

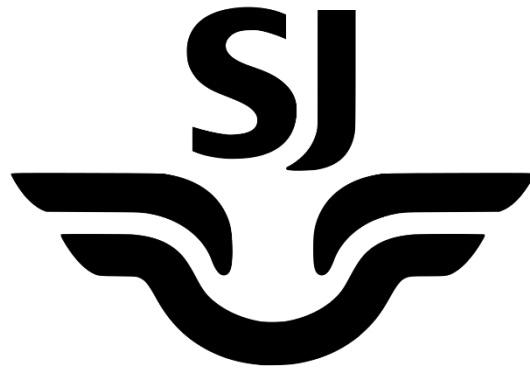


LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i Redovisning på kandidatnivå, 15hp



På rätt spår?

– En fallstudie om hur strategin i det statliga bolaget SJ AB anpassats för att möta de förändringar som uppstått till följd av avregleringar på den svenska tågmarknaden.

Författare: Holmqvist Victor 900429-5839
Pennsäter Viktor 880722-4152
Stenfell Johan 870303-3996

Handledare: Mikael Hellström

Datum: 2014-06-02

Förord

Den här kandidatuppsatsen i företagsekonomi har färdigställs under vårterminen 2014 vid Ekonomihögskolan på Lunds Universitet. Detta har skett inom ramen för kandidatkursen FEKH69 med inriktning mot ekonomistyrning. Vi vill passa på att tacka vår handledare Mikael Hellström för god vägledning och ett ständigt ifrågasättande, detta har starkt bidragit till uppsatsens slutprodukt. Vi vill samtidigt rikta ett stort tack till SJ AB samt de intervjupersoner som avsatt tid för att svara på frågor och hjälpt till med klargöranden kring omständigheter som varit oklara.

Arbetet med uppsatsen har varit intensivt och stundtals påfrestande i flera avseenden. Uppsatsområdet har varit spännande och givande, men har samtidigt visat att ett arbete som detta inte alltid går rakt fram utan stopp och svängar. Precis som när de första stambanorna för tåg i Sverige började trafikeras år 1856, och senare byggdes ut med sidospår för att nå fler orter, har detta uppsatsarbete i synnerhet bidragit till att inse vikten av att vidga vyerna och inte fastna i spår utan någon tydlig slutdestination.

Tack till samtliga som bidragit till att denna slutprodukt av 15 högskolepoäng i redovisning kunnat slutföras!

Lund den 2 juni, 2014

Victor Holmqvist

Viktor Pennsäter

Johan Stenfell

Sammanfattning

Titel:	På rätt spår? - En fallstudie om hur strategin i det statliga bolaget SJ AB anpassats för att möta de förändringar som uppstått till följd av avregleringar på den svenska tågmarknaden.
Seminariedatum:	2014-06-05
Kurs:	FEKH69 Examensarbete i redovisning på kandidatnivå
Författare:	Victor Holmqvist, Viktor Pennsäter och Johan Stenfell
Handledare:	Mikael Hellström
Nyckelord:	Strategi, Avreglering, Balanserat styrkort, implementering, ekonomistyrning.
Syfte:	Syftet med studien är att analysera och förklara hur händelser knutna till avregleringarna påverkat SJ AB i dess strategiutveckling mellan åren 2001-2014. Vidare har vi med studien avsett att förklara hur bolaget arbetat för att implementera strategierna i verksamheten utifrån ett antal ekonomistyrningsverktyg.
Metod:	Uppsatsen är en fallstudie av kvalitativ karaktär med en induktiv ansats. Denna genomförs genom sammanställning av primär- och sekundärdata som sedan analyseras genom det valda teoretiska ramverket.
Teori:	Teorierna är relaterade till strategiutveckling och strategiuppkomst. Även ekonomistyrningsverktyg och andra forskningsartiklar ligger till grund för det teoretiska ramverket.
Empiri:	Empirin består av en sammanställning av årsredovisningar för det statliga bolaget SJ AB, bolagsstyrningsrapporter, statliga utredningar, intervjuer och andra relevanta dokument. I denna presenteras de förändringar som skett avseende bolagets omvärld, strategier och ekonomistyrning.
Slutsatser:	Resultatet av studien visar att SJ AB i dess strategiutveckling i flera fall avsett att planera och arbeta strategiskt mot en ökad avreglering. Flertalet strategier tycks ha vuxit fram som svar på en avsaknad av tydliga mål för verksamheten. Den svåra situation som präglade bolagets första år tycks ha medfört att strategiarbetet blivit lidande även de efterföljande åren. Likaså visar resultaten av studien att de ekonomistyrningsverktyg som funnits i bolaget inte varit anpassade för att främja en implementering av strategierna i verksamheten. Det framgår dessutom att bolaget började agera först när det sista steget i avregleringarna var genomfört.

Abstract

- Title:** On the right track? - A case study on how the state-owned company SJ AB adapted to meet the changes that occurred as a result of the deregulation of the Swedish rail market.
- Seminar Date:** 2014-06-05
- Course:** FEKH69 Bachelor Thesis in Accounting
- Authors:** Victor Holmqvist, Viktor Pennsäter and Johan Stenfell
- Advisor:** Mikael Hellström
- Keywords:** Strategy, Deregulation, Balanced Scorecard, implementation and Management Control.
- Purpose:** The purpose with this study is to analyze and explain how external events, tied to the deregulations, have affected SJ AB in their strategy development, between the years 2001-2014. We also intend to explain how the company have been implementing their strategies by using management control tools.
- Methodology:** The paper is a case study of a qualitative nature with an inductive approach. This is implemented through compilation of primary- and secondary data which is then analyzed by the chosen theoretical framework.
- Theoretical Perspectives:** The theories used in this study are related to the strategy development and emerge of strategies. Management control systems and other research articles also help construct the foundation of the chosen theoretical framework.
- Empirical Foundation:** The empirical foundation is constructed by an assembly of annual reports from SJ AB, governance reports, reports from governmental investigations and other relevant documents. In this section we also present changes in the operating environment, strategy and management control.
- Conclusions:** The results of the study show that SJ AB in its strategy development, in many cases intended to work strategically with the preparation of the upcoming deregulations. Several strategies appear to have evolved in response to a lack of clear objectives. The difficult situation that characterized the company's early years seem to have led to the strategy suffered even subsequent years. Likewise, the results of the study show that the management control systems in the company did not support the implementation of strategies. It also appears that the company began to act, when the last step in the deregulation was implemented.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problembeskrivning	9
1.3 Problemformulering	11
1.4 Syfte	11
1.5 Avgränsning	12
1.6 Målgrupp	12
1.7 Disposition	12
2. Metod	14
2.1 Val av studieobjekt & Ämne	14
2.2 Val av forskningsmetod	14
2.3 Tillvägagångssätt	15
2.4 Datainsamling	15
2.5 Val av respondenter	17
2.6 Studiens tillförlitlighet samt kritik av metodval	17
2.7 Etiska överväganden	18
3. Teoretiskt ramverk	19
3.1 New Public Management och förändringar i den statliga förvaltningen	19
3.2 Verksamhetens strategiska position	20
3.3 Vad är en strategi?	21
3.4 Förändrade strategier som ett sätt att möta avregleringar	21
3.5 Strategiutveckling	22
3.6 Strategin som en del av verksamheten	24
3.7 Verktyg för implementering av strategier	26
3.8 Interaktiva ekonomistyrssystem	30
3.9 Teoretisk sammanfattning	34
4. Empiri	35
4.1 En historisk tillbakablick över det tidigare Statens Järnvägar	35
4.2 Kritiska händelser kopplat till avregleringen & Strategiska förändringar	36
5. Analys	47
5.1 SJ AB & Bolagiseringen år 2001	47
5.2 De kritiska åren 2002-2003	49
5.3 Ett nytt fokus för verksamheten år 2004-2009	51

5.4 Avregleringar och ökad konkurrens 2010-2012	53
5.5 SJ Idag 2013-2014	54
5.6 Den långsiktiga strategin och det balanserade styrkortet	56
5.7 Budgetens roll	57
6. Slutsatser	58
6.1 Strategiutveckling	58
6.2 Strategiimplementering	59
6.3 Förslag på vidare forskning	61
7. Referenslista	62
7.1 Tryckta Publikationer	62
7.2 Elektroniska källor	63
7.3 Förteckning av respondenter	64
8. Bilagor	65
8.1 Sammanställning av intervjufrågor	65

1. Inledning

SJ AB (tidigare Statens Järnvägar) har mött stora förändringar på den svenska tågmarknaden de senaste decennierna. Tågtrafiken i Sverige har ställts inför en 22 år lång avregleringsprocess och omfattas sedan år 2010 av en helt avreglerad marknad. Även dess närmaste substitut inom persontrafiken, buss och flyg utgörs idag av helt avreglerade marknader, något som påverkat bolaget och förutsättningarna att bedriva verksamhet inom persontrafiken. SJ AB står sedan bolagiseringen år 2001 inför en ny situation, bland annat till följd av att bolaget mött förändrade krav från dess ägare, den svenska staten. De händelser som följt avregleringarna har påverkat bolaget och medfört förändringar av strategierna i bolaget. De mest centrala händelserna med koppling till avregleringarna kommer i denna studie att beskrivas för att sedan utgöra en del av analysen om hur SJ AB anpassat strategierna för att möta händelser kopplat till avregleringarna och den ökade konkurrens som detta antas medföra.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Statligt ägande och inflytande

Den svenska staten är en stor företagsägare i Sverige. År 2014 består den statliga bolagsportföljen av 54 hel- och delägda bolag. Den senast publicerade verksamhetsberättelsen för bolag med statligt ägande från år 2012 visar en omsättning på 401 miljarder kronor (Regeringskansliet, 2012).

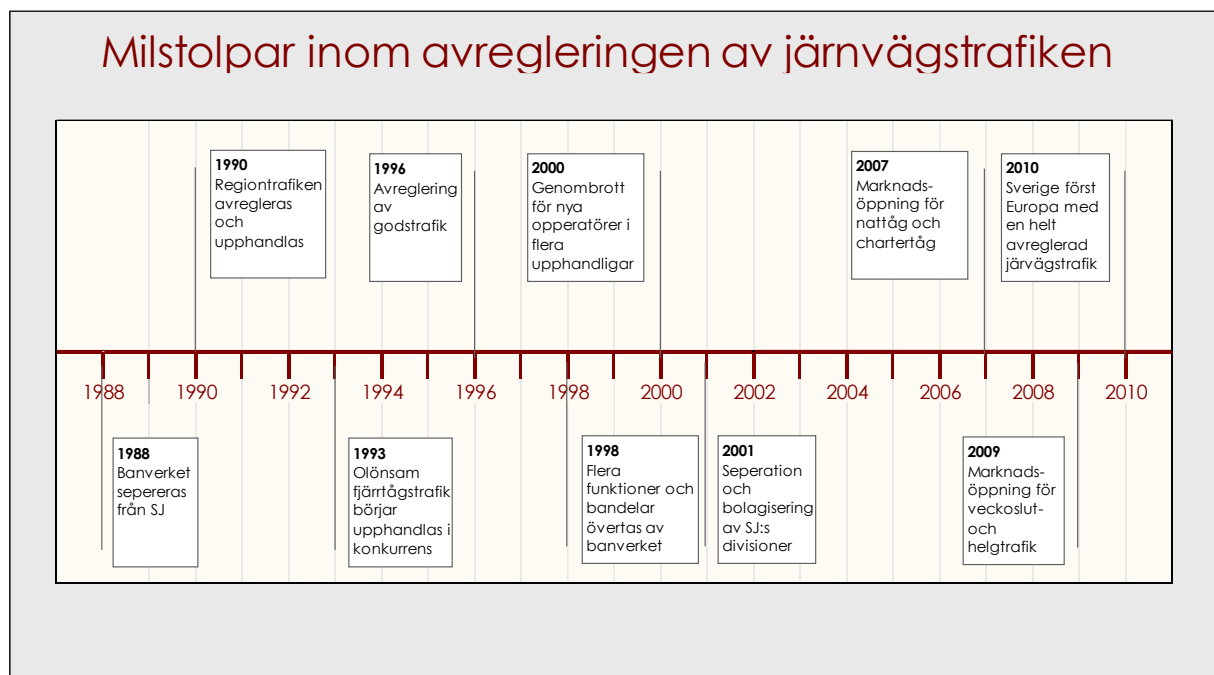
Detta har inte alltid varit fallet. Historiskt sett har Sverige haft en stor tilltro till statliga myndigheter som ett sätt att lösa diverse samhällsproblem, så som exempelvis frågor om elförsörjning och infrastruktur. Flertalet marknader har därför utgjorts av så kallade skyddade marknader (Van der Marwe, 1987), vilket innebär att en ensam statlig aktör sörjer för att tillhandahålla utbudet av en produkt eller tjänst på en bestämd marknad. Det ansågs länge i Sverige vara möjligt att styra, planera och kontrollera denna typ av statliga verksamheter utan några större svårigheter (Pedersen & Lægheid, 1999). Flertalet faktorer däribland ökade krav på staten från samhället och en förändrad syn på statlig förvaltning (Almqvist, 2006; Hood, 1991), medförde att det inom den offentliga sektorn ställdes krav på att bli mer effektiv och kostnadsmedveten. Det föranledde att staten beslutade att avreglera flertalet av de tidigare skyddade marknaderna. Detta då konkurrens enligt marknadsteorin anses driva marknaden mot högre effektivitet och produktivitet (Fregert & Jonung, 2010). Flertalet marknader öppnades därmed upp för konkurrens.

Ett sätt för staten att hantera den förändrade situation som avregleringarna medförde, var att i ett första steg separera myndigheter och affärsverksamheter. I detta ingick att flertalet statliga myndigheter istället omvandlades till statligt ägda aktiebolag, genom så kallade bolagiseringar. Alternativet att driva dessa i bolagsform ansågs tidigare enbart vara en lösning i särskilda fall, något som begränsade möjligheten att bemöta flertalet viktiga organisatoriska aspekter (Pedersen & Lægheid, 1999).

De statliga bolagen delas in i två grupper, dels majoriteten av de statliga företagen vilka verkar under marknadsmässiga villkor och krav samt de statliga bolag som primärt arbetar utifrån uppdraget att infria särskilda samhällsintressen. SJ AB drivs sedan det bolagiserats år 2001 utifrån de förstnämnda kriterierna (SJ ABs årsredovisning, 2008 & 2010).

Det politiska inflytandet har varierat under den aktuella tidsperioden. Sedan 1980-talet och framåt har privatiseringar, bolagiseringar och avregleringar skett oberoende av borgerlig eller socialdemokratisk regering (Munkhammar, 2009).

1.1.2 Avreglering av järnvägstrafiken och efterföljande marknadsutveckling



Som ett led i att uppnå en mer effektiv järnväg, inleddes en avregleringsprocess av den svenska järnvägstrafiken år 1988. Den förväntan som fanns av ett ökat antal nya aktörer på marknaden kom emellertid att utebli under processens första skede. Höga inträdesbarriärer beskrivs vara den främsta orsaken till detta. Något som härledes till hur tågbranschen utgörs av kapitalkrävande verksamheter med stora investeringsbehov samt klara skalfördelar för redan etablerade bolag (SOU 2013:83).

Nyetablering på tågmarknaden kom istället att ta fart runt millenniumskiftet då nya aktörer sökte sig till den svenska tågmarknaden. Antalet tågoperatörer inom persontrafik kom att öka med mer än tre gånger mellan åren 2000-2013. Detta till följd av ytterligare avregleringar och en ökad efterfrågan på tågresor. Dåvarande Statens Järnvägar hade vid slutet av 1990-talet en marknadsandel på över 95 procent av persontrafiken. Ett trendskifte skedde år 2000 då Statens Järnvägar förlorade flera stora upphandlingar till förmån för privata tågoperatörer och marknadsandelen sjönk till följd av detta till ca 75 procent (SOU 2013:83). Det beskrivs hur den ökade konkurrensen medförde en ökad press på Statens Järnvägar. Kritiska röster väcktes inom staten såväl som inom Statens Järnvägar över hur verksamheten bedrevs vid tillfället. Med den nuvarande formen ansågs det inte var möjligt att konkurrera på lika villkor som övriga

aktörer. Detta låg till grund för det snabba beslut som fattades år 2000 om en bolagisering av det tidigare affärsverket Statens Järnvägar, vilket kom att ske redan året därpå (RiR 2005:11).

Åren efter bolagiseringen ökade antalet verksamma tågoperatörer inom persontrafiken. Flera av de nya aktörerna var dessutom utländska statligt understödda företag (SOU 2013:83). SJ AB lyckas likväl återta flera tidigare förlorade upphandlingar fram till 2007 och ökade återigen sina marknadsandelar. Från år 2007 fram tills 2014 har bolaget för varje år tappat mark och har idag en andel på knappt 70 procent av persontrafiken inom tåg.

Även avregleringar av andra marknader för persontrafik kan anses ha haft en betydande inverkan på SJ AB och tågtrafiken i Sverige. Redan den 1 juli 1992 skedde en marknadsöppning för inrikesflyg, vilket medförde etablering av nya aktörer och att bolagen tilläts fri prissättning (Bergman, 1996). Flygresandet är ett substitut till tåget och påverkar således tågmarknaden för persontrafik och är något som SJ AB behövt möta och konkurrera med. Avregleringen av bussmarknaden är ytterligare en kritisk händelse för SJ AB som bolag. Denna har likt tågmarknaden skett stegvis sedan 1980-talet, för att sedan år 2012 utgöras av en helt avreglerad marknad. Avregleringen av persontrafiken med buss har medfört att tillgängligheten och därmed bussresandet ökat som färdmedel för persontrafik i Sverige (Alexandersson, 2011).

SJ beskriver i årsredovisningen för 2013 hur de nu återigen mobiliserar resurser för att förbereda verksamheten för att möta de utmaningar som bolaget står inför, till följd av de nya marknadsvillkor som avregleringarna medfört. År 2010 skedde den sista etappen i avregleringsprocessen, då flera snabbtågssträckor som varit bolagets mest lönsamma kom att avregleras. Järnvägsmarknaden blev således en helt fri marknad, vilket präglas av en total konkurrensutsättning. Bolaget pekar i synnerhet på den framtida ökade konkurrensen som detta väntas medföra. I en vision för bolaget presenteras ytterligare tillväxt samt vilka utmaningar bolaget står inför i en marknad med nya förutsättningar och möjligheter.

”Vi rustar nu för framtiden och för att möta konkurrensen. Avregleringarna tvingar oss och övriga befintliga aktörer att bli snabbare, smartare och effektivare. Vi kommer att öka vår attraktionskraft gentemot konkurrerande aktörers erbjudande, för att SJ ska fortsätta att vara kundens förstahandsval och den ledande operatören på marknaden. På lång sikt finns dessutom möjligheter för koncernen att växa, till exempel genom internationell expansion med trafikering i och mot Europa. SJ står inför stora förändringar på en marknad med nya möjligheter. Vi har en plan, en uppsättning kraftfulla verktyg och genomarbetade mål med oss in i framtiden” (SJ ABs Årsredovisning, 2013).

1.2 Problembeskrivning

Avregleringarna har medfört förändringar på den svenska tågmarknaden. Runt år 2000 hade konkurrensen börjat märkas och Statens Järnvägar tappar marknadsandelar till förmån för andra aktörer. Avregleringarna ansågs ha lett till förändringar i förutsättningarna för att bedriva verksamheten. Svaret på detta blev att bolagisera det tidigare affärsverket, i syfte att nå en ökad effektivitet och förvaltning. Något som kom att leda till konsekvenser för hur bolaget SJ AB skulle bedrivas. Almqvist (2006) beskriver bland annat hur statens roll som ägare har förskjutits från att innefatta kontroll över processer till att istället bestå av ”efterkontroll”. Det har kommit att ske ett tydligt skifte i fokus, mot mål- och resultatstyrning och bort från processtyrning (Lægroid & Pedersen, 1999). Detta innebär ett ökat krav på autonomi för de

statliga bolagen. SJ AB behöver utifrån de mål och krav som sätts upp, anpassa det strategiska arbetet för att möjliggöra en långsiktig måluppfyllelse enligt ägardirektiven. Hood (1991) beskriver hur en central del i den nya statliga ägarförvaltningen handlar om hur ledningen i statliga bolag ges mandat att styra verksamheten utifrån de förutsättningar som anses bäst för att nå målen.

SJ AB behöver välanpassade strategier och arbetsmetoder för att säkerställa dess långsiktiga överlevnad, samt möjligheten att infria intressenternas förväntningar (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Detta är något som enligt Chaston (2011) blivit allt viktigare även för offentliga bolag som verkar på avreglerade marknader. Med ett ökat självstyre och en förskjutning av statens fokus från kontroll över processer till mål- och resultat, följer höga ägarkrav som resulterar i besparingskrav och strama anslag. SJ AB möter sedan bolagiseringen likvärdiga krav som privata bolag och väntas leverera en marknadsmässig avkastning (Regeringskansliet, 2013). Bolagiseringen kan av denna anledning anses ha medfört förändringar för bolaget. Till följd av att ett ombildande skedde, från affärsverk till aktiebolag har det krävts en översyn av organisationen samt förändringar av det strategiska arbetet. Detta för att bolaget skall lyckas infria de nya ägarkraven samtidigt som bolaget möter en allt mer turbulent omvärld. Det kan ses som en startpunkt för de strategiska förändringar som sedan antas följa i takt med avregleringarna.

Avregleringarna ger upphov till osäkerheter i bolagets omvärld och bidrar till att skapa en ovisshet om den konkurrenssituation som kan komma att uppstå. Av denna anledning behöver ledningen för offentliga bolag enligt Chaston (2011) skapa en realistisk syn på de risker som är förknippade med verksamhetsutövandet och de förändringar som de behöver förhålla sig till.

För att möta den konkurrenssituation som uppstått och som kan komma att uppstå i framtiden till följd av en helt avreglerad tågmarknad, behöver SJ AB identifiera hur händelser i omvärlden, företagets resurser, förväntan och påverkan från intressenterna samt staten som ägare inverkar på utformningen av strategierna i bolaget (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). De behöver dessutom utifrån denna insikt utforma metoder som fungerar för att möta en föränderlig omvärld, i detta fall, den konkurrenssituation som normalt följer med en avreglering (Heracleous, 2003).

Avregleringarna av tågmarknaden, buss- och flygtrafiken tillsammans med flertalet andra kritiska händelser i bolagets omvärld, vilka kan kopplas till effekter av avregleringarna, har påverkat bolagets verksamhetsutövande sedan bolagiseringen. En av de mest centrala delarna för bolaget i att möta en avreglerad marknad, handlar om att utveckla lämpliga strategier med hänsyn till den osäkerhet som detta föranleder (Van De Marwe, 1987).

Hur utvecklingen av strategier tar form är inte alltid självklart, Mintzberg (1978) beskriver hur det förutom medvetet framtagna strategier även förekommer mer eller mindre framväxta strategier. De kommer som ett resultat av beslut som fattas om hur bolaget skall agera för att möta diverse händelser då de uppstår. Det beskrivs dessutom i samband med detta hur avsedda strategier inte alltid är de som sedan förverkligas. Förändringar av strategierna för SJ AB, syftar till att återstabilisera situationen efter den turbulens som nyetablering av

konkurrenter och förändrade marknadsförutsättningar ger upphov till. En ytterligare central del blir att etablera fungerande metoder för att arbeta mot en framtida önskvärd position för bolaget.

Bolaget behöver identifiera händelser i omgivningen, och bedöma den risk som är förknippad med dem samt hur händelserna förväntas inverka på bolaget. Ledningen i SJ AB behöver därefter ha tillgång till lämpliga verktyg för att möjliggöra en utveckling av välanpassade strategier.

Strategikongruens kännetecknar bolag med framgångsrika strategiarbeten. Det belyser vikten av att ledningen inom SJ AB lyckas förmedla ut strategierna i verksamhetens samtliga delar på ett sätt som leder till ett enhetligt agerande (Chaston, 2011). Ekonomistyrningen i bolaget har en särskilt viktig del i att säkerställa att det finns en samstämmighet i den uppkomna strategin inom verksamheten, från strategisk- till taktisk och operativ nivå.

Nilsson, Olve & Parment (2011) beskriver en modell för hur detta kan gå till. På den övergripande strategiska nivån framkommer strategin som ett svar på de mål som sätts upp för verksamheten. En övergripande strategi utvecklas utifrån de aktuella förutsättningarna. Denna strategi integreras sedan på den taktiska nivån med hjälp av lämpliga ekonomistyrningsverktyg. Detta resulterar i ett antal strategiska åtgärder och utvecklandet av en form av handlingsplaner som bolaget sätter in för att möta de utmaningar som finns på vägen mot målluppfyllelse. De strategiska åtgärderna omsätts sedan utifrån handlingsplanerna genom konkreta åtgärder på den operativa nivån. En ytterst viktig del i implementeringen handlar om hur detta skall säkerställas, något som normalt antas ske genom användandet av utifrån strategin tillämpningsbara ekonomistyrningsverktyg.

