera ett visst beteende på samma sätt som i fallet vid ett experiment. Det kan då bli svårt att identifiera orsaken till ett visst fenomen.²⁶ Beror detta fenomen på något vi studerat eller beror det på någon, för oss, okänd orsak? Eller beror allt bara på slumpen? Förekomsten av sammanblandade eller ovidkommande faktorer är något vi har haft i åtanke genom att inte dra förhastade slutsatser. Ett annat problem med fallstudien är i vilken grad man kan generalisera de slutsatser man kommit fram till, till andra situationer eller organisationer.²⁷ Generaliserbarheten hänger även samman med huruvida studien som bedrivs har en *kvalitativ* eller *kvantitativ* inriktning. För att kunna göra universella generaliseringar krävs en kvantitativ studie där många olika enheter studeras. Vid en kvalitativ studie ligger fokus istället på att försöka öka kunskapen om och generalisera teorier genom att använda teorin som mall och jämföra den med resultatet av fallstudien.²⁸

Vi har i vår studie valt att studera flera företag. Genom detta val har vi kunnat jämföra olika företags ekonomistyrningssystem för att se på likheter och skillnader. Vidare har vi försökt generalisera denna kunskap och jämfört denna med befintlig teori som i väldigt stor grad tar sin utgångspunkt i mer traditionella tillverkningsföretag. Detta har då gett oss möjligheten att också här göra en jämförelse mellan teori och praktik och indirekt en jämförelse mellan mer tjänsteinriktade företag och tillverkningsföretag. Utifrån klassificeringen ovan har vår studie karaktären av att vara mer kvalitativ. Av naturliga skäl kan vi inte göra en lika djup studie av respektive företag jämfört med om vi endast studerat ett företag, vilket då skulle kunna ha negativ inverkan på resultatet. Vi tror dock att vi genom att studera ett antal företag har fått ett bredare och bättre underlag och därmed kan dra mer kvalificerade slutsatser i ämnet vi ämnat studera. Detta anser vi därmed mer än väl kompenserar för den eventuella brist i djup som uppstått jämfört med om vi gjort en studie av endast ett företag.

²⁵ Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods* (2003), s. 83ff.

²⁶ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 128, Christensen, Larry B., *Experimental methodology* (1997), s. 52.

²⁷ Christensen, Larry B., *Experimental methodology* (1997), s. 52.

²⁸ Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods* (2003), s. 32f.

2.5. Intervjuer

För att få en så heltäckande bild som möjligt av fenomenet vi studerar har vi bland annat genomfört intervjuer med anställda på respektive tidningsföretag, vilket hänger samman med vårt val av undersökningsmetod i form av fallstudien. Innan vi har genomfört intervjuerna har vi skickat ut en kort sammanställning i punktform till samtliga företag där vi kortfattat beskrivit vilka områden vi ämnar studera för att på så sätt komma i kontakt med, för vår studie, relevanta personer på respektive företag.

Utformningen av själva intervjun kan variera avseende i vilken grad den är *strukturerad* och *standardiserad*.²⁹ För att få en så exakt registrering som möjligt har vi vid samtliga intervjutillfällen använt oss av en bandspelar. Vad beträffar struktureringsgrad har våra intervjuer varit relativt ostrukturerade då respondenten har haft öppna svarsalternativ. Vidare vad beträffar grad av standardisering har intervjuerna varit relativt standardiserade då vi på förhand sammanställt ett antal frågor samt att vi ställt liknande frågor till samtliga intervjupersoner.

En av fördelarna med intervjuer är att vi som intervjuare kan få respondenten att ge ett fylligt och fullständigt svar.³⁰ Den kanske största fördelen med intervjun är att vi som intervjuare vid behov får möjlighet att förklara frågans innebörd samt att vi kan gå på djupet i en specifik fråga.³¹

Målet med våra intervjuer har varit att tillförskansa oss en djupare och mer heltäckande bild av hur ekonomistyrning fungerar i dagstidningsföretag. Denna kunskap hade inte varit möjlig att uppnå genom att bara studera företagets respektive material samt relevant akademisk litteratur. Detta då ämnet inte tidigare har studerats i någon större utsträckning. Genom intervjuerna har vi också kunnat få fram uppfattningar och åsikter som respondenterna haft beträffande de frågor som ställts. För att intervjupersonerna skulle kunna svara på frågorna så utförligt som möjligt, skickade vi ett par dagar i förväg, de frågor som vi skulle ställa.

Vi har genomfört fem intervjuer som varat i genomsnitt 1,5 till 2 timmar där vi intervjuat följande personer:

- Ekonomidirektör Bert Svensson på Sydsvenskan
- Ekonomichef på Sydsvenskans redaktion, Annika Harlegård
- Ekonomichef Jan Persson, marknadschef Joakim Radermacher, personalchef Carin Andersson på Helsingborgs dagblad
- Controller André Ovenberger på Skånska dagbladet
- Administrativ direktör Johan Larsson på Skånemedia

Intervjun på Helsingborgs dagblad genomfördes med alla tre personerna i en och samma intervju. På Sydsvenskan genomfördes två intervjuer vid olika tillfällen.

Valet av intervjupersoner baseras på att vi bedömt dessa personer som relevanta då samtliga personer är med vid utformningen av respektive fallföretags ekonomistyrning. Detta har vi

²⁹ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 162f.

³⁰ Robson, Colin, *Real world research a Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2000), s. 229.

³¹ Patel, Runa & Tebelius, Ulla, *Grundbok i forskningsmetodik* (1987), s. 102f.

ansett vara en viktig faktor då syftet med vår studie är att studera ekonomistyrningen. Att vi valt att intervjua två personer på Sydsvenskan baseras på att dess organisation är mer omfattande jämfört med våra andra fallföretags organisationer. För att få en bättre och mer heltäckande bild har vi därför ansett det nödvändigt att genomföra två olika intervjuer. Vidare vad beträffar Helsingborgs dagblad fick vi rekommendationer av ekonomichefen om vilka personer som kunde intervjuas för att på så sätt få korrekta och fylliga svar på de frågor vi ställt.

2.5.1. Kritik mot primärdata

I samband med intervjuerna vi gjort har det varit viktigt att vi förklarat syftet med intervjun i form av vad den skall leda fram till. I detta sammanhang kan det vara värt att nämna några ord om *motivation* utifrån den klassificering som gjorts av Patel och Tebelius.³² För att få ett tillfredsställande resultat i samband med intervjuerna är motivation en viktig faktor. *Yttre motivation* innefattar hur individer kommunicerar i en viss situation för att denna kommunikation vidare skall kunna leda till förändring. Ur denna synvinkel har det varit viktigt att vi som intervjuare förklarat syftet med intervjun och vad vi förväntat oss av respondenten för att på så sätt motivera honom/henne att ge bra svar på de frågor vi ställt. Vidare innefattar begreppet *inre motivation* vilken relation vi som intervjuare har till respondenten. Här har vi som intervjuare försökt ha ett så bra förhållningssätt som möjligt till respondenten för att få denne att känna sig trygg vid intervjutillfället. För att få en bra relation till respondenten har vi i möjligaste mån låtit respondenten tala om de saker han/hon anser vara intressanta inom ramarna för vad som varit relevant för intervjun i sig. Vi har också kritiskt försökt granska den information respondenten givit då denne i viss mån kan ha försökt vinkla svaren till sin fördel vilket kan inverka negativt på objektiviteten. För att i största mån försäkra oss om att vi inte har missförstått våra intervjupersoner har vi efter att ha transkriberat intervjuerna, skickat empirin till respektive respondent för att de skulle kunna läsa igenom och eventuellt klargöra om vi missförstått något.

2.6. Sekundärdata

För att få en heltäckande bild av ämnet vi haft för avsikt att studera har vi också använt oss av en rad olika sekundärdata. I egenskap av den fallstudie vi genomfört består dessa sekundärdata av företagsinternt material i form av verksamhetsplaner, styrdokument etc. samt den information respektive fallföretag publicerat på sin webbplats. Med denna information har vi kunnat komplettera den empiri vi fått in genom de olika intervjuer vi genomfört och på så sätt fått en mer heltäckande bild av respektive fallföretag.

Vidare har vi också insamlat sekundärdata avseende olika teorier i form av allmän litteratur om ekonomistyrning samt artiklar och forskningsrapporter som mer specifikt behandlar ekonomistyrning i dagstidningsföretag. För att hitta relevant litteratur och artiklar har vi använt oss universitetsbibliotekens olika söktjänster Lovisa (litteratursökning) och Elin (artikelsökning). Sökord vi angett har varit ekonomistyrning, Balanced Scorecard, tjänsteföretag, budget, tjänstekvalitet, benchmarking, tidningar och tidningsföretag.

³² Patel, Runa & Tebelius, Ulla, *Grundbok i forskningsmetodik* (1987), s. 104ff.

2.6.1. Kritik mot sekundärdata

I samband med användandet av sekundärdata är det viktigt att vi som läsare har ett kritiskt förhållningssätt till den information vi samlar in. Precis som i fallet med intervjuer finns det en klar tendens att företaget försöker ge en positiv bild av företaget genom årsredovisningar etc., även när så inte är fallet. Detta är något vi ständigt haft i åtanke. Även i samband vid insamlingen av artiklar och tidigare rapporter som skrivits i ämnet har vi försökt beakta den subjektivitet som färgat dessa. Detta ter sig dock ganska naturligt då olika personer har olika förkunskapskrav och referensramar vilket då påverkar det resultat de kommer fram till. Samtidigt som vi haft detta i åtanke har vi samtidigt sett det som en möjlighet att få ämnet belyst utifrån olika synvinklar.

2.7. Validitet och reliabilitet

Vid vårt val av undersökningsstrategi (fallstudien) har målet varit att det slutgiltiga resultatet skall uppnå högsta kvalitet. Vad beträffar validitet kan detta behandlas på många olika sätt, bland annat kan indelning göras mellan intern och extern validitet. För att mäta validitet och reliabilitet har vi valt att utgå från de fyra test Yin förespråkar:³³

- *Begreppsvaliditet (construct validity)* – förmågan att använda sig av rätta instrument i förhållande till de begrepp som studeras. För att uppnå det måste vi som forskare välja de typer av förändringar som skall studeras och visa att mätningar av dessa förändringar reflekterar de specifika typer av förändringar som valts.
- *Intern validitet (internal validity)* – förmågan att etablera kausala samband genom att vissa förhållanden leder vidare till andra. Vidare skall vi försöka dra slutsatser av de observationer vi gör och därmed fastställa att det inte finns några alternativa förklaringar till vad vi kommit fram till.
- *Extern validitet (external validity)* – förmågan att kunna generalisera resultat av studien som genomförts. Med generalisering avses här analytisk generalisering, dvs. generalisera upptäckter till en bredare teori.
- *Reliabilitet (reliability)* – förmågan att kunna göra om studien igen och erhålla samma resultat. För att uppnå detta förutsätter det att vi dokumenterat studien noggrant utifall att den skall utföras igen.

Resultatet av vår studie är beroende av såväl insamlingsteknik som urval av intervjupersoner. Vi har bedömt urval av material och intervjupersoner som tillämpliga eller relevanta i förhållande till syftet med vår studie. Vad beträffar urval av intervjupersoner anser vi dessa vara kunniga inom de områden vi ämnat studera. Detta har stärkts ytterligare av det faktum att intervjupersonen i vissa fall hänvisat oss vidare till andra relevanta personer för att vi skall få ett så korrekt svar som möjligt. Intervjuerna har vi genomfört på intervjupersonernas respektive arbetsplatser för att de på så sätt skall känna sig hemma i miljön. Genom att ha tagit dessa olika faktorer i beaktande har detta hjälpt oss i vår ambition att uppnå god

³³ Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods* (2003), s. 33ff.

validitet. Då vi har genomfört en multipel fallstudie där vi studerat flera dagstidningsföretag har vi kunnat se om resultaten överensstämmer och på så sätt ökat den externa validiteten.³⁴ Vidare vad beträffar reliabiliteten i termer av pålitlighet kan denna brista på grund av eventuella intervjuareffekter³⁵ där intervjupersonen givit oss sådana svar som han/hon förväntar sig att vi vill höra. Vi tror dock inte detta är fallet då även de studerade fallföretagen har ett intresse av studiens resultat och att denna bygger på korrekta fakta. För att uppnå hög reliabilitet avseende noggrannhet har vi vid samtliga intervjutillfällen använt oss av en bandspelare och därmed i hög grad kunnat fastställa att vi inte gått miste om viktiga fakta.

³⁴ Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods* (2003), s. 33ff.

³⁵ Patel, Runa & Tebelius, Ulla, *Grundbok i forskningsmetodik* (1987), s. 76.

3. Ekonomistyrning

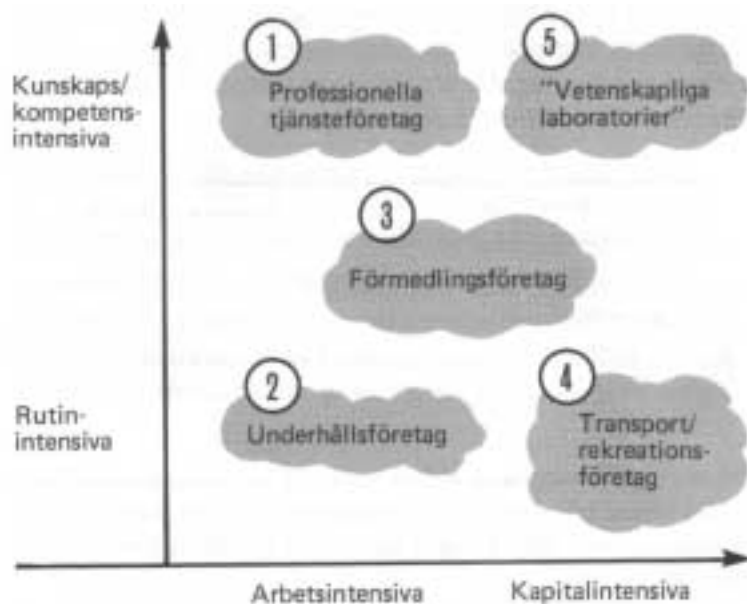
I det här avsnittet beskriver vi delarna i ett ekonomistyrningssystem utifrån en modell. De delar som vi kommer att gå in djupare i är: strategi och affärsidé, personal, kvalitet, organisation, lednings- och styrfilosofi samt styrverktyg. Bland styrverktygen har vi tagit med budget, benchmarking, Balanced Scorecard, finansiella och icke-finansiella nyckeltal.

3.1. Inledning

I detta kapitel kommer vi att återge den teori som vi använt oss av för att sedan kunna göra en analys av vår insamlade empiri. Vi börjar med att berätta om tjänsteföretag och andra typer av företag som finns eftersom ett dagstidningsföretag anses vara ett tjänsteföretag. Efter detta redogör vi för hur ekonomistyrning i tjänsteföretag i normala fall ser ut. Därefter beskriver vi den modell vi har utarbetat utifrån andra modeller samt att vi lagt till ett par egna cirklar för att göra modellen till något som passar våra fallstudier. De resterande avsnitten tar upp teori för var och en av våra cirklar; kvalitet och personal, strategi och affärsidé, lednings- och styrfilosofi, organisation och styrverktyg.

3.2. Tjänsteföretag

Tjänsteföretag kan klassificeras på flera olika sätt och innehåller flera olika företagstyper med olika affärsmässiga grundförutsättningar. Anell och Bruszt väljer att särskilja företagen efter hur kunskaps- respektive kapitalintensiva företagen är.



FIGUR 1. KÄNNETECKEN FÖR OLIKA FÖRETAGSTYPER, UR *DET KAPITALLÖSA FÖRETAGET*, ELISABET ANELL OCH GABOR BRUSZT S. 6.

Professionella tjänsteföretag: I dessa företag går det inte att byta ut personalen hur som helst utan ofta efterfrågar kunden en viss tjänst utförd av en bestämd person. De tjänster som säljs kan ses som unika då de är kopplade till den enskilde medarbetarens kompetens och dess relation till kunden. Företaget har ofta inget värde i sig i och med att om en person lämnar företaget följer oftast denna persons kunder med honom. Men även motsatsen gäller då en nyanställd kvalificerad medarbetare oftast får med sig de flesta av sina kunder till det nya företaget. Etablerade och välrenommerade företag kan dock ha ett visst värde i sig då de under generationer av goda medarbetare har skapat en informell kvalitetsgaranti.³⁶

Underhållsföretag: I dessa företag efterfrågar kunden en viss tjänst som skall utföras på ett visst sätt, vem som sedan utför tjänsten är av mindre intresse för kunden. Företagen kännetecknas av att personalen har ett utpräglat sinne för service. Företaget skall säkerställa att den efterfrågade tjänsten levereras i tid och har därmed byggt upp ett strukturvärde.³⁷

Förmedlingsföretag: Dessa företag intar en mellanhandsfunktion och förmedlar varor och tjänster mellan leverantörer och kunder. Företagen är ofta både relativt strukturintensiva och arbetskraftsintensiva. Personalen består av både personer med hög kompetens och låg utbytbarhet och personer med relativt låg kompetens och hög utbytbarhet. De med hög utbytbarhet utgör ofta merparten av de anställda i dessa företag.³⁸

Transport- och rekreativföretag: I dessa företag är ett tillfredställande kapitalutnyttjande en grundförutsättning för framgång. För att nå dithän är ofta medlet en serviceinriktad personal.

³⁶ Anell, Elisabet & Bruszt, Gabor, *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i ett serviceföretag* (1986), s. 7-8.

³⁷ *ibid.* s. 8-9.

³⁸ Anell, Elisabet & Bruszt, Gabor, *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i ett serviceföretag* (1986), s. 9-10.

Tjänsterna i dessa företag är till stor del standardiserade och företagen har ofta både högt strukturvärde och kapitalvärde.³⁹

Vetenskapliga laboratorier: Dessa företag behöver ofta både unik kompetens och unik utrustning. Kapitalet och personalens höga kompetens är i stort beroende av varandra. Tjänsterna som säljs här är ofta unika.⁴⁰

När man klassificerar tjänsteföretag kan man också skilja på serviceföretag och kunskapsföretag. I serviceföretag utför och avlastar man arbetsuppgiften för uppdragsgivaren och det är serviceföretaget som ansvarar för kvaliteten. I kunskapsföretaget är uppgiften att utveckla och nyskapa och kunskapsföretaget och uppdragsgivaren tar gemensamt ansvar för resultatet.⁴¹

Om man vill jämföra ett varuproducerande företag med ett tjänsteföretag blir det väsentliga i ett renodlat varuperspektiv att styra produktionsprocessen. Fokus ligger på att använda de olika resurserna på ett optimalt sätt. Kundkontakt sker egentligen först vid den slutgiltiga leveransen och man försöker undvika kunden under den övriga processen. I ett renodlat tjänsteperspektiv riktas intresset på kunden och dess behov. Det gäller att med olika aktiviteter stödja kunden på bästa sätt. Här hanteras kunden istället för att undvikas. Ett företag har dock nästan aldrig ett renodlat varu- eller tjänsteperspektiv. Därför är oftast det viktigaste ur styrningssynpunkt att se vilket av dessa perspektiv som dominerar och i vilken grad det sker.⁴²

Om man skall se ur ett dagstidningsföretagsperspektiv så skiljer de sig från andra organisationer. Vid en jämförelse mellan industriföretag och tidningsföretag blir ett antal skillnader synliga, som till exempel att en tidning inte enbart drivs i vinstintresse. Många tidningar etablerades för att väcka allmänhetens intresse för ett visst politiskt parti. En återkommande strategi är att ta del i samhället genom att upprätthålla och utveckla demokrati, ha åsikter om politiska rörelser och beslut och kontrollera myndigheternas och de stora företagens handlingar. Dock överlevde många av tidningarna i Sverige inte efterkrigstiden. Det har sedan dess funnits en konflikt mellan strategiska finansiella mål och strategiska mål att väcka allmänhetens åsikter, intresse, opinion. På grund av denna konflikt finns det i många tidningar ett dubbelt ledarskap, en chef som ansvarar för den finansiella biten och en chefredaktör som ansvarar för kvalitet och värde i tidningen.⁴³

Även tidningens kunder är annorlunda jämfört med vanliga industriföretag. De viktigaste kunderna är läsare och annonsörer, men man kan även räkna samhället som en kund. Morgontidningar får ungefär 66 % av sina inkomster från annonsörer och resten från läsarna. Läsarna räknas också som kunder till annonsörerna i tidningen, vilket leder till ett mer komplicerat kundkoncept än i andra företag. Troligen kommer det alltid att diskuteras vilken av de två kunderna som är viktigast.⁴⁴

³⁹ Anell, Elisabet & Bruszt, Gabor, *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i ett serviceföretag* (1986), s. 10.

⁴⁰ *ibid.* s. 10.

⁴¹ Samuelson, Lars A. (red.), *Controllerhandboken* (1999), s. 795.

⁴² Olsen, Morten J. S. (red.), *Att utveckla och styra tjänsteverksamhet* (1993), s. 138.

⁴³ Sigfridsson, Jan, *In search of excellence - Benchmarking as a tool in Management Accounting* (2004), s. 3.

⁴⁴ *ibid.*, s. 3.

En anledning till att tidningsföretag inte räknas som industriföretag utan som serviceföretag är att mer än 50 % av de totala kostnaderna kommer från personalkostnader och inte kapitalinvesteringskostnader.⁴⁵

3.3. Ekonomistyrning i tjänsteföretag

Ekonomistyrningens utformning i ett företag kan ses som ett sätt att få personalen att handla och bete sig på ett ekonomiskt riktigt sätt. Styrningen består av att sätta upp mål och krav för personalens handlande samt vilka regler som skall gälla för till exempel beslut och planering. För att denna styrning skall bli effektiv krävs det att företaget har en organisation som överensstämmer med de styr- och mätnivåer som väljs. Valet av nivå och mål måste spegla de olika nyckelfaktorerna för företagets framgång.⁴⁶

Ekonomisk styrning är inte ett mål i sig utan ett hjälpmedel för att företaget lättare skall kunna uppnå sina mål. Den ekonomiska styrningen skall vara ett medel med vilket företagets syfte uppnås. Ett problem som oftast upplevs med ekonomistyrningen är att informationen inte stöder verksamheten utan att det istället är verksamheten som stöder informationen.⁴⁷

Styrningen av ett tjänsteföretag kan innefatta:⁴⁸

- utformning av mål, affärsidé och affärsplanering
- fastställande av lämpliga verksamheter/aktiviteter
- fördelning av ansvar för resurser och aktiviteter
- formulering av mått för mätning av organisationens beteende
- löpande planering och uppföljning av verksamheten

För att uppnå så goda ekonomiska grundförutsättningar som möjligt är det viktigt att företaget tar hänsyn till den inre och yttre effektiviteten. I den yttre effektiviteten är den viktigaste aspekten lyhörddhet för marknadens/kundens behov. Detta medan det i den inre effektiviteten ingår aspekter som förmåga att engagera medarbetare, snabb kompetensutveckling och affärs- och serviceorienterad personal.⁴⁹

Styrningen i ett tjänsteföretag måste därför handla mer än om bara den traditionella ekonomistyrningen med hjälp av finansiella mått. Man måste till exempel formulera och sätta upp mål för hur kunden upplever företaget då kunderna kan ses som företagets måttstock. Det är därför centralt att personalen blir medveten om kundens behov och kvalitetsuppfattning.⁵⁰

I ett tjänsteföretag är kunskapen och kompetensen hos personalen av mycket stor betydelse, man kan se personalen som företagets viktigaste resurs. Det är därför av ännu större vikt att företaget ser till att personalen är tillfredställd med sin arbetssituation. För att uppnå detta är det viktigt att företaget kontrollerar att personalen trivs och känner sig motiverade. Viktiga

⁴⁵ Sigfridsson, Jan, *In search of excellence - Benchmarking as a tool in Management Accounting* (2004), s. 3.

⁴⁶ Anell, Elisabet & Bruszt, Gabor, *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i ett serviceföretag* (1986), s. 37.

⁴⁷ Olsen, Morten J. S. (red.), *Att utveckla och styra tjänsteverksamhet* (1993), s. 133 ff.

⁴⁸ Samuelson, Lars A. (red.), *Controllerhandboken* (1999), s. 807

⁴⁹ Anell, Elisabet & Bruszt, Gabor, *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i ett serviceföretag* (1986), s. 40.

⁵⁰ Olsen, Morten J. S. (red.), *Att utveckla och styra tjänsteverksamhet* (1993), s. 139.

aspekter här kan vara bra ledarskap, attraktiv miljö, arbetsglädje, social sammanhållning och personlig utveckling.⁵¹

Som nämndes tidigare är det viktigt att ett tjänsteproducerande företag tar hänsyn till externa faktorer såsom företagets kunder. Därmed kommer begreppet *tjänstekvalitet* i fokus där man utgår från kundens upplevda kvalitet för att tillfredsställa sina kunder.

För att få ett framgångsrikt företag krävs i första hand mobilisering av personalens kompetens, affärssinne och servicekänsla. Från den ekonomiska styrningen hämtar företaget sina ekonomiska mått och budget. För att kunna ställa krav på lönsamhetsförbättring bör de traditionella måtten kompletteras med till exempel investering i kompetensutveckling och strukturutveckling. Ekonomistyrningen bör alltså fokusera både på mjuka och hårda mått och inte enbart fokusera på faktorer som kan uttryckas i pengar.⁵²

3.4. Vår modell

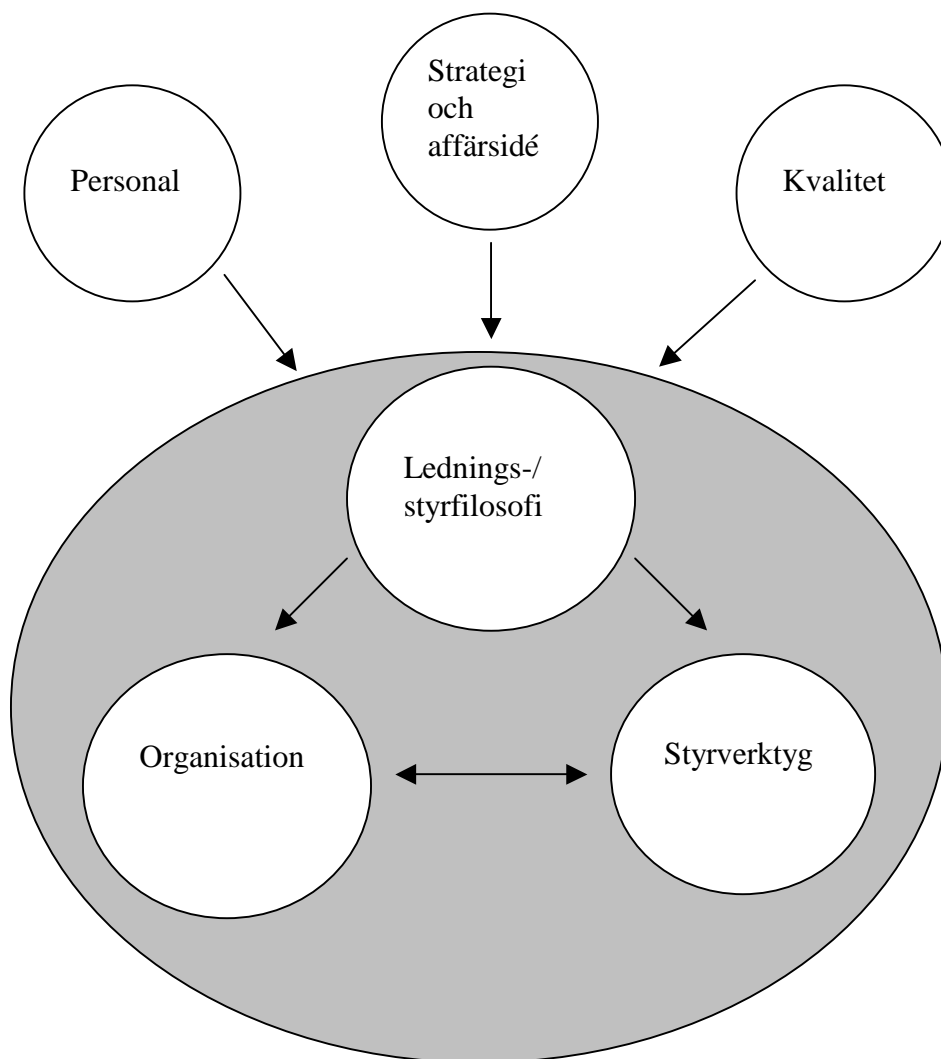
Efter att ha diskuterat vilken typ av företag ett dagstidningsföretag är och berättat om ekonomistyrning i tjänsteföretag har vi gjort en modell för att visa vad vi vill fokusera på i resterande del av teoriavsnittet. Efter att ha studerat modeller beskrivandes ekonomistyrning i *Controllerhandboken*⁵³ och Jan Lindvalls bok *Från ekonomistyrning till verksamhetsstyrning*⁵⁴ har vi tagit delar från de olika modellerna och skapat en modell som vi tycker bäst verkar beskriva ett dagstidningsföretag. De två delar som vi lagt till i förhållande till befintliga modeller, är personal och kvalitet, eftersom ett dagstidningsföretag till mångt och mycket är ett serviceföretag där just dessa två koncept är mycket viktiga. Vår modell ser ut på följande sätt:

⁵¹ Anell, Elisabet & Bruszt, Gabor, *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i ett serviceföretag* (1986), s. 41.

⁵² *ibid.*, s. 42.

⁵³ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken*. Åttonde upplagan (2004).

⁵⁴ Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001).



FIGUR 2. DELARNA I EN EKONOMISTYRNING I ETT TIDNINGSFÖRETAG.

Som utgångspunkt i modellen finns företagets strategi och affärsidé. Utifrån dessa utformas sedan en lednings- och styrfilosofi för den aktuella verksamheten. Detta styr i sin tur företagets organisationsstruktur samt vilka styrverktyg företaget skall använda sig av. Det är även så att organisationsform och valet av styrverktyg påverkar varandra då vissa styrverktyg är bättre lämpade för vissa organisationsformer och vice versa. Som nämndes tidigare har vi även valt att lägga till två aspekter i modellen, nämligen personal och kvalitet. Detta har vi gjort då detta är två aspekter som har en central roll i utformningen av ett tjänsteföretags ekonomistyrning.

Under avsnittet strategi och affärsidé kommer vi att diskutera affärsidé, vision och mål samt strategi. Vi kommer inte att göra någon djupare genomgång av strategier, som finns med i vår modell, eftersom vår fokus istället ligger på ekonomistyrning där strategin endast utgör en av flera delar. Vi anser att strategi är ett ämne i sig i likhet med ekonomistyrning och därmed skulle kunna utmynna i en helt separat studie vikt åt detta ämnesområde.

I cirkeln organisation redogör vi för hur ett företags organisation kan vara uppbyggt och hur den delas in i olika ansvarsenheter. Den andra cirkeln innehåller lednings- och styrfilosofi. I den beskriver vi ledarskapets olika former.

I styrverktyg har vi tagit med verktyg som budget, Balanced Scorecard, finansiella och icke-finansiella nyckeltal samt benchmarking. Att vi valt att ta med just dessa styrverktyg härrör från det angreppssätt vi valt för vår studie, nämligen det abduktiva. Vi har tagit vår utgångspunkt i teorin och valt ut de tidigare nämnda verktygen då vi ansett dessa vara de som ofta förekommer och diskuteras i akademisk litteratur men även förekommer i olika ekonomiska debattartiklar och forskningsrapporter. Dessa verktyg har vi därmed haft som utgångspunkt då vi sedan genomfört våra olika intervjuer. För att kunna fastslå att inga andra ytterligare styrverktyg av vikt används i våra fallföretag har vi vid samtliga intervjutillfällen frågat respondenten om det finns något/några ytterligare styrverktyg de använder sig av förutom de vi tidigare frågat om. Detta har dock inte varit fallet varför vi ansett att vårt val av olika styrverktyg varit relevant.

När det gäller personal har vi försökt ta reda på i vilken utsträckning dagstidningsföretagen försöker motivera sin personal, få dem att stanna och om de anses vara viktiga för företaget. Kvalitet är en annan grundpelare i tjänsteföretag och därför har vi även skrivit en del om det för att ta reda på vad teorin säger. Det är utifrån dessa cirklar vi utgår i vårt teoriavsnitt och senare även i vår empiri och analys.

3.5. Strategi och affärsidé

För att ett företags verksamhet skall ha en möjlighet att vara framgångsrikt är det viktigt att företaget har satt upp ett övergripande mål med sin verksamhet för att på så sätt se vilken uppgift organisationen har. Då kan företaget också börja fundera över vilken organisationsstruktur och styrning de skall ha för att kunna uppnå sitt mål. Vid utformningen av företagets övergripande mål är det inte sällan att dess aktieägare står i fokus. Det har blivit allt vanligare att definiera de övergripande målen i egenskap av bland annat affärsidé och vision. Affärsidén skall kunna förmedla företagets uppgift genom att relatera sina produkter/tjänster till kunden.⁵⁵ Med andra ord skall affärsidén förmedla vad företaget kan erbjuda kunden, vad som är syftet med verksamheten helt enkelt och vad som gör att kunden just skall välja det aktuella företagets produkter/tjänster. Vidare vad beträffar visionen är dess uppgift att tala om vart företaget är på väg, vart man vill nå med sin verksamhet. Visionen kan ofta vara ganska vag och svävande medan den i andra fall är tydlig och konkret. Som synes definierar visionen ett framtida tillstånd för företaget och för att nå dit behöver företaget en strategi. Det är därför av stor vikt att medarbetarna informeras om företagets strategi så de får möjlighet till vägledning om vart och hur företaget är avsett att utvecklas. På detta sätt får man ut vägledande bilder som man vill att medarbetarna skall arbeta efter. Man arbetar numera med att knyta strategi och löpande styrning närmare varandra, vilket bland annat har tagit sig uttryck i utvecklandet av Balanced Scorecard.⁵⁶

Detta är samtliga grundstenarna för att bygga upp en organisation med ett fungerande styrsystem. Har företaget inte dessa delar klart för sig blir det svårt att bedriva en framgångsrik verksamhet, om över huvudtaget någon verksamhet alls.

⁵⁵ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 113f., 121.

⁵⁶ Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 86.

Om man specifikt går in och studerar tjänsteföretag är den strategiska planeringen speciellt viktig och då i synnerhet affärsidén. Affärsidén är inte bara viktig för att nå framgång på marknaden utan är även viktig för att kunna skapa en intern identitet i företaget. Vidare är det viktigt att affärsidén hela tiden utvecklas och det som kännetecknar företaget stämmer väl överens med affärsidén. Till skillnad från tillverkande företag, där fokus läggs på rationalisering och effektivisering, är det i ett tjänsteföretag viktigare med fokus på samspelet mellan köpare och säljare. Därmed skall företaget inrikta sig på att hela tiden försöka förbättra kundrelationerna. Det är också viktigt med kostnadseffektivisering även om detta kommer i andra hand. Detta gör att prissättningen får stor betydelse i tjänsteföretag.⁵⁷

3.6. Personal

Personalen i ett företag är alltid en viktig resurs oavsett vilken typ av verksamhet företaget bedriver. Sedan kan det dock diskuteras hur stor inverkan personalen har på kvaliteten av den slutgiltiga produkten eller tjänsten som produceras. I detta avsnitt kommer vi att belysa personalen ur ett tjänsteperspektiv i enlighet med studien i sin helhet. Vi kommer även undersöka de skillnader och likheter som finns för hur personalen uppfattas i ett tjänsteföretag jämfört med det traditionella tillverkande företaget.

Som nämndes tidigare har personalen alltid en viktig roll i företagets organisation och verksamhet, men har en speciellt framträdande roll i tjänsteföretag. Det som ofta poängteras i samband med tjänsteföretag är inte bara personalen i sig utan även hur denna interagerar med företagets kunder och att denna interaktion kan vara avgörande för ett företags framgång. Detta då kunden i många fall är en del för att den aktuella tjänsten skall kunna realiseras. Det är därför viktigt att kunden hanteras som en arbetskraftsresurs som måste utvecklas på samma sätt som de anställda, vilket kan vara att kunden måste lära sig i vilken ordning vissa aktiviteter måste göras för att utnyttja tjänsten på rätt sätt eller i ett annat fall lära sig hur aktiviteten skall genomföras för att han/hon skall kunna dra nytta av tjänsten. Detta sätt att hantera de mänskliga resurserna i ett tjänsteföretag är något som är unikt om man jämför med ett tillverkande företag där kunden istället köper en färdig produkt.⁵⁸

Då den sociala interaktionen mellan anställd och kund i många fall är avgörande för företagets framgång kan det till och med sägas att detta möte utgör huvudaktiviteten i de flesta tjänsteföretag. Med anledning av detta blir det då väldigt viktigt hur kunden uppfattar säljarens/den anställdes beteende. I ett tillverkande företag är detta inte lika viktigt då kunden inte är delaktig i tjänsten som produceras då denne oftast köper en färdig produkt. För det tjänsteproducerande företaget spelar det egentligen ingen roll hur bra tjänsten i sig är om kunden sedan uppfattar den personliga kontakten negativt. Detta får då till följd att kunden inte kommer tillbaka utan istället köper in tjänsten från någon annan och företaget går då miste om potentiellt långsiktig kund. För att då göra detta möte så positivt som möjligt för kunden blir det då vidare viktigt att företaget har anställda som är positiva och motiverade i sitt dagliga arbete. Ett vanligt sätt för att uppnå detta är att erbjuda de anställda olika ersättningar och förmåner och enligt Gustavsson et. al bör företaget ha någon typ av belöningssystem. Vidare påpekar de att dessa system inte skiljer sig åt beroende på om de finns i ett tjänsteföretag eller i ett tillverkande företag. Det som dock kan skilja de olika

⁵⁷ Samuelson, Lars A., *Controllerhandboken* (2004), s. 803f.