De verktyg som används får således funktionen av att dels verka för att integrera strategierna i verksamheten och dels för att säkerställa att arbetet mot målluppfyllelsen sker utifrån strategin. De ekonomistyrningsverktyg som används i verksamheten, blir därför avgörande för förmågan att nå strategikongruens och goda resultat.

Utifrån den ovanstående problembeskrivningen, om hur SJ AB behöver utveckla relevanta strategier för att möta de förändringar som uppstått, samt hur bolaget kan gå tillväga för att integrera strategin i verksamheten, kan avregleringens effekter analyseras.

1.3 Problemformulering

Vad har händelser kopplat till avregleringarna av tågtrafiken inneburit för strategiutvecklingen i SJ AB och hur har arbetet med implementeringen av strategierna i verksamheten skett?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att analysera och förklara hur händelser knutna till avregleringarna påverkat SJ AB i dess strategiutveckling mellan åren 2001-2014. Vidare har vi med studien avsett att förklara hur bolaget arbetat för att implementera strategierna i verksamheten utifrån ett antal ekonomistyrningsverktyg.

1.5 Avgränsning

Studien avgränsas till att innefatta den del av verksamheten som är förknippad med den nationella kollektiva persontrafiken, SJ ABs huvudsakliga verksamhetsområde.

I vår studie avser vi inte att analysera bolaget och dess omvärld innan bolagiseringen år 2001. Bolagiseringen är ett naturligt avstamp för analysen, då SJ AB bildas och nya förutsättningar för verksamheten med förändrade ägarkrav uppstår. Det anses dessutom vara först runt år 2000 som de verkliga förändringarna av avregleringarna fått effekt och tvingats agera för att bemöta detta. Inom den tidsram som undersökningen omfattar, har flertalet externa händelser inträffat som kan kopplas till de förändrade marknadsvillkoren. Dessa händelser och dess eventuella inverkan på bolaget belyses i studien. Huvudfokus ligger dock på de centrala förändringar som avregleringarna av persontrafiken för tåg gett upphov till, och hur detta inverkat på utformning av strategierna i bolaget.

Tidsperioden som avses beskrivas och analyseras i studien avser åren 2001-2014. Motivet för utgångspunkt år 2001 är bolagiseringen som realiserades samma år. Det blir därmed en naturlig startpunkt för studien då det är SJ AB som studien belyser och inte dess föregångare Statens Järnvägar. Under denna tidsperiod har avregleringar genomförts samtidigt som antalet konkurrerande tågoperatörer mer än tredubblats, något som rimligtvis ytterligare ökat trycket på SJ AB att finna strategier för att möta dessa hot.

Vi kommer inom ramen för den här studien inte att beröra hur eventuella maktskiften eller andra politiska aspekter har påverkat SJ AB i dess arbete, bortsett från att en del av undersökningen består av att analysera styrdokument och riktlinjer som utfärdats under varierande politiska partiers styre.

1.6 Målgrupp

Målgruppen för studien är främst studenter inom det företagsekonomiska området, som intresserar sig för strategi och ekonomistyrning inom statligt ägda bolag. SJ AB är ett exempel på ett sådant företag. Statens roll som ägare och dess inverkan på bolaget kan anses tämligen representativ för hur finansdepartementet valt att arbeta med förvaltning av statligt ägda bolag då dokumenten är av allmän karaktär. Vidare vänder sig uppsatsen till de som intresserar sig för hur händelser i ett bolags omvärld resulterar i en påverkan internt i det berörda bolaget. I detta fall återspeglar en avregleringsprocess.

Den huvudsakliga målgruppen som är ekonomistudenter har medfört att vi i uppsatsen delvis utelämnat förklaringar om grundläggande begrepp och modeller som anses elementära.

1.7 Disposition

Kapitel 1 - I det första kapitlet presenteras uppsatsens innehåll, det ges en bakgrund till ämnet samt en problematisering kring studieområdet. Dessutom återfinns problemformuleringen och syftet med studien. Även avgränsningar samt uppsatsens målgrupp behandlas i detta avsnitt.

Kapitel 2 - Detta kapitel innehåller en beskrivning av hur uppsatsen har framarbetats och en argumentation kring de metodologiska beslut som präglar uppsatsen.

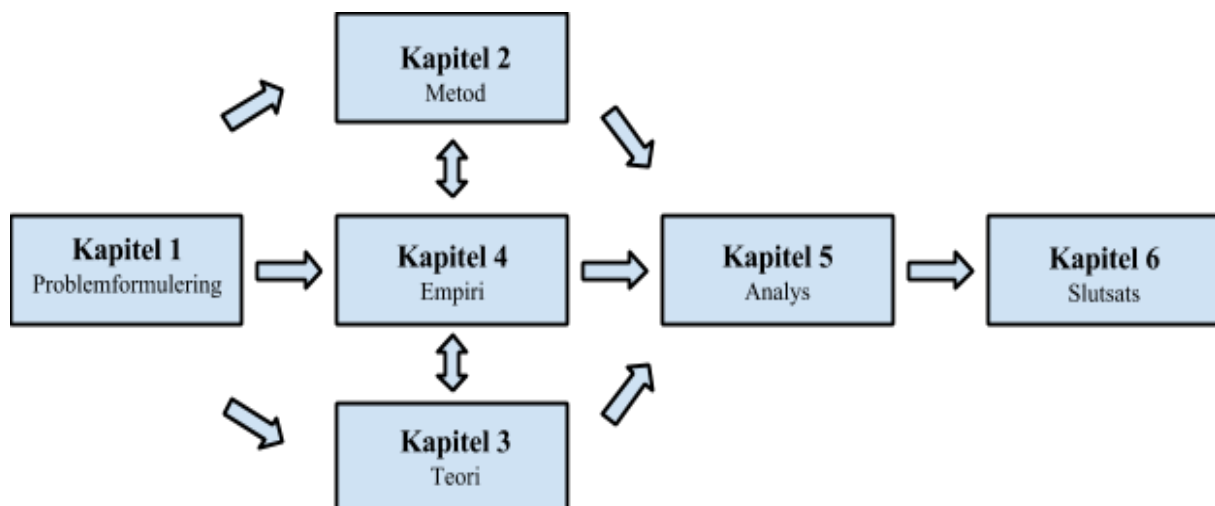
Kapitel 3 - Teorierna som ligger till grund för uppsatsen och som används för analys av datan presenteras i detta avsnitt. En redogörelse av de valda teorierna samt hur dessa är sammankopplade ges för att ge en tydlig bild av de teoretiska utgångspunkterna.

Kapitel 4 - Den sammantagna empirin redovisas i det fjärde kapitlet. Inhämtad informationen kommer att följa en kronologisk ordning av den tidsperiod vi avser att studera. Empirin består av flertalet semistrukturerade intervjuer, årsredovisningar, bolagsstyrnings-rapporter, statliga utredningar och kompletterande dokument.

Kapitel 5 - Analysen innefattar en förklaring av de strategiska förändringar som SJ AB genomgått sedan bolagiseringen 2001 fram till idag, med syftet att koppla ihop omvärldsförändringar med SJ ABs bemötande av dessa genom strategiutvecklingen i bolaget. Detta genomförs med utgångspunkt i det teoretiska ramverket. Här analyseras och förklaras även hur SJ AB arbetat för att implementera strategierna i verksamheten. Avsnittet är strukturerat i kronologisk ordning.

Kapitel 6 - I slutsatsen ges en övergripande diskussion om de strategiska förändringar som har skett i SJ AB och de omständigheter som kan anses ha föranlett dem. Här presenteras även slutsatser kring sådant som omfattar hur implementeringen av strategierna har skett inom tidsramen.

Figur A illustrerar uppsatsens disposition. Problemformuleringen har kommit att avgöra valet av metod, teori och därmed datan som följer för att kunna möta problemformuleringen. De här delarna vävs samman i en analys som sedan leder till slutsatser om strategiutvecklingen i bolaget och implementeringen av strategierna.



Figur som illustrerar uppsatsens disposition. Figur A. Egen bearbetning.

2. Metod

Vid ett genomförande av en vetenskaplig studie behöver flertalet metodologiska avvägningar ske. I detta avsnitt följer därför en redogörelse för beslut som anses ha varit avgörande för den här studien. Detta presenteras i syfte att skapa transparens kring omständigheterna för studien. I denna del beskrivs därför arbetsgången och de val som gjorts, med avsikten att stärka tillförlitligheten.

2.1 Val av studieobjekt & Ämne

De förändringar som skett i SJ ABs omvärld väckte en undran hos uppsatsförfattarna. Som ekonomistudenter intresserade vi oss för hur bolaget strategiskt skulle bemöta förändringar som skett på marknaden till följd av avregleringarna. Kopplingen mellan strategi och inriktningen för våra studier i redovisning, ligger i hur ekonomistyrningsverktygen även kan användas som implementeringsverktyg snarare än i enbart i ett klassiskt ekonomistyrnings-syfte för mätning och utvärdering.

Vi har genom vårt val av inriktning fördjupat oss i dessa styrverktyg, men saknat en mer övergripande bild av verksamhetens styrning. Därför har vi med studien avsett att undersöka hur SJ AB strategiskt bemött de förändrade marknadsvillkoren och hur de använt sig av ekonomistyrningsverktygen som implementeringsverktyg.

Det fanns flera faktorer och omständigheter som gjorde att just SJ AB fångade vårt intresse. Den främsta anledningen till detta, var att bolaget befunnit sig på en marknad där flera avregleringar skett över en lång tid. Vi såg detta som mycket intressant att studera, då vi antog att bolaget har varit tvungna att anpassa verksamheten till den progressivt ökande konkurrensen på marknaden. Bolagiseringen 2001 medförde även nya krav som rimligtvis borde påverkat SJ ABs utveckling av dess strategi. Bolaget var och är fortsatt helägt av staten, vilket antas ha påverkat styrningen av bolaget. Detta är några av anledningarna till varför vi fann SJ AB vara ett intressant studieobjekt.

Avsikten har varit att ingående och detaljerat studera hur betydande händelser i avregleringsprocessen påverkat bolaget och dess utformning av strategierna. Det kan även tänkas finnas särskilda omständigheter som karakteriserar enskilda avregleringar något som i en studie likt denna behöver belysas och analyseras utförligt. Detta motiverar valet att genomföra en fallstudie med fokus på ett enskilt fallföretag, inom en specifik bransch som omfattar en avregleringsprocess på den svenska tågmarknaden.

I den här studien valdes SJ AB ut genom strategin *målstyrda urval* (Bryman, 2008), då det för studiens genomförbarhet var en nödvändighet att undersöka en viss typ av verksamhet som omfattades av de nämnda omständigheterna.

2.2 Val av forskningsmetod

Uppsatsen är en fallstudie av kvalitativ karaktär med en induktiv ansats. Den kvalitativa metoden med en induktiv ansats lämpar sig väl i denna studie, då vi utför en fördjupad analys

av ett enskilt fallföretag och använder oss av en lägre strukturerad form av data (Bryman & Bell, 2008). Det främsta argumentet för detta handlar om hur fokus ligger på att beskriva och analysera data och händelser snarare än att kvantifiera dessa. Detta görs för att uppnå en förståelse för hur en anpassning av styrningen inom bolaget sker till följd av externa händelser kopplat till avregleringar av tågmarknaden (Bryman, 2008).

Bryman (2008) beskriver hur en fallstudie är särskilt lämpad då ett enda fall avses att studeras ingående och detaljerat. Uppsatsen fokuserar således på ett enda fallföretag, där valet grundades på möjligheten att ingående kunna utföra en kartläggning av samtliga väsentliga händelser som påverkat bolaget. Fallstudier innehåller inte sällan longitudinella inslag, vilket behandlar hur någonting har förändrats över tid. Så är även fallet i denna studie.

2.3 Tillvägagångssätt

Den här studien har krävt omfattande genomgång av data, av både primär och sekundär karaktär, då studien inbegriper en period på 13 år. Vi har tillsammans i gruppen studerat och sammanställt den data som ligger till grund för analysen för att säkerställa att tolkningen av materialet har skett på samma sätt under hela arbetet. Vi har valt att tolka och diskutera datan tillsammans, då detta kan bidra till att en liknande förståelse av materialet innehas av varje författare. Problemformuleringen samt inriktningen av uppsatsen har utgjort valet för datan som sammanställts och sökts. Det teoretiska ramverket i studien har noga valts ut för att ge analysen rätt förutsättningar för att besvara problemformuleringen. Analysen har gjorts genom en tolkning av empirin utifrån det valda teoretiska ramverket. Denna analys ligger till grund för de slutsatser som presenteras.

2.4 Datainsamling

Under studiens gång har vi använt oss av såväl primär- som sekundärdata. Till grund för den empiriska delen i studien ligger sekundärdata bestående av diverse dokument. Primärdatan består uteslutande av semistrukturerade intervjuer.

Den teoretiska referensramen utgörs i sin helhet av sekundärdata inhämtat från för ämnet relevant litteratur och forskningsartiklar. I den avslutande analysen vägs teorin samt empirin in och detta kapitel utgörs alltså av både primär – och sekundärdata.

2.4.1 Primärdata

Vår avsikt med intervjuerna har varit att täppa till de luckor i datainsamlingen som de genomförda dokumentstudierna efterlämnar. Vidare syftar intervjuerna till att skapa en djupare förståelse samt att fånga upp aspekter som är svåra att ta till sig genom att enbart studera text och siffror. För att undersöka hur strategin och den efterföljande ekonomistyrningen inom bolaget verkligen förändrats över tid för att möta konsekvenser av avregleringarna, är en metod för att få reda på det genom att fråga anställda i bolaget med insikt i dessa frågor (Bryman & Bell, 2013).

Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer i denna studie. Semistrukturerade intervjuer bidrar enligt Bryman & Bell (2013) till att respondenten kan svara i olika riktningar, utifrån vad personen tycker är viktigt att lyfta fram. Beslutet att använda semistrukturerade intervjuer baserades på att en central del i undersökningen bestått av att undersöka hur bolaget förhållit

sig till de externa händelser som identifierats och hur respondenterna upplevt att dessa. En alltför hög grad av struktur på de frågor som ställdes vid de personliga intervjuerna ansågs mindre lämpade då detta möjligen skulle kunna resultera i att vi inte lyckats fånga upp de händelser som låg utanför det som dokumentstudien resulterat i. Respondenterna tilläts av denna anledning prata fritt om de händelser de ansåg varit viktigt för hur bolaget anpassat strategi för att möta de förändringar som skett.

Yin (2007) nämner att en svag sida med intervjuer är brister på grund av minnesluckor. Då tidsramen för studien sträcker sig över tretton år, togs beslutet att skicka frågorna via e-post till respondenterna innan intervjuerna genomfördes. På detta sätt gavs respondenterna möjlighet att i större utsträckning tänka igenom svaren samt möjlighet att diskutera med berörda parter eller på andra sätt täppa till eventuella minnesluckor. Intervjun med de två respondenterna med bakgrund som "Buisnees Controllers" genomfördes gemensamt. Detta för att de vid eventuellt vaga minnesbilder kring kompletterande frågor under intervjun skulle ha möjlighet att diskutera och hjälpa varandra att minnas. De övriga två intervjuerna genomfördes enskilt då det bara var en av dessa som arbetat i bolaget under hela tidsperioden. Detta kan ha visserligen ha inneburit att de påverkat varandras svar, men utifrån den tidsram som omgav studien kan beslutet om denna typ av genomförande anses ha varit centralt.

Intervjuerna har dessutom spelats in för att ge en säkrare och mer komplett återgivning av den information som framkommit. Största delen av intervjuerna har även transkriberats, men i enlighet med Bryman & Bell (2013), utlämnades material som inte ansågs användbart till följd av att svaren inte anknöt till det forskningstema som uppsatsen omfattar. Detta kan möjligen ha påverkat resultatet, eftersom material som av andra kan tolkas som viktigt har utlämnats.

2.4.2 Sekundärdata

De dokument som ligger till grund för vår empiri är årsredovisningar, bolagsstyrning-rapporter, statliga utredningar och kompletterande dokument. Årsredovisningar för varje enskilt år i tidslinjen har studerades för att härleda strategiska förändringar, vilka sedan sammanställdes årsvis. Utifrån sammanställningen av årsredovisningarna bildas en tydlig överblick av händelser som har varit centrala vid analysarbetet. Utöver ovan nämnd sekundärdata, så har denna kompletterats med litteratur, vetenskapliga artiklar och andra elektroniska källor, som samtliga har legat till grund för teori och empiri i uppsatsen.

Dokumenterna har analyserats och i detta har vår tolkning av dels det som är relevant för studien, samt för hur vi uppfattar det skrivna påverkat empirins framställning. Den analysmetod som i huvudsak präglat det här momentet av uppsatsen benämner Bryman & Bell (2008) för *kvalitativ innehållsanalys*, och denna inbegriper en arbetsmetod som utgår från att leta bakomliggande teman i den text som analyseras. Detta återspeglas av att analysen av samtliga dokument utgick från de tidigare nämnda tematiska områdena: interna- och externa händelser som påverkat bolaget, strategiska- och styrningsrelaterade förändringar, samt statens roll i förhållande till den händelseutveckling som präglat bolaget. Detta har legat till grund för vilken information som identifierades respektive valdes bort i analysen.

2.5 Val av respondenter

Vid valet av respondenter ansåg vi att anställda på SJ ABs ekonomiavdelning samt inom ledningsgruppen var de mest lämpade att svara på frågor rörande strategiarbetet, då en vanlig uppfattning är att strategier uppkommer på denna strategiska nivå i bolaget. Den kritiska delen var att finna respondenter som arbetat i bolaget sedan 2001. Det var därför av största vikt för oss att de personer som innehar denna information ställde sig positiva till vårt ämnesval samt tog sig tid att träffa oss. Det målstyrda urvalet följdes upp av att kontaktpersonen på företaget undersökte huruvida de anställda var intresserade av att delta i undersökningen och sedan förmedlade kontakter till de berörda. Genom att kontakta Therese Segerberg som är chef för "business controller" kom vi i kontakt med lämpliga respondenter. Det resulterade i en intervju med två medarbetare som båda arbetat i verksamheten sedan bolagiseringen inom ramen för det område som var avsett att studera.

För att finna lämpliga respondenter i företagsledningen kontaktades VD sekreterare Elisabet Throbäck. Endast direktören för HR har arbetat i ledningsgruppen sedan bolagiseringen 2001, som genom sin nyckelroll och involvering i strategiarbetet har bidragit med beskrivningar om hur strategi och styrningen har utvecklats över tid. Ytterligare valde vi att konsultera bolagets ekonomidirektör i en intervju eftersom respondenten ifråga har det övergripande ansvaret för ekonomin.

2.6 Studiens tillförlitlighet samt kritik av metodval

Vi har strävat efter att säkerställa reliabiliteten genom att på ett så korrekt sätt som möjligt återge de omständigheter som präglade undersökningen, i syfte att skapa transparens för läsaren. Under hela studiens gång har vi haft källkritik i åtanke i valet av dokument, litteratur och respondenter. Detta genom att materialet har granskats och vi har försökt vara så objektiva som möjligt vid tolkning av denna. Däremot ska man ha i åtanke att mänskliga faktorer och den hierarkiska ställningen av intervjupersonerna, kan färga intervjumaterialet, men även vår tolkning av materialet kan anses ha haft en betydande inverkan (Yin, 2007). Det skall tas i beaktning att en helt objektiv undersökning inte är möjlig att genomföra, utan det finns alltid en viss påverkan av forskarna (Patel & Davidsson, 2003). Detta har uppsatsförfattarna medvetna om och har tagits i beaktning vid analysarbetet och vid presentation av resultatet av studien, bland annat genom att en försiktighet i de uttalande som sker om resultaten. Vi har av denna anledning försökt att bibehålla en öppen och objektiv inställning under intervjutillfällena. Två av intervjuerna genomfördes över telefon, vilket minskade möjligheten till en fri och vidareutvecklande konversation, som förekom vid de fysiska träffarna. Denna är viktig då det kan uppkomma fler detaljer och externa händelser som vi ej tagit i beaktning innan intervjun utfördes. Detta kan i viss mån anses ha påverkat den data som inhämtades vid de båda tillfällena, men ett möjligt sätt att säkra upp för detta har varit genom möjligheten att komplettera med frågor som dykt upp i efterhand.

Genom att använda både primär- och sekundärdata avsåg vi att gardera oss ytterligare. På detta sätt har vi haft större möjligheter att upptäcka eventuella missförstånd eller källor som inte varit opartiska samt som varit ofullständiga eller vinklade.

Centralt för möjligheten att bedöma huruvida dokumentkällan varit lämplig att använda i vår studie har varit att utgå från de kriterier som Bryman & Bell (2008) benämner: *autenticitet*, vilket handlar om materialets äkthet, *trovärdighet*, som behandlar felaktigheter och förvrängningar i det aktuella materialet, *representativitet*, som behandlar frågan om materialets förekommande i den aktuella kontexten, samt *meningsfullhet* som utgår från om materialet är begripligt och tydligt.

De frågor som rör dokumentens autenticitet har vi försökt att säkerställa genom att enbart vända oss mot källor som inhämtas direkt från bolaget eller från regeringskansliet. De dokument som publiceras av bolaget och vänder sig till dess intressenter kan likväl inte anses helt onyanserade och det finns således ingen garanti för att informationen är helt neutral. När det rör den finansiella informationen i årsredovisningarna får detta anses vara tämligen onyanserat och trovärdigt. Denna har blivit granskad av en oberoende revisor, vilket bör öka tillförlitligheten. SJ AB är även utsatta för granskning av skatteverket, riksrevisionen och finansdepartementet. Utifrån detta bör inte dokumenten innehålla några större felaktigheter som påverkar resultat nämnvärt.

Studien har även skickats upp till fallföretaget som läst igenom densamma före publicering, vilket är ett försök att bekräfta trovärdigheten i den presenterade informationen. Huruvida dokumenten kan anses representativa för det sammanhang som avses att undersökas avgörs till största del av att det är den information som finns tillgänglig publikt och som är möjlig att tillgå avseende styrning av statliga bolag.

2.7 Etiska överväganden

Ett grundläggande hänsynstagande som beaktats i studien har varit att delge SJ AB och respondenterna studiens ändamål och syfte. Detta har gjorts för att påvisa att resultaten enbart kommer att användas i studierelaterat syfte. Respondenterna har blivit informerade om att det varit frivilligt att medverka i studien och blivit tillfrågade huruvida det är tillåtet att intervjuerna bandas. Detta förfarande har följt Brymans (2008) föreskrifter som pekar på att de etiska principer som skall tas i beaktning vid en studies genomförande rör deltagarnas frivillighet att delta i undersökningen och att dess integritet upprätthålls.

Samtliga deltagande respondenter har senast tre dagar efter genomförd intervju erhållit transkribering av intervjun. Respondenterna har genom denna metod haft möjlighet att påvisa eventuella missförstånd samt påpeka eventuell känsligt innehåll för bolaget. Material som inte presenteras, på grund av känslig natur, kan ha fallit bort trots sin relevans för studien. Vi har trots detta gjort avvägningen att utelämna delar av material i studien för att inte skada bolaget eller anställda. Detta då en anonymitet av bolaget inte varit möjligt med hänsyn till den säregna karaktär som fallet har. Detta beslut grundas på att respondenterna framhävde att en del av informationen som framkommit vid intervjuerna kan anses vara företagshemligheter och därför inte önskades att publiceras. Informationen hanteras konfidentiellt och har kasserats vid färdigställandet av uppsatsen.

Respondenterna har även tillåtits att vara anonyma men avböjt. Detta kan möjligen ha påverkat den information som de valt att framlägga vid intervjutillfällena.

3. Teoretiskt ramverk

I detta tredje avsnitt följer en teoretisk genomgång av de för studien aktuella teorierna. Den teoretiska utgångspunkten skall ses som ett ramverk för den analys som sedan följer i studien. Teoribeskrivningen har avsetts att struktureras utifrån från ett makro till ett mikroperspektiv. I slutet av avsnittet ges en sammanfattning om hur de olika teorierna interagerar med varandra.

3.1 New Public Management och förändringar i den statliga förvaltningen

Det har skett stora förändringar i synen på den statliga förvaltningspolitiken de senaste decennierna, något som har kommit att återspeglas teoretiskt genom den så kallade New Public Management (Almqvist, 2006; Boston i Christensen & Lægreid, 2011; Hood, 1991; Lægreid & Pedersen, 1999). Detta har medfört förändringar i hur det från statligt håll kommit att arbeta mot affärsverksamheter i statlig regi.

Pedersen & Lægreid (1999) beskriver hur den svenska staten tidigare präglades av en stor tilltro till offentliga lösningar på diverse samhällsproblem. Det beskrivs hur statliga åtaganden ansågs primärt och förvaltningen sekundärt. Verksamheter ansågs tidigare utan några direkta problem kunna styras, planeras och kontrolleras. Lösningar på organisatoriska aspekter beskrivs som stabila men begränsade. Affärsverk (Statligt affärsdrivande verk som finns till för att infria diverse samhällsintressen) och bolagsform betraktades främst som speciallösningar, vilka normalt enbart tillämpades i särskilda fall. Det ges en bild om hur denna förvaltning levde kvar till och med början av 1980-talet.

Under 1980- men i synnerhet under 1990-talet skedde stora förändringar inom staten, och med utvecklingen av förvaltningspolitiken i Sverige. Flera stora organisationsförändringar genomfördes, och en utmärkande förändring var enligt Pedersen & Lægreid (1999) strävan mot decentraliseringar samtidigt som flertalet fusioner genomfördes av statliga myndigheter. Bland annat kom de tidigare tretton departementen istället att omfattas av ett; regeringskansliet. Ett ökat inslag i den statliga förvaltningen bestod av det som kom att kallas för "renodling" vilket i praktiken innebar att affärsverksamheter och myndighetsutövande separerades.

Ett tydligt steg mot detta var att flertalet så kallade bolagiseringar genomfördes, vilket innebär att en statlig organisation omvandlas från myndighet till ett statligt ägt aktiebolag. Bolagiseringar anses enligt Pedersen & Lægreid (1999) ha utgjort en av de mest betydande handlingarna i statens strävan mot en omvandling av förvaltningsstrukturen. Under 1990-talet bolagiserades flera stora affärsverk. En trend som fortsatt och som innebar en bolagisering av det tidigare Statens Järnvägar år 2001. Detta var dessutom ytterligare ett led i statens syn på renodling, där det enbart ansågs finnas behov av två verksamhetsformer, myndighet och bolag. Det beskrivs dessutom hur ett ökat intresse för privatiseringar och avregleringar växte fram i takt med förändringar i synen på statlig förvaltning (Boston i Christensen & Lægreid, 2011).

En av de mer centrala effekterna av förändringarna som skedde inom staten under 1980- och 90-talet var dessutom en ökad konkurrensutsättning (Almqvist, 2006; Boston i Christensen & Lægheid, 2011; Hood, 1991; Lægheid & Pedersen, 1999). Genom en ökad konkurrens för verksamheter inom den offentliga sektorn tvingas de att bli mer effektiva och därigenom pressa kostnaderna för att även fortsättningsvis ha möjlighet att bibehålla sina tjänste- eller produkterbjudande. Utgångspunkten för att konkurrensutsätta offentliga verksamheter bygger på en tanke om att marknadslösningar är det bästa sättet för att uppnå effektivitet och produktivitet, i enlighet med marknadsteorin (Fregert & Jonung, 2010). Även Almqvist (2006) ger en likvärdig bild över konkurrensens betydelse för att skapa goda förutsättningar för värdemaximering av de offentliga finanserna, genom kostnadseffektiva verksamheter. Bolagiseringarna kan ses som ett resultat av att det inom staten ansågs att all marknadsorienterad verksamhet bör ske i bolagsform, för att på bästa sätt lyckas nå de önskade effekterna i takt med en ökad konkurrens (Lægheid & Pedersen, 1999).

Den "nya" synen anses ha föranlett högre krav på en ökad autonomi för de enskilda bolagen i den offentliga sektorn. Detta till följd av att den eftersträvan mot en anpassning till de rådande marknadsvillkor som en ökad konkurrens medför.

Det som särskilt kännetecknar den moderna statliga förvaltningen är enligt Lægheid & Pedersen, (1999) den strävan som funnits mot en tydlig resultatstyrning. Detta bygger på ett antagande om att de statliga bolagen mest effektivt styrs genom formulering av verksamhetsmål i resultatetermer och att det sedan sker en uppföljning, samt utvärdering av bolagens prestationer. Almqvist (2006) utvecklar detta genom att beskriva hur det produktivitetinriktade synsättet kommit att kompletteras med införande av ytterligare mål som tar hänsyn till flertalet andra faktorer. Däribland nämns icke-finansiella mål och nyckeltal. Almqvist (2006) beskriver särskilt hur statens roll som ägare förskjutits från att innefatta kontroll över processer till att istället innefatta "efterkontroll". Bolagen anses utifrån en marknadssyn således internt behöva anpassa det strategiska arbetet med hänsyn till de förändringar som uppstår i omvärlden.

3.2 Verksamhetens strategiska position

Ett företags strategiska position innefattar att identifiera hur omvärlden, företagets resurser och samlade kompetens, samt hur den förväntan och påverkan som finns från intressenter och ägare inverkar på utformningen av strategierna. Företagets omvärld innefattar bland annat påverkan från politiska, ekonomiska, miljömässiga och legala faktorer. Anthony & Govindarajan, (2007) nämner dessutom konkurrenssituationen som en central inslag i. Då omvärlden ständigt förändras, medför det förändringar i förutsättningarna för en verksamhet, till en följd av uppkomsten av hot och nya möjligheter (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

En verksamhets strategier är fundamentala när det gäller att hantera förändringar i omvärlden, särskilt med hänsyn till den konkurrenssituation som kommit att växa fram på flera marknader (Nilsson, Olve & Parment, 2011). Bristande eller avsaknad av relevanta strategier kan komma att leda till negativa konsekvenser för bland annat fördelningen av resurser i verksamheten.

3.3 Vad är en strategi?

Strategier, som varit ett givet inslag i krigföring under hundratals år, är idag ett lika självklart inslag i affärsmässiga sammanhang. Behovet av strategier växte enligt Heracleous (2003) fram under 1960-talet som ett svar på den avsaknad av medel som fanns för att aktivt planera för och hantera de omständigheter som präglade verksamheten. Det förekom en stor efterfrågan på metoder för att bemöta ständiga förändringar i omvärlden på andra sätt än att enbart förhålla sig till och acceptera dem. Heracleous menar att välanpassade strategier visat sig vara helt avgörande för möjligheten till goda prestationer.

Johnson, Scholes & Whittington (2008) ger via en fri översättning (*se: exploring corporate strategy*) en verksamhets strategi följande innebörd:

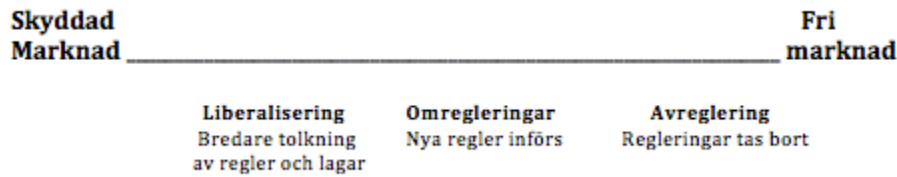
“En verksamhets strategi utgörs av dess inriktning och omfattning på lång sikt, denna syftar till att medföra fördelar i mötet med en föränderlig omvärld genom en sammansättning av resurser och kompetenser i syftet att infria intressenternas förväntningar”.

Utifrån den ovanstående definitionen går det att uttyda hur verksamheter med tillgängliga medel, internt arbetar fram långsiktiga metoder för att bemöta dessa händelser på ett sätt som intressenterna är tillfreds med. Nilsson, Olve & Parment (2011) beskriver hur strategier är ett sätt att arbeta mot en långsiktig måluppfyllelse. Enligt Chaston (2011) behöver uteslutande samtliga organisationer strategier, och den viktigaste avsikten är att säkerställa verksamhetens långsiktiga överlevnad. En svag strategi kan komma att resultera i en kortare effekt än med kraftfulla strategier. Vidare påvisas hur väl anpassade strategier kommit att bli allt viktigare, även för offentliga organisationer. Detta för att lyckas upprätthålla goda konkurrensfördelar vid de återkommande tillfällena då staten ställs inför behov av nedskärningar och besparingar. I en alltmer osäker omvärld, följer det enligt Chaston (2011), dessutom ökade krav att ledningen i offentliga organisationer anammar en långsiktig och realistisk syn på de risker som de utsätts för.

Den tendens som tidigare gick att urskilja om tryggheten med en statlig ägare och en obefintlig risk till konkurs har kommit att förändras. Detta pekar på vikten av att ha strategier som återfinns på flertalet organisatoriska nivåer. Johnson, Scholes & Whittington (2008) beskriver integrering av strategierna i samtliga verksamhetsdelar som en kritisk aspekt för att nå dess fulla effekt.

3.4 Förändrade strategier som ett sätt att möta avregleringar

Ett sätt att förstå en avregleringsprocess är enligt Van der Marwe (1987) med hjälp av en tidslinje där startpunkten varit en marknadssituation enligt skyddade villkor. Meningen är att lagar och regler ska skydda statliga bolag från konkurrens från andra aktörer. Vägen mot en helt öppen marknad går sedan succesivt via av- och omregleringar, då delar av en marknad öppnas upp för konkurrens. Detta beskrivs utifrån ett kontinuum, med gradvisa förändringar vilket medför konsekvenser på marknaden i form av en förändrad marknadssituation. Detta kan förklaras utifrån Van der Marwes modell:



Figur B "Avregleringsprocessen" fritt översatt utifrån Van der Marwe (1987)

En avreglering innebär i denna mening hur regleringar och lagar som tidigare utgjort barriärer för nya aktörer att etablera sig på en marknad tas bort. Detta kan enligt Van Der Marwe innefatta något av följande: fri prissättning, tillåtelse att fritt erbjuda de produkter eller tjänster som önskas samt att geografiska marknader öppnas upp för flera aktörer. En av de mest centrala frågorna som rör ett bolags sätt att förhålla sig till en avreglering, anses vara hur ledningen skall agera för att bemöta de osäkerheter som förändringar av marknadssituationen medför. Det framhävs särskilt hur en central del består av att i utformningen av strategier, hantera dessa osäkerheter. En del av detta berör vikten av att de anställda i bolaget blir medvetna om den turbulens som uppstår och förhåller sig till denna i strategiarbetet. Van Der Marwe (1987) belyser särskilt hur det är förändringar i omvärlden som avgör vilka åtgärder som verksamheten skall sätta in vid olika tillfällen.

Då en marknad utsätts för en avreglering, behöver företaget således agera för att bemöta de förändringar som denna medför. Van Der Marwe (1987) beskriver hur ett vanligt skifte i verksamhets inriktning, kännetecknas av ökat kundfokus. Det finns inte ett lika stort behov av detta inslag för verksamheten på skyddade marknader. Något som emellertid anses kritiskt då en marknad öppnas upp för konkurrens. En ytterligare del i strävan mot ett ökat kundfokus och då särskilt med hänsyn till den kundnytta som avses uppnås, beskrivs som en utvidgning av verksamhetens tjänsteerbjudande samt ett ökat fokus på att skapa mervärde. Företaget använder således konkreta åtgärder för att hantera marknadsosäkerheterna.

3.5 Strategiutveckling

Hur strategier uppkommer tycks likväl vara föremål för diskussion. Mintzberg (1978) presenterar hur en vanlig syn på strategiutveckling varit uppkomsten i ledningen genom planering, och noggranna överväganden, samt beslut utifrån klara och tydliga syften. En annan vanligt förekommande bild utgörs av en idé som står i stor kontrast till den förstnämnda. Här beskrivs strategier snarare som en effekt av tuffa förhandlingar mellan beslutsfattare utifrån motstridiga målbilder och agendor. Något som anses resultera i en våg av stegvis framarbetade och osammanhängande beslut. Ytterligare en syn på utveckling av strategier handlar om hur en ensam beslutsfattare avgör hur organisationen skall arbeta för att uppnå en önskan om verksamhetens framtid. Gemensamt för dessa synsätt är att den många gånger anses utgöras av en välplanerad, medveten och avsiktlig process.

Mintzberg (1978) gör av denna anledning en distinktion av uppkomsten av strategier då han väljer att skilja på avsedd och realiserad strategi. Avsedda strategier behandlar sådant som kan kopplas till den allmänna synen på strategier. Den realiserade strategin kan betraktas likt

det som Nilsson, Olve & Parment (2011) i enlighet med Mintzberg menar är en vanlig företeelse vid uppkomsten av strategier, om hur strategin framkommer som en sammantagen effekt av flertalet beslut. Mintzberg beskriver hur en serie konsekventa beslut över tid ger upphov till en samsyn i verksamheten, om att en strategi har tagit form. Beskrivningen utgår från att det inom en organisation sker en reaktion för att bemöta de händelser verksamheten ställs inför, utan att det skett någon direkt uttalad avsikt med agerandet.

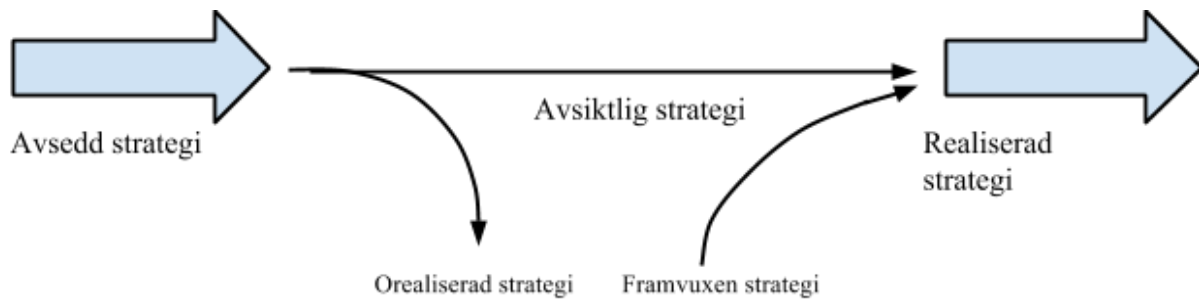
Därigenom blir sättet att hantera utmaningar karakteristiskt för det strategiska bemötandet i organisationen. Detta i kombination med den uttalade och framarbetade strategin utgör därmed ett sätt att se på strategier utifrån en avsedd och en realiserad strategi. Utifrån detta belyses hur uppkomsten av strategier kan betraktas som en formering av strategier snarare än en ren formulering.

Denna dubbla syn på strategier och hur de uppkommer kan förtydligas genom Mintzbergs (1978) beskrivning av hur en verksamhet kan arbeta fram strategier för att nå långsiktiga mål. Verksamheten utsätts ständigt för förändrade villkor, till följd av förändringar i omvärlden. Det kan handla om flertalet olika faktorer som anses kritiska för möjligheten att uppnå de långsiktiga målen i organisationen. Den ursprungliga planen för hur detta arbete skall gå till, kan komma att begränsas av externa händelser och hinder. Det kan därmed behöva att kompletteras med nya arbetsmetoder och principer för att på ett önskvärt sätt lyckas ta sig förbi dessa. Detta utgör således grunden för den strategi som kan anses formerad med hänsyn till de kritiska händelserna snarare än formulerad utifrån de ursprungliga förutsättningarna.

Även en välplanerad och formulerad strategi kan naturligtvis behöva arbetas om för att möta externa händelser då de upptäckts i god tid. Mintzberg (1978) beskriver hur även en sådan omarbetning kan komma att mötas av ytterligare strategiförändringar till följd av att nya händelser utanför organisationens kontroll sker. Utifrån denna beskrivning kan strategier ses som en effekt av välplanerade och implementerade planer i kombination med ett sätt att utifrån mindre grad av planering, genom en sorts samspel inom organisationen.

Uppkomsten av strategier kan således anses ske till följd av ständiga förändringar i omvärlden, som ger upphov till turbulens. För att lyckas återstabilisera situationen behöver verksamheten etablerade och fungerande system. Ledningen är i behov av relevanta verktyg för att effektivt lyckas förmedla det uppkomna strategiska arbetet mot denna stabilisering, samtidigt som hänsyn behöver tas till de förändringar som skett.

Utifrån Mintzbergs (1978) sätt att se på uppkomsten av strategier utifrån två håll, dels som verksamhetens avsedda strategi och dels som dess realiserade strategi kan nedanstående modell utifrån tre kombinationer visa hur ett företags faktiska strategier uppstår.



Typen av strategier. Figur C. Egen bearbetning av Mintzberg (1978)

Det första sättet handlar om hur den avsedda strategin realiseras genom det som Mintzberg (1978) benämmer en avsiktlig strategi. Det andra handlar om hur den avsedda strategin istället inte realiseras till följd av till exempel missbedömningar av förändringar i omvärlden. Detta leder då till så kallade orealiserade strategier. Det sista sättet handlar om hur de realiserade strategier som aldrig varit avsedda realiseras, till en följd av att det, till exempel, genomförts en reaktion inom verksamheten som ett svar på en plötsligt uppkommen händelse. Detta benämner Mintzberg (1978) för den framväxta strategin.

Mintzberg (1978) beskriver dessutom hur nya strategier ibland tycks följas av en sorts inkubationstid. Detta i meningen att det tar tid innan strategierna sätts, och de gamla strategierna försvinner från organisationen. På samma sätt beskrivs det hur strategier som växer fram parallellt med de nuvarande kan komma att ta över. Mintzberg (1978) menar att uttalade och avsedda likväl som icke-uttalade, men vedertaget uppfattade strategier påverkar hur man kommer att arbeta i verksamheten.

Det beskrivs dessutom hur avsaknaden av strategier leder till osäkerhet, och hur viktigt det är för en verksamhet att ha klara och fungerande sätt för att upptäcka förändringar som sker och därefter lyckas anpassa en strategi för att arbeta utifrån denna. Verksamheten tenderar annars att hamna på kollisionskurs och misslyckas i försöket att bibehålla eller färdas mot den framtida strategiska positionen som eftersträvas. Detta liknar Mintzberg (1978) vid en skenande elefant som löper på, obehindrat av alla de hinder som uppenbaras på vägen. Det belyser i synnerhet behovet av verktyg för att hjälpa människor i förmågan att uppfatta kritiska händelser i omvärlden och därefter att lyckas integrera den aktuella strategin i verksamhetens samtliga delar.

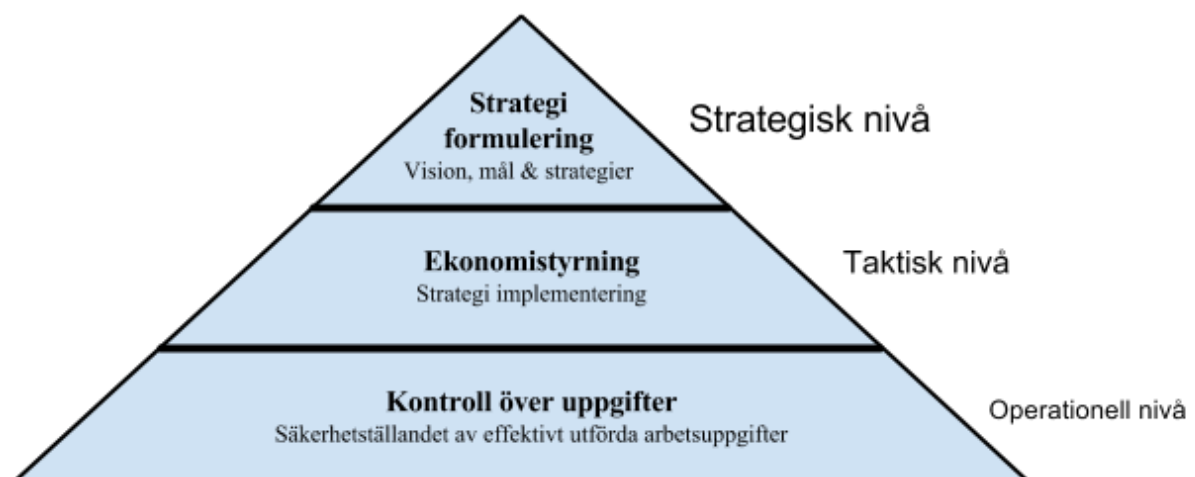
3.6 Strategin som en del av verksamheten

Chaston (2011) påvisar hur en central del av strategier ofta anses handla om att integrera ett enhetligt sätt att agera inom en verksamhet, samt att tydliggöra vad verksamheten skall arbeta mot och fördela resurser för att nå de långsiktiga målen. Strategin utstakar dessutom de kritiska verksamhetsområdena inom organisationen och utgör grund för denna att nå långsiktigt uthålliga konkurrensfördelar. Detta genom att agera i förhållande till de möjligheter, hot, styrkor och svagheter som uppenbaras. Strategin framhäver dessutom det avsedda ekonomiska och icke-ekonomiska bidrag som organisationen skall arbeta mot för att tillfredsställa intressenterna. Denna anses verka som ett sätt att involvera samtliga delar av

verksamheten i det strategiska arbetet mot en långsiktig måluppfyllelse. En naturlig följd av denna beskrivning är således en lyckad integrering av strategierna inom organisationen, något som kräver relevanta verktyg för att på ett effektivt sätt säkerställa att strategierna omfattar samtliga verksamhetsdelar.

Nilsson, Olve & Parment, (2011) menar att en central del i uppkomsten av strategier och för implementeringen av dessa, i samtliga av verksamhetens berörda delar är ekonomistyrningen. Det huvudsakliga syftet med denna är att skapa motivation, utveckla verktyg och metoder för att underlätta för ledningen och de anställda att fatta riktiga beslut.

Det finns enligt tidigare argumentation ett behov av att strategierna återfinns i samtliga delar för att bli effektfulla, detta innefattar flertalet olika nivåer i verksamheten. Nilsson, Olve & Parment (2011) beskriver detta utifrån en modell av Anthony Govindarjan (2007) om strategins förekomst i verksamheten. Denna innefattar tre nivåer, *strategisk-, taktisk- och operativ nivå*. Sambandet mellan den uppkomna strategin i bolaget och hur denna återfinns på de olika nivåerna för hur kontrollen och säkerställandet av implementeringen sker. På den översta strategiska nivån, formuleras strategier utifrån de mål som satts upp för verksamheten, detta är den övergripande strategin. För att sedan förmedla ut denna i resterande delar av verksamheten behövs relevanta ekonomistyrningsverktyg. Med hjälp av dessa verktyg integreras den övergripande strategin på en taktisk nivå, och i samband med detta så tas beslut om ett antal strategiska åtgärder som skall sättas in för att möta de utmaningar verksamheten ställs inför. De strategiska åtgärderna formuleras sedan i form av handlingsplaner för hur måluppfyllelsen ska ske. Detta innefattar konkreta åtgärder för att åstadkomma det önskade resultatet. Denna operationella nivå i verksamheten omfattas av kontroll för att säkerställa effektivitet och produktivitet i enskilda uppgifter utifrån de strategiska planerna (Se figur D).



Relationen mellan strategi formulering, ekonomistyrning och "task control". Figur D. Egen bearbetning av Nilssons (2011) tolkning av Anthony & Govindarajan (2007).

Modellen har ifrågasatts då den tenderar att separera de olika nivåerna på ett sätt som inte anses förenligt med den praktiska verkligheten (Nilsson, Olve & Parment, 2011). Modellen visar hur arbetet av en integrering av strategin sker genom verksamhetens samtliga delar. Detta behöver nödvändigtvis inte som Mintzberg (1978) beskriver alltid uppstå i ledningen och sedan integreras vertikalt ner i verksamheten. Modellen bidrar emellertid till att tydliggöra behovet att relevanta ekonomistyrningsverktyg för en implementering av strategierna. Utifrån målbilden tas det fram strategiska åtgärdsplaner, som sedan omsätts i form av diverse konkreta åtgärder på en operationell nivå.

3.7 Verktyg för implementering av strategier

3.7.1 Ekonomistyrning

Verksamheter drivs av olika mål och dessa kan vara uttryckta i finansiella- och icke-finansiella termer. Det förefaller inte finnas ett självändamål med ekonomistyrning, utan meningen är snarare att bidra till att uppnå de strategiska målen (Ax, Johansson & Kullén, 2009). Detta görs genom planering, genomförande och uppföljning. De klassiska delarna i en ekonomistyrning är budgetering, internredovisning och produktkalkylering, men har på senare tid omdefinierats och breddats till att avse en "avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare för att nå ekonomiska mål" (Ax, Johansson & Kullén, 2009). Ekonomistyrningsverktygen förser också beslutsfattarna i organisationen med beslutsunderlag och annan information som är viktigt för det strategiska arbetet, förutom att endast hjälpa till att styra verksamheten.

3.7.2 Mål- och resultatstyrning

Målstyrning är ett begrepp för en styrmetod som innebär att verksamheten styrs genom uppsatta mål snarare än genom kontroll över processer. För organisationer är det strategiskt viktigt att ha en trovärdig extern rapportering av uppnådda resultat, samt en god intern styrning. Denna styrningsmetod fördelar ansvar till de enskilda enheterna. De anses ha en hög grad av självstyre, präglad av krav och mål som de förväntas att uppnå. Tillvägagångssättet inom enheterna för att uppnå detta, bestäms inom enheterna. För att effektivt bedriva mål- och resultatstyrning måste de övergripande företagsmålen brytas ner i delmål som skall efterföljas i företagsenheterna. De separata enheterna har alltså ett resultatansvar, eftersom de förväntas att leverera vissa effekter utifrån en given ekonomisk ram eller ett önskat resultat utifrån de betalningar som följer av vad som presterats. Decentralisering är ett begrepp som är förknippat med målstyrning och är en benämning när ansvar fördelas ner i organisationen. Att lägga en större del av ansvaret på de anställda längre ner i organisationsschemat, tillsammans med en sammankopplad incitamentsstruktur, kan innebära en ökad motivation hos de anställda (Merchant & Van der Stede, 2007).