⁵⁸ Gustavsson, B-O et al., *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning* (1997), s. 41

systemen åt är att tjänsteföretag använder sig av fler mått för att fastställa den anställdes belöning jämfört med andra branscher.⁵⁹

Vidare för också Gustavsson et al. en diskussion om hälsa och säkerhet. Här konstaterar man att det finns skillnader i vilken typ av arbetsmiljöproblem som män respektive kvinnor upplever beroende på att dessa två grupper dominerar olika yrkeskategorier och vidare fastslår de att kvinnor generellt sätt har sämre arbetsvillkor än män.⁶⁰ De för dock ingen diskussion om hur man kan komma tillrätta med dessa problem genom att exempelvis erbjuda hälso- & sjukvård och vad företagen bör göra för att förebygga att dessa problem över huvud taget uppkommer.

3.7. Kvalitet

Begreppet kvalitet är inte helt enkelt att definiera. Skulle ett antal individer tillfrågas vad de menar med kvalitet, får vi kanske lika många olika svar som det antal som vi tillfrågar. Detta visar att kvaliteten upplevs olika av olika människor och därmed finns det ingen bestämd definition av begreppet.⁶¹

Ett vanligt sätt att definiera tjänstekvalitet är dock följande: ”Tjänsten skall motsvara kundernas förväntningar och tillgodose deras behov och krav.”⁶² Denna övergripande definition kan sedan fungera som en generell bas för mer företagsspecifika preciseringar som till exempel olika uppföljningsmått.

Kvalitet handlar om att företaget tar reda på vad som skapar värde för kunderna och sedan presterar detta. För att lyckas med detta måste man sätta sig in och på djupet förstå vad kunderna efterfrågar. Därefter måste kundernas krav definieras på rätt sätt, om inte detta sker kommer hög kvalitet aldrig att uppnås. Kunskapen om och förståelsen för vad kunderna behöver måste sedan översättas i en kravspecifikation på tjänsten. För att kunna mäta detta kan kvaliteten delas in i två dimensioner, nämligen vad kunden får ut av tjänsten (teknisk kvalitet) samt hur kunden upplever att den produceras och levereras (funktionell kvalitet).⁶³ Naturligt är grundförutsättningen för en god tjänstekvalitet att företaget uppnår en hög teknisk kvalitet medan den funktionella kvaliteten bidrar till att öka tjänstens konkurrenskraft. I detta sammanhang är även företagets image eller profil viktig då kunden gör ett första urval utifrån denna.⁶⁴

Definitionen är kundorienterad, men den skall inte tolkas som att företaget alltid skall rätta sig efter kundernas önskemål utan även andra intressenter måste beaktas. Oftast är det lämpligt att särskilja tre intressegrupper vars förväntningar, behov och krav bör beaktas i första hand. De är förutom kunderna även personalen och ägarna. Man skall inte förringa betydelsen av kundernas upplevelse av kvalitet, men för att kunna erbjuda denna kvalitet krävs också att de andra två intressegrupperna är nöjda.⁶⁵

⁵⁹ Gustavsson, B-O et al., *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning* (1997), s. 64.

⁶⁰ *ibid.*, s. 65.

⁶¹ Norling, Per, Edvardsson, Bo & Gummesson Evert, *Tjänstutveckling och tjänstekonstruktion* (1992) s. 91.

⁶² *ibid.*, s. 91.

⁶³ Samuelson, Lars A. (red.), *Controllerhandboken* (2004), s. 790f.

⁶⁴ *ibid.*, s. 791.

⁶⁵ Norling, Per, Edvardsson, Bo & Gummesson Evert, *Tjänstutveckling och tjänstekonstruktion* (1992) s. 92.

3.8. Lednings- och styrfilosofi

Enligt Bruzelius & Skärvad kan ledarskap definieras som ”den process genom vilken en person i en organisation eller grupp influerar andra i organisationen/gruppen att nå för organisationen/gruppen uppställda mål”.⁶⁶ Utifrån denna definition handlar ledarskap om att inspirera andra att genomföra arbetsuppgifter för att uppnå mål, med andra ord går det inte att tvinga medarbetarna att utföra arbetsuppgifter. Naturligt blir det då så att ett bra ledarskap leder till att medarbetarna ser upp till ledaren och har respekt för och tillit till denne. Samtidigt får ledaren mer auktoritet och centralare ställning. På samma sätt innebär ett dåligt ledarskap liten eller ingen auktoritet alls med följden att medarbetarna inte bryr sig om de direktiv som ledaren satt upp. En ledare kan uppnå sitt ledarskap formellt genom att ha blivit tilldelad en ledarroll såsom avdelningschef eller VD. Ledarskapet kan också uppnås informellt genom att ledaren besitter kunskaper som inspirerar andra att utföra arbetsuppgifter för att uppnå mål eller på grund av att ledaren innehar en överlägsen kunskap jämfört med sina medarbetare.

Ledarskap är ofta förknippat med makt och denna makt kan visa sig på en rad olika sätt:⁶⁷

- belöningsmakt – ledaren bestämmer vilka belöningar som skall delas ut och till vem
- bestraffningsmakt – ledaren kan bestraffa medarbetarna på olika sätt såsom löneavdrag, obekväma arbetsuppgifter eller avskedande.
- positionsmakt – ledaren har makt genom den position denne besitter i organisationen.
- expertmakt – ledaren har makt genom den överlägsna kunskap och kompetens denne besitter.
- karismatisk makt – ledaren har makt genom sin utstrålning och personlighet.

De tre första typerna av makt är mer beroende av den formella ställningen i organisationen medan de två sistnämnda i större utsträckning är knutna till personen i fråga. Vidare finns det en rad olika ledarstilar där en vanlig kategorisering är auktoritärt, demokratiskt och låt gå-ledarskap, också benämnt som laissez-faire-ledarskap.⁶⁸ Den auktoritära ledaren bestämmer allt själv och delegerar sedan ut arbetsuppgifter till sina medarbetare. Det blir med andra ord en typ av toppstyrning som råder. Den demokratiska ledaren fattar istället beslut i samråd med sina medarbetare och därmed blir styrningen och beslutsfattandet mer decentraliserat. Ju mer decentraliserat beslutsfattandet blir desto plattare blir också organisationsstrukturen. Låt gå-ledaren i sin tur avsäger sig allt ledarskap och lämnar det till medarbetarna att fatta sina egna beslut. Över tiden kan man säga att ledarskapet gått från att ha varit auktoritärt till att bli mer demokratiskt. Låt gå-ledarstilen har av förklarliga skäl aldrig fått något genomslag i praktiken utan kan nog mer ses som ett tecken på uteblivet ledarskap.

Undersökningar visar också att olika ledarskap påverkar organisationen på olika sätt avseende produktivitet och organisationens kvalitativa utveckling. Låt gå-ledarstilen är sämst både med hänsyn till produktivitet och till utveckling medan både den auktoritära och demokratiska ledarstilen ligger på samma nivå avseende produktivitet. Vad beträffar kvalitativ utveckling genom att mäta medarbetarnas ansvarskänsla visar den demokratiska organisationen på bättre ansvar inför de uppgifter som skall utföras jämfört med den auktoritära organisationen.

⁶⁶ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 330.

⁶⁷ *ibid.*, s. 331.

⁶⁸ Bakka, Jørgen F et al., *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (1993), s. 185.

Vidare bidrar även den demokratiska organisationen till mer intresse, engagemang och lojalitet för arbetet.⁶⁹

Detta är kanske den vanligaste indelningen men ledarskapet kan även kategoriseras utifrån en rad andra faktorer såsom manligt och kvinnligt ledarskap, coachande ledarskap, sakledare och interaktionsledare. Vidare kan även en kategorisering göras utifrån vad som motiverar ledaren i fråga, om ledaren är ute efter makt, är riskvillig etc.⁷⁰

Ledarstilarna har växlat och förändrats under tiden, det som dock är karakteristiskt är att det hela tiden ställs högre krav på ledarens kvaliteter. Bruzelius & Skärvad har satt upp några punkter för 2000-talets ledarskap vilka kan vara värda en tanke:⁷¹

- Den lärande organisationen – för att nå framgång måste organisationen främja lärande. Det är då ledarens uppgift att så sker genom att undvika traditionellt tänkande och istället stimulera till lärande.
- Process Management – organisationen skall utgå mer ifrån ett processtänkande och mindre från funktioner och uppgifter. Organisationen blir med andra ord mer processororienterad.
- Kärnkompetenser – genom att identifiera kärnkompetenser kan företaget skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter i form av nya produkter och tjänster samt inträden på nya marknader. Det är då ledarens uppgift att utveckla och dra bästa nytta av dessa kompetenser.
- Organisatorisk arkitektur – organisationen måste skapa nya strukturer där man bland annat drar nytta av nätverk, strategiska allianser och partnerskap.
- Tidsbaserad konkurrens – då tiden ofta är en bristvara är det viktigt att organisationen utnyttjar tiden maximalt genom att i viss mån styra den och på så sätt skapa konkurrensfördelar.

Som synes finns det en rad olika typer av ledarskapsstilar som bygger på olika filosofier beroende på vad som är avsikten med styrningen. Precis som är fallet med olika typer av organisationsstrukturer finns det ingen enhetlig ledarskapsstil som fungerar i alla organisationer och situationer utan den är beroende av en rad olika faktorer. Med andra ord påverkar verksamhet (affärsidé, mål etc.), organisation och ledarstil varandra i väldigt hög utsträckning och utfallet kan bli mer eller mindre unikt för företaget i fråga.

3.9. Organisation

Under denna rubrik tar vi upp de olika typerna av organisationsformer som finns samt ansvarscenter.

3.9.1. Organisationsformer

För att kunna förverkliga ett företags mål och visioner genom vald strategi är det även viktigt att företaget organiserar sig på ett lämpligt sätt. Med andra ord kräver olika företag olika

⁶⁹ Bakka Jørgen F et al., *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (1993), s. 189f.

⁷⁰ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 332ff.

⁷¹ *ibid.*, s. 342f.

organisationsformer beroende på verksamhetsinriktning. Enligt Bruzelius & Skärvad omfattar en organisationsform följande:⁷²

- sättet att utforma och organisera enskilda arbetsuppgifter och arbetsprocesser
- sättet att fördela ansvar för och arbete i uppgifter och processer
- sättet att fördela beslutsrätt och befogenheter i respektive för uppgifter och processer
- sättet att reglera förhållandet mellan chefer och underanställda
- sättet att styra och samordna uppgifter och processer

Det viktiga i detta sammanhang är framförallt hur fördelningen av ansvar, beslutsrätt och befogenheter för uppgifter och processer ser ut samt hur förhållandet mellan chefer och underanställda regleras. Genom att fördela ansvar för det arbete som skall utföras blir varje person i organisationen ansvarig för en del genom den roll han/hon tar sig an. Med andra ord innefattar denna roll varje enskild individs dagliga arbetsuppgifter. Rollen anger helt enkelt vilka funktioner/uppgifter som skall utföras men även hur denna roll är knuten och samverkar med andra personer i andra roller. Det kan vara alltifrån att fatta övergripande strategiska beslut för företagets verksamhet till att vara kontakten utåt till kunder i form av en säljare. Beroende på organisationens storlek är antalet roller olika många och desto fler roller som skapas desto mer differentierad blir organisationen.⁷³ Vidare är förhållandet mellan *centralisering* och *decentralisering* i organisationen av stor betydelse. Om företaget har en hög grad av centralisering fattas majoriteten av beslut centralt och förmedlas sedan neråt i organisationen. Därmed får organisationen en väldigt hierarkisk utformning. Bygger företaget istället på decentralisering fattas besluten på lägre nivå vilket därmed medför att fler medarbetare får större ansvar och handlingsutrymme då inte alla beslut kommer uppifrån. Var tyngdpunkten skall ligga är i stor utsträckning beroende av typen av verksamhet företaget bedriver samt vilken ledarfilosofi som är rådande. Båda inriktningarna har sina för- och nackdelar. Ett företag som är mer centraliserat kan på så sätt samköra liknande funktioner centralt såsom ekonomi- och administrationsarbete. Detta är framförallt fallet i stora företag och koncerner då dessa på detta sätt kan effektivisera verksamheten och undvika onödigt dubbelarbete som både tar tid och pengar i anspråk. Vidare kan man vid större grad av centralisering även dra nytta av de stordriftsfördelar som uppstår. Detta skall då ställas i paritet till en decentraliserad organisation. Genom att flytta ner beslutsfattandet längre ner i organisationen bidrar det till att medarbetarna känner sig mer delaktiga i beslutsfattandet och blir då mer motiverade till att göra ett bättre arbete. Generellt har vi gått från att ha hierarkiska organisationer med centralt styre till att nu mer platta till organisationskartan genom decentralisering. Dock är det fortfarande så att gemensamma processer styrs centralt för att företaget skall kunna kostnadseffektivisera.

Som sagts tidigare är verksamhet och storlek påverkande faktorer för vilken organisationsstruktur som väljs och detta har då medfört att olika övergripande organisationstyper växt fram över tiden. De tre klassiska som det oftast pratas om är funktions- divisions- samt matrisorganisationen.

⁷² Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 143.

⁷³ *ibid.*, s. 143.

3.9.1.1. Funktionsorganisationen

Funktionsorganisationen karakteriseras av att den är uppbyggd av olika avdelningar utifrån företagets huvudfunktioner. Dessa funktioner är de grundbeståndsdelar som bör finnas i ett företag som inköp, tillverkning, försäljning och ekonomi. Vidare kan det finnas undernivåer för exempelvis försäljning där företaget exempelvis kan ha ett central-, region- och lokalkontor. Denna uppdelning är även vanlig för inköp och tillverkning med lager och fabriker på olika nivåer. En stor fördel med funktionsorganisationen är att specialisering uppnås, vilket medför att det skapas rutiner för snabb och kunnig problemlösning samtidigt som en gemensam kultur skapas. Anställda inom samma avdelning har liknande utbildningsbakgrund och använder samma terminologi och modeller, vilket underlättar kommunikationen dem emellan.⁷⁴ Desto större företaget och dess organisation blir desto mer hierarkisk blir oftast strukturen. VD och styrelse som har en samordnande funktion kan då få allt svårare att på ett framgångsrikt lyckas i sina respektive uppgifter. Samtidigt bidrar funktionsindelningen ofta till att de olika funktionerna ser verksamheten ur olika synvinklar vilket bidrar till att de får olika uppfattningar om företagets utveckling och mål.⁷⁵ Detta är också en konsekvens av specialiseringen som kan bidra till att de olika avdelningarna isolerar och avlägsnar sig från varandra och hamnar i konflikt.⁷⁶

De främsta problem som en funktionsorganisation stöter på är i samband med att företaget expanderar sin verksamhet. Exempelvis kan företaget börja utveckla nya produkter där den befintliga tillverkningsavdelningen inte räcker till. Samma sak kan inträffa om företaget går in på nya marknader i nya länder. Då måste de också, med största sannolikhet, bygga upp en lokal försäljningsavdelning för den nya marknaden. Detta för att kunna erbjuda kunderna lokal service samtidigt som en ny marknad kan medföra nya och helt andra krav på utformningen av denna varför den ursprungliga försäljningsavdelningen inte räcker till. Då kan det i många fall vara lämpligt att göra en omstrukturering från att ha varit en funktionsorganisation till att bli en divisionsorganisation.

3.9.1.2. Divisionsorganisationen

I en divisionsorganisation har företaget en ledning centralt och under denna delas verksamheten upp i olika divisioner. Denna uppdelning görs ofta för olika länder eller för olika geografiska områden om företaget enbart är verksamt i ett land. Då varje division allt som oftast innehar funktionerna inköp, tillverkning, försäljning och ekonomi blir de då naturligt som ett företag i företaget. Med detta kommer då att de får eget resultatansvar och därmed har varje division ett större enskilt ansvar för verksamheten. En av fördelarna med divisionsorganisationen är att specialisterna kan fokusera sitt arbete på en bestämd produktgrupp och på så sätt fatta snabba beslut. Detta bidrar också till att resultatansvaret blir tydligare än vad som är fallet i funktionsorganisationen.⁷⁷ Naturligt bidrar detta också till att organisationen blir mer decentraliserad där ledningen snarare ställer upp krav och mål för varje divisionen istället för att aktivt gå in och styra på detaljnivå. Av dessa skäl är divisionsorganisationen också vanligt förekommande i stora koncerner där varje dotterbolag är ett eget företag som har ett resultatansvar gentemot moderbolaget.

⁷⁴ Bakka Jørgen F et al., *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (1993), s. 50.

⁷⁵ Bruzelius, Lars H. & Skäravad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 149.

⁷⁶ Bakka Jørgen F et al., *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (1993), s. 50.

⁷⁷ *ibid.*, s. 51.

Vid en övergång från funktions- till divisionsorganisation är ambitionen att i möjligaste mån fördela centrala funktioner på de olika divisionerna. Dock brukar en rad av dessa funktioner förbli centrala av praktiska skäl. Vanligtvis brukar dessa vara funktioner för strategisk planering och verksamhetsutveckling, information, juridik, finansiering samt i viss mån personalrelaterade frågor. Enligt en studie av Rhenman & Skärvad är de främsta orsakerna till divisionalisering följande:⁷⁸

- ersätta det fragmenterade funktionsansvaret i en funktionsorganisation med ett decentraliserat lönsamhetsansvar i en divisionsorganisation
- differentiera den inre organisationen och dess arbetsmetoder och kultur till de specifika krav som härrör från olika affärssituationer
- förenkla och skapa överblick över en organisation som blivit alltför komplex och därmed ofta också byråkratiserad
- stimulera mer affärsorienterade rationaliserings- och utvecklingsinstanser
- åstadkomma decentraliserad samordning i koncerner genom att inordna fristående men på olika sätt affärsmässigt sammanhängande företagsenheter i divisioner
- åstadkomma strukturell omdaning av företag

Som synes stämmer många av ovanstående punkter väl överens med det tidigare resonemanget om att funktionsorganisationen inte räcker till då företaget expanderar och går in på nya marknader som innebär nya krav på service etc. Detta är även fallet för koncerner vilket också avspeglas i punkterna ovan.

Som nämnts tidigare kan divisionaliseringen göras utifrån en rad olika aspekter såsom produkter, affärsområden och marknader. Då varje division har ett lönsamhetsansvar är det viktigt att divisionaliseringen görs så att det blir möjligt att mäta varje divisions lönsamhet. Lönsamhetsansvaret ger också upphov till att de olika divisionerna använder sig av *internprissättning* när de köper och säljer varor och tjänster av varandra. Ett välfungerande internprissättningssystem skall kunna ge varje division korrekt information för att kunna bedöma den optimala avvägningen mellan bolagets kostnader och intäkter. Systemet skall bidra till målkongruenta beslut där åtgärder som vidtas för att öka den enskilda divisionens lönsamhet också bidrar till att öka resultatet för hela företaget. Systemet skall också hjälpa till att mäta divisionens ekonomiska prestationer samt vara lätt att förstå och administrera.⁷⁹ Det finns en rad olika modeller och metoder för att bestämma vilket internpris som skall gälla men ett vanligt förekommande och relativt rättvist system är att använda marknadspriser. Ibland kan det dock vara svårt att räkna fram ett rättvist internpris, alternativt är de inblandade divisionerna inte överens vilket internpris som skall gälla. Detta är ett av de stora problemen med internprissättning och det är viktigt att företaget tar tag i dessa problem om de skulle uppkomma. Om företaget inte uppmärksammar detta kan det leda till att divisionerna tar suboptimala beslut vilket kan öka resultatet för den enskilda divisionen men innebära ett försämrat resultat för företaget som helhet.

Vidare vad beträffar uppdelningen i olika divisioner är det också viktigt att de är gjorda så att varje division kan hantera sina affärsmässiga kontakter då det, som tidigare nämnts, ställs olika krav på service etc. beroende på vilken marknad divisionen är verksam på.⁸⁰

⁷⁸ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 151f.

⁷⁹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 243.

⁸⁰ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 152f.

För både divisions- och funktionsorganisationen kan det dock uppstå problem i samband med att de ställs inför komplexa uppgifter som innebär ett utökat samarbete mellan olika divisioner eller funktioner. Då finns det en tredje organisationsform att använda sig av, nämligen matrisorganisationen. Ibland kan man även höra namn som ad-hoc-organisation eller projektorganisation. Medan ad-hoc- och projektorganisationen endast är en tillfällig organisationsform är tanken bakom matrisorganisationen att denna skall vara mer beständig.⁸¹

3.9.1.3. Matrisorganisationen

Huvudsyftet med matrisorganisationen är att organisatoriskt återge de olikheter som existerar i företaget. Med matrisorganisationen är det nämligen möjligt att kombinera två eller flera organisationsformer.⁸² Dimensionerna i matrisorganisationen kan exempelvis vara affärsområde och geografisk marknad där det finns en central försäljningsavdelning för varje marknad som är ansvarig för försäljning av samtliga produkter inom alla affärsområden. På detta sätt kan företaget bibehålla olikheterna mellan olika produktområden och samtidigt dra nytta av beroendeförhållanden.⁸³

Trots att en av tankarna med matrisorganisationen är att underlätta samarbetet divisionerna/funktionerna emellan finns det dock klara brister med denna organisationsform. Det kan vara svårt att definiera och klargöra vem det egentligen är som har ansvaret för vad i verksamheten.⁸⁴ Istället för att den ena eller den andra tar ansvaret kan det i värsta fall falla mellan stolarna. Samtidigt kan två olika beslut stå i strid med varandra vilket gör förvirringen än mer påtaglig. Maktkampen är också påtaglig då organisationsformen ställer ökade krav på samarbete. Om någon av parterna försöker ta makten uppstår av förklarliga skäl problem. Det finns också tendenser till att samtliga beslut måste tas i grupp, annars är inte alla parter delaktiga i beslutet.⁸⁵ Risken för ökade administrationskostnader är också stor då organisationsformen kräver fler chefer och information måste kommuniceras till flera berörda.⁸⁶

Som synes finns det ingen perfekt organisationsform som fungerar i alla situationer utan organisationsformen är istället individuell från företag till företag och dess specifika förhållanden. Därmed är det svårt att kopiera ett framgångskoncept från ett företag till ett annat samtidigt som framgången allt som oftast också beror på en rad andra faktorer förutom organisationsstrukturen. Vidare är det också viktigt att företaget hela tiden anpassar sig till omvärlden och dess förändringar, vilket kan innebära att nya förhållanden medför nya organisationsformer.

3.9.2. Ansvarsenheter

För att strukturera upp arbetet ner i organisationen kan företag, som tidigare nämnts, använda sig av ansvarsenheter. Ansvaret här faller på avdelningschefen och beroende på vilken typ av ansvarsenhet det rör sig om har denna chef olika ansvar. Grundtanken med ansvarsenheter är

⁸¹ Bakka Jørgen F et al., *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (1993), s. 51f.

⁸² Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 160.

⁸³ *ibid.*, s. 161.

⁸⁴ Bakka Jørgen F et al., *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (1993), s. 53.

⁸⁵ Davis, Stanley M. & Lawrence, Paul R. *Matrix* (1977), s. 129ff

⁸⁶ Bakka Jørgen F et al., *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (1993), s. 53.

att företaget delegerar ner ansvar på lägre nivåer i organisationen. På så sätt får fler personer ansvar och får fatta egna beslut och således känner de sig mer delaktiga i företagets verksamhet. Samtidigt är syftet att företaget skall få alla avdelningar att agera i företagets intresse som helhet genom att uppfylla de mål och visioner som finns uppsatta. Precis som nämnts tidigare är det viktigt att alla delar i företaget drar åt samma håll och arbetar mot samma mål för att företaget skall nå framgång. Oftast sammanfaller ansvarsenheter med de olika avdelningarna i organisationen och är inte direkt beroende av organisationsform. Med andra ord blir varje avdelning en ansvarsenhet. I princip finns det fyra olika typer av ansvarsenheter; intäkts-, kostnads-, resultat- samt räntabilitetsansvarsenheter.

3.9.2.1. Intäktsansvarsenheter

I en intäktsansvarsenhet mäts avdelningens intäkter i monetära termer och dessa intäkter matchas inte mot de eventuella kostnader som det inneburit för att uppnå dessa intäkter. Exempel på typiska intäktsansvarsenheter är försäljningsavdelningar som inte själva sätter försäljningspriset men samtidigt inte är ansvariga för de kostnader för produkterna de marknadsför. Faktisk försäljning eller ordergång jämförs med budget eller uppsatta kvoter. Avdelningschefen är ansvarig för direkta kostnader inom avdelningen, dock är det främsta styrmåttet intäkter.⁸⁷

3.9.2.2. Kostnadsansvarsenheter

För kostnadsansvarsenheter mäts dess kostnader i monetära termer men relateras inte till vilket output de ger. Därmed är det omvänt jämfört med en intäktsansvarsenhet. Vidare finns det två typer av kostnadsansvarsenheter, standardprestationsenheter och rena kostnadsenheter. I standardprestationsenheter går det att mäta de kostnader som uppstår med relativt hög noggrannhet såsom direkta materialkostnader och direkta personalkostnader. Det som kännetecknar denna typ av avdelning är att dess input kan mätas i monetära termer och output kan mätas i fysiska produkter samt att det går att få fram priset det kostar för att producera en enhet. Typiska exempel på dessa avdelningar är tillverkning och distribution. För rena kostnadsenheter är det betydligt svårare att direkt mäta de kostnader som uppstår utan dessa beror istället på avdelningschefens omdöme. Dessa omfattar ofta olika administrativa och supportavdelningar som ekonomiavdelning, marknadsavdelning, personalavdelning samt forskning & utveckling. Output för dessa avdelningar kan inte mätas i monetära termer. Istället handlar det om att avdelningschefen måste fatta beslut om hur mycket företaget skall satsa på marknadsföring jämfört med konkurrenterna, hur mycket som skall satsas på forskning & utveckling, vilken servicenivå företaget skall erbjuda sina kunder, finansiell planering etc. Då det inte direkt går att mäta det output som genereras blir det också svårt att bedöma om avdelningen är effektiv. Det företaget kan göra är att jämföra faktiska kostnader i form av input med vad som är budgeterat. Därmed är det dock inte sagt att en avdelning som håller sig inom ramen för budgeten är effektiva.⁸⁸

⁸⁷ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 151.

⁸⁸ *ibid.*, s. 151ff.

3.9.2.3. Resultatansvarsheter

Vad beträffar resultatansvarsheter är dessa, tillsammans med räntabilitetsansvarsheter, vanligt förekommande i divisionsorganisationer. Detta ter sig ganska naturligt då varje division ofta fungerar som ett företag i företaget och har därmed ansvar för både intäkter och kostnader.

För en resultatansvarshet undersöker man vilka intäkter och kostnader enheten har och får då fram ett resultat för enheten. Detta resultat jämförs sedan med de mål som satts upp för avdelningen. Resultatansvaret kan vara olika omfattande där olika chefer kan ligga på olika resultatnivåer i resultaträkningen. Förenklat kan man tala om tre olika nivåer. På den översta nivån har chefen bara ansvar för sina egna intäkter och kostnader. Går man vidare till nivå två finns även ett ansvar för de kostnader som kan uppstå genom att en avdelning köper produkter/tjänster från en annan avdelning. I detta fall blir det då aktuellt att man räknar på internpriser. På den sista nivån har man även ansvar för kostnader som inte direkt är kontrollerbara för den enskilda avdelningen utan istället fördelas ut över alla avdelningar. Vilken nivå som väljs beror återigen på vilken möjlighet det finns för mätning samt avdelningschefens möjlighet till påverkan. Problemet med mätbarhet och påverkbarhet beror på att avdelningarna inte är självständiga utan beroende av varandra.

Det har blivit allt vanligare att företag går över från att ha styrt sina serviceenheter som intäkt- eller kostnadsenheter till att istället styra dem som resultatansvarsheter. Detta görs genom att sätta upp ett internprissättningssystem. Avsikten med att skapa resultatansvarsheter är att öka motivationen då serviceenheterna i praktiken konkurrerar med den externa marknaden. Detta innebär att de måste effektivisera sin, och därmed även företagets, totala verksamhet för att kunna erbjuda konkurrenskraftiga priser jämfört med externa konkurrenter för de andra avdelningarna.⁸⁹

3.9.2.4. Räntabilitetsansvarsheter

Det som skiljer räntabilitets- och resultatansvarsheter åt är att chefen för en räntabilitetsansvarshet både har ett resultat- och kapitalansvar. Med andra ord innebär det att det inte bara är resultatet som är viktigt utan även vilka resurser som används för att uppnå detsamma.

För att det skall vara meningsfullt med en räntabilitetsansvarshet krävs det att ansvaret är mät- och påverkbart. Det måste gå att mäta en enhets resultat i monetära termer för att det skall vara möjligt att fastställa mål och för att kunna följa upp verksamheten. Därmed måste kapitalanvändningen inom enheten kunna mätas och problemet här kan vara att fastställa vem som använder vad när tillgångar utnyttjas av flera enheter parallellt. Ett annat problem är hur olika tillgångar skall värderas och fördelas mellan de olika enheterna.⁹⁰ Exempelvis vad beträffar varulager kan värdet på detta fastställas med en rad olika metoder (LIFO, FIFO, anskaffningsvärde, återanskaffningsvärde etc.) och för maskiner och inventarier finns liknande värderingsproblem (bokfört värde, marknadsvärde etc.).

Sedan är det också viktigt att en chef med räntabilitetsansvar har möjlighet att påverka det som han är ansvarig för. Chefens måste ha möjlighet att påverka kapitalbindning och

⁸⁹ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken* (2004), s. 132.

⁹⁰ *ibid.*, s. 129.

investeringar för att arbetet skall bli meningsfullt. Ofta kan det dock vara så att möjligheten till påverkan ligger antingen utanför företagets kontroll eller bestäms centralt högre upp i organisationen. Om det är svårt att mäta kapitalanvändning samtidigt som chefen har liten möjlighet att påverka arbetet skall man istället använda sig av resultatansvarsheter.⁹¹

Då både resultat- och kapitalansvar står i fokus blir det, i enlighet med Du Pont-modellen, viktigt att studera räntabilitet på sysselsatt kapital. Detta mått är beroende av kapitalets omsättningshastighet samt vinstmarginalen.⁹² Omsättningshastigheten kan avdelningschefen öka genom att minska kapitalbindningen. Konkret kan det uppnås på en rad olika sätt, bland annat genom cash management och just-in-time (JIT), där cash management handlar om att ha långa kredittider till leverantörer samtidigt som man har korta fordringar till kunder och JIT handlar om att ha så lite varor som möjligt i lager. Även om det är svårt att öka omsättningshastigheten är det oftast lättare än att ändra på den andra parametern i Du Pont-modellen, vinstmarginalen. Ett sätt att höja vinstmarginalen är att helt enkelt höja priset på produkten/tjänsten. Detta brukar dock inte vara speciellt uppskattat av kunderna vilket kan leda till att kunderna istället väljer ett annat billigare alternativ. Genom att tilldela en avdelning räntabilitetsansvar får man en garanti på att avdelningschefen inte enbart fokuserar på resultatet utan även gör en avvägning mellan resultat och kapitalanvändning.⁹³

Två av de vanligaste måtten som används för att mäta framgång i räntabilitetsansvarsheter är *return on investment* (ROI) och *economic value added* (EVA) där man oftast väljer det ena eller det andra måttet.⁹⁴ Båda måtten mäter kapitalanvändningen fast på olika sätt. ROI är ett relativt mått där resultatet sätts i förhållande till kapitalbasen medan EVA är ett absolut mått där man drar av en kalkylmässig kapitalkostnad från resultatet. Båda måtten har för- och nackdelar. Fördelen med ROI är att det är en välkänd och etablerad metod som därmed möjliggör jämförelser mellan olika företag men även mellan olika avdelningar inom företaget. En av de största nackdelarna med metoden är att den kan leda till suboptimala beslut. Ansvarsheterna kan ha incitament att välja bort projekt som har ett lägre ROI-värde än genomsnittet i enheten även om ROI projektet skulle överstiga genomsnittet för företaget som helhet. Även om ROI-värdet är lägre än genomsnittet kan det fortfarande generera positivt kassaflöde. Studerar man istället EVA har denna metod en rad fördelar, en av dessa är att man kan använda olika räntesatser för olika tillgångstyper beroende på riskprofil. En annan fördel är att EVA är närmare kopplat till aktievärde jämfört med ROI. Om EVA ökar, ökar generellt också aktievärdet, vilket inte alltid är fallet med ROI. En gemensam kritik för båda metoderna är att de undersöker investeringar ur ett relativt kort perspektiv och att de betonar vinst före kvalitet. I längden kan det leda till förluster för företaget.

Vidare har det blivit allt viktigare att formulera mål för avdelningen och mäta detta genom diskonterade kassaflöden. Detta ger ett än mer starkare fokus på ägarna genom att företaget/avdelningen genom olika kassaflödesberäkningar väljer de projekt som ger största värdet för företaget och dess ägare.⁹⁵

⁹¹ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken* (2004), s. 129f.

⁹² *ibid.*, s. 126.

⁹³ *ibid.*, s. 126.

⁹⁴ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 286ff.

⁹⁵ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken* (2004), s. 128.

3.10. Styrverktyg

I detta avsnitt tar vi upp några vanliga styrverktyg som företag använder sig av i sin ekonomistyrning nämligen budget, Balanced Scorecard (BSC), finansiella och icke-finansiella mått och benchmarking. Anledningen till att vi tar upp både BSC och finansiella och icke-finansiella nyckeltal, som kan tyckas vara relativt lika varandra, eftersom ett BSC innehåller finansiella och icke-finansiella nyckeltal, är att ett företag kan använda sig av nyckeltal, utan att för den sakens skull använda sig av ett BSC. Ett BSC tittar på hela organisationen, strategi, mål och tar fram kritiska framgångsfaktorer för att därefter använda sig av nyckeltal. Med andra ord används ett BSC för att studera och utvärdera företagen som helhet. Finansiella och icke-finansiella nyckeltal kan användas när företaget vill studera vissa speciella delar av företaget.

3.10.1. Budget

Budget är ett av de traditionella hjälpmedlen vid ekonomistyrning i företag. Budget är ett ord som ofta väcker negativa associationer och ofta anses som något tidskrävande och tråkigt. I Sverige har det under de senaste 20 åren framförts stor kritik mot budgeten men trots detta är det fortfarande ett viktigt instrument för många företags styrning och planering.

En budget är ett handlingsprogram för hela företaget med mål och handlingsramar för resultatenheter. Den är uttryckt i ekonomiska termer och sträcker sig ofta över en bestämd tidsperiod.⁹⁶

Budgeten kan alltså sägas visa vägen mot företagets mål. De anställdas medverkan vid budgeteringen kan få dem att utföra bättre prestationer och få dem att känna sig mer tillfredställda med sitt arbete.⁹⁷

3.10.1.1. Budgetens syfte

Under årens lopp har synen på budgeten förändrats och därmed har också dess syfte förändrats. Några syften som brukar tillskrivas budgeten är planering, samordning, kommunikation och informationsspridande, kontroll och utvärdering samt ansvarsfördelning. När budget förväntas uppfylla så många syften kan det leda till att dessa verkar motstridigt till varandra.⁹⁸ Vissa anser att budgeten bör ses som ett verktyg för planering och ett sätt att allokera resurser medan andra ser budgetprocessen och möjligheten till kommunikation mellan enheterna som det viktigaste syftet.⁹⁹

Planering: Budgeten kan användas i planeringssyfte inför framtiden där man bland annat beräknar försäljning, produktion, investeringar och hur dessa skall finansieras. Syftet med denna planering är att försöka nå ett önskvärt resultat under en viss tidsperiod. För att företaget skall kunna göra en bra planering bör de ställa sig ett antal frågor. Den första blir

⁹⁶ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styr bättre med bättre budget* (2002), s. 11.

⁹⁷ *ibid.*, s. 19.

⁹⁸ Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 170-171.

⁹⁹ Johansson, Christer, *Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling?* (1998/1999), s. 384.

Vad vet vi? Den bör riktas både utåt, vad vet vi om framtiden? Och inåt, vad är vi bra på inom företaget? Den andra frågan blir *Vad kan vi?* Kan företaget tillgodogöra sig den framtida marknadsutvecklingen? När dessa frågor är besvarade bör de ställa sig frågan *Vad vill vi?* Utifrån dessa frågor kan företaget sedan lägga grunden för framtidsplaneringen.¹⁰⁰

Samordning: Genom den färdiga budgeten ges företaget ett medel för att samordna användningen av begränsade resurser. Den ger också möjlighet för de olika avdelningarna att anpassa sig till varandra när det gäller ömsesidigt beroende och kapacitetsutnyttjande. Den är också ett samordningsinstrument för de olika avdelningarna inom företaget då de skall genomföra den strategi och de mål som företagsledningen tidigare slagit fast.¹⁰¹

Kommunikation och informationsspridande: Företagen skall alltmer informera om sina resultat och planer till de anställda, styrelse och aktiemarknad. Detta leder till ett ökat informationsutbyte mellan avdelningar och ledning. Detta kan vara positivt då det kan medföra kunskapsutbyte mellan avdelningar och en höjning av kvaliteten på besluten.¹⁰²

Kontroll och utvärdering: Budgeten kan användas som kontroll för att se om de olika avdelningarna har uppnått de mål som de ålagts. Detta har dock kritiserats och lett till taktikspel för att få en så lätt uppfylld budget som möjligt. Kontroll blev ett fult uttryck och eventuella avvikelser som uppdagades vid kontrollen skulle endast utvärderas och analyseras om det ledde till framtida förbättringar.

Ansvarsfördelning: Genom budgeten gör man klart vad varje avdelningschef är ansvarig för och vad de skall åstadkomma. Detta kan sporra cheferna till att uppnå bättre resultat och finna snabbare beslutsvägar.¹⁰³

3.10.1.2. Budgetarbetet i företaget

Budgetarbetet i ett företag kan delas in i tre olika faser; budgeten som arbetsprocess, budget som färdig produkt samt uppföljning av budgeten. Dessa olika faser kan ha flera olika syften och budgeten kan ha olika roller i respektive fas av denna process. Det finns dock en stark koppling mellan de olika faserna och de är beroende av varandras utformning.

3.10.1.3. Budgeten som arbetsprocess

Det finns en rad olika budgeteringsmetoder som ett företag kan använda sig av. Vid valet av budgeteringsmetod måste man konkretisera vad de olika metoderna skulle innebära för företaget. Företaget måste också beakta de interna och externa förutsättningarna som gäller för företagets verksamhet och med hjälp av detta formulera budgetens syfte. Skall budgeten vara ett instrument för medbestämmande bör man välja en metod som involverar många och ses som demokratisk och på detta sätt få medarbetarna mer motiverade att uppnå budgeten då de själva har fått vara med och forma den. Om företaget har besvärliga förutsättningar för sin verksamhet bör budgetarbetet vara mer centralstyrt.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styrbättre med bättre budget* (2002), s. 33ff.

¹⁰¹ *ibid.*, s. 20.

¹⁰² *ibid.*, s. 20.

¹⁰³ *ibid.*, s. 363.

¹⁰⁴ *ibid.*, s. 69ff.

Det finns fyra typer av metoder som är vanligast, dessa kallas *uppbyggnadsmetoden*, *nedbrytningsmetoden*, *iterativa metoden* och *kombinationsmetoden*.

I *uppbyggnadsmetoden* börjar budgeten att utarbetas på lägsta nivå i företaget och de olika delbudgetarna ställs sedan samman centralt till en budget för hela företaget. I denna process kan man säga att de budgetansvariga på lägre nivåer dominerar och företagsledningen har ganska lättsamma uppgifter i inledningsskedet. Därför kan man inte vänta sig att budgetförslaget uppfyller företagsledningens krav i alla avseenden.¹⁰⁵

Det som kan vara negativt med denna metod är att det läggs ned för mycket tid lokalt på detaljer som sedan inte används i den färdiga budgeten. Detta kan till viss del motverkas om man använder sig av ett inledande grovt budgetvarv. Det som kan vara positivt är att medarbetarna känner sig delaktiga och motiverade genom att de fått vara med och utforma budgeten.¹⁰⁶

Enligt *nedbrytningsmetoden* börjar budgetutformandet på central nivå där företagsledningen tar fram de ekonomiska ramarna för kommande år. Denna metod ställer höga krav på företagsledningen då de måste vara införstådda i de olika enheternas arbetsförhållande för att kunna göra en realistisk budget. Skulle inte den uppsatta budgeten vara realistisk kan detta leda till omotiverade medarbetare då budgetens mål är omöjliga att nå. Den kan dock behövas som ett viktigt instrument vid kärvare tider.¹⁰⁷

Den *iterativa metoden* liknar uppbyggnadsmetoden men här sammanställs inte de olika budgetförslagen direkt utan kan omarbetas i flera varv efter diskussioner mellan centrala och lokala enheter. Denna metod leder till bättre samordning och en högre precision i budgeten, dock är den betydligt mer arbetskrävande.¹⁰⁸

I *kombinationsmetoden* sätter företagsledningen upp mål och ramar i inledningsskedet. Därefter övergår arbetet till att mer likna uppbyggnadsmetoden. På detta sätt kan företagsledningen hålla budgeten under kontroll och bespara medarbetarna alltför omfattande omarbetningar.¹⁰⁹

Vilken av dessa metoder som är bäst är omöjligt att avgöra innan man har avgjort varför ett företag behöver en budget. Det viktigaste är att budgeten är till nytta och inte bara känns som ett måste för medarbetarna.¹¹⁰

Den tidsperiod som budgeten skall sträcka sig över kan variera. Det traditionella är dock att kalenderåret används som tidsperiod. Detta kan vara olyckligt eftersom man inte alltid har tillräckligt med data för att kunna genomföra budgetarbetet vid denna tidpunkt vilket då kan leda till att budgeten inte fungerar som ett bra verktyg i styrsystemet.¹¹¹

¹⁰⁵ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styrbättre med bättre budget* (2002), s. 65.

¹⁰⁶ *ibid.*, s. 65.

¹⁰⁷ *ibid.*, s. 66

¹⁰⁸ *ibid.*, s. 67.

¹⁰⁹ *ibid.*, s. 68.

¹¹⁰ *ibid.*, s. 69ff.

¹¹¹ *ibid.*, s. 56f.

3.10.1.4. Budgeten som produkt

Den färdiga budgeten har en viktig roll som körplan för styrningen under året.¹¹² Även om man i sin budget försöker förutspå allting som skall inträffa under budgetperioden händer det att budgeten är inaktuell redan ett par månader in på den nya perioden.¹¹³ När detta sker kan företaget tänkas revidera sin budget. Det som talar för en revidering är att den gamla budgeten är så dåligt anpassad till dagens förutsättningar och att den reviderade budgeten kan ge en bättre ledning under den resterande delen av året. Men många företag menar att den fasta budgeten ger bra riktlinjer att sträva mot och att en ändrad budget bara ställer till förvirring under budgetåret.¹¹⁴

Ett alternativ för dem som föredrar en fast budget är att man inför budgetprognoser. Dessa prognoser får inte samma status som den reviderade budgeten och därmed undviker man den förvirring som budgetförändringar kan ha på organisationen. Vanligen gör man budgetuppföljning fyra gånger om året och prognoserna sträcker sig fram till årets slut.¹¹⁵

Vid användning av budget och prognos brukar budgeten ses som en handlingsplan som återspeglar planerade handlingar och prognoser som en passiv bedömning av framtiden utan åtgärder att påverka den. Att fokusera på skillnader och hävda att dessa är två olika saker leder ofta till svåra och onödiga gränsdragningsproblem.¹¹⁶ Det är alltså svårt att hitta skillnader mellan dessa begrepp. Prognoserna görs vid fler tillfällen än budgeten och genomförs på ett mer övergripande sätt. Med prognoserna vill man inte skapa kontroll utan strävar efter handlingsredskap inför framtiden och med det en ökad flexibilitet. Detta kan leda till att prognoserna inte ses som lika förpliktigande som en budget. För att prognoserna skall vara meningsfulla är det viktigt att skapa en öppenhet i företaget så att problem tidigt lyfts fram och kan åtgärdas då dessa ofta varar under hela budgetperioden.¹¹⁷

3.10.1.5. Budgetuppföljning

Med hjälp av budgetuppföljning jämför man verkligheten med budgeten och anpassar sin verksamhet därefter.

Precis som med budgeteringen har budgetuppföljningen olika syften och utifrån dessa syften utformas uppföljningsrutinerna. Några syften som tas upp är:¹¹⁸

- *Kontrollsyfte:* Med hjälp av budgetuppföljningen vill företaget se om de mål man ställt upp i början av perioden uppfylls.
- *Alarmsyfte:* Här skall budgetuppföljningen slå larm i tid så att företagen kan stoppa en ogynnsam utveckling innan det gått för långt.
- *Diagnossyfte:* Uppföljningen visar när, var och hur en avvikelse uppkommit.

¹¹² Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styr bättre med bättre budget* (2002), s. 100.

¹¹³ Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 180.

¹¹⁴ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styr bättre med bättre budget* (2002), s. 100f.

¹¹⁵ *ibid.*, s. 102f.

¹¹⁶ Johansson, Christer, *Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling?* (1998/1999), s. 385f.

¹¹⁷ Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 186f.

¹¹⁸ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styr bättre med bättre budget* (2002), s. 115.

- *Omplaneringssyfte:* Här använder man diagnosen för att genomföra ett åtgärdsprogram.

För att uppnå dessa syften utarbetar företagen budgetrapporter med lämpliga tidsintervall. Uppföljningen görs alltid efter budgetperiodens slut, men utfallet följs även upp löpande under perioden.

Avvikelseerna kan hänföras till budgetvärdet eller till utfallet. Orsakerna till avvikelsen i budgetvärdet kan bero på sakfel som till exempel felräkning eller på orealistiska förutsättningar. Utfallet kan bli annorlunda på grund av sakfel som bokföringsfel, inverkan av oförutsedda händelser och ökad eller minskad effektivitet i jämförelse mot vad man trodde i budgeten. Oftast skyller man dessa avvikelser på oförutsedda eller okontrollerbara händelser. Frågan som kan ställas är om dessa varit omöjliga att förutse eller om det egentligen är budgeten som är felaktig. Endast genom att fastställa orsakerna till avvikelserna kan man se vilka åtgärder som bör vidtas för att kunna budgetera bättre i framtiden.

Vid analys av en budgetrapport bör man se på skillnaden i både absoluta tal och procent. En avvikelse som är stor procentuellt kan vara obetydlig i absoluta tal. Men inriktar man sig bara på absoluta tal missar man avvikelser på mindre poster.¹¹⁹

Budgetuppföljningen har i många företag en viktig uppgift genom att den fastställer konkreta normer. Olika företag använder här ofta uppföljningen på två diametralt motsatta sätt, vilka kallas hård respektive mjuk styrning.¹²⁰

Vid den hårda styrningen ses budgeten som ett åtagande och belöningar och bestraffningar delas ut i förhållande till budgetutfallet. I denna styrning är informationen till ledningen frekvent och detaljerad. Ledningen blir här involverad i uppföljningen genom att kontinuerligt ställa krav på information om avvikelser och åtgärder. I den hårda styrningen tror man att de olika avdelningscheferna arbetar mer effektivt när de skall uppnå kortsiktiga mål och eftersom ledningen är välinformerad om vad som händer på avdelningen kan de hjälpa till i olika beslutsprocesser. För att den hårda styrningen skall fungera måste ledningen vara involverade i budgeterings- och rapporteringssystemet och finansiell information måste finnas väl tillgänglig.¹²¹

De nackdelar som finns med den hårda styrningen är att pressen att uppnå de budgeterade målen kan leda till att avdelningscheferna tänker kortsiktigt vilket oftast inte gynnar företaget i det långa loppet. De försöker också att få så enkla vinstmål som möjligt att uppnå vilket kan leda till att de uppnår lägre vinster än vad de i verkligheten skulle klara av att uppnå. De olika avdelningarna kan också vänta med att meddela att de troligen inte kan nå sin budget förrän det är helt säkert, vilket oftast är så sent att det inte går att göra korrigeringar.¹²²

I den mjuka styrningen fungerar budgeten mer som ett planeringsinstrument och utfallet är inte lika hårt knutet till det personliga ansvaret. Här finns informationsbehovet främst hos den lokala ledningen medan den centrala ledningens informationsbehov begränsas till exempelvis vissa strategiska frågor.¹²³ Här resonerar ledningen att man anställt tillräckligt bra personal för

¹¹⁹ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styrbättre med bättre budget* (2002), s. 116f.

¹²⁰ Arwidi, Olof & Samuelson, Lars A, *Budgetering i Industriföretagets styrsystem* (1991), s. 168.

¹²¹ Anthony, Robert N, Dearden, John & Bedford Norton M, *Management Control Systems* (1989), s. 579.

¹²² *ibid.*, s. 580.

¹²³ Arwidi, Olof & Samuelson, Lars A, *Budgetering I industriföretagets styrsystem* (1991), s. 168.

att de mer självständigt skall kunna sköta sina arbetsuppgifter. I denna styrning är inte det kortsiktiga tänkandet lika vanligt, då ett misslyckande att nå de uppsatta målen en månad inte nödvändigtvis behöver betyda att avdelningen gjort ett dåligt arbete. Eftersom budgeten här mer ses som ett planeringsverktyg och inte som prestationsmätare för avdelningen är tendensen att icke gynnsamma uppgifter ofta kommer till ledningens kännedom tidigare. Men även i den mjuka styrningen finns det nackdelar då ledningen oftast inte blir informerade om alla viktiga händelser eftersom de inte är så involverade i de olika avdelningarnas verksamhet. Detta gör att alarmsystemet för om något håller på att gå snett oftast inte når ledningen i tid, detta gäller särskilt i komplexa organisationer. Det blir också svårare att utvärdera de olika avdelningarnas effektivitet då budgeten i denna typ av styrning ses mer som en prognos än ett åtagande.

Det är dock ytterst sällan som ett företag använder sig av extremerna av hård och mjuk styrning utan oftast har man en mer eller mindre blandning av dessa två sätt att styra på.¹²⁴

3.10.1.6. Budgetlös styrning

Vi har tidigare tagit upp att budgeten har fått utstå en del kritik under de senaste åren. Den kritiker som har fått störst genomslagskraft är Handelsbankens förre chef Jan Wallander.¹²⁵ Wallander anser att budgeteringen är ett arbetskrävande, ineffektivt och ibland direkt farligt sätt att styra företaget. Detta beror på att budgeten bygger på prognoser som skall förutsäga framtiden vilket är mycket svårt. Han ser det också som onaturligt att styra företaget efter kalenderåret eftersom omvärlden företaget jobbar i inte rör sig i ettårsintervaller. Budgeten kan också leda till anslagstänkande så man känner sig tvingad att förbruka sin budget så man inte får mindre pengar nästa år.

Wallander anser att de problem som budgeten skall försöka lösa kan göras med andra metoder och ibland räcker ett sunt förnuft.

Det som är viktigt för att ett budgetlöst styre skall fungera är att företaget har ett snabbt och fungerande redovisningssystem och att företaget är organiserat i små relativt självständiga resultatenheter.¹²⁶

I det budgetlösa systemet försöker man alltså lägga ut resultatansvaret på olika nivåer. Ett viktigt syfte med budgeten är planeringen och Wallander håller med om att planering är något som behövs i de flesta företag. Men han anser att det är bättre med korta handlingsbeslut istället för långsiktiga planer då dessa ändå ofta visar fel. Det är därför viktigare att färsk information ligger till grund för besluten.¹²⁷

Andra viktiga syften för företagen är att sätta mål, skapa motivation och utvärdera verksamheten. Detta uppnår man i det budgetlösa systemet genom att jämföra de olika enheterna inom företaget. På detta sätt skapar man en konkurrens mellan enheterna och därmed en motivation att komma så högt upp som möjligt. Denna jämförelse sker med jämna

¹²⁴ Anthony, Robert N, Dearden, John & Bedford Norton M, *Management Control Systems* (1989), s. 581-582

¹²⁵ Bergstrand, Jan, *Ekonomisk styrning* (2003), s. 102.

¹²⁶ Wallander, Jan, *Budgeting – an unnecessary evil* (1999), s. 413.

¹²⁷ *ibid.*, s. 418.

mellanrum, vilket leder till en tävlan mellan enheterna. Detta motiverar de anställda att prestera bättre under de kommande perioderna.¹²⁸

Den kritik som riktats mot Wallander är att banker ofta präglas av en stabil omgivning och en lätttrölig produktionsapparat vilket inte behöver lika mycket planering och därmed passar budgetlös styrning bättre i denna miljö där osäkerheten inte är så stor.¹²⁹

3.10.2. The Balanced Scorecard

The Balanced Scorecard, vidare benämnt BSC, började utvecklas under 1990-talet av Kaplan & Norton och fick sin första publicering i Harvard Business Review 1992.¹³⁰ Arbetet bakom denna artikel uppstod då de misstänkte att då befintliga metoder för resultatmätning alltmer spelat ut sin roll och att man nu även ville kunna mäta framgång utifrån icke finansiella mått. Arbetet ledde fram till ett BSC bestående av de fyra parametrarna ekonomi, kund, processer och lärande.¹³¹ Kaplan & Norton har sedan dess skrivit en rad artiklar och böcker i ämnet och får fortfarande anses vara de som dominerar forskningen inom BSC-skolan.

En av de största nackdelarna som förts fram med att bara mäta framgång genom finansiella mått är att dessa baseras på historiska händelser. För att uppnå framgång är det även viktigt att företagen satsar på långsiktiga relationer gentemot kunder och samtidigt försöker bevara kompetensen i företaget i egenskap av dess medarbetare.¹³² Genom att ta hänsyn till de ovan nämnda faktorerna i ett BSC kommer företaget få en bättre och mer heltäckande bild av sin verksamhet och prestationer vilket i förlängningen kommer generera framgång. Förutom traditionella finansiella mått såsom vinstmarginal, räntabilitet etc. mäter företaget med BSC även mått såsom marknadsandelar, kundtillfredsställelse, personalomsättning, innovationsförmåga etc. Ett BSC hjälper företaget att fokusera, förbättra kommunikationen, sätta organisatoriska objektiva och ger feedback på företagets strategi.¹³³ Vid utformningen av ett BSC är det viktigt att måtten som tas fram bygger på kritiska framgångsfaktorer för att uppnå företagsstrategin, att måtten visar på samband mellan individuella mått i ett orsak- och verkansamband för att kunna se hur icke-finansiella mått påverkar resultatet på lång sikt, samt att måtten ger en heltäckande bild av företagets nuvarande ställning.¹³⁴

Ett annat incitament för att skapa ett BSC är företagets medarbetare får en bättre bild av vad företagets strategi och vision i praktiken innebär. Detta då ett BSC bidrar till att bryta ner strategi och vision till mätbara mått för att se hur och vilket mervärde varje affärsenhet skapar. Samtidigt visar det var och hur företaget skall stärka sin kompetens internt för att på så sätt kunna leverera ännu bättre produkter eller tjänster till sina kunder.¹³⁵

Vad som skiljer BSC från andra resultatmätningssystem som också använder sig av både finansiella och icke-finansiella mått är hur dessa respektive faktiskt används i

¹²⁸ Wallander, Jan, *Budgeting – an unnecessary evil* (1999), s. 414.

¹²⁹ Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 171.

¹³⁰ Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" (1992).

¹³¹ Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *The Balanced Scorecard – från strategi till handling* (1999), s. 5.

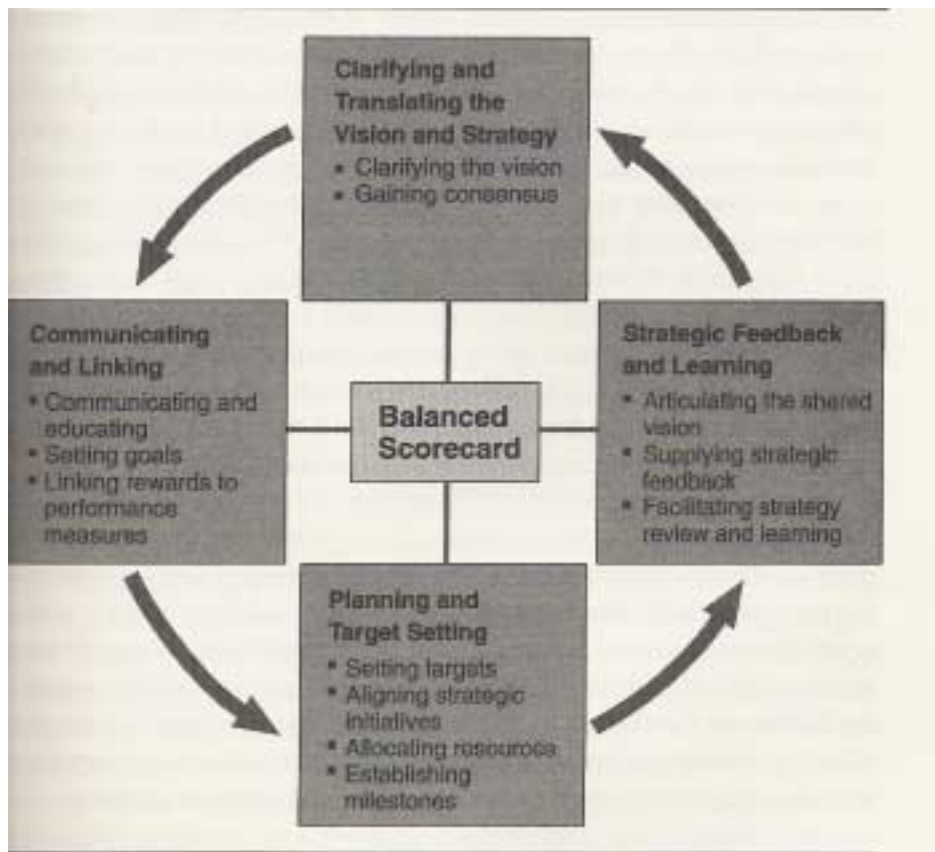
¹³² *ibid.*, s. 17.

¹³³ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 496.

¹³⁴ *ibid.*, s. 496.

¹³⁵ Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *The Balanced Scorecard – från strategi till handling* (1999), s. 17.

företaget/organisationen. Tidigare system har framförallt använt sina mått för styrning på kort sikt samtidigt som det främst bara är företagsledningen som får ta del av dessa. Med ett BSC kan företaget istället, som tidigare nämnts, använda styrtalet som konkretiserar företagets affärsidé och strategi samtidigt som systemet kan implementeras på samtliga nivåer i organisationen.¹³⁶ Därmed är det inte bara ett verktyg för företagsledningen utan ett verktyg som även kan användas längre ner i organisationen för att skapa långsiktig framgång. Använt rätt kan ett BSC användas som ett strategiskt managementsystem vilket sammanfattas i figuren nedan:



FIGUR 3: BALANCED SCORECARD SOM STRATEGISKT MANAGERSYSTEM. UR *THE BALANCED SCORECARD*, KAPLAN, ROBERT S. & NORTON, DAVID P. S. 11.

Vad som också är viktigt att poängtera vad beträffar BSC är att det inte bara är själva slutprodukten som är det väsentliga. Även arbetet fram till det slutgiltiga styrkortet ger lärdom och nyttig information till företaget självt och dess anställda vilket därmed gör att själva utvecklingsprocessen kan vara minst lika viktig som den färdiga produkten.

Även om ett BSC kan bidra till ökad framgång för ett företag finns det dock ett antal fallgropar som företaget kan råka ut för. För det första kan det finnas en svag korrelation mellan icke-finansiella mått och företagets resultat då det kan vara svårt att hitta orsak- och verkansamband mellan de olika måtten. Vidare kan det fortfarande finnas en fixering vid det finansiella resultatet då det är detta resultat som aktieägare och andra externa intressenter är

¹³⁶ Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *The Balanced Scorecard – från strategi till handling* (1999), s. 19.

intresserade av. Detta bidrar då att de andra måtten på BSC kommer i skymundan. Ett annat problem kan vara att företaget inte uppdaterar måtten som används då företagsstrategin ändras. Att ha för många mått kan också bli ett problem i sig då företaget lätt tappar fokus. Avslutningsvis kan det även vara svårt att hitta en balans mellan icke-finansiella mått som företaget använder sig av.¹³⁷ Dessa faktorer är något som företaget måste ha åtanke och arbeta aktivt med för att skapa ett framgångsrikt BSC.

Vad beträffar BSC och tjänsteföretag finns det ingen unik eller särskild metod för hur detta skall implementeras och användas. Visserligen poängterar Kaplan & Norton att ett BSC skall spegla strukturen i den organisation som strategin avser men visar istället på de skillnader som finns vid implementeringen i en affärsenhet jämfört med hela koncerner, joint ventures, staber inom koncerner och affärsenheter samt icke vinstdrivande och statliga företag.¹³⁸ Vad som snarare är viktigare är att företaget anpassar sitt BSC till sin verksamhet och de speciella förutsättningar som gäller där. Vad som också är väldigt viktigt är att förankra implementeringen och nyttan med ett BSC i organisationen. Även om det tagits fram ett utmärkt BSC men detta inte förankras väl kommer det aldrig att kunna bidra till framgång. Hur skall man då gå tillväga för att lyckas med detta? Det absolut viktigaste är att man får med företagsledningen i samband med utvecklingen av ett BSC då BSC skall representera företagsledningens samlade erfarenheter och energi. Och om ledningen inte är med i arbetet genom att bidra med sina kunskaper, erfarenheter och inte minst sitt engagemang kommer implementeringen av ett BSC med största sannolikhet misslyckas.¹³⁹ Självklart är det även viktigt att få med övriga medarbetare på lägre nivåer men initialt måste företagsledningen engageras då de till stor del fattar de stora strategiska besluten.

Även om implementeringen av ett BSC varierar från företag till företag beroende på de specifika förhållanden som råder i respektive företag finns det fyra generella steg som går igenom:¹⁴⁰

- Definiera en strategi
- Definiera mått för strategin
- Integrera måtten i styrsystemet
- Utvärdera mått och resultat frekvent

Precis som beskrivits tidigare är den grundläggande idén med ett BSC att förmedla företagets övergripande strategi i mer faktiska mått för att dessa sedan skall kunna brytas ner på avdelningarna i konkreta handlingsplaner. Därför är det då viktigt att företaget utformar en strategi med klara mål om vart man vill med företaget för att sedan kunna sätta upp mått för att mäta detta. Det är även viktigt i detta sammanhang att inte ta fram för många mått utan ta fram nyckeltal som är kopplade till de kritiska framgångsfaktorerna. Har man för många mått blir det lätt för mycket att hålla reda på och därmed tappas samtidigt fokus på vad som är viktigt. Vidare är det viktigt att BSC integreras i företaget med den formella och informella struktur som råder så att det inte ses som något helt fristående. Ett BSC är trots allt något som skall hjälpa hela företaget på olika nivåer att nå det mål som satts upp och måste därför integreras. Avslutningsvis är det också viktigt att företaget hela tiden mäter och utvärderar de olika mått de tagit fram. Måtten skall hjälpa till att ge feedback på hur verksamheten ligger till för tillfället för att företaget eventuellt skall kunna se vilka åtgärder som måste genomföras.

¹³⁷ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 502f.

¹³⁸ Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *The Balanced Scorecard – från strategi till handling* (1999), s. 157.

¹³⁹ *ibid.*, s. 273.

¹⁴⁰ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 500f.

Därför är det viktigt att resultaten analyseras och används för styrningen och inte bara förs in i någon databas som ingen använder sig av. Med tanke på att omvärlden är föränderlig och företagen med den, måste företaget kontinuerligt utvärdera de mått som används så att de hela tiden avspeglar verkligheten. Därmed kan vissa mått med tiden behöva ersättas med nya mer relevanta mått för att på så sätt bidra till en korrekt styrning.

3.10.3. Finansiella och icke-finansiella mått

Det finns ett stort antal finansiella och icke-finansiella mått som ett företag kan fokusera på. De vanligaste finansiella måtten är till exempel likviditet, soliditet och räntabilitet, mått som i siffror beskriver hur det går för ett företag. De icke-finansiella måtten är mer mjuka mått som kan mäta fenomen såsom kvalitet, personalnöjdhet etc. Mjukare mått kan dock vara svårare att hitta och att mäta eftersom de inte är lika konkreta som de finansiella måtten. De icke-finansiella måtten diskuterar vi under avsnittet Balanced Scorecard ovan och kommer därför inte att tas upp igen.

Likviditet är omsättningstillgångar delat på kortfristiga skulder, för att se om ett företag har en god betalningsförmåga. Med soliditetsmättet kan man se hur stabilt ett företag är finansierat och om det kan överleva tillfälliga motgångar eller förluster. Det vanligaste måttet på soliditet är andel eget kapital som räknas genom att ta eget kapital/totalt kapital. För att se företagets förmåga att ge avkastning på investerat kapital, dess lönsamhet, räknar man ut räntabiliteten. Det finns många olika räntabilitetsmått, ett av dem är räntabilitet på eget kapital före skatt, som även är det mest omfattande. Det räknas ut genom resultat före skatt/eget kapital.¹⁴¹

I olika debatter har det framhållits att styrning med enbart ett eller ett par finansiella nyckeltal ger en alltför snäv bild av företagets egentliga framgångar. Den traditionella ekonomistyrningen har fått utstå en ganska intensiv kritik, särskilt på följande grunder¹⁴²:

- Det traditionella styrsystemet har underordnats redovisningen beroende på att redovisningen är föreskriven i lag, och man vill undvika dubbla rapportrutiner.
- Detta gör att styrsystemet innehåller missvisande information då redovisningen mest framhåller resultatet av aktiviteter som redan inträffat. Den är dessutom bunden av lagregler vilket inte ger någon bra styrinteraktion.
- De viktigaste strategiska kraven försummas, såsom kvalitet på tjänster, kundnöjdhet och företagets egen förmåga att utveckla systemet.
- De ständiga kvartalsrapporterna, som företagen måste lämna till aktiemarknaden, leder till ett kortsiktigt tänkande där företaget koncentrerar sig på åtgärder som kan få resultateffekt inför nästa rapporttillfälle.
- Företagsledningen får ett vilseledande beslutsunderlag då nyckeltalen bara betonar den finansiella sidan av verkligheten när det finns andra nyckeltal som borde vara minst lika viktiga.
- De anställda får abstrakt information då de har svårt att förstå vad vissa finansiella nyckeltal egentligen betyder.

¹⁴¹ Thomasson, Jan et al. *Den nya affärsredovisningen* (2000), s. 344ff.

¹⁴² Bergstrand, Jan, *Ekonomisk styrning* (2003), s. 170f.

För att komma till rätta med dessa problem efterfrågas ett styrsystem som inte enbart fokuserar på finansiella mått utan även lämnar uppgifter om kunder, processer och medarbetare.¹⁴³

3.10.4. Benchmarking

Benchmarking introducerades på IBM 1983 och har sedan dess väckt uppmärksamhet och intresse i svenska företag på grund av dess fokus på kvalitetsfrågor samtidigt som det kritiserar traditionella budgetprocesser. Jan Sigfridsson beskriver i sin studie, *In search of excellence – Benchmarking as a tool in Management Accounting*, benchmarking på följande sätt:

”en kontinuerlig systematisk utvärderingsprocess för företag som erkänns som ledande inom industrin, för att bestämma affärs- och arbetsprocesser som i bästa mån representerar de bästa sätten att arbeta och fastställa rationella handlingsmål¹⁴⁴”

Man kan likställa benchmarking med ordet referenspunkter, i synnerhet när det gäller referenspunkter för organisationens kvalitetsarbete. Med benchmarking menas att jämföra det egna företaget med andra, ledande företag inom samma bransch men även med de bästa företagen inom andra branscher för att utveckla bättre mättekniker och mätpunkter.¹⁴⁵ Själva konceptet med benchmarking går i praktiken både ut på att lära sig av andra organisationer och att mäta sig med dem.¹⁴⁶ Frågor som företagen kan ställa sig när de skall använda benchmarking och som de behöver få svar på för att bli bättre är till exempel: Vem gör det här bäst (exempelvis produktionseffektivitet, inköps effektivitet, marknadseffektivitet)? Ligger vi före eller efter och i så fall hur mycket? Vad kan vi lära av andra företag?¹⁴⁷

Ett problem som ibland diskuteras i samband med benchmarking är följande fråga: hur får forskaren tillgång till rätt personer och information i den studerade organisationen?

Många anser att en stor del av planeringsarbetet måste läggas på att få tag i relevanta personer för att det skall finnas någon anledning att benchmarka.¹⁴⁸

Inom en bransch som dagstidningsföretagsbranschen, som karaktäriseras av låg konkurrens mellan tidningarna, är det svårt att veta om företaget faktiskt är så effektivt som det kan vara, om produkten håller tillräckligt hög kvalitet och om tidningsföretag är lönsamt nog. Många tidningar är lokala och har ingen direkt konkurrens från andra tidningar i samma region eftersom de ofta inriktar sig på olika segment. Detta leder till att man kan kalla tidningsföretagens situation för en monopolmarknad. En dylik situation påverkar benchmarking med andra företag på ett positivt sätt, ekonomicheferna inom tidningsbranschen kan enkelt jämföra med varandra, med företag i samma situation, utan att oroa sig för att avslöja hemlig information. Att tidningsföretagen inte heller ser varandra som konkurrenter leder till att man kan samarbeta och dela information mellan sig. Genom att hitta framåtsträvande kollegor kan chefer inom tidningsvärlden lära sig genom utbyte av idéer.¹⁴⁹

¹⁴³ Bergstrand, Jan, *Ekonomisk styrning* (2003), s. 170f.

¹⁴⁴ Sigfridsson, Jan, *In search of excellence - Benchmarking as a tool in Management Accounting* (2004), s. 2.

¹⁴⁵ Norling, *Kvalitetsmätning, processkartläggning och processutformning i tjänsteföretag* (1994), s. 147.

¹⁴⁶ *ibid.*, s. 147.

¹⁴⁷ Samuelson, Lars A, *Controllerhandboken*, (1999) s. 162.

¹⁴⁸ Norling, *Kvalitetsmätning, processkartläggning och processutformning i tjänsteföretag*, (1994), s. 147.

¹⁴⁹ Sigfridsson, Jan, *In search of excellence - Benchmarking as a tool in Management Accounting* (2004), s. 2.

För att kunna använda benchmarking på ett korrekt sätt måste ett företag identifiera sin CBU, *central business unit*, i organisationen. I ett dagstidningsföretag är den centrala affärsenheten den del av företaget som producerar tidningen. I de flesta dagstidningsföretagsorganisationer representerar denna enhet mellan 80 och 90 % av den totala omsättningen i företagen. Om man tänker sig att läsaren är den viktigaste kunden, kan även redaktionen vara en CBU. Mellan 25 och 35 procent av de totala kostnaderna i tidningsenheten kommer från redaktionen. En fördel med att använda redaktionen som CBU är att man kan fokusera mer på kvalitativa värden än om hela tidningen används som måttenhet.¹⁵⁰

Sigfridsson kommer i sin studie fram till att det bästa måttet på vinst för en tidningsenhet är vinstmarginal eftersom tidningar räknas som serviceföretag och vinstmarginal är oberoende av kapital. Att jämföra stora företag med stora kapitalinvesteringar med små företag som har små kapitalinvesteringar med hjälp av lönsamhetsmått som ROA, return on asset, är meningslöst eftersom dylika mått är relaterade till storleken på företaget och kapitalinvesteringarna.¹⁵¹

Under de tio år som Sigfridsson studerade benchmarking hos tidningar märkte han att företagen till stor del stannade kvar på samma plats som tidigare, ett medelstort tidningsföretag förblev medelstort med få upplagehöjningar. Det verkar ha varit svårt att förbättra styrningen av ett tidningsföretag genom benchmarking. Detta kan bero på att chefer inom tidningsföretagen inte har lyckats att benchmarka på ett sätt som påverkat organisationen positivt. Det har visat sig att när tidningsföretag redan är lönsamma tycker inte managern att det finns något behov av att lägga extra tid på andra ekonomistyrningsmetoder än budget. Om tidningen å andra sidan inte är lönsam är det inte möjligt att kopiera kostnadsledarskapsstrategier och lägga ner pengar på nya ekonomistyrningssystem för att överleva. Det visade sig i studien att det tidningsföretag som var lönsammast även var det företag som hade högst kostnad per sida med journalistiskt material i sin grupp. Det fanns inga tecken på att olönsamma tidningsföretag hade högre sidkostnader per sida med journalistiskt material än lönsamma.¹⁵²

Cheferna i tidningsvärlden, har trots gynnsamma förutsättningar, inte lyckats med att göra benchmarking till ett välfungerande styrverktyg. Detta kan tyckas underligt då tidningsföretagschefer ofta vill hitta kompletterande styrverktyg till budget på grund av situationen som råder på marknaden.¹⁵³

För att lyckas med benchmarking räcker det dock inte med att bara jämföra siffror. Det behövs en välfungerande organisation som kan ta på sig åtagande som gäller på lång sikt. Detta gäller både mellan cheferna i de olika företagen som benchmarkar med varandra, men även mellan cheferna och hans/hennes personal. Cheferna måste ordna så att det sker en lärandeprocess i hela organisationen för att benchmarking skall fungera, inte bara samla in data. Ofta tror dessutom cheferna att benchmarking skall fungera som enda styrverktyg, istället är benchmarking tänkt som ett komplement till budget, inte ett substitut.¹⁵⁴

¹⁵⁰ Sigfridsson, Jan, *In search of excellence - Benchmarking as a tool in Management Accounting* (2004), s. 3f.

¹⁵¹ *ibid.*, s. 5.

¹⁵² *ibid.*, s. 7.

¹⁵³ *ibid.*, s. 8.