Merchant & Van der Stede (2007) definierar begreppet målstyrning som:

"En process där de överordnade och underordnade cheferna i en organisation gemensamt identifierar gemensamma mål, definierar varje medarbetares ansvarsområden när det gäller resultatet som förväntas av dem och använda dessa åtgärder som riktlinjer för hur enheten skall bedriva och utvärdera bidraget från varje medlem i företagsenheten" (Fritt översatt från Merchant & Van der Stede, 2007).

Ouchi (1979) presenterar i artikeln *"A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms"* tre kontrollstrategier för att styra en organisation: byråkratisk-, marknads- och klankontroll. Marknads kontrollstrategi (eller marknadsmekanismen) är en särskild form av mål- och resultatstyrning. Marknadskontrollen används, då priskonkurrens utnyttjas för att utvärdera output och produktivitet i organisationen. Pris är också en effektiv typ av kontroll, då ledningen kan jämföra priser och vinst för att utvärdera effektiviteten i verksamheten.

Marknadskontrollen handlar också om att de nedbrutna målen skall kunna uppnås utan övervakning. Den här typen av kontroll är direkt relaterad till en decentralisering i en organisation. Marknadskontroll är ett centralt koncept i *"New Public Management"* och den nya synen på statlig bolagsförvaltning. EU har dessutom satt press på medlemsstaterna att introducera marknadskontroll i flertalet verksamheter som tidigare förvaltades som statliga verk på monopolistiska marknader (Daft, Murphy & Willmot, 2010).

3.7.3 Budgetering

Alla verksamheter behöver planera för att kunna styra sin verksamhet. Budgetering är en form av planering som fokuserar på en kortare tidshorisont, oftast gällande månader eller ett år. En budget brukar vara nedbruten i delbudgetar som omfattar olika verksamhetsområden som sedan sammanställs till en huvudbudget. Det finns tre typer av huvudbudgetar; Resultat-, likviditets- och balansräkningsbudget (Ax, Johansson & Kullén, 2009). Det finns även andra typer av delbudgetar, så som projekt-, produkt- och kund- och avdelningsbudget. Typ av delbudget som används är i stor utsträckning beroende på företagets kontext och organisationsstruktur. De olika typerna kan också sammanfalla i större bolag.

En budget uttrycker sålunda förväntningarna på en framtida period i finansiella termer, men även budgetframställningar som inte uttrycks i finansiella termer kan påträffas, detta rör i första hand delbudgetar. Företagets åtaganden och ekonomiska konsekvenser utifrån dess handlande tas även i beaktning vid budgetuppförandet. Själva styrningen vid budgetering uppkommer i budgetprocessen, genom uppställningen och användandet av denna i verksamheten.

Verksamhetens mål och strategi påverkar uppställandet av delbudgetarna och huvudbudgeten. Genom dessa implementeras strategin i verksamhetens samtliga berörda delar. Att använda en budget har många syften, förutom att planera för kommande perioder, så hjälper den att fördela ansvar på ett tydligt sätt och allokera resurser. Den används för att sätta upp mål och skapa samordning mellan enheterna. Den bidrar till en ökad medvetenhet bland de anställda, om vad de förväntas att uppnå. Incitamentssystemet kan dessutom vara kopplat till budgeten och därmed anses den vara motivationsfrämjande. Då budgeten är en plan blir uppföljningen viktig. Detta för att korrigera vid eventuella avvikelser (Arwidi & Samuelson, 1991).

En uppdelning av budgeten kan göras genom budgetens tidsintervall. Det mest vanligt förekommande är att företag budgeterar en gång om året, som kan kompletteras med prognoser kvartalsvis. En budget som ställs upp en gång om året och ligger oförändrad till periodens slut, benämns för fast budget. Det som utgör skillnaden mellan en prognos och

budget, är att budgeten kopplas till ansvar, medan prognosen saknar detta element. Budgeten inbegriper alltså det som anses ligga inom verksamhetens kontroll. Prognoserna kan snarare ses som spekulationer om ett förväntat utfall (Greve, 1996).

De budgetar som inte är fasta utan som omarbetas med planerade intervaller, kallas för reviderade budgetar. Dessa har en kortare tidshorisont och anpassas till förändringarna som uppstår i verksamheten under ett år. De frekventa revideringar, kan komma leda till att budgeten tappar sin vikt i de anställdas ögon. Uppföljningen blir också svårare att genomföra, då det kan finnas flera olika reviderade budgetar. Den rullande budgeten är också förekommande och påminner mycket om den reviderade. Skillnaden är att budgetering sker för ett helt år framåt, där den reviderade endast förändrar den del av året som är återstående. Nackdelen är att denna budgetmodell anses tämligen resurskrävande, då det krävs ett upprättande av en ny årsbudget (Greve, 1996).

Om en budget upprättas och anpassas efter en variabel, exempelvis försäljningsvolym, benämns de normalt som en rörlig budget. Budgeten anpassas och förändras i relation till variabelns utfall. En ökad försäljningsvolym ger då högre budgeterade värden. Den här typen av budget är lämplig när det råder osäkerhet om framtida volymer. Denna typ är resurskrävande och minskar budgetens motivationsfaktor som brukar förknippas med målvolymer (Ax et al, 2002).

Uppställandet av budgeten kan utföras på olika sätt, som antingen involverar lägre organisatoriska nivåer eller så utförs budgeteringen av ledningen. De olika sätten att budgetera brukar benämnas "bottom up" (uppbyggnad) eller "top-down"(nedbrytning).

Den uppbyggda budgetprocessen kännetecknas av att de lägre organisatoriska nivåerna påbörjar budgetarbetet, efter att ledningen har satt vissa krav. Budgeten byggs upp nerifrån till att den slutligen når ledningen som godkänner budgeten (Arwidi & Samuelson, 1991). Denna arbetsmetod brukar uppskattas av de anställda, då den ger medarbetarna möjlighet till medbestämmande, där de kan uttrycka sina idéer. Detta ger en ökad motivation (Bergstrand, 1993).

Den andra typen av förfarande, nedbrytning, kännetecknas av att ledningen direkt fastställer budgeten. Det uppstår då inga problem att budgeten inte överensstämmer med verksamhetens strategier. De anställda kan genom denna metod tappa motivation, då de lämnas utanför budgetarbetet. Däremot under en krissituation kan metoden vara fördelaktig, då ledningen har en större kännedom om verksamhetens situation och krav (Bergstrand, 1993).

3.7.4 Prestationsmätning

Prestationsmätningar görs utifrån de verksamhetsaspekter som inte innefattas av internredovisning eller budgetering, vilka i regel har fokus på intäkter och kostnader. Andra benämningar på dessa prestationsmått är nyckeltal, styrmått eller KPI (från engelskans "Key Performance Indicators"). Det är vanligen diverse lönsamhetsmått och andra finansiella mått som dominerar dessa nyckeltal (Ax, Johansson & Kullén, 2009). De finansiella måtten är användbara för företagets intressenter, såsom investerare, kreditinstitut och finansiärer men

används även för planering, kontroll och uppföljning internt i bolaget (Johansson & Runsten, 2005).

Icke-finansiella nyckeltal anger ofta mer om framtiden än de finansiella nyckeltalen, vilka baseras på händelser som redan ägt rum. De stämmer dessutom bättre överens med de strategiska målsättningarna i flera organisationer. För att kombinera den vertikala (finansiella) och horisontella (icke-finansiella) styrningen, används enligt Ax, Johansson & Kullvén (2009) sig i flera verksamheter av ett balanserat styrkort.

3.7.5 Det balanserade styrkortet

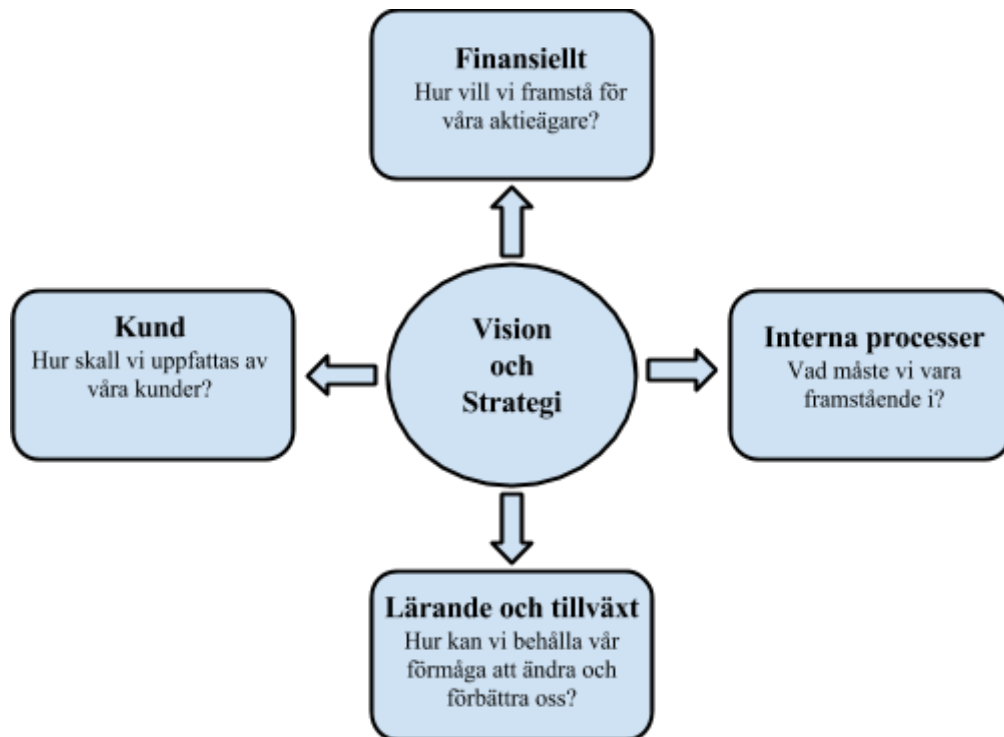
Ett balanserat styrkort är ett prestationsmätningssystem som integrerar finansiella och icke-finansiella nyckeltal (Kaplan & Norton, 1999). Det balanserade styrkortet fångar således upp betydligt fler aspekter av verksamheten än vad en budget normalt gör. Verktöget är till för att öka medvetenheten om den strategiska inriktningen i organisationen (Olve et al, 1997). Det balanserade styrkortet bidrar till implementeringen av företagets strategi på flera organisatoriska nivåer, snarare än att vara ett strikt ekonomistyrningsverktyg. De nyckeltal som ingår i ett företags balanserade styrkort avgörs således av den antagna strategin. De aspekter av verksamheten som vanligen belyses genom ett balanserat styrkort är; finansiella-, kund-, interna processer -, samt lärande- och utvecklingsaspekter. I Sverige finns även ett femte perspektiv, ett medarbetarperspektiv.

Ax, Johansson & Kullvén (2009) beskriver hur företagets strategi vanligen består av ett antal strategiska teman som återger hur företaget skall arbeta för att nå uppställda mål och verksamhetens vision. Perspektiven bygger på en verksamhetslogik där det råder ett samband mellan de olika perspektiven (Olve et al, 1997).

En tydlig strategisk koppling till styrkortet är en avgörande faktor för hur framgångsrikt det balanserade styrkortet blir. De företag som har en formell koppling mellan styrkort och strategi lyckas bättre och känner sig mer tillfreds med att arbeta med ett balanserat styrkort (Lawson, Stratton & Hatch, 2003)

När ett styrkort skall implementeras, bör det alltid finnas en samsyn och förståelse kring strategins innehåll i verksamheten. Att ha en god förståelse om förutsättningarna som råder på marknaden verksamheten agerar inom, men även kännedom om de interna förutsättningarna, anses centralt vid utvecklingen av ett balanserat styrkort (Roest, 1997).

Ledningen har ett ansvar att tydligt definiera strategin för att sedan utforma strategiska mål och handlingsplaner för att uppnå dessa. Det förefaller att chefer har olika idéer om hur företagetsstrategins innehåll och dess tolkning, därför är det viktigt att verksamheten skaffar sig en gemensam bild av strategin, i ett tidigt stadium. Annars finns det en risk att arbetet med styrkortet blir missriktat och misslyckat (Roest, 1997). Utan strategisk förankring, blir arbetet med ett balanserat styrkort ytterst svårt. Samsyn anses dessutom central för verksamheten vid behov att identifiera de kritiska framgångsfaktorer som är anpassade för verksamheten och återfinns i styrkortet. Utan konsensus kring strategierna blir det svårt att lyckas med ett balanserat styrkort.



Balanserat styrkort. Figur E. Egen bearbetning av (Kaplan & Norton, 1999).

3.8 Interaktiva ekonomistyrssystem

Simons (1991) belyser en annan aspekt av hur ledningen använder ekonomistyrningen i verksamheten. Det beskrivs hur ledningen använder specifika ekonomistyrssystem för att fokusera verksamhetens uppmärksamhet på strategiska osäkerheter och på så sätt leda utvecklingen av strategiska initiativ. I den studie som Simons (1991) genomfört, illustreras hur ledningen använder formella system interaktivt, utifrån olika strategiska förutsättningar, för att fokusera verksamhetens uppmärksamhet samt lärande och därigenom forma nya strategier. Detta innebär att ledningen kan främja uppkomsten av strategier i verksamheten genom att rikta uppmärksamhet mot en viss typ av ekonomistyrssystem, något som anses främja involveringen bland de anställda. Detta kan då leda fram till att nya initiativ till strategier tas längre ner i organisationen.

Ekonomistyrningssystem innebär:

"[...] formaliserade rutiner och procedurer som använder sig av information för att underhålla eller förändra mönster i verksamhetsaktiviteterna" (fritt översatt från Simons, 1991).

Dessa inkluderar formella informationsbaserade processer för planering, budgetering, kostnadskontroll, omvärldsanalys, konkurrensanalys, resursallokering och bonussystem. Så kallade informations "feedback"-system. System används för att informera ledningen när

avvikelse från det planerade resultatet inträffar, dessa benämns diagnostiska ekonomistyrssystem. Dessa system används enligt Simons (1991) inte särskilt ofta av ledningen, utan endast då systemen rapporterar avvikelser. Så är inte alltid fallet. Ledningen använder i vissa fall ekonomistyrssystemen mer aktivt för att ingripa i beslutsfattande kring verksamheten. Om ledningen riktar särskilt stor uppmärksamhet mot ett ekonomistyrssystem och detta har hög prioritet samt används regelbundet för beslutsfattande, benämns ett sådant ekonomistyrssystem för interaktivt (Simons, 1991).

Genom att ledningen riktar uppmärksamhet på ett specifikt ekonomistyrssystem, sänder det enligt Simons (1991) ut signaler i hela organisationen, och därför riktas informationsinsamlingen och förståelsen mot detta. Alla delaktiga svarar då på den interaktiva ekonomistyrningsprocessens agenda och krav på ny information. På så sätt kan ledningen styra lärandet och påverka strategibildandet i organisationen (Simons, 1991). Valet av vilket ekonomistyrningssystem som skall användas interaktivt beror på utvärderingen av strategiska osäkerheter, framtida konkurrenssituationen eller hur marknaden kommer att se ut. Dessa strategiska osäkerheter kan uppkomma genom diverse hot eller möjligheter som gör att förutsättningarna för organisationen förändras. De flesta företag använder ett fåtal ekonomistyrssystem interaktivt och resterande ekonomistyrssystemen diagnostiskt.

Utifrån den studie som Simons (1991) genomfört presenteras resultat om en klassificering i fem olika typer av ekonomistyrssystem som påträffades användas interaktivt. Företag kan enligt denna välja att använda ett eller flera av dessa system interaktivt. Den strategiska inriktningen på företagen som deltog i studien, skiljde sig åt beroende på vilka system de hade valt att arbeta interaktivt med. De olika system som framkom i studien är: Program management systems, Profit planning systems, Brand revenue budgets, Intelligence systems och Human development systems

Program management systems - kännetecknas av en uppsättning ekonomistyrssystem som övervakar företagets aktiviteter på projektbasis. Nya program och projekt som introduceras för att antingen förbättra produkter, arbetsprocesser eller forskningsprogram, använder detta system. Verktygen som används i denna typ av ekonomistyrssystem brukar vara Gantt-scheman samt andra milstolpsystem.

De företag som arbetar interaktivt med "program management systems" kännetecknas generellt av att de har ambitionen att bli eller är lågkostnadsproducenter i sin bransch. Strategin är att konkurrera med hög volym till ett lågt pris. De strategiska osäkerheterna i dessa företag rör förmågan att leverera produktfördelar till kunderna. Det uttrycks bland dessa företag en oro över att förbise en förändring av konsumenternas behov, på grund av den teknologiska utvecklingen, som kan underminera deras förmåga att leverera kostnadseffektiva produkter till kunderna. Ledningen i dessa företag använder "program management systems" interaktivt för att utveckla nya produkter och bibehålla dess lågpridfördelar.

Profit planning systems - Systemet fokuserar på enskilda företagsenheter och innefattar årliga vinstplaner eller budgetar, prognoser, strategiska och operationella planer samt långsiktiga

mål. Rapporterna är angivna i finansiella termer, som stöds med analys och handlingsplaner. Systemen rapporterar det planerade samt faktiska utfallet, sorterat i intäkter och kostnader.

De företag som enligt studien använder sig av "profit planning systems" har produkt- och marknads innovationer som gemensam nämnare. Ledningen i bolagen koncentrerar sig på att rikta företagets fokus till produktutveckling och förändringar på marknaden. Ledningen reviderar och diskuterar frekvent vinstplaner under årets lopp. De strategiska osäkerheterna för företagen, som använder sig av denna typ av styrning, är huruvida de proaktivt lyckas med att utveckla strategier för att bli och fortsätta vara marknadsledare genom ett högt produktvärde och därmed ett högre pris.

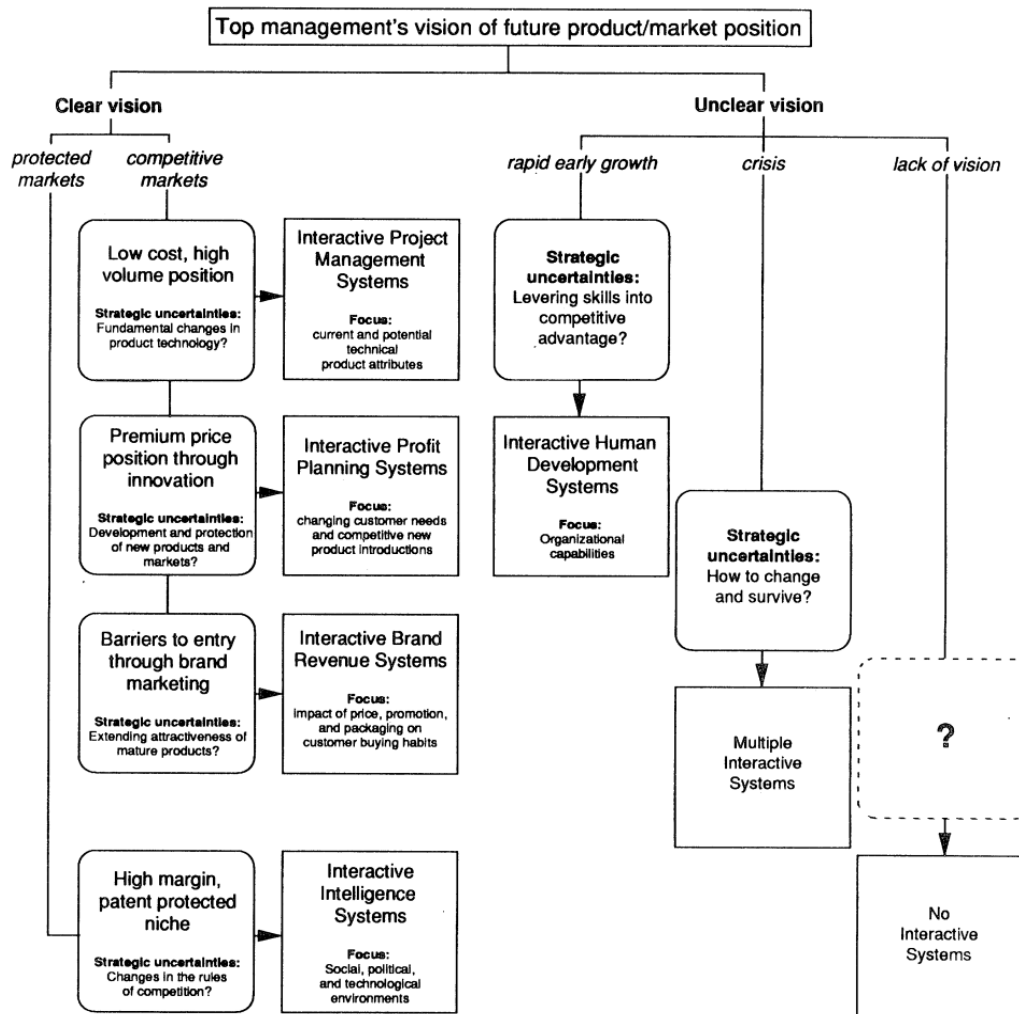
Brand revenue budgets - De här systemen rapporterar detaljerat om en del av den information som återfinns i vinstplaner. "Brand revenue budgets" fokuserar endast på de intäkterna som är genererade av de enskilda varumärkena i ett företag. Datan i denna typ av budgetar består av volym och pris per marknadssegment, typ av paketering och reklamkampanjer. Marknadsandelar och spedition påträffas även i dessa system.

Interaktiva "brand revenue budget" system återfinns i företag som fokuserar på volym och pris per varumärkeskategori och information relaterad till detta. Detta görs för att söka efter trender och förståelse. Företag som använder sig av detta system, utgår vanligen från mogna produkter och varumärken, med litet fokus på produktinnovation. Strategin bygger på varumärkeslojalitet, pris, reklam samt förpackning. De strategiska osäkerheterna berör normalt nya sätt att använda varumärket samt förlängning av produktlivs cykeln för redan mogna produkter. Dessa företag tenderar att befinna sig på en marknad med relativt få konkurrenter, då ett starkt varumärke verkar som inträdesbarriär.

Intelligence systems - Dessa ekonomistyrssystem samlar information om den sociala-, politiska- och tekniska omvärlden. Branschspecifik data är inköpt och lobbying kännetecknar dessa system. Informationen tillsammans med politiska uttalande, facktidskrifter och konkurrenters årsredovisningar sammanställs i databaser och följs löpande i organisationen.

Företagen som använder detta system interaktivt har ofta en nischad strategi och lägger stort fokus på forskning och utveckling. Ledningen i denna typ av företag lägger mindre vikt vid konkurrenter och större vikt vid lagstiftningsutveckling, teknologisk utveckling och åsiktsförändringar i samhället. Alltså bidrar systemet till ledningens förståelse av den komplexa sociala och teknologiska omvärld som verksamheten befinner sig i. De strategiska osäkerheterna hos ledningen relaterar till förändrade marknadsvillkor och regler i branschen.

Human development systems - System av detta slag består av långsiktiga strategiska personalsystem, målstyrning, karriärplanering, rådgivningssystem och successionsplanering. Denna typ av system säkrar yrkeskunnsighet och ledningspotential. De övervakar också och utvecklar planer för vissa utvalda anställda.



Figur F. Hämtad från Simons (1991).

De faktorer som påverkar vilket system som används i en verksamhet är det teknologiska beroendet i marknaden, komplexiteten av värdekedjan samt förmågan för konkurrenter att svara på marknadsinitiativ. Dessa faktorer påverkar vilket fokus som läggs på det interaktiva systemet, vilka mått och vilken tidshorisont beslutsfattandet har, menar Simon (1991). På konkurrensutsatta marknader så är det viktigt att snabbt kunna svara på konkurrenternas initiativ och det är därför viktigt att ta fram underlag för snabba beslutsprocesser. Då behövs ett system som understödjer detta snarare än planering, som i interaktiva "brand revenue systems".