¹⁵⁴ *ibid.*, s. 8.

4. Tidigare akademisk forskning

Det har gjorts viss akademisk forskning om tidningsföretag. I detta avsnitt redogör vi för denna tidigare forskning av Jan Sigfridsson, Raimo Issal och Stefan Sveningsson.

4.1. *Strategisk ekonomistyrning i tidningsföretag* av Jan Sigfridsson

Avhandlingen *Strategisk ekonomistyrning i tidningsföretag* är skriven av Jan Sigfridsson vid Stockholms Universitet. Syftet med avhandlingen är att utveckla tidningsföretagens strategiska ekonomistyrning och viktiga delar för att lyckas genom att fästa större uppmärksamhet vid produktivitet, kvalitet, effektivitet och lönsamhet.

De allra flesta svenska tidningsföretag arbetar som marknadsledare på lokala monopolmarknader. I denna monopolsituation är det svårt att se om organisationen har en hög produktivitet, är effektiv, har tillräcklig kvalitet på produkten och är tillräckligt vinstgivande då jämförbara konkurrenter saknas. Eftersom hård konkurrens mellan tidningsföretag i Sverige är sällsynt råder det ofta en kollegial atmosfär mellan tidningsledningar på olika orter. Detta skapar möjligheter att använda sig av benchmarking och jämförelse med kollegor som arbetar under liknande omständigheter.

För att få en bättre bild av tidningsföretagen lät Sigfridsson genomföra två enkätstudier, vilka båda riktade sig till hela tidningsbranschen. Den första enkäten, TI-enkäten, bidrog till en förförståelse om tidningsföretagen som sedan låg till grund för de fortsatta studierna av tidningsföretagens ekonomisystem, medan den andra enkäten, STRET-enkäten, genomfördes för att kartlägga de strategiska målen i tidningsbranschen.

Det vi fann intressant från TI-enkäten var att budgetering och budgetkontroll ansågs vara det viktigaste instrumentet för internstyrning inom branschen.

STRET-enkäten, som var mer omfattande, gjorde en inventering av de beslutsområden inom tidningsföretagen som enligt den verkställande ledningen är föremål för strategiska beslut. Enkäten innehöll 41 frågor inom olika områden. I enkäten kom man bland annat fram till att majoriteten av företagen ansåg att de ekonomiska och redaktionella målen stod i viss konflikt med varandra. Viktiga strategiska mål för företagen var till exempel hög hushållstäckning, annonsvolym per tidningsnummer och lönenivå för personalen.

Efter att ha kartlagt tidningsföretagen med hjälp av enkäterna var nästa steg att analysera lönsamhet genom jämförelse mellan olika tidningsföretag. I detta test ingick 53 företag. Möjligheterna för att analysera lönsamheten i tidningsföretag med hjälp av benchmarking har prövats med den så kallade RERTRO-modellen.

$$RE = RT + (RT - RS) S/E$$

$$\rightarrow RT = R/O * O/T$$

$$\rightarrow R/O = FG * FM$$

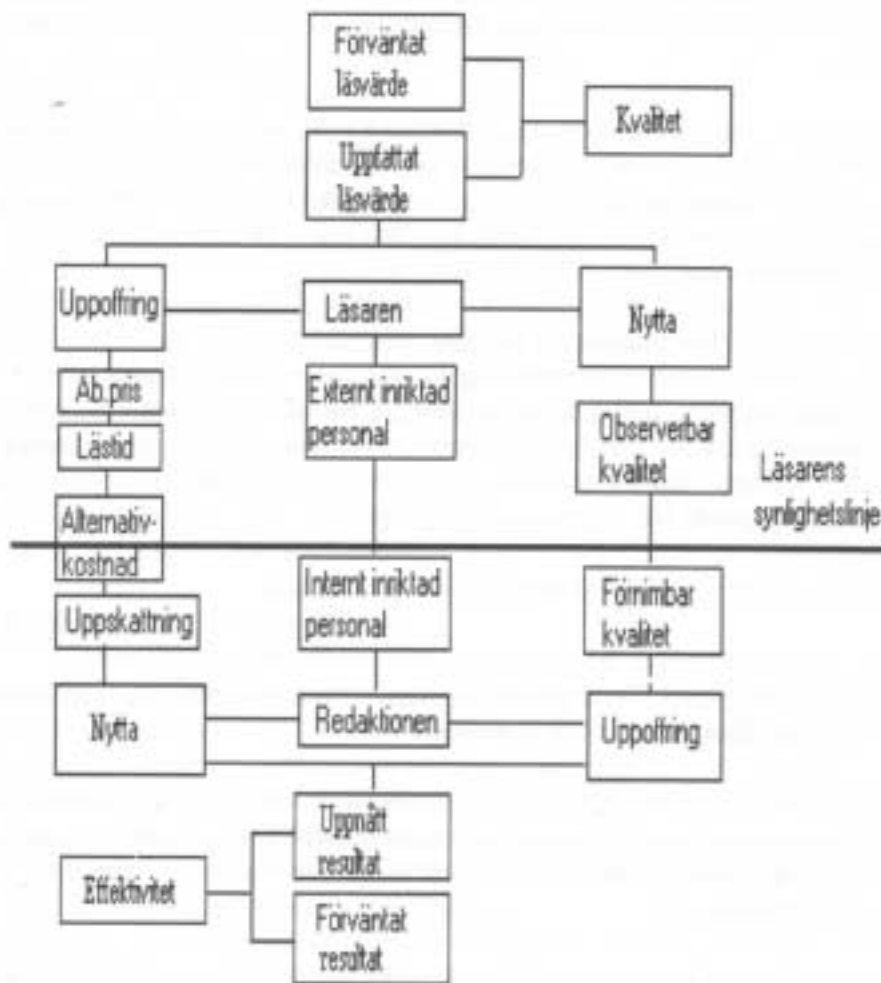
Där:

RE = Räntabilitet på eget kapital
 RT = Räntabilitet på sysselsatt kapital
 RS = Genomsnittlig skuldränta på räntebärande skulder
 S/E = Skuldsättningsgrad
 R/O = Vinstmarginal
 O/T = Kapitalomsättning
 FG = Förädlingsgrad
 FM = Förädlingsmarginal

FIGUR 4. RERTRO-MODELLEN, UR *STRATEGISK EKONOMISTYRNING I TIDNINGSFÖRETAG*, JAN SIGFRISSE, S. 127

För att jämförelsen skulle bli meningsfull krävdes det att framtagen information var jämförbar. Detta medförde krav på att informationen var enhetlig. De olika företagen var även tvungna att delas in i olika huvudgrupper för att inte jämföra "äpplen med päron". Grupperna baserades på marknadssituationen, konkurrenssituation och basstrategier. Analysen visade att vinstmarginalen var ett centralt mått för lönsamheten vid benchmarking inom tidningsbranschen. Förutom vinstmarginalen var även räntabilitetsbegrepp användbara vid benchmarking, dock främst i stora företag med en stor kapitalbas.

Den sista undersökningen behandlade Redaktionella EKonomiska mål i Tidningsföretag (REKT-projektet). Här såg man på produktivitets- och kvalitetsmätningar i tidningsrörelsens redaktionsfunktioner och ville därvid illustrera skillnader mellan olika ortstidningars produktivitets- och kvalitetsdimensioner. I utvecklingsarbetet för detta projekt ingick åtta företag.



FIGUR 5. REKT-MODELLEN, UR *STRATEGISK EKONOMISTYRNING I TIDNINGSFÖRETAG*, JAN SIGFRISSESON, S. 183.

I REKT-modellen valde man att dela upp begreppet kvalitet i: för läsaren observerbar kvalitet samt för läsaren förnimbar kvalitet, där den sistnämnda innehåller konkreta och abstrakta dimensioner.

Den för läsaren observerbara kvaliteten har främst att göra med tidningen och sådana eftersom den huvudsakliga interaktionen mellan redaktionen och läsaren sker genom denna. Exempel på detta är språkbruk, format, leveranstid och tryck.

Den för läsaren förnimbara kvaliteten är sådan som inte direkt kan observeras av läsaren men som ändå påverkar läsarens uppfattning om tjänstens kvalitet även om dess inverkan endast kan anas av läsaren. Exempel här är redaktionell sammansättning, utbildning, tillförlitlighet, arbetsklimat och ledningsfilosofi.

Slutsatserna som Sigfridsson drar i sin avhandling är att tidningsföretagen inte kan uppnå en tillräckligt bra strategisk ekonomistyrning med enbart intern information utan att även extern information är nödvändig. För detta krävs ett system där informationen behandlas lika av alla företag för att benchmarking skall bli meningsfull. De olika företagen bör också indelas i olika grupper efter bland annat storlek och marknadssituation. På detta sätt väntas företagen få

både kvalitativ och kvantitativ information som gör att de på ett bättre sätt kan fatta strategiska beslut.

4.2. *Överleva med bidrag* av Raimo Issal

Avhandlingen *Överleva med bidrag* är skriven av Raimo Issal. Avhandlingen lades fram vid Lunds Universitet 1984, men förutom handledarna där hade Issal även handledare vid Högskolan i Växjö samt Uppsala Universitet. Studien är genomförd på A-presstidningen Demokraten där A-presstidningen är ett moderbolag med ett flertal olika dagstidningar som dotterbolag, däribland Demokraten.

Utgångspunkten för studien var att generera teorier för hur bidrag påverkar olika företag och utifrån detta försöka besvara hur ett företag påverkas av att det kan få/skaffa bidrag. Detta gjordes genom att studera företagsledningen och se hur dess agerande påverkades av det faktum att organisationen kunde få/skaffa bidrag.

Med bidrag avses här det presstödet som infördes 1972. Anledningen till införandet av detta var att man såg en risk att den fria opinionsbildningen skulle försvinna om den koncentrerades till ett fåtal starka tidningar.

Enligt Issal finns det två olika kraftfält i ett tidningsföretag; det kommersiella och det redaktionella. Det kommersiella kraftfältets syfte är att tjäna pengar genom att hela tiden försöka öka företagets vinst. Det redaktionella kraftfältets fokus ligger istället på att leverera en bra produkt och sprida ett budskap, ofta på bekostnad av företagets vinst. Anledningen till att Issal väljer att lyfta fram dessa två kraftfält är att han anser att det finns en intim koppling mellan aktörernas föreställningar om möjligheten att få bidrag och styrkan i respektive kraftfält.

Tidningen Demokraten som Issal studerade gick igenom en rad större förändringar som gav tidningen en ny inriktning. Den första förändringen var att en ny VD utsågs. Han valde att göra mer offensiva satsningar, framförallt på marknadssidan, vilket medförde att annonsavdelningen förstärktes. Samtidigt infördes presstödet som innebar att de enskilda tidningarnas frihet ökade gentemot moderbolaget då stödet gick direkt till tidningarna.

Vad beträffar budgetarbetet handlade det mycket om taktik. Demokraten tog ofta med onödiga kostnader för att på så sätt få ökade anslag. Vidare kunde en ökad upplaga förlåta ett eventuellt överskridande av budgeten. Detta kunde konkret innebära att företagsledningen medvetet kunde expandera verksamheten och öka förlusterna om det ledde till upplageökningar. Koncernledningen försökte motverka detta beteende genom att införa belöningar och bestraffningar där belöningen bestod i att koncernledningen hade en positiv grundsyn till företagets budget. Besträffningen bestod i sin tur av att företaget fick minskade bidrag.

Vidare visade det sig också att det var viktigt med goda personliga kontakter. Genom dessa kontakter kunde företaget ibland gå direkt till ägarna istället för koncernledningen för att få mer pengar. Företagsledningen arbetade även hela tiden aktivt med att maximera produktionsbidraget genom att anpassa den redaktionella texten som är den faktor som styr storleken på produktionsbidraget. Att öka den redaktionella texten och därmed sidantalet i

tidningen innebar ökade kostnader för företaget. Trots detta lönade det sig i Demokratens fall då ökningen av produktionsbidraget var större än ökningen av papperskostnaden. För att inte få minskat produktionsbidrag var marknadsföringsavdelningen tvungna att ta speciell hänsyn i sitt arbete. De kunde inte genomföra för omfattande marknadsföringskampanjer då detta skulle kunna ifrågasättas av konkurrenter och därmed hota produktionsbidraget. Därmed blev produktionsbidraget ett hinder för organisationen. Även företagsledningen var försiktig med satsningar som kunde innebära minskade produktionsbidrag och de arbetade aktivt med att minska försäljningen av samma anledning.

Efter VD-bytet fick VD:n, tillsammans med annonsavdelningen, en väldigt stark ställning i och med sitt auktoritära styrsätt. Detta medförde dåliga relationer internt med de andra avdelningarna då dessa ofta förbisågs. Till slut blev situationen så ohållbar att bland annat VD och annonschef avgick. Efter att ha varit utan VD i några månader tillträdde en ny VD. Då den ansvarige utgivaren inte kom överens med den nye VD:n innebar det att även han lämnade Demokraten. För att summera utvecklingen i Demokraten dominerade först det kommersiella kraftfältet genom den allians som dåvarande VD och annonsavdelningen slutit. Detta förändrades radikalt när beslutet om att investera i ny teknik fattades. Detta då den allmänna uppfattningen inom organisationen var att moderbolaget och ägarna skulle trygga överlevnaden av tidningen då den hade fått ny teknik. En annan viktig anledning till förändringen var att den nyanställda redaktionschefen inte accepterade VD:ns och annonschefens inflytande över det journalistiska arbetet och fick gehör för sina åsikter. Dock uppstod nu istället en konflikt mellan redaktionschefen och VD:n om vem som egentligen skulle leda tidningen. Detta fick till följd att det kommersiella kraftfältet återigen långsamt övertog dominansen av företaget. Sammanfattningsvis kan det sägas att det först var det kommersiella kraftfältet som dominerade företaget med VD och annonschef i spetsen. Detta ersattes sedan av det redaktionella kraftfältet för att sedan långsamt gå tillbaka till det kommersiella kraftfältet igen. Detta visar på att de olika ledarrollerna har stark koppling till vilken typ av marknad det satsas på, den kommersiella eller bidragsmarknaden.

Det växte då fram tre olika ledarskapsroller för att beskriva detta fenomen där en arbetade för att förbättra den kommersiella kopplingen, en andra för att förbättra bidragskopplingen och en tredje ledarskapsstil som försökte skapa gynnsamma spelregler för att den kommersiella kopplingen och/eller bidragskopplingen skulle förbättras. Då flera syner rådde samtidigt inom företaget kunde det ge upphov till både samspel och konflikter och det var därför viktigt att samordna insatserna så att de blev förmånliga både ur ett kommersiellt perspektiv och ur ett bidragsperspektiv. Ur detta växte då begreppet positiva och negativa belöningar fram. Negativa belöningar innebar att bidragen ökade vid försämrade kommersiella resultat och positiva belöningar innebar att bidragen ökade när det kommersiella resultatet ökade. Med andra ord var produktionsbidraget ett negativt bidrag då det skulle minska om man ökade försäljningen. En minskad försäljning medförde då problemet att det blev svårare för annonsavdelningen att sälja annonser och därmed minskade annonsintäkterna. För att få en optimal fördelning mellan bidrag och annonsintäkter gjordes därför en marginalanalys där insatser vägdes mot utfall.

Issal sammanfattar allt han kommit fram till och hur det hänger samman (spelregler, kommersiell- & bidragsmarknad samt det kommersiella & redaktionella kraftfältet) i en teoretisk modell. Studien visade att ledningens möjlighet att kalkylera för det totala ekonomiska utfallet för olika aktiviteter ökade när bidragskopplingen var formell. Detta innebar att man kunde sträva mot en optimal fördelning av insatser mot bidrags- och den kommersiella marknaden. För att få ökat produktionsbidrag blev tidningen tjockare med

större textstorlek, större bilder och fler egenannonser. Vidare försökte man minska nyförsäljningen för att inte riskera att överskrida gränser och därmed få lägre produktionsbidrag. Vad beträffar den informella bidragsskopplingen, där bidragsgivaren har makten, var det här istället viktigt med goda personliga relationer med nyckelpersoner hos bidragsgivaren för att på så sätt öka chansen till bidrag. Här var budgeten ett väldigt viktigt verktyg och det var därför bra med hög kompetens avseende budgettaktik. Även ledarrollerna i företaget var avgörande för hur och vilka satsningar man gjorde, kommersiellt eller satsning på bidrag. Detta ledde i flera fall till konflikter mellan olika avdelningar, vilket beskrivits ovan. Dessutom var det problem om man såg på kort eller lång sikt. Den slutgiltiga fokusen bestämdes då utifrån marginalanalysen.

Vidare gör Issal en jämförelse mellan sitt fallföretag Demokraten och andra företag och institutioner. Det som han bland annat framhäver är bokförlag, teatrar och olika statliga företag och myndigheter. Det som är gemensamt för dessa är att de, som han benämner det, är dualistiska organisationer där två kraftfält kämpar om inflytande över organisationen. Vilka de två kraftfälten är varierar dock från fall till fall. Vidare menar han att alltför många organisationer går mot att bli kostnads- och bidragsorganisationer och att de då samtidigt blir dualistiska. I takt med att bidragsmöjligheterna ökar kommer det kommersiella kraftfältet få ge vika till fördel för bidragskraftfältet. Konsekvensen av detta skulle då bli att de ekonomiska värderingarna minskar.

Konsekvenserna av en ökad bidragsmarknad kommer även att innebära att en ny företagsledartyp växer fram, som kan förena de tre rollerna. En politisk bakgrund kommer premieras hos den nya företagsledartypen då dessa anses besitta kunskap om hur myndigheternas beslutsprocesser går till och därför vet hur man skall gå tillväga för att öka möjligheten att få bidrag. Det är även viktigt att ledaren kan leda företaget internt, för att hantera de eventuella konflikter som kan uppstå. Ett förslag som Issal lägger fram är att tidningen kan ha två ledare, förslagsvis VD och ansvarig utgivare (alternativt chefredaktör), för att på så sätt dela upp den externa och interna styrningen. För att försöka minimera konflikterna föreslår Issal att man dels sätter upp regler och dels roterar arbetsuppgifterna. Genom att sätta upp regler för exempelvis deadlines för inlämningar vet alla vad det är som gäller och kan därmed inte skylla på varandra. Och genom att rotera arbetsuppgifterna inom en avdelning kan medarbetarna få en bättre förståelse för varandras arbete som därmed leder till ett bättre arbetsklimat. Avslutningsvis är det viktigt att man sätter upp strategiska mål gemensamt via en arbetsgrupp där alla avdelningar finns representerade. Detta för att få en verksamhet med så få konflikter som möjligt, där alla istället drar åt samma håll och jobbar mot samma mål. Tillvägagångssättet skall vara enkelt och gå ut på att undvika de dagliga konflikterna och utnyttja de strategiska.

4.3. *Strategisk förändring, makt och kunskap* av Stefan Sveningsson

Avhandlingen *Strategisk förändring, makt och kunskap – om disciplinering och motstånd i tidningsföretag* är skriven 1999 av Stefan Sveningsson. Studien är genomförd på de tre största dagstidningarna i Sverige: Dagens Nyheter, som senare blev Marieberg, Sydsvenskan och Svenska Dagbladet.

Syftet med studien är att redogöra för och förstå strategisk förändring i tre svenska tidningsföretag och hur dessa förändrades från enaffärsverksamheter till multiaffärsverksamheter, genom diversifiering och företagsutveckling. Sveningsson vill på detta sätt ge en skildring av hur det gick till när traditionella tidningsföretaget, som enbart fokuserar på dagstidningar, blev en modern koncern som har flera, delvis skilda verksamheter. Avhandlingen vill även försöka bidra till teorier om strategisk förändring och Sveningsson undersöker om isomorfism och disciplinär makt kan hjälpa oss att förstå strategiska förändringar i företag. Sveningsson beskriver högt uppsatta personers sätt att vara som symbolisk och disciplinär maktutövning, något som lett till motsättningar och konflikter.

Både strategikunskap och redaktionella normer kan ses som maktmekanismer. När det gäller strategikunskap har särskilt analys, omdefinition, planering och diversifiering varit framträdande, något som leder till en ökad uppmärksamhet på lönsamhet och förändring i omgivningen. De redaktionella normerna handlar först och främst om kravet på oberoende och enaffärsverksamheten. Dessa två maktmekanismer ledde till konflikter som påverkade strategikunskapens utbredning i företagen.

Under 70- och 80-talen förändrade de tre studerade tidningarna sina strategier och gick från att vara enaffärsverksamheter till fleraffärsverksamheter. Eftersom de strategiska förändringarna skedde i en ekonomiskt och tekniskt osäker miljö, sattes företagen under press att agera för att passa in i den rådande miljön. Tidningsföretagen tog till för branschen otraditionella åtgärder för att förbättra situationen. De började finslipa sin organisation och diversifiera. Anledningen till detta, enligt studien, kunde relateras till rekryteringen av nya chefer utifrån i början av 70-talet och deras sätt att använda sig av *strategic management*.

På grund av dessa nyrekryteringar började organisationerna förändras. De nya ledarna hade tagit med sig nya typer av normer och kunskaper in i företaget. Företagens samhörighet med tidningarna började ifrågasättas och nya företag började köpas, en del som inte hade någon som helst relation till tidningsbranschen. Förutom diversifieringen kom divisionalisering av organisationerna. Tanken med dessa förändringar var att hitta ett mer ekonomiskt sätt att publicera tidningarna på och ett strategiskt sätt att sköta organisationerna. De nya cheferna ifrågasatte de tidigare sätten att agera som tagits för givet i tidningsorganisationerna. I slutet av 80-talet hade organisationerna många olika affärsområden och var inte längre rena tidningsorganisationer.

Detta skedde dock inte utan problem, det var stort motstånd baserat på de publicistiska normer som fanns om att tidningsföretag inte skulle förvärva andra företag. Tidningars centrala mål är att granska och informera om andra företag och institutioner och kunde av den anledningen inte äga andra företag eftersom detta kunde leda till ifrågasättande av tidningens opartiskhet. Sveningsson menar, utifrån Foucault, att när de nya cheferna började omdefiniera företagen kunde de utöva makt genom sin kunskap om strategi. Även de som gjorde motstånd mot detta utövade makt genom de publicistiska normerna. Både normerna och strategikunskaperna visade på det rätta sättet att agera i en situation. Därför var de strategiska förändringarna och konflikterna strukturerade av denna strategikunskap och de publicistiska normerna. Detta betyder att den sociokulturella kontexten är viktig för att förklara strategi, det vill säga även om ekonomiska och teknologiska faktorer är betydelsefulla så räcker de inte till för att förklara förändringarna i tidningsföretagen.

För övrigt har det varit möjligt att analysera spridandet av strategisk management genom att använda isomorfism. Isomorfism föreslår att modeller och resonemang sprids i många

organisationer samtidigt och skapar likartade förändringar när det gäller strategi, struktur och kultur. Men i den gjorda studien verkar det istället vara så att förändringarna följer efter varandra i företagen. De strategiska förändringarna är mindre mekaniska och automatiska än vad som föreslagits i tidigare litteratur och Sveningsson föreslår därför att man skall kalla det för reflektiv isomorfism. Därför kan det sammanfattningsvis sägas att de strategiska förändringarna som skedde i tidningsföretagen förstås genom att använda koncepten ”disciplinär makt” och ”reflektiv isomorfism”.

Den första dagstidningen som tas upp i avhandlingen är Dagens Nyheter, där Sveningsson berättar om tidningens historia och vad som har hänt med tidningen i dess många olika koncernkonstellationer. Han menar att den strategiska förändring som skett inom Dagens Nyheter beror på att en ny kunskapsregim etablerades. Sveningsson kallar denna regim för strategikunskap och menar att den omdefinierade tidningsföretaget/branschen och bidrog till diversifiering utanför tidningsverksamheten. I och med denna diversifiering till andra verksamheter började redaktionella normer diskuteras. Det var till exempel svårt för tidningen att granska ett företag som var en del i den egna koncernen opartiskt och trovärdigt för läsaren.

Den tydligaste förändringen som Sydsvenskan genomgick var på övergripande nivå, när den gick från en verksamhet till en koncern med delvis skilda verksamheter. Till skillnad från Dagens Nyheter höll sig Sydsvenskan till förvärv som låg nära den publicistiska verksamheten och lönsamhetsmålen var inte lika framträdande. Det som styrde utvecklingen på Sydsvenskan var intresset för andra rörelser relaterat till befintliga resurser och framför allt utvecklingen inom nya medier som är bakgrunden till processen. Sydsvenskan utvecklades också i några fall på samma sätt som på Dagens Nyheter bland annat genom de nyrekryterade chefer som förmedlade en alternativ kunskapsformation vilket ledde till en multiaffärsverksamhet. Däremot agerade inte den verkställande ledningen lika radikalt som på Dagens Nyheter, något som kan ha bidragit till mindre motstånd. Anledningen till detta kan ha varit intresset för existerande resurser och dynamiska verksamheter, förhållandet till familjen och inflytandet från konsulterna.

I Sydsvenskans fall handlade det inte om att utöva symbolisk makt från de inblandade aktörernas sida utan om några centralt placerade personer som fastnade i strategikunskapen när de försökte förmedla den. Det var dessutom svårt att skapa ett positivt engagemang för de flesta av utvecklingsprojekten, istället skapades misslyckanden och anklagelser. På grund av projektens misslyckanden tycks utvecklingen mot en koncernbildning med flera verksamheter inte ha lett till ett större handlingsutrymme för den verkställande ledningen, utan snarare till ett mindre än i början av utvecklingen. Detta betyder att utvecklingen på Sydsvenskan inte bidrog till etablering av en koncern på samma sätt som för Dagens Nyheter.

Även Svenska Dagbladet genomgick strategiska förändringar och diversifierade. Men på grund av den osäkerhet som rådde under förändringarna så följde Svenska Dagbladets ledning trenden utan att vara drivande, en utveckling som Sveningsson kallar för imitativ isomorfism. I detta fall verkade de strategiska förändringarna stödjas av branschorganisationer och cheferna utövade makt genom strategikunskapen. De strategiska förändringarna på Svenska Dagbladet var inte likadana som hos de två andra tidningsföretagen, bland annat när det gällde begränsningar i kapital och frånvaron av en del av de konceptuella inslagen i strategikunskapen. Detta betydde att Svenska Dagbladet undvek att tidigt binda verksamheten vid de stora definitionerna om företag och bransch. Det var den opinionsbildande verksamheten som var viktig och strategiutvecklingen relaterades till den. På Svenska

Dagbladet fanns även en möjlighet för individer på flera olika nivåer att engagera sig i strategiutvecklingen på ett sätt som inte funnits i de tidigare nämnda företagen och framväxten av nya verksamheter gjordes möjlig genom en ny profilering av tidningen. En av slutsatserna som kan dras av detta är att makten inte var lika stor på Svenska Dagbladet.

4.4. Sammanfattning

Den tidigare akademiska forskning vi har hittat om tidningsföretag är presenterad ovan. Vi skall nu kort göra en sammanfattning på forskningen.

Jan Sigfridsson vill utveckla tidningsföretagens strategiska ekonomistyrning genom att fästa större uppmärksamhet vid produktivitet, kvalitet, effektivitet och lönsamhet. Sigfridsson tar upp bristen på konkurrens och den kollegiala stämning som råder mellan tidningsföretagen då de inte är i direkt konkurrens med varandra och inte inriktar sig på samma kunder. I en enkätstudie fann han att tidningsföretagen ansåg att hög hushållstäckning, annonsvolym per tidningsnummer och lönenivå för personalen som viktiga strategiska mål. För internstyrning anses budgetering och budgetkontroll vara viktigast. Det är även av vikt att jämföra företag som är någorlunda lika varandra. För en bra ekonomistyrning måste både intern och extern information (benchmarking) användas.

Raimo Issal undersöker hur en tidnings ledarskap påverkas av bidrag i form av presstöd. Han talar om två sorters kraftfält, det kommersiella (tjäna pengar genom att öka företagets vinst) och redaktionella (leverera en bra produkt och sprida ett budskap). Beroende på möjligheten att få presstöd är kraftfälten olika starka. En av hans slutsatser är att mängden redaktionell text beror på hur nära presstödsgränsen tidningen är. Det finns även olika ledarskapsroller som chefer kan ta beroende på presstödet. Den enda tidning med presstöd som vi kommer att undersöka är Skånska dagbladet. Ett eventuellt inflytande på ekonomistyrningen på grund av ett presstöd är alltså vad som måste tas i åtanke när Skånska dagbladet analyseras.

Slutligen diskuterar Stefan Sveningsson förändringen som skedde i tidningsföretagen under 70- och 80-talen, ur ett strategiskt perspektiv. Han undersöker gången från enaffärsverksamhet till fleraffärsverksamheter i de tre största tidningsföretagen. Sveningsson inriktar sig inte på ekonomistyrningen på samma sätt som vi gör, utan mer på strategisk kunskap och maktutövning. Även om den strategiska kunskapen används för att styra internt har vi inte undersökt detta specifikt. Vad man kan ta med sig av detta är att det diskuteras mycket om de publicistiska normerna och den makt som det ger samt den kunskap som chefer har om sättet att sköta ett företag. Eftersom Sveningsson specifikt tar upp Sydsvenskan anser vi det bra att undersöka om det finns spår av förändringarna som gjordes under 70- och 80-talen.

5. Empiri

I vårt empiriavsnitt redogör vi för den information vi fått från våra fallföretag. Denna empiri kommer vi senare att använda för att göra vår analys. Vi börjar med empirin från Helsingborgs dagblad för att sedan gå vidare med Sydsvenskan, Skånska dagbladet och avsluta med Skånemedias.

5.1. Helsingborgs dagblad

Helsingborgs dagblad AB (HD) ingår i en koncern där Pukslagaren I Helsingborg AB är moderbolag. Pukslagaren ägs till hälften vardera av familjen Sommelius och Nya Wermlands-Tidningen som i sin tur ägs av familjen Ander. Detta är resultatet av fusionen som genomfördes 2001 mellan Pukslagaren och Nordvästra Skånes Tidningar (NST). Sommelius har lagt sin prägel på företaget, de är ägare som ofta går runt i huset och pratar med de anställda. De blandar sig inte i mycket i det operativa arbetet utan detta lämnar man till VD och ledningsgrupp att sköta och därmed sätta upp mål för verksamheten. Även efter att den nya ägaren kom till får HD själv sätta upp sina mål.

Dotterbolag till Pukslagaren är HD, AB Nordvästra Skånes Tidningar (NST), HD Försäljnings AB (HDF) samt Mixcom AB. I koncernen ingår även Radio Stella. HD startade 1867 och har sedan 1892 varit en sjudagarstidning. Distributionen av morgontidningar i södra Sverige sköts av Tidningsbärarna AB i Malmö och detta bolag ägs av de olika tidningarna i regionen. Vidare äger Mixcom en rättighet att dela ut direktreklam för Svensk direktreklam (SDR). NST är ett vilande bolag och vid sammanslagningen med HD 2001 fördes all verksamhet över till HD. I HDF är säljarna inom HD anställda och slutligen är Radio Stella en lokal radiokanal i Helsingborgsregionen som koncernen äger till 50 %. 2003 hade HD 345 anställda omräknat till heltidstjänster.

HD har en upplaga på 87 200 och tidningen trycks i tre olika editioner; HD, NST och Landskrona Posten. HD är den dominanta tidningen på sitt utgivningsområde med en hushållstäckning inom Helsingborg på 62 %. Den största konkurrenten man ser är icke-läsarna. De köper andra saker istället då de inte anser att tidningen inte är lika angelägen. Gratistidningar som Metro konkurrerar inte direkt med HD:s läsare då den inte innehåller lokalyheter. Gratistidningarna konkurrerar snarare på den lokala annonsmarknaden då de kan erbjuda ett lägre pris samtidigt som exempelvis Metro är ett starkt varumärke. Över tiden ökar dock konkurrensen både genom andra medier och genom andra som tar annonsintäkter. För 10-20 år sedan hade HD 75 % av de annospengar som fanns tillgängliga på den lokala marknaden och idag är det istället cirka 70 %. I realt värde är det samma pengar nu som då men mindre av dessa går till HD. Konkurrensen på företagssidan ökar hela tiden med platsannonser, bilar, bostäder etc. Förutom Metro är även Blocket en stor konkurrent. Trots detta är HD den tidning som lyckats behålla flest privatannonser, cirka 200 000/år.

HD verkar i en mogen bransch och än så länge händer det inte så mycket utan det är snarare ur ett längre tidsperspektiv som man kan se förändringar. Anledningen till den långsamma förändringen är att vanorna inom tidningsbranschen är väldigt inarbetade. En trend på lång sikt är dock att folk är uppe senare och ser nyhetssändningar samtidigt som man går upp

senare. Detta bidrar till att folk har mindre tid och intresse för tidningen. Vad beträffar konkurrensen med Internet konkurrerar HD med sig själva och det finns en viss kamp mellan de som jobbar på tidningen och de som jobbar på Internet-avdelningen (hd.se). De kan sno nyheter av varandra, på gott och ont. Undersökningar visar att personer konsumerar genom båda kanalerna (Internet- och papperstidning) och det finns ingen större grupp som valt det ena eller det andra. Därmed ser man inte detta som en fara för tillfället men det kan dock utvecklas i framtiden. Idag är Internet mer ett komplement där färskna nyheter kommer först ut på nätet. Man har ingen speciell redaktion för nätsidan utan hd.se handhar mer drift och arbetar med att göra hemsidan mer användarvänlig. Det redaktionella materialet kommer istället från redaktionen. Hur snabbt nätsidan får denna information beror mycket på hur respektive reporter prioriterar. Internet och papperstidningen interagerar samtidigt som de konkurrerar, det viktiga är dock att nyheterna kommer först på HD jämfört med konkurrenterna vilket då visar på att man är snabb i sin bevakning. Över tiden kommer förmodligen medierna skilja sig mer och mer med följden att Internet kan bli något annat.

HD har ett eget tryckeri som ligger i samma hus som huvudkontoret. Där trycks de tre editionerna av tidningen och distribueras sedan ut.

HD definierar sig själva huvudsakligen som ett tjänsteföretag vilket ses som en självklarhet. Man anser också att man är ett kunskapsföretag då det finns en otrolig kunskap i företaget. Vad beträffar kunskap representeras den inte bara av skribenterna utan även av annonssäljarna som skall göra annonsen rätt avseende att den skall vara rätt stavad och stilistiskt utformad. De skall även kunna tala om för annonsören om en annons inte är bra då den inte kommer öka dennes försäljning på grund av annonsen. Då skall annonssäljaren istället föreslå en bättre lösning för annonsören vilket därmed kräver kunskap hos annonssäljaren för vad som är en bra respektive dålig annons. Vidare vill man bygga upp långsiktiga relationer gentemot annonsörerna genom att erbjuda denne mycket tillbaka istället för att bara roffa åt sig pengar för engångsannonser. Därför är dialogen mot annonsören viktig och man mäter ofta och mycket hur en annons uppfattas av läsarna vilket annonssäljaren sedan presenterar för annonsören.

Strategi och affärsidé

HD:s vision lyder enligt följande:¹⁵⁵

Helsingborgs dagblad AB skall utvecklas till ett medieföretag med medborgarnas intresse i centrum. Oavsett medium skall vi förmedla nyheter och information som fyller våra läsares och kunders behov

Visionen talar om var man är på väg och vad man vill åstadkomma och är därmed viktigast, vilket gör att man arbetar med det dagligen. Visionen skall visa att HD skall gå från att uppfattas som en stor morgontidning till att uppfattas som det ledande medieföretaget i nordvästra Skåne. Enligt HD är vi på väg in ett multimediasamhälle där HD är en lokal spelare och på sikt måste man våga vara det i fler kanaler. Man kommer att sälja reklam och annonser och skriva i fler medier. Idag har man hd.se, äger 50 % av Radio Stella samt äger Svensk Direktreklam. Därmed är man lite av en multimediakoncern. Det är dock inte samma journalister och säljare för samtliga medier. Vidare har man en mission som skall svara på

¹⁵⁵ Helsingborgs Dagblad – HD-handboken.

frågan varför HD över huvud taget existerar och därmed försöka vägleda och engagera de anställda. Missionen lyder enligt följande:¹⁵⁶

Helsingborgs dagblad AB ska ge människorna i nordvästra Skåne förutsättningarna, lusten och sammanhangen för att förstå sin samtid och kunna agera i vårt demokratiska samhälle.

Vidare lyder affärsidén enligt följande:¹⁵⁷

Helsingborgs dagblad AB ska vara nordvästra Skånes ledande medieföretag och ska på ett trovärdigt sätt förmedla information som våra kunder har behov av.

Det övergripande syftet med affärsidén är att beskriva hur HD går tillväga för att tjäna pengar och därmed också uppnå missionen. Genom affärsidén vill man också visa vilken marknad man agerar på, vilket behov man vill tillfredsställa samt hur detta skall göras.

För att uppnå vision och affärsidé är det centrala verktyget HD:s verksamhetsplan. Denna verksamhetsplan togs fram för att de i ledningsgruppen skulle ha ett gemensamt dokument att jobba efter. Verksamhetsplanen är utformad som ett Balanced Scorecard (BSC), vilket vi kommer att återkomma till i samband med redogörelsen för de styrverktyg som HD använder sig av. Marknadsplanen har man arbetat med i tre-fyra år och det är ett väldigt bra instrument, inte minst med tanke på att andra försökt kopiera det. De har jobbat med att ständigt banta omfånget på marknadsplanen för att den på så sätt skall bli mer gripbar, detta är dock svårt. Idag är den på cirka 40 sidor medan det optimala hade varit om den kunde ha varit på 10 sidor. Detta kan vara en av anledningarna till att det bara är ledningsgruppen som kan verksamhetsplanen då man längre ner i organisationen inte tar sig tid att läsa den.

HD har som mål en nettomarginal på 15 %. Enligt HD är det ett tufft mål som inte många dagstidningar i dagsläget når upp till, men HD vågar sticka ut hakan lite extra mot sina konkurrenter. Detta gör också ägarna nöjda, dels sinsemellan och dels med HD. Tidningen har alltid gått bra, man visade dock ett minusresultat i samband med fusionen på grund av de engångskostnader som uppstod då. Syftet med fusionen var att skapa stordriftsfördelar genom att ha endast ett tryckeri, enklare distributionskanaler samt färre tjänster.

Personal

Inom HD mäts personalens prestationer övergripande genom lönsamhet. De har inga direkta motivationsfaktorer för de anställda, undantaget är annonssäljarna som har provision som en del i sin lön. De har inget belöningssystem som annars är ett klassiskt sätt att motivera personalen genom att erbjuda dem högre lön. Istället använder de sig av vad de kallar för en klimatundersökning. Utgångspunkten i denna är att de tror att personal som trivs bra också presterar bra och att det därmed inte är lika viktigt att man tjänar bra. I undersökningen ställde de frågor inom nio områden; ledarskap, mål, organisation, information & kommunikation, inflytande & delaktighet, värderingar, arbetsmiljö och trivsel. Inom varje område hade man sedan två perspektiv; hur viktigt är det? Hur väl uppfylls det? Överlag fick de höga värden inom samtliga områden vilket tyder på att folk trivs och att de inte behöver ha något bonussystem. Det råder ett öppet klimat med gott ledarskap och vidare erbjuder de en god arbetsmiljö (bra lokaler, teknisk utrustning, moderna maskiner etc.). De jobbar också mycket

¹⁵⁶ Helsingborgs Dagblad – HD-handboken.

¹⁵⁷ ibid.

med gemensamma aktiviteter för olika grupper inom företaget (redaktion, chefer, säljare etc.) och mer personligt riktade aktiviteter.

Vidare erbjuder de också friskvård där den anställde betalar 25 % av kostnaden och HD den resterande delen. De anställda har också fri tillgång till läkarstation avseende undersökningar.

Personalomsättningen är nästintill noll vilket de anser är för lågt. Enligt HD måste man få in ny personal för att hänga med i det som händer runt omkring, man måste ha jobbat på någon annan tidning, man måste ha varit nyanställd, man måste ha anställda med olika kulturella bakgrunder. Idag har HD för många personer som varit anställda på HD för länge, vilket får till följd att de inte riktigt speglar utsidan utan det blir ett visst tänk istället. Den låga personalomsättningen bidrar också till att de har en hög medelålder och därmed inte lockar yngre läsare i samma grad. De avskedar dock inte anställda utan försöker istället hitta nya arbetsuppgifter. De har också utvecklingssamtal med varje anställd minst en gång per år.

Kvalitet

Vad beträffar kvalitet är det viktigt att HD har nöjda kunder och det är därmed viktigt med trovärdigt innehåll såväl i artiklar som i annonser. På företagssidan genomför de marknadsanalyser, nöjd kund, där de kontaktar cirka 600 kunder. De köper även undersökningar externt. Syftet är att de skall få annonsörerna att utnyttja sina annonser i tidningen så bra som möjligt. Undersökningen nöjd kund skickas även ut till läsarna för att få deras uppfattning om tidningen. Det viktigaste måttet är dock läsarnas uppfattning om varumärket. Detta har HD undersökt tillsammans med företaget ION i Malmö.

Lednings- och styrfilosofi

Som nämndes tidigare är HD väldigt självgående med liten påverkan av sina ägare familjen Sommelius och Nya Wermlands-Tidningen. Förra året (2003) fick ägarna 15 miljoner i utdelning vilket man på HD anser är en bra summa. Så länge de kan hålla upp siffrorna kommer de kunna fortsätta att styra företaget operativt utan för mycket inblandning av ägarna.

Organisation

Organisationen är en klassisk funktionsorganisation med en styrelse i toppen. Under styrelsen sitter ledningen som består av nio stycken ledamöter, som är VD, chefsredaktör samt avdelningscheferna. I organisationen finns det två övergripande chefer, VD:n och chefsredaktören, som båda utses av styrelsen. Under dessa är man uppdelad i fyra linjer och en stab där varje linje har sitt eget ansvar. Linjerna är den redaktionella linjen, annonslinjen, privatmarknadslinjen och produktionslinjen. Vidare består staben av ekonomiavdelningen. Chefredaktören är sedan ansvarig för den redaktionella linjen medan VD tillsammans med underliggande ekonomiavdelning är ansvarig för de övriga tre linjerna.

Vidare finns det avdelningschefer för varje avdelning. Inom den redaktionella linjen finns det sedan en redaktionschef och under denne en avdelning för varje del i tidningen (kultur, nöje, sport etc.). Den redaktionella och produktionslinjen har inga intäkter utan har endast ett resultatansvar enligt HD. Vidare har annons- och privatmarknadslinjen både intäcks- och kostnadsansvar. De påpekar också att alla har ett ansvar eftersom de själva lägger fram sina budgetförslag.

Styrverktyg

Budget

Inom HD använder man sig av en budget för att få en ram med förutsättningar för de intäkter och kostnader som finns. På detta sätt kan de alltid falla tillbaka på budgeten om de får avvikelser i intäkter och/eller kostnaderna och det blir därmed också lättare att bromsa när de inser att det börjar gå fel. Budgetarbetet tar cirka en månad och de börjar med att lägga intäkter och kostnader utifrån vissa fastställda budgetförutsättningar som ledningsgruppen gemensamt kommit fram till. På detta sätt vet de då hur var och en tänker i sin verksamhet. Därefter läggs en personalbudget. HD har totalt 10 enheter som lägger budget. Varje enhet gör sin egen budget som de sedan presenterar för ekonomichefen. Det man främst undersöker då är avvikelser från föregående års budget och vad som är nytt inför kommande år. Om den är ok går man vidare, om inte går man tillbaka och studerar var korrigeringar behöver göras. Enligt HD skall man inte göra för mycket i en budgetprocess och inte opponera sig för mycket mot vissa idéer eller visioner som avdelningscheferna har. Med andra ord är budgetprocessen en build-up process och var och en måste hålla den ram som satts upp. När de hittar en nivå där budgeten fungerar presenteras denna för ledningsgruppen. Om budgeten inte riktigt når upp till de uppsatta målen enas de öppet i ledningsgruppen för hur de skall uppnå målet, detta för att inte någon skall gå i egenintresse. Efter det går budgeten upp på styrelsemöte, vilket brukar ske i december och är alldeles för sent enligt HD själva. Istället borde den göras senast i oktober då alla andra aktiviteter planeras i oktober och november. När de väl beslutat om budgeten ligger den fast och de går inte in och reviderar den. De ser inte budgeten som ett styrinstrument utan snarare som ett hjälpmedel. Vidare gör de en enkel prognos exempelvis utifrån hur det gått de fyra första månaderna och stämmer av detta mot budgeten. Mer än så anser man inte behövs i HD:s verksamhet.

Balanced Scorecard (BSC)

Som nämndes tidigare är verksamhetsplanen utformad som ett BSC där man fokuserar på de tre kärnvärdena trovärdig, oumbärlig och lokal mötesplats. Dessa fungerar lite som kritiska framgångsfaktorer i BSC och det är viktigt att ta fram dessa kärnvärden för att hitta motivation. De olika delarna i BSC är ekonomi, kund, utveckling & lärande och process. Tanken är att om man bortser från ekonomin och får de andra delarna att fungera tillsammans kommer ekonomin ge sig själv. HD har använt BSC i tre år och som nämndes tidigare infördes det för att ledningsgruppen behövde något gemensamt dokument att arbeta efter. De går igenom det en gång i månaden för att se hur bra det efterföljs. I verksamhetsplanen går de igenom verksamheten för 2005 men har också gjort längre prognoser fram till 2007. De har försökt förankra BSC en nivå lägre i organisationen till de cirka 30 avdelningscheferna. Detta har dock visat sig helt meningslöst då de inte varit mottagliga. Det får snarare ses som ett ledningsdokument för att få en överblick av verksamheten. Istället har de gått tillväga så att varje linje inom organisationen gör sitt eget BSC genom att bryta ner det övergripande BSC som ledningen har. På så sätt får alla vara med och har möjlighet att påverka utformningen av BSC inom respektive linje.

Finansiella och icke-finansiella nyckeltal

Generellt pratar man inte så mycket om nyckeltal inom HD, de som de lägger mest vikt vid är brutto- och nettomarginal. De pratar exempelvis inte om soliditet, dock nämns det i samband med årsredovisningen som ett klassiskt nyckeltal. Övriga nyckeltal som nämns är balansomslutning, avkastning på totalt kapital. Generellt diskuterar de bara hur det går genom att studera just brutto- och nettomarginal, resultat efter finansiella poster, annonsintäkter (plus eller minus) samt TS-upplaga.

Vad beträffar icke-finansiella nyckeltal är det viktigaste nyckeltalet ovan nämnda TS-upplaga. De eftersträvar också att få en så bra balans mellan annonser och redaktionell text och där är riktlinjerna att 65 % skall utgöras av redaktionell text 35 % av annonser. Om de exempelvis skulle ha en övervägande del annonser skulle istället tidningen bli ett annonsblad och det är inget som HD vill kalla sig själva. Vidare budgeterar de att tidningen i snitt skall ha 46 sidor/dag alternativt 16 300 sidor/år och de försöker strikt hålla sig till att inte öka antalet sidor. Om de trots allt överskrider detta sidantal skall det vara för att annonserna ökar då de på så sätt får betalt för pappersökningen.

Benchmarking

Benchmarking är något som HD använder sig av. Framförallt benchmarkar de genom de ovan nämnda finansiella nyckeltalen. Förutom dessa studerar de även antalet anställda på olika avdelningar. Detta är ibland ganska meningslöst då det oftast finns en naturlig förklaring till eventuella avvikelser tidningar emellan. Tidningar de benchmarkar mot är framförallt landsortstidningar som Östgöta-korrespondenten, Upsala-Tidning och Sydostpress som alla har en upplaga på cirka 50 000 - 60 000. De benchmarkar sig inte mot Sydsvenskan, Skånska dagbladet och Skånemedia. Uppgifter för benchmarking rapporterar de in till Lindebergsgruppen enligt en viss mall. Lindebergsgruppen är en grupp bestående av vissa invalda VD:ar för de olika dagstidningarna. Ett problem med benchmarking är att det är för mycket som skall rapporteras in och det blir därför för mycket siffror som ingen läser. Med anledning av detta håller man för nuvarande på att omarbete rapportmallen så att det högst skall ta 15 minuter att rapportera och på så sätt kan man rapportera in oftare istället. VD:arna i Lindesbergsgruppen träffas också och har då med sig rapporter från sina ekonomiavdelningar, annonsavdelningar etc. för att diskutera händelser i företaget för att sedan kunna lägga upp planer och strategier för verksamheten. Detta sker två gånger per år i två dagar vid varje tillfälle. Detta bygger på öppenhet och är något som är väldigt speciellt för tidningsbranschen att man är så öppen. Som ett annat konkret exempel berättade ekonomichefen att han innan vårt möte pratat med ekonomichefen på Upsala-Tidning och diskuterat ett problem för att se hur HD hade löst det.

Sammantaget anser man inom HD att verksamhetsplanen är det viktigaste styrverktyget då den gäller för hela företaget och är ledningsgruppens arbetsdokument. De börjar med företagets grundvärderingar i visionen och missionen som sedan blir handlingsplanen. De anser att den kan utvecklas och bli bättre, dock kvarstår det viktigaste att det är ett gemensamt arbetsdokument för alla inom HD.

5.2. Sydsvenskan

Sydsvenskan grundades år 1848. Sydsvenska dagbladet AB är moderbolag i Sydsvenskan-koncernen. Koncernen har även fyra stycken dotterbolag; Claes Löfgren Reklambyrå AB, Fastighetsaktiebolaget Nr 48 Cronholm (som är under avveckling), Sydsvenskan Innovator AB och Sydsvenskan Annons AB. Koncernens intressebolag är DC Tidningsdata, Tidningsbärarna och TT Intressenter AB. Sydsvenskan Annons AB har 100 anställda och bildades år 2001 på grund av reklamskattemässiga och resultatstyrningsskäl. Sydsvenskan AB ger även ut Malmömagasinet, en gratistidning som distribueras till alla hushåll i Malmö. Sydsvenskan Innovator tar fram annonsbilagor, hittar nya marknader och nya kunder.

Bonnier AB är huvudägare till Sydsvenskan. Andra tidningar som ingår i Bonnier Dagstidningar är DN, Expressen, Pressens bild, tidningarnas tryckerier plus ett antal andra företag. År 2003 omsatte Sydsvenskan 811 miljoner kronor och hade ett rörelseresultat som uppgick till 23 miljoner kronor. Av de drygt 800 miljoner kronorna är 550 miljoner av dessa annonsintäkter och 240-250 miljoner upplageintäkter. Resterande 13 miljoner kommer från bland annat försäljning av böcker.

Sydsvenskan har totalt ungefär 440 anställda men detta antal varierar något beroende på antalet vikarier för tillfället (tryckeriets anställda är ej inräknade eftersom de inte längre tillhör Sydsvenskan). Kostnaderna i företaget fördelas ungefär på följande sätt; distribution 140 miljoner, papper 70 miljoner och tryckning 130 miljoner kronor. Intäkterna för tidningen täcker inte produktions- och distributionskostnaderna men detta vägs upp av annonsintäkter. Ett lösnummer kostar 10-12 kronor medan om man prenumererar kostar en tidning cirka 5 kronor per dag. Sydsvenskan ser det som en konkurrens fördel att tidningen kommer hem i brevlådan.

Sydsvenskan har en upplaga på 138 800 exemplar på vardagar och 161 400 på söndagar. Genomsnittligt har tidningen 339 000 läsare per dag. Sydsvenskan lägger tyngdpunkten på Malmö, Lund och städernas kranskommuner och i dessa är Sydsvenskan den största tidningen med 62 % av 15-79-åringar som läser tidningen varje dag.

Bert Svensson anser att en tidning är en blandning av olika företagstyper, både ett produkttillverkande företag och ett tjänsteföretag, men rent skattemässigt sett räknas en tidning som en tjänst. Det är en produkt eftersom man faktiskt producerar en tidning varje dag som kommer i tryckt format men en tjänst såtillvida att tidningen har olika budskap, kommersiellt budskap, opinionsbildning och visar vad som sker i samhället. Tidningen är även ett kunskapsföretag när man tänker på redaktionen. Enligt Annika Harlegård är Sydsvenskan ett kunskapsföretag och varan som säljs är de anställdas kunskap och kompetens. Det finns ett beroendeförhållande mellan redaktionen och annonsavdelningen. Det är mycket viktigt att redaktionen har hög integritet med etisk bakgrund. Journalisterna måste vara opartiska och får inte låta sig bjudas.

Konkurrensmässigt sett finns det ett antal olika aktörer. Tidigare var Arbetet den största konkurrenten. Att de försvann var dock inte bara positivt eftersom det ledde till att Sydsvenskan fick högre distributionskostnader, som tidigare hade delats mellan de olika tidningarna. Dock höjdes upplagan med cirka 10 000 när Arbetet gick i graven, 10 000 gick till Skånska dagbladet och 20 000 "försvann", det vill säga de slutade prenumerera på en tidning. Nu anses Skånska dagbladet, Metro och danska tidningar vara de tidningar som konkurrerar med Sydsvenskan. Metro är även en konkurrent när det gäller de yngre läsarna

som läser tidningen på väg till sitt arbete och av den anledningen inte bryr sig om att prenumerera på en tidning. Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet ses inte som konkurrenter eftersom de är rikstäckande tidningar och Sydsvenskan är en regional tidning i Malmö och Lund med omnejd och lever därför också på lokala annonsörer och bara delvis på rikstäckande annonsörer. Även tv kan ses som en konkurrent när det gäller annonser då dessa annonser går ut till alla, något som Sydsvenskan inte kan göra. Däremot finns en säljkår som bearbetar marknaden när det gäller annonser och på riksnivå finns ett samarbete med Dagens Nyheter och Göteborgs-Posten, det så kallade Citypaketet, där man säljer rikstäckande annonser.

Platsannonserna har minskat på grund av Internet, i stället för att skriva allt företaget vill ha sagt i annonsen hänvisar den istället till en Internetsida. Dessutom har rekryteringsföretag sina egna databaser, något som leder till färre och mindre platsannonser än för fyra fem år sedan. Från att ha gett 190 miljoner i intäkter får tidningen nu inte in mer än 50 miljoner på platsannonser. Husannonserna har inte minskat lika mycket på grund av att Sydsvenskan lanserade sin tidning Hus & hem så fort som möjligt efter det att Metros motsvarighet kommit ut.

Sydsvenskan har i samarbete med Dagens Nyheter, Göteborgs-Posten och TV4 startat koll.se på Internet, för att i första hand konkurrera med blocket.se. Detta gör att tidningarna till viss del konkurrerar med sig själva, det vill säga med sin papperstidning, men det är nödvändigt för att inte tappa allt.

Sydsvenskan på Internet ser man inte heller som en konkurrent till sig själv utan snarare som ett komplement till papperstidningen, något som stärker varumärket och den totala bilden av Sydsvenskan. Det är dock dyrt att ha en nätupplaga och det är få annonsintäkter vilket gör nätupplagan föga vinstgivande. Den konkurrent som Sydsvenskans nätupplaga har är Aftonbladets hemsida. Sydsvenskan vill bli bättre med sin hemsida och vill att människor ska veta att om någonting händer lokalt ska man kunna gå in på hemsidan och där finna all information som behövs. Tanken är inte att nätet ska konkurrera med tidningen. Ett avslöjande reportage går aldrig ut på nätet innan det har varit i papperstidningen. Däremot kommer sådana händelser ut på nätet som till exempel pratas om i radio. Intentionen hos folk ska vara att gå till Sydsvenskans hemsida först för att kunna läsa direkt om vad som har hänt.

Sydsvenskan har ingen speciell åldersgrupp som målgrupp, däremot jobbar de mycket med att försöka fånga nya generationer/ungdomar. Tidningen försöker nå så många som möjligt i sin region och arbetar med att inte tappa den lokala prägel som lätt händer om man försöker expandera. Sydsvenskan anses fortfarande av en del människor som lite "fina i kanten" och för lite folkliga, något som kan bero på den tidigare uppdelningen mellan Arbetet och Sydsvenskan. För att behålla gamla läsare finns Stjärnkortet, ett häfte med förmåner. För att få nya läsare driver marknads- och upplageavdelningarna olika kampanjer.

Sydsvenskan har i genomsnitt över 300 000 läsare och en hushållstäckning på cirka 50 %. Denna siffra är fortfarande något högre i Lund på grund av demografiska faktorer men har jämnats ut med åren då Malmö inte längre är lika utpräglat industriellt.

Strategi och affärsidé

Sydsvenskans affärsidé (sydsvenskan.se) är:

Sydsvenskan skall vara en oberoende liberal dagstidning med en självständig opinionsbildning och opartisk nyhetsförmedling. Sydsvenskan skall ha en ledande ställning som nyhetsorgan och marknadsplats i södra Sverige.

Tidigare var Sydsvenskans vision: ”Sydsvenskan, nödvändig för varje sydsvensk”. Den har nu ändrats till:

”Malmö, Lund och hela världen, när, var och hur du vill”

Detta eftersom man med hjälp av Internet kan nå läsare överallt, men samtidigt vill visa tidningens fokus på Malmö och Lund. Visioner och affärsidé förmedlas via de avdelningschefer som finns på företaget och de ska bryta ner det i delmål så att det gemensamma målet kan nås. Till exempel ska annonserna inte bli fel eftersom det kostar mycket pengar att reparera skadan. Redaktionen arbetar mycket med vision och affärsidé som innebär att man ska bli outhärlig för hushållen i regionen. Tanken är att så fort någonting händer ska läsarna tänka: det här kommer vi att kunna läsa i Sydsvenskan imorgon.

Sydsvenskan anser sig ha ett starkt varumärke, något som stärks bland annat av nätupplagan. En undersökning har visat att människor ser Sydsvenskan som en förälder som alltid ger svar på de frågor man har, en förbättring från tidigare då Sydsvenskan ansågs vara ”En medelålders man i keps med en grå Amason”, säger Annika Harlegård.

När det gäller strategi får Sydsvenskan själv jobba lokalt med upplägget och hur de vill bearbeta marknaden, Bonniers är inte med och styr här utan har mest intresse av resultatet. När det gäller hur Sydsvenskan bearbetar annonsörer och läsare i tidningens specifika område säger Bonnier heller ingenting om hur det sköts. Däremot kan de ifrågasätta hur Sydsvenskan är organiserat och vilken personalstyrka de besitter. Bonnier och Sydsvenskan diskuterar dock mycket budgetfrågor sinsemellan. Bonnier har satt höga mål och det är samtidigt kärva tider för tidningsbranschen, vilket leder till strukturell förändring för dagstidningarna. Huruvida Sydsvenskan har framgång mäts genom hur många som läser Sydsvenskan, vem som läser den och var de bor. Tidningen gör många marknadsundersökningar och har även egna analytiker för annonser och upplagor.

Tidningen fokuserar mycket på processerna för att se hur de kan effektivisera arbetsflödet. Traditionellt sett har det funnits ett avdelningstänkande, men de har senare insett att det är viktigt att studera processerna i företaget istället för att kunna uppnå hög effektivitet och motverka flaskhalsar och onödiga moment. Numera jobbar de kontinuerligt med detta och försöker ständigt förbättra.

Personal och kvalitet

Vid styrning av ett tidningsföretag är personalen väldigt viktig och man måste ta hand om den. Av denna anledning har avdelningscheferna utvecklingssamtal med de anställda varje år för att tala om deras personliga mål och andra frågor som till exempel vidareutbildning och dylikt. Vid dessa samtal kan de anställda ventilera saker som de inte kan prata om vid

fikabordet. Det finns även hälsovård med hälsokontroller och man följer upp personalomsättningen och sjukfrånvaron och ser till att de anställda faktiskt får sina utvecklingssamtal. Sydsvenskan har väldigt låg personalomsättning, kanske en person per år slutar på redaktionen. Siffran är dock högre på annonsavdelningen. De ser det som både positivt och negativt att personalomsättningen är så låg. Det är svårt att föryngra personalstyrkan, samtidigt är det bra att ha profiler så att läsarna känner igen skribenterna och fotografierna, något som ger en trygghet – att tidningen ser ut som den brukar. Att vara anställd i 20 år är på de flesta företag lång tid, men inom tidningsbranschen är det inte så mycket. Chefredaktören på Sydsvenskan skickar ofta ut e-post till de anställda på redaktionen för att låta dem få veta vad som händer och ha en möjlighet att komma med synpunkter. Det finns även ett intranät där viktig information står.

Kvalitet mäts utifrån hur bra artiklarna och annonserna är, samt hur nöjd personalen är och hur nöjda kunderna (läsare/annonsörer) är. Troligen har organisationen inte utformats utifrån ett kvalitetstänkande utan kvalitet jobbar Sydsvenskan med oberoende av hur organisationen ser ut, dock kan det påverka organisationen. De har försökt omsätta kvalitetsnyckeltal i pengar, till exempel mäter tidningen värdet på fel, det vill säga om tidningen måste sätta in en gratisannons för att den tidigare varit fel istället för att få pengar för en helt ny annons. En felaktig annons kan leda till ett intäktsbortfall på 150-200 000 kronor.

Lednings- och styrfilosofi

Sydsvenskan styrs av Bonnierkoncernen, de sätter mål som måste uppnås som exempelvis ett vinstkrav på mellan 100 och 200 miljoner kronor, hur mycket som måste sparas, och det är slutligen de som godkänner budgeten för hela Sydsvenskan. De vinster som tidningen gör ”lånas” ut till de bolag som går med förlust inom koncernen. Trots att Sydsvenskan inte själva får behålla sina vinster finns det incitament att gå med vinst eftersom det betyder att Bonnier inte lägger sig i själva styrningen av tidningen. Bonnier finns som ägare men de sitter inte på Sydsvenskan och styr, vilket de gör hos företag inom koncernen som det inte går bra för. För övrigt lägger Bonnier sig inte i när budgeten väl är godkänd, och de har aldrig synpunkter på det journalistiska, om vad som skall skrivas. Det enda som de involverar sig i är Sydsvenskans vinstutveckling samt jobbar med koncerngemensamma samarbetsprojekt.

Framgången i verksamhetsstyrningen mäts i om man lyckas minska felaktigheter i annonser, har lagom långa artiklar utan faktafel eller opinionsbildning (det senare ska endast förekomma på ledarsidan). Hur opartisk och oberoende tidningen är, är också ett sätt att mäta framgången i styrningen. Inom till exempel ekonomiavdelningen vill man ha korta fordringar och inte ge krediter till fel kunder.

Organisation

Sydsvenskan är på pappret en funktionsorganisation med ett antal avdelningar; den allmänna redaktionen, politiska redaktionen, annonsavdelningen med underavdelningar, teknik (som till viss del är outsourcat), ekonomi och administration, marknadsavdelning och upplageavdelning samt distribution (i detta fall Tidningsbärarna, som också är outsourcade). Däremot vill man inte se organisationen som en funktionsorganisation utan man vill hellre studera flöden och processer för att kunna skapa ett bättre samarbete över gränserna. Det krävs samarbete och effektivt flöde för att göra tidningen så bra som möjligt. Inom

organisationen finns även ett gemensamt ekonomiskt system. Tidningen har även en ledningsgrupp där en person från varje huvudavdelning är med. Ledningsgruppen består av åtta personer, något som anses vara optimalt för företagets beslutsfattande. Eftersom alla avdelningar är beroende av varandra och det är svårt att fördela intäkter och kostnader på olika avdelningar använder tidningen inte sig av till exempel resultatansvarsheter, istället har man kostnadsställen.

Styrverktyg

Budget

Det viktigaste styrverktyget är budgeten och den har en väldigt stark ställning. Däremot kompletteras budgeten med prognoser som man lägger mer och mer vikt vid. De prognoser som görs fungerar som en bas för nästa års budget, även om man budgeterar på nytt varje år. Prognoserna fungerar även som analysverktyg vid jämförelser vid uppföljning.

Budgeteringen på Sydsvenskan är vad man skulle kalla för traditionell och följer Bonniers krav. På våren görs en affärsplan och en tidsplan i samarbete med Bonnier. Dessa planer skall baseras på verksamhetsplanen och skall så småningom mynna ut i en handlingsplan i siffror. Budgetprocessen är en ganska omständlig process och man har höga ambitioner och starka viljor som skall balanseras med vad man har råd med, samtidigt som allt detta skall falla inom ramen för strategi, vision och målsättningar.

Ibland kan budgetprocessen förvandlas till något av en önskelista och då måste ekonomiavdelningen ha en genomgång med de berörda parterna för att ifrågasätta vad som är viktigt att prioritera så att man kan få fram en handlingsplan som ligger inom ramarna för vad företaget vill uppnå. På grund av kärvare tider och minskade intäkter måste tidningen fokusera på att jaga kostnader, något som har präglat budgetprocessen de senaste tre åren. Intäktsbortfallet sker för platsannonserna. När budgeten väl är fastslagen är den gjuten i betong och klarar man inte att hålla sin budget sätter man sig ner och diskuterar detta. Eftersom budgeten inte går att ändra på använder företaget sig istället av prognoser, både rullande och kalenderårsmässiga (detta är viktigt ur resultatsynpunkt). Ofta arbetar de även med tertiära prognoser och två gånger om året görs en prognos som Bonnier får. Externt på marknaden använder de sig av rullande prognoser för att eliminera ojämnheter och pucklar och för att se trender. Främst används prognoser på intäktssidan, men även till viss del på resultatsidan. Man bygger prognoserna på antaganden i budgeten och gör avvikelseanalyser utifrån det.

De senaste två åren har Sydsvenskan inte klarat sin budget, de har lyckats hålla nere kostnaderna men intäktssidan har sviktat. Dock har budgeten en väldigt stark ställning inom Sydsvenskan och man vill nå den till varje pris. I början av budgetarbetet presenteras det resultatkrav som ägarna ställt upp, i övrigt byggs budgeten helt underifrån med ett par få punkter om återhållsamhet och att prioritera det viktigaste. Varje avdelnings verksamhetsplan börjar på noll och ekonomiavdelningen börjar med att ifrågasätta eventuella avvikelser vid en jämförelse mellan budget och nuvarande års prognos.

Om man tittar på budgetprocessen ur ett perspektiv ett steg längre ner i organisationen fungerar budgeteringen på följande sätt: Varje avdelningschef har eget budgetansvar för sin avdelning. Ekonomichefen på redaktionen går igenom budgeten med varje chef och går

igenom hur det har sett ut under året som gått. Vissa år är speciella, till exempel vid valår, då man behöver mer pengar. Vid mötet mellan avdelningschef och ekonomichef går den senaste månadsrapporten igenom post för post, för att se om mindre pengar går att använda. Det kan finnas en risk att göra av med de pengar som finns över för att inte få mindre anslag året som följer. Avdelningscheferna får komma med önskemål om hur stor deras budget skall vara och därefter går Annika igenom allt för att se om det går att ordna. När hela redaktionens budget är sammanställd lämnas den vidare. De flesta avdelningschefer gör vad de kan för att hålla sin budget, det blir en hederssak för dem.

Balanced Scorecard (BSC)

Sydsvenskan har försökt lansera ett BSC i företaget men det föll inte väl ut. Bert Svensson trodde att det berodde på att införsäljningen inte blev bra. Han anser att ett BSC kan vara mycket nyttigt för företaget eftersom man då verkligen måste tänka igenom hela företaget och samtidigt ger det en kontroll på att alla jobbar i samma riktning. Annika Harlegård tror att för att Sydsvenskan skall införa ett BSC måste det komma ett direktiv uppifrån, från Bonniers. Det finns inga planer på att införa ett BSC på företaget och det kan finnas problem med att mäta redaktionens prestationer genom olika nyckeltal, andra saker som säljare, leveranssäkerhet etc. är lättare att hitta lämpliga mått till. I företaget använder man sig av kritiska framgångsfaktorer, men de stoppas inte in i ett BSC. Man kan säga att varje huvudfunktion fungerar som en kritisk framgångsfaktor och alla dessa delar mäts varje dag.

Finansiella och icke-finansiella nyckeltal

Det finns väldigt många olika nyckeltal. De som används centralt är avkastning på operativt kapital; 12 % avkastning efter skatt, 16 % före skatt. Detta nås lättare om man har ett litet operativt kapital, det vill säga inte binder pengar i maskiner och andra inventarier. Sydsvenskan använder även marginalnyckeltal på omsättning. Bonnier fokuserar dock på avkastning på eget kapital eftersom pengar på banken ger dålig avkastning, och då skulle man vilja investera i annat. Överskott i ett Bonnierföretag går in i en gemensam kassa för Bonnierkoncernen för att få en låg nettoskuld för koncernen. Bonnier köpte upp Marieberg och fick skulder som betalades genom att sälja allt som inte hade med tidningsverksamhet att göra, även de egna fastigheterna. Tidningen jobbar även mycket med nettoskuld/eget kapital vilket man vill skall ligga på 0,6-1,0. Detta är viktigt vid eventuella banklån då man måste lämna olika nyckeltal till banken. Sydsvenskan vill ha en ekonomisk styrka för eventuella uppköp, men det är även viktigt för att vara publicistiskt oberoende. Tidningen skall inte behöva komma i beroendeställning ekonomiskt sett.

Många variabler på Sydsvenskan mäts, till exempel tidningsstatistikupplaga (TS), retur/överupplaga, intäkt/TS-upplaga, betalningsgrad (hur stor del av upplagan är fullbetald/betald), annonsspaltmeter, intäkt/spaltcentimeter, tidningens tjocklek (varje sida kostar 1,5 miljoner i papper och det är bra om man kan minska utfyllnadsmaterial), personalutveckling (HR, löneavdelning, sjuksköterska, gym, läkare, personalstiftelse, konstklubb och idrottsförening), fungerande arbetsledning. Den enskilt största kostnaden på tidningen är personalen, därefter kommer distribution och tryck och på tredje plats kommer papper. Sydsvenskan har dragit ner på antalet anställda från 510 stycken till 440 genom pensioner och dylika lösningar. På redaktionen används inte finansiella eller icke-finansiella nyckeltal som ett styrverktyg, utan det är material som rapporteras upp till Bert Svensson.

Benchmarking

Sydsvenskan ägnar sig mycket åt benchmarking, både inom koncernen och mot andra tidningsföretag. Man jämför så gott som dagligen Sydsvenskan med andra tidningar och företag. Anledningen till att detta går att göra är att det finns stor öppenhet mellan tidningarna, både regionalt och lokalt, man har väldigt få hemligheter för varandra. Anledningen till detta kan vara att det traditionellt sett har varit så, samt att det är en liten värld där alla känner varandra med ett litet flöde av nya personer. Sydsvenskan har samarbete med både Dagens Nyheter och Göteborgs-Posten för att se hur organisationerna ser ut och man jämför nyckeltal etc. Det som tidningarna diskuterar med varandra är dagliga ting, som till exempel variationer i upplaga och annonsintäkter, där det inte känns som om man avslöjar något utan istället drar nytta av varandras erfarenheter. Tidigare benchmarkade man med Göteborgs-Posten och Berlingske Tidende. Inom Sydsvenskan, till exempel mellan avdelningar, använder man inte sig av benchmarking. Annika Harlegård tar fram material som rör redaktionen, till exempel antal anställda, pengar för inköp av redaktionellt material och övriga kostnader och skickar dem vidare till ekonomichefen (Bert Svensson) för hela Sydsvenskan.

5.3. Skånska dagbladet

Skånska Dagbladet (Skånska dagbladet) bildades i slutet av 1800-talet och deras verksamhet bedrivs fortfarande i de ursprungliga lokalerna. De är moderbolag i koncernen AB Skånska Dagbladet som ägs av Skånska Tidningsföreningen (89 % av rösterna), Centrumföreningar (5 % av rösterna) och privatpersoner (6 % av rösterna).

Dotterbolag till AB Skånska Dagbladet är de två dottertidningarna Norra Skåne och Laholms Tidning, inom koncernen ingår också fastighetsföreningen S:t Gertrud som förvaltar fastigheter. Inom koncernen har man 350 anställda varav 180 arbetar på Skånska dagbladet.

Skånska dagbladet har en upplaga på cirka 43 000 exemplar och den distribueras till stora delar av västra Skåne. På läsarsidan upplever Skånska dagbladet helt olika konkurrenssituationer i olika delar av Skåne. I Malmö och Landskrona är man betydligt mindre än Sydsvenskan respektive Landskronaposten. I Ystad är man mindre än Ystads Allehanda medan dessa tidningar är ungefär jämnstora i Sjöbo och Skurup. I Höör och Eslöv är Skånska dagbladet den största tidningen på respektive ort. Vad gäller annonser har Skånska dagbladet ett avtal med Sydsvenskan som ger dem del i Citypaketet, ett samarbete mellan Sydsvenskan, Göteborgs-Posten och Dagens Nyheter och innehåller annonser från större företag. När det gäller mindre företags annonser är Sydsvenskan den största konkurrenten och dessa annonsörer försöker de att vinna genom att hålla en lägre prisnivå. De lägger också ner mycket arbete i Sjöbo och Skurup för att vara den mest attraktiva tidningen för annonsörerna då de tror att detta kan leda till att de lockar nya läsare samtidigt som de behåller sina befintliga.

Eftersom Skånska dagbladet har ett stort täckningsområde satsar de mycket på de lokala nyheterna. För att kunna bjuda sina läsare ett så bra lokalt nyhetsmaterial som möjligt har tidningen nio stycken lokalkontor inom spridningsområdet, det är fler än någon annan tidning.

För närvarande har Skånska dagbladet endast en informationssida på Internet där man inte finner några nyheter från tidningen. De håller på att arbeta med att utveckla sin sida men de ser det inte som något brådskande då det inte efterfrågats av läsarna.

Skånska dagbladet har ett eget tryckeri i närheten av huvudkontoret där de förutom Skånska dagbladet trycker sin egen annonstidning Ystadtidning samt åt andra företag i liten skala.

Strategi och affärsidé

Inom Skånska dagbladet är det mest marknadsavdelningen som arbetar med dessa frågor. Visionen är att tidningen skall utvecklas så den blir så läsarvänlig som möjligt och därmed tilltalar läsarna. De ambitioner man har med tidningen är följande:

- Kärnpunkten för den redaktionella verksamheten ska ligga på de lokala nyheterna
- Skånska dagbladets läsare ska kunna nöja sig med en tidning i hushållet. Därför innehåller tidningen varje dag en fyllig sektion med inrikes-, utrikes- och näringslivsmaterial samt sport, ledare, debatt och insändare.
- Skånska dagbladets annonsutbud omspannar det mesta från privatmarknaden och den lokala handeln till de stora varumärkena.