När flera system används interaktivt så brukar det bero på att företaget genomgår en förändring eller "revolution" på grund av en kris eller misslyckade strategier som leder till förluster för företaget. Det strategiska fokuset skiftar då till överlevnad och den strategiska osäkerheten blir hur verksamheten skall förändras. Ledningens uppmärksamhet riktas på formella ekonomistyrnings processer för att aktivera organisationens lärande och utveckla nya strategier. Anledningen till att inte samtliga system används interaktivt är för att det bidrar till stress och att medarbetarna pressas till sin yttersta gräns, då de måste ta fram all information och agera efter ledningens krav. Det leder också till ett överflöde av information, ytliga

analyser och handlingsförlamning. Genom att fokusera på samtliga system signalerar inte ledningen till organisationen vad de anser är en strategisk osäkerhet och de delar då inte visionen om framtiden. Vilket är huvudsyftet till att använda ett system interaktivt. Används inga system interaktivt och istället diagnostiskt, signalerar detta att företaget saknar en tydlig strategisk vision om framtiden. (Simons, 1991)

Många företags ekonomistyrssystem liknar varandra, fast de har vitt skilda kontexter. Budgetarbetet och utformningen av budgeten ser ofta likadan ut i olika företag. Simons (1991) studie visar att det finns stora skillnader i hur ledningen använder dessa. Ledningen spenderar inte den tid som krävs för att övervaka kritiska framgångsfaktorer, som är kopplade till den nuvarande strategin, som tidigare var trott. Ledningen tittar istället på de strategiska osäkerheterna som är relaterade till visionen om framtiden. Att använda ett ekonomistyrssystem interaktivt, istället för diagnostiskt, är en del av de strategiska valen som ledningen tar. Detta val riktar också lärandet samt utvecklingen av nya strategier och handlingsplaner inom organisationen. På så sätt är valet att selektivt använda ekonomistyrssystem ett sätt att rikta organisationens uppmärksamhet och nå de önskade effekterna.

3.9 Teoretisk sammanfattning

Utifrån de ovanstående teoretiska utgångspunkterna förklaras hur förändringar i omvärlden tvingar bolaget att förändra strategierna för att bemöta detta och hur strategier kan uppkomma på flertalet sätt. Dessutom visar det hur ekonomistyrningen i bolaget blir avgörande för strategins etablering i verksamheten.

Detta återspeglas av hur förändringar i den statliga förvaltningen, med en avreglering och svaret att bolagisera det tidigare affärsverket Statens Järnvägar, leder till förändringar i SJ ABs strategi. Detta för att möta de konsekvenser som avregleringen ger upphov till, med bland annat en ökad konkurrens. Hur strategierna uppkommer i verksamheten avser att förklaras och analyseras med hänsyn till händelser knutet till avregleringen. Uppkomsten av strategier kommer som ett svar på de externa händelserna men tar form på olika sätt. Strategierna i bolaget behöver sedan förankras i verksamheten. Detta tar uttryck på olika sätt beroende på den nivå som strategin återfinns. Därför finns ett behov av relevanta metoder för implementering och kontroll. Hur bolaget styrs är dessutom betydelsefullt för att utveckla nya strategier på flera nivåer än i ledningen, samt för att säkerställa hur organisationen kommer att arbeta utifrån strategierna.

Ekonomistyrningsverktyg är ett sätt att säkerställa detta. Därför kan användandet av verktygen analyseras samt förklara hur en implementering kan ske.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den data som sammanställts och som ligger till grund för den efterföljande analysen. Inledningsvis ges en historisk tillbakablick av Statens Järnvägar. Detta görs i syfte att skapa en kontext kring det som idag är SJ AB. Empirin består av årsredovisningar, bolagsstyrningsrapporter samt genomförda intervjuer. Detta kompletteras med andra relevanta dokument för att möjliggöra en tillräcklig redogörelse av de kritiska händelser som kan kopplas till avregleringsprocessen kring den svenska tågtrafiken, samt de strategiska förändringar som skett i bolaget.

4.1 En historisk tillbakablick över det tidigare Statens Järnvägar

4.1.1 Det första kapitlet skrivs om Statens Järnvägar

Sveriges järnvägshistoria för tåg tar fart år 1856 då de tre första järnvägssträckorna som trafikeras med ånglok invigs. Samma år bildas Statens Järnvägar för att driva verksamhet på de nya stambanorna. Utifrån dessa stambanor byggs sedan flera sidospår, så kallade bibanor vilka vid denna tid drivs i privat regi (Alvfors, 1977).

4.1.2 Den svenska järnvägen förstatligas

Den stora världsdepressionen under 1930-talet drabbar även Sverige. På grund av, vid denna tid pressade ekonomiska situationen. Med kraftigt ökad arbetslöshet i kombination med en större konkurrens från ett ökat antal bilar i trafik, blir de enskilda järnvägarnas ekonomi allt sämre. Flera järnvägar läggs ner i samband med detta samtidigt som flera kämpar mot kraftigt ökade underskott. Beslut tas i riksdagen 1939 om ett allmänt förstatligande av järnvägen vilket leder till att en process inleds som sedan fortgår fram till och med början av 1950-talet (Alvfors, 1977).

4.1.3 Den svenska järnvägen, ett minne blott?

I början av 1950-talet är Statens Järnvägar Sverige största arbetsgivare och sysselsätter över 50 000 arbetare. Trots monopol på järnvägsmarknaden möter Statens Järnvägar ökad konkurrens från substitut, såsom lastbil- och biltrafik. Detta leder till att flera mindre järnvägar avvecklas efter sanering av ekonomin. Ytterligare en bidragande orsak till det som av en del kom att kallas för "järnvägsdöden" beror på ett riksdagsbeslut från år 1963 vilket medför att "varje trafikslag måste bära sig själv ekonomiskt". Detta resulterar i att flera stationer och järnvägar läggs ned och sedermera ersätts med busstrafik (Bergkvist, 1999).

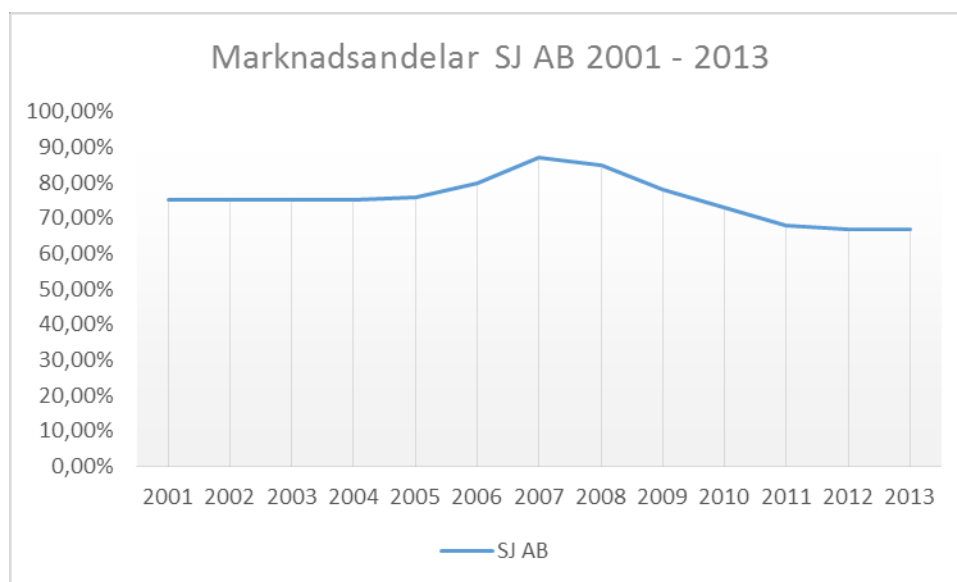
4.1.4 Statens Järnvägar sätter ny kurs

Intresset för järnvägen tar på nytt fart i slutet av 80-talet till följd av ett ökat miljötänk och höjda bensinpriser. Statens Järnvägar genomgår även en fortsatt omorganisering, modernisering där även beställning av snabbtåg ingår, vilket anses vara en viktig vändpunkt för verksamheten (Bergkvist, 1999).

4.1.5 Statens Järnvägar blir SJ AB

Fram till år 2001 är Statens Järnvägar ett statligt affärsdrivande verk. Ett affärsdrivande verk innebär ett statligt eller kommunalt organ som tillhandahåller varor eller tjänster utifrån affärsmässiga principer. Detta görs för att tillgodose allmänna intressen av betydande vikt, till exempel: hamnar, flygplatser, järnvägar, elverk samt vatten, avlopp- och reningsverk (NE, 2014). Genom ett riksdagsbeslut bolagiseras Statens Järnvägar år 2001. Verksamheten delades då upp i flertalet olika aktiebolag som samtliga till 100 procent ägs av staten. SJ AB sköter persontrafiken, Green Cargo AB hanterar godstrafiken och holdingbolaget AB Swedcarrier med dotterbolag svarar för tågunderhåll och järnvägsfastigheter (Riksrevisionen, 2005).

4.2 Kritiska händelser kopplat till avregleringen & Strategiska förändringar



4.2.1 SJ AB vid bolagiseringen år 2001

SJ ABs föregångare Statens Järnvägar hade vid slutet av 1990-talet marknadsdelar på över 95 procent av persontrafiken på järnväg. Ett trendskifte skedde år 2000 då Statens Järnvägar förlorade flera stora upphandlingar till nyetablerade aktörer och marknadsandelarna sjönk till runt 75 procent (SOU 2013:83).

Den svenska järnvägen utgör år 2001 en av Europas mest avreglerade och konkurrensutsatta marknader. Bolagiseringen och avregleringen av marknaden medförde att SJ AB spenderade en stor del av sitt första levnadsår i bolagsform med att bemöta de konsekvenser som bolagiseringen och avregleringarna gav upphov till (SJ ABs årsredovisning, 2001).

Tidpunkten för bolagiseringen sattes till tidigast 1 januari 2001, men tolkades senare till att omvandlingen skulle ske senast vid denna tidpunkt. Det ansågs aldrig vara ett alternativ att skjuta upp bolagiseringen av det tidigare affärsverket (RiR 2005:11).

Till följd av en kraftig underkapitalisering vid bolagiseringen tvingades verksamheten direkt in i ett omfattande besparingsarbete (Blomqvist, 2014). Detta bekräftas genom den granskning som riksrevisionen (RiR 2005:11) utförde på bolagiseringsprocessen. De slutsatser som riksrevisionen presenterar avseende förberedelserna inför bolagisering visar på brister avseende kapitalstrukturfrågor och den korta tidsfrist som omgav beslutet. Bolagiseringen anses även ha möjliggjort en förändring för staten i dess förvaltning av bolaget:

“[...] ägarnas krav och mål kan konkretiseras på olika sätt genom avtal, bolagsordning och andra direktiv. Oavsett form bör ändamålsenliga och relevanta riktlinjer utformas med hänsyn till de affärsmässiga förutsättningarna, bolagens kapitalstruktur, den konkurrensneutralitet som ska observeras och de risker som ägarna är beredda att ta” (RiR, 2005:11).

Det tidigare affärsverket Statens Järnvägar var starkt centraliserat med en tydlig hierarki. Tidigare generaldirektörer var således väldigt inflytelserika och tillskrevs stor makt. Syftet med att ombilda Statens Järnvägar till aktiebolag var att skapa förutsättningar för att bedriva effektiva och lönsamma tågbolag som kunde konkurrera med övriga aktörer på lika villkor. Det ansågs dessutom behöva införas ett ökat fokus på affärsmässig drift (RiR 2005:11).

Första tiden efter bolagiseringen arbetade SJ AB inte lika affärsmässigt som konkurrenterna, utan levde kvar i bilden av att vara ett affärsverk inriktat mot samhällsuppdraget och inte avkastningen. Detta blev således en viktig del i det strategiska arbetet efter bolagiseringen och fokus mot resultat (Mattson, 2014).

Vid bolagiseringen uppstod flertalet frågor av betydande vikt som sköts på framtiden. Det rörde bland annat förhandlingar om avtal och priser mellan bolag som tidigare varit verksamma under samma tak (RiR 2005:11).

Staten som ägare beskrivs under denna tid i en av intervjuerna utifrån en avsaknad av tydlighet i ägardirektiven för de statliga bolagen (Wång, 2014). Samtidigt fanns vid tiden enligt riksrevisionens rapport inga framarbetade styrdokument för bolaget som uttryckte konkreta och specifika mål vilket bolaget skulle arbeta emot. Det som särskilt lyfts fram är hur de odefinierade målen kan ha bidragit till att skapa en stor osäkerhet i verksamheten (RiR 2005:11).

Staten hade likväl gett bolaget i uppgift att ta fram strategier som avsåg att uppfylla de finansiella målen. Det sattes upp mål om en avkastning på eget kapital om 13 procent, samt en soliditet på 30 procent. Denna målbestämmelse skedde emellertid inte formellt på bolagstämman, vilket medförde tveksamheter om dess egentliga auktoritet i bolaget (RiR 2005:11).

Det framgår av riksrevisionens granskning (RiR 2005:11) att graden av ägarstyrningen varierat under och tiden efter bolagiseringsprocessen. Det som särskilt utmärker ägarstyrning likt den inom SJ AB, är att förvaltningen tycks ha både affärsmässiga och politiska mål. Vidare pekas det i rapporten på den uppfattning som råder om statliga bolags betydelse för samhället i allmänhet och det ansvar som följer med detta. För statliga bolag förekommer dessutom en förväntan från samhället, kunder samt anställda om att bolaget arbetar för annat än enbart det avkastningskrav som ägarna ställer (Regeringskansliet, 2001).

Uttalade strategier 2001

- Koppla grepp om bolagiseringen och få bolagiseringsprocessen på plats
- Bemöta bolagiseringens följder, avregleringens konsekvenser och ökat resande möts med tre strategiska tidshorisonter

- Skapa lönsam tillväxt

Uttalade företagsmål 2001

- Punktlighet i tågtrafiken
- Hela och rena tåg
- Kundinformation
- Intäktssäkring

Den första omfattande delen i det strategiska arbetet kom att handla om att se över avtal, bemanning och effektivitet samt ökat fokus på kostnader.

“Det var under dessa år som SJ införde två stora rationaliseringsprogram där man bland annat minskade antalet anställda med 700 personer. Så det var fokus de första åren och man skar ned kostnaderna” (Blomqvist, 2014).

En annan framträdande åtgärd var ökat fokus på punktligheten för tågen. Detta ansågs viktigt för bolagets konkurrenskraft tillsammans med en hög grad av tillgänglighet och service. En konkret åtgärd var fokus på att förse kunderna med trafikinformation. Under 2001 infördes dessutom resegarantin i bolaget. Ett av de övergripande målen handlade om att bibehålla hela och rena tåg samt att arbeta mot intäktssäkring (SJ ABs årsredovisning, 2001).

SJ AB började dessutom genomföra regelbundna kundattitydsundersökningar som mättes i Nöjd-Kund-Index (NKI). Det beskrivs i Riksrevisionens rapport (RiR 2005:11) hur det redan vid denna tid finns en uttalad vision om att “SJ AB ska vara ett modernt reseföretag som i alla avseenden och uthålligt agerar affärsmässigt och kommersiellt”. Det förekommer emellertid ingen presentation av åtgärder för områden så som samhällsnytta, kundnytta, miljö, säkerhet samt de anställdas tillfredsställelse från statligt håll, trots att regeringskansliet uttryckt att bolag har en roll som handlar om mer än kravet på en god avkastning (RiR, 2005:11).

Bolagets sätt att integrera det nya strategiska synsättet nämns i SJ ABs årsredovisning 2001. Utvecklandet av ett balanserat styrkort påbörjades även under bolagets första år men implementerades aldrig. Ansvarsfördelningen skedde genom resultatenheter. Flertalet av SJ ABs enheter hade vid tiden ett fullt ansvar för de kostnader och intäkter som de gav upphov till (Pettersson, 2014).

SJ AB implementerade under perioden en värdebaserad styrning som övergripande utgångspunkt för ekonomistyrningen, vilket innebar arbete mot ett långsiktigt värdeskapande för samtliga av bolagets intressenter. Denna övergripande styrningsmodell följer också statens riktlinjer vid tiden (SJ ABs årsredovisning, 2001). Det framgår hur detta var en effekt av statens asvikter för bolagsförvaltningen. Ett kassaflödesmässigt fokus. Detta verktyg fick dock aldrig riktigt fotfäste i verksamheten utan kom senare att skifta mot en resultatriktad styrning.

“Värdebaserat styrkort var en vilja från det förvaltande departementet om hur man skulle styra statliga bolag, och då försökte man genomdriva det. Men det kan konstateras att det var svårt att genomföra [...] istället framkom ett fokus på resultat” (Pettersson, 2014).

4.2.2 SJ AB Ställs inför stora utmaningar 2002 - 2003

I riksrevisionens rapport (RiR 2005:11) framgår det att underkapitalisering som skedde vid bolagiseringen i kombination med en bristande intern kontroll och affärsmässighet föranledde den finansiella kris som uppstod 2002. SJ AB hade vid tiden förbrukat halva dess aktiekapital och upprättat då en kontrollbalansräkning. Året efter sker en prövning om likvidation (SJ ABs årsredovisning, 2002). Den akuta kapitalbristen löstes kortsiktigt genom ett ägartillskott från staten på 1,5 miljarder kronor samt finansiering av de tåg som beställts med motsvarande 300 miljoner kronor.

Riksrevisionen påvisar att ägarförvaltningen i SJ AB under bolagiseringen och den efterföljande tiden varit bristfällig. Det exempel som lyfts fram är avsaknaden av icke-finansiella mål och tydliga ägardirektiv för verksamhetsutövandet. En ytterligare brist var att det från ägarna ställts allt för höga finansiella krav. En Soliditet på 30 procent och räntabilitet på eget kapital om 13 procent ansågs ha varit omöjligt för bolaget att uppnå på kort sikt (RiR 2005:11).

Uttalade strategier 2002 - 2003	Uttalade företagsmål 2002 - 2003
<ul style="list-style-type: none">• Skapa värde genom strategiska delmarknader• Stärka konkurrenskraften genom att höja baskvaliteten• Attraktiva kunderbidanden• Ompositionera varumärke• Utvärdera och förbereda sig för en fortsatt avreglering	<ul style="list-style-type: none">• Punktlighet i tågtrafiken• Hela och rena tåg• Kundinformation• Intäktssäkring• Skapa värdetillväxt• Generera lönsamtillväxt• Skaffa en finansiell frihet

Det var svårare än förväntat att få lönsamhet i bolaget. I augusti 2002 var den nya affärsplanen som arbetats fram för SJ AB klar, vilken ledde fram till ett omfattande omstruktureringsprogram för att öka effektiviteten. Bolaget började insourca tjänster som tidigare varit outsourcade (SJ ABs årsredovisning, 2002). Arbete med att ta fram attraktiva kunderbjudanden inleddes, samt kundanpassning omnämns som ett centralt inslag i det strategiska arbetet.

Inom SJ AB uttrycks en ambition om att utvecklingen ska vara marknadsstyrd, där de planerar, producerar och eventuellt avvecklar utifrån marknadens behov och önskemål. Bolaget antar ett större fokus på kompetensutveckling än vad som tidigare varit fallet i bolaget och uppmuntrar till entreprenörskap samt initiativförmåga hos de anställda (SJ ABs årsredovisning, 2003).

Det strategiska arbetet i SJ AB hade under krisen skiftat till att fokusera på tillväxt, lönsamhet och ekonomisk frihet. Tidigare hade andra fokusområden gällande kvalitet varit central. SJ AB hade som målsättning att bygga upp en finansiell styrka och skapa ett starkt och flexibelt företag. Detta är det viktigaste långtgående målet för en fortsatt överlevnad. (SJ ABs årsredovisning, 2002).

En resa som beskrivs som nödvändig inleddes. SJ AB gick från att ha varit bland de första i Sverige med det balanserade styrkortet och använda sig av en decentraliserad styrning till att istället lägga fokus på budget och att återigen centralisera organisationen.

“SJs styrning var tidigare väldigt decentraliserad och det var mycket lokalt ute i landet. Vid kontrollbalansräkningen blev det fokus igen på budget samtidigt som organisationen centraliserades och styrkortet fick en mindre betydelse” (Pettersson, 2014).

4.2.3 Ett nytt fokus 2004 - 2009

Mellan åren 2006-2008 återtog flera tidigare uppdrag som dåvarande Statens Järnvägar förlorat vid upphandlingar år 2000. Det gällde såväl pendeltågen i Stockholm som nattågstrafiken i övre Norrland. Marknadsandelarna ökade till 85 procent. Under början av 2007 får SJ AB konkurrens på nattågstrafiken till Åre/Storlien, vilket är första gången bolaget utsätts för konkurrens på en lönsam sträcka.

Flera upphandlingar förloras mellan åren 2008-2009, där förlusten av Öresundstågen främst märker ut sig. Personresande med tåg fortsätter att öka under hela perioden (SOU 2013:83).

<p>Uttalade strategier 2004 - 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drivas av marknadens behov och förutsättningar • Affärsmässigt, starkt och flexibelt företag som på ett kostnadseffektivt och kundanpassat sätt levererar tjänster i egen regi och i samarbete • Spännande och utvecklande arbetsplats • Starka nog att skapa en finansiell frihet för att kunna styra egen utveckling och framtidssatsningar • Fokusera på prioriterade geografiska marknader och större kundgrupper • Vara det moderna resealternativet för pendel-, affärs- och fritidsresenärer • Ompositionera varumärket genom att modernisera bilden av SJ AB • Förbereda sig för en öppen järnvägsmarknad år 2010 • Vinna upphandlingar med god lönsamhet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erbjuder nya produkter och tjänster • Det självklara miljövalet för resenärer
	<p>Uttalade strategier 2008 - 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tre strategiska arbetsområden, kvalitet, expansion och effektivitet • <i>Kvalitet</i> - förbättra punktlighet, kundbemötande samt säkerställa hela och rena tåg • <i>Expansion</i> - innebär att SJ försöker optimera och utöka kapaciteten, växa på nya marknader och skapa nya affärer • <i>Effektivitet</i> - stärka SJ ABs konkurrenskraft
	<p>Uttalade företagsmål 2004 - 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Börjar fokusera på miljö • Ett modern företag • Lönsamhet • Kundnära företag • Ett modernt företag • Kvalitetspolicy

I intervjuerna framgår det hur bolaget år 2004 lyckades vända den negativa trenden och bli lönsamt. Det nya arbetet kom att medföra att nya produkter utvecklades, tågen fick nytt koncept, utvecklade försäljningskanalerna, resultat-, effektivitet- och kompetens utvecklingsprogram infördes. Bolaget uttryckte mål om att vara ett spännande och utvecklande företag. Det beskrivs hur verksamheten tog fart framåt.

“Det startades många nya koncept i bolaget, till exempel SJ PRIO [...] det var mycket som fick blomma på den tiden” (Blomqvist, 2014).

År 2004 introducerades organisationsförändringar som anses ha bidragit till kortare beslutsvägar och en ökad närhet till kunderna. Genom att identifiera kritiska processer har bolaget lyckats bilda mötesforum där samtliga aktiviteter över organisationsgränserna hanteras.

Det omnämns hur de etablerade lågprisflygen slagit igenom på allvar, och utgör en betydande konkurrens för tågtrafiken (SJ ABs årsredovisning, 2004). Detta medför en utveckling av strategier för hur bolaget skall möta denna typ av hot. En av åtgärderna är införandet av så kallade Just-nu-priser under 2004. Detta är priser som utgår från ett nytt sätt att arbeta för att sänka kostnaderna per resa genom att införa lägre priser närmare avgången. Detta utgår från en strävan efter att fylla tågen inför varje avresa. En prisstrategi som länge varit aktuell inom flygbranschen för att maximera intäkten per kilometer.

Under 2005 lägger SJ AB stor vikt vid transportmedlets miljöpåverkan och företagsmålen tar en “grönare” riktning. SJ AB börjar använda miljöfördelarna till en konkurrensfördel gentemot substituten, som släpper ut betydligt större mängder koldioxid. Redan 2007 har SJ AB börjat arbeta med hållbarhetsredovisning utifrån “Global Reporting Initiative” (GRI). Detta får effekter på företagets övergripande mål som skrivs om till; *“Vara ett modernt, lönsamt, kundnära och hållbart företag”* (SJ ABs årsredovisning, 2007). Där det nya miljöfokus tydligt framträder i bolagets målsättning.

Miljöfördelarna med att åka tåg framhävs av bolaget i olika externa kampanjer. Samtidigt fortsätter arbetet med kompetensutveckling genom att införa målkontrakt och ledarskapsutbildningar för medarbetarna. Program för att planera och följa upp tågens punktlighet införs.

SJ AB uttrycker en önskan om att vara det moderna resealternativet för pendel-, affärs- och fritidsresenärer, och fortsätter det strategiska arbetet med att ompositionera varumärket genom försök till att modernisera bilden av bolaget (SJ ABs årsredovisning, 2008). Det beskrivs hur en viktig orsak till vändningen för att bli ett lönsamt bolag var genom införandet av en ny prissättning på biljetter samt ökat miljöfokus (Pettersson, 2014). Ett viktigt steg i detta anses ha varit ett ökat fokus på prioriterade geografiska marknader och större kundgrupper.

SJ AB fortsätter att arbeta vidare med de anställdas trivsel och utveckling. Bolaget uttrycker en ambition att styra likt ett "litet företag". Detta eftersom SJ AB anser att de då tar större hänsyn till de anställda och dess arbetstillfredsställelse (SJ ABs årsredovisning, 2009).

Införandet av nytt personalsystem samt uppgradering av IT-system för att stärka den interna kontrollen. I intervjun med Pettersson (2014) nämns det fler åtgärder som införs för att öka punktlighet, som längre vändtider vid slutdestinationen för att öka marginalen samt att hålla fordon i reserv ifall problem skulle uppkomma (Pettersson, 2014).