Deras affärsidé lyder:

Skånska Dagbladet är ett mediaföretag, som först och främst ägnar sig åt dagstidningsproduktion. Skånska Dagbladet skall vara en läsarorienterad dagstidning som anpassar utseendet och det redaktionella innehållet efter de samhällsfrågor som läsarna anser är viktigt samt läsarnas övriga intressen.

Då affärsidén och strategin behandlas under samma stycke i Skånska dagbladets marknadsplan anser de att dessa går in i varandra och därför beskriver de sin strategi på samma sätt som affärsidén.

Inom företaget har man inget intranät för att kommunicera ut till exempel strategi och affärsidé i organisationen. Istället är det upp till marknadsavdelningen att informera de olika avdelningscheferna som sedan ansvarar för att föra informationen vidare nedåt i organisationen.

De mål man har uppsatta är en bruttomarginal på 5 % vilket är en målsättning från styrelsens sida.

Personal

Inom Skånska dagbladet mäts personalens prestationer övergripande genom lönsamhet. Man har inga direkta motivationsfaktorer för de anställda, undantaget är annonssäljarna och tidningssäljare (telemarketing) som har ett bonussystem som en del i sin lön. Man har inget belöningsystem som annars är ett klassiskt sätt att motivera personalen genom att erbjuda dem högre lön. Istället använder man sig av personalenkäter för att se vad de anställda önskar för att få en bättre arbetsmiljö. Utgångspunkten i dessa enkäter är att man tror att personal som trivs bra också presterar bra och att det därmed inte är lika viktigt att man har hög lön.

Varje år genomförs också personliga medarbetarsamtal där man diskuterar hur varje anställd trivs på arbetsplatsen och vilka tankar som finns inför framtiden.

Personalomsättningen är låg, cirka 2 %, vilket man inom företaget ser på både gott och ont då en högre personalomsättning kanske skulle ge nya friska idéer samtidigt som om man byter för mycket personal skulle verksamheten kunna skadas.

Under senare år har man också riktat ett större intresse på personalens hälsa och från och med senaste bokslutet har man varit tvungen att mäta sjukfrånvaro. Man finner dock att det är ett svårt mått att använda i ett litet företag då ett par långtidssjukskrivna kan fördärva statistiken. För att få de anställda att må så bra som möjligt sponsrar företaget egen hälsovård till 50 %.

Kvalitet

Vad beträffar kvalitet är det viktigt att man har nöjda kunder och det är därmed viktigt med trovärdigt innehåll såväl i artiklar som i annonser. På företagssidan genomför man marknadsanalyser för att se om annonsörerna tycker att de får ut maximalt genom att annonsera i Skånska dagbladet. Undersökningen nöjd kund skickas även ut till läsarna för att få deras uppfattning om tidningen och för att mäta kvaliteten på det redaktionella innehållet. Här lägger man prioritet på att ha hög kvalitet på de lokala nyheterna som oftast intresserar kunderna mest. Det är också viktigt med en bra blandning så att både det redaktionella och annonsmässiga blir attraktivt så att man inte bara har en del med annonser och en del med redaktionell text.

Lednings- och styrfilosofi

Skånska dagbladet är väldigt självgående med liten påverkan av sina ägare Skånska Tidningsföreningen, Centerföreningen och privatpersoner. Den målsättning som ägarna har är en bruttomarginal på 5 %. Så länge man kan hålla uppe siffrorna hyfsat kommer man kunna fortsätta att styra företaget operativt utan för mycket inblandning av ägarna.

Organisation

Organisationen är en klassisk funktionsorganisation med en styrelse i toppen. Under styrelsen sitter en VD som under sig har de olika avdelningscheferna och under dem finns inga ytterligare chefer. Chefredaktören är en av två chefer på redaktionen. Avdelningscheferna är ansvariga för att förmedla den information som kommer uppifrån nedåt i organisationen, de har också stora möjligheter att vara med och påverka och styra verksamheten då de är specialister inom sina respektive områden. Till redaktionen hör också de nio olika lokalkontoren och här finns en lokalchef på varje kontor, denna har dock inga befogenheter utan ansvarar endast för sina lokala journalister. Det är redaktionscheferna som är de ansvariga och därför för de ett nära samarbete med lokalcheferna. Alla avdelningar har kostnadsansvar och på annons-, upplage- och ekonomiavdelningen har man även intäktsansvar vilket gör att man kan säga att dessa avdelningar är resultatansvariga.

Styrverktyg

Budget

Inom hela koncernen arbetar man med helårsbudgetar. Syftet med budgetarbetet inom Skånska dagbladet är att nå styrelsens målsättning med en bruttomarginal på 5 % och det är det som de jobbar efter. I övrigt ställer inte styrelsen några andra krav på hur budgetarbetet utförs.

Varje avdelningschef sätter sin egen budget utefter de ramar som ledningen satt upp och därefter sätter de sig ned med ekonomiavdelningen och VD:n och diskuterar eventuella investeringar och andra kostnader. Avdelningscheferna får oftast igenom vad de önskar sig i sin budget om inte särskilda omständigheter råder. I budgetarbetet jobbar man mycket med prognoser och man tittar ett respektive tre år framåt. När detta sedan är gjort presenteras den slutgiltiga budgeten för styrelsen som skall godkänna den, därefter ligger budgeten fast och revideras inte.

Uppföljningen av den fastlagda budgeten sker månadsvis där de framförallt har en noggrann kostnadskontroll. Om kostnaderna inte stämmer diskuteras detta med respektive avdelningschef för att finna förklaringen till detta. Ibland kan det finnas naturliga förklaringar som till exempel fel i löneredovisningen men om det inte finns någon förklaring får avdelningschefen se till att skärpa sig. De utgår också från bruttomarginalen och ser hur prognoserna ser ut i år och jämför med hur det såg ut förra året, detta för att se att utvecklingen går åt rätt håll.

Balanced Scorecard

Inom Skånska dagbladet använder man sig inte av BSC då de inte tycker att det känns aktuellt och lämpligt för deras typ av verksamhet.

Finansiella och icke-finansiella nyckeltal

Generellt pratar man inte så mycket om nyckeltal inom Skånska dagbladet, det som man lägger mest vikt vid internt är bruttomarginalen. Andra nyckeltal som nämns externt i årsredovisningen är likviditet och soliditet men dessa jobbar man inte med löpande internt utan de är mer intressanta för ägarna. Det enda man vet är att dessa siffror är stabila för tillfället.

Skånska dagbladet arbetar inte så mycket med icke-finansiella nyckeltal, det man mäter kontinuerligt är sidantal och fördelningen mellan annonser och redaktionelltext då man finner denna balans väldigt viktig.

Benchmarking

Inom benchmarking har man inget utpräglat samarbete med någon annan tidning. De gånger någon form av benchmarking har skett är när någon tidning har infört ett nytt datasystem och man vill veta hur det fungerar. De ser ingen nytta i att jämföra till exempel upplaga och antal anställda eftersom man jobbar inom så olika marknader och områden.

De styrverktyg som är viktigast för Skånska dagbladet är budget och månadsuppföljning. Vad gäller uppföljningen är intäkterna oftast ganska statiska eftersom merparten av dem kommer från annonserarbetet med Sydsvenskan och kan därför påverkas väldigt lite. På grund av detta läggs den mesta kraften på att följa upp kostnaderna.

5.4. Skånemedia

Skånemedia bildades som en fusion mellan Kristianstadsbladet AB och Tidnings AB Allehanda Syd år 2002. Förutom Kristianstadsbladet ger Skånemedia ut Trelleborgs Allehanda och Ystads Allehanda vilka alla är tre unika dagstidningar. Anledningen till fusionen var att Bonnier Dagstidningar AB ville utöka sitt ägande i gruppen. Tidigare ägde Bonnier 50 % av Kristianstadsbladet och 100 % av Allehandagrupper. De övriga andelarna i Kristianstadsbladet ägdes av Stiftelsen Kristianstadspress. Efter fusionen äger nu Bonnier 73 % av Skånemedia medan Stiftelsen äger de resterande 27 %.

Skånemedia hade 258 anställda år 2004. Företaget omsatte 2003 ungefär 290 miljoner kronor och de tre dagstidningarna hade en total upplaga på 69 700 exemplar som fördelade sig på följande sätt:

Kristianstadsbladet: 32 100 exemplar
Trelleborgs Allehanda: 11 400 exemplar
Ystads Allehanda: 26 200 exemplar

Alla de tre dagstidningarna är ganska dominanta på sina respektive utgivningsområden, i kärnområdena finns det inget stort inslag av andra dagstidningar överhuvudtaget. De ser sina största konkurrenter som icke-läsarna och det är där som de försöker lägga in stöten. Detta försöker de göra genom att erbjuda en så bra tidning som möjligt som gör den nödvändig även för icke-läsaren. Det handlar inte enbart om vilka nyheter de presenterar utan även sättet det görs på med bildspråk och grafik. De försöker också locka nya läsare med hjälp av olika upplagekampanjer såsom utskick i brevlådan och telefonförsäljning. Det är dock viktigt att detta inte blir för intensivt för då tröttnar man till slut ut marknaden.

För närvarande finns inte Metro i någon av städerna och en eventuell lansering ses inte som ett hot då Metro mer inriktar sig på rikstäckande annonser och rikstäckande nyheter medan Skånemedia tar hand om de lokala nyheterna och lokala annonsörerna vilka också är dem som står för de största annonsintäkterna.

Alla de tre dagstidningarna har varsin hemsida på Internet där de i princip lägger ut hela tidningens material. De ser dock inte detta som en konkurrens mot sig själva utan snarare ett komplement till papperstidningarna och dessutom en utmärkt marknadsföringskanal. De försöker också hitta kopplingar mellan webb- och papperstidningar genom till exempel olika tävlingar.

Förutom de tre dagstidningarna ger Skånemedia ut två gratistidningar, Kristianstad Open och Österlenmagasinet. Kristianstad Open är en månadstidning som delas ut i 115 000 exemplar i Kristianstad och dess kranskommuner och är till större del en annonstidning. Österlenmagasinet är en veckotidning som delas ut i 20 000 exemplar. Denna är också reklamfinansierad och ses som viktig då denna del av Skåne är i behov av en lokaltidning.

Skånemedia har för närvarande två egna tryckerier, det ena i Kristianstad där Kristianstadsbladet trycks och det andra i Ystad där Ystads Allehanda och Trelleborgs Allehanda trycks. Båda tryckerierna är åldersstigna vad beträffar teknik och kvalitet. En av förutsättningarna vid fusionen var att lösa tryckerifrågan för de tre tidningarna. Tanken var då att bygga en ny tryckerifabrik i Kristianstad som kunde tillgodose tryckningen för alla tidningarna. Bonnier ansåg dock att det blev för dyrt då de har ett negativt kassaflöde och är rädda om sina pengar. För Skånemedia hade det dock varit en god investering då de kunnat sänka sina kostnader och investeringen ansågs också ge en bra pay-back Skånemedia kommer därför att outsourca sin tryckeriverksamhet från 2005 eller 2006.

Skånemedia har aldrig funderat på vilken typ av företag de är. För annonsörerna är de ett tjänsteföretag då de är deras marknadsföringskanal och oftast även marknadsföringsrådgivare. Men de har svårt att sätta en bestämd etikett på företaget utan ser sig som ett mediaföretag.

Strategi och affärsidé

I Skånemedia jobbar man kontinuerligt med ett mål- & strategiprojekt, detta har blivit mer intensivt i företagen sedan fusionen 2002. I inledningsskedet sätter de sig ned och funderar på vad som skall göras/inte göras och vilka möjligheter och hot som finns för företaget. Detta kan liknas vid en SWOT-analys. Analysen börjar på ledningsnivå och bryts sedan ner nedåt i verksamheten. Detta är beroende av att de inte vill att det skall vara en produkt som är skapad av ledningen utan att all personal skall engageras i processen och ges möjlighet att komma med nya idéer och infallsvinklar. Denna process genomförs varje år och den inleds alltid från noll så att allting arbetas igenom på nytt. Vartannat/vart tredje år genomför de en mer övergripande genomgång av mål- & strategiarbetet medan uppföljning sker varje år för att se på utfallet. Hela tiden är personalen en remissinstans i detta arbete och de får fortlöpande information via det elektroniska intranätet. I slutändan formuleras allt detta i visioner, strategier, målformuleringar och en affärsidé. Affärsidén kan ibland vara luddig men det är ändå ett viktigt instrument.

Affärsidé för Skånemedia¹⁵⁸:

Vi ska äga och driva lokala skånska medier som är det självklara valet för såväl läsare som annonsörer. Vi ska uppnå långsiktig lönsamhet genom kompetens, samverkan & en marknadsledande position. Våra dagstidningar ska präglas av oberoende och angelägen journalistik, lokal nyhetsförmedling. Våra ledarsidor ska företräda liberala värderingar.

Det är viktigt med den långsiktiga lönsamheten för att kunna utveckla produkterna och göra nödvändiga investeringar för att företaget skall kunna bibehålla sin ställning. Det är viktigt att personalen inriktar sig på lokalnivån och inte tror att de är en rikstidning. I tidningen skall det förekomma en öppen debatt i tidningarna som genomsyras av det liberala tänkandet.

Alla i företaget skall veta vilka mål man skall sträva efter, fokus läggs ofta på det mål som är mätbara och därmed enklare för personalen att förstå. De mål som man ofta talar om är till exempel annonsintäkter, upplaga, upplageintäkter och resultat. Denna typ av mål är förankrade i hela organisationen och personalen skall veta att företaget inte är nöjda om de inte har minst 10 % i rörelsemarginal. De skall också känna till att den årliga kostnadsökningen skall vara minst 0,5 procentenheter lägre än intäktsökningen.

¹⁵⁸ Internt material från Skånemedia, 041208

Personal

Inom Skånemedia ser man personalen som mycket viktig. Varje år genomförs en kulturundersökning som är en enkät med ungefär 100 frågor. I denna enkät skall de anställda bland annat rangordna arbetsmiljön, arbetskamrater, förtroende för VD, ledningsgrupp och närmaste chef via en femgradig skala. På de punkter där personalen finner att det inte riktigt fungerar sätter man in åtgärder för att höja det dåliga resultatet. Det arbetas också en hel del med företagskulturen med anledning av fusionen då de finner det viktigt med en gemensam företagskultur för hela företaget.

Varje år har man utvecklingssamtal med samtliga anställda för att diskutera deras nuvarande situation, vad de tror om framtiden eller om de skulle vilja göra något helt annat. På detta sätt tycker företaget att de får en bra bild av hur situationen är för den enskilt anställda.

Skånemedia har också utvecklat en personalpolicy som grundar sig på vad företaget har att erbjuda och vad de utifrån detta förväntar sig från sina anställda. Alla anställda erbjuds samma förmånpaket som erbjuder hälso- & friskvård och resultatbonus. Hälso- & friskvård har blivit allt viktigare på senare tid, särskilt när företaget självt får bära större delen av kostnaderna för sjukskrivningar. Därför försöker man fånga upp sådant tidigt. Sjukfrånvaron inom företaget är låg och detta ser man som ett tecken på att de anställda trivs trots de förändringar som skett i synnerhet i samband med fusionen. För att motivera personalen har man ett vinstdelningssystem där 25 % av det som överstiger budgeten delas lika bland samtliga anställda. Även om det inte rör sig om så mycket pengar är det ett sätt för företaget att visa de anställda sin uppskattning. Annonssäljarna har ett eget bonussystem som grundar sig på att de mäts mot individuella budgetar och ju mer de säljer desto mer hamnar i deras egen ficka. Man försöker också att motivera de anställda genom att erbjuda god arbetsmiljö, utbildningsmöjligheter och trevliga kollegor. De vill heller inte snåla in på fester och konferenser som är uppskattade inslag för personalen. Även om det är kristider försöker de att erbjuda detta då det finns större kostnadsposter som det går att skära ned på.

Personalomsättningen i Skånemedia är väldigt låg, vad gäller tjänstemanna- och grafikersidan är den i princip noll. På journalistsidan är den något högre vilket man tror beror på att många unga journalister börjar på lokaltidningen för att senare gå vidare till andra större tidningar. Den låga personalomsättningen ser de både på gott och ont, i vissa sammanhang är det bra med rutinerade trojänare och det är även ett tecken på att de skapat en attraktiv arbetsplats. Detta samtidigt som det inte hade skadat med nytt friskt blod på olika avdelningar lite då och då.

Kvalitet

Vad gäller kvalitet är det viktigaste att man gör en så bra tidning som möjligt. Den skall vara journalistisk bra, kännas oberoende, fräsch och nödvändig. Det handlar inte enbart om vilka nyheter de presenterar utan även sättet det görs på med bildspråk och grafik. För att uppnå detta försöker de ha så få fel som möjligt i tidningen, snekla på det som andra tidningar gör bra och se till att annonsörerna känner sig nöjda med det som de erhåller via Skånemedia. Men det som ändå är viktigast för ett tidningsföretag är trovärdigheten och att leverera det som är angeläget för läsaren. För att kunna erbjuda läsaren detta ger Skånemedia

journalisterna möjlighet till utbildning, språkundervisning och ser även till att ha rätt person på rätt plats. Trots dessa åtgärder kan de dock aldrig helt skydda sig mot olika faktafel. För att se till att de uppnår den kvalitet som eftersträvas genomförs undersökningar bland både läsare och annonsörer.

Lednings- och styrfilosofi

I princip styrs Skånemedia utifrån Bonniers sätt att styra men de har en relativt stark minoritetsägare att ta hänsyn till när det gäller att fatta beslut. Bonnier har väldigt höga publicistiska mål och värderingar när det gäller att ge ut tidningar. Den egentliga skillnaden mellan ägarna är att Bonnier är lite mer fokuserade på lönsamhet medan stiftelsen genom sina stadgar vill trygga de tre tidningarnas fortsatta utgivning och att de skall vara fristående lokaltidningar. Det som genomsyrar hela Bonnier är de liberala värderingarna, detta är dock inte samma sak som Folkpartiet, utan handlar snarare om ett öppet och ett tolerant samhälle.

På Kristianstadsbladet som nu har Bonnier som majoritetsägare har man dock inte märkt några större skillnader angående ledningsfilosofi jämfört med tidigare. De som märkt störst skillnad är de som sitter på ekonomifunktioner då Bonnier kräver otroligt snabba bokslut (månads- & årsvis). Bonnier har sitt sätt att följa upp företagen och rapportstrukturen är väldigt lik börsbolagens även om de inte är introducerade på börsen. Detta är en stor skillnad jämfört med innan, vilket medfört att man lägger ner väldigt mycket tid på att Bonnier skall få de siffror de vill ha i rätt tid.

Vad gäller ledningsfilosofin inom den lokala organisationen kan det inom tidningsbranschen råda oklarheter om vem som är chef över vem och ett inslag av dubbelt ledarskap kan infinna sig, med både VD och chefredaktör som chefer. VD och chefredaktör kan ibland vara oenig om vart företaget skall vad gäller publicistiska mål och ekonomiska mål. Skånemedia ha därför en VD som är chef för de två chefredaktörerna. Chefredaktörerna är ansvariga för vad som trycks i tidningen men de skall inte ha vilka befogenheter som helst vad gäller anställningar och att dra på sig kostnader. Detta har fungerat bra vilket de tror till viss del beror på de olika chefernas personligheter. De tycker att det är bra med en tydlig hierarki om vem som är chef för vem.

Organisation

Skånemedia har ett lite annorlunda sätt att beskriva sin organisation på då de försöker att beskriva organisationen ur ett kundperspektiv (annonsörer, läsare) och till detta läggs stödfunktioner som håller upp verksamheten (ekonomi, tryckeri, distribution etc.). Företaget har två chefredaktörer där den ena är chefredaktör för Trelleborgs Allehanda och Ystads Allehanda och den andra för Kristianstadsbladet. Ledningen består av VD, VD-sekreterare, chefredaktörer, administrativ direktör, teknisk chef och marknadsdirektör. Dessa är sedan ansvariga för de avdelningar som finns under dem och man kan likna organisationen vid en klassisk funktionsorganisation. Alla avdelningar har kostnadsansvar och kostnadsuppföljningen sker på samma sätt för samtliga avdelningar med hjälp av budget. Marknadscheferna har även ett intäktsansvar gentemot budget. Stora delar av ledningen går till Sydsvenskan efter jul då det gått bra för Skånemedia men inte för Sydsvenskan. Bonnier såg att det som är gjort på Skånemedia borde gå att göra på Sydsvenskan också så därför kommer denna förflyttning att ske.

Styrverktyg

Budget

Innan Kristianstadsbladet ingick fusionen använde de sig inte av budget utan enbart av prognoser och rullande 12-månadersprognoser. Men efter fusionen blev budgeten ett krav från Bonniers sida. Budgeten är en så realistisk prognostisering av kommande år som möjligt. Ibland kan det komma vissa krav från ägarna på budget men Skånemedia försöker trots det att alltid göra de gissningar och antagande som de själva finner relevanta då det alltid kommer en verklighet som de skall jämföra budgeten med. Budgetprocessen inleds i september eller oktober då de sätter sig ned och gör prognoser för resten av innevarande år. Vid detta tillfälle har de skaffat sig en ganska bra bild av vad som kommer att hända nästa år vad gäller olika kostnader (prisökningar, kollektivavtal, branschbedömningar) samt antagande om upplage- och annonsintäkter. Genomgången börjar på ledningsnivå där lönsamhetsmål formuleras. När denna genomgång är gjord saknas det ofta lite pengar för att kunna nå målen och då bryter de ner processen och jobbar nerifrån och upp för att hitta sätt att jobba smartare eller hitta besparingar. I denna process deltar de olika avdelningscheferna då det är de som har bäst kunskap om vad som behövs och vad man kan ändra på. Oftast blir det någon form av rationaliseringspaket där det ofta handlar om organisationsförändringar. Man anser sig också ha en bra kostnadskontroll då de som är kostnads-/avdelningsansvariga ser en prestige i att hålla sin budget trots att de fått mindre pengar att röra sig med. Besparingar skall dock inte bli något självändamål då det är mycket roligare att bygga lönsamhet på ökade intäkter. Budgetarbetet tar mellan en och två månader och den skall godkännas av styrelsen i mitten på november. När budgeten är färdig rapporteras den in i koncernens centrala rapporteringssystem och när detta är gjort ligger den fast. Inte ens om organisationen förändras reviderar man budgeten utan väljer att istället tolka den utifrån de gjorda förändringarna. Man jobbar sedan även med prognoser, rullande 12-månaders, utveckling, trender och liknande. Det får inte enbart vara ägarnas krav på uppföljning som används, har Skånemedia bättre styrverktyg internt för kostnadskontroll och intäkter väljs dessa såklart istället. Därför sker uppföljning kontinuerligt både från ägarna och internt för att se att allting går rätt till. Budgetarbetet går för tillfället ganska lätt när Skånemedia är framgångsrikt och därmed får en större acceptans för sitt sätt att jobba.

Balanced Scorecard (BSC)

När Skånemedia senast utvecklade sitt strategidokument valde de att sammanfatta detta i ett BSC. De fyra huvudområden var ekonomi, kunder, utveckling & produktion. För varje huvudområde formulerades mål & strategier (kritiska framgångsfaktorer) och vissa saker är lättare att mäta än andra i målformuleringen. Företaget har hela tiden jobbat med strategiska nyckelområden på toppen och sedan försökt bryta ner dem längre ner i organisationen. Detta är dock första gången de sätter titeln BSC, med andra ord kan man säga att de inofficiellt jobbat med BSC tidigare också. De gör en målformulering utifrån nyckelbegreppen för hur det skall mätas, följas upp etc. Den färdiga produkten läggs sedan ut på intranätet så att alla kan ta del av det. Delvis blir det en skrivbordsprodukt, vilket är ofrånkomligt då många saker är väldigt svåra att mäta, men det blir ändå en bra mall för de anställda att arbeta efter. Bland annat genomförs årligen läsarundersökningar för att se vad läsarna tycker om Skånemedias tidningar vilket går att sortera in under en del av nyckelbegreppen.

Finansiella och icke-finansiella nyckeltal

De finansiella nyckeltal som man lägger fokus på internt är rörelseresultat, rörelsemarginal och nettomarginal. Dessa nyckeltal anses viktiga då man driver verksamheten operativt. Nyckeltal som avkastning på eget kapital anses inte lika viktigt för den interna styrningen utan är snarare ett mått för ägarna.

Målet för 2005 är att ha en rörelsemarginal på 10,2 % då utvecklingen under de senaste åren varit positiv, 2002: 1,1 %, 2003: 3,9 %, 2004: 8,6 %. Trots lågkonjunktur har Skånemedia lyckats hålla sina intäkter på grund av en fortsatt hög handel som har genererat höga annonsintäkter. Man har också fokuserat på att spara på rätt saker och inte dra in på personalrelaterade småsaker utan om det är kostnadsbesparingar handlar det om stora saker som exempelvis att man lägger ner satsningar som inte behövs.

När det gäller icke-finansiella nyckeltal mäter man kontinuerligt sjukfrånvaro på personalen, den årliga kulturundersökningen ger också en mycket bra bild över hur personalen trivs och uppskattar sitt jobb. Andra mått som man kontinuerligt mäter är antal fel i tidningen, upplaga och leveranssäkerhet. Vad gäller leveranssäkerheten får det max vara en promille av prenumeranterna som inte fått sin tidning och den skall även ha anlänt i rätt tid. Detta mått följer man upp dagligen.

Även tidningsformatet är viktigt och här lägger man upp en budget för hur många sidor tidningen skall innehålla de olika veckodagarna och hur stor del som skall vara annonser då man inte vill ha en för tjock tidning. Oftast är det mer annonser torsdag, fredag och lördag samt i november och december.

Benchmarking

Innan Kristianstadsbladet ingick i fusionen samarbetade de mycket med Lindesberggruppen vad gäller benchmarking och såg det som ett bra forum för jämförelse med andra tidningar. Efter att Skånemedia bildades blev detta svårare då man som Bonnier-tidning blir lite utfryst på marknaden så nu sker den mesta benchmarkingen gentemot andra Bonnier-tidningar som exempelvis Dagens Nyheter, Expressen och Sydsvenskan. Då Skånemedias dagstidningar skiljer sig mycket från dessa tidningar blir många nyckeltal ointressanta att jämföra, dock kan vissa nyckeltal som till exempel IT-kostnad/anställd vara intressant för att se att man inte har onormalt höga kostnader. Inom Skånemedia önskar man att mer benchmarking kunde ske, för tillfället sker det mest på frivillig basis via kontaktnät där man utbyter erfarenheter på kompisnivå.

De viktigaste ekonomiska nyckeltalen för Skånemedia är resultatuppföljning jämfört med föregående år, budget, trender och rullande 12-månadersprognoser. Dessa nyckeltal ser de som sanningen sammanfattade i ekonomiska termer och de är lätta att förstå och kommunicera ut i organisationen

När det gäller mjukare frågor skall de vara en bra arbetsplats där människor trivs, där är kulturundersökningen ett viktigt instrument för att skapa ett sådant företag.

6. Analys

I analyskapitlet går vi igenom de olika delarna i modellen av ett ekonomistyrningssystem som vi presenterade i teorikapitlet. Vi börjar med strategi och affärsidé, personal och kvalitet och lednings- och styrfilosofi. Därefter diskuterar vi tidningsföretagens organisation, deras ansvarsenheter och organisationsform och avslutar kapitlet med styrverktygen som företagen använder sig av.

6.1. Inledning

I analysen kommer vi nu att analysera våra primärdata som vi fått under intervjuerna. Detta kommer att analyseras i samma ordning som ordningen i vår teorigenomgång. Vi kommer i detta kapitel jämföra hur de olika delarna av ekonomistyrningssystemet ser ut i våra fallföretag och även undersöka om det ser likadant ut i praktiken som i teorin. Vi kommer även att titta på företagen som helhet samt jämföra dem med varandra.

6.2. Strategi och affärsidé

Affärsidén i ett företag skall förmedla företagets uppgift medan visionen skall tala om vart företaget är på väg och vad det vill uppnå. Tillsammans med företagets övergripande mål är dessa delar grundstenarna för att bygga upp en organisation.¹⁵⁹

Det som genomsyrar alla fyra dagstidningsföretagens mål är att trovärdigheten är oerhört viktig för en tidning. Ord som självständig, oberoende och opartisk påpekas tydligt i affärsidén och att dessa koncept är viktiga har även bekräftats av våra intervjupersoner. Om en tidning inte är oberoende och opartisk så har den inte längre någon trovärdighet och fyller då inte längre sin funktion och tappar sina kunder. Både Skånemedia och Sydsvenskan talar dessutom i sina affärsidéer om att tidningen skall vara liberala och marknadsledande. Eftersom tidningarna för det mesta riktar in sig på olika kundsegment är detta dock inte något problem. Bonnierkoncernens båda tidningar har på det hela taget väldigt lika affärsidéer. Även HD har skrivit i sin affärsidé att de skall vara ledande i nordvästra Skåne.

Sydsvenskan, HD och Skånemedia tycks satsa mer på att förnya och stärka sitt varumärke, en anledning till att de har lagt ut tidningen på Internet. Dock står det inte uttalat i Skånemedias vision eller affärsidé att de skall satsa på Internet på samma sätt som det gör hos HD och Sydsvenskan. En anledning till att Skånska dagbladet inte har en Internetsida kan vara att de eventuellt har en annan målgrupp eller att det inte skulle göra någon skillnad på tidningens resultat och det därför inte finns någon anledning till att spendera pengar på en dylik sak. Eftersom Skånska dagbladet inte är marknadsledande och inte tycks ha några förhoppningar

¹⁵⁹ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 113f., 121.

om att kunna bli det, kan det vara en anledning till att Skånska dagbladet inte ser någon anledning till att starta upp ett så dyrt projekt.

På Skånemedia använder ledningen sig av en SWOT-analys för att undersöka vilka möjligheter och hot som finns för företaget, innanför och utanför organisationen. Man har försökt att få ner det i organisationen för att alla skall känna sig delaktiga och få ta del av ny information som kommer.

På Sydsvenskan finns ett veckobrev som chefredaktören skickar ut till redaktionen för att berätta vad som händer och är på gång. De har även ett intranät där det kommer information som alla på tidningen bör veta. HD har en verksamhetsplan som de använder sig av för att förverkliga sina affärsidéer och dessutom har varje avdelning ett eget BSC under det stora BSC för hela organisationen. På Skånska dagbladet är det mest marknadsavdelningen som arbetar med frågor om strategi och affärsidé. Det är de som informerar avdelningschefer som därefter informerar sina medarbetare. Företagen har alltså olika sätt att nå ut med sin strategi till de anställda och det är svårt att säga vilket sätt som är bäst eller mest effektivt.

I teorin talas det om att affärsidén är viktig för att nå framgång och för att skapa en intern identitet i företaget¹⁶⁰. Särskilt i HD:s fall var det tydligt att företaget försökte skapa en dylik identitet med hjälp av affärsidén. Affärsidén var uppsatt i ramar som hängde på väggarna och det fanns ett ”spel” på företaget som gick ut på att lära känna företagets grundvärderingar, vilket observerades vid rundturen på HD. Skånska dagbladet har ingen uttalad affärsidé, men talar i sitt syfte om att de skall vara läsarorienterade. Detta är något som, som tidigare nämnts, kommer från marknadsavdelningen till avdelningscheferna och därefter ner i organisationen.

Teorin nämner även att det är viktigt i affärsidén att fokusera på samspelet mellan köpare och säljare och att förbättra kundrelationerna, något som egentligen bara Skånska dagbladet gör när de talar om att vara läsarorienterade. Även HD har vissa drag av detta när de i sin affärsidé skriver att de på ett trovärdigt sätt skall förmedla information som deras kunder har behov av. Även Skånemedia tar upp att de skall vara det självklara valet för läsare och annonsörer och att de skall uppnå detta genom kompetens och samverkan. Däremot skrivs det inget om kostnadseffektivisering och prissättning, något som annars har stor betydelse i tjänsteföretag.¹⁶¹ Däremot lyckas alla bra med att förmedla företagets uppgift om vad företaget kan erbjuda kunden, nämligen trovärdighet, oberoende och kompetens.

När det gäller vision så skall den tala om vart företaget är på väg och vad man vill uppnå med sin verksamhet¹⁶², något som både HD, Sydsvenskan och Skånska dagbladet har lyckats med. Sydsvenskans vision går ut på att tidningen skall vara tillgänglig överallt och när som helst och att de skall fokusera på Malmö och Lund. HD vill bli ett medieföretag som förmedlar de nyheter som deras kunder vill läsa och Skånska dagbladet vill bli så läsarvänlig som möjligt.

¹⁶⁰ Samuelson, Lars A., *Controllerhandboken* (2004), s. 803f.

¹⁶¹ *ibid.*, s. 803f.

¹⁶² Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 86.

6.3. Personal

Inom samtliga av våra fallföretag ses personalen som en mycket viktig resurs. I alla fyra företagen genomförs varje år utvecklingssamtal med samtliga anställda där man bland annat diskuterar de anställdas personliga mål, tankar om framtiden och utbildningsmöjligheter. Här ges de anställda möjlighet att ventilera sina åsikter och ta upp ämnen som man kanske inte vill prata om vid fikabordet.

På HD, Skånemedia och Skånska dagbladet genomför man årligen utförliga enkäter som berör en rad områden inom företaget som till exempel ledarskap, arbetsmiljö och trivsel. Utgångspunkten i dessa enkäter är att man tror att personal som trivs bra på sin arbetsplats, också presterar bättre. Skulle något i enkäterna visa på ett missnöje bland personalen försöker man genast att åtgärda dessa problem. Inom Skånemedia har man arbetat mycket med företagskulturen efter fusionen och tycker att man lyckats bra med det. Inom Skånemedia, Sydsvenskan och HD försöker man också att ha en hel del gemensamma aktiviteter som uppskattas av de anställda och höjer stämningen inom företaget. Det främsta sättet för att motivera sina anställda är alltså att försöka skapa en intressant och spännande miljö. På Skånemedia har man även ett vinstdelningssystem som tillfaller samtliga anställda. Detta system innebär att 25 % av det som överstiger budget delas lika bland personalen. Ofta rör det sig inte om så mycket pengar men det ses som ett bra sätt att motivera personalen och visa dem sin uppskattning.

På våra fyra fallföretag har man infört olika typer av bonussystem för annonssäljarna, för att få dem att sälja mer. Att ge annonssäljarna bonus är ett naturligt val då annonsintäkterna är en mycket viktig inkomstkälla för samtliga tidningsföretag.

Inom samtliga fallföretag har man fäst en större vikt vid hälso- och sjukvård efter att man har blivit tvungen att redovisa sjukfrånvaro. Samtliga företag erbjuder sina anställda gratis eller rabatterad hälso- och sjukvård. På Sydsvenskan har man egen företagshälsovård med en sjuksköterska anställd på 80 % som arbetar i huset.

Personalomsättningen i samtliga företag är väldigt låg och ligger någonstans mellan 0-2 %. Inom Sydsvenskan, Skånemedia och Skånska dagbladet ser man på detta fenomen på både gott och ont, i vissa fall hade det varit bra med nytt blod in i företaget samtidigt som det är viktigt med profiler och kunnigt folk. På HD ser man den låga personalomsättningen som ett större problem. De anser att de måste ha in folk som har arbetat på andra tidningar eller med olika kulturella bakgrunder för att kunna hänga med i utvecklingen och attrahera yngre läsare.

Även om den låga personalomsättningen ses som ett bekymmer i samtliga företag är det trots allt ett tecken på att samtliga har lyckats skapa en attraktiv arbetsplats. Eller som Annika Harlegård på Sydsvenskan uttrycker det:

”Att vara anställd 20 år på ett företag är nog ganska unikt inom andra branscher, inom tidningsbranschen är 20 år ingenting. Miljön är så speciell, man vet inte vad dagen kommer att ge när man kommer till jobbet, det är jätteroligt, den ena dagen är inte den andra lik.”¹⁶³

¹⁶³ Harlegård, Annika, Ekonomichef redaktion Sydsvenskan. Besöksintervju 041129

Den låga personalomsättningen och stora trivseln som uppvisas på samtliga fallföretag ser vi som ett tecken på att de anställda inte behöver något belöningsystem för att bli motiverade i sitt arbete som oftast förespråkas i teorin. Här fungerar den spännande miljön och varierade arbetsuppgifterna som tillräcklig motivationskälla. Även om Skånemedia har ett bonussystem för samtliga anställda så är det deras årliga kulturundersökning som är det viktigaste verktyget för att få sina anställda motiverade och nöjda.

Samtliga erbjuder också sina anställda gratis eller rabatterad frisk- och sjukvård vilket enligt teorin fungerar som en bra förmån för att förbättra arbetsmiljön.¹⁶⁴

Samtliga fallföretag har dock någon form av bonussystem för sina annonssäljare, vilket vi tror beror på den stora inkomstkälla som annonser är för ett tidningsföretag samt att säljare ofta inte har något större intresse utav vad de säljer utan kan tänka sig att byta arbetsplats om de inte finner lönen tillräckligt hög.