4.2.4 Sista steget mot en fullt avreglerad marknad 2010 - 2012

Under perioden förloras upphandlingen av både Västtågen 2010 och Upptågen, 2011. Trafiken för Västtågen återtog igen 2012 då tågoperatörerna drabbats av omfattande ekonomiska problem (SOU 2013:83).

SJ AB hade år 2012 exklusive sina dotterbolag, en marknadsandel på cirka 70 procent av persontrafiken på järnväg. Trots förlorade marknadsandelar till konkurrerande tågoperatörer så har bolaget bibehållit tidigare volymer till följd av ökad efterfrågan på järnvägsresor (SOU, 2013:83). SJ AB dominerar således fortfarande persontrafiken på järnväg, men utifrån helt andra förutsättningar än föregångaren Statens Järnvägar.

Åren 2010-2012 avlöste de hårda vintrarna varandra. Vinter 2010 leder till extrakostnader på grund av förseningar och skadade tåg på 362 MSEK (SJ ABs årsredovisning, 2010). Detta resulterade i att bolaget tappade mycket förtroende till följd av förseningar och inställda tåg. Bolaget tvingades således granska kärnverksamheten internt för att se hur arbetet och åtgärder bör utvecklas för att bemöta denna typ av händelser.

Statens kontroll över bolagsstyrningen sker primärt genom styrelsenomineringsprocessen. Staten utser styrelsen som har ansvaret för skötseln av bolagen (Regeringen.se, 2014). Nomineringsprocessen är ett av de viktigaste verktygen för ägarstyrningen av de statliga bolagen. Styrelsen väljer sedan VD efter önskad profil. I slutet av 2011 lämnar SJ ABs VD efter 10 år på positionen. Den tidigare VDn slutade tidigare än vad som först var planerat, och en tillförordnad VD tillsätts. I början av 2012 väljer styrelsen ny VD som direkt börjar arbeta med nya förändringar, sparpaket och satsningar. Förändringarna märktes snabbt av i verksamheten vilket framkommer i en av intervjuerna.

“Det kom med nya VDn, då kom nya idéer och krav som kom in i bilden” (Mattson, 2014).

Uttalade strategier 2010 - 2012

- Tre strategiska arbetsområden, kvalitet, expansion och effektivitet
- *Kvalitet* - förbättra punktlighet, kundbemötande samt säkerställa hela och rena tåg
- *Expansion* - innebär att SJ försöker optimera och utöka kapaciteten, växa på nya marknader och skapa nya affärer

- *Effektivitet* - stärka SJ ABs konkurrenskraft

Uttalade företagsmål 2010 - 2012

- Vara ett modernt, lönsamt, kundnära och hållbart reseföretag
- Skapa värde genom att, fokusera långsiktigt, effektivitet, lönsamhet, utvecklingsförmåga, miljömässigt och socialt ansvarstagande

Samma tre strategiska arbetsområden, kvalitet, expansion och effektivitet, ligger till grund för det strategiska arbetet likt tidigare år. Däremot har innehållet i områdena förändrats något under 2010. De kvalitetsaspekter som utvecklas rör skraddarsydd försäljning, punktlighet, bra komfort, tydlig information, gott bemötande, effektivare trafikledning och en högre grad av handikappanpassning (SJ ABs årsredovisning, 2010).

Till en följd av den sista avregleringen 2010 uppger Matsson (2014) att det är först då som konkurrensen på allvar börjar märkas och att detta återspeglar hur bolaget arbetar, vilket medfört tydligare ansvarsfördelning och att se mer till enskilda linjer än att enbart fokusera på de totala kostnaderna.

Ovan nämnda hårda vintrar resulterade i förbättrat samarbete med trafikverket och övriga företag som sköter spårunderhållet och 200 miljoner satsas på vinterförbättringar som bland annat ska göra tågen mer driftsäkra,

En annan viktig strategisk åtgärd var införandet av internet ombord på tågen och den konkurrensfördel som lyftes fram var möjligheten för kunden att aktivera sig på olika sätt som inte är möjligt vid bilkörning. SJ AB avser att öka interaktionen med kunderna genom en kampanj där kunderna får lov att tycka till om tågresandet. Detta sker genom en kampanj som kallades för "SJ lyssnar... SJ svarar...".

Därtill kom större fokus på interna processer. Att utbilda medarbetare och förändra strategierna för hur bolaget skulle undvika att hamna i situationer där kunders missnöje eskalerar.

"[...] kundomhändertagandet, utbildning av vår egen personal, genomgång av hur vi skulle hålla fordonen i skick, byggde nya avvikelseanläggningar och bestämde oss för att inte köra tågen till varje pris, utan istället ha strategin att om det är dåligt väder, låta tågen stå stilla istället för att riskera att kunderna fastnar ute på banan" (Blomqvist, 2014).

Det beskrivs dessutom hur en viktig strategisk skillnad till följd av denna påverkan handlade om ett skiftat fokus mot kvalitet och att säkerställa tjänsteutbudet samt mindre fokus på kostnader. Detta är dessutom något som präglat verksamheten i allmänhet under åren då verksamheter tenderat att under vissa perioder vara mer marknadsinriktade och under andra perioder vara mer inriktat mot produktion och kvalitet beroende på omvärldens förutsättningar (Pettersson, 2014).

Det strategiska arbetet gällande bolagets expansion, betonar att partnerskap och samarbeten är något som SJ AB borde ingå, partnerskap ökar tillväxten, menar SJ AB (SJ ABs årsredovisning, 2010). Detta skiljer sig från senare inställning mot partnerskap och samarbete.

"Det var kanske en god ide, men vi har insett att det är bättre att sköta det i egen regi" (Pettersson, 2014).

Strategiarbetet gällande SJ ABs effektivitet och kvalitet, innefattar långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft, den ökade konkurrenskraften uppnås genom nya snabbtåg och förbättrade intercitytåg.

I SJ ABs årsredovisning (2012) framkommer det att ett balanserat styrkort har implementerats. Det balanserade styrkortet innehåller flera olika perspektiv av verksamheten. De aspekter som SJ AB valt att belysa i sitt styrkort behandlar medarbetare, process och produkt, partnerskap och resurser, samhälle, kund och finans.

"Man vill se en involvering, det här styrkortet går ända ned till enskild anställd i olika delar med målkontrakt och så vidare. SJ vill helt enkelt se en delaktighet och ökade nöjda medarbetare och man vill ha en koppling både uppåt och nedåt för att visa att det är ett attraktivt företag" (Pettersson, 2014).

Det balanserade styrkortet nämndes redan i årsredovisningen 2001, att bolaget hade påbörjat utvecklingen av ett balanserat styrkort, men som bort prioriterades i samband med den ekonomiska krisen 2001. Det balanserade styrkortet fick det genomslag som tidigare var tänkt först 2012, vilket även bekräftas under intervjun med Petterson & Mattson (2014).

4.3.5 SJ AB idag (2013 - 2014)

Järnvägstrafiken sista del i avregleringsprocessen öppnade upp marknaden för konkurrens även på de lönsamma snabbtågsträckorna. Tågoperatören MTR är från och med hösten 2014 först ut att utmana SJ AB på deras mest lönsamma sträcka Stockholm - Göteborg. Tågoperatören DSB har senaste året agerat offensivt vid upphandlingar genom "prisdumpningar" på tågsträckor i Skåne. Konkurrenssituationen har således blivit allt mer intensiv och påtaglig.

I princip alla stora konkurrenter till SJ AB är idag utlandsägda. Noterbart är att flera av bolagen är ägda av utländska stater exempelvis tyska DB, norska NSB, och danska DSB. SJ AB verkar således på en marknad som består både av privat- och statligt ägda konkurrenter. Dåvarande styrelseordförande Ulf Adelsohn uttryckte i SJ ABs årsredovisningen för 2004:

"konkurrensen måste ske på lika villkor. SJ har inga möjligheter att konkurrera med utländska, statsunderstödda företag. Vi anser därför att när marknaden öppnas för fri konkurrens ska det ske samtidigt i hela Europa."

Så har alltså inte skett då Sverige tillsammans med Storbritannien idag är ensamma i Europa om en helt avreglerad järnvägstrafik.

Den huvudsakliga frågan behandlade tidigare hur verksamheten skulle möta konkurrens från bil, flyg och buss. Även om det ges en beskrivning av förberedelser under åren för att möta en ökad konkurrens, så anges att de huvudsakliga åtgärderna sattes in för cirka tre år sen, alltså runt tiden för den sista delen i avregleringsprocessen.

"vi har vetat att det skulle komma så vi har gjort förarbete och åtgärder innan men det är ett jobb som pågått sedan tre år tillbaka" (Blomqvist, 2014).

Blomqvist menar dessutom att när andra aktörer nu kommer in och konkurrerar på bolagets mest lönsamma sträckor så "sätts allt på sin ände, det blir så att man måste omvärdera allt". Något som ytterligare stärker den syn som funnits inom bolaget om konkurrenssituationen för bolaget.

Carina Wång (2014) har sedan 1990-talet arbetat både i stora statligt ägda och börsnoterade bolag. Wång menar att staten har gjort stora steg i sin utveckling som ägare och idag är en mycket professionella gällande ägande.

"Den stora skillnaden idag, är att staten som ägare idag har en tydlig styrning, en bättre samordning och dialog"

Vidare, menar Wång att fördelen med en statligt ägande är att det finns en långsiktighet, som inte ställer krav på kvartalsvis prestationer vilket är väldigt tydligt i börsnoterade bolag med kortsiktigt krav på avkastning. Wång (2014) menar att ägarstrukturen är avgörande för vilka ekonomistyrningsverktyg bolaget arbetar med. Ett börsnoterat bolag med ägare som har en

kortsiktig syn ställer krav på snabba synliga förändringar. Detta innebär arbete med andra verktyg än i ett börsnotat bolag som arbetar långsiktigt alternativt ett statligt bolag. Wång (2014) påpekar att SJ AB bär vissa förväntningar ifrån omvärlden, vilket gör att det kommer in en parameter till. Förväntningarna på SJ AB, innefattar krav om både hållbarhet och lönsamhet.

SJ ABs verksamhetsidé utgår från ett effektivt och miljömässigt resande. Verksamheten skall enligt bolaget präglas av de tre kärnvärdena *framåtanda, omtanke och ansvar* (SJ ABs årsredovisning, 2013).

Uttalade strategier 2013 - 2014

- Ny långsiktig strategi för att bemöta förändringar i marknad och kundbehov
- SJ vill se sig som förstahandsvalet i 20 år framöver och vara marknadsledare
- Minska kostnaderna med 1 miljard kronor under en treårsperiod,

effektiviseringar. Denna mer offensiva strategi är utvecklad för att bemöta den nya konkurrensen

Uttalade företagsmål 2013 - 2014

- Vara en hållbar järnvägsoperatör i Sverige
- Punktlighet 95 %.

Från och med 2013 finns en strategiplan på upp till 20 års sikt som kommer att revideras fortlöpande med hänsyn till händelser som inträffar. Detta är ett ställningstagande som SJ AB tagit för att arbeta mer långsiktigt både vad gäller fordonsinvesteringar och resterande verksamhet för att möta en ökad konkurrens.

“Den långsiktiga strategiplaneringen är ett steg för oss att anpassa sig till konkurrensen då den trycker på mer nu än tidigare och vi måste se om vårt hus hela tiden och möta konkurrensen” (Mattsson, 2014).

SJ AB vill se sig som förstahandsvalet vid tågresor framöver och fortsätta vara marknadsledare. De har också ambitionen att minska kostnaderna med 1 miljard kronor under en treårsperiod, genom effektiviseringsprogram, i syfte att skapa bättre förutsättningar för lönsamhet. Det är en typisk framgångsfaktor för SJ AB och det är första horisonten i dess strategi. Den andra är att skapa hållbar lönsamhet och lönsam tillväxt menar Wång (2014). Denna mer offensiva strategi är utvecklad för att bemöta den nya konkurrensen.

Den strategiska planen, bryts ned och resulterar i en affärsplan, vilket i sin tur resulterar i en verksamhetsplan som skall nå ut i hela bolaget. För att vidare implementera de strategiska målen, har SJ AB startat med fördjupande möten, som benämns dialogmöten, där 120 anställda från olika delar av verksamheten möts samtidigt och diskuterar förbättring- och förenklingsförslag gällande strategin. På så sätt samlas de perspektiv och problem som varje enhet har, vilket ger en inblick i varandras problematik. Detta är viktigt för att helheten skall fungera, menar Blomqvist (2014).

“Vi upplever idag att det krävs en annan involvering, där alla de anställda måste förstå mer ingående under vilka förutsättningar vi lever” (Blomqvist, 2014).

Hur ansvaret och målen har förändrats, sammanfattar HR-direktören, Peter Blomqvist (2014), med att det tidigare förekom ett fokus på "totalen" och hur pengarna skulle fördelas i verksamheten. Idag, menar Blomqvist att ekonomin bryts ned för att på så vis hålla reda på vilka kostnader som belastar varje linje och enhet, samt för att se om varje linje är, eller hur de kan bli lönsamma. Blomqvist (2014) konstaterar att det har skett en ökad decentralisering av verksamheten på senare år gällande ansvar.

Flera besparingspaket och investeringar har genomförts som en del i att möta den ökade konkurrensen. Dessa har tidigare inte utförts i någon större omfattning i förebyggande syfte, utan mer som en reaktion än en parering.

"Åtgärder och besparingsprojekt har funnits hela tiden, men man har agerat först när det blivit konkret att konkurrenter ansökt om att ta sig in. Det är först då dessa slagit igenom" (Pettersson, 2014).

Effektiviseringarna utförs i programform, så att aktiviteter och uppföljning kan sammanföras. I verksamhetens samtliga divisioner och staber, har SJ AB identifierat de aktiviteter som ska ge effekt på intäkter och kostnader och därmed skapa en resultatförbättring. De försöker säkerställa att de utvalda aktiviteterna genomförs enligt den uttalade planen. SJ AB kan då anta att när en aktivitet genomfört, så har de också realiserat en kostnadsänkning. Det är så kostnadsbesparingen skall uppnås (Wång, 2014).

Affärs- och strategiplan, budget, prognoser, balanserat styrkort och Business Review utgör samtliga delar av den ekonomistyrning som SJ AB arbetar med. Det återges av en rullande affärs- och strategiplan på treårs intervaller. Business Review fungerar genom att det vid tre tillfällen per år sker genomgång av hur respektive stab/division/produkt utvecklas utifrån uppsatta mål och vilka framåtriktade åtgärder som ska genomföras för att nå uppsatta mål. Till detta förs diskussioner och fastläggande av budget/prognos samt till detta kopplade aktiviteter med respektive stab/division. Pettersson (2014) har noterat att det emellertid finns svårigheter kopplat till avvägningar mellan de olika styrverktygen, balanserat styrkort och budget. Ledningen uttrycker att det ska ställs höga krav på kvalitet i det balanserade styrkortet, utan att det finns utrymme för ökade kostnader i budgeten.

Det innebär ett större fokus på det balanserade styrkortet med månadsvis uppföljning. En liten modifikation av nyckeltalen i det balanserade styrkortet har gjorts sedan föregående år. SJ AB har börjat att arbeta med målnedbrytning, för att på så sätt främja öppenhet och delaktighet (Mattsson, 2014).

På frågan ifall arbetet med anpassning av strategi och ekonomistyrning varit tillräckligt för att hantera den förändrade omvärld samt ökad konkurrens svarar en av respondenterna.

"Svårt att bedöma, men det är en kontinuerlig genomgång, man måste fortsätta att driva och pressa verksamheten, den ska ju vara lönsam och effektiv, så jag tror inte det finns något "nu är vi klara" utan det är en kontinuerlig process" (Mattsson, 2014).

5. Analys

I detta avsnitt analyseras och förklaras hur händelser i SJ ABs omvärld, som kan kopplas till avregleringarna har medfört anpassningar av bolaget strategier. Dessutom förklaras det utifrån ett antal modeller för ekonomistyrning och hur implementeringen av strategierna har skett i verksamheten. Analysen sker liksom presentationen av empirin i kronologisk ordning.

5.1 SJ AB & Bolagiseringen år 2001

Avregleringsprocessen som inletts tidigare hade föranlett en bolagisering för att möta den ökade konkurrensen. År 2001 befann sig SJ AB trots allt på en tämligen skyddad marknad. Det förekom fortfarande flera olika förutsättningar som försatte bolaget i en särställning gentemot konkurrenterna. Ett exempel på detta är att SJ AB hade ensamrätt på de lönsamma snabbtågssträckorna. Det fanns endast ett mindre antal aktörer inom persontrafiken och SJ AB hade 75 procent av den totala marknaden.

De strategiska osäkerheter som bolaget möter externt under 2001, är primärt huruvida ytterligare nya konkurrenter skulle komma att träda in på marknaden, något som framtida avregleringar skulle komma att förenkla. Politisk osäkerhet präglade också tillvaron för SJ AB. Ramanslagen för infrastrukturen låg då, precis som nu, utom SJ ABs kontroll.

Enligt Simons (1991) så är detta normalt omvärldsfaktorer som leder till att bolaget kan åtnjuta höga marginaler. Det ekonomistyrningssystem som borde ha använts interaktivt vid denna marknadssituation är ett intelligence system. Detta för att bemöta de strategiska osäkerheterna genom att inhämta information, som rör samhället och den politiska omvärlden med koppling till avregleringen samt att skapa förutsättningar för strategiutveckling i bolaget. En otydlig vision och målbild resulterar istället i att bolaget tvingas att utforma strategier på vaga grunder. Den otydlighet som finns kring verksamhetens syfte medför stora osäkerheter kring det strategiska arbetet i bolaget.

Detta medför att inga ekonomistyrningssystem används interaktivt i SJ AB under det första året. Istället framstår en bild av hur bolaget hamnar i en omtumlande situation med vaga kopplingar mellan strategi och den situation som bolaget normalt skulle antas befinna sig i enligt förutsättningarna och vid användandet av ett intelligence system (Simons, 1991). Istället riktas uppmärksamheten åt flera håll där mycket handlar om att få bolagiseringen på plats och hantera den otydlighet som finns kring målbilden. En situation som bekräftas i den utfärdade rapporten från riksrevisionen, som konstaterar att det rådde en bristande kontroll och styrning i bolaget.

Den avsaknad av styrdokument för bolaget som fanns, anses ha skapat stor förvirring internt. Staten hade dock föreskrivit att bolaget skulle ta fram strategier för att nå de finansiella kraven, något som kan ha försvårats av de odefinierade målen. Detta medförde brister i kopplingen mellan strategierna som antogs och den omvärldssituation som bolaget hade att förhålla sig till.

Bolaget skulle nu agera utifrån marknadsmässiga krav och höga finansiella mål sattes upp. Inom bolaget framställs hur det vid tiden förekom en syn att serva allmännyttan snarare än att agera affärsmässigt, vilket förväntades från ägare och intressenter. De övergripande strategier som fanns för det första året kom därmed att handla om hur bolaget skulle komma att hantera de problem som uppstod i samband med bolagiseringen, snarare än att utveckla affärsprocesserna i bolaget.

De krav som trots allt fanns, var av finansiell karaktär och bolagets huvudsakligt avsedda strategier utgick ifrån detta. På en strategisk nivå kom det därmed att handla om att skapa lönsam tillväxt i bolaget. För att uppnå detta behövde företaget arbeta utifrån ett antal strategiska åtgärder. En av de mer konkreta strategiska åtgärder som skedde utifrån den övergripande strategin, var två rationaliseringsprogram. Bolaget avsåg att arbeta för att minska kostnaderna och bli mer effektiva. Detta var avsedda strategier från bolaget som svar på ägarkraven. De kom dessutom att realiseras redan samma år med konsekvensen att 700 personer sades upp från sina anställningar.

Strategierna som i huvudsak avsåg åtstramningar och nedskärningar kan ses som en samling konsekventa handlingar utifrån målbilden om lönsam tillväxt. Detta sätt att med strategiska åtgärder möta utmaningar kan komma att forma bolaget och leda till att strategier får fotfäste i verksamheten likt det som Mintzberg (1978) beskriver. Det kan därför ha medfört en stor påverkan på utformningen av organisationen, strategierna och den styrning som skulle komma att prägla verksamheten.

De otydliga ägarkraven och avsaknaden av definierade målbilder medförde dessutom att mindre avsiktliga strategier kom att växa fram inom bolaget för att hantera konkurrenssituationen, något som kan kopplas till det Mintzberg (1978) beskriver om strategiers uppkomst. En av de mer konkreta strategiska åtgärderna från bolaget tycks vara ett ökat kvalitet- och kundfokus. Bland annat genom att öka punktligheten i tågavgångarna, med detta följde dessutom en utveckling där bolaget avsåg att tillhandahålla information om trafiksituationen på spåren för kunderna. Det genomfördes stora satsningar på att hålla tågen hela och rena. Detta kan förklaras som ett sätt att nå ökad kvalitet samt trivsel för kunderna. En ytterligare strategisk åtgärd bestod av införandet av resegaranti som ett sätt att öka förtroendet för det nystartade bolaget. SJ ABs fokus på kunderna präglades dessutom av återkommande kundundersökningar med avsikten att säkerställa tillfredsställelsen. Detta kännetecknar dessutom ett vanligt förfarande i samband med avregleringar (Van der Marwe, 1987).

Då det inte fanns några avsedda mål som innefattade kundperspektivet, kom inte något fokus att hamna på detta från bolagets sida vid strategiformuleringen. Istället kan de åtgärder som sattes in ses som en reaktion på den avsaknad av strategier som upplevdes. Det kom att bli allt viktigare för bolaget att knyta kunderna närmare verksamheten och inte tappa kunder till de konkurrerande bolag som börjat ta sig in på marknaden. Strategier som innefattade en förändrad syn på kunderna, förklaras av att en del av kunderna övergav SJ AB. Ett behov att bemöta kunderna växte fram.

Det kan dessutom tolkas utifrån att det för statliga bolag finns en förväntan om att agera utifrån andra förutsättningar än enbart sådant som rör finansiella aspekter. Ett statligt bolag förväntas agera föredömligt. SJ ABs långa historia som affärsverk, och synen på att tjäna allmännyttan levde kvar i bolaget och utgjorde grund för att strategiska åtgärder trots detta sattes in för området. Flertalet av de anställda hade arbetat i bolaget länge och i styrelsen för bolaget fanns flera statliga representanter. Detta kan därför även förklara hur det förekom en delad syn inom bolaget för hur man skulle agera, en politisk och en kommersiell.

Det kan ses som ett försök från bolaget att identifiera den strategiska positionen (Johnson, Scholes & Whittinton, 2008) genom att ta hänsyn till statens och samhällets krav vid det strategiska arbetet. Det kan även ses som åtgärder som växte fram som svar på efterfrågan som fanns om en mer affärsinriktad verksamhet. En avsaknad av strategier för detta möttes av verksamheten genom att agera för att möta kravet.

Bolaget använder sig vid tidpunkten av en värdebaserad modell för ekonomistyrningen. Detta sätt att arbeta fokuserar enbart på de finansiella aspekterna av verksamheten med ett kassaflödesmässigt fokus. Detta kan anses ha varit en faktor som bidrog negativt till att strategier avseende icke-finansiella områden inte blev en del av de avsedda strategierna i bolaget. Det kan kopplas till Mintzbergs (1978) beskrivning av hur formulerade strategier realiserar och hur andra strategier tycks förbli orealiserade. Detta försvårade dessutom för bolaget att följa upp och utvärdera resultaten av de strategiska åtgärder som kopplas till detta. SJ AB började att utveckla ett balanserat styrkort, för att stödja strategiimplementering, men detta arbete lades ner i samband med att ekonomin blev allt mer ansträngd. De tvingades då att skifta fokus, vilket istället allt mer hamnade på den vertikala styrningen i bolaget.

5.2 De kritiska åren 2002-2003

Under de aktuella åren skedde inga nya avregleringar och den huvudsakliga konkurrensen utgjordes av de tidigare inträderna som skett innan bolagiseringen. Den avsedda strategin var under 2002 ett ökat fokus på värdeskapande inom de olika delmarknaderna. Dessutom anges hur en central strategi handlade om att fortsätta förbereda bolaget för en ökad avreglering. Denna strategi kan möjligen ses som en konsekvens av det arbete som växt fram redan föregående år då bolaget utifrån nämnda strategiska åtgärder inlett ett arbete mot en ökad affärsmässighet. Detta kan liknas vid Mintzbergs (1978) beskrivning av hur strategier som växer fram kan komma att bli en del av de realiserade strategierna. Framväxta strategier som nu kom att bli en del av de avsedda i bolaget.

Misslyckandet att styra och få bolagiseringen på plats det första året, kom att få ett digert utfall under 2002. Trots försöket att utforma strategier för att bemöta de tuffa ekonomiska krav som ställdes på bolaget, misslyckades bolaget med att nå god lönsamhet. Något som kan förklaras av hur svaga strategier ofta resulterar i kortsiktiga effekter (Chaston, 2011).

Finanserna hade redan i samband med bolagiseringen ansetts bristfälliga och då de urholkades ytterligare kom verksamhetens överlevnad att ställas på spel. Detta ledde till en likviditets- prövning med en efterföljande kontrollbalansräkning. När SJ AB försätts i en

krissituation så väljer ledningen att centralisera verksamheten och de strategiska osäkerheterna förändras till att röra hur verksamheten skall agera för att överleva.

Medarbetarna exkluderas i detta skede från budgetarbetet. Detta för att ledningen önskar en större kontroll över verksamhetens kostnader, trots att ledningen i flera avseende infört ett ökat fokus på medarbetarnas utveckling och trivsel. Att arbeta med en nedbrytning vid budgetprocessen, har fördelar när företaget befinner sig i en svår situation som denna (Bergstrand, 1993). När ledningen sätter en mera detaljerad och stram budget, ökar möjligheten till kontroll i bolaget. Denna begränsas dock till sådant som innefattar ett fokus på kostnader och intäkter. Under åren 2002-2003 används i huvudsak ekonomi-styrningsverktyg utifrån budget, vilket har en kort tidshorisont och endast fokuserar på finansiella aspekter.

De strategier som tycks ha vuxit fram i verksamheten som rör kund och kvalitet blir under 2002 en del av bolagets avsedda strategier. Det kan förklaras med hur ett konsekvent agerande för att hantera särskilda områden kan komma att bli en del av bolagets strategi i enlighet med Mintzbergs (1978) beskrivning av strategiuppkomsten. Strategier införs som handlar om att skapa attraktiva kunderbjudanden och ett sätt att fortsätta arbetet mot en ökad konkurrenskraft är genom en höjd baskvalitet.

Den finansiella krisen som drabbade bolaget kan bidra till att förklara de strategiska konsekvenserna i verksamheten. Utifrån Mintzbergs (1978) modell "typer av strategier" (se figur C) förefaller de avsedda strategierna som rör kund och kvalitet förbli orealiserade de här åren till följd av de händelser som den finansiella situationen medförde. Istället växte det fram strategier som handlade om hur bolaget skulle klara sig undan en konkurs, såsom ökade åtstramningar, finansiell frihet och styrka samt ytterligare centraliserande åtgärder. Detta tycks ha tryckt undan de nu avsedda strategierna om ökad kvalitet och större kundfokus (Mintzberg, 1978). Det här var åtgärder som ansågs kritiska för bolagets primära målsättning om att överleva som bolag och kom som en reaktion på den akuta situationen. De framväxta strategierna realiserades genom stora omorganiseringar och ett omfattande effektiviseringsarbete.

Trots de strategiska åtgärder som sattes in från bolaget, med fortsatt arbete mot ett ökat fokus på kostnadsbesparingar och effektiviseringar, skedde inga direkta lönsamhetsförbättringar. En möjlig förklaring till detta kan vara att effekterna av strategiska åtgärder dröjer, samt att det tycks förekomma en form av inkubationstid för strategierna att sjösättas via konkreta handlingar något som Mintzberg (1978) menar är vanligt förekommande. Den otydliga målbilden kan dessutom ha inverkat och skapat osäkerhet inför ett sådant agerande.

Bolaget saknar fortfarande långsiktiga strategier. Mycket kom istället att handla om att klara sig ur den kritiska situationen verksamheten befinner sig i. De söker aktivt för att hitta en lösning på krisen. Samtliga ekonomistyrningssystem borde vid denna tidpunkt i ett optimalt syfte användas interaktivt, (Simons, 1991). Detta genom att ledningen samlar på sig så mycket information och beslutsunderlag som möjligt för att hitta en strategisk lösning på problematiken. Det finns dock en risk med att använda samtliga system interaktivt. Det leder till att en stor mängd information, vilket förutom att det bidrar till stress också kan leda till handlingsförlamning och

ytliga analyser av situationer. Detta kan anses vara orsaken till att man valde att inte göra så, då det är en tidskrävande process och bolaget befann sig i en extremt pressad situation. Det kan dessutom anses ha försvårats av den centralisering som genomförts och som inte uppmanar denna typ av agerande. Beslutet att centralisera verksamheten kan ha försvårat situationen om en långsiktig strategiutveckling då mycket informationen finns tillgänglig närmast medarbetarna i verksamheten och således inte når fram till ledningen som grund för beslutet.

Det påvisades senare att staten inte ansågs ha tagit sitt ansvar som ägare, utan i flera avseenden lämnat bolaget att "sköta sig själv". Detta återspeglar tydligt den höga tilltro för marknadslösningar som vuxit fram avseende den statliga förvaltningen (Lægreid & Pedersen, 1999). En viktig orsak till den kollaps som skedde, anses förutom den bristfälliga ägarförvaltningen, ha varit avsaknaden av icke-finansiella mål och riktlinjer, något som ytterligare kan bidra till att förklara problemen att implementera strategierna som avsåg kund och kvalitet i verksamheten.

Krisen kan dock anses ha medfört flertalet goda effekter på bolaget, bland annat resulterade den i en ny affärsplan för att skapa förutsättningar för framtida goda prestationer. Det är ofta vid stora kriser som bolaget omvärderar situationer och anpassar strategierna till en mer realistisk verklighet (Mintzberg, 1978). En förklaring till den bristande interna kontroll som omgav krisen kan vara hur det tycks förekomma en stark tilltro mot att statligt ägda bolag inte är utsatta för samma risker som privata bolag (Chaston, 2011). Det kan dessutom i så fall ses som en effekt av att den önskade strategin om en ökad affärsmässighet inte tycks ha realiserats i bolaget. I detta fall, löstes krisen med hjälp av ett stort ägartillskott.

5.3 Ett nytt fokus för verksamheten år 2004-2009

En stor del av de strategierna under denna tidsperiod handlade om att förbereda verksamheten för att möta den annonserade avregleringen som väntades ske år 2010. Trots att det skedde förändringar i verksamheten som resulterat i förluster vid upphandling på lönsamma tågsträckor, kom fokus för verksamhetens strategier primärt att inriktas mot utveckling av verksamheten i andra avseenden än att direkt möta detta hot. Något som under normala förutsättningar kunde skett redan de första åren som bolag. Det omfattande arbetet som genomförts tidigare år och det ägartillskott som skett hade återstabiliserat den turbulenta situationen i bolaget.

Bolaget kunde till följd av detta planera för nya produkter, och utvidga tjänsteerbjudandet mot kunderna samt fortsätta arbetet mot att stärka konkurrenskraften. De avsedda strategierna inriktades mot en fortsatt effektiviserad och kundinriktad verksamhet. Arbetet mot lönsamhet gav resultat, något som kan förklaras av hur de tidigare strategierna om affärsmässighet och ekonomisk effektivitet realiserats och gett effekt. Det kan även söka förklaring i hur strategier tenderar att stanna kvar i verksamheten trots att de inte är en del av de primära avsikterna. De utgör ett vedertaget förhållningssätt till följd av den tidigare fokuseringen i bolaget från föregående år, i enlighet med det Mintzberg (1978) menar är vanligt vid förändringar i strategier.

Vid tiden hade ett ökat miljöfokus vuxit fram i samhället, något som togs in de statliga riktlinjerna för bolagen. Detta kan återigen kopplas till behovet av att de bolag som förvaltas av staten väntas agera föredömligt. Även om det inte förekom formella krav eller specifikationer om vad hållbarhet innebar så inkorporerades detta i bolagets övergripande strategi. Denna kom till följd här av innefatta att vara ett hållbart företag.

Målet om hållbarhet bröts sedan ner på en taktisk nivå där detta omsattes i en rad strategiska åtgärder vilka kan liknas vid Nilsson, Olve & Parments (2011) beskrivning av hur strategier återfinns på olika nivåer i verksamheten. Införandet av en hållbarhetsrapportering var en sådan åtgärd. Dessutom arbetade bolaget på flera sätt med att framhäva tåget som ett miljömässigt bättre alternativ än dess substitut. Verksamheten arbetar på en operativ nivå med att etablera en ny utgångspunkt för hur tågresandet minskar utsläpp och klimatpåverkan. Bolaget behövde strategier för att bemöta en inställning till hållbarhet som blivit allt vanligare, och de åtgärder som sattes in kan även ses som ett direkt svar på hur lågprisflygen i större utsträckning kommit att etablera verksamhet i Sverige. Det som i huvudsak går att uttyda under denna tidsperiod kan därför framförallt kopplas till hur man märkt av en ökad konkurrens från de substitut som finns till tåget. På tågmarknaden ökade SJ ABs marknadsandel under de aktuella åren

De avsedda och planerade strategierna från tidigare år om ett ökat kundfokus levde kvar i bolaget men samtidigt kom de att kompletteras med strategier som rör miljöaspekter. Något som kännetecknar strategiuppkomsten enligt Mintzberg (1978). Den strategiska inriktningen mot miljö kan med hänsyn till dess omfattning samt inriktning mot utbildningar internt och mot kampanjer externt anses varit en planerad och medveten strategisk åtgärd från bolaget. Ett alternativt synsätt är dock att det i samhället vuxit fram en bild av tåg som ett miljömässigt bättre alternativ än andra substitut inom persontrafiken, och att detta var ett mer slumpmässigt agerande från SJ AB att svara på en möjlighet i omvärlden. Något som föranleder att strategin kan ha uppkommit på ett annat sätt än som en medveten och planerad process från bolaget.

Då bolaget år 2004 nådde en stabilare finansiell ställning, hade det återigen påbörjats en decentralisering av ansvarsfördelningen i bolaget. Det uttrycks år 2008 en önskan att styra bolaget som ett "litet företag". SJ AB lämnar samma år den värdebaserade styrning som använts och introducerar istället en övergripande mål- och resultatstyrning. En ökad decentralisering, som är en betydande del inom målstyrningen, passar väl ihop med det kontinuerligt ökande medarbetarfokus som SJ AB kommit att utveckla sedan tidigt 2000-tal. En decentraliserad organisation främjar dessutom ett ökat deltagande, vilket anses ha positiva effekter på motivationen hos de anställda (Merchant & Van der Stede, 2007).

För att skapa målkongruens, implementera strategimål och för att ytterligare öka delaktigheten, inför SJ AB regelbundna fördjupingsmöten. Där tillåts anställda från alla delar av verksamheten samlas och diskuterar ämnen relaterade till strategiplanen. Det beror på ökade krav om involvering, där alla anställda måste förstå under vilka förutsättningar SJ AB verkar. Detta gynnas av en decentralisering av organisationen. En ökad kommunikation har dessutom kommit att bli ett väsentligt inslag.

Detta kan anses säga en del om den allmänna förändringen i företaget men kan även anses återspegla de förändringar som skett i synen på statliga styrningen. Förändringen av statens sätt att styra bolagen kan kopplas till och förklaras med de nya krav som bolaget mött från omvärlden och influenserna av "New Public Management".

SJ AB fokuserar under de senare åren på att vara mer marknadsstyrda och sätta kundbehovet i centrum, samtidigt som bolaget alltså lämnade den värdebaserade styrningen och ersatte denna med mål- och resultatstyrning. Miljöaspekten blir en viktig del av SJ ABs konkurrensmix och kompletterar SJ ABs strävan mot fortsatt levereras av hög kvalitet och informationsinnovationer. Eftersom SJ AB blir mer lyhörda för konsumenternas behov, blir det centralt att arbeta interaktivt med ekonomistyrssystem som kan stödja denna strategiska inriktning (Simons, 1991). Något som det går att uttyda vissa tendenser genom den ökade involveringen från de anställda. Bolagets strategiska osäkerheter kan i detta skeende anses vara relaterade till hur SJ AB lyckas utveckla proaktiva strategier för att bibehålla sin ledande marknadsposition, trots den ökade konkurrens som väntar.

Under åren 2004-2009 går det bra för SJ AB, de befinner sig på en tämligen stabil marknad och åtnjuter höga marginaler, som de skulle göra redan 2001 om bolagiseringsprocessen hade skett på ett korrekt sätt. Bolaget saknar en långsiktig strategi och tycks parera snarare än att planera för den ökade konkurrensen.

5.4 Avregleringar och ökad konkurrens 2010-2012

I slutet av 2010 sker den sista delen av avregleringsprocessen och SJ AB kom att möta konkurrens på en del tågsträckor, vilket resulterade i förlorade upphandlingar. Ytterligare händelser som kunde kopplas till omvärldsfaktorer utanför bolagets kontroll, så som de hårda vintrarna resulterade i sviktande förtroende för bolaget. Detta föranleder att bolaget behövde agera för att möta den förändrade situationen.

Under år 2011-2012 sker ett utbyte av VDn i SJ AB. Detta kan ses som ett svar på att skapa förändringar i verksamheten, med hänsyn till den situation som uppstått. Återigen, precis som i samband med bolagiseringen reagerade staten då bolaget ställdes inför påtagliga utmaningar. Då staten utser styrelsen kan de direkt påverka hur bolaget önskas agera genom styrelsens val av VD.

Det beskrivs hur det med den nya VDn kom att ske stora förändringar i det strategiska arbetet. Bolaget agerade genom att öka samarbetet över verksamhetsgränserna och åtgärder för att återfå kundernas förtroende sattes in. Bland annat resulterade detta i ett antal handfasta strategiska åtgärder. En av de mest centrala delarna var att öka interaktionen med kunderna.

SJ ABs övergripande mål handlade om att nå en ökad kundnöjdhet. De avsedda strategierna (Mintzberg, 1978) utgick från att säkerställa att kunderna återfick förtroendet för bolaget. Något som bedömdes ha blivit allt viktigare då det kommit in nya aktörer på marknaden. Det tidigare strategiska arbetet med ökade effektiviseringar och fokus på kostnader, kom att bli mindre framträdande och istället riktades allt fokus mot att öka konkurrenskraften utifrån kundens perspektiv och upprätthålla en god lönsamhet. En central del av åtgärderna handlade om att i hela verksamheten etablera arbetssätt som präglades av kundorientering. Detta säkerställs genom utbildningar och ytterligare försök att omvärdera synsättet mot att agera

affärsmässigt. Det återspeglas bland annat i beslut att inte köra tågen till vilket pris som helst, utan enbart då kvaliteten kan säkerställas. Något som kan förklara hur den tidigare synen på att serva allmännyttan kommit att bli underordnad behovet av att agera affärsmässigt.

Strategiska åtgärder från bolaget handlar om införandet av nya snabbtåg vilket kan ses som ett sätt att möta konkurrensen från de nya aktörer som tagit sig in på marknaden, men i synnerhet den konkurrens som väntades framöver.

SJ AB arbetar under de aktuella åren med att ompositionera och stärka varumärket. Varumärket skall i framtiden få en mer exklusiv prägel. Nya attraktiva kunderbjudanden, prismodeller och en kundklubb introduceras för att stärka bilden av SJ AB som ett tågbolag med hög komfort och punktlighet. Det kan ses som ett försök att bygga upp inträdesbarriärer för den kommande ökade konkurrensen (Simons, 1991). Men under vår undersökning går det inte att uttyda att ett skifte av interaktivt ekonomistyrssystem ägt rum. Ett interaktivt användande av ett Brand revenue system hade varit fördelaktigt för verksamheten, för att befrämja viljan att ompositionera varumärket (Simons, 1991). Detta kunde ha påverkat det strategiska initiativtagandet och därmed strategins utformning samt genomslag.

SJ AB kom under år 2012 att implementera ett balanserat styrkort i verksamheten. Här förekommer nyckeltal som syftar till att fånga upp de kritiska framgångsfaktorer som bolaget identifierats, däribland inbegrips kund- och medarbetarmåttet. Detta avser att svara mot de fokusområde som intagits som en del av företagets avsedda strategier. Bolaget har alltså svarat med att använda sig av en ekonomistyrningsmodell som möter de faktorer som anses vara kritiska för att säkerställa konkurrenskraften vid bemötandet av nya aktörer. Detta sker två år efter att marknaden öppnats upp. Bolaget har utifrån denna modell möjlighet att arbeta med en implementering av de strategier som avser de områden som är mest centrala för bolagets konkurrenskraft. Modellen hanterar även sådant som rör finansiella aspekter i verksamheten och som svarar mot lönsamhetskraven.

5.5 SJ Idag 2013-2014

De förändringar som sker i samband med den sista delen av avregleringen är det som uteslutande har kommit att innebära en förändrad konkurrenssituation för SJ AB. De förlorade upphandlingarna på lönsamma sträckor har tvingat bolaget att återigen mobilisera verksamheten och de behöver fokusera på att bli konkurrenskraftiga. Det förekommer återigen ett stort fokus på lönsamhet och kostnadsbesparingar. Det kan beskrivas som avsiktliga strategier (Mintzberg, 1978) från bolaget för att möjliggöra en konkurrens via pris vid diverse upphandlingar. Företagets långsiktiga mål om att fortsatt vara det ledande tågbolaget på marknaden anses nu vara hotat av de nya aktörer som har etablerats och som avser att etablera verksamhet på flera sträckor.

De strategier som vuxit fram i bolaget och som på allvar blivit en del av de avsedda strategierna i verksamheten från år 2010 kom således att kompletteras med strategier för att bemöta den förändrade situation som inträdde från nya aktörer medförde. Det uppenbaras en bild av hur man inom bolaget kommit att inse vad en fullständig konkurrensutsättning innebär för verksamheten.

En viktig del i bolagets sätt att möta förändringar består av inrättandet av en långsiktig strategiplan, som innefattar en tjuugoårsperiod. Denna strategiska plan omfattar en plan för hur bolaget skall förhålla sig till den förändrade situationen på tågmarknaden. Denna återfinns på en övergripande nivå i bolaget, den bryts sedan ner till en affärsplan med strategiska åtgärder för hur arbetet skall gå till. Ett ytterligare steg handlar om hur denna sedan bryts ner i olika konkreta handlingar som behöver återfinnas i hela verksamheten. Det kan liknas vid ett sätt att integrera strategierna i verksamhetens samtliga delar (Figur B).

För att detta skall fungera krävs relevanta verktyg (Chaston, 2011). Bolaget implementerade år 2012 ett balanserat styrkort i verksamheten, vilket kan ses som ett svar på den avsaknad som tidigare funnits av verktyg för att fånga fler aspekter än enbart finansiella. Det kan även ses som ett svar på att staten i större utsträckning kommit att fokusera på hållbarhet. En viktig del kan ses med hänsyn till att SJ AB är ett helägt statligt bolag, och att bolagets kunder dessutom utgör dess ägare (medborgarna). Det blir därmed allt viktigare att återfå det förtroende som förbrukats till följd av de tidigare årens händelser, både för staten och bolaget. Detta kan bidra till att förklara hur verksamheten återigen reagerar på de förändringar som skedde på marknaden.

SJ AB har idag en stor andel enheter med resultatansvar. Det beskrivs hur det inom bolaget tidigare förekom ett holistiskt perspektiv på verksamheten, men att de idag bryter ner ekonomiansvaret för att ta reda på vilka kostnader som belastar varje enskild linje och enhet. Användandet av resultatenheter i bolaget, är en effekt av de förändringar som genomförts, avseende mål- och resultatstyrningen. Denna typ av strategisk styrning kännetecknar som tidigare nämnts en decentralisering. Eftersom SJ AB har goda möjligheter att mäta sin "output", ligger resultatstyrning väl i linje med dess verksamhet enligt det som presenteras av Ouchi (1979). Här presenteras dessutom tre strategier för kontroll på den operationella nivån: byråkratisk-, klan- och marknadskontrollstrategin (Ouchi, 1979). Utifrån dessa anses det gå att uttyda hur SJ AB lämnar den mer byråkratiska kontrollen, vilken då ersätts med ett större fokus på sådant som kan kopplas till marknadskontroll. Detta då verksamheten decentraliserats i och med införandet av mål- och resultatstyrningen. SJ AB har också blivit mer affärsmässiga i dess beteende sedan den sista avregleringen genomförts. Budgetprocessens uppbyggnad, visar också på mindre byråkratisk kontroll. Budgeten byggs, nedifrån och upp och innefattar en stor delaktighet och inflytande från medarbetare på de olika hierarkiska nivåerna i bolaget. Resultatansvaret för enheterna implicerar också ett ökat självstyre, vilket inte faller inom ramen för byråkratisk styrning. Men det framgår av intervjuerna en antydning om att tidigare arbetssätt är svårföränderliga och "lever kvar" och att det därför till viss del förekommer inslag av samtliga kontrollstrategier inom bolaget.

Oavsett kombinationen av klan-, byråkrati- och marknadskontroll så måste designen av den organisatoriska kontroll och styrfunktionen fokusera på de problem och osäkerheter som verksamheten möter. Detta beskrivs enligt Ouchi (1979) som centralt för att uppnå samordning av aktiviteter och samarbete mellan individer inom bolaget.

Det finns tendenser som tyder på att SJ AB används ett "profit planning system" interaktivt, detta på grund av den utveckling som skett i systemet tillsammans med de frekventa revideringarna av den uppställda budgeten. Ledningen diskuterar och använder sig aktivt av

detta system mer än i ett diagnostiskt syfte, som endast används vid avvikelser. Möten som rör ekonomistyrssystemet och hur aktivt det används är enligt Simons (1991) ett sätt att utstaka vilket system som används interaktivt i en organisation. Även de strategiska osäkerheter, som råder efter den finansiella krisen och framåt, pekar på att detta system borde användas för att möta det informationsbehov och den strategiska inriktning som verksamheten har antagit. Detta bekräftas genom det huvudfokus som i synnerhet ligger vid vinstplaner och budgetfrågor i de enskilda företagsenheterna.

5.6 Den långsiktiga strategin och det balanserade styrkortet

SJ ABs balanserade styrkort är en viktig del i att implementera SJ ABs långsiktiga strategi. De har tidigare inte arbetat utifrån en långsiktig strategi, utan detta påbörjades först 2013 med ambitionen att den skall ses över varje år. Det balanserade styrkortet är ett viktigt komplement till den vertikala styrningen, som enbart tar hänsyn till de finansiella aspekterna. Ägarkraven uttrycks enbart i finansiella mått, men för att nå dessa, måste verksamheten vara välmående och konkurrenskraftig. Det bidrar de icke-finansiella måtten till. En god punktlighet och kompetent personal skapar förutsättningar för att kunderna återkommer. Kvalitet, kundnöjdhet och tillfredsställelse är bland de mest väsentliga nyckeltalen för verksamheten.

Styrverktyget sammankopplar strategi och genomförande, eftersom styrkortet bryter ner strategin i delmål för varje enhet. Det balanserade styrkortet verkar således vara ett gott komplement till den övergripande målstyrningen (Olve et al, 1997). Den ökade decentraliseringen, som är en naturlig konsekvens av den antagna målstyrningen, ökar självstyret och behovet av en strategisk samordning. Användandet av styrkortet skapar också samsyn mellan de olika organisatoriska nivåerna, som tidigare betonats av intervjupersonerna, anses vitalt. För att öka samsynen ytterligare, kompletteras styrkortet med ett ökat antal möten för samtliga delar av verksamheten. Detta antas främja en ökad målkongruens och samordnar den strategiska planeringen. En samordning av den strategiska planeringen tydliggör och skapar initiativ till de nyckeltal som skall uttrycka de långsiktiga målen (Kaplan & Norton, 1999). Det leder till en ökad diskussion som i sin tur leder till konkretiseringar av företagets vision genom strategiska handlingsplaner.

SJ AB använder ett balanserat styrkort, bland annat, för att det anses leda till att skapa en lönsam tillväxt. Det bidrar också till att styra fokus till det som är relaterat till de strategiska osäkerheterna, för att medverka till en ökad målkongruens. Det förekommer emellertid indikationer på att SJ AB i stor utsträckning endast använder styrverktyget som ett uppföljningsverktyg. Det tycks i viss utsträckning användas som ett fristående system, frikopplat från deras "profit planning system". Detta antagande bygger på att användningen sker i ett diagnostiskt syfte och kontrolleras vid årets slut. Dock, ska det noteras att punktligheten på tågen, vilket är en del av det balanserade styrkortet, mäts i realtid går att skåda på en TV-skärm i entrén till bolagets huvudkontor, något vi upptäckte vid vårt besök. Det balanserade styrkortet har ett fokus på icke-finansiella mått till skillnad från de övriga verktygen.

Implementeringen av styrkortet år 2012, kommer troligtvis att bidra till att den långsiktiga strategin i verksamheten, som presenterades 2013, får ett större genomslag och förhoppningsvis framöver genomgå större delar av organisationen, detta då det lämpar sig

för att omfatta flera av de delar som bolaget arbetar strategiskt mot. Ett balanserat styrkort bidrar till att kommunicera den långsiktiga strategin ner i företagets enheter. Det är vitalt för SJ AB, särskilt eftersom verksamheten genomgår en ökad decentralisering.