6.4. Kvalitet

Inget av företagen har något utarbetat kvalitetsprogram eller speciellt utvecklade verktyg där de kan sätta fingret på att ”detta är kvalitet och så här mäter vi det”, utan det är ett vidare begrepp. Samtliga av våra intervjupersoner återkommer ofta till begreppet trovärdighet som verkar gå hand i hand med kvalitet i ett tidningsföretag. Alla vill leverera en så bra och attraktiv tidning som möjligt, det vill säga få fel, en bra mix av redaktionell text och annonser samt en attraktiv layout. Inom samtliga tidningar genomför man "nöjd kund"-undersökningar bland både läsare och annonsörer för att se hur man uppfattas, både redaktionellt och annonsmässigt. Detta sker för att försöka uppnå en så hög teknisk kvalitet¹⁶⁵ som möjligt. På Skånska dagbladet försöker man prioritera hög kvalitet på de lokala nyheterna medan HD anser att uppfattningen om deras varumärke är viktigast. Inom fallföretagen mäter man också till exempel leveranssäkerhet som mer kan ses som funktionell kvalitet¹⁶⁶. På Sydsvenskan har man försökt omsätta kvalitetsnyckeltal i pengar, till exempel mäter tidningen värdet på fel, det vill säga om tidningen måste sätta in en gratisannons för att den tidigare varit fel istället för att få pengar för en helt ny annons. Inget av företagen har utvecklat sin organisation utifrån ett kvalitetstänkande men det som Bert Svensson på Sydsvenskan säger verkar passa in hos samtliga:

Troligen har organisationen inte utformats utifrån ett kvalitetstänkande utan kvalitet jobbar man med oberoende av hur organisationen ser ut, dock kan det påverka organisationen¹⁶⁷.

Enligt teorin är begreppet kvalitet svårt att definiera och betyder olika för olika människor vilket vi även märkt under våra intervjuer, men de exempel som vi tog upp ovan var de definitioner som intervjupersonerna oftast återkom till. Därför ser vi de som de viktigaste för att uppnå hög kvalitet på ett tidningsföretag även om vissa avvikelser kunde ses.

¹⁶⁴ Gustavsson, B-O et al., *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning* (1997), s. 64.

¹⁶⁵ Samuelson, Lars A. (red.), *Controllerhandboken* (2004), s. 790f.

¹⁶⁶ *ibid.* s.790f.

¹⁶⁷ Svensson, Bert, Ekonomidirektör Sydsvenskan. Besöksintervju 041126.

I teorin talas det om att det inte enbart är kundernas önskemål som måste tillgodoses utan även andra intressenter måste beaktas för att man skall kunna uppnå fullgod kvalitet. Förutom kunderna ses ägarna och personalen som viktiga delar och att även deras krav, förväntningar och behov tillgodoses.¹⁶⁸ Samtliga fallföretag uppvisar en mycket god relation till både ägare och personal vad gäller att uppfylla deras behov och förväntningar, vilket tyder på att det finns utmärkta möjligheter till att uppnå den höga kvalitet som eftersträvas.

6.5. Lednings- och styrfilosofi

Som nämdes i teoriavsnittet hänger lednings- och styrfilosofi starkt samman med ett företags organisationsstruktur där ett auktoritärt ledarskap ofta medför en toppstyrd organisationsstruktur medan den demokratiska ledarstilen bidrar till en plattare organisationsstruktur.

Samtliga fyra fallföretag är relativt självgående vad gäller hur man styr företagets verksamhet så länge man uppnår sina ekonomiska mål. En skillnad man dock kan se är att Sydsvenskan och Skånemedia i större mån är styrda av sin externa ägare Bonnier jämfört med vad HD och Skånska Dagbladet är. Ett tydligt exempel på att Bonnier utövar ett visst inflytande på styrningen är i samband med att de blev delägare i Skånemedia. När Kristianstadsbladet var ett eget bolag använde man sig inte av budget till fördel för prognoser. Budgetkravet efter fusionen uppstod på grund av Bonniers fokus på lönsamhet i kombination med att de har ett större inflytande jämfört med minoritetsägaren. Detta har i sin tur lett till att den största förändringen har märkts av på de olika ekonomiposterna i organisationen. Därmed sker styrningen av Sydsvenskan och Skånemedia från Bonniers sida genom budgeten. Både HD och Skånska Dagbladet har inte denna externa styrning från sina ägare och HD är den tidning som har allra störst handlingsfrihet. Detta visar sig i det faktum att de inte bara till stor del styr den operativa verksamheten själva utan att de också sätter upp de ekonomiska målen. I de tre andra fallföretagen sätts istället de ekonomiska målen upp av respektive tidningsföretags ägare. Anledningen till att HD:s ägare inte har några synpunkter, enligt HD själva, är att målen sätts så pass högt. Om vi jämför deras mål med de mål som våra övriga fallföretag satt upp stämmer det mycket riktigt att man inom HD har lagt dessa väldigt högt.

Vi kan därmed konstatera att Bonnier till viss del anammat en auktoritär ledarstil då de utövar sin kontroll genom budgeten. Denna styrning sker på central nivå och på lokalnivå ute på varje företag (i detta fall Sydsvenskan och Skånemedia) lämnar man dock relativt stor ansvarsfrihet till hur den operativa styrningen genomförs, detta så länge man kan uppvisa ett gott resultat. Samtidigt har HD och Skånemedia en mer decentraliserad styrning avseende förhållandet mellan företaget och dess ägare. Vi tror dock att styrningen kan stramas åt om man i framtiden inte lyckas uppfylla de uppsatta målen för verksamheten vilket förmodligen skulle ses tydligast i HD genom att de två ägarna nu istället sätter upp målen för verksamheten.

Det som också kan vara intressant att nämna i sammanhanget är att Sydsvenskan inte lyckats hålla sin budget medan det gått desto bättre för Skånemedia. En direkt konsekvens av detta tror vi är organisationsförändringen som nyligen genomförts i de två dagstidningsföretagen. Det mest intressanta i denna förändring är att man tagit Kristianstadsbladets chefredaktör, Skånemedias VD samt Skånemedias marknadschef och tillika vice VD och satt dem på

¹⁶⁸ Norling, Per, Edvardsson, Bo & Gummesson Evert, *Tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion* (1992) s. 92.

samma positioner på Sydsvenskan, med den skillnaden att marknadschefen och vice VD:n numera endast är vice VD. Samtidigt har Sydsvenskans förra VD istället blivit VD på Skånemedia. Denna omstrukturering talar sitt tydliga språk, Bonnier vill föra över ett framgångskoncept från en organisation till en annan. Att genomföra detta och lyckas är i många fall lättare sagt än gjort, om inte till och med en omöjlighet. Med tanke på att den nytillträdde trion tidigare jobbat tillsammans på Skånemedia i fyra år och därmed känner väl till varandras respektive kvaliteter tror vi dock även de har en möjlighet att lyckas inom Sydsvenskan, men det kommer inte att bli lätt och det kommer att ta tid. Sydsvenskan har en betydligt mer omfattande organisation med fler anställda och även en lite annorlunda organisationsstruktur vilket till viss del kan försvåra arbetet. Vad som kommer att hända i framtiden är svårt att säga men det skall bli intressant att se om den nya trion lyckas förbättra Sydsvenskans resultat.

Vidare vad beträffar det interna ledarskapet påpekade Skånemedia att det inom tidningsbranschen ibland kan råda oklarheter i vem som är chef över vad, vilket då kan medföra dubbelt ledarskap. Därför anser man att det är viktigt med en klar hierarki där alla vet vem som är chef över vem. Detta kan man konkret se i organisationsstrukturen där man valt att sätta VD:n som chef även för chefredaktören. Samma organisationsstruktur har man även valt i Sydsvenskan och Skånska Dagbladet. I HD har man istället valt att ha två övergripande chefer över de olika avdelningscheferna men under ledningen i form av VD:n och chefredaktören. Man undrar då vilken organisationsform som är bäst. Vi tror inte i detta avseende att det ena valet kan anses vara bättre än det andra utan att valet har att göra med vad man ansett mest lämpligt i respektive företag. Man skulle kunna tänka sig att ett mindre tidningsföretag väljer att ha VD och chefredaktör som arbetar på samma nivå. En mindre organisation gör att de anställda av naturliga skäl arbetar relativt nära varandra och att det då också blir mer naturligt att de har ett närmare samarbete. På samma sätt är det då ett naturligt val att man i ett större tidningsföretag väljer att låta VD:n vara ansvarig för chefredaktören då denna organisation har en större omfattning. Dock stämmer inte detta då HD nästan har 100 fler anställda jämfört med Skånemedia och drygt 150 fler jämfört med Skånska Dagbladet. En parallell kan också dras till den forskning som gjorts av Issal om hur olika ledarskap påverkar styrningen i ett tidningsföretag. Ett förslag där är att, för att minimera interna konflikter, ha två ledare i form av VD och ansvarig utgivare/chefredaktör och på så sätt dela upp den externa och interna styrningen.¹⁶⁹ Trots skillnader i detta val i våra fallföretag uppvisar företaget med olika organisationstyper bra och stabila resultat vilket ännu tydligare visar att det är svårt att fastslå vilken organisationsform som är den bästa.

Raimo Issal skriver även att företagen inte får bli för stora eftersom det kan påverka produktionsbidraget, men vid en förfrågan hos Skånska dagbladet menade de att de måste få en mycket stor upplageökning för att det skulle förändra bidraget de får och det var därför inte relevant.

¹⁶⁹ Issal, Raimo, *Överleva med bidrag* (1984).

6.6. Organisation

6.6.1. Organisationsformer

Som nämnts tidigare hänger ledarskap och organisationsstruktur starkt samman med och påverkar varandra i väldigt stor grad. Detta märks inte minst då vi i föregående avsnitt till viss del redan berört området. I detta avsnitt kommer vi att göra en mer genomgående analys av respektive fallföretags organisationsstruktur.

Samtliga fallföretag har någon form av funktionsorganisation med ledning och VD (i HD:s fall även chefredaktör) överst följt av chefredaktör och de olika avdelningarna. Dock avviker Sydsvenskan och Skånemedia något från HD och Skånska Dagbladet. I Sydsvenskans fall försöker man i praktiken att inte vara en funktionsorganisation utan man tittar istället så mycket som möjligt på processer då det är svårt att dela upp verksamheten av olika avdelningar. Man menar helt enkelt att en tidning istället består av en rad olika processer. Vad beträffar Skånemedia försöker man se sin organisation ur ett kundperspektiv med sina annonsörer och läsare i centrum och till detta läggs sedan de olika stödfunktionerna (ekonomi, tryckeri, distribution etc.) som skall hålla verksamheten uppe. I praktiken fungerar dock organisationen som en funktionsorganisation. I Skånska Dagbladet påpekar man också att de olika avdelningscheferna har stora möjligheter att påverka styrningen då de är specialister inom sitt respektive område. Därmed kan vi i Skånska dagbladets fall konstatera att beslutsfattandet är decentraliserat ner till avdelningschefsnivå men det är också där det stannar. Detta kan innebära vissa risker i att de anställda på de olika avdelningarna inte har så mycket att säga till om och därmed inte känner sig särskilt delaktiga i beslutsfattandet. Samtidigt kan denna relativt hierarkiska organisation och centrala beslutsfattande ge en viss trygghet då det klart och tydligt står fast vem som är ansvarig för vad. Därtill är Skånska dagbladets organisation relativt liten i omfattning vilket också talar för en relativt smal organisationsstruktur.

Vad beträffar ledarskap, där HD valt att lägga VD och chefredaktör på samma nivå medan de andra fallföretagen lagt VD ovanför chefredaktören, tror vi inte det ena sättet är bättre än det andra utan att det snarare är en anpassning till organisationen i stort. Det viktigaste är snarare huruvida VD och chefredaktör trivs att arbeta tillsammans än vem som ligger på vilken nivå i hierarkin. Vidare om man har delat ledarskap tror vi inte heller det kommer att ställa till med några problem så länge det går bra för företaget. Det är dock möjligt att detta kan se annorlunda ut om tidningsföretaget går sämre då en VD mer är inriktad på lönsamhet medan chefredaktören fokuserar på den publicistiska delen. Om det då börjar gå sämre finns risken att VD:n med sin fokus på lönsamhet vill spara in på saker som kan få till följd att den publicistiska delen, med chefredaktören i spetsen, blir lidande.

Gör vi vidare en jämförelse med teorin kan vi direkt koppla Sydsvenskans processtänkande till begreppet *Process Management* som Bruzelius & Skärvad nämner där målet är att företaget skall utgå mer ifrån de processer som genomförs och inte de olika funktionerna.¹⁷⁰ Huruvida Sydsvenskan faktiskt har lyckats att åstadkomma just detta är svårt för oss att svara på. För att kunna lämna ett kvalificerat svar hade det krävt att vi gjorde en djupare studie av

¹⁷⁰ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 342.

just företagets organisationsstruktur. Detta är dock inte vårt syfte och därmed nöjer vi oss med att konstatera att Sydsvenskan anammat delar av det som teorin lyfter fram som karakteristiskt för 2000-talets ledarskap.¹⁷¹

Vidare har vi även kunnat konstatera att samtliga fallföretag har någon form av funktionsorganisation.¹⁷² Att de inte försökt anamma någon annan organisationsform som divisionsorganisationen eller matrisorganisationen har att göra med att den typ av verksamhet de bedriver är bäst lämpade att representeras av funktionsorganisationen. Man skulle eventuellt tänka sig att Skånemedia, HD och Skånska Dagbladet som har flera olika tidningar skulle kunna ha någon typ av divisionsorganisation där varje tidning var en enskild division. På grund av företagens respektive storlek anser vi inte detta vara meningsfullt då det skulle ta både extra tid och pengar i anspråk i form av extra administrativt arbete. Istället anser vi det fullt tillräckligt att göra som företagen gjort då de valt att ha olika lokalkontor. För att det skulle vara meningsfullt med en divisionalisering hade det krävt att företagen var betydligt större och agerade på flera och större marknader.

Sveningsson diskuterar i sin bok vägen från enaffärsverksamhet till fleraffärsverksamheter på 70- och 80-talen och företagens diversifiering¹⁷³. Detta skedde även i Sydsvenskan. Under 80-talet köpte Sydsvenskan upp företag, däribland fastighetsbolaget Cronholm AB. Bert Svensson säger dock att Sydsvenskan är i färd med att sälja fastighetsbolaget. Att äga företag som inte har med tidningsbranschen att göra kan, som vi tidigare nämnt, hindra tidningen från att objektivt granska ett företag.

6.6.2. Ansvarsheter

I teoriavsnittet presenterade vi de olika typerna av ansvarsheter som en organisation kan ha och vad som karakteriserar dessa, nämligen intäkt-, kostnads-, resultat- och räntabilitetsansvarsheter. Här kommer vi att analysera respektive fallföretags val av ansvarsheter.

Samtliga fallföretag använder sig av kostnadsansvarsheter. Utifrån klassificeringen standardprestationsenheter eller rena kostnadsenheter ges det i Skånemedias och HD:s fall indikationer på att man använder sig av rena kostnadsenheter då man jämför kostnaderna med budget vilket vidare skulle innebära att man inte direkt kan lokalisera sina kostnader. Vi menar dock att det utifrån teorin istället handlar om standardprestationsenheter då det i slutändan är en fysisk tidning som skall produceras.¹⁷⁴ För denna går det att fastställa papperskostnader, tryckkostnader etc. I viss mån kan man också bestämma personalkostnaderna men det kan dock vara svårt att exakt fastställa vad den exakta personalkostnaden är dag för dag och därmed för varje enskilt nummer av tidningen samtidigt som kostnaden kan variera från dag till dag. Detta då vissa artiklar i tidningen kan vara av längre och mer utredande karaktär som skrivs under en längre tid vilket då gör det svårare att lokalisera varje kostnad som uppstår, inte bara i form av personalkostnader utan även i form av alla de övriga kostnader som produktionen av tidningen innebär. För Sydsvenskans del använder man sig uteslutande av kostnadsansvarsheter i form av kostnadsställen. Anledningen till detta är att man anser det svårt att fördela både intäkter och kostnader på

¹⁷¹ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 342f.

¹⁷² Bakka Jørgen F et al., *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (1993), s. 50.

¹⁷³ Sveningsson, Stefan, *Strategisk förändring, makt och kunskap* (1999).

¹⁷⁴ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 151ff.

respektive avdelning. På HD säger man att den redaktionella och produktionslinjen har ett resultatansvar då de inte har några intäkter. Vi skulle snarare hävda i enlighet med teorin att de är kostnadsansvarsheter då de inte har några intäkter.¹⁷⁵ Dock har HD i likhet med Skånemedia och Skånska Dagbladet avdelningar som har resultatansvar i form av annons- och upplageavdelningen. Även ekonomiavdelningen inom Skånska Dagbladet har resultatansvar då de kan lokalisera både intäkter och kostnader till avdelningen. Därmed skiljer sig Sydsvenskan från de övriga fallföretagen då de inte har några resultatansvarsheter vilket känns motiverat då de inte anser sig ha möjlighet att fördela intäkter och kostnader.

Om vi jämför med teorin kan det inledningsvis sägas att Sydsvenskans val att bara ha kostnadsenheter är korrekt då det är nödvändigt att man kan mäta och fördela intäkter och kostnader för respektive avdelning för att kunna använda sig av resultatansvarsheter och i fallet med räntabilitetsansvarsheter även ha möjlighet att påverka kapitalbindningen.¹⁷⁶

Vidare att annons- och upplageavdelningen i de övriga tidningsföretagen även har intäktsansvar stämmer också bra överens med teorin där det även ges exempel på försäljningsavdelningar som lämpliga intäktsansvarsheter.¹⁷⁷ Att man istället valt att tilldela dessa avdelningar resultatansvar hänger samman med att man även kan lokalisera de kostnader som dessa avdelningar ådrar sig.

Ingen av fallföretagen använder sig av internprissättning vilket innebär att det inte sker någon försäljning av varor och tjänster mellan de olika avdelningarna. Detta tror vi beror på att det inte direkt finns några varor eller tjänster som avdelningarna faktiskt skulle kunna köpa av varandra. Vidare blir det då inte heller aktuellt att räkna på olika räntabilitetsmått såsom *return on investment (ROI)* och *economic value added (EVA)*.¹⁷⁸ I de fall där internprissättning förekommer kan det ofta handla om att en avdelning exempelvis köper administrativa tjänster i form av datasupport. Detta skulle kunna vara ett möjligt scenario även i ett tidningsföretag men vi tror att företagets relativt begränsade organisation skulle göra den typ av uppdelning överflödigt, det är snarare i betydligt större organisationer som detta är aktuellt. Det som eventuellt skulle kunna gå att sälja i våra fallföretag är den färdiga produkten i form av tidningen. Men samtidigt skulle det te sig väldigt onaturligt att exempelvis prenumerationsavdelningen skulle köpa tidningen av tryckeriet för att sedan distribuera den vidare till slutkunden. Detta skulle i så fall innebära att bland annat redaktionen skulle ha del av de intäkter som försäljningen genererar då det är de som producerat den redaktionella texten. Detta visar också på en annan sak, nämligen svårigheten i att ge en redaktionsavdelning resultatansvar istället för enbart kostnadsansvar.

¹⁷⁵ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 151ff.

¹⁷⁶ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken* (2004), s. 126.

¹⁷⁷ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 151.

¹⁷⁸ *ibid.*, s. 286ff.

6.7. Styrverktyg

6.7.1. Budget

I alla våra fyra fallföretag använder man sig av budget, dock har verktygen olika betydelse inom de olika företagen. Inom Sydsvenskan och Skånska dagbladet är budgeten det viktigaste styrverktyget och har en väldigt stark ställning medan ställningen i de övriga två företagen inte är lika stark men budgeten anses fortfarande som viktig för dem. Inom Skånemedia började man använda sig av budget på grund av krav från Bonniers sida, om inte detta krav hade funnits hade man kunnat tänka sig att arbeta utan budget och istället enbart använda sig av prognoser och rullande 12-månadersprognoser. På HD ser man inte budgeten som ett styrmedel utan snarare ett hjälpmedel att falla tillbaka på om man skulle få avvikelser bland intäkterna eller kostnaderna. Att HD enbart ser budgeten som ett hjälpmedel tror vi beror på att de utvecklat ett BSC som de anser viktigare och att budgeten inte heller är något krav från deras ägare. I Sydsvenskan, Skånska dagbladet och Skånemedia fungerar de prognoser man gör som bas när man startar budgetarbetet. När budgetarbetet inleds på HD använder man sig istället mycket av föregående års budget som hjälpmedel och anledningen till detta tror vi är att de inte arbetar lika frekvent med prognoser som de övriga tre fallföretagen gör. För Sydsvenskan, Skånska dagbladet och Skånemedia är huvudsyftet med budgeten att nå de målsättningar som man satt upp tillsammans med ägarna och man kan i enlighet med teorin se budgeten som en vägvisare mot företagets mål och ett bra planeringsverktyg.¹⁷⁹ Även när det gäller budgetens syfte skiljer sig HD från de övriga då de anser de att huvudsyftet med budgeten är kontroll och uppföljning så att den fungerar som en broms om något håller på att gå fel, vilket teorin också tar upp som ett syfte med budget.¹⁸⁰ Utifrån detta resonemang anser vi att budgetens huvudsyfte inom Sydsvenskan, Skånska dagbladet och Skånemedia gör att det är ett mycket viktigt styrverktyg då den skall leda dem mot deras uppsatta mål.

Även budgetprocessen i våra olika fallföretag ser lite olika ut. I HD, Sydsvenskan och Skånska dagbladet börjar budgetarbetet med att ledningen sätter upp de mål som man skall uppnå, därefter får varje avdelning göra sin egen budget utifrån denna uppsatta ram. Vi anser att samtliga dessa företag använder sig av kombinationsmetoden som i teorin beskrivs som att företagsledningen sätter upp mål och ramar i inledningsskedet och därefter överlåter arbetet till de olika avdelningarna.¹⁸¹ Inom Skånemedia börjar budgetprocessen på ledningsnivå där lönsamhetsmålen formuleras, när denna genomgång är gjord saknas det oftast lite pengar för att nå dessa mål och då måste man finna besparingar. I denna nya process får de olika avdelningscheferna delta mer aktivt då de har bäst kunskap om var besparingarna kan göras. Skånemedias sätt att arbeta med budgetprocessen anser vi hamna närmast nedbrytningsmetoden som enligt teorin beskrivs som att företagsledningen gör det stora jobbet med budgeten.¹⁸² Detta eftersom det inte är säkert att de olika avdelningarna får medverka tycker vi att denna teori är den som passar in bäst.

Vilken av dessa metoder som fungerar bäst är svårt att avgöra. Det som kan ses som positivt i de tre företag som använder sig av kombinationsmetoden är enligt teorin att medarbetarna

¹⁷⁹ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styrbättre med bättre budget* (2002), s. 33ff.

¹⁸⁰ *ibid.*, s. 363.

¹⁸¹ *ibid.*, s. 68.

¹⁸² *ibid.*, s. 65.

känner sig delaktiga och motiverade genom att de får vara med och utforma budgeten till större del men trots detta kan företagsledningen hålla budgeten under kontroll och bespara medarbetarna alltför stora omarbetningar.¹⁸³ Trots detta blir denna process ofta ganska omständlig i Sydsvenskan, då höga ambitioner och starka viljor skall balanseras inom ramen för vad man har råd med. Ibland förvandlas budgetprocessen till en önskelista för avdelningarna och då får ekonomiavdelningen gå in och ifrågasätta vad som är viktigt att prioritera och därefter kan budgeten få arbetas om. Inom HD och Skånska dagbladet går processen lättare, här får varje avdelningschef diskutera sitt budgetförslag med ekonomiavdelningen för att få det godkänt. Denna diskussion brukar ofta leda till att avdelningscheferna får igenom sina önskemål om inte särskilda omständigheter råder inom företaget. På HD anser man att man inte skall göra för mycket inom budgetprocessen och heller inte opponera sig för mycket mot avdelningschefernas idéer och visioner om de håller sig inom de uppsatta ramarna. Trots att Skånemedia gör det mesta av budgetarbetet på central nivå anser de sig ha tillräcklig kunskap om avdelningarna för att fördelningen skall kännas rättvis för avdelningschefen som sedan skall vara ansvarig för budgeten. De olika avdelningscheferna ser en stor prestige i att hålla sin budget och därmed anser man sig inte gå miste om den motivationseffekt som man på ett bättre sätt kan uppnå med hjälp av kombinationsmetoden. Samtliga företag anser att de genom budgeten gör klart vad varje avdelningschef är ansvarig för och vad de skall åstadkomma, vilket ofta kan sporra cheferna till att uppnå bättre resultat och finna snabbare beslutsvägar. Detta kan ses som att budgeten fungerar som en ansvarsfördelning i samtliga företag vilket i teorin tas upp som ett av budgetens syfte.¹⁸⁴ Därför ser vi inga problem med att Skånemedias anställda inte får vara lika delaktiga budgetutformandet som de anställda får i de tre övriga fallföretagen.

När budgeten är färdig och har godkänts av styrelsen ligger den fast och revideras aldrig i något av företagen. Här är alla företagen inne på samma linje som teorin att den fasta budgeten ger bra riktlinjer att sträva mot och att en ändrad budget bara ställer till förvirring under budgetåret.¹⁸⁵

Efter att budgeten är fastslagen använder sig samtliga företag av prognoser och andra styrmedel för jämförelse, bedömning av framtiden och uppföljning. Mest utvecklat är detta användande inom Skånemedia vilket troligen beror på att Kristianstadsbladet tidigare styrts utan budget. Men även inom Sydsvenskan och Skånska dagbladet har mer och mer vikt lagts vid denna typ av styrmedel på senare tid. Hos samtliga dessa har prognoserna en mycket viktig roll när man sätter sig ned för att göra kommande års budget och fungerar här i enlighet med teorin som ett handlingsredskap inför framtiden.¹⁸⁶ På HD använder man sig mer av enkla prognoser som man sedan stämmer av mot budget, mer än så anser man sig inte behöva i sin verksamhet.

Bland samtliga företag genomför man uppföljningar av de olika avdelningarna för att se att allting går rätt till. Uppföljningen sker mer kontinuerligt och noggrant på Sydsvenskan, Skånska Dagbladet och Skånemedia än vad den gör på HD. Med den uppföljning och rapporteringsstruktur som de tre förstnämnda använder sig av anser vi att de ligger närmare den hårda styrningen medan HD ligger närmare den mjuka styrningen. Att HD har valt en mjukare styrning tror vi beror på att budgeten här ses som ett hjälpmedel istället för ett

¹⁸³ *ibid.*, s. 68.

¹⁸⁴ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styrbättre med bättre budget* (2002), s. 363.

¹⁸⁵ *ibid.*, s. 100f.

¹⁸⁶ Lindvall Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 186f.

styrverktyg, därmed är de inte lika bunden till sin budget som de övriga tre är. Om man finner någon avvikelse vid uppföljningen på respektive företag diskuteras detta genast med avdelningschefen så man finner orsaken till avvikelsen så fort som möjligt. Genom dessa uppföljningsrutiner uppnår samtliga våra fallföretag i större eller mindre utsträckning, de enligt teorin viktigaste syftena med budgetuppföljning som är kontroll-, alarm, diagnos- och omplaneringssyfte.¹⁸⁷

Budgeten har fått utstå mycket kritik som styrmedel på senare tid men samtliga våra fallföretag tycker att budgeten för närvarande har en viktig roll i respektive företag. De anser sig ha en ganska bra kontroll på utfallet för nästa år vid budgettillfället då den inte alltför höga konkurrensen på marknaden gör att marknaden blir ganska statisk, i synnerhet på kostnadssidan. Ett annat argument som framförs i budgetdebatten är att budgetprocessen är alltför tidskrävande, vilket bara till viss mån bekräftas av Sydsvenskan vad gäller våra fallföretag. Vad gäller det anslagstänkande som budgeten enligt teorin kan leda till anser samtliga att de numera har tillräcklig kontroll för att kunna motverka detta.¹⁸⁸

Enligt teorin förespråkas ofta små självständiga resultatenheter vid budgetlöst styre, detta är inte helt enkelt att uppnå inom ett tidningsföretag eftersom det är svårt att binda inkomster till en viss avdelning, vilket gör att de flesta avdelningarna är kostnadsenheter.¹⁸⁹

Då man inom samtliga företag kompletterat budgeten med andra styrverktyg och det inom HD är budgeten som har intagit en mer kompletterande roll, anser vi att detta försvarar företagets användande av budget eftersom andra styrverktyg används där budgeten kan tänkas komma till korta och därmed har budgeten fortfarande en viktig roll att fylla.

6.7.2. Balanced Scorecard (BSC)

Trots att BSC funnits sedan i början av 1990-talet får det ändå fortfarande anses som ett relativt nytt ekonomistyrningsverktyg och ses därmed inte som ett självklart verktyg som alla företag och organisationer anammat. Detta var också något som vi fann bevis för hos våra fallföretag.

I Sydsvenskan och Skånska Dagbladet använder man sig inte av något BSC men i Sydsvenskan såg ekonomichefen inget hinder för att man skulle kunna göra det. Ekonomichefen på redaktionen trodde dock inte det var troligt att man kommer att införa det i framtiden. Undantaget skulle vara om det kom som ett krav från ägaren Bonnier. Vi tror i likhet med ekonomichefen att det skulle vara möjligt att införa ett BSC i Sydsvenskan men att det kommer ta tid innan man får det att fungera optimalt. Just tidsaspekten är något man måste ha i åtanke. Att införa ett BSC är en långsiktig process där det gäller att prova sig fram genom att välja prestationsmått, hitta kritiska framgångsfaktorer etc. innan man kommer fram till en optimal lösning, vilket också omnämns i teorin.¹⁹⁰ Är man bara villig att satsa de resurser i tid och pengar som behövs tror vi att man kan lyckas. Om vi sedan studerar de nyckeltal som man idag använder sig av inom Sydsvenskan är många av dessa nyckeltal icke-finansiella vilket också talar för att dessa skulle kunna användas i ett BSC. Skånska dagbladet är dock av en annan uppfattning till sitt val att inte använda BSC. De anser istället att det inte

¹⁸⁷ Bergstrand, Jan & Olve, Nils- Göran, *Styr bättre med bättre budget* (2002), s. 11

¹⁸⁸ Bergstrand, Jan, *Ekonomisk styrning* (2003), s. 102.

¹⁸⁹ Wallander, Jan, *Budgeting – an unnecessary evil* (1999), s. 413.

¹⁹⁰ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2003), s. 496.

är aktuellt på grund av det inte skulle passa in i deras typ av verksamhet. Här är vi inte riktigt beredda att hålla med. Som vi kan se har två av våra fallföretag implementerat verktyget i sin verksamhet, och detta med framgång. Detta tycker vi talar sitt tydliga språk för att ett BSC mycket väl lämpar sig bra i ett tidningsföretag. Varför man inte har samma uppfattning inom Skånska dagbladet är svårt att säga. Vi tror att en trolig anledning kan vara att man är något konservativ i sin ekonomistyrning och tycker att den styrning man har fungerar på ett tillfredsställande sätt och att det därmed inte finns någon anledning att införa ett helt nytt och obeprövat verktyg. Om så är fallet skall man absolut inte försöka införa ett BSC. Finns det en inbyggd skepsis mot verktyget redan från början är implementeringen dömd att misslyckas, vilket även är något som påpekas tydligt i teorin.¹⁹¹ Som i så många andra fall är det väldigt viktigt att man även här har de anställda på sin sida för att kunna få ett lyckat resultat. Det är dock viktigt att poängtera att även med en positiv inställning från de anställdas sida är det inte på något sätt säkert att en implementering skulle innebära en ökad framgång för Skånska dagbladet. Vi anser dock att man borde ha gett det en chans för att se om det kunde ha lett till bättre styrning och i förlängningen bättre lönsamhet.

Både HD och Skånemedia har utvecklat sina strategidokument som ett BSC. I Skånemedia har man hela tiden arbetat med strategiska nyckelområden som man sedan försökt förmedla ner i organisationen. Det är dock första gången man valt att kalla det för ett BSC. I HD:s fall införde man ett BSC i form av verksamhetsplanen då man ansåg att det behövdes ett gemensamt styrdokument i ledningen. Båda företagen ser sitt BSC delvis som en skrivbordsprodukt vilket i Skånemedias fall visar sig genom att det innehåller många saker som är svåra att mäta, men i sin helhet är det en viktig mall att arbeta efter. För HD har detta istället visat sig genom att det inte gått att förankra dokumentet längre ner i organisationen. Istället har man valt att låta varje avdelning bryta ner det övergripande BSC till ett eget BSC lokalt för respektive avdelning. På så sätt blir de anställda på lägre nivåer i organisationen införstådda om att man använder ett BSC samtidigt som de också blir mer delaktiga i beslutsfattandet. Detta faktum stämmer också bra överens med teorin där en av poängerna man gör med ett BSC är att det ökar de anställdas förståelse för vad företagets strategi och vision i praktiken innebär.¹⁹² Att ett sådant här dokument delvis kan uppfattas som en skrivbordsprodukt tror vi är ofrånkomligt. Det är dock viktigt att man försöker minimera de anställdas uppfattning om att det är en skrivbordsprodukt. Annars blir risken att de anställda inte bryr sig om dokumentet över huvud taget vilket i värsta fall kan leda till att de inte agerar för företagets bästa.

6.7.3. Finansiella och icke-finansiella nyckeltal

Ingen av tidningsföretagen lägger ner alltför stor vikt vid att mäta olika finansiella nyckeltal. HD talar inte så mycket om nyckeltal överhuvudtaget, men brutto- och nettomarginal och resultat efter finansiella poster är ett par av de få nyckeltal som används. Inte heller Skånska dagbladet lägger så stor vikt vid nyckeltal, det som används är mest bruttomarginal för internt bruk. I Skånemedia fokuserar man mest på rörelseresultat, rörelsemarginal och nettomarginal medan Sydsvenskan tittar på avkastning på eget kapital före och efter skatt, omsättning eller nettoskuld/eget kapital. När det gäller finansiella nyckeltal använder ingen av tidningarna sig av ROI och EVA (se ovan). Det enda egentliga gemensamma nyckeltal som tidningsföretagen

¹⁹¹ Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *The Balanced Scorecard – från strategi till handling* (1999), s. 273.

¹⁹² *ibid.*, s. 17.

använder sig av är marginalnyckeltalet, antingen brutto eller netto, som tre av företagen anser vara viktiga att granska. Inget av företagen anser att likviditet och soliditet är viktigt för intern styrning utan menar att det är nyckeltal som ägarna vill ha, något som kan tyckas överraskande. Vi tycker dock att företagen även internt skulle kunna använda sig av det eftersom det ger en bild av företagets ekonomiska situation.

Vi tror dock att det kan vara svårt att mäta framgång för respektive avdelning med hjälp av nyckeltal, eftersom det är svårt att mäta de enskilda avdelningarnas prestationer. ROI och EVA kan inte heller användas i tidningsföretag eftersom det kräver räntabilitetsansvarsheter.

När det gäller icke-finansiella nyckeltal finns det en stor mängd olika att välja på. För HD är det viktigaste icke-finansiella nyckeltalet TS-upplaga, men man mäter även balansen mellan redaktionell text och annonser. Skånska dagbladet i sin tur fokuserar mer på sidantal och fördelningen mellan redaktionell text och annonser. Vårt tredje fallföretag, Skånemedia mäter upplaga, hushållstäckning, antal fel i tidningen och leveranssäkerhet. Tidningen mäter även kontinuerligt sjukfrånvaron. Slutligen mäter Sydsvenskan, som verkar vara det företag som har flest icke-finansiella nyckeltal, bland annat TS-upplaga, annonsspaltmeter och tidningens tjocklek.

Vid en jämförelse mellan de fyra kan man se att tre av företagen har tagit upp nyckeltalet ”balans mellan redaktionell text och annonser” och minst två mäter TS-upplaga och sidantal i tidningen. Utifrån dessa nyckeltal kan man dra slutsatsen att just balansen mellan redaktionell text och annonser är mycket viktig. Är det för många annonser i tidningen blir det bara ett annonsblad som kan tappa den viktiga trovärdigheten. Att upplagan och hushållstäckningen är viktig är ett mått på framgång, det vill säga hur många som läser tidningen och är naturligtvis även det väldigt viktigt. En tidning bör inte heller vara för tjock eftersom varje sida är mycket dyr att producera, samtidigt som läsaren inte vill ha en tjockare tidning eftersom hon/han inte har tid att läsa hela. De två tidningsföretag som dessutom använder sig av BSC har även andra icke-finansiella nyckeltal.

På det hela taget verkar tidningsföretagen titta förhållandevis lite på nyckeltal, finansiella såväl som icke-finansiella. Så länge nyckeltalen förhåller sig relativt stabila verkar företagen anse att det inte finns någon anledning till att gå igenom arbete allt för mycket med dessa. Istället anser de att andra styrverktyg är viktigare såsom budget eller BSC.

Respondenterna ansåg inte att de hade så många ickefinansiella nyckeltal, men i empirin visar det sig att det ändå finns. Vi tror att det kanske beror på att företagen inte kallar det för nyckeltal, trots att det är det. När vi diskuterade till exempel kvalitet med respondenterna nämndes ofta olika typer av icke-finansiella nyckeltal.