5.7 Budgetens roll

SJ AB lägger stor vikt vid budgetarbetet och har gjort så redan före bolagiseringen år 2001. Idag reviderar SJ AB sin budget månadsvis i syfte att anpassa budgeten till de förändringar som prognostiserats. SJ AB använder detta styrverktyg som en del i deras "profit planning system" interaktivt. De frekventa revideringarna bör medföra att budgeten inte begränsar företagets handlingsfrihet, som annars kunde vara fallet. Som exempel, så skulle en stram kostnadsram inte tillåta extrainsatta tåg, för att ersätta inställda flygresor (som till exempel vid vulkanutbrottet från Eyjafjallajökull på Island) trots att det skulle leda till högre intäkter. Det framkom i intervjuerna att ledningen inte tog hänsyn till sambandet mellan det balanserade styrkortet och budgeten. Budgeten och dess kostnadsposter tar ej i hänsyn till ett ökat krav på icke-finansiellt mått, exempelvis medarbetarmått eller punktlighet, som i det balanserade styrkortet. Detta är ett tydligt tecken på att det balanserade styrkortet bör planeras i samråd med budgeteringen.

Budgeten är en central del av den operationella och taktiska nivån i SJ ABs styrning. Men på en strategisk nivå saknar den samma styrka. Bolagets långsiktiga strategi inkorporeras inte i budgetens ettåriga tidshorisont. Den baseras också enbart på antaganden om vad som kan komma att ske i framtiden. År 2012 kom budgeten alltså att kompletteras med ett balanserat styrkort. Detta verktyg har en betydligt längre tidshorisont och är betydligt bättre på att införliva de långsiktiga strategierna. Punktligheten på tågavgångarna och medarbetarutveckling är två av SJ ABs viktigaste mål. Dessa fångas inte upp i en budget, trots att de har högsta prioritet.

Om mer resurser allokeras för att förbättra punktligheten i budgeten, innebär det inte per automatik att målen om 95 procent punktlighet uppnås. Det är snarare andra saker som är avgörande, som inte nödvändigtvis fångas upp i monetära termer. Den höjda kostnadsramen i budgeten bör kombineras med en skärpt kontroll av aktiviteterna eller så bör processerna ses över. Detta för att uppnå det resultat som önskas om 95 procent punktlighet, som uttrycks i det balanserade styrkortet. På så sätt kompletteras budgeten, med uppsatta mål i icke-monetära termer. Den ökade decentraliseringen av verksamheten för också med sig ett ökat självstyre för olika enheter och därmed mindre detaljstyrning. Där målen i det balanserade styrkortet kan brytas ner till varje enhet, där de bäst kan arbeta, utifrån respektive förutsättningar för att uppnå de uppsatta målen. Därför är en förståelse om sambandet mellan budget och det balanserade styrkortet viktigt, det hade bidragit till att verksamhetens övergripande strategi fick ett större och enhetligt genomslag i verksamheten.

6. Slutsatser

I detta avsnitt presenteras de slutsatser vi har kommit fram till utifrån analysen. Denna del skall besvara den uppställda problemformuleringen genom att förklara hur förändringar kopplat till avregleringen inverkat på strategiutvecklingen och hur implementeringen av strategierna skett i bolaget under tidsperioden 2001-2014.

SJ AB bildades som ett svar på den ökade konkurrens som vuxit fram till följd av avregleringarna på den svenska tågmarknaden. Den hastiga bolagiseringsprocessen medförde redan från start stora svårigheter för bolaget. Mycket av arbetet under de första åren kom att handla om hur bolaget skulle agera utifrån de nya förutsättningarna. Organisationsstrukturen som funnits sedan tiden som affärsverk och sättet att bedriva verksamheten följde med in i vid omvandlingen till aktiebolag. Ett decentraliseringsarbete påbörjades, men utvecklades istället till förvirring med en efterföljande bristande intern kontroll. Detta försatte verksamheten i en svår finansiell situation, trots att de externa faktorerna pekade mot att verksamheten normalt skulle kunna åtnjuta höga marginaler. En av de mest betydande uppgifterna för bolaget kom därmed att handla om hur arbetet i bolagsform skulle ske samt om vilka strategier bolaget skulle arbeta utifrån för att möta de förändringar som skett.

Den situation som präglade den första tiden som bolag, ledde till att många av de strategier som uppstod handlade om hur verksamheten skulle agera på kort sikt för att klara omställningen och sedermera överleva den finansiella krisen. Detta medförde att bolagets strategier som avsåg dess långsiktiga agerande uteblev. Först 12 år efter bolagiseringen, inleddes ett långsiktigt strategiarbete. En möjlig förklaring till detta kan ha varit att den nödvändiga verksamhetsutveckling som inleddes först år 2004 fördröjdes till följd av de första svåra åren, vilket således kan ha medfört konsekvenser för hur bolaget kom att arbeta även därefter. Fram till 2009 skedde det strategiska arbetet således utifrån förutsättningarna att utveckla verksamheten på olika sätt snarare än att som uttalat arbeta fokuserat med avsikterna att förbereda verksamheten för den ökade konkurrens som avregleringarna förväntades medföra.

Det var först vid tiden för den fullständiga avregleringen år 2010, då marknaden öppnades upp för fri konkurrens som konkreta åtgärder sattes in. Detta kan ses som ett svar från staten att återigen, precis som vid bolagiseringen akut reagera på en påtaglig och märkbar förändring i förutsättningarna för SJ AB.

Åren som följde och i synnerhet med fokus på år 2013 och 2014 medförde att en anpassning av strategiarbetet skedde för att möta den nya situationen med full styrka. Detta är något som borde ha skett redan i samband med bolagiseringen, för att förbereda verksamheten för den förändrade marknadssituation som nu kommit att infrias.

6.1 Strategiutveckling

De strategier som präglade de första åren tycks ha levt kvar i bolaget under de efterföljande åren. Strategierna som fanns i SJ AB kan i många avseenden uteslutande anses ha

varit inriktade mot att nå de finansiella mål som satts upp för verksamheten. De strategier som ursprungligen vuxit fram som ett svar på en avsaknad av andra mål, kom aldrig att etableras ordentligt i verksamheten. Även då bolaget avsåg att arbeta utifrån ett ökat kundfokus och höjd kvalitet samt arbetade fram avsedda strategier för detta, trycktes de undan till förmån för sådant som rörde finansiella aspekter. Bolaget reagerade dock i flera avseenden på förändringar som skedde i omvärlden, och de strategier som avsåg andra aspekter än enbart finansiella förekom i verksamheten, även om de under perioder tycks ha förblivit orealiserade.

Strategier som rörde hållbarhetsaspekter kan dock anses ha levt kvar i stor utsträckning trots allt, möjligen till följd av den förankring som fanns i ägarens riktlinjer. Det kan utifrån analysen argumenteras för hur många av de strategier som uppkom hade ett kort perspektiv och en svag förankring i verksamheten.

Förutom att den ansträngda finansiella situationen medförde att bolaget arbetade utifrån strategier som primärt handlade om att hålla bolaget ovanför ytan, går det i flera avseenden även under den lugnare tidperioden mellan år 2004-2009 att uttyda en svag koppling till de uttalade avsikterna att strategiskt förbereda verksamheten för en fullständig avreglering. Det är först år 2010 som bolaget agerar med konkreta strategier för att möta de mer påtagliga effekterna av avregleringen. Bolaget tycks istället under åren ha mött de förändringar som uppstod till följd av avregleringarna, genom att parera med strategiska beslut om snabba omställningar, med en kort tidshorisont.

Det tycks gå att se hur bolaget fortsatte det strategiska arbetet utan någon direkt hänsyn till den föränderliga omvärld som väntade vid en fullständig avreglering. Den förklaring som troligen bäst beskriver detta är det som Mintzberg (1978) liknar vid en skenande elefant (tåg) som löper på, obehindrat av alla de hinder som uppenbaras på vägen (rälsen).

Att arbeta interaktivt med ett eller flera ekonomistyrssystem är ett sätt för ledningen att rikta verksamhetens uppmärksamhet mot ett system som relaterar till att bevaka de strategiska osäkerheterna. På så sätt sänder ledningen ut signaler i verksamheten om vad som skall prioriteras. Detta menar Simons (1991), leder till att fler strategier och handlingsplaner utvecklas för att möta de strategiska osäkerheterna. Något som inte tycks ha skett till följd av den situation bolaget mött.

Att arbeta interaktivt kommer att vara fortsatt, om inte av större betydelse för SJ AB i framtiden, då konkurrensen befaras att fortsätta öka ytterligare. Det har presenterats EU-direktiv som pekar på att en avreglering av hela den europeiska tågmarknaden, något som SJ AB behöver förbereda verksamheten för. Att använda rätt ekonomistyrssystem interaktivt kan bidra till att skapa förutsättningar för bolaget att även framöver möta de strategiska osäkerheter som väntar med ett långsiktigt hållbart strategiarbete.

6.2 Strategiimplementering

SJ ABs existens har präglats av en avsaknad av relevanta ekonomistyrningsverktyg för implementering av strategierna, trots att det förekommit ett behov av detta. Detta till följd av den ökade decentralisering som skett, i kombination med strategier som omfattar andra aspekter än sådant som de existerande verktygen avsåg att hantera.

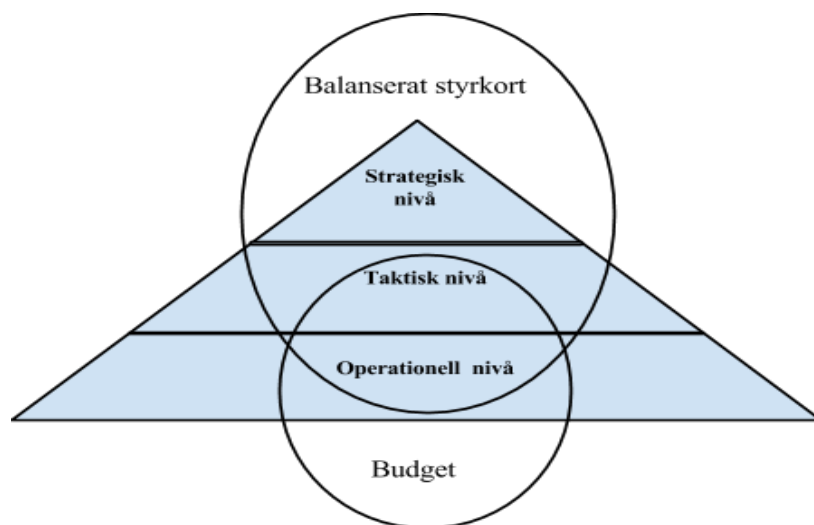
Det ökade behovet att formulera delmål på enhetsnivå och utformandet av strategier för att uppnå målen, är en följd av decentraliseringen som för med sig ett ökat självstyre. Avsaknaden av ekonomistyrningsverktyg och i synnerhet avsaknaden av ett balanserat styrkort, har gjort att en del av de framväxta strategierna blivit svåra att realisera, och att integrera i verksamheten. Detta då möjligheten att integrera strategier som rör icke-finansiella aspekter med verktyg som är inriktade mot enbart finansiella aspekter blir ytterst problematiskt.

Det mest aktivt använda ekonomistyrverktyget i SJ AB för att implementera strategierna, har varit uppställandet av budgeten. Denna har en ettårig tidshorisont vilket försvårar möjligheten att bedriva ett långsiktigt strategiarbete. Utvecklingen av det balanserade styrkortet stannade av i samband med den finansiella krisen 2002 och återfinns inte som ett etablerat verktyg igen förrän år 2012.

Detta verktyg möjliggör en implementering av strategier som avser kund, kvalitet och andra icke-finansiella mål i verksamheten på ett effektivt sätt. En nackdel var att de vid tiden inte fanns någon uttalad långsiktig strategi, vilket medförde att det balanserade styrkortet inte nådde full effekt från starten. Det skulle dröja till år 2013 innan en sådan strategi infördes. Då kunde styrkortet utnyttjas fullt ut i verksamheten.

Det hade funnits ett värde i om SJ AB lyckats använda sig av det balanserade styrkortet tidigare, då det hade hjälpt till med målstyrningen och implementeringen av strategierna i en mer decentraliserad verksamhet. Flera av strategierna som uppkom de tidigare åren hade då kunnat integreras i verksamheten och utgjort bättre förutsättningar för att möta en fullständig avreglering.

Det som skulle förbättra verksamhetens strategiimplementering ytterligare, är om sambandet mellan budgetarbetet och det balanserade styrkortet hade betonats och arbetet med uppställandet av de två hade synkroniserats. Det finns fördelar att vinna med att få det balanserade styrkortet att sammanfalla med budgetplaneringen, i den utsträckning som är möjligt. Då agerar det balanserade styrkortet som en brygga mellan strategi och budget och knyter samman de kortsiktiga målen och den långsiktiga strategin. Styrningen får då en kombination av integrerad kort- och långsiktigt (Se figur G).



Samverkan mellan balanserat styrkort och budget. Figur G. Egenbearbetning av Anthony & Govindarajan (2007).

Genom en samverkan mellan de båda styrverktygen formas också den kortsiktiga budgeten efter den långsiktiga strategin. Detta är något som hade gynnat SJ AB i deras långsiktiga strategiarbete och kan bidra till att förhindra att bolaget hamnar i en liknande situation som tidigare.

6.3 Förslag på vidare forskning

Det hade varit intressant att genomföra en liknande undersökning i framtiden, då konkurrenterna till SJ AB hunnit etablera verksamhet och eventuellt ytterligare förändrat marknadsvillkoren. Det bör då råda en full konkurrens på de mest lönsamma sträckorna. En liknande studie skulle då kunna utvärdera SJ ABs förändring i skarpt läge och hur de förhåller sig till den skeva marknadssituation som växer fram idag, med flera etablerade konkurrenter med statligt stöd. Detta kan göra konkurrensen svår för SJ AB och behöva belysas ytterligare, utifrån en situation då bolaget arbetat fram långsiktiga strategier och relevanta verktyg.

En studie på en annan bransch där avregleringen sker vid ett tillfälle istället för att ske successivt som på tågmarknaden, hade också varit intressant att studera. Detta i avseendet att analysera om det finns skillnader mellan de olika typerna av avregleringar och hur bolag under andra omständigheter anpassar strategierna för att bemöta detta. Bilprovningen eller apoteksmarknaden skulle kunna utgöra exempel på marknader som avreglerats vid ett tillfälle och som samtidigt inte utgör lika kapitalintensiva branscher som tågmarknaden. Något som då kan föranleda en annorlunda marknadssituation.

Ett annat alternativ, är att inta ett ägarstyrningsperspektiv och i detalj studera hur den statliga styrningen av bolag har förändrats över tid och varför detta har skett. Under vår arbetsprocess väcktes en nyfikenhet rörande den förändring som har skett avseende både samhällets påtryckningar om ökade effektiviseringar och den politiska trend som rör privatiseringar. Är det möjligen så att SJ ABs nya utmaning handlar om att förbereda verksamheten för en privatisering, och hur tar detta arbete i så fall form från statligt håll?

7. Referenslista

7.1 Tryckta Publikationer

- Alexandersson, Gunnar (2011) *Den svenska buss- och tågtrafiken: 20 år av avregleringar*. Stockholm: SSE Institute for research i samarbete med PwC.
- Almqvist, Roland M. (2006). *New public management: NPM: om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Alvfors, Karl-Gösta (1977). *Järnvägsförstatligandet: svensk järnvägspolitik under 1930-talet*. Stockholm: Sv. järnvägsklubben
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2007). *Management control systems*. 12. ed. Boston, Mass.: McGraw Hill
- Arwidi, Olof & Samuelson Lars A, (1991). *Budgetering i Industrieföretagets styrsystem*. Industrilitteratur AB, uppl.1
- Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2011). *Den nya ekonomistyrningen*. 4. uppl. Malmö: Liber
- Bergkvist, Johan (red.) (1999). *Spår i landskapet: hur järnvägen format stad och land*. Stockholm: Arena
- Bergstrand, Jan (1993) *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur.
- Bolagiseringen av Statens järnvägar* (2005). Stockholm: Riksrevisionen
- Bryman, Alan (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., uppl. Malmö: Liber
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Chaston, Ian (2011). *Public sector management: mission impossible?* Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan
- Christensen, Tom & Lægreid, Per (red.) (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Farnham: Ashgate
- Daft, Richard L., Murphy, Jonathan & Willmot, Hugh. (2010). *Organization theory and design*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning
- Fregert, Klas & Jonung, Lars (2010). *Makroekonomi: teori, politik och institutioner*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Greve, Jan, (1996). *Budget*, Studentlitteratur
- Heracleous, Loizos (2003). *Strategy and organization: realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press
- Hood, Christopher (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration 69
- Johansson, Sven-Erik & Runsten, Mikael (2005). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: mål, samband och mätmetoder*. 3, [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2008). *Exploring corporate strategy / Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington*. 8. ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1999). *The balanced scorecard: från strategi till handling*. Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling)

- Kvale, Steinar. & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Enskede: TPB
- Lawson, Raef, Stratton, William & Hatch, Toby. (2003), *The benefits of a scorecard system*. CMA Management June/July
- Lægred, Per & Pedersen, Ove K. (red.) (1999). *Fra opbygning til ombygning i staten: organisationsforandringer i tre nordiske lande*. 1. udg. København: Jurist- og Økonomforb :s Forl
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. 2. ed. New York: Financial Times/Prentice Hall
- Mintzberg, Henry (1978). *Patterns in strategy formation*. Journal Management Science Vol. 24, No. 9
- Munkhammar, Johnny (2009). *Försäljning av statliga bolag under tre decennier*. Stockholm: Timbro
- Nilsson, Fredrik, Olve, Nils-Göran & Parment, Anders (2011). *Controlling for competitiveness: strategy formulation and implementation through management control*. 1. ed. Malmö: Liber
- Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997). *Balanced scorecard i svensk praktik: [ledningsverktyg för strategisk verksamhetsstyrning]*. 2. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Ouchi, William G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*. Vol. 25
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Roest, Pim (1997). *The golden rules for implementing the balanced business scorecard*, Information Management & Computer Security, no 5
- Simons, Robert. (1991). *Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems*. Strategic Management Journal. Vol. 12
- Van Der Merwe, Sandra. (1987). *Deregulation in Services and the Marketing Challenge*. The Service Industries journal, vol. 7, nr. 1.
- Yin, Robert K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

7.2 Elektroniska källor

- Bergman, Mats (1996). *Avregleringar av inrikesflyg*. Konkurrensverket. Tillgänglig: <http://www.konkurrensverket.se/upload/filer/trycksaker/rapporter/rap_1996-1.pdf> (Hämtad 2014-05-14).
- Gustafsson, Agne (2014). *Affärsverk*. Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <<http://www.ne.se/lang/aff%C3%A4rsverk>> (Hämtad 2014-05-04).
- Lagerwall, Katarina (2014). *SJ presenterar sparpaket*. Dagens Nyheter. Tillgänglig: <<http://www.dn.se/ekonomi/sj-presenterar-sparpaket>> (Hämtad 2014-05-09)
- Nationalencyklopedin (2014). *Ekonomistyrning*. Tillgänglig: <<http://www.ne.se/lang/ekonomistyrning>> (Hämtad 2014-05-01)
- Regeringskansliet (2001). *Ägarpolicy, policyfrågor och riktlinjer*. Regeringen. Tillgänglig: <<http://www.regeringen.se/content/1/c4/19/13/c6c6a6ad.pdf>> (Hämtad 2014-05-03).
- Regeringskansliet (2012). *Verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande 2012*. Regeringen. Tillgänglig: <<http://www.regeringen.se/content/1/c6/22/01/14/a69a014f.pdf>> (Hämtad 2014-05-05).
- Regeringskansliet (2013). *Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande 2013*. Regeringen. Tillgänglig: <<http://www.regeringen.se/content/1/c6/22/31/52/7ac78330.pdf>> (Hämtad 2014-04-27).
- SJ ABs årsredovisning 2001*. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c4/04/15/arsredov_01_sv.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2002. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c4/04/11/arsredov_02_sv.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2003. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c4/04/07/arsredov_03_sv.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2004. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c4/10/89/arsredovisning_2004.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2005. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c6/01/89/82/SJ_060302_final.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2006. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c6/04/23/31/SJ_Arsredovisning_2006_sv.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2007. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c6/07/24/17/SJ_ÅR2007.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2008. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c6/10/49/26/SJ08_Årsöversikt.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2009. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c6/14/04/47/SJ_Årsöversikt09%20A4.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2010. SJ. Tillgänglig: <<http://www.sj.se/content/1/c6/16/03/14/SJ%20Årsöversikt%20%202010.pdf>> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2011. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c6/17/11/24/SJ_Arsredovisning_150dpi-4%20WEB%20FINAL.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2012. SJ. Tillgänglig: <http://www.sj.se/content/1/c6/17/26/58/SJ_ARH_2012.pdf> (Hämtad 2014-04-27).

SJ ABs årsredovisning 2013. SJ. Tillgänglig: <<http://www.sj.se/content/1/c6/17/52/61/SJ-DIGITAL-ENKELSID%20ny%20140408.pdf>> (Hämtad 2014-04-27).

SOU 2013:83, Sverige. Utredningen om järnvägens organisation (2013). *En enkel till framtiden?: delbetänkande*. Regeringen. Tillgänglig: <<http://www.regeringen.se/sb/d/17075/a/230251>> (Hämtad 2014-04-23).

7.3 Förteckning av respondenter

- Carina Wång Direktör Ekonomi
- Hans Mattsson Business Controller
- Henrik Petterson Analytiker (Tidigare Business Controller 2000-2010)
- Peter Blomqvist Direktör HR

8. Bilagor

8.1 Sammanställning av intervjufrågor

8.1.1 Business Controller - Hans Mattsson och Henrik Petterson

Datum & tid: 7/5 - 2014 , 13.00 - 14.00

Huvudfrågor som skickats upp innan intervju:

- Hur skulle du kort beskriva att er ekonomistyrning ser ut idag och vilka formella styrmedel används?
- Vad skulle du säga är den största skillnaden vad gäller ekonomistyrningen idag gentemot 2001?
- Hur har ekonomistyrningen utvecklats/förändrats sedan bolagiseringen 2001?
- Vilka externa faktorer har haft lett till förändringar inom strategi och ekonomistyrning, sedan 2001?
- Hur har ekonomistyrningen anpassats för att möta avregleringarna?

8.1.2 CFO - Carina Wång

Datum & tid: 23/5 – 2014, 10.50 - 11.20

Huvudfrågor som skickats upp innan intervju:

- Vad tror du är det viktigaste i dagsläget för SJ AB vad gäller styrning och strategi för att vara lösanamma och hantera den ökade konkurrensen även i framtiden.
- Du har tidigare arbetat på både statliga företag (Vattenfall) och noterade företag som Boliden och Investor. Vad upplever du är den största skillnaden mellan SJ AB och de tidigare arbetsplatserna utifrån styrning?
- På vilket sätt påverkar ägaren (staten) SJ AB?
- Arbetar SJ AB med balanserat styrkort integrerat i budgetprocessen? Hur?
- Staten anser att en viktig del av den statliga styrningen sker genom kapitalstrukturen i bolaget. Hur hade ni föredragit att denna var uppbyggd. (statens ägar policy)

8.1.3 HR-direktör - Peter Blomqvist

Datum & tid: 20/5 – 2014, 10.00 - 10.30

Huvudfrågor som skickats upp innan intervju:

- Hur skulle du vilja säga att ledningsarbetet har utvecklats/förändrats sedan bolagiseringen 2001?
- Vad har varit de mest kritiska händelserna för SJ AB sedan 2001?
- Hur har ni i ledningen strategiskt hanterat detta?
- Hur arbetar ni i ledningen för att implementera de strategiska målen i organisationen?
- Hur upplever du att statens roll som ägare påverkar styrningen i bolaget?
- Hur har statens roll förändrats över tid sedan bolagiseringen?
- Hur har delaktigheten, för de anställda, förändrats sedan 2001? Flera satsningar har gjorts på medarbetar sidan och i vilken utsträckning kan de anställda vara med och påverka styrningen och det strategiska arbetet?

Vilket ekonomistyrssystem anser du att ledningen fokuserar mest på och eller har flest möten kring?

Ange ett eller flera alternativ om så måste:

1. (Vi fokuserar ekonomistyrssystem som förbättrar våra produktenskaper och arbetsprocesser. Vi använder oss av "Critical path" analys, Gantt eller annan milstolpes-planering.
2. Vi fokuserar på de ekonomistyrssystem som inriktar sig mot de olika företagsenheterna som omfattar årliga vinstplaner eller budget, prognoser, finansiella planer och andra långsiktiga planer. Dessa system rapporterar planerat och faktiskt utfall av intäkter och kostnader.
3. Vi fokuserar på ekonomistyrssystem som inriktar sig på en specifik del av vinstplaner (som beskrivet ovan). Datan sammanställs till volym och pris per t.ex marknads segment, typ av tåg eller reklamkampanj.
4. Vi fokuserar på de ekonomistyrssystem som samlar information om samhället, den politiska- och tekniska omvärlden.