6.7.4. Benchmarking

Vi har tidigare nämnt att benchmarking med fördel kan användas inom tidningsbranschen eftersom där finns en öppenhet mellan tidningsföretagen som ofta inte finns mellan andra företag inom en bransch.

När det gäller Sydsvenskan benchmarkar de både inom Bonnierkoncernen och mot andra tidningsföretag. Detta görs så gott som dagligen. Däremot benchmarkar man inte inom

företaget mellan olika avdelningar. De som Sydsvenskan bland annat benchmarkar med är Dagens Nyheter och Göteborgs-Posten, något som verkar vettigt eftersom dessa tre tidningar är de största i Sverige. Om Sydsvenskan skulle benchmarka med mindre dagstidningsföretag finns risken att det inte skulle vara till någon nytta.

Även HD benchmarkar med dagstidningsföretag med samma upplagestorlek. Detta görs genom att tidningsföretagen skickar in uppgifter till Lindesbergsgruppen som sammanställer informationen. Ett annat sätt för HD att benchmarka är när VD:arna för de olika dagstidningsföretagen träffas och talas vid. Ett problem som diskuterades när det gällde benchmarking för HD var att det tog väl mycket tid att rapportera in siffror till detta, men en förbättring höll på att genomföras.

Skånemedia var även de positivt inställda till benchmarking och var tidigare med i samma grupp som HD. Sedan de blivit en del i Bonnierkoncernen benchmarkar de med andra tidningar inom koncernen, något som troligen inte känns lika relevant med tanke på att det är tidningar av andra storlekar samt kvällstidningar. Den viktigaste benchmarking sker på kompisnivå, mellan till exempel ekonomichefer eller VD:ar.

Det enda tidningsföretag som inte överhuvudtaget använde sig av benchmarking var Skånska dagbladet som inte fann detta styrverktyg som hjälpfullt.

De reella effekterna av benchmarking verkar dock för oss något oklara. Ingen av våra fallföretag har talat om att det på något sätt har hjälpt dem, utan tvärtom har vi fått känslan av att det är mer till besvär än vad det är värt. Benchmarking leder bara till mer pappersarbete när man måste skriva in siffror som därefter inte används till det som det skall.

I Sigfridssons studie om benchmarking i tidningsföretag¹⁹³ märkte han att det verkar ha varit svårt att förbättra styrningen av företaget genom benchmarking. Våra intervjuer verkar styrka detta, tidningsföretagen ägnar sig mycket åt att göra jämförelser men därefter görs inte mer. Tidningarna har inte tagit steget fullt ut och gjort benchmarking till ett styrverktyg såsom sig bör om det skall vara värt all den tid som läggs ner på att samla ihop och skriva in data.

6.8. Företagsjämförelse

När vi påbörjade studien tyckte vi att det var svårt att definiera vilken typ av företag ett dagstidningsföretag är – ett tjänsteföretag, ett producerande företag eller ett kunskapsföretag. Vi trodde dock att det skulle räknas som ett tjänsteföretag. Av denna anledning frågade vi våra intervjupersoner vad de ansåg. Alla fyra företagen menade att tidningen var ett tjänsteföretag, om än för något olika anledningar, till exempel att tidningen var ett tjänsteföretag för annonsörerna (Skånska dagbladet och Skånemedia), rent skattemässigt sett (Sydsvenskan), eller på grund av att tidningen säljer budskap och vill bilda opinion (Sydsvenskan).

På grund av den kunskap som finns i företaget, i första hand på redaktionen men även på annonsavdelningen, vill våra fallföretag även karaktärisera sig som kunskapsföretag. Slutligen

¹⁹³ Sigfridsson, Jan, *In search of excellence - Benchmarking as a tool in Management Accounting* (2004), s. 7f.

nämnde ett par stycken även att det var ett tillverkande företag om man såg till den faktiska, tryckta tidningen, produkten.

I Sigfridssons avhandling, som vi tidigare nämnt, fick de olika tidningsföretagen i hans studie besvara frågan hur de huvudsakligen ville karaktärisera ett tidningsföretag. 80 % av de svarande karaktäriserade sina organisationer som kunskapsföretag eller tjänsteföretag eller en blandning av dessa företag.¹⁹⁴

Detta bekräftar även den utgångspunkt vi hade i litteraturgenomgången då vi utgick från tjänsteproducerande företag. Det är svårt att klassificera dagstidningsföretag utifrån Anell och Bruszts modell om tjänsteproducerande serviceföretag (se figur 1), men vi anser att det utifrån denna modell ligger närmast till hands att benämna dem som professionella serviceföretag eftersom de är arbets- och kunskapsintensiva.

Efter att ha undersökt styrverktygen var för sig, vill vi studera företagen i sin helhet. Detta har vi åskådliggjort i tabellen nedan.

| | Skånemedias | HD | Sydsvenskan | Skånska dagbladet |
|----------------------------|--|--|--|---|
| Budget | Viktig | Mindre viktig | Mycket viktig | Mycket viktig |
| Prognoser | Mycket viktigt | Mindre viktigt | Viktigt | Viktigt |
| Balanced Scorecard | Viktigt | Mycket viktigt | Finns ej, men inte helt avvisande | Inte alls intresserade |
| Benchmarking | Med andra Bonnier-tidningar, vill använda det mer | Kontinuerlig jämförelse med företag i Lindesbergsgruppen | Med andra Bonnier-tidningar men även andra tidningar | Inte alls intresserade |
| Finansiella nyckeltal | Rörelseresultat, rörelsemarginal och nettomarginal internt | Generellt inte så mycket, mest brutto- och nettomarginal internt | Flera olika internt | Generellt inte så mycket, mest bruttomarginal internt |
| Icke-finansiella nyckeltal | Personal- och kvalitetsmått | Personal- och kvalitetsmått | Personal- och kvalitetsmått | Personal- och kvalitetsmått |

TABELL 1. JÄMFÖRELSE ÖVER HUR STYRVERKTYGEN ANVÄNDS I VÅRA OLIKA TIDNINGSFÖRETAG.

HD är det av våra fallföretag som fäster minst intresse vid budget och prognoser. Istället är det BSC som är det viktigaste styrverktyget i deras verksamhet. HD är det företag som har kommit längst i sitt arbete med BSC men man har ännu inte lyckats utveckla ett som går att använda i hela organisationen utan varje avdelning utvecklar sitt eget för att få det att fungera.

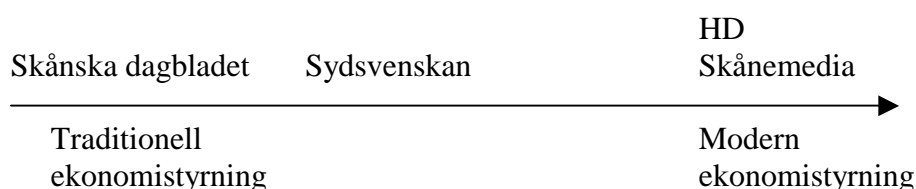
¹⁹⁴ Sigfridsson, Jan, *Strategisk ekonomistyrning i tidningsföretag* (1993), s. 82.

HD är också det av våra fallföretag som har de bästa förutsättningarna för benchmarking då de ingår i Lindesbergsgruppen där de kan göra jämförelser med ett flertal tidningar i samma storlek.

Inom Skånemedia har budgeten en viktigare roll än i HD, främst beroende på kravet från Bonnier. Vid sidan av budgeten använder man sig av prognoser och trendanalyser vilket man internt anser vara mer lämpligt än budget. Även inom Skånemedia har man utvecklat ett BSC som dock inte har en lika framskjutande roll som inom HD eftersom budgeten fortfarande är ett viktigt verktyg här. Benchmarking används inte så mycket för tillfället vilket man gärna vill ändra på och arbeta mer med. Eftersom budgeten är ett krav från Bonniers har man internt valt att komplettera budgeten med bland annat prognoser som de själva känner är mer relevanta. Vi anser inte att det är motsägelsefullt att använda flera olika verktyg, men det tar väldigt mycket tid och det kan uppstå svårigheter om vad man skall fokusera på.

Inom Sydsvenskan är budgeten det absolut viktigaste styrverktyget. Budgeten kompletteras sedan med prognoser, finansiella och icke-finansiella nyckeltal. Benchmarking används en del och sker mest mot andra Bonniertidningar.

Även hos Skånska dagbladet är budgeten det viktigaste styrverktyget. Budgeten kompletteras även här med prognoser, finansiella och icke-finansiella nyckeltal. På Skånska dagbladet har man inte anammat de nyare styrverktygen utan håller sig till de mer traditionella, varken benchmarking eller BSC intresserar dem överhuvudtaget. De verkar nöjda med hur det fungerar för tillfället och vi tror att förändringar bara skulle leda till ökade kostnader vad gäller tid och pengar.

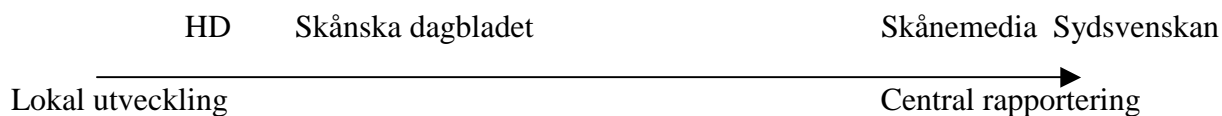


FIGUR 6. TIDNINGSFÖRETAGEN OCH DERAS TYP AV EKONOMISTYRNING.

Vid vår jämförelse mellan de fyra fallföretagen anser vi att HD och Skånemedia har influerats mest av nya tankar inom ekonomistyrningen. Båda företagen verkar framåt och är inte rädda för att prova nya möjligheter för att uppnå en modernare organisation och ekonomistyrning. Utifrån den studie vi har gjort är det dock svårt att säga hur Skånemedia och HD förhåller sig till varandra avseende vilket dagstidningsföretag som är modernast. För att kunna konstatera detta får man gå in och göra en djupare studie mellan de två dagstidningsföretagen.

Eftersom vi anser att Skånska dagbladet och Sydsvenskan är mer konservativa, på grund av att de mest använder sig av budget och ser det som det viktigaste styrverktyget, är de placerade mer till vänster i figuren. Inom Sydsvenskan fanns det ett intresse för andra och mer moderna metoder men med tanke på storleken på organisationen tror vi att sådana förändringar kan bli svårare att genomföra. På Skånska dagbladet var man mer negativt inställd till modernare styrverktyg och tyckte inte att dessa passade för tidningsbranschen. Vi

väljer därför att placera Skånska dagbladet längre till vänster än Sydsvenskan då de var mest konservativa vad gäller ekonomistyrningens utformning.



FIGUR 7. TIDNINGSFÖRETAGEN OCH STYRNINGEN.

Våra fallföretag är olika när det gäller deras styrning ovanifrån. Enligt vår uppfattning har Skånska dagbladet och HD mest lokal prägel. De sätter själva sina mål och ägarna blandar sig inte i alltför mycket, så länge tidningarna når sina uppsatta mål. Både Skånemedia och Sydsvenskan ingår i Bonnierkoncernen, dit tidningsföretagen rapporterar och det är Bonnier som sätter upp mål som tidningarna skall nå. Sydsvenskan verkar också vara tvungna att rapportera mer centralt än Skånemedia, som tycks ha friare tyglar. Dock tror vi att om det börjar gå sämre för Skånemedia kommer Bonnier att vidta åtgärder som medför att Skånemedia blir mer centralt styrda.

Det vår undersökning har visat är att våra fyra fallföretag använder sig av modernare ekonomistyrningsverktyg i olika hög grad, dock spelar budgeten fortfarande en viktig roll hos samtliga. Alla fyra företagen verkar dock nöjda med den ekonomistyrning som de har idag och de anser sig inte behöva vidta några större åtgärder för att förbättra den. Vi tror dock att de bör vara vaksamma mot den ökade konkurrensen från Internet och gratistidningar och fundera på om deras styrning behöver förändras utifrån denna yttre konkurrens för att fortfarande ses som lika attraktiva. Även om våra fallföretag idag inte ser Internet och gratistidningar som några direkta konkurrenter ser de ett problem i den ökade graden av icke-läsare. Denna grupp är viktig att attrahera för dagstidningsföretagen, vilket troligen inte är lika lätt i och med dagens ökade informationsflöde. Vi tror inte att den traditionella dagstidningen har en lika stark ställning i de svenska hemmen nu som för ett tiotal år sedan då mycket av dess information idag finns tillgänglig på ett billigare och enklare sätt. Detta tror vi speciellt gäller bland den yngre delen av befolkningen vilket man bland annat kan se vad gäller Metro. I Stockholm har Metro fler läsare än Dagens Nyheter i alla åldersgrupper under 55 år och varje dag läses Metro av nästan 650 000 svenskar under 40 år.¹⁹⁵ Skulle dagstidningsbranschen lyckas bibehålla sin starka ställning trots dessa nya konkurrenter borde man kanske även då se över sin ekonomistyrning eftersom konkurrensen mellan dagstidningar är liten lokalt, vilket gör att det finns lite utrymme för tillväxt. Då borde företaget istället fokusera mer på sina interna processer och försöka bli mer effektivt i dessa och för att kunna uppnå detta spelar ekonomistyrningen en viktig roll.

¹⁹⁵ Pitkänen, Sakari (2005) Metro – de ungas val världen över. *Metro*, 14/2.

7. Resultat och resultatdiskussion

I detta avslutande kapitel påminner vi om vårt syfte och vår problemfråga för att därefter redogöra för de slutsatser vi kommit fram till och studiens allmängiltighet och ger till sist några förslag på vidare forskning.

Innan vi redogör för våra resultat och presenterar förslag till fortsatt forskning vill vi börja med att påminna om vårt syfte och vår huvudproblemfråga.

Vårt syfte är:

att beskriva och analysera ekonomistyrningssystem hos dagstidningsföretag samt diskutera olika styrmodellens användbarhet.

Vår huvudproblemfråga är:

Hur ser ekonomistyrningen ut i tidningsföretag?

I vår studie har vi använt oss av ett abduktivt angreppssätt. Vi har utgått ifrån befintlig teori för att skapa en grund att börja på, därefter har vi gjort fallstudier för att få fram empiri. Utifrån teorin som fanns och empirin som vi samlat in analyserade vi tidningsföretagen i relation till varandra och jämförde företagen med vad teorin säger. Vi tror att eftersom dagstidningsföretagen är någorlunda lika varandra (se kapitlet om generaliserbarhet nedan) tror vi att våra slutsatser kan vara generella för, om inte för alla så för många dagstidningsföretag. Det har dock inte varit möjligt att ta fram en enhetlig modell eller en teori för hur ett ekonomistyrningssystem för tidningsföretag ser ut, såsom det talas om när en induktiv studie utförs. Anledningen till detta är att de olika tidningsföretagen ser olika ut, fungerar på olika sätt och det är därför inte möjligt att använda ett likadant system för alla dagstidningsföretag. Däremot har vi kommit fram till en del generella slutsatser samt mer specifika slutsatser som kommer att diskuteras nedan.

7.1 Slutsatser

Efter att ha genomfört vår studie kan vi konstatera att det inte finns någon enhetlig ekonomistyrningsmodell som gäller för alla våra fallföretag utan de skiljer sig åt i olika avseenden. Det vi kan fastställa är att samtliga fallföretag har anammat samma lednings- & styrfilosofi och organisationsstruktur i form av funktionsorganisationen även om vissa mindre skillnader finns. Vidare har de även gjort snarlika uppdelningar av olika typer av ansvarsenheter i form av kostnads- och resultatansvarsenheter. Detsamma gäller på samma sätt för två av de andra ringarna i vår modell, kvalitet och personal, där samtliga fallföretag har liknande personalundersökningar och utvecklingsmöjligheter för de anställda samtidigt som de till viss del arbetar med liknande kvalitetsmått. De flesta fallföretagen är även, antingen i sin vision och/eller affärsidé, uttalat inriktade på kunden precis som sig bör i ett tjänsteföretag. Vidare har samtliga fallföretag förutom HD fått sina ekonomiska mål uppsatta

av sina ägare. Att HD inte har det beror, som vi nämnt tidigare, på att deras mål är så pass högt satt och att dess ägare därmed inte har några direkta invändningar mot detta. Hade dessa mål inte varit så högt satta tror vi att ägarna även på detta tidningsföretag hade satt upp mål. Därmed ser vi inga skillnader av vikt här heller. Det som framförallt skiljer våra fallföretag åt är deras val av styrverktyg. Detta är intressant då det annars verkar troligt att de även här skulle vara lika eftersom de andra delarna (lednings- & styrfilosofi, organisationsstruktur, kvalitet och personal) i vår modell är det och dessa även påverkar valet av styrverktyg.

Det styrmedel som vi sammantaget anser att företagen lägger störst vikt vid är budget, även om den har en något mer undanskymd roll på HD. Samtliga fallföretag använder sig av en fast ettårsbudget. Huvudsyftena med budgeten i fallföretagen är planering och kontroll vilka får anses som högst traditionella syften. Vad gäller budgetprocessen sätter samtliga företag upp mål och ramar på central nivå. Därefter ges de olika avdelningarna mer fria händer för att utarbeta sin egen budget, inom Skånemedia är dock denna process mer centralstyrd än hos de övriga. Samtliga fallföretag tycker dock att de uppnår ansvarsfördelning och motivation bland medarbetarna, två viktiga syften med budgetprocessen. Detta tyder på att ledningen på Skånemedia är så pass insatta i företagets olika delar att de kan sätta upp en rättvis och motiverande budget för de olika avdelningarna. När budgeten sedan ligger fast använder sig samtliga fallföretag av prognoser. Detta användande är väl utvecklat i samtliga företag förutom HD, vilket troligen beror på att budgeten har en något mindre betydelse hos dem.

Finansiella nyckeltal är något som inte används speciellt mycket av våra fallföretag för deras interna styrning. Det enda gemensamma finansiella nyckeltal som vi fann var marginalnyckeltal. Att detta nyckeltal är populärt beror, enligt Sigfridsson, på att detta mål är tämligen enkelt att följa upp inom tidningsbranschen¹⁹⁶. I övrigt anser våra fallföretag att mer klassiska nyckeltal som soliditet och räntabilitet inte behövs i den interna styrningen utan är mer ägnade för ägarna. Det finns dock en viss variation i de nyckeltal som används och vi kan därför inte se några som är direkt branschspecifika.

Moderna trender inom ekonomistyrningen och särskilt vad gäller tjänsteföretag pekar på att icke-finansiella nyckeltal bör få ett större utrymme.¹⁹⁷ Detta har våra fallföretag anammat och det finns en stor mängd olika nyckeltal hos fallföretagen. De flesta behandlar tidningens utformning, detta beroende på den höga kvalitet tidningen måste hålla för att vara konkurrenskraftig. För att mäta om man lyckats med detta genomför de "nöjd kund"-undersökningar både vad gäller läsare och annonsörer.

I vår studie använder sig Skånemedia och HD av BSC och de anser att det fungerar bra. Även om det ibland ses som en skrivbordsprodukt tror vi att det är ett bra sätt att kommunicera ut företagets mål i organisationen. Det kan även vara mer motiverande för de olika avdelningarna att arbeta utifrån dessa mål än att enbart jämföra sig gentemot budget. Eftersom de icke-finansiella nyckeltalen är relativt väl utvecklade inom fallföretagen och två av dem använder sig av BSC idag tror vi att det är ett verktyg som skulle fungera bra i ett dagstidningsföretag.

Det av de mer moderna styrverktyg som verkar ha fått störst genomslagskraft bland tidningsföretagen är benchmarking. Detta beror på den speciella miljö för dagstidningsföretagen i form av den öppenhet och ringa konkurrens sinsemellan som råder på

¹⁹⁶ Sigfridsson Jan, *Strategisk ekonomistyrning i tidningsföretag* (1993), s. 87f.

¹⁹⁷ Olsen, Morten J. S. (red.), *Att utveckla och styra tjänsteverksamhet* (1993), s. 139.

marknaden. Dock verkar inte benchmarkingen lett till att styrningen skulle ha förbättrats avsevärt inom tidningsbranschen. För att detta skall ske tror vi att rapporteringsmetoderna måste förenklas och informationen och jämförelsen måste användas på ett bättre sätt. Det som redan nu gör den meningsfull tror vi är att man genom öppenheten på ett bra sätt kan diskutera ett uppkommet problem som något annat tidningsföretag redan har upplevt samt hur de tycker att nya styrverktyg fungerar för de organisationer som redan har valt att implementera dem. Eftersom benchmarking är utbrett inom tidningsbranschen kan det verka märkligt att Skånska dagbladet inte använder sig av det, men de verkar nöjda med sin nuvarande situation och känner inget behov av att jämföra sig med andra.

Vi vill även påpeka att ett införande av modernare styrverktyg inte enbart ger positiva effekter. Priset för en omstrukturering kan bli högt i stora och komplexa företag som till exempel Sydsvenskan. Vi tror därför att budgeten även i framtiden kommer att vara deras viktigaste styrverktyg. Detta tror vi även gäller för Skånska dagbladet som trots den något mindre organisationen var negativt inställd till att införa modernare styrverktyg. Företagen bör dock vara uppmärksamma på den nya konkurrenssituationen som är på väg att uppkomma och därför inte vara fastlåsta vid sina gamla styrverktyg utan vara flexibla om behov av förändringar skulle uppkomma, för att kunna fortsätta att attrahera befintliga och nya kunder.

På samtliga företag ger ägarna relativt fria tyglar åt ledningen att själv välja vilka styrverktyg som skall användas för den interna styrningen. Bonnier har dock krav på Sydsvenskan och Skånemedia att de skall använda sig av budget för rapportering. Vad gäller denna rapportering verkar den vara något mer centralstyrd på Sydsvenskan än på Skånemedia, vilket vi tror kan bero på att Skånemedia för närvarande visar ett bättre resultat än Sydsvenskan. På HD och Skånska dagbladet är den centrala inblandningen mindre och här råder en större lokal prägel. Vi misstänker dock att om det skulle börja gå sämre för dem kommer ägarna ha mer att säga till om och de kommer troligen att bli mer centralt styrda.

Att konstatera varför det trots allt förhåller sig som det gör i valet av styrverktyg är svårt. Samtliga av våra fallföretag är mer eller mindre framgångsrika och vi kan därmed inte direkt koppla deras framgång till deras val av styrverktyg. En annan intressant aspekt är att tidningsbranschen generellt är en relativt stabil bransch, men trots detta har både HD och Skånemedia delvis förändrat sin styrning de senaste åren genom att båda infört ett BSC. Detta val tror vi, som tidigare sagts, hänger samman med att de inte är rädda för att prova nya idéer och metoder för hur deras respektive verksamheter skall styras. Båda företagen visar dessutom upp goda resultat vilket bekräftar att deras nytänkande ger positiva effekter.

Trots att skillnader i val av styrverktyg har uppmärksamrats, visar ändå vår undersökning att ekonomistyrningen i dagstidningsföretagen ser relativt lika ut och att samtliga av våra fallföretag har anammat vikten av kvalitet, personal och icke-finansiella nyckeltal som den akademiska litteraturen förespråkar för att lyckas med ekonomistyrningen i ett tjänsteföretag.

7.1.1 Generaliserbarhet

I vår uppsats har vi studerat fyra skånska tidningsföretag och därmed i stort sett täckt in hela den skånska dagstidningsmarknaden. Frågan är då i vilken grad våra resultat går att generalisera?

Vi har som sagt studerat dagstidningsföretagen för en hel region och anser därmed att vi fått en allmän och bra bild av hur dagstidningsföretagens ekonomistyrning fungerar. Vidare är det så att Bonnier äger en rad andra tidningar utanför Skåne-regionen såsom Dagens Nyheter. Detta menar vi skulle tyda på att liknande ekonomistyrning förekommer även i andra tidningsföretag i Sverige. Även det faktum att det råder en stor öppenhet mellan olika tidningsföretag i form av benchmarking, VD-möten etc. talar för att man inte har några direkta hemligheter på dessa områden utan snarare gärna delar med sig av sina respektive erfarenheter som man har från sin verksamhet. Att marknaden är relativt stabil med endast små förändringar bidrar också till att ekonomistyrningen bör vara relativt enhetlig över tiden, även om vi sett vissa avvikelser på detta i vår studie.

Vad är det då vi kan generalisera? Vi har konstaterat att det i våra fallföretag inte finns någon enhetlig ekonomistyrningsmodell men att ekonomistyrningens olika delar till väldigt stor del är lika. Skillnaden ligger främst i vilka styrverktyg de olika företagen valt att använda sig av. Därmed drar vi slutsatsen att det är även denna del av ekonomistyrningen som skiljer andra tidningar i Sverige åt och att andra delar som exempelvis lednings- & styrfilosofi och organisationsstruktur är relativt lika.

Som utgångspunkt i vårt val av teori och vidare i vår modell har vi haft olika teorier som behandlar ekonomistyrning i tjänsteföretag. Där framhävs vikten av att kunskapen och kompetensen hos personalen är av väldigt stor betydelse och det därmed är viktigt att företaget satsar mycket på sin personal.¹⁹⁸ Tittar vi på våra tidningsföretag kan vi se en klar och tydlig koppling här till den akademiska litteraturen då, som vi nämnt tidigare, samtliga genomför enkätundersökningar bland personalen samt att varje anställd har kontinuerliga utvecklingssamtal. Våra fallföretag subventionerar även på olika sätt personal- och friskvård. Vidare nämns det även i den akademiska litteraturen att företag inte bara skall fokusera på faktorer som kan uttryckas i pengar, som exempelvis olika finansiella nyckeltal utan att de även skall fokusera på kundens kvalitetsuppfattning.¹⁹⁹ Det nämns även begrepp som yttre och inre kvalitet, där yttre kvalitet handlar om att vara lyhörd för vad kunden vill ha medan inre kvalitet innefattar hur företaget skall engagera sina medarbetare.²⁰⁰ Vad beträffar fokus på kundens kvalitetsuppfattning samt yttre effektivitet kan vi även här se att samtliga av våra fallföretag beaktar dessa aspekter då de kontinuerligt skickar ut undersökningar till sina kunder, såväl läsare som annonsörer, för att ständigt förbättra sin tidning utifrån vad kunderna önskar. Även den inre kvaliteten beaktas i väldigt hög grad då det, som tidigare beskrivits, satsas mycket på de anställda i form av en bra arbetsmiljö och det ges goda möjligheter till personlig utveckling.

Därmed kan vi konstatera att tidningsföretag lägger stort fokus på de två viktigaste delarna i ett tjänsteföretags ekonomistyrning, nämligen personal och kvalitet. Dock använder företagen dessa delar på olika sätt. Vi anser att personal- och kvalitetsaspekten är tydligast hos HD och Skånemedia då de använder sig av ett BSC där dessa båda aspekter finns med. Även våra två andra fallföretag, kan vi konstatera, tar personal och kvalitet i beaktande i sin ekonomistyrning främst i form av de olika icke-finansiella nyckeltal de använder sig av, i likhet med HD och Skånemedia. Med andra ord har samtliga av våra fallföretag en

¹⁹⁸ Anell, Elisabet & Bruszt, Gabor, *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i ett serviceföretag* (1986), s. 41.

¹⁹⁹ Olsen, Morten J. S. (red.), *Att utveckla och styra tjänsteverksamhet* (1993), s. 139.

²⁰⁰ Anell, Elisabet & Bruszt, Gabor, *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i ett serviceföretag* (1986), s. 40.

ekonomistyrning som i mångt och mycket liknar den för tjänsteföretag som den akademiska litteraturen presenterar.

Vad beträffar företagens val av styrverktyg blev vi till en början något förvånade över att budgeten har en så pass framträdande roll då det idag finns en rad andra styrverktyg som företagen kan använda sig av samtidigt som förespråkare för budgetlös styrning gör sig hörda. Budgeten är även i den moderna verksamhetsstyrningen viktig, även om den inte har en lika central roll där som den uppenbarligen har i de flesta av våra fallföretag. HD är det enda företaget där budgeten har fått en något mindre betydande roll. Å andra sidan blev vi delvis överraskade av att vissa av våra fallföretag anammat ett BSC, men detta är samtidigt intressant då detta styrverktyg inte används av samtliga företag. HD är det företag som vi anser har ett mest utvecklat BSC samtidigt som de lägger minst vikt vid sin budget. Hur det förhåller sig med valet av styrverktyg i andra svenska tidningsföretag är svårt att säga då vi i vårt urval kan se på klara skillnader i valet men samtidigt på likheter. Därmed tror vi att valet av styrverktyg även varierar i andra tidningsföretag och valet styrs av vilket eller vilka verktyg man anser vara bäst lämpade för att styra den aktuella verksamheten.

7.2. Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har olika intressanta frågor dykt upp som vi med vårt syfte inte haft för avsikt att besvara men som vi anser kan vara intressanta att studera i framtida studier. Då vi i vår studie konstaterat att det bland våra fallföretag inte finns en enhetlig uppsättning av styrverktyg som samtliga använder sig av tycker vi det därmed skulle vara intressant om studien genomfördes på ytterligare ett antal dagstidningsföretag. Detta för att se om dessa företag bekräftar resultatet av vår studie eller om det förhåller sig på annat vis avseende likheter och skillnader i valet av styrverktyg.

En annan aspekt som vi anser av intresse att studera är hur den nya ledningen (VD, vice VD och chefredaktör) kommer att påverka Sydsvenskan och i synnerhet vilka konsekvenser deras ledarskap kommer få för utformningen av företagets ekonomistyrning. På samma sätt är det också intressant att då studera vilka effekterna blir i Skånemedia då ovan nämnda personer kommer härifrån.

Vidare tycker vi också det är intressant att följa upp denna studie i sin helhet genom att studera samma fallföretag igen om fem eller tio år för att se om det skett några förändringar i företagets ekonomistyrning och analysera och jämföra dessa förändringar med denna studie för att se på eventuella skillnader och likheter.

Källförteckning

Publicerade källor

- Anell, Elisabet & Bruszt Gabor (1986) *Det kapitallösa företaget*, SAF, Stockholm.
- Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003) *Management Control Systems*. Eleventh Edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, Robert N., Dearden, John & Bedford, Norton M (1989) *Management Control Systems*. Sjätte upplagan, Irwin, Homewood, Illinois.
- Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori –policy och –praxis*. Liber ekonomi, Malmö.
- Arwidi, Olof & Samuelson, Lars A (1991) *Budgetering i Industrieföretagets styrsystem*, Svenska Mekanförbundet, Stockholm.
- Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullén, Håkan (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. Andra upplagan, Liber Ekonomi, Malmö.
- Bakka Jørgen F, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (1993) *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Andra upplagan, Liber-Hermods.
- Bergstrand, Jan (2003) *Ekonomisk styrning*. Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Bergstrand, Jan & Olve Nils-Göran (2003) *Styr bättre med budget*. Fjärde upplagan, Liber Ekonomi, Malmö.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Åttonde upplagan, Studentlitteratur.
- Christensen, Larry B (1997) *Experimental methodology*. Seventh Edition. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Davis, Stanley S. & Lawrence, Paul R. (1977) *Matrix*. Addison-Wesley.
- Gustavsson, Bengt-Ove, Kullén, Håkan & Larsson, Patrik (1997) *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning*. Liber Ekonomi.
- Issal, Raimo (1984) *Överleva med bidrag*. Växjö högskola, Växjö.
- Johansson, Christer (1998/1999) ”Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling?” *Økonomistyrning & Informatik*, 14 årgång, nr 5, 381-405.

- Johansson Lindfors, Maj-Britt (1993) *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Studentlitteratur, Lund
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, vol. 70, 1992, s. 71-80.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1999) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1999) *The Balanced Scorecard – från strategi till handling*. ISL Förlag.
- Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning –Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund.
- Norling, Per, Edvardsson, Bo & Gummesson Evert (1992) *Tjänstutveckling och tjänstekonstruktion*, Centrum för tjänsteforskning, Karlstad.
- Norling, Per (1994) *Kvalitetsmätning, processkartläggning och processutformning i tjänsteföretag*. Centrum för tjänsteforskning, Karlstad.
- Olsen, Morten J. S. (1993), *Att utveckla och styra tjänsteverksamhet*, Centrum för tjänsteforskning, Karlstad.
- Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Pitkänen, Sakari (2005) Metro – de ungas val världen över. *Metro*, 14/2.
- Robson, Colin (2000) *Real world research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter (1992): *Sociologisk metodik*. Almqvist & Wiksell Förlag AB, Falköping.
- Samuelson, Lars A. (1999) *Controllerhandboken*. Sjätte upplagan Industrilitteratur AB, Stockholm.
- Samuelson, Lars A. (2004) *Controllerhandboken*. Åttonde upplagan, Industrilitteratur AB, Stockholm.
- Sigfridsson, Jan (1993) *Strategisk ekonomistyrning i tidningsföretag*, Stockholms universitet, Stockholm.
- Sigfridsson, Jan (2004) *In search of excellence - Benchmarking as a tool in Management Accounting*. Studien presenterad på Annual Congress of European Accounting Association, 1-3 april, Prag, Tjeckien.

Solvang, Bengt Krohn & Holme, Idar Magne (1991) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Sveningsson, Stefan (1999) *Strategisk förändring, makt och kunskap – Om disciplinering och motstånd I tidningsföretag*, Lund university press, Lund.

Thomasson, Jan et al. (2000) *Den nya affärsredovisningen*, tolfte upplagan, Liber ekonomi, Malmö.

Wallander, Jan (1999) "Budgeting – an unnecessary evil", *Scandinavian Journal of Management*, Volym 15, sid 405-421.

Yin, R.K (2003) *Case study research: Design and methods*. Third Edition, Thousand Oaks: Sage.

Företagsinterna källor

Helsingborgs dagblad – HD-handboken

Information om Skånemedia

Muntliga källor

Andersson, Carin, Personalchef Helsingborgs dagblad. Besöksintervju 041126

Harlegård, Annika, Ekonomichef redaktion Sydsvenskan. Besöksintervju 041129

Larsson, Johan, Administrativ direktör Skånemedia. Besöksintervju 041208

Ovenberger, André, Controller Skånska dagbladet. Besöksintervju 041206

Persson, Jan, Ekonomichef Helsingborgs dagblad. Besöksintervju 041126

Radermacher, Joakim, Marknadschef Helsingborgs dagblad. Besöksintervju 041126

Svensson, Bert, Ekonomidirektör Sydsvenskan. Besöksintervju 041126

Elektroniska källor

Trojka tar över ledningen på Sydsvenskan, Bengt Arvidsson, 041201,
<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?article=10102081>

Bilaga 1. Frågeformulär

Övergripande frågor

1. Berätta lite om ert företag?
 - Storlek
 - Antal anställda
 - Upplaga
 - etc.
2. Vilken typ av företag anser själva att ni är?
 - Kunskaps-
 - Tjänste-
 - Tillverkande/producerande-
3. Vilka ser ni som era konkurrenter?
 - Annonsmässigt och läsarmässigt?
 - Konkurrerar ni med er själv på grund av Internet?
4. Vilken är er målgrupp?
 - Varför denna/dessa?
5. Vad gör ni för att behålla resp. attrahera nya kunder?
6. Hur stor andel har ni av marknaden?
7. Vision och affärsidé?
 - Hur jobbar ni för att förverkliga dessa?
 - Är den uppsatt centralt eller lokalt?
 - Vad har ni för möjlighet att påverka den?
 - Hur mäter ni hur väl vision/affärsidé uppnås?
8. Vilken är er övergripande strategi för att uppnå mål, vision och affärsidé?

Organisation & ekonomistyrning

9. Hur är organisationen uppbyggd?
 - bestäms styrningen på central (koncern) eller lokal (tidningen) nivå?
 - vilka möjligheter har ni att påverka styrningen?
 - hur förmedlas styrningen till de olika avdelningarna på lokal nivå?
 - vilka möjligheter har avdelningarna att påverka styrningen?
 - vilken typ av ansvarsheter finns i organisationen?
10. Berätta om er budgetprocess?
 - syfte
 - process
 - budgeten som produkt

11. Finansiella och icke-finansiella nyckeltal?
 - Vilken typ av nyckeltal använder ni er av?
 - Varför det?
12. Fokuserar ni på aktieägarvärde?
 - Varför ja/nej?
13. Använder ni er av benchmarking?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?
14. Balanced Scorecard – använder ni er av det?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Ev. kritiska framgångsfaktorer?
 - Om nej, varför inte?
15. Vilket är det viktigaste styrverktyget för er?
 - Varför är det just detta?

Framgång & kvalitet

16. Hur mäter ni framgång i verksamhetsstyrningen?
 - -Upplaga?
 - -Annonsintäkter?
 - -Absoluta mått?
 - -Relativt mått jämfört med konkurrenterna?
17. Hur mäter ni kvalitet?
 - Bra artiklar
 - Bra annonser
 - Nöjd personal
 - Nöjda kunder (läsare/annonsörer)
18. Har ni alltid mätt kvalitet på samma sätt?
 - Samma variabler
19. Har kvalitén någon betydelse för utformning av organisation & ekonomistyrning?
 - organisationsform
 - budgetering
 - andra styrinstrument

Personal

20. Personal
 - Hur mäter ni personalens prestationer?
 - Hur motiverar ni personalen?
 - Vilken personalomsättning har ni